

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**SANDRA BONČA**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POMEN OSEBNE PRODAJE V PODJETJU SMART  
INDUSTRIES d.o.o.**

Ljubljana, april 2006

**SANDRA BONČA**



Študentka Sandra Bonča izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Konečnik in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OSEBNA PRODAJA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Opredelitev osebne prodaje .....	2
2.2. Uporaba osebne prodaje v trženjsko komunikacijskem programu .....	3
2.3. Prodajno osebje .....	5
2.3.1. Management prodajnega osebja .....	6
2.3.2. Vrste prodajnega osebja .....	8
2.3.3. Naloge prodajnega osebja .....	9
2.4. Proces osebne prodaje .....	11
<b>3. MEDORGANIZACIJSKI TRG</b> .....	<b>15</b>
3.1. Opredelitev medorganizacijskega trga .....	15
3.2. Proces nakupnega odločanja .....	16
3.3. Komuniciranje pri osebni prodaji.....	18
3.3.1. Oblike komuniciranja na medorganizacijskem trgu.....	19
3.4. Pogajanja kot oblika komuniciranja .....	20
3.5. Trženje na podlagi odnosov .....	22
<b>4. PODJETJE SMART INDUSTRIES d.o.o.</b> .....	<b>23</b>
4.1. Predstavitev podjetja .....	23
4.2. Področja delovanja podjetja .....	23
4.3. Struktura podjetja in poslovne funkcije .....	24
<b>5. OSEBNA PRODAJA V PODJETJU</b> .....	<b>25</b>
5.1. Cilji raziskave in raziskovalna metoda.....	25
5.2. Rezultati raziskave .....	26
5.2.1. Predstavitve osebne prodaje v podjetju .....	27
5.2.2. Predstavitve prodajnega osebja v podjetju .....	27
5.2.2.1 Management prodajnega osebja .....	27
5.2.2.2 Vrsta prodajnega osebja v podjetju .....	29
5.2.2.3 Naloge prodajnega osebja v podjetju .....	29
5.2.3. Proces osebne prodaje v podjetju .....	31
5.2.4. Načini komuniciranja pri osebni prodaji .....	36
5.2.5. Pogajanja v okviru osebne prodaje.....	38
5.2.6. Trženje na podlagi odnosov in osebna prodaja .....	40
5.2.7. Pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja .....	41
5.2.8. Smernice osebne prodaje in priporočila podjetju .....	43
<b>6. SKLEP</b> .....	<b>44</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>46</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>48</b>
<b>PRILOGA</b>	





# 1. UVOD

Trg dobrin in storitev postaja čedalje bolj zasičen, zato se morajo podjetja vedno bolj truditi za svoj obstoj na trgu. Da bi bila podjetja kos svojim konkurentom, jim morajo neprestano slediti, reagirati na njihove aktivnosti in izvajati tudi svoje lastne aktivnosti. Prav bitke za obstanek podjetij so glavni razlog, da smo porabniki vsak dan bolj izpostavljeni številnim komunikacijam, s katerimi podjetja seznanjajo ter spodbujajo možne in že obstoječe kupce k nakupu. Verjetno se marsikdo spominja, da so bili še nedolgo nazaj, kupci tisti, ki so iskali morebitna podjetja z določenim izdelkom ali storitvijo, danes pa je stanje ravno obratno. Podjetja iščejo kupce oziroma se zanje borijo in jih želijo tudi obdržati, zato le-ti posvečajo veliko več pozornosti trženjskemu komuniciranju kot pred nekaj leti.

Trženjsko komuniciranje je ena bistvenih sestavin trženjskega spleta. Kot vemo, tržno komunikacijski splet zajema pet elementov: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, neposredno trženje in osebno prodajo. Glede na cilje, ki jih želi podjetje doseči s trženjskim komuniciranjem, glede na značilnosti trga, izdelka/storitve ter ciljne skupine kupcev, podjetje izbere temu primerna orodja trženjsko komunikacijskega spleta. Vsak zgoraj omenjeni element ima svoje značilnosti, svoje prednosti in pomanjkljivosti. Ravno zato ni vsak element primeren za vsako situacijo. Za trg končne potrošnje je smiselno trženjsko komuniciranje preko oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi in neposrednega trženja, kar pa ne velja za medorganizacijski trg. Na slednjem gre za poslovanje med podjetji in zaradi same narave izdelkov/storitev, velikosti podjetij ter vrste industrije doseže v največji meri svoj namen le osebna prodaja (Belch, Belch, 2001, str. 614), o kateri bo tudi govora skozi diplomsko delo.

Z diplomsko delo želim podrobno spoznati, kakšen pomen oziroma vlogo ima osebna prodaja pri poslovanju in pri uspešnosti podjetja na medorganizacijskem trgu. Pri tem mi bo v pomoč primer podjetja Smart industries d.o.o. (v nadaljevanju Smart) iz Šempetra pri Gorici, ki deluje na področju lesne industrije in se ukvarja s trgovsko dejavnostjo in s proizvodnjo lesnih polizdelkov in izdelkov. Slednje zajema vse od žaganja lesa do izdelave pohištva. V nalogi bom skušala pokazati, da je pomen osebne prodaje za uspeh podjetja izredno velik in da se bo v prihodnosti še povečeval. Vedno pomembnejša postaja tudi posebitev prodaje in uporaba elektronskih tehnologij pri vsakodnevem poslovanju in s tem tudi v osebni prodaji. Cilj naloge je ugotoviti značilnosti in pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja Smart in s tem v povezavi, kdo so izvajalci osebne prodaje v podjetju, kakšne naloge imajo, kako poteka proces osebne prodaje v podjetju, kaj le-ta vse zajema, kakšne oblike komuniciranja uporabljajo prodajalci in kakšno trženje na podlagi odnosov so razvili v podjetju. Ob tem želim spoznati tudi, ali osebna prodaja prispeva k večji uspešnosti podjetja ali ne.

Diplomsko delo bom razdelila na štiri glavna poglavja. Najprej bom predstavila osebno prodajo, zato bom podala odgovore na vprašanja, kaj sploh razumemo pod pojmom osebna prodaja, kdaj osebna prodaja nastopi, katere so prednosti in slabosti osebne prodaje, kdo so njeni izvajalci (kar bo zajemalo management prodajnega osebja, vrste ter naloge prodajnega osebja) in kako poteka proces osebne prodaje ter katere korake ta proces zajema.

Ker obravnavano podjetje Smart deluje na medorganizacijskem trgu, bom v nadaljevanju obravnavala omenjeni trg. Najprej bom opredelila značilnosti medorganizacijskega trga, po katerih se ta trg tudi razlikuje od trga končne potrošnje. Nato bom predstavila udeležence na obravnavanem trgu in dejavnike, ki vplivajo na odjemalce pri sprejemanju nakupnih odločitev. Prikazala bom tudi proces nakupnega odločanja. V zaključek poglavja pa bom dodala še pregled komuniciranja pri osebni prodaji in s tem tudi pogajanj, ki so eden od načinov komuniciranja na omenjenem trgu, in opredelitev na medorganizacijskem trgu izredno pogostega trženja na podlagi odnosov.

Sledilo bo poglavje, ki bo obsegalo predstavitev podjetja Smart, današnjih področij delovanja podjetja in pregleda obstoječe strukture podjetja s poslovnimi funkcijami. Na kratko bom orisala razvoj podjetja od ustanovitve do danes, dejavnosti podjetja, trge kupcev in dobaviteljev, ki jih ima podjetje, strukturo podjetja ter poslovne funkcije v podjetju po posameznih enotah.

V zadnjem poglavju bom na podlagi preiskovalne raziskave, ki jo bom izvedla s pomočjo petih globinskih intervjujev, predstavila konkretne značilnosti osebne prodaje in prodajnega osebja v podjetju Smart, kar se bo nanašalo na upravljanje prodajnega osebja, na vrste prodajnega osebja in na njegove naloge. Sledil bo še pregled procesa osebne prodaje, načinov komuniciranja pri osebni prodaji in opredelitev pogajanj ter trženja na podlagi odnosov v okviru osebne prodaje. Za konec pa bom izpostavila še pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja in katere spremembe se bodo lahko zgodile na tem področju ter kako bi bilo mogoče osebno prodajo v prihodnje še izboljšati.

## **2. OSEBNA PRODAJA**

### **2.1. Opredelitev osebne prodaje**

Osebna prodaja je ena izmed petih sestavin trženjsko komunikacijskega spleta. Avtorji zelo podobno opredeljujejo pojem osebne prodaje. Po Potočniku (2002, str. 378) pa je predstavljena kot "oseben stik vsaj dveh oseb (to je prodajalca in kupca) in kot soglasno izraženo voljo dejanskega prisotnega prodajalca in kupca ter kot medčloveški odnos, v katerem se potencialni kupec seznanja s ponudbo in se prepriča o tem, da bo lahko zadovoljil svojo potrebo z nakupom ponujenega izdelka/storitve."

Dolak (2004) pa pravi, da je osebna prodaja osebna predstavitev prodajnega osebja, ki ga ima podjetje in ki skuša ustvariti prodajo ter zgraditi odnos s kupcem. Dodaja pa še, da je osebna prodaja plačana oblika neposredne osebne komunikacije, katere glavni namen je, da prodajalec informira potencialnega kupca in ga prepriča v nakup.

Podobno kot Potočnik (2002) in Dolak (2004) opredeli osebno prodajo tudi Deržek (2002, str. 13), ki pravi, da osebna prodaja temelji na neposrednem osebnem stiku med posameznikom ali več prodajalci na eni strani in posameznim ali več predstavniki nakupnega centra na drugi strani.

V klasičnem pomenu poteka osebna prodaja na terenu, kjer prodajni predstavniki obiskujejo stranke. Osebna prodaja je še posebno pomembna pri zapletenih izdelkih/storitvah, kjer je proces nakupnega odločanja daljši in kjer odločitev sprejema navadno več oseb, saj lahko prodajalec skozi osebno prodajo predstavi izdelke/storitve ter njihove lastnosti boljše kot katerikoli način oglasnega komuniciranja. Ker je komunikacija dvosmerna, se lahko prodajalec sproti odziva na kupčevo zaznavanje podanih informacij, se temu prilagaja in sproti odpravlja morebitne nejasnosti ali dvome.

Pri osebni prodaji je najpomembnejše, da omogoča prodajalcu in tako tudi podjetju neposreden stik s kupcem. Realizira pa se lahko iz oči v oči, preko telefona, interneta ali preko dopisov po klasični pošti ali telefaksu (Možina et al., 2004, str. 31). Neposreden stik med prodajalcem in kupcem pomeni, da lahko prodajalec kupca posluša, torej omogoča povratno informacijo, in mu tako sproti odgovarja na zastavljena vprašanja, ga oskrbi s potrebnimi dodatnimi informacijami ter ga skuša prepričati v nakup ali pa mu, glede na njegove potrebe in želje, priporoči druge izdelke/storitve (Dolak, 2004).

Izpostaviti je potrebno, da osebna prodaja ni samo ena izmed oblik trženjskega komuniciranja, ampak je tudi prodajna metoda, saj se v procesu osebne prodaje, o katerem bo govora kasneje, izvaja tudi prodaja. Skozi osebno prodajo skušajo prodajalci doseči prodajo izdelkov/storitev, ki jih ponujajo kupcem. Se pravi, da s tem, ko prodajalci trženjsko komunicirajo s kupci, hkrati tudi prodajajo (Dolak, 2004; Deržek, 2002, str. 13).

## **2.2. Uporaba osebne prodaje v trženjsko komunikacijskem programu**

Podjetje, glede na zastavljene cilje, ki jih želi doseči, izbere enega ali morda celo več elementov trženjsko komunikacijskega spleta in tako pripravi trženjsko komunikacijski program. Da lahko podjetje sprejme takšno odločitev, mora pred tem, kot pravita Belch in Belch (2001, str. 616–617), odgovoriti na štiri vprašanja.

Najprej se zastavlja vprašanje, *katere informacije se morajo med podjetjem in potencialnim kupcem izmenjati*. Podjetje želi s svojimi akcijami in dejanji sporočiti kupcem določene informacije. Z nekaterimi orodji trženjsko komunikacijskega spleta je mogoče samo sporočiti, z drugimi pa tudi prejemati povratne informacije. Kako se bo podjetje odločilo, je odvisno od tega, katere informacije in koliko informacij želi kupcem posredovati ter koliko le-teh prejeti. Za osebno prodajo je značilno, da mora imeti prodajno osebje ogromno informacij in sposobnosti, v kolikor želi spoznati potrebe in želje kupcev. Slednje pa je mogoče doseči le preko interakcije s kupci.

V nadaljevanju mora podjetje ugotoviti, *katere so še druge alternativne poti za dosego istih komunikacijskih ciljev*. Iste komunikacijske cilje oziroma rezultate je mogoče doseči na več možnih načinov, zato je najprej potrebno ugotoviti, katere so še druge možnosti, ki bi privedle do

istih rezultatov, nato pa preveriti prednosti in slabosti vsake izmed alternativ in ugotoviti, ali posamezna alternativa dosega postavljene cilje ali ne.

Potem morajo v podjetju oceniti še, **kako učinkovita je posamezna alternativa pri doseganju potrebne izmenjave informacij**. Govorimo o objektivnem vrednotenju alternativ, ki mora temeljiti na ciljnem trgu. Podjetje ugotovi, katere komunikacijske cilje doseže posamezna alternativa in ali je le-ta primerna za izbrani ciljni trg. Potem izbere tisto, ki je pri doseganju potrebne izmenjave informacij najbolj učinkovita. Osebna prodaja je zelo učinkovita v številnih situacijah, vendar so lahko ostali elementi trženjsko komunikacijskega spleta v določenih primerih še učinkovitejši. Na primer osebna prodaja je zelo učinkovita takrat, ko ima podjetje manjše število velikih kupcev z različnimi potrebami, oglaševanje pa je veliko bolj učinkovito v primerih, ko gre za ponavljajoča se sporočila in ko želi podjetje doseči veliko število ljudi z enim samim obstoječim sporočilom.

Nenazadnje pa podjetje vedno zanima še, **kakšna je stroškovna učinkovitost vsake izmed alternativ**. Da podjetje izbere najbolj učinkovit element trženjsko komunikacijskega spleta, ki bo dosegel zastavljene cilje, še ni dovolj. Potrebno je ugotoviti tudi stroške posamezne alternative. Ogromna pomanjkljivost osebne prodaje so izredno visoki stroški, kar običajno ne velja za medorganizacijski trg, kjer je na primer strošek telefonskega klica, v primerjavi z dobljenim milijonskim naročilom, zanemarljiv. So pa stroški osebne prodaje bistveno višji na trgu končne potrošnje, kjer imamo opravka s posamezniki in zato z majhnimi naročili.

**Tabela 1:** Vključitev osebne prodaje v trženjsko komunikacijski program podjetja

IZDELEK/STORITEV	TRŽNE POTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kompleksen izdelek (sodelovanje kupca)</li> <li>▪ velika naročila (količinsko)</li> <li>▪ potrebna predstavitev podjetja</li> <li>▪ kupcev preizkus izdelka (ga otipa, uporabi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kratka in neposredna do kupca</li> <li>▪ vključitev prodajnih posrednikov (kupca morajo usposobiti in naučiti uporabljati izdelek/storitev)</li> <li>▪ osebna prodaja zahteva potisk izdelka skozi tržno pot</li> </ul>
CENA	OGLAŠEVANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ končna cena se določi skozi pogajanja med prodajalcem in kupcem</li> <li>▪ prodajna cena ali kvaliteta omogočata primerno maržo, ki pokriva prodajne stroške</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ne doseže ciljnega trga</li> <li>▪ informacije, ki jih kupec potrebuje, ni mogoče posredovati preko oglaševanja</li> <li>▪ oglaševanje ni ekonomično le za nekaj zelo razpršenih kupcev</li> </ul>

Vir: Belch, Belch, 2001, str. 616.

Ko podjetje odgovori na omenjena vprašanja, se odloči za oblikovanje trženjsko komunikacijskega programa, ki bo zajemal osebno prodajo v primerih, ki so navedeni v Tabeli 1. Po mnenju Belch-a in Belch-a (2001, str. 616) pride osebna prodaja v ospredje takrat, ko podjetje ponuja kompleksen izdelek/storitev, ki zahteva pri uporabi sodelovanje kupca. Lahko gre tudi za nek nov izdelek/storitev, katerega kupec še ne pozna in ravno zato je potrebno, da mu ga prodajalec najprej predstavi, kupcu mora dati tudi možnost, da se seznaní z njim in ga tudi naučiti, kako se slednji uporablja. Osebna prodaja je smiselna tudi v primeru velikih naročil, ko cena ni določena vnaprej, ampak se oblikuje skozi pogajanja med prodajalcem in kupcem, ko

cena ali kvaliteta upraviči primerno maržo, s katero se pokrijejo stroški prodajnega osebja in tudi takrat, ko je prodajna pot do kupca kratka ter neposredna in ki po možnosti zahteva prodajne posrednike, ki morajo kupca usposobiti in naučiti uporabljati izdelek/storitev. Tovrstno orodje trženjskega komuniciranja se uporablja tudi, ko oglaševanje, ki je najpogosteje uporabljeni element tovrstnega komuniciranja, ne dosega ciljnega trga, ne posreduje potrebnih informacij in je neekonomično za doseg le nekaj zelo razpršenih kupcev.

Kot je ugotovljeno, podjetje izbere določeni element trženjskega komuniciranja in s tem tudi osebno prodajo predvsem zaradi **prednosti**, ki jih le-ta prinaša in tudi zaradi katerih podjetje doseže zastavljene cilje. Belch in Belch (2001, str. 622-624) ter Ulvoas (2004, str. 15) pravijo, da lahko podjetje, v primeru, ko se odloči za osebno prodajo, pričakuje več prednosti. Najpomembnejša prednost je osebni stik med prodajalcem in kupcem. Pri tem prodajalec predstavlja edino vez med kupcem in podjetjem, zato je osebni stik še večjega pomena za celotno podjetje. Prednost predstavlja posebitev, kar pomeni, da lahko prodajalec prilagodi sporočilo vsakemu kupcu posebej. Obojestranska komunikacija je nepogrešljiva prednost, saj prihaja pri osebni prodaji do neposredne interakcije med prodajalcem in kupcem, ki od kupca vedno zahteva nek odziv, bodisi pozitiven bodisi negativen. Na tak način se lahko odpravijo marsikateri nejasnosti ter nerazumevanja in to še v času pogovora. Poleg omenjenih prednosti avtorja izpostavljata še dve, in sicer vpletenost prodajalca v proces odločanja in razmerja med sodelujočimi. Prodajalec je za kupca v procesu odločanja več kot samo partner, saj mu pomaga sprejeti odločitev za nakup in rešiti morebitni nastali problem. Zadnja prednost pa se nanaša na pogosta srečanja med prodajalcem in kupcem, ki omogočajo izgradnjo dolgoročnih odnosov.

Poleg prednosti ima osebna prodaja tudi **slabosti**, ki jih v podjetju poskušajo čim bolj omiliti ali pa jih zaradi številnih prednosti kar vzamejo v zakup. Belch in Belch (2001, str. 624-626) ter Ulvoas (2004, str. 15) kot slabosti izpostavljajo veliko porabo časa, visoke stroške, majhen doseg in odvisnost osebne prodaje od prodajnega osebja. Velika poraba časa pomeni, da prodajalec porabi ogromno časa s tem, ko poskuša dobiti vsaj eno naročilo. Druga slabost je povezana z zaposlovanjem prodajnega osebja, z njihovim usposabljanjem, izobraževanjem, izpopolnjevanjem, z njihovo opremo ter s potovanji, ki predstavljajo za podjetje zelo visoke stroške. Tretja slabost je vezana na majhen doseg, saj ima osebna prodaja v primerjavi z oglaševanjem izredno majhen doseg. Razlog je v tem, da prodajalec osebno pristopa do vsakega kupca ali skupine kupcev posebej. Kot zadnjo slabost pa avtorji omenjajo odvisnost od prodajnega osebja. Kako uspešna bo osebna prodaja, je v največji meri odvisno od kvalitete in sposobnosti prodajnega osebja.

### **2.3. Prodajno osebje**

Ključno vlogo pri osebni prodaji imajo ljudje, ki osebno prodajo izvajajo; to so prodajalci oziroma prodajno osebje. Le-ti morajo biti dovolj usposobljeni, izobraženi in imeti morajo določene posebne sposobnosti. Skratka, biti morajo kvalitetni, saj je zadovoljstvo kupcev, poleg dobičkonosnosti, eden izmed osnovnih ciljev podjetja, ki ga morajo prodajalci dosegati. Prav

zato je izredno pomembno, kakšne prodajalce ima podjetje in kako učinkovito opravljajo svoje naloge. Kadar govorimo o prodajnem osebju, je na prvem mestu v ospredju management prodajnega osebja, o čemer bo govora v naslednjem poglavju.

### 2.3.1. Management prodajnega osebja

Gre za strateško aktivnost podjetja, saj je prodajno osebje tisto, ki je neposredno in v kar največji meri odgovorno za uspešnost osebne prodaje in zadovoljstvo kupcev. Management prodajnega osebja zajema vse od planiranja in oblikovanja ciljev pa vse do nadzorovanja. Bolj podrobno ga obravnavajo Brown (1996), Cooper (1997, str. 141-206), Potočnik (2002, str. 385-390) in Ulvoas (2004, str. 17-29), po katerih so povzete spodnje navedbe. Našteti avtorji navajajo naslednje sestavine managementa prodajnega osebja:

- **planiranje in oblikovanje ciljev:** preden podjetje izbere in najame prodajalce, mora najprej narediti načrt glede potreb po prodajnem osebju in postaviti cilje, ki naj bi jih prodajalci v določenem obdobju dosegli skupinsko in posamezno (Brown, 1996). Planiranje prodajnega osebja je ključna naloga managementa, saj gre za postavitev strategij in taktik. Gre za postavitev dolgoročnih in kratkoročnih ciljev v zvezi s prodajnim osebjem. Kot pravi Brown (1996), je osnovni cilj, ki naj bi ga prodajno osebje dosegalo, prepričevanje in spreobračanje kupčevega interesa v nakup.
- **organiziranje prodajnega osebja:** prodajno osebje je lahko v podjetju organizirano geografsko, po kupcih, po izdelkih ali pa kombinirano (Brown, 1996; Cooper, 1997, str. 147). Prodajalci so organizirani *geografsko*, ko je vsak prodajalec zadolžen za pokrivanje določenega geografskega območja. Če je prodajalec odgovoren za manjše število večjih kupcev, je sposoben pokrivati večje geografsko območje kot prodajalec, ki je odgovoren za številne manjše kupce. Takšna organizacija je primerna predvsem takrat, ko podjetje prodaja manjše število razmeroma nezahtevnih izdelkov/storitev. Problem nastane pri kompleksnejših in zahtevnejših izdelkih/storitvah, ki zahtevajo specializirano znanje, prodajalci pa tega nimajo. Kadar ima podjetje opravka z različnimi kupci, ki imajo različne potrebe in želje, je smiselno organizirati prodajno osebje *po kupcih*. Vsak prodajalec pokriva le določeno število kupcev. Ti kupci so za podjetje ključni zaradi velikih naročil, visoke vrednosti naročil ali zaradi hitrih plačil. Za podjetje je popolnoma nesmiselno, da bi celotno prodajno osebje prodajalo celotni sortiment, ki ga ima podjetje v svoji ponudbi. Zato v primeru, ko ima podjetje velik sortiment izdelkov/storitev, slednje razdeli med prodajalce tako, da posamezni prodajalec pokriva le en izdelek/storitev ali le nekaj podobnih skupin izdelkov/storitev. Taka organizacija se imenuje organizacija *po izdelkih* in je smiselna tudi takrat, ko določeni izdelek/storitev zahteva posebno specializirano znanje. Poleg teh oblik organizacije je možna tudi *kombinirana (matrična) organizacija*, ki se v praksi najpogosteje pojavlja. Gre za kombinacijo vseh prej naštetih oblik, kar pomeni, da je možna organizacija prodajnega osebja glede na izdelek in geografsko območje, glede na geografsko območje in na kupce ter glede na izdelke in kupce. Podjetje skuša s to obliko organiziranja prodajnega osebja izkoristiti prednosti in čimbolj zmanjšati slabosti posamezne organizacijske oblike.
- **pridobivanje in izbiranje prodajnega osebja:** podjetje mora upoštevati vrsto in značilnosti izdelka/storitve, kdo so kupci, nakupne sposobnosti kupcev, število kupcev in mnoge druge

manj pomembne dejavnike. V osnovi se mora podjetje odločiti, ali bo imelo zaposlene notranje prodajalce ali pa bo raje izbralo zunanje prodajne predstavnike. *Notranji (interni) prodajni predstavniki* so prodajalci, ki so zaposleni v podjetju, medtem ko so *zunanji (eksterni) prodajni predstavniki oziroma neodvisni posredniki* prodajalci, ki niso zaposleni v podjetju, vendar jih podjetje najame, da delajo v imenu podjetja in za njegov račun. Za izbiro primernih kandidatov morajo v podjetju najprej oblikovati zahteve, ki naj bi jih možni prodajalci izpolnjevali. Cooper (1997, str. 155) meni, da je potrebno napraviti opis in analizo delovnega mesta ter oblikovati seznam posameznih nalog, ki zahtevajo določene sposobnosti, znanje in spretnosti, zato mora podjetje v naslednjem koraku določiti, katere so te sposobnosti, znanja ter spretnosti, ki naj bi jih imel idealen kandidat. Ulvoas (2004, str. 21) navaja, da je potrebno upoštevati predvsem sposobnost komuniciranja in vzpostavljanja kontakta, sposobnost razumevanja ciljev in doseganja rezultatov, sposobnost obvladanja nastale situacije pred kupci, sposobnost prevzemanja pritiska, spretnost pogajanja, poznavanje izdelka/storitve oziroma pripravljenost za učenje ter v številnih primerih tudi pripravljenost potovati. V naslednjem koraku podjetje izbere primerne kandidate, ki jih lahko dobi na primer preko oglasov v raznih medijih, v zaposlitvenih agencijah in preko priporočil zaposlenih, kolegov ali univerz. Po mnenju Brown-a (1996) je pri izbiri kandidatov podjetju v veliko pomoč, če pri razgovoru izvede neko resnično situacijo, ki jo mora kandidat obvladati in rešiti določen problem. Tako se lahko podjetje lažje odloči, saj vidi, kako se kandidat dejansko odziva in obnaša ter na ta način prepreči, da bi sprejeli kandidata samo na podlagi njihovih kvalifikacij.

- **usposabljanje prodajnega osebja:** prodajalci morajo zelo dobro poznati podjetje, v katerem delajo, njegove izdelke/storitve, zaposlene ter prodajne tehnike, v kolikor želijo biti pri svojem delu uspešni (Brown, 1996). Pomembno je tako začetno usposabljanje novih prodajalcev kot vsa nadaljnja izobraževanja že obstoječega prodajnega osebja. Kot pravi Potočnik (2002, str. 388), je za podjetje smiselno, da loči strokovno usposabljanje novo zaposlenih prodajalcev od dopolnilnih strokovnih usposabljanj in izpopolnjevanj že obstoječih prodajalcev. Razlog je v tem, da so usposabljanja prodajalcev za podjetje izredno draga, zato jih je potrebno skrbno pripraviti in izvesti. Vsekakor pa so usposabljanja potrebna, saj naj bi vodila k večji uspešnosti podjetja in k večjemu zadovoljstvu kupcev.
- **nadomestilo za delo prodajnega osebja – plače:** da podjetje privlači, motivira in zadrži prodajalce, je potrebno tudi primerno nadomestilo za njihovo opravljeno delo. Podjetje lahko izbira med različnimi načini plačevanja. Plača prodajalcev je lahko stalna (neodvisna od obsega prodaje), spremenljiva (odvisna od obsega prodaje) ali kombinacija omenjenih (Brown, 1996; Ulvoas, 2004, str. 28). Se pravi, da je lahko prodajalčeva plača sestavljena iz fiksnega dela in provizije od prodaje.
- **motiviranje prodajnega osebja:** vsi zaposleni, ne glede na panogo in podjetje, potrebujejo motivacijo, da bolje in z večjim veseljem opravljajo svoje delo. Prodajalec mora pri delu s kupci pokazati svojo pozitivno energijo in navdušenje, kar pa mora od nekje črpati. Brown (1996) in Potočnik (2002, str. 386) pravita, da lahko podjetje za motiviranje svojih zaposlenih uporablja različne prijeme, med katere sodijo: finančna motivacija, motivacija zaradi kariere (napredovanje), motivacija zaradi pripadnosti podjetju (sodelovanje pri postavljanju ciljev, službeni avto, telefon, izobraževanja, izleti in druge ugodnosti) in samodokazovanje (javna

pohvala - objava najboljšega prodajalca meseca na oglasni deski podjetja) ter druge oblike motivacije.

- **nadziranje prodajnega osebja**: gre za nadziranje kolektiva in posameznih prodajalcev pri njihovem delu in za ugotavljanje, kako so pri tem uspešni. Primerjati je potrebno dosežene rezultate s planiranimi in izdelati poročila. Nadziranje prodajnega osebja je izredno težko, saj le-ti svoje delo večino časa opravljajo na terenu, torej ne na očeh podjetja. Prav to je razlog, da v podjetju največkrat naučijo svoje prodajalce izdelovati poročila, ki morajo zajemati podatke o obiskih ter podatke o prodaji. Kot pravi Ulvoas (2004, str. 24) lahko poročila vključujejo imena obiskanih podjetij/potencialnih kupcev, lokacije obiskov, čas obiskov, število obiskov na dan ali na teden, število prodajnih klicev istemu kupcu, število prodaj, vrednost prodaje in drugo. V podjetju lahko na podlagi teh poročil prodajalcev vrednotijo njihovo delo.

### 2.3.2. Vrste prodajnega osebja

Prodajalci osebno komunicirajo s potencialnimi kupci, in sicer z namenom, da prodajo izdelek/storitev ter da zgradijo medsebojni odnos. Pri prodaji se odvijajo različne aktivnosti, med njimi tudi snovanje, posredovanje in prejemanje naročil. Ravno zato so se v splošnem oblikovale tri vrste prodajnega osebja (Brown, 1996; Allen, 1999; Belch, Belch, 2001, str. 620; Ingram 2001, str. 8; Friedman, 2005). Ker omenjeni avtorji zelo podobno opredeljujejo vse tri vrste prodajnega osebja, bom le-te v največji meri povzela po Allen-ovi (1999).

Prvo vrsto prodajalcev vsi avtorji imenujejo **snovalci naročil**. Allen-ova (1999) pravi, da je snovalec naročil ključna oseba, ki zgradi odnos s kupcem in ki je odgovorna za menjavo, torej ustvarja prodajo. Ker mora prodajalec ugotoviti potrebe in želje kupcev ter jih mora poskušati zadovoljiti s tem, da ustvari/snuje naročilo, je njegova prodaja izredno kreativna, za kar so potrebna predhodna usposabljanja in priprave. Tako je odgovornost prodajalca v pridobivanju novih in v ohranjanju obstoječih kupcev, kar je razlog, da mora prodajalec veliko potovati in obiskovati kupce. Ravno zato je njegovo plačilo običajno kombinacija stalne plače in provizije od prodaje. V to vrsto prodajnega osebja avtorica uvršča tudi **prodajnega inženirja**, ki je najbolj usposobljen prodajalec, saj prodaja izdelke visoke tehnologije. Takšni izdelki imajo navadno zelo zakomplicirano montažo in tudi optimalno uporabo, za kar so potrebna posebna tehnična znanja. Prodajni inženir velikokrat priporoči izboljšane materiale in naprave, ki bi lahko izboljšali produktivnost in znižali stroške določenega podjetja. Poleg naštetih nalog se prodajni inženir pogosto tudi pogaja za prodajo, ki bi sicer trajala bistveno dlje.

Ko snovalec naročil dobi naročilo, ga prevzame **jemalec naročil**, ki naročilo dokonča. Le-ta predstavlja drugo vrsto prodajnega osebja in večinoma posluje z istimi ali podobnimi kupci. Na primer Friedman (2005) navaja prodajalca v supermarketu, ki mu ni potrebno nikogar prepričevati, da naj karkoli kupi in ima zaradi minimalnega napora tudi temu primerno nizko plačo. V prodajalni z visoko modo pa prodajalka, ki je snovalka naročil, svetuje kupcu, ga prepriča v nakup in potem odpelje do jemalca naročil, ki pa konča transakcijo ter tako poskrbi za plačila, dostavo in drugo. Jemalec naročil zato ne potrebuje posebnega znanja in sposobnosti, kar



pa pomeni, da je tudi usposabljanje bistveno krajše in cenejše kot pri prejšnji vrsti prodajnega osebja.

Kot zadnjo vrsto prodajnega osebja pa avtorji navajajo **podporno osebje**, ki, kot pravi Friedman (2005), ne izvršuje prodaje neposredno, ampak samo olajšuje prodajno funkcijo. Večina omenjenih avtorjev, razen Belch-a in Belch-a (2001, str. 620), podporno osebje razdeli v več skupin. Allen-ova (1999) in Brown (1996) podobno opisujeta tri skupine. Prva skupina zajema **osebje, ki se oblikuje glede na naloge**. Prodajalec, ki sodi v to skupino, je zadolžen, da potencialnemu kupcu predstavi nov izdelek/storitev ali program. Poleg tega lahko prodajalec kupcu pokaže tudi katalog ter mu izroči brezplačne vzorce, vendar sam ne prodaja ničesar. V primeru, da se kupec odloči za nakup, naročilo prevzame jemalec naročil. Gre predvsem za informiranje, seznanjanje kupca in za prodajo podjetja oziroma njegovega ugleda. Kot primer Friedman (2005) navaja farmacevtsko podjetje, ki skuša s svojim prodajnim osebjem seznaniti zdravnike o svojem novem zdravilu. Drugo skupino podpornega osebja predstavljajo **prodajni pomočniki**, ki so prisotni v pisarni podjetja in ki kontaktirajo s kupci preko telefona, telefaksa in interneta. Kot zadnja skupina tovrstnega prodajnega osebja pa avtorja omenjata **timske prodajalce**. Tim je sestavljen iz specialistov, ki pokrivajo različna strokovna področja. Vzrok je v tem, da mora tim uporabnikom izdelka razložiti njihovo delovanje ter jih naučiti uporabljati in vzdrževati opremo. Omenjeni prodajalci izvajajo tudi poprodajne aktivnosti, se pravi, da preverijo, če oprema pravilno deluje, vzdržujejo opremo in podobno. Timski prodajalci so običajno prisotni samo pri večjih oziroma glavnih kupcih podjetja.

