

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ŠPELA ZAPLOTNIK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

POMEN OSEBNE PRODAJE V TRGOVINI NA DEBELO

Ljubljana, avgust 2008

ŠPELA ZAPLOTNIK

IZJAVA

Študentka Špela Zaplotnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mateje Vodlan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 TRGOVINA NA DEBELO.....	2
1.1 OPREDELITEV TRGOVINE NA DEBELO	2
1.2 OBLIKE TRGOVSKIH PODJETIJ NA DEBELO	2
1.3 POMEN TRGOVINE NA DEBELO	4
1.4 RAZVOJ TRGOVINE NA DEBELO.....	4
2 OSEBNA PRODAJA	6
2.1 OPREDELITEV OSEBNE PRODAJE.....	6
2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI OSEBNE PRODAJE.....	6
2.3 ZVRSTI OSEBNE PRODAJE	7
2.4 ORGANIZACIJE PRODAJNEGA OSEBJA	8
2.5 KORAKI OSEBNE PRODAJE	8
2.6 VLOGE OSEBNE PRODAJE ZA RAZLIČNE PRISTOPE DO KUPCEV	9
2.7 RAZVOJ PRODAJE SKOZI ČAS.....	9
3 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA	10
3.1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI PRODAJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	11
4 VLOGA OSEBNE PRODAJE KOT OBLIKE KOMUNICIRANJA.....	11
5 SPREMEMBE NA TRGU IN IZZIVI PRODAJE.....	13
5.1 SPREMEMBE NA TRGU	13
5.1.1 Prodajne metode	13
5.2.2 Prodajni proces	13
5.1.3 Konkurenca	13
5.1.4 Prodajni model	14
5.2 IZZIVI PRODAJE.....	16
6 ZAHTEVE KUPCEV IN IZZIVI PRODAJALCEV	17
6.1 ZAHTEVE KUPCEV.....	17
6.2 IZZIVI PRODAJALCEV	18
7 NOVE PRODAJNE METODE.....	18
7.1 PRODAJA, USMERJENA H KUPCEM.....	19
7.2 STRATEŠKA PRODAJA	20
7.3 PROBLEMI UČINKOVITOSTI OSEBNE PRODAJE.....	21
8 VLOGA PRODAJALCEV PRI POSAMEZNIH KORAKIH PRODAJE.....	22
8.1 VLOGA PRODAJALCEV PRI PRODAJI.....	22
8.2 NALOGE PRODAJALCEV PO KORAKIH PRODAJE	23
8.2.1 Iskanje novih kupcev	23
8.2.2. Priprava na obisk	23
8.2.3 Prvi stik prodajalca in kupca	24
8.2.4 Opredelitev potreb kupca	25
8.2.5 Predstavitev rešitev.....	25
8.2.6 Zaključek prodajnega obiska.....	26

8.2.7 Ponakupne storitve	26
9 EMPIRIČNI DEL	26
9.1 METODOLOGIJA	26
9.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	27
9.3 PRVO PODJETJE	28
9.3.1 Predstavitev prvega podjetja	28
9.3.2 Pomen osebne prodaje v prvem podjetju	28
9.4 DRUGO PODJETJE	31
9.4.1 Predstavitev drugega podjetja	31
9.4.2 Pomen osebne prodaje v drugem podjetju	31
9.5 TRETJE PODJETJE	33
9.5.1 Predstavitev tretjega podjetja	33
9.5.2 Pomen osebne prodaje v tretjem podjetju	33
9.6 ČETRTO PODJETJE	35
9.6.1 Predstavitev četrtega podjetja	35
9.6.2 Pomen osebne prodaje v četrtem podjetju	35
9.7 PETO PODJETJE	37
9.7.1 Predstavitev petega podjetja	37
9.7.2 Pomen osebne prodaje v petem podjetju	37
9.8 UGOTOVITVE	39
SKLEP	41
VIRI IN LITERATURA	43

KAZALO TABEL

TABELA 1: Pomen komunikacijskih aktivnosti na medorganizacijskem in širokem trgu	11
TABELA 2: Razvoj predmeta prodaje in prodajnega postopka	15

KAZALO SLIK

SLIKA 1: Prihodek od prodaje blaga po deležih v trgovini na debelo	6
SLIKA 2: Star prodajni model	14
SLIKA 3: Nov prodajni model	15

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Dejavniki uspeha prodajalcev	1
PRILOGA 2: Opomnik z vprašanji	4
PRILOGA 3: Intervju s samostojnim komercialistom v prvem podjetju.....	5
PRILOGA 4: Intervju s pomočnikom direktorja prodaje v drugem podjetju	10
PRILOGA 5: Intervju s pomočnikom direktorja prodaje v tretjem podjetju	14
PRILOGA 6: Intervju z vodjo komerciale v četrtem podjetju	17
PRILOGA 7: Intervju s svetovalko prodaje v petem podjetju	20

UVOD

V današnjem času, ko je konkurenca globalna, ko so si izdelki vse bolj podobni in cene neznatnih razlik, je postala osebna prodaja pomemben dejavnik uspeha prodaje. Osebna nota je danes tisto, kar opazi kupec in kar podjetje lahko izrabi kot eno pomembnih konkurenčnih prednosti. Pomen osebne prodaje na medorganizacijskem trgu pa se razlikuje od pomena na porabniškem trgu zaradi značilnosti posameznega trga in narave sodelovanja na njem. Na trgu široke potrošnje je tako najpomembnejše trženjsko orodje oglaševanje, medtem ko je na medorganizacijskem trgu po mnenju mnogih avtorjev najpomembnejša osebna prodaja.

V svoji diplomski nalogi bom obravnavala medorganizacijski trg, natančneje se bom osredotočila na trgovino na debelo, zlasti v empiričnem delu. Predmet obravnave moje diplomske naloge je torej pomen osebne prodaje v trgovini na debelo. Namen obravnave te teme je ugotoviti, kakšen pomen pripisuje osebni prodaji literatura in kakšen je njen pomen v praksi.

Cilj diplomske naloge je raziskati:

1. vlogo osebne prodaje na medorganizacijskem trgu,
2. učinkovitost osebne prodaje v primerjavi z drugimi komunikacijskimi sredstvi,
3. zahteve kupcev do podjetij in njihovih prodajalcev,
4. izzive osebne prodaje kot odraz sprememb na trgu,
5. vlogo prodajalca v procesu prodaje,
6. pomen osebne prodaje glede na dejavnost trgovine na debelo.

Diplomsko nalogo sem v grobem razdelila na dva dela. Prvi del je teoretičen. V tem delu bom v začetku opredelila trgovino na debelo, pojasnila njeno vlogo in razvoj skozi čas. Nadaljevala bom z opredelitvijo osebne prodaje, zvrstmi osebne prodaje ter z razvojem prodaje skozi čas. Potem bom prešla na značilnosti prodaje na medorganizacijskem trgu in vlogo osebne prodaje kot oblike komuniciranja. Temu bodo sledile spremembe na trgu, zahteve kupcev ter novi izzivi prodaje. Vlogo prodajalca bom predstavila skozi korake v procesu prodaje. Za konec prvega dela bom predstavila še novejša prodajna pristopa, in sicer prodajo, usmerjeno h kupcu, ter strateško prodajo. Drugi del diplomske naloge je empiričen. Opravila bom pet nestrukturiranih intervjujev v petih podjetjih, katerih dejavnost je trgovina na debelo. V tem delu bom poizkusila teoretično podlago diplomske naloge podpreti z ugotovitvami iz prakse. V začetku bom predstavila cilje raziskave, na koncu pa nanje odgovorila z ugotovitvami. V sklepnem delu diplomske naloge bom povzela glavne ugotovitve ter stične točke teorije in prakse.

1 TRGOVINA NA DEBELO

1.1 OPREDELITEV TRGOVINE NA DEBELO

“Trgovina na debelo je preprodaja (prodaja brez preoblikovanja) novega in rabljenega blaga trgovcem na drobno, industrijskim, poslovnim, institucionalnim ali profesionalnim uporabnikom ali drugim trgovcem na debelo. Vključeno je tudi posredovanje pri kupovanju ali prodaji blaga takšnim enotam. Glavna vrsta enot v tem oddelku so trgovci na debelo, ki imajo blago v lasti in ga tržijo v svojem imenu in za svoj račun. Sem pa sodijo tudi posredniki in zastopniki, ki tržijo tuje blago za svoj račun ali tuj račun, na primer komisionarji, agenti, posredniki, zadruga, ki se ukvarjajo s trženjem kmetijskih pridelkov ipd.” To je definicija državnega portala za poslovne subjekte (2008).

Trgovina na debelo je nastala z delitvijo dela v procesu posredovanja izdelkov. Njena temeljna funkcija je posredovanje izdelkov med proizvajalci in trgovci na drobno oziroma velikimi porabniki. Dodatne funkcije, ki jih trgovci na debelo opravljajo, pa so skladiščenje, sortiranje, pakiranje, prevoz itd. Tovrstni trgovci nabavljajo blago pri številnih proizvajalcih in različne delne proizvodne asortimente preoblikujejo v trgovski asortiment za potrebe trgovcev na drobno, predelovalcev in drugih velikih kupcev (Potočnik, 2001, str. 46). Več o vlogi trgovine na debelo pa v nadaljevanju.

Trgovina na debelo vključuje vse dejavnosti, povezane s prodajo izdelkov ali storitev kupcem, ki kupujejo za preprodajo ali poslovno rabo. Sem ne sodijo proizvajalci in kmetje, ker se v glavnem ukvarjajo s proizvodnjo, in trgovci na drobno (Kotler, 2004, str. 547).

1.2 OBLIKE TRGOVSKIH PODJETIJ NA DEBELO

Naslednje opredelitve oblik trgovskih podjetij na debelo povzemam po Kotlerju (2004, str. 548):

1. **TRGOVSKI GROSISTI:** Gre za samostojna podjetja, ki prevzamejo lastništvo nad blagom.
- **Trgovci na debelo s polnimi storitvami:** Ti trgovci skladiščijo zaloge, vzdržujejo prodajno osebje, ponujajo posojila, opravljajo dostavo in zagotavljajo pomoč v zvezi z menedžmentom. Poznamo dve skupini trgovcev na debelo s polnimi storitvami. Prvi so grosisti, ki prodajajo predvsem trgovcem na drobno, v drugo skupino pa sodijo industrijski distributerji, ki prodajajo proizvajalcem.

- **Trgovci na debelo z omejenimi storitvami:** Kot pove ime, nudijo ti trgovci manj storitev kupcem in dobaviteljem kot trgovci s polnimi storitvami. Mednje sodijo:

- a. Trgovci na debelo po sistemu »plačaj in odpelji« (cash-and-carry wholesalers), ki za gotovino prodajajo manjšim trgovcem na drobno omejen asortiment izdelkov za vsakdanjo rabo.

b. Dostavni trgovci na debelo (truck wholesalers), ki prodajajo in dostavljajo izdelke supermarketom, majhnim prodajalnam s špecerijo, bolnišnicam, restavracijam, hotelom itd.

c. Posredniki za neposredno dostavo kupcu (drop shippers) poslujejo predvsem v panogah, kot so industrija premoga, lesa in težke opreme. Delujejo tako, da po prejemu naročila izberejo proizvajalca, ta pa blago neposredno pošlje kupcu po dogovorjenih pogojih in času dostave.

d. Regalni trgovci na debelo (rack jobbers) oskrbujejo trgovce na drobno predvsem z neprehrambnimi izdelki. Dostavne tovarnjake pošljejo do prodajaln (špecerije, drogerije itd.) in jih razstavijo na policah, jim določijo cene, skrbijo, da so sveži, poleg tega pa prodajno mesto oskrbujejo s promocijskim gradivom in vodijo evidenco zalog.

e. Zadruge proizvajalcev (producer's cooperatives) zbirajo kmetijske pridelke in jih prodajajo na lokalnih trgih.

f. Kataloški trgovci na debelo (mail-order wholesalers) pošiljajo kataloge trgovcem na drobno, industrijskim in institucionalnim kupcem. Ti trgovci nimajo prodajnega osebja. Naročeno pošiljajo po pošti, s tovarnjakom ali z drugimi prevoznimi sredstvi.

2. **BROKERJI IN AGENTI:** Ne prevzemajo lastništva nad blagom. Njihova funkcija je olajšati nakup in prodajo, za kar dobijo provizijo v višini dveh do šestih odstotkov prodajne cene.

- **Brokerji:** Njihova funkcija je, da povežejo kupce in prodajalce, ter pomoč pri pogajanjih. Poleg tega, da ne prevzamejo lastništva, niso vpleteni v financiranje in prevzem tveganja.

- **Agenti:** Njihova funkcija je, da daljši čas zastopajo kupce ali prodajalce.

3. PODRUŽNICE IN PISARNE PROIZVAJALCEV IN TRGOVCEV NA DROBNO

Gre za funkcije trgovine na drobno, ki jih prodajalci ali kupci ne opravljajo preko samostojnih trgovcev na debelo, ampak sami. Prodajne podružnice ali pisarne ustanovijo proizvajalci za izboljšanje nadzora zalog, prodaje in trženjskega komuniciranja. Prodajne podružnice imajo zaloge in jih najdemo predvsem v lesni industriji, panogi avtomobilistične opreme itd. Prodajne pisarne pa za razliko od podružnic zalog nimajo in so pogoste v industriji tekstila in tekstilnih izdelkov. Nabavne pisarne pa imajo podobno vlogo kot brokerji ali agenti, le da so te del organizacije kupca.

4. DRUGI TRGOVCI NA DEBELO

Med druge trgovce na debelo sodijo specializirani trgovci. Sem sodijo zbiralci kmetijskih pridelkov, ki jih kupujejo od številnih kmetij, naftna podjetja in terminali, kateri zbirajo nafto številnih naftnih vrelcev, ter podjetja, ki se ukvarjajo z družbami, kot na primer prodaja avtomobilov, opreme trgovcem in drugim podjetjem.

1.3 POMEN TRGOVINE NA DEBELO

Trgovina na debelo je posrednik med proizvajalcem in kupcem, ki kupuje za preprodajo ali poslovno rabo takrat, kadar je učinkovitejša pri izvajanju ene ali več naslednjih funkcij (Kotler, 2004, str. 547):

1. **PRODAJA IN POSPEŠEVANJE PRODAJE:** Vloga trgovine na debelo pri tem je, da proizvajalec pridobi veliko majhnih kupcev s sorazmerno nizkimi stroški. Poleg tega imajo več stikov s kupci in jim kupci tudi bolj zaupajo, kot pa oddaljenim proizvajalcem. Kaučič (2003, str. 1) meni, da mora biti trgovina na debelo zaradi poznavanja krajevnega trga in boljše organiziranosti učinkovitejša, kot če bi proizvajalec sam organiziral prodajo na krajevnem trgu.
2. **NABAVA IN OBLIKOVANJE ASORTIMENTA:** Trgovci na debelo zagotovijo kupcem asortimente izdelkov, ki jih potrebujejo in jim s tem prihranijo čas.
3. **DROBLJENJE VELIKIH KOLIČIN:** Kupcem je ceneje kupovati od trgovcev na debelo, ker kupujejo v velikih količinah in jih nato razdelijo na manjše enote.
4. **SKLADIŠČENJE:** S skladiščenjem trgovci na debelo vzdržujejo zaloge, s tem pa zmanjšujejo stroške zalog in tveganja dobaviteljem in kupcem.
5. **PREVOZ:** Trgovci na debelo pogosto lahko zagotovijo hitrejšo dostavo kupcem kot proizvajalci, ker so jim bližje. Kaučič (2003, str. 1) v svojem članku govori o izjavi Janeza Bregarja, direktorja podjetja DISS, ki to vlogo trgovine na debelo zelo poudarja. Meni, da mora biti logistika tako brežhibna, da kupec v nobenem primeru ne sme videti trgovca na debelo kot nezaželenega posrednika in da mora izdelke dobiti toliko hitreje, da se mu ne izplača kupovati v tujini.
6. **FINANCIRANJE:** Vlogo financiranja trgovci na debelo pri kupcih opravljajo v obliki posojil, pri proizvajalcih pa kot zgodnje naročilo in pravočasno plačilo.
7. **PREVZEM TVEGANJA:** Prevzem tveganja za stroške kraje, poškodb, uničenja in zastarelosti prevzamejo trgovci na debelo pri prevzemu lastništva izdelka.
8. **TRŽNE INFORMACIJE:** S tržnimi informacijami trgovci na debelo oskrbujejo dobavitelje in kupce, in sicer o dejavnosti konkurentov, novih izdelkih, itd.
9. **STORITVE IN SVETOVANJE V ZVEZI Z MANAGEMENTOM:** Trgovci na debelo pogosto pomagajo izboljšati poslovanje s tem, da izobražujejo prodajalce v zvezi z njihovimi izdelki, jim pomagajo pri zasnovi prodajalne in razporeditvi izdelkov ter postavitvi sistema računovodstva in nadzora zalog. Njihova pomoč industrijskim kupcem pa je v obliki izobraževanja in tehničnih storitev.

1.4 RAZVOJ TRGOVINE NA DEBELO

Potočnik (2001, str. 47 in 51) govori o splošni tendenci na trgu, ki teži k integraciji in koncentraciji na eni strani proizvajalcev in na drugi strani trgovcev na drobno. Na eni strani so nastala velika proizvodna podjetja, ki so s širitvijo poslovnih funkcij prevzela veliko trgovskih aktivnosti. Njihov cilj je izključitev tradicionalnih trgovcev na debelo in neposredno povezati se z velikimi drobnoprodajnimi sistemi. Na drugi strani so veliki sistemi trgovskih

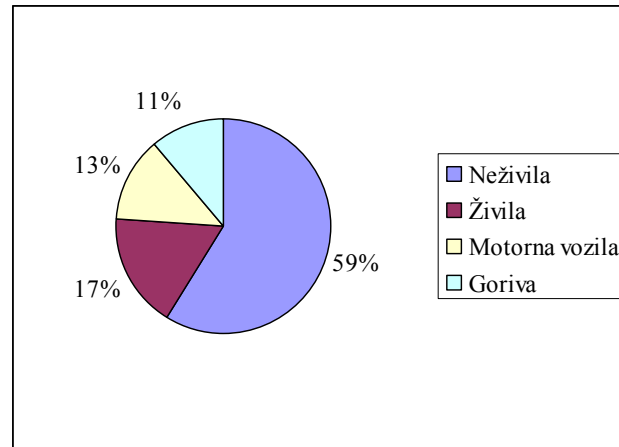
podjetij na drobno, ki so nastali z integracijo manjših trgovcev ali na podlagi lastnega razvoja in so čedalje pomembnejši udeleženci na nabavnem trgu, ker lahko racionalno organizirajo nabavo velikih količin blaga. Tako organizirane trgovine na drobno so zato opustile oskrbo pri trgovcih na debelo. Razvoj trgovine na debelo je pokazal, da je izogibanje le-te kot posrednika sicer možno, vendar pa morajo v tem primeru opravljati grosistične funkcije bodisi proizvajalci sami bodisi trgovci na drobno. Bistveno se je poslabšal položaj trgovine na debelo predvsem v živilski stroki z razvojem megamarketov, hipermarketov, blagovnic in diskontov. O tem pričajo tudi podatki Statističnega urada Republike Slovenije (2007). V Sloveniji so se tako v letu 2006 glede na predhodno leto prihodki od prodaje v trgovini na debelo z živili, pijačami in tobakom v zmanjšali za 1, 2 %, medtem ko so se v drugih panogah prihodki povečali.

V splošnem se je po letu 1950 zmanjšalo število trgovskih podjetij na debelo v vseh državah razvitega sveta, saj koncentracija proizvodnje in njena povezanost s trgovino na drobno zmanjšuje možnost za razvoj trgovine na debelo, in nasprotno (Potočnik, 2001, str. 47). Prav tako se je s prihodom interneta zdelo, da je edina naravna pot izločitev posrednika. Kljub temu so danes na trgu še vedno uspešni trgovci na debelo. Svetovalno podjetje Bain&Co je izvedlo raziskavo med trgovci na debelo, med drugimi so bila vključena podjetja Sysco in AmeriServe, ki se ukvarjata z distribucijo hrane, Syncor s farmacevtskimi sredstvi in Gibraltar Steel. Ugotovili so, da so najboljši trgovci na debelo tisti, ki se poslužujejo naslednjih strategij: vlagajo za povečanje lokalnega tržnega deleža, ponujajo izdelke in storitve z visoko maržo in minimizirajo stroške poslovanja (Rovit, Sweder & Buchanan, 2002, str. 32).

Kljub pesimističnim pogledom na prihodnost trgovine na debelo Kotler (2004, str. 547-548) v svoji knjigi pravi, da čeprav se je zdelo, da je trgovina na debelo pred precejšnjim upadom, ker so se veliki proizvajalci in trgovci na drobno agresivno usmerili k programom neposredne nabave, je v Združenih državah zadnja leta naraščala. Dejavniki, ki to dokazujejo, so: rast večjih tovarn, ki so precej oddaljene od glavnih kupcev; proizvodnja pred naročili kot odziv na specifična naročila; naraščanje števila ravni vmesnih proizvajalcev in uporabnikov ter naraščajoča potreba po prilagajanju izdelkov potrebam vmesnih in končnih porabnikov glede količin, embalaže in oblik.

Podatki Statističnega urada Republike Slovenije (2007) o trendu trgovine na debelo v Sloveniji kažejo naslednje. V trgovini na debelo so podjetja v letu 2006 ustvarila 2 556 milijard SIT. Prihodek od prodaje blaga (po tekočih cenah) je bil v letu 2006 glede na leto 2005 višji za 6, 4 %. Prihodek od prodaje blaga se je v trgovini z neživili povečal za 11, 3 %, v trgovini z motornimi vozili in gorivi za 0, 8 %, v trgovini z živili, pijačami in tobakom pa se je prihodek zmanjšal za 1, 2 %. Slika 1 kaže prihodek od prodaje blaga po deležih v Sloveniji v letu 2006.

Slika 1: Prihodek od prodaje blaga po deležih v trgovini na debelo, Slovenija, 2006



Vir: Trgovina na drobno in na debelo, posredništvo, 4. september 2007. Statistične informacije.

2 OSEBNA PRODAJA

2.1 OPREDELITEV OSEBNE PRODAJE

Osebna prodaja je osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila (Kotler, 2004, str. 564).

Osebna prodaja, kot jo opredeljuje Pelsmacker (2001, str. 392), je neposredna dvosmerna komunikacija, katere namen je, da prodajalec informira, demonstrira, zgradi ali utrdi odnos oziroma prepriča določenega kupca ali specifično publiko. V nasprotju z drugimi trženjskimi orodji osebna prodaja vsebuje medosebno interakcijo s kupcem. Čeprav pri prodaji po telefonu ne gre za interakcijo na štiri oči, je prav tako del osebne prodaje.

Cilj oglaševanja in odnosov z javnostjo je, da se potrošniki izdelka zavejo in ga presodijo, ocenijo, medtem ko je cilj osebne prodaje najti zainteresirane kupce, jih podrobneje informirati oziroma jim demonstrirati, kako izdelek deluje, jih prepričati, da ga kupijo in jim pozneje nuditi ponakupne storitve (Pelsmacker, 2001, str. 393).

2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI OSEBNE PRODAJE

Pelsmacker (2001, str. 394) meni, da je največja prednost osebne prodaje, da v nasprotju z drugimi komunikacijskimi sredstvi vedno doseže kupca in pusti močan vtis. Druga prednost, ki jo izpostavlja Snój (2005, str. 36), je neposredna zveza z odjemalcem na temelju povratne zveze, kar omogoča neposredne kontraargumente. Sprotno prilagajanje oziroma spreminjanje sporočil glede na trenutno stanje je lahko prednost, hkrati pa tudi slabost, ker (Pelsmacker, 2001, 395) sporočilo ni standardizirano in tako ni kontrole nad tem, kakšno podobo podjetja prenašajo prodajalci na kupce. Oba avtorja izpostavljata prednost poglobljene razlage koristi in demonstriranja uporabnosti izdelkov. Poleg teh Snój poudarja še nekatere druge: izbira zainteresiranih potencialnih kupcev, fleksibilnost v številu osebja in vloženi energiji ter višjo

stopnjo uspešnosti pri zagotavljanju prodaje. Pelsmacker tem dodaja še prednost grajenja odnosa med prodajalcem in kupcem.

Nekatere slabosti osebne prodaje so visoki stroški, slab doseg kupcev in frekvenca (Pelsmacker, 2001, str. 395). Poleg tega je dejanski čas neposredne prodaje le 20 odstotkov vsega delovnega časa prodajalca (Geffroy, 1996, str. 122, 123) oziroma 29 odstotkov zaradi časa, porabljenega za pripravo na obisk, potovanja, hrane, odmora, čakanja na odjemalca in administracije (Kotler, 2004, str. 647).

2.3 ZVRSTI OSEBNE PRODAJE

Zvrsti osebne prodaje (Pelsmacker, 2001, str. 392-393):

1. **PRODAJA DISTRIBUTERJEM** (angleško: trade selling): Gre za prodajo trgovinam z živili, supermarketom, lekarnam itd.
2. **MISIJONARSKA PRODAJA** (angleško: missionary selling): Gre za informiranje in prepričevanje h nakupu ne svojih direktnih kupcev, temveč kupcev svojih kupcev. Primer je farmacevtska industrija, kjer podjetja poizkušajo vplivati na farmacevte, da kupijo njihove izdelke in lekarnarje, da jih predpisujejo, čeprav je med njimi še trgovec na debelo.
3. **PRODAJA V TROVINI NA DROBNO** (angleško: retail selling): Gre za neposredni stik s končnim kupcem. Zaradi narave trgovine na drobno kupec po navadi sam pristopi do prodajalca.
4. **PRODAJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH** (angleško: business-to-business selling, industrial selling): Gre za prodajo komponent, polizdelkov ali končnih izdelkov, storitev drugemu podjetju.
5. **PROFESIONALNA PRODAJA** (angleško: professional selling): Gre za vplivanje na ljudi, ki predpisujejo, odrejajo oziroma imajo vpliv na uporabo izdelkov.

Potočnik (2000, str. 66) je osebno prodajo po kriterijih razčlenil takole:

1. po kraju prodaje:
 - notranja prodaja: v prodajni službi,
 - zunanja prodaja: pri kupcih, na terenu;
2. po načinu sporazumevanja:
 - direktna prodaja: osebni stik prodajalca in kupca,
 - indirektna prodaja: s posredniki, preko komunikacijskih sredstev, interneta ipd.;
3. po vrstah izdelkov:
 - prodaja investicijske opreme (potrebna pojasnila, strokovnost prodajalca, profesionalni partnerji),
 - prodaja izdelkov vsakodnevne rabe:
 - trgovina na debelo,
 - trgovina na drobno.

2.4 ORGANIZACIJE PRODAJNEGA OSEBJA

Glede na asortiment izdelkov, ki ga podjetje ponuja, velikost trga in raznolikost odjemalcev Kotler (2004, str. 640) opisuje naslednje organizacije prodajnega osebja:

1. **OBMOČNA:** Vsak prodajalec dobi svoje območje in s tem jasno opredelitev njegovih odgovornosti. Ta metoda spodbuja prodajalca, da ohranja lokalne posle in osebne vezi.
2. **PO IZDELKIH:** Prodajno osebje po izdelkih se je razvilo z razvojem izdelčnih divizij in menedžmenta izdelkov. Takšna specializacija je zaželena, ko so izdelki tehnično zahtevni, nesorodni in številni.
3. **PO TRGIH:** Prodajno osebje je specializirano glede na panogo ali skupino odjemalcev. Prednost je dobro poznavanje potreb določenih odjemalcev.
4. **SESTAVLJENA:** Ta metoda je uporabna, ko podjetje prodaja raznovrstne izdelke različnim vrstam odjemalcev na širokem zemljepisnem območju. Združi se več načinov sestave prodajnega osebja, in sicer glede na območje-izdelek, območje-trg, izdelek-trg in podobno.

2.5 KORAKI OSEBNE PRODAJE

Sedem korakov prodaje je eno najbolj razširjenih načel na področju prodaje in jih najdemo že v knjigah in časopisih z začetka 20. stoletja. Korak, ki je bil pozneje prvotnim šestim dodan, je ponakupno spremljanje (angleško: follow-up) (Moncrief & Marshall, 2004, str. 15).

Sedem korakov prodaje (Kotler, 2004, str. 654):

1. iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev,
2. priprava na obisk,
3. začetek pogovora,
4. predstavitev,
5. premagovanje ugovorov,
6. sklenitev posla,
7. ponakupno spremljanje in ohranjanje odnosov.

V zadnjih dveh desetletjih se je - zaradi prodaje bolj usmerjene k dolgoročnemu odnosu s kupcem - tradicionalnih sedem korakov prodaje spremenilo. Drugi dejavniki spremenjenih korakov so tudi naprednejša tehnologija in povečanje strateške vloge prodaje znotraj podjetja, timsko usmerjena prodaja, bolj izkušen in informiran kupec in drugo (Moncrief & Marshall, 2004, str. 16). Danes se vsak korak prodaje sicer v nekakšni obliki pojavi, vendar ne nujno pri vsakem prodajnem obisku. Različni ljudje v podjetju, ki prodaja, korake vršijo skozi čas in ne nujno v tem zaporedju (Moncrief & Marshall, 2004, str. 18).

2.6 VLOGE OSEBNE PRODAJE ZA RAZLIČNE PRISTOPE DO KUPCEV

Weitz in Bradford (1999, str. 243, 244) v svojem delu govorita o različnih vlogah prodajalcev pri osebni prodaji glede na različne pristope do kupcev:

- **PRODUKCIJSKA VLOGA** (angleško: production role): To vlogo zavzemajo prodajalci, kjer je konkurenca omejena in je povpraševanje večje od ponudbe. Njihove aktivnosti so informiranje kupcev o razpoložljivosti izdelkov, storitev ter pobiranje naročil, njihov namen pa zadovoljevanje kratkoročnih potreb podjetja.
- **PRODAJNA VLOGA** (angleško: sales role): Bolj kot zadovoljiti potrebe kupca, je vloga prodajalca spodbuditi povpraševanje. Z agresivnimi prodajnimi tehnikami, prepričevanjem, da kupec izdelek potrebuje, je vloga prodajalcev doseči kratkoročne rezultate.
- **TRŽENJSKA VLOGA** (angleško: marketing role): Prodajalec upošteva potrebe stranke in svojega podjetja. Čeprav je njegova vloga reševanje problema, so alternative omejene na proizvode in storitve, ki jih ponuja podjetje. Kljub upoštevanju potreb kupca je cilj prodajalca še vedno prodati in ne korist kupca.
- **PARTNERSKA VLOGA** (angleško: partnering role): Vloga partnerskega odnosa je skupaj s kupcem in njegovim podjetjem razviti rešitev, ki je v korist obema podjetjema. Povečati izkupiček obeh podjetij pomeni vložiti nekaj posebnega in tveganega. Prav ta enkratnost v razmerju pa daje podjetju konkurenčno prednost, ki je druga podjetja ne morejo zlahka kopirati. Cilj takšnega partnerstva je dolgoročen odnos. Vloga prodajalca je razumeti kupčeve potrebe in ga prepričati, da ima on pravi izdelek ali storitev za zadovoljitev le-teh. Prodajalci morajo v takšnih odnosih zgraditi zaupanje in predanost v svojem podjetju in podjetju kupca, da lahko brezskrbna izmenjava informacij pripomore k inovativnemu razvoju rešitev problemov in tako tvegan vložek v odnos postane konkurenčna prednost.

Glavne razlike med partnersko vlogo in drugimi vlogami prodajalca so (Weitz & Bradford, 1999, str. 243, 244):

Zaradi različnih ciljev kupca in prodajalca je konflikt pri prodaji naraven rezultat. Pri partnerski vlogi je cilj reševanje konfliktov za izboljšanje odnosa in doprinos koristi obema stranema. Druge vloge prodajalca pa te konflikte rešujejo z vplivanjem na odločitev kupca v skladu z interesi prodajalca. Druga razlika je v cilju prodajalca, ki je pri partnerskem odnosu vzpostavljanje in ohranjanje odnosa s kupcem, medtem ko je pri drugih kratkoročna prodaja. Še ena razlika je število ljudi, vpletenih v prodajni proces. Pri partnerskem odnosu sodelovanje zahteva številne ljudi v podjetju, ki prodaja in podjetju, ki kupuje.

2.7 RAZVOJ PRODAJE SKOZI ČAS

Prodaja se je začela takrat, ko se je začela menjava. Ljudje s presežkom svojih izdelkov so jih v trgovini prodali, prodajalci pa so poskrbeli za prenos dobrin. Po drugi svetovni vojni je bil problem dobiti surovine in izdelek prodati. Prodajalci so hodili po trgovinah in popisovali

njihove potrebe. Naročilo je bilo samoumevno, zato prodajalci niso imeli težke naloge. Pogosto so bili nevljudni in celo nesramni (Bric et al., 2008).

V 60. letih je rastoče ameriško gospodarstvo doživelo obdobje prevelike proizvodnje. V tistem času so se razvili vsiljivi prodajalci, ki so prodajali na temelju lastnosti proizvodov (Bric et al., 2008).

Razvoj novih izdelkov se je v 70. letih ustavil. Število ponudnikov je raslo, prav tako pa tudi kakovost proizvodov. Prav kakovost pa je postala pomemben dejavnik pri nakupu (Bric et al., 2008).

Konec 80. let je konkurenca postajala vse večja. Sodobne komunikacijske poti (telefaks, teleks) so omogočale pošiljanje ponudb po vsem svetu, tudi kupci so začeli iskati svoje dobavitelje po vsem svetu. Prevladujoč prodajni pristop v tem obdobju je bil prodaja rešitve, ki uči, da je pri kupcu treba odkriti tiste potrebe, ki se navezujejo na proizvod ali storitev, ki se prodaja. Kupca je treba spraševati o tistih problemih, ki so neposredno povezani s prednostmi, ki jih nudi prodajalčev proizvod ali storitev. Ko so te potrebe odkrite, kupcu prodamo rešitev. Pomanjkljivost te metode je bila kratkoročna naravnost, katere cilj je skleniti posel, in podpis pogodbe. Prodajalec se ni poglobljal v težave potencialnega kupca, zato je bil ta pogosto razočaran, ker ni rešil svojega problema (Bric et al., 2008).

V 90. letih se je razvil svetovalni pristop k prodaji (angleško: Partner selling, consultative selling, dialog selling, SPIN selling, collaborate selling). Posebnost tega pristopa je, da poskuša prodajalec skozi celoten prodajni proces kupca spoznati. Njegova naloga je s svetovanjem pomagati kupcu, da reši svoje probleme ali izzive. Takšen pristop zagotavlja, da imata od sodelovanja koristi tako kupec kot prodajalec (Bric et al., 2008).

V začetku tega tisočletja se je svetovalni pristop začel razvijati tako, da je poleg socioloških vidikov prodaje začel upoštevati tudi psihološke. Razvila se je partnerska prodaja. Ta pristop temelji na poznavanju procesa odločanja, prodajalec skozi prodajo spremlja kupčevo nabavno odločanje skozi posamezne faze. Cilj je ugotoviti vse kupčeve izzive in probleme, skupaj s kupcem pa se nato odkrije najboljša rešitev za njegov problem ali izziv, če ta rešitev obstaja. Če prodajalec ugotovi, da nima izdelka, ki bi odgovarjal rešitvi problema, ne sme siliti izdelkov, ki s kupčevo rešitvijo niso skladni (Bric et al., 2008).

3 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA

Medorganizacijski trg je sestavljen iz organizacij, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2004, str. 216). Mednje sodi tudi trgovina na debelo.

3.1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI PRODAJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Trženjske dejavnosti na medorganizacijskem trgu temeljijo na individualnih povezavah. Gre za povezave, ki so rezultat sistematičnega in dolgotrajnega vlaganja v medsebojne odnose med podjetjema in osebami, ki jih predstavljajo. Značilnosti trženja na medorganizacijskem trgu, ki jih večina strokovnjakov razlikuje od tistega na širokem trgu, so manjše število kupcev in večja vrednost nakupa, kupci pa hočejo in morajo kupiti. Izdelki in storitve so kompleksni. Značilno je strokovno kupovanje, ker na medorganizacijskem trgu kupuje usposobljeno osebje, ki z večjim strokovnim pristopom in večjo sposobnostjo vrednotenja tehničnih podatkov skrbi za nakup, ki je zato tudi bolj racionalen in stroškovno učinkovit. Odnosi med dobavitelji in kupci so zaradi manjšega števila velikih kupcev tesnejši. Zaradi višje vrednosti nakupa pa je višja tudi stopnja tveganja. Zato je medorganizacijsko kupovanje večstopenjski proces, v katerega je vpleteno večje število ljudi. Za razliko od potrošniškega trga, kjer gre pogosto za posameznika, na nakup na medorganizacijskem trgu vpliva vrsta dejavnikov in je vpletenih več ljudi. Zato ima med vsemi elementi trženjskega spleta eno izmed osrednjih vlog osebna prodaja, bolj kot druge trženjske in komunikacijske dejavnosti. Tudi guru trženja Philip Kotler poudarja, da na širokem trgu največji delež navadno predstavlja oglaševanje, medtem ko je zaradi narave sodelovanja na medorganizacijskem trgu na prvem mestu osebna prodaja (Marovt, 2005, str. 1). Tabela 1 prikazuje pomen posameznih komunikacijskih aktivnosti na medorganizacijskem trgu in njihov pomen na porabniškem trgu.

Tabela 1: Pomen posameznih komunikacijskih aktivnosti na medorganizacijskem in širokem trgu

MEDORGANIZACIJSKI TRG	PORABNIŠKI TRG
1. Osebna prodaja	1. Pospeševanje prodaje
2. Pospeševanje prodaje	2. Oglaševanje
3. Oglaševanje	3. Osebna prodaja
4. Odnosi z javnostmi	4. Odnosi z javnostmi

Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 581.

Velik je vpliv izpeljanega oziroma posrednega povpraševanja, saj je povpraševanje po izdelkih in storitvah podjetij na medorganizacijskem trgu odvisno od povpraševanja na potrošniškem trgu (Marovt, 2005, str. 1).

Kotler (2004, str. 217) dodaja še neprožnost celotnega povpraševanja po številnih izdelkih in storitvah na medorganizacijskem trgu, kar pomeni, da spremembe cen nanj le malo vplivajo. Poleg tega pa tudi, da je povpraševanje po izdelkih in storitvah za organizacijsko rabo precej bolj nestanovitno kot na porabniškem trgu.

4 VLOGA OSEBNE PRODAJE KOT OBLIKE KOMUNICIRANJA

Osebna prodaja je primernejša oblika komuniciranja takrat, ko odjemalci potrebujejo v zvezi z izdelki številne in zelo sestavljene informacije ali, ko je treba te informacije oblikovati po

potrebah posameznika. Dejavnik vloge osebne prodaje je tudi življenjski cikel izdelka. V zgodnjih fazah življenjskega cikla je mnogo večji poudarek na raziskavah za potrebe marketinga in na uporabi oglaševanja. Pomembnejša vloga osebne prodaje je značilna za stopnjo zrelosti izdelka. Na pomen osebne prodaje v organizaciji vpliva tudi njena velikost. Osebna prodaja je pomembno sredstvo komuniciranja za manjše organizacije oziroma tiste, ki imajo nižje tržne deleže (Snoj, 2005, str. 34)¹. Snój (2005, str. 34-36) govori o pomembni vlogi osebne prodaje na trgih izdelkov, namenjenih organizacijam, katerih izdelki so bolj kompleksni in dražji ter je število odjemalcev majhno. Nasprotno velja za izdelke, namenjene gospodinjstvom, ki jih pogosto kupujejo in uporabljajo značilno, da jih organizacije intenzivno oglašujejo. Komuniciranje z velikim številom odjemalcev je še vedno najbolj uspešno s pomočjo oglaševanja, osebna prodaja pa je ključna za razvijanje in vzdrževanje distribucije izdelkov. Če želi organizacija izdelek potiskati po distribucijskih poteh (push strategija), je smiselna uporaba osebne prodaje, ko pa želi odjemalce privabiti v prodajalne (pull strategija), pa organizacija uporablja oglaševanje. Organizacije po navadi oglaševanje uporabijo zato, da na nek način "odprejo vrata" za svoje prodajno osebje. To velja zlasti za izdelke, namenjene industrijskim odjemalcem. Da je prodajalec lahko učinkovit, morajo potencialni odjemalci že poznati organizacijo in izdelek. V takšnih primerih oglaševanje podpira oziroma krepi osebno prodajo. Pri oblikovanju poznavanja novih izdelkov sta oglaševanje in osebna prodaja enakovredno pomembni, medtem ko je realizacija prodaje v domeni prodajalcev. Bric (et al., 2008) poudarja smotrnost osebne prodaje, ko kupec potrebuje večje število informacij, preden sprejme nakupno odločitev, ko so poprodajne storitve pomembne in nabavni proces igra pomembno vlogo. Poleg tega je osebna prodaja pomembna, ko je na trgu manjše število geografsko zgoščenih kupcev in je proizvod zapleten. Kotler (2004, str. 580) pa poudarja pomen osebne prodaje v poznejših fazah nakupnega procesa, še zlasti pri krepitvi preference, prepričevanju kupca in odločitvi za nakup.

Med situacije, ko osebna prodaja izboljša vrednost medosebnih odnosov Marovt (2005), uvršča naslednje:

1. kadar mora podjetje preverjati, če je kupec zadovoljen z izdelkom ali storitvijo, čeprav morda v tistem trenutku proces nabave in menjave ne potekata neposredno,
2. kadar podjetje obvešča o uspešnih projektih,
3. kadar podjetje predstavlja nove izdelke in storitve, ki šele prihajajo na trg,
4. kadar naročnik želi nekaj posebnega, kar ni v splošni ponudbi podjetja,
5. kadar želi podjetje prepričati naročnika, da lahko z njegovim sodelovanjem, na primer, zniža stroške,
6. kadar gre za presenečenja ob neformalnih priložnostih poslovnih partnerjev, kot na primer drobne pozornosti za rojstni dan.

¹ Povzeto po Wotruba, T. R., Simpson, E. K. (1989). *Sales Management: Text and Case*. Boston: PWS - Kent Publishing Company.

5 SPREMEMBE NA TRGU IN IZZIVI PRODAJE

5.1 SPREMEMBE NA TRGU

Spremembe na trgu zaznamujejo nove prodajne metode, spremenjen prodajni proces, vedno močnejša konkurenca in spremenjen prodajni model. V nadaljevanju sledijo kratki opisi vsake od omenjenih sprememb.

5.1.1 Prodajne metode

Po drugi svetovni vojni se je področje profesionalne prodaje močno spremenilo. Danes so prodajne metode na nek način le odzivi na zahteve strank. Včasih so bile stranke dokaj nezahtevne in slabo seznanjene s tem, kar so imele na voljo. Prodajalci so k tem strankam pristopali z načrtovanimi in na pamet naučenimi prodajnimi predstavitvami, ki so jih podkrepili z navdušenjem in kopico tehnik, da bi premagali vsakršen odpor in dobili naročilo za vsako ceno (Tracy, 1997, str. 122).

Danes so stranke boljše informirane in podkovane z znanjem kot kadar koli prej. Izkušeni potrošniki so imeli opravka že z mnogimi trgovci. Poznajo množico izdelkov in storitev, ki so jim na voljo in so izredni zahtevni. Prav tako so seznanjeni z dobrimi in slabimi stranmi izdelkov, ki so jim ponujeni (Tracy, 1997, str. 123).

5.2.2 Prodajni proces

Poleg boljše seznanjenih strank, je tudi celoten prodajni proces danes bolj zapleten. Včasih se je poklicalo eno stranko, ki se je za izdelek odločila sama. Pozornost je bila usmerjena predvsem na zaključek prodajnega posla. Po sklenitvi posla se v večini primerov s stranko ni bilo več potrebno srečati (Tracy, 1997, str. 123).

Danes je za prodajo pogosto treba opraviti tudi pet ali več srečanj. V organizaciji je več ljudi, ki sodelujejo v nakupni odločitvi. Večino prodajnega posla sklenejo, ko prodajalca ni zraven. Včasih se zgodi, da se s tistim, ki dokončno odloči, prodajalec sploh ne sreča (Tracy, 1997, str. 123).

5.1.3 Konkurenca

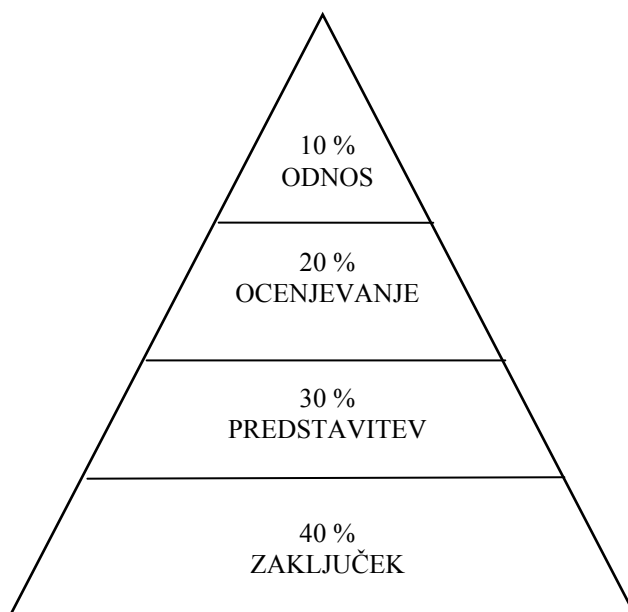
Konkurenca danes je bolj odločna, nepopustljiva, poleg tega pa je več kot kdaj koli prej. Danes ne gre le za tekmovanje na osnovi cene, kakovosti, storitev, zmožnosti, financiranja in zagotovitve s prodajalci, ki ponujajo podobne izdelke. Danes se tekmuje tudi s prodajalci, ki ponujajo povsem drugačne izdelke in storitve, borijo pa se za isti denar. Danes se podjetja soočajo s prenapolnjenimi tržišči, manj prodaje in neenotnimi kupci (Tracy, 1997, str. 123).

5.1.4 Prodajni model

1. Star model prodaje

Star model prodaje temelji na pristopu "udari in teci". Prodajalec se je imel za strankinega nasprotnika, s katerim sta se borila za denar. Prodajalce so učili, naj gledajo na stranko kot na sovražnika in prodajni postopek načrtujejo tako, da jo na vsakem koraku lahko "premagajo" in ji vzamejo denar (Tracy, 1997, str. 150). Slika 2 prikazuje zastarel model prodaje, sledi ji pojasnilo.

Slika 2: Star prodajni model



Vir: B. Tracy, *Vrhunske prodajne strategije*, 1997, str. 131

Prvi del starega modela se je imenoval odnos. Prodajalec temu ni posvečal veliko pozornosti in je takoj povedal namen svojega obiska. Takoj je prešel k prodajanju, in sicer najprej k ocenjevanju, kjer je uporabil določene tehnike, da bi ocenil, če ima stranka sploh dovolj denarja za nakup. Sledila je tako imenovana predstavitev, katere namen je bil stranki predstaviti lastnosti izdelka ali storitve in koristi. Številni ljudje, ki so se ukvarjali s prodajo, so bili prepričani, da je zaključek najpomembnejši del procesa, zato je predstavljal kar 40 % celotnega prodajnega procesa (Tracy, 1997, str. 131-132).

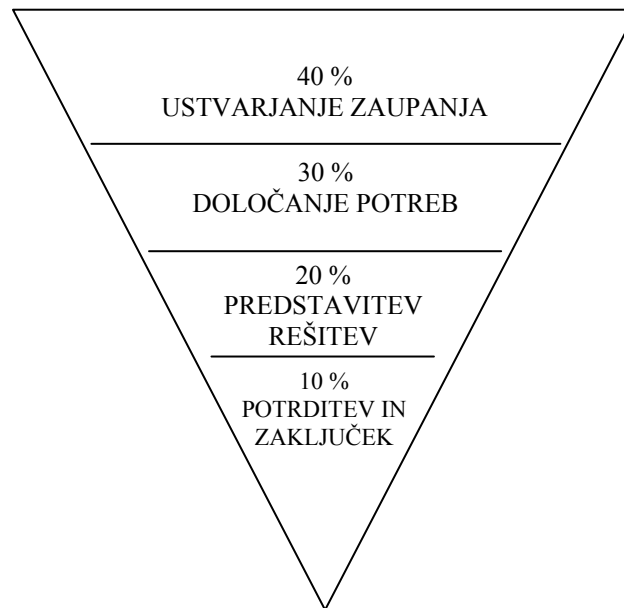
1. Nov model prodaje

Revolucija na področju prodaje se je zgodila v sedemdesetih. To je bil najpomembnejši preobrat na področju osnovnih prodajnih tehnik. Prodajni trikotnik se je obrnil na glavo in celotni prodajni proces se je spremenil (Tracy, 1997, str. 133).

Nov model prodaje je bolj prijateljski, temelji na ustvarjanju dolgoročnega, za obe strani koristnega razmerja. Pomembno je zaupanje in vzdrževanje dobrega odnosa do vsake stranke.

Ta model je poln sodelovanja, izmenjave mnenj in temelji na prijateljski prodaji (Tracy, 1997, str. 150). Slika 3 prikazuje nov model prodaje, sledi ji pojasnilo.

Slika 3: Nov prodajni model



Vir: B. Tracy, Vrhunske prodajne strategije, 1997, str. 133

V novem prodajnem modelu prodajalec velik del prodajnega procesa posveti ustvarjanju zaupanja, ker je ta predpogoj za prodajni proces. Drugi del prodajnega procesa je določanje potreb, v katerem prodajalec odkriva in določa resnične strankine potrebe. Predstavitev rešitev je del, v katerem prodajalec pokaže, kako lahko z izdelkom ali s storitvijo, ki jo ponuja, najboljše zadovolji strankine potrebe. Najmanj časa v novem modelu in v nasprotju s starim modelom prodajalec posveča potrditvi in zaključevanju (Tracy, 1997, str. 133-136).

Slika 5 prikazuje razvoj predmeta prodaje, namena prodaje, dolžine prodajnega postopka in pomena storitev skozi čas.

Tabela 2: Razvoj predmeta prodaje in prodajnega postopka

	“Včeraj”	“Danes”	“Jutri”
PREDMET	izdelek	izdelek in storitev	celovit izdelek
PRODAJA	enkratno dejanje	zadovoljitev potreb kupca	trajno sodelovanje
ČAS PRODAJNEGA POSTOPKA	kratek	relativno dolg	zelo dolg
STORITVE	nepomembne	pomembne	odločujoče

Vir: V. Potočnik, Komercialno poslovanje z osnovami trženja, 2000, str. 67

5.2 IZZIVI PRODAJE

Prodaja se zaradi vse bolj podobnih izdelkov in storitev sooča z vse večjimi izzivi. V ZDA 80 odstotkov podjetij, ki zamenja svoje dobavitelje, te dobavitelje ocenjuje kot dobre. Spodaj je naštetih nekaj najpomembnejših izzivov prodaje (Bric et al., 2008):

1. Manjše razlike v ceni. Po raziskavi ene največjih svetovalnih hiš Miller Heiman je kar 66 odstotkov prodajalcev prepričanih, da kupci pričakujejo popuste, preden se odločijo za nakup.
2. Padajoča učinkovitost prodajalcev. Raziskava iste svetovalne hiše je pokazala, da je kar dve tretjini prodajnih vodij prepričanih, da njihovi prodajalci ne naredijo dovolj stikov s potencialnimi kupci za doseganje prodajnih ciljev.
3. Padajoči tržni deleži. Število konkurentov se povečuje, tudi z lažjim vstopom kitajskih ponudnikov na evropsko tržišče. Mnogo podjetij ne računa več na povečevanje prodaje obstoječih izdelkov, temveč se usmerjajo v izziv, ki ga predstavljajo novi izdelki.
4. Padajoča zvestoba kupcev. Problem je, da življenjski cikli izdelkov postajajo vse krajši, izdelki pa si postajajo vse bolj podobni. Zato morajo prodajalci ponudbo svojega izdelka zaviti v vrhunsko dodano storitev, odlično morajo poznati problematiko panoge in kupca ter dokazati odlične dosedanje rezultate z izdelkom ali storitvijo, da njihov izdelek ne postane samo surovina.
5. Prodajni cikli so vse daljši. Pred leti so se odločitve sprejemale hitro, saj od začetka prodajnega procesa do podpisa pogodbe ni preteklo več kot nekaj mesecev. Danes se prodajalci tudi do treh let ukvarjajo s kupcem, ki se na koncu odloči za konkurenco ali pa, da ne bo nič kupil. Zato je postala kvalifikacija sledi, ki vodijo k prodaji, največji izziv strateških prodaj, saj lahko v nasprotnem primeru proces povzroča le stroške in izgubljen čas.

Kesič (2004, str. 123) v članku navaja še nekatere druge spremembe, ki za podjetja predstavljajo izzive:

1. internacionalizacija in globalizacija mednarodnih trgov in konkurence,
2. večje zahteve po tržni usmerjenosti podjetij in hitrejše odzivanje na spremembe na trgu,
3. izkoriščanje tržnih priložnosti na tujih trgih v spremenljivem mednarodnem okolju,
4. zahteva po strateškem trženjskem razmišljanju in delovanju v dinamičnem in turbulentnem mednarodnem okolju,
5. presežek ponudbe povečuje pogajalsko moč kupcev in nadalje zastruje konkurenčni pritisk,
6. razmerja med odjemalci se spreminjajo, ker na eni strani odjemalci znižujejo število svojih dobaviteljev, na drugi strani pa jim informacijska tehnologija omogoča boljše povezave z dobavitelji itn.,
7. nove tržne priložnosti zaradi demografskih sprememb in sprememb v življenjskih slogih, tehnologiji, tehnologiji ter naraščajoči skrbi za čisto okolje.

V 21. stoletju je ključen dejavnik uspeha osredotočenost na tiste kompetence, ki so osrednje in za podjetje predstavljajo dolgoročno konkurenčno prednost. Pomembno je tisto, kar za kupce predstavlja dodano vrednost, tisto, kar podjetje na trgu ločuje od drugih in ponuja priložnost za prihodnost (Bric et al., 2008).

6 ZAHTEVE KUPCEV IN IZZIVI PRODAJALCEV

6.1 ZAHTEVE KUPCEV

Raziskave, ki jih opravili na univerzi v Čikagu, kažejo, da ljudje ne marajo, da se jim nekaj "prodaja". Radi vidijo, da jim prodajalci pomagajo pri dobrih nakupnih odločitvah in se niti za trenutek nočejo počutiti, kot da jih prodajalec prepričuje ali sili v nekaj, česar sploh ne potrebujejo in jih ne zanima (Tracy, 1995, str. 131). Kupcem so ljubši vljudni in nevsiljivi prodajalci, ker svoje potrebe poznajo in jim ni všeč, če prodajalec skuša vplivati nanje (Kotler, 2004, str. 653).

Kupci od nakupa pričakujejo (Bric et al., 2008):

1. Kupci merijo uspeh s finančnimi kazalci, zato morajo biti sposobni presoditi vrednost izdelka ali storitve, ki se mu prodaja. Želijo si zagotovila, da bo določen donos na naložbo dosežen.
2. Med tem, kako se prodajalci lotijo poslovanja in kako bi si želeli kupci, obstaja neusklajenost. Prodajalec stranki poda informacije, za katere misli, da jih stranka želi slišati o izdelku ali storitvi. Upravljanje z vrednostjo, česar si želi kupec, pa pomeni razumeti, kaj stranka potrebuje, zagotavljati koristi in to, da bo stranka razumela, kako ji bodo te koristi pomagale.
3. Poslovni kupci niso zainteresirani za nakup izdelkov in storitev, temveč rešitev. Zanima jih učinkovito izvajanje notranjih procesov ter zadovoljevanja potreb, zahtev in pričakovanj svojih kupcev ter rast podjetja in storitev, ki bodo pomagale pri dosegu tega cilja.
4. Smo v obdobju, ko naši kupci prepuščajo največ delov poslovnih procesov podizvajalcem v zgodovini. Zato si želijo prodajalcev, ki jim lahko zaupajo, da bodo izvajali široko paleto aktivnosti.

Kaj dejansko kupci pričakujejo neposredno od prodajalcev, pa je predstavljeno v sedmih, spodaj naštetih načelih (Bric et al., 2008):

1. Osebna odgovornost za zelene rezultate: Najboljši prodajalci in tisti, ki jim kupci podarjajo največje deleže svojega posla, se osebno zavzamejo za rezultate stranke.
2. Razumevanje poslovanja kupca: Ni dovolj zgolj poznavanje kvalifikacijskega profila kupca, temveč razumeti poslovanje, poznati kompetence kupca, poslovne strategije ter organizacijsko kulturo.

3. Poznavanje uporabne vrednosti: Prodajalci morajo poznati vse možne uporabe svojih izdelkov in vrednosti, ki jih posamezna uporaba prinaša, da je kupec prepričan, da je z nakupom rešitve pravilno uporabljen v njihovem enkratnem okolju.
4. Direktor je delovno mesto: Dobro prijateljstvo z dobaviteljem je kar v četrtini primerov temelj za izbor dobavitelja ali izvajalca. Tiste kupce, ki jih prodajalec ne more narediti za prijatelje, pa lahko odlično spozna in zagotovi, da se bodo v njegovi družbi dobro počutili.
5. Zaveznik kupca in ne delodajalca: Kupci pričakujejo, da bodo prodajalci njihovi predstavniki v svojem podjetju. Najboljši prodajalci zagotavljajo, da so rešitve kupcev takšne, kot so obljubili, in celo oblikujejo sistem lastnega podjetja tako, da je kupec zadovoljen.
6. Dostopnost: Dober prodajalec mora premostiti geografske, politične in kulturne ovire, da stranko osvobodi stresa. Kupcem morajo biti dosegljivi 24 ur na dan, 7 dni v tednu, če se pri kupcu pojavi resen problem. Pravočasna rešitev je namreč ključna za zagotavljanje zvestobe kupcev na dolgi rok. Kupci pričakujejo, da bodo prodajalci reševali njihove težave ne le med transakcijo, ampak skozi celoten potek poslovnega odnosa.
7. Inovativnost: Stranke od prodajalca pričakujejo proaktivne in inovativne odzive na njihove izrečene in neizrečene potrebe.

6.2 IZZIVI PRODAJALCEV

V večini industrij podjetjem velik del poslovanja predstavlja peščica kupcev. Obdržati te kupce postaja vedno bolj zahtevno, ker ne le, da iščejo najboljšo kupčijo, temveč tudi prodajalca, ki najbolje razume njih in njihove potrebe. Pri razumevanju kupca pa prodajalec naleti na različne ovire (Bonoma, 2006):

1. Kupujejo ljudje, ne podjetja.
2. Prodajalec mora ugotoviti, kdo so pomembni kupci in kaj zahtevajo.
3. Posamezniki, ki prodajalcu niso znani, so vpleteni v najbolj pomembne nakupe.
4. Tudi če prodajalec pozna vse, ki so udeleženi pri odločitvi, je izid medsebojnega vplivanja, kljub poznavanju posameznika, nepredvidljiv.
5. Za učinkovito prodajo je treba predvideti kombinacijo individualne in skupinske dinamike pri odločitvi za nakup.

7 NOVE PRODAJNE METODE

Usmerjenost k agresivni prodaji, pri kateri prodajalec poizkuša prodati izdelek kupcu, ki ga ne potrebuje, je preteklost. Danes je cilj zgraditi dober odnos s kupcem, ne pa zgolj prodati izdelek (Pelsmacker, 2001, str. 392), zato se je razvila prodaja, usmerjena h kupcem, in strateška prodaja.

7.1 PRODAJA, USMERJENA H KUPCEM

Nekega ameriškega poslovneža so vprašali, kaj bi želel obdržati, če bi imel možnost, da od svojega podjetja, vrednega milijone in milijone, obdrži le eno stvar. Ogovoril je: "To je lahko vprašanje, svoje kupce. Do vsega drugega je možno priti hitro in preprosto - razen do zaupanja kupcev" (Grubiša, 2002, str. 89). Podjetja danes porabijo na stotine milijonov dolarjev vsako leto, da svoje prodajalce naučijo prodajanja. Vsi prodajno-izobraževalni pristopi skušajo spreobrniti prodajalca, da postane namesto pasivnega pridobitnika naročil aktivni pridobitnik. Pri usposabljanju, da to postane, pa obstajata dva pristopa (Kotler, 2004, str. 653).

Prvi pristop je *pristop, usmerjen v prodajo*. Gre za stereotipno tehniko prodaje pod pritiskom. Ta oblika predvideva, da kupci ne bodo kupili, če ne bomo nanje pritiskali in da lahko nanje vplivamo s spretno predstavitvijo in prepričevanjem, da jim po naročilu ne bo žal, za kar nam pravzaprav ni mar (Kotler, 2004, str. 653).

Današnji kupec, ki že dvajset let spremlja oglaševalske trike, ne naseda več manipulacijskim poskusom prodajalcev. Pogosto se v lastnem podjetju bolj usposobi za prodajo kot prodajalec, ki mu nekaj ponuja. Kupec je že zdavnaj postal preobčutljiv in klasična prodaja ni več učinkovita. Prodajo zamenjuje vzpostavljanje odnosov in usmeritev k poštenemu sodelovanju (Geffroy, 1996, str. 31). Razvil se je drugi *pristop, usmerjen k odjemalcu*. Ta pristop je usmerjen k premagovanju odjemalčevih problemov. Prodajalci poslušajo, postavljajo vprašanja, da lahko potem opredelijo potrebe kupca in najdejo ustrezno rešitev. Spretnost analizirati potrebe odjemalca je pomembnejša od predstavitvenih spretnosti (Kotler, 2004, str. 653). Ko prodajalec usmeri svojo pozornost na kupca in njegove prave probleme, se ta sprosti in mu zaupa in ko stranka dobi občutek, da ji želi pomagati, bolj odkrito in v celoti razodene svoje težave in skrbi (Tracy, 1997, str. 135).

Danes se poudarja pomembnost prodaje, ki je usmerjena h kupcu, vendar obstajajo razlogi, da to še ni povsem zasidrano v glavah prodajalcev. Problem so nasprotujoči si cilji kupca in prodajalca. Kupci, odjemalci, uporabniki bi radi čim več koristi za najnižjo ceno, na drugi strani pa dobavitelji skušajo izdelke in storitve kar najbolje prodati (Tavčar, 1996, str. 79). Zato je osredotočenost na kupce večkrat bolj poudarjena kot pa dejansko dosežena. Vsi prodajalci imajo svoje osebne cilje, kar pa pogosto ne predstavlja neposredne koristi za kupca (Bric et al., 2008):

1. Prodajalec kupcu ne ponudi najbolj ugodne cene.
2. Prodajalec kupcu proda izdelek, pri katerem ima največjo maržo, čeprav kupec dejansko ne potrebuje tako zahtevnega izdelka.
3. Prodajalec ponudi izdelek pred koncem roka uporabe zato, da se znebi zaloga itd.

7.2 STRATEŠKA PRODAJA

Zastarel prodajni pristop je tehnična prodaja. Ta uporablja razne tehnike in zvijače, s katerimi stranko motiviramo, da se za nakup odloči danes. Ob tem pa pozabljamo, da jo obenem motiviramo, da začne iskati novega ponudnika (Grubiša, 2001, str. 38).

Včasih so se kupci vračali, ker niso imeli možnosti kupovati nikjer drugje. Danes je situacija drugačna. Izdelki in storitve postajajo vse bolj enotni po ceni, kakovosti, ponudbi in vsem drugem. Ko imajo kupci na voljo ogromno izdelkov in dobaviteljev, ki se med seboj le znatno razlikujejo, podjetje ne more več graditi prodaje na nekih posebnih prednostih izdelkov ali storitev. Danes podjetje loči od konkurence vse tisto, kar se skriva za izdelkom oziroma ni izdelek: odnos do kupca, servis in storitve po prodaji, dodatne storitve in podobno. Ta način prodaje, ki je usmerjen bolj strateško oziroma dolgoročno, se imenuje *strateška prodaja* (Grubiša, 2002, str. 9, 10).

Danes ni dovolj, da se za kupca naredi le malenkost več kot naredi konkurenca. Kupcu je treba dati vse, kar želi in potrebuje. Če to ni možno, pa se moramo zanj potruditi vsaj bolj kot bi to storila konkurenca (Grubiša, 2002, str. 65). Bolj kot so izdelki na trgu izenačeni, bolj je pomemben pristop. Večja kot je konkurenca in bolj kot se trg razvija, bolj je uspeh odvisen od prodajalca (Grubiša, 2001, str. 200). Cilj strateške prodaje je kupcu pokazati, da je dobrodošel, da ga cenimo, da se veselimo vsakega novega obiska in ga motivirati, da kupuje, nas priporoča in se vrača znova in znova (Grubiša, 2002, str. 9, 10). Vloga prodajalca pri tem pa je, da kupcu poudarja koristi dolgoročnega odnosa in da pomaga doseči zaupanje in verodostojnost v prodajalca in njegovo podjetje (Shapiro, 2006).

Geffrey Gitgomer je v svoji uspešnici *Little red book of selling* (Mala rdeča knjiga o prodaji) zapisal: "Če prodamo enkrat, zaslužimo provizijo. Če iz kupca naredimo prijatelja, zaslužimo bogastvo" (Bric et al., 2008). Zakaj je dolgoročen odnos tako pomemben, kažejo naslednja spoznanja. Potencialnemu kupcu naj bi bilo tudi petkrat do sedemkrat dražje prodati kot že obstoječemu. Poleg tega ponovno pridobiti kupca zahteva tudi enkrat več denarja in časa kot pridobitev povsem novega kupca (Bric et al., 2008). Nezasodovoljen kupec, ki se usmeri k drugemu ponudniku, govori o svojem nezadovoljstvu z do devetimi stalnimi ali potencialnimi kupci in s tem devetkratno pomnoži svoje nezadovoljstvo (Dovžan, 1995). Poleg tega razočarani kupci dostikrat povedo stvari še veliko huje kot so se v resnici zgodile. Ker razočaran kupec svoje nezadovoljstvo deli z 8 do 10 ljudmi, podjetje izgubi dosti več kot enega kupca (Grubiša, 2002, str. 25). Zadovoljna stranka bo nasprotno o svojem zadovoljstvu govorila drugim, prav tako bodo njene nabave večje. Daljši kot je odnos, bolj se prodajalec in kupec poznata in stroški so nižji za oba. Takšne stranke so pripravljene plačati tudi višjo ceno in so manj dovzetne za konkurenco (Ang & Buttle, 2006, str. 85).

7.3 PROBLEMI UČINKOVITOSTI OSEBNE PRODAJE

V raziskavi, ki jo je izvedlo podjetje Forum Corporation, so preučili izgubljene kupce 14 večjih podjetij, ki niso bili posledica selitve kupca ali stečaja podjetja. Ugotovili so, da jih je 15 odstotkov zamenjalo ponudnika, ker so našli boljši izdelek. Nadaljnjih 15 odstotkov se je odločilo za drugega ponudnika zaradi cenejšega izdelka in kar 70 odstotkov jih je odšlo, ker jim ponudnik ni posvetil dovolj pozornosti (Kotler, 2004, str. 72). Torej podjetja ne potrebujejo novih lokacij, dragih predstavitev, zniževanja cen in drugih dejavnikov, na katere pomislimo, ko se spomnimo na odhajajoče kupce. Prodajalci morajo spremeniti svojo vizijo in s tem lahko zmanjšajo osip kupcev za približno dve tretjini. Prodajalec mora pokazati interes za kupca, njegovo počutje in ne za lasten žep, prepoznati mora resnično vrednost, ki mu jo kupec prinaša in se osredotočiti na njegove probleme (Grubiša, 2002, str. 38, 39).

Nedavna študija, ki je vključevala izvršne direktorje, podaja naslednje rezultate (Bric et al., 2008):

4. 58 odstotkov vodij v tej študiji je dejalo, da njihovo podjetje nima "vzpostavljenega pravega dialoga s svojimi strankami".
5. 66,8 odstotka jih je dejalo, da se s "svojimi strankami ne srečujejo pogosto".
6. 59 odstotkov, da vloga stranke v njihovem podjetju "ni ustrezno definirana."
7. 54 odstotkov jih je dejalo, da "si njihovo podjetje ne zasluži lojalnosti strank."²

Ti rezultati jasno prikazujejo, da bodo morala podjetja vlogo in pomen stranke bolj definirati in poudariti, da bodo lahko trdila, da so strateško usmerjena h kupcu.

Problem učinkovitosti so tudi vedno bolj pestre in težavne naloge prodajalcev, zaradi konkurence na trgu. Prodajalec mora nastopati kot generalist. V številnih podjetjih so tudi ukinjali delovna mesta, zlasti v notranjih prodajnih službah in zaradi pomanjkljivih opisov delovnih mest imajo danes prodajalci na terenu veliko dejavnosti, ki po naravi sodijo v notranje službe ali servisne oddelke. Prodajalci imajo za svojo prvotno nalogo, aktivno prodajo, vedno manj časa. Danes prodajalec porabi 20 odstotkov časa za prodajo, preostalih 80 odstotkov pa porabi za vožnjo in čakanje, obdelavo ponudb in naročil, notranjo oskrbo, telefon, obdelavo informacij in splošno pisarniško delo (Geffroy, 1996, str. 122, 123). Kotler (2004, str. 639) govori o tem, da zaradi stroškov podjetja prehajajo na uporabo prodajnega osebja po načelu vzvoda. To pomeni, da naj bi se prodajno osebje osredotočalo na prodajanje zapletenih in prilagojenih izdelkov velikim odjemalcem, manjše odjemalce pa bi preusmerili na prodajalce v podjetju samem oziroma na naročanje preko spleta. Naloge, kot so posredovanje začetnih informacij, pisanje ponudb, izpolnjevanje naročil in podpora prodaji, naj bi prav tako predali drugim.

² Pri raziskavah, podanih v diplomski nalogi, sem navedla vso dostopno metodologijo, vendar se zavedam, da je pomanjkljiva in je zato kakovost in vrednost raziskav manjša.

Zaradi skrbi o naraščajočih stroških prodajnega obiska menedžerji iščejo alternativne metode prodaje. Bonoma (2006) vidi problem v tem, da prodajno osebje pogosto ne ve, zakaj je prodajni obisk potreben, kaj želijo tam izvedeti in katera vprašanja jim bodo dala zelene odgovore. Pomembno je načrtovanje prodajnih srečanj, ne le zato, da se minimizira obiske pri manj pomembnih strankah, temveč zato, da se določi, kaj želijo od ključnih kupcev izvedeti in s katerimi vprašanji bodo dobili te odgovore.

Drugi problem, o katerem govori Bonoma (2006), je ta, da prodajalci informacij, ki jih pridobijo o kupcu ob obisku, ne uporabijo pri prihodnjih obiskih. Avtor predlaga, da bi si prodajalci ob obisku zapisovali pomembne informacije o kupcu, ki so jih med obiskom pridobili. Tako bi imelo prodajno osebje in njegovi nadrejeni zbrane pomembne informacije o kupcih.

8 VLOGA PRODAJALCEV PRI POSAMEZNIH KORAKIH PRODAJE

8.1 VLOGA PRODAJALCEV PRI PRODAJI

Prepletenost ljudi in medosebnih dejavnikov pri odločanju o nakupu je na medorganizacijskem trgu večja kot na porabniškem trgu. Ker gre po navadi za drage, tvegane in zapletene odločitve, oglaševanje ni dovolj. Prepričevanje je precej dolgotrajnejše in kompleksnejše, povezano z vrsto tveganih odločitev. Zato je v teh primerih prodajno osebje tisto, ki pomeni prvi stik z morebitnim kupcem, ne pa izdelek ali embalaža, ko je ta na prodajnih policah (Marovt, 2005). Prodajalci zato igrajo ključno vlogo pri vzpostavljanju dolgoročnega odnosa med svojim podjetjem in podjetjem prodajalca. Kot prvi vezni člen imajo pomemben vpliv na to, kako zanesljivo se zdi podjetje kupcu in kakšna je vrednost storitev. To pa vpliva na kupčev interes ohranjanja odnosa (Weitz & Bradford, 1999, str. 241)³. Kupci so pogosto bolj zvesti prodajalcem kot podjetjem, ki jih zaposlujejo (Weitz & Bradford, 1999, str. 242)⁴, kar pa ni nič nenavadnega, saj naj bi imel kupec kar 95 odstotkov vseh stikov v podjetju s prodajalcem (Tracy, 1995, str. 147).

Po nekaterih raziskavah slaba polovica vsake nakupne odločitve temelji na kredibilnosti, sposobnosti in spretnosti prodajalcev. Dobro polovico odločitve poslovnih kupcev pa zajemajo kakovost, blagovna znamka, širina storitev in cena skupaj (Bric et al., 2008). Prodajalec je zato pomemben faktor pri grajenju podobe podjetja. Prodajalec je predstavnik podjetja in to, kako se obnaša, oblači, kakšen avto vozi in podobno, določa podobo podjetja v očeh stranke (Pelsmacker, 2001, str. 394).

³ Povzeto po Biong, H. & Selnes, F. (1996). *The strategic role of sales person in established buyer-seller relationship*. Working paper report, no. 96-118. Cambridge: Marketing Science Institute.

⁴ Povzeto po Anderson, E. & Robertson, T. (1995). *Inducing Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands*. *Journal of Marketing*, (april), 16-31.

8.2 NALOGE PRODAJALCEV PO KORAKIH PRODAJE

8.2.1 Iskanje novih kupcev

Iskanje novih strank je kritično pri prodaji in za večino prodajalcev predstavlja največji izziv njihovega poklica. Ne glede na izdelek ali storitev, ki se prodaja, je dolgoročni uspeh neposredno povezan s sposobnostjo in željo po učinkovitem iskanju novih strank (Boe, 2008, str. 26). Prodajalec mora v začetku potencialno stranko preučiti, da dobi idejo o tem, kakšne so možnosti za prodajo in kdo je oseba, ki je odgovorna in jo mora uvodoma kontaktirati, navadno preko telefona (Shapiro, 2006). Cilj tega klica je dogovoriti se za sestanek in ne prodaja (Boe, 2008). Schiffman v svoji knjigi (1995, str. 35) poudarja, da mora prodajalec za učinkovit klic predhodno napisati scenarij, potem pa postopek izpeljati skozi pet korakov: pridobitev pozornosti, predstavitev sebe, predstavitev podjetja, uporaba primernih besed, ki bodo pri potencialnem kupcu spodbudile besedo "da" in v zadnjem koraku dogovor za sestanek.

8.2.2. Priprava na obisk

Za uspešno prodajo je pomembno, da prodajalec pred prodajnim obiskom podjetja razmisli o štirih vprašanjih (Bonoma, 2006):

1. Kdo sodeluje v nakupnem procesu?
2. Kdo ima vpliv na nakup?
3. Kaj kupci želijo?
4. Kako nas kupci zaznavajo?

1. Kdo sodeluje v nakupnem procesu ("buying center")?

Ljudje pri nakupnem odločanju igrajo pet vlog (Kotler, 2004, str. 200):

1. **Pobudnik** je oseba, ki prva predlaga nakup izdelka ali storitve.
2. **Vplivnež** je oseba, ki z nasveti in mnenji vpliva na nakupno odločitev.
3. **Odločevalec** je oseba, ki odloča o kateri od sestavin nakupne odločitve: ali kupiti, kaj kupiti, kako kupiti, kje kupiti.
4. **Kupec** je oseba, ki nakup opravi.
5. **Uporabnik** pa je tisti, ki izdelek uporabi ali uporablja.
6. Bonoma (2006) dodaja še vlogo **Čuvaja** (angleško: Gatekeeper), ki je strokovnjak za določen problem ali izdelek in določa, kdo podjetju lahko prodaja in kdo ne. V nekaterih podjetjih je to formalizirano z listo odobrenih prodajalcev.

Pri manjših nakupih lahko vseh šest vlog odigra en človek. Pri večjih nakupih pa je skladno s pomembnostjo nakupa vključenih več ljudi (Bonoma, 2006).

2. **Kdo ima vpliv na nakup?** Problem tega vprašanja je, da zaposleni v podjetju ne hodijo okoli z oznakami "odločevalec" ali "nepomembnež". Tistih, ki imajo moč, prodajni predstavnik pogosto sploh ne sreča. Vendar pa je avtor mnenja, da moč ni vedno popolno sorazmerna s pozicijo v podjetju. Tako lahko tisti, ki niso pristojni ali tisti z manj moči prav tako ustavijo ali zadržijo nakup. Za prodajno učinkovitost je zato pomembno opazovanje, raziskovanje kulture moči v podjetju (Bonoma, 2006).

3. **Kaj kupci želijo?** Ugotavljati, kaj kupca motivira pri nakupu, je ena najtežjih nalog. Osnovno pravilo pa je, da se obnaša sebično, včasih pa se zmoti in ne deluje sebi v prid. Maksimizirati želi svoje koristi in minimalizirati škodo v nakupni situaciji (Bonoma, 2006).

Werner Corell in Rolf W. Schirm sta kupce glede na to, kaj jih pri nakupu motivira, uvrstila v naslednje vedenjske vzorce (Geffroy, 1996, str. 105, 106):

1. Prestižnež: Zanj je najnovejše največ vredno in mika ga vse, česar drugi nimajo. Izdelek mora biti enkrat in nekaj posebnega.
2. Gotovež: Novostim ni naklonjen, kupuje, kar je preverjeno. Prepričajo ga dokazi, kot so reference, dolgi garancijski roki in podobno.
3. Dobičkar: Od vseh tipov je ta najracionalnejši. Pomen daje številkam, zanj je pomemben izračun stopnje donosnosti naložbe in ugotavljanje dobe vračanja naložb.

4. **Kako nas kupci zaznavajo?** Kako kupci dojemajo podjetje, ki prodaja izdelke in osebje, je za učinkovito prodajo zelo pomembno. Pomembno je vedeti, kakšno mnenje imajo kupci o podjetju, še zlasti zato, ker se negativna mnenja o podjetju lahko hitro širijo. Preden se prodajalec loti osebne prodaje, mora dobro poznati svoj proizvod in ponudbo, poznati mora svoje kupce in konkurenco (Bric et al., 2008). Allard in drugi vrhunski prodajalci zagovarjajo stališče, da naj nihče nikoli ne prodaja nečesa, v kar ne verjame (Grubiša, 2001, str. 262). Zelo redki so namreč prodajalci, ki lahko prikrijejo dvom v lastno ponudbo (Bric et al., 2008). Ko prodajalec samozavestno razmišlja o svojem izdelku, je zrel za nastop pred ljudmi (Grubiša, 2001, str. 183).

8.2.3 Prvi stik prodajalca in kupca

Pri osebnem stiku besede predstavljajo le eno četrtno ali celo eno desetino sporočila, kot ga sprejema sogovornik. Glasnost, ritem in višina glasu ter spremljajoči zvoki so sestavni del sporočila, prav tako pa tudi drža, mimika in pogled (Tavčar, 1996, str. 60). Peterson (2005, str. 145) v svojem članku piše o raziskavah znanstvenikov, ki govorici telesa pripisujejo približno 55 % medosebnega sporočila, ki je prenesen z nebesedno komunikacijo. Poleg omenjenega so pomembni tudi obleka, osebna urejenost in celo vonjave (Tavčar, 1996, str. 60). Urejen prodajalec v kupcu vzbuja zaupanje in nasprotno (Bric et al., 2008). Ker sporočilo poteka v okolju, je pomembno, da je ta prostoren, urejen, čist, ima primerno temperaturo, svež zrak itn. (Tavčar, 1996, str. 60).

Prodajni proces se začne s predstavitvijo in kratkim klepetom. Ta nedolžen klepet (angleško: Small talk) igra pomembno vlogo v nadaljnjem razvoju prodajnega razgovora (Geffroy, 1996, str. 104).

O izgledu prodajalca in njegovem obnašanju med prodajnim razgovorom je v svoji knjigi "Vrhunske prodajne strategije" podrobneje pisal Brian Tracy, jaz pa sem ga povzela v Prilogi 1.

8.2.4 Opredelitev potreb kupca

Uspešnega prodajalca danes vodijo potrebe in želje kupca (Ziglar, 2000, str. 94). Da bi ugotovil, kaj kupec potrebuje, je za prodajalca pomembno, da vzpostavi ravnotežje med sporočanjem in sprejemanjem, da pozorno spremlja vse dosegljive informacije in na drugi strani sprašuje, poizveduje. Slabi prodajalci po navadi govorijo preveč in prejemajo premalo informacij. Dobri prodajalci pa aktivno in potrpežljivo poslušajo svojega sogovornika, tehtajo njihove besede in pazljivo načrtujejo svoje naslednje besede. Posebna veščina je tudi spraševanje. Vprašanja pa ne smejo biti zaprtega, ampak odprtega tipa, ker tako dobimo več informacij (Tavčar, 1996, str. 63, 64).

8.2.5 Predstavitev rešitev

Ko prodajalec in kupec opredelita kupčev problem oziroma izziv in ko prodajalec ugotovi, da ima rešitev, ki je skladna s kupčevo predstavo o tem, kako bo problem rešen, je čas, da predstavi rešitev (Bric et al., 2008). Pri tem je pomembno, da prodajalec poudarja potrebo, ne proizvoda, ker kupec ne kupuje izdelka, ampak korist oziroma rešitev (Ziglar, 2000, str. 103). Na dolgo in široko začeti predstavljati celotno paleto izdelkov, kljub temu, da bi morda rešili številne kupčeve izzive, je napačno. Pomembno je, da se kupcu predstavi izdelek, zgolj ena rešitev, s katero bo rešil svoj največji izziv. V primeru, da je možno s povezanimi izdelki ali storitvami rešiti več povezanih izzivov, lahko prodajalec prestavi tudi skupino izdelkov (Bric et al., 2008).

Prodajalec lahko pri predstavitvi rešitve manipulira s kupcem tako, da (Bonoma, 2006) daje manjši pomen nečemu, kar sicer kupec poudarja kot pomembno korist, izdelek pa te prednosti nima. Prav tako lahko poizkuša povečati kupčevo zaupanje, da bodo prednosti izdelka realizirane, vendar mora pri tem upoštevati, da (Stipič, 2008, str. 62) zadovoljstvo stranke še nerealiziranega posla še ne pomeni tudi zvestobe. Potencialnega kupca lahko izgubimo tudi zaradi prevelikih obljub. Še ena možnost, ki je Bonoma (2006) ne zagovarja, je poizkus prodajalca, da spremeni želje in koristi, ki jih kupec poudarja. Meni namreč, da je ta pristop skoraj vedno neuspešen in da mora prodajalec delovati v skladu s kupčevimi željami in ne okoli njih. Bric in soavtorji (2008) so mnenja, da vsiljevanje rešitve vodi v neuspešen konec prodaje, izgubo časa ter dobrega odnosa. Poleg tega to vodi v težave in slabe, kratkoročne odnose, četudi kupec kupi proizvod ali storitev.

8.2.6 Zaključek prodajnega obiska

Zaradi kompleksnosti in dolžine prodajnega procesa je zaključek prvi konkreten dokaz, da je prodajalec uspešen (Shapiro, 2006). Pri zaključevanju prodajnega procesa je pomembno, da prodajalec vpraša za naročilo. Pogosto se namreč zgodi, da takrat, ko mora zaključiti prodajo, otpne ali pa na koncu vse skupaj "zamoči" (Ziglar, 2000, str. 104), vendar je pomembno, da se taktike za pospeševanje odločitve o nakupu uporabi šele, ko so vsi ugovori kupca razjasnjeni (Bric et al., 2008).

Pri strateški prodaji, kjer gre za dolgoročen poslovni odnos med kupcem in prodajalcem, je prodajni proces daljši. Pomembne prodaje zahtevajo pol leta in tudi do treh let, da so sklenjene in zato je potrebnih tudi več prodajnih obiskov. Kljub temu mora prodajalec zaključiti vsak prodajni obisk z dogovorom na določeni stopnji prodajnega procesa. Čeprav so takšne prodaje dolgotrajne, lahko prodajalec glede na odzive tistih, ki pri nakupu odločajo, že veliko prej ve, če bo prodaja uspela (Shapiro, 2006).

8.2.7 Ponakupne storitve

Nekateri najboljši prodajalci so mnenja, da se resnična prodaja začne šele, ko je naročilo podpisano. Če izdelek zahteva montažo, izobraževanje zaposlenih ali posebne dostavne pogoje, so možnosti za nezadovoljstvo večje, razen, če ima prodajalec učinkovito kontrolo nad uporabniki. Poprodajne storitve so pomembne za pridobivanje kupčevega zaupanja, prav tako pa tudi za boj proti konkurenci, saj držijo zaposlene zasedene s sodelovanjem s prodajalcem (Shapiro, 2006).

9 EMPIRIČNI DEL

V tem delu diplomske naloge bom predstavila moje preučevanje pomena osebne prodaje v trgovini na debelo v praksi. V začetku bom predstavila metodologijo, namen in cilje raziskave. Sledi analiza intervjujev. V začetku vsakega izmed petih sem na kratko opisala podjetje, kjer je bil intervju opravljen, nadaljevala pa sem z analizo posameznega intervjuja. Na koncu sem preučeno povzela v ugotovitvah. Intervjuje sem zaradi preobsežnosti smiselno skrajšala in jih v takšni obliki priložila v prilogah 3, 4, 5, 6 in 7.

9.1 METODOLOGIJA

Da bi ugotovila, kakšen je pomen osebne prodaje v praksi, sem se odločila za pridobivanje primarnih podatkov v podjetjih, katerih dejavnost je trgovina na debelo. Opravila sem pet nestrukturiranih, poglobljenih intervjujev v petih različnih podjetjih. Opomnik z vprašanji, ki sem ga pripravila pred prvim intervjujem in mi je bil v oporo med intervjuji, je v Prilogi 2. Podjetja sem iskala preko spletnega mesta Bonitet (2008) po različnih šifrah dejavnosti zaradi

bolj raznovrstnega in kakovostnejšega vpogleda v tematiko. Zaradi majhne odzivnosti podjetij sem kontaktirala preko 30 podjetij.

Trajanje intervjujev je bilo različno, odvisno od angažiranosti intervjuvanca za pogovor in pomena, ki ga je intervjuvani dajal osebni prodaji v podjetju, sicer pa od 30 do 50 minut. Intervjuje sem opravila v obdobju med 16. 6. in 1. 7. 2008.

Prvo podjetje, ki sem ga obiskala, je bilo podjetje, katerega dejavnost je nespecializirana trgovina na debelo. Intervju sem opravila s samostojnim komercialistom v podjetju. Podjetje, ki je nespecializiran posrednik pri prodaji raznovrstnih izdelkov, sem obiskala kot drugo. Intervju sem opravila s pomočnikom direktorja prodaje v podjetju. Moj tretji sogovornik je bil pomočnik direktorja veleprodaje in maloprodaje v trgovini na debelo s tekstilom. Trgovino na debelo s kemičnimi izdelki sem obiskala kot četrto. Intervju sem opravila z vodjo komerciale. Zadnji intervju sem opravila v trgovini na debelo s farmacevtskimi izdelki in medicinskimi potrebščinami z osebo v podjetju, zadolženo za območno prodajo Gorenjske, Koroške in dela Dolenjske. Navedene dejavnosti podjetij so, kot opredeljene na spletni strani Bonitet (2008).

9.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je dobiti vpogled v to, kakšen pomen podjetja v praksi dajejo osebni prodaji. Cilj raziskave pa spoznati:

1. kdaj se podjetja poslužujejo osebne prodaje,
2. kako se razlikuje pomen osebne prodaje glede na dejavnost podjetja,
3. kakšna je učinkovitost osebne prodaje v primerjavi z drugimi komunikacijskimi sredstvi,
4. kakšen pomen podjetja pripisujejo osebni prodaji pri grajenju zaupanja in dolgoročnega odnosa,
5. kako pomemben je pri osebni prodaji prodajalec.

Na podlagi preučene literature sem postavila štiri domneve, katerih pravilnost sem želela podpreti s kakovostno raziskavo:

1. pomen osebne prodaje je različen glede na dejavnost trgovine na debelo,
2. osebna prodaja je pomembna za graditev zaupanja in dolgoročnega odnosa s kupcem,
3. učinkovitost osebne prodaje je večja od drugih komunikacijskih sredstev,
4. vloga prodajalca pri osebni prodaji je velika.

9.3 PRVO PODJETJE

9.3.1 Predstavitev prvega podjetja

Podjetje se ukvarja s prodajo opreme za pakiranje na debelo. Prodajni program podjetja obsega: opremo za pakiranje z jeklenimi in plastičnimi trakovi, raztegljivo strech folijo in stroje za ovijanje s folijo, aparate za pakiranje v termoskrčljivo folijo, robnike za zaščito pred rjavenjem, samolepilne vrečke - žepke za dokumente, napihljive vreče za zaščito in druge pripomočke (spletna stran Podjetja 1).

Njihovi kupci so industrijsko-predelovalna industrija, logistični centri, farmacevtska podjetja, spletne trgovine itd. Njihovi kupci so vsi, ki nekaj pošiljajo, ki kar koli odpremljajo. Pretežno so kupci slovenska podjetja, sicer pa tudi podjetja iz Hrvaške, Bosne, Črne gore in Makedonije.

9.3.2 Pomen osebne prodaje v prvem podjetju

V podjetju se poslužujejo osebne prodaje, v večini primerov za iskanje novih strank ali pa za predstavitev novih izdelkov, da podjetja obstoječo opremo nadomestijo z nečim boljšim. Še zlasti velik pomen daje intervjuvani prvemu obisku, ki daje vpogled v to, kaj stranka zares potrebuje. Problem namreč vidi v tem, da se kupci pogosto zanimajo za eno stvar, pri osebnem obisku pa se ugotovi, da potrebujejo nekaj povsem drugega, ker si ljudje določenih stvari ne predstavljajo čisto prav. Vsak primer, ki ga imajo, je specifičen, malo je podobnih strank, zato je pomemben obisk, da se vidi, za kaj gre, pravi.

Namen prodajnega obiska, kot pravi intervjuvanec, je vzpostaviti nek odnos. Dostikrat gre stranko samo prepričati, da je to, kar si je zamislil, res prav zanjo, da se potem lažje odloči. Je mnenja, da kupec v bistvu išče neko zanesljivost, in če on verjame v to, da je nekaj v redu, bodo prav to kupili - njegovo prepričanje. Pojasnjuje, da so kupci na nek način prestrašeni, ker vsakokrat, ko o nečem odločajo, to povzroči neko spremembo. Zato kupec od njega išče neko pomiritev in zanesljivost, da je stvar prava in da se je prav odločil. Pomembno se mu zdi, da v to, kar prodajaš, verjameš, ker stranke opazijo, če nekaj naučeno govoriš ali pa v nekaj res verjameš. Prav ta vidik prodajalca je poudarjen tudi v knjigi Grubiše (2001, str. 262) in Brica in soavtorjev (2008). Zato pa intervjuvani pogosto prevzame riziko nase. S tem, ko nekaj pripelje, pokaže, razdre, mora verjeti, da bo čez eno uro kupec nekaj podpisal. V nasprotnem primeru, kot pravi, je naredil velik minus, ker je odprl vse škatle, nekaj materiala že porabil, vse stestiral, vse se že nekako obrablja in bi težko nazaj zapakiral in prodal kot novo. Prav tako v podjetju pogosto stroje vnaprej posodijo, ker verjamejo, da bodo prodani. Intervjuvanemu se zdi pomembno, da po obisku pri stranki ostanejo katalogi, brošure, ker sicer po tvojem odhodu že komaj ve, zakaj je šlo.

Kot navajajo nekateri avtorji, med njimi Snoj (2005, str. 34-36), se intervjuvancu osebna prodaja zdi absolutno potrebna takrat, ko so v igri veliki zneski. Poleg tega poudarja njen pomen, kadar so ponudbe bolj komplicirane, kadar je kakšna novost ali pa v primerih, ko se nakup tiče več ljudi, na primer nabavnika, serviserja in tistih, ki aparat ali stroj uporabljajo. V takem primeru pravi, da ni druge poti, kot da se skliče sestanek za vse skupaj.

Glede vloge prodajalca v podjetju mi intervjuvanec pove, da ker podjetja prodajajo podobne stvari in kupci primerjajo podobne izdelke, razliko med izdelki naredi prav to, kakšen je prodajalec. Tudi Grubiša (2002, str. 9, 10) govori o tem, da danes podjetja ne morejo več konkurirati na nekih posebnih prednostih izdelkov ali storitev, ampak z vsem, kar se skriva za izdelkom, z odnosom do kupca, raznimi dodatnimi storitvami in podobno. Intervjuvani meni, da ob dobrem prodajalcu cela podoba podjetja izgleda precej bolj profesionalno. »Če prideš v podjetje urejen, ti ljudje bolj verjamejo in bolj zaupajo, sicer te nihče ne vzame resno«, pravi. Ta dejavnik uspeha poudarja tudi Tracy (1995, str. 227-259). Intervjuvanemu se zdi pomembno tudi, da kaže uspeh, ker »kupci razmišljajo, če so vam drugi zaupali, vam bomo pa še mi in če vidijo, da imaš že več sto strank, se temu lažje priključijo«. Ko stranke vidijo, da obstajajo že skoraj 20 let in imajo veliko strank, bolj verjamejo, da so zanesljivi in da tisto, kar ponujajo, ponujajo po pravih cenah, ker nihče, ki je slab, na dolgi rok ne obstane, pravi. Intervjuvancu se zdi osebna prodaja zelo učinkovita. Pojasnjuje, da če imaš nek izdelek, ki je za kupca primeren, mu ga predstaviš, da tudi on vidi, da je v redu, je verjetnost, da ga bo kupil, že kar blizu 100 odstotkov. Nadaljuje, da kupec po navadi, ko vidi, da je neka rešitev res dobra, ne išče več druge. Če pa več ponudnikov kupcu pošlje samo neko ponudbo po elektronski pošti, ta ne more narediti drugega, kot da cene med seboj primerja in izbere najcenejšega. Cena namreč pogosto za kupce ni odločujoč dejavnik, pravi. Pojasnjuje da, ko kupec ni prepričan glede cene, to dostikrat pomeni, da stvari ni dobro predstavil in ga hoče na lep način odsloviti, tako da se zgovarja na visoko ceno. Poleg tega meni, da je osebna prodaja učinkovita, ker ko pri osebnem stiku stranka ugotovi, da si zanesljiv in se s tabo da delati, to nanjo naredi velik učinek. Meni, da pripomore tudi k zaupanju, ker je težko nekomu lagati v obraz. Kar še intervjuvanec poudarja je, da ko do stranke pride osebno, dostikrat izve, kaj vse drugega še potrebujejo, česar prej sploh niso omenjali. Opazil je namreč, da če kupcu samo pošljejo katalog, ga večinoma sploh ne prelistajo, če pa gre z njimi skozi katalog, dejansko opazijo stvari, ki jih sicer samo preletijo. Intervjuvanec govori tudi o problemu, da prodajalci pogosto ne razumejo ljudi, ki se pritožujejo iz proizvodnje. »Če greš tja, vidiš, kako razmišljajo, kaj jih moti. Vidiš proces proizvodnje, na primer tudi ozko grlo, da res dobro razumeš, kaj oni delajo in zakaj je neka stvar problem.»

Glede primerjave z drugimi komunikacijskimi sredstvi intervjuvani trdi, da je za njihovo podjetje osebna prodaja zelo pomembna. »Čisto druga stvar je to. Res ima velik učinek, nekako se ljudje bolj povežejo, bolj ti zaupajo, veliko več se naredi.« Nadalje meni, da pri osebni prodaji veliko več izveš. Tudi telefon se mu zdi ovira, ker ne vidiš situacije. Pravi, da je problem v tem, da ti kupec pogosto opisuje nek problem, ki si ga ne moreš predstavljati. To pa zato, ker so situacije tako različne, da niti dva kupca nimata povsem istega primera, zato je

treba vsakokrat nekaj prilagoditi. Zato gredo v podjetju dostikrat po naročilu osebno pogledati situacijo, da bo, na primer, stroj na pravem mestu, ker napačna odločitev res lahko povzroči veliko škodo in izgubo časa za ljudi, sploh, če to potem traja 10 let. Tudi sicer se zdi intervjuvancu pomembno, da je veliko na terenu, ker tako izve veliko novega, od tega, kaj se na tržišču dogaja, če je na trgu nova konkurenca, kaj se s konkurenco dogaja in tako naprej. »Tako si informiran in lahko kaj narediš, v pisarni si pa kar malo odrezan od sveta in ne veš, kaj točno se dogaja.«

Glede prednosti dolgoročnega razmerja s kupcem intervjuvani pravi, da te kupci, s katerimi posluje že dlje, pogosto opozorijo, če je kje kakšna konkurenca. Poleg tega so manj občutljivi na ceno, manj je tudi napak. Intervjuvanec poudarja tudi to, da dolgoročne stranke ničesar ne skrivajo, če so s čim nezadovoljne, ti to povedo. Sploh na dolgi rok, pravi, je to pomembno, ker pogosto stvari niso tako velik problem in se jih zlahka reši. Tukaj daje osebni prodaji velik pomen, saj tako lažje izve za njih, stvari se spremenijo tako, da so zadovoljni. "Nekatere stvari nas nič ne stanejo, pridobimo pa vsi!" Poleg tega meni, da ti kupci dajo ogromno povratnih informacij, ki ti potem pomagajo, ko prideš k drugemu kupcu. "Če do tistega prej ne bi šel, sploh ne bi vedel, da do takšnega problema lahko pride in kako se to reši." Kot v literaturi, tudi intervjuvanec poudarja, da je veliko priporočil stalnih kupcev potencialnim. Sicer pa se zdi intervjuvanemu vzdrževanje dobrega odnosa pomembno tudi s kupci, ki trenutno ne kupujejo pri njih. »Lahko je enkrat nekaj narobe s tistim drugim dobaviteljem in nas bodo spet poklicali, tako da ni vse zaman. Dostikrat, ko nekam greš, tudi če nič ne prodaš, na dolgi rok nekaj narediš ali pa vsaj ogromno izveš.«

Intervjuvani meni, da je pri nakupu prisotnih precej osebnih dejavnikov. Pomembno se mu zdi tudi, kako se on ujame z osebo. Če se dobro, bo kupec kupil, če ne, lahko tudi ne, kljub temu, da je stvar za podjetje primerna, pravi. To pojasnjuje s tem, da če se z osebo ne ujameš osebno, je težko komunicirati. Dostikrat vidi problem tudi v prevelikih pričakovanjih strank, ki jih mora razočarati, ker ne more narediti vsega, kar bi si želela.

V podjetju svoje kupce neformalno obiščejo za novo leto, takrat jih tudi obdarijo. Intervjuvani je mnenja, da ljudem veliko pomeni vsako majhno darilo, ki ga dobijo. Zato ima to velik učinek. Meni, da na en način dobijo slabo vest in mislijo, da morajo v zameno nekaj kupiti. »Dostikrat jim daš nekaj majhnega, nazaj dobiš pa stokrat toliko, v obliki naročila recimo.«

Glede ponakupnega spremljanja v podjetju mi intervjuvani pravi, da kupce po nakupu pokličejo, kadar ostanejo kakšna vprašanja odprta, sicer pa o zadovoljstvu vprašajo ob naslednjem obisku. Pri kupcih, ki kakšne njihove aparate že imajo, ob obisku zmeraj preverijo, če so v redu, kako delajo, tako da hkrati preverijo, če je potreben servis. Sploh zato, ker nekateri kupci ne vedo, da ponujajo tudi to storitev.

9.4 DRUGO PODJETJE

9.4.1 Predstavitev drugega podjetja

Dejavnost podjetja je posredovanje pri prodaji talnih oblog bolnicam, laboratorijem, ambulantam, lekarnam, šolam, fakultetam, vrtcem, poslovnim in industrijskim prostorom ter občinam in drugim javnim prostorom, bankam, hotelom itd. (spletna stran Podjetja 2)

Njihov prodajni program obsega (spletna stran Podjetja 2):

1. Heuga: tekstilna talna obloga v ploščah,
2. Nora: sistem talnih oblog iz mešanice naravnega in umetnega kavčuka,
3. Intercell: kabelski razvodni sistem, ki omogoča do 30 odstotkov večjo izkoriščenost prostora in omogoča preprost dostop do kablov in konektorjev.

Njihovi kupci so pogosto gradbena podjetja, ki delajo za investitorje projektov. Pred leti so poizkušali čim več poslov skleniti neposredno z bankami, hoteli itn., danes to ne gre več, pravi intervjuvanec, pomočnik direktorja za prodajo v podjetju. Danes da investitor raje vse na ključ gradbenemu podjetju in potem nadzira samo njega. Njihovi kupci so torej gradbena podjetja, na primer Gradbinec Kranj, Primorje, Gic gradnje, to so njihovi veliki kupci. Drugi sklop kupcev so velika polagalska podjetja, ki poleg svojega dela tržijo tudi njihovo talno oblogo. Primer teh polagalskih podjetij so Lesoplast iz Murske Sobote, Zvezda in drugi. Tretji sklop kupcev so investitorji, s katerimi jim je uspelo podpisati neke letne pogodbe.

9.4.2 Pomen osebne prodaje v drugem podjetju

Intervjuvani pravi, da je zaradi visokega nivoja talnih oblog pri njih osebna prodaja stalnica. "Nekakšno nepisano pravilo pravi, da takrat, kadar je potrebno nivo ali ceno nižati, ni bila vključena osebna prodaja." Pojasnjuje, da ko jim kupca ni uspelo dovolj dobro motivirati za nakup, jim gradbinec začne diktirati tempo in zniževati ceno. Če z osebnim vložkom ali osebno prodajo niso dovolj aktivni pri projektantu, potem gradbinec pripelje cel zaboj drugih, cenejših oblog, z namenom, da jih izloči. Zato pravi, da je pri njih osebna prodaja vsaka prodaja. Drugače je pri polagalskih podjetjih, kjer imajo poslovanje ustaljeno. Tam osebno prodajo izvajajo polagalci, kot njihova podaljšana roka.

Osebna prodaja se zdi intervjuvancu pomembna, ker verjame, da ljudje damo na dotik, izrečeno besedo in zaupanje, in da imamo radi, da se nam kdo posveti. Sam opaža, da se v množici informacij ljudje zožijo samo na to, kako mu bo nekdo nekaj predstavil. Ali bo začutil, da mu prodajalec laže ali ne oziroma ali ga uspe pridobiti na svojo stran ali ne. Nadaljuje, da v podjetju gradijo na zaupanju, na tem, da so znani kot dobri in zanesljivi, kupci pa vedo, da bodo deležni kakovostnega svetovanja.

Intervjuvanec poudarja pomen prodajalca in pravi, da je ta obraz podjetja. V podjetju te imenujejo vodja projektov in jih je šest. Ti obdelujejo tržišče talnih oblog, investitorje, če se kje pojavi kakšen nov, nove lokacije in nove investicije. Iščejo tudi povezave s projektanti in v ozadju tudi z gradbenimi podjetji. Velik pomen daje navezavi stikov, da so prodajalci že takoj prepričljivi, saj verjame v to, da je pri tem pomembnih prvih 20 sekund. Sicer pa meni, da je pri osebnem stiku pomembno v čim krajšem času spoznati stranko in ugotoviti, na kaj je pozorna. Pomembno se mu zdi ugotoviti, kaj je tisto, na kar usmerja pozornost, kar je treba poudarjati, da se ga bo zapomnil, ko bo odšel.

Na vprašanje glede priprave na prodajni obisk je intervjuvanec povedal, da od vseh ljudi, ki so v projekt vpleteni, poizkušajo izvedeti kar največ informacij. Če se potem zgodi, da ima gradbeno podjetje, ki pridobi projekt, na voljo 20 enot denarja, njihova ponudba pa je znašala 30 enot, je pomembno zbrati čim več informacij, preden "se potrka na vrata". Vedo namreč, da čim se začne nižati cena, je konec, ker najnižje cene ni. Zato se tega želijo izogibati. Meni, da do razlike pride zaradi pomanjkanja osebnega stika.

Glede ujemanja s kupcem, projektantom intervjuvanec pravi, da morajo biti na isti valovni dolžini. Kolegi, ki obvladujejo posamezen projekt, si v primeru, ko začutijo, da z enim projektantom ne morejo delati, te dobesedno zamenjajo. In to pri njih funkcionira. Sicer pa intervjuvani poudarja, da je za prodajalca pomembno, da je sposoben govoriti s projektantom v nekem akademskem okolju, čez deset minut pa z vodjo gradbišča, ki se pogaja za ceno, kjer je nivo komuniciranja veliko nižji.

Glede neformalnih srečanj intervjuvanec opaža, da obiskovanje ob novem letu ni več tako pomembno. Pomembno se mu zdi, da si nekako stalno prisoten, še zlasti, da si v stikih s kupci, ki trenutno nimajo projektov. Opaža, da so Primorci, Štajerci, Prekmurci v primerjavi z Ljubljančani veliko bolj dovzetni za to, koliko časa si nekdo vzame za njih tudi takrat, ko posla ni. Zato jih kdaj pokličejo, povabijo na kavo in od njih ničesar nočejo. "Tako vseskozi držiš nek nivo in ne samo takrat, ko veš, da je nek projekt dobil."

Sicer pa je njihova referenčna lista njihovo največje prodajno orožje. Ko morajo nekega investitorja prepričati, da je njihova talna obloga dobra, mu dajo referenčno listo njihovih objektov in jih pustijo, da se prepriča sam. Brez velikega govorjenja in prepričevanja. In po navadi jim uspe. »Ko si tega investitorja pridobiš, ga lahko uporabiš za podaljšano roko naprej, za prepričevanje drugega«, pravi intervjuvani. Tako ima, na primer, on dober, tudi osebni odnos z enim od investitorjev, ki mu je bil v pomoč pri prepričevanju nekega tretjega investitorja, do katerega sicer sam ni mogel priti v stik. "Tako daleč sežejo te prodajne aktivnosti in prodajna nota," pravi. Drug pristop, ki se ga poslužujejo, je, da peljejo projektante in investitorje na objekte in ogled matičnih tovarn na Nizozemsko in v Nemčijo, kjer se sami prepričajo v kakovost. Peljejo jih na ogled sorodnega objekta, kjer imajo enako oblogo in poleg tega gradijo na osebnem odnosu. To po navadi zadostuje, da se kupec odloči za njih, pravi.

V podjetju izobražujejo prodajalce s treningi o spoznavanju materiala in prodajnih taktik, ki jih organizirajo matične hiše trikrat do štirikrat letno. Poleg tega imajo tudi delavnice za učenje različnih prodajnih tehnik. Intervjuvanec pa sicer poudarja, da se dosti usmerjajo tudi v osebnost in osebno prodajo. Delajo na vsakem posamezniku in na tem gradijo.

Kljub temu, da je veliko osebne komunikacije, pa intervjuvanec poudarja pomen pisne komunikacije v gradbeništvu. Pravzaprav brez napisanih stvari, napisane pogodbe ne gredo v naročilo. V gradbeništvu, pravi intervjuvanec, mora biti vse napisano, sicer se zgublja na ceni. Nadaljuje, da si stranka zelo rada nekaj premisli, če ni nič podpisanega. Poleg tega gre za projekte, zato je pomembno, da je vse zapisano, da se na koncu ve, kdo je odgovoren, na primer, za zamudo celotnega projekta. Pisni komunikaciji daje intervjuvani velik pomen zaradi hitrosti in čistosti informacij.

9.5 TRETJE PODJETJE

9.5.1 Predstavitev tretjega podjetja

Podjetje se ukvarja z veleprodajo in maloprodajo tekstila in gospodinjske opreme. Njihova glavna dejavnost je veleprodaja vseh vrst tekstilnih izdelkov, med katere sodijo ženska, moška in otroška oblačila, dodatki k oblačilom, metražno blago, pozamenterija, dekorativni izdelki ter izdelki za dom (spletna stran Podjetja 3). Poleg veleprodaje imajo po vsej Sloveniji tudi lastne maloprodajne trgovine. Njihovi kupci so torej podjetja s svojo maloprodajo in končni potrošniki v maloprodaji.

9.5.2 Pomen osebne prodaje v tretjem podjetju

Osebna prodaja v podjetju je pomembna predvsem v začetni fazi, pri pridobivanju novega kupca, pove intervjuvanec. Stik s kupci na terenu imajo trgovski potniki, v podjetju imajo tri in vsak ima svoj teren. Obiskujejo stalne kupce, vmes pa pridobijo tudi kakšnega novega. Včasih, ko ne gre vse preko potnika, se poizkuša na višjih ravneh, na primer s sestankom direktorjev. Potniki so več ali manj na terenu, zelo malo so v podjetju. Pripravi se jim kolekcija, ki jo imajo potem v avtu, ali pa kakšni novi izdelki. Vloga potnika v podjetju je velika, pravi intervjuvanec. Ko pride v prodajalno, kjer je na policah že konkurenčen izdelek, je pomembna osebna prodaja, prepričati poslovodjo, da je, na primer, njihova srajca boljša za isto ceno ali pa, da je kakovost boljša, pojasnjuje intervjuvanec. Mimo potnikov gre malo, na primer, iz kakšnega vrtca pride naročilo za odeje ali kaj podobnega. Trgovski potniki skrbijo tudi za ponakupno spremljanje. Ko hodijo po trgovinah, povprašajo po prodaji in prodajalke v trgovinah povedo, ali so zadovoljne ali ne.

Sicer stalni kupci pridejo v podjetje, kjer so izdelki razstavljeni in kupec med njimi izbira. Intervjuvani pove, da želijo biti včasih postreženi kot v maloprodaji, včasih želijo vse pregledati sami. Vendar pove, da mu lahko veliko več prodaš, če ga postrežeš. Je pa res, kot

pravi, da v maloprodaji lahko kupcu, ki ima doma že pet ali šest hlač, prodaš še ene, v veleprodaji pa kupec, ki ima v prodajalni že ogromno hlač, ne bo kupil še dodatnih. Ko pride k njim kakšen večji kupec, ga peljejo na kavo, na kosilo, ker kot pravi intervjuvani, kupujejo še vedno ljudje, ne stroji. Zato na takšen način lahko tudi več prodajo, kot če stranka samo pokliče po telefonu in odda naročilo.

Podjetje se tudi prijavlja na razpise, kjer pa osebnega odnosa ni. Ministrstvo za obrambo potrebuje, na primer, 100 trenirk, to razpiše in oni se prijavijo s ponudbo in pošljejo vzorec. Tukaj zмага po navadi cena, razen, če je kakovost zelo slaba.

Glede neformalnih srečanj s kupci mi intervjuvanec pove, da imajo enkrat mesečno ali na dva meseca tako imenovane komercialne dneve, kjer se predstavijo razne ugodnosti, odlogi plačil, določijo se akcijski artikli. Komercialni dnevi so po navadi takrat, ko pride novo blago. Pove mi še, da je bilo v nekdanji Jugoslaviji drugače. Kupci so prišli iz vse Jugoslavije in takrat je bila vedno organizirana »fešta«, pravi. Poslovodje so prišli za več dni. »To se je moralo, včasih je tako bilo v socializmu«. Pove mi, da danes tega ni več, so pa vabila na rojstne dneve, obletnice trgovine in takrat lahko vzpostaviš malo bolj osebni stik. Nadaljuje, da enako lahko na kakšni obletnici drugega podjetja trgovski potnik naveže stik z nekom, ki ima maloprodajno trgovino.

V podjetju imajo sicer dve sezoni: pomlad-poletje in jesen-zima. Pred sezono imajo zaključevanje, za jesen je to februarja. Takrat razstavijo vzorce za kolekcijo, kupci pridejo k njim in izbirajo artikle. Na zaključnici, listu papirja z vsemi artikli, označijo, koliko bodo česa kupili, kakšne barve in v katerih številkah. Pozneje so potem možni dokupi. Poleg artiklov, ki se zaključujejo, so še takšni, ki jih naročijo in jih trgovski potnik potem poizkuša plasirati v trgovino.

Glede drugih komunikacijskih sredstev pa mi intervjuvanec pove, da naročanja preko elektronske pošte ni, razen naročanja poslovnih daril, kar tudi ponujajo. Drugo gre vse preko telefona ali osebno, potem pa naročilo lahko pride tudi preko elektronske pošte ali po telefaksu. Izbiranje blaga poteka osebno, razen pri poslovnih darilih, kjer imajo katalog in potem kupec pokliče in pove, katere artikle iz kataloga želi.

9.6 ČETRTO PODJETJE

9.6.1 Predstavitev četrtega podjetja

Podjetje se ukvarja s prodajo in distribucijo kemikalij, specialnih in laboratorijskih kemikalij, izdelkov za živilsko industrijo in industrijo živalske hrane, plastičnih granulatov, hladilno-mazalnih sredstev, goriv ter izdelkov široke potrošnje (predstavitveni prospekt Podjetja 4).

Imajo štiri glavna področja (predstavitveni prospekt Podjetja 4):

1. bazna kemija,
2. proizvodi za hrano ljudi,
3. proizvodi za hrano živali,
4. plastični granulati.

Njihovi kupci so farmacevtska industrija, galvanska industrija, gradbena industrija, industrija agrokemikalij, industrija barv in lakov, industrija papirja in celuloze, industrija smol, živalske hrane, kozmetična industrija, petrokemija, predelava plastike itd. (predstavitveni prospekt Podjetja 4) Poleg Slovenije njihova prodaja pokriva tudi trg nekdanje Jugoslavije in nekatere druge države.

9.6.2 Pomen osebne prodaje v četrtem podjetju

Intervjuvani mi na začetku pove, da je stik s kupcem pri njih pomemben, vendar je kupcev toliko, da ima osebni stik s kupcem enkrat ali dvakrat letno. Nadalje to pojasnjuje s tem, da je njihov segment, prodaja kemikalij, tako specifičen, da morajo te ustrezati zahtevam kupca, da se večina zadev rešuje s papirji in specifikacijami. Včasih pošljejo tudi vzorec, vendar po navadi to ni potrebno, ker so že osnovne kemijske substance, že sama definicija kemijske formule in parametri dovolj jasni za kupca, da se odloči, ali je nekaj kakovostno ali ne. Sicer stike s kupci vzdržuje po telefonu in preko elektronske pošte. Zase pravi, da mu je ljubše komuniciranje preko elektronske pošte, ker se mu zdi hitrejše. Po telefonu najprej povprašaš po počutju, omeniš vreme, preko elektronske pošte pa samo, »kakšna je danes vaša cena« in pika. To, kot pravi, zahteva 30 sekund, telefonski pogovor pa najmanj 3 minute. Poleg tega po elektronski pošti ostane pisna sled, pravi To je pri njih pomembno, ker se cene pogosto spreminjajo oziroma naraščajo, imajo ponudbe, ki jih dobivajo in dajejo naprej neko veljavnost. Vsake toliko časa pa se osebno sestanejo s kupci in govorijo o tem, kaj je v obstoječem poslovanju dobro, kaj je treba izboljšati, hkrati preverijo, če so pri kupcu kakšne nove potrebe, za kakšne proizvode, ki mu jih ne prodajajo, pa bi jih lahko. Intervjuvanec pove, da je obisk stranke potreben tudi takrat, ko pride do problema glede plačil. Takrat kupca obiščejo in se z njim osebno dogovorijo glede poravnave starih dolgov, če želijo prihodnje dobave.

Na vprašanje glede pomena osebne prodaje pri vzpostavitvi odnosa s kupcem mi intervjuvanec pove, da je pomembno, da spoznaš človeka, s katerim si pogosto v stiku, da dobiš neko osebno relacijo. To se mu zdi ključno, ker preko telefona ali elektronske pošte ne moreš dejansko spoznati človeka. Gre za psihologijo prodaje, da kupca spoznaš, ugotoviš, kako se mu približati, kako ga prepričati, da nekaj kupi, pravi. Nadaljuje, da se mora kupec pogosto odločati med dvema ali tremi enakovrednimi ponudbami in osebna relacija je tisto, kar jih loči drugo od druge. Pravi, da je to eden od štirih ključev njihove dobre prodaje, poleg kakovosti, cene in servisa. Sicer pa daje velik pomen prepoznavnosti njihovega podjetja. Kot največji grosist in distributer proizvodov bazne kemije so tistim, ki so v tem poslu, poznani. Včasih, pravi, je bilo drugače. Prišli so do kupca, se predstavili, danes pa kupci pridejo sami k njim, ne dobesedno, ampak jih kontaktirajo preko telefona, elektronske pošte itd.

Sicer pa v podjetju delajo na dolgoročnem odnosu s stranko. Intervjuvani daje velik pomen temu, da kupci čutijo, da jim lahko zaupajo, da če se pojavi problem, jih lahko pokličejo in oni bodo to rešili. Ker so njihovi kupci proizvodna podjetja, jim lahko nekaj »zašteda«, zaplanira oziroma morajo neko naročilo hitro realizirati. Takrat je pomembno, da vedo, da imajo nek segment, okoli 250 proizvodov, vedno na zalogi in so kupcu vedno dosegljivi.

O vlogi prodajalca pa intervjuvanec pove, da je bil na nekem seminarju, kjer so trdili in kar vidi iz vsakodnevnih prakse, da je osebnost prodajalca dve tretjini uspeha. »Lahko imaš kakovost, pravo ceno in servis, ampak, če kot prodajalec nisi prepričljiv, vse to ni dovolj«. Nadaljuje, da so kljub dobro poznanemu imenu podjetja znotraj podjetja različno uspešni prodajalci, bolj in manj uspešni. Ključno pri dobrem prodajalcu se mu zdi to, da ne čuti samo poslovnega interesa, ampak, da s kupcem komunicira, včasih tudi o osebnih stvareh, skratka, da z njim vzpostavi neko osebno relacijo. »Kupec mora začutiti, da je prodajalec človek in ne samo poslovni partner.«

Neformalno se s kupci v podjetju srečujejo na kakšnem kosilu, zato da ni vsak sestanek strogo samo v pisarni. Zaradi množice kupcev pa je teh bolj malo. Obiščejo in obdarijo jih z darili majhne vrednosti pred novim letom, čeprav se intervjuvanemu darila ne zdijo ključna. Večji pomen daje temu, da imajo kupci skozi vse leto občutek, da jim lahko zaupajo in da občutijo korektnost sodelovanja.

Za konec mi intervjuvanec pove, da so osebni stiki pomembni in ve, da jih ima malo, včasih celo premalo. Pojasnjuje, da tako izveš stvari, ki jih po telefonu ali preko elektronske pošte ne moreš. Poleg tega verjame, da se na ta način kupcu da več prodati. Oseben stik pa se mu zdi pomemben še zato, ker kupec bolj čuti in izve, kaj se pri njih dogaja. Gre za izmenjavo informacij, ne samo o kupcu, proizvajalcu, dobavitelju, ampak tudi o razmerah na trgu nasploh. Zakaj vseeno pri njih osebna prodaja ni tako pomembna, kot v drugih segmentih, pa pravi: »Če prodajaš kozmetiko, moraš iti do kupca, mu predstaviti izdelek, pri naših strupenih kemikalijah pa kakšne posebne romantike ni.«

9.7 PETO PODJETJE

9.7.1 Predstavitev petega podjetja

Podjetje je podružnica enega vodilnih svetovnih ponudnikov inovativnih pripravkov za varstvo rastlin. Dejavnosti podjetja so naslednje (spletna stran Podjetja 5):

1. varstvo rastlin, ki deluje na štirih glavnih področjih: fungicidi, herbicidi, insekticidi in sredstva za tretiranje semen,
2. biotehnologija,
3. komunalna higiena in posebne storitve.

Podjetje se ukvarja z grosistično prodajo specializiranim trgovinam, ki prodajajo fitofarmaceutske pripravke (spletna stran Podjetja 5). Njihovi kupci so kmetijske lekarne, ki jih je v Sloveniji okoli 420, končni uporabniki pa so kmetje in vrtničarji.

9.7.2 Pomen osebne prodaje v petem podjetju

V podjetju imajo štiri trgovske potnike, ki so razdeljeni po Sloveniji in vsak pokriva svoje področje. Moja intervjuvanka pokriva Gorenjsko, Koroško in del Dolenjske (spletna stran Podjetja 5). V podjetju prodajajo na dveh nivojih. Obiskujejo kmetijske lekarne, poleg njih pa tudi končne uporabnike, torej kmete, vendar pa oni ne kupujejo neposredno od njih, ker gre celotna prodaja preko kmetijskih lekarn. Podjetje prodaja svojim štirim veletrgovcem, te naprej kmetijskih lekarnam, lekarne pa končnim uporabnikom. Naloga intervjuvanke je, da obiskuje lekarne, jih strokovno izobrazijo, poleg tega pa obiskuje tudi kmete, da jih prepriča, da so njihovi pripravki boljši od konkurenčnih. »Pravzaprav sem pospeševalec prodaje,« pravi.

Pri prodaji lekarnam daje intervjuvanka velik pomen vlogi prodajalca, ker je od njega odvisno, ali bo prodal njihov ali konkurenčen proizvod. Zato je pomembno, da je prodajalec na tvoji strani, nadaljuje. Osebna raven je zelo pomembna. Da si pridobiš prodajalca na svojo stran, je pomembno število obiskov, strokovna razlaga konkurenčnih prednosti in dobra dostava, mi razloži. To pomeni, da se ne sme zgoditi, da bi blaga zmanjkalo sredi sezone. Poleg tega, kot pravi intervjuvana, na žalost prodajalca motivira tudi popust, ki ga pri prodaji dobi sam. Nadaljuje, da je veliko odvisno tudi od zalog. Težko je priti v lekarno, kjer je polno konkurenčnih proizvodov. Lahko prodaš le majhno količino, pa še ta se potem hitro razproda, pravi. Poleg tega je pomembno tudi izobraziti trgovce v lekarnah, da znajo tisto, kar jim prodaš, prodati naprej. Če se zaloge ne izpraznijo, jim namreč v naslednji sezoni težko kaj prodajo.

Na drugem nivoju pa intervjuvana poudarja, da so njihovi kupci še vedno kmetje in da je dober odnos z njimi zelo pomemben. Nadaljuje, da tako kot drugi trgovski potniki, tudi sama na terenu išče tako imenovane »opinion makerje«. To so tisti kmetje, ki jih okolica posluša in če bodo oni škropili z njihovimi pripravki, jih bo celo področje posnemalo. Zato je

pomembno, nadaljuje intervjuvanka, na svojo stran si pridobiti čim več »opinion makerjev« in jih prepričati, da kupijo tvoje pripravke v eni izmed lekarn. To sama doseže s pogostimi obiski, s svetovanjem, tako da dejansko gre na njivo in pokaže, s čim in kako bo dobil zelen učinek.

Kot podjetje letno organizirajo srečanja na različnih nivojih. Enkrat letno tako povabijo kmetijske lekarne. Pri lekarnah, pravi, je pomembno vzdrževanje dobrega odnosa s tremi osebami. Prvi je poslovodja, od katerega je odvisno, kaj bo naročeno. Druga je odgovorna oseba za prodajo fitofarmaceutskih sredstev. To je oseba, ki jo po zakonu lekarna mora imeti in naj bi strokovno največ vedela. V apoteki je dvakrat do trikrat tedensko in je po navadi skupna več trgovinam. Tretja oseba so pa trgovci, ki prodajajo, ko odgovorne osebe ni. Vsaka zadruga ima več trgovin in vsaka trgovina ima te tri osebe, z vsemi pa moraš biti v dobrem odnosu, če hočeš kaj prodati, mi pove intervjuvanka. Potem so tukaj še centrske zadruge, kjer so pomembni dobri odnosi s komercialistom in direktorjem. Drugo srečanje je srečanje za veletrgovce, kjer se predstavijo novosti in načrt za naslednje leto. V sezoni pa organizirajo dogodke za kmete, kjer si fizično lahko ogledajo, kaj pomeni uporaba njihovih pripravkov. Poleg tega za njih organizirajo še izobraževanja, ki v januarju in februarju v večernih urah potekajo non-stop. Za prodajo so pomembne tudi svetovalne službe. Te so specializirane za zaščito in plačane od države. Njim kmetje zaupajo, zato je pomembno, da si v dobrih odnosih s svetovalno službo, da se pojavljaš v njihovih obvestilih.

Glede drugih komunikacijskih sredstev intervjuvana pove, da telefon uporabljajo predvsem za kakšne nasvete, reševanje reklamacij, vendar zelo malo. Sama je v sezoni na terenu vsak dan, pet dni v tednu. Meni, da je osebni stik pomemben, da ljudje dobijo boljši občutek. Če si osebno prisoten, lahko kakšne stvari boljše pojasniš, kot skozi papir. Je mnenja, da smo ljudje še vedno socialna bitja in da osebni stik ogromno pomeni.

»Ogromno ljudem pomeni, če jim ti lahko pomagaš ali pa, da te lahko nekaj vprašajo.« Če ima kupec probleme, ga obišče, mu razloži, kaj in zakaj je šlo nekaj narobe. Sicer pa so svojim kupcem po telefonu dosegljivi vedno, razen ponoči, pravi. Prav to dostopnost pa Bric in drugi avtorji (2008) poudarjajo, saj naj bi bila pravočasna rešitev pomembna za zagotavljanje zvestobe kupcev na dolgi rok. Po izkušnjah intervjuvanke so tisti kupci, ki so imeli kakšno reklamacijo in so jo rešili, njihovi najboljši kupci. Tudi teorija govori o tem, da med kupci, ki se pritožijo in katerih pritožbe so ugodno rešene, podjetja v 95 odstotkih pridobijo zveste kupce (Stipič, 2008, str. 62).

Intervjuvanka opaža, da ima velik pomen pri prodaji blagovna znamka. To pojasnjuje s tem, da prepoznavnost njihovega podjetja za seboj potegne veliko.

9.8 UGOTOVITVE

Skozi intervjuje sem ugotovila, da je pomen osebne prodaje v različnih podjetjih različen. Dejavnosti teh podjetij so kljub temu, da gre pri vseh za trgovino na debelo, zelo različne. Pri prvem podjetju, ki prodaja opremo za pakiranje, je osebna prodaja pomembna, ker je pomembno spoznati pogoje dela, videti, kaj se proizvaja, v kakšnem okolju in kakšne so količine, preden se kupcu svetuje, kaj za pakiranje potrebuje. Drugo podjetje se osebne prodaje poslužuje, da kupca, projektanta motivira za nakup, da jih vključi v projekt, sicer vmes poseže nekdo drug. Pomen osebne prodaje je pri njih večji tudi zato, ker je treba upravičevati in držati nivo cene, investitor ali gradbinec pa jo poskuša zniževati glede na proračun določen za cel objekt. V tretjem podjetju osebni prodaji ne pripisujejo posebnega pomena, razen v začetni fazi, ko kupca pridobivajo. Sicer imajo s kupci poslovanje že ustaljeno. Pred sezono kupci pridejo k njim in med razstavljenimi vzorci izdelke izbirajo ali pa kolekcije in nove artikle trgovski potniki predstavijo na terenu. Osebni stik je pri njih pomemben, ko trgovski potnik pride v prodajalno in mora poslovodjo prepričati, da nek konkurenčen artikel zamenja z njihovim. Tudi v četrtem podjetju, ki sem ga obiskala, se osebne prodaje ne poslužujejo pogosto. To utemeljujejo s tem, da so pri prodaji kemikalij za kupca pomembne predvsem specifikacije, kemijske substance, ki jih v pisni obliki podjetje pošlje kupcu, temu pa je to dovolj, da se prepriča, ali gre za kakovostno kemikalijo ali ne. Sicer pa se zdi intervjuvanemu pomembna osebna prodaja v začetni fazi zaradi psihologije prodaje, da ugotovijo, kako se kupcu približati, kako ga prepričati, da nekaj kupi. V petem podjetju, ki prodaja fitofarmaceutske pripravke, pa je za prodajo osebni stik ključen. Pri njih je pomembno, da se lekarne čim pogosteje obišče, razjasni probleme, izobrazijo osebje, da izdelke znajo naprej prodati. Poleg tega so pomembni obiski kmetov, praktični prikazi učinka njihovih pripravkov, da se jih prepriča, ker kmetje so le njihovi končni uporabniki in končni kupci. **Z ugotovljenim dajem podporo prvi domnevi, opredeljeni v ciljnih raziskave, da je pomen osebne prodaje različen glede na dejavnost trgovine na debelo.**

Pri analizi intervjujev sem nadalje ugotovila, da intervjuvani osebni prodaji dajejo veliko vlogo pri grajenju zaupanja in dolgoročnega odnosa. To sem pričakovala, ker menim, da je prav osebna prodaja oziroma osebni stik tisto, kar lahko prodajalca in kupca loči od strogo poslovnega, racionalnega odnosa. Osebna relacija po navadi izzove močnejša čustva in začne se graditi nek odnos. Takšen osebni odnos pa je dober ščit pred konkurenco. Za velik prodajni uspeh je pomembno prijateljstvo (Tracy, 1997, str. 150). Da lahko iz kupca naredimo prijatelja, pa ga je pomembno obravnavati kot človeka, ne strogo samo kot poslovnega partnerja. To poudarjajo tudi moji sogovorniki. Intervjuvanec iz drugega podjetja v ta namen vsake toliko časa poslovnega partnerja povabi na kavo, ker meni, da je pomembno biti v stiku tudi ko z njim trenutno ne posluje oziroma se mu ne obeta noben projekt. Četrti intervjuvanec poudarja, da dober prodajalec ne čuti samo poslovnega interesa, ampak, da poskuša s kupcem vzpostaviti tudi osebno relacijo. Intervjuvanka iz podjetja, ki prodaja fitofarmaceutska sredstva, se s kmetom pogovarja tudi o osebnih stvareh, ker pravi, da je to potrebno, če ga hočeš pridobiti na svojo stran. Prav tako osebni stik vpliva na zaupanje. Komerčialist iz

prvega podjetja meni, da je osebni stik pomemben, da ljudje spoznajo, s kom delajo, kakšen človek si, intervjuvanec iz drugega podjetja pa pri tem poudarja, da je prodaja odvisna od tega, kako boš nekaj kupcu predstavil, da ti bo kupec zaupal in da bo na tvoji strani. Nadalje podjetja pogojujejo zaupanje kupca s tem, da čuti, da je deležen dobrega svetovanja in da, če v podjetje pokliče, bo njegov problem ali izziv vedno rešen. Osebna komunikacija je pomembna zato, da kupec v tebi prepozna zanesljivega partnerja. Takšna komunikacija je celostna v primerjavi z omejitvami, ki jih predstavljajo telefon, elektronska pošta in telefaks. Tracy (1997, str. 146) v svoji knjigi omenja kot ključen element dolgoročnega odnosa odvisnost. To pojasnjuje s tem, da preden stranka od prodajalca nekaj kupi, je od njega neodvisna. V trenutku, ko kupi, pa postane povsem odvisna od njegovih obljub. Zanesti se mora nanj, da ji bo priskrbel izdelek ali storitev, omogočil nastanitev, vzdrževanje in garancijo. Tu pa je pomembno zaupanje. Iz tega razloga menim, da dajejo intervjuvani osebni prodaji velik pomen v smislu, da jih kupci prepoznajo kot zanesljivega in zaupanja vrednega partnerja. **S tem dajem podporo drugi domnevi, opredeljeni v ciljnih raziskave. Ta pravi, da je osebna prodaja pomembna za graditev zaupanja in dolgoročnega odnosa s kupcem.**

Poleg naštetega kupca lažje prepričaš v nakup, če si z njim v osebnem stiku. Prvi intervjuvanec je mnenja, da če imaš izdelek, ki je za kupca primeren in mu ga osebno predstaviš, potem je možnost nakupa zelo velika. V nasprotnem primeru lahko on dobi več ponudb preko elektronske pošte, na primer, in potem se lahko odloči le na podlagi cene. Telefon je vedno ovira, ker situacije ne vidiš. Poleg tega so sogovorniki mnenja, da lahko pri osebnem stiku več prodaj, ker med pogovorom odkriješ še druge potrebe kupcev, lahko pa te tudi ustvariš. Drugi intervjuvanec to zagovarja s tem, da kupujejo še vedno ljudje, ne stroji, zato se lahko pri osebni prodaji proda več. Tako prvi kot tudi četrti intervjuvanec sta mnenja, da z osebnim stikom od stranke veliko več izveš, kot pa ti to omogoča telefon ali elektronska pošta. V petem podjetju pa učinkovitost osebne prodaje zagovarjajo, ker je pri njih pomembno praktično pokazati, kakšen je učinek določenega škropiva. Kot pravi svetovalka prodaje v podjetju, najbolj vsak verjame svojim očem. **Izjave intervjuvanih dajejo podporo tretji domnevi, opredeljeni v ciljnih raziskave, da je prodaja bolj učinkovita od drugih komunikacijskih sredstev.**

Vsi intervjuvani pa velik poudarek pri uspešnosti osebne prodaje dajejo vlogi prodajalca. Že v teoretičnem delu sem omenila, da kupci pogosto podjetje enačijo s prodajalcem. Prvi intervjuvani je mnenja, da je ob dobrem prodajalcu boljša celotna podoba podjetja. Pomembno se mu zdi, da prodajalec obvlada stvari in da je prepričan v to, kar prodaja. Drugi intervjuvani pa je mnenja, da je pomembno, kako prodajalec stvar predstavi. Vloga prodajalca pri tem je, da spozna, na kaj je kupec pozoren in se na to osredotoči. Intervjuvani iz tretjega podjetja sicer osebni prodaji ne pripisuje velike vrednosti, vendar pravi, da je njena vloga pomembna, ko je treba kupca prepričati, zakaj je njihov artikel boljši od konkurenčnega. Vodja komercialne četrtga podjetja je mnenja, da kar dve tretjini prodaje zavisi od osebnosti prodajalca. Tudi znotraj podjetja, pravi, imajo različno uspešne prodajalce, ker nimajo vsi

enakega občutka, kako se kupcu približati. Meni, da kljub dobri kakovosti, ceni in servisu brez prepričljivega prodajalca prodaja ni dobra. Vlogo prodajalca pa peta intervjuvana oseba pripisuje temu, da je pomembno, da zna dobro izobraziti kupca o artiklih, da jih potem ta zna prodati naprej, poleg tega pa, da predstavi konkurenčne prednosti, tudi praktično, če je potrebno. Vloga prodajalca je pomembna tudi pri tem, da kupca spomni, kdaj je kaj aktualno in katero škropivo to prepreči. **Z navedenim dajem podporo četrti domnevi, opredeljeni v ciljnih raziskave, da je vloga prodajalca pri osebni prodaji velika.**

Eden od ključev uspešne osebne prodaje, ki sem ga ugotovila, je tudi ujemanje na osebni ravni. Prvi intervjuvanec pravi, da če s kupcem ne moreš komunicirati zaradi osebnostnih preprek, lahko ta nečesa ne bo kupil, kljub temu, da bi bilo za podjetje dobro. V drugem podjetju osebnostne razlike med prodajalcem in kupcem rešujejo tako, da si prodajalci projektante zamenjajo med seboj, če začutijo, da z njimi ne morejo komunicirati. Peta intervjuvana oseba, iz podjetja, ki prodaja fitofarmaceutska sredstva, pa daje velik pomen ujemanju s kupcem zato, da ga pridobiš na svojo stran, ker je prodajalec v lekarni tisti, ki odloči, ali bo prodal konkurenčen izdelek ali njihov, kar ima posledično seveda vpliv na prodajo. Prav tako je zanjo pomembno, da si na svojo stran med kmeti pridobi čim več »opinion makerjev«.

Z navedenimi ugotovitvami, ki dajejo podporo domnevam, opredeljenim v ciljnih raziskave, ne morem ugotavljati resničnosti trditev zaradi premajhnega števila udeležencev v raziskavi. Lahko pa je moja kakovostna raziskava osnova za količinsko raziskavo v prihodnosti.

SKLEP

Literatura daje osebni prodaji na medorganizacijskem trgu in posledično v trgovini na debelo velik pomen. Ugotavljam, da je temu tako, vendar pa je pomembnost in namembnost osebne prodaje različna glede na panogo podjetja. Poleg tega je v začetku poslovnega sodelovanja osebna prodaja pomembna, da prodajalec in kupec spoznata drug drugega, vzpostavita nek odnos in ocenita zanesljivost sodelovanja. Pozneje je osebna prodaja pomembna za grajenje zaupanja in dolgoročnega odnosa. V nekaterih panogah so obiski pomembni zaradi demonstracije, izobraževanja in problemov, ki lahko nastanejo zaradi narave izdelkov. V drugih panogah je takšnih obiskov manj.

Zelo veliko vlogo uspeha prodaje pa tako teorija kot tudi intervjuvani iz prakse pripisujejo sposobnosti prodajalca, nekateri celo dve tretjini uspeha prodaje. Gre zato, da so si izdelki danes vse bolj podobni, cene so si vedno bližje in zato je vloga prodajalca toliko večja. Kupec je včasih kupil, kar mu je bilo ponujeno, danes je zaradi možnosti izbire postal bolj zahteven. Sposobnost prodajalca in dodatne storitve, ki jih podjetje ponuja, sta tista, ki določata uspeh. Pomembne lastnosti prodajalca niso več zgolj prepričevanje kupca, da izdelek kupi, temveč, da mu zna prisluhniti, opredeliti njegove potrebe in mu na pravi način, brez vsiljevanja, predstaviti rešitev. Takšna prodaja je danes ključna za dolgoročen odnos, dolgoročen odnos s

kupcem pa je danes tisto, kar zagotavlja dolgoročen uspeh podjetja. Oseben stik je zato danes pomemben, ker z neposredno interakcijo prodajalec kupčeve želje lažje prepozna, hkrati pa gradi na medsebojnem odnosu, ki lahko postane pomembno orožje v boju s konkurenco.

Menim, da je pomen osebne prodaje v primerjavi z drugimi oblikami podjetij na medorganizacijskem trgu in v trgovini na debelo še večji. Kot posrednik med proizvajalcem in kupcem mora trgovec na debelo to vlogo upravičevati. Poleg drugih funkcij trgovine na debelo, ki sem jih opisala v diplomski nalogi, menim, da je osebni stik ena tistih prednosti, ki jih trgovec na debelo lahko izrabi v primerjavi z oddaljenim proizvajalcem, ko ga kupec potrebuje. To mnenje zagovarjam s tem, da je danes dostopnost prodajalca kupcu, sploh, če gre za kakšen problem, zelo pomembna.

Diplomsko nalogo zaključujem s končnimi spoznanji glede pomena osebne prodaje. Osebna prodaja je torej pomembna, da:

1. se kupec in prodajalec spoznata,
2. kupec lahko v prodajalcu spozna zanesljivega partnerja,
3. lažje mu zaupa svoje probleme in izzive,
4. prodajalec jih lažje prepozna in
5. skupaj lahko razvijeta dolgoročen odnos, ki predstavlja prednost za oba.

VIRI IN LITERATURA

1. Ang, L. & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), 83-99.
2. Boe, J. (2008). Selling is a Contact Sport: Keys to effective Phone Calling. *The American Salesman*, 53 (1), 26-28.
3. Bonoma, T. V. (2006). Major Sales: Who Really Does the Buying. *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 172-184.
4. Bric, R. et al. (2008). *Zelo enostaven način vodenja: direktor*. Ljubljana: Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.
5. *Definicija trgovine na debelo (Državni portal za poslovne subjekte)*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://evem.gov.si/sp/uporabnik/skd/g50.htm>.
6. *Dejavnosti podjetij*. Najdeno 25. junija na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si>.
7. Dovžan, H. (1996, 25. januar). Sodobna prodaja. *Svetovalec, priloga iz Gospodarskega vestnika*, str. 93.
8. Geffroy, E. K. (1996). *KUPEC: nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
9. Grubiša, N. (2001). *Poti do uspeha*. Ljubljana: Marbona.
10. Grubiša, N. (2002). *21 skrivnosti najboljših prodajalcev*. Ljubljana: Novi forum.
11. *Intervju s pomočnikom direktorja prodaje drugega podjetja*. (23. junij 2008).
12. *Intervju s pomočnikom direktorja veleprodaje in maloprodaje tretjega podjetja*. (27. junij 2008)
13. *Intervju s samostojnim komercialistom prvega podjetja*. (16. junij 2008).
14. *Intervju s svetovalko v prodaji petega podjetja*. (1. julij 2008).
15. *Intervju z direktorjem prodaje četrtega podjetja*. (1. julij 2008).
16. Kaučič, P. (2003, 8. oktober). Izzivi prodaje na debelo. *Podjetnik*. Najdeno 20. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=179&ClanekID=866>.
17. Kesič, D. (2004, 27. oktober). Marketing kot filozofija poslovanja podjetij. *Manager*, str. 123.
18. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (8. izdaja) Ljubljana: GV Založba.
19. Marovt, L. (2005, 4. avgust). Med podjetji: Za kupce skrbimo osebno in neposredno. *Revija moja tajnica*. Najdeno 6. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.finance.si/127930/Med_podjetji_Za_kupce_poskrbimo_osebno_in_neposredno.
20. Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 13-22.
21. Pelsmacker, P. (2001). *Marketing communications*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
22. Peterson, R. T. (2005). An examination of the Relative Effectiveness of Training in Nonverbal Communication: Personal Selling Implications. *Journal of Marketing Education*, 27, 143-150.

23. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
25. *Predstavitveni prospekt četrtega podjetja* (2008).
26. Rovit, S., Sweder, K. & Buchanan, J. (2002). How top wholesalers succeed: secrets of a brutal business. *Strategy & Leadership*, 30 (2), 32-37.
27. Schiffman, S. (1995). *Tehnike telefonske prodaje, ki res tudi delujejo*. Radovljica: Skriptorij KA.
28. Shapiro, B. P. & Posner, R.S. (2006) Making the major sale. *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 140-149.
29. Smith, T. M., Gopalakrishna S. & Smith, P. M. (2004). The complementary effect of trade shows on personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1), 61-76.
30. Snoj, B. (2005). *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
31. *Spletna stran prvega podjetja* (2008).
32. *Spletna stran drugega podjetja* (2008).
33. *Spletna stran tretjega podjetja* (2008).
34. *Spletna stran petega podjetja* (2008).
35. Stipič, S. (2008, 28. april). Potrošniki in zavajajoče oglaševanje - Zadovoljstvo in (ali) zvestoba. *Kapital*, str. 62.
36. Tavčar, M. I. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi forum.
37. Tracy, B. (1997). *Vrhunske prodajne strategije*. Ljubljana: Vernar consulting.
38. Weitz B. A. & Bradford K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 241-254.
39. Ziglar, Z. (2000). *Ziglar o prodaji: priročnik za popolno profesionalno prodajo*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
40. Trgovina na drobno in na debelo, posredništvo, Slovenija, 2006. (2007). *Statistične informacije*. (Št. 59, 4. september 2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

PRILOGE

PRILOGA 1: Dejavniki uspeha prodajalcev

Zunanje okoliščine imajo izjemen vpliv na ljudi. Stranke so pogosto zelo občutljive na izgled in obnašanje, ko prodajalec posreduje sporočilo. O prodajalcu si ustvarijo vtis v prvih štirih sekundah, zato je prvi vtis, ki ga prodajalec napravi, zelo pomemben. Spodaj naštetih dejavniki so pomemben vir uspeha prodajalcev in s tem podjetja (Tracy, 1997, str. 229-257):

1. OBLEKA IN MODNI DODATKI

Petindevetdeset odstotkov prvega vtisa naj bi naredila obleka, to pa zato, ker pokriva tolikšen del telesa. V poslovnem svetu je pomembno, da prodajalec izgleda resno. Oblačiti se mora na umirjen, konservativen način, brez izstopajočih detajlov, ki bi sogovornika lahko zamotili. Na takšen način pridobijo in obdržijo spoštovanje pri možnih strankah. Tako kot pri obleki, je tudi pri modnih dodatkih pomembno, da ne izgledajo ceneno. Ljudje imajo naravno težnjo po tem, da ceno primerjajo s kakovostjo in tako svoj vtis o poceni obleki in dodatkih razširijo na prodajalca in na vse, kar ponuja, kot poceni in slabše kakovosti.

2. DLAKE NA OBRAZU

Številne raziskave kažejo, da dlake na obrazu škodujejo uspehu v katerem koli družbenem poklicu. Pri nešteti poskusih, kjer so pokazali obrite in neobrite ljudi, so tisti z bradami povzročili občutke, kot da so čudaški, umetniški, odmaknjeni, nenavadni, skratka drugačni od običajnih, profesionalnih, izobraženih in ustvarjalnih ljudi. Poleg tega naj bi se zdeli kot da nekaj skrivajo. Za brke pa so številne raziskave pokazale jasne rezultate, da so brki znak negotovosti oziroma šibkega značaja.

3. DODATNE SKRBI PRI ŽENSKAH

Ženska se mora urediti tako, da je pozornost sogovornika le na njihovem obrazu in ne na katerem koli drugem delu telesa. Da stranka žensko, ki prodaja, gleda kot resno poslovno osebnost, se mora ženska obleči in obnašati tako, da oseba, s katero se pogovarja, v celoti usmerja pozornost na njene besede.

4. OSEBNA HIGIENA

Prodajalci, ki so čisti in sveže dišijo, naletijo na boljše odnose v prodaji. Kljub dobremu in pozitivnemu izgledu lahko vse pokvari slab vonj.

5. LASJE IN ZOBJE

Predvsem za moške je pomembno, da imajo ustrezno dolžino las, saj moški z dolgimi lasmi prodajo manj. Prav tako lahko kakršna koli nepravilnost v ustih zmoti pogovor s stranko. Zaradi slabih, umazanih ali nesimetričnih zob lahko prodajalec izgubi mnogo, pa čeprav sploh ne ve, zakaj jih stranka zavrne, ko se ji nasmehnejo.

6. DRŽA IN POLOŽAJ

Pomembno je, da se prodajalec ves čas drži pokončno in ni razpuščeno zleknjen v stol. Raziskave kažejo, da je človek že z dvigom brade bolj pozitiven, pozoren, vpliva pa tudi na vzravnano držo. Poleg tega se ljudje držijo pokončno in z dvignjeno brado, ko so pozitivni, optimistični, pozorni in družabni. Kadar pa so depresivni, je brada povešena. Ta podoba se takoj prenese tudi na kupca. Poleg tega pripomore k uspešni prodaji tudi to, da se za mizo prodajalec vedno usede na isto stran kot stranka, seveda z njenim privoljenjem. Pomembno je tudi, da sedi na njeni levi strani in ji na ta način lažje predstavlja prodajne artikle, kataloge itd.

7. PRILAGAJANJE STRANKINI GOVORICI TELESA

Ljudem so všeč tisti, ki se podobno oblačijo, imajo podobna zanimanja, vrednote, prav tako pa tisti, ki uporabljajo podobno govorico telesa in gibov. Pomembno je, da prodajalec v pogovoru za mizo sledi strankinim gibom, kot bi se ta gledala v zrcalu. Če je prodajalec v tem uspešen, mu bo po določenem času v gibanju začela slediti stranka. S tem pa prodajalec lahko vodi stranko. Ko je stranka pripravljena za nakup, se nagne naprej, torej lahko to izkoristi prodajalec, kateremu stranka sledi tako, da se nagne naprej in upa, da mu bo stranka sledila.

8. USTVARJANJE PISARNIŠKEGA OKOLJA

Mnoge raziskave so pokazale učinek barv na čustva. Nežne rožnate barve pomirjajo, svetlo modra barva je mrzla, pomirjajoča in poslovna. Ta vodi k jasnejšemu razmišljanju o predmetu razgovora. Siva barva je toga, konservativna in še bolj poslovna. Poleg barv je pomembno, da okolje izgleda uspešno, čisto, svetlo, zračno in poslovno.

9. PREDAJANJE SPOROČILA

Pri predajanju sporočila stranki je pomembno vedeti in upoštevati naslednje:

- Dr. Albert Mehrabian, strokovnjak za komunikacije, je v svojih raziskavah ugotovil, da le 7 % celotnega sporočila, ki ga posredujemo, predstavljajo besede, 38 % ton glasu in modulacija in kar 55 % govorica telesa oziroma celoten videz in postava.
- Po telefonu govorica telesa ni več pomembna, pač pa postane pomembna barva glasu. Prodajalec mora med telefonskim pogovorom pazljivo prisluhniti hitrosti in ritmu govora stranke na nasprotni strani linije in s prijaznim, odkritosrčnim, odprtim, poštenim pristopom ustvarjati čustveno vzdušje, zaradi česar daje samozavesten in profesionalen vtis. Izredno vpljuden in olikan mora biti.
- Tržne raziskave kažejo, da prvih deset do petnajst besed katerega koli prodajnega sporočila ustvari čustveni ton pogovora, ki sledi, zato je pomembno, da niso prepuščene naključju, ampak so načrtovane.

10. POMEMBNOST GOVORA

Raziskave kažejo, da so ljudje, ki imajo najboljši besedni zaklad, tudi najboljše plačani. Nepoznavanje besed, slovnice in slabe izgovarjave se ne da skriti. Stranka lahko prodajalca takoj, ko odpre usta, oceni, ali je izobražen ali ne. Nikoli ne more prodajati tistim, ki so na

višji stopnji osebnega in profesionalnega razvoja. Neizobražen prodajalec lahko prodaja le neizobraženim ljudem.

11. POMEMBNOST DOTIKA

Ob prvem srečanju ljudje večinoma sodijo značaj drugega, njegovo poštenost in osebno moč po njegovem oziroma njenem rokovanju. Čvrst stisk roke, odkrit pogled naravnost v oči in nasmeh prodajalca sporoča stranki, da je srečala dobrega človeka, ki ima zanjo pomembno sporočilo. Pomembno je vedeti, katero področje človeškega telesa je "javno". Ta seže od komolcev pa do konic prstov in v prodaji se ga človek lahko vedno dotakne, ne da bi s tem sogovornika užalil. Kadar se prodajalec dotakne dlani ali podlakti sogovornika, da bi nekaj poudaril, ga bo ta oseba sprejela kot bolj toplega, prijaznega, skrbnega in zaupanja vrednega. Podobno velja, če se med predstavitvijo s konicami prstov dotakne komolca, da bi mu ali ji nekaj pokazala. Ta oseba bo imela prodajalca podzavestno bolj rada in bo bolj zaupljiva. Zanimivo je, da se jih 95 % dotika sploh ne spomni, le v družbi se bodo bolje počutili in bodo za prodajalčevo sporočilo bolj odprti.

PRILOGA 2: Opomnik z vprašanji

1. Kdo so vaši kupci?
2. Kdaj se poslužujete osebne prodaje?
3. Kakšen je pomen osebne prodaje?
4. Kdaj je osebna prodaja še zlasti potrebna? So primeri, ko brez nje bi šlo?
5. Zakaj je po vašem mnenju osebni odnos pomemben?
6. Kako učinkovita se vam zdi osebna prodaja?
7. Kaj pa druga komunikacijska sredstva?
8. Ali po vašem mnenju vpliva na zaupanje stranke?
9. Ali opazite prednosti dolgoročnega odnosa s stranko?
10. Kako pomembni se vam zdijo osebni dejavniki pri odločitvi o nakupu?
11. Kaj pa ujemanje s kupcem na osebni ravni?
12. Kako se pripravljate na obisk stranke?
13. Ali pridete do stranke s predlogom ali rešitev skupaj razvijete?
14. Kaj od prodajnega obiska pričakujejo stranke?
15. Kako pomembna se vam zdi vloga prodajalca, kot predstavnika podjetja?
16. Ali kupca spremljate po nakupu? Ga pokličete ali obiščete in povprašate o zadovoljstvu?
17. Kako pomembne so za vas potrebe in želje kupcev?
18. Ali se ob kakšni priložnosti s kupci srečate neformalno?
19. Ali se izobražujete na področju prodaje in prodajnih tehnik?

PRILOGA 3: Intervju s samostojnim komercialistom v prvem podjetju

Kdo so vaši kupci?

Slovenska podjetja, industrijsko-predelovalna industrija, logistični centri, spletne trgovine, farmacevtska podjetja. Vsi, ki nekaj pošiljajo, ki kar koli pošiljajo, ki kar koli odpremljajo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni, Črni gori in Makedoniji.

Kdaj se poslužujete osebne prodaje?

V večini primerov gre za predstavitev novega izdelka, da se tisto, kar se je do sedaj uporabljalo, nadomesti z nečim boljšim, ali pa za iskanje novih kupcev. Sploh prvi obisk stranke je pomemben, da se vidi, kaj stranka potrebuje, ker večina ljudi večino časa sprašuje o nečem, potem pa mi pridemo tja in ugotovimo, da potrebuje nekaj povsem drugega. Če ne bi šli osebno pogledati, bi ta stranka pogosto dobila napačno stvar, nekaj, česar sploh ne potrebuje.

Se vam zdi osebna prodaja pomembna, ker vaši izdelki potrebujejo demonstracijo?

Ja, določeni izdelki zahtevajo demonstracijo, poleg tega pa si ljudje določenih stvari ne predstavljajo čisto prav. Tako se res vidi, kaj je, ker je vsak primer, ki ga imamo, specifičen, v bistvu je malo podobnih strank. Pa tudi, ko gremo do teh strank, nam one dostikrat povedo, kaj drugega še potrebujejo, česar prej sploh niso omenjale. Poleg tega se je izkazalo, da če pošlješ samo katalog, večina sploh ne prelista, če greš pa z njimi skozi katalog, pa dejansko opazijo, kar sicer kar preletijo.

Kakšen je vaš namen prodajnega obiska?

Da se vzpostavi nek odnos s stranko. Dostikrat grem stranko samo prepričati, da je to, kar si je zamislila, res prav zanjo, da se potem lažje odloči. Pokazati ji moraš, da obvladaš stvar in da razumeš in če je stvar za njih primerna, se v večini primerov zaključi z nakupom. Je pa tudi res, da če prideš do stranke brez katalogov, brošur, dejansko nisi naredil skoraj nič, ker moraš tam pustiti neke papirje, neke zadeve, sicer po odhodu že komaj kaj ve, zakaj je šlo.

Sicer pa se mi zdi, da kupec v bistvu išče neko zanesljivost in če ti res verjameš v to, da je nekaj v redu, bodo oni prav to kupili - tvoje prepričanje, da je to v redu. To jih bo prepričalo, ker v bistvu iščejo nekoga, ki je zanesljiv, ker so v bistvu na nek način prestrašeni, ker vsakokrat, ko se za nekaj odločijo, to povzroči neko spremembo in zato vsakokrat, ko nekaj naredi, lahko to naredi tudi narobe. On od tebe v bistvu išče pomiritev in zanesljivost, da je stvar zanj prava in da se je prav odločil.

To se pravi, da je pomembno, da je prodajalec samozavesten glede tega, kar prodaja?

Ja, pomembno je, da v to verjameš, ker stranke res opazijo, če prodajalec kar nekaj naučeno govori, ali pa, če res verjame v to, da je nekaj dobro. Velikokrat moraš vzeti riziko nase s tem, ko nekaj pripelješ, pokažeš, razdreš in moraš verjeti, da bo on čez eno uro nekaj podpisal, če si naredil velik minus, ker si odprl vse škatle, že veliko tudi porabil, vse testiral, vse se že

obrablja in bi bilo zoprno potem vse spet nazaj spakirati, in potem to po navadi ne moreš več prodati kot novo. Zato mi pogosto stroje že vnaprej posodimo, ker verjamemo, da bo naročilnica prišla in bo to prodano.

In kako učinkovita se vam zdi osebna prodaja?

Zelo, uspeh je veliko boljši. Če imaš nek izdelek, ki je za kupca primeren in če prideš tja, ga predstaviš in tudi on vidi, da je to v redu, je verjetnost, da bo to kupil že kar blizu 100 odstotkov. Ker po navadi, če kupec vidi, da je neka rešitev res dobra, ne išče več druge. Če pa trije ponudniki kupcu pošljejo samo neko ponudbo po elektronski pošti, pa on niti ne more drugega narediti, kot da cene med seboj primerja in izbere cenejšega. Ker sicer cena ni vedno odločujoči dejavnik, v večini primerov se stranke ne odločajo samo na podlagi cene, ker tudi cena ne pove vsega. Po navadi, če te kupec sprašuje, če ni prepričan glede cene, to lahko dostikrat pomeni, da nisi zadeve dovolj dobro predstavil in te hoče na lep način odsloviti, tako da reče, da je cena previsoka, ne pa, da si ti narobe stvar predstavil. Sicer pa je osebna prodaja pomembna, da te ljudje vidijo in spoznajo. Ko enkrat z njimi skupaj sediš, se pogovarjaš in ko vidijo, da se s teboj da delati in pogovarjati, da si zanesljiv, na njih to naredi velik učinek, ker so veseli, če pridobijo zanesljivega partnerja.

Kdaj pa se vam zdi osebna prodaja še zlasti potrebna?

Absolutno takrat, kadar so ponudbe bolj komplicirane, ko so v igri veliki zneski, takrat tudi slučajno ne gre brez osebne prodaje. Potrebna je tudi, kadar je kakšna novost in kadar gre za stvar, ki se tiče več ljudi, da se vsem hkrati pove, na primer serviserju, nabavniku in tistim, ki izdelek uporabljajo. V takšnem primeru se skorajda ne da drugače, kot da se vsi ljudje skupaj skličejo in naredi en sestanek in se potem vsem stvar predstavi, ker mora deset ljudi isto stvar slišati in je to nemogoče storiti, na primer, preko elektronske pošte.

Kaj pa telefon?

Ja, tudi to ne, ker ne vidiš situacije. Kupec ti problem opisuje in ti si lahko to nekako predstavljaš, pa dostikrat si sploh ne moreš in zato je pomembno, da greš pogledati, za kaj konkretno gre. Ker on ti lahko nekaj opisuje in ti mu rečeš, ja to bo v redu, to bo delovalo, potem pa prideš tja in vidiš, da to res ne bi šlo in še dobro, da si šel osebno pogledati. To predvsem zaradi tega, ker so situacije tako različne in je treba vsakokrat nekaj prilagoditi, ker niti dva kupca nimata povsem enakega primera. So razne dimenzije, različna poraba, pomembno je, kakšne so teže, kakšno je okolje - ali je mrzlo, če je kakšna hladilnica, ker potem se je treba temu prilagoditi, na primer, da je baterija za hladno področje, nekateri nujno potrebujejo rezervno baterijo, nekateri je sploh ne potrebujejo. Zadnjič sem bil, recimo, pri eni stranki, ki so to, kar rabijo, povsem narobe določili, ker so se sami odločali. Dostikrat po tem, ko že naročijo, gremo še osebno pogledati, kje bo stvar stala, da se res prepričamo, da bo prav, ker je sicer res lahko velika škoda in velika izguba časa za ljudi, če se napačno odločijo. Sploh, če so to stvari, ki potem 10 let trajajo.

Kako pomembna se vam zdi vloga prodajalca, kot predstavnika v podjetju?

Ja, ta vloga je zelo pomembna. Ves imidž podjetja lahko precej bolj profesionalno izgleda, če je prodajalec dober. Poleg tega podjetja prodajajo neke podobne stvari in veliko razliko lahko naredi prav to, kakšen je prodajalec. Ker kupci primerjajo podobne izdelke med seboj, lahko samo prodajalec naredi še tisto razliko med izdelki, zaradi česar bi se za nekoga odločili. Sicer pa je pomembno, da prideš v podjetje urejen, sicer te nihče resno ne vzame. Če prideš urejen, si lepo oblečen, potem ti ljudje kar bolj verjamejo, bolj ti zaupajo. Pomembno je tudi, da kažeš uspeh, ker kupci razmišljajo tako, če so vam drugi zaupali, vam bomo pa še mi in če vidijo, da si dobil že na stotine strank, se temu lažje priključijo. Oni ne smejo dobiti občutka, da so tvoja prva stranka in da boš prvič nekaj poizkusil prodati, ampak morajo vedeti, da podjetje že dlje časa obstaja, ker potem tudi bolj verjamejo v to, da je to, kar ponujaš, po pravih cenah in da si zanesljiv, ker na dolgi rok ne more nihče obstati, če je slab. Pa tudi, če vedo, da gre podjetju dobro, te veliko manj izsiljujejo za ceno, ker vedo, da tebi ta prodaja ni ključnega pomena in da ne boš popustil pri ceni. Če pa kažeš, da gre tvojemu podjetju slabo in da moraš to prodajo nujno izpeljati, pa oni to začutijo in potem začnejo pritiskati na prodajalca.

Ali pri osebni prodaji kdaj opazite to, da kupuje človek, ne podjetje? Ali vedno deluje v interesu podjetja ali je vključenih veliko osebnih dejavnikov pri odločitvi?

Precej je osebnih dejavnikov, poleg tega gre pogosto za neke spore med ljudmi znotraj podjetja in ti sploh ne veš, zakaj je do nečesa prišlo ali pa zakaj ni. Dostikrat vidiš, kako se med seboj drug drugega ovirajo in dostikrat niti ne veš, kako je na koncu prišlo do odločitve, kdo je odločal, kakšne usluge si med seboj delajo.

Kaj pa ujemanje s stranko na osebni ravni?

Ja seveda, pomembno je, kako se ti ujameš s to osebo in če se dobro, kupijo, če ne pa lahko tudi ne, čeprav je stvar za podjetje v redu. Če se z osebo ne ujameš osebnostno, je zelo težko komunicirati. Dostikrat je problem tudi v pričakovanjih. Dostikrat imajo stranke prevelika pričakovanja in jih moraš potem razočarati, ker ne moreš narediti toliko, kot bi si želela.

Ali se vam zdi, da osebna prodaja pripomore k zaupanju?

Ja, seveda. Ker se je težko lagati nekemu v obraz. Ja, pomembno je to, da te vidijo, da si v redu, pa kakšen človek si, s kom sploh delajo, to je res zelo pomembno. Ker ti njim nekaj pošiljaš in včasih si res prav težko predstavljamo, kako malo res oni vedo o našem podjetju. Ker si mislimo, ja, saj veste, kaj smo, kaj delamo, koliko strank imamo, da nudimo servis in potem prideš k stranki in vidiš, da o tvojem podjetju res skoraj čisto nič ne ve in da prvič sliši za nas in da jim je nekdo poslal elektronsko sporočilo, naj nekaj kupijo pri nas in potem oni sploh ne vedo, za kaj gre. Vzdrževanje dobrega odnosa je pomembno, ker tudi, če stranka trenutno ne kupuje ničesar, je vedno dobro, da oni vedo, da ti si v redu in lahko je enkrat nekaj narobe s tistim drugim dobaviteljem in nas bodo spet poklicali, tako da ni vse zaman. Dostikrat, ko nekam greš, tudi če nič ne prodaš, na dolgi rok nekaj narediš ali pa vsaj ogromno izveš. Če si veliko na terenu, ti kar naprej eni ljudje nekaj razlagajo in izveš veliko

novega in kaj se na tržišču dogaja, kaj je novega, kaj je s konkurenco, vse izveš. Dostikrat smo veseli, ko gremo, ker si potem vsaj informiran in lahko nekaj narediš. Če si v pisarni, si kar malo odrezan od sveta in ne veš, kaj točno se dogaja.

Se vam zdi osebna prodaja pomembna za vzpostavljanje dolgoročnega odnosa s kupcem?

Ja, to je precej pomembno. Povsem druga stvar je to. Res ima velik učinek, nekako se ljudje bolj povežemo, kar vpliva na zaupanje, veliko več se naredi. Res je tudi, da pri osebni prodaji veliko več izveš. Niti slučajno ne moreš toliko izvedeti, če komuniciraš samo preko elektronske pošte.

Katere pa se vam zdijo prednosti dolgoročnega odnosa s stranko?

Dostikrat se zgodi, da te opozorijo, če je kje kakšna konkurenca. Poleg tega je pri nas tako, da velikokrat stranka nečesa danes ne potrebuje, ampak že danes ve, da ti to imaš in potem enkrat, kar naenkrat pokliče in reče, no zdaj bi pa potrebovali tisto, kar ste pred enim letom kazali ali pa pred dvema. Dolgoročno ima to res velik vpliv. Sicer so pa dolgoročne stranke manj občutljivi na ceno, manj je napak. Zelo pomembno pri tem, kar sem pozabil omeniti, je, da vse izveš, ničesar ne skrivajo. Če so nezadovoljni, ti to povedo in je to veliko boljše, kot pa če bi se delali, da je vse v redu. Na dolgi rok je to pomembno, ker dostikrat stvari niso tako velik problem in če bi izvedel, bi to brez težav popravil. Tukaj je pomembna osebna prodaja, ker če greš osebno tja, se da spremeniti kakšne stvari, da so jim bolj všeč, ki nas nič ne stanejo, pridobimo pa vsi. Tako se da prilagajati veliko stvari in vsi smo na boljšem s tem, ko sodelujemo. Te dolgoročne stranke ti dajo tudi veliko povratnih informacij in s tem ogromno izkušenj in ko prideš k drugemu kupcu, veš, kaj se je pri njem prej že dogajalo, ker če do tistega prej ne bi šel, sploh ne bi vedel, da do takšnega problema lahko pride in kako se to reši. Tako vidiš, kako razmišljajo, kaj jih moti. Pogosto prodajalci v podjetju ne razumejo ljudi iz proizvodnje, ki se pritožujejo. Potem greš pa tja pogledat, vidiš proces proizvodnje, na primer tudi ozko grlo, da res dobro razumeš, kaj oni delajo in zakaj je neka stvar problem.

Se o kupcu pozanimate, preden ga obiščete?

Ja, po navadi na spletni strani podjetja pogledam, kaj proizvajajo, tako da si približno predstavljam, kakšno opremo za pakiranje potrebujejo, preberem kakšna navodila za uporabo, kakšne tehnične podatke, da res točno vem, kakšne so sile zatezanja in podobno. Pripravim si tudi vse brošure, vizitke in kataloge.

Kaj pa bi vi rekli? Je vaše podjetje bolj usmerjeno k prodaji, torej, da se stvar proda? Ali h kupcu, torej, da se zanimate za njihove potrebe, želje?

Bolj h kupcem in njihovim potrebam. Dostikrat se zgodi, da stranka želi nekaj, pri čemer bi mi sicer zaslužili več, pa vseeno kar sami predlagamo, naj uporabljajo nekaj drugega, ker bo to za njih bolj primerno. Čeprav bi bilo v drugem primeru boljše za nas, mi rečemo, ne to je za vas predraga rešitev, vi ne potrebujete tega, kupite to, pa bo prav tako v redu. Seveda pa se dogaja tudi nasprotno. Mi rečemo, ne to je premalo za vas, ker imate veliko porabo, potrebujete bolj profesionalno opremo.

Ali kupca po nakupu kdaj pokličete in povprašate o zadovoljstvu?

Ja tudi. Sploh takrat, kadar so še kakšna vprašanja, drugače pa ob naslednjem obisku. Pri kupcih, ki že imajo kakšne naše aparate, zmeraj preverimo, če so v redu, kako delajo, da hkrati pri obisku preverimo še to, če potrebujejo kakšen servis. Nekateri namreč sploh ne vedo, da dajo lahko aparate in stroje tudi popraviti. Pogosto so kupci zelo slabo informirani, večkrat je treba ponavljati iste stvari.

Kaj pa izobraževanje prodajalca, se vam zdi pomembno?

Ja, to, da se mora prodajalec vedno izobraževati, res ima učinek. Res, vse, kar se naučiš, lahko potem zelo hitro tudi uporabiš in že kar prvi dan ti vse prav pride. To je še zlasti v redu, ker če se nekaj novega naučiš, boš od takrat naprej 10 let to vedel in ti bo to v plus. Vse, kar vложиš v svoje znanje, lahko zanesljivo dobiš nazaj.

Na kakšen način pa se izobražujete?

Na seminarjih, s knjigami, CD-ji in na konferencah. Tam veliko izveš tudi od drugih, ki se ukvarjajo s podobnimi stvarmi in vidiš, kako so oni reševali določene probleme. Na koncu vidiš, da imajo vsi podobne probleme, samo da eni že imajo določene rešitve, nekateri jih še iščejo in tako lahko zelo na hitro izveš, kako bi lahko nekaj izboljšal.

Ali obiskujete kdaj kupce ob neformalnih priložnostih?

Povabimo jih na sejem MOS, na katerem vsako leto razstavljamo. Obiščemo in obdarimo jih pa za novo leto.

Se vam zdi to pomembno?

Ja, ker vsako malo darilo, ki ga ljudje dobijo, jim veliko pomeni in ima potem tudi velik učinek. Na en način dobijo kar slabo vest in mislijo, da morajo v zameno nekaj kupiti. Dostikrat jim daš nekaj majhnega, nazaj dobiš pa stokrat toliko, recimo v obliki naročila.

PRILOGA 4: Intervju s pomočnikom direktorja prodaje v drugem podjetju

Kdo so vaši pomembni kupci?

Naše največje kupce se ne zazna kot direktne prejemnike računov. Prav zadnjič smo delali analizo in je v večini primerov tako, da so gradbena podjetja vmes, ki delajo za investitorje. Pred petimi do šestimi leti smo poizkušali čim več poslov neposredno sklepati z bankami, hoteli, vendar danes to ne gre več. Rajši dajo na ključ enemu gradbeniku, pa potem nadzirajo samo gradbenika. Zadnjič sem se pogovarjal z ljudmi, ki vodijo investicije na Tušu. Na primer multikino Kranj so sedaj dali na ključ enemu gradbenemu podjetju in zato je pač toliko težje priti zraven. Pri nas so kot prejemnik računa gradbena podjetja, na primer Gradbinec Kranj, Primorje, Gic gradnje, to so veliki kupci. Potem so pa velika polagalska podjetja, to so tista podjetja, ki so že tako velika, da se sama tržijo. Ta podjetja ne tržijo samo svojega dela, ampak zraven tržijo tudi našo talno oblogo. To so, na primer, Lesoplast iz Murske Sobote, Zvezda in nekaj drugih. Potem so tudi investitorji, s katerimi smo uspeli podpisati neke letne pogodbe.

In kdaj se vi poslužujete osebne prodaje?

Glede na to, da je nivo naših oblog tako visok, skoraj vedno. Pri nas neko nepisano pravilo velja tako: Mi prodajamo sorazmerno drage talne obloge in po navadi takrat, kadar moramo ta nivo ali pa ceno nižati, ni bila vključena osebna prodaja. To se pravi, kadar nismo nekoga neposredno tako zelo močno zmotivirali, se pravi investitorja, potem nam začne gradbinec diktirati tempo in rušiti ceno. Naš material je recimo v nekih popisih za neke objekte in če mi nismo dovolj aktivni z osebnim vložkom ali pa osebno prodajo pri investitorju, pri projektantu, potem gradbinec pripelje dobesedno ves zabojnik vsega, nečesa drugega, cenejšega, z namenom, da nas izloči. Tako je pri nas osebna prodaja praktično vsaka prodaja. Edino tam, kjer imamo stvar tako ustaljeno, kjer nam potem osebno prodajo dela podaljšana roka, to se pravi polagalec, do katerega mi prodamo, pa potem polagalec opravlja to osebno prodajo.

Zakaj se vam zdi osebna prodaja toliko bolj učinkovita?

Zaradi tega, ker verjamem, da ljudje verjamemo v dotik, izrečeno besedo, veliko pa damo tudi na zaupanje. Kar koli se prodaja, še vedno imamo radi, da se nam nekdo posveti. Glede na to, da se v teh krogih gibam, opažam, da se ljudje v množici informacij zožijo samo na to, kako mu bo nekdo nekaj sprezentiral. Ali bo začutil, da mu prodajalec laže ali ne, to se pravi, ali ga uspeš pridobiti na svojo stran ali ne. To je moje mnenje, pa mislim, da lahko rečem tudi mojih kolegov.

To se pravi, da osebna prodaja pripomore k pridobitvi zaupanja?

Tako, mi dejansko gradimo na tem. Mi smo znani kot dobri in zanesljivi izvajalci. Kupci imajo v glavi tudi tisto zaupanje, da nas pokličejo in jim bomo v redu svetovali.

In vpliva to tudi na dolgoročni odnos s stranko potem?

Zagotovo, čeprav to je pri nas še malo manj izraženo, kot je to v tujini. V tujini največ velja zaupanja vreden partner, to je še pred ceno in drugimi dejavniki.

Kako pomembna pa se vam zdi vloga prodajalca kot predstavnika podjetja pri prodaji?

Ja, ta vloga je zanesljivo zelo pomembna, je obraz podjetja in izdelka. V našem podjetju pravimo tem ljudem samostojni vodje projektov. To se pravi, to so fantje, v našem primeru jih je šest, ki obdelujejo tržišče talnih oblog, gledajo investitorje, kje se pojavljajo novi, nove lokacije, nove investicije, potem iščejo povezave s projektanti, pa potem v ozadju tudi z gradbenimi podjetji. In če so pri tej navezavi stikov ali pa v tem neposrednem odnosu že takoj pri prvem trkanju prepričljivi, potem stvar gre. Kot pravijo, je pomembnih prvih 20 sekund. Jaz mislim, da to kar drži.

Kaj pa se vam zdi, da prepriča kupce?

Jaz mislim, da tu ni naučenih stvari. Sam sem bil na kar nekaj seminarjih, kjer poizkušajo neke ustaljene režime prodajati, recimo stisk roke, pogled v oči in podobno. Jaz mislim, da moraš najprej dosti dobro spoznati nasprotno stran, torej v tistih nekaj sekundah znati »prečitati«, na kaj je pozoren. Ni pomembno samo, kakšno talno oblogo imam, ker jih še 15 za menoj pride, ampak, kaj pa je tisto, na kar je on pozoren, kaj mu lahko dodatno odprem, kar si bo zapomnil, ko bom jaz vrata zaprl. Tukaj pa se mi zdi, da psihologija igra dovolj. Jaz mislim, da je ogromnega pomena že to, na začetku, še zlasti, kadar imaš opravka z več ljudmi, kar imamo mi dostikrat, z investitorjem, s predstavnikom investitorja, z gradbincem in recimo še s kakšnimi medicinskimi sestrami, ko gre za bolnice, da si zapomniš njihova imena in priimke, to vem, da zelo drži. To pogosto pozabljamo, ker imamo v glavi samo, bom jaz to »zdrdrak«, pogled ven in to je to.

Kako je pa z uporabo telefona in drugih komunikacijskih sredstev?

Zmeraj smo za dogovarjanja. Jaz se recimo lahko na nekem objektu s projektantom nekaj zmenim in to drži, ampak potem je zmeraj pisna komunikacija. Potem, na primer, kolegica pošlje elektronsko sporočilo in ga druga oseba potrdi, ker brez pisnih stvari mi ne gremo v naročilo ali pa brez pisane pogodbe. To pa zato, ker vemo, kaj to pomeni za naše partnerje v tujini, katerih zastopniki smo. Zgubljam na ceni, ker potem se stranka lahko vmes kaj premisli, kar se zelo rada, če ni nič podpisanega. Zato smo mi v gradbeništvu zelo sitni glede tega, da mora vsaka stvar biti zapisana. Vodja projekta, če na primer ne moremo začeti z deli, pisno obvesti vodjo gradbišča ali tudi investitorja, da se ve, da nismo mi krivi, če bo projekt imel zamudo. Tu je zelo pomembna hitrost in čistost informacij. Če ti po telefonu z nekom govoriš, pa se prerekaš, kdo je za kaj kriv, se čez tri mesece stvar hoče pozabiti ali pa se res pozabi.

Kako pa pri vas poteka prodaja?

Pri nas, če hočemo posel dobiti, moramo skoraj v vseh primerih najprej prepričati projektanta, potem nam da ta usmeritve, kako do investitorja, potem, ko je to sklenjeno, moramo najti

gradbinca, ki bo to delal, da se lahko z njim začnemo pogajati za posel, vzporedno s tem pa vključimo še neke supernadzore, ki po navadi nadzirajo investicijo za investitorja. To se pravi, da moramo mi kar štiri ljudi vseskozi držati na nitkah, kajti, če nam kdo uide, potem je konec.

Kako se pripravljate na prodajo?

Najprej poizkušamo dobiti čim več informacij od vpletenih ljudi. Ko gre za nek projekt, na primer hotel ali bolnico, ki se začneta, povprašuje okoli pet gradbenih podjetij in pa tudi kar dosti polagalskih podjetij. Potem, ko pade odločitev, kdo je gradbeni izvajalec, drugih ni več v igri. Potem je treba gledati, če je to SCT, kdo pa je potem pri njih od polagalcev ta, ki ima neke dobre osebne stike. Potem je treba "pritisniti" na polagalsko podjetje ali pa se iti neposredno meniti z gradbenim podjetjem in potem v navezavi zadaj s projektantom in investitorjem. Gradbeno podjetje, ki pridobi posel, ima za našo talno oblogo lahko, na primer, največ 20 enot, mi pa smo ponudili po ceni 30 enot. Torej ogromno damo najprej na pridobivanje informacij, preden potrkamo na vrata. Ker vemo, da ko enkrat začnemo nižati ceno, je konec, nas zdrobijo, ker najnižje cene ni. Zato se tega želimo izogibati in tudi fantje imajo takšne prijeme, da se tega ne poslužujejo. To pa je potem moja stvar, ker fantje pridejo do mene in pravijo, smo prebrali, ali bomo dali po tej ceni in dobili posel. Ampak to ni prav, premalo je bilo osebnega stika.

Ali potem vnaprej razvijete ponudbo, jo pozneje prilagodite potrebam kupca?

Ja, potem pa prilagodimo. Vmes vidimo tudi to, zakaj je ta razlika med 20 in 30 enotami nastala, kje je tistih 10 enot ostalo. Ali so morali res toliko nižati ceno ali si "flikajo luknje" glede na to, da dobijo posel za ves objekt. Pomembno je, da pridemo do pravih informacij.

Kaj pa osebno ujemanje s kupcem?

Ja, pri nas je kar pomembno. Recimo, da rečemo, da je stranska veja kupca projektant. S projektantom moramo priti na isto valovno dolžino. Pri nas je tako, da od tistega, ki obvladuje projektantsko podjetje, od tistega je potem tudi projekt, ne glede na to, kdo je gradbeno podjetje, ki ga izvaja. Projektant je zaslužen za ta projekt. Fantje morajo biti dovolj pošteni do sebe in drugih, da takrat, ko začutijo, da z enim projektantom ne morejo delati, si dobesedno te projektante zamenjajo med seboj. In pri nas to funkcionira. Imamo nekaj projektantskih podjetij, med katerimi mlajši kolega ni mogel vzpostaviti tako dobrega odnosa kot starejši kolega. Ker vedno mislimo, da mlajši prihajajo na površje in so bolj zanimivi za sogovornika, za nekega mladega projektanta, ki je iste generacije. Pa dostikrat ni tako. Pa še to je potrebno povedati, da mora biti ta prodajalec dobro naravnan s projektantom v nekem akademskem okolju, hkrati pa mora biti čez deset minut naravnan z nekim vodjem gradbišča, ki se pogaja za ceno in kjer nivo komuniciranja zelo pade. Zato je pomembno, da zna prodajalec v komuniciranju tako hitro »preskočiti«.

Se kdaj s kupci srečujete tudi neformalno?

Če se le da ne samo ob novem letu. Tudi opažam, da to ni več tako pomembno. Važno je, da si ti nekako stalno prisoten, zlasti tudi, da si v stikih s kupci, ki trenutno nimajo kakšnih projektov. Mi smo sicer locirani v Ljubljani, ampak so Primorci, Štajerci in Prekmurci veliko bolj dovzetni za to, koliko časa si nekdo vzame za njih tudi takrat, ko posla ni. Vmes ga samo pokličeš, greš mogoče na kakšno kavo in nič nočeš od njega. To so recimo triki, kako držati nek nivo, nek balans, ne samo takrat, ko veš, da je pridobil nek posel, je pa naenkrat tvoj najboljši prijatelj.

Katera je za vas vaša najpomembnejša konkurenčna prednost?

Ja, mi imamo svojo referenčno listo, ki jo zelo dovezetno spremljamo in je to eno naših največjih prodajnih orožij. Ker mi moramo prepričati investitorja za, na primer, nek dom za ostarele, da je naša talna obloga dobra in potem mu damo referenčno listo naših objektov in potem jih pustimo. Pustimo investitorja, da se sam prepriča, brez velikega govorjenja in prepričevanja. In po navadi to kar gre. In potem takšnega, ko ga enkrat dobiš, lahko uporabiš kot podaljšano roko za naprej, za prepričevanje drugega. Jaz imam, na primer, nek zelo dober odnos, tudi osebni odnos z investitorjem, ki je udeležen pri domovih za upokojujence, s katerim smo v tako dobrih navezah, da mi je pomagal pri prepričevanju nekega tretjega investitorja, ki je tudi zadolžen za domove za upokojujence, s katerim jaz nisem mogel priti v stik. Tako daleč sežejo te prodajne aktivnosti in osebna nota.

Potem so pri vas zelo pomembne reference?

Zelo. To je ključnega pomena. Mi velikokrat peljemo projektante in investitorje na objekte in ogled matičnih tovarn na Nizozemsko ali v Nemčijo, kjer se sami prepričajo v kakovost. Pelješ ga na nek objekt, v neko bolnico v Heidelbergu, ki je velika za tri klinične centre in vidijo, da tam stvar dobro funkcionira že 30 let. Seveda moraš zraven graditi tudi na osebnem odnosu.

Se izobražujete na področju prodaje?

Imamo ogromno treningov o spoznavanju materiala na letnem nivoju. Treninge o samem spoznavanju in prodajnih taktikah, ki nam jih organizirajo matične hiše, imamo trikrat do štirikrat na leto. Ali jih peljemo ali pa naši partnerji pridejo sem. Potem imamo tudi delavnice s temi, ki ponujajo različne načine prodajnih tehnik. Čeprav se sedaj kar dosti usmerjamo v osebnost oziroma osebno prodajo. Delamo na vsakem posamezniku in na tem gradimo.

PRILOGA 5: Intervju s pomočnikom direktorja veleprodaje in maloprodaje v tretjem podjetju

Kdo so vaši kupci?

V maloprodaji so naši kupci končni potrošniki, tukaj, v grosistu, pa so naši kupci podjetja s svojo maloprodajo, ki potem plasirajo naše izdelke.

Kdaj pa se poslužujete osebne prodaje?

Pri nas ni toliko osebne prodaje, saj kupec pride k nam, nabere stvari, vse se sfakturira in se mu pošlje oziroma sam odpelje. Pri nas sta sezoni dve: pomlad-poletje in jesen-zima, in pred sezono oziroma februarja, ko se zaključuje za jesen, se da naročilo dobaviteljem in ko artikli prihajajo, jih mi plasiramo direktno našim kupcem. Ko se izbirajo artikli, ki prihajajo na primer ves avgust, september in oktober za jesen-zimo, imamo na oddelku ljudi, ki artikle razporedijo in so tudi v pomoč kupcu za kakšna pojasnila.

Ali je osebni odnos s kupcem pomemben?

Pri nas je osebni odnos s kupcem pomemben samo v začetni fazi, pri pridobivanju novega kupca. Oseben stik s temi kupci pa imajo potniki. Mi imamo tri potnike, vsak ima svoj teren in hodijo k stalnim kupcem, potem pa vsakokrat tudi kakšnega novega dobijo. S tekstilom je danes težko in dejansko je tako, da kar naprej nekdo »ugaša« in se nekdo nov »prižiga«. Potniki so torej stik z zunanjimi kupci. Stalni kupci pa po navadi pokličejo in rečejo, zmanjkalo mi je tega in tega, dajte mi poslati. Mimo potnikov pride le morda kakšen vrtec s kakšnim naročilom za odeje ali kaj podobnega.

Za dolgoročni odnos je verjetno pomembno, da se vzpostavi nek dober odnos?

Ja, seveda je pomembno, ker v končni fazi nič »ne teče« brez tega, da se ti pogovarjaš. Vloga potnika je velika. Potnik se bori. Dostikrat je na policah že konkurenčen izdelek in potem mora biti osebni stik, da reče, imam srajco, ki je boljša in za isto ceno, ali pa, imam kakovostnejšo srajco. Tukaj je pomemben osebni odnos. Ko pa kupec pride v hišo, nekateri hočejo, da ga postrežeš kot v maloprodaji, nekateri pa rečejo, da bodo sami pogledali. Če ti nekoga postrežeš, mu lahko veliko več prodaš, kot če ga ne. Tako, da to je pomembno za prodajo. Stvar je v tem, da v maloprodaji ti lahko nekemu prodaš še ene hlače, čeprav jih ima doma še 5 ali 6. Tukaj pa ni tako.

Pa stranke, ko pridejo sem, že točno vedo, kaj hočejo?

Ja tukaj mi poskušamo ustvariti še dodatno prodajo. Ampak, če ima trgovec v trgovini že ogromno hlač, verjetno ne bo vzel novih.

Ali lahko vseeno več prodate na ta način, kot če kupec samo pokliče po telefonu in reče, to in to potrebujem?

Ja, zanesljivo. Ker dejansko ne kupujejo stroji, ampak ljudje. Imajo radi, če jih pelješ na kavo ali kaj podobnega. No, saj vsakega tudi ne pelješ na kavo, ampak kakšen velik kupec je lahko tukaj tudi celo dopoldne in potem ga pelješ na kavo, mogoče na kosilo.

Se s kupci morda srečujete kdaj ob kakšnih neformalnih priložnostih?

Mi imamo enkrat na mesec ali na dva meseca komercialne dneve in takrat predstavimo kakšne ugodnosti. Včasih, v nekdanji Jugoslaviji, je bila za komercialne dneve zmeraj kakšna »fešta«. Prišli so ljudje iz vse Jugoslavije, iz Beograda, od povsod. Dejansko so prišli poslovodje in so bili tukaj dva do tri dni in so »nabavljali«, potem se jim je pa priredila kakšna zabava. Danes pa teh zabav ni več, so pa kakšna vabila na kakšne rojstne dneve, obletnice trgovine, pa mogoče takrat lahko vzpostaviš kakšen malo bolj osebni stik. Tako lahko tudi na kakšni obletnici kakšnega drugega podjetja potnik, na primer, naveže stik z nekom, ki ima tudi svojo maloprodajo. Potniki pri nas imajo osnovno plačo, potem pa prejmejo še odstotke od prodaje. Sicer pa se pri nas na komercialnih dnevih dajo kakšne ugodnosti, kakšen odlog plačila, dostikrat so komercialni dnevi takrat, ko pride novo blago, takrat pa navadi razpošljemo vabila.

Pa so potniki zgolj na terenu?

Ja, več ali manj so vedno na terenu, zelo malo so tukaj. Tukaj se jim pripravi kolekcija, ki jo imajo v avtu, ali pa kakšni novi artikli. Potem pa obiskujejo znane kupce, pa vmes pride še kakšen nov. Na primer, neki poslovodja pove, da se je odprla nova trgovina in on gre tja pogledati. Včasih, ko to ne gre preko potnika, se poizkuša na višjih nivojih, da se direktorji zmenijo za sestanek in se potem pogovorijo.

Včasih pa imamo razpise, kjer ni osebnega odnosa. Prejmemo razpis ministrstva za obrambo, da potrebujejo 100 trenirk in potem se prijavimo s ponudbo. Osebnega odnosa tukaj ni. Pri teh razpisih se po navadi odloča glede na ceno, razen, če je kakovost res slaba, ker mora vsak ponudnik dostaviti tudi vzorec.

Kaj pa druga komunikacijska sredstva?

Ja, pri nas naročanja preko maila praktično ni, mogoče kakšna poslovna darila, ker imamo tudi oddelek s poslovnimi darili, drugače pa ne. Uporablja se telefon, čeprav potem naročilo pride po mailu ali faksu. Več ali manj imamo telefonski in osebni stik. Ko izbirajo blago, je pa vse osebno, razen za poslovna darila, kjer imamo katalog, ki ga pošljemo in kupec potem pokliče in reče, katere artikle iz kataloga želi.

Ali pri naročanju upoštevate potrebe in želje kupcev?

Pri nas je tako. Mi izberemo kolekcijo in razstavimo vzorce. Kupci pridejo k nam, izbirajo in na zaključnico, list papirja z vsemi artikli, označijo, koliko česa bodo kupili, v katerih številkah in barvah. To se potem vnese v sistem in vidimo, koliko česa, v kakšnih barvah in

številkah. In če vidimo, da je bilo neke barve naročenih samo dvajset komadov, potem se ta barva »vrže ven« in se nastala razlika prerazporedi. Tako delamo za našo maloprodajo, zunanje kupce pa obvestimo, da ta barva ne gre v izdelavo. Potem pa so še artikli, ki se jih ne zaključuje, ampak jih mi naročimo in jih potem potnik poizkuša plasirati v trgovine.

Kaj pa ponakupno spremljanje?

To opravlja potnik, ko pride v trgovino in malo povpraša po prodaji in potem že oni sami povedo, ali so zadovoljni ali ne.

PRILOGA 6: Intervju z vodjo komerciale v četrtem podjetju

Kdaj se poslužujete osebne prodaje?

Stik s kupcem je pri nas pomemben, vendar je kupcev toliko, da osebne prodaje ni veliko. V našem segmentu, prodaji kemikalij, kjer je zadeva precej specifična in morajo kemikalije ustrezati kakovostnim zahtevam kupca, se večina teh zadev rešuje s papirji, s specifikacijami, ki jih najprej pošljemo kupcu. Če je treba, pošljemo tudi vzorec, vendar velikokrat to ni potrebno, ker so že osnovne kemijske substance, sama definicija kemijske formule in neki parametri dovolj jasni za kupca, da se odloči, ali je to kakovost ali ni, zato vzorci večinoma niso niti potrebni. Sicer stike s kupci vzdržujemo po telefonu in elektronski pošti, vsake toliko časa pa se skupaj usedemo, da vidimo, kaj je v obstoječem poslovanju dobro in kaj je treba izboljšati. Preverimo, če so kakšne nove potrebe pri kupcu za kakšne druge proizvode, ki mu jih ne prodajamo, pa bi jih morali oziroma bi jih lahko. Sestanemo se enkrat do dvakrat letno, večje potrebe ni, smo pa v rednih telefonskih stikih in preko elektronske pošte.

Kaj pa za vzpostavitev nekega odnosa na začetku?

Ja, seveda, da se spoznamo. Sicer ima naše podjetje že uveljavljeno ime in smo v našem segmentu največji, daleč največji grosist in distributer proizvodov bazne kemije, tako da tisti, ki so v tem poslu, nas poznajo. Včasih smo prišli do kupca, se predstavili, sedaj pa je to mnogo lažje, ker po navadi kupci pridejo k nam, ne dobesečno, ampak preko telefona, kakor koli že. Tako, da ta segment osebne prodaje pri nas ni tako pomemben.

Kdaj pa se vam zdi osebna prodaja pomembna?

Ja, osebni stik je pomemben, da spoznaš človeka, s katerim si pogosto v stiku in da dobiš tisto osebno relacijo. To je ključno, ker ne moreš biti odvisen samo od telefona, od elektronske pošte, ampak moraš dejansko spoznati človeka. Psihologija prodaje, da ga spoznaš, kako se mu približati, kako ga prepričati, da nekaj kupi, ne samo zaradi tega, ker imaš kakovost, ker imaš pravo ceno, nek proizvod, ker dostikrat se mora on odločiti med dvema ali tremi enakovrednimi ponudbami. Tukaj je pomembno, da ti vzpostaviš neko osebno relacijo z nekom in moram reči, da je ključ za našo dobro prodajo prav to. To je eden od štirih ključev, ki jih imamo: kakovost, cena, servis in osebni odnos. To so štiri ključne zadeve, ki jih jaz vidim v komunikaciji s kupcem, pa tudi dobaviteljem. Sicer pa pa se da pri osebnem stiku več prodati. Osebni stik je že zato pomemben, da kupec bolj čuti in izve, kaj se pri nas dogaja. Gre za neko izmenjavo informacij, ne samo o kupcu, proizvajalcu, dobavitelju, ampak tudi o razmerah na trgu nasploh. Drugače pa je, če prodajaš kozmetiko, ko moraš iti do kupca predstaviti izdelek, pri naših strupenih kemikalijah pa kakšne posebne romantike ni.

Torej verjetno potem to vpliva na zaupanje in dolgoročen odnos s stranko?

Tako je. Pomembno je, da kupci vedo, da takrat, ko imajo problem, ker to je proizvodnja in njim lahko nekaj »zašteka« ali »zaplanira« oziroma imajo neko prodajno naročilo, ki ga morajo hitro realizirati, jih mi lahko pripeljemo tudi »danes«, če se tako odločijo. Pomembno je, da kupci čutijo, da nam lahko zaupajo, če imajo potrebo, nas lahko pokličejo in mi lahko ta

problem rešimo. So tudi kupci, ki kupujejo kakšne surovine neposredno ali preko konkurence, ampak vedo, da imamo nek segment proizvodov, nekih 250, ki so vedno na zalogi in lahko računajo, da jih pri nas lahko vedno dobijo. Ker najhujše je, če se jim proizvodnja ustavi. V proizvodnji pa je tako, da jim lahko ena najmanjša kemikalija zmanjka, pa tega ne morejo skompenzirati, imajo 99, nimajo pa 100.

Kako pomembna se vam zdi vloga prodajalca?

Sem bil na nekem seminarju, kjer je bilo govora prav o tem, kakšen mora biti prodajalec. To vidim povsem iz svoje vsakodnevne prakse. Praktično je osebnost prodajalca dve tretjini uspeha. Lahko imaš kakovost, servis, ceno, ampak če ti kot prodajalec nisi prepričljiv, bo šlo zelo težko skozi. Tudi, če imaš ime. Sam vidim, da so tudi znotraj podjetja različno uspešni prodajalci, bolj in manj uspešni, ker nimajo vsi enakega občutka, kako se približati kupcu.

Kaj pa se vam zdi ključno?

Čutiti, ne samo tisti poslovni interes tega kupca, ampak tudi komunicirati z njim, mogoče tudi o kakšnih osebnih stvareh, osebno relacijo z njim vzpostaviti. Ne seveda to, da se zasebno z njim družiš, ampak, na primer, če ima majhnega otroka, povprašaj po njem ali kaj podobnega. Pomembno je, da ni vedno ključno samo, kakšna je pa danes vaša cena, kdaj mi pa to in to lahko pripeljete. Kupec mora začutiti, da je prodajalec človek in ne samo poslovni partner.

Ali kdaj kupce obiskujete tudi neformalno?

S kakšnimi kupci se srečujemo, jih povabimo na kakšno kosilo tudi med letom, da se kje tudi neformalno dobimo, da ni vse strogo samo v pisarni. Tega ni prav veliko, ker je teh kupcev veliko. Jih pa tudi obdarimo pred novim letom, čeprav je to vedno tema, ali jih obdariti ali ne, ampak neka majhna darila tudi damo. Ker naši kupci niso samo v Sloveniji, pač pa tudi na področju nekdanje Jugoslavije, jim tam še nekaj več pomeni, če jim nekaj prineseš, ker je standard pri njih nižji kot v Sloveniji. To, da pride nekdo iz Evropske unije, jim veliko pomeni, sploh, če še nekaj s seboj prinese. Za mene darila niso ključna. Bolj je pomembno, da imajo oni skozi vse leto občutek, da nam lahko zaupajo, da vidijo tisto korektnost našega sodelovanja. Kemikalije so zelo občutljivo blago v smislu varnosti, ekologije itn. Izpolnjeni morajo biti torej vsi zakonski pogoji, da se ne bi zgodilo kaj nepredvidenega.

Potem nekega osebnega obiska ni potrebnega?

V mojem segmentu ne. Več ali manj se to uredi preko papirjev in vzorcev. Bolj kot ne samo za vzpostavitev sodelovanja. S kakšnimi manjšimi kupci dostikrat kakšen osebni obisk ni potreben. Moram reči, da se poslovanje v našem segmentu vedno bolj poenostavlja, ker je obseg poslovanja tako velik, da preprosto moramo delati na ta način. Veliko gre tukaj na obojestransko zaupanje. Oni nam zaupajo, da je kakovost prava, mi pa njim zaupamo, da bodo pravočasno plačali. Prav takrat, ko pride problem glede plačil, so primeri, ko moramo obiskati kupca in se z njim osebno zmeniti, da če hočejo dobiti prihodnje dobave, bodo morali najprej stare dolgove poplačati oziroma se zmenimo, kako bodo stare dolgove poravnali, da ponovno vzpostavimo nove dobave. V takšnih primerih je takšen obisk nujno potreben.

Naš kupec je, na primer, tudi Helios in njim prodati je vedno težje. Mi njim prodajamo okoli osemdeset proizvodov in oni so tako veliki, da bi lahko od katerega koli prodajalca kupovali neposredno. In to, da mi upravičimo, da delajo oni z nami, moramo imeti neke argumente. To ni samo cena, ampak recimo tudi naši plačilni pogoji, ki so lahko boljši in jim s tem tudi financiramo nek del posla. Hočem reči, da moramo delati vedno bolj transparentno, ker trg je zelo jasen, kdo so proizvajalci in kdo so kupci, hkrati pa moramo upravičiti maržo, ki jo kot grosist vzamemo. Da so eni in drugi vseeno zadovoljni, da z nami delajo. Ker imamo mi ponekod pogodbe, da dobavitelji delajo samo preko nas, marsikje pa ne. Moramo se pa stalno dokazovati, zakaj mi, zakaj ne kdo drug. Ali pa zakaj ne kupovati neposredno. Zato moramo veliko delati na maso, delati čim več prometa, ker marže v našem poslu padajo, tako kot tudi v drugih. Še zlasti sedaj, ko cene skokovito naraščajo, je velik pritisk na marže. Povsod se iščejo rezerve in tako je tudi pri nas.

Kako pomemben se vam torej zdi osebni stik?

Osebni stik s kupcem je zanesljivo nekaj zelo pomembnega, čeprav lahko za sebe rečem, da imam tega malo, dostikrat celo premalo. Ker na teh razgovorih izveš tudi stvari, ki jih po telefonu in preko elektronske pošte ne izveš. Jaz veliko komuniciram preko elektronske pošte, ker se mi zdi to hitreje kot po telefonu, kjer najprej vprašaš, kako ste kaj in omeniš vreme, preko elektronske pošte pa samo vprašaš, kakšna je danes vaša cena in pika. Zato potrebujem 30 sekund, za telefonski pogovor pa takoj 3 minute. In še pismena sled je po mailu. Pri našem poslu je še to pomembno, da imajo vse ponudbe določene elemente. Cene se zelo dvigajo, zato imajo ponudbe, ki jih dobivamo in dajemo naprej, neko veljavnost, za naročila do kdaj, za dobave do kdaj. Če se ta rok zamudi, potem ne velja več. Zaradi takšnih stvari je meni boljše komunicirati čim bolj pismeno. Če je potem treba nekaj dokazovati, da se lahko na ta način dokaže. Sicer med dobrimi poslovnimi partnerji velja beseda, dostikrat se glede posla dogovorimo po telefonu in se potem samo naročilo pošlje, ampak mi reagiramo dostikrat na osnovi telefonskega razgovora in ne čakamo pisnega naročila kupca, preden naročimo, na primer neko cisterno kemikalije pri dobavitelju. Kot rečeno, ne bi bilo te relacije brez osebnega stika.

PRILOGA 7: Intervju s svetovalko prodaje v petem podjetju

Kdo so vaši kupci?

Končni uporabniki so kmetje oziroma vrtničkarji. Sicer pa so naši kupci kmetijske lekarne, ki jih je v Sloveniji okoli 420.

Kdaj se poslužujete osebne prodaje?

Vedno. Smo štirje potniki, ki smo razdeljeni po Sloveniji in vsak pokriva svoj teren. Mi vršimo prodajo na dveh nivojih. Hodimo do kmetijskih lekarn, pa tudi do kmetov, ki so končni uporabniki, vendar od nas direktno ne morejo kupiti, ker poteka celotna prodaja preko kmetijskih lekarn. Mi kot podjetje prodajamo štirim veletrgovcem in tukaj se naša prodaja konča. Te veletrgovci naprej prodajajo kmetijskim lekarnam, oni pa naprej kmetom in vrtničkarjem. Moja naloga je, da vse kmetijske lekarne obiščem, da jih strokovno izobrazim, da vedo, kaj prodajajo, potem pa obiskujem tudi kmete, da jih prepričam, da je moja zadeva boljša od konkurenčne, vendar oni od mene ne morejo ničesar kupiti. Pravzaprav sem pospeševalec prodaje.

Torej druga komunikacijska sredstva ne pridejo v poštev?

Pri nas je veliko osebne stika, veliko je nasvetov. Kupec nas pokliče, ker ima, na primer, probleme s peronosporo na vinski trti. Vpraša, kaj mi svetujemo, in po navadi potem naš pripravek kupi.

Potem je vloga prodajalca v lekarni tukaj zelo pomembna?

Ja, on ima na policah več izdelkov in od njega je potem odvisno, ali bo prodal naš proizvod ali proizvod konkurence. Pomembno je tudi, ali je prodajalec na tvoji strani ali ne. Veliko kupcem tudi pomeni, če jih spomniš. Ne, da hočejo pozabiti nate, ampak ti prideš tja in jim poveš, da se v tem terminu pojavlja to in to in da mora kupiti določeno stvar za preprečitev tega. Veliko jim pomeni, da jih ti izobraziš, da znajo potem oni tisto, kar imajo na policah, prodati. Kajti, če potem oni ne znajo prodati, to pomeni, da naslednje leto njim ne boš ničesar prodal. Ker on mora izprazniti police, da mu lahko ti prodaš novo blago. Zato je tako pomembno, da greš do njih in jim razložiš, da če bodo imeli probleme, si jim tudi dosegljiv na telefon. Vloga prodajalca je pomembna, ker so nekateri zelo trdno prepričani v svoje izdelke in mislijo, da kaj drugega pa ne more obstajati. Tukaj pa nastopim jaz in razložim, zakaj bi lahko nekaj drugega uporabljal, kar bi bilo zanj mogoče celo boljše.

Od česa pa se vam zdi, da to zavisi?

Predvsem od števila obiskov, da znaš strokovno razložiti, zakaj je nekaj boljše od konkurence in da zagotoviš dobro dostavo. Nisi zanimiv, če ti sredi sezone zmanjka blaga. Pomembno je tudi, koliko je prodajalec motiviran. To pa je na žalost odvisno tudi od tega, kje dobi večji rabat. Velik pomen ima tudi »brand«. Naše podjetje ima močno ime, ki za seboj veliko potegne. Opažam, da je blagovna znamka pomembna.

Kaj pa osebno ujemanje s prodajalcem?

Ja, osebna raven je zelo pomembna. Odvisno je namreč, kje imaš koga na svoji strani, kje bodo vedno prodajali tvoje stvari, nekje pa je nevtralnno. Tisto, kar ima na zalogi, tisto daje ven. Tukaj so pomembne zaloge. Če ima v lekarni veliko od konkurence, bom jaz zelo težko prišla zraven ali pa z majhno količino, kar bi potem hitro prodali in bi potem spet začel prodajati tisto, kar ima na zalogi. Sicer je pomembno, da kupca pogosto obiščeš, da se z njim pogovarjaš ne samo na strokovni ravni, ampak tudi o osebnih stvareh. Je pa res, da so naši končni kupci še vedno kmetje, zato je zelo pomembno, da si s kmetom v dobrih odnosih. Mi iščemo »opinion makerje« na terenu, to pomeni, da če bo on tako škropil, bo vse področje škropilo tako kot on. Zato je pomembno, da si pridobiš te »opinion makerje«, in sicer tako, da jih čim več obiskuješ, jim svetuješ tako, da greš na njivo in poveš, naredi takole in takole, pa boš dobil zelen učinek. Na osnovi tega poteka tudi prodaja. Če imam jaz veliko »opinion makerjev« na svoji strani in jih okolica posluša, potem bo prodaja večja. Sicer pa organiziramo strokovne ekskurzije, ker je zelo pomembno, da ljudi čim bolj izобразиš. Včasih so ekskurzije tudi v Nemčiji, vendar poizkušamo čim več narediti v Sloveniji, ker smo posebni s svojimi pridelki, s svojim podnebjem.

Ali se s kupci kdaj srečujete neformalno?

Po navadi enkrat letno povabimo kmetijske lekarne. V kmetijski lekarni so vedno pomembne tri osebe. Prva je poslovodja. Od nje je odvisno, kaj bo naročeno. Potem je odgovorna oseba, ki lahko prodaja fitofarmaceutvska sredstva, to je oseba, ki jo po zakonu morajo imeti v lekarni. Ta oseba naj bi strokovno največ vedela in je v trgovini dvakrat do trikrat tedensko. Tretja oseba so pa trgovci, ki prodajajo, ko odgovorne osebe ni. V vsaki lekarni moraš imeti dober odnos z vsemi tremi, da lahko nekaj prodaš. Je pa tudi tako, da imajo zadruga več trgovin in vsaka izmed njih ima poslovodjo, odgovorno osebo, ki je po navadi v več trgovinah, in trgovce. V vsaki trgovini moraš z vsakim izmed njih vzpostaviti dober odnos. Potem so tu še centrske zadruga, kjer moraš imeti dobre odnose še s komercialistom in direktorjem, ker tudi oni odločajo o nakupu. Enkrat letno naredimo veliko srečanje kupcev, kjer predstavimo novosti, kaj je v načrtu za prihodnje leto, kako mislimo to narediti; to je namenjeno za veletrgovce. Potem pa naredimo v sezoni več dogodkov za kmete, kjer si fizično lahko ogledajo, kaj pomeni uporaba naših pripravkov. Torej, ne samo, da rečeš, po literaturi je to tako, ampak, da mu praktično pokažeš, kaj to pomeni. To je del izobraževanja. Potem pa poskusimo prodajo razvejati tudi preko svetovalnih služb. Svetovalne službe so plačane od države in so specializirane za zaščito. Zato je pomembno, da imaš z njimi odnos, da te dajo v določena obvestila, ker kmet njim verjame, da če tam piše, da je nekaj dobro, potem že mora biti dobro. Tako, da takšne odnose poizkusimo vzpostaviti. Zelo veliko delamo na fizični prisotnosti. Oseben stik je pomemben, da ljudje dobijo boljši občutek, papir je le papir, lahko ga preberejo ali ne. Če pa si tam osebno, lahko določene stvari boljše objasniš, ki jih skozi papir ne moreš. Še vedno se mi zdi, da smo ljudje socialna bitja in da osebni stik ogromno pomeni. Ogromno ljudem pomeni, če jim ti lahko pomagaš ali pa, da te lahko nekaj vprašajo.

Verjetno je pomembno tudi zaupanje?

Absolutno. Tudi, če ima kupec probleme, če gre kaj narobe, prideš tja, mu razložiš, zakaj je šlo nekaj narobe, kaj je narobe delal in večinoma kar poslušajo. Redkokdaj rečejo vaši proizvodi so zanič, vi nimate pojma, tega ne bomo več uporabljali. Po navadi je v takšnih primerih zadovoljen, ker si prišel, je pa tudi zadovoljen, da ima nekoga, na katerega se lahko »zdere«, ampak po navadi je potem ta stranka še vedno tvoja. Izkušnje imam, da so tiste stranke, ki so imele kakšno reklamacijo, potem tvoji najboljši kupci. Oseben stik je tukaj zelo pomemben.

Ali imate tudi kakšna izobraževanja o prodaji?

Ja imamo, vendar tega ni prav veliko. Pri nas je pomembno, da si podkovan tako v prodaji kot tudi v stroki, saj se stvari hitro menjajo.

Koliko časa preživite na terenu?

V sezoni vsak dan, petkrat na teden. Potem imamo še izobraževanja za kmete, v večernih urah. Ta potekajo v januarju in februarju, ko so priprave na sezono, non-stop. Tukaj poizkušamo kmete, torej naše končne kupce, prepričati, da bodo kupili od nas in ne od konkurence.

Kaj je pri vaši osebni prodaji torej ključno?

Promocija, da izobraziš nove kupce, torej trgovce in pa tudi, da izobraziš končne kupce, to se pravi kmete. Mi imamo to na dveh stopnjah. Kajti, če bo vse obvladal veletrgovec in nihče drug, potem ne bo povpraševanja. Pri nas moraš izobraziti ljudi s konca navzgor, tu gre za izobraževanja in prikaz praktičnih poizkusov; te imajo kupci zelo radi.

Kako pa izgleda praktičen poizkus?

Imaš polje, na katerem so posejane različne kulture, različne kombinacije škropiv, nekje je pa kontrola. Potem si pa pridejo kupci pogledati, kaj pomeni, če nič ne škropijo, kakšen učinek ima ena kombinacija škropiv, kakšnega pa druga kombinacija. In potem se na podlagi videnega odločijo, ali je zadeva dobra ali ne. Najbolj vsak verjame svojim očem in zato tudi mi to delamo.