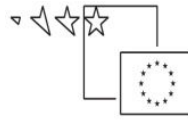




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

PRODAJA

ZDENKA GRLICA

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Prodaja
Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

Zdenka Grlica, univ. dipl. ekon.
Poslovno-komercialna šola Celje
Višja strokovna šola



Strokovne recenzentke:

mag. Jadranka Prodnik, univ. dipl. ekon.
Sonja Smolar, univ. dipl. ekon.
mag. Metka Galič, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Irena Lasnik, prof. slov.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.8(075.8)(0.034.2)

GRLICA, Zdenka

Prodaja [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Zdenka
Grlica. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2010. -
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokument/Prodaja-Grlica.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6824-72-9
254184704

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2010

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 126. seji dne 26. 11. 2010 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2010 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

PREDGOVOR	3
1 UVOD V PRODAJNO POSLOVANJE	6
1.1 POJEM IN POMEN PRODAJE	7
1.2 PRODAJA ALI TRŽENJE	8
1.3 POVEZANOST PRODAJE IN OSTALIH POSLOVNIH FUNKCIJ	10
1.4 MENEDŽMENT PRODAJE	11
1.5 TRENDI NA PODROČJU PRODAJE	13
2 ORGANIZIRANOST PRODAJE	16
2.1 POMEN ORGANIZACIJE, DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE OBLIKE.....	16
2.2 NAČINI ORGANIZIRANJA PRODAJE	18
2.2.1 Organiziranost navzven.....	18
2.2.2 Organiziranost prodaje z vidika organizacijske strukture podjetja.....	20
2.2.3 Vsebinska organiziranost prodajne službe.....	20
3 NAČRTOVANJE PRODAJE	29
3.1 SPLOŠNO O NAČRTOVANJU PRODAJE	30
3.1.1 Opredelitev, pomen, dejavniki načrtovanja prodaje, plani	30
3.1.2 Področja načrtovanja prodaje	31
3.1.3 Faze načrtovanja prodaje.....	34
3.1.4 Slovenska realnost in nasveti strokovnjakov	40
3.2 TRŽNI IN PRODAJNI POTENCIAL	44
3.2.1 Merjenje tržnega in prodajnega potenciala.....	45
3.2.2 Napovedovanje prodaje.....	46
3.2.3 Opredelitev prodajnih območij, prodajne kvote in prodajni proračun	51
4 KUPCI IN PRODAJALCI	54
4.1 PSIHOLOGIJA PRODAJE IN VEDENJE PORABNIKOV	56
4.2 KUPCI.....	58
4.2.1 Kupci glede na spol	60
4.2.2 Kupci glede na starost.....	60
4.2.3 Kupci glede na izobrazbo in socialni položaj	62
4.2.4 Kupci glede na sprejemanje novega izdelka	63
4.2.5 Kupci glede na psihološke razlike	63
4.2.6 Osebnost, osebnostne lastnosti in vedenje kupcev	65
4.2.7 Razlogi za nakup	70
4.2.8 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje kupcev	72
4.2.9 Proces nakupnega odločanja.....	75
4.3 PRODAJNO OSEBJE.....	76
4.3.1 Prodajalec današnjega dne	76
4.3.2 Pridobivanje in izbor prodajnega osebja.....	78
4.3.3 Usposabljanje prodajnega osebja.....	79
4.3.4 Motiviranje prodajnega osebja	81
4.3.5 Ocenjevanje in nagrajevanje prodajnega osebja	82
5 OSEBNA PRODAJA	85
5.1 OPREDELITEV IN POMEN OSEBNE PRODAJE.....	86
5.2 POSTOPEK, PROCES OSEBNE PRODAJE.....	87
5.2.1 Iskanje in opredeljevanje možnih kupcev.....	87
5.2.2 Priprava na obisk	88
5.2.3 Začetek razgovora.....	89
5.2.4 Predstavitev in prikaz (demonstracija)	91
5.2.5 Premagovanje zadržkov in ugovorov	91
5.2.6 Sklenitev posla.....	94
5.2.7 Ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov.....	94
6 POSTOPKI PRI PRODAJI IN POSLOVNA KORESPONDENCA	98
6.1 POSTOPEK PRI POVPRŠEVANJU	99
6.2 PRODAJNA POGODBA.....	103

6.3	POSTOPEK ZBIRANJA IN OBDELAVE NAROČIL	107
6.4	POSTOPEK IZVRŠEVANJA NAROČIL	108
6.5	POSTOPEK FAKTURIRANJA	109
6.6	NEIZPOLNJEVANJE PRODAJNE POGODBE IN POSLEDICE	112
6.6.1	Dobava blaga z napako	112
6.6.2	Zamuda pri dobavi	113
6.6.3	Zamuda pri plačilu	114
7	MERJENJE USPEŠNOSTI PRODAJE.....	120
7.1	SPLOŠNO O KONTROLI PRODAJE.....	120
7.2	INSTRUMENTI KONTROLE PRODAJE	121
7.2.1	Prodajne evidence in analize	121
7.2.2	Prodajna poročila	127
7.2.3	Prodajni obračuni	128
8	LITERATURA IN VIRI.....	130

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prodaja, kot jo vidi marketing	8
Slika 2:	Podjetniško razmišljanje se začneja pri prodaji.....	10
Slika 3:	Model menedžmenta prodaje	12
Slika 4:	Neposredne in posredne prodajne poti	19
Slika 5:	Organizacijska shema podjetja Iskratel, d. d., Kranj	19
Slika 6:	Organizacijska shema podjetja Juteks, d. d., Žalec	20
Slika 7:	Organiziranost prodaje po prodajnih področjih v podjetju Krka, d. d., Novo mesto.....	21
Slika 8:	Organiziranost prodaje po funkcijah	22
Slika 9:	Organizacija dela v novih poslovalnicah Abanke Vipava, d. d.....	23
Slika 10:	Ponudba zavarovanj v zavarovalnici Adriatic Slovenia	24
Slika 11:	Shema organiziranosti prodajne službe v podjetju Pivovarna Laško, d. d.	25
Slika 12:	Shema detajlistične prodaje.....	26
Slika 13:	Odpreda blaga iz centralnega skladišča za oskrbo grosističnih kupcev in distribucijskih centrov.....	26
Slika 14:	Koraki procesa načrtovanja prodaje	35
Slika 15:	Okolje podjetja.....	35
Slika 16:	Razlikovanje med trgi.....	45
Slika 17:	Grafični prikaz tržnega deleža podjetja.....	46
Slika 18:	Vrste metod napovedovanja prodaje	47
Slika 19:	Primer anketnega vprašalnika za raziskavo nakupnih namer kupcev	49
Slika 20:	Logotip blagovne znamke Harley-Davidson.....	57
Slika 21:	Delitev kupcev po kriterijih.....	59
Slika 22:	Starejši kupec v trgovini.....	61
Slika 23:	Statistična porazdelitev kupcev glede na njihovo sprejemanje novitet.....	63
Slika 24:	Film s kadrom, ko prodajalka napačno presodi stranko	65
Slika 25:	Tipologije temperamenta	66
Slika 26:	Štirje osebnostni profili kupcev.....	69
Slika 27:	Motivi za nakup.....	70
Slika 28:	Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje kupcev.....	72
Slika 29:	Faze nakupnega odločanja	75
Slika 30:	Različne vloge sodobnega prodajalca	77
Slika 31:	Pomen osebne prodaje.....	86
Slika 32:	Koraki prodajnega postopka pri osebni prodaji.....	87
Slika 33:	Postopki pri prodaji.....	99
Slika 34:	Obvezne sestavine ponudbe.....	100
Slika 35:	Splošna shema za pripravo ponudbe.....	101
Slika 36:	Gradivo za pripravo splošne ponudbe	102
Slika 37:	Primer konkretnega povpraševanja	103
Slika 38:	Sestavine prodajne pogodbe	104
Slika 39:	Primer ponudbe.....	105

Slika 40: Primer splošnih prodajnih in dobavnih pogojev.....	106
Slika 41: Primer računa.....	110
Slika 42: Podatki za izstavitve računa.....	111
Slika 43: Možne oblike neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti.....	112
Slika 44: Vrste napak glede na pravne posledice.....	113
Slika 45: Načrt opominjanja.....	115
Slika 46: Splošna shema za pripravo 2. in 3. opomina.....	116
Slika 47: Gradivo za pisanje odgovora na reklamacijo.....	116
Slika 48: Gradivo za pisanje odgovora kupcu.....	117
Slika 49: Gradivo za pisanje opomina kupcu.....	117

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavnosti prodaje v podjetju.....	8
Tabela 2: Vloga marketinga in prodaje pri izboljševanju prodajnih rezultatov.....	9
Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijske oblike prodaje.....	17
Tabela 4: Dejavnosti, ki jih obsega načrt zaposlovanja in dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati.....	32
Tabela 5: Vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje.....	34
Tabela 6: Možni dejavniki SWOT analize.....	36
Tabela 7: Strategije rasti.....	38
Tabela 8: Naraščanje deleža starejšega prebivalstva in s tem pomena starejših kupcev v Sloveniji.....	62
Tabela 9: Poudarki v prodajnem procesu glede na osebnostni profil kupca.....	69
Tabela 10: Razlogi, ki odvrčajo od nakupa.....	71
Tabela 11: »Značilnosti« odličnih prodajalcev.....	76
Tabela 12: Obdržite stik s kupcem.....	95
Tabela 13: Najpomembnejše prodajne evidence.....	121
Tabela 14: Metode, uporabljene pri prodajnih analizah.....	122
Tabela 15: Primer analize odzivnosti kupcev na dane ponudbe.....	123

PREDGOVOR

Marsikdo med vami si bo ob srečanju s predmetom Prodaja zastavil vprašanje, ali potrebuje znanja, ki jih mora usvojiti v okviru tega predmeta. Odgovor je jasen in nedvoumen. Ta znanja potrebuje. Zakaj?

Vsi smo prodajalci in kupci. Ne mine dan brez poskusa, da bi »prodali« nekaj, pa naj bo to star avto, naše znanje, »lastna delovna sila«, ideja ... Vsi prodajamo oziroma vsakodnevno uporabljamo prodajne veščine. Prodaja se vrši doma, na ulici, pri prijateljih ... in seveda v podjetjih ter organizacijah. Prodaja ima pomembno vlogo v družbi nasploh. V ZDA je število ljudi, zaposlenih v prodaji, blizu 15 milijonov oziroma 14 % vseh zaposlenih v ZDA (Snoj, 2005, 17). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2007) je tudi pri nas od vseh zaposlenih v gospodarskih družbah 20 % zaposlenih v trgovinski dejavnosti, medtem ko je v prodajnih funkcijah podjetij zaposlenih še veliko več (Dobovišek, 2007, 14). Prodaja je proces, ki ga uporablja vsak posameznik, vsaka organizacija in vsaka družba, zato je pomembna sestavina našega življenja.

Pridobivanje znanj s področja prodaje je smiselno, ker:

- je vsak neke vrste prodajalec,
- vse organizacije potrebujejo prodajo,
- so na prodajnem področju na voljo številne obetavne priložnosti za kariero.

Potrebno je zgolj opazovati medsebojno delovanje ali vplivanje med dvema človekoma in kmalu bomo ugotovili, da vsaj eden izmed njiju poizkuša s pomočjo prepričevalnega komuniciranja menjati nekaj za kaj drugega. Prodaja je pomembna sestavina dejavnosti v vsaki organizaciji. Vsaka organizacija nekaj prodaja. Najbolj tipičen primer so profitno usmerjene organizacije. Čeprav je na splošno manj priznana, je prodaja enako pomembna tudi za neprofitne organizacije, ki delujejo na področju javne uprave, družbenih dejavnosti ali kot prostovoljne organizacije, tako policija, izobraževanje, zdravstvo, umetnost in humanitarne organizacije). Mnogi želijo postati menedžerji in začetek dela v prodaji je za uresničenje teh želja prava pot.

Ali veste, da sta prodajnik in prodajni menedžer na seznamu poklicev in delovnih mest, ki v Sloveniji veljajo za najperspektivnejše (<http://www.portalznanja.com/izobrazevalne-vsebine/clanki/Default.aspx?n=140>, 20. 1. 2010)? Ali veste, da so bili prodajalec, komercialist za prodajo in trgovinski poslovodja med najbolj iskanimi poklici v Sloveniji leta 2008 (http://www.mg.gov.si/.../Razvoj_kadrov_v_turizmu_-_Ptuj_junij_09_trg_dela.ppt, 20. 1. 2010)?

Pred vami je gradivo, ki vam bo pomagalo na poti uspešnega udejstvovanja v poslovnem svetu. Spoznali boste pojem in pomen prodaje v podjetju ter dela in naloge s področja prodajnega poslovanja. Razlikovali boste med pojmom prodaja in trženje oziroma marketing. Seznanili se boste s spremembami, novostmi, izzivi na prodajnih trgih in trendi v razvoju prodaje. Razumeli boste povezavo med psihologijo in prodajo. Odkrili boste, kako se med seboj razlikujejo kupci, kako se vedejo in kako odločajo med nakupnim procesom.

Znali boste izpeljati proces zaposlovanja novega kadra v prodaji in se pričeli zavedati pomena permanentnega izobraževanja in usposabljanja prodajnega osebja. Seznanili se boste z različnimi načini motiviranja in nagrajevanja prodajalcev. Spoznali in razumeli boste pojem menedžment prodaje. Usposobili se boste za načrtovanje vseh aktivnosti pred prodajo, za določanje ciljev in strategij, organiziranje prodaje in izvedbo prodajnega postopka.

Gradivo vam bo omogočilo pridobitev znanja za samostojno izvajanje predstavitev proizvodov in storitev pri potencialnih kupcih. Naučili se boste pripraviti potrebno poslovno korespondenco od ponudbe do računa in meriti učinkovitost prodaje.

Teorija je dopolnjena s primeri iz domačega okolja.

Podjetja v današnjih pogojih delovanja trga iščejo kadre, ki so široko razgledani ali odlični specialisti, funkcionalno in računalniško pismeni, prilagodljivi, inovativni, samostojni, a hkrati tudi timski, ki znajo tuje jezike, imajo kompetence, so učinkoviti ter so se pripravljene učiti vse življenje.

»Najbolj uspešni ljudje na svetu večino časa razmišljajo o svojih ciljih in o tem, kako jih bodo dosegli. Neuspešni ljudje pa večino svojega časa razmišljajo o problemih«, pravi Brian Tracy v svoji knjigi Vrhunske prodajne strategije (1997). Zatorej, bodite vztrajni, vlagajte v osebni in strokovni razvoj, predvsem pa se zavedajte, da se lahko naučite vsega, kar morate vedeti, da bi dosegli cilje.

Zdenka Grlica

Kažipot z ikonami



S študijem posameznih izzivov boste teoretično znanje preizkusili s praktičnimi nalogami. Včasih je opisan primer, ki ga je potrebno razložiti, drugač je potrebno samo poiskati odgovor. Ponekod so dodana še navodila za iskanje dodatnih informacij po spletu.



Napisano si je dobro zapomniti, saj je zelo pomembno.



Naveden je praktičen primer.



Posebej so označeni povzetki posameznih poglavij.



Na koncu vsakega poglavja so vprašanja, namenjena preverjanju znanja.

1 UVOD V PRODAJNO POSLOVANJE

»Moja blagovna znamka se ne prodaja najbolje. Naša glavna storitev ne gre več tako dobro v prodajo, kot je šla še pred nedavnim. Kupci so vse bolj zahtevni. Konkurenca je vse hujša.«

Stranka se nam smehlja. Prikimava našim razlagam. Kaže zanimanje za naš produkt. Nato gre k tekmeču in tam kupi slabši produkt po višji ceni in slabših pogojih.

Imate odličen izdelek ali storitev, toda zanj se zanima premalo potencialnih kupcev. Ustvarite veliko stikov z interesenti, a kljub vsem naporom ne pride do nakupne odločitve. Ko dolgotrajni napori obrodijo nakup, znesek prodaje komaj pokrije njene stroške. Kupci se ne vračajo ali pa je vrednost njihovih nakupov majhna.

*V enem od odličnih starih tiskanih oglasov (<http://business.mainetoday.com/smallbusiness/strategic/014081.html>, 12. 8. 2010) sedi na stolu mrk starejši poslovnež, njegove oči žgoče vrtajo naravnost v gledalca. »Ne vem, kdo ste ...« pravi, »ne poznam vašega podjetja ... ne poznam vaših izdelkov ... ne vem, zakaj se zavzimate ... ne vem, kdo so vaši kupci ... ne vem, kakšen sloves imate ... **Torej – kaj mi hočete zdaj prodati?**«*

Na Harvardu so delali raziskave med vodilnimi svetovnimi podjetji in ugotavljali, kaj je tisti faktor, ki najbolj vpliva na uspešnost ali neuspešnost podjetij. Ugotovili so, da je to uspešnost podjetja pri prodaji. Podjetja, ki so najbolj uspešna pri prodaji, so navadno tudi na splošno najbolj uspešna. In obratno. Brez dobre prodaje se namreč ne zgodi nič. Podjetje životari, je na neki pozitivni ničli. Šele dobra prodaja omogoča podjetju hiter razvoj in več investicij. In kaj je tisto, kar prinese uspešno prodajo? Seveda uspešni prodajalci, ki znajo prodajati. Kakšen pomen dajejo prodaji slovenska podjetja? Koliko pozornosti ji namenjajo? Koliko energije gre v izboljševanje prodajnih pristopov in strategij?

S prodajo se ukvarjamo vsi in vsak dan v življenju, če se tega zavedamo ali ne. Že kot otroci moramo starše prepričati, da nas hranijo z našo najljubšo hrano, nas vodijo na naša najljubša igrišča in nam kupujejo zabavne igrače. Ko smo starejši, uporabljamo prodajne tehnike, da dobimo dobro službo, prodamo izdelek ali storitev.

V uvodnem poglavju bomo opredelili pojem prodaja in se seznanili s tem, kako pomembna je prodajna funkcija za organizacijo oziroma podjetje. Ali veste, kaj vse delajo ljudje, ki so zaposleni v prodaji? Kaj vse je navedeno v njihovem opisu del in nalog? Tudi o vsem tem bo govorilo to poglavje. Razjasnili bomo, ali prodaja in marketing pomenita isto, če ne, kakšna je razlika in katera služba je za podjetje bolj pomembna. Spoznali bomo povezovanje prodaje z ostalimi funkcijami (oddelki, službami) v podjetju in ugotovili, za kakšno sodelovanje gre. Sporočilo zadnje teme poglavja je: »Zbudite se in zbudite se hitro.« Kakšne so torej razmere na sodobnih prodajnih trgih in kakšni izzivi čakajo organizacije na področju prodajnega poslovanja? Zakaj veliko menedžerjev po svetu in seveda tudi v slovenskih organizacijah izgublja tla pod nogami? Kakšni so trendi na področju prodaje, kakšna bo prodaja jutrišnjega dne? V tem poglavju boste našli tudi te odgovore.

1.1 POJEM IN POMEN PRODAJE

Prodaja je stara kot človeštvo. V prvotni družbi so bili predmet menjave v glavnem kmetijski izdelki, živali in predmeti za vsakdanjo rabo. Feničani so že pred našim štetjem izumili denar in s tem poenostavili trgovanje. Prodajali so stari Kitajci, različni zavojevalci in tako dalje vse do današnjih dni sodobnega prodajalca. Vsaka družba je imela in bo imela prodajalce, seveda pa se tehnike prodaje in tudi njena narava spreminjata. **Prodaja se dogaja vsepovsod.** Na ulici, na tržnici, doma in drugje. Najintenzivnejša pa je v prodajalnah najrazličnejših tipov in pisarnah organizacij.

Prodajo lahko razdelimo na **neosebno in osebno prodajo**. Značilnost neosebne prodaje je, da prodajalec in kupec nista v neposrednem stiku. Nasprotno pa je osebno prodajanje neposredno komuniciranje med plačanimi predstavniki organizacije oziroma podjetja in možnimi ter dejanskimi kupci. Prodajalec pogosto skupaj s potencialnim kupcem ugotavlja njegove potrebe, informira, sugerira izdelke, ki bi lahko zadovoljili te potrebe, daje pomoč in omogoča poprodajne storitve, zato da bi kupcu zagotovil dolgoročno zadovoljstvo (povzeto po Snoj, 2005, 10).



***Izziv 1.1** Navedite nekaj primerov neosebne prodaje. Razmislite, ali so telefonski pogovor, elektronsko dopisovanje in sodelovanje v radijskem programu oblike osebne ali neosebne prodaje.*

Prodajanje je proces, ki sproži in prepriča potencialnega kupca, da kupi izdelke ali storitve, je proces, kjer prodajalec zadovolji želje in potrebe kupca za medsebojno nadaljnjo korist obeh, prodajalca in kupca.

V ožjem pomenu besede je prodaja poslovna funkcija v podjetju, ki zagotavlja, da se proizvodni kapital preko blagovne spremeni v denarno obliko. Je dejavnost, ki zaključuje poslovni proces in preko katere podjetje na trgu spreminja svoje blago ali storitve v denar. **V širšem pomenu prodaja zajema** tudi fizično gibanje blaga od proizvodnje do porabe.

Komercialno funkcijo sestavljajo tri podfunkcije oziroma službe: nabava, skladiščenje in prodaja. Prodaja **je najusodnejši in tako najpomembnejši del komerciale**: če se prodaja izdelkov ne posreči, je bila nabava materialov, njihovo skladiščenje, proizvodnja in ponovno skladiščenje gotovih izdelkov nepotrebna, nekoristna. Prodaja **je najbolj kritična dejavnost** podjetja: če podjetje blaga ne proda po ceni, ki pokriva stroške in prinaša dobiček, ali če izdelkov sploh ne proda, bo propadlo.

Bistvena naloga prodajne službe je prodaja nabavljenih oziroma proizvedenih izdelkov in zadovoljitev želja in potreb kupcev. Naloga prodaje je, da pripravi kupca do nakupne odločitve in poskrbi, da bo kupec enako nakupno odločitev ponavljal. S kupcem se prvi in pogosto tudi edini srečajo prodajalci tako proizvodnega kot storitvenega podjetja. S svojim ravnanjem lahko pomembno prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja. Večja je razvitost trga, pomembnejšo vlogo v podjetju ima prodaja, saj je zaradi konkurence na trgu čedalje težje prodajati. Bolj je podjetje na področju prodaje inovativno, lažje dosega konkurenčne prednosti.

Tabela 1: Dejavnosti prodaje v podjetju

Priprava prodaje	Izvrševanje prodaje	Poprodajne aktivnosti
organiziranje prodaje	obdelava povpraševanja	evidenca prodaje
proučevanje trga	sklepanje pogodb	analiza prodaje
planiranje prodaje	izvrševanje naročil	

Vir: Prirejeno po Potočnik, 1994, 85

Naloge prodaje so tudi:

- oblikovanje prodajnega sortimenta,
- oblikovanje prodajnih cen,
- sprejemanje odločitev o načinih in metodah prodaje,
- iskanje kupcev doma in v tujini,
- vzpostavljanje stikov s kupci in sklepanje pogodb z njimi,
- izdaja računov in izterjava, če kupci ne plačajo v dogovorjenem plačilnem roku,
- proučevanje in reševanje reklamacij,
- pospeševanje prodaje,
- izvajanje promocijskih akcij.

Navedene naloge se prepletajo s številnimi trženjskimi dejavnostmi. Pogosto prodajnih in trženjskih nalog ne moremo ločiti, ker se med seboj vsebinsko dopolnjujejo in šele povezane omogočajo uspešno prodajo.

1.2 PRODAJA ALI TRŽENJE

Marketinški in prodajni oddelek imata v vsakem resnem podjetju isti cilj: prodati več. Prodajni rezultat je odvisen od obeh, njuno delo naj bi bilo nerazdružljivo prepleteno. Realnost je precej drugačna – prodaja in trženje nerada in težko sodelujeta. **Zakaj se tržniki in prodajalci ne razumejo?**

Tržniki so največkrat mnenja, da so prodajalci nesposobne lajne, ki v neskončnost posiljujejo horde novih potencialnih kupcev z istim prodajnim nagovorom. Tržnik verjame, da je najpomembnejši marketing. Konec koncev je marketing tisti, ki opredeli izdelek ali storitev in ju pozicionira na trgu.

Slika 1: Prodaja, kot jo vidi marketing

Vir:

<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=40>

(10. 4. 2010)

Prodajalci so največkrat mnenja, da so tržniki leni snobi, ki »strokovne« angleške besede uporabljajo kot opravičilo za megalomansko zapravljanje denarja. Prodajalec verjame, da je najpomembnejša prodaja. Konec koncev so prodajalci tisti, ki v resnici podjetju prigarajo denar. Podjetju prinašajo denar, da lahko ostali živijo. Tržniki jih le opremijo s prospekti, potem pa si lastijo zasluge za prodajne rezultate!

V filmu Moja obilna grška poroka je mati svoji hčeri, godni za zakon, razlagala eno večjih modrosti družinskega piara: »Zapomni si: moški je glava družine. Žena pa je vrat, ki nagne glavo tja, kamor želi.« V tej modrosti se skriva odgovor na vprašanje, kdo je glavni: marketing ali prodaja. Naj vas ne zavede spol slovenskih besed »marketing« in »prodaja«. Prodaja je po funkciji fizična, energična in usmerjena k ciljem: tipični moški. Marketing je tipična ženska: premišljena, mehka in usmerjena k ljudem.

Tabela 2: Vloga marketinga in prodaje pri izboljševanju prodajnih rezultatov

Naloge	Marketing	Prodaja
Prodaja novim kupcem	Ustvariti zadostno število primernih interesentov.	Pretvoriti interesente v denar na najbolj učinkovit način.
Prodaja obstoječim kupcem	Utrjevati nenehno zavest o vseh ponudbah izdelkov in storitev.	Dvigovati vrednost nakupa in spodbujati pogostejše vračanje.

Vir: <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz11.html> (11. 9. 2009)

Ko marketing opredeli izdelek ali storitev, izlušči pravi segment kupcev, pripravi prodajna orodja in pritegne kakovostne interesente, prepusti delo prodaji. Marketing je vse tisto, kar prinaša kupce. Če jih je premalo, je odgovoren oddelek za marketing. Prodaja je vse tisto, kar prinaša denar. Če ga je premalo, je odgovoren prodajni oddelek.

Večina vodstev podjetij ob slabih prodajnih rezultatih krivi prodajalce. Večinoma problem ni nesposobnost prodajalcev, ampak pomanjkanje prodajnih priložnosti. Po domače povedano: pomanjkanje interesentov. Marketinški oddelek je tisti, ki ustvarja interesente, prodajalci pa jih pretvorijo v kupce. Marketing ustvarja priložnosti, prodajalci jih pretvorijo v denar.



Ne glede na to, kakšno tržno strategijo si podjetje zastavi, je prav prodajna funkcija tista, ki mora načrtovano tržno strategijo uresničiti na trgu. Prodajo tako opredelimo kot orodje, s katerim lahko strateško trženje izpolni svoje cilje. Čeprav si tržna in prodajna funkcija nista še nikoli bolj kot danes prizadevali za zadovoljstvo in zvestobo kupcev, je njuna največja težava, da sta med seboj pozabili sodelovati! »Marketing in prodaja sta krila iste ptice, ki se imenuje Prodajni rezultat. Ptica ne bo nikdar vzletela, če bo eno krilo učinkovito, drugo pa ne. Za vzlet sta potrebni obe, usklajeni in enako močni«

(<http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz11.html>, 11. 9. 2009).

1.3 POVEZANOST PRODAJE IN OSTALIH POSLOVNIH FUNKCIJ

»Še tako dober izdelek in dovršena proizvodnja ne zagotavljata podjetju uspeha, če izdelka ali storitve ne more prodati. Zato se moramo vedno najprej odločiti, katere izdelke in storitve bomo prodajali, in sicer: komu, kdaj in v kakšnih količinah, po kakšni ceni, in šele potem se lahko ustrezno odločamo o nabavi in proizvodnji« (Schneider, 2007, 30). Navedeno prikazuje slika 2 spodaj.

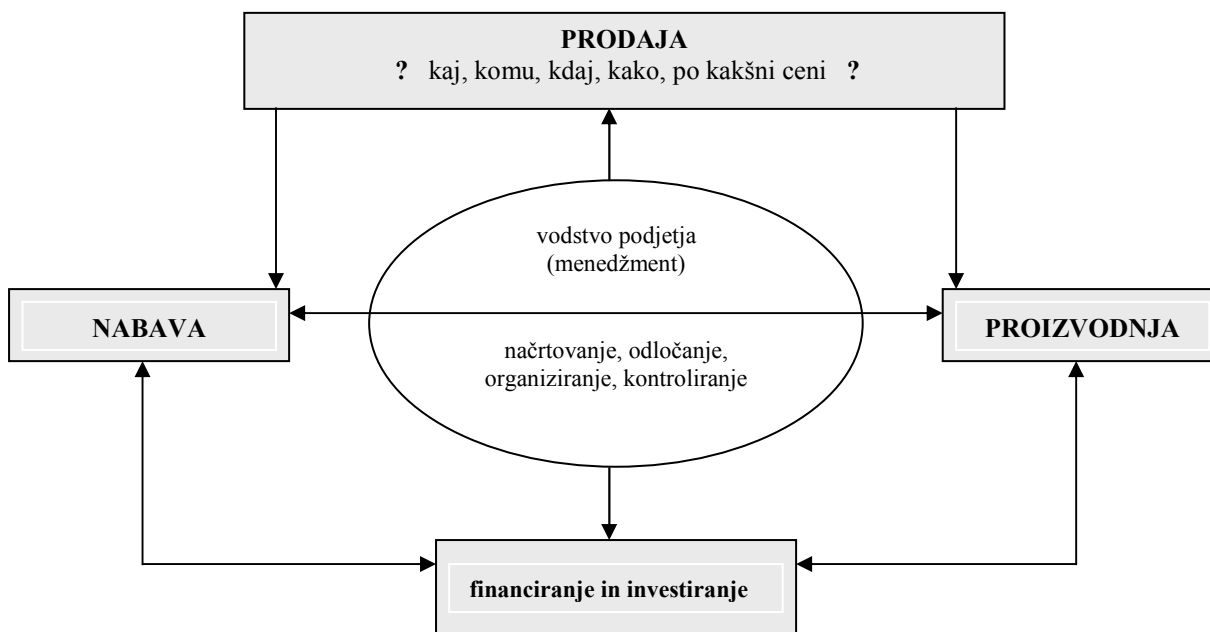


Izziv 1.2 Razmislite o vzrokih za neuspelo prodajo, za katere bi lahko bili »krivi« kupci, konkurenca ali morda sam podjetnik. Navedite nekaj primerov.

Sodelovanje med prodajo in ostalimi službami je izredno pomembno, ker je od uspešnosti tega sodelovanja v precejšnji meri odvisen nemoten potek prodaje. Posebno pomembno je **sodelovanje med proizvodno in prodajno službo**. Pri tem pogosto prihaja do nasprotij med zahtevami in možnostmi obeh služb. Ta nasprotja se kažejo zlasti v naslednjem:

- Prodaja zahteva širši sortiment, ki ji omogoča boljšo ponudbo, prilagoditev potrebam kupcev in s tem manjše tveganje pri prodaji.
- Nasprotno pa je proizvodnja usmerjena k ozkemu prodajnemu sortimentu v velikih serijah, ki omogoča zmanjševanje proizvodnih stroškov.

To nujno zahteva usklajevanje interesov proizvodnje in prodaje, čeprav na splošno velja načelo, da ima rast prodaje prednost pred zniževanjem stroškov, kar je povezano s prilagajanjem proizvodnje zahtevam kupcev in tržno orientacijo podjetja.



Slika 2: Podjetniško razmišljanje se začinja pri prodaji
Vir: Schneider, 2007, 30

Problemi nasprotnih interesov se kažejo tudi v primeru **sodelovanja med prodajno in finančno-računovodsko službo** (v nadaljevanju FRS). FRS želi imeti točne in pravočasne podatke o prodanih količinah in prodajnih cenah, ki pa jih prodaja pogosto ne more posredovati. Nadalje FRS motijo posebni dogovori prodajne službe s kupci, saj to zahteva vodenje dodatnih evidenc in dodatne knjigovodske postopke. V FRS želijo, da bi bila sredstva čim manj časa vezana v vse vrste zalog, še posebej v zaloge končnih proizvodov, katerih pa prodaja ne uspe prodati v planiranem času. V FRS tudi ne odobravajo zahteve po vse večjih sredstvih za pospeševanje prodaje, če le-ta na drugi strani ne prinaša vidnih rezultatov. Prav tako FRS ne odobrava prodajnih strategij zniževanja cene in dajanja popustov ali ugodnosti. Poseben problem predstavlja kreditiranje kupcev, kar za FRS zopet predstavlja nepotrebno angažiranje lastnih sredstev, prodajna služba pa v razmerah nizke kupne moči le na tak način uspe realizirati prodajo. Sodelovanje med obema službama mora biti čim bolj usklajeno, tako da finančni tokovi niso premajhni ali celo pretrgani.

Tudi **sodelovanje med prodajno in nabavno službo** mora biti v proizvodnih podjetjih čim bolj usklajeno. Na osnovi planiranja prodaje je potrebno nabaviti cenovno, kakovostno in količinsko primerne materiale in surovine. Sodelovanje med službama je v trgovskih podjetjih zlasti glede nabavnega sortimenta, nabavnih pogojev, rokov nabave in nabavnih stroškov še bolj nujno.

Oddelek prodaje **sodeluje tudi z raziskovalno-razvojno funkcijo**. Prodaja, ki ima ponavadi edina neposreden stik s kupci, posreduje njihove želje in zahteve, razvojni oddelek pa v okviru tehničnih možnosti razvije kakovosten, prodajno zanimiv izdelek.

In ne nazadnje, ne smemo prezreti **povezanosti prodajne in kadrovske službe s povezanostjo službe informatike**.

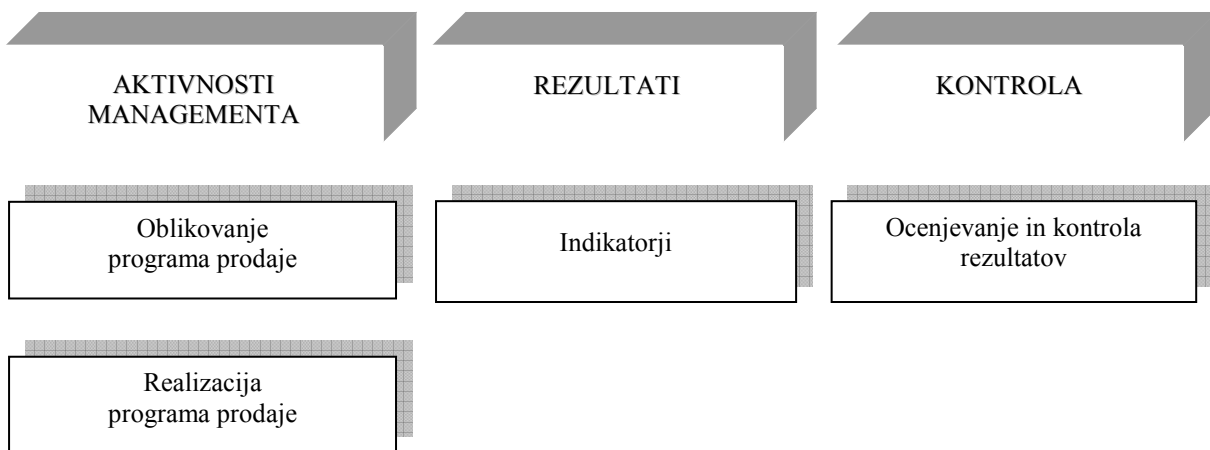


*Večkrat so odnosi med posameznimi funkcijami oziroma oddelki preveč tekmovalni. Že iz same dejavnosti posameznih oddelkov izhajajo številna nasprotja, ki jih še povečujejo boji za pomembnejšo vlogo v podjetju. Nekatera nasprotja so posledica nepravilnih predstav in predsodkov o drugih oddelkih. **Želene cilje lahko podjetje doseže samo s skladnim delovanjem vseh poslovnih funkcij. Vsaka poslovna funkcija prispeva svoj delež h končnemu cilju podjetja tako, da skozi zadovoljevanje potreb kupcev ustvarja dobiček.***

1.4 MENEDŽMENT PRODAJE

Menedžment prodaje lahko opredelimo kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora prodajnih resursov, s katerimi želi organizacija doseči svoje prodajne cilje.

Kot je razvidno iz slike 3 na naslednji strani, ima menedžment prodaje tri faze: oblikovanje programa prodaje, realizacijo programa prodaje, oceno in kontrolo ustvarjenih rezultatov programa prodaje.



Slika 3: Model menedžmenta prodaje
Vir: Prirejeno po Cvetkovič, 2006, 26

- **V fazi oblikovanja programa prodaje** se ustvarijo predvsem osnove in smernice za uspešen in učinkovit menedžment prodaje. Aktivnosti se nanašajo na:
 - raziskavo trga,
 - opredelitev pristopa k posameznim segmentom potencialnih potrošnikov,
 - predvidevanje tržnega in prodajnega potenciala in na osnovi tega oblikovanje planov in proračuna prodaje,
 - organiziranje prodajne službe, ki bo učinkovito in uspešno reagirala na potrebe potrošnikov,
 - organiziranje prodajne službe ter njen pristop in razvoj na terenu in tudi opredelitev prodajnih območij,
 - ugotavljanje prodajnih kvot.
- **V fazi realizacije programa prodaje** obsegajo osnovne naloge prodajnega menedžerja: organiziranje, motiviranje, usmerjanje in nadzor prodajnega osebja.

Uspešni menedžerji se običajno razvijejo iz najboljših prodajalcev. Njihova nadaljnja uspešnost je močno odvisna od njihovih sposobnosti vodenja. Za uspešen menedžment v prodaji sta nujni dve vrsti znanj, in sicer sposobnost organiziranja in stil vodenja (angl. leadership). Menedžerji morajo ne samo znati organizirati svoj čas, temveč morajo znati oblikovati tudi postopke za uspešno delo prodajne službe. Morda je najtežje delo menedžerja izbor prodajnega osebja, uvajanje in nadaljnje usposabljanje prodajalcev, organiziranje delovanja osebja po prodajnih področjih, oblikovanje ustrezne evidence (prodajnih poročil) ter ovrednotenje delovanja osebja.

Na uspešnost in učinkovitost realizacije opredeljenega programa prodaje vplivajo naslednji faktorji:

- zunanji in notranji pogoji prodaje,
- karakteristike prodajalcev in njihove sposobnosti v procesu prodaje,
- nivo motivacije prodajalcev.

- V zadnji, tretji fazi menedžmenta prodaje, se vrši kontinuiran **proces ocenjevanja in kontrole** realiziranega programa prodaje.

Ustvarjeni rezultati prodaje se primerjajo s cilji prodaje. V ta namen je potrebno natančno opredeliti indikatorje za merjenje ustvarjenih rezultatov. Ti indikatorji so obseg prodaje, stroški prodaje, dobičkonosnost in drugi.

1.5 TRENDI NA PODROČJU PRODAJE

Prodajna funkcija je v večini podjetij po svetu v težavah, saj je bila oblikovana za prijaznejše čase. Prodaja postaja eno od najzahtevnejših področij. Izzivi so tako veliki, da se je pogosto težko odločiti, kje začeti.

Drastične spremembe na prodajnih trgih se kažejo v:

- vse višjih pričakovanjih kupcev,
- razvoju novih tehnologij, zlasti informacijske tehnologije,
- združevanju organizacij zaradi stroškovnih prihrankov,
- modificiranju distribucijskih kanalov (vse večja vloga svetovnega spleta, poslovnih povezav – franšizinga, lizinga),
- dominaciji velikih maloprodajnih trgovinskih mrež na trgih,
- povečevanju deleža stroškov prodajnega osebja na terenu v skupnih stroških marketinga (Snoj, 2005, 6).

Na splošno se je v svetu povečal delež prodaje preko katalogov in preko televizije, povečuje se kupovanje preko računalniške on-line povezave, okrepila se je računalniška podpora in avtomatizirali so sisteme vzdrževanja minimalnih zalog. Mnogi klasični načini prodajanja so danes že ogroženi.

Takšne in podobne spremembe so bistveno vplivale na vsebino znanj in spretnosti v prodaji. Sprememba, ki bo najbolj temeljito vplivala na status prodaje, pa je nedvomno trend povečevanja števila in kakovosti informacij, ki bodo na voljo tako prodajalcem kot tudi kupcem in seveda konkurentom.

»Poklic prodajalca se razvija v poklic »reševalca problemov«, kar precej spreminja njegove prodajne naloge. Namesto pridobitve kupca za vsako ceno je postalo pomembneje ohraniti kupca, pritisk na obvezno sklenitev prodaje pa je nadomestilo prizadevanje za dolgoročno kupčevo naklonjenost in pridobitev položaja najljubšega dobavitelja« (<http://www.finance.si/180335>, 12. 1. 2010).

Vukovič in Završnik (2008, 95) navajata **trenutne trende na področju osebne prodaje:**

- **Prodajna etika.** Mnogokrat je prodaja sinonim za neetičnost. Podjetja zato to problematiko vključujejo v program izobraževanja prodajnega osebja. V teh programih se ukvarjajo predvsem z dajanjem obljub o delovanju izdelka in prodajanjem izdelkov, ki jih kupec ne potrebuje.

- **Povečana uporaba računalnikov.** Prodajno osebje je vse bolj odvisno od računalnikov, in sicer v vsaki fazi prodajnega procesa. S pomočjo prenosnih računalnikov se je izboljšala odzivnost podpora kupcem, boljši so podatki o tržišču, izboljšale so se prodajne predstavitve.
- **Porast telemarketinga in prodaje po telefonu** zaradi vse večjega naraščanja stroškov v osebni prodaji.
- **Naraščajoče število žensk in predstavnikov manjšin** v prodaji.
- **Timska prodaja** je postala nuja zaradi vse bolj sofisticiranih izdelkov in kupcev.
- **Sistemska prodaja** izdelkov se nanaša na paketno prodajo izdelkov ali storitev, ki bodo zadovoljili kupčeve potrebe bolje, kakor če bi mu prodali posamezni izdelek.
- **Prodaja storitev.** Prodajne priložnosti v storitvenih podjetjih naraščajo hitreje kot v proizvodnih, poleg tega prodajalci storitev zaslužijo več kot njihovi kolegi, ki prodajajo porabniške in industrijske izdelke.
- **Mednarodna in globalna prodaja** zahteva prilagoditev prodajnega osebja specifičnosti ciljnega tržišča.



Izziv 1.3 V *Mercuri International*, eni največjih svetovalnih družb na področju celovitega izboljšanja uspešnosti v prodaji v Sloveniji, menijo, da mora biti prodaja jutrišnjega dne zaradi zdajšnjih »megatrendov« (globalizacije, spleta in profesionalne nabave) korenito drugačna od današnje. Na spletni strani <http://www.finance.si/6162/> preberite članek z naslovom *Jutrišnja prodaja zahteva novo znanje, veščine, izkušnje in odnose*, avtorja Jožeta Urha in odgovorite:

Kakšna bo morala biti prodaja v prihodnje? Kako bo organizirano delo v prodaji? Kakšna bo narava dela prodajalca in kakšna znanja bo potreboval? Kakšno bo vodenje prodaje?



POVZETEK POGLAVJA

Prodaja je stara kot človeštvo. Vsaka družba je imela in bo imela prodajalce, seveda pa se tehnike prodaje kot tudi njena narava spreminjata. **Prodaja se dogaja vsepovsod.** Najintenzivnejša je v prodajalnah najrazličnejših tipov in pisarnah organizacij. Obstaja vrsta opredelitev pojma prodaja. **Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja:** če podjetje blaga ne proda po ceni, ki pokriva stroške in prinaša dobiček, ali če izdelkov sploh ne proda, bo propadlo. **Bistvena naloga prodajne službe je prodaja nabavljenih oziroma proizvedenih izdelkov in zadovoljitev želja in potreb kupcev.** Drugače pa je spisek del in nalog s področja prodaje precej obsežen. Dela in naloge se pogosto prepletajo s številnimi trženjskimi dejavnostmi. **Največkrat prodajnih in trženjskih nalog ne moremo ločiti, ker se med seboj vsebinsko dopolnjujejo in šele povezane omogočajo uspešno prodajo.** Žal v praksi med tema dvema poslovnima funkcijama pogosto prihaja do nesoglasij.

Zaposleni v prodaji pri svojem delu sodelujejo z ostalimi službami v podjetju. Še posebej močna je povezanost prodaje in nabave ter prodaje in proizvodnje. Prodajna služba pa sodeluje tudi s finančno-računovodsko službo, službo raziskav in razvoja, kadrovsko službo in službo informatike. Sodelovanje med prodajo in ostalimi službami je izredno pomembno, ker je od uspešnosti tega sodelovanja v precejšnji meri odvisen nemoten potek prodaje. Pri tem pogosto prihaja do nasprotij med zahtevami in možnostmi posameznih služb.

Menedžment prodaje ima tri faze: oblikovanje programa prodaje, realizacijo programa prodaje, oceno in kontrolo ustvarjenih rezultatov programa prodaje.

Prodajna funkcija je v večini podjetij po svetu v težavah, saj je bila oblikovana za prijaznejše čase. **Prodaja postaja eno od najzahtevnejših področij.** Drastične spremembe na prodajnih trgih se kažejo na strani kupcev, konkurence, distribucijskih kanalov, cen, razvoja informacijske tehnologije in tudi na strani prodajnih metod ter samega prodajnega osebja. Nekaj je gotovo: prodaja jutrišnjega dne bo precej drugačna od današnje.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Opredelite pojem in pomen prodaje.
2. Pojasnite odnos med prodajo in trženjem.
3. S katerimi službami v podjetju in zakaj mora sodelovati prodajna služba? Do kakšnih nasprotij interesov lahko pri tem pride? Pojasnite na primerih iz prakse.
4. Oblikujte opis del in nalog vodilnega menedžerja, zaposlenega na področju prodaje.
5. Predstavite vsaj pet sprememb in trendov na prodajnih trgih in jih kritično ovrednotite.

2 ORGANIZIRANOST PRODAJE

Na enem od seminarjev je predavatelj vprašal udeležence: »Kaj vam stoji na poti in onemogoča, da bi vaše podjetje postalo resnično odlično?« Ena od stvari, ki jo je napisalo več udeležencev, je bila »preveč izjem«. Ko jih je vprašal po pojasnilu, so povedali: »V podjetju imamo preveč situacij, kjer so pravila fleksibilna in nihče ne ve, kaj narediti. Zato moramo zaposleni stalno tekati k šefu in ga spraševati, kaj naj naredimo.« Seveda je faktorjev, ki danes ločijo uspešna podjetja od neuspešnih, veliko, toda zagotovo je ena od najpomembnejših ločnic med podjetji, ki jim gre danes dobro in tistimi, ki jim gre slabo, sama urejenost podjetja. S tem mislimo na to, da ljudje v podjetju vedo, kdo je odgovoren za kaj, da imajo ljudje v podjetju določene jasne cilje, da so v podjetju urejeni procesi ter da vsi v podjetju skrbno ravnajo z denarjem – tako, kot bi ravnali s svojim osebnim denarjem. Tudi v prodaji.

IBM je včasih prodajal računalnike preko svojih 5.000 prodajalcev. Ko so prišli na trge ponudniki cenejših računalnikov, je IBM odreagiriral z vključevanjem novih prodajnih kanalov. Sedaj prodaja svoje izdelke preko trgovcev na veliko in malo, s pomočjo katalogov, preko pošte in prodaje po telefonu. Skupaj je poleg lastnega prodajnega osebja dodal še 18 novih kanalov. Da bolje razumemo, zakaj organizacije iščejo dodatne prodajne poti, razen prodaje preko svojega prodajnega osebja, je treba opredeliti tipične skupine odjemalcev, s katerimi neka organizacija posluje. Tako ima IBM za to, da zadovoljuje srednje in manj pomembne odjemalce, na voljo preko 20.000 posrednikov, medtem ko z najpomembnejšimi odjemalci posluje preko lastnega prodajnega osebja (povzeto po Snoj, 2005, 63).

Ali veste, zakaj je dobra organizacija prodaje tako pomembna? V katerih primerih bo prodaja organizirana centralizirano in kdaj decentralizirano – je z vidika zadovoljstva kupcev in poslovnih rezultatov bolj učinkovito prodajne dejavnosti voditi na sedežu podjetja ali je pametneje, da tam, kjer se nahaja večje število kupcev, odpremo predstavništvo, dislocirano poslovno enoto, pisarno? Naj delo s kupci opravljajo le komercialisti v pisarnah ali tudi trgovski potniki na terenu? Kje v organizacijski shemi podjetja je lahko umeščena prodajna funkcija? Je bolje, da je prodajna služba samostojna ali da je del komercialne službe? Od česa bo odvisno, za kakšno organizacijsko obliko prodaje se bo podjetje odločilo? Vodstvo podjetja se mora odločiti, ali prodajo organizirati po izdelkih, ki jih prodajajo, ali po kupcih. Ne veste, kaj to pomeni in kakšne so prednosti in slabosti prvega ali drugega načina? Seveda ima podjetje na izbiro še več možnosti. Katere? Na vsa ta vprašanja daje odgovor poglavje, ki je pred vami.

2.1 POMEN ORGANIZACIJE, DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE OBLIKE

»Z organizacijo prodaje razčlenjujemo prodajna opravila, tako da zagotavljamo izvrševanje prodaje s čim nižjimi stroški. Delitev dela se nanaša na določitev nalog in opredelitev pristojnosti na posameznih delovnih mestih v prodaji« (Potočnik, 1994, 89).

Dobra organizacija prodaje:

- Omogoča prilagajanje števila prodajalcev glede na zahteve v zvezi s poslovanjem.
- Omogoča največjo uspešnost prodajanja v načrtovanem obdobju.
- Omogoča zagotavljanje reda in ne dovoljuje, da se odgovornost prelaga, zlasti še na nekoga drugega.
- Omogoča tudi koordinacijo med različnimi poslovnimi funkcijami podjetja.
- Je dovolj stabilna, da vzdrži vpliv sprememb v zakonodaji, pri konkurentih ali v pogojih gospodarjenja.

Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijske oblike prodaje

Dejavnik	Vpliv
Velikost podjetja	Določa število in samostojnost služb znotraj prodaje. Večje kot je podjetje in več zaposlenih kot ima, bolj zapleteno organizacijo prodaje ima.
Vrsta proizvoda	Določa prodajne postopke, ki so različni za proizvode široke potrošnje oziroma investicijske dobrine.
Prodajni sortiment	Homogeni ali heterogeni proizvodi (ti zahtevajo organizacijo prodaje po ožjih skupinah).
Geografsko območje, na katerem podjetje prodaja	Večje je, bolj je organizacija zapletena (zastopstva, predstavništva, filiale, potniki).
Končni porabniki	S svojimi demografskimi, kulturnimi, socialnimi in drugimi značilnostmi.
Kadri v prodaji	Njihova usposobljenost, uspešnost, fleksibilnost.
Prodajni stroški	Vplivajo na finančno uspešnost prodaje.

Vir: Prirejeno po Potočnik, 1994, 89–90

Uspešen menedžer se odloči za spremembo v organiziranosti prodaje le, če mu ta poveča dobičkonosnost, zmanjša stroške ali poveča produktivnost.

Pri tem ravna v skladu z naslednjimi vodili:

- Analizira sedanje aktivnosti vsakega posameznega prodajalca.
- Oblikuje odgovornosti in pristojnosti po delovnih mestih, torej ne glede na osebe.
- Vsako delovno mesto poveže z drugimi delovnimi mesti, da ne pride do prekrivanja del ali do prostih kadrov ali do oblikovanja »lastnih vrtičkov«.
- Upošteva, da mora biti obseg nadzora, vodenja in odgovornosti v zvezi z delovnimi mesti v okviru zmožnosti posameznega vodje.
- Organiziranost mora biti stabilna ter primerna za spreminjanje (povzeto po Snoj, 2005, 158).

Organiziranost prodaje je med najbolj zanemarjenimi področji v menedžmentu prodaje v organizacijah v Sloveniji. Strukturo prodajnega osebja prepogosto razvijajo stihijsko. Poslovodstva v številnih organizacijah dovoljujejo to stihijo in ji ne posvečajo primerne pozornosti. Merjenje učinkov organizacijske strukture na delovanje prodaje je težavno.

2.2 NAČINI ORGANIZIRANJA PRODAJE

2.2.1 Organiziranost navzven

Podjetja lahko izbirajo med neposredno in posredno prodajo. V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo. Nekateri posredniki, kot so trgovci na debelo in drobno, kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo. Drugi posredniki iščejo kupce in se lahko pogajajo v imenu proizvajalcev ali v svojem lastnem imenu, vendar ne prevzamejo izdelkov v svojo last. Takšne posrednike imenujemo zastopnike in komisionarje. Tržni posredniki sestavljajo tržno pot, imenovano tudi prodajna pot ali distribucijski kanal. Navedeno predstavlja slika 4 na naslednji strani.

Centralizirana organizacija prodaje pomeni, da vsa prodajno dejavnost vodi centralna prodajna služba na sedežu podjetja. Če je podjetje majhno in zaposluje le nekaj prodajalcev, je najbolj učinkovito delovati centralizirano. Prodajno osebje lahko delo opravlja v pisarni ali na terenu kot potniki.

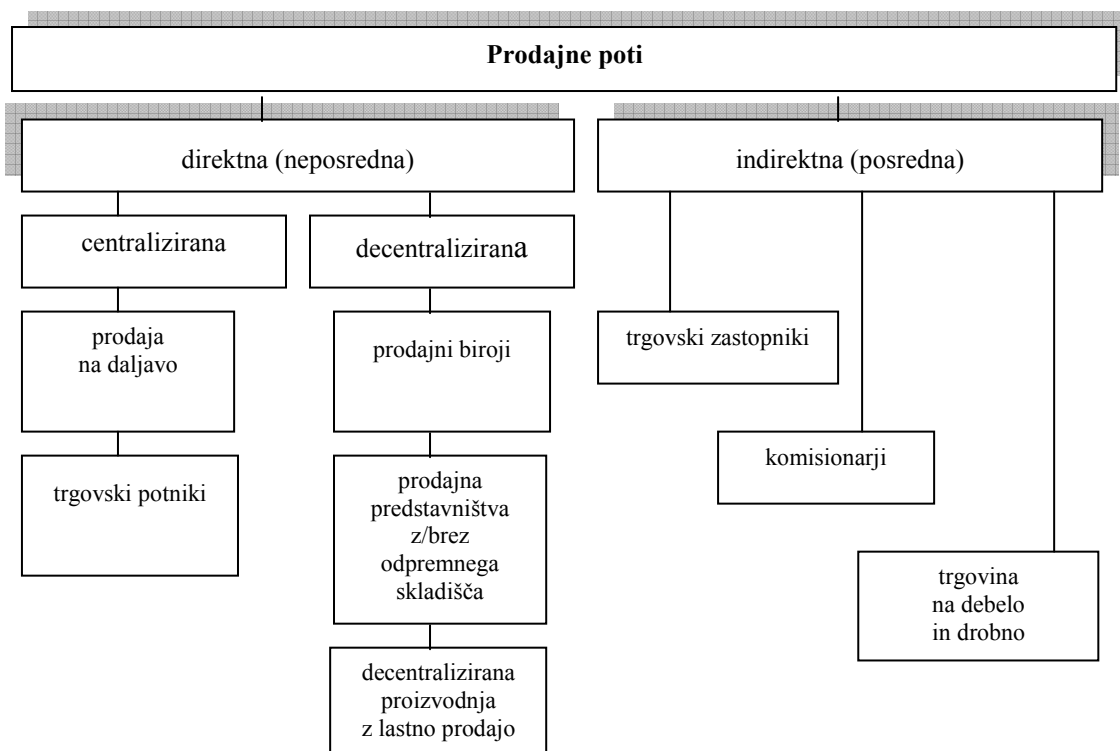
Prednosti centralizirano organizirane prodaje sta enotna prodajna politika in enoten nastop na trgu. Pomanjkljivosti takšne organizacije sta manjša samostojnost in zmanjšana odgovornost prodajne službe v dislociranih enotah.

Decentralizirana organizacija prodaje pomeni, da dislocirane enote vodijo samostojno prodajno dejavnost. Z rastjo podjetja postajajo pritiski za približevanje prodajalcev odjemalcem vse močnejši. Tako sistem predstavništev omogoča prodajalcem, da lažje prisluhnejo zahtevam odjemalcev. Prav tako se zmanjšajo potni stroški. Razen izboljšanja storitev se predstavnštva tudi nasploh bolj povežejo z okoljem, s katerim delujejo, in tako lahko bolje gradijo ugoden imidž organizacije. Decentralizirana organizacija prodaje je značilna za podjetja, orientirana na več različnih trgov, ki medsebojno niso povezani. Koristna je, kadar dislocirane enote, ki so teritorialno ločene, prodajajo različne izdelke.

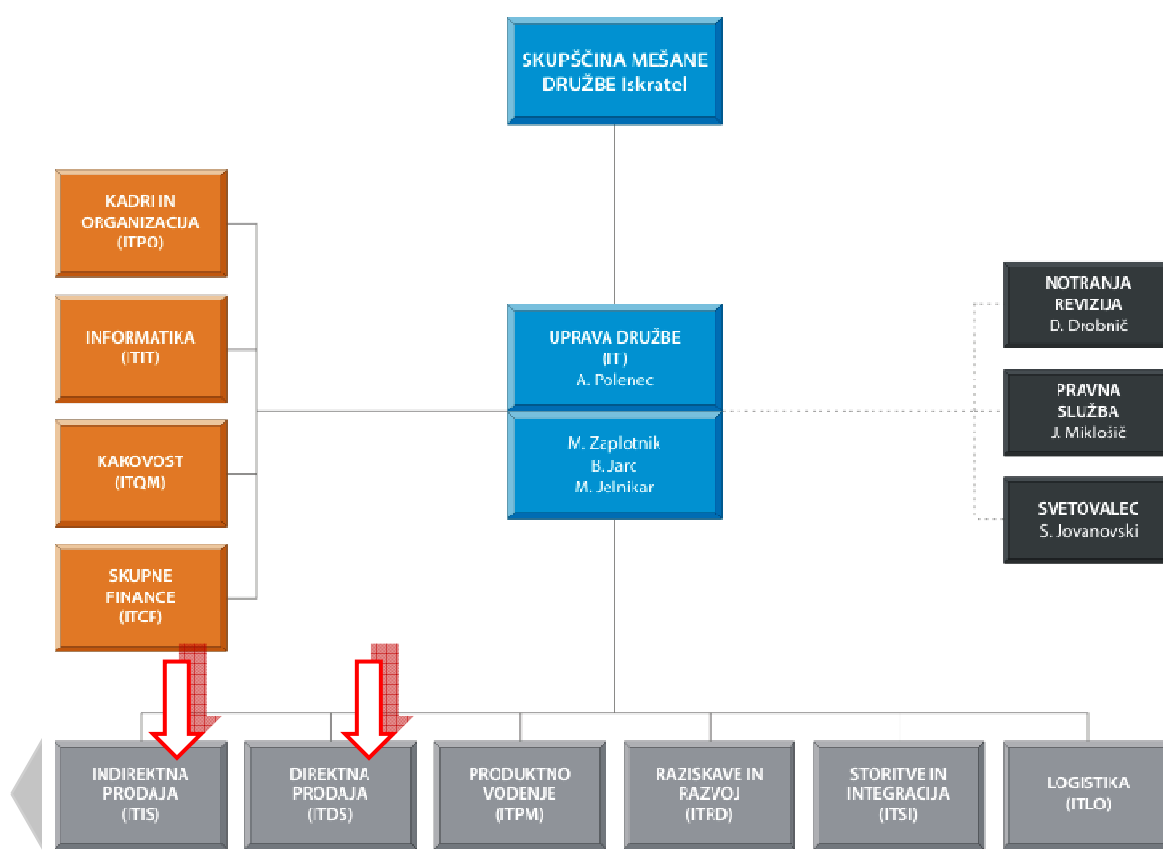
Prednost je večja prilagodljivost spremembam na trgu. Pomanjkljivost je neusklajena prodajna politika podjetja.

Kombinirana organizacija prodaje upošteva prednosti gornjih oblik in je v praksi najpogostejša. Organizacijska shema podjetja Iskratel (slika 5 na naslednji strani) jasno prikazuje, da ima podjetje kombinirano organizacijo prodaje.

Stopnja (de)centraliziranosti prodajne funkcije je odvisna tudi od gibanj v okolju. Ko je gospodarstvo v recesiji organizacije, zaradi učinkovitejšega nadzora stroškov težijo k centraliziranju poslovanja. Pri tem je vse bolj pomemben vpliv uporabe računalnikov in mobilnih telefonov ter internetnih in intranetnih povezav z njihovo pomočjo, saj so ta sredstva sodobne informacijske tehnologije povečala hitrost in zmanjšala stroške zbiranja, obdelave in distribucije informacij. Z njimi se je ob hkratnem decentraliziranem operativnem odločanju v prodaji povečala možnost centraliziranega nadzora in usmerjanja prodajalcev.



Slika 4: Neposredne in posredne prodajne poti
Vir: Grlica, 2006, 180



Slika 5: Organizacijska shema podjetja Iskratel, d. d., Kranj
Vir: http://www.iskratel.com/si/about_us/PublishingImages/organizational_scheme_slo.png
(10. 4. 2010)

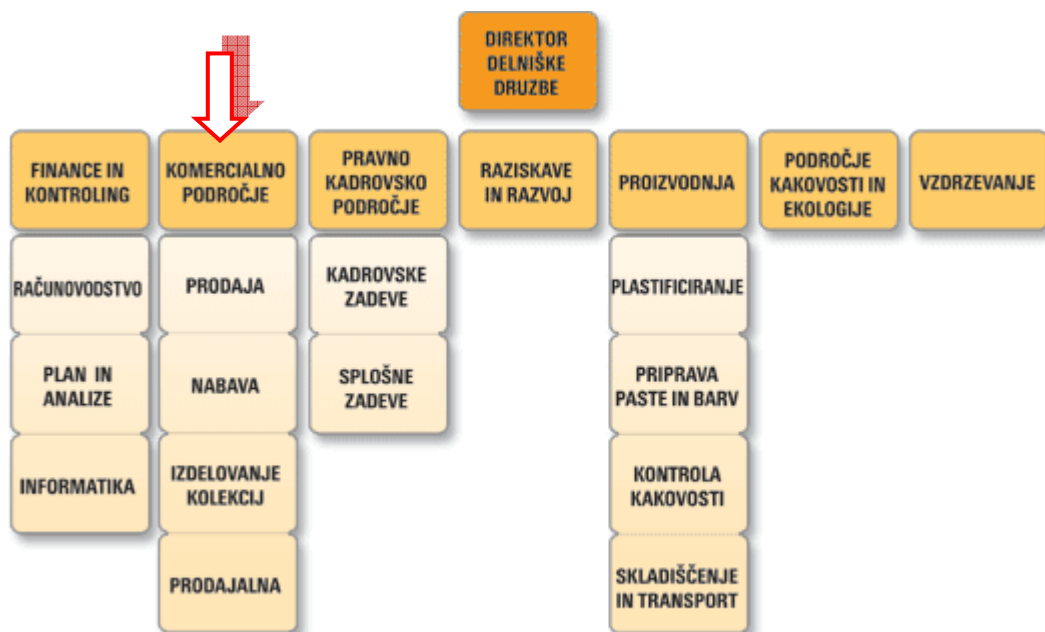
2.2.2 Organiziranost prodaje z vidika organizacijske strukture podjetja

Prodaja kot del komercialne službe: običajna v manjših podjetjih z ozkim sortimentom, ki se prodaja na nekaj trgih. Obseg prodaje je majhen, število zaposlenih je prav tako majhno. Takšno organiziranost ima tudi podjetje Juteks, kar je razvidno iz slike 6 spodaj.

Prodaja kot samostojna služba: običajna v večjih podjetjih, kjer je nujna delitev dela po poslovnih funkcijah, torej po oddelkih in službah.

Prodaja kot del proizvodno-tehnične službe: opravičljiva je, kadar podjetje prodaja specifično tehnično opremo, ki zahteva več strokovnih pojasnil, pa tudi v nekaterih specializiranih proizvodnjah, kot je proizvodnja zdravil. Pomanjkljivost te organizacijske oblike je v tem, da tehnični strokovnjaki nimajo zadovoljivega komercialnega znanja.

Prodaja po dislociranih enotah: če so posamezne enote geografsko precej oddaljene od matičnega podjetja, zaradi česar bi bila prodaja preko skupne prodajne službe prepočasna in neekonomična. Potrebuje dobro poznavanje trga in usposobljene kadre.



Slika 6: Organizacijska shema podjetja Juteks, d. d., Žalec
Vir: <http://www.juteks.si/files.juteks/organizacija.gif> (10. 4. 2010)

2.2.3 Vsebinska organiziranost prodajne službe

Prodaja na terenu je lahko organizirana tako, da je specializirana po prodajnih – geografskih področjih, funkcijah, izdelkih ali odjemalcih, pogosto pa organizacije kombinirajo vrste specializacij.

• Organizacija prodaje po teritorialnem načelu (po prodajnih področjih)

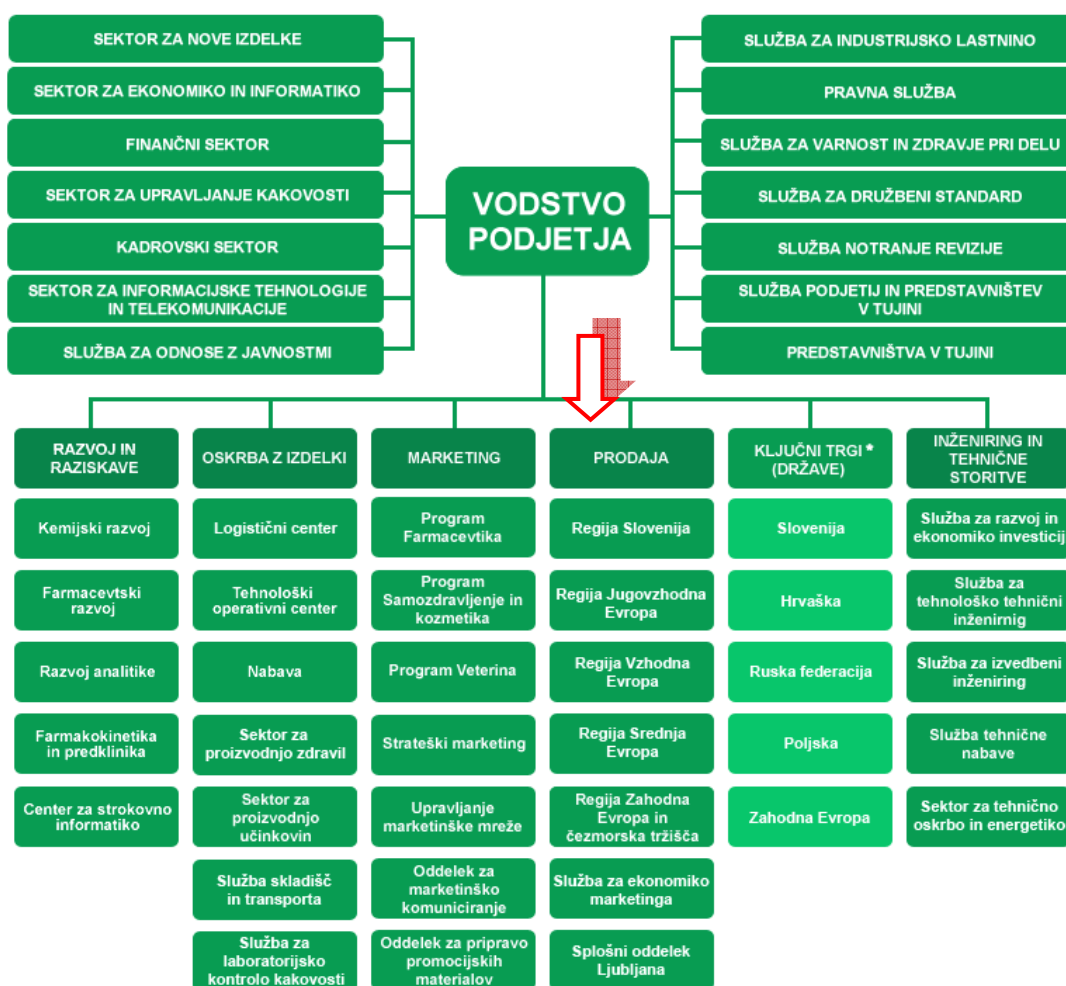
Ta način organiziranja prodaje je najpogostejši. Prodajalci so odgovorni za prodajo vseh izdelkov iz sortimenta podjetja vsem odjemalcem na določenem geografskem območju. Primer takšne oblike organiziranosti je prodaja na domačem in tujem trgu ali po regijah (glej sliko 7 spodaj).

Prednosti geografske organizacije prodajne funkcije so:

- Prodaja je prilagojena zahtevam kupcev na določenem teritoriju.
- S to obliko se zmanjšujejo stroški prodaje.
- Pospesuje se odločanje in reševanje problemov kupcev.
- Izboljšuje se kontrola prodajalcev s strani menedžerjev prodaje in tudi njihova komunikacija.

Slabosti pa so naslednje:

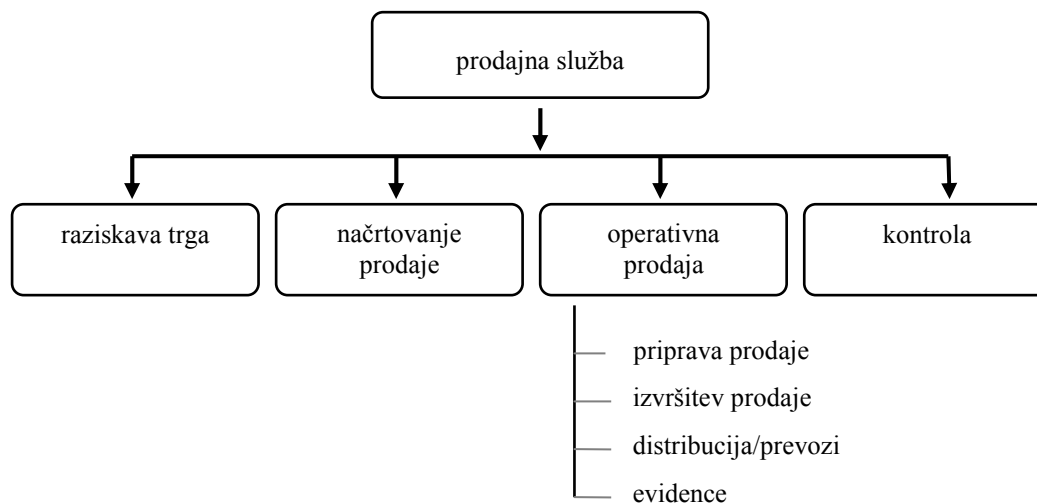
- Prodajalci morajo enako dobro poznati in prodajati vse proizvode.
- Pri tej obliki se pojavlja problem koordinacije prodaje v različnih regijah.
- Stroški prodaje se lahko povečajo, če se v vsaki prodajni regiji oblikuje posebne menedžment prodaje s svojim osebjem.




Slika 7: Organiziranost prodaje po prodajnih področjih v podjetju Krka, d. d., Novo mesto
Vir: <http://www.krka.biz/si/krka/kdo/organizacija/?aurora=view> (10. 4. 2010)

• Organizacija prodaje po dejavnostih (funkcijah) prodaje

Ta oblika je primerna za podjetja, ki prodajajo pretežno homogene in standardizirane proizvode, in večja podjetja. Osredotočena je na dela oziroma funkcije, ki jih opravlja prodajno osebje, in pride v poštev pri manjšem številu izdelkov. Zahteva specializacijo zaposlenih za posamezna opravila, kar omogoča tudi boljše delitev dela.



Slika 8: Organiziranost prodaje po funkcijah
Vir: Prirejeno po Potočnik, 1994, 92



Primer 2.1

Ameriška korporacija AT&T je organizirala svojih 8.500 prodajalcev glede na panoge in jih podprla s 4.500 ljudmi iz systemske in administrativne funkcije. Tako so prodajalci, specializirani za prodajo po skupinah odjemalcev, opravili začetne prodajne razgovore. Tehnično pomoč je opravljal osebje, specializirano za ta opravila, administrativno osebje pa je zagotavljalo pravočasno nameščanje telefonskih sistemov in usposabljanje uporabnikov teh sistemov. Izkušnje AT&T kažejo, da organiziranost prodaje po funkcijah omogoča boljše odnose z odjemalci in boljše storitve.

Organizacijo prodaje bančnih storitev po dejavnostih prodaje imajo tudi v Abanki Vipa, kar predstavlja primer 2.2 na naslednji strani.



Primer 2.2

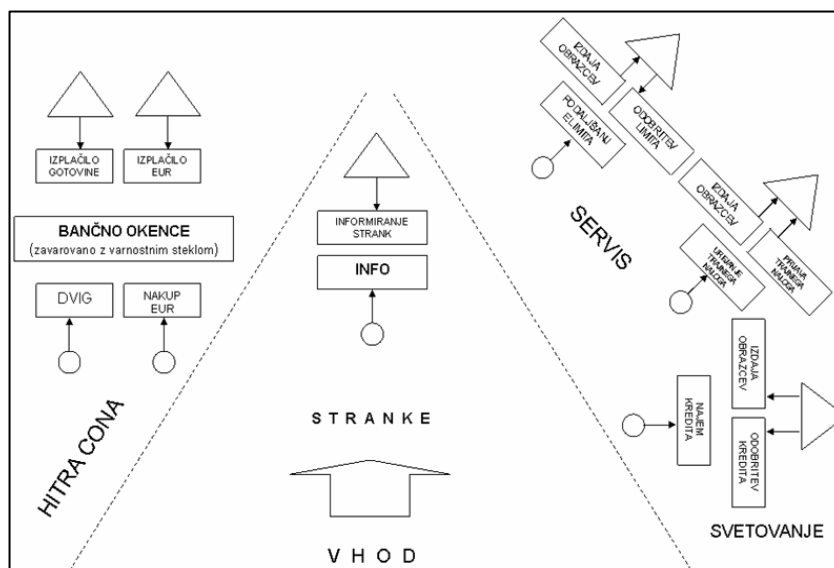
Stare bančne poslovalnice so bile zasnovane in izdelane pred tridesetimi leti in so takrat popolnoma ustrezale načinu dela, ki je veljal v tistem času. Na banki ni bilo veliko produktov. Pretežno so se na banki izvajali dvigi in pologi gotovine, menjalniški in kreditni posli, poleg tega so ljudje masovno plačevali položnice. Na bankah je bila gneča, ljudje so stali v dolgih vrstah in čakali bančnega delavca. **Danes se je ta slika močno spremenila.** Ljudje lahko dvigujejo gotovino na bankomatih, plačujejo z različnimi plačilnimi karticami, položnice lahko plačujejo preko elektronske banke ali na bankomatu. Tako je število ljudi, ki prihajajo na banko, manjše. Ljudje pridejo takrat, ko urejajo zadeve, ki jih sami ne morejo opraviti doma ali na bankomatu. Takrat ima bančni delavec možnost predstaviti stranki tudi druge bančne produkte, za katere meni, da bi stranko lahko zanimali. Za izvajanje svetovanja v zvezi z zahtevnejšimi bančnimi produkti potrebujemo ustrezno usposobljene bančne delavce in primeren prostor za sklepanje finančnih poslov.

Tudi v Abanki Vipa, d. d., spremljajo spremembe in trende, ki jih zahteva sodobni finančni trg, kar je glede na konkurenčno tržno okolje neizogibno potrebno. Prilagajajo bančno ponudbo in tudi bančno okolje. Tako so sprejeli strategijo prenove bančnega okenca s sodobnim načinom strežbe. Prostori novih poslovnih enot so razdeljeni na funkcionalne cone:

- Zunanji prostor s samopostrežnim bankomatom, ki je dostopen 24 ur na dan.
- Hitra cona ali blagajna za enostavna vplačila in izplačila.
- Prostor za osebni razgovor, kjer se bančni delavci lahko posvetijo stranki in posredujejo vse potrebne informacije na enem mestu.
- Prostor za osebno bančništvo in svetovanje, kjer sedijo osebni bančniki za določeno število strank.

Osnovni princip osebnega bančništva temelji na celoviti obravnavi stranke, ki vključuje skrbništvo nad obstoječimi storitvami stranke in pripravo ponudbe za dodatno prodajo storitev. Z uvajanjem novega modela poslovalnice se je spremenila organizacija delitve dela in tudi profil zaposlenih. Po novem modelu delujejo naslednji profili: blagajnik, posredovalec in komercialist, osebni bančni svetovalec, usmerjevalec ter vodja poslovalnice.

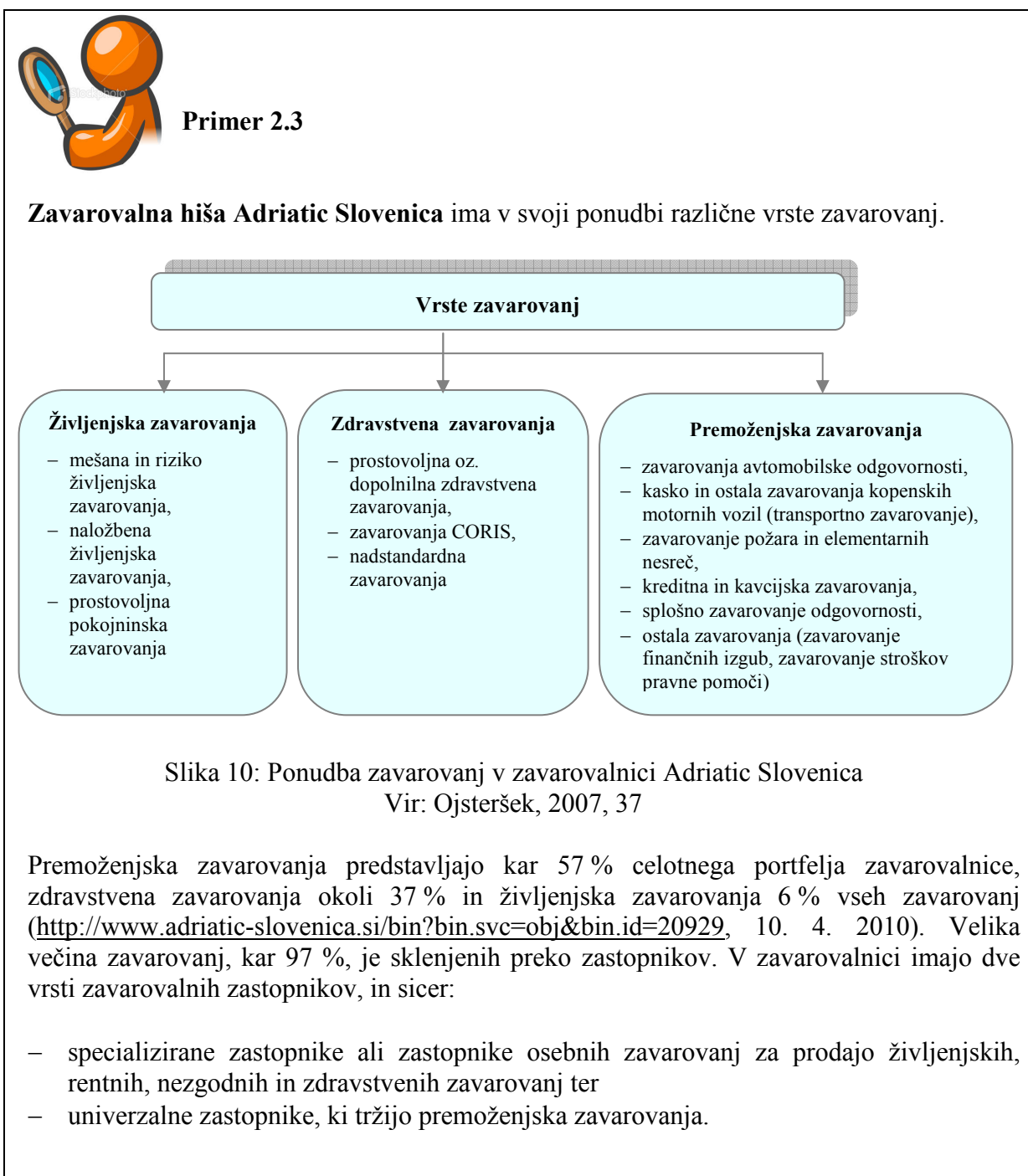
Slika 9: Organizacija dela v novih poslovalnicah Abanke Vipa, d. d.
Vir: Vašek, 2005, 9



- **Organizacija prodaje po proizvodih (skupinah proizvodov)**

Je ustrezna za podjetja, ki prodajajo več skupin različnih proizvodov. Specializacijo prodaje po izdelkih uporabljajo organizacije, ki imajo sestavljene sortimente izdelkov, pri katerih je pri prodajanju pomembno tehnično znanje. Gre za nadvse različne skupine izdelkov, zato je malo verjetno, da lahko en prodajalec združuje dovolj tehničnega znanja za uspešno prodajo celotnega sortimenta izdelkov. Organiziranost prodaje po izdelkih se pogosto srečuje v organizacijah, ki rastejo s pripajanjem drugih organizacij, vendar se pri tej organiziranosti pojavlja problem podvajanja obiskov različnih prodajalcev pri istih kupcih.

Primer takšne organizacije prodaje lahko zasledimo v zavarovalni hiši Adriatic Slovenica, ki je predstavljena v primeru 2.3.



• Organizacija prodaje po kupcih

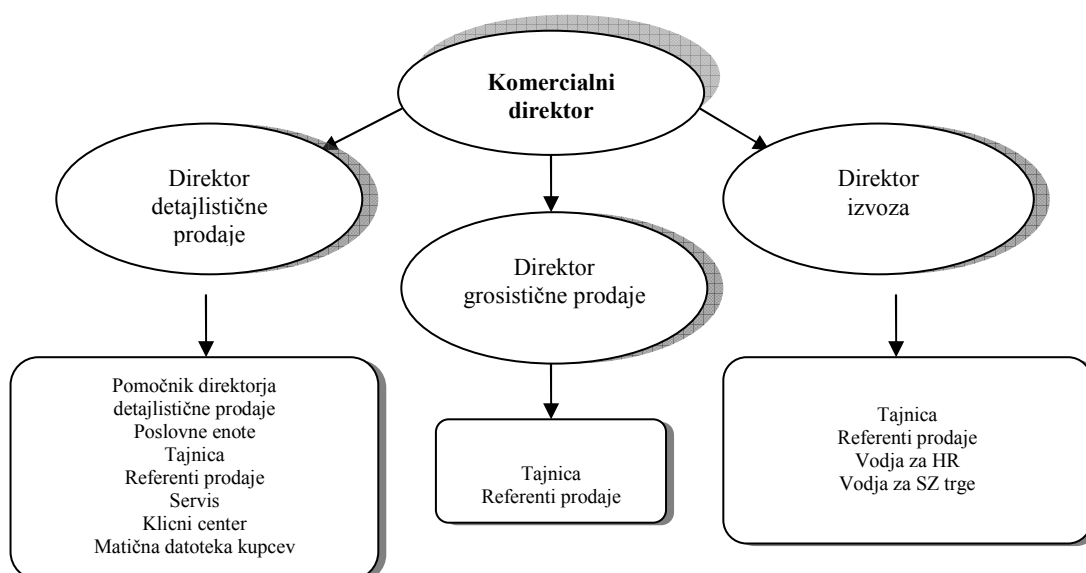
Takšen način organiziranja je primeren za podjetja, kjer je prodaja posameznim kupcem velika, postopek prodaje pa specifičen in prilagojen potrebam in zahtevam posameznih kupcev. Pri tej obliki organiziranosti prodaje prodajalci ponujajo celoten sortiment izbranim skupinam odjemalcev organizacije. Prednost te oblike organiziranosti je, da obiskuje vsakega odjemalca le en prodajalec, ki pa potrebuje več usposabljanja in tehnične podpore kot pri izdelčni specializaciji prodaje. Ta oblika specializacije omogoča prodajalcem, da so bolj seznanjeni s problemi, potrebami in željami vsake skupine odjemalcev.

Takšno organizacijo prodaje imajo tudi v podjetju Pivovarna Laško.



Primer 2.4

Organizacija in delovanje prodajne službe podjetja **Pivovarna Laško, d. d.**



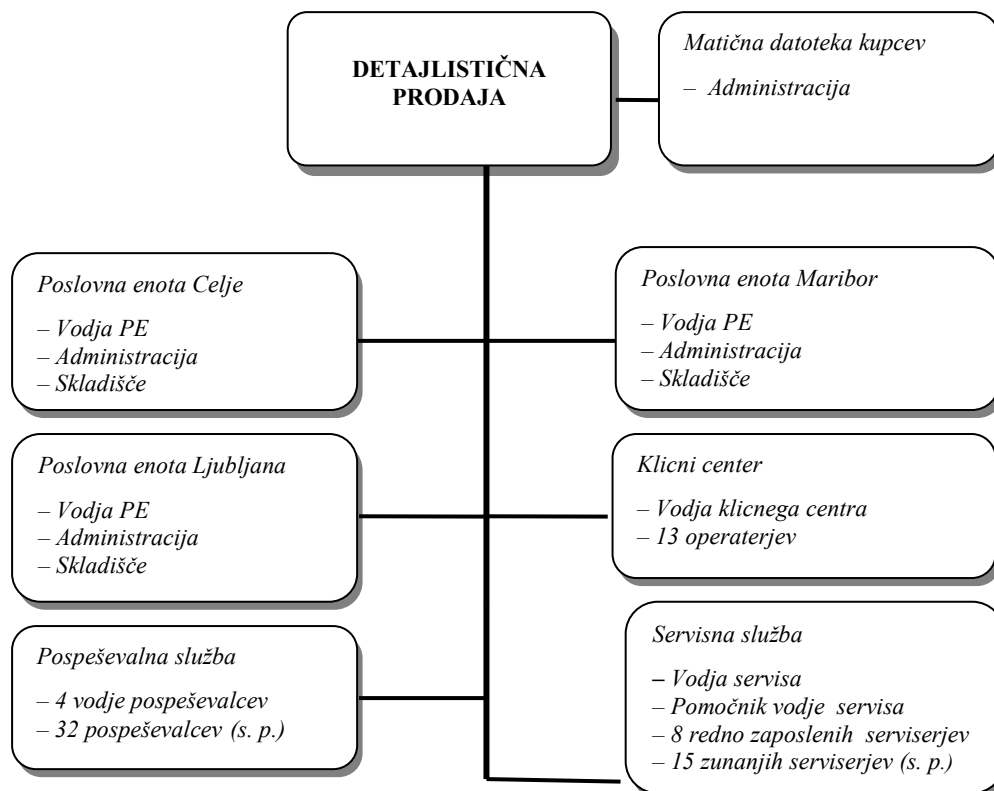
Slika 11: Shema organiziranosti prodajne službe v podjetju Pivovarna Laško, d. d.

Vir: Pirš, 2009, 23

Detajlistična prodaja je leta 2009 predstavljala 29,5 % celotne prodaje podjetja. Detajlistična prodaja v Pivovarni Laško poteka samo na področju Slovenije in je organizirana v obliki poslovnih enot, ki so porazdeljene po geografskem načelu in pokrivajo točno določeno področje. V detajlistični prodaji se kupci delijo na Retail kupce (trgovina – npr. Tuš, Mercator, Spar) in Horeca kupce (gostinstvo – npr. Špica, Thermana).

V okviru detajlistične prodaje pospeševalna služba pridobiva nove kupce, direktne in indirektne, ter v zvezi s tem tudi vso potrebno dokumentacijo in podatke za kupce. Na osnovi prodaje (hl, EUR), lastništva lokala, finančne discipline ter lokacije lokala pospeševalec določi klasifikacijo kupca, ki je osnova za vložek v kupca. Vložek je lahko finančni (EUR), gratis, oprema (točilni aparati, hladilne omare) ali reklamni material.

Pospeševalna služba skrbi, da se sklenejo prodajne pogodbe, pogodbe o poslovnem sodelovanju ter najemne pogodbe za opremo (točilni aparati, hladilne omare). Poleg tega je naloga pospeševalne službe tudi pospeševanje prodaje – obisk strank, planiranje pospeševanja, akcije, promocije, degustacije, prireditve, opremljanje strank, reševanje reklamacij strank, izterjave, spremljanje trga ter poročanje in seveda tudi odstranjevanje opreme. V tem primeru se mora pospeševalna služba povezati s servisno službo. Servisna služba v Pivovarni Laško ima redno zaposlene zunanje serviserje (s. p.). Po predlogu pospeševalca naredi servisna služba ogled točilnega mesta ter v dogovoru z vodjo servisa ter drugimi pristojnimi izvrši montažo ali demontažo točilnega aparata. Servisna služba skrbi tudi za redno vzdrževanje točilnih aparatov pri strankah in opravlja popravila na klic.



Slika 12: Shema detajlistične prodaje
Vir: Pirš, 2009, 25



Slika 13: Odprema blaga iz centralnega skladišča za oskrbo grosističnih kupcev in distribucijskih centrov
Vir: Sapphir, d. o. o.

V Pivovarni Laško predstavlja **grosistična prodaja** največji del prodaje. Leta 2009 je njen delež v skupni prodaji znašal 70,5 %.

Grosistična prodaja zajema predvsem kupce, ki so sposobni prevzeti štiriindvajsettonski kamion, tisoč zabojev piva in letno kupiti vsaj 10.000 hl piva. Grosistična trgovina poteka med podjetji, kjer so kupci grosistov trgovci na drobno, drugi trgovci na debelo, predelovalci v industriji in obrti, storitvena podjetja in javne službe.

- **Kombinirana organizacija prodaje**

Srednja in velika podjetja redko uporabljajo samo en model organiziranosti, največkrat kombinirajo dve ali več oblik. V to jih prisiljuje situacija, pri kateri nekaj dejavnikov istočasno deluje na organizacijo prodaje. Prednosti tega modela so vse tiste, ki so prisotne že v posameznih modelih, z druge strani pa ima vse slabosti, ki so prisotne v posameznih modelih.

Kakšna je optimalna organizacija prodajnega poslovanja? Pravzaprav vpliva na prodajo preveč dejavnikov, da bi lahko vedeli, ali je organizacija oblikovala najboljšo strukturo organiziranosti. Današnje dobro delujoče oblike organiziranosti verjetno v bodočnosti zaradi sprememb v okolju in organizacijah ne bodo več uspešne.

Običajno je, da manjše organizacije z maloštevilnimi odjemalci organizirajo prodajalce, tako da imajo na skrbi vse odjemalce na svojem področju. Medtem ko s tem sicer zmanjšajo čas potovanja in stroške potovanja, pa veliki odjemalci običajno zahtevajo posebne storitve. Naloga prodajalcev, ki skrbijo zanje, je, da jim posvečajo posebno pozornost.



*Prodaja postaja vse bolj zapletena in hkrati tudi najpomembnejša poslovna funkcija podjetja, zato jo moramo organizirati tako, da bo čim bolj prilagodljiva različnim tržnim situacijam. **Prodajna organizacija ni statična, ampak jo mora podjetje stalno prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu, ki so posledica ponudbe novih izdelkov, novih metod in oblik prodaje ter vpliva konkurence in posrednikov.***

POVZETEK POGLAVJA

Z organizacijo prodaje razčlenjujemo prodajna opravila tako, da zagotavljamo izvrševanje prodaje s čim nižjimi stroški. Delitev dela se nanaša na določitev nalog in opredelitev pristojnosti na posameznih delovnih mestih v prodaji. Dobra organizacija prodaje omogoča prilagajanje, največjo uspešnost prodajanja v načrtovanem obdobju, zagotavljanje reda in ne dovoljuje, da se odgovornost prelaga, ter omogoča koordinacijo med različnimi poslovnimi funkcijami podjetja. Za kakšno organizacijsko obliko prodaje se bo odločilo podjetje, je odvisno od številnih dejavnikov: velikosti podjetja, vrste proizvoda, prodajnega sortimenta, geografskega območja, na katerem podjetje prodaja, kadrov v prodaji in prodajnih stroškov.

Na organizacijo prodajne službe lahko gledamo s treh različnih vidikov; in sicer z vidika organizacije prodaje navzven, z vidika organizacijske strukture podjetja in z vidika vsebine. Podjetje lahko svojo prodajo organizira centralizirano ali decentralizirano. V prvem primeru vso prodajno dejavnost vodi skupna prodajna služba, v drugem primeru pa se prodaja vrši tudi preko dislociranih enot. Položaj prodaje v organizacijski strukturi podjetja je lahko različen. Prodaja je lahko del komercialne službe ali pa del proizvodno-tehnične službe, lahko je samostojna služba ali pa je del dislociranih enot.

Načini organiziranja prodajne službe z vidika vsebinske organiziranosti so organizacija prodaje po vrstah prodajnih opravil, po kupcih, po izdelkih ali po prodajnih območjih.

Vsaka od navedenih oblik organizacije prodaje ima svoje prednosti in slabosti, zato mora podjetje pred sprejemom odločitve za izbrano obliko organizacije podrobno analizirati vse dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost te organizacijske oblike. V praksi se podjetja največkrat odločajo za kombinirane organizacije prodaje.

Prodajna organizacija ni statična, zato jo mora podjetje stalno prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Utemeljite pomen organiziranosti prodaje.
2. Od česa je odvisno, kako bo podjetje organiziralo prodajo?
3. Navedite možne načine organiziranja prodaje.
4. Primerjajte centralizirano in decentralizirano organizacijo prodaje.
5. Predstavite možne načine organiziranja prodajne funkcije, če upoštevamo hipotetični primer srednje velikega proizvodnega podjetja s petdesetimi zaposlenimi in prodajo le na slovenskem trgu.
6. Analizirajte organizacijo prodaje v Pivovarni Laško in Abanki. Za kakšne načine organiziranja prodajne dejavnosti gre v teh dveh primerih?

3 NAČRTOVANJE PRODAJE

Načrt na ravni celotnega podjetja lahko vsebuje cilj povečanja tržnega deleža pomembne skupine izdelkov na določenem trgu od 12 na 14 % v določenem poslovnem letu. Strategija je v tem primeru usmeriti se na obetaven in nov tržni segment za podjetje. Menedžer marketinga na osnovi ustreznih informacij ugotovi, da mora podjetje za doseg takšnega tržnega deleža povečati prodajo te skupine izdelkov na vrednost 835.000 EUR in prevzeti konkurentom nov tržni segment. Strategija na tej ravni je uporaba intenzivne osebne prodaje, ki bo usmerjena v velike potencialne kupce ob pomoči oglaševanja po pošti. Na ravni prodaje je cilj oblikovati povprečno prodajno kvoto po kupcu, ki znaša 4.000 EUR, ter opredeliti število novih kupcev, ki jih je potrebno pridobiti – npr. 200. Taktika na tej ravni zajema oblikovanje sheme prodajnih obiskov skupaj z načini nagrajevanja prodajnega osebja (povzeto po Snoj, 2005, 48–49).

Ali bi bil Napoleon tako uspešen vojskovodja, če bi se ukvarjal le s taktiko? Zagotovo ne. Napoleon je vedel, kaj je njegov cilj in je znal strateško razmišljati o tem, kako ga bo dosegel. Predvsem pa si je znal postaviti prava vprašanja in se je vedno odlično pripravil na bitke. Ure in ure je razmišljal o tem, kaj se med bitkami lahko zgodi in kakšen bo njegov ukrep v vsaki od teh situacij. Zato je tudi lahko porazil toliko drugih vodij. Podobno se dogaja pri prodaji podjetij. Velika večina podjetij o svoji prodaji razmišlja zgolj na taktični ravni. Sprašujejo se: »Kako bomo pridobili naslednjega kupca? Kako bi naredili promocijo, ki bo uspela? Bomo natisnili brošure ali gremo raje v oglaševanje?« Vse je usmerjeno le v bitko, skorajda nič pa v postavitev ciljev, strategijo in priprave. Ni presenetljivo, da je na koncu bitka izgubljena. Večina podjetij torej ne zna razmišljati o svoji prodaji strateško. Prevečkrat se osredotočijo le na taktične ukrepe za povečevanje prodaje (povzeto po http://www.uspeh.com/uim_arhiv_stevilka.php?uimnum=047&uimtxt=47, 12. 8. 2010).

V tem poglavju boste spoznali, zakaj je načrt prodaje tako pomemben, kaj je osnova za pripravo prodajnega načrta in katera področja prodaje načrtujemo in tudi, kaj vse mora zajeti načrtovanje. Seznanili se boste s procesom načrtovanja – petimi koraki, po katerih poteka načrtovanje. Naučili se boste določati prodajne cilje in spoznali strategije, ki so vam na voljo za doseganje prodajnih ciljev. Kako obdržati obstoječe kupce in doseženi nivo prodaje? Kako povečati prodajo in tržni delež? Odgovore vam bodo ponudili domači in tuji strokovnjaki.

Naučili se boste razlikovati med pojmi tržni potencial, prodajni potencial, pričakovana prodaja in tudi med pojmi potencialni trg, razpoložljivi trg, ciljni trg in dejanski trg. Razjasnili bomo pojem tržni delež, ki se ga boste naučili tudi izračunati. Ste morda kdaj razmišljali o tem, da podjetja verjetno zanima, koliko bi lahko prodala? Spoznali boste različne metode ocenjevanja prodajnih možnosti. Nekatere med njimi se boste naučili uporabljati v praksi, predvsem kako pripraviti anketne vprašalnike za proučevanje nakupnih namer odjemalcev. Obnovili boste tudi znanje statistike.

Na koncu tega obsežnega in res pomembnega poglavja bo govor še o prodajnih območjih, kaj so in zakaj je njihovo določanje izredno občutljiv postopek, ter o prodajnih kvotah, ki za prodajno osebje dejansko predstavljajo normo.

3.1 SPLOŠNO O NAČRTOVANJU PRODAJE

3.1.1 Opredelitev, pomen, dejavniki načrtovanja prodaje, plani

Načrtovanje prodaje je določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje akcij za doseg te ciljev. S planiranjem ciljev izberemo tudi pot, s katero bomo te cilje realizirali. Planiranje ne pomeni samo napovedovanja potrebnih akcij, ampak zajema tudi spremljanje in analiziranje trga, konkurence, kupcev in trendov. Za zastavljanje ciljev je nadvse pomembno izhodiščno stanje podjetja na tržišču.

Planiranje prodaje je pomembno, ker je prodajni plan izhodišče za planiranje ostalih dejavnosti. »Načrt prodaje je temelj za načrt proizvodnje, ta pa nadalje za načrt nabave. Ko naredimo načrt prodaje, vemo, koliko bi naj prodali. Tako vemo, koliko moramo proizvesti določenega izdelka ter koliko moramo nabaviti določenih surovin, materialov ali izdelkov, da bomo dosegli zastavljen načrt prodaje« (Vrečko, 2008, 17).

Planirati je nujno na vseh ravneh v hierarhiji organizacije. **Osnova planu prodaje je plan marketinga, temu pa plan organizacije.** Cilji marketinga in posledično cilji prodaje izhajajo iz vizije podjetja, njenega poslanstva in temeljnih ciljev.



Planiramo na temelju:

- pretekle prodaje,
- pogodb s stalnimi kupci,
- ugotovitev raziskav prodajnega trga,
- ocenjenih možnosti za prodajo,
- razmer na trgu (konkurence, razpoložljive kupne moči kupcev),
- učinka promocijskih akcij.

V **prodajnem planu** podjetje konkretizira svoje cilje, pričakovane rezultate in potrebne prodajne dejavnosti. »Načrtovanje prodaje temelji na ocenjevanju prodajnih možnosti na sedanjih in novih trgih, nanaša se na organiziranost prodaje ter določanje metod in oblik prodaje. Prodajni načrt zato sestavlja več delnih načrtov, ki jih praviloma delimo na dve skupini:

- Načrte, ki se **nanašajo na organizacijsko strukturo prodaje**, njeno razčlenjenost na posamezne tržne segmente (prodajna območja) in potrebno prodajno osebje (po številu in strokovni usposobljenosti).
- **Operativne prodajne načrte**, med katerimi so najpomembnejši načrt prodaje po izdelkih, po skupinah izdelkov, po kupcih, po prodajnih območjih, načrt pospeševanja prodaje, načrt komuniciranja s trgom in načrt prodajnih stroškov.« (Potočnik, 2000, 141). Operativni načrti omogočajo razne primerjave, zlasti primerjavo prodaje med lani in letos, med planirano in dejansko prodajo in primerjavo prodaje s konkurenco.

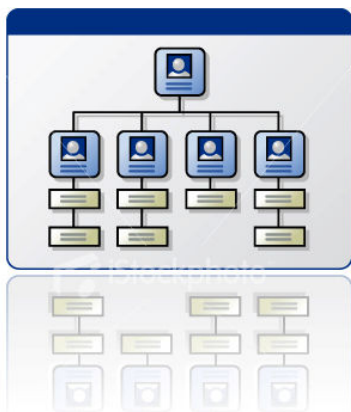
Ločimo tudi kratkoročne in dolgoročne prodajne plane. Kratkoročni plan se nanaša na obdobje enega leta. Opredeljuje kaj, koliko in kdaj mora podjetje prodati, da bo poslovalo dobičkonosno. Dolgoročni plan zajema daljše obdobje, torej obdobje večih let. Izraža splošno smer bodočega razvoja podjetja. Obsega podatke o vrsti in sortimentu proizvodov, povezanih s širitvijo prodajnih zmogljivosti, prodajanjem novih proizvodov in rastjo trgov.

Za uspešno planiranje prodaje in s tem opredelitev novih ciljev in akcij je pomembno proučevanje okolja podjetja, ki se nenehno spreminja. **Le podjetja s fleksibilnim strateškim planiranjem se uspešno prilagajajo spreminjajočemu se okolju.** Posledično prihaja do sprememb v prodajnem planu, ki ga je potrebno ustrezno prilagajati.

3.1.2 Področja načrtovanja prodaje

• Načrtovanje prodajne organizacije

Cilj načrtovanja prodajne organizacije je takšna razčlenitev in ureditev oddelkov in delovnih mest, da se zagotovi učinkovito izvajanje prodajnih nalog.



Načrtovanje organizacijske strukture vsebuje naslednje elemente:

- število delovnih mest in porazdelitev delovnih nalog na posamezna delovna mesta,
- opis delovnih nalog,
- način povezave delovnih mest v oddelke prodaje,
- opredelitev vodstvenih ravni,
- oblike komunikacijskih povezav znotraj prodajne službe z drugimi službami v podjetju in s poslovnimi partnerji.

Konkretno načrtovanje organizacijske strukture prodajne službe podjetja (organigram prodaje) je odvisno od vrste izdelkov, ki jih podjetje prodaja, od kupcev, prodajnih območij in funkcij, ki naj se opravljajo znotraj prodajne službe.

• Načrtovanje prodajnega osebja

V tržnem gospodarstvu posvečajo podjetja posebno pozornost načrtovanju prodaje, saj se zavedajo, da sta obstoj in razvoj podjetja odločilno odvisna od uspeha pri prodaji. Prodajne dejavnosti ni mogoče v večjem obsegu avtomatizirati ali celo robotizirati, zato je načrtovanje in zaposlovanje strokovno usposobljenega prodajnega osebja izredno pomembno za vsako podjetje.

Tabela 4: Dejavnosti, ki jih obsega načrt zaposlovanja in dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati

	Dejavnosti	Dejavniki
1.	Opredelitev potreb po zaposlenih (število in njihova strokovnost).	Obseg in vrste nalog prodajne službe.
2.	Časovno načrtovanje zaposlovanja.	Število kupcev in njihovo oddaljenost od podjetja.
3.	Proces pridobivanja novih delavcev z razpisi in izbiro kandidatov.	Število potrebnih obiskov na leto pri vsakem kupcu.
4.	Načrtovanje strokovnega izobraževanja, praktičnega usposabljanja.	Razpoložljivi delovni čas na leto.
5.	Predvidevanje stroškov za prodajno osebje v primerjavi z načrtovanimi prodajnimi aktivnostmi in pričakovanimi prodajnimi rezultati.	Tehnične zmožnosti podjetja glede komuniciranja na daljavo, predvsem internetna prodaja, telemarketing, teleselling.
6.	Pravila napredovanja.	
7.	Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih (več v poglavju 4.3).	

Vir: Prirejeno po Potočnik, 1994, 98–99

• Načrtovanje trženjskih aktivnosti

Načrtovanje trženjskih aktivnosti se nanaša na štiri trženjske instrumente:

- izdelek ali storitev (oblikovanje prodajnega sortimenta, gradnja razlikovalnih značilnosti v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, gradnja blagovnih znamk, razvoj novih izdelkov),
- ceno (oblikovanje prodajnih cen in prodajnih pogojev),
- prodajne poti in metode (vključevanje posrednikov in osebna prodaja),
- komuniciranje s trgov (aktivnosti na področju oglaševanja, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi).

Glejte študijsko gradivo za prvi letnik – Osnove trženja.

• Načrtovanje poslovnega rezultata

Načrtovanje rezultatov prodaje obsega:

- načrtovanje **vrednosti prodaje** po izdelkih, skupinah izdelkov, kupcih, prodajnih območjih,
- predvidene **stroške** za načrtovano vrednost prodaje,
- **poslovni rezultat** kot razliko med načrtovano vrednostjo prodaje in predvidenimi stroški.

Načrtovanje prodajne vrednosti NI težavno, saj podjetje razpolaga s podatki iz preteklega poslovanja. Načrtovanje prodajnih stroškov JE težavno, ker jih podjetja redko ugotavljajo in spremljajo ločeno (po izdelkih, po kupcih).

Praviloma podjetja razčlenjujejo prodajne stroške na tri skupine:

- stroške, povezane s pripravo prodaje,
- stroške pri izvršitvi prodaje,
- stroške, povezane z vodenjem prodaje.

Ugotavljanje oziroma načrtovanje poslovnega rezultata pri prodaji posameznega izdelka je težavno tudi zaradi tega, ker bo dejanska količina prodaje odvisna od učinka marketinških instrumentov in protiukrepov konkurence. Prav tako na skupno količino prodaje vplivajo tudi spremembe potreb, kupna moč in nagnjenost k potrošnji ali varčevanju.

● Načrtovanje časa

Cilj upravljanja s časom je v tem, da bi postajali bolj učinkoviti, kar pomeni, da naj bi naredili vedno več v vedno krajšem času.

Predstavljajte si, da se kot prodajalec znajdete pred nalogo, ki predvideva, da imate od tega trenutka dalje na voljo 20 % manj časa, promet pa se mora povečati za enak odstotek. Opisano stanje nikakor ni nerealno. Čas bo, in je že postal, odločilni dejavnik konkurenčnosti. Čas postaja za prodajo vedno ožje grlo in pomeni za prodajalce poseben problem, saj je strah, da v prihodnje ne bodo več mogli dosežati sedanjega prometa, upravičen. Kronično pomanjkanje časa je v prodaji še posebej izrazito. Zaradi konkurence na trgu postajajo prodajalčeve naloge vedno številčnejše in zahtevnejše, predvsem načrtovanje in določanje ciljev, zaradi česar delež aktivne prodaje v vsem delovnem času prodajalca pada. Vedeti moramo, da čas aktivne prodaje pomeni čas s kupcem.

Geffroy (1996, 121–128) navaja, da je bil **največji delež časa aktivne prodaje, ki ga je ugotovil pri svojih raziskavah, okrog 30 %, pogosto pa le med 10 in 15 %**. Ostali čas se porabi za vožnjo in čakanje, obdelavo ponudb in naročil, telefon, obdelavo reklamacij in splošno pisarniško delo.



Nekaj ukrepov za povečanje prodajnega časa:

- Poskrbimo za več obiskov pri pravih kupcih, to je tistih, ki nam dajejo največji promet in zagotavljajo največ naročil, t. i. ključnih kupcih. Naredimo ABC-analizo kupcev, kot je to praksa pri dobaviteljih.
- Zmanjšajmo čas prisotnosti v podjetju, tako da se oskrbimo z ustrezno tehnologijo, predvsem s prenosnim računalnikom, da lahko več opravimo med potjo.
- Izboljšajmo načrtovanje poti. Skoraj vedno je mogoče opraviti en obisk več na dan.
- Pri enem kupcu obiščimo več oddelkov.
- Na isti dan povabimo v podjetje po več kupcev.
- Sistematično obdelujmo prodajna območja.
- Vnaprej določimo trajanje obiska pri kupcih.
- Uporabljajmo predstavitvene pripomočke. Pri tem ne pozabimo, da ena slika pove več kot tisoč besed.

- Sistematično spremljajmo ponudbe, s čimer bomo povečali razmerje med povpraševanji, ponodbami in naročili. Po izkušnjah je delež realiziranih ponudb le 10 do 15 %. To pomeni, da se več kot 85 % potencialnih naročil ne uresniči.



*Upravljanje s časom je eden od dejavnikov uspešne prodaje. Vsak direktor bi moral znati izrisati svoj prodajni proces in določiti ključne dejavnike uspeha. Na primer: **koliko telefonskih klicev prodajalec potrebuje za en obisk pri stranki, koliko obiskov za eno ponudbo in koliko ponudb za eno naročilo.** Tako pogled na le nekaj številčk takoj pove, kateri prodajalec je na dobri poti, kateri pa ne.*

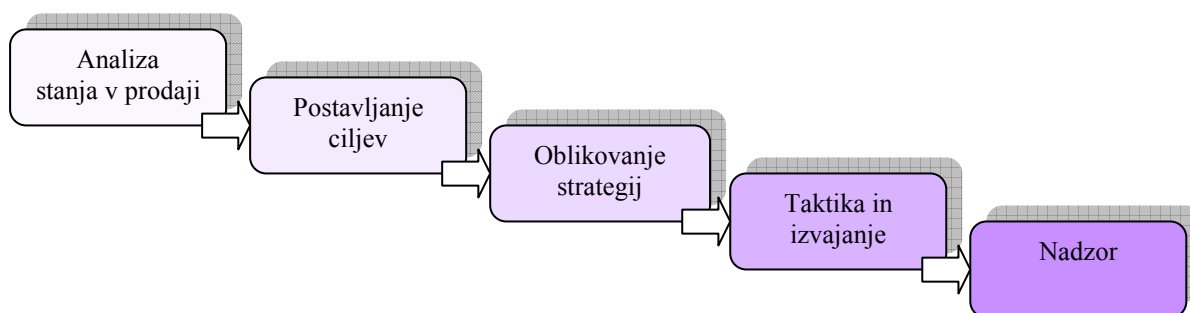
3.1.3 Faze načrtovanja prodaje

Tabela 5: Vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje

Faza	Vprašanje	Odgovor – Aktivnost
1.	Kje je organizacija v prodaji sedaj?	Analiza stanja v zvezi s trgi, izdelki, stroški, konkurenti in drugimi dejavniki v okolju organizacije.
	Kakšna bo bodočnost?	Analiza trendov bodočih pogojev za prodajo; ocena enakih dejavnikov kot v prvem koraku z vidika: predvidevanja oziroma predpostavke, priložnosti in nevarnosti ter možna presenečenja.
2.	Kam je organizacija z vidika prodaje namenjena?	Oprelitev prodajnih ciljev.
3.	Kako priti tja?	Strategije, ki so potrebne pri reagiranju na priložnosti in nevarnosti.
4.	Kdo bo kaj naredil in kdaj bo to naredil?	Odločitve, ki pomagajo, da strategije delujejo v praksi, in izvedba načrta. Opredeljevanje odgovornosti in postavljanje rokov za izvedbo.
	Koliko bo uresničenje načrtov stalo? Kaj vse bodo stroški zajeli?	Priprava prodajnih proračunov.
5.	Kakšni bodo rezultati?	Zbiranje in analiza podatkov, ki so potrebni za spremljanje prodajnih strategij in njihovega udejanjanja.
	Kakšne spremembe bodo potrebne?	Spremembe prodajnih ciljev, strategij in taktik v primeru odstopanj od začrtanega.

Vir: Prirejeno po Snoj, 2005, 50

Proces načrtovanja prodaje sestavlja več korakov, ki so na naslednjih straneh podrobneje predstavljeni, prikazuje pa jih tudi spodnja slika.

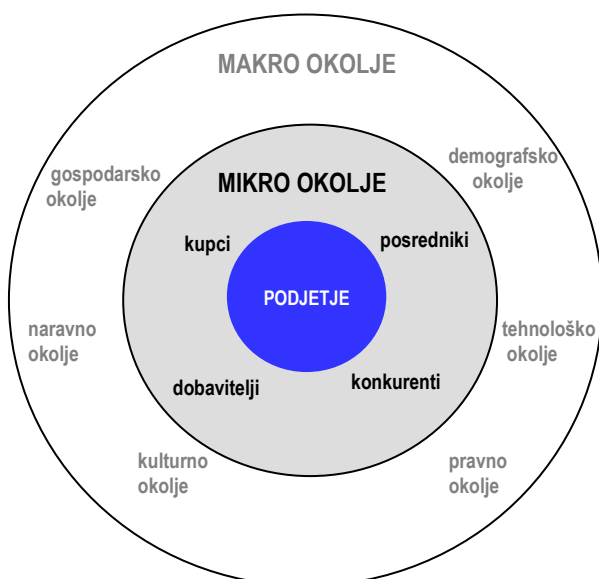


Slika 14: Koraki procesa načrtovanja prodaje

Vir: Prirejeno po Snoj, 2005, 49–70

1. Analiza stanja pomeni zbrati kar največ informacij, ki so že v preteklosti vplivale in še vedno vplivajo na prodajo v podjetju, da bo podjetje lažje poslovalo v prihodnosti. Do teh informacij pridemo z analiziranjem zunanjega in notranjega okolja organizacije.

S proučitvijo obeh okolij organizacije dobimo **SWOT analizo**, s katero si pomagamo pri načrtovanju prodaje.



Slika 15: Okolje podjetja

Vir: Grlica, 2006, 38

Podjetje z analizo zunanjega okolja išče priložnosti in nevarnosti, da bi lahko aktivno oblikovalo svojo prihodnost. Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe v okolju, ki jih podjetje lahko donosno zadovoljuje.

Nevarnosti v okolju pomenijo neugodni dogodki, ki lahko predstavljajo manjšo prodajo in dobiček, če jih podjetje ne bi upoštevalo. Najuspešnejša podjetja so sposobna zunanje nevarnosti obrniti sebi v prid in jih izkoristiti kot priložnost za uspeh.

Podjetje z analizo notranjega okolja presoja svoje notranje sposobnosti, ki lahko predstavljajo v primerjavi s konkurenco njegove prednosti ali slabosti.

Prednosti in slabosti podjetja izhajajo iz njegovih notranjih sposobnosti na področju trženja, financ, proizvodnje in organizacije. Med prednosti prištevamo tiste, ki jih kot takšne zaznavajo kupci.

Tabela 6: Možni dejavniki SWOT analize

NOTRANJE OKOLJE	<p>Notranje prednosti (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> – možnost doseganja ekonomije obsega, – izkoriščanje krivulje učenja, – tržni vodja, – posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja, – stroškovna prednost, – kakovost in privrženost vrhnjega in srednjega menedžmenta, – ustrezni finančni viri, – prožnost proizvodnih zmogljivosti, – inovacijski procesi in rezultati, – zavzetost delavcev za stalni napredek, – sodobna delovna sredstva in oprema, – dobro ime, – uveljavljenost blagovnih znamk, – diferenciranost proizvodov, – kakovost proizvodov oz. storitev, – veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje, – patentirana tehnologija. 	<p>Notranje slabosti (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> – nejasna vizija ali strateška usmeritev, – zaostajanje na področju raziskav in razvoja, – majhen tržni delež, – pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja, – neuspešno izvajanje sprejetih strategij, – nezadostno število kakovostnega vrhnjega in srednjega menedžmenta, – neustrezni finančni viri in šibak denarni tok, – neustrezna organizacijska struktura, – pomanjkanje inovativnosti, – neizdelan sistem stalnega napredka, – zastarela oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco, – na slabem glasu zaradi napak v preteklosti, – neuveljavljena blagovna znamka, – nediferenciranost proizvodov, – nizka kakovost proizvodov oz. storitev, – pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje, – ozek nabor izdelkov.
ZUNANJE OKOLJE	<p>Zunanje priložnosti (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> – nova tržišča in tržne niše, – novi proizvodi, – možnosti za diverzifikacijo, – visoka rast tržišča, – šibkost konkurentov, – ugodne socialne in demografske spremembe, – ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju, – možnosti za prevzem podjetij, – možnosti za nova strateška povezovanja, – rast mednarodnega tržišča, – pozitiven ekonomski cikel, – širitev nabora proizvodov za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev. 	<p>Zunanje nevarnosti (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> – vstop novih konkurentov, – nadomestni proizvodi, – večja moč odjemalcev in dobaviteljev, – nizka rast tržišča, – povečana konkurenčnost, – neugodne socialne in demografske spremembe, – neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju, – nove tehnologije, – novi zakonski predpisi o konkurenčnosti poslovanja, – neustrezna valutna razmerja, – negativen ekonomski cikel, – spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev.

Vir: Grlica, 2006, 39



Izziv 3.1 Študentje ste že leto dni, no, morda nekateri tudi malo več. Lahko bi rekli, da ste šolo že dodobra spoznali. Sedaj se vživite v vlogo vodstva zavoda, ki pripravlja načrt trženja izobraževalnih storitev šole in v okviru tega načrt prodaje. Izhodišče za pripravo načrta bodo rezultati analize zunanjega in notranjega okolja.

Vaša naloga je torej izdelava SWOT analize – analize priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti šole. Pri tem vam bo morda v pomoč tabela 6 na prejšnji strani.

2. Analizi stanja sledi **oblikovanje ciljev**, ki predstavljajo bistvo planiranja v prodaji. »Ko je podjetje proučilo svoje zunanje in notranje okolje, lahko opredeli cilje, ki jih želi doseči. Podjetij, ki bi zasledovala samo en prodajni cilj, je malo. **Večina se odloči za splet ciljev**, ki ga sestavljajo povečanje količine in vrednosti prodaje, stopnje rasti prodaje, tržnega deleža, ugleda, prodaja na novih trgih in spremembe pri prodajnem osebju.

Če želimo, da sistem deluje, **morajo biti cilji hierarhično, količinsko, realno, skladno opredeljeni in terminsko določeni**. Razvrstijo svoje cilje hierarhično pomeni, da so razvrščeni od najbolj do najmanj pomembnega – kažejo, čemu je potrebno dati prednost. Kadarkoli je mogoče, moramo cilje opredeliti tudi količinsko (npr. povečati količinsko prodajo za 15 %) – omogočajo merjenje uspešnosti uresničevanja načrtov. Podjetje si mora zadati realne cilje, ki naj bodo odraz analize priložnosti in prednosti. Če so realni, imajo veliko motivacijsko moč za zaposlene. Končno, cilji morajo biti skladni, da se med seboj ne izključujejo« (Grlica, 2006, 40).

3. Podjetje mora imeti oblikovano dobro premišljeno **prodajno strategijo**, da bi bilo danes konkurenčno in uspešno. Strategija je način, ki ga organizacija uporabi, da doseže cilje. Strategija je pot do dosega specifičnih ciljev in **opisuje, kako bodo ti cilji doseženi, čas, v katerem bodo doseženi, in razporeditev resursov**.

Podjetjem je na voljo vrsta možnih strategij. Kakšna bo prodajna strategija podjetja, je odvisno od prodajnih ciljev. Med najpogostejšimi cilji je seveda povečanje prodaje in tržnega deleža. Podjetje se lahko odloči tudi za **ohranitveno strategijo**. Namen te strategije je obdržati obstoječe kupce. Naše prodajne aktivnosti usmerjamo k preprečevanju tega, da jih osvojijo drugi ponudniki. Želimo, da so nam naše stranke lojalne in da vedno znova naročajo izdelke ali storitve, ki jih nudimo. Vzpostavimo prijateljski odnos s strankami. Seveda sta pri tem pomembna pristnost odnosa in poštena namera. Najboljši načini, da obdržimo svoje kupce, so dober izdelek ali storitev, dobra izvedba, hitro in nebirokratsko reševanje reklamacij. Ne pozabimo svojim dobrim in zvestim kupcem preprosto reči **hvala!**

Matrika **strategij razvoja oziroma rasti**, ki jih prikazuje tabela 7 na naslednji strani, vključuje prodiranje na trg, pridobivanje novih ciljnih skupin oziroma trga, razvoj novih izdelkov in diverzifikacijo. **Prodajo lahko povečamo, tako da obstoječim kupcem prodamo več, poiščemo nove kupce ali ponudimo nove izdelke.**



Izziv 3.2 V nadaljevanju bo veliko govora o strategijah rasti, torej o tem, kako povečati prodajo. V današnjih razmerah je za marsikatero podjetje cilj poslovanja preprečiti padanje prodaje in zadržati obstoječe kupce.

S pomočjo knjig in člankov, ki jih najdete v knjižnici ali na spletu, sestavite 10 zlatih pravil, kako zadržati kupca. Vsako pravilo na kratko opišite, tekst lično oblikujte in ga uokvirite.

Tabela 7: Strategije rasti

<p>STRATEGIJA PRODORA NA TRG</p> <p>Pomeni povečevanje obsega prodaje z obstoječimi izdelki na obstoječih trgih.</p> <p>To dosežemo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – s prepričevanjem lastnih kupcev, da bi kupili več oz. da bi kupovali pogosteje. <p>To je možno z:</p> <ul style="list-style-type: none"> – znižanjem cen ⇒ psihološki učinek na kupce, obseg prodaje mora kriti razliko, konkurenca nas lahko posnema; – vlaganjem v oglaševanje ⇒ obseg prodaje mora kriti stroške; – večjim obsegom proizvodnje ⇒ lahko zahteva dodatne investicije. 	sedanji izdelki	<p>STRATEGIJA RAZVOJA TRGA</p> <p>Pomeni povečanje obsega prodaje z obstoječimi izdelki, ki jih ponudimo na novih trgih.</p> <p>To dosežemo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – s prodajo novim skupinam kupcev (nov segment kupcev); – s prodajo v tujini (izvoz). <p>To je možno:</p> <ul style="list-style-type: none"> – z raziskavo trga ⇒ stroški; – s povečevanjem proizvodnje.
sedanji trgi		novi trgi
<p>STRATEGIJA RAZVOJA IZDELKA</p> <p>Pomeni povečanje obsega prodaje z novimi izdelki na obstoječih trgih.</p> <p>To dosežemo z izdelkom, ki je:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nov z vidika podjetja, – nov z vidika trga (izum), – modificiran (spremenjen) in ima zato novo vrednost za kupca. <p>To je možno z:</p> <ul style="list-style-type: none"> – velikimi vlaganji v R & R. 	novi izdelki	<p>STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE</p> <p>Pomeni povečanje obsega prodaje z novimi izdelki na novih trgih.</p> <p>Zahtevna strategija, ki jo podjetje izbere, če z vsemi prej navedenimi strategijami ni doseglo želenega tržnega deleža.</p>

Vir: Grlica, 2002, 15



Večina podjetij se zaveda pomena pridobivanja novih kupcev, a pri tem pogosto delajo napako. Podjetje lahko preveč časa in aktivnosti usmeri v iskanje in pridobivanje novih kupcev, pri tem pa zanemarja obstoječe kupce. Nikoli ne smemo pozabiti – kupci, ki so nas pripeljali do sem, nam lahko pomagajo tudi naprej. Ne pozabimo nanje. Izkušnje kažejo, da stane prodaja novemu kupcu od pet do desetkrat toliko kot prodaja obstoječemu kupcu.



***Izziv 3.3** V knjižnici si izposodite knjigo avtorja E. K. Geffroyja, ki nosi naslov *Kupec – nepotrebno zlo: klientstvo spodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo*. Na straneh 53–57 avtor piše, da je veliko današnjih prodajnih metod zelo starih, zato je treba ubrati nove poti. Kaj predlaga?*

***Izziv 3.4** Na spletni strani http://www.lisac.si/domov/155/paretovo_pravilo.html poiščite razlago Paretovega pravila glede pomembnosti kupcev. Kaj menite o tem?*

***Izziv 3.5 B.** Tracy v svojem delu *Vrhunske prodajne strategije* pojasnjuje pomen dolgoročnih odnosov in prijateljstva s strankami. Na straneh 145–154 poiščite odgovore na sledeča vprašanja: Kako se morajo danes vesti podjetja do svojih kupcev? Kaj je predpogoj za nadaljevanje in utrjevanje kakršnihkoli odnosov? Kaj in kako ruši zaupanje in verodostojnost? Kakšen je največkrat odgovor prodajalcev, če jih vprašamo, zakaj ljudje ne kupujejo njihovih izdelkov ali storitev? Kaj je nujno potrebno za velik prodajni uspeh? Na katerih treh enotah temelji ta dejavnik?*



Zavedati se moramo, da so medsebojni odnosi bistvo našega dela. Nov model prodaje temelji na ustvarjanju dolgoročnega, za obe strani koristnega razmerja, namesto hitre, enkratne kupčije, kjer kupca ne nameravamo videti nikoli več. V novem modelu skušamo pridobiti zaupanje in vzdrževati dober odnos do vsake stranke. Nov model prodaje je poln sodelovanja, izmenjave mnenj in temelji na prijateljski prodaji.

4. Taktika pomeni, da strategije pretvarjamo v potrebne aktivnosti ali akcije. Pojem taktike prodaje zajema dnevne aktivnosti, ki so potrebne, da se izvedejo strategije prodaje in se preko njih dosežejo cilji prodaje. Ko uresničujemo strategije, je **glavni poudarek na organiziranju, kadrovanju in usmerjanju ljudi**. Za vsako aktivnost tudi časovno opredelimo začetek in konec. **Taktike vsebujejo operativne podrobnosti in določajo, kdo bo kaj naredil in do kdaj**. Prodajni menedžerji imajo na tej stopnji veliko dela.

5. V fazi nadzora se primerja načrtovano z doseženimi rezultati. Kjer se ti rezultati razlikujejo, se raziščejo razlogi za ta odstopanja. Nadzor prodaje vključuje namreč več kot samo pasivno poročilo dejanskega stanja. Nadzor **mora potekati v vseh fazah procesa načrtovanja prodaje**, saj se okolje lahko hitro spremeni, zato moramo cilje ali strategije tem spremembam potem prirediti.

Bistvo nadzora je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od načrtovanega, v poročanju o teh odklonih in v začnjenju popravljivih akcij. Organizacija mora imeti oblikovan sistem nadzora, tako da se lahko hitro najdejo napake v procesu izvajanja in se popravijo.

Pri nadzoru prodaje se odločamo:

- Kaj je potrebno nadzorovati? Najpogosteje nadzorujemo vrednost prodaje, doseženi dobiček, višino prodajnih stroškov in zavzetost prodajnega osebja pri kontaktiranju z odjemalci.
- Na kakšen način oziroma s katerimi instrumenti bomo nadzorovali? Pomembno je, da instrumenti zagotavljajo učinkovito spremljanje prodajne dejavnosti in so podlaga za odločanje o potrebnih korekcijah. Zaželeno je, da so v pisni obliki, predvsem kot prodajna poročila, prodajne analize, prodajni obračuni in ocene prodajnega osebja.



Izziv 3.6 Zagotovo ste že delali v kakšnem podjetju. Morda ste v tem podjetju opravljali praktično izobraževanje, morda je šlo za počitniško delo ali delo preko študentskega servisa. Če študirate ob delu in ste zaposleni, toliko boljše. Predstavljajte si, da delate v prodajni službi tega podjetja in ste prodajni komercialist. Vaša naloga je priprava letnega plana prodaje za izdelke, ki jih prodajate oziroma trge, ki jih pokrivata.

Razmislite, kaj bi bilo potrebno zapisati v prodajni plan in pripravite osnutek.

3.1.4 Slovenska realnost in nasveti strokovnjakov

Realnost na slovenskem trgu je žal taka, da v **podjetjih pogosto pripravljajo le letne načrte** prodaje, kar ni najbolje za doseganje dolgoročnega uspeha. V praksi vodja prodaje pregleda pretekle rezultate po kupcih in po ponudbi ter ugotovi, koliko so prodali. Na podlagi te analize pripravi načrt. Nadalje, izkušnje podjetja Mercuri International kažejo, da **večina letnih načrtov obravnava le rezultate, ki bi jih radi dosegli, ne pa aktivnosti, ki so potrebne za to**. Dober primer takšnega ravnanja je atlet, ki si zastavi cilj, da mora skočiti 8,3 metra. Dejstvo je, da lahko naredi še tisoč kopij tega cilja, pa ne bo skočil 8,3 metra, če ne bo opredelil še poti, kako priti do tega cilja. Ko mu trener pove, da bo moral za to trenirati osem ur na dan, se lahko ustraši.

Nadvse zaželeno je, da prodajni načrt vključuje tudi razvoj kadrov. Dejstvo je, da katerokoli strategijo že izberemo, vsaka je omejena s strokovnostjo prodajne ekipe. Vodja prodaje se mora zato vedno vprašati, kakšni so viri, s katerimi razpolaga. Temeljito mora analizirati zaposlene in njihove kompetence. Pripraviti mora načrt razvoja kompetenc, se pravi znanj, veščin, odnosov, obnašanja in talentov. Šele ko to naredi, ima pripravljen celovit prodajni načrt.



Zaposlene moramo usposobiti, preden od njih zahtevamo rezultate. Ideja, da jih bomo vrgli v morje in videli, ali znajo plavati, preveč stane, ker običajno potonejo. Zaradi tega mora prodajni načrt opredeljevati tudi usposabljanje, ki bo potrebno, da dosežemo načrtovane rezultate.

Vodstvo podjetja je zadolženo, da pripravi osnovne analize in zariše osnovne ambicije za prihodnje leto. **Konkretne načrte prodaje je treba narediti od spodaj navzgor.** Vsak prodajalec bi moral narediti lastni letni načrt prodaje in ga zagovarjati pri vodji.

Pomembno vprašanje je tudi, kdaj načrtovati. Dobro podjetje začne pripravljati letni prodajni načrt še pred letnimi dopusti. Takrat lahko že naredimo prve analize, kaj se na trgu dogaja, in vidimo, kaj kažejo trendi prihodnosti. Junija se lahko objavijo že prvi sklopi ambicij za prihodnje leto. Resnejše analize se začnejo septembra, kjer se lahko že uporabijo konkretne številke in se natančneje opredeli cilje. Oktobra in novembra je tako že marsikaj znano in opredeljeno za prihodnje leto. Če ne moremo opredeliti načrta prodaje vsaj toliko vnaprej, potem očitno nekaj ni v redu z informacijami, ki jih imamo na voljo. Morda ne gledamo pravih informacij ali pa se na trgu zares dogaja nekaj neobičajnega, kar je tudi pomembna informacija.

Kako načrtovati prodajo v kriznih časih? V obdobju krize, ko začne prodaja padati, podjetja pogosto reagirajo panično. Ključne napake, ki jih v takšnih razmerah naredi vodstvo, so:

- Močno okrepi pritisk na prodajalce.
- Začne pripravljati »velike« analize.
- Poveča nadzor.
- Predvsem začne veliko razmišljati o rezultatih.
- Nekateri se na vrat na nos lotijo sprememb izdelkov, ker želijo spremeniti svoj splet izdelkov.

Na ravni prodaje se vse to odraža, tako da začnejo prodajalci z večjo vnemo in v večjem številu kot dotlej napadati nove kupce in iskati nove priložnosti, kar pa je prav tako napaka. V krizi je prvi zakon kriznega načrtovanja – oprimate se obstoječih kupcev, ker vam zaupajo in ker imate z njimi že vzpostavljen dober partnerski odnos (povzeto po Pahor, 2009).

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

Primeri prodajnih strategij in prodajnih metod, ki jih priporočajo slovenski strokovnjaki

Dretar (2009) v članku **Prodajte več!** za povečanje prodaje svetuje, naj poiščemo nove kupce ali obstoječim kupcem prodamo več in da je slednje preprosteje, saj svoje kupce vendar poznamo in razpolagamo z informacijami o njih. Obstoječim kupcem lahko povečamo prodajo na dva načina: prepričamo jih, da bodo kupovali bolj pogosto, ali pa jih prepričamo, da bodo kupovali več, tako količinsko ali vrednostno. 20 % kupcev je za isti izdelek pripravljeno plačati več. Seveda ne za enako različico izdelka, pač pa za boljšo, bolj ekskluzivno različico.

Tako na primer banke prodajajo zlate kreditne kartice. Ponudijo jih samo najboljšim strankam in jih zaračunajo po štiri ali petkrat višji ceni. Seveda morajo storitvi dodati še kakšno ekskluzivno vrednost, na primer 24-urnega osebnega bančnika, ki ga kupci skoraj nikoli ne potrebujejo.

Obstaja še več načinov, kako kupca prepričati, da bo kupil za višjo vrednost. Eden od teh načinov se v angleščini imenuje **upselling**: to je postopek, v katerem poskusite kupcu prodati dražji izdelek, kot ga je nameraval kupiti. Prodajalci avtomobilov so mojstri upsellinga. To prav dobro vedo kupci, ki so skoraj zagotovo kupili takšnega z boljšo opremo, kot pa so nameravali pred odhodom v avtosalon.

Obstoječim kupcem lahko prodamo več tudi tako, da dvignemo njihovo **frekvenco** nakupov. Poenostavljeno povedano, ni potrebno, da kupci kupijo več ali dražje, dovolj je že, da svoje nakupe opravijo pogosteje. Podjetja že dolgo povečujejo frekvenco nakupov z bolj ali manj poštenimi triki, tako zmanjšajo količino izdelka in obdržijo enako ceno, povečajo odprtino na plastenki šampona, da bi ga kupci porabili več.

Kupcem lahko ponudimo tudi **dodatne izdelke**, predvsem tiste, ki jih potrebujejo. Prodajalec avtomobilov kupcu ponudi tudi strešni nosilec za kolesa ali pa nosilec za smuči. Prodajalec poleg tiskalnika ponudi tudi kartušo, bančni referent ob podaljšanju limita ponudi še sklenitev rentnega varčevanja, prodajalec na bencinskem servisu ponudi še kavo za na pot ..., natakar v restavraciji gostu po končanem obedu ponudi še kakšno sladico ali kavico. To se imenuje dodatna prodaja.

S pomočjo evidenc o kupcih lahko poiščemo kupce, ki so v preteklem letu opravili pri nas vsaj en nakup, odtlej pa še nobenega. Pokličemo jih ali jim pošljemo pismo in jim ponudimo kakšno posebno ugodnost ali darilo ob nakupu. Seveda ne pozabimo povprašati po razlogih, zakaj ne kupujejo več pri nas – morda delamo kaj narobe. Poiščimo kupce izdelkov, ki jim kmalu poteče življenjska doba izdelka, in jim poskusimo prodati nov izdelek istega tipa. Lahko poiščemo kupce, ki pri nas kupujejo samo občasno, sicer pa kupujejo pri konkurenci. Ponudimo jim ugodnosti pri večkratnem nakupu.

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

Ugrenova (2009) se v članku **Dodatna prodaja za večji zaslužek** sprašuje, kako takoj povečati prodajo, ne da bi delali več ur ali obiskovali več strank. Kako takoj povečati prodajo, če nimamo več sredstev za oglaševanje, da bi privabili nove kupce oziroma običajne kupce spodbudili, da bi k nam zahajali pogosteje ter večkrat naročali blago in storitve?

Odgovor – z dodatno prodajo obstoječim strankam, vendar na pravi način. Pravi način pa je tak, da do stranke nismo vsiljivi, da ji ne ponujamo kar vseh izdelkov povprek, ampak da jo predvsem informiramo in ji dodatni nakup samo priporočamo. S tem stranki prepustimo odločitev, sami pa se počutimo boljše, ker smo nevsiljivi.

Prvi primer: če stranka kupuje čevlje iz občutljivega usnja, ji to povemo in ji tudi svetujemo, s kakšno kremo ali pršilom jih bo najbolje negovala. **Drugi primer:** kupcu, ki se preoblači v kabini, prinesemo še dodatno oblačilo, ki bi se prilegalo pomerjenemu oblačilu. Četudi kupec ugovarja, lahko pojasnimo, naj pomeri zato, da si bo lažje predstavljal, kako se določena oblačila prilegajo. Prav tako lahko kupcu prinesemo čevlje, če jih prodajamo v trgovini, da si stranka predstavlja, kako ji pristajajo hlače ali krilo k določenim čevljem. S tem se pokaže priložnost, da bo morda kupec vzel tako dodatni del oblačila kot tudi čevlje.

Dodatno prodajo lahko izvajamo že med predstavitvijo osnovnega izdelka in stranko seznanimo o sorodnih izdelkih, navezujočih na izdelek, ki ga kupuje. Nekateri prodajalci raje počakajo, da vidijo, ali bo stranka vzela osnovni izdelek, in ji šele nato predstavijo dodatni izdelek ali storitev. Bojijo se namreč, da si lahko stranka premisli in sploh ne bo ničesar vzela, če ji bodo prehitro predstavili še dodatne izdelke ali storitve.

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

Levičar (2009) v članku **Kako pridobiti nove stranke** našteva nasvete za pridobivanje novih strank.

1. Pokličimo stranke zunaj običajnega delovnega časa. Od osmih do štirih je navadno v podjetjih polna zasedba zaposlenih – s tajnico vred, ki nas zlepa ne bo spustila naprej do odločujoče osebe v podjetju. Bodimo zviti in kličimo svoje potencialne stranke že od sedme ali pol sedme ure zjutraj, popoldne pa tudi po koncu normalnega delovnega časa, vse tja do šeste ure. S tem si bomo bistveno povečali možnosti, da na telefon dobimo ravno direktorja oziroma lastnika podjetja. Prav tako bo marsikdo izmed njih cenil, da smo tudi mi delavni in zgodnji – kakor oni. Morda se bo ravno zaradi tega malce lažje dogovoriti za sestanek ali posel.

2. Poiščimo partnerje in združimo ponudbo. Razmislimo o tem, kako bi se lahko povezali s podjetji, ki ponujajo naši ponudbi komplementarne storitve ali izdelke. S katerimi podjetji si med seboj ne konkuriramo, hkrati pa imamo iste ciljne stranke? Oblikujmo pakete z združeno njihovo in našo ponudbo. Katere trženjske aktivnosti bi lahko izvajali skupaj in si tako delili stroške? Ali bi lahko njihovo ponudbo vključili v svoje prospekte, oni pa našo v njihove? Tako bomo mi dobili dostop do njihovih obstoječih strank, oni pa do naših.

3. Sodelujmo v spletnih forumih. Ljudje na spletu iščejo rešitve že za skoraj vsako vrsto težav. Prebirajo nasvete in se prijavljajo v forume in specializirane spletne strani, kjer druge uporabnike sprašujejo za mnenja, priporočila in konkretne rešitve za svoje težave. Poiščimo tovrstne strani, ki obravnavajo področje, na katerem delujemo, in jih redno spremljajmo. Dober primer zapisanega so podjetniki, ki na slovenskih popotniških forumih ponujajo prevoz do letališč v tujini.

4. Poiščimo nove uporabe svojih izdelkov. Z majhno spremembo izdelka dobimo povsem nov krog potencialnih kupcev. Lep primer so table, ki jih za pisanje uporabljamo v pisarnah ali na raznih seminarjih. Če stojalo table le nekoliko spremenimo, dobimo tablo, ki jih imajo gostinci pred svojimi lokali, da opozarjajo mimoidoče na ponudbo. Dober način za povečevanje porabe so iznašli proizvajalci žgane pijače Cognac. Preko svojih distributerjev so na trg poslali množico receptov za koktajle, jedi in različne načine serviranja. S tem so sprožili povečanje porabe, saj se Cognac ni več pil le kot samostojna pijača v dokaj ozkem krogu potrošnikov, temveč se je začel dodajati koktajlom in jedem ter sladicam.

5. Pojdimo v tujino. Zakaj ne bi poskusili? Prevedimo promocijsko gradivo v nemščino, italijanščino, angleščino. Naredimo spletno stran podjetja večjezično. Razpošljimo ponudbe, pokličimo v tujino ali pa zaposlimo koga, ki zna tuje jezike, da bo lahko klical namesto nas in se dogovarjal s tujimi potencialnimi strankami. Poslovanje znotraj Evropske unije je s pravnoformalnih vidikov podobno poslovanju v Sloveniji, saj gre za enoten trg. Za začetek lahko poiščemo posrednika, sodelujemo z Gospodarsko zbornico Slovenije.

6. Poskušamo priti v novice v lokalnih medijih. Morda nam je uspelo razviti izviren izdelek, se dogovoriti za atraktiven posel v tujini ali postaviti nov proizvodni obrat.

V nacionalne medije bomo težko prišli, lokalni mediji pa bodo naš uspeh z veseljem delili s svojimi bralci, ki prihajajo iz okolja, kjer delujemo. Pripravimo sporočilo za medije, opišimo svoj dosežek in svoje načrte. Povejmo, zakaj je to pomembna pridobitev za kraj. Izpostavimo ključne točke, pripravimo grafične ponazoritve in dobre fotografije, ki jih bodo lahko uporabili.

7. Bodimo družbeno aktivni. Družbo sestavljajo ljudje in med njimi so lahko naši potencialni kupci, zato se udeležujmo družabnih dogodkov. Obiskujmo koncerte, gledališke predstave in športne prireditve. Včlanimo se v kakšno društvo. Spoznavajmo nove ljudi in krepimo stike z njimi.

8. Vedno bodimo v pripravljenosti. Kamorkoli gremo, kjerkoli smo, vedno bodimo pripravljeni na to, da nas lahko kdo povpraša o naših storitvah in morda pozneje postane naš kupec. Imejmo pripravljene odgovore in vedno pri roki vizitke ter promocijsko gradivo. Povprašajmo ljudi za stik in se naslednji dan tudi odzovimo, jih pokličimo, pošljimo obljubljeni ali pa le ostanimo v stiku.

9. Organizirajmo brezplačen seminar. Če ponujamo storitve, ki bi tudi vsebinsko utegnile zanimati določene skupine ljudi, je lahko organizacija seminarja izjemno učinkovito orodje za našo promocijo in pridobitev novih strank. Primera: če se ukvarjamo s posredovanjem pri nakupu vrednostnih papirjev, lahko organiziramo seminar o vlaganju v delnice; če se ukvarjamo z gradnjami hiš, bi morda lahko organizirali predavanje o varčnih hišah. Takšen dogodek je zagotovo lahko učinkovitejši od klasičnega oglaševanja.

10. Ponudimo brezplačne vzorce. Preden se ljudje odločimo, da bomo pri kom kaj kupili ali naročili, nas skrbi predvsem to, ali bodo naša pričakovanja izpolnjena. Za tem se pravzaprav skriva nezaupanje do neznanega ponudnika izdelka ali izvajalca storitve. To je razlog, da je prva prodaja novim kupcem najtežja. Ponudimo jim brezplačen vzorec izdelka ali brezplačno storitev, da bi zmanjšali to oviro in se jim približali.



Izziv 3.7 S pomočjo tabele 7, ki jo najdete na strani 38, in nasvetov slovenskih strokovnjakov, pripravite strategijo povečanja prodaje za podjetje iz izziva 3.6.

3.2 TRŽNI IN PRODAJNI POTENCIAL

Preden lahko prodajni menedžer uspešno določi cilje in strategije prodaje, mora vedeti, kako velik je možni trg za izdelke, ki jih podjetje prodaja. Če je velikost možnega trga neznana, potem je tudi možna prodaja in posledično pričakovana prodaja vprašljiva. Zaradi nepoznavanja velikosti možnega trga in možne prodaje za svoje izdelke tudi ne vedo, kakšne in koliko naporov morajo vložiti, da dosežejo pričakovano prodajo.

Ločiti moramo sledeče pojme:

- možni trg oziroma tržni potencial,
- pričakovani trg,
- možna prodaja oziroma prodajni potencial,
- pričakovana prodaja.

Tržni potencial je največja količina prodaje nekega izdelka, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v določeni panogi v določenem obdobju ob dani ravni trženjskih prizadevanj in ob danih razmerah v okolju. Tržni potencial pomeni zgornjo mejo tržnega povpraševanja. Prvi korak pri vrednotenju trženjskih priložnosti je torej ocenitev celotnega povpraševanja na trgu. Povpraševanje po določenem izdelku na trgu sestavlja celotna količina tega izdelka, ki bi jo lahko kupila določena skupina kupcev na določenem geografskem območju v določenem času.

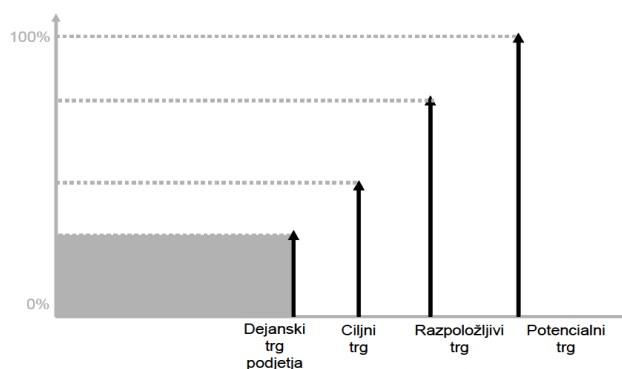
Prodajni potencial je maksimalni odstotek tržnega potenciala, ki ga lahko doseže posamezno podjetje v dejavnosti. V večini primerov je prodajni potencial manjši kot tržni potencial celo takrat, ko se izdatki za trženje v podjetju znatno povečajo v primerjavi s konkurenti, saj ima vsak konkurent določen stalni krog kupcev, ki se ne odzivajo na »snubljenje« in trženjska prizadevanja drugih podjetij (povzeto po Luketina, 2008, 28). Na tej ravni gre za ugotovitev števila vseh možnih kupcev za določen tip izdelka, ki ga prodaja neko podjetje (npr. segment kupcev, ki je zainteresiran za bučno olje točno določenega proizvajalca).

Pričakovana prodaja je prodaja izdelka, ki jo podjetje pričakuje ob pomoči konkretnega marketinškega vložka, medtem ko možna prodaja predstavlja celotno prodajo izdelka podjetja, ki bi lahko bila dosežena, če bi vsi možni odjemalci izdelek tudi dejansko kupili.

3.2.1 Merjenje tržnega in prodajnega potenciala

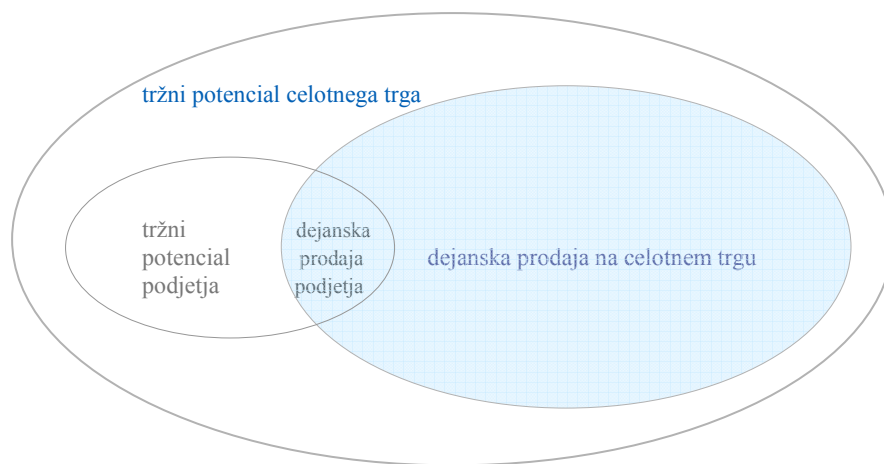
V okviru izvajanja tržnih napovedi so zanimive različne dimenzije trga. **Potencialni trg** sestavljajo uporabniki, ki se zanimajo za določeno tržno ponudbo. **Razpoložljivi trg** sestavljajo porabniki, ki izražajo zanimanje, imajo dovolj visok dohodek ali kupno moč in dostop do ponujenega izdelka. Za nekatere vrste ponudbe na trgu lahko obstaja omejitev prodaje, zlasti prepoved prodaje alkoholnih pijač mladoletnim osebam. **Ciljni ali zeleni trg** pomeni tisti podsegment razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti. **Dejanski trg** pa je trg, ki ga podjetje osvoji z izvajanjem določenega trženjskega programa. Slika 16 prikazuje tak način razlikovanja med trgi. Sivo obarvan kvadrat predstavlja tržni delež podjetja.

Trgi vsake organizacije se neprenehoma spreminjajo. Na oblikovanje velikosti trgov podjetja namreč vplivajo številni dejavniki, med njimi velikost in sestava prebivalstva, spremembe v ravneh in distribuciji njihovih dohodkov, razvoj novih potreb in hotenj kupcev, vstopanje konkurentov, ekonomski in zakonodajni ukrepi vlade.



Slika 146: Razlikovanje med trgi

Vir: Košorok, 2004, 16



Slika 17: Grafični prikaz tržnega deleža podjetja
Vir: Grlica, 2006, 40

Trg za katerikoli izdelek lahko v podjetju določijo na več načinov. V tem primeru se osredotočijo na tri dimenzije, in sicer na:

- geografsko področje,
- časovno obdobje,
- vrsto odjemalcev.

Če se v podjetju odločijo, da bodo prodajali izdelek v celotni Evropski uniji, bo Evropska unija **geografska osnova** za nadaljnja merjenja. V primeru, da se odločijo za prodajo v Sloveniji, bo Slovenija izhodišče za merjenje možnega trga in možne prodaje. Seveda se lahko odločijo, da bodo prodajali zgolj na Štajerskem in Koroškem.

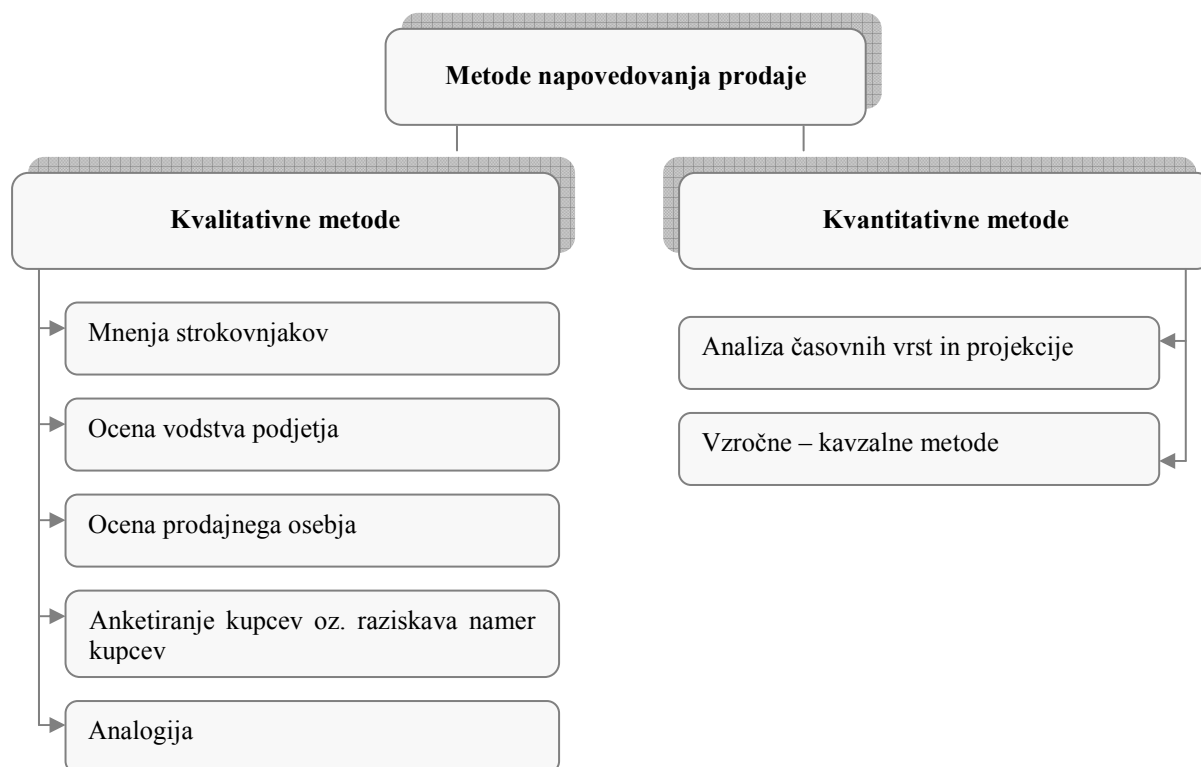
Običajno v podjetju uporabijo obdobje enega leta, ki ga potem razgradijo na četrtletja, mesece ali celo tedne. Časovno obdobje mora biti neposredno povezano s časovnimi dimenzijami vseh sestavin načrtovanja, torej tudi s cilji prodajnih proračunov, prodajnih kvot in z vsebino nadzora.

Prav ocena števila kupcev za določen izdelek je najtežji del določanja oziroma ocenjevanja tržnega potenciala. Podjetja si pri opredeljevanju kupcev lahko pomagajo z vprašanjem: »Kdo ali kaj je kupec za to vrsto izdelka?« Vzemimo primer, da ocenjujemo tržni potencial za poslovno literaturo. Kdo ali kakšni ljudje bi kupili priročnik Kako povečati prodajo?«

3.2.2 Napovedovanje prodaje

Napovedovanje je sestavni del načrtovanja. »Napoved prodaje je danes praviloma **najtežji del pri načrtovanju poslovnega procesa nekega podjetja**, predvsem z vidika natančnosti in usklajenosti z dejansko končno vrednostjo. Prihodnost je namreč vedno vsaj delno neznan in ni nikoli popolnoma znana, še manj pa uresničljiva po pričakovanjih. Tako pomeni napovedovanje povpraševanja na trgu, s tem pa posledično tudi prodajnega dosežka, stalen izziv za vodstvo in prodajno službo vsakega podjetja« (Škrinjar, 2005, 11). Če bodo napovedi prodaje napačne, bo podjetje obremenjeno s presežnimi zalogami ali pa bo imelo premalo zalog.

Podjetja uporabljajo različne metode napovedovanja prodaje. Primernost teh metod se spreminja glede na namen napovedovanja, vrsto izdelkov ter razpoložljivost in zanesljivost podatkov. Te metode se običajno uporabijo za napoved prodaje na ravni podjetja, lahko pa se uporabijo tudi za posamezna prodajna območja oziroma prodajne predstavnike, ki jim tako določimo prodajne kvote.



Slika18: Vrste metod napovedovanja prodaje

Vir: Prirejeno po Košorok, 2004, 17–50

Kvalitativne metode imenujemo tudi metode presoje, neznanstvene metode. Večinoma so povezane z nekim strokovnim mnenjem ali pa zgolj z intuicijo. Takšne tehnike se najpogosteje uporabljajo, kadar podatkov, ki se nanašajo na preteklost, nimamo. Skupno vsem je, da temeljijo na človeški presoji in so subjektivne. Te metode so primerne za napoved prodaje obstoječih in tudi novih izdelkov.

Sem uvrščamo:

1. Mnenja strokovnjakov. Lahko gre za skupino lastnih strokovnjakov, tujih strokovnjakov, tako na primer trgovskih posrednikov, dobaviteljev, trženjskih svetovalcev in trgovskih združenj, ali pa za kombinacijo teh ljudi, ki skupaj ocenjujejo (metoda skupinske razprave) oziroma dajejo svoja mnenja (priprava posamičnih ocen, ki jih analitik združi v eno samo oceno) o dogajanjih na trgih in o prodajnih in drugih možnostih podjetja v zvezi s temi dogajanja.

Izboljšanje te metode predstavlja metoda Delphi. Pri tej metodi dajejo strokovnjaki posamično, anonimno in neodvisno svoja mnenja o bodočih dogajanjih in v zvezi s tem tudi o bodoči prodaji. Na ta način se izognemo »kazanju mišic« med sodelujočimi. Oseba, ki povezuje in usklajuje prispevke teh strokovnjakov (koordinator, analitik), naredi sintezo mnenj in z rezultati seznanj vsakega strokovnjaka posebej. Le-ti dajejo ponovno mnenje, dokler ni dosežena zadovoljiva stopnja usklajenosti posamičnih mnenj.

2. Ocena vodstva podjetja.

3. Ocena prodajnega osebja. Vključevanje prodajnega osebja v napovedovanje ima vrsto prednosti. Prodajalci imajo stik s kupci in navadno dobro poznajo njihove želje, lahko imajo boljši vpogled v spreminjajoče se gibanje na trgu kot katerakoli druga skupina. S sodelovanjem v postopku napovedovanja pridobijo tudi večje zaupanje v svoje prodajne kvote in večjo spodbudo za njihovo doseganje.

»Malo podjetij uporablja napovedi zaposlenih v prodajni službi brez nekaterih prilagajanj. Prodajno osebje je lahko pesimistično ali optimistično ali pa niha iz ene skrajnosti v drugo zaradi nedavnega zastoja ali uspeha pri prodaji. Poleg tega se pogosto ne zavedajo širših gospodarskih gibanj in ne vedo, kako bo trženjski načrt podjetja vplival na bodočo prodajo na njihovem območju. Prav tako lahko namenoma podcenijo povpraševanje, da bi podjetje postavilo nižjo prodajno kvoto, ali pa nimajo dovolj časa za pripravo skrbnih ocen. Lahko so tudi prepričani, da ocenitev njihovega povpraševanja ni vredna njihovega truda« (Kotler, 2004, 153).

4. Anketiranje kupcev oziroma raziskava namer kupcev. V tem primeru anketiramo kupce o tem, ali nameravajo v prihodnosti kupiti nek izdelek in kakšne količine. Primer merjenja verjetnosti nakupa predstavlja vprašanje: »Nameravate kupiti avtomobil v prihodnjih štirih mesecih?« Možni odgovori so: ni verjetno, komaj verjetno, malo verjetno, precej verjetno, zelo verjetno, prav gotovo. Poleg tega sprašujemo kupce o njihovih sedanjih in bodočih finančnih možnostih ter pričakovanjih glede varčevanja. Namere odjemalcev so pomemben pokazatelj bodoče prodaje, čeprav lahko pride do razlik med namero in dejanskim nakupom.

Ankete o nakupnih namerah kupcev so še posebej uporabne pri ocenjevanju povpraševanja po trajnih izdelkih za široko porabo oziroma trajnih potrošnih dobrinah, izdelkih za industrijsko porabo oziroma investicijskih dobrinah. Uporabne so pri nakupih izdelkov, kjer je potrebno predhodno načrtovanje in pri novih izdelkih. Vrednost anket nakupnih namer kupcev narašča, dokler je strošek doseganja kupcev majhen, kupcev je malo, imajo jasne namere, ki jih tudi uresničijo, ter so pripravljeni te namere razkriti.

5. Analogija z drugimi državami in podobnimi izdelki. Prodajo poskušamo napovedati s pomočjo pretekle prodaje takšnega izdelka v drugih državah oziroma s pomočjo pretekle prodaje podobnega izdelka.

Kvantitativne metode so matematični modeli, ki so zasnovani na podatkih iz preteklosti. Pri novih izdelkih nimamo podatkov o pretekli prodaji, zato te metode v tem primeru ne pridejo v poštev. Ločimo dva osnovna pristopa:

1. Analizo časovnih vrst in projekcije za kratkoročne napovedi prodaje. Metode temeljijo na predpostavki, da gibanje v prihodnosti lahko predvidimo na podlagi gibanja v preteklosti. Pomanjkljivost teh metod je očitna, saj pretekli rezultati niso garancija za prihodnje. Kljub vsemu je ekstrapolacija zanesljiva, objektivna, relativno poceni ter hitra metoda napovedovanja, ki jo je dokaj lahko avtomatizirati.

2. Vzročne – kavzalne metode, ki se uporabljajo za dolgoročne napovedi prodaje. Pri teh metodah analitiki v podjetju običajno kombinirajo nekatere že omenjene kvalitativne in kvantitativne metode. Z njimi testirajo vzročno povezanost pomembnih neodvisnih spremenljivk in njihov vpliv na prodajo (odvisno spremenljivko). Primer takšne metode je regresijska analiza.

Anketni vprašalnik

(uvajanje kablanskega interneta)

NAVODILO: Obkrožite črko pred zelenim odgovorom.

1. Ali imate v vašem gospodinjstvu osebni računalnik z miško in tipkovnico?
 - a) DA
 - b) NE
2. Ali imate v vašem gospodinjstvu dostop do interneta?
 - a) DA
 - b) NE
3. Kateri je vaš glavni dostop do interneta?
 - a) Klicni dostop prek navadnega modema
 - b) Klicni dostop prek ISDN
 - c) ADSL
 - d) Brezžična povezava/mobilni dostop
 - e) Satelitski dostop
 - f) Drugo kaj?
4. Ali ste seznanjeni s ponudbo o možnosti dostopa do interneta preko kablanskega sistema Krško?
 - a) Smo seznanjeni
 - b) Kablanske ponudbe ne poznamo dovolj dobro
 - c) Nas ne zanima
5. Nameravate nabaviti kablanski dostop v naslednjih šestih mesecih?
 - a) DA, če bo možen
 - b) NE
 - c) Mogoče
6. Če bi se odločili za kablanski internet, kateri paket bi izbrali (opis paketov je na ponudbi)?
 - a) OSNOVNI PAKET
 - b) LAHKI PAKET
 - c) RAZŠIRJENI PAKET
 - d) PLUS PAKET
 - e) DRUŽINSKI PAKET

Vaši podatki: (ime in priimek)
 (domači naslov)
 (e-naslov)
 (telefon)

Izpolnjen vprašalnik pošljite na naslov
 ANSAT Krško d. o. o., Dolenja vas 26, 8270 Krško,
 najkasneje do 20. 4. 2007.

Za vašo pomoč se vam najlepše zahvaljujemo!

Slika 19: Primer anketnega vprašalnika za raziskavo nakupnih namer kupcev
 Vir: Dobravc, 2007, 27



Vedeti moramo, da **najboljša metoda ni samo ena**, saj je njihova izbira odvisna od različnih izdelkov, različnih tržnih pogojev, različnih stanj v fazah življenjskega cikla podjetja ali skupine izdelkov in od različnih ekonomskih pogojev. Še posebej pri napovedovanju novih izdelkov je priporočljivo zanesljivost povečati s kombiniranjem različnih metod. S kombiniranjem izboljšamo točnost napovedi, vendar le tedaj, ko posamezne napovedi vsebujejo uporabne in neodvisne podatke. Nove podatke lahko pridobimo tako, da jih črpamo iz različnih virov in na ta način uravnavamo odstopanja.



Izziv 3.8 Za boljše razumevanje tematike lahko preštudirate še spodnje primere, ki jih najdete na spletni strani <http://www.sendspace.com/file/ltr0vl>, od koder si jih lahko brezplačno naložite na svoj računalnik.

- Določanje tržnega potenciala za bučno olje.
- Izdelava napovedi povpraševanja v podjetju Iskratel, d. d.
- Ocena prodaje na osnovi trendne funkcije in na osnovi koeficienta rasti na primeru podjetja Pivovarna Laško, d. d.



Izziv 3.9 Izračunajte tržne deleže za podjetji Pivovarna Laško, Mercator in podjetje po vaši izbiri. Podatke o prodaji na slovenskem trgu iščite na spletni strani Statističnega urada RS <http://www.stat.si/> in spletnih straneh zbornic: Gospodarske zbornice Slovenije <http://www.gzs.si>, Trgovske zbornice Slovenije <http://www.tzslo.si/> in Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije <http://www.ozs.si/>. Podatke o prodaji posameznega podjetja pa na njihovih spletnih straneh, kjer lahko preverite tudi pravilnost svojega izračuna.

Izziv 3.10 Pripravite kratek anketni vprašalnik, s katerim bi:

- ugotavljali nakupne namere kupcev podjetja, ki ga najbolj poznate,
- za oceno prodajnih možnosti povprašali prodajno osebje tega podjetja.

Pomagajte si s primeri v gradivu, predstavljenimi primeri na vajah in z diplomskimi deli.

Izziv 3.11 S pomočjo spleta poiščite tri marketinške agencije, ki se ukvarjajo z raziskavo trga. Iščemo torej tržno-raziskovalne agencije, ki za naročnike opravljajo tudi meritve prodajnih trgov, merijo in določajo povpraševanje, tržni in prodajni potencial ter delajo napovedi prodaje.

3.2.3 Opredelitev prodajnih območij, prodajne kvote in prodajni proračun

Prodajno območje lahko predstavlja zaokroženo skupino kupcev oziroma geografsko območje, ki je s strani podjetja dodeljeno nekemu prodajnemu predstavniku. Pri tem se od slednjega pričakuje, da poleg obravnave obstoječih kupcev na dodeljenem območju pridobiva tudi nove kupce.

Obstaja kar nekaj razlogov, ki pojasnjujejo odločitve podjetij, da razdelijo nek trg na več prodajnih območij. Najosnovnejši razlog med njimi je zagotovo doseganje popolne pokritosti trga z lastnim prodajnim osebjem. Na ta način lahko dosežemo visoko kakovost odnosov s kupci, saj je pogostejši obisk oziroma stik ter redno vzdrževanje sodelovanja za kupca vsekakor pokazatelj ne le prodajalčeve želje po prodaji in uresničevanju zastavljenih načrtov, temveč tudi izraz izkazovanja spoštovanja in samodejni sprožilec občutka večjega pomena pri samem kupcu. Izredno pomemben razlog za razdelitev trga na več prodajnih območij je lahko prenos odgovornosti vodstva podjetja in prodajne službe na prodajno osebje na terenu. S tem podjetje vzpostavlja tudi sistem spremljanja in možnosti vrednotenja prodajnih dosežkov na posameznih prodajnih območjih.

Določitev prodajnega območja je zelo občutljiv postopek, čeprav na videz deluje enostavno. Obremenitev prodajnega osebja je potrebno dobro analizirati, da ne prihaja do nesorazmerij v celotni prodajni mreži. Zaradi tega je razdelitev območij prodajnim predstavnikom zahtevna naloga. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejavnike, kot so značilnosti vsakega posameznega območja in vrsto izdelkov, ki so predmet potencialne prodaje, predvideni načrt srečanj s posameznimi kupci ter kraj bivanja prodajnega predstavnika kot izhodišče prodajne poti. Po zagonu in določenem obdobju delovanja procesa je treba izvesti revizijo oziroma ovrednotenje učinkov dela prodajnih predstavnikov, nato pa ob morebitni ugotovljeni potrebi prodajna območja prerazporediti.

Za razliko od prve razporeditve, pri kateri gre za uvedbo novih prodajnih predstavnikov v podjetju ali ko neko podjetje sploh začne poslovati in si zato postavlja svojo prodajno mrežo, je **prerazporeditev** praviloma nepričakovan ukrep za prodajno osebje. Podjetja so včasih namreč lahko prisiljena (nenačrtovane odsotnosti, izjemne razmere na trgu, pojav novih kupcev, prevzemi in pripojitve) izdelati nove razporeditve prodajnih poti in aktivnosti svojega prodajnega osebja. Vsaka sprememba, četudi se kasneje izkaže za pozitivno, pri ljudeh v najbolj zgodnji fazi samodejno sproži določeno mero odpora, zato je tudi pogled prodajnih predstavnikov na prerazporeditve praviloma negativen. Umetnost vodstva podjetja je, da zna svoje tovrstne namere prodajnemu osebju pravilno predstaviti, jih utemeljiti in prikazati kot nove priložnosti, s tem pa vzbuditi v prodajnih predstavnikih nov izziv.

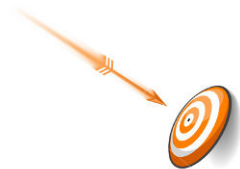
Prodajne kvote so pričakovani dosežki prodajnega osebja na posameznih prodajnih območjih.

Prodajne kvote lahko opredelimo na več načinov:

- s prodajnim obsegom, bodisi količinskim bodisi finančnim,
- z nivojem dobička,
- z omejitvijo nastalih stroškov ali stroškov na prodano enoto,
- z obsegom aktivnosti (številom opravil),
- s kombinacijo navedenih načinov.

Največkrat se uporablja kombinacija določitve obsega prodaje in obsega aktivnosti. **Pri tem je pomembno sodelovanje prodajnega osebja, ki ga te kvote zadevajo.** Pri določitvi prodajnih kvot je zato nadvse priporočljivo, da je prodajno osebje seznanjeno z njimi pred začetkom prodajnega obdobja, za katero naj bi kvote veljale. Prav tako mora prodajno osebje vedeti, s kakšnimi viri oziroma kako bodo lahko s pomočjo podjetja razpolagali v navedenem obdobju ter koliko svobode pri delu bodo imeli in na kakšen način bodo v smislu poročanja povezani z vodstvom prodajne službe v podjetju. Izredno pomembno je tudi, da prodajni predstavnik sproti ve, kako uspešen je pri delu, ter da zna izvajati samokontrolo, saj bo le tako vedel, kako bo vrednoteno njegovo delo in kakšne morebitne nagrade za opravljeno delo bo deležen« (povzeto po Škrinjar, 2005, 12).

»**Prodajni proračun** je previdna ocena pričakovanega obsega prodaje. Temelji na napovedi prodaje in je postavljen nekoliko nižje, kot je napoved prodaje. Uporabljamo ga predvsem pri odločanju o nabavi, proizvodnji in denarnem toku« (Kotler, 2004, 147).



POVZETEK POGLAVJA

Načrtovanje prodaje je določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje akcij za doseg teh ciljev. Načrtovanje prodaje je pomembno, ker je prodajni plan izhodišče za planiranje ostalih dejavnosti. Načrtujemo na temelju pretekle prodaje, pogodb s stalnimi kupci, ugotovitev raziskav prodajnega trga, ocenjenih možnosti za prodajo, razmer na trgu (konkurence, razpoložljive kupne moči kupcev) in pričakovanega učinka promocijskih akcij. Ločimo več različnih vrst prodajnih planov. Načrtovanje se nanaša na ocenjevanje prodajnih možnosti na sedanjih in novih trgih, organiziranost prodaje ter določanje metod in oblik prodaje. Načrtovanje prodaje poteka po korakih. Najprej je potrebna analiza stanja v prodaji, zlasti pregled prodaje v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Sledi postavljanje ciljev (smer, v katero naj bi prodaja šla) in oblikovanje strategij (načinov, kako bomo dosegli v prejšnjem koraku postavljene cilje). Taktiko in izvajanje predstavljajo odločitve, ki pomagajo, da strategije delujejo v praksi. Ta korak pomeni dejansko izvedbo načrta. Zadnjo fazo načrtovanja predstavlja opredelitev nadzora.

Realnost na slovenskem trgu je žal taka, da v podjetjih pogosto pripravljajo le letne načrte, v katerih povečini obravnavajo le rezultate, ki bi jih radi dosegli, ne pa aktivnosti, ki so potrebne za to. Načrti tudi ne zajemajo razvoja kadrov, prodajno osebje pri pripravi prodajnih načrtov največkrat ne sodeluje, samo načrtovanje pa se prične prepozno.

Podjetjem je na voljo vrsta možnih strategij. Kakšna bo prodajna strategija podjetja, je odvisno od prodajnih ciljev. Med najpogostejšimi cilji je seveda povečanje prodaje in tržnega deleža. V tem primeru govorimo o strategiji razvoja oziroma rasti. Prodajo lahko povečamo tako, da obstoječim kupcem prodamo več, poiščemo nove kupce ali ponudimo nove izdelke. Podjetje se lahko odloči tudi za ohranitveno strategijo. Namen te strategije je obdržati obstoječe kupce.

Praden lahko prodajni menedžer uspešno določi cilje in strategije prodaje, mora vedeti, kako velik je možni trg (tržni potencial) za izdelke, ki jih podjetje prodaja, in kolikšna je možna prodaja (prodajni potencial). Napovedi prodaje temeljijo na ocenah povpraševanja. Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja podjetja uporabljajo različne kvalitativne in kvantitativne metode.

Prodajno območje lahko predstavlja zaokroženo skupino kupcev oziroma geografsko območje, ki ga podjetje dodeli nekemu prodajnemu predstavniku. Prodajne kvote so pričakovani dosežki prodajnega osebja na posameznih prodajnih območjih. Prodajni proračun je previdna ocena pričakovanega obsega prodaje.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Pojasnite pojem in pomen načrtovanja prodaje in predstavite vsebino prodajnega plana.
2. Navedite in na kratko predstavite pet faz načrtovanja prodaje.
3. Ena od pogosto uporabljenih strategij za doseg prodajnih ciljev je strategija rasti. Predstavite, kako in na kakšne načine lahko podjetje povečuje prodajo.
4. Primerjajte navedene pojme in pojasnite razlike med njimi: tržni potencial, prodajni potencial, pričakovana prodaja ter potencialni trg, razpoložljivi trg, ciljni trg in dejanski trg.
5. S sliko in besedo pojasnite, kaj je tržni delež podjetja in kako ga določamo.
6. Za katero metodo oziroma metode napovedovanja prodaje bi se odločili in zakaj? Kaj menite, kako je z natančnostjo napovedovanja teh in ostalih predstavljenih metod?
7. Kaj so prodajna območja in v čem se kaže problematika njihovega določanja in razdeljevanja?
8. Ali menite, da izraz prodajna kvota za prodajno osebje dejansko pomeni normo?

4 KUPCI IN PRODAJALCI

Lahko se nam zgodi, da obiščemo kupca, ki nam namesto dober dan reče: »Imaš pet minut časa, da mi razložiš, zakaj naj zamenjam odličnega dobavitelja z vami?« Pri naslednjem obisku nam bo kupec pol ure opisoval svoje osebne težave, za prodajni del pa nam pustil zgolj pet minut.

Kupec si vsako spremembo cene razlaga po svoje. Če se cene nenadoma znižajo, lahko to kupec razume kot rezultat nizke kakovosti izdelka (kakovostni izdelki imajo praviloma visoko ceno), morebitno pomanjkljivost izdelka, finančne težave proizvajalca ali prodajalca, dokaz, da je prodajalec nepošten, ker je imel do sedaj previsoke cene.

»Zadnje statistike kažejo, da ženske odločajo praktično o vsem. Poglejmo nekaj ameriških statistik:

- Američanke letno zapravijo 5 trilijonov dolarjev.*
- Ženske kupijo več izdelkov na spletu kot moški.*
- Yankelovich Monitor (raziskovalna organizacija v ZDA) pravi, da so ženske odgovorne za 85 % vseh nakupov, vključno z: 91 % novih hiš, 66 % novih računalnikov, 92 % počitnic, 80 % izdelkov za zdravje, 65 % avtomobilov in 93 % hrane.*
- Čeprav imajo v mnogih družinah moške in žene ločene denarnice, ženske še vedno porabijo 80 % denarja obeh skupaj.*
- 70 % vseh novih podjetij v ZDA ustanovijo ženske.*

Podjetnik je kupil 800 litrov motornega olja za svojo mehanično delavnico. 800 litrov olja je seveda veliko, sploh če nimaš največje mehanične delavnice v Sloveniji. Zakaj je možak kupil 800 litrov olja, ki ga potem ni porabil več kot dve leti? Ne, razlog ni bila cena. V nakup ga tudi ni prepričal velik popust, pač pa čisto nekaj drugega. Razlog, da je gospod kupil 800 litrov olja, ki ga ni potreboval, je bil naslednji: proizvajalec olja je vsem, ki so kupili več kot 800 litrov olja, obljubil voden ogled Ferrarijeve tovarne. Gre za ekskluzivno zadevo, v Ferrarijevo tovarno ne more priti vsak. Podjetnika je ta ogled nadvse zanimal, zato je pač kupil toliko olja, kot je bilo potrebno, da se je uvrstil med srečneže, ki so si lahko ogledali tovarno od znotraj.

Moški si kupi nov avto. Recimo športni avto. Razlog, ki dobro zveni? Avto je varen, zanesljiv, ima nižjo porabo kot prejšnji model ... Pravi razlog? Pravkar se je ločil od žene in se odločil, da si tak avto zasluži. Že zdavnaj si ga je želel kupiti, pa mu je žena nasprotovala. Saj veste, malo prej smo ugotovili, da ženske odločajo o 85 % vseh nakupov. Veste, zakaj stranke res kupujejo? Eno je, kako svoj nakup opravičijo pred prijatelji, drugi pa je običajno tisti pravi razlog« (povzeto po http://www.lisac-lisac.si/media/uploads/file/51_sl_korak_pred_konkurencu_marec_2008_t_75.pdf, 12. 8. 2010).

V trgovini z oblačili gledam police in ne vem, kaj bi mi ustrezalo. Medtem tri prodajalke pri blagajni razglabljajo o svoji priljubljeni južnoameriški nadaljevanki. Čez nekaj minut obupam in odidem. V tej trgovini me verjetno ne bodo več videli. Mož kupuje računalniški monitor. Ob prevzemu se prodajalec najprej pet minut pogovarja po telefonu s prijateljem, nato mu prinese škatlo iz skladišča. Ko ga mož vpraša, ali mu jo pomaga nesti do avtomobila, mu prodajalec prijazno pove, da mu je »prepovedano zapustiti ta prostor«.

Mož je imel srečo, kupoval je le 17 inčni monitor. Ko je prijateljica najemala stanovanje, ji je nepremičninski agent med ogledi stanovanj mirno razlagal muhe svojih bivših strank. Ena je neprestano spreminjala želje, druga ga je prevečkrat klicala, tretja je bila preveč tečna. Kakšen vtis je to pustilo nanjo kot stranko? Čez nekaj mesecev bo agent tako govoril o njej. V trgovini sta se dva prodajalca, pred menoj in še pred nekaj strankami, mirno pogovarjala o tem, kako nepravilno je podjetje, ki ju zaposluje. »Šef je že spet težil, da ne delamo v redu, plače so prenizke ...«. Stranka seveda ob tem dobi »zelo dober« vtis o podjetju.

Kako je to mogoče? Ali podjetja ne vidijo, da so njihovi prodajalci in drugi zaposleni, ki so v stiku s kupcem, katastrofa na dveh nogah? Ali ne vidijo, da praktično odganjajo kupce? Ali ne vidijo, da si s tem kopljejo grob, ker se kupci ne bodo vrnilo? Zveni kritično? Toda, če dobro pomislite, prodajalci sploh niso ničesar zakrivali. Vojaki se pač borijo tako, kot jim ukažejo generali. Za takšno stanje torej ne obtožujte prodajalcev, saj niso zagrešili ničesar. Stanja tudi ne bodo nikoli popravili sami od sebe. Ukrepati je potrebno precej višje v organizacijski shemi podjetja.

Po pridobitvi novega pomembnega kupca želi nek prodajalec pohvalo na mesečnem sestanku pred kolegi, da vsi vidijo, kako uspešen je, medtem ko drugi prodajalec želi, da ga pohvalimo na samem, v izrečeni pohvali pa želi slišati čim več podrobnosti.

V poglavju, ki je pred vami, se boste najprej seznanili z osnovami psihologije na področju prodaje in s tem, kako lahko to znanje uporabimo pri prodaji. Pojasnili bomo pojem vedenje porabnikov in opredelili, kaj zajema raziskovanje vedenja porabnikov.

Kupec je poglobilni del prodajne dejavnosti, zato bo kupcem namenjen kar precejšnji del tega poglavja. Ločili bomo pojme kupec, potencialni kupec in (u)porabnik. Kupce bomo razdelili glede na sedem različnih kriterijev oziroma glede na demografski kriterij, sprejemanje novih izdelkov, psihološke značilnosti, temperament, značaj, posebne osebne značilnosti in glede na potrebo po navezovanju stikov in druženju ter potrebo po uveljavljanju in nadzorovanju. Zakaj? Kupci se med seboj zelo razlikujejo in bolje, kot jih bomo poznali, lažje se jim bomo prilagajali in jim ustregli. Naučili se bomo, kako prepoznavati posamezne vrste kupcev in kako ravnati z njimi. Ali veste, zakaj kupci kupujejo, kaj jih spodbudi k nakupu in kaj odvrne od nakupa? Poleg odgovorov na navedena vprašanja bomo spoznali tudi dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje kupcev in proces nakupnega odločanja.

Opredelili bomo, kakšen tip prodajalca zahtevajo današnji in prihodnji trgi in kakšne so značilnosti odličnih prodajalcev. Prodajno osebje je največkrat edini stik kupca s podjetjem in potencialna konkurenčna prednost podjetja ter najpomembnejši vir prihodnosti podjetja, zato ga je potrebno iskati enako aktivno kot nove kupce. Proučili bomo vsebino pojma upravljanje s prodajnim osebjem – od pridobivanja in izbora novih prodajnih kadrov in njihovega usposabljanja, do motiviranja, ocenjevanja in nagrajevanja prodajnega osebja. Seznanili se bomo, kako se teh stvari lotevajo v dveh podjetjih, in sicer v podjetju Studio Moderna, ki ga vsi poznamo po kataloški prodaji, in v podjetju Natural Just, ki se ukvarja s prodajo kozmetike po sistemu mrežnega marketinga.

4.1 PSIHOLOGIJA PRODAJE IN VEDENJE PORABNIKOV

Najboljši prodajalci so se sposobni prilagoditi kupcu. Za vsakega kupca najdejo drugačen prodajni pristop. Že stoletja poznamo pregovor, da so najboljši prodajalci tisti, ki znajo zlesti kupcem pod kožo. Tudi najboljši prodajni menedžerji znajo prilagoditi svoj slog vodenja vsakemu posameznemu prodajalcu. Kako jim to uspeva? Odgovor se glasi: poznavanje osnov psihologije osebnosti in uporaba tega v vsakodnevni prodajni praksi.

Psihologija je znanost o človeku in njegovem vedenju. **Psihologija prodaje je uporabna veda, ki izhaja iz splošnih dognanj psihologije in jih povezuje z delom in odnosi v trgovinski dejavnosti. Med temeljna poglavja psihologije sodi psihologija osebnosti**, ki daje odgovore na vprašanja, kot so: zakaj moramo obravnavati vsakega kupca kot osebnost zase in katere vrste temperamentov in kakšne značajske lastnosti poznamo.

Vsak od nas je osebnost zase, ker ima drugačne korenine, drugačno preteklost in živi v različnem okolju, hkrati pa vsakega po svoje oblikuje tudi njegova lastna dejavnost – osebne izkušnje in doživetja, spoznanja in prizadevanja. Vse to nam pomaga razumeti sebe in kupce. Poznati moramo motive, ki poganjajo, spodbujajo in usmerjajo človekovo dejavnost, da bi razumeli človekovo, posebej še kupčevo vedenje.



Pri nakupovanju izstopajo predvsem sledeči motivi:

- rabim (potreba),
- všeč mi je (čustva),
- plača se (gospodarnost),
- dobro je (kakovost).

Praktična uporaba psihologije na področju prodaje zajema teme, kot so:

- ugotavljanje potreb in želja kupcev,
- dejavniki vpliva na nakup,
- vodenje prodajnega pogovora,
- dejavniki uspešnih poslovnih pogajanj,
- razlike med kupci in kako jih upoštevamo pri prodaji,
- značilnosti dobrega prodajalca,
- načini pridobivanja in odbijanja kupcev,
- promocija, ki pritegne kupca,
- reševanje konfliktov s kupci,
- poslovna morala.

Uspešnost poslovanja podjetja je v največji meri odvisna prav od tega, kako znamo prilagoditi ponudbo kupčevim potrebam in željam ter od tega, kako znamo uresničevati njihove načrte in cilje. Prodajalec ne prodaja blaga samega, pač pa njegovo kakovost, prednosti in privlačnosti, ki jih ima za kupca. Prodaja lepoto, varnost, udobje, razvedrilo, zdravje, pomoč pri delu – karkoli pač kupec v izdelku išče.

Poglejmo primer znanih, uveljavljenih blagovnih znamk. Kupci ne kupujejo izdelka, ampak neoprijemljive prednosti, ki so visoko nad funkcionalnimi koristmi, ki jih izdelek nudi. Blagovna znamka je skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik ali skupina do neke blagovne znamke. Slednje, in ne uporabna vrednost izdelka, ima izredno močan vpliv na človeka, saj je človek predvsem čustveno bitje. Kakovost je res pomembna, vendar je emocionalna nota odločujoča. Pri gradnji blagovne znamke se moramo vprašati, kakšne asociacije naj bi se vzbudile pri kupcu. Vedeti moramo, kaj želimo, da kupec ob blagovni znamki začuti.



Pri eni izmed legend, blagovni znamki Harley-Davidson, naj bi kupec tako začutil ponos in ameriško tradicijo. Harley-Davidson upravlja z življenjskim slogom, svobodnim bojevnim duhom, željo po pustolovščini, nostalgijo po svobodi in to jim uspeva več kot odlično. Blagovna znamka mora imeti dušo in srce in mora imeti podobno kot oseba človeške lastnosti (značaj), osvojiti mora ljudi in se jim prikupiti.

Slika 20: Logotip blagovne znamke Harley-Davidson

Vir: <http://makingmarketing.files.wordpress.com/2009/11/harley-davidson-logo1.jpg/>
(8. 9. 2009)

Na odločitev kupca poleg razumskih argumentov vplivajo čustva in ostali dejavniki, ki niso povezani z logičnimi argumenti za nakupno odločitev. »Gerald Zaltman, profesor Harvardske poslovne šole, je odkril, da ljudje 95 % nakupnih odločitev sprejemamo podzavestno. Ljudje najprej naredimo odločitev podzavestno, šele nato poiščemo logične in razumske utemeljitve, s katerimi svojo odločitev podpremo. Zato ni presenetljivo, da je vpliv prodajalca na nakupne odločitve tako velik« (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1358>, 19. 11. 2009).

Zakaj so nekateri prodajalci tako uspešni, drugi pa ne? Uspešnost prodajalca ni nekaj naključnega. Veliko hitreje osvojijo kupca prodajalci, ki zaupajo vase, so sproščeni in odkriti, poznajo izdelke in svoje delo. Takšni prodajalci znajo kupca prepričati, predvsem pa se znajo vživeti v vlogo kupca, njegove želje, potrebe in interese. Prodajalec, ki dobro pozna le izdelek, ne razume pa interesov in želja kupcev, ne more biti uspešen.

Vedenje porabnikov lahko opredelimo kot »[...] vedenje, ki ga porabniki kažejo ob iskanju, nakupu, uporabi, opustitvi in vrednotenju izdelkov, storitev in idej, za katere pričakujejo, da bodo zadovoljili njihove potrebe«. Druga opredelitev pravi, da je vedenje porabnikov »[...] proces odločanja in fizične aktivnosti, ki se pojavlja pri posamezniku, pri vrednotenju, pridobivanju, uporabi in »znebitvi« dobrin in storitev« (Mumel, 2001, 18).

Obnašanje potrošnika je proces, v katerem posamezniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali sprejeti servis.

Raziskovanje vedenja porabnikov je raziskovanje tega, kako porabniki sprejemajo odločitve za porabo razpoložljivih virov (denar, čas, napor) v situacijah, relevantnih za porabo. Vključuje raziskavo tega, **kaj** kupujejo, **zakaj** kupujejo, **kdaj** kupujejo, **kje** kupujejo in **kako pogosto** kupujejo posamezne izdelke.

Poleg raziskovanja tega, kako in zakaj porabniki sprejemajo odločitve za nakup izdelkov in storitev, se raziskovanje vedenja porabnikov ukvarja z načini uporabe izdelkov, ki jih porabniki kupujejo, in z vrednotenjem izdelkov po samem nakupu. Ena od nalog raziskovanja vedenja porabnikov je tudi ta, da pojasni, zakaj porabniki raje kupujejo določene izdelke ali izdelke z določeno blagovno znamko in nadalje, kako kupujejo (z gotovino, na kredit, rutinsko, iz navade), kdo kupuje in kdo uporablja izdelek.



Raziskovanje vedenja porabnikov predstavlja osnovni element raziskovanja marketinga in osnovo marketinške usmerjenosti. Ni zadosti, če vemo, kako se potrošnik obnaša na trgu. Naš interes je ugotoviti, zakaj se potrošnik obnaša v določeni situaciji tako, v drugi drugače.

4.2 KUPCI

»**Kupec je oseba, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne potrebe.** Kupec je lahko tisti, ki ravnokar kupuje dobrine, ali tisti, ki se pripravlja na nakup, ali tisti, na katerega vplivamo z različnimi sredstvi, da bi v bodoče opravil nakup. Te zadnje lahko imenujemo potencialni kupci.

Potencialni kupec

- Se ne zaveda potreb po določeni dobrini.
- Ima potrebo slabo razvito.
- Nima ustreznih informacij o razpoložljivem izdelku ali storitvi.
- Kupuje sorodne proizvode drugih konkurenčnih podjetij ali v tujini.
- Nima ustreznih finančnih sredstev za nakup.

Kdo je kupec in kdo (u)porabnik? Kupec je oseba, ki opravi nakup izdelkov ali storitev. Porabnik je oseba, ki kupljeni izdelek ali storitev porabi ali uporablja. Ni nujno, da je porabnik tudi kupec teh izdelkov. Primer: mama, ki otroku kupi igračo; ali pa gospodinja, ki kupi mleto meso in pivo za družinski piknik, čeprav bi sama raje kupila kotlete in vino. Na tržišču so bolj zanimivi tisti, ki kupujejo, kot tisti, ki so zgolj porabniki.

Včasih pri nakupni odločitvi sodeluje več oseb. Osebe v tej skupini imajo različne vloge:

- Pobudnik – da pobudo za nakup.
- Vplivnež – njegovo mnenje upoštevajo tudi ostali člani.
- Odločevalec – ima finančno moč in narekuje končno odločitev.
- Kupec – oseba, ki izvede nakup.
- Porabnik – je dejanski porabnik kupljene dobrine« (povzeto po Damjan, 1995, 27–28).



Izziv 4.1 Predstavite primer nakupa iz vašega vsakdanjega življenja, kjer je pri nakupni odločitvi sodelovalo več oseb.

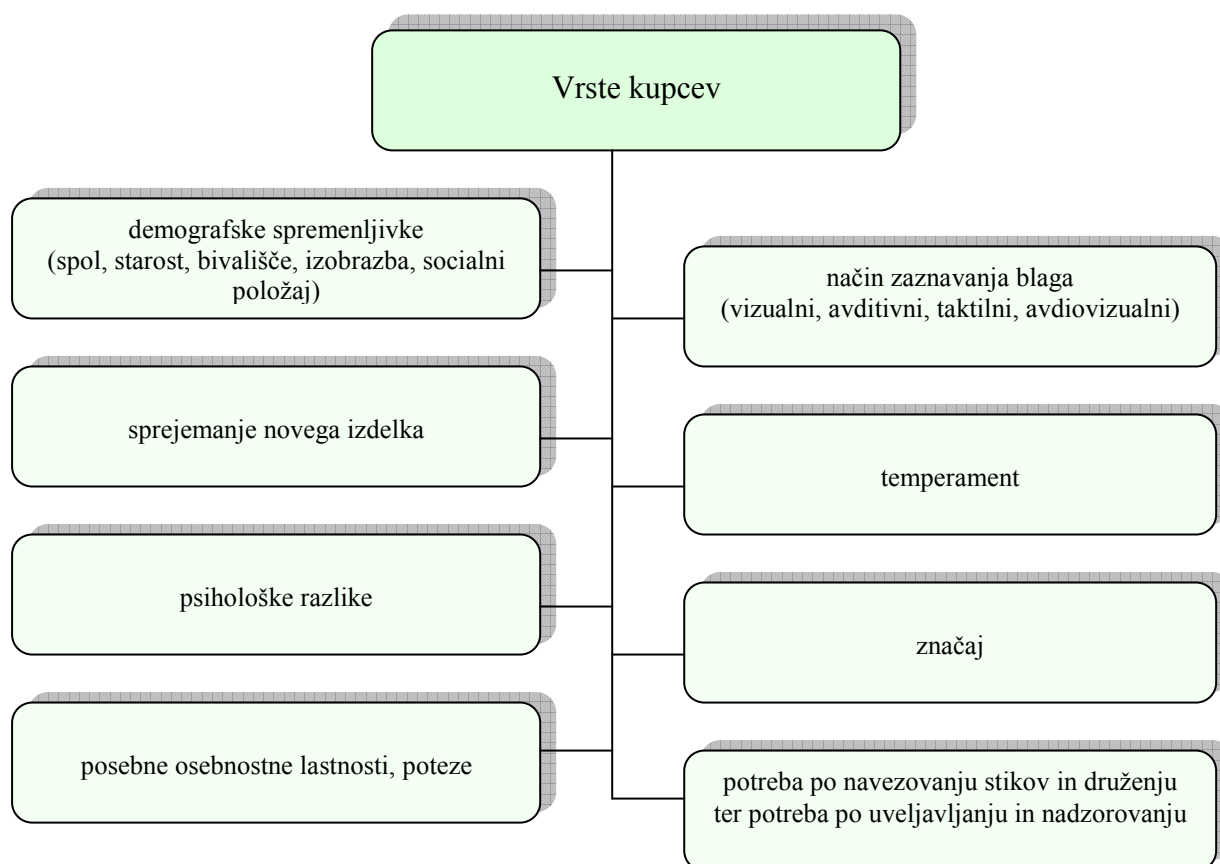
Dobro se je zavedeti, da:



- ... kupec ni odvisen od nas, mi smo odvisni od njega!
- ... kupec ne moti našega dela, temveč je poglavitni namen in smisel našega dela!
- ... kupec ni oseba, ki nima nobene zveze s prodajo, ampak je poglavitni del te dejavnosti!
- ... kupec ni oseba, s katero se lahko prepiramo; nihče ni nikoli zmagal v prepiru s kupcem, čeprav misli, da je to dosegel!
- ... kupec je oseba, ki nam izraža svoje želje in potrebe; če imamo dovolj smisla, jih bomo rešili v njegovo in svojo korist!

Kupci se razlikujejo po lastnostih, navadah, željah, kupni moči, izobrazbi in razlogih za nakup, zato se jim je težko prilagoditi in vsem ustreči. Bolje jih prodajalci poznajo, lažje se jim prilagodijo in jim ustrezajo. Prodajalec mora biti zato dober poznavalec ljudi.

Kupce lahko, glede na različne kriterije, razdelimo v več skupin, kar prikazuje tudi spodnja slika.



Slika 21: Delitev kupcev po kriterijih
Vir: Lasten

Delo s kupci je zahtevno, odgovorno in naporno, saj zahteva od prodajalca nenehno zbranost, obvladovanje in prilagajanje. Potrebno poznati vsaj najpomembnejše razlike med kupci in vedeti, kako jih upoštevati pri vsakdanjem delu, da bi lahko delo opravljali čim bolj sproščeno in zadovoljno. Prodajalcu ni treba upoštevati vseh razlik med ljudmi, lahko pa opazi močno izstopajoče lastnosti kupca in po njih uravnava način prodaje ter svoje obnašanje.

4.2.1 Kupci glede na spol

Ženske so najpogostejši kupci, saj ne kupujejo le zase, ampak za vso družino. Kupujejo hrano, obleko, obutev in gospodinjske potrebščine. So zahtevne, saj se na blago praviloma spoznajo. Pri blagu jih zanima kakovost, vzdrževanje, uporabnost, moda, zunanji videz in barva. Spremljajo cene in jih primerjajo, zato največkrat pregledajo več trgovin, preden se odločijo za nakup. Nakupovanje je ženski praviloma užitek. Natančno ve, kaj hoče, zato je zadržana pri nasvetih in prigovarjanju prodajalca. Prednost daje lepoti pred praktičnostjo. V zrelejših letih, ko kupuje za družino, je kot kupec poudarjen realist, trezna in racionalna. Hoče videti veliko izdelkov, preden se odloči. Hitro presodi kakovost in ima poudarjen estetski čut – je občutljiva za lično pakiranje, higieno blaga in trgovine.

Moški se spoznajo na tehnično blago, zato so tam zahtevni kupci, medtem ko se v živilskih in konfekcijskih trgovinah ali trgovinah z obutvijo hitro odločijo za nakup, ne da bi se kaj dosti poglobljali v blago. Moški se rad prepusti nasvetom prodajalca in, kot pravijo prodajalci sami, ne komplicira. Nakup mu je bolj v breme kot zadovoljstvo. V povprečju je korekten, neizbirčen in hvaležen kupec.

Kadar kupujeta mož in žena skupaj, običajno ona vodi prodajni razgovor. Že pri vходу se prva nameri k prodajalcu in pove, kaj iščeta, tudi v primeru, če kupujeta za moža. Mož se večkrat podredi ženinemu okusu. Pri pohištvu, avtu, tehničnem blagu gleda mož bolj na kakovost blaga in tehnične podatke, ženo pa bolj privlači dizajn. Prodajalec mora v primeru, ko kupujeta mož in žena v paru ali celo več ljudi skupaj, najprej ugotoviti, kdo je vodja nakupa in kdo ima glavno besedo. Potem se pogovarja z njim, upošteva njegove premisleke in vprašanja. Ta prodaja je zamudnejša in bolj utrudljiva, saj so kupci v skupini bolj samozavestni, zato pa tudi manj vljudni in potrpežljivi (povzeto po Malovrh in Valentinčič, 1996, 83–84).

4.2.2 Kupci glede na starost

Pri delu s kupci je prav, da se zavedamo tudi njihove različnosti glede na starost, da se jim bomo znali prav prilagoditi, primerno pomagati in jih prav upoštevati.

Otroci so v bistvu največji potrošniki. Obleko in obutev hitro prerastejo, pri prehrani imajo posebne potrebe in želje, veliko porabijo za šolo in zabavo, zlasti za igrače in športne rekvizite. Radi se zgledujejo po drugih in imajo vedno veliko idej za nakup. Starši praviloma dajejo prednost otrokovim željam in potrebam.

Kadar otrok sam nakupuje, ga moramo še prav posebej skrbno postreči:

- Pazimo, da ga odrasli ne izrivajo iz vrste.
- Damo mu neoporečno blago (sadje, zelenjav, delikateso), saj ga sam še premalo pozna, da bi lahko preverjal kakovost.
- Če ima listek za nakup, mu v košarico naberemo vse, kar so starši naročili in ne več, kot piše.
- Račun mu z vrnjenim denarjem damo v denarnico, le-to pa v njegovo vrečko, da je po poti ne izgubi.
- Do otroka smo vedno ljubeznivi in ga navajamo na pravilen postopek nakupovanja.
- Če kupuje po lastni izbiri, mu svetujemo pošteno.

Mladina rada sledi novostim. Vse, kar je novo, jih privlači. Nov izdelek, nova embalaža, nov naziv, novo geslo, vedno mora biti kaj novega, da bi obdržali njihovo pozornost in zbudili željo po nakupu. Pri nakupih se mladi med seboj posvetujejo. Običajno posnemajo drug drugega, zato si mnoge izdelke vnaprej ogledajo pri prijatelju, sošolcu ali pa skupaj z njim v trgovini. Šele nato pripeljejo v trgovino starše, da kupijo (plačajo) izbrano blago. Pri teh nakupih prodajalec strokovno razlaga prednosti in pomanjkljivosti blaga ter modne smernice. Pogosto mora starše informirati, kaj je med mladimi ta trenutek v modi, aktualno, kaj večina kupuje, da prepreči morebitne spore in prehudo vsiljevanje njihovega okusa mladoletniku.

Odrasli

Ko govorimo o prodaji in odnosu do kupcev, mislimo predvsem na odrasle kupce, ki so v večini. Odrasli so v glavnem zaposleni, zato želijo biti hitro postreženi. Pri nakupih imajo dovolj izkušenj, da lahko dokaj hitro opravijo vsakodnevne nakupe. Poznajo mnoge blagovne znamke in imajo višje zahteve po kakovosti. Znajo tudi presojeti, če cene ustrezajo. Kupna moč je pri večini razmeroma nizka, zato imajo pri nakupu dražjih proizvodov precejšnjo vlogo ugodni plačilni pogoji.

Starejši kupci

Zanje velja, da potrebujejo pogosto več pozornosti. Mnogim sta trgovina in nakup priložnost za družabna srečanja, za vsakodnevni klepet z ljudmi, zato lahko stalnim strankam, ki jih bolje poznamo, namenimo nekaj osebnih besed o zdravju, počutju ali njihovih ljubljenskih – vnukih in živalih. Pri nakupu so marsikateri starejši ljudje že počasni, slabo vidijo, slabše slišijo; če je potrebno, jim poiščemo blago, ki ga ne najdejo na policah, preberemo ceno, zložimo blago v vrečko in izkažemo druge ljubeznivosti. Starejši ljudje izbirajo predvsem običajno blago, do novitet so pogosto nezaupljivi. Največkrat si izberejo svojega prodajalca. Njemu zaupajo, da jim bo pošteno svetoval in prodal kakovostno blago. Pri večjih nakupih jim odnesemo blago do avta ali do doma (povzeto po Malovrh in Valentinčič, 1996, 82–83).



Demografske spremembe, ki jih je moč razbrati tudi iz tabele 8 na naslednji strani, so lahko za tržnike velika priložnost, če se zavedajo značilnosti in posebnosti starejših porabnikov, ali nevarnost, če trg starejših obravnavajo površno, nenačrtno ali ga celo ignorirajo.

Slika 22: Starejši kupec v trgovini
Vir: <http://journallive.co.uk> (2. 11. 2009)

Tabela 8: Naraščanje deleža starejšega prebivalstva in s tem pomena starejših kupcev v Sloveniji

Leto	Število vseh prebivalcev	Število prebivalcev, starejših od 50 let	Odstotek od skupnega števila prebivalcev
2008	2.032.362	741.296	36,5
Projekcija (srednja varianta, ocena po Eurostat)*			
2011	2.038.924	764.924	37,5
2014	2.050.247	802.711	39,2
2017	2.056.860	837.788	40,7
2020	2.058.003	866.026	42,1

Vir: http://www.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#05 (30. 10. 2009)

*Opomba: Projekcija je zasnovana na hipotezah o bodočem razvoju rodnosti, umrljivosti in seljivosti prebivalstva.

4.2.3 Kupci glede na izobrazbo in socialni položaj

Pri nakupih odločajo kupna moč, okus, navade in potrebe, ki jih imajo kupci. **Kupci nižjega socialnega položaja** kupujejo predvsem zaradi nujnih potreb, njihova kupna moč je običajno nižja, zato so občutljivi na ceno. Pri nakupu dražjih izdelkov gledajo predvsem na trajnost, obstojnost, uporabnost in ceno. Pregledajo več trgovin, preden se odločijo, saj trikrat premislijo, preden izdajo denar. Pogovor s takim kupcem je običajno prijetnejši kot s kupcem iz višjih slojev, saj je bolj naraven in iskreno pove, kaj mu je všeč, kaj ne in kaže več zaupanja v prodajalca.

Kupci višjega socialnega položaja iščejo kakovostno blago. Imajo izbran okus, drugačne zahteve in potrebe, privoščijo si lahko več. Največkrat ne dovolijo prodajalcu, da bi vplival na njihovo izbiro s svojim okusom.

Razlike med **meščani in podeželani** niso več tako velike kot včasih, saj se večina podeželanov dnevno vozi v službo v mesto, prav tako si mnogi meščani zidajo hiše v primestnih vaseh. Večje kot so razlike med kupci, večje so razlike med trgovinami v mestu in na vasi. Na podeželju trgovci osebno poznajo svoje kupce, zato je prodajni postopek veliko bolj sproščen, svetovanje je bolj osebno in konkretno, ker prodajalec pozna kupčeve domače razmere. V mestu prodajalec pozna le redke kupce, zato je odnos omejen samo na poslovanje.

Omenimo še **tujca**. Za trgovino velja pravilo, da se mora prodajalec sporazumeti s kupcem ne glede na njegov jezik. Idealno je, če prodajalec obvlada jezik tujca ali vsaj en svetovni jezik, v katerem se sporazumeva s tujci. Če ne gre drugače, si pomaga z gestami, zapisom cen ali nakaže stranki, naj mu pokaže izdelek, ki ga želi (povzeto po Malovrh in Valentinčič, 1996, 84–85).

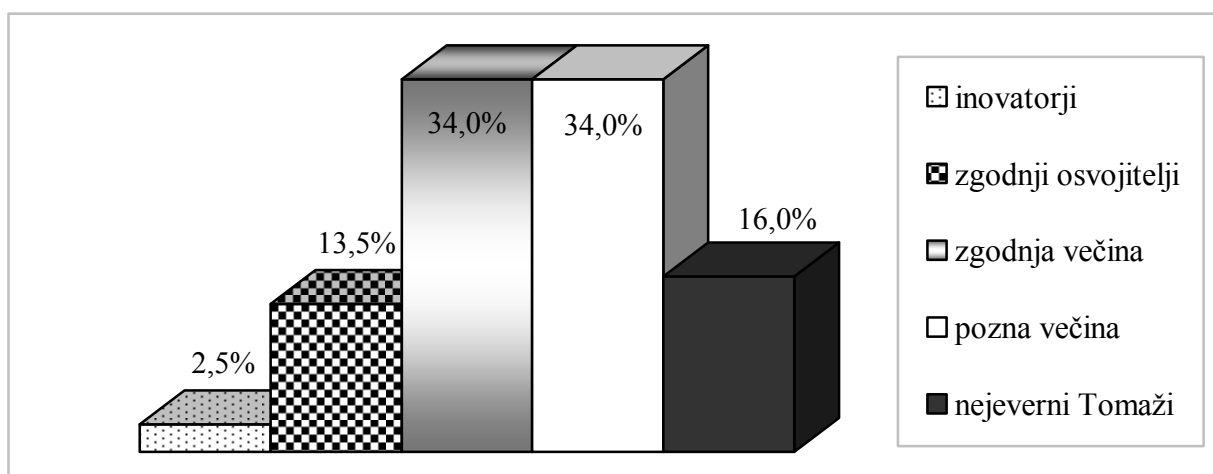
4.2.4 Kupci glede na sprejemanje novega izdelka

Glede na to, kako kupci sprejemajo nove izdelke, lahko kupce razdelimo v pet skupin.

Inovatorji. Ti vedno prvi posežejo po novitetah. Čeprav se določeni kupci osebno nagibajo k inovacijam pri nakupu, pa je ta skupina običajno precej odvisna od vrste izdelka. Na primer, pri uvajanju novega sadnega soka z manj kalorijami je to populacija mladih gospodinj, pri uvajanju novega računalniškega programa za široko uporabo so to mlajši računalničarji. Raziskave kažejo, da so bolj inovativni in hitreje sprejemajo nove izdelke kupci z višjim socialno-ekonomskim statusom, višjo izobrazbo in so nasploh privilegirani. Premožnejši kupci imajo seveda prej možnost nakupa in tudi lažje prenesejo tveganje. Bolj inovativni kupci so tudi bolj podjetni, inteligentni, odprti in ustvarjalni. Hkrati so bolj svetovljanski, družbeno aktivni, več komunicirajo in so bolj izpostavljeni medijem.

Zgodnji osvojitelji oziroma prvi kupci. So tista populacija, ki tudi rada prevzema novitete, vendar so to kupci, ki se odločijo za nakup na osnovi priporočil prijateljev ali institucij, katerim zaupajo. **Zgodnjo večino** predstavljajo redni kupci, ki temeljito pretehtajo, ali je izdelek zanje zanimiv, **pozno večino** pa kupci, ki se želijo na vsak način pred nakupom prepričati, ali je izdelek res tako dober, kot jim ga predstavljajo. Nikakor ne želijo eksperimentirati. »**Nejeverni Tomaži**« ali **zakasneli kupci** so kupci, ki še po nakupu in uporabi izdelka niso prepričani v njegovo primernost.

Raziskave so pokazale, da je v populaciji kupcev 2,5 % inovatorjev, zgodnjih osvojiteljev je 13,5 %, zgodnja in pozna večina skupaj zajemata 68 % oziroma vsaka skupina po 34 % populacije, 16 % kupcev pa je t. i. nejevernih Tomažev (povzeto po Tancer, 2002, 12; Damjan in Možina, 1995, 179).



Slika 23: Statistična porazdelitev kupcev glede na njihovo sprejemanje novitet
Vir: Tancer, 2002, 12

4.2.5 Kupci glede na psihološke razlike

Samozavesten – boječ kupec

Prodajalec mora razlikovati, ali temelji samozavest na realnih osnovah (na sposobnosti, uspešnosti, poznavanju blaga) ali je le videz, ki ga hoče kupec ustvariti o sebi (važič).

V prvem primeru je kupoprodajni postopek na visoki ravni. Kupec ve, kaj hoče, pozna blago in njegovo vrednost. Od prodajalca zahteva strokovnost in ne dovoli, da mu vsiljuje svoje mnenje. Nasprotje samozavestnemu je boječ kupec. Po značaju so vase zaprti ljudje kritični do sebe in zadržani. Za vtisom boječnosti se lahko skriva zadrega, nelagodnost ob srečanju z novim, neznanim in tujim. Tak kupec je hvaležen za prodajalčevo pomoč pri nakupu, hvaležen je za pojasnjevanje in svetovanje. Nerad sprašuje, težko ugotovimo, kaj mu je zares všeč in kaj želi. Je pa toliko bolj hvaležen za prijazno postrežbo in se rad vrača v trgovino, kjer so pozorni do njega.

Odločen – omahljiv kupec

Odločnost je navadno povezana z osebnostnimi potezami, kot so energičnost, zaupanje vase, družabnost in gospodovalnost. Kot kupec je lahko človek odločen, če natanko ve, kakšno blago hoče in koliko zmore. Tak kupec hitro vzame, če mu je blago všeč in zavrne, če ga ne mara. Prepričevanje ni potrebno niti zaželeno. Neodločen, omahljiv kupec niha med pozitivnimi in negativnim motivi za nakup. Večkrat sam ne ve, kaj hoče. Vsaka vrsta izdelka ga po svoje zanima, nobena pa ne toliko, da bi se lahko dokončno odločil. Tak kupec večkrat menja odločitve. Ko mu že zavijemo blago, se odloči za drugo ali pa prinese naslednji dan kupljeno blago zamenjat. Taka stranka zahteva mnogo potrpljenja.

Poučen – nepoučen kupec

Poučen kupec je po svoje prijeten za prodajalca, saj se lahko od njega kaj nauči, postopek je krajši in strokovnejši, lahko pa se pojavijo tudi neprijetnosti, ker se znajde prodajalec v podrejenem položaju. Nepoučenost je pri kupcih mnogo pogostejša. Izredno malo jih zares pozna blago, ki ga kupujejo, zato pričakujejo vsa potrebna pojasnila od prodajalcev. Pravica kupca je, da je nepoučen, dolžnost prodajalca pa, da je poučen. To je eno temeljnih pravil v trgovini. Prodajalec mora svoje znanje posredovati taktno, toliko, kot želi kupec.

Jezen kupec

Nekateri kupci se vedno jezijo in iščejo strelovode za svojo jezo. Majhne neprijetnosti spremenijo v velike in se burno odzivajo na vsako prodajalčevo besedo. S prerekanjem, žalitvami ali s pretiranim opravičevanjem prodajalec takega kupca še bolj razjezi. Pri takšnem kupcu pomaga, če utišamo glas ali ugovarjamo mirno, s taktiko: »Res je, toda ..., prav imate, ampak ... «.

Klepetav in molčeč kupec

Klepetavi ljudje med nakupom nenehno govorijo o vsem mogočem, le o tem ne, kaj hočejo kupiti. Če taki stranki prodajalec pokaže jezo, z dolgočasnost ali jo prekine sredi stavka, bo hitro užaljena. Ne more je utišati, lahko pa jo usmerja, da bo govorila o tem, kar hoče kupiti. Na drugi strani molčeč kupec nerad govori, zato ne mara vsiljivcev. Pustimo mu dovolj časa, da sam pregleda blago. Ne postavljamo mu splošnih vprašanj, ampak čisto konkretno o blagu, ki ga ogleduje. Dokler se ne odziva na ogovarjanje, se večkrat odmaknemo in pustimo, da si blago v miru ogleduje. Mimogrede navržemo le osnovne lastnosti blaga, ki ga ima v roki. Ne silimo ga v hitro odločitev.

Grob, neotesan kupec

To je nesramen grobijan, ki se tako obnaša do vseh ljudi. Prodajalec mora vedeti, da nima nič proti njemu osebno, pač pa je nevezan. Ne prenese kritike in nestrinjanja. Stranka ima vedno prav, zato lahko tečnari brez razloga in napada prodajalca. Če bo ta ostal miren, vljuden in objektiven, mu bo uspelo kupca pomiriti in celo kaj prodati. Tudi najbolj nevezani kupci cenijo uglajeno vedenje prodajalca.

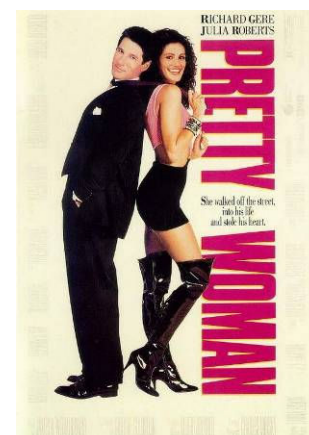
Ošaben kupec

Ošaben in domišljav kupec je zaverovan vase. Uživa v svojem poznavanju stvari in hoče vedno dokazovati svoj prav. Če le more, ponižuje prodajalca ob vsaki priložnosti. Zato je bolje, da mu ne govori nič takega, v kar ni prepričan, zlasti pa mu nikoli ne sme reči, da nima prav. Z laskanjem ga bo razveselil in pridobil.

Nezaupljiv, sumničav kupec

Takšen nenehno zaslišuje prodajalca, ker se boji, da ga bo kdo pretental. Poskuša najti napako na blagu ali pri ravnanju prodajalca. Prodajalec se ne sme zmešati. Odgovarjati mora potrpežljivo, jasno in odločno. Pretvarjanje, nepotrpežljivost in priganjanje v kupčijo tako stranko odbije. Pridobimo jo z vztrajnostjo, znanjem, prijaznostjo in ustrežljivostjo. Najbolje je, da omogočimo stranki, da nas lahko vseskozi nadzoruje. Kljub temu bo največkrat hotela sama še enkrat preveriti. Med njenim razmišljanjem, merjenjem in računanjem jo lahko za nekaj časa pustimo samo in postrežemo druge kupce. Ne bo nam zamerila. Če bo z nami zadovoljna, bodo kmalu prišle k nam tudi njene prijateljice. Težavne stranke so po svoje tudi koristne, saj nas opozorijo na napake v ponudbi, ki jih sami ne vidimo (povzeto po Malovrh in Valentinčič, 1996, 79–82).

Prodajalec mora ohraniti prijazen in korekten odnos do vseh kupcev. Kupci se morajo v trgovini počutiti enakopravne in za prodajalce enakovredne, ne glede na kupno moč, socialni položaj, izobraženost in druge razlike.



Slika 24: Film s kadrom, ko prodajalka napačno presodi stranko
Vir: http://crisal1de.files.wordpress.com/2008/02/pretty_woman.jpg
(15. 4. 2010)

4.2.6 Osebnost, osebnostne lastnosti in vedenje kupcev

»Osebnost je celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Vsak posameznik je osebnost zase. Na svetu ni dveh enakih« (Krajnc, 2004, 64).

Sestavine, ki so združene v človekovi osebnosti, so:

- temperament,
- značaj ali karakter,
- osebnostni tip oziroma posebne osebnostne poteze,
- drugo (spособnosti, interesi, stališča, vrednote).

Temperament se kaže v tem, kako naglo in močno se čustveno odzivamo na življenje in dogajanje okoli nas, kako torej doživljamo in izražamo svoja čustva navzven.

Najbolj znana tipologija temperamentov izhaja še od starogrškega zdravnika Hipokrata, ki je ljudi delil na štiri temperamente: kolerike, flegmatike, sangvinike in melanhlike.

Kolerik

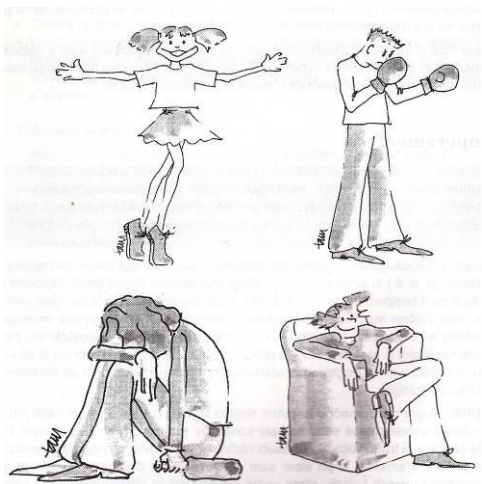
Reagira hitro, močno, ostro, nagiba se k razburjenju in nagli jezi, s čimer lahko ustvarja okoli sebe nemalo konfliktov. Je pesimist. Kdor dela v trgovini in je po temperamentu izrazit kolerik, mora postopno obrusiti in obvladati samega sebe: prodajalna ni kraj, kjer bi se spori in nesporazumi lahko reševali s konflikti. Kolerični temperament ima v sebi tudi nekaj dobrih potez, ki jih lahko s pridom uporablja v življenju. Kolerik je običajno poln energije, zna biti odločen, vztrajen in trmast na poti do ciljev, ki si jih je postavil.

Flegmatik

Reagira počasi, šibko in mirno, je torej pravo nasprotje kolerika. Je optimist. Flegmatikom dostikrat očitajo, da se nagibajo k lagodnosti in lenobi, da so preveč ravnodušni; zato jih je treba potiskati in priganjati. Res pa je tudi, da so lahko flegmatiki tudi dobri delavci, mirni, ustaljeni in zanesljivi, hladnokrvni in zato preudarni tudi v situacijah, ko drugi izgubljajo živce.

Sangvinik

Se čustveno odziva dokaj hitro in živahno, vendar so ta čustva bolj površna in šibka. Na splošno je optimist. Sangvinik je čustveno razgiban, zanima se za mnoge stvari in navduši za marsikaj, zato je navadno zgovoren in družaben, pretežno veder in zato priljubljen. Lahko pa pridejo pri njem do izraza tudi slabe strani temperamenta, zlasti površnost, nestanovitnost, pomanjkanje vztrajnosti; marsičesa se loti, pa ne izpelje, marsikaj obljubi, pa obljub ne izpolni.



Melanholik

Čustveno reagira počasi, vendar močno in globoko, bolj v sebi kot navzven. Je čustveno občutljiv, zato rad zameri. Sposoben je globokega čustvovanja in tudi sočustvovanja z ljudmi, v stiku z drugimi je zelo človeški, topel in obziren. Šibke točke melanhličnega temperamenta pa so v tem, da se lahko nagiba k pesimizmu in preobčutljivosti ter v življenju vidi bolj temne kot svetle strani.

Slika 25: Tipologije temperamenta
Vir: Malovrh in Valentinčič, 1996, 20

Temperament je podedovan, zato se v posamezniku prepleta po navadi več temperamentov, vidneje pa morda izstopa posamezni temperament (povzeto po Malovrh in Valentinčič, 1996, 19–21).

Kako prodajati različnim tipom temperamenta?

Ko imamo opravka z močnim kolerikom, moramo vedeti, da želi takoj vedeti, za kaj gre, ker preprosto ne želi zapravljati časa. Vedno ve, kaj hoče. Takšen je tudi njegov način kupovanja. Oblačila morajo biti praktična, rad je dobro oblečen in želi izgledati kot uspešnej. Noče zvijač in šopirjenja, hoče tkanino, v kateri se je lahko premikati in se razteguje in ne krči.

Tako bo tudi želel hišo, ki bo blizu njegovega doma in bo imela kar najkrajši dostop do avtoceste. Pri avtomobilih ga bosta zagotovo prej očarala zmogljivost in majhna poraba goriva kot oblazinjena notranjost. Vedeti moramo, da želi kolerik imeti nadzor povsod. Pomagajmo mu do misli, da je glavni in da je zmagovalec.

Ko imamo opravka z **mirnim flegmatikom**, moramo vedeti, da sovraži ljudi, ki nanj pritiskajo. Hitro opazi neiskrenost in prekomerno oglaševanje. Ko mu nekaj predstavljamo, bo dajal videz pasivnosti in bo prikimal, toda v resnici ima železno voljo, ki se bo pokazala le, ko se bo uprl. Zato moramo z njim govoriti nežno. Vedeti mora, da mu želimo pomagati in ne samo prodati. To ga bo sprostito, nam pa omogočilo, da se bo začel zanimati za naše izdelke. Je negotov, zato mu moramo vlivati zaupanje s prepričevanjem, da je to nekaj najboljšega in da je to dobro zanj osebno. Mirni flegmatik ima ob nakupih navadno s seboj partnerja, ki je v večini primerov močni kolerik. Ta nam olajša delo, in sicer tako, da mu pustimo prepričati mirnega flegmatika, kar bo rad storil. To velja za vse vrste prodaje.

Če **imamo pred seboj** klepetavega, optimističnega, popularnega **sangvinika**, ki ljubi žive barve, ustvarjalnost in komedijo, se moramo smejeti njegovim zgodbam. Svoj izdelek moramo predstaviti tako, da bo videti zabaven. Če prodajamo oblačila, moramo poskrbeti za to, da bo vedel, da so najmodernejša. Ženskam bomo pokazali bleščice in živahne vzorce, moškim kričče kravate. Če prodajamo hišo, poudarimo, da je kar najprimernejša za potratne zabave in da bodo prijatelji navdušeni nad njo, še posebej, ko bodo izvedeli, da v isti ulici živi tudi župan.

Popolno nasprotje popularnemu sangviniku je popolni **melanholik**, ki ga ne bomo mogli očarati s površinskim humorjem in bliščem. Približati se mu moramo na umski ravni, hkrati pa mu damo vedeti, da čutimo njegovo globino in sočustvovanje z drugimi. Pri njem ne smemo pretiravati in mu vsiljevati izdelkov. Biti moramo pošteni, resni in iskreni. Če prodajamo oblačila, moramo poudariti kvaliteto in ne količine. Ne predlagamo divje pisanih barv, zastarelih vzorcev in okraskov. Pri prodaji hiše moramo biti pozorni na to, da mu ne pokažemo hiše v kakšni prometni ulici, s ponesrečenimi detajli. Hiša naj bo oddaljena od hrupa, po možnosti s pogledom v naravo. Melanholik bo hotel razmisliti o vsem in analizirati situacijo, zato mu moramo pustiti dovolj časa (povzeto po Krajnc, 2004, 72).

Značaj ali karakter združuje vse tiste osebnostne lastnosti, ki jih vrednotimo z moralnega gledišča kot dobre ali slabe.

Značaj je privzgojen – oblikuje se pod vplivom vzgoje, pozneje pod vplivom drugih dejavnikov okolja in lastnih prizadevanj.

Značaj se kaže predvsem v dobrih ali slabih lastnostih, ki jih izražamo v odnosu:

- do sočloveka (poštenost ali nepoštenost, iskrenost ali neiskrenost, prijaznost ali neprijaznost),
- do dela (pridnost ali lenoba, vestnost ali nevestnost, natančnost ali površnost),
- do ožje in širše skupnosti (solidarnost, pripadnost, zvestoba, domoljubje),
- do samega sebe (skromnost, zaupanje vase, samospoštovanje, samozavest),
- do vrednot (prvi si prizadevajo za gmotne dobrine, drugim gre bolj za uspeh, tretji iščejo srečo v ljubezni in sožitju).

Poleg temperamenta in opisanih značajskih lastnosti opazamo pri ljudeh še neke **posebne osebnostne lastnosti, ki imajo svoje korenine delno v temperamentu, delno v značaju, delno pa tudi v vplivih preteklega in sedanjega življenja.**

Introvertiranost – ekstravertiranost

Introvertirane osebe so obrnjene vase, so razmišljujoče in zadržane, manj zgovorne in družabne, sproščene so v ožjem krogu znancev, ne pa v širši družbi. Ekstravertirane osebe so obrnjene navzven, so zgovorne in družabne, sproščene in živahne. Izrazito introvertiran kupec je zavrt, nesproščen in negotov, zato ga je potrebno najprej sprostiti s prijazno besedo in pogovorom, v katerem bomo od njega pogosto izvlekli, kaj bi rad kupil. Z ekstravertiranim kupcem glede navedenega ne bo težav, lahko bo celo precej zgovoren in klepetav. Pri delu z ljudmi, kakršnega imamo v trgovini pri prodaji, imajo nekaj prednosti ekstravertirane osebe. Skrajno ekstravertiran prodajalec mora že zavirati svojo zgovornost, da bodo lahko kupci prišli do besede. Zmerno introvertirani so lahko kot prodajalci povsem uspešni, le svoje delo morajo obvladati in razviti svoje komunikacijske sposobnosti. Prodajni razgovor poteka največkrat med štirimi očmi ali v ožjem krogu, poleg tega je med kupci več introvertiranih kot ekstravertiranih, tako da se ti prodajalci počutijo med sebi enakimi.

Podredljivost – gospodovalnost

Podredljivi ljudje so bolj krotki, prilagodljivi, se brez težav podrejajo in ne silijo v ospredje. Gospodovalni (dominantni) so v teh pogledih drugačni: so samostojni, samozavestni, odločni, težko se podrejajo, raje imajo vodilne vloge ali pa vsaj samostojno delo. Med kupci utegnejo povzročati prodajalcem težave tisti, ki so bolj gospodovalni, navajeni ukazovanja in tega, da imajo zmeraj glavno besedo. Če naletijo na vsiljevanje tuje volje, lahko reagirajo napadalno, zato je bolje, da se z njimi ne bomo, ampak jim le strežemo. Prodajalec ne sme biti preveč podredljiv in pohleven, saj mora voditi ali vsaj usmerjati prodajni razgovor in biti pri svetovanju prepričljiv. Če bi nastopal gospodovalno, bi s tem odbijal kupce, z gospodovalnimi kupci pa bi prišlo do nepotrebnih trenj in sporov.

Čustvena stabilnost – labilnost

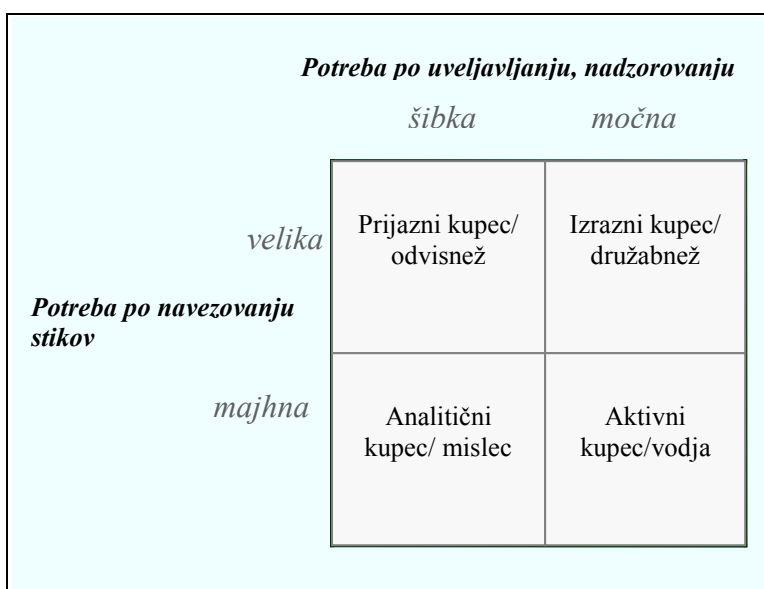
Izraža se predvsem v čustvenem odzivanju in razpoloženju. Čustveno stabilne, uravnotežene, ustaljene in trdne osebe zmorejo in znajo obvladati in nadzirati svoja čustva, njihovo razpoloženje je večinoma uravnovešeno in vedro. Vedo, kaj hočejo, in zaupajo vase. Čustveno labilne osebe, manj uravnovešene, spremenljivega razpoloženja, so v tem drugačne: manjka jim čustvene trdnosti in ustaljenosti, njihovo razpoloženje močno niha, svojih čustev ne znajo zmeraj obvladati. Stiki s čustveno stabilnimi kupci so praviloma prijetni in brez čustvenih težav. V stiku s čustveno labilnimi osebami morajo biti prodajalci obzirni, taktični in previdni, da nehote ne sprožijo kakšne neprijetne čustvene reakcije. Prijaznost, dobra volja in prijetno ozračje v prodajalni blagodejno vplivajo na počutje takih ljudi.

Konservativnost – progresivnost

Konservativne osebe se rade držijo ustaljenih običajev in navad, kupujejo preizkušeno blago, nezaupljive pa so do novosti (pravijo jim novotarije) in čutijo odpor do sprememb. Kadar je ta konservativnost preveč poudarjena, pravimo, da so staromodni, starokopitni. Konservativnost srečujemo v srednjih in starejših letih, prej na podeželju kot v mestu in prej pri moških kot pri ženskah. Pravo nasprotje so progresivne, radikalne ali celo revolucionarne osebe, zavzete za spremembe, navdušene za novosti, ki bi stare navade, običaje in stvari najraje vrgle v staro šaro. V trgovini je progresivnost najbolj vidna pri mladoletnikih in nasploh pri mlajših ljudeh. Navdušujejo se nad vsem novim, modernim in drugačnim. V primeru uvajanja novih proizvodov to pomeni, da se bodo mlajši hitro ogreli zanje, starejše, ki so že malce konservativni, pa bo treba pridobiti, jim dati več prepričljivih informacij o novostih in njihovih prednostih (povzeto po Malovrh in Valentinčič, 1996, 23–25).

Pri presojanju strank prodajalci vse prepogosto oblikujejo hitre, nepreverjene ali celo popačene sodbe, deloma zato, ker stranke sodijo samo po eni potezi, reakciji ali po tem, koliko je stranka v lepših potezah podobna prodajalcu ali se od njega razlikuje. Pogosta prodajalčeva napaka pri presoji kupčevih osebnostnih lastnosti je tudi, da ga sodi na podlagi ene same močnejše izstopajoče poteze, negativne ali pozitivne.

Prodajalec si lahko ustvari lastno sliko o kupčevi osebnosti tudi na podlagi dveh osebnostnih potez, kot sta potreba po navezovanju stikov in druženju ter potreba po uveljavljanju in nadzorovanju. Na temelju teh dveh osebnostnih potez lahko izdelamo štiri osebnostne profile kupcev, ki jih prikazuje slika 26 spodaj. Dve osebi, ki imata veliko potrebo po navezovanju stikov in izražata toplino do soljudi (prijazni kupec in izrazni kupec oziroma odvisnež in družabnež), razlikujemo le po podrobnostih, na primer po delovnem okolju. Odvisneži se hitro predajo, zato se raje usmerjajo na ljudi kot na svoj uspeh. Družabneže pa izdaja njihov ego, zlasti obleka, avto, pisarna, nagrada, samozavest in karierni naziv. Osebi, ki nimata želje in potrebe po navezovanju stikov ter druženju, sta hladni do soljudi (analitični kupec in aktivni kupec oziroma mislec in vodja), ločita se po dejavniku časa. Vodja je polno zaposlen in ima malo časa, mislec pa ima časa na pretek.



Slika 26: Štirje osebnostni profili kupcev
Vir: Prirejeno po Dovžan, 1997, 27

Tabela 9: Poudarki v prodajnem procesu glede na osebnostni profil kupca

	Izrazni kupec/ družabnež	Aktivni kupec/ vodja	Analitični kupec/mislec	Prijazni kupec/ odvisnež
Predstavitev	x			xxxx
Vprašanja		x	xxx	
Dokazovanje			x	xxxx
Želje	x	xx	xxx	xxxx
Potrebe			xxx	xxxx

Vir: Števančec, 2003, 28



Izziv 4.2 Kakšen kupec ste? Izdelajte svoj profil. Opišite se glede na:

- demografske značilnosti,
- način zaznavanja blaga,
- sprejemanje novega izdelka,
- psihološke značilnosti,
- temperament,
- značaj,
- posebne osebnostne lastnosti, poteze,
- potrebo po navezovanju stikov in druženju ter potrebo po uveljavljanju in nadzorovanju.

Izziv 4.3 Kako naj prodajalec ustreže vašemu profilu kupca?

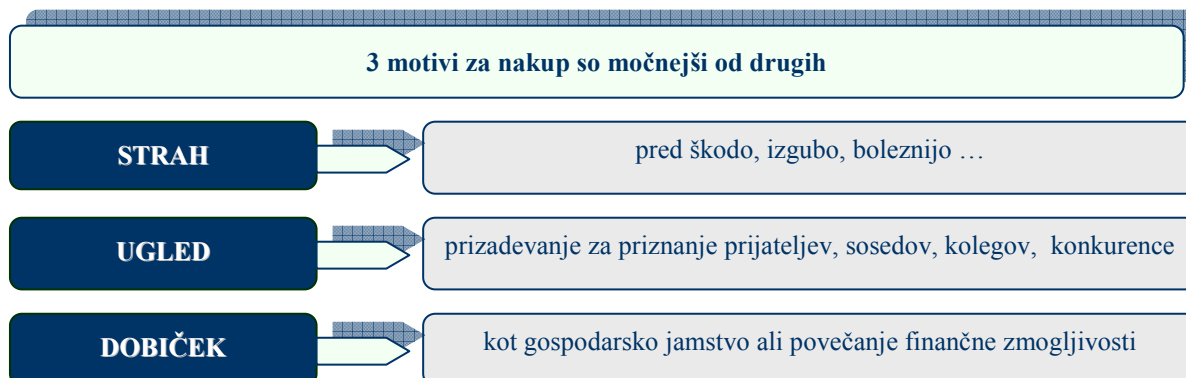
4.2.7 Razlogi za nakup

Najpogostejši razlogi, ki kupca motivirajo k nakupu, so notranji, zunanji in posebni.

Notranji razlogi. Kupec kupuje blago, ki zadovolji njegove potrebe, želje, okus in plačilno sposobnost. Morda mu je neko blago zaradi kakovosti in izgleda bolj všeč, vendar se odloči za blago, ki je manj kakovostno in zato cenejše in ne tako lepega videza, toda bolj praktično.

Zunanji razlogi so številni in pogosto niso v povezavi z blagom. Na primer: sodobne, dobro organizirane prodajalne, ozko specializirane prodajalne z veliko izbiro istovrstnih izdelkov, urejene prodajalne (tudi dober ambient), velika ponudba storitev (tehničnih, komercialnih, finančnih), dober odnos do kupcev.

Posebni razlogi so zlasti posnemanje sošolcev, sosedov in idolov, užitek v nakupovanju, izjemni dogodki (npr. darila).



Slika 27: Motivi za nakup

Vir: Geffroy, 1996, 110

Kaj kupce odvrne od nakupa?

Prodajalci so tri četrtine razloga za nakup, zato neprimeren pristop in slabo znanje prodajalca lahko naredita največ škode. To potrjujejo rezultati nekaj neodvisnih raziskav trga. Analize kažejo takšno sestavo razlogov, ki kupce odvrnejo od nakupa:

- odpoved, upokojitev ali smrt kupca (1 %),
- sprememba delovnega mesta, sprememba podjetja ali lokacije (3 %),
- prenos poslov na prijatelje ali drugo podjetje (5 %),
- izbor konkurenčnega podjetja ali izdelka (9 %),
- nezadovoljstvo z izdelkom (14 %),
- nezadovoljstvo z odnosom in vedenjem prodajalca (68 %).

Torej moramo paziti, kako se vedemo do kupca. Kupci so vir zaslužka. Od prodajalca za svoj denar upravičeno zahtevajo vljudno vedenje ter zadovoljitev svojih želja in potreb.

Tabela 10: Razlogi, ki odvrtaajo od nkupa

Razlog	Pojasnilo
Strah pred izgubo	Ljudje ne želijo kupovati nečesa, zaradi česar se jim bodo drugi posmehovali ali jih bodo sovražili.
Pomanjkanje zaupanja	Kupci morajo zaupati izdelku ali storitvi, preden se odločijo, da bodo od nas kaj kupili.
Pomanjkanje udobja	Obstajajo situacije, v katerih kupci ne razumejo, kaj jim ponujamo in čemu to služi; ker se v vlogi neumneža ne počutijo dobro, od nas ne bodo kupovali.
Slaba kakovost	Kupci ne želijo kupiti nečesa, kar po njihovem mnenju ni kakovostno.
Slaba izdelava	Kupca lahko napelje na misel, da izdelek med uporabo ne bo dober.
Cena	Kupec ni pripravljen plačati, kolikor zahtevamo.
Pomanjkanje potrebe	Izdelek je lahko dober, toda če ga ponujamo (včasih preveč agresivno) kupcu, ki ga ne potrebuje ali v tistem trenutku ni v vrhu njegovih prioritete ali pa samo ne ustreza njegovemu življenjskemu slogu.
Slabe izkušnje	Razlog, ki kupce pogosto odvrne; včasih je težko izbrisati slabe izkušnje in kupca prepričati, da se odloči za nov nakup; ne pozabimo, da večina kupcev ne pozablja, še posebej to velja za slabe izkušnje.
Privlačnost nekega drugega izdelka	Seveda moramo ugotoviti, zakaj je drugi izdelek boljši od našega.

Vir: Prirejeno po Petar, 2006, 259–260

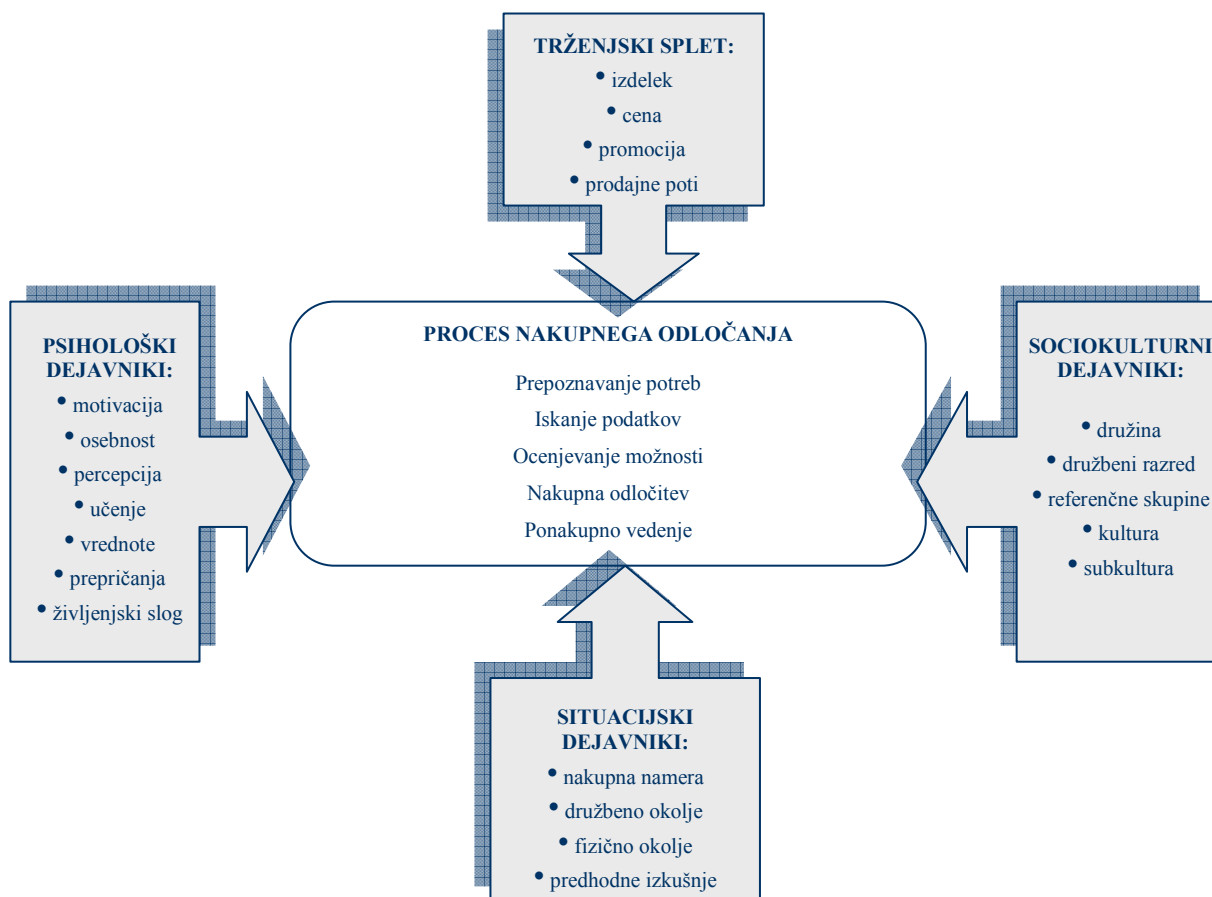
Če se kupec ne odloči za naš izdelek, se ne sprašujmo o razlogih, ampak vprašajmo kupca, zakaj se ni odločil za nakup. Tako bomo izvedeli, kaj moramo na izdelku ali storitvi popraviti in kaj moramo popraviti pri pristopu h kupcu.



Izziv 4.4 Razmislite o razlogih, zaradi katerih najpogosteje nakupujete in navedite primere. Kaj je tisto, kar vas še posebej odvrča od nakupa? Za vsakega od razlogov v tabeli 10 na prejšnji strani navedite primer iz lastnih izkušenj.

4.2.8 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje kupcev

S proučevanjem kupčevega vedenja dobimo boljši vpogled v kompleksnost odločanja v zvezi z nakupom, bolje razumemo njihove motive in akcije. To omogoča razvoj novih izdelkov in opredelitev njihovih značilnosti, prodajnih cen, poti, sporočil in drugih prvin trženjskega spleta. Če želimo dobro proučiti kupčevo vedenje, moramo spoznati, kateri so poglobitveni dejavniki, ki vplivajo na njegovo obnašanje.



Slika 28: Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje kupcev
Vir: Božič Marolt in Jereb, 2006, 3

● Psihološki dejavniki

K psihološkim dejavnikom prištevamo potrebe, motive, duševne procese (zaznave, mišljenje, spomin, učenje), osebnost (značaj, vrednote, temperament, interese) in podobo o sebi. Potreba deluje kot motiv, ki poganja, spodbuja in usmerja človekovo dejavnost. Potreba je razlog za začetek nakupnega procesa.

● Osebni dejavniki

Osebi dejavniki so starost, stopnja v življenjskem ciklu družine, poklic in življenjski slog ali stil. V različnih starostnih obdobjih kupujemo različne izdelke in storitve. Družina v svojem življenju prehaja skozi več obdobj, v katerih kupuje različne izdelke.

Ta obdobja sestavljajo **življenjski cikel družine**:

- samski ljudje,
- mladi poročeni pari brez otrok,
- mladi poročeni pari z majhnimi otroki,
- poročeni pari s šoloobveznimi otroki,
- starejši poročeni pari z odvisnimi otroki,
- starejši poročeni pari, otroci ne živijo več doma,
- samski vdovci ali vdove, ki so še zaposleni,
- samski vdovci ali vdove, ki so v pokoju.

Življenjski slog določajo aktivnosti v prostem času, interesi v zasebnem življenju (npr. družina, dom, rekreacija, moda) ter stališča in mnenja (o sebi, politika, gospodarstvo, izobraževanje, prihodnost), ki prav tako vplivajo na nakupne odločitve.

● Sociološki dejavniki

Kultura je način vedenja, so vrednote in navade, verovanje in pravila življenja. Prenša se iz generacije v generacijo in vpliva na nakupne odločitve in način nakupa.

Družina ima močan vpliv na nakupne odločitve posameznika. Dve družini sta pomembni, tista, v katero se rodimo, in tista, ki si jo ustvarimo. Najbolj raziskano področje je nedvomno prav vpliv družine na nakupno odločanje in vloge posameznih družinskih članov. Družina je ena izmed najpomembnejših skupin, ki vplivajo na posameznika. Pri večini nakupov za družino sodelujeta običajno oba, mož in žena, včasih tudi otroci in drugi člani družine. Mož in žena imata na različne nakupe različen vpliv, vendar meja med proizvodi, ki jih kupuje mož, in proizvodi, ki jih kupuje žena, ni več tako očitna kot nekoč. Pomembnejše odločitve so narejene vzajemno, pri čemer prihajajo, odvisno od izdelka, do izraza posamezne lastnosti partnerjev, predvsem znanje, izkušnje, spretnost ravnanja, sposobnost kalkulacije, presoje in prednosti ali pomanjkljivosti.

Pri družinskih nakupih imajo pomembno vlogo tudi otroci, njihovo sodelovanje je odvisno od njihove starosti, odnosa do staršev in od specifičnosti dobrine ali storitve. Dejansko o tem, kaj bo družina kupila, vedno pogosteje odločajo otroci. Za starše je včasih nakupovanje izredno naporno, saj otroci poznajo več blagovnih znamk in imajo oblikovane predstave o njih. Mladi se pogosto poistovetijo z izdelki. Znamke določajo tudi prijateljstva. Če nimaš pravih čevljev, si »out«. Otroci ne odločajo samo pri nakupu njihovih oblačil in slaščic, temveč vplivajo na odločitve pri nakupu avtomobilov, potovanj in celo hiš.

Nemški institut IJF je z raziskavami ugotovil, da nemški otroci vidijo na leto 10.000 oglasov, ameriški pa kar 20.000. Že triletni otroci poznajo znamke avtomobilov. 83 % otrok med šestim in osmim letom zagotovo pozna vsaj enega izdelovalca avtomobilov. Otroci, stari od dvanajst do štirinajst let, poznajo skoraj vse avtomobilske znamke.

Referenčne skupine so skupine, s katerimi se posameznik poistoveti, sprejema njihova stališča in vrednote. To vpliva tudi na izbiro izdelkov in blagovnih znamk. Pri mladostnikih so močna skupina prijatelji in vzorniki.

Mnenjski voditelji so posamezniki v porabnikovem okolju, ki jih bo povprašal za mnenje pri nakupu določenih izdelkov. Ti posamezniki imajo posebno znanje ali izkušnje s tem izdelkom. To so lahko prijatelji, znanci, strokovnjaki in prodajalci.

- **Ekonomski dejavniki**

Dohodek opredeljuje življenjski standard kupca. Tržnike zanima **dohodkovna prožnost povpraševanja**. Ta pove, kako se spremeni povpraševanje po določenem izdelku, če se spremeni dohodek kupcev. Dohodkovna prožnost povpraševanja se razlikuje pri posameznih izdelkih. Iz splošnih ekonomskih zakonitosti poznamo pravilo, ki pravi, da je ta prožnost večja pri luksuznih izdelkih.

Cena je za kupca kriterij dobrega nakupa: če izdelek prinese več zadovoljstva kot količina denarja, ki ga je zanj odštél, je z nakupom zadovoljen. Ko kupec ne zna presoditi kakovosti izdelkov, se pogosto opira na ceno. Dražji izdelki naj bi bili tudi kakovostnejši. Seveda ima kupec lastno predstavo o tem, koliko sme določen izdelek najmanj ali največ stati. Cena izdelka lahko simbolizira tudi sposobnosti in položaj njegovega lastnika, zato postanejo določeni izdelki zanimivi šele takrat, ko so dovolj dragi.

- **Situacijski dejavniki**

So dejavniki, ki vplivajo na nakupno odločitev v sami situaciji nakupa, torej v prodajalni. Lahko so povezani z izdelkom, tako s kakovostjo, blagovno znamko, garancijo, embalažo, plačilnimi pogoji in učinki oglaševanja ali s časom in okoljem nakupa. Povezani so lahko z urejenostjo prodajalne, vplivom prodajalca, časom nakupa, nakupno nalogo in razpoloženjem kupca.

Med vedenjem končnih porabnikov in nakupnim vedenjem organizacij so pomembne razlike. Na splošno se organizacije vedejo bolj racionalno kot individualni kupci, kar pa ne pomeni, da subjektivni dejavniki niso prisotni. Potrebe so natančneje opredeljene, nakupni motivi bolj racionalni. Več o tem boste spoznali pri predmetu Nabava.



Izziv 4.5 Predstavite in analizirajte dejavnike, ki vplivajo na vaše nakupno vedenje.

4.2.9 Proces nakupnega odločanja

Kako porabnik sprejme odločitev o nakupu?



Slika 29: Faze nakupnega odločanja
Vir: Prirčeno po Damjan in Možina, 1995, 29

Prepoznavanje potreb in iskanje podatkov

Proces se začne, ko zaradi nezadovoljene potrebe potrošnik začuti neko nelagodje in napetost. Sproži se zaradi notranjih spodbud in osnovnih potreb, da te postanejo močne in se spremenijo v motive, ali pa ga sprožijo zunanji vplivi. Potrošnik, ki je prepoznal določeno potrebo, bo poskusil poiskati informacije, ki mu bodo olajšale nakup.

Ocenjevanje možnosti

Kupci analizirajo lastnosti izdelka in razvrščajo značilnosti po pomenu. Kupci bodo seveda izbrali tisto ponudbo, ki bo maksimirala vrednost. V mejah danih možnosti si določijo največjo vrednost in ustvarijo pričakovanja. Pri izbiri je pomembno tudi, kakšni sta dobava in usposobljenost prodajalcev – za kupca je pomembno, da imajo prodajalci veliko znanja in da so nadvse odzivni. Na koncu oceni še podobo podjetja. Sešteje vrednosti, ki izhajajo iz štirih virov, torej iz izdelka, storitve, osebjia in podobe.

Nakupna odločitev

V nakupnem procesu se mora kupec na določeni točki končno odločiti o ponudniku, proizvodu, času nakupa in načinu plačila ter mora dejansko opraviti nakup. V primeru, ko gre za kompleksne nakupe, lahko traja dlje časa, da pride do dejanskega nakupa. Možno je tudi, da težnje potem niso dejansko uresničene. Razlogi so lahko različni, od spremembe motivacije, razmer in novih informacij.

Ponakupno vedenje

Rezultat nakupa je bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo. Če je potrošnik zadovoljen, je verjetnost, da bo ponovno kupil izdelek velika. Če tega zadovoljstva ni, je ponoven nakup vprašljiv. Zgodi pa se, da kupec vrne izdelek ali pa se z dodatnimi informacijami poskuša prepričati, da nakup le ni bil tako slab.

Drugače kot pri posameznikih poteka **nakupni proces organizacij, tako** proizvodnih, prodajnih in storitvenih. V procesu odločanja sodeluje več oseb, ki so strokovno usposobljene, zato je nakupni proces dolgotrajnejši. Organizacije uporabljajo formalne nakupne poti in imajo oblikovano nabavno politiko. Več o tem boste spoznali pri predmetu Nabava.



Izziv 4.6 Opišite svoj nakupni proces v primeru nakupa mobilnega telefona ali osebnega računalnika.

4.3 PRODAJNO OSEBJE



Izziv 4.7 V različnih dnevnikih časopisih poiščite pet oglasov, s katerimi podjetja iščejo ljudi za delo na področju prodaje. Ni pomembno, ali gre za razpis za prodajnega referenta, trgovskega potnika, komercialista, akviziterja ali zastopnika. Preverite, katera znanja, spretnosti in lastnosti pričakujejo delodajalci.

4.3.1 Prodajalec današnjega dne

Organizacije, ki želijo biti dolgoročno uspešne in učinkovite, **skrbijo poleg tega, da dosežajo svetovne standarde pri »trdih« sestavinah svoje ponudbe, tudi za doseganje vse večje odličnosti pri »mehkih« sestavinah** svoje ponudbe. Trde, otipljive ali objektivno merljive sestavine merimo v centimetrih, gramih, stopinjah Celzija, času trajanja in s podobnimi merili. Zanje je značilno, da imajo v zvezi z njimi kupci zelo visoka pričakovanja. Ta pričakovanja je težko preseči. Še več, ponudniki, ki želijo biti konkurenčni na zahtevnih trgih, jih morajo doseči, če hočejo sploh biti konkurenčni. Mehke sestavine, kot so prijaznost, hitra odzivnost, ustrežljivost, zanesljivost, empatičnost in strokovnost, so neposredno povezane z ljudmi, ki komunicirajo in strežejo kupcem. To so sestavine, v katere odlične organizacije vlagajo vse več. Če kupci vedenje prodajalcev nekega podjetja razumejo kot dodano vrednost k izdelku ali storitvi, so prav takšni prodajalci lahko izredno močen vir konkurenčne prednosti podjetja. Prodajna funkcija postane tako sestavni del izdelka ali storitve.

Tabela 11: Značilnosti odličnih prodajalcev

Značilnost	Pojasnilo, pomen
Dober prvi vtis	Ta je poglavitni za uspeh.
Globina znanja	Razumevanje poslovanja in splošno ekonomsko znanje, širina znanja (zaradi široke razsežnosti znanja je možna delitev interesov s stranko).
Prilagodljivost	Želja in sposobnost prilagajanja komunikacijskega stila do stranke.
Občutljivost	Bistveni sta empatija in dobro poslušanje.
Entuziazem	Privrženost podjetju in potrebam strank.
Samospoštovanje	Občutek lastne vrednosti in osebno zaupanje.
Globalni in lokalni pogled	Omogoča videnje širše slike strankinih potreb in želja.
Smisel za humor	Pripomore k sprostitvi in zaznavi prodajalca.
Ustvarjalnost	Pomeni ustvarjanje ustvarjalnih rešitev za stranke.
Smisel za poštenost in etiko	Prodajalec mora biti zanesljiv in vreden zaupanja, da dosežemo razumevanje.

Vir: Prirejeno po Grlica, 2006, 226



Prodajalec danes je:

- podjetnik,
- načrtovalec,
- raziskovalec trga,
- kontrolor,
- psiholog,
- vodja delovnih skupin,
- svetovalec,
- prijatelj.

Slika 30: Različne vloge sodobnega prodajalca

Vir: Pirejeno po Geffroy, 1996, 69



Izziv 4.8 Če vas zanima:

- kaj prodajalcem prinaša uspeh,
- kakšne so navade uspešnih prodajalcev,
- deset značilnosti profesionalnega prodajalca,
- deset korakov do profesionalnosti,
- prodajalčeve osebnostne lastnosti, ki vplivajo na njegovo delo,

vzemite v roke naslednje knjige: Prodano – Priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo, Prodajanje za telebane ali pa Priročnik za uspešno prodajo.

Vse pogosteje se na področju prodaje srečujemo z nazivom prodajni svetovalec. **Vloga prodajalca, ki ima nalogo izdelek samo prodati ali o njem informirati, namreč izgublja pomen in postaja vse manj aktualna.** V nekaterih panogah je razvoj tehnologije celo omogočil odpravo fizične prodajne sile.

Prehod v svetovalno prodajo je zahteven in v marsikaterem podjetju ni uspel. V svetovalni prodaji mora imeti prodajalec veliko več časa, če hoče razumeti kupca. V času, ko je učinkovitost prodaje pod nenehnim pritiskom, navadno niti prodajalec niti njegov nadrejeni za to nimata dovolj posluha. Prodajalec nameni premalo časa spoznavanju kupca in njegovih potreb, zato pogosto predlaga rešitve, ki niso najbolj ustrezne.

Petar (2006, 245–246) piše, da niti dva prodajalca nimata povsem enakega sloga prodaje. Vsak ima svoj način in svoje metode. Prodajalec bi se moral zavedati, da mora ustvariti razmere, v katerih bo kupec sprejel pozitivno odločitev, zaradi česar bi moral gledati na položaj iz kupčevega zornega kota. Resnica je močno orožje. Postavimo se torej v vlogo kupca in se vprašajmo, kako bi se odločili, če bi nam nekdo nekaj ponudil naprodaj.

»**Kaj imajo kupci pri prodajalcu radi?** Kupci imajo radi sprejemljivo vedenje, če smo prijazni, iskreni in začitijo, da smo svojemu delu predani. Kupci imajo radi dobre predstavitve, jasne, vsebinske in dobro pripravljene. Spoštujemo kupčev čas. Če na dogovorjeni sestanek pridemo točno in med sestankom ne izgubljammo časa, smo na dobri poti, da uspešno sklenemo posel. Če pokažemo znanje o svojem izdelku ali storitvi, poznavanju podjetja, iz katerega kupec prihaja, in trgov, si bomo prislužili dodatne točke. Če pokažemo, da nas potrebe kupca zanimajo, pozorno poslušamo, kar nam želi povedati, in mu ne skušamo prodati nečesa, česar ne potrebuje, si bomo ustvarili dobro ime.

Česa kupci pri prodajalcu ne marajo? Kupci ne marajo slabo pripravljenih ali izpeljanih predstavitev. Ne marajo niti nesprejemljivega vedenja: arogantnosti, agresivne radovednosti, neiskrenosti in nenehnega prekinjanja sogovornika. Potrata časa, zamujanje, nepomembni pogovori ali preveč besed so precej visoko na seznamu nezaželenih lastnosti. Ne pritiskajmo nanje, ker bomo videti napadalni. Če bomo v neprimerni obleki, če bomo imeli zadah, če bomo kadili pred nekadilcem, posla skoraj zagotovo ne bomo sklenili. Premalo znanja o izdelku, storitvi, cenah in rokih dostave, poslovanju in trgu kupcev nam tudi jamčijo neuspeh« (Petar, 2006, 246–247).

Trgi, razmere, priložnosti in tveganja se spreminjajo vse hitreje. To zahteva nov način mišljenja in pomeni, da se je treba znati v hitro se spreminjajočih razmerah, na nepredvidljivih trgih in v hitro se spreminjajočih okvirnih pogojih splošnega gospodarjenja. Potrebni so zaposleni, ki gredo v korak s časom in jih ne zmede kaotičen razvoj. Kar je bilo še danes veljavno, je jutri prastaro. V prihodnje potrebujemo povsem nov tip prodajalca. Kje ga dobiti? Delavce, najpomembnejši vir prihodnosti, moramo iskati enako aktivno kot nove kupce.

4.3.2 Pridobivanje in izbor prodajnega osebja

Pridobivanje in izbira prodajnega osebja temeljita na podrobnem opisu delovnih nalog in zahtev delovnega mesta, ki jih mora kandidat za zaposlitev v prodajni službi izpolnjevati, da bi uspešno izvajal predvidena prodajna opravila.

Na izbiro sodelavcev v prodaji vplivajo predvsem vrsta izdelka, intenzivnost in različnost oblik komuniciranja s kupci, zahteve glede strokovnih znanj za izvajanje prodajnega postopka in delovanje konkurenčnih podjetij.

Kadrovski oddelek podjetja išče kandidate na več načinov. Pridobivanje sodelavcev za prodajno službo je lahko notranje in zunanje, kar pomeni, da podjetje potrebne kadre poišče znotraj ali zunaj podjetja. V drugem primeru skuša dobiti imena od trenutno zaposlenih, uporablja zavode za zaposlovanje ali podjetja za kadrovske svetovanje, kot so Adecco, Manpower, Kadring in Racio razvoj, daje oglase in vzpostavlja stike s študenti na univerzah.

Postopki iskanja navadno pritegnejo veliko kandidatov, zato mora podjetje izbrati najboljše. Postopek izbora se razlikuje od enega samega neformalnega razgovora do dolgih testiranj in razgovorov.

Za objektivno izbiro novih sodelavcev v prodaji moramo določiti kriterije izbire, zlasti stopnjo izobrazbe, zahtevano strokovno usposobljenost, praktične izkušnje, poznavanje prodajnega trga podjetja in tudi splošni vtis o kandidatu ter družinski status.

4.3.3 Usposabljanje prodajnega osebja

Strokovno usposabljanje je namenjeno novozaposlenim sodelavcem in že zaposlenim sodelavcem. Prve podjetje ali pa izkušeni mentor seznaniti z vsemi značilnostmi izdelka ali storitve, ki bo predmet prodaje. Seznaniti jih s strukturo in z značilnostmi trga, na katerem podjetje posluje. Usposobiti se morajo za uporabo pravih prodajnih postopkov. Poseben namen strokovnega usposabljanja je predvsem ta, da že na začetku spodbudi njihovo pripadnost podjetju in ustvari motiviranost za korektno in uspešno sodelovanje s kupci.

Že zaposlene prodajne referente mora podjetje pogosto dodatno strokovno usposabljati, najpogosteje zaradi sprememb prodajnega programa in tržnih sprememb. Ta trend se je začel skupaj z razvojem tehnologij in z globalizacijo poslovanja. Pomen novih znanj iz dneva v dan raste. Celotno ljudje, ki delajo za tekočimi trakovi in stroji, so vedno bolj osveščeni o delu, ki so ga pred leti le rutinsko opravljali. Z zahtevnostjo delovnega mesta raste tudi potreba po dodatnih znanjih in pridobljenih sposobnostih. Da lahko sledimo zahtevam dela, ki ga opravljamo, praktično nimamo izbire, zato se je potrebno ob delu stalno – permanentno izobraževati.



Primer 4.1

Usposabljanje v podjetju **Studio Moderna**

Podjetja, ki resno pristopajo k prodaji, zgradijo sistem, interni standard, veljaven za vse prodajalce in vse zaposlene, ki prihajajo v stik s strankami. V njem opredelijo ključne postopke pri prodaji, od komuniciranja s potencialnimi strankami do obravnave ključnih strank in reševanja reklamacij. Odličen primer takšnega sistema so razvili v skupini Studio Moderna. Za večino prodajnih položajev imajo razvit sistem komunikacije s stranko. Sistem z novimi izkušnjami posodablja dnevno. S takim sistemom zagotovijo enak način komuniciranja s strankami v vseh prodajnih kanalih, ki jih imajo, se pravi v lastnih prodajalnah, po telefonu, internetu, direktni pošti in v veleprodaji. Vsaka stranka dobi torej enako kakovostno storitev ne glede na to, kje se sreča s podjetjem oziroma s katerim prodajalcem pride v stik. V podjetju morajo vsi novo zaposleni opraviti tudi osnovno usposabljanje, v katerem spoznajo podjetja v skupini, storitve, ki jih ponujajo, in način dela. Za prodajalce pripravljajo še posebna usposabljanja. Osvežitvena usposabljanja pripravljajo celo vsak teden, saj dajo mesečno na trg do deset novih izdelkov, ki jih morajo prodajalci dobro spoznati (povzeto po Radikovič, 2009).

Primer 4.2

Usposabljanje v podjetju **Natural Just**

V redko kateri panogi v tako kratkem času opremijo in pripravijo prodajalca za samostojno prodajo kot v mrežnem marketingu. Poglejmo primer izobraževanja zastopnikov v podjetju Natural Just, ki se ukvarja s prodajo izdelkov švicarskega podjetja Ulrich Jüstrich AG.

Izdelki Just se prodajajo v več kot tridesetih državah Evrope, Azije, Amerike in Oceanije, med njimi tudi v Sloveniji. Podjetje Natural ima sedež in skladišče v Novi Gorici, od koder razpošilja izdelke po vsej Sloveniji. Trgovsko mrežo predstavlja več kot 600 strokovno usposobljenih zastopnikov, ki prodajajo izdelke s predstavitvami na domu. Izdelki podjetja Just obsegajo 10 kolekcij za dobro počutje strank, ki vključujejo kozmetiko in izdelke za gospodinjstvo.

Posameznik, ki izrazi željo, da bi postal zastopnik podjetja, ima možnost prisostvovati informativnim sestankom in tako spoznati način dela, še preden se vključi v dejavnost. Najbolje je, da se poveže z zastopnikom, pri katerem kupuje izdelke Just. Ko se dokončno odloči za zastopanje podjetja, je dodeljen ali pa si sam izbere skupino, v kateri želi delati. Vsaka skupina zastopnikov ima vodjo, ki je v začetku neke vrste mentor. Na predstavitvah oziroma obiskih pri kupcih, ki jih ima vodja, ima zastopnik – začetnik možnost spoznavati tehniko prodaje in izdelke. Opazovati, kako dela izkušen zastopnik, kaj govori, na kakšen način in kako se dogovarja za predstavitev, je zelo dobra izkušnja. Tudi podjetje poskrbi za uvajanje začetnika in mu da na razpolago vrsto informativnih pripomočkov o izdelkih in prodajnih tehnikah.

Sledi t. i. »uvodna predstavitev«, to je prva samostojna predstavitev novega zastopnika pri kupcu. Na tej predstavitvi je prisoten tudi vodja skupine. Po predstavitvi se vodja in zastopnik pogovorita o izvedeni predstavitvi: kaj je bilo dobro, kaj je potrebno spremeniti ali izboljšati. Ta metoda usposabljanja je zelo učinkovita, saj omogoča praktično usposabljanje na konkretnem primeru pod nadzorom izkušenega zastopnika. Zastopnik tako pridobiva dragocene izkušnje, ki olajšajo nadaljnje delo. Odnos do strank pa je nekaj povsem osebnega, nekaj, kar se gradi počasi, ob profesionalni rasti in z delovnimi izkušnjami.

Da lahko zastopniki kar najbolje opravljajo svoje delo, podjetje organizira redne informativne sestanke, na katerih se zastopniki seznanjajo s tehnikami prodaje, spoznavajo, kako pritegniti in motivirati stranke, pridobivajo informacije o (novih) izdelkih podjetja in možnosti uporabe izdelkov. Na sestankih izmenjujejo lastne izkušnje uporabe izdelkov ter izkušnje strank in se z zastopniki seznanjajo tudi s promocijskimi akcijami podjetja, kot so darila gostiteljici in darila prisotnim na predstavitvah. Občasno podjetje organizira tudi strokovne seminarje na določeno aktualno temo (povzeto po Žaberl, 2006, 41–42).



Izziv 4.9 Zaposleni ste v manjšem družinskem proizvodnem podjetju, katerega vodenje boste čez nekaj let tudi prevzeli. Starši vam počasi nalagajo vedno več menedžerskih opravil, zato ste postavljeni pred nalogo, da poiščete, izberete in zaposlite komercialista za delo na terenu. Kje, kako in na kakšen način boste poiskali kandidate? Pripravite razpis za prosto delovno mesto prodajnega komercialista. Kako boste med vsemi prijavljenimi izbrali najbolj ustreznega?

Izziv 4.10 Nadaljujmo zgodbo predhodnega izziva. Kot bodoči lastnik vašega družinskega podjetja boste verjetno morali razmisliti tudi o usposabljanju, izobraževanju prodajnega osebja, vključno s komercialistom, ki ste ga ravno zaposlili. Navedite tri seminarje, tečaje, za katere menite, da bi se jih vaše prodajno osebje moralo udeležiti, in za vsakega od njih poiščite po dva ponudnika. Bi znali utemeljiti svojo izbiro?

4.3.4 Motiviranje prodajnega osebja

Organizacija je sama po sebi mrtva, prav tako tudi denar, naprave in stroji. Oživljajo jo zaposleni, ki imajo ustrezno znanje in sposobnosti ter so motivirani za delo. Menedžerji bi se morali zavedati, da je motivacija zaposlenih vedno bolj pomembna. Zaposlene je potrebno motivirati, da bodo delali čim bolj učinkovito in s svojim delom kar največ prispevali k uspešnosti podjetja. Nadvse pomembno je ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj ga motivira za delo. Katera motivacija bolj žene prodajalca k cilju in uspehu, je odvisno od tega, kakšne cilje si je zadal. Nekdo bi rad veliko zaslužil, drugi bi rad v podjetju napredoval, spet tretji pa bi rad bil med ljudmi poznan kot najuspešnejši prodajalec.

Ljudje imamo poleg drugih potreb tudi različne potrebe po uspešnosti. Posamezniki z veliko potrebo po uspešnosti, zlasti ustvarjalni prodajalci, iščejo zahtevno delo, ki je odgovorno in kjer se meri uspešnost. Nekateri prodajalci se bodo potrudili po najboljših močeh, ne da bi jih vodilni k temu spodbujali. Zanje je prodaja najprivlačnejša služba na svetu. So ambiciozni in se sami spodbujajo. Toda **večino prodajalcev je treba še posebej spodbujati in bodriti**. To velja zlasti za prodajo na terenu, saj prodajalci navadno delajo sami, nimajo rednega delovnega časa in so pogosto zdoma. Srečujejo se z agresivnimi konkurenčnimi prodajalci, so v podrejenem položaju v primerjavi s kupcem, pogosto so brez pooblastil, da bi lahko storili tisto, kar bi bilo v danem trenutku potrebno, da pridobijo kupca, in včasih izgubijo velika naročila, za katera so se zelo trudili in porabili veliko časa (povzeto po Kotler, 1998, 648–649).



Primer 4.3

Motiviranje v podjetju **Natural Just**

»V podjetju Natural Just odlično skrbijo za motiviranje zastopnikov.

- Kot prvi dejavnik motiviranja naj navedem plačilo – provizijo, ki je primerna in sorazmerna z vloženim delom.
- Poznavanje rezultatov dela je naslednji dejavnik, saj v podjetju stalno skrbijo za seznanjanje z rezultati podjetja, prav tako pa tudi z rezultati posameznikov.
- Najuspešnejši zastopniki so nagrajeni in razglašeni na srečanjih. Nagrada so običajno izdelki podjetja.
- Možnost napredovanja je pomemben dejavnik motiviranja za tiste zastopnike, ki imajo željo in možnost za to. Vsak zastopnik, ki je dovolj uspešen, lahko napreduje v vodjo skupine.
- Izredno pomemben dejavnik motiviranja je reševanje problemov. Ko stranka s pomočjo izdelkov, ki jih svetujejo zastopniki, reši svoje težave, deluje to zelo motivirajoče.
- Vključevanje novih zastopnikov je prav tako dejavnik, ki ga v podjetju nagrajujejo.
- Najuspešnejši zastopniki imajo možnost, da se udeležijo izleta, ki ga enkrat letno organizira podjetje« (Žaberl, 2006, 42–43).

4.3.5 Ocenjevanje in nagrajevanje prodajnega osebja

Vodstvo dobi informacije o svojih prodajnih predstavnikih na več načinov. Najvažnejši vir so poročila o prodaji. Dodatne informacije so rezultat osebnega opazovanja, pohvale in pritožbe kupcev, anketiranja kupcev in pogovorov z drugimi prodajnimi predstavniki.

Ena izmed oblik ocenjevanja je, da primerjamo in razvrstimo delo različnih prodajnih predstavnikov. Vendar trenutna prodaja ni edini kazalec uspeha. Zelo pomembno je, kako zadovoljne so stranke s prodajalčevimi storitvami. Druga vrsta ocenjevanja je primerjava med trenutnim delom prodajnega predstavnika in njegovim preteklim delom. Pri ocenjevanju lahko tudi ocenimo prodajalčevo poznavanje podjetja, izdelkov, strank, tekmecev in odgovornost. Ocenimo lahko tudi osebnostne značilnosti, zlasti splošno vedenje, zunanji videz, govor in značaj.

Vodja prodaje lahko prouči tudi probleme pri motivaciji in pripravljenosti za delo. O teh kriterijih mora obvestiti prodajne predstavnike tako, da vedo, kako se njihovo delo ocenjuje in se lahko potrudijo, da ga izboljšajo (povzeto po Kotler, 1998, 702).

Pomembno pri dodeljevanju nagrad je:

- Razvidno mora biti, zakaj je dana.
- Povezana mora biti z neposrednim dosežkom.
- Usklajena naj bo s cilji, dosegljivimi običajnemu, povprečnemu delavcu.
- Prejemnik jo mora vnaprej pričakovati.

Manjše nagrade običajno bolj motivirajo kot velike. Velike nagrade in ugodnosti imajo navadno stranske učinke in negativno vplivajo na delavce, ki jih niso dobili, so pa prepričani, da so si jih zaslužili. Samo denarno nagrajevanje nikakor ne vodi k pozitivnemu odnosu do dela in k uresničevanju zastavljenih nalog. Prodajalci hočejo videti smisel v tem, kar delajo in za kar naj bi se še posebej potrudili. Denar je sredstvo, ki je nujno potrebno za življenje, vendar so prodajalci mnogokrat pripravljene delati za manj denarja, zato prednost dajejo urejenim delovnim razmeram in pozitivnemu odnosu med vsemi zaposlenimi.

Kljub vsemu je še vedno najbolj cenjena nagrada plača, sledi ji napredovanje in zadovoljitev notranjih potreb. Pomembnost motivacije se spreminja glede na demografske značilnosti prodajalcev: finančne nagrade bolj cenijo starejši prodajalci z več delovne dobe, motivacije v obliki priznanj, spoštovanja in občutka dosežka pa so bolj veseli mlajši prodajalci z manj izkušnjami. Dodatna motivacija so tudi srečanja prodajnih predstavnikov, prodajna tekmovanja z nagradami, kot so počitnice, gotovina in drugo.

Pri nagrajevanju je pomemben tudi postopek, s katerim nagrado podelimo, zato mora tisti, ki je pristojen za dodeljevanje nagrad, vso stvar res dobro obvladati.

»Pridobivanje novih kupcev zahteva od prodajalcev povsem drugačno vedenje, kot je potrebno za ohranitev obstoječih kupcev. Pogosto lahko vidimo primere, ko vodilni od podrejenih zahtevajo ustvarjanje zadovoljnega kupca, merijo in spodbujajo pa hitro sklenitev prodaje. Če bodo podjetja prodajne kadre nagrajevala samo glede na to, koliko vrednosti so ustvarili za podjetje, ne pa tudi za kupca, bo njihovo življenje vsak dan težje« (Dobovišek, 2007, 145).



POVZETEK POGLAVJA

Med temeljna poglavja psihologije sodi **psihologija osebnosti, ki nam pomaga razumeti sebe in kupce, da razvijemo v sebi potrebne sposobnosti in lastnosti ter znamo prilagoditi svoja dejanja vsakemu posameznemu kupcu.** Spoznanja o psihologiji osebnosti je torej možno povezati z vsakdanjo prodajno prakso. **Vedenje porabnikov lahko opredelimo kot vedenje, ki ga porabniki kažejo ob iskanju, nakupu, uporabi, opustitvi in vrednotenju izdelkov, storitev in idej, za katere pričakujejo, da bodo zadovoljili njihove potrebe.** Raziskovanje vedenja porabnikov predstavlja osnovni element raziskovanja marketinga in osnovo marketinške usmerjenosti.

Kupec je oseba, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne potrebe. **Kupci se razlikujejo po lastnostih, navadah, željah, kupni moči, izobrazbi in razlogih za nakup, zato se jim je težko prilagoditi in vsem ustreči. Bolje jih bodo prodajalci poznali, lažje se jim bodo prilagodili in jim ustregli.** Prodajalec mora biti dober poznavalec ljudi. **Kupce lahko razdelimo v več skupin glede na demografski kriterij, psihološke značilnosti, sprejemanje novih izdelkov, temperament, značaj, posebne osebnostne značilnosti in glede na potrebo po navezovanju stikov in druženju ter potrebo po uveljavljanju in nadzorovanju. Razlogi za nakup so številni.** Najpogostejši razlogi, ki kupca motivirajo k nakupu, so notranji, zunanji in posebni. **Prav tako so številni razlogi, ki kupca odvrnejo od nakupa.** Med njimi sta na prvem mestu neprimeren nastop in slabo znanje prodajalca. **Kupec gre skozi različne faze nakupnega procesa, od prepoznavanja potreb, iskanja informacij ali ponudb, ocenjevanja nakupnih možnosti do sprejema nakupne odločitve in ponakupnega vedenja. Na njegovo nakupno vedenje vplivajo psihološki, osebni, sociološki, ekonomski in situacijski dejavniki.** Med vedenjem končnih porabnikov in nakupnim vedenjem organizacij so pomembne razlike.

Trgi, razmere, priložnosti in tveganja se spreminjajo vse hitreje. **V prihodnje potrebujemo povsem nov tip prodajalca.** Vloga prodajalca, ki ima nalogo izdelek samo prodati ali o njem informirati, namreč izgublja pomen in postaja vse manj aktualna. **Menedžment prodajnega osebja zajema pridobivanje in izbor, usposabljanje, motiviranje, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih v prodaji.**



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Pojasnite, kako lahko znanje s področja psihologije uporabimo pri prodaji.
2. Opredelite pojem vedenje porabnikov in utemeljite trditev, da je poznavanje vedenja porabnikov zelo pomembno.
3. Kako lahko delimo, razvrščamo kupce? Zakaj je razlikovanje kupcev potrebno oziroma pomembno?
4. Opišite, kako ravnamo s kupci v primeru, ko se osredotočimo na njihov spol, starost, izobrazbo in socialni položaj.
5. Kako bi pri prodaji upoštevali psihološke razlike med kupci? Ali je pri prodaji novih izdelkov potrebno upoštevati, da se kupci razlikujejo?
6. Kaj sestavlja človekovo osebnost? Kako je starogrški zdravnik Hipokrat delil ljudi? Naredite primerjavo vseh različnih tipov temperamentov.
7. Pred seboj imate štiri različne kupce, in sicer introvertiranega, gospodovalnega, čustveno labilnega in konservativnega kupca. Kako jih boste obravnavali, da bi bili pri prodaji čim bolj uspešni?
8. Predstavite štiri osnovne oblike vedenja kupcev, če si sliko o kupčevi osebnosti ustvarimo na podlagi dveh osebnostnih potez: potrebi po navezovanju stikov in druženju ter potrebi po uveljavljanju in nadzoru. Na kakšen način bi ugotovili, kakšnega kupca imate pred seboj in kako bi, glede na ugotovljeni profil, ravnali v prodajnem razgovoru?
9. Presodite, kaj kupce motivira k nakupu in kaj jih od nakupa odvrača.
10. Kateri dejavniki vplivajo na nakupno vedenje kupcev? Predstavite jih po vrstnem redu glede na pomembnost – tisto skupino dejavnikov, ki je po vašem mnenju najpomembnejša, zapišite na prvo mesto in tako do najmanj pomembnih dejavnikov.
11. Primerjajte proces nakupnega odločanja pri potrošnikih in organizacijah.
12. Kaj menite o značilnostih, ki naj bi jih imel odličen prodajalec in različnih vlogah prodajalca danes? Ali niso te zahteve previsoke?
13. Postavite se v vlogo vodje prodaje, ki potrebuje dodatne, nove kadre. Kaj vse bi pričakovali od novega prodajnega komercialista? Kako bi utemeljili svoja pričakovanja?
14. Kaj zajema menedžment prodajnega osebja? Kritično predstavite motiviranje, ocenjevanje in nagrajevanje prodajnega kadra v slovenskih podjetjih. Pri tem lahko izhajate tudi iz predstavljenih primerov in lastnih izkušenj.

5 OSEBNA PRODAJA

Prodajalec finančnih storitev priznanega podjetja se je s svojim potencialnim kupcem dogovoril za predstavitev svojih storitev. Ko je prišel do njega na dom, sta se usedla k mizi, pridružila pa se jima je še kupčeva žena. Kupec je bil že dolga leta finančni svetovalec večjim podjetjem, žena pa je imela MBA in je bila precej dobro seznanjena s finančno panogo. Prodajalec je šel skozi izpiljeno prezentacijo, predstavil prednosti in koristi finančnih storitev njegovega podjetja. Ker sta mož in žena z zanimanjem spremljala prezentacijo in tudi vsakih nekaj minut prikimavala z glavami, je bil na koncu prodajalec že prepričan v svojo uspešno prodajo. Prijazen pozdrav, stisk rok in že je bil prodajalec, ves vesel, na poti v podjetje. Medtem pa mož in žena še vedno sedita pri mizi in se spogledujeta. Žena reče: »Povej mi, kaj nama je povedal.« »Jaz sem mislil, da si ga ti razumela«, ji reče mož. »Ne, niti besede. Sama sem predvidevala, da ga ti razumeš, ker si mu neprestano prikimala.« Podobna zgodba se pri prodaji ponavlja nešteto krat. Podjetja mislijo, da jih kupci razumejo, v resnici pa si kupec misli: »Nimam pojma, o čem govorite« (povzeto po http://www.uspeh.com/uim_arhiv_stevilka.php?uimnum=027&uimtxt=27, 12. 8. 2010).

»Kot vse preveč prodajalcev, sem mislil, da moraš poiskati ljudi, ki so te pripravljene poslušati, nato pa jim govoriš o izdelku. Če govoriš z zadostnim številom ljudi, nekateri tudi kupijo. Potem pa se mi je življenje spremenilo. Najboljšega prodajalca v podjetju sem vprašal, kaj je počel, da je postal tako uspešen. Takrat je prišlo do preobrata v moji prodajni karieri. Namesto neprestanega govorjenja sem strankam od tedaj naprej več kazal in jih spraševal. Bolj temeljito sem poslušal. Vzel sem si več časa za to, da sem do natankosti spoznal strankin položaj, nato pa sem šele začel govoriti o izdelku. Možnim strankam sem predlagal načine, kako jim izdelek lahko koristi. Postavljal sem jim vprašanja, da bi izločil glavne nakupne želje ter odločilne ugovore. S tem sem bistveno popravil svoje prodajne rezultate«, razlaga Brian Tracy v knjigi Vrhunske prodajne strategije (1997). Brian Tracy je vodilna svetovna avtoriteta na področju prodaje, uspeha in osebnostnega izpopolnjevanja, avtor preko 30 svetovnih knjižnih uspešnic in 18 najbolje prodajanih avdiokasetnih programov.

Tudi vi lahko sledite izkušnjam in modrostim velikega prodajnega strokovnjaka. V poglavju pred vami najprej opredelimo pojem osebne prodaje in njene posebnosti oziroma značilnosti ter povemo, kako pomembna je v določenih primerih. Osrednji del poglavja je namenjen spoznavanju procesa osebne prodaje – korakom, po katerih poteka razgovor s kupcem, pa naj bo to v prodajalni, na sejmskem razstavnem prostoru ali na sestanku.



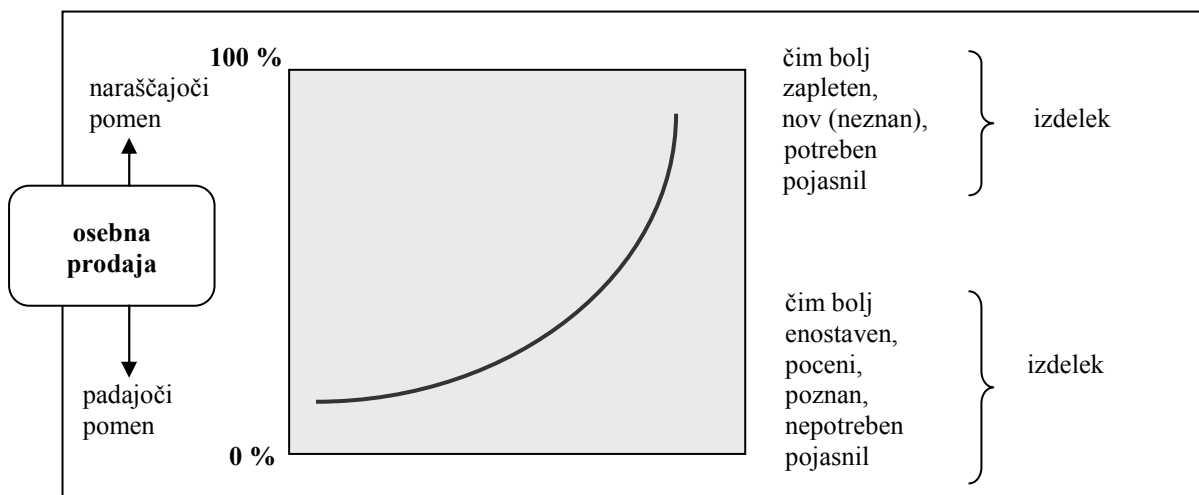
Izziv 5.1 Spomnite se kakšnega »posebnega« nakupa. Kaj je tisto, zaradi česar vam je ostal prav ta nakup tako v spominu? Kaj je po vašem prepričanju prodajalec delal napačno? Ali pa morda ravno nasprotno. V čem je bil prodajalec tako poseben? Kako ste se ob tem počutili vi?

Izziv 5.2 Zagotovo ste že prisostvovali kakšni predstavitvi prodaje na domu. Morda je šlo za prodajo kozmetike, morda čistil, posode, zavarovanj ali česa podobnega. Kako je potekala predstavitev? Bi znali opisati korake?

5.1 OPREDELITEV IN POMEN OSEBNE PRODAJE

Je prodajna metoda in tudi instrument tržnega komuniciranja. Omogoča informiranje in prepričevanje kupcev in potrošnikov o izdelkih in storitvah na najbolj neposreden in izčrpen način. Osebna prodaja je neposredno osebno komuniciranje z eno ali več osebami zaradi doseganja ugodnega prednakupnega vzdušja, sklepanja takojšnje prodaje, vzdrževanja ponakupnega zadovoljstva ali razvijanja dolgoročnih odnosov, katerih posledica bo sklenitev prodaje.

Zaradi prednosti, ki jih prinaša neposredno komuniciranje in odziv med prodajalcem in kupcem, je osebna prodaja kljub razvoju drugih prodajnih tehnik najzanimivejša prodajna metoda. Podjetja, ki se ukvarjajo z osebno prodajo, so v zadnjih letih naredila velik korak od klasičnega akviziterstva. Zdaj je na pohodu drugačna prodajna filozofija, ki dovoli prodajati le zares kakovostne izdelke samo s profesionalnim prodajnim pristopom. Kakovostna osebna prodaja zahteva veliko komunikacijskih in marketinških ter strokovnih znanj in tako ugodno vpliva na razvoj dolgoročnih odnosov s poslovnimi partnerji in potrošniki.



Slika 31: Pomen osebne prodaje
Vir: Potočnik, 2002, 378

Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri spodbujanju naklonjenosti do izdelka, prepričanju kupca in odločitvi za nakup.

Posebnosti osebne prodaje:

- Zagotavlja visoko raven pozornosti kupca, saj se ta v medsebojnem odnosu ne more izogniti sporočilu prodajalca.
- Omogoča prodajalcu, da prilagodi sporočilo specifičnim interesom in potrebam kupca.
- Dvosmerna komunikacija osebne prodaje daje takojšnjo povratno informacijo, tako da prodajalec takoj ve, kako je bil uspešen v svoji prodajni predstavitvi.
- Prodajalcu omogoča sporočanje večje količine tehničnih in drugih informacij.
- Pri osebni prodaji obstaja večja možnost demonstracije delovanja in obnašanja izdelka.
- Pogosto sodelovanje med prodajalcem in kupcem nudi možnost dolgoročnega sodelovanja.
- Je dražja oblika promocije in dražja prodajna metoda, saj prodajalci praviloma istočasno komunicirajo samo z enim kupcem.

Osebna prodaja je zlasti pomembna pri prodaji izdelkov za reprodukcijo oziroma investicijskih dobrin. V določenih primerih je celo nenadomestljiva (npr. veliki, glavni kupci, ki si zaslužijo posebno pozornost in obravnavo; po meri narejeni, dragi in kompleksni izdelki gotovo zahtevajo predstavitev kupcu, demonstracije, morda kasnejše obiske in svetovanja; pogosto za nove izdelke).



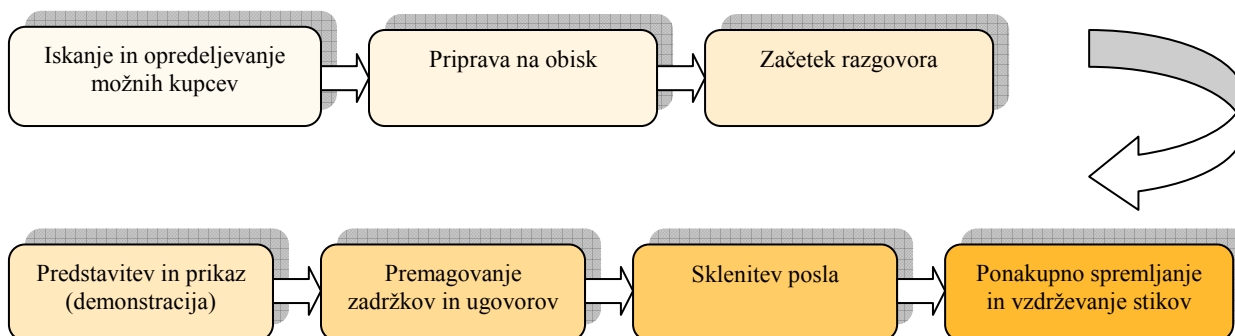
Izziv 5.3 V šolski knjižnici poiščite diplomsko delo z naslovom *Trženje zavarovanj v zavarovalni družbi Adriatic Slovenica, d. d., avtorja Marijana Ojsterška*.

Adriatic Slovenica je druga največja zavarovalna družba v Sloveniji, ki ima v svoji ponudbi premoženjska, zdravstvena in življenjska zavarovanja. Preverite:

- katere načine prodaje oziroma prodajne poti uporablja za trženje svojih zavarovanj,
- kako pomembna je osebna prodaja in
- kdo izvaja osebno prodajo.

5.2 POSTOPEK, PROCES OSEBNE PRODAJE

Noben prodajni postopek ni uporaben za vse priložnosti, vendar se večina programov usposabljanja prodajalcev strinja o glavnih korakih, ki jih vsebuje vsak uspešen prodajni postopek. Kotler navaja sedem korakov prodajnega postopka, ki jih prikazuje spodnja slika.



Slika 32: Koraki prodajnega postopka pri osebni prodaji

Vir: Prirejeno po Kotler, 1998, 704–707

5.2.1 Iskanje in opredeljevanje možnih kupcev

Prvi korak v prodajnem postopku je opredeljevanje možnih kupcev. Kako lahko prodajni predstavniki sami pridejo do informacij?

Poti so naslednje:

- Vprašajmo sedanje odjemalce o imenih možnih kupcev.
- Včlanimo se v organizacije, kjer so včlanjeni možni kupci.
- Uporabljajmo telefon, pošto, splet, da dobimo pobude.
- Preko oglasov v časopisu.
- Proučimo vire podatkov v telefonskem ali poslovnem imeniku.
- Postavljanje stojnic na raznih poslovnih sejmih, seminarjih, konferencah.

Možne kupce lahko opredelimo glede na njihove finančne zmogljivosti, obseg poslov, posebne zahteve, kraj in trajnost poslov.

Dobro bi bilo, da prodajalec telefonira ali piše možnim kupcem, preden se odloči, da jih bo obiskal.

5.2.2 Priprava na obisk

Za prodajni nastop se mora prodajalec dobro pripraviti, čeprav ne moremo natančno predvideti poteka razgovora. Prodajalec mora čim več izvedeti o morebitnem kupcu. Uspešni prodajalci se podobno kot športniki ali igralci psihično pripravljajo pred vsakim nastopom. Pri tem se miselno vživijo v celotno problematiko prepričevanja stranke. Na ta način se lahko seznanimo s potrebami, navadami in prednostmi potencialnega kupca, si določimo realne cilje in pripravimo začetek razgovora. Smiselno je razmisliti tudi o najugodnejšem času obiska, saj je v današnjem tempu življenja vsaka minuta dragocena in so morebitni kupci večinoma zelo zasedeni.

Niti dva prodajna procesa nista enaka, niti dva kupca si nista podobna in celo uspešnost prodaje istemu kupcu se močno spreminja glede na razpoloženje, zato je priprava za obisk pri kupcu tako pomembna.

»Napake prodajalcev začetnikov

Ponujajo preveč informacij. V želji, da bi naredili čim boljši vtis na stranko, jo zasipajo z vsemi mogočimi podrobnostmi o izdelku, tudi takimi, ki so za stranko nepomembni. Bolje bi bilo, če bi se osredotočili na dejstva, ki stranko zanimajo in jih tudi razume.

Pozablajo na stranke. Začetniki zberejo o izdelku vse informacije, kar jih lahko dobijo, da jih stranka ne bi mogla presenetiti z vprašanjem, na katerega ne vedo odgovora. V resnici bi bilo bolje, če bi čas za zbiranje teh informacij raje porabili za spoznavanje strank.

Če boste vedeli, kaj stranka počne, katere težave ima in se z njo o tem pogovarjali, boste veliko lažje z njo navezali tesnejši odnos.

Strah jih je zahtevnih strank. Začetniki se ustrašijo strank, ki vedo več od njih. Ko te od njih pričakujejo pomoč, jim preprosto rečejo: »Žal mi je, ne morem vam pomagati«. Napaka! Pomislite, kako ste ustregli strankam, ki so imele podobne želje ali težave, in sogovorniku povejte, kako ste rešili njihovo težavo.

Pozabijo na cilj. Neizkušeni prodajalci pogosto odidejo na sestanek s potencialno stranko brez jasnega cilja pred seboj. Takojšnja sklenitev prodaje ni vedno namen sestanka, včasih se je treba dogovoriti za naslednji, daljši sestanek. Če imate pred seboj cilj, potem ne odidite od sogovornika, ne da bi pogovor zapeljali v pravi smeri«
(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4697>, 15. 10. 2009).

5.2.3 Začetek razgovora

Za dober začetek mora prodajalec znati pozdraviti kupca, biti vljuden in pozoren in se izogibati posebnostim v vedenju, ki lahko odvrnejo pozornost. Prvi vtis je pogosto usoden, z neko besedo lahko napetost razbijemo ali pa še povečamo. Zato na začetku poskušamo ustvariti dober vtis, poskušamo pridobiti kupčevo pozornost in raziskati njegove potrebe. Strokovnjaki za osebno prodajo trdijo, da je prvih trideset sekund odločilnih za uspeh ali neuspeh prodaje, kajti v tem času je potrebno pridobiti pozornost in ustvariti zanimanje kupca.

Na tej stopnji prodajalec poskuša raziskati kupčeve potrebe in ga pripraviti, da spregovori o sebi. To pomeni, da se o svojih težavah, idejah in rešitvah lahko razgovori. Ugotoviti je potrebno predvsem kupčev namen, tako da spremljamo povratne informacije in telesno govorico. Že na samem začetku pogovora moramo pokazati resnično zanimanje za kupca, njegove interese, cilje, uspehe, motive, naloge, občutke, probleme, okolje in nazore. Tako je vedno mogoče najti skupno točko, poleg tega pa prodajalec deluje prepričljivo in nepreračunljivo. Dober prodajalec je za kupca tudi zaupnik in svetovalec. Znati se mora živeti, poslušati in se pogovarjati.



Primer 5.1

Pričetek razgovora v prodajalnah podjetja **Rebel**

Podjetje Rebel se vse od leta 1992, ko je bilo ustanovljeno, ukvarja z zastopanjem, distribucijo in prodajo izdelkov spodnjega perila, nogavic in ostalih modnih dodatkov svetovno znanih blagovnih znamk, kot so Skiny, Huber in Falke. Maloprodajna mreža v Sloveniji zajema 20 prodajaln, ena teh je tudi v Planetu Tuš. Podjetje zaposluje okoli 60 ljudi, od katerih se večina ukvarja z osebno prodajo in je v neposrednem stiku s končnimi kupci – potrošniki.

Način, s katerim kupca **pozdravimo** v prodajalni (obrazna mimika, nasmeh, ton glasu, očesni stik), je izredno pomemben, saj kaže na iskrenost pozdrava. Počasi korak v smeri prihajajočega, prijeten nasmeh in pozdrav dajejo vtis dobrodošlice. Pozdrav je odvisen od kupca in ga moramo prodajalci znati prilagoditi. Razporeditev v trgovini prav tako vpliva na kupce. Prodajalci moramo drugače pozdraviti kupce, ki se sprehajajo po osrednjem delu trgovine, kot tiste, ki si že pri polici ogledujejo določene izdelke. V primeru, da že strežemo drugo stranko ali imamo telefon, stranko, ki prihaja, vsaj pogledamo, se ji nasmehnemo in rahlo pokimamo z glavo, ji s tem damo znak, da jo bomo takoj, ko bo mogoče, postregli. Tako obravnavana stranka bo v miru počakala, da bomo s stranko, ki jo že strežemo, dokončali prodajo.

Nekaj primerov pozdravov:

- »Dobro jutro!«, »Dober dan!«, »Dober večer!«
- »Živijo!« Pozdrav uporabljamo v primeru, če je stranka mlajša ali imamo z njo navezan prijateljski odnos.
- »Dober dan, gospod Marolt.« Pozdrav uporabljamo, če stranko poznamo po imenu.
- »O, zdravo, kako ste kaj?« Če je bila stranka že večkrat pri nas, ji s tem pozdravom pokažemo presenečenje in tudi to, da smo jo veseli.
- »Dober dan, danes imamo pa nekaj novega za vas.« Ko se spomnimo, da se je stranka zadnjič zanimala za nek izdelek.

Po pozdravu običajno pustimo kupcu nekaj časa, da gre sam k izdelku, ki ga zanima, in izbere vtise o ponudbi in trgovini. Mnogokrat si kupec želi v miru ogledati nekaj modelov, cene in podatke o izdelku. Šele potem pristopimo h kupcu in ga nagovorimo.

Kaj reči namesto »Ali vam lahko pomagam?«

Za ta nagovor vemo, da ni dober, čeprav ga uporablja večina prodajalcev. V naši trgovini ga poskušamo izločiti in uporabiti katerega od drugih nagovorov. Ob tem nagovoru kupci največkrat rečejo: »Ne hvala, bom samo pogledal.« Kupec nam nikoli ne sme odgovoriti z da ali ne, kar pomeni, da mu ne smemo postavljati zaprtih vprašanj, kot je to. Nagovor je lahko kratko vprašanje, s katerim se prodajalec približa h kupcu, ki si že ogleduje izdelek, da bi ugotovil, kakšne želje, potrebe in zahteve ima – kaj ga sploh zanima. Nekaj primerov nagovorov v naših prodajalnah:

- »Kako vam lahko pomagam?«
- »S čim vam lahko postrežem?«
- »Rabite mojo pomoč?«
- »Si želite našo ponudbo še malo ogledati ali potrebujete kakšen nasvet?«

Preizkušen primer pri nas je, da se prodajalka pretvarja, da nekaj dela v bližini stranke in nato naveže pogovor. Primer:

Zlaga spodnje perilo in reče: »Pravkar smo dobili nove modele v modnih barvah. Vas zanima?«

Ko nam kupec odgovori na postavljeno vprašanje in začne komunicirati z nami, mu začnemo postavljati podvprašanja. Nekaj primerov pri nakupu nedrčka:

- »Že poznate naše izdelke?«
- »Vam je bolj všeč klasika ali bi želeli rajši kaj modernega?«
- »Kakšna barva vam je všeč?«
- »Želite kakšen poseben model?«
- »Kakšne materiale rajši nosite?«
- »Rabite podložen ali nepodložen modrc?« (povzeto po Korošec, 2009, 72–73).

5.2.4 Predstavitev in prikaz (demonstracija)

Pristop, ki temelji na zadovoljevanju potrebe kupca, se začne z iskanjem kupčevih resničnih potreb in spodbudi kupca, da kar največ govori. Ta pristop zahteva od prodajalca sposobnost natančnega poslušanja in reševanja problemov. Prodajalec prevzame vlogo izobraženega svetovalca, ki se nadeja, da bo kupcu pomagal.

Prodajne predstavitve lahko izboljšamo s pripomočki, kot so brošure, table, diapozitivi, avdio- in videokasete ter vzorci izdelka. Če kupec vidi izdelek in ga tudi preizkusi, si bolj zapomni njegove lastnosti in koristi.

Prodajalec ves čas poudarja koristi, ki jih bo imela stranka, in poudari lastnosti izdelka kot dokazilo te koristi. Korist je kakršnakoli prednost za kupca, lastnost pa je značilnost izdelka, kot sta teža in velikost. Splošna napaka prodajalcev je, da se preveč usmerijo na lastnosti izdelka (usmerjenost k izdelku), namesto na koristi, ki jih bo imel kupec (usmerjenost k trgu).

Ko stranki predstavljamo lastnosti in naštevamo podatke, stranka posluša in se sama pri sebi sprašuje: »In kaj potem? In kaj imam jaz od tega?« Ne smemo pozabiti, da stranke kupujejo/kupujemo koristi.

»Prav zaradi tega moramo, medtem ko ji razlagamo lastnosti, vedno dodati še vezni besedi, »kar pomeni«. Primer: Predstavitev ženske spodnje majice iz bombaža z elasthanom. Majica je iz bombaža z elasthanom, kar pomeni:

- da je elastična,
- prožna,
- se dobro prilega,
- vedno ostane v prvotni obliki, ne bo se raztegnila in ostala razvlečena ali se skrčila,
- da je priporočljivo pranje na 40 stopinj,
- da se ne bo izprala« (Korošec, 2009, 76).

Pri tem, ali bo prodaja uspela ali ne, cena ne igra odločilne vloge. Čeprav lahko visoka prodajna cena vpliva na prodajo, ima s stališča kupca različen pomen. Na splošno lahko prodajalec, čeprav je cena visoka, mnogo pripomore k temu, da se kupec odloči za nakup, tako da mu utemelji upravičenost cene. Prodajalec mora zato ceno omeniti v primernem trenutku in jo povezati s protivrednostjo, ki jo kupec dobi za svoj denar.

5.2.5 Premagovanje zadržkov in ugovorov

Če kupec nima pripomb, običajno ne pride do prodaje, če pa kupec pokaže zanimanje za naš izdelek, ima navadno ugovore že med samo predstavitvijo ali pa na koncu, ko ga povprašamo za naročilo. Prodajalec mora dobro poznati izdelke, kupce ter trg in konkurenco, da bi lahko odgovarjal na pripombe kupca. Pripombe kupcev so različne: neizrečeni in navidezni ugovori, objektivni in subjektivni ugovori ter ugovori zaradi želje po novem znanju. Njihovim ugovorom moramo prisluhniti. Ugotoviti moramo, ali so res pravi razlogi za obotavljanje pri nakupu in nanje kar najboljše odgovoriti. Ugovore lahko razdelimo v dve večji skupini.

Psihološki odpor vključuje odpor do nas kot dobavitelja in dajanje prednosti že uveljavljenim dobaviteljem in znanim blagovnim znamkam. Potencialni kupci se ne želijo nečemu odreči. Dobijo neprijetne asociacije, ki jih je morda ustvaril prodajni predstavnik. Morda je imel kupec že vnaprej določeno zamisel o izdelku in mu prodajni predstavnik ni vzbudil želje za nakup ali pa ima kupec preprosto slab dan in ni razpoložen za kakršnokoli sprejemanje odločitev.

Logični odpor je lahko nasprotovanje ceni, dobavnim rokom ali določenim značilnostim izdelka ali podjetja.

Kupcu ne smemo nikoli reči, da se moti ali da njegov pomislek ali odpor ni vreden omembe. Prodajalec mora imeti ves čas pozitiven pristop, prositi kupca, naj pojasni svoje pomisleke in mu postavlja taka vprašanja, na katera lahko kupec že sam odgovori in s tem ovrže prej izrečene ugovore ali celo spremeni ugovor v razlog za nakup. Ravnanje z ugovori in njihovo premagovanje in pojasnjevanje je del širših spretnosti pogajanj.



Primer 5.2

Premagovanje zadržkov in ugovorov v podjetjih Natural Just in Rebel

- **Podjetje Natural Just**

Najpogostejše so pripombe glede cen izdelkov. Večina kupcev sprva misli, da so izdelki predragi. Zastopniki jim razložimo, da so izdelki močno koncentrirani in da zadoščajo že majhne količine. Lahko jim ponudimo tudi primerjavo, npr.: kopel, ki stane 25,00 EUR, zadošča za približno 20-krat. Ko jim razložimo, da je potemtakem ena kopel 1,25 EUR ali toliko kot kava v lokalni, že razmišljajo drugače. Ali če damo za primer najbolj prodajan izdelek, Olje 31. Cena znaša 29,17 EUR, kar se sliši veliko. Če pa strankam razložimo, da se uporablja le po kapljicah in zadostuje pri normalni uporabi tudi za 2 leti, stvar izgleda precej drugače.

Pogoste so tudi pripombe, **kako lahko zagotovimo, da bo izdelek pomagal pri reševanju določene težave.** Glede na lastne izkušnje in glede na izkušnje drugih lahko zagotovimo, da se bodo ob redni uporabi težave zmanjšale. Stranke pa morajo biti resne in vztrajne. Za primer jim lahko damo zdravila, ki jih predpiše zdravnik. Ta uporabljamo redno in do konca po navodilih. Stranka ne more pričakovati uspeha, če izdelek uporabi samo nekajkrat, potem pa nanj pozabi. Poudariti je potrebno tudi, da izdelki ne zdravijo kakšnih hudih bolezni, lahko pa z njimi lajšamo določene simptome. Če kljub upoštevanju vseh napotkov ni zelenega rezultata, obstaja tudi možnost reklamacije ali zamenjave izdelka.

Stranke velikokrat zanima tudi, **zakaj se izdelki ne prodajajo v trgovinah ali lekarnah.** Pojasnimo jim, da je takšna politika podjetja in da na predstavitvah pridobijo dragocene informacije o uporabi izdelkov. Hkrati imajo možnost izdelek preizkusiti in se pogovoriti o svojih težavah. V trgovini bi težko dobili toliko informacij kot na predstavitvi. Moramo jim razložiti, da so predstavitve zanje velika prednost, saj imajo možnost razgovora s strokovno usposobljenim zastopnikom.

Na predstavitevah so pogosto prisotni tudi **ljudje, ki energično zavračajo izdelke in ne verjamejo v njihovo kakovost**. S takšnimi nezaupljivimi strankami je potrebno veliko potrpežljivega dela. Običajno takšni ljudje ne verjamejo nobeni naši trditvi in izkušnjam. Zaželeno je, da prosimo za pomoč prisotne, ki imajo z izdelki izkušnje. Če nam potem takšne stranke le uspe prepričati za nakup kakšnega izdelka, moramo biti bolj pozorni nanje, jih poklicati, narediti jamstveni obisk in tako počasi pridobiti zaupanje. Morajo dobiti občutek, da nam ni vseeno zanje. Pogosto ravno takšne, na začetku nezaupljive stranke, postanejo redni kupci, če jim posvetimo dovolj pozornosti in smo dovolj vztrajni. Če pa jih le ne uspemo prepričati, ne smemo biti preveč vsiljivi in jih pustimo v njihovem prepričanju.

Pogosto se na predstavitvi pojavi tudi vprašanje, **zakaj stranka ne more dobiti zelenega izdelka takoj**. Zastopniki moramo razložiti, da smo predvsem svetovalci, ki poskušamo reševati težave naših strank, in ne trgovci, ki bi izdelke prodajali od »vrat do vrat«. Izdelke naročimo samo po predhodnem dogovoru s stranko in potem, ko stranka izdelek sama preizkusi. Stranki moramo pred tem, ko izdelek dobi, dati dovolj kvalitetnih informacij, da bo znala izdelek pravilno uporabljati (povzeto po Žaberl, 2006, 54–55).

- **Podjetje Rebel**

»Primeri ugovorov in odzivi nanje:

Tole je pa v tujini ceneje. – Izhodiščna cena je res nekaj nižja, vendar pa se je na nakup potrebno odpeljati v tujino in ob upoštevanju časa in denarja se na koncu izkaže, da je naša ponudba bistveno ugodnejša.

To se mi zdi predrago! – Stranko vprašamo, v primerjavi s čim se ji zdi izdelek predrag, kaj je gledala, s čim primerja ta izdelek. Če nam stranka odgovori, moramo pri svojem izdelku predstaviti čim več koristi, npr.: cena je res zelo visoka, za kvaliteto in udobnost, ki ju ponuja izdelek, in za dolgoročnost naložbe pa izdelek ni drag.

Te hlačke izgledajo preveč moderno. – Saj tudi so moderne, saj so top prodajni izdelek in hit sezone. Pri nošenju so zelo udobne in enostavne, tako da se vam splača poskusiti.

Kaj pa, če se izdelek raztegne ali skrči? – Zagotavljamo vam, da se izdelek ne bo skrčil, ker vsebuje elastičen. Če pa bi do tega prišlo, lahko izdelek reklamirate z računom. Tako vam ga zamenjamo ali pa nadomestimo z zelenim.

Mislím, da ne bom dobila takšne bombažne majice, ki se mi ne bo raztegnila. – Zagotavljam vam, da se ob pravilni uporabi, ki je zapisana na deklaracijskem listku, to ne bo zgodilo.

Kako to, da nimate gotovinskega popusta? – Imamo pa zato kartico ugodnosti, ki vam nudi pri vsakem nakupu 7 % popusta, prav tako imamo nižje cene kot drugje« (Korošec, 2009, 78).

5.2.6 Sklenitev posla

To je ključna točka, ki je ponavadi tudi šibka točka. Na tem mestu se odloči, ali smo dosegli prodajni cilj ali ne. Mnogi prodajalci se bojijo tega končnega vprašanja, da ne bi doživeli zavrnitve. Zato je potrebno izbrati pravi trenutek in način zaključka razgovora. Pri tem nam je lahko v pomoč opazovanje kupčevih nakupnih signalov in različni načini zaključevanja razgovora, kot so direktno vprašanje, predpostavka, dajanje alternativ, takojšnja korist (popust, darilo).

»Nekaj primerov dobrih prodajnih zaključkov:

- Zaključek s povabilom: »Zakaj pa ne bi poskusili?«
- Zaključek ob predpostavki: »Ali je to nekaj takega, kar vi iščete?« Če kupec pritrdi, mi rečemo: »Dobro, do kdaj vam lahko to naročimo?«
- Alternativni zaključek: »Dobro, kateri vam je bolj všeč?«
- Zaključek o malenkostih: »Ali želite v beli ali v rdeči barvi? Ali ga boste takoj kupili ali vam ga rezerviramo?«
- Zaključek z izdelkom na založitev denarja ali na dobavnico: ta zaključek prodajalec uporabi, kadar lahko da kupcu izdelek, da ga preizkusi in ga v dveh ali treh dneh vrne, če mu ni všeč.
- Zaključek z dodajanjem plusov ali minusov izdelku: »Vem, da se težko odločite, naštejva pluse in minuse.« Izkušnje kažejo, da stranke navadno ne znajo naštetih več kot dva minusa« (Korošec, 2009, 79–80).

Če v zaključku razgovora ali s sklenitvijo posla nismo dosegli prodajnega cilja, potem se dogovorimo za naslednji sestanek.

5.2.7 Ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov

Spremljanje in ohranjanje odnosov je potrebno, če želi prodajalec zagotoviti zadovoljstvo kupca in ponovni nakup. Takoj po sklenitvi posla oziroma prodaji je potrebno, da si prodajalec zapiše vse podrobnosti, ki so izredno pomembne za kupca. Te so dobavni rok, nakupni pogoji in morebitni popusti in druge ugodnosti ali posebnosti naročila. Takoj po prvi dobavi blaga mora prodajalec obiskati kupca in se prepričati, da je vse tako, kot sta se dogovorila. Ob tem obisku bo kupec spoznal, da se prodajalec še vedno zanima zanj in skupaj lahko odpravita morebitna nesoglasja. Za prodajalca je priporočljivo, da si **pripravi nekakšen načrt, po katerem bo obiskoval novega kupca in s tem vzdrževal in razvijal dober odnos z njim**. Primer takšnega načrta predstavlja tabela 12 na naslednji strani.

Tabela 12: Obdržite stik s kupcem

Čas po prodaji	Kaj storiti?
1 mesec	Kupcu pošljemo pismo, v katerem se mu zahvalimo za nakup.
3 meseci	Pozanimamo se, ali je kupec zadovoljen z izdelkom, ki ga je kupil pri nas, in ali ima za nas kakršnokoli vprašanje. Kupca prosimo, da nam priporoči imena treh ljudi, ki bi jih morda zanimala naša ponudba.
6 mesecev	Kupca seznanimo s svojo ponudbo podobnih izdelkov ali storitev. Morda mu pošljemo kupon za popust pri naslednjem nakupu.
9 mesecev	Kupcu pošljemo vprašalnik, s katerim bomo o njem izvedeli vse podrobnosti, ki bi lahko koristile pri nadaljnjem poslovanju. Začnemo lahko z besedami: »Vemo, da je vaš čas dragocen, toda sledeča vprašanja vam postavljamo z razlogom – več kot bomo vedeli o vas, boljše izdelke/storitve vam bomo lahko ponudili.«
12 mesecev	Ob obletnici sklenitve posla se kupcu še enkrat zahvalimo. Seznanimo ga s svojimi novimi izdelki in storitvami, ki so sorodne tistim, ki jih je pri nas že kupil.

Vir: Prirejeno po

<http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/1997/january/13700.html> (5. 9. 2009)


Primer 5.3

Ohranjanje stikov s kupci v podjetju **Natural Just**

»Vse naročeno blago se lahko **dostavi** gostiteljici, ki tudi poskrbi za plačila, še bolj primeren pa je osebni raznos blaga vsakemu posameznemu kupcu na dom. To je mogoče izkoristiti za poglobljanje osebnega odnosa s kupcem, morebitno razlago ali celo za dogovore glede ponovnih srečanj. Takšen način je še posebej priporočljiv za zastopnike, ki nimamo veliko dogovorjenih predstavitev. Hkrati z izročanjem blaga se izvršijo tudi plačila.

Jamstveni obiski so edinstven pripomoček za ohranjanje stika s strankami ter poglobljanje osebnega odnosa. Primerni so tudi za dogovarjanje novih predstavitev. Za jamstveni obisk se zastopniki dogovorimo približno 14 dni po tem, ko je stranka prejela naročene izdelke. Na jamstvenem obisku zastopniki ugotovimo, ali stranka kupljene izdelke že uporablja, ali jih uporablja pravilno ter kako je z njimi zadovoljna. Za jamstveni obisk se zastopniki dogovorimo pri dostavi blaga ali pa kasneje po telefonu ali osebno. V ta namen podjetje ponuja poseben obrazec »jamstveni obisk«, na katerega zastopniki vpišemo podatke o kupcih, navedemo, katere izdelke uporabljajo, na kakšen način, ali so z njimi zadovoljni. Izpolnjeni obrazci se potem na informativnih srečanjih zbirajo ter vrnejo podjetju. Podjetje na ta način dobi dragocene povratne informacije od svojih uporabnikov« (Zaberl, 2006, 50).



Izziv 5.4 S študijskim kolegom boste s pomočjo metode igre vlog predstavili prodajni postopek. Eden naj odigra vlogo prodajalca, drugi vlogo kupca. Izbirate lahko med tremi primeri navedenimi spodaj. Pripravite scenarij, po katerem boste nato odigrali vlogi. Poudarek dajte predstavitvi in ugovorom.

Ne pozabite: Do kupca smo prijazni in profesionalni. Kupcu omogočimo, da se počuti pomembnega. Spodbujajmo ga k spraševanju in komentarjem. Pri predstavitvi poudarimo dobre strani izdelka ali storitve, prednosti pred konkurenčnimi izdelki in koristi za kupca. Kupcu svetujemo, kaj najbolj ustreza njegovim potrebam. Pomagajmo mu pri odločitvi o nakupu, vendar ga ne silimo.

Prodajalec:

- 1 Imate pekarno, pečete kruh in različno pecivo. S svojo potujočo prodajalno obiskujete bližnja naselja. Povpraševanje po kruhu je veliko, vendar prodaja kruha ni tako donosna kot prodaja peciva, zato poskušate s svojimi aktivnostmi prepričati kupce, da kupijo tudi pecivo.
- 2 Ste zelo sposoben mizar, ki se ukvarja s popravili in izdelavo pohištva. Konkurenca je velika, vaše cene so višje kot cene vaših tekmecev, toda kakovost vaših izdelkov/storitev je boljša od vaših konkurentov. Za vaš posel je zelo pomembno, da pridobite stranko iz prestižnega okolja. Kako bi jo prepričali?
- 3 Pletete puloverje in v bližini ste opazili prodajalno, ki se ukvarja s prodajo