Poleg omenjenih treh skupin podpornega osebja, ki jih navajata oba avtorja, pa Friedman (2005) vključuje še eno skupino, ki jo imenuje **osebje za tehnično podporo**. Tovrstni prodajalci so potrebni takrat, kadar gre za prodajo tehničnih izdelkov, kot so na primer računalniki, za katere potrebujejo prodajalci posebna znanja, da lahko kupcem razložijo, kako se izdelek uporablja, vzdržuje in podobno. Ti prodajalci se imenujejo tudi servisni prodajalci.

### 2.3.3. Naloge prodajnega osebja

V današnjem času niso prodajalci samo osebe, ki skušajo čim hitreje prodati svoje izdelke/storitve, ampak so, bolj kot to, ponudniki rešitev in reševalci kupčevih problemov (Belch, Belch, 2001, str. 613). Kupce je treba obravnavati posamezno, saj trženje ni več samo prodajanje izdelkov/storitev, temveč predvsem ugotavljanje in odkrivanje, kaj si kupec želi in potrebuje. Govorimo o trženjskem konceptu, ki ga Futrell (1996, str. 41) definira kot poslovno filozofijo, ki na podlagi želja in zadovoljstva kupcev upravičuje ekonomski in družbeni obstoj podjetja. Posledično temu naj bi bile vse aktivnosti podjetja usmerjene v potrebe in želje kupcev ter v njihovo zadovoljevanje. Seveda pod pogojem, da podjetje ustvarja dobiček.

Iz tega sledi, da ni naloga prodajalcev samo ustvarjanje prihodkov oziroma dobička, ampak morajo vseskozi poskušati pridobivati nove kupce ter neprestano skrbeti, da obdržijo obstoječe kupce. Da je to mogoče, pa morajo prodajalci dobro poznati trg, konkurenco, nenehno morajo usklajevati in prilagajati prodajne aktivnosti ter sodelovati s proizvajalci oziroma dobavitelji.

Smith et al. (2000) glede na napisano pravijo, da naj bi prodajalci vseskozi izvajali pet nalog. Kot prvo nalogo opredeljujejo **razvijanje stikov z novimi kupci**. Prodajalci morajo nenehno iskati nove kupce. Za odkrivanje imajo številne možnosti. Prodajalci lahko od svojih sodelavcev, znancev, prijateljev ali obstoječih kupcev dobijo *priporočila* za ljudi, ki bi lahko bili potencialni kupci. Pravi prodajalec ne sme nikoli zanemariti "*starega kupca*", kar pomeni, da mora prodajalec kupca po nekaj mesecih od njegovega zadnjega nakupa ponovno obiskati, ali vsaj priti z njim v stik ter od njega skušati izvedeti, zakaj je prenehal kupovati pri njemu. Tretji način, kako lahko prodajalec pride do potencialnih kupcev, zadeva *ljudi, ki so prodajalca zavrnil*. Kupec ima lahko več razlogov, zakaj zavrne prodajalca. Razlog je lahko v tem, da ponujenega izdelka/storitve ne potrebuje sedaj, a ga bo potreboval čez nekaj časa in se bo zato, ker pozna prodajalca takrat obrnil nanj. Tako "stari kupci" kot ta skupina ljudi lahko predstavljajo zelo dober vir priporočil. Naslednja možnost so *rumene strani*, kjer lahko prodajalec odkrije potencialna podjetja. Iskanje po takšnih imenikih je dokaj enostavno, saj so podjetja razvrščena po dejavnostih. Med drugim lahko tudi *konkurenca in dobavitelji* predstavljajo način, da pride prodajalec do novega kupca. Verjetno je, da prodajalec ne bo dobil priporočil od svojih konkurentov, morda pa tudi, če gre na primer za posrednega konkurenta, ki ne ponuja natanko takšnega izdelka/storitve. Dobavitelji so lahko zelo dober vir priporočil in informacij, kaj se na trgu dogaja. Dostikrat lahko *trgovske organizacije* pripomorejo k odkrivanju novega kupca, saj brezplačno priskrbijo imena, naslove, telefonske številke in kontaktne osebe potencialnih podjetij. Zadnja možnost, kako priti do potencialnega kupca, pa je "*hladen klic*". To pomeni, da prodajalec nenapovedano pokliče kupca po telefonu ali opravi nenajavljen obisk v nekem podjetju, za katerega meni, da bi lahko bil potencialni kupec. Pri tem pa skuša prodajalec izvedeti, s čim se v podjetju ukvarjajo, kaj kupujejo ter istočasno poskuša dobiti tudi telefonsko številko kontaktne osebe. Če je le mogoče, mora najti razlog za naslednje dejanje; to pa se lahko nanaša na kasnejši obisk ali sestanek.

Druga naloga prodajnega osebja je po mnenju Smith-a et al. (2000) **ohranjanje obstoječih kupcev**. Eden izmed osnovnih ciljev prodajalcev naj bi bil obdržati obstoječe kupce, saj velja načelo 80/20, kar pomeni, da osemdeset odstotkov celotne prodaje ustvari samo dvajset odstotkov kupcev (Smith et al., 2000). Velika prednost pri teh kupcih je v tem, da prodajalec že pozna kupca in tudi kupec pozna njega. Prodajalec samo razišče, kakšne so možnosti za povečanje prodaje in kakšne so možnosti za prodajo novega izdelka/storitve tem kupcem. Pri tem pa mora prodajalec pravilno obravnavati kupce in ohranjati pravo mero stikov (biti mora pošten, iskren, zanesljiv, na razpolago, pokazati mora pozornost do kupca in do njegovih potreb, znati mora svetovati ter tudi graditi dolgoročen odnos). Obstoječi kupci so izredno pomembni tudi z vidika stroškov, ki jih predstavljajo. Obdržati stalnega kupca je za podjetje bistveno ceneje od pridobivanja novih kupcev.

**Analiziranje trga in konkurence** je tretja naloga prodajalcev, ki jo navajajo Smith et al. (2000). Če želijo biti prodajalci uspešni, če želijo slediti trendom in če želijo razumeti kupce, morajo neprestano spremljati, kaj se na trgu in s tem tudi s konkurenco dogaja. Najbližje dogajanjem na trgu in konkurenci v podjetju so ravno prodajalci, ki morajo ugotavljati, ali konkurenti ponujajo nove izdelke/storitve, kakšna je kvaliteta njihovih izdelkov/storitev, ali se cene konkurentov

spreminjajo, ali se na trgu pojavi novi konkurent, ali kupci kupujejo pri konkurentih in zakaj ne pri njihovem podjetju, kako ekonomske sile, kot so na primer inflacija, davčna zakonodaja, zunajtrgovinske omejitve, obrestne mere, vplivajo na trg in kateri so vzroki, ki spreminjajo poslovanje. Vse odgovore na ta vprašanja oziroma večino teh lahko dobi prodajalec, ko prihaja v stik s kupci in z njimi komunicira.

Zelo pomembna naloga prodajalcev je tudi **uskklajevanje prodajnih aktivnosti**, ki predstavlja četrto nalogo omenjenih avtorjev. Prodajalec je tisti, ki komunicira s kupcem in ga zato kupec pozna. Posledično temu je, da kupec ne prihaja v stik s podjetjem, ampak s prodajalcem, zato je za vse odgovoren prodajalec in ne podjetje. Prodajalec mora vsakemu kupcu prilagajati prodajne aktivnosti. Če je kupec zadovoljen, se tako prihrani ogromno časa, če pa je ravno obratno, pa mora prodajalec kar se da najhitreje ukrepati in prevzeti odgovornost.

Smith et al. (2000) pa kot zadnjo nalogo prodajnega osebja podajajo **sodelovanje s proizvajalci/dobavitelji**. Čeprav prodajno osebje občasno posluje s proizvajalci, sta prodajna in proizvodna funkcija ločeni in navadno nista povezani, razen v primeru, ko prodajalec pri odnosu s kupcem prepozna njegove potrebe in želje ter lahko tako identificira nov izdelek/storitev ali pa določi drugačno kvaliteto, ki je za kupce pomembna in zaželena. V tem primeru lahko prodajalec, ki si prizadeva zadovoljiti kupca, seznaniti proizvajalca, kakšne želje imajo kupci in jih poskuša zadovoljiti. Tako lahko tudi proizvajalci zapolnijo nekatere neizkoriščene proizvodne kapacitete ali vsaj del teh.

## 2.4. Proces osebne prodaje

Proces osebne prodaje izvajajo prodajalci in vključuje izvajanje vseh njihovih nalog. Proces poteka od iskanja možnih kupcev, katere prodajalci informirajo, prepričujejo, jim predstavijo izdelek/storitev, in vse do kupčevega naročila. Proces pa se skoraj konča s plačilom. Avtorji (Bade, 1994, str. 63-71; Schiffman, 1994, str. 23-34; Futrell, 1996, str. 191-387; Brown, 1996; Allen, 1999; McGaulley, 2000, str. 153-168; Futrell, 2001, str. 252-264; Dolak, 2004; Ulvoas, 2004, 30-38) predstavljajo proces osebne prodaje v različnih stopnjah. Nekateri avtorji določene stopnje združijo v eno samo. Ravno zaradi tega se število stopenj v procesu posameznih avtorjev razlikuje, vendar pa vsi avtorji zelo podobno opisujejo proces z vsebinskega vidika. V nadaljevanju bo v besedi in sliki prikazan sedem stopenjski proces osebne prodaje, ki v največji meri temelji na povzetku Schiffman-a (1994, str. 23-34), Brown-a (1996), McGaulley-a (2000, str. 153-168) in Dolak-a (2004).

### I. stopnja: **Iskanje možnih kupcev**

Je ena izmed najpomembnejših stopenj procesa, saj je od izbora potencialnih kupcev odvisno, kako uspešen bo prodajalec pri svojem delu. Gre za iskanje in oblikovanje seznama možnih kupcev oziroma za raziskovanje prodajnih možnosti, kar pa po Schiffman-u (1994, str. 31) pomeni, da prodajalec in možni kupec ugotovita, da sta obojestransko zainteresirana za razgovor o tem, ali obstaja možnost za sprejem rešitve, ki jo prodajalec ponuja. To še ne pomeni, da bo

možni kupec kupil izdelek/storitev, ampak si mora prodajalec predvsem prizadevati, da bi možni kupec sploh bil pripravljen govoriti o prodajalčevi ponudbi. Gre zgolj za to, da se nekdo, za katerega prodajalec sumi, da bi utegnil z veseljem uporabljati njegov izdelek/storitev, spremeni v možnega kupca, torej v sogovornika, za katerega je prodajalec prepričan, da želi kaj več izvedeti o tem, kar ponuja (Schiffman, 1994, str. 32). Pri iskanju potencialnih kupcev lahko prodajalec izhaja iz notranjih virov, ki lahko zajemajo priporočila obstoječih kupcev, znancev, prijateljev, kolegov, dobaviteljev ali zunanjih virov, ki vključujejo telefonske imenike in s tem v povezavi "slepo iskanje", gospodarske zbornice, časopise, revije in drugo (Dolak, 2004). Potem ko prodajalec ugotovi, kdo so možni kupci, jih mora še kvalificirati. To pomeni, kot pravi Friedman (2005), da ugotovi, kateri od teh kupcev prinašajo dobiček, so sposobni sprejeti nakupno odločitev ter imajo kupno moč.

## II. stopnja: ***Priprava na obisk***

Preden prodajalec pristopi do kupca, ga mora podrobno spoznati, saj lahko le tako pričakuje uspeh. Če je le mogoče, mora prodajalec pred obiskom dobiti informacije o kupcu oziroma o kupčevem podjetju, o njegovih potrebah, o tem, katere blagovne znamke trenutno uporablja in kdo je oseba ali kdo so osebe, ki odločajo o nakupu (Dolak, 2004). Tovrstne informacije je veliko lažje dobiti na medorganizacijskih trgih kot pa na trgih končne potrošnje, a tudi te niso popolnoma nedostopne. Več kot prodajalec ve o kupcu, lažje mu bo ustrezno svetoval in ponudil, kar potrebuje ter tako predstavljal večjo vrednost v očeh kupca (Brown, 1996).

## III. stopnja: ***Dostop do kupca***

Ulvoas (2004, str. 34) meni, da lahko dostop do možnega kupca temelji na "hladnem klicu", na ponavljajočih nakupih ali na priporočilih. Slednji je najbolj učinkovit način dostopa, najmanj učinkovit način pa je "hladen klic", saj se porabi ogromno časa že samo pri tem, da kupec sploh izrazi voljo za poslušanje (Dolak, 2004). Prodajalec v tej stopnji pride v stik s potencialnim kupcem, torej se z njim sreča in ga pozdravi. Ves čas se mora zavedati, da je vtis, ki ga naredi pri prvem srečanju s kupcem, trajajoč in ga lahko naredi samo enkrat, zato je toliko pomembnejši. Pri tem pa, kot pravi Schiffman (1994, str. 77), mora imeti prodajalec pred očmi dva cilja, ki jih mora ob prvem stiku s kupcem tudi doseči. Prvi cilj je, da posreduje jasen in nedvoumen občutek profesionalnosti in zanesljivosti ter da kupcu posredno vedeti, da je za njega dobro, če posluje z njim. Drugi cilj pa je, da kupca predvsem posluša, saj le na ta način spozna njegove potrebe. Na srečanju prodajalec postavi potencialnemu kupcu nekaj ključnih vprašanj ter tako dobi informacije o njegovih potrebah in željah, po katerih se ravna v nadaljevanju. Oziraje na Schiffman-a (1994, str. 32) so najpomembnejša tri vprašanja, ki so povezana s preteklostjo (ali je kupec že uporabljal ponujeni izdelek), s sedanostjo (kakšne izdelke kupec uporablja sedaj namesto ponujenega izdelka) in s prihodnostjo (kakšni so kupčevi načrti v zvezi z uporabo ponujenega izdelka). Pri tem pa, kot pravi Allen-ova (1999), prodajalec ne sme zanemariti dejstva, da kupca ne sme zasuti s samogovori, ampak ga mora predvsem poslušati in šele ko ima prodajalec odgovore na vsa tri vprašanja, poskuša pritegniti kupčevo pozornost in začne s predstavitvijo.

#### IV. stopnja: ***Predstavitev izdelka/storitve***

Prodajalec glede na kupčeve potrebe in želje predstavi izdelek/storitev in mu razloži, kako bi uporaba izdelka/storitve rešila njegov problem in zadovoljila njegovo potrebo ter željo (Friedman, 2005). Za dobro predstavitev mora biti predstavitev pripravljena v pisni in ustni obliki, prodajalec pa mora čim boljše poznati izdelek/storitev. Prodajalec skozi predstavitev predstavi vse značilnosti, lastnosti izdelka, njegove prednosti, koristi in vse možne načine uporabe izdelka/storitve. Schiffman (1994, str. 33) poudarja, da gre med predstavitev v glavnem za prikaz in obrazložitev treh osnovnih stvari izdelka/storitve, kot so značilnosti, koristi ter dokazi. Prodajalec mora kupcu skozi predstavitev tudi omogočiti, da izdelek vidi, ga otipa in preizkusi. To pa še ni popolna predstavitev. Potrebno je postaviti še roke dobave, plačila in stroške ponudbe oziroma ceno (Schiffman, 1994, str. 96; McGaulley, 2000, str. 125). Naloga prodajalca pri tem je, da ugotovi, katera je tista cena, ki je za kupca še sprejemljiva. Seveda pa si mora prodajalec pri postavitvi vseh pogojev pustiti dovolj manevrskega prostora za pogajanja, ki so sestavni del osebne prodaje, še posebno na medorganizacijskih trgih.

Prodajalci lahko izvedejo predstavitev na več možnih načinov, v osnovi pa Friedman (2005) pozna tri vrste prodajnih predstavitev. Lahko gre za ***vnaprej pripravljeno predstavitev***, kjer prodajalec predstavi izdelek/storitev po neki vnaprej zastavljeni formuli, zato se od prodajalca tudi ne zahteva nekih posebnih znanj in spretnosti. Med to predstavitevjo večinoma govori prodajalec, kupec pa večino časa samo posluša. Tovrstna predstavitev je primerna za enostavne izdelke nižjega cenovnega razreda. Običajno takšno vrsto predstavitev uporabljajo prodajalci pri telefonskem trženju, kjer gre pri vsaki poskusni prodaji za posredovanje enakih in vnaprej pripravljenih informacij. Druga vrsta prodajne predstavitev je ***predstavitev, ki poskuša zadovoljiti potrebo/željo***, pri kateri je kupec tisti, ki vodi pogovor in zato mora prodajalec kupca v pogovoru le usmerjati. Razlog takšnega pristopa je v tem, da mora prodajalec odkriti ter razumeti kupčeve potrebe in jih poskušati zadovoljiti. Prodajalec mora torej rešiti problem, ki ga ima kupec. Predstavitev je primerna za kompleksne izdelke višjega cenovnega razreda ter zahteva izurjene prodajalce s posebnimi znanji, sposobnostmi in spretnostmi. Kot zadnjo vrsto prodajne predstavitev pa Friedman (2005), ravno tako kot Brown (1996), navaja ***predstavitev po modelu AIDA***, ki jo uvršča med prej naštetima predstavitevama. Predstavitev je zasnovana na način, ki najprej pritegne kupčevo pozornost, potem ta pozornost izzove zanimanje, to zanimanje naj bi se potem spremenilo v željo po izdelku/storitvi, katera pa naj bi kupca kasneje pripravila še v dejanje oziroma v naročilo oziroma nakup. Na začetku predstavitev večinoma govori prodajalec, potem pa je v pogovor vključen tudi kupec in ima tako možnost, da razkrije svoje potrebe in želje.

#### V. stopnja: ***Prepoznavanje ugovorov in soočenje z njimi***

Po uspešni predavitvi še ni samoumevno, da bo prodajalec dobil kupčevo naročilo, saj morda kupec še nima dovolj razlogov oziroma informacij za sprejem odločitve. Prodajalec mora kupca spodbuditi, da le-ta izrazi svoje ugovore in zahteve, v kolikor kupec tega že sam prej ne stori. Na tej stopnji je glavna naloga prodajalca, da zna prepoznati ugovore, saj se lahko zgodi, da sploh ne gre za ugovor, ampak samo za vprašanje (McGaulley, 2000, str. 155). Kot trdi Schiffman (1994, str. 29) mora prodajalec kupcu skušati pomagati, da bo boljše opravil svoj del posla in se zavedati,

da gre za sodelovanje in ne za tekmovanje v igri, v kateri bo prodajalec zmagal le, če bo prodal izdelek/storitev in bo kupec zmagal le, če se prodajalcu ne bo posrečilo prodati izdelka/storitve. Prodajalec mora predvsem iskati prave argumente za rešitev nastalih ugovorov in pomagati kupcu pri odločanju za nakup (Brown, 1996).

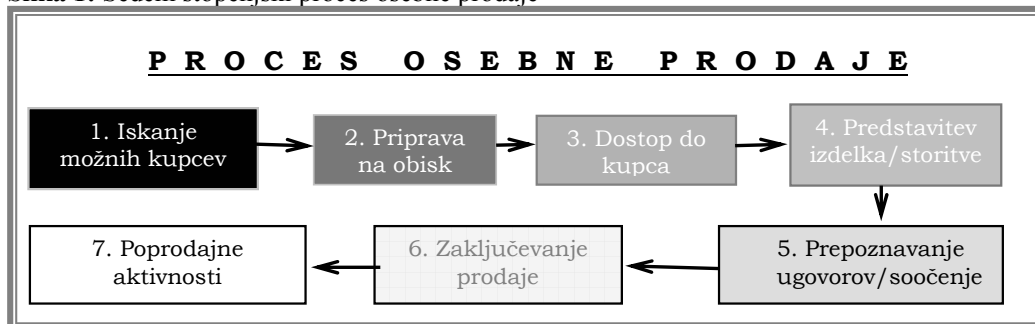
#### VI. stopnja: **Zaključevanje prodaje**

V tej fazi gre za sklenitev prodajnega posla, kar zajema doseganje soglasja med prodajalcem in kupcem. To ni nekaj, za kar bi se moral prodajalec še posebej prizadevati, ampak nekaj, kar se enostavno mora zgoditi potem, ko je prodajalec dobro opravil svoje delo v prvih petih fazah (Dolak, 2004). Allen-ova (1999) dodaja, da je za mnoge prodajalce ta stopnja najzahtevnejša, ker je njihov cilj v osnovi dobiti naročilo. Prav za to nekateri prodajalci uporabljajo za pridobitev naročila različne prijeme, med njimi tudi zvijače, s katerimi želijo kupca prepričati, bolje rečeno prelisičiti, da se bo le-ta odločil za nakup. V takšnih primerih je zelo verjetno, da ne bo prišlo do sklenitve prodajnega posla. Veliko bolje je, da si prodajalec prizadeva vzpostaviti obojestransko sodelovanje in da kupcu vedeti, da mu lahko pomaga ter mu nevsiljivo ponudi svoj izdelek/storitev. Tako bo tudi prodajalec uspešnejši in sklenitev prodajnega posla enostavnejša.

#### VII. stopnja: **Poprodajne aktivnosti**

Ko je naročilo oddano, še ne pomeni, da se tu konča prodajalčeva obveznost. Po končani prodaji mora prodajalec vedno preveriti, ali je bil dostavljen pravi izdelek/storitev, v dogovorjeni kvaliteti, količini, po dogovorjeni ceni in ob dogovorjenem času (Friedman, 2005). Če se pojavijo problemi, mora prodajalec kar se da hitro ukrepati in jih čim prej tudi rešiti. Brown (1996) pravi, da prodajalec s poprodajnimi aktivnostmi tudi ugotovi, ali je kupec zadovoljen ali ne ter skuša preprečiti morebitno kognitivno disonanco. S tem, ko prodajalec pokaže skrb za kupca, je tudi kupec bolj zadovoljen in večja verjetnost je, da bo pri njem kupoval tudi v prihodnje (npr. pri dopolnilnem izdelku) in da bo prodajalca priporočil tudi svojim prijateljem.

**Slika 1:** Sedem stopenjski proces osebne prodaje



Vir: Schiffman (1994, str. 23-34), Brown(1996), MCGaulley (2000, str. 153-168), Dolak (2004); lastna priredba.

Kot je razvidno iz napisanega in Slike 1, je najpomembnejša stopnja v procesu osebne prodaje iskanje možnih kupcev. Prvi stopnji pa potem sledijo še preostale stopnje. Najmanj pomembna pa je stopnja poprodajnih aktivnosti, vendar to ne pomeni, da jo lahko kar zanemarimo. Če želi

prodajalec doseči kar največji uspeh, mora upoštevati vse stopnje in se mora po njih tudi strogo ravnati, kajti v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da izpusti kakšno stopnjo in morda ravno zaradi tega izgubi posel.

Kot zaključek procesa osebne prodaje Brown (1996) podaja bistvene značilnosti, po katerih se ločita osebni prodaji v preteklosti in danes. Za staro šolo osebne prodaje je značilna trditev "Prodaj in zapusti!". Slednje pomeni, da mora prodajalec še preden si kupec premisli zapustiti kupca, saj lahko le tako dobljeno naročilo tudi realizira. Pri osebni prodaji danes pa velja ravno obratna trditev "Vzdržuj odnose in sledi!". Prodajalec mora s kupcem graditi in vzdrževati odnos, do kupca mora biti pozoren, zanimati se mora za njegove potrebe in želje ter mu mora pomagati pri odločitvah o nakupih. Ob tem pa so pomembne tudi poprodajne aktivnosti.

### 3. MEDORGANIZACIJSKI TRG

#### 3.1. Opredelitev medorganizacijskega trga

Medorganizacijski trg je trg izdelkov in storitev, katere kupujejo podjetja, vladni organi in institucije za vključitev, porabo, uporabo ali preprodajo (Hutt, Speh, 2001, str. 4). Kotler (2004, str. 216) pa navaja, da medorganizacijski trg "sestavlja organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej".

Kot ekonomski subjekti na medorganizacijskem trgu torej nastopajo podjetja, ki so prisotna tako na strani ponudbe kot tudi na strani povpraševanja (hkrati nakupujejo in prodajajo) in tako opravljajo svoje poslovne funkcije. Podjetja so večji subjekti kot posamezniki na porabniških trgih, zato so njihovi nakupi in prodaje bistveno večje ter so temu primerno povezani z bistveno večjimi vsotami denarja kot nakupi in prodaje na porabniškem trgu. Osnovni predmeti menjave pri poslovanju na tem trgu so: stroji, oprema, proizvodni materiali, surovine, potrošni material, polizdelki, komponente, sestavni deli, drobn inventar in poslovne storitve (Kotler, 2004, str. 216).

Medorganizacijske trge delita Potočnik (2002, str. 122-123) in Blotnicky (2001, str. 4-5) glede na predmete menjave, in sicer na tri osnovne skupine trgov. Najprej gre za **industrijske trge**, kjer nastopajo podjetja, ki nakupujejo izdelke, ki jih uporabljajo v lastni proizvodnji drugih izdelkov ali pri opravljanju storitev, s prodajo teh pa ustvarjajo dobiček. Naslednji trgi so **trgovinski trgi**, ki jih sestavljajo podjetja ali posamezniki, ki nabavljajo izdelke zaradi preprodaje in tako ustvarjajo dobiček. Gre za trgovine na debelo in trgovine na drobno. Trgovci na debelo običajno nabavljajo direktno pri proizvajalcih, medtem ko trgovci na drobno najpogosteje nakupujejo pri trgovcih na debelo. Avtorja opisujeta še **vladni trg** in pri tem mislita na zelo velik trg, kjer nastopajo organizacije, ki zagotavljajo javne storitve tistim, ki jih potrebujejo. Potočnik (2002, str. 123) omenja še **trg nepridobitnih organizacij**. Blotnicky (2001 str. 4-5) pa poleg tega omenjene trge deli še naprej in tako nadaljnja delitev zajema še **trge storitev**, ki vključujejo

podjetja, ki prodajajo storitve drugim organizacijam, *institucionalne (neposlovne) trge*, ki jih sestavljajo organizacije, ki ne ustvarjajo dobička in *mednarodne trge*, ki obsegajo podjetja, ki sodelujejo pri menjavi blaga in storitev s podjetji iz različnih tujih držav.

Kot imajo porabniški trgi svoje karakteristike, tako imajo svoje *značilnosti* tudi medorganizacijski trgi. Seveda pa so med njimi tako podobnosti kot razlike. V glavnem se medorganizacijski trgi razlikujejo od porabniških po v nadaljevanju omenjenih značilnostih (Hayes, Jenster, Aaby, 1996, str. 1-5; Hrastelj, Makovec, 2001, str. 91). Na medorganizacijskih trgih je manj odjemalcev, a so večji in običajno geografsko bolj koncentrirani, povpraševanje pa je izpeljano, nestalno in glede na ceno relativno neelastično. Nakupovanje opravljajo profesionalni kupci, ki od dobavitelja zahtevajo dodatne storitve in poteka neposredno od dobaviteljev oziroma proizvajalcev. Odločitve o nakupu se sprejemajo na več stopnjah in so odvisne od več oseb v podjetju, ki imajo veliko informacij o ponudbah na trgu. Cena ni fiksno določena, ampak se največkrat oblikuje skozi pogajanja. Podjetja velikokrat raje namesto nakupa koristijo zakup kapacitet, saj predstavlja bistveno manjše stroške, sploh pa v primeru, ko podjetje potrebuje neko opremo le za krajše obdobje. Pri sodelovanju med podjetji so izredno pomembni odnosi med odjemalcem in ponudnikom. Med odjemalci in dobavitelji prihaja do pogostih srečanj in kontaktov, kar lahko posledično privede do oblikovanja tesnih medsebojnih odnosov. Kot zadnja značilnost tega trga pa je vzajemnost. Kupci na medorganizacijskem trgu velikokrat izberejo dobavitelje, ki so hkrati tudi njihovi kupci in tako drug drugemu ustvarjajo posel.

### 3.2. Proces nakupnega odločanja

Medorganizacijsko nakupovanje je opredeljeno kot "postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev ter poiščejo, ocenijo in izberejo med možnimi blagovnimi znamkami (Kotler, 2004, str. 216)". Vse to pa poteka v okviru spodnjih omejitev, kar je prikazano tudi na Sliki 2 (na str. 17).

Podjetja na medorganizacijskem trgu lahko, kot pravita Blotnický (2001, str. 14) in Kotler (2004, str. 219), nakupujejo iz treh različnih razlogov. Prvi razlog je lahko tako imenovani *prvi nakup*, kar lahko opišemo s tem, da kupec prvič kupi nek izdelek/storitev. Ko se kupec odloči za nakup določenega izdelka/storitve potrebuje veliko več informacij in časa kot pri ponovnem nakupu. Pri takšnem nakupu sodeluje največ udeležencev. Primer prvega nakupa je lahko nakup letala za potrebe poslovnih potovanj v podjetju. Drugi vzrok, ki privede podjetje do nakupa, je *prilagojen ponovni nakup*. Slednji govori o tem, da želi kupec spremeniti določene elemente ali samo en element nakupa. Lahko se zgodi, da želi kupec kupiti manjši izdelek, izdelek po nižji ceni ali drugačen način dostave in podobno. Seveda je to neugodno za dobavitelje s seznama potrjenih dobaviteljev in ugodno za ostale dobavitelje, ki niso na seznamu in lahko ponudijo boljšo ponudbo ter tako pridobijo posel; torej to spodbuja konkurenco med dobavitelji. Primer tega nakupa je lahko hitrejša dostava pošiljke, zato se podjetje namesto ladijskega prevoza odloči za prevoz z letalom. Kot zadnji razlog pa avtorja izpostavljata *takojšnji ponovni nakup*, kjer gre za rutinska naročila, pri katerih ima nabavni oddelek seznam potrjenih dobaviteljev, iz katerega

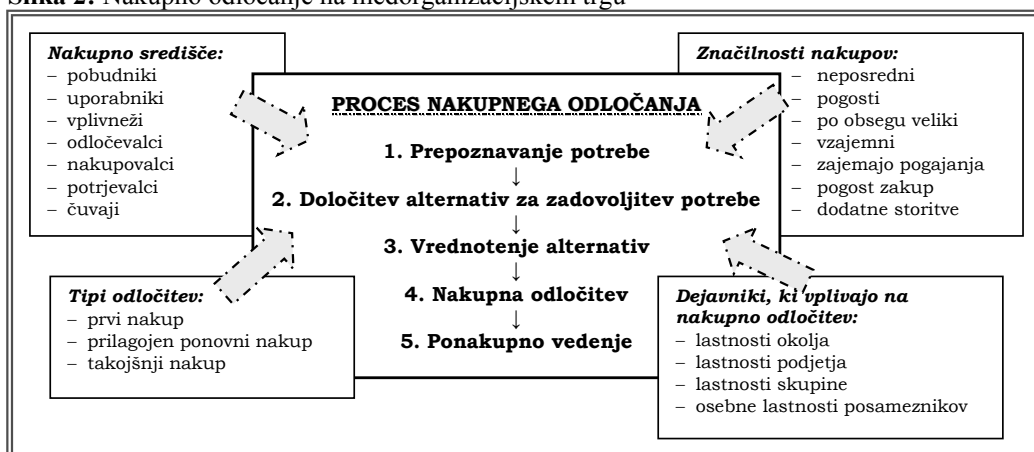


izbere dobavitelje. Ti dobavitelji se trudijo ohranjati svojo kakovost, saj si tako zagotovijo stalna naročila. Nabavnim referentom pa s tem prihranijo ogromno časa za ponovno naročilo. Dobavitelji, ki pa niso na omenjenem seznamu v primerih, ko ostali dobavitelji ne zadovoljijo pričakovanj in zahtev kupca, ponudijo svoje izdelke in storitve ter tako oblikujejo odnos s kupcem. Primer tovrstnega nakupa predstavlja nakup električne energije.

V procesu medorganizacijskega nakupovanja nastopa več udeležencev, ki se imenujejo **nakupno središče**. Webster in Wind (1996, str. 53) s tem pojmom poimenujeta "vse tiste posameznike, ki sodelujejo v postopku nakupne odločitve ter si delijo cilje in tveganje pri nakupu. Avtorja sta določila pet različnih vlog, ki sestavljajo nakupno središče. Gre za *uporabnike* (osebe, ki bodo uporabljale izdelek/storitve in so velikokrat tudi predlagatelji nakupa), *vplivneže* (osebe, ki pomagajo pri opredelitvi značilnosti izdelka, zato so to pogosto osebe, ki imajo tehnično znanje in vplivajo na nakupno odločitev), *odločevalce* (osebe, ki odločajo o potrebah po izdelkih in/ali dobaviteljih), *nakupovalce* (osebe, ki imajo formalno moč, da izberejo dobavitelje in se dogovorijo o nakupnih pogojih) in *čuvaje* (osebe, ki lahko preprečijo prodajalcu in informacijam, da pridejo do zgoraj naštetih oseb). Kotler (2004, str. 220-221) pa dodaja še dve vlogi, in sicer *pobudnike* (osebe, ki zahtevajo nakup in ki so lahko tudi uporabniki) ter *potrjevalce* (osebe, ki potrdijo predloge odločevalcev in nakupovalcev).

Na nakupno odločitev v procesu pa lahko na odjemalce vplivajo različni **dejavniki**. Hutt in Speh (2001, str. 67-81) navajata, da so to lastnosti okolja, ki zajemajo politične, gospodarske, pravne in tehnološke vplive, lastnosti podjetja, ki vključujejo strateške prioritete podjetja, strateško vlogo nakupovanja in konkurenčne izzive, s katerimi se podjetje srečuje, lastnosti skupine, ki izhajajo iz odnosov med podjetji in med zaposlenimi v podjetju (to so: ugled, položaj, razumevanje, vpliv, moč, zanimanje, zmožnost življenja v vlogo drugega) ter osebne lastnosti posameznikov, ki pa se nanašajo na lastnosti in preference vsakega zaposlenega posebej (to so: starost, dohodek, izobrazba, delovno mesto, osebnost, odnos do tveganja, kultura).

**Slika 2:** Nakupno odločanje na medorganizacijskem trgu



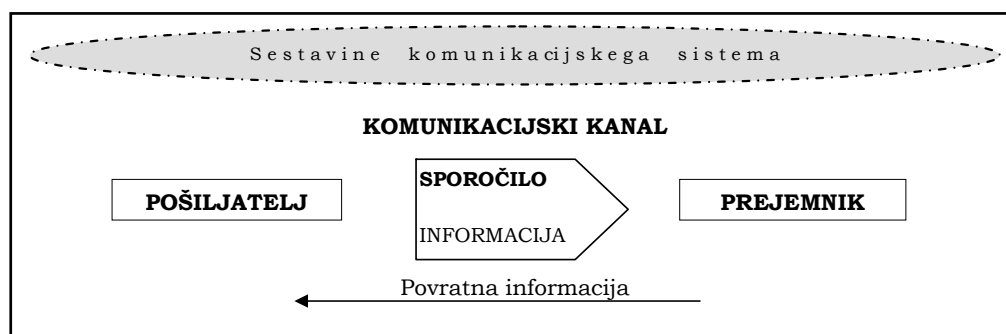
Vir: Blotnický, 2001, str. 11.

Vse navedeno pa predstavlja *proces nakupnega odločanja*, kot kaže Slika 2 (na str. 17), in zajema pet korakov (Allen, 1999; Blotnicky, 2001, str. 11). Prvi korak se nanaša na *prepoznavanje potrebe*, kjer prihaja do zaznavanja potrebe. Korak se začne, ko nekdo v podjetju spozna, da bi lahko nek izdelek/storitev rešil nastali problem, ki je povezan z določeno potrebo. Pri tem sodelujejo uporabniki in pobudniki. Drugi korak zajema *določitev alternativ za zadovoljitev potrebe/želje*, kar pomeni, da je potrebno določiti značilnosti in količine izdelkov/storitev, ki bi lahko zadovoljili potrebo. Pri tem sodelujejo vplivneži ter odločevalci, ki natančno opredelijo specifikacijo želenega izdelka/storitve, določijo dobavitelje ter postavijo zahteve glede alternativnih blagovnih znamk, modelov in dobaviteljev. Tretji korak v procesu je opredeljen z *vrednotenjem alternativ* in zajema pregledovanje in ocenjevanje vsakega možnega paketa, pri čemer se upošteva razmerje med ceno izdelka/storitve ter njegovo kakovostjo. Četrti korak predstavlja *nakupno odločitev* in vključuje odločanje o tem, ali nekaj kupiti ali ne, odločanje glede izbire izdelka/storitve ter dobavitelja. Pri izbiri dobavitelja kupec izbere enega ali več in se z njimi tudi pogaja glede pogojev in dogovorov. Potem pa kupec napiše končno naročilo, ki vsebuje izbranega dobavitelja, tehnično specifikacijo izdelka/storitve, kvaliteto, rok dobave, pogoje reklamacije in garancije. Zadnji korak v procesu pa se nanaša na *vedenje po nakupu*, kjer gre za vrednotenje tako izdelka/storitve kot tudi dobavitelja. Kupec s tem ugotovi, ali je nakup dosegel njegova pričakovanja ali ne. Lahko gre za pozitivno ali negativno ponakupno vedenje. Kupec se glede na stopnjo zadovoljstva odloči, ali bo še posloval z izbranim dobaviteljem, ali bo pri tem dobavitelju spremenil določene pogoje, ali pa ga bo opustil. Prodajno osebje mora pri izvajanju osebne prodaje upoštevati vse navedene sestavine procesa nakupnega odločanja.

### 3.3. Komuniciranje pri osebni prodaji

Pri osebni prodaji prihajata prodajalec in kupec v medsebojen stik in tako med njima poteka komuniciranje. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2005) pomeni beseda komunicirati "izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se", komunikacija pa "sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij".

Slika 3: Sestavine komunikacijskega sistema



Vir: Možina et al., 2004, str. 51.

Kot prikazuje Slika 3 (na str. 18) in kot pravijo Možina et al. (2004, str. 50-52), sistem komuniciranja zajema štiri sestavine, in sicer **pošiljatelja**, ki predstavlja osebo, ki oblikuje in oddaja sporočilo, **prejemnika** kot osebo, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme, **sporočilo** kot informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku in je izraženo z besedami, gibi ali drugačnimi znaki ter mora biti razumljivo, jedrnato, brez nepotrebnih fraz ter odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot, ter **komunikacijsko pot**. Sledno avtor pojmuje s kanalom, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja od prejemnika. Lahko gre za neposredne stike med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razne tehnične posrednike, kot so telekomunikacijske zveze (npr. elektronska pošta, telefaks). Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena s količino informacij, ki jih je še mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. V komunikacijskem kanalu prihaja tudi do motenj, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa. Motnje lahko predstavljajo, da sporočilo ni preneseno v celoti, ali da je do prejemnika preneseno samo delno ali pa da prejemnik doseže vsebinsko popačeno sporočilo.

Na Sliki 3 (na str. 18) lahko vidimo, da se komunikacijski sistem začne, ko pošiljatelj odda sporočilo, to pa potuje do prejemnika po komunikacijskem kanalu. Pri posredovanju sporočila lahko na komunikacijski poti nastanejo motnje, ki vplivajo na vsebino sporočila, ki ga dobi prejemnik, če ga sploh dobi. Sistem s tem, ko prejemnik sprejme sporočilo, še ni v celoti zaključen. V kolikor želi pošiljatelj, da je komuniciranje učinkovito ter želi doseči cilj komuniciranja, mora prejemnik sporočilo tudi razumeti, in sicer tako, kot ga je sam zasnoval. Temu pa lahko sledi tudi povratna informacija, ki jo prejemnik posreduje pošiljatelju.

### **3.3.1. Oblike komuniciranja na medorganizacijskem trgu**

Splošno velja, da gre za komuniciranje takrat, kadar govorimo ali pišemo. Tu gre za verbalno (besedno) komuniciranje. Poznamo pa tudi neverbalno (nebesedno) komuniciranje.

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. **Govorno komuniciranje** obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govorice (Možina et al., 2004, str. 54). Na medorganizacijskih trgih je ta vrsta komunikacije pri osebni prodaji zelo pogosta, najpogostejša oblika pa je telefonski pogovor. Vzroki za tako pogosto rabo so predvsem v hitri vzpostavitvi stika, nizkih stroških, priložnosti in dvosmerni komunikaciji, ki omogoča takojšnjo povratno informacijo. Glavna pomanjkljivost pa je, da ni vidnih informacij, zaradi česar je težje ocenjevanje sogovornika in vživljanje vanj. Slabost je tudi v preveliki dostopnosti ljudi (ob neprimernem času – to še posebej drži pri uporabi mobilnih telefonov), v možnosti prisluškovanja in v tem, da ni dokazil o dogovorih, za kar pa je potrebno pisno potrjevanje (Kneževič, Možina, Tavčar, 1995, str. 238). **Pisno komuniciranje** pa zadeva komuniciranje preko klasične in elektronske pošte, preko sistema kratkih sporočil mobilnih telefonov, telefaksa in tudi teleksa, ki se sedaj skoraj ne uporablja več (Možina et al., 2004, str. 54). Pisna sporočila imajo to prednost, da so jasna, nazorna, trajna, da jih je mogoče hraniti neomejeno dolgo in da omogočajo kasnejši vpogled (mogoče jih je shraniti in arhivirati). Slabosti pa so: oblikovanje sporočila traja več časa kot pri govorni komunikaciji, gre za enosmerno komunikacijo, omejeno izražanje, ker ni vidnih znakov in ni glasu. Poleg omenjenega

pa prihaja tudi do motenj zaradi nerazumevanja sporočil (oblika, slog, besedni zaklad, način izražanja itd.) in do napake pri prenosu (nejasnost telefaksnih sporočil). Velika slabost je tudi v tem, da pošiljatelj ne ve ali je bilo in kdaj je bilo sporočilo prebrano (Knežević, Možina, Tavčar, 1995, str. 238).

Na medorganizacijskem trgu so, kot podpora osebni prodaji, čedalje bolj pomembna elektronska sporočila, ki se posredujejo preko računalniškega omrežja. Kot pravi Deržek (2002, str. 15) je glavna prednost v primerjavi z drugimi pisnimi oblikami komunikacije v tem, da je mogoče dobiti povratno informacijo o tem, ali je sporočilo doseglo napravo tistega, ki mu je bilo namenjeno. Ostale prednosti so še: hitrost prenosa sporočil, skoraj takojšnja povratna informacija prejemnika (če le-ta takoj opazi sporočilo in nanj odgovori), nizki stroški, udobnost, možnost shranjevanja in arhiviranja ter pošiljanja priponek z datotekami, kot so tabele, grafi, slike. Pomanjkljivost pa je vezanost na računalnik, oviran prenos sporočila pri veliki zasedenosti strežnika, enostavno ponarejanje sporočila in možnost, da sporočilo prestreže tretja oseba.

Kljub tehnologiji je osebna prodaja, kar zadeva osebne stika, še vedno nenadomestljiva, a pa je lahko dopolnjena z različnimi ustreznimi oblikami komuniciranja. Pri tem velja naslednje: bolj kot je komunikacijski kanal oseben, bolj se lahko približa učinku, ki ga ima osebna prodaja (Deržek, 2002, str. 14). Manj osebne oblike komuniciranja, kot je na primer klasična pošta, so običajno cenejše, zato se najpogosteje uporabljajo za doseganje manjših in bolj oddaljenih ali bolj razpršenih kupcev. Komuniciranje z osebnim stikom je lahko dopolnjeno s komuniciranjem na daljavo, kar predstavlja telefonski pogovor in različne oblike pisnega komuniciranja (npr. klasična pošta, telefaks, elektronska pošta).

Za nebesedno komuniciranje pa je značilno, da ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Najbolj poznani vrsti te oblike komunikacije sta *govorica telesa*, ki zajema držo, kretnje, mimiko, pogled in *fonika* oziroma *besedna intonacija*, ki pa obsega vlogo tona in zvoka v sporočilu. Poleg tega poznamo še: *osebni videz, vonj, otip, sluh* ter *vlogo prostora, predmetov in časa* (Možina et al., 2004, str. 55-63).

Verjetno marsikdo misli, da so v pogovoru najpogosteje besede tiste, ki imajo glavno vlogo, saj se ljudje preko besed največkrat sporazumevamo, a je takšno razmišljanje zmotno. Tudi v poslovnem komuniciranju in tudi pri osebni prodaji le na videz prevladujejo besedne oblike komuniciranja, torej pisne in govorne oblike. "Raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem komuniciranju le 7-odstotni delež, zvok govora (ritem, glasnost, dinamika) 38-odstotni delež in 55-odstotni delež pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 55)."

### **3.4. Pogajanja kot oblika komuniciranja**

Pogajanja so del življenja vsakogar izmed nas, saj se moramo skoraj vsak dan s kom pogajati, v kolikor želimo rešiti kak problem, konflikt ali uresničiti svoje želje in interese. Kot pravi

Beguley (1994, str. 68) je pogajanje proces, ki vključuje vsaj dve ali več oseb, ki ima na začetku pogajanj in tudi v nadaljevanju konflikt, ki pogosto vsebuje verbalni jezik, je lahko formalen ali neformalen in vsebuje skupne odločitve obeh strank. Za rešitev problema ali konflikta pa morata biti obe strani pripravljene nekaj dati oziroma odstopiti od svojih prvotnih zahtev, saj je pogajanje lahko uspešno le, če obe strani nekaj dobita.

Po mnenju Kavčiča (1999, str. 315) so pogajanja način, kako dobiti tisto, kar si želimo. V splošnem so pogajanja proces reševanja konfliktov, kadar gre za obstoječe neskladje in kadar ni boljše alternative med dvema ali več strankami. Pri tem se morejo vse stranke strinjati, da so pogajanja primerna oblika za reševanje problemov (Kavčič, 1999, str. 315-317). V poslovnem svetu so pogajanja del vsakdanjika in predstavljajo eno od osnovnih oblik komuniciranja. To pa velja tudi pri osebni prodaji.

Pri osebni prodaji na medorganizacijskem trgu ne gre le za prodajo, kajti to bi pomenilo, da mora oziroma želi prodajalec kupcu prodati izdelek takšen, kakršen je in za takšno ceno, kakršna je določena (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 8). Bolj kot za prodajo gre torej za pogajanja. Pogajanja med prodajalcem in kupcem so na medorganizacijskem trgu sestavni del osebne prodaje in tudi način komuniciranja. Prodajalec in kupec poskušata skozi proces pogajanj iskati sporazum in ga v končni fazi tudi skleniti. Tako se udeleženca dogovorita o ceni, količini, o plačilnih pogojih, rokih dobave in o marsikaterem drugem pomembnem vprašanju.

Pred odločitvijo za pogajanja je treba sprejeti odločitev o tem, ali se je sploh smiselno pogajati ali ne. Pobudnik pogajanj se bo podal v proces pogajanj le, če ima jasne razloge za pogajanja in če vidi dobre možnosti za uspeh. Vsako pogajanje se razlikuje, saj v procesu pogajanj nastopajo različni ljudje v različnih okoliščinah, zato pa se je potrebno na vsako pogajanje dobro pripraviti. Priprave v začetni fazi zajemajo **postavitev ciljev**, ki pa ne smejo biti postavljeni previsoko, saj s tem pogajalec pokaže neresnost in podcenjevanje nasprotne strani. Cilj ne določimo po točkah, temveč v pogajalskih intervalih: idealno, zaželeno in minimalno. Pogajalski interval je območje, znotraj katerega se je stranka pripravljena gibati od začetne, najbolj ugodne pozicije, pa do končne pozicije, ki pomeni najnižjo mejo popuščenja. Seveda mora biti interval dovolj velik, da omogoča manevriranje (Kavčič, 1992, str. 67-145).

Ko so oblikovani cilji, je potrebno **določiti strategijo pogajanj**, ki predstavlja način za doseg ciljev. Kavčič (1992, str. 72) opredeljuje dve strategiji. Prva je združevalna strategija, ki temelji na vzajemnem priznavanju interesov obeh strank ter na skupnem iskanju rešitev, ki obema strankama nekaj prinesejo. Torej obstaja načelo "dobim – dobim". Druga strategija pa je razdeljevalna strategija, ki ima svoje osnove v konfliktu, kjer pogajalski stranki nimata skupnih interesov in zato vsaka poskuša maksimalno zaščititi svoj interes. Ta strategija temelji na načelu "dobim - izgubim" in pomeni, da ena stranka pridobi na račun druge. Obstaja tudi tretje načelo strategij, ki se glasi "izgubim – izgubim". Z izidom takih pogajanj sta obe stranki nezadovoljni, saj je vsaka stranka nekaj izgubila. Običajno je rezultat pri teh pogajanjih kompromis, ki si ga obe stranki razlagata kot svoj poraz.

Za dobro pripravo na pogajanja je potrebno **zbiranje informacij** o nasprotni strani in o samem predmetu pogajanj. Informacij, kot eno najpomembnejših komponent v pogajanjih, je danes, v nasprotju s preteklostjo, v izobilju, zato jih je potrebno filtrirati (Hrastelj, 2001, str. 65). **Opredeliti** je treba tudi **pristojnosti pogajalcev** in se **odločiti**, ali se bo **pogajal posameznik ali skupina**, saj ima vsak svoje prednosti in slabosti. Priprave zajemajo še **čas**, ko se bodo pogajanja začela in njihovo trajanje ter **lokacijo pogajanj**. Pogajanja so lahko na domačem terenu, pri nasprotni strani ali na nevtralni lokaciji (Kavčič, 1996, str. 19).

Po dobri pripravi se lahko začnejo pogajanja. Na začetku pogajanja temeljijo na spoznavanju strank, potem na določitvi dnevnega rada in na predstavitvi začetnih pozicij obeh strank. Zaključevanje pogajanj pa predstavlja proces iskanja sporazuma in sklenitev sporazuma med strankama (Kavčič, 1996, str. 19).

### 3.5. Trženje na podlagi odnosov

Na medorganizacijskem trgu je zelo pogosto, da podjetja z drugimi podjetji, ki so lahko kupci ali pa dobavitelji, že zelo dolgo poslujejo. Medtem pa gradijo in ohranjajo dolgoročne odnose, kar privede do lažjega poslovanja in manjših formalnosti. Torej podjetja poslujejo na podlagi zaupanja. Na medorganizacijskem trgu postajata vse bolj pomembni interakcija in soodvisnost med dobaviteljem in odjemalcem, kar je posledica tega, da trg sili podjetja k učinkovitosti, uspešnosti, razvoju, dolgoročnemu obstoju in s tem tudi k dobičkonosnosti. To pa imenujemo "trženje na podlagi odnosov" (Allen, 1999; Friedman, 2005).

Trženje na podlagi odnosov je bistvenega pomena za podjetja, saj določa prihodnost podjetja (Gordon, 2000, str. 505). Håkansson in Snehota (1997, str. 152) opredeljujeta trženje na podlagi odnosov ali trženjski odnos kot "skupno orientirano interakcijo med dvema vzajemno zavezanima stranema". Trženjski odnos je rezultat procesa interakcije, kjer so bile med dvema stranema razvite povezave, ki povzročajo skupno usmerjenost in zavezanost. Grönroos (1994, str. 9) pa navaja, da pomeni trženje na podlagi odnosov vzpostavljati, vzdrževati in vzpodbujati odnose s porabniki in ostalimi partnerji na dobičkonosen način, tako da so izpolnjeni cilji udeležencev. Slednje pa se uresničuje z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub.

Trženje na podlagi odnosov z vidika podjetja lahko zajema, kot ugotavlja Žabkarjeva (1999, str. 11), odnose z dobavitelji izdelkov/storitev, strateške povezave s konkurenti, odnose med funkcijskimi oddelki znotraj podjetja, interno trženje, odnose s poslovnimi enotami in tudi druge oblike odnosov. Seveda se lahko takšni odnosi vzpostavijo, ohranjajo in poglobljajo le z aktivnostjo obeh strani. Ne gre za akcije le ene strani, temveč za interakcijo med obema stranema. Interakcija pa je vedno upoštevanje drugega; torej potrebno je agiranje in reagiranje (Jančič, 1996, str. 181).

## **4. PODJETJE SMART INDUSTRIES d.o.o.**

### **4.1. Predstavitev podjetja**

Podjetje Smart industries d.o.o. je bilo ustanovljeno in vpisano v Sodni register pri Okrožnem sodišču v Novi Gorici, kot družba z omenjeno odgovornostjo in z osnovnim kapitalom v višini 4.500.000,00 SIT, 29.1.1992. Podjetje so ustanovili trije družbeniki, med katerimi je kasneje eden izstopil in tako je danes podjetje v celoti last Petra Jazbeca (50-odstotni lastniški delež) in Bruna Bizjaka (50-odstotni lastniški delež). Sedež podjetja je vse od ustanovitve nespremenjen in je lociran na Mednarodnem prehodu 4 v Vrtojbi.

Podjetje deluje na področju lesne industrije. Glavna dejavnost podjetja je prvotno predstavljala trgovina na debelo z lesom, ki je zajemala trgovanje z vsemi vrstami in oblikami lesa; od hlodovine do lesnih polizdelkov. Kasneje so se v podjetju, predvsem zaradi političnih (vojna na Balkanu, ki je terjala izgubo za podjetje največjega vira lesa) in ekonomskih (slovenski gozdni viri niso zadostovali potrebam podjetja, samo trgovska dejavnost pa tudi ni bila več dobičkonosna) dejavnikov, odločili, da dejavnost podjetja preusmerijo oziroma razširijo še na proizvodnjo in predelavo lesa (Jazbec, 2001, str. 2). Potrebne so bile velike začetne investicije v proizvodnjo, a se je takšna usmeritev podjetja izkazala za uspešno.

Podjetje se je širilo na področje proizvodnje s prevzemom dveh proizvodnih podjetij. Žaga Godovič je že od same ustanovitve leta 1995 v 100-odstotni lasti Smart-a, medtem ko je podjetje v Glog-u prevzelo večinski delež 72,67 odstotkov leta 2004. Leta 2000 je podjetje postavilo tudi Poslovno enoto Godovič ter štiri leta kasneje še Poslovno enote Orehovlje (Interna gradiva podjetja, 2005).

Smart je danes zelo uspešno podjetje, ki ima sedemindvajset zaposlenih in spada po velikosti, glede na prihodke, med velika podjetja. Direktor podjetja je Peter Jazbec, namestnik direktorja pa Bruno Bizjak (Interna gradiva podjetja, 2005).

### **4.2. Področja delovanja podjetja**

Glavno področje delovanja podjetja je proizvodnja sedežnega pohištva, ki obsega vse od žagarstva do proizvodnje pohištva. Proizvodnja se nenehno prepleta s trgovsko dejavnostjo in je z njo tudi neposredno povezana. Ni mogoče reči, da obstaja trgovina zaradi proizvodnje, kot je veljalo še nedolgo nazaj, ampak velja logika, da proizvodnja zavisi od trgovine, kar pomeni, da podjetje brez naročil ne ustvarja prodaje in posledično nima proizvodnje. Torej za podjetje velja, da je proizvodnja odvisna od naročil.

Podjetje Smart deluje na medorganizacijskem trgu, tako na domačem trgu kot tudi na številnih tujih trgih, vendar je povečini usmerjeno v izvoz lesenih polizdelkov in že dokončanih izdelkov (Interna gradiva podjetja, 2005). Po delitvi medorganizacijskih trgov glede na predmete menjave

je podjetje del industrijskega in trgovskega trga, saj je njegova glavna dejavnost proizvodnja sedežnega pohištva, zelo pomembna pa je tudi trgovina na debelo. Po nadaljnji delitvi spada podjetje še na trg storitev in na mednarodni trg, saj je v veliki meri usmerjeno v izvoz. V Internih gradivih podjetja (2005) je moč razbrati, da predstavljajo prihodki od izvoza podjetja 70 odstotkov vseh prihodkov.

Najpomembnejši trgi izvoza so trgi Zahodne in Južne Evrope, ki zajemajo Italijo, Belgijo, Nizozemsko, Avstrijo, Nemčijo in Španijo. Poleg tega pa so pomembni tudi trgi drugih držav, kot so: Japonska, Portugalska, Kitajska in Južna Afrika. Pri tem so glavni izvozni artikli: hlodovina, drva za kurjavo, lesni odpadki (krajniki, celuloza, sekanci, skoblanci, žagovina), razni lesni elementi, tramovi, deske, sedeži in hrbtišča za stole ter mizne plošče. Polizdelki so iz različnih vrst lesa, večinoma pa se uporablja les smreke, jelke, bukve, hrasta, javorja, macesna, češnje in drugo. Poleg surovine in polizdelkov podjetje trguje tudi s končnimi izdelki, ki jih predstavljajo stoli in mize. Gre za stransko dejavnost podjetja, ki zajema uvoz pohištva iz Italije, katero je na domačem slovenskem trgu izredno cenjeno. Zaradi velikega povpraševanja je prodaja tega pohištva visoko rentabilna in zato tudi smiselna oziroma upravičena.

Kupci zahtevajo visoko kvalitetno blago in v kolikor jih želi podjetje obdržati, mora njihove zahteve primerno upoštevati. Za zagotovitev ustrezne ravni kakovosti je najprej pomembna prava izbira dobaviteljev. Podjetje dobavlja les od slovenskih dobaviteljev, vendar le-ti ne zagotavljajo zadostne količine niti kvalitete, zato največji dobavitelji izvirajo iz Slovaške, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne Gore ter Makedonije.

Ker je podjetje del mednarodnega trga, se srečuje z domačo in tujo konkurenco. Na slovenskem trgu je v lesni panogi izredno veliko podjetij, vendar med njimi ni konkurenta, ki bi imel natanko tak sortiment, kot ga ima podjetje Smart. Večina lesarskih podjetij, ki predstavljajo konkurenco podjetju, so tudi njihovi partnerji in to tako dobavitelji kot tudi kupci. Večja taka podjetja so: Javor Pivka, KLI Logatec, Liko Vrhnika, Murales, Deles, Lip Radomlje, Lesonit in Gozdna gospodarstva. Na tujih trgih, zlasti v Italiji, je konkurenca dosti hujša. Ker je italijanski trg izredno velik, je skoraj nemogoče poznati vse konkurente na tem trgu, zato podjetje upošteva le konkurente lokalnih trgov celotnega trga, na katerem je prisotno. Kot pravi direktor, je tudi na tem trgu večina konkurentov takšnih, ki so hkrati tudi kupci podjetja Smart. Najnevarnejšega lokalnega konkurenta predstavlja podjetje Baldini iz Italije. Zadnje čase pa se na omenjenem trgu povečuje tudi konkurenca romunskih, hrvaških in bosanskih podjetij, katerih imena v podjetju še ne poznajo. Menijo, da je njihovo podjetje še vedno v prednosti, ko gre za manjše količine in za kupce, ki nabavljajo sproti. Vedno večjo konkurenco predstavljajo tudi leseni polizdelki stolov in miz ter lesni izdelki iz Kitajske, ki konkurirajo z bistveno nižjo ceno.

### **4.3. Struktura podjetja in poslovne funkcije**

Da bodo celotna struktura podjetja in posamezne poslovne funkcije v podjetju bolj nazorne in jasne, jih prikazujem tudi s sliko (glej Prilogo 1). Podjetje Smart ima svojo dejavnost v osnovi



razdeljeno na proizvodni in trgovski del. Proizvodni del sestavljajo (WLW portal, 2005; Interna gradiva podjetja, 2005):

- **Glog ind d.o.o.:** hčerinsko podjetje, v katerem ima Smart 72,67-odstotni lastniški delež in se nahaja v kraju Godovič. Gre za lesni obrat, kjer poteka proizvodnja masivnih stransko lepljenih plošč. Končni polizdelki podjetja so: sedeži, mizne plošče, lepljenci ter lesna galanterija (kuhinjske deske). Skupno število zaposlenih pa je 44 (na dan 28.6.2005).
- **Žaga Godovič d.o.o.:** hčerinsko podjetje v Godoviču, ki je v 100-odstotni lasti Smart-a. V podjetju se izvaja žagarska dejavnost. Zajema predelovanje hlodov v deske in trame. Proizvodni asortiman je sestavljen iz smrekovih desk in tramov za gradbeništvo in pohištvo ter iz bukovih desk, ki so namenjene nadaljnji predelavi v elemente različnih dimenzij za pohištvo. V tem podjetju je bilo 28.6.2005 18 zaposlenih.
- **Poslovna enota Orehovlje:** enota podjetja v Orehovljah, kjer poteka proizvodnja delov za stole, to so: kotniki, sedeži in hrbtišča iz masivnega lesa in iz furnirja.

Trgovska dejavnost pa se opravlja na sedežu podjetja v Vrtojbi in v poslovni enoti v Godoviču, in sicer so funkcije razdeljene na sledeči način:

- **Sedež podjetja Vrtojba:** je lociran na Mednarodnem prehodu 4 v Vrtojbi in vključuje upravo, oddelek za prodajo, oddelek za nabavo in oddelek za finance. Gre za trženje lastne proizvodnje polizdelkov, kot so: kotniki, sedeži, hrbtišča, mizne plošče, elementi, deske, in za grosistično prodajo stolov in miz.
- **Poslovna enota Godovič:** enota se nahaja v Godoviču in zajema oddelek za prodajo, oddelek za nabavo in računovodstvo. Ta enota trži predvsem lastno proizvodnjo, ki zajema elemente, sedeže, mizne plošče, ter hlodovino, drva za kurjavo in lesne odpadke.

Vse enote podjetja so v tesni medsebojni povezavi, kar se vidi že po tem, da so nekatere poslovne funkcije decentralizirane. Med materinskim podjetjem Smart in obema hčerinskima podjetjema prihaja do poslovanja, sodelovanja in pretoka informacij, pomembno pa je, da se lahko med njimi oblikujejo transferne oziroma notranje cene, ki omogočajo maksimalni dobiček podjetja kot celote.

## 5. OSEBNA PRODAJA V PODJETJU

### 5.1. Cilji raziskave in raziskovalna metoda

**Cilj raziskave** je ugotoviti značilnosti in pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja Smart. S tem v povezavi pa želim ugotoviti, kdo so izvajalci osebne prodaje v podjetju, kakšne naloge imajo, kako poteka proces osebne prodaje v podjetju, kaj le-ta zajema, kako prodajalci komunicirajo s kupci in kakšno trženje na podlagi odnosov imajo v podjetju. Ob tem pa želim spoznati tudi, ali osebna prodaja prispeva k večji uspešnosti podjetja ali ne.

Ker na obravnavano temo ni sekundarnih podatkov, bom podatke pridobila predvsem s primarno raziskavo. Nekatere podatke pa bom črpala tudi iz lastnih izkušenj, ki sem jih pridobila z delom v podjetju. Teorija predlaga takrat, kadar razpolagamo z malo znanja o preučevanem problemu, uporabo preiskovalnih raziskav (Rojšek, Žabkar, 2004, str. 29). Torej, ko želimo pridobiti globlje razumevanje področja, ki ga proučujemo, uporabljamo kvalitativne raziskovalne metode, ki so prilagodljive in nestrukturirane, medtem ko so raziskovalne domneve zamegljene ali pa jih sploh ni (Churchill, 2001, str. 132). Kvalitativne raziskave omogočajo razumevanje in vpogled v situacijo pa tudi predvidevanje trendov v prihodnosti (Craig, Douglas, 2001, str. 86). Glede na že navedene značilnosti, je za raziskavo v diplomskem delu primerno izbrati **kvalitativno metodo raziskovanja**. V okviru te metode sem se odločila za uporabo **globinskega intervjuja**, ki je dalj časa, običajno od 30 do 60 minut, trajajoč, nestrukturiran intervju med intervjuvancem in intervjuvarjem in kjer je potreben daljši osebni stik izvajalca intervjuja z respondenti ter kjer raziskovalec hkrati izvaja tudi analizo (Mumel, 1998, str. 13). Pri intervjuju intervjuvar vzpodbuja in opogumlja intervjuvanca, da sproščeno govori o lastnih aktivnostih, stališčih in interesih glede na kategorijo obravnavanih tem. Intervjuvar pa mora pri tem paziti, da z lastno aktivnostjo čim manj vpliva na intervjuvančeve izjave. Pri intervjuju si je mogoče pomagati z avdio in video opremo, tako pridobljene zapise pa potem intervjuvar analizira z vsebinskega vidika, ki se nanaša na stališča in motive, ter z vizualnega vidika, ki pa zajema govorico telesa (Mumel, 1998, str. 13).

Za doseg postavljenih ciljev bom izvedla **individualne globinske intervjuje**, saj je tako mogoče priti do boljših rezultatov in do več pravih informacij kot pa pri skupinskem intervjuju. Razlog je v tem, da respondenti niso izpostavljeni pritisku skupine in zato kažejo manjše nagnjenje k dajanju socialno sprejemljivih odgovorov, ki so lahko neresnični (Mumel, 1998, str. 13).

Izvedla bom globinski intervju z direktorjem podjetja Petrom Jazbecem, ki je tudi komercialist na področju lesnih polizdelkov in dokončanih izdelkov (v nadaljevanju direktor), z namestnikom direktorja podjetja Brunom Bizjakom, ki je tudi komercialist na področju lesnih polizdelkov (v nadaljevanju namestnik direktorja), s komercialistko na področju lesnih surovin Darinko Gornik (v nadaljevanju komercialistka), z nabavnim referentom in komercialistom na področju lesnih elementov Darkom Rudolfom (v nadaljevanju nabavni referent in komercialist) ter z zunanjo predstavnico oziroma posrednico pri lesnih surovinah Jožo Černic (v nadaljevanju zunanja predstavnica). Odločila sem se za pet globinskih intervjujev, saj menim, da bom na podlagi le-teh dosegla zastavljene cilje raziskave.

## 5.2. Rezultati raziskave

Vseh pet globinskih intervjujev je bilo izvedenih v prostorih podjetja Smart v Godoviču, v novembru 2005 in so bili, glede na predhodno privolitev intervjuvancev, tudi posneti. V povprečju je globinski intervju trajal 38 minut. Z namenom, da bom z intervjuji pridobila čim več informacij, sem uporabila odprti tip vprašanj. Med spraševanjem sem uporabila opomnik, ki se je nanašal na postavljena vprašanja in s pomočjo katerega sem usmerjala intervjuvance v

obravnavano temo. Intervjuvancem sem zastavila različno število vprašanj, med katerimi so bila po večini različna in so zadevala področje, ki ga posamezen intervjuvanec pokriva, nekaj vprašanj pa je bilo tudi podobnih oziroma enakih pri vseh intervjuvancih. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, ki sem jih s temi globinskimi intervjuji dobila (glej Priloge 2, 3, 4, 5, in 6).

### **5.2.1. Predstavitve osebne prodaje v podjetju**

V podjetju si prizadevajo čim bolj zadovoljiti kupce, se pravi, da jim skušajo dobaviti natanko tisti izdelek, katerega si kupci želijo oziroma potrebujejo. Prav zaradi tega je potrebno izbrati individualen pristop do posameznega kupca, saj ima vsak izmed njih svoje posebne potrebe in želje. Posledično vsemu temu je *trženjsko komunikacijski program* podjetja v največji meri sestavljen iz *osebne prodaje*, ki podjetju omogoča uresničevanje trženjskega koncepta.

Podjetje Smart posluje na medorganizacijskem trgu, kjer je medfazni dobavitelj drugim proizvodnim podjetjem in trgovina na debelo v primeru dokončane proizvodnje. Gre za velika naročila in za razpršene kupce z različnimi potrebami. Prodajni program podjetja zajema surovine, polizdelke in dokončane izdelke, ki so zelo specifični ter so vezani na strokovnost. Poleg tega pa slednji zahtevajo tudi čim krajšo tržno pot do kupca in oblikovanje cene skozi pogajanja. Ker je podjetje del medorganizacijskega trga, je za prodajno osebje podjetja, po mnenju direktorja, dovolj, da ima stik le z nabavnimi referenti tistih podjetji, ki potrebujejo njihov sklop ponudbe. Za prodajalca je zato dovolj, da pozna v kupčevem podjetju odgovornega za nabavo, s katerim ima redne stike. Prav zaradi vsega omenjenega je osebna prodaja prava oblika trženjskega komuniciranja v podjetju.

Osebna prodaja v podjetju pa je poleg oblike trženjskega komuniciranja s kupci tudi način prodaje oziroma *prodajna metoda*. Prodajno osebje, ki izvaja osebno prodajo, prihaja skozi proces osebne prodaje v stik s kupci in z njimi komunicira, pri čemer je končni cilj prodajalcev in podjetja ustvariti prodajo. Iz tega izhaja, da prodajno osebje skozi proces osebne prodaje trženjsko komunicira s kupci in hkrati ustvarja prodajo.

### **5.2.2. Predstavitev prodajnega osebja v podjetju**

Prodajalci so odgovorni za izvajanje osebne prodaje in za doseganje postavljenih ciljev; tako individualnih kot tudi ciljev na ravni podjetja. Zato je za podjetje odločilnega pomena, kakšne in kako usposobljene prodajalce ima. V nadaljevanju je predstavljen management prodajnega osebja, vrsta ter naloge prodajnega osebja v Smart-u.

#### **5.2.2.1. Management prodajnega osebja**

Prodajno osebje se v podjetju Smart oblikuje *glede na stroškovna mesta*, ki pa določajo tudi potrebe po prodajalcih. Stroškovno mesto je enota, ki zajema točno določene skupine izdelkov. Tako na primer stroškovno mesto 10 zajema skupino surovin, kot so hlodi, drva, celulozni les,

krajniki, sekanci, žagovina, medtem ko stroškovno mesto 46 zajema skupine lesnih elementov, miznih plošč, sedežev in naslonov za stole. Na podlagi števila stroškovnih mest se določi število prodajnih referentov, kar pomeni, da naj bi bilo v podjetju toliko prodajalcev, kot je stroškovnih mest. Dejansko je prodajalcev malo manj, saj v nekaterih primerih posamezni prodajalec skrbi za več stroškovnih mest hkrati. V podjetju je deset stroškovnih mest in sedem notranjih prodajalcev.

Posamezno stroškovno mesto, za katerega skrbi posamezni prodajalec, je vezano na skupino izdelkov, zato temelji **organizacija prodajnega osebja na izdelkih**. To pomeni, da je posamezni prodajalec odgovoren samo za eno ali nekaj podobnih skupin izdelkov, saj ima podjetje zelo širok sortiment, izdelki pa zahtevajo posebno znanje. Poleg tega obstaja v podjetju tudi **organizacija prodajnega osebja po kupcih**. Mnogo kupcev je zelo velikih, vendar se le-ti med seboj zelo razlikujejo. Vsak kupec ima svoje specifične zahteve, ki od prodajalcev zahtevajo veliko časa, energije, posebna znanja in lastnosti. Torej je v podjetju prisotna **kombinirana organizacija prodajalcev** po izdelkih in po kupcih, pri čemer pa je primarna organizacija po izdelkih.

Glede na postavljene naloge, ki tudi določajo potrebe po prodajnem osebju, mora podjetje določiti pogoje, na podlagi katerih se izbere možne prodajalce. Ni vsak primeren za vsako delo, zato morajo imeti prodajalci za izvajane osebne prodaje posebna **znanja in sposobnosti**. Pri odločitvi za izbiro prodajalcev v podjetju upoštevajo v prvi vrsti znanje oziroma strokovnost s področja lesarstva, znanje tujih jezikov, izkušnje ter osebne lastnosti (to so: komunikativnost, iznajdljivost, sposobnost vzpostavljanja stikov, sposobnost ohranjanja odnosov in pogajanja ter pripravljenost za učenje). Poleg tega mora prodajalec imeti rad svoje delo, biti mora marljiv, vztrajen in poznati mora kulturo nasprotne strani oziroma kupca. Običajno v podjetju izberejo prodajalce na podlagi razpisov za delo ter na podlagi priporočil. Ker pa je zelo težko dobiti idealnega prodajalca, v podjetju zagotavljajo strokovnost s **stalnim izobraževanjem** prodajalcev. Predvsem gre za obiskovanje seminarjev, sejmov ter za sodelovanje in izmenjavanje znanj med sodelavci.

V podjetju imajo **notranje in zunanje prodajne predstavnike**. Podjetje ima sedemnajst prodajalcev, med katerimi jih je sedem zaposlenih v podjetju, deset pa je zunanjih predstavnikov. Kot pravi direktor, tako notranji prodajalci kot zunanji prodajni predstavniki ustvarijo 50 odstotkov prihodkov od prodaje. Notranji prodajni predstavniki predstavljajo podjetju veliko prednost, saj je mogoče z njimi dolgoročno planirati, podjetje pa ima lahko nad njimi in njihovim delom večji nadzor. Po mnenju direktorja je prednost tudi v pripadnosti zaposlenih podjetju, čeprav pa to ne velja vedno. Podjetje ima za potrebe domačega trga dva zunanja prodajna predstavnika, za tuje trge pa po sledečem razporedu. V Italiji ima podjetje pet predstavnikov. Enega predstavnika ima podjetje za Anglijo in Grčijo, enega za Francijo in Španijo ter enega za Belgijo in Nizozemsko. Velika prednost zunanjih predstavnikov, ki jo vidijo v podjetju, je v tem, da ti predstavniki poznajo lokalni trg in tamkajšnje razmere. Na drugi strani pa je slabost teh prodajalcev v tem, da ima podjetje nad njimi manjši nadzor in da z njimi ne more planirati na dolgi rok. Namestnik direktorja pravi, da sodelujejo z zunanjimi predstavniki že zelo dolgo, ampak ne za to, da brez njih ne bi uspeli, temveč zaradi tradicije, ki je prisotna v lesni panogi.

Ker so si posredniki z dolgoletnim sodelovanjem pridobili zaupanje, določena področja v podjetju prepuščajo izključno njim. Tako lahko posredniki sprejemajo naročila, pri katerih so oni prvi in zadnji kontakt podjetja. Se pravi, da Smart ne prihaja v stik s končnim kupcem, temveč samo s posredniki. Delež takih poslov je, po besedah namestnika direktorja, v podjetju izredno majhen, približno en odstotek vseh poslov podjetja.

Prodajno osebje mora težiti k čim večjemu osebnemu uspehu in s tem tudi k uspehu podjetja kot celote. Da bo to za prodajalce samoumevno in da bodo z veseljem dosegali postavljene cilje ter da bodo postali še boljši, kot so, morajo biti spodbujeni. Prav zato se v podjetju poleg osebnega dohodka poslužujejo tudi drugih načinov **motiviranja** prodajalcev. Kot pravi namestnik direktorja, je motiviranje v podjetju vezano na čas in uspeh. Najprej mora prodajalec doseči cilj in šele nato je lahko za to nagrajen. Običajno se motiviranje prodajalcev nanaša na pohvale, na boljšo delavno opremo (kot so na primer službeni mobilni telefon, prenosni računalnik, službeni avtomobil) na boljše pogoje dela, kar lahko predstavlja bolj fleksibilen delavni čas, na napredovanje ter na družabne prireditve. Kot pravi namestnik direktorja, je najvišja oblika motivacije solastništvo podjetja, ki se prodajalcu ponudi, ko le-ta doseže določen nivo uspehov, in zaključuje, da je motivacija prodajalcev potrebna in zelo zaželena, saj vodi v doseganje še večjega skupnega zadovoljstva. Osnova, ki jo v podjetju uporabljajo za motiviranje je torej dosežek oziroma uspeh prodajalca. Za ugotavljanje uspeha pa je potrebno prodajalce nadzirati, kar se nanaša na sprotne mesečne in letne kontrole. V podjetju je **nadziranje** prodajalcev dokaj enostavno, saj gre večinoma za stalne posle s stalnimi kupci in zato so dogovori o prodajah oziroma plani določeni že vnaprej. Prodajalci si za lažjo kontrolo vseeno vodijo lastno evidenco, ki zajema datume obiskov, čas obiskov kupcev in sprejete dogovore. Uspešnost prodajalcev se tako ugotavlja na podlagi primerjave planiranega z doseženim. To je tudi osnova sistema za motiviranje.

#### **5.2.2.2. Vrsta prodajnega osebja v podjetju**

Podjetje sledi trženjskemu konceptu, kar pomeni, da poskušajo ob doseganju dobička zadovoljiti potrebe in želje kupcev. Pri doseganju ciljev, morajo prodajalci ugotoviti potrebe in želje kupcev, kar je zelo zahtevno in kompleksno delo. Vzrok je v tem, da mora prodajalec v primeru, ko kupec sam ne izrazi svojih potreb in želja, spodbuditi kupca, da to stori. Ob tem mora prodajalec vzpostaviti še dober odnos s kupcem, saj lahko le tako pride do obojestranskega zaupanja. Priti do teh podatkov je, kot pravijo v podjetju, velikokrat zelo težko in zahteva od prodajalca veliko psihološkega znanja. Podjetje ima za to prodajalce, ki se v teoriji imenujejo **snovalci naročil**.

#### **5.2.2.3. Naloge prodajnega osebja v podjetju**

Prodajalci v podjetju imajo v okviru osebne prodaje več nalog, preko katerih skušajo zagotoviti svoj uspeh. Njihove naloge so bile predhodno navedene v teoriji. Zelo pomembna naloga je **pridobivanje novih kupcev**. Do novih kupcev pridejo prodajalci preko priporočil obstoječih kupcev, dobaviteljev, kolegov in preko "hladnega klica" ter tudi preko povpraševanj s strani

kupcev. Stroški novih kupcev so izredno visoki, vendar jih je potrebno vključiti v strategijo podjetja, saj si lahko podjetje le na ta način zagotovi nadaljnje posle in svoj dolgoročen obstoj.

Druga pomembna naloga prodajalcev je **skrb za obstoječe kupce in njihovo ohranjanje**. Gre za stalne kupce, ki v podjetju stalno nakupujejo ter tako povečujejo realizacijo podjetja. V podjetju imajo, po besedah direktorja, okoli 90 odstotkov takšnih kupcev. Direktor podjetja trdi, da prodajalec obstoječe kupce pozna in prav tako kupci poznajo prodajalca, zato si med seboj zaupajo in se tako porabi manj časa za sklenitev posla kot pri novih kupcih, kjer je potrebno najprej prebiti led in šele nato preiti na poslovanje. Bistvo ohranjanja obstoječih kupcev je torej v tem, da je ohranjanje kupcev enostavnejše in bistveno cenejše od pridobivanja novih kupcev, poleg tega pa tudi hitreje prihaja do novih in ponavljajočih poslov.

**Spremljanje dogajanja na trgu** in to tako na strani dobaviteljev kot tudi na strani kupcev ter konkurentov je tretja naloga, ki jo mora izvajati prodajno osebje v podjetju. Na podlagi tega dobijo prodajalci in podjetje informacije, kaj se na trgu dogaja in se lažje pripravijo na nadaljnje aktivnosti, ki bodo sledile kot pionirske ali kot povratne.

Kot četrta naloga prodajalcev je **prilagajanje in usklajevanje prodajnih aktivnosti**. Po besedah direktorja in namestnika direktorja je vsak kupec poglavje zase, saj imajo kupci različne potrebe, želje, lastnosti, različno se obnašajo in različno reagirajo. Ravno zato mora biti pristop prodajalca primeren. Prodajalec se mora zavedati drugačnosti in zato mora znati prilagoditi osebno prodajo vsakemu kupcu posebej, pri tem pa mora obravnavati kupčeve želje in potrebe kot edinstvene ter slediti svojim ciljem.

Zadnja naloga, ki jo obravnava teorija in je tudi v podjetju pomembna, pa je **sodelovanje prodajalcev z dobavitelji**. Prodajalec prihaja v stik s kupcem, zato pozna njegove potrebe in želje. Nič kolikokrat se zgodi, da prodajalec ne more kar takoj zadovoljiti kupca, saj nima želenega izdelka. Pri tem pa nastopi pomen sodelovanja z dobavitelji. Kot pravi nabavni referent in komercialist, lahko prodajalec dobaviteljem predlaga, naj preučijo možnosti za izdelavo naročenega izdelka in če možnosti obstajajo, izdelek tudi izdelajo. Uspešno sodelovanje med prodajalcem in dobaviteljem je mogoče le skozi dober odnos, od katerega, kot vidimo v prejšnjih stavkih, ima koristi lahko tudi kupec. Prodajalec mora vzdrževati stalne stike z dobavitelji. Po besedah nabavnega referenta in komercialista se mora prodajalec vsaj nekajkrat na leto osebno srečati z dobaviteljem in to tudi v primeru, če z njim stalno ne posluje, saj je edino na tak način mogoče zagotoviti dobre partnerske odnose. Zunanja predstavica pa še dodaja, da je za podjetje nujno, da ima zanesljive in dobre dobavitelje, kajti to je eden izmed bistvenih pogojev, ki omogoča stalno in nemoteno zadovoljevanje kupčevih potreb in želja.

Poleg teh nalog direktor podjetja izpostavlja še dve nalogi prodajnega osebja, ki sta po njegovem mnenju najpomembnejši in ki jih teorija ne podaja. Obe nalogi se nanašata na prodajo. Tako je šesta naloga prodajnega osebja **prodaja relativno velike količine izdelkov, polizdelkov in surovin lastne proizvodnje**, sedma naloga pa zadeva **plačila prodanega blaga**. Prodajalci se

morajo stalno prizadevati, da skušajo prodati čim večji del ponudbe iz lastne proizvodnje in da od ustvarjenih prodaj tudi realizirajo plačila.

Za obstoj podjetja in za uspeh so pomembne vse omenjene naloge. Prodajalci jim morajo neprestano izvajati, saj se v nasprotnem primeru poruši sistem osebne prodaje. Posledično temu pa lahko pride do odhajanja tako kupcev kot dobaviteljev, kar pa predstavlja za podjetje upad v krizo.

### 5.2.3. Proces osebne prodaje v podjetju

V procesu osebne prodaje se morajo izvajati vse že naštetе naloge prodajnega osebja. Namestnik direktorja trdi, da je potek procesa osebne prodaje v podjetju odvisen od ponujenih artiklov, tržnega momenta in kupcev. Prav to je razlog, da proces ni vedno enak in ne vključuje vedno vseh sedmih stopenj procesa osebne prodaje. Število stopenj v procesu je predvsem odvisno od kupcev, saj se proces osebne prodaje razlikuje v primerih, ko gre za stalne, dolgoletne kupce in ko gre za nove oziroma potencialne kupce.

Pri **obstojećih kupcih** se teoretični proces osebne prodaje skrajša na tri osnovne stopnje in zato vključuje samo dostop do kupca, predstavitev izdelka ter zaključevanje prodaje. Proces lahko obsega tudi morebitno prepoznavanje ugovorov in soočanje z njimi ter poprodajne aktivnosti. Dostop do kupca se nanaša na ponavljajoče nakupe, saj kupec pri podjetju znova in znova naroča večinoma ene in iste izdelke in tudi zato je predstavitev vezana samo na ceno. Vzrok, ki ga navaja zunanja predstavica, je v tem, da so kakovost, plačilni pogoji, rok dobave in izdelek kupcu že poznani in zato jih ni treba ponovno izpostavlјati. Predstavitev, ki zajema samo ceno pa ne velja, ko gre za izdelek, ki ga stalni kupec še nikdar ni naročal. V tem primeru mora prodajalec kupcu predstaviti izdelek, kar se nanaša na značilnosti in koristi izdelka, ceno, dobavni rok in mogoče tudi plačilne pogoje, če so le-ti drugačni od dosedanjih. Podjetje dobi od kupcev običajno naročila, ki so vezana na daljša obdobja, običajno za tri mesece, zato je zaključevanje prodaje zelo enostavno oziroma samoumevno. Prodajalec že s tem, ko dobi ponovno naročilo od kupca in ko mu posreduje cene, zaključi prodajo. V tem skrajšanem procesu lahko pride tudi do stopnje prepoznavanja in soočanja z ugovori ter do poprodajnih aktivnosti, ki pa so identične kot v primeru potencialnih kupcev (glej stopnji VI in VII v nadaljevanju na str. 35, 36).

Proces osebne prodaje v podjetju Smart pri **novih oziroma potencialnih kupcih** zajema vseh sedem predstavljenih stopenj.

#### I. stopnja: **Iskanje možnih kupcev**

Iskanje možnih kupcev je, kot meni direktor, vezano na obstoječe prodajalce, in sicer na posrednike in notranje prodajne predstavnike. V podjetju pravijo, da večinoma prihajajo do potencialnih kupcev preko osebnih stikov oziroma **priporočil** obstoječih kupcev in dobaviteljev, s katerimi dobro sodelujejo, ter kolegov in znancev. Komercialisti so enotnega mnenja pri tem, da so priporočila tudi najbolj učinkovit način iskanja možnih kupcev, saj priporočeno podjetje

pozna in zaupa človeku ali podjetju, ki ga je priporočilo. Medorganizacijski trg lesne industrije je dokaj majhen in zaprt krog, zato se, kot pravi namestnik direktorja, podjetja med seboj poznajo in so priporočila še toliko bolj pomembna. Do nekaterih novih kupcev so prišli v podjetju Smart tudi preko **povpraševanj s strani samih potencialnih kupcev**. Direktor trdi, da imajo v podjetju takšno strategijo, da skoraj na vsako povpraševanje odgovorijo, ker se zavedajo, da so novi stiki zelo pomembni in lahko tudi perspektivni. V marsikaterem primeru posla s podjetjem, ki povprašuje, ne realizirajo, vendar jih vsekakor vprašajo za priporočilo. Pri iskanju novih kupcev se je nekajkrat pojavila pobuda s strani **Gospodarske Zbornice Slovenije**, ki je v okviru lesarskega združenja organizirala nekaj stikov s potencialnimi podjetji, vendar, po besedah namestnika direktorja, to do sedaj še nikoli ni obrodilo sadov in povezovanja. Prodajalci so se v preteklosti, da bi prišli do novih kupcev, obrnili tudi na **veleposlaništva**; tako na tuja v Sloveniji kot na slovenska v tujini. Dobili so zelo široke sezname možnih podjetij in povabila na sejme, kjer bi lažje prišli v stik s podjetji. Tudi v tem primeru še ni prišlo do realizacije. Podjetje je poskušalo priti do možnih kupcev na raznih **pohištvenih sejmih**. Direktor podaja primer s Kölnskega sejma, kjer je vsak obiskovalec dobil brošuro, v kateri je bilo predstavljenih več slovenskih podjetij, med njimi tudi Smart. Preko tega so v podjetju dobili kar nekaj odzivov in od teh je bilo nekaj zelo dobrih. Namestnik direktorja še dodaja, da možnih kupcev v podjetju vsekakor ne odkrivajo preko oglasov in raznih imenikov, saj je to v tako specifičnem poslu najmanj učinkovito.

## II. stopnja: **Priprava na obisk**

Vsi intervjuvanci pravijo, da preden se prodajalec odloči za kontakt z možnim kupcem, poskuša pridobiti in zbrati čim več informacij o njem. Namestnik direktorja meni, da so to najprej **informacije, ki jih je mogoče dobiti v sami panogi**. Tovrstne podatke je dokaj enostavno pridobiti, saj jih lahko prodajalec dobi od dosedanjih kupcev, dobaviteljev in drugih poznanstev. Komercialistka pa pravi, da se vedno informira, če priporočeno podjetje pozna še kdo drug in ga vpraša, kaj o tem podjetju misli. V nadaljevanju je potrebno dobiti podatke, **kaj vse podjetje proizvaja oziroma prodaja, s čim se ukvarja, kako veliko je, kako posluje, kdo je odgovorna oseba in kakšna je finančna situacija podjetja**. Pri domačih kupcih veliko informacij v podjetju dobijo v poslovnem paketu IBON ali Ajpes, pri tujih kupcih pa jim te informacije priskrbijo njihovi posredniki. Kot pravijo v podjetju, je eden najpomembnejših podatkov, **kako se podjetje obnaša pri plačilih**, saj je likvidnost podjetij danes zelo resen problem. Pomembno je tudi, **kakšno kvaliteto kupec zahteva**. O plačilih in zahtevani kvaliteti komercialistka meni, da so ponavadi podjetja, ki so dobri plačniki, kvalitetno najbolj zahtevni in tudi zelo težki pogajalci. Ko v podjetju zberejo vse zgoraj omenjene informacije, sledi odločitev za potencialno sodelovanje. Vse te informacije pa morajo biti vsaj usmerjene v pozitivno smer, saj, kot zatrjujejo v podjetju, 100-odstotne prepričanosti v informacije danes ni. Na odločitev vpliva tudi, ali so izdelki, ki jih možni kupec potrebuje v sortimentu podjetja ali pa so jih v podjetju vsaj sposobni dobaviti ali izdelati. Če so pogoji izpolnjeni, potem sledi dostop do kupca.

## III. stopnja: **Dostop do kupca**

V podjetju imajo veliko kupcev, s katerimi sodelujejo že zelo dolgo časa. Kupci stalno naročajo, kar pomeni, da je pri teh kupcih dostop preko **ponavljajočih nakupov**. Pri potencialnih kupcih pa



**dostop temelji največkrat na priporočilih.** V podjetju velja, ko dobi prodajalec neko priporočilo, običajno nikoli ne gre takoj v podjetje, ampak najprej kupca pokliče po telefonu in če je le-ta pripravljen na nadaljnji razgovor, ga prodajalec na njegovo željo kasneje tudi obišče. Za prve in za manjše posle se, kot pravita zunanja predstavnica in komercialistka, izključno dogovorijo po telefonu ali po faksu. Seveda, pa prodajalec pri prvem stiku s kupcem vedno pove, kdo mu je njegovo podjetje priporočil, saj je tako lažje prebiti led tako prodajalcu kot tudi kupcu. Dostop na podlagi priporočil je tako najbolj učinkovit. V podjetju pa so uporabili tudi dostop s **"hladnim klicem"**, ki se nanaša na nenajavljene obiske od vrat do vrat. Direktor je na omenjeni način obiskal podjetje v Belgiji, za katerega je bil seznanjen s čim se ukvarja, in zaposlene v nabavi vprašal, če potrebujejo njegove artikle. Odgovorili so mu negativno, zato jih je vprašal za priporočilo in ga je tudi dobil. Prosil jih je, če lahko to priporočeno podjetje sami pokličejo in ga najavijo. Na tak način so v podjetju prišli do sedanjega zelo dobrega kupca. Iz tega vidimo, da je za podjetje glavni in najbolj učinkovit način vezan na priporočila.

#### IV. stopnja: **Predstavitev izdelka/storitve**

Ker podjetje ponuja različne skupine izdelkov, je tudi predstavitev vsake skupine izdelkov različna. Direktor poudarja, da je potrebno upoštevati, da se razlikuje trženje drv od dokončanega stola. Predstavitve se tako razlikujejo glede na to, ali gre za surovine, polizdelke ali dokončane izdelke. Prav vse predstavitve so naravnane k zadovoljitvi kupčeve potrebe in želje, zato prodajalec kupca najprej posluša in potem njegovim potrebam in željam prilagodi ponudbo. Teoretično to pomeni, da prodajalci izvajajo **predstavitve, ki poskušajo zadovoljiti potrebo/željo** kupca. V nadaljevanju so opisane predstavitve vseh treh skupin izdelkov. Pri vsaki skupini izdelkov je z besedo izdelek označen predmet menjave ne glede na to ali gre za surovine, polizdelke ali dokončane izdelke.

##### – **predstavitev surovin**

Kot pravita komercialistka in zunanja predstavnica so surovine izdelki, ki jih ni potrebno posebej in podrobno predstavljati. Kdor se ukvarja s takim poslom natanko ve, kako izgledajo na primer hlodi smreke II. kvalitete, kako celuloza in kako drva. Prodajalec lahko že pri osnovnem pogovoru s kupcem vidi, ali je kupec proizvajalec oziroma porabnik ali pa je samo preprodajalec oziroma trgovec. Kot pri vsaki predstavitvi, mora tudi pri tej prodajalec najprej poslušati kupca, da pove svoje potrebe in želje. Nato pa prodajalec oceni, ali gre za blago, ki ga je na določenem trgu težko plasirati ali ne. V primeru, ko je blago težko plasirati, se bo, po besedah komercialistke, prodajalec sam dodatno angažiral in bo kupcu po največjih močeh predstavil izdelek. Ker gre običajno za izdelke (npr. hlodi, krajniki, drva), ki so zaradi mase in teže težko prenosljivi, prodajalec kupca velikokrat povabi, da si ogleda izdelke. Zgodí pa se tudi, da ima prodajalec premalo informacij in ne ve točno, kakšen izdelek si kupec želi. Takrat prodajalec obišče kupca in si ogleda, kaj kupec zahteva. Ko imata prodajalec in kupec jasno sliko o zelenem izdelku in o kvaliteti, prodajalec kupcu posreduje še podatke o ceni, roku dobave ter plačilnih pogojih.

##### – **predstavitev polizdelkov**

Direktor pravi, da ni lahko predstavljati izdelke, ki jih potencialni kupec že kupuje drugje, zato mora biti predstavitev vezana na nižjo ceno ali na boljšo kakovost. Ne eno ne drugo pa se, po besedah direktorja, ne sme preveč poudarjati, saj lahko dobi nabavni referent občutek, da do

sedaj ni delal dobro. Prav zato je predstavitev izdelka izredno pomembna. Kot pravi namestnik direktorja, še posebej velja to načelo, ko gre za nove izdelke lastne proizvodnje, ki na začetku proizvodnje še ne pokrivajo proizvodnih stroškov ali investicije v izdelek. Zato je v prvi vrsti pomembno, da prodajalci izdelek učinkovito predstavijo. Pri predstavitvi je po besedah namestnika direktorja najpomembnejša strokovnost. Namestnik direktorja tudi pravi, da se kupci danes odločajo na podlagi znanega trikotnika, ki zajema kvaliteto, rok dobave in ceno. Na tak način tudi prodajalec predstavi izdelek. Najprej izpostavi kvaliteto in pove kupcu, da mu je podjetje pripravljeno dobavljati. Polizdelki so vezani na maso, zato se na predstavitvi kupcu predstavi vzorce, na podlagi katerih se sklepa kvaliteta vseh ostalih kosov. Šele potem se predstavitev nanaša na dobavne roke, ceno in plačilne pogoje. Cena je v trikotniku na zadnjem mestu, kajti le-ta dostikrat res ni pomembna. Pomembnejše je, kot pravi namestnik direktorja, ali naročeni izdelek v samem proizvodnem ciklusu podjetja povečuje realizacijo ter ali se da izdelek izdelati v okviru že obstoječe strojne opreme podjetja. Vsekakor pa mora cena omogočati pozitivno razliko v ceni.

– **predstavitev dokončanih izdelkov**

Pri predstavitvi izdelkov morajo prodajalci poleg cene, plačilnih pogojev in dobavnih rokov predstaviti tudi kvaliteto izdelkov. Opisati morajo značilnosti izdelka, kar obsega podatke o materialu, barvi in dimenziji. To je najlepše predstaviti kupcu iz oči v oči, saj lahko kupec stol ali mizo vidi in tudi otipa. Predstavitev končanih izdelkov je mogoča tudi preko kataloga in spletne strani, vendar se v teh dveh primerih pojavi problem, kajti kupec izdelka ne vidi v živo in zato veliko težje sprejme odločitev o nakupu.

Pri vsaki predstavitvi ima posebno mesto **določitev plačilnih pogojev**. Plačila so danes zelo resen problem tako doma kot v tujini. V Smart-u velja, da se mora prodajalec tega zavedati in pri predstavitvi tudi upoštevati. Neplačil se je mogoče izogniti na različne načine. Mogoče se je zavarovati, vendar, kot ugotavljajo v podjetju, je to v večini primerov nemogoče. Namestnik direktorja, komercialistka in zunanja predstavnica pravijo, da je dandanes v lesni panogi posebno težko poslovati z akreditivi, bančnimi garancijami ali avansi, saj tega nihče ne uporablja. Uporaba teh oblik pa bi pomenila manjšo konkurenčnost na trgu. Glede na pretekle izkušnje v podjetju menijo, da se v primeru zavarovanja plačil v kupcu pojavi nezaupanje, zaradi česar lahko podjetje izgubi že skoraj zagotovljen posel. Poleg tega pa so načini zavarovanja plačil povezani z dolgimi postopki in izredno visokimi stroški. Zato se v podjetju poslužujejo druge oblike reševanja mogočih neplačil potencialnih kupcev. Kot pravi namestnik direktorja, skušajo kupca na začetku sodelovanja oceniti, kakšna je njegova likvidna sposobnost in mu zato ponudijo popust za hitro plačilo. Odziv jim pove, kako podjetje diha in ali je z njim smiselno nadaljnje sodelovati. Za podjetje je popolni nesmisel poslovati z nekom, za katerega velja, da dobljenega blaga ne bo nikoli plačal ali pa ga bo plačal z zelo dolgo zamudo.

Ker gre za zelo specifične lesne izdelke, je pri predstavitvi potrebno omeniti, da si kupec izdelke pred odpremo velikokrat sam ogleda oziroma opravi **osebni prevzem blaga**. V takih primerih mora kupec k dobavitelju, ki je lahko Smart ali pa Smart-ov dobavitelj. Kot trdijo v podjetju, se s tem doseže večje zadovoljstvo kupca in izogne morebitni reklamaciji. Slabost pa je v tveganju, da bosta začela kupec in dobavitelj neposredno sodelovati. Podjetje se skuša temu izogniti tako,

da prodajno osebje vedno pazi, da dobro predstavlja podjetje. Po besedah komercialistke, mora prodajalec navezati dober osebni stik s kupcem in z dobaviteljem ter se vedno držati vseh dogovorov. Šele potem so lahko tudi kupci in dobavitelji korektni do prodajalca. Kljub prizadevanjem prodajalca, pa vseeno prihaja do neposrednega sodelovanja kupca in dobavitelja, vendar so takšna sodelovanja, kot kaže praksa, zelo kratkoročna. Direktor navaja, da se nekorektna dejanja zelo hitro razvejo in v prihodnje se takega dobavitelja vsi izogibajo. Če se kupec ali dobavitelj podata v takšna dejanja, mora predvsem dobavitelj vzeti v zakup, da bo slej ko prej ostal sam in da bo ogromno izgubil na ugledu.

#### V. stopnja: ***Prepoznavanje ugovorov in soočenje z njimi***

Pogosto se zgodi, da kupec še nima dovolj podatkov in informacij, da bi se lahko odločil za nakup. Prodajalec mora to sam začititi in če kupec sam ne vpraša za informacije, mora od kupca izvedeti, kaj ga pri odločitvi ovira. Prav zato mora imeti prodajalec veliko informacij, vendar se dostikrat zgodi, da ne pozna odgovora na kupčevo vprašanje. Prodajalci v podjetju nikoli ne ovinkarijo in raje prisegajo na odkritost in poštenost. Če kupcu ne morejo takoj dati odgovora, mu to jasno povedo in obljubijo, da bodo zeleno informacijo čim hitreje priskrbeli. Po izkušnjah komercialistke, je pred kupcem boljše, da prodajalec pokaže, da manj ve, kot dejansko ve, saj dobi tako od njega več informacij. Ta stopnja procesa osebne prodaje se lahko nanaša tudi na to, da kupcu ne ustrezajo vsi prodajalčevi pogoji. Prodajalec skuša kupcu kar najbolje pojasniti nejasnosti in se z njim pogoditi. Po tej fazi, pa se začne pogajanje oziroma pogajanja, o katerih bo govora v poglavju 5.2.5. (na str. 38).

#### VI. stopnja: ***Zaključevanje prodaje***

Na medorganizacijskem trgu je izredno težko že po prvih petih stopnjah priti do naročila. V podjetju je praksa, da običajno preteče od prvega kontakta do prvega naročila približno eno leto. Kot trdi direktor, mora vsako proizvodno podjetje vedeti za eno leto naprej, kje bo kaj nabavljalo, saj si ne more privoščiti, da bi proizvodnja obstala. Zato tudi, če je Smart zanimivo podjetje za nekega potencialnega kupca, kot pravi direktor, ne more dobiti naročila, kajti kupec ima zagotovo že dobavitelja in zato odprta naročila za določeno obdobje. Slednje pomeni, da lahko Smart pride v veljavo šele po določenem obdobju ali morda prej, vendar le v primeru, ko kupec potrebuje dodatno blago in ga obstoječi dobavitelji ne morejo dobaviti. Do naročila torej pride, ko se v kupčevem podjetju pojavi potreba ali ko želijo zamenjati dobavitelja. Seveda je pri tem predpogoj, da prodajalec dobro opravi vseh pet predhodnih stopenj. To je izredno pomembno tudi, če preteče dolgo časa od prvega stika do naročila.

#### VII. stopnja: ***Poprodajne aktivnosti***

V podjetju upoštevajo predpogoj, da se prodajalec drži dogovorov s kupcem in da predstavlja podjetje kot zanesljiv partner. Če pride do problemov pred dobavo, pa prodajalec kupca o tem vsekakor obvesti. V podjetju uporabljajo dva načina za ugotavljanje zadovoljstva kupca glede roka dobave, kvalitete, količine in pravih izdelkov. Pri prvem načinu ***prodajalec sam pokliče kupca*** in ga vpraša, če je bilo vse opravljeno v okviru dogovorov. Kot pravi direktor ima slednji način pozitivne odzive samo v državah severne Evrope in na Japonskem. Za domači trg in za države južne Evrope pa glede na izkušnje v podjetju velja, da po opravljeni dobavi nastane

**popoln molk.** Prodajalec torej čaka, da bo kupec v primeru nezadovoljstva sam povedal za to. V podjetju so prišli do spoznanja, da so, ko so kupca na domačem trgu, sploh pa v državah južne Evrope, vprašali o zadovoljstvu, skoraj zagotovo dobili reklamacijo. Direktor navaja vzrok v tem, da je kupec videl, da so v podjetju zainteresirani, zato si je enostavno izmislil napake, samo da bi plačal manj. Komercialistka pa pravi, da se včasih tudi zgodi, da kupec sam pokliče in pohvali dobljeno blago, vendar je takšnih primerov izredno malo. Dodaja tudi, da večina kupcev stvari kritizira, malo pa jih opiše realno stanje. Kadar pride do reklamacije blaga, je prodajalec nikoli ne prizna takoj, saj bi lahko s tem pri kupcu ustvaril občutek, da mu je hotel takšno blago podtakniti. Vedno se preveri stanje, razen pri surovinah, kjer gre za izjemo, saj lahko prodajalec, po besedah zunanje predstavnice, prizna reklamacijo kar po telefonu. Seveda le, če gre za manjšo količino ali za manjšo vrednost reklamiranega blaga. V večini primerov pa je potrebno stvari preveriti. Kadar gre za izdelke, ki niso iz lastne proizvodnje in če prodajalec ni sam prevzel blaga, prodajalec o reklamaciji obvesti dobavitelja. Največkrat prodajalec ne vidi odpredanega blaga, zato pa mora najprej preveriti pri dobavitelju, kakšno je bilo blago pred odpremo. Pri tem, kot trdi nabavni referent in komercialist, pa ni pričakovati, da bodo dobavitelji iskreni. Ravno zaradi tega prodajalec povabi dobavitelja h kupcu in skupaj preverita reklamirano blago. Slednje je skoraj neizogibno, kajti v nasprotnem primeru se lahko ene in iste napake stalno ponavljajo. Tudi tukaj obstaja tveganje, da bosta začela kupec in dobavitelj neposredno sodelovati, a je to potrebno vzeti v zakup. Če je napaka na strani prodajalca, jo po pregledu takoj prizna. Kot navaja nabavni referent in komercialist, lahko rešitev stremi k temu, da se reklamirano blago pri naslednji dobavi nadoknadi ali pa se temu blagu zniža cena. Če pa se prodajalec ne strinja s kupčevo ugotovitvijo, se blago vrne v podjetje. Nabavni referent in komercialist še dodaja, da v današnjem času mednarodne uzance ne veljajo več v celoti. Po teh uzancah je točno določeno, kakšen je postopek reševanja reklamacije. Rok reklamacije je 8 dni, vendar to v praksi ne velja več. Danes je potrebno upoštevati reklamacijo tudi zunaj tega roka. S tem pa se kaže moč kupca in dejstvo, da ima kupec vseeno še vedno več ali manj prav, vendar je pri reklamaciji še vedno potrebno iskati kompromis med prodajalcem in kupcem.

#### **5.2.4. Načini komuniciranja pri osebni prodaji**

Komuniciranje pri osebni prodaji je eden najpomembnejših delov, saj skozi komunikacijski sistem prihaja do osebnih, neosebnih, neposrednih in posrednih stikov med prodajalcem in kupcem. V tem sistemu pa se izoblikuje tudi odnos med prodajalcem in kupcem. Kupec komunicira s prodajalcem in ne s podjetjem, vendar se v tem odnosu izoblikuje podoba podjetja, ki si jo kupec ustvari. Prav zaradi tega, je zelo pomembno, na kakšne načine in kako pogosto prodajalec komunicira s kupcem. V podjetju Smart prodajalci komunicirajo s kupci večinoma **besedno**; tako govorno kot tudi pisno. Najpogosteje uporabljajo telefonske razgovore (okoli 45 odstotkov), na drugem mestu sta uporaba telefaksa in klasične pošte (okoli 25 odstotkov), na tretjem sledi uporaba elektronske pošte (okoli 20 odstotkov) in na zadnjem mestu so razgovori iz oči v oči (okoli 10 odstotkov). Po besedah direktorja je prevladujoči način komunikacije posameznega prodajalca odvisen od njegove starosti. Najstarejši prodajalci uporabljajo v največji meri telefon, prodajalci srednjih let telefaks, najmlajši pa elektronsko pošto.

Pri **govornem komuniciranju** se prodajno osebje v največji meri poslužuje **telefonskih pogovorov**. Kot druga oblika govorne komunikacije se uporablja **razgovore iz oči v oči** med dvema osebama ali v skupini. Osebni stik iz oči v oči med prodajalcem in kupcem je, kot pravijo v podjetju, potreben, saj se lahko le tako vzpostavi pristen in dober odnos, na podlagi katerega se gradi zaupanje. Ta oblika komuniciranja pride še posebej v veljavo pri začetnih stikih in na samem začetku sodelovanja s kupcem. Za stalne kupce je že dovolj komuniciranje na daljavo preko telefona z občasnimi osebnimi srečanji. Osebni stik ima pri novih in potencialnih kupcih največkrat pozitivne učinke, lahko pa je tudi obratno. Komercialistka glede na izkušnje pravi, da se največkrat zgodi, da se prodajalec in kupec ujameta že na samem začetku. Resen problem pa lahko nastane v nasprotnem primeru. V takih situacijah bi bila primernejša telefonska komunikacija, ampak prodajalec se zelo težko odloči, kateri način komuniciranja bo pravi, saj kupca še na pozna. Po mnenju prodajalcev je lažje komunicirati in poslovati s kupcem, če ga tudi osebno poznajo.

Poleg telefonskih pogovorov in osebnih razgovorov iz oči v oči prodajalci zelo pogosto uporabljajo **pisno komuniciranje**, ki poteka preko **telefaksa, klasične pošte in elektronske pošte**. Posebno mesto ima zadnje čase v podjetju tudi **hitra pošta**, pri čemer koristijo storitve DHL-a, UPS-a, Fedex-a in tudi domačega podjetja Hitra pošta. Kot oblika komuniciranja s kupci se v podjetju uporablja tudi **spletna stran**, ki je postavljena v okviru poslovnega portala WLW in posreduje le osnovne podatke o podjetju. Podjetje še nima lastne spletne strani, ki bi omogočala neosebno komunikacijo. Razlogi so v reorganizacijah in spremembah, ki se v zadnjih dveh, treh letih dogajajo v podjetju. Kot pravi namestnik direktorja je predvideno, da bodo postavili lastno spletno stran v naslednjem letu. V podjetju želijo napraviti urejen in kakovosten izdelek, saj se zavedajo, da je potrebno dnevno vlagati v trženje izdelkov.

Govorno komuniciranje je tesno povezano z **nebesednim komuniciranjem**, ki včasih pove o kupcu več kot zgolj besede. Pri telefonskem pogovoru je kot element nebesedne komunikacije, poleg **vloge časa**, najvažnejši ton glasu. Prodajalec lahko po **tonu glasu** kupca sklepa o njegovem razpoloženju, vljudnosti in profesionalnosti. Prodajalec ne more vedeti, zakaj se kupec vede na nek določen način, zato pa mora, po besedah komercialistke, po telefonu vedno uporabiti prijazen ton, čeprav je kupec na primer nesramen. V začetku sodelovanja s kupcem mora prodajalec vedno prijazno reagirati na njegovo vedenje, saj se lahko v nasprotnem primeru močno opeče. Pri razgovoru iz oči v oči je potrebno izpostaviti **govorico telesa, besedno intonacijo, osebni videz, vonj** ter **vlogo prostora, predmetov** in **časa**. Vse našteje sestavine nebesedne komunikacije mora prodajalec upoštevati, ko se podaja na različne trge in jih mora tudi zaznavati ter opazovati. V nekaterih deželah je zunanji videz izredno pomemben. Za primer navaja nabavni referent in komercialist Slovaško, kjer je v poslovnem svetu obvezna poslovna obleka (za moške kravata in poslovni kovček). Na domačem trgu in na primer v Italiji temu ni tako. Pomembno je le to, da je prodajalec vedno urejen, da se obleče situaciji in kupcu primerno ter da se prilagaja okoliščinam. Komercialistka meni, da se prodajalec pred kupcem ne sme izpostavljati z obleko ali opremo in zaključuje, da prodajalec ne sme biti preveč opazen, ampak se mora, kadar kupca še ne pozna, postaviti na neko srednjo raven oziroma njegovo raven. Zelo pomembno je, kje in kdaj se prodajalec sreča s kupcem. Kot pravijo v podjetju, se lahko sestanki

odvijajo v kupčevem podjetju, v podjetju prodajalca ali na neki tretji lokaciji. Direktor in zunanja predstavnica za tretjo lokacijo podajata kot javni kraj gostilno. V Smart-u imajo ustaljeno prakso, da takrat, ko gre za njihovo prodajo, gredo njihovi prodajalci h kupcu, ko pa prihaja do posebnih naročil novih izdelkov, pa želijo, da kupec pride k njim v podjetje.

Katero obliko komuniciranja uporabi prodajalec, je predvsem odvisno od ciljev, ki jih želi skozi komunikacijo doseči. Niso vsi prodajalci enako dobri v vseh omenjenih načinih komuniciranja. Direktor pravi, da so nekateri prodajalci boljši v telefonskih pogovorih, drugi v pisnih oblikah, tretji pa v osebnih srečanjih. Vsak prodajalec mora uporabljati več različnih oblik komuniciranja, pri čemer je delež tiste oblike, ki jo najbolj obvlada največji in obratno.

### 5.2.5. Pogajanja v okviru osebne prodaje

V procesu osebne prodaje se pogajalski proces odvija v stopnji prepoznavanja z ugovori in soočanjem z njimi, konča pa s soglasjem med prodajalcem in kupcem ter se oblikovanjem naročila, se pravi v stopnji zaključevanja prodaje.

Preden se začne pogajanje, se mora prodajalec ali pogajalska skupina na *pogajanje pripraviti* in si tako postaviti jasne maksimalne cilje. Kot pravi direktor podjetja, *cilji* ne smejo biti postavljeni niti previsoko niti prenizko, saj lahko prodajalec izpade neresen. Poleg tega si mora, po besedah direktorja, prodajalec pred pogajanjem pripraviti *argumente*, s katerimi bo podkrepil svoje trditve. Poleg tega pa mora pridobiti čimveč *informacij* o boniteti poslovnih partnerjev in o predmetu pogajanj, saj je to predpogoj za pogajanje. Prodajalec se tako lahko udeleži pogajanj le, če se je nanje dobro pripravil.

Zunanja predstavnica pravi, da so pogajanja običajno povezana s tem, kdo bo imel večji vpliv in kdo bo močnejši. Od tega je tudi odvisen končni izid. Pred pogajanjem je potrebno določiti tudi strategijo pogajanj. V podjetju menijo, da je potrebno iskati obojestransko zadovoljstvo oziroma kompromis, kjer obe strani zmagata in imata koristi. To je tudi bistvo posla. Kot trdi komercialistka, prodajalec glede na svoje cilje včasih preveč popusti, vendar v svojo škodo ne gre nikoli, kar je, gledano dolgoročno, za podjetje bistveno. Vidimo, da se prodajalci v podjetju poslužujejo *združevalne strategije pogajanj*. Kot pravi teorija, je ta strategija povezana z načelom "dobim - dobim", v Smart-u pa je slednje tudi podlaga prodajnemu osebju.

Pred pogajanjem je potrebno izbrati še *lokacijo* in *čas pogajanj*. V podjetju velja pravilo, da se lahko pogajanja odvijajo v kupčevem podjetju, v podjetju Smart ali na neki tretji lokaciji. Kot sem že omenila, gredo prodajalci, ko gre za Smart-ovo prodajo h kupcu, ko pa prihaja do posebnih naročil novih izdelkov, pa želijo v podjetju gostiti kupca. Čas zadeva uro, ko se začnejo pogajanja in njihovo trajanje ter je odvisen od interesa obeh strank za reševanje problemov oziroma konfliktov in od števila le-teh.

Glede na mnenje nabavnega referenta in komercialista, mora prodajalec pri pogajanjih obvezno upoštevati *trg kupca*. Z drugimi besedami namestnik direktorja še dodaja, da prodajalec ne sme

nikoli spregledati **kulture kupca** in s tem poslovne kulture, saj je njena vloga pomembna od prvega stika pa vse do sklenitve posla in nadaljnjega sodelovanja. Torej so kultura in razlike v kulturah pri pogajanjih izredno pomembne. Kot pravi direktor, bodo kulturne razlike kljub globalizaciji ohranile svoj velik pomen oziroma bodo na pomenu celo pridobile. Zato je zelo pomembno, da je prodajalec predvsem človek, ki razume druge in se zna prilagajati.

Ko pogajanje nastopi se mora prodajalec, po besedah direktorja, zavedati **zlatega pravila**, ki pravi, da je potrebno čim več poslušati in čim manj govoriti. Poslušanje je ključnega pomena predvsem pri kompliciranih stvareh, kot je na primer doseganje optimalne cene za polizdelke in izdelke ter oblikovanje dolgoročne pogodbe. Vsak trg, vsak segment in tudi vsak kupec so drugačni in imajo svoje posebne značilnosti, zato je vsekakor obvezno, da se prodajalec prilagodi situaciji in kupcu. Pri tem ni enotnih pravil. Direktor poskuša začeti pogajanje tako, da čim manj govori o poslu in čim več o drugih stvareh. Seveda pa to velja le, če je interes tudi z nasprotni strani. Kot sam pravi, se lahko na ta način zelo hitro prebije led. Opozarja pa, da lahko pogovor zaide tudi na kočljive teme, kot je na primer politika. Glede na svoje izkušnje svetuje, da je v takšnih primerih najbolje, da je prodajalec flegmatik in ne simpatizer. V nasprotnem primeru lahko pride do problemov, saj prodajalec ne more nikoli vedeti, kakšne so preference in prepričanja kupca, zato je najbolje ubrati neko srednjo pot in se tako izogniti morebitnemu nesporazumu.

Namen pogajanj je doseči soglasje med prodajalcem podjetja in kupcem. V podjetju se prodajalci najpogosteje pogajajo glede cen, količin, kvalitete in plačilnih pogojev. **Cene**, po besedah direktorja, ni mogoče bistveno spreminjati, saj bi lahko tako oškodovali obstoječe partnerje. Slednje pa pomeni, da podjetje ne more prodajati novim kupcem po bistveno nižji ali bistveno višji ceni kot obstoječim kupcem. Zato obstaja fiksna spodnja meja, pod katero se cena ne sme oblikovati. Direktor trdi, da so pogajanja okoli cen prav zaradi tega dokaj enostavna. Seveda je višina cene odvisna od tega, kam se blago proda. Cena se oblikuje v glavnem glede na trg. Cena največkrat zaniha navzgor v primerih, ko so razdalje do kupca večje in so zato večja tudi tveganja. Pogajanja okoli **količin** pa so dokaj enostavna le takrat, kadar gre za izdelke lastne proizvodnje in zelo težka, kadar je obratno. Za prodajalce predstavlja velik problem oblikovanje nekaj mesečnih ali letnih pogodb, ki jih sklepajo z večjimi kupci, saj jim otežujejo pogajanja. Običajno največji kupci zahtevajo največje količine. Količine in cene so določene s pogodbo, vendar jih prodajalec v primeru, ko ne gre za lastno proizvodnjo, po besedah komercialistke, ne more 100-odstotno zagotoviti. Prodajalec, ki nabavlja sam oziroma zanj nabavlja njegov nabavni referent, se mora najprej pogoditi z dobavitelji glede količin in cen. Šele potem se lahko uspešno pogaja s kupcem. Praksa pa kaže, da večina večjih dobaviteljev ne daje podatkov za nekaj mesecev naprej. Kot pravi komercialistka, potekajo pogajanja pri kupcih izredno hitro, zato mora imeti prodajalec določene minimalne cene in okvirne maksimalne količine ter roke dobav. Ker teh podatkov nima, jih mora postaviti po svojih predvidevanjih. Poleg omenjenega je predmet pogajanj tudi **kvaliteta**. V podjetju sledijo trženjskemu konceptu, zato kupcu, če je le mogoče, prilagodijo kvaliteto zelenih izdelkov. Tako so pogajanja okoli kvalitete v največji meri vezana na kupca. Prodajalec mora le ugotoviti ali se izdelek zelene kvalitete lahko dobavi oziroma izdelava. V podjetju navajajo, da so najbolj zahtevna pogajanja glede **plačilnih pogojev**. Pri tem je

potrebno določiti rok plačila in obliko plačila. Neplačila predstavljajo v današnjem času za podjetje resen problem, zato je toliko bolj pomembno, za katero obliko plačila in za kakšen rok plačila se prodajalec in kupec dogovorita.

Pogajanja se, po besedah komercialistke in zunanje predstavnice, razlikujejo glede na velikost kupčevega podjetja. Pri **večjih kupcih** so pogajanja veliko težja, saj jih večinoma vodijo oni in se mora prodajalec zato bolj prilagajati. V podjetju upoštevajo pravilo, da se pogajanj z **večjimi kupci** udeležita vsaj dva prodajalca. Prvi razlog je v tem, da sta v paru močnejša, drug razlog pa je v tem, da sta tudi na kupčevi strani običajno dva pogajalca. Pri **manjših kupcih** pa ima prodajalec navadno več moči in vpliva. V tem primeru se prodajalec za manjše posle pogodi kar po telefonu, pogajanj za večje posle pa se raje udeleži osebno.

### 5.2.6. Trženje na podlagi odnosov in osebna prodaja

Podjetje ima veliko takih tujih in domačih kupcev, s katerimi sodeluje vrsto let. Kot pravijo v podjetju, so se zaradi dolgoletnega poslovanja in zaradi pravega načina izvajanja osebne prodaje s strani prodajnega osebja, med njimi izoblikovali dobri poslovni odnosi, ki temeljijo predvsem na zaupanju. Do tako razsežnega trženja na podlagi odnosov pa so prišli z uspešno osebno prodajo in sodelovanjem obeh strani. Direktor trdi, da je to trajalo zelo dolgo. Potrebna je bila velika previdnost, vztrajnost in korektnost, a je bilo vsekakor vredno truda.

Podjetje in prodajno osebje teži k temu, da vzpostavljajo, vzdržujejo in vzpodbujajo odnose s porabniki in ostalimi partnerji, saj se zavedajo, da je na medorganizacijskem trgu le preko dobrih odnosov s partnerji mogoče doseči dolgoročen uspeh in s tem zadovoljstvo kupcev. Trženje na podlagi odnosov predstavlja obstoj podjetja oziroma zagotavlja posle za prihodnje poslovanje.

Za takšno trženje se morajo najprej izoblikovati odnosi med partnerji. Trženje na podlagi odnosov v Smart-u predstavljajo **odnosi s kupci, odnosi z dobavitelji in interno trženje** v okviru notranjih in zunanjih predstavnikov. Vsi odnosi so pomembni, saj je odnos prodajalca z enim partnerjem odvisen od njegovega odnosa z drugim partnerjem. V podjetju velja, da je najprej potrebno vzpostaviti dobre trženjske odnose med vsemi prodajalci znotraj podjetja in med prodajalci znotraj podjetja ter posredniki. Če so odnosi v podjetju dobri, je mogoče vzpostaviti, vzdrževati in vzpodbujati dobre odnose tudi zunaj podjetja. V podjetju pravijo, da so zelo pomembni tudi odnosi z dobavitelji. V kolikor želijo prodajalci v podjetju zadovoljiti kupce, morajo biti prepričani, da imajo zanesljive dobavitelje, kar je mogoče doseči le skozi dobre poslovne odnose.

Za medorganizacijski trg je značilno manj dobaviteljev oziroma ponudnikov določenega blaga/storitev kot na trgu končne potrošnje. Če dobavitelj ne more v roku proizvesti ali dobaviti blaga, kupčevo podjetje ne more kar čez noč zamenjati dobavitelja. Kot ugotavlja direktor, so kupci še vedno v določeni meri odvisni od dobavitelja. Če želijo kupci dobiti naročeno blago pravočasno ali vsaj s čim manjšo zamudo, je to velikokrat mogoče tudi zaradi dobrih odnosov med kupcem in dobaviteljem. Nabavni referent in komercialist pravi, da gre za verigo dobav, kar



pomeni, da je končni kupec odvisen od svojega dobavitelja, dobavitelj pa je odvisen od vseh predhodnih dobaviteljev. Zaradi odvisnosti v verigi dobav so odnosi med partnerji zelo pomembni za zadovoljitev končnih kupcev. Ker je glavni cilj podjetja dobičkonosnost, lahko rečem, da je najpomembnejši faktor dober odnos med prodajalci oziroma podjetjem ter kupci. To pa je mogoče doseči le z dobrimi odnosi tudi na ostalih ravneh; med prodajalci podjetja ter med prodajalci in dobavitelji.

Najpomembnejše je zato trženje na podlagi odnosov s kupci, ki predstavlja podjetju predvsem veliko prednost in vrednost. Vrednost je v tem, da omogoča obstoj podjetja. Velika prednost pa je v tem, da se kupec in prodajalec med seboj dobro poznata. Kupec natančno ve, kaj lahko od prodajalca pričakuje. Prodajalec pa ve, kaj kupec potrebuje in mu natančno to tudi dobavi. V podjetju pravijo, da je prav zaradi dobrega odnosa in velikega zaupanja, kupec pripravljen prodajalcu ali podjetju spregledati marsikatero napako. Prodajalec pa je kupcu pripravljen napraviti tudi kakšno dodatno storitev ali ustreči kakšni njegovi želji. Pozitivno je tudi to, da je med njimi manj formalnosti. Vendar je, po besedah namestnika direktorja, pri večjih poslih z večjimi kupci, kjer gre za večja naročila, večje vsote denarja in kjer sodeluje več ljudi ter dobaviteljev, formalnosti vsekakor več. Vse dogovore je potrebno oblikovati v pisni obliki in jih potrditi. Medtem ko za manjše, dnevne posle, zadostujejo že ustni dogovori. Namestnik direktorja tudi pravi, da se čedalje več dnevnih dogovorov zabeleži v pisni obliki. Zgolj ustni dogovori zadostujejo tudi pri dobaviteljih, pri manjših ustaljenih dobavah že znanega blaga. Pozitivno pri takšnih odnosih je, da so pogajanja med prodajalcem in kupcem krajša. Kot pravi zunanja predstavica, se je potrebno dogovarjati samo za ceno in količino, saj so vse ostale stvari že znane in določene (kvaliteta in blago sta vedno ista).

Trženje na podlagi odnosov je za podjetje vsekakor izredno pomembno. Kljub široko razširjeni obliki trženja v podjetju, pa le-ta ne zagotavlja dovolj dolgoročnega obstoja podjetja. Prav to pa je glavni razlog, da je potrebno takšno trženje neprestano vzdrževati in ohranjati.

### **5.2.7. Pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja**

Trženjsko komuniciranje z osebno prodajo je v podjetju eden izmed najbolj ključnih dejavnikov za uspeh podjetja. Preko osebne prodaje in s tem tudi preko prodajnega osebja se vzpostavi stik s kupcem, zgradi odnos s kupcem, posluje in ustvarja prodajo, vzdržuje odnos s kucem ter si tako podjetje zagotavlja nadaljnjo prodajo. Skratka, useh podjetja je v največji meri odvisen od osebne prodaje.

Skozi raziskavo sem ugotovila, da se pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja razlikuje v več primerih in zavisi od več dejavnikov. V prvi vrsti je to **prodajno osebje**, ki mora učinkovito in uspešno izvajati osebno prodajo, če želi, da bo njen pomen pri uspešnosti podjetja večji. Osebno prodajo mora vsak prodajalec prilagoditi kupcu in njegovim potrebam ter željam. Da lahko to doseže, mora najprej spoznati kupca in njegove preference. Ob tem pa se mora prodajalec neprestano truditi, da s kupcem zgradi dober odnos, kajti le na podlagi dobrega

odnosa se lahko potem oblikuje trženje na podlagi odnosov, ki je na medorganizacijskem trgu za obstoj podjetja izredno pomembno.

Na pomen osebne prodaje vpliva tudi drugi dejavnik, ki govori o tem, **ali gre za začetno ali za daljše sodelovanje z nekim kupcem**. Prodajalec mora glede na to prilagoditi osebno prodajo. Pri tem imajo ključno vlogo ponujeni izdelki, dogovori o dobavi ter odnosi s kupcem. V začetni fazi sodelovanja s kupcem je, po mnenju prodajalcev, pri osebni prodaji najpomembnejši predmet menjave oziroma izdelek. Vzrok je v tem, da se kupec in prodajalec še ne poznata dobro, zato še ne moremo govoriti o odnosu med njima. Odnos torej ni pomemben, ampak je pomembnejši izdelek, ki mora odgovarjati naročilu. Prav tako mora biti izdelek dobavljen v dogovorjenem roku. Pri tem so v ospredju sestavine pogodbe oziroma dogovori. Ko pa kupec in prodajalec sodelujeta že nekaj časa, pa pravijo v podjetju, da postane veliko bolj pomemben odnos med njima. Izdelek je tako le stranskega pomena, vednar mora vseeno ustrezati dogovoru. Prednost dobrega odnosa, kot pravi nabavni referent in komercialist, je v tem, da je na podlagi le-tega mogoče spregledati marsikatero napako. Tako je pomen osebne prodaje v tem primeru, ko gre za daljše sodelovanje, večji kot pri začetnem, saj gre v bistvu za trženje na podlagi odnosov.

Tretji dejavnik je vezan na to, ali so **izdelki iz lastne proizvodnje ali izdelki, ki jih podjetje nabavi pri svojih dobaviteljih in so namenjeni nadaljnji prodaji**. Pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja se, glede na direktorjeve besede, v bistvu ne razlikuje, saj tudi izdelke, ki jih v podjetju nabavijo od dobaviteljev, največkrat prodajajo pod svojo blagovno znamko. V nekaterih primerih je dobavitelj celo poznan kupcu, kajti kupec si želi ogledati proizvodnjo in sam tehnološki postopek za izdelavo naročenih izdelkov. V podjetju opisujejo, da izdelke velikokrat prevzame pri proizvajalcu kar kupec sam, zato je nemogoče skrivati dobavitelja. V podjetju imajo z dobavitelji običajno odnos, ki temelji na odkritosti. To je tudi vzrok, da jim povedo, kdo je kupec. Kot pravi direktor, s tem na trgu zagotavljajo nespremenjene cene. Prodaja in trženje izdelkov, ki jih izdelujejo dobavitelji, je za podjetje neizogibno, saj v podjetju vsega ne proizvajajo. V Smart-u dostikrat izdelajo samo sedež stola, dobavitelj pa naslon stola, vse pa se proda enemu kupcu. Zlasti tujemu kupcu je, po direktorjevem mnenju, lažje nabaviti več različnih izdelkov pri enem dobavitelju kot pa pri več posameznih. Vedno se prodaja tisto, kar je podjetju naročeno oziroma kar narekuje trg. Ali je to izdelano v Smart-u ali kje drugje, je, po njegovih besedah, za izvajanje osebne prodaje vseeno. Morda predstavlja problem le to, da prodajalec ne zaupa v kakovost dobaviteljevih izdelkov. Vendar je problem lahko rešljiv s prevzemi blaga prodajalcev pred odpremo. Prodajalec se prepiča o kakovosti in jo lahko kasneje pred kupcem tudi zagovarja. Kot pravi direktor, je to v lesni panogi zelo pogosto, saj so tudi mnenja glede kvalitete lesa zelo subjektivna in zato tudi različna. Nekomu je lahko všeč svetel les, drugemu temen, tretjemu z grčami, četrtemu pa brez grč in podobno. Vseeno lahko zaključim, da je pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja večji takrat, kadar gre za izdelke lastne proizvodnje, saj so lahko prodajalci prepričani v kvaliteto ponujenih izdelkov.

Kot zadnji zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja, je **sodelovanje med sodelavci** v podjetju. S sodelovanjem in timskim delom se, kar trdijo v podjetju, doseže vedno boljše rezultate kot pri individualnem delu. Prodajalci sodelujejo s

sodelavci in drugimi zunanjimi partnerji. Med seboj si pomagajo, izmenjujejo mnenja, nasvete, izkušnje, rešujejo probleme in se dogovarjajo, kaj je potrebno storiti v naslednjem koraku. Kot pravi nabavni referent in komercialist, si pot za doseg ciljev izbere vsak prodajalec sam in dodaja, da se je potrebno med prodajalci tudi povezovati, saj je tako mogoče dobiti več informacij in se je lažje odločiti za naslednje dejanje. Sodelovanje s sodelavci poveča pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja, kajti tako se poveča uspešnost osebne prodaje in s tem tudi uspešnost podjetja.

Rezultati raziskave kažejo, da je pomen osebne prodaje pri uspešnosti podjetja večji zaradi učinkovitega in uspešnega izvajanja osebne prodaje s strani prodajalcev, daljšega sodelovanja s kupcem, kjer se zgradi odnos med prodajalcem in kupcem, izdelkov lastne proizvodnje in dobrega sodelovanja s sodelavci v okviru podjetja. Osebna prodaja ima velik pomen na uspešnosti tudi z vidika trženja na podlagi odnosov, ki v določeni meri omogoča obstoj podjetja oziroma predstavlja uspešnost poslovanja v bližnji prihodnosti.

Osebna prodaja v Smart-u je ključni dejavnik pri uspešnosti podjetja. Dejstvi, ki to potrjujeta sta povečevanje števila sklenjenih poslov in povečevanje prihodkov od prodaje iz leta v leto (Interna gradiva podjetja, 2005). Pri tem ostajajo prodajalci tisti faktor, od katerega je v največji meri odvisna uspešnost osebne prodaje, saj se pri njih proces osebne prodaje začne in tudi konča. Osebna prodaja je za uspešnost poslovanja podjetja izredno pomembna za tekoče in za prihodnje poslovanje, saj je cilj podjetja dobičkonosnost, ki pa se doseže skozi prodajo izdelkov. Z raziskavo sem ugotovila, da so značilnosti osebne prodaje zelo podobne teoretičnim predstavitvam. Razlika je le v tem, da je potrebno to teorijo v realnosti prilagoditi situacijam.

#### **5.2.8. Smernice osebne prodaje in priporočila podjetju**

Da bo osebna prodaja v podjetju pozitivno vplivala na prihodnje poslovanje, bodo morali prodajalci nenehno izvajati vse naloge, ki jih podaja raziskava. Slediti bodo morali kupcem in njihovim potrebam ter željam. Ob tem pa se bodo morali zavedati svoje kakovosti, saj je le-ta tista, po kateri se ločijo od prodajalcev ostalih, konkurenčnih podjetij.

Po mojem mnenju bo v prihodnje na večji pomen osebne prodaje pri uspešnosti Smart-a vedno bolj vplivala uporaba sodobnih elektronskih in digitalnih tehnologij, ki že danes omogočajo hitrejše, pogostejše stike med prodajalcem in kupcem ter več načinov komuniciranja med njima. V podjetju postaja vedno bolj pomembna uporaba elektronske pošte pri vsakodnevnem izvajanju osebne prodaje, kar se bo iz dneva v dan še povečevalo, saj prodajalce v to sili trg. Velika prednost, ki jo bodo morali prodajalci v bodoče vse bolj koristiti, je uporaba svetovnega spleta, preko katerega je mogoče večjim kupcem hkrati predstaviti izdelke in to ne glede na razdalje do njih. Spletna stran podjetja bo omogočala opisno in slikovno predstavitev. V podjetju se bo razširila tudi uporaba digitalnih fotoaparatorov in kamer, ki omogočajo takojšnje sliko stanja. To je še zlasti dobrodošlo pri hitrem reševanju reklamacij. Poleg tega bo prodajno osebje v prihodnje skoraj prisiljeno uporabljati prenosne računalnike, ki omogočajo mobilnost, shranjevanje

ogromne količine podatkov, enostavno iskanje in možnost hitrega prenosa podatkov ter povezanosti s svetom preko internetnega omrežja.

Prednost omenjenih tehnologij, ki bodo prodajalcem v pomoč pri komuniciranju in izvajanju osebne prodaje, je predvsem v zmanjševanju razdalj in časa med prodajalcem in kupcem ter nižanje stroškov. Slabost pa je zagotovo v brezosebnem stiku, čemur se prodajalci kljub novim tehnologijam ne bodo mogli povsem izogniti. Menim, da bo osebna prodaja z uvedbo modernih tehnologij še bolj pridobila na pomenu, saj je osebni stik iz oči v oči nemogoče nadomestiti. Stisk roke, pogled v oči in ton glasu ustvarja prav posebno vzdušje med prodajalcem in kupcem in pove o nasprotniku veliko več kot le golo besedilo. Včasih lahko osebni stik pove toliko o nasprotni strani, da je samo na podlagi tega stika mogoče skleniti posel. Moje osebno mnenje je, da se bodo ravno po osebnem stiku med seboj ločile osebne prodaje podobnih podjetij.

Za uspešnost podjetja bo v podjetju potrebno tudi stalno izboljševanje osebne prodaje, kar je mogoče doseči preko stalnih raziskav trga in vlaganj v strokovnost ter v informiranost prodajnega osebja. Danes je trženje na podlagi odnosov za podjetje izredno pomembno, vendar pa podjetje vseeno ne bo smelo zaspiti na lovorikah in se zanašati samo na obstoječe kupce, ampak bodo morali prodajalci neprestano iskati nove kupce, saj se trg nenehno spreminja in zato so lahko današnji kupci že jutri preteklost.

## **6. SKLEP**

Osebna prodaja je ena izmed oblik trženjskega komuniciranja, ki ima še posebno velik pomen na medorganizacijskih trgih, na katerih ni mogoče zares uspeti preko nobenega drugega orodja. Razlog je v tem, da osebna prodaja omogoča prodajalcu in tako tudi podjetju neposreden stik s kupcem. Ključno vlogo pri osebni prodaji imajo seveda prodajalci, ki osebno prodajo izvajajo in pri katerih se proces osebne prodaje začne in tudi konča. Brez njih bi bila osebna prodaja brez pomena, podjetje pa ne bi moglo preživeti. Torej velja povezava, če ljudje verjamejo v osebo, potem verjamejo tudi v podjetje. Prodajno osebje lahko s kupci komunicira besedno, kar zajema govorno in pisno komunikacijo, in nebesedno, kar vključuje govorico telesa, foniko oziroma besedno intonacijo, osebni videz, vonj, otip, sluh ter vloga prostora, predmetov in časa (Možina et al., 2004, str. 54-63).

Prodajalci morajo v procesu osebne prodaje, ki zajema sedem stopenj, na medorganizacijskih trgih upoštevati proces nakupnega odločanja in temu primerno prilagoditi osebno prodajo. Kot izpostavlja teorija, so najpogostejše oblike komuniciranja na teh trgih pogajanja, na katera mora biti prodajalec zelo dobro pripravljen. Skozi pogajanja se reši nesporazume, dvome in konflikte, s tem pa se lahko doseže skupno zadovoljstvo. Vsekakor je za omenjene trge potrebno izpostaviti trženje na podlagi odnosov, saj, kot pravi Grönroos (1994, str. 9), gre za vzpostavljajanje, vzdrževanje in vzpodbujanje odnosov s porabniki in ostalimi partnerji na dobičkonosen način, tako da so izpolnjeni cilji vseh udeležencev.

Da bi dosegla zastavljene cilje, sem izvedla preiskovalno kvalitativno raziskavo z metodo globinskega intervjuja. Tako sem izvedela, kakšne so značilnosti osebne prodaje v podjetju Smart in kakšen pomen ima osebna prodaja pri uspešnosti podjetja. Ugotovila sem, da so značilnosti osebne prodaje zelo blizu teoriji, vendar z nekaterimi manjšimi odstopanji. Poleg nalog prodajalcev, ki jih navaja teorija, sta pomembni tudi nalogi, da prodajalci prodajo relativno velike količine izdelkov, polizdelkov in surovin lastne proizvodnje in da tudi realizirajo plačila. V nadaljevanju se razlikuje proces osebne prodaje glede na obstoječe, stalne kupce in glede na nove, potencialne kupce. Pri prvih je ta proces krajši, kot pravi teorija, čeprav to ne velja na začetku poslovanja s temi kupci. Zelo pomembna ugotovitev je tudi, da se predstavitev izdelka razlikuje v treh primerih, in sicer pri surovinah, pri polizdelkih in pri že dokončanih izdelkih. Predstavitev izdelka je vsekakor pomembna, vendar ni najpomembnejša. Izdelek in drugi pogoji dobave so pomembni le pri novih kupcih, medtem ko je za obstoječe kupce pomembnejši odnos in s tem povezano zaupanje med prodajalcem in kupcem. V podjetju skušajo prodajalci skozi proces osebne prodaje zadovoljiti kupce, zato je potrebno prilagoditi pristop pri vsakem kupcu posebej. Potrebno je ugotoviti njegove potrebe in želje ter se po njih ravnati. Prodajalci v podjetju so tako snovalci naročil. Če se pojavijo problemi, za katere so krivi prodajalci, jih le-ti sprejmejo in jih poskušajo čim hitreje rešiti ter tako zadovoljiti kupca.

Pri osebni prodaji prodajalci v podjetju uporabljajo največkrat govorno komuniciranje, ki temelji na telefonskih razgovorih. Poleg tega uporabljajo še telefaks, klasično in elektronsko pošto, ki se čedalje bolj uporablja, ter osebne razgovore iz oči v oči. Kot pravijo v podjetju, je osebni stik v živo ali po telefonu izredno pomemben in nenadomestljiv z drugimi elektronskimi tehnologijami. Razdalje med kupcem in prodajalcem je v določeni meri mogoče premestiti s tehnologijami, vendar nikoli v celoti. Raziskava je pokazala, da so pogajanja sestavni del komuniciranja pri osebni prodaji, kar pa podaja tudi teorija. Vsaka prodaja zahteva pogajanja za doseg soglasja med prodajalcem in kupcem, saj tako pride do skorajšnjega zaključka osebne prodaje. Skorajšnjega zato, ker prodajalci ne smejo nikoli zanemariti poprodajnih aktivnosti, ki so ravno tako pomembne kot predhodne stopnje v procesu osebne prodaje.

V podjetju je ključnega pomena pri uspešnosti tudi trženje na podlagi odnosov, ki se je izoblikovalo in omogočilo skozi osebno prodajo. Osebna prodaja je pomembna pri uspešnosti poslovanja podjetja tudi zaradi dobrega sodelovanja prodajalcev, vseh sodelavcev in predstavnikov podjetja, zaradi ponudbe polizdelkov in izdelkov lastne proizvodnje ter zaradi uspešnega načina izvajanja osebne prodaje s strani prodajalcev.

Glavna ugotovitev raziskave, ki se nanaša na prihodnje poslovanje podjetja, pa je, da bo osebna prodaja tudi v prihodnosti predstavljala zelo pomemben dejavnik pri prodaji in uspešnosti podjetja. Osebno prodajo bo tudi v prihodnje mogoče izvajati na uspešen in učinkovit način pod pogojem, da bo potrebno stalno vlaganje v raziskave trga, v strokovnost in informiranost prodajnega osebja, saj je le na ta način mogoče slediti trgu, kupcem ter si tako zagotoviti bodoče posle.

## LITERATURA

1. Allen Gemmy: Personal Selling. [URL: <http://ollie.dcccd.edu/mrkt2370/Chapters/ch10/10sell.htm>], 1999.
2. Bade Nicholas E.: Marketing Without Money. Chicago : NTC Publishig Group, 1994. 139 str.
3. Beguley Phil: Effective Communication for Modern Business. London : McGraw Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
4. Belch George E., Belch Michael A.: Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 5 izdaja. Boston (Mass) : Irwin/McGraw-Hill, 2001. 795 str.
5. Blotnicky Karen A.: Fundamentals of Marketing: The Business Market. Halifax : Mount Saint Vincent University, 2001. 18 str.
6. Brown Alex L.: Personal Selling and Sales Management. [URL: <http://www.udel.edu/alex/chapt20.html>], 1996.
7. Churchill A. Gilbert: Basic Marketing Research. 4. izdaja. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 830 str.
8. Cooper Simon: Selling: Principles, Practice and Management. London : Pitman Publishing, 1997. 318 str.
9. Craig Samuel C., Douglas P. Susan: Conducting International Marketing Research in The Twenty-first Century. International Marketing Review, London, 18(2001), 1, str. 80-90.
10. Deržek Igor: Menjava prodajnega osebja in možne posledice za medorganizacijskega ponudnika storitev. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 70 str.
11. Dolak Dave: Sales and Personal Selling. [URL: <http://www.davedolak.com/psell.htm>], 2004.
12. Friedman Hershey H.: Principles of Marketing Management: Presonal Selling. [URL: <http://academic.brooklyn.cuny.edu/economic/friedman/mmpersonalselling.htm>], 19.4.2005.
13. Futrell Charles M.: Funadamentals of selling: Customers for life. 5. izdaja. Chicago : Irwin, 1996. 556 str.
14. Futrell Charles M.: Sales and Management: Teamwork, leadership and technology. 6. izdaja. Forth Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 568 str.
15. Gordon Ian: Organizing for Relationship Marketing. Sheth Jagdish N., Partvatiyar Atul, eds., Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2000, str. 505-524.
16. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, London, 32(1994), 2, str. 4-20.
17. Håkansson H., Snehota I.: Analysing Business Relationship. Ford David, ed., Understading Business Markets: Interaction, Relationship and Networks. Second Edition. London : The Dryden Press, 1997, str. 151-175.
18. Hayes H. Michael, Jenster Per V., Aaby Nils-Erik: Business Marketing: A Global Perspective. Chicago : Irwin, 1996. 800 str.
19. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
20. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str.

21. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Seventh Edition. Orlando, Florida : Hartcourt, 2001. 716 str.
22. Ingram et al.: Professional selling: A Trust Based Approach. Forth Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 280 str.
23. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996. 225 str.
24. Jazbec Adela: Poslovna tveganja pri prehodu poslovanja podjetja od polproizvodov na končane proizvode (lesno pohištvena industrija). Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 41 str.
25. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 163 str.
26. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanj. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
27. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 354 str.
28. Knežević A., Možina S., Tavčar M.: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1995. 511 str.
29. Kotler Philip: Management trženja. 11. izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
30. Markič P., Strniša M., Tavčar R.: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 135 str.
31. McGaulley Michael T.: Prodajne poti: priročnik o temeljnih prodajnih veščinah. Lesce : Založba Ozaris, 2000. 267 str.
32. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. 2. dopolnjena izdaja. Maribor : Obzorja, 2004. 493 str.
33. Mumel Damijan: Priročnik za vaje iz predmeta vedenje porabnikov. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 26 str.
34. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 490 str.
35. Schiffman Stephan: Zares učinkovite tehnike sklepanja poslov. Radovljica : Skriptorij KA, 1994. 135 str.
36. Smith Bob et al.: Personal Selling for the Forstest Products Industry. [URL: <http://www.ext.vt.edu/pubs/forestry/420-146/420-146.html>], 2000.
37. Ulvoas Gaëlle: Personal Selling. France : ESC Bretagne Brest, 2004. 40 str.
38. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
39. Webster Frederick E. Jr., Wind Yoram: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Marketing Management, Chicago, 4(1996), 4, str. 52-57.

## VIRI

1. Interna gradiva podjetja Smart industries d.o.o., 2005.
2. Rojšek Iča, Žabkar Vesna: Metode trženjskega raziskovanja – prosojnice predavanj. Ljubljana, 2004. 220 pros.
3. Slovar slovenskega knjižnega jezika. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>], 24.5.2005.
4. WLW portal: Smart inudstries d.o.o. [URL: <http://www.wlw.si/smart.htm>], 15.6.2005.

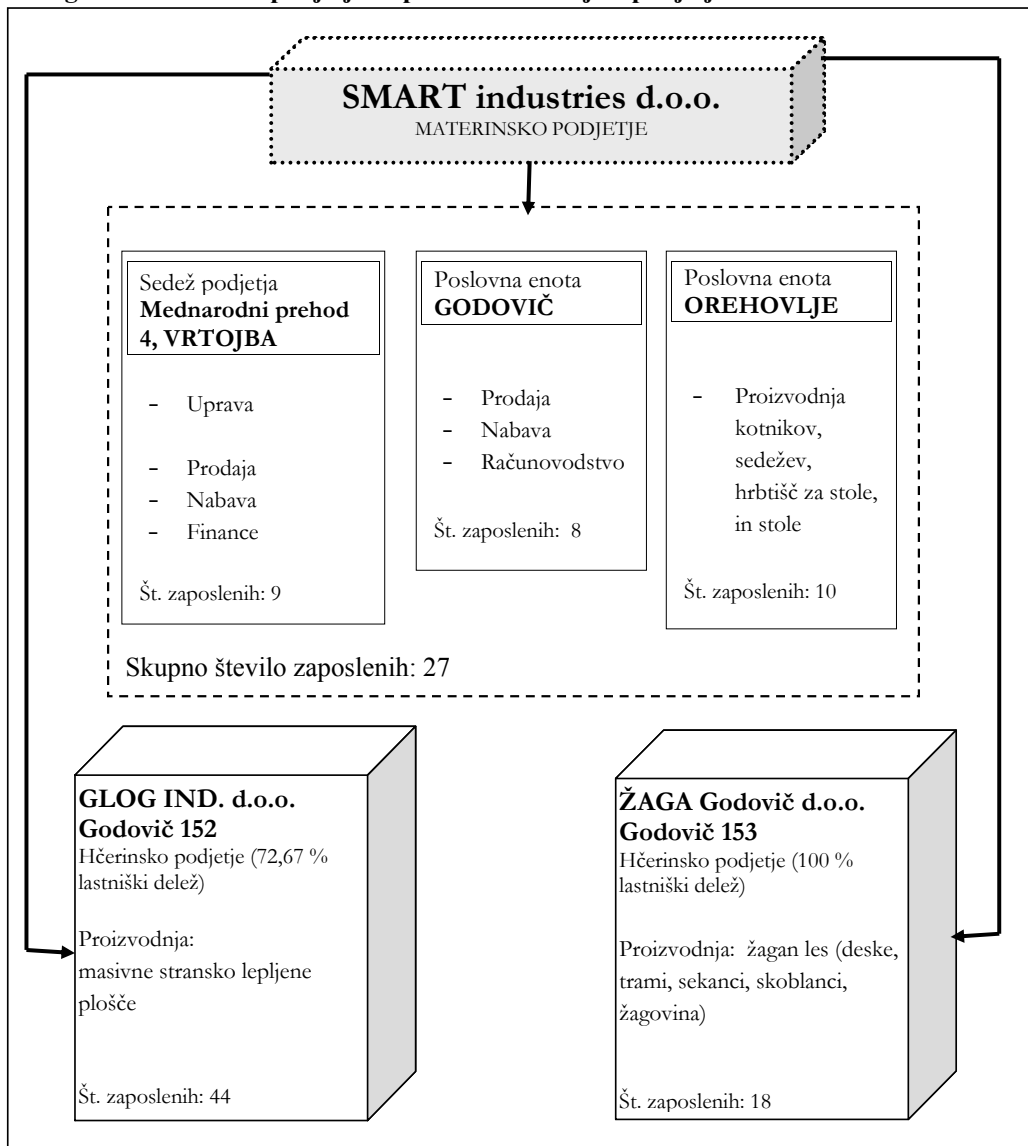


## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Struktura podjetja in poslovne funkcije v podjetju Smart industries d.o.o. ....	2
Priloga 2: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z direktorjem podjetja Smart industries d.o.o. in komercialistom na področju polizdelkov in dokončanih izdelkov Petrom Jazbecem.....	3
Priloga 3: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z namestnikom direktorja podjetja Smart industries d.o.o. in komercialistom na področju lesnih polizdelkov Brunom Bizjakom .....	12
Priloga 4: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z Darinko Gornik, ki je v podjetju Smart industries d.o.o. komercialistka na področju lesnih surovin.....	17
Priloga 5: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z Darkom Rudolfom, ki je v podjetju Smart industries d.o.o. nabavni referent in komercialist na področju lesnih elementov (polizdelkov) .....	22
Priloga 6: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z Jožo Černic, ki je zunanja predstavnica (neodvisna posrednica) podjetja Smart industries d.o.o. na področju lesnih surovin .....	25

# PRILOGA

Priloga 1: Struktura podjetja in poslovne funkcije v podjetju Smart industries d.o.o.



Vir: Interna gradiva podjetja, 2005.

**Priloga 2: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z direktorjem podjetja Smart industries d.o.o. in komercialistom na področju polizdelkov in dokončanih izdelkov Petrom Jazbecem**

1. Sandra Bonča: V podjetju imate več oddelkov, med drugim tudi trženjski. Zanima me, kako je ta oddelek organiziran? Katere naloge se izvajajo v sklopu trženjske in s tem tudi prodajne funkcije?

*Peter Jazbec: Organizacija izvira na podlagi delitve na stroškovna mesta. Vsako stroškovno mesto skrbi za komercialno samo. Se pravi, toliko kot naj bi bilo stroškovnih mest, toliko naj bi bilo komercialnih točk, morda malo manj, ker nekateri komercialisti skrbijo za več stroškovnih mest. Ampak osnovni princip je, da je komercialna vezana na stroškovno mesto. Stroškovna mesta so: 10, 23, 22, 40, 41, 44, 46 in tako naprej. Vsako stroškovno mesto ima svojega nosilca in ta opredeli tudi komercialno-trženjsko funkcijo. Torej je organizacija trženjskega oddelka decentralizirana. Koordinacija poteka samo na nivoju vodstva, se pravi direktorja, mene, in Bruna, ki ima formalni naziv komercialni direktor. Ampak ta koordinacija poteka bolj preko mene, kot preko Bruna. Vendar tudi on nekaj koordinira, a v veliki večini jaz. Zaradi tega, ker jaz pokrivam tržišče, ki je tudi izven Italije. Bruno pa je usmerjen bolj na Italijo. Vsa ostala tržišča in tudi nekaj Italije pa koordiniram jaz, zaradi znanja jezika. Trženjska funkcija v podjetju zajema tako prodajo kot nabavo, kar pomeni, da tisti, ki nabavlja tudi prodaja. Razen če se nabava ne povezuje s kakšnim drugim prodajalcem iz drugega stroškovnega mesta. Največkrat pride do konsultacij trženjske funkcije izven okvira stroškovnega mesta, ko se gre za nove stvari. Na primer, ko je potrebno na novo opredeliti roke plačila, postaviti cene, ko se začne poslovati z novim komitentom. Ali pa v primerih, ko nastanejo kakšni problemi v zvezi z neplačili ali reklamacijami. Drugače pa je zadeva precej decentralizirana in vsaka zase.*

2. Sandra Bonča: Edini način tržnega komuniciranja v podjetju je osebna prodaja. Zakaj ste se odločili za tak način komuniciranja s kupci?

*Peter Jazbec: V podjetju v glavnem proizvajamo za industrijo in zato je kontaktov zelo malo. Naš podajalec ima kontakte z nabavnikom v tisti industriji, ki rabi naš sklop polizdelkov, izdelkov in surovin. Tukaj ni kot pri maloprodaji, kjer imaš na tisoče majhnih klientov in kjer se obračaš h kupcu preko oglasov/reklam. Tukaj je dovolj, da poznaš odgovornega za nabavo pri določenem podjetju in s katerim imaš redne kontakte, seveda, če ne pride do zamenjav. Ne moremo prestopiti iz pozicije, kjer smo. Smo medfazni dobavitelj industriji in pri finalni proizvodnji grosisti, ki prodajamo trgovcem. Na primer veletrgovinam, trgovinam na drobno, ampak smo še vedno grosisti. Ne moremo prestopiti iz tega, kajti če bi šli v maloprodajo bi se nam porušil kompleten sistem.*

3. Sandra Bonča: Osebna prodaja je tudi prodajna metoda. Se strinjate s to trditvijo? Ali to drži tudi za vaše podjetje?

*Peter Jazbec: Ja, sigurno. Tudi zato, ker je zadeva precej specifična. Vsak klient ima svoje potrebe. Na primer naš kupec v industriji ima specifične potrebe za lastno proizvodnjo in zato je prodaja izredno individualna. Imamo malo artiklov, ki so srejemljivi za vse. Imamo par udarnih sedežev, a še tej so v razno raznih izvedbah. Če ne drugega, so kakšne spremembe v postavitvi*

tega sedeža. Obvezno gre za individualen pristop. Velikokrat delamo na podlagi kupčevega naročila. Definitivno je osebna prodaja tudi prodajna metoda, ki sta med seboj tudi tesno povezani. Skratka, hkrati ko komuniciraš, tudi prodajaš.

4. Sandra Bonča: Ker so prodajalci (komercialisti) bistveni pri izvajanju osebne prodaje, me zanima, katere so po vašem mnenju lastnosti, ki jih mora imeti vsak komercialist v podjetju?

*Peter Jazbec: Prodajalec v podjetju pri osebni prodaji naj bi imel takšne lastnosti, kot govori tudi teorija. Mora imeti smisel za takšno delo, mora biti primeren za to delo, imeti mora tudi tehnično znanje, ker je osebna prodaja oziroma sama prodaja vezana na specifične tehnične izdelke in polizdelke, imeti mora spretnost komuniciranja, postavljanja cen, rokov plačil, kar je zelo pomembno, saj je likvidnost resen problem tudi izven Slovenije. Poleg tega pa se mora znati prodajalec tudi dobro pogajati. Za uspeh pri prodaji pa je bistveno tudi hitro reševanje reklamacij. Se pravi, da se na reklamacije hitro reagira, da se ugotovi krivda in če je naša krivda, da se jo skuša hitro popraviti. Vendar tudi v primeru, ko ni naša krivda, se skuša kupcu pomagati, da reši svoj problem. Na ta način dobiš pri kupcu določeno zaupanje.*

5. Sandra Bonča: Ali morda na razgovorih izpostavite neko situacijo z določenim problemom, ki ga morajo kandidati rešiti?

*Peter Jazbec: Zelo težko je kandidata vprašati, kako bi rešil nek problem, saj ima vsak svoj pristop. Mi ne moremo prodajati kalupov. Potencialnemu kandidatu moraš pustiti, da razmišlja po svoje in mu ne smeš vsiljevati naš način razmišljanja. Ne moreš mu postaviti neko vprašanje z nekim hipotetičnim odgovorom, ki je za nas edini pravilen. Lahko, da se mi motimo in da je njegov odgovor pravilen. Po mojem ni moč izbirati človeka, ki misli drugače od nas, saj smo lahko mi v zmoti in ne on. Najboljše je, da se kandidatu postavi neka poskusna doba in tako lahko vidimo, ali je človek primeren za to delo ali ne. Lahko se kandidatu tudi postavi nek določen primer in da potem on predlaga rešitev, vendar se na tak način ni pametno zanesti.*

6. Sandra Bonča: Kako so prodajalci v podjetju organizirani?

*Peter Jazbec: Prodajalci so v podjetju organizirani največ po izdelkih, saj so stroškovna mesta večinoma vezana na izdelke. Uporablja pa se tudi kombinirana organizacija, in sicer po izdelkih in po kupcih, saj je pri kupcih odločilno znanje jezika. Primarna organizacija pa je po izdelkih.*

7. Sandra Bonča: V podjetju je večina prodajalcev notranjih, torej so zaposleni v podjetju.

Zakaj se ne odločite za več zunanjih sodelavcev? Katere so po vašem prednosti in katere slabosti tako notranjih kot zunanjih prodajalcev?

*Peter Jazbec: Imamo kar dosti zunanjih sodelavcev. Vseh je 10. Zunanji sodelavci so pri nas zelo zaželeni. Prednosti zaposlenih v podjetju so na primer: pripadnost podjetju (naj bi tisti, ki je zaposlen v podjetju bolj čutil pripadnost podjetju, ni pa to nujno), dolgoročno planiranje zaposlenih, lažje postaviš strategijo. Slabosti zunanjih sodelavcev so, da z njimi ni moč dolgoročno planirati, jih ne moreš nadzirati, lahko delajo tudi za druga podjetja. Velika prednost pa je, da tuji agentje poznajo lokalni trg in tamkajšnje razmere.*

8. Sandra Bonča: Katere so glavne naloge, ki jih morajo prodajalci neprestano izvajati? Katere izmed njih so najbolj zahtevne in katere za podjetje najpomembnejše?

*Peter Jazbec: Pridobivanje novih kupcev je vezano na obstoječo komercialo. To so prodajalci in agenti, ki pa morajo tudi neprestano spremljati dogajanja na trgu, opazovati konkurente in tudi dobavitelje. Skrbeti morajo pa tudi za obstoječe kupce, saj je ohranjanje le-teh cenejše od pridobivanja novih kupcev. Najpomembnejša naloga prodajalcev, od katere zavisi tudi obstoj podjetja, pa je prodati relativno velike količine izdelkov in polizdelkov oziroma proizvodnjo, ki je vezana na naše kapacitete, in tudi dobiti denar od prodaj.*

9. Sandra Bonča: Ali lahko opišete vaš postopek osebne prodaje? Kako pridete do potencialnih kupcev?

*Peter Jazbec: Iskanje kupca: pri tem je treba vedeti zgodovino našega posla. Največ se je prodajalo v Furlaniji v Italiji, kjer je bilo svoje čase 70 odstotkov svetovne proizvodnje in ki je rabila naše proizvode. To je pomenilo, da če smo bili tam prisotni, je bilo dovolj, da smo živeli. Ta trg je bil izredno blizu, okoli 30 km stran, in zato si se lahko vsak dan odpravil tja, v središče, kjer je bilo 1500 podjetij. Pri tem je bila moja velika prednost znanje jezika, saj sem lahko s kupci neposredno komuniciral in sem hitro dobil širok krog klijentele. Šlo je za zelo specifično zadevo, sedaj pa se je vse obrnilo. Tam je nastala kriza. Mi smo se rešili, ker smo se pravočasno umaknili iz tega področja in ker smo diverzificirali prodajo. V Belgijo in na Nizozemsko pa sem se podal v bistvu precej v prazno. A sem imel enostavno srečo. Večino kupcev smo pridobili sami, nekaj pa smo jih tudi pridobili od posrednikov. Dostikrat prihajajo tudi pobude s strani Gospodarske zbornice Slovenije in se na njih tudi odzovemo.*

10. Sandra Bonča: Kako najpogosteje dostopate do kupca?

*Peter Jazbec: Moj način pristopa je bil od vrat do vrat. Ko sem prišel v podjetje sem vprašal, če rabijo to in to. Če so mi rekli ne, sem vprašal, ali morda poznajo koga, ki pa bi to potreboval. V podjetju so mi dali podatke o podjetju, ki bi lahko bil potencialni kupec in potem sem jim rekel, če ga lahko oni pokličejo in me najavijo. In na tak način sem prišel do sedanjega kupca. V dosti primerih pa smo prišli do kupcev preko povpraševanj, ki so jih podjetja pošiljala k nam. Na vsako povpraševanje smo striktno odgovarjali. Preko kontaktov, tudi če nismo realizirali posla, smo v podjetju vprašali, če morda poznajo koga, ki bi rabil naše proizvode. Gre za industrijo in zato se podjetja med samo bolj poznajo. Gre v bistvu za nek majhen zaprt krog. Podjetja spoznaš tudi na sejnih in lahko tako navežeš kontakte. Na Köln-skem sejmu smo imeli brošuro, kjer je bilo predstavljenih več slovenskih podjetij in jo je dobil vsak, ki je stopil na sejmski prostor. Preko tega smo dobili kar nekaj odzivov in od teh jih je bilo par zelo dobrih. Medtem ko pa sem sam na sejmu hodil od vrat do vrat, pa nisem bil uspešen, čeprav je na sejmu veliko lažje pridobiti potencialnega kupca kot pa preko drugih načinov dostopa. V tem primeru so na eni relativno majhni lokaciji zbrana podobna podjetja s podobnimi potrebami glede izdelkov. Sicer smo navezali kontakte, vendar do realizacije ni prišlo. Je pa res, da v naši panogi preteče od prvega kontakta do realizacije izredno dolgo časa, saj gre za industrijo, ki ne more improvizirati. Tudi če smo mi zanimivi za kakšnega potencialnega kupca, on ne more začeti z nami takoj poslovati, saj ima sigurno že dobavitelje in zato zaprta naročila za določeno obdobje. Se pravi, da lahko pridemo v poštev čez 8, 9 ali 10 mesecev. V krajšem času bi bilo mogoče le v*

*primeru dodatnih naročil pri potencialnem kupcu. Med kontaktom in realizacijo je delež tistih, ki se izkažejo kot dobrih, izredno majhen. Pri tem pa je še čas izredno dolg. Seveda pa stalno dostopamo do kupcev preko ponovnih nakupov.*

11. Sandra Bonča: Ali se pred obiskom, klicem pripravite? Kako?

*Peter Jazbec: Ko sem prišel do podjetja v Belgiji, so me najprej peljali v skladišče polizdelkov in sem takoj videl, da je to primeren klient za nas. Sicer je že tisti, ki me je poslal tja vedel. Bil pa sem frapiran, ko sem videl, da rabijo točno to, kar proizvajamo. Od tistega trenutka, do prvega naročila pa je preteklo 9 mesecev.*

12. Sandra Bonča: Ali se ni pojavil problem, ker vas v podjetju niso poznali in vam zato morda ne bi zaupali?

*Peter Jazbec: Ne, saj severnjaki ne pokažejo emocij. Takoj je rekel, da mu naj damo ponudbo. Morda je izjem. Moram reči, da je izjema. Pri drugih na severu zelo težko pride do zamenjave dobavitelja. Tudi za boljše pogoje. Niso kot Italijani, ki za par evrov, za par procentov razlike v ceni takoj menjajo dobavitelja. Naše izkušnje so, da italijanski partnerji niso tako dolgoročni kot so severnjaški, ki vzpostavijo bolj partnerski odnos do dobavitelja. Tudi zato je težko priti noter, ampak ko si enkrat noter, pa si noter in tudi pri prvi napaki te ravno ne vržejo ven.*

13. Sandra Bonča: Kako kupcu predstavite artikel?

*Peter Jazbec: Ni enostavno prodajati in predstavljati stvari, ki jih potencialni kupci že kupujejo drugje. Zaradi tega je bistvo v tem, ali imaš dosti boljše kvaliteto ali pa nižjo ceno. Ne eno ne drugo ni preveč za poudarjati. Zakaj. Saj daš s tem občutek nabavnemu referentu, da do sedaj ni delal dobro. Ali, da je kupoval preslabo robo ali pa predrago. Zato je bila moja taktika, da, ko sem prišel prvič na dvorišče podjetja, sem vse hvalil. Rekel sem, da vse, kar imate na skladišču, imate dobro. Saj v bistvu je bilo tudi res dobro. Ampak res ni za poudarjati, da bi mi imeli boljše ali cenejše. Rekel sem jim, da jim lahko damo isto ali moda kaj dodatnega, če rabijo v primeru, da so razvili morda kakšen nov model ali drugačne roke dobave od sedaj obstoječih. Pri polizdelkih želimo kupcem ustreči s tem, da prilagodimo našo proizvodnjo njihovim željam. Seveda če je to v naši moči.*

14. Sandra Bonča: Kako pa to poteka pri končnem izdelku, na primer stolu?

*Peter Jazbec: Pri tem smo prevzeli že ustaljeno prakso. Predvsem poskušamo tržiti lastno proizvodnjo in tudi z našim designom. Tukaj smo šele na začetku, a se tudi v tem primeru poskuša zadovoljiti kupca. Pretežno pa ponujamo tisto, kar smo sposobni napraviti oziroma kar proizvajamo. Morda s kakšnimi spremembami glede designa. Problem naše firme je, da je izredno diverzificirana in raznolika, saj se prodaja vse od surovin do končnega proizvoda. Vsako od tega pa ima svojo logiko pri prodaji. Težko je z enim načinom prodajati en in drug artikel. Na en način se prodaja drva, na popolnoma drug način pa dokončan stol. Predstavitev izdelka/polizdelka lahko gre po ustaljenih normah, kot nas to uči teorija, vendar jo je potrebno prilagoditi kupcu.*

15. Sandra Bonča: Kako pridete do naročila? Koliko časa običanjo preteče od prvega stika s kupcem, predstavitve in do prvega naročila?

*Peter Jazbec: Pri medfazni proizvodnji, torej ko se prodaja industriji, preteče od prvega kontakta pa do prvega naročila 1 leto. Industrija mora vedeti za 1 leto naprej, kje bo nabavljala. Ne more si privoščiti, da bi tekoči traki obstali. Pridobiti novega kupca v medfazni proizvodnji je izredno draga stvar, vendar je potrebno investirati, saj se s časom zagotovo splača.*

16. Sandra Bonča: Ker morate pri svojem delu imeti veliko informacij kar zadeva ponujen izdelek, me zanima, kako se znajdete v situaciji, ko nimate informacije, ki jo kupec zahteva in je za kupca bistvena, da bi se lahko odločil za nakup?

*Peter Jazbec: Če ne vem odgovora, povem po pravici. Ali pa rečem, da bo potrebno priti na lice mesta oz. v proizvodnjo, seveda če je zadeva tehnološka in ne ekonomska. Ne ovinkarim, a dostikrat raje rečem, da smo sposobni napraviti kar kupec želi. Malo optimizma je včasih res potrebnega in potem se tudi potrudimo. Pri klientu hočem dati vtis, da smo sposobni napraviti dosti stvari. In potem se poskušamo potruditi, tudi če vidimo, da se nam zadeva v celoti ne splača. Dosti artiklov smo naredili enkrat pa nikdar več. Vendar ne, da se nam zadeva finančno ne bi izšla, ampak ker smo hoteli klienta zadovoljiti. Če nam klient kupuje veliko, se kdaj splača dati zraven tudi nekaj, kar ni najbolj dobičkonosno. Pomembno je, da kupec ostane pri nas, saj je, kot sem že prej rekel, pridobivanje novih kupcev izredno drago.*

17. Sandra Bonča: Kaj pa dejanja, ki sledijo po opravljeni prodaji? Ali preverite, če je bilo vse opravljeno tako, kot ste se dogovorili?

*Peter Jazbec: Tukaj sta dva pristopa. Enega smo pridobili iz Italije. Po mojem je ta slabši. Pri prvem pristopu po prodaji nastane popoln molk. Zakaj. Italijani nas niso nikdar poklicali nazaj in nas, če je bila zadeva v redu, pohvalili. To je njihov nacionalni šport. In kadar je z njihove strani totalen molk, pomeni da je vse v redu. Če pa smo sami poklicali, so se dobesedno nekaj izmislili, saj so videli, da smo zainteresirani. Nikdar ne bo rekel Italijan, da je bilo vse v redu. Vsaj v moji 30-letni karieri se še ni zgodilo, da bi od Italijana slišal, da smo kaj v redu naredili. Na italijanskem trgu se ne sme poklicati in vprašati, če so zadovoljni z dobavo, izdelkom, itd. To se lahko dela po severu, kar pa je drugi pristop. Na primer v Belgijo pa se po odpremi splača vprašati, če je vse v redu in če so zadovoljni. Tudi, po mojih izkušnjah, povedo po pravici. Vsaka reklamacija, ki smo jo dobili iz Belgije, je bila več kot upravičena. Na drugi strani pa so na primer Portugalci, ki so nas že pri prvi pošiljki pohvalili. Japonci tudi nalijejo čistega vina. Nepartnerski odnos, kot je v Italiji, se je, vsaj glede na moje izkušnje, negativno obrestoval. Moja teorija je, da je italijanska lesna industrija v hudi krizi ravno zaradi tega, ker niso znali vzpostavljati partnerskih odnosov. Z dobavitelji so bili enostavno vedno v nekih konfliktnih situacijah. To je tudi razlog, da so ti dobavitelji vedno iskali alternativo: ali druge trge, ali pa so sami začeli delati tisto, kar so Italijani. In za to se danes Italijani soočajo s konkurenco, ki so si jo ustvarili sami. V Italiji v Furlaniji je v lesni panogi zlato pravilo: poslušaj brez čustev, profit je vse, za 1 odstotek razlike v ceni ti kupec obrne hrbet in ko se sestaneš s kupcem, ne smeš biti dobro oblečen, saj so Italijani obupno oblečeni. Nikakor ne smeš iti k njim s kravato. Vendar pa za južno Italijo to povsem ne velja. Kar pa zadeva reklamacije, pa sem v začetni fazi moje kariere poskušal dokazati, da kupec nima prav, vendar tako ne profitiraš. Po navadi se splača*

*priznati reklamacijo, vendar je ne smeš kar takoj sprejeti. Če takoj sprejmeš reklamacijo, daš kupcu občutek, da si mu poskušal nekaj podtakniti. V vsakem primeru je potrebno iti na lice mesta in pogledati problem. Če je napaka naša, jo je treba priznati, če se pa ne strinjaš s kupčevo ugotovitvijo, pa je priporočljivo pripeljati blago nazaj. V nobenem primeru pa ne smeš priznati reklamacije brez kontrole. To je najslabše, kar lahko narediš.*

18. Sandra Bonča: Kaj je za vas pomembnejše in bolj uspešno: izvajati osebno prodajo pri izdelkih iz lastne proizvodnje ali pri izdelkih, ki jih kupite pri proizvajalcu in jih potem samo prodajate naprej?

*Peter Jazbec: Mi prodajamo proizvodnjo našega dobavitelja isto, kot bi bila naša lastna. Lahko se zgodi, da kupcu tudi povemo za našega dobavitelja, kajti kupec lahko želi pogledati proizvodnjo na licu mesta in kako izgleda tehnološki postopek. Z velikimi dobavitelji igramo na odprte karte. Ve se za koga se dela in tudi kdo koga kontaktira, da se slučajno ne zgodi, da bi dobavitelj sam konaktiral našega kupca. Na ta način zagotavljamo, da ne rušimo cen na tržišču brez potrebe. Dostikrat se zgodi, da mi napravimo en del stola (npr. naslon), dobavitelj pa drug del (npr. sedež). Na primer za Portugalsko napravi Deles pol kamiona, pol pa mi. Deles ve, da gre za Portugalsko, vendar nima nobenega interesa, da bi delal nekaj po svoje, saj ve, da delamo skupaj. Tujemu kupcu je lažje kupiti več različnih artiklov od enega kot od vsakega posebej. To še posebno velja za velike razdalje kot na primer: Belgija, Portugalska. Gre za okoli 1000 km in zato kupec raje da naročilo enemu, tudi če ve, da ne bo vse sam napravil. A še vedno ima opravka z enim. Drugače je na primer v Italiji, ker bi kupec nabavljal na 20 kilometrih in bi hodil od enega dobavitelja do drugega in bi poskušal zniževati cene. Najpomembnejše je imeti čim večjo zasedenost lastnih kapacitet. Je pa res, da nam dobavitelji dostikrat dobavljajo izdelke, polizdelke, ki mi jih sami ne izdelujemo. In tukaj ne moremo delati kakšne velike razlike. Prodaja se tisto, kar nam je naročeno in se zahteva. Ali je to narejeno pri nas ali pri naših kooperantih je skoraj vseeno. Seveda je res, kot sem že rekel, da poskušamo imeti čimbolj zasedene naše kapacitete, vendar mi vsega ne proizvajamo.*

19. Sandra Bonča: Če izvajate osebno prodajo lastne proizvodnje natanko veste, ali ste izdelek ali polizdelek naredili dobro. Kako pa se prepričate o kakovosti v primeru, ko proizvaja dobavitelj?

*Peter Jazbec: V tem primeru je potrebno iti blago prevzeti pred odpremo. Se pravi, da se izvrši kontrolo kvalitete pri dobavitelju. To se v naši panogi zelo pogosto dogaja, saj so tudi mnenja kupcev, dobaviteljev izredno subjektivna. Nekomu je všeč les svetel, drugemu temen, tretjemu z grčami, četrtemu pa brez grč. Pri lesu ni pomembna samo postavljena kvaliteta, pomembna je tudi barva lesa, niansa. In če napraviš kontrolo kakovosti, natanko veš, kako les izgleda in se lahko potem tudi zagovarjaš pred kupcem. Praksa je tudi taka, da se k dobavitelju pripelje kupca in sam prevzame blago. S tem se tudi izognemo morebitni reklamaciji.*

20. Sandra Bonča: Pri takšnem načinu poslovanja obstaja možnost, da izgubite kupca, saj ve, kdo je dobavitelj in bi naslednjič lahko naročil kar pri njem. Ali se vam to ne zdi nevarno?

*Peter Jazbec: To je treba vzeti v zakup. Če se to že zgodi, je to zelo kratkoročno. Takšna dejanja se hitro razvejo in potem se takega dobavitelja vsi izogibajo. Ko greš enkrat v take poteze, moraš*



računati, da ostaneš sam. Tudi klient, ki to naredi in preskoči enega dobavitelja izgubi na ugledu.

21. Sandra Bonča: Ali je pri poslovanju veliko formalnosti med partnerji?

*Peter Jazbec: Velika podjetja kot so multinacionalke in delniške družbe prakticirajo pogodbe. Na besedo gre običajno pri manjših podjetjih, kjer je en lastnik in obvlada vse. To drži le še v Švici.*

22. Sandra Bonča: Ali so potem Švicarji užaljeni, če jim pošlješ pisno potrditev oziroma listino?

*Peter Jazbec: Ne, saj vedo, da notranji švicarski trg funkcionira brez papirja, medtem ko zunanjim partnerjem ne morajo vsiliti svojega načina. Beseda pa je zakon tudi na Japonskem, vendar pa se tukaj vedno tudi vse pisno potrdi.*

23. Sandra Bonča: Ker poslujete na medorganizacijskem trgu so odnosi s partnerji izredno pomembni. Lahko predstavite trženje na podlagi odnosov v vašem podjetju? Kakšna je bila pot, da ste si izoblikovali tako razsežno trženje na podlagi odnosov, kot ga imate danes? Je preteklo veliko časa?

*Peter Jazbec: Ja, seveda. Zakaj. Ker smo bili samozadostni z Italijo in nam ni bilo potreba. Imeli smo srečo, da smo to začeli, ko je bila konjunktura v Italiji še na vrhuncu. Potem ko pa je začela upadati, smo že imeli alternativo. Če pa bi iskali nova tržišča kasneje, bi bili danes v velikih težavah. Naša prednost je bila ta, da smo vedno odgovarjali na vsa povpraševanja. Dolgo časa je bilo tako, da je bilo po našem blagu povpraševanje večje od ponudbe. Danes pa telefon praktično ne zveni več, skoraj nihče več ne povprašuje. Danes moramo predvsem ponujati. Leta nazaj pa je bilo ravno obratno, a smo vseeno odgovorili na vsa povpraševanja in smo tudi kasneje ostali s temi podjetji v kontaktu. Mislili smo, da nam to lahko pride še kako prav. Ravno zato imamo danes neverjetno število klientov po celem svetu. Naše poslovanje temelji na podlagi odnosov in tako tudi zaupanja. Imamo tudi zelo močno blagovno znamko. Naš segment je izredno majhen, zato se med seboj tudi poznamo. Imamo že določen renome, v plusu in minusu. Naša slaba lastnost je bila, da se v času velike konjunktуре nismo držali rokov dobav. Leta 1993 nam je nekdo predlagal, naj začnemo z enim proizvodom, ki je bil aktualen že takoj po 2. svetovni vojni in ga je ta partner potreboval. Ta artikel smo delali 1 leto po nekaj komadov na mesec. Kar na enkrat je udarila konjunktura na tem področju in je preseгла vsa pričakovanja. Trajala pa je kar nekaj let. Prag rentabilnosti je bil na 100, povpraševanja pa je bilo za 400. Enostavno smo sprejeli strategijo, da se nobenemu kupcu ne odrečemo in zato smo pri vseh zamujali z dobavo. Tako smo si nabrali precej jeze, vendar s tem, ko smo vsakemu dali naročeno, smo preprečili, da bi kupci iskali alternativo in da bi to, kar smo delali mi, začel delati še kdo drug. Zato se ni leta in leta ustvarila nobena resna konkurenca na tem področju, kjer smo prisotni. Konkurenca se je pojavila kasneje, ko se je povpraševanje po tem artiklu drastično zmanjšalo. Tako smo sami pobrali vso smetano. Je pa res, da smo to strategijo sprejeli zavestno. Bistveno je, da kupci preizkusijo naše proizvode in če so zadovoljni, bodo zagotovo tudi v prihodnje kupovali pri nas. Danes pa imamo cene malo višje kot konkurenca, saj imamo tudi boljše kvaliteto. Cen tudi ne nameravamo nižati, raje ne prodamo.*

24. Sandra Bonča: Kakšne oblike komuniciranja pri osebni prodaji uporabljate?

*Peter Jazbec: Komunikacija je ena specifična. Pri meni je to predvsem znanje retoromanskega jezika. Komunikacija poteka večinoma preko telefona, kjer se govori v tujem jeziku ali v dialektu. Drugače pa se piše v knjižnem jeziku, tako v domačem kot v tujem (večinoma italijanski). Zrasli smo v času, ko je osebna komunikacija potekala v glavnem preko telefona in preko pisem oziroma faksov in tako je tudi še danes, prej pa se je uporabljal tudi še teleks. Komunikacija poteka tudi preko elektronske pošte, vendar ta oblika komuniciranja se še ne uporablja veliko. Na primer fakture še vedno pošiljamo po klasični pošti in po faksu, saj še nimamo elektronskega podpisa, ki bi to lahko nadomestil.*

25. Sandra Bonča: Kaj pa nebesedno komuniciranje? Se vam zdi pomembno? Zakaj in v kolikšni meri?

*Peter Jazbec: To je po mojih izkušnjah izredno pomembno. Moje zlato pravilo je: čim več poslušaj in čim manj govori. Pa čeprav skoraj vsakega zanese. Dobro vem, da moramo dosti govoriti, a pri tem ne smemo pozabiti poslušati. Poslušanje je ključnega pomena predvsem pri kompliciranih zadevah. To je pri reševanju reklamacij, pri poskušanju doseganja optimalnih cen, pri dolgoročnih pogodbah. Slednje je potrebno še kako upoštevati pri podjetjih, ki imajo zelo izobražen kader, na primer pri multinacionalkah. Medtem ko pri majhnih podjetjih, kjer je en ustanovitelj in sam odloča o vsem, se da za šankom dosti dogovoriti. Enotnih pravil tukaj ni, potrebno pa se je prilagajati situaciji. Vsak trg je drugačen in tudi vsak segment je relativno majhen ter ima svoje specifične. Določene zakonitosti pa obstajajo. Tisti, ki zna prodajati, bo prodajal povsod.*

26. Sandra Bonča: Katere oblike komuniciranja so najbolj učinkovite, katere najmanj?

*Peter Jazbec: Potrebno je ugotoviti, kje je komercialist najbolj močan. Eni so izredno dobri pri komunikaciji preko telefona, eni pri pisanju, eni pa pri direktni komunikaciji. To je potrebno ugotoviti in se tega v največji meri tudi držati. Za naše zaposlene vem, kje je kakšen močan. Nekateri hitro prebijejo led, hitro vzpostavijo kontakt, hitro pridobijo novega klienta, vendar pa jim manjka kaj drugega za kontinuiteto. Nekateri pa pridejo v stik počasi, a znajo potem držati kontinuiteto. To je zelo odvisno od človeka, to je v karakterju. Kot sem že rekel, je potrebno ugotoviti, kje je kdo najboljši in potem to forsirati.*

27. Sandra Bonča: Osnovna oblika poslovnega komuniciranja na medorganizacijskem trgu pa so pogajanja. Kako pri vas izgleda pogajalski proces?

*Peter Jazbec: Po navadi imam navado, da čim manj govorim o poslu in čim več o drugih stvareh. Sem tak tip človeka, da me zanimajo tudi druge stvari in ne samo posel. Vendar če vidiš, da ni interesa iz nasprotne strani, potem je bolje, da kar takoj preideš na posel. Če debata nanese na stvari, kot je politika, je bolje biti flegmatik, saj nikoli ne veš, kakšne preference in prepričanja ima nasprotna stran. Naj povem svoje izkušnje iz Bosne in Srbije pred vojno. Vedno sem pazil, kaj sem govoril, če sem bil z muslimanom ali s Hrvatom ali s Srbom. Če sem bil na kosilu z muslimani, nisem nikoli jedel svinjskega mesa. Vedno sem se prilagajal in tudi še danes. Naša prodaja večinoma temelji na standardnih artiklih in ravno zato lahko prilagajamo količino. Ne moremo pa spreminjati cen, saj bi s tem oškodovali obstoječo klientelo. Ne moremo novemu*

*klientu prodajati po višji ceni kot obstoječemu. Imamo eno fiksno ceno, iz pod katere ne smeš iti. Tudi če so razlike v designu ali v izvedbi, končna cena le malo vpliva na izvedbe, saj običajno gre le za minimalne razlike, kot so: utori, druga oblika, luknje in tako naprej. Struktura je več ali manj ista. Pogajanje okoli cen je relativno lahko, ker so postavljene jasne spodnje meje. Je pa res, da je postavljena cena odvisna tudi od tržišča, kamor je roba namenjena. In v tem primeru pa lahko končna cena zaniha predvsem navzgor, če so razdalje do kupca višje in če so večja tveganja (npr. Japonska).*

28. Sandra Bonča: Na kaj mora biti prodajalec pozoren pri pogajanjih ?

*Peter Jazbec: Pred razgovorom oziroma pogajanjem si mora prodajalec postaviti maksimalen cilj, ki pa ne sme biti prenizek. Seveda pa se ne sme pretiravati, saj obstaja nevarnost, da izpadeš neresen. Pred pogajanjem je potrebno dobro premisliti, se pripraviti, si postaviti več argumentov, določiti jasne plačilne roke in seveda tudi roke dobave. Pri pogajanjih je bistvena kultura. Mislim, da globalizacija ne bo spremenila kulture. Prišlo bo do tega, da se bo vsak narod ali pripadnik določene kulture še bolj izoliral pred ostalim svetom. V poslovnem svetu različnih kultur je zelo pomembno, da si človek, ki razume druge.*

29. Sandra Bonča: Za konec pa mi prosim še povejte, kakšen pomen pripisujete osebni prodaji za uspešnost poslovanja podjetja v preteklosti, danes in kako mislite, da bo v prihodnosti?

*Peter Jazbec: Osebna prodaja je in tudi bo vedno zelo pomembna za uspešno poslovanje. Je ena najbolj ključnih dejavnikov za uspeh našega podjetja, saj se vse začne in konča pri ljudeh. V težkih pogojih je ključna komercialna sposobnost oziroma komercialne zvezde. Najpomembnejše in tudi najtežje je znati povedati, dosti lažje je narediti. V situaciji, ko je povpraševanje manjše od ponudbe in ob enaki dani ceni ter kvaliteti, zmaga boljši prodajalec.*

Sandra Bonča: Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

### **Priloga 3: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z namestnikom direktorja podjetja Smart industries d.o.o. in komercialistom na področju lesnih polizdelkov Brunom Bizjakom**

Formatted: Bullets and Numbering

1. Sandra Bonča: Pogovarjala se bova o osebni prodaji v vašem podjetju, zato me najprej zanima, kako okvirno izgleda vaš postopek osebne prodaje (oseben stik s kupcem)?

*Bruno Bizjak: Obstajajo različni prijemi osebne prodaje; le-ti pa so odvisni od artiklov, ki jih ponujamo na tržišču, od tržnega momenta, od kupcev in od drugih različnih faktorjev. Osebna prodaja ima v naši branži prav poseben pomen, saj so naši artikli polizdelki, ki so vezani na specifično in jih ni mogoče prodajati po številkah kot na primer vijake. Gre za lesno panogo, kjer je bistvena strokovnost in tudi artikli so kupcu pisani na kožo, se pravi, da mu dobavimo natanko tisto, kar potrebuje. Da pa lahko to zagotovimo, je potrebna osebna prodaja.*

2. Sandra Bonča: V podjetju je potrebno neprestano iskanje novih kupcev. Kako jih odkrijete, na podlagi česa?

*Bruno Bizjak: Do kupcev prihajamo na različne načine. Nekateri kupci so že dolgoletni, do drugih pa prihajamo preko posrednikov in preko ustnih izročil oziroma priporočil. Vsekakor pa jih ne dobimo preko oglasov, sejmov, raznih imenikov in podobnega, saj to ni učinkovito. Gospodarska zbornica Slovenije je v okviru lesarskega združenja že organizirala par različnih kontaktov, vendar to nikoli ni obrodilo sadov, povezovanja. Najbolj učinkovit način pri pridobivanju novih kupcev zadeva osebne kontakte, ki jih navežemo preko poznanstev, predvsem preko dosedanjih kupcev.*

3. Sandra Bonča: Preden osebno ali po telefonu dostopite do nekega možnega kupca verjetno izbrskate vsaj nekaj informacij o njem, ali ne? Katere informacije so to ter kje jih dobite?

*Bruno Bizjak: Preden se odločimo za kontakt z možnim kupcem, zberemo vse mogoče informacije. Najprej so to informacije, ki jih je mogoče dobiti v panogi in ki jih zberemo od naših agentov in drugih poznanstev. Skušamo izvedeti, kaj vse podjetje proizvaja, kako podjetje posluje in kakšna je finančna situacija podjetja. Slednje izvemo na primer preko IBON-a in preko Ajpes-a za domače kupce. Ko pridobimo te informacije, sledi odločitev za sodelovanje. Pri tem pa morajo biti informacije za nas vsaj usmerjene v pozitivno smer, saj 100-odstotne prepričanosti v informacije danes ni. Še posebno težko je dandanes prodajati z akreditivi, bančnimi garancijami, saj si konkurenca tega ne poslužuje. V primeru zavarovanja plačil se v kupcu pojavi nezaupanje, potrebni pa so dolgi postopki in tudi visoki stroški. Na začetku sodelovanja s kupcem poskušamo kupce oceniti, koliko so likvidnostno sposobni, velikokrat pa jim ponudimo tudi popust za hitro plačilo in tako približno vidimo, kako podjetje diha. Danes se posluje predvsem na odprti račun in do neke mere tudi po intuiciji. Na odločitev za sodelovanje vpliva tudi to, ali so artikli, ki jih možni kupec potrebuje, v sklopu stvari, ki smo jih mi sposobni napraviti in se nam tudi izplačajo.*

4. Sandra Bonča: Na kakšen način dostopate do kupca? Kateri načini so najbolj učinkoviti in kateri najmanj?

*Bruno Bizjak: Dosti naših kupcev je takih, ki so že dolgoletni in stalno naročajo pri nas. Do novih kupcev pa večinoma dostopamo preko priporočil, kar je tudi najbolj učinkovito. Najmanj učinkovit način pa je dostop na slepo.*

5. Sandra Bonča: Se vam zdi, da je predstavitev izdelka ključnega pomena za pridobitev posla? Kako izgleda vaša predstavitev izdelka?

*Bruno Bizjak: Vsekakor je predstavitev artikla pomembna, še posebej v primeru novih artiklov, ki na začetku proizvodnje še ne pokrijejo proizvodnih stroškov ali investicije v ta artikel. Tega se v podjetju zavedamo, zato imamo vedno 70 odstotkov proizvodnje takšne, ki finančno pokriva tekočo proizvodnjo, ostalih 30 odstotkov pa investiramo v nove stvari, v katerih menimo, da naj bi bil uspeh ter perspektiva za prihodnost. Zato pa je v prvi vrsti potrebno, da nov artikel učinkovito predstavimo. Pri predstavitvi artikla je najpomembnejša strokovnost oziroma način, kako predstavimo. Kupci se danes odločajo na podlagi znanega trikotnika, in sicer: kvaliteta, rok dobave in na tretjem mestu cena. Prav na tak način skušamo predstaviti tudi naše artikle. Dostikrat cena res ni pomembna, pomembnejše je to, ali nam naročeni artikel v samem proizvodnem ciklusu povečuje fakturno realizacijo ter se lahko izdelava v okviru naše strojne opreme. Pri predstavitvi izpostavimo v prvi vrsti kvaliteto naših artiklov in da smo pripravljeni kupca servisirati ter šele v tretji fazi vključimo ceno. Vsekakor pa mora cena omogočati napredno akumulacijo; to lahko predstavlja tudi, da si lahko jutri še atraktivnejši na tržišču. V vsakem primeru pa želimo zadovoljiti kupčeve potrebe. Tudi v primeru, ko gre za nek nestandardni izdelek, ki ga mi še ne proizvajamo, poskušamo priti do posla in tako zadovoljiti kupca. Naša teza je, da imamo razpršenost posla, torej ne delamo maso nekih artiklov. To pa ne pomeni, da nismo ozko specializirani. Želimo, da je naša proizvodnja razpršena, kar pa pomeni, da nimamo velike serijske proizvodnje enih artiklov. Hočemo se potruditi in s tem, ko skušamo zadovoljiti različne potrebe kupcev, pridobimo tudi novo znanje. Do sedaj se je razpršenost v primerjavi s konkurenco, ki je ozko specializirana, izkazala kot učinkovita.*

6. Sandra Bonča: Katere oblike komuniciranja uporabljate?

*Bruno Bizjak: Pri komuniciranju s partnerji se poslužujemo vseh razpoložljivih načinov komuniciranja, in sicer komuniciramo ustno in pisno. Poslužujemo se telefonskih pogovorov, računalniških kontaktov, faksov, največ pa osebnih kontaktov.*

7. Sandra Bonča: Katere od teh oblik so najbolj učinkovite? Pri tem mislim tudi na mimiko, intonacijo glasu, obleko, vlogo prostora in časa.

*Bruno Bizjak: Pri poslovanju in pri pogovorih ni vse v številkah in besedah, temveč je veliko tudi v karizmi ljudi, ki pri poslu sodelujejo. Velikokrat je prav karizma tista, ki pripelje ljudi do sodelovanja, saj gre v naši panogi za artikle, v katere je potrebno vložiti veliko truda v sam razvoj. Preden pa začnemo delati z določenim partnerjem, je vsekakor potreben ogled tovarn, tako naše s strani kupca kot kupčeve z naše strani, kjer prihaja do prvih osebnih stikov. Pri tem so pomembni izrazi na obrazih, ton glasu in urejenost, katera mora biti primarna situaciji. V komuniciranju pa se vse več uporablja modernejše medije, kjer ni osebnega stika iz oči v oči.*

8. Sandra Bonča: Ali je po vaših izkušnjah osebni stik s kupcem odločilnega pomena, da pride do naročila?

*Bruno Bizjak: Če gre za začetne, nove posle so osebni kontakti iz oči v oči izrednega pomena, medtem ko za stalne kupce pride v ospredje komuniciranje na daljavo preko telefona, faksa in občasna srečanja.*

9. Sandra Bonča: Kako pa je komunicirati s kupcem, ki ga vi osebno ne poznate in z njim prihajate v osebni stik samo preko telefona?

*Bruno Bizjak: Moram povedati, da se poslužujemo tudi posrednikov, vendar ne zato, da ne bi uspeli brez njih, temveč tradicionalno dopuščamo, da v naši panogi obstajajo agenti, kateri so bili tudi že v preteklosti. Tega se držimo in zato določena področja prepuščamo posrednikom. Z dolgotrajnim sodelovanjem in s strokovnostjo so si pridobili zaupanje, zato jim dovoljujemo, da sprejemamo naročila, kjer so oni naš prvi in tudi zadnji kontakt. V takih primerih mi kupca ne poznamo, a je takih poslov okoli 1 odstotek vseh poslov podjetja. Telefonsko sodelovanje s kupcem, ki ga osebno še nisem videl, je vsekakor težje, a do bolj globokega sodelovanja pride z leti. To je del intuicije.*

10. Sandra Bonča: Kje največkrat potekajo sestanki s kupci? V vašem podjetju, v kupčevem ali kje drugje?

*Bruno Bizjak: Različno. Skušamo pa se držati pravila, da v primerih, ko gre za našo prodajo, gremo mi do kupca. Ko pa prihaja do posebnih naročil novih artiklov, pa radi vidimo, da kupci pridejo do nas.*

11. Sandra Bonča: Ali pri komuniciranju s podjetji uporabljate tudi elektronsko pošto? Kako pogosto?

*Bruno Bizjak: Pri komuniciranju uporabljamo tudi elektronsko pošto. Je en vir, ki bo s časom pridobival na pomenu in je bodočnost, ki je dobrodošla. Omogoča način brezosebnega kontakta in to obliko komuniciranja je potrebno podpirati. Nisem proti, da se tehnologija uporablja v kontaktu. V prihodnosti se bo verjetno tudi elektronski podpis pri formalnostih pogosteje uporabljal kot sedaj, ko smo praktično šele na začetku tega.*

12. Sandra Bonča: Zakaj se še niste odločili za postavitev spletne strani podjetja?

*Bruno Bizjak: Za spletno stran podjetja se še nismo odločili zaradi raznih reorganizacij in sprememb, ki se zadnje dve, tri leta v podjetju dogajajo. Mislim, da bomo to speljali naslednje leto. Hočemo dati od sebe izdelek, ki bo imel urejeno, kvalitetno obliko in ki ne bo narejen na vrat na nos. Vsekakor je treba vsak dan vlagati v trženje artiklov, vendar je potrebno to napraviti dobro ali pa nič.*

13. Sandra Bonča: Poslovanje na medorganizacijskem trgu zajema pogajanja kot najpogostejšo obliko komuniciranja. Na kaj mora biti komercialist pozoren pri partnerjih, s katerimi s pogaja?

*Bruno Bizjak: Pozoren mora biti na malenkosti. Mlajši kadri imajo boljše strokovno znanje, kot smo ga mi dobili pri izobraževanju, in to bo zagotovo vplivalo na komercialo. V naši panogi je*

*strokovnost zelo pomembna, pomembne pa so tudi izkušnje. Lesarstvo je kompleksna zadeva in zato je za pridobitev znanja potreben določen čas. Pri pogajanjih s partnerji je potrebno biti pozoren na več stvari. Osebnostno posvečam pozornost na samo strokovnost nasprotne strani, ker mislim, da je to predpogoj za uspešno sklenitev posla, za obojestransko zadovoljstvo in to ne samo po cenovni, temveč tudi po kvalitativni plati. Glede na to, da prodajamo polproizvode, lahko v primeru, če prodamo slabe artikle, končni partner ne bo zadovoljen in tudi ne bo prišlo do ponovne sklenitve posla. Vemo, da je potrebno vložiti veliko časa in denarja, da pridobimo nove posle, zato raje svetujemo nasprotni strani kot tržimo. Mislimo, da lahko samo na tak način obrodimo sadove na dolgi rok. Marže v naši panogi so izredno minimalne. Za pridobitev nove stranke je potrebnih veliko stroškov in samo enkratni posel vseh teh stroškov ne pokrije. Pri pogajanjih imajo velik pomen tudi kulture, predvsem razlike v kulturah. 70 odstotkov našega poslovanja je vezanega na italijansko tržišče, zato moram pripomniti to, da naša nasprotna stran, kar zadeva poslovno etiko, katera je bila pred leti na nizkem nivoju, z leti pridobiva. Naš kader je malo bolj izobražen v primerjavi z našimi partnerji v lesni branži v tujini. Na severnem delu Italije je lesarskih šol zelo malo. Izredno malo je dobro usposobljenih ljudi in zato je poslovna kultura na dokaj nizkem nivoju. Poslovna kultura pa je pomembna vse od prvega kontakta, med poslovanjem pa vse do izmenjave pisnih sporočil. Seveda pa je kultura nasprotne strani izredno pomembna. Potrebno je poznati kulturo, njihovo zgodovino, vendar pa se v detajle ni potrebno spuščati. V poslovnem svetu se je potrebno vedno prilagajati drugemu.*

14. Sandra Bonča: Ker poslujete na medorganizacijskem trgu so odnosi s partnerji izredno pomembni. Katere so prednosti trženja na podlagi odnosov in katere so pomanjkljivosti?

*Bruno Bizjak: Z globalizacijo se na nabavnem in prodajnem trgu dogajajo spremembe. V zadnjih treh letih so te spremembe tako občutne, da jih je že težko dohajati. Edino naša razpršenost proizvodnje nam omogoča, da lahko te spremembe absorbiramo. Poslovanje z večjimi partnerji in za večje pogodbe si moramo vzeti več časa. Za večje posle, kjer gre za večja naročila in kjer sodeluje tudi večje število ljudi, dobaviteljev, več denarja, smo bolj formalizirani, zato ustne dogovore spravimo v pisne oblike ter se na tak način zavarujemo. Za manjše, dnevne posle pa delamo praktično "ad hoc" posle, kjer sprejemamo ustna naročila, vendar pa se vedno bolj tudi te vrste poslov spravlja v pisne oblike.*

15. Sandra Bonča: Zakaj je po vašem mnenju osebna prodaja v podjetju uspešna?

*Bruno Bizjak: Kot sem že omenil, prihaja v zadnjih letih do velikih sprememb. Podjetja, katera so danes uspešna, zaspijo za eno malenkost in jutri jih ni več. Naše podjetje glede na konkurenco uspešno posluje, vendar če ne bomo vlagali v strokovnost, v raziskave trgov, lahko vsi dosedanji uspehi zvedenijo.*

16. Sandra Bonča: Kakšne lastnosti imajo prodajalci?

*Bruno Bizjak: Na prvem mestu je strokovnost. Ko se bo nasprotna stran usedla za mizo in bo med pogajanjem videla, da ima na nasprotni strani sogovornika, kateri lahko svetuje in posreduje strokovno podkrovana dejstva, bo lažje pristopila v nadaljnji razgovor. Potem pa pridejo še vse ostale stvari, katere sodijo k uspešnemu trženju oziroma k uspešnemu managementu. To zajema vse od samega odnosa, vedenja, komunikacije, sposobnosti pogajanja*

*do urejenosti in do vsega kar spada v moderen način poslovanja. Prodajalec mora imeti prirojene sposobnosti, rad mora imeti svoj posel, biti mora marljiv, vztrajen, strokovno usposobljen in imeti mora znanje tujih jezikov ter poznati mora kulturo nasprotne strani. Potrebno pa je tudi stalno izobraževanje prodajalcev, da gredo stvari naprej. Poudaril bom, da v naši panogi, kar zadeva uspešnosti velja, vsaj glede na vse, ki jih jaz poznam, da se človek tak rodi, težko pa to postane. Novi načini komuniciranja prinašajo vse manj osebnih stikov in prav tehnologija bo omajala to, kar sem prej rekel: človek se rodi, težko pa postane.*

17. Sandra Bonča: Kako motivirate prodajalce?

*Bruno Bizjak: Motivacija pride s časom, z uspehom. Uspešnemu prodajalcu je motivacija zaključevanje posla. Nagrajevanje je posledica uspehov in ne obratno. Uspešni lastniki dnevno opazujejo, kaj se dogaja s podjetjem, kako živi. Ko prodajalec doseže določen nivo, potem sledijo razgovori, lahko se ponudi celo solastništvo podjetja. Obstaja tisoč in ena varianta, da se uspeh nagradi, oplemeniti in se tako dobi še večje skupno zadovoljstvo.*

18. Sandra Bonča: Za konec pa vas prosim, če lahko izpostavite pomen osebne prodaje (oseben stik s kupcem) za uspeh podjetja ?

*Bruno Bizjak: Osebna prodaja je v naši branži izredno, izredno pomembna. Tu se vse začne in tudi konča. To je v naši panogi tudi edini način, da pride do prodaje. Mislim, da bo osebna prodaja, kljub vsem razvojem na področju tehnologije, tudi v prihodnje še naprej ohranila svoj izreden pomen.*

Sandra Bonča: To je vse. Hvala vam za odgovore in za sodelovanje v intervjuju.



**Priloga 4: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z Darinko Gornik, ki je v podjetju Smart industries d.o.o. komercialistka na področju lesnih surovin**

Formatted: Bullets and Numbering

1. Sandra Bonča: Pogovarjali se bova o osebni prodaji (oseben stik s kupcem) v podjetju.

Najprej me zanima, kaj menite o tej obliki pristopanja do kupca? Je uspešna ali ne?

*Darinka Gornik: Ta način komuniciranja mora biti absolutno prisoten. Z osebno prodajo so efekti dosti večji. Tako spoznaš samo materijo, problematiko delovanja. Pri ponudbi je dosti lažje, če prej konkretno vidiš, za kaj se zadeva uporablja, saj lahko potem pri sami nabavi hitreje reagiraš. In tako lahko pri določenih segmentih v nabavi tudi samostojno nastopaš. Drugače bi moral pri prevzemu vedno imeti zraven dobavitelja. Če gre za prodajo končnega izdelka, ki je že dolgo časa prisoten na trgu, je potreben kontakt med dobaviteljem in kupcem enkrat do dvakrat letno. Tako se izoblikuje odnos, lažje se posluje in na tak način lahko pokažeš tudi večje zanimanje. Kupec vidi, da si stalno pri stvari, da jo spremljaš, da se držiš dogovorov in zato imaš lahko določene prednosti. Na primer v času, ko je blago na trgu težko plasirati, boš pri kupcu zagotovo imel prednost pred nekom, ki kontaktira s kupcem le občasno.*

2. Sandra Bonča: Ste že kdaj poslovala s kakšnim kupcem, s katerim ste komunicirala le po telefonu in ga osebno še niste videla?

*Darinka Gornik: Da. So določeni kupci, s katerimi imaš samo telefonske stike, vendar pri njih ni prave pristnosti. Pomembnejši je osebni stik, ki pa lahko tudi ni vedno pozitiven. Lahko se s kupcem že na začetku ujameš, lahko pa se že v osnovi ne in zato bi bila v tem primeru primernejša telefonska komunikacija. Meni osebno pa je lažje delati, če človeka poznam.*

3. Sandra Bonča: Kaj je potrebno upoštevati, ko se odpravite na prvi osebni obisk k možnemu novemu kupcu? Kako sploh odkrijete možnega kupca?

*Darinka Gornik: Največ preko osebnih kontaktov oziroma priporočil klientov, s katerimi dobro sodelujemo. Če gre za blago, ki je iskano in ga je na trgu malo, potem imajo prednosti stalni obstoječi kupci. Novega kupca, tudi če je dober kupec, pa daš v rezervo. Če pa gre za blago, za katerega je ponudba velika in ga je težje plasirati, potem pa delamo na podlagi priporočila. To nam olajša pot, saj ne potrebujemo raznih garancij. Na italijanskem trgu ni garancij in akreditivov. To se uporablja za prekomorski promet in za ostale države, tudi Evropske. Če v Italiji kupcu predlagaš garancijo ali če mu zaračunaš obresti, se lahko zgodi in se je tudi že zgodilo, da enostavno prekine sodelovanje. Samo enkrat smo italijanskemu kupcu zaračunali zamudne obresti, ki jih je kupec sprejel, vendar je rekel, da ne potrebuje nobenih naših dobav več. Potem pa je preteklo kar veliko, veliko časa, da smo spet začeli sodelovati s tem kupcem.*

4. Sandra Bonča: Ali se pred obiskom seznanite o njegovi firmi, sortimanu in podobno?

*Darinka Gornik: Poleg dobljenega priporočila vprašam še koga, če pozna podjetje. Zanima nas, kako se podjetje obnaša glede plačil in kakšno kvaliteto zahteva. Običajno tista podjetja, ki so dobri plačniki, so kvalitetno najbolj zahtevni in težki pogajalci.*

5. Sandra Bonča: Na kakšne načine dostopate do kupca?

*Darinka Gornik: Ko dobimo priporočilo, običajno nikoli ne gremo v podjetje. Za prve posle in za manjše posle se izključno dogovorimo po telefonu. Seveda pa, ko pridem v stik s priporočenim podjetjem, vedno povem, kdo mi je njihovo podjetje priporočil. Kasneje pa, če se posel razvije, če se pokaže, da je posel dober in da je za nas interesanten, gremo tudi osebno do njega. Podobno je pri dobaviteljih na domačem trgu. Ko prideš v neko novo podjetje, te sprejmejo, vendar preden sklenejo s tabo posel, se pozanimajo o podjetju, o tebi. V tem primeru ti je lahko v veliko pomoč, če ti nekdo da priporočilo. Imamo pa veliko kupcev, ki so že dolgoletni partnerji.*

6. Sandra Bonča: Kako že obstoječim in potencialnim kupcem predstavite nek izdelek, ki ga do sedaj še ni kupoval? Kaj izpostavite?

*Darinka Gornik: Že pri osnovnem pogovoru s kupcem vidiš, ali je kupec končni proizvajalec oziroma porabnik ali pa je samo preprodajalec oziroma trgovec. Kupca najprej poslušaj in potem sam oceniš, ali je to blago težko plasirati ali ne. Če ga je težko plasirati, se boš sam dodatno angažiral, mu boš maksimalno predstavil izdelek ali ga celo povabil, da pride sam pogledat izdelek. S tem se izogneš morebitnim nespornostim glede blaga, kupec pa tako dobi jasno sliko, o čem teče beseda. Nekaj primerov pa je tudi takih, ko ne veš, kaj točno si kupec želi, zato je dobro, da greš k kupcu pogledat in se tako prepričaš, kaj kupec rabi.*

7. Sandra Bonča: Je predstavitev izdelka za vaš uspeh ključnega pomena? Zakaj da oz. ne?

*Darinka Gornik: V našem primeru ne. Izdelek je postranskega pomena. Več pomeni sam odnos med nami in med kupcem.*

8. Sandra Bonča: Ker morate pri svojem delu imeti veliko informacij kar zadeva ponujen izdelek, me zanima, kako se znajdete v situaciji, ko nimate informacije, ki jo kupec zahteva in je bistvena za izdelek, ki ga ponujate?

*Darinka Gornik: Kupcu vedno jasno povem, da želene informacije nimam. Obljubim pa mu, da mu jo bom priskrbel. Velikokrat pred kupcem pokažem, da manj vem, kot dejansko vem, saj tako od njega dobim več informacij. Nikoli pa se ne kažem navzven, kako zadevo obvladam. Vedno igram na odprte karte. Če človek ni poln sam sebe, če ni prepotenten in se včasih raje naredi malo bolj nevednega, dobi od kupca več informacije; to pa je tudi za naše podjetje boljše. V končni fazi ti kupec bolj pomaga, kot če se obratno vedeš. V tem primeru boš imel tudi dosti težje delo.*

9. Sandra Bonča: Se po opravljeni prodaji pozanimate, če je vse potekalo tako, kot ste se s kupcem dogovorili?

*Darinka Gornik: Vedno se skušam držati dogovorov. Če pa že pride do problemov, pri nas so to največkrat vremenski pogoji, ki zavlečejo ali onemogočajo dobavo, kupca o tem obvestim. V kolikor pa je blago boljše kot ga običajno dobavljamo, kupcu to povem. Moram pa povedati to, da se mi je do sedaj v 30-ih letih 5 krat zgodilo, da je kupec poklical in se osebno zahvalil, da takega blaga in tako pripravljenega še ni nikoli dobil. Po navadi je ravno obratno. Večina kupcev stvari skritizira, če le more, malo pa je takih, da povedo tisto, kar dejansko je. S tem, ko kupec pohvali tvoje blago ali tvoje delo, dobiš neko notranje zadovoljstvo. Vidiš pa tudi, da je*

*kupec pošten in pri takemu se še bolj potruđiš, da ustrežeš njegovim željam. Tistega, ki rad komplicira, daš vedno zadaj.*

10. Sandra Bonča: Če pride do problema, za katerega ste krivi vi, ali prevzamete odgovornost in poskušate popraviti napako?

*Darinka Gornik: Reklamacije nikoli ne priznamo na pamet. Vedno je potrebno preveriti. Pri reklamacijah je zelo pomembno to, kje si nabavil. Dobavitelji so različni in zato tudi različno reagirajo. Določenim dobaviteljem lahko kar po telefonu okvirno povem, kaj ni bilo v redu. Običajno dobavitelja povabimo zraven, da gre preveriti reklamirano blago h kupcu. Obvezno je potrebno preveriti, saj bo dobavitelj vedno trdil, da je brezhibno odpremil. Če pa sem osebno prevzela blago, potem dobavitelju ne morem reklamirati. To je moja napaka. Oceniti moram, ali je primerno, da to sporočim dobavitelju ali ne. Po navadi to storim in glede na iskren odnos med mano in dobavitelji mi dobavitelji največkrat tudi pomagajo, da ne gre vse breme v mojo škodo. Vse reklamacije do sedaj so bile upravičene.*

11. Sandra Bonča: Se ne bojite s tem, ko kupec spozna dobavitelja in obratno, da bi dobavitelj in kupec začela direktno poslovati?

*Darinka Gornik: Dobavitelja moraš peljati na reklamacijo, kajti v nasprotnem primeru se bodo ene in iste napake stalno ponavljale. Seveda pa pri tem obstaja omenjeno tveganje. Vedno je potrebno delati tako, da svoje podjetje dobro predstavljaš. Glavno pa je, da navežeš dober osebni stik. Če imaš navezan dober osebni stik, ne bom trdila, da povsod, ampak v več kot 50-ih ali 60-ih odstotkih, in če si korekten v vsem, potem bosta tudi dobavitelj ali kupec korektna do tebe in ne bosta šla preko tebe. Čim pa zadeve izpuščaš iz rok, se pravi, da se dosti ne posvečaš kupcem in dobaviteljem in da puščaš šoferjem proste roke, potem pa nastanejo problemi.*

12. Sandra Bonča: Na kakšne načine komunicirate pri sodelovanju s kupci?

*Darinka Gornik: Za komuniciranje uporabljamo najpogosteje telefon, na drugem mestu je faks, na tretjem osebni stik iz oči v oči in na četrtem elektronska pošta. V našem segmentu je le jezik kupca tisti, ki šteje.*

13. Sandra Bonča: Kakšen pomen ima pri vas nebesedno komuniciranje, kot so mimika, ton glasu, vloga prostora in časa, obleka?

*Darinka Gornik: Meni osebno se obleka in zunanji izgled ne zdita zelo pomembna. V našem segmentu se ne smeš izpostavljati navzven, ne smeš biti vpadljiv, ne smeš se postavljati s kakšnimi dobrimi avtomobili. Potrebno se je postaviti na srednjo delavno varianto oziroma na nivo dobavitelja ali kupca. Seveda pa moraš biti vedno urejen. Osnovni stik že navežeš z vodstvom, potem pa je bolj pomembno, da si v dobrih odnosih z odpremniki. Če boš nastopal arogantno, ponižujoče, češ, ta je pa samo skladiščnik, ta samo šofer, boš potegnil slabšo. Vedno se je potrebno prilagajati. Pri telefonskem pogovoru pa je ton glasu zelo pomemben. Zagotovo te osebe, ki imajo povišan, aroganten ton glasu, nekako zablokirajo, saj takega vedenja ne pričakuješ. Potem pa potrebujem malo več časa, da primerno reagiram. Običajno uporabim prijazen ton. Se mi je pa že zgodilo, da sem uporabila nesramen oziroma višji ton. Na delu je potrebno pustiti svoje osebne težave doma in jih ne smeš kazati v poslu. V primeru, ko pa je*

*nasprotnik nesramen, pa se je potrebno postaviti nazaj, vendar ne takoj v sami osnovi. Treba je videti, ali je to samo trenutno stanje. Malo več časa je potrebnega, da ljudi spoznaš in da znaš potem tudi pravilno odreagirati.*

14. Sandra Bonča: Kako se pogajate z manjšimi partnerji, kako z velikimi?

*Darinka Gornik: Razlike med njimi so. Pri večjih kupcih so pogajanja dosti težja in večinoma oni diktirajo zadeve, pri manjših pa imamo malo več moči.*

15. Sandra Bonča: Kdaj popustite, kdaj ne? Ste za kompromis? Greste kdaj v svojo škodo?

*Darinka Gornik: V svojo škodo ne gremo, dostikrat pa v določenem momentu premočno popustimo. Največkrat pa iščemo kompromis. Če pa zadeva krajši dobavni rok, pa skušamo kupcu ustreči in poiščemo drugega dobavitelja, ki je to sposoben izvesti. Dobavitelji so lahko zelo, zelo nepredvidljivi in v našem segmentu to so. Ko gremo do teh naših večjih dobaviteljev, ne zvemo ne količin ne cen ne nič. Ko pa pridemo do kupca, ti pogovori potekajo izredno hitro. Pri tem moraš imeti podatke o količinah, cenah in okvirnih rokih dobav. Teh dogovorov se je potrebno potem držati, saj tako pri kupcu pridobivaš na ugledu. Ravno zato moramo zapolniti luknje večjih dobaviteljev z manjšimi dobavitelji. Malo je tistih, ki se držijo rokov in dogovorov. Prvenstveno vidijo le svoje interese. Če ne bi imeli manjših dobaviteljev, bi se zelo težko pogajali zunaj Slovenije.*

16. Sandra Bonča: Obstoječe poslovanje temelji predvsem s stalnimi posli in s stalnimi kupci. Je po vašem mnenju takšna oblika trženja ključ do uspeha?

*Darinka Gornik: Ta način trženja ni dovolj. Ne smemo zaspati in se zanašati na že obstoječe kupce. Vedno je potrebno iskati nove kupce. Tržišče se stalno spreminja. To je isto, kot če gradiš samo na imidžu firme in se sam ne boš potrudil, bo s poslom slej ko prej šlo slabo. Na primer, da se postavljaš s tem, da si zaposlen v Smartu in Smart pomeni to in to. Smart ne pomeni nič, pomenijo posamezniki oziroma tim.*

17. Sandra Bonča: Kakšen pomen pri osebni prodaji ima sodelovanje med prodajnim osebjem oziroma in dobavitelji?

*Darinka Gornik: To je takoj najbolj pomembno. Imeti moraš dobre in zanesljive dobavitelje, če želiš zadovoljiti kupca.*

18. Sandra Bonča: Od kupca dobite naročilo za izdelek, ki ga do sedaj še ni naročal in ga ni v vaši standardni ponudbi ter ga tudi noben od dobaviteljev še ne izdeluje. Skratka ta izdelek še ni prisoten na trgu. Ali v taki situaciji predlagate kateremu od dobaviteljev, naj ta izdelek izdelata, saj se je po njem pojavilo povpraševanje?

*Darinka Gornik: Če bi bil ta izdelek zanimiv in perspektiven ter če ne gre za enkratni posel, potem predlagamo dobavitelju. Če pa je enkratni posel, pa to storimo samo v primeru, da gre za osebno uslugo ali željo določenega stalnega kupca.*

19. Sandra Bonča: Ali menite, na podlagi vaših izkušenj, da je za uspeh bistven predmet menjave (izdelek) ali je bistvena osebna prodaja, ki je tudi prodajna metoda?

*Darinka Gornik: Najprej je osebni stik in šele nato izdelek. Seveda pa se to razlikuje glede na stalnost kupca. Če je kupec nov, potem je v ospredju izdelek, saj so osebni stiki šele na začetku, za kupca pa je najvažnejša kvaliteta dobavljenega izdelka. Če pa je kupec stalen, pa je pomembnejša osebna prodaja in osebni stik ter šele nato izdelek.*

Sandra Bonča: To bo z moje strani vse. Hvala vam za vse odgovore.

**Priloga 5: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z Darkom Rudolfom, ki je v podjetju Smart industries d.o.o. nabavni referent in komercialist na področju lesnih elementov (polizdelkov)**

Formatted: Bullets and Numbering

1. Sandra Bonča: Pogovarjala se bova o osebni prodaji v podjetju Smart industries d.o.o., zato me najprej zanima, ali je za vas, kot nabavnemu referentu, v procesu od nabave do prodaje sodelovanje s sodelavci potrebno in pomembno?

*Darko Rudolf: Sodelovanje, timsko delo je vsekakor dobro in zagotovo pomembno, saj se tako doseže boljše rezultate. Pri timskem delu si s sodelavci med seboj pomagamo, konzultiramo o ceni, o kvaliteti, dogovorimo se o tem, kaj potrebujemo za nadaljnjo prodajo. Tisti, ki prodaja pozna kvaliteto, pozna klienta in tako se lahko natančno med seboj dogovorimo, kako bomo stvari izpeljali. Pot za dosego cilja pa si prosto utira vsak sam, kot sem si jo tudi jaz na primer na Slovaškem, na Hrvaškem, v Bosni na področju nabave. Potrebno je iskati stike med sodelavci, med ljudmi zunaj podjetja z namenom, da se povežeš. Slednje pomeni veliko več, kot če sam rineš v nek posel, za katerega porabiš bistveno več energije in mogoče udariš mimo. Vsega sam ne moreš vedeti, zato moraš vprašati koga drugega ali se morda z njim samo posvetovati. Na primer prodajalec, ti pove, kaj kupec želi in ti določi meje dovoljene kvalitete. Potem pa se moraš pri izbiri ustreznega dobavitelja na trgu tudi sam orientirati in tudi sam predvideti, kateri dobavitelj, glede na kvalitetni razred, bi bil pravi.*

2. Sandra Bonča: Kakšen pomen pri osebni prodaji ima sodelovanje med prodajnim osebjem oziroma med nabavnim osebjem in dobavitelji?

*Darko Rudolf: Sodelovanje z dobavitelji je izredno pomembno. Stiki morajo biti stalni. Nekajkrat na leto se moraš z dobaviteljem osebno srečati in to tudi, če z njim ne delaš. Najpomembnejši je torej osebni stik. Pot, ki pa pripelje do tega stika, je težja, pot pa je še težja in še daljša, da se z dobaviteljem oblikuje prijateljski odnos in prvo zaupanje. Ni po bontonu, da dobavitelja tikaš, vendar ko z njim že zelo dolgo posluješ, pa je tudi to dopustno.*

3. Sandra Bonča: Od kupca dobite naročilo za izdelek, ki ga od sedaj še ni naročal in ga ni v vaši standardni ponudbi ter ga tudi noben od dobaviteljev še ne izdeluje. Skratka, ta izdelek še ni prisoten na trgu. Ali v taki situaciji predlagate kateremu od dobaviteljev, naj ta izdelek izdelata, saj se je po njem pojavilo povpraševanje?

*Darko Rudolf: Najprej se pogovoriš z dobaviteljem, če je ta izdelek pripravljen izdelati. Poskusiš ga pripraviti do tega oziroma iščeš drugega primerne dobavitelja. Pri tem porabiš ogromno energije, vendar, če je posel donosen in perspektiven, je trud poplačan. Najlepše pa je seveda imeti dobavitelja, ki bo dobavil vse, od a do ž. Povedal bom primer lepljencev za okna. Z drugo besedo se imenujejo okenski profili. 15 ali 20 let nazaj tega še ni bilo, povpraševanje pa se je pojavilo in zato sem ljudi pripravil, da bi začeli to izdelovati, vendar o tem niso hoteli niti slišati. Rekli so mi, naj se grem solit s svojimi lamelami, okenskimi profili, saj oni delajo opaže. Najlažje je delati po že ustaljenih tirnicah, po standardnih programih. Zato je bilo potrebnih kar nekaj let trdega dela, da sem pripravil ljudi in da danes ti ljudje izdelujejo okenske profile. Pri takem delu se moraš poglobiti in potem vidiš človeka, če je tehnološko usposobljen, da bi lahko določene stvari delal. Isto je danes pri elementih. Pri dobavitelju moraš ugotoviti, koliko ima*

*kupcev in kako daleč se lahko z njim pogajaš glede cen ter kvalitete. Za to pa je potrebna neka intuicija. Začutiti moraš, kako vse to diha.*

4. Sandra Bonča: Na kakšne načine komunicirate pri sodelovanju s kupci?

*Darko Rudolf: Uporabljamo vse razširjene oblike komuniciranja od telefona, faksa do osebnih srečanj iz oči v oči.*

5. Sandra Bonča: Kakšen pomen ima pri vas nebesedno komuniciranje, kot so mimika, ton glasu, vloga prostora in časa, obleka?

*Darko Rudolf: To je potrebno upoštevati, ko se spuščáš na različna tržišča. Nekateri trgi so glede tega bolj zahtevni, drugi manj. Na primer Slovaška je pri tem izredno delikatna. To so ljudje, ki na to ogromno dajo. Pri njih je obvezen kovček, kravata, obleka. Medtem ko na domačem trgu, to ni nujno. Seveda pa moraš biti vedno urejen. Pri tem ti pomaga, da partnerja poznaš in veš kakšen nivo oblačenja je najbolj primeren. Včasih se mi je zelo čudno zdelo, ko so mi povedali, da direktor rudnika živega srebra na Švedskem pride delati v coklah, ampak to je njihova navada. Poznati je potrebno navade ljudi v državah, v katere se podajaš in se primerno temu tudi pripraviti.*

6. Sandra Bonča: Ali sestanke s partnerji organizirate v vašem podjetju ali kje drugje? Kako ta srečanja izgledajo?

*Darko Rudolf: Različno. Danes je na trgu veliko povpraševanje, zato je potrebno imeti sestanke tudi pri dobaviteljih. Potrebno je priti do njega, se z njim pogovarjati, dogovarjati, špekulirati in kar je zelo pomembno lahko istočasno vidiš tudi njegovo proizvodnjo. V preteklosti pa je bilo ravno obratno, torej, da so dobavitelji prišli v naše podjetje. To so bili drugačni časi. Danes pa je ogromno privatizma. Vsak strmi k svojemu delu, k temu, da bi čim več naredil in tudi zaslužil. Mega sestankov pri dobaviteljih, ki so znani iz preteklosti, ni več. Danes prideš k dobavitelju, poveš kaj rabiš in se po potrebi dogovoriš za vzorce. Sam se odločiš in dogovoriš z dobaviteljem, ali boš prišel vzorce pogledat sam ali ti jih bo dobavitelj poslal po pošti. Običajno pri novem dobavitelju narediš en ali dva prevzema na licu mesta in potem naj bi zadeva normalno stekla. Seveda pa se reklamacije vseeno zgodijo, tudi pri stalnih dobaviteljih. Reklamacije so ali niso upravičene. To je zelo relativen posel. Dostikrat so upravičene, vendar se zgodi tudi, da pa to ravno niso. Največkrat je tako, da osebno blaga pred odpremo ne vidim, zato pa moram dobavitelju zaupati. V primeru večjih količin ali večje vrednosti blaga, pa je skoraj nujno, da grem robo pregledat. Najlepše bi bilo, da bi pri vsaki odpremi blago pri dobavitelju osebno pregledal. Ker pa je v naši branži roba količinsko prevelika, da bi vso pregledal, bi moral robo pregledovati vzorčno. Na tak način bi bil lahko skoraj prepričan v kakovost, vendar je takšna kontrola danes nemogoča. Sama narava lesa ne omogoča 100-odstotne prepričanosti v kakovost. Možno je, da pride med prevozom že samo do spremembe barve lesa in zato kvaliteta že ni več ustrezna. Kot dobavitelj moraš poznati kupca v dani situaciji ter v danem času. Nekako moraš vedeti, ali je primerno, da mu daš ponudbo ali ne. Lahko se zgodi, da kupcu ponudiš robo in si zato preveč vsiljiv ter tako dobiš nazaj bumerang. Če pa že pride od reklamacije, pa je nikakor ne smeš priznati brez, da bi prej preveril. Če gre za manjšo količino, se lahko prodajalec s kupcem dogovori kar telefonsko. Rešitev lahko stremi k temu, da se robo pri naslednji dobavi*

*nadoknadi ali da kupec reklamirano robo pri naslednji dobavi vrne. Pri večjih količinah pa si je potrebno stvar ogledati. V današnjem času je pač tako, da mednarodne uzance ne veljajo več. Po mednarodnih uzancah je točno določeno, kakšen je postopek reševanja reklamacije. Rok reklamacije je 8 dni, vendar to ne velja več. Danes je potrebno obravnavati reklamacijo tudi zunaj tega roka. Tukaj se potem pokaže moč kupca in tudi to, da ima kupec vseeno še vedno več ali manj prav. Potem pa iščeš kompromis. Rešitev zavisi od tega, koliko je kdo sposoben pri reševanju reklamacij. Reklamacije pa je najbolje reševati z dobropisi, kajti tako se natanko ve, na kaj se določena reklamacija veže.*

7. Sandra Bonča: Ali menite, na podlagi vaših izkušenj, da je za uspeh bistven predmet menjave (izdelek) ali je bistvena osebna prodaja, ki je tudi prodajna metoda?

*Darko Rudolf: Pomembno je oboje. V začetni fazi sodelovanja je najpomembnejši izdelek, ki mora odgovarjati naročilu. Kasneje pa je najpomembnejši odnos s kupcem, na podlaga katerega lahko rešiš dosti problemov. Če je odnos s kupcem dober, je tako mogoče spregledati marsikatero napako. Naše podjetje je na medfaznem delu, zato je na največjem rešetju. Končni kupec želi imeti od nas 100-odstotno kakovosten izdelek, pa čeprav ga sam v svoji proizvodnji tudi približno takega ne naredi. Ker smo mi medfazna točka, moramo to napraviti odlično. Kupec tudi na reklamacijah ne bo pokazal svoje proizvodnje, saj točno, ve, da ima slabše, kot smo mu mi dali. Vendar kupec išče kar se da najboljše. Na trgu se vse to odraža. Tako kvaliteta kot reklamacije. Če marketing vse proda, se marsikaj požre. Takoj ko se en ventil zapira, se začne zapirati pot od prodajalca, nabave do dobaviteljev. To so kot domine.*

Sandra Bonča: Najlepša hvala za sodelovanje.



**Priloga 6: Globinski intervju o značilnostih in pomenu osebne prodaje z Jožo Černic, ki je zunanja predstavnica (neodvisna posrednica) podjetja Smart industries d.o.o. na področju lesnih surovin**

Formatted: Bullets and Numbering

1. Sandra Bonča: Pogovarjali se bova o osebni prodaji (oseben stik s kupcem) v podjetju. Najprej me zanima, kako izgleda vaša osebna prodaja. Kaj menite o tej obliki pristopanja do kupca? Je uspešna ali ne?

*Joža Černic: V glavnem so naši kupci po večini dolgoletni. Z njimi sem že osebno delala na Slovenijalesu in ko sem začela delati na svojem, sem jih veliko od teh, posebno večje kupce, pripeljala na Smart. Osebni stiki so potrebni. Enkrat mesečno ali tromesečno ali letno sklepamo pogodbe s kupci in se dogovarjamo za cene ter količine. Potem te dogovore, lahko rečem, 100-odstotno izvršujemo. Osebna prodaja je najbolj pomembna. Pri tem velja, če ljudje verjamejo v osebo, potem verjamejo v podjetje.*

2. Sandra Bonča: Ste že kdaj poslovala s kakšnim kupcem, s katerim ste komunicirala le po telefonu in ga osebno še niste videla?

*Joža Černic: Najprej poskusiš. Na začetku gre za manjše posle in posel spelješ tako, kot si obljubi. Šele na podlagi tega lahko dobiš naslednji posel. Začneš z manjšimi količinami, z nižjimi cenami in potem to stopnjuješ, saj postaneš pri kupcu močnejši.*

3. Sandra Bonča: Kaj je potrebno upoštevati, ko se odpravite na prvi osebni obisk k možnemu novemu kupcu? Kako sploh odkrijete možnega kupca?

*Joža Černic: Do novega kupca največkrat pridemo preko osebnih priporočil, osebnih poznanstev oziroma obstoječih kupcev.*

4. Sandra Bonča: Ali se pred obiskom seznanite o njegovi firmi, sortimanu in podobno?

*Joža Černic: Pred obiskom kupca, se moramo obvezno pozanimati o njegovem podjetju. Potrebno je dobiti informacije, kako podjetje posluje, s čim se podjetje vse ukvarja, kdo je odgovorna oseba in kakšen je njegov finančni položaj, se pravi, kakšen plačnik je. Plačila predstavljajo zaključek posla in so njegov najpomembnejši del. Na začetku poslovanja s kupcem je treba delati previdno. Navadno se uporabljajo akreditivi, garancije ali predplačila. Kasneje, z leti, pa začnemo delati že na zaupanje.*

5. Sandra Bonča: Na kakšne načine dostopate do kupca?

*Joža Černic: Preden dostopimo do priporočenega kupca, stopimo z njim v kontakt preko telefona ali preko faksa in se najavimo. Če je kupec pripravljen na razgovor, ga potem obiščemo. Seveda pa kupcu povemo, kdo nam je njegovo podjetje priporočil.*

6. Sandra Bonča: Kako že obstoječim in potencialnim kupcem predstavite nek izdelek, ki ga do sedaj še ni kupoval? Kaj izpostavite? Ali ga spodbudite k sodelovanju, da izrazi svoje potrebe, ali mu samo ponudite izdelek in potem naj se sam odloči?

*Joža Černic: Delam s takimi izdelki oziroma s surovinami, ki jih ni potrebno posebej predstavljati. Če pa začne kupec delati z nekim izdelkom na novo, potem mu na začetku, ko je*

*blago manj vredno, damo "probno" pošiljko. Če pa je blago več vredno (na primer hlodovina plemenitih listavcev), mora kupec absolutno osebno prevzeti prve odpreme. Tako se tudi izognemo morebitni reklamaciji.*

7. Sandra Bonča: Ker morate pri svojem delu imeti veliko informacij kar zadeva ponujen izdelek, me zanima, kako se znajdete v situaciji, ko nimate informacije, ki jo kupec zahteva in je bistvena za izdelek, ki ga ponujate?

*Joža Černic: Kupcu obljubim, da mu bom v parih dneh dala odgovor. In potem se o tem informiram, poskušam dobiti podatek (na primer o cenah, o možnostih dobav) in ko dobim potrebne podatke, jih posredujem kupcu.*

8. Sandra Bonča: Se po opravljeni prodaji pozanimate, če je vse potekalo tako, kot ste se s kupcem dogovorili?

*Joža Černic: Ne, vedno smo tiho. Če kupec z blagom ni zadovoljen, sam pove. Včasih pa se tudi zgodi, da se kupec tudi zahvali. Na primer, ko blago zelo nujno rabi ali ko je količina dostavljenega blaga večja od pogodbene in je zato vesel, da smo mu blago vseeno dostavili. Z večjimi kupci do sedaj nismo imeli večjih problemov. Pomembno je to, da smo vedno držali besedo, da smo vedno dostavili količino, za katero smo se dogovorili. Predvsem je važno, da smo njihov zanesljiv partner.*

9. Sandra Bonča: Če pride do problema, za katerega ste krivi vi, ali prevzamete odgovornost in poskušate popraviti napako?

*Joža Černic: Če pride do reklamacij, je potek reševanja odvisen o količine in vrednosti reklamiranega blaga. V primeru manjših vrednosti nočemo iti v kakšen večji spor in zato, brez ogleda blaga, reklamacijo enostavno priznamo. V primeru večjih stvari pa si je potrebno blago ogledati, običajno skupaj z dobaviteljem. Razlog je v tem, da je to le dobaviteljevo blago in če mi dobimo reklamacijo, potem tudi mi blago reklamiramo naprej dobavitelju. Vedno se kasneje najde en kompromis.*

10. Sandra Bonča: Se ne bojite s tem, ko kupec spozna dobavitelja in obratno, da bi dobavitelj in kupec začela direktno poslovati?

*Joža Černic: Tveganje obstaja, vendar imamo z večjimi kupci dolgoleten odnos, ki temelji na zaupanju. Seveda pa se tudi to dogaja.*

11. Sandra Bonča: Na kakšne načine komunicirate pri sodelovanju s kupci?

*Joža Černic: Pri komuniciranju uporabljamo največ telefon, faks in osebne stike. Oseben stik je zelo pomemben, predvsem pri večjih kupcih, s katerimi sklepamo trimesečne pogodbe. Vedno se 15 ali 10 dni pred potekom pogodbe osebno dobimo s kupcem in se dogovarjamo za nadaljnje 3 mesece. Manjše stvari pa se dogovarjamo kar po telefonu. Sestanke imamo včasih v Smartu, včasih pri kupcu ali tudi na nekem tretjem kraju, na primer v gostilnah.*

12. Sandra Bonča: Kakšen pomen ima pri vas nebesedno komuniciranje?

*Joža Černic: Veliko ljudi da veliko na obleko, vendar osebno sem v svojem poslu videla, da obleka ni ravno zelo pomembna. Povedala bom primer. Delali smo z nekim podjetjem, na začetku samo preko faksa. Sklenili smo pogodbo in smo začeli dobavljati. Najprej majhne količine, kasneje pa smo jih začeli povečevati. Prišlo je tudi do tega, da smo šli v to firmo na obisk. Na dvorišču smo srečali mlajšega gospoda v zamaščenem kombinezonu in smo ga vprašali, če bi lahko govorili s tem in tem gospodom, kateri je bil lastnik podjetja. Izkazalo pa se je, da je ravno ta gospod človek, ki ga iščemo. Dogaja se tudi to, da lastniki delajo ravno tako kot delavec, lahko pa sedi samo v pisarni. To je največkrat odvisno od velikosti podjetja in od ljudi. Vedno pa se je potrebno obleči situaciji primerno.*

13. Sandra Bonča: Kako se pogajate z manjšimi partnerji, kako z velikimi?

*Joža Černic: Pri tem so razlike. Na pogajanja z velikimi podjetji, mi kot Smart, gremo vedno v paru, naj bo to z Darino ali z direktorjem. Tako smo močnejši in tudi na kupčevi strani, se vedno pogovarjajo v paru. Sploh pri večjih poslih je bolje, da sta na eni strani dva. Pri manjših poslih pa se običajno dogovorimo kar po telefonu. Nikoli pa se s kupci, niti z manjšimi, ne dogovarjamo samo ustno. Dogovor vedno potrdimo s faksom, saj so nas izkušnje naučile, da je dobro, da imaš stvari napisane. Pri dobaviteljih pa je dosti dogovorov samo ustnih, tudi pogodbene količine so velikokrat samo približne. Danes imamo veliko manjših dobaviteljev, v preteklosti pa so bila to večinoma gozdna gospodarstva. Vedno bolj je in bo potrebno iskanje manjših dobaviteljev, to je kmetov, zadrug in manjših d.o.o.-jev.*

14. Sandra Bonča: Kdaj popustite, kdaj ne? Ste za kompromis?

*Joža Černic: Odvisno je od situacije. Vedno morata biti oba partnerja zadovoljna. Oba morata biti zmagovalca in oba morata imeti koristi, saj je to bistvo posla.*

15. Sandra Bonča: Je za vas sodelovanje s sodelavci pomembno?

*Joža Černic: Če hočeš biti uspešen, je sodelovanje s sodelavci najbolj pomembno. S sodelavci moraš sodelovati, tolerirati, izmenjavati mnenja in reševati probleme.*

16. Sandra Bonča: Obstoječe poslovanje je vezano predvsem na stalne posle s stalnimi kupci. Je po vašem mnenju takšna oblika trženja ključ do uspeha?

*Joža Černic: Prednost je v tem, da se pri stalnih kupcih pogajamo samo za količine in cene, ostale stvari so nam še znane in določene. Tudi blago je vedno isto. Velika prednost pa je tudi v zaupanju, ki ga pri novih kupcih vsaj na začetku še ni. Zaupanje je zelo pomembno, saj lahko na tem veliko gradiš. Pa naj bo to službeno ali privatno. Pridobitev novega kupca pa zahteva tudi visoke stroške.*

17. Sandra Bonča: Ali menite, na podlagi vaših izkušenj, da je za uspeh bistven predmet menjave (izdelek) ali je bistvena osebna prodaja, ki je tudi prodajna metoda?

*Joža Černic: Pomembno je eno in drugo. Najprej mora izdelek odgovarjati kvalitetno. Potrebno pa je tudi, da izvršiš vse tisto, za kar si se dogovoril. Na začetku je z vsakim novim kupcem težje poslovati, treba je bolj popuščati, ker si nov. Ko pa si že enkrat noter, si lažje priboriš ceno z*

*ozirom na količine, ki mu jih daješ tedensko ali mesečno. Ker pa mi delamo v glavnem s primarno proizvodnjo; to je s hlodovino, krajniki, sekanci, žagovino, izdelek ni tako pomemben. Teh artiklov ni mogoče predstavljati na sejmih, v katalogih, zato pa je toliko bolj pomembna osebna prodaja. Od začetka do zaključka posla poteka vse preko osebne prodaje. Izdelek je pomembnejši takrat, ko gre za končne proizvode in polproizvode, na primer stol, miza, elementi, mizne plošče in podobno.*

Sandra Bonča: To bo z moje strani vse. Hvala vam za sodelovanje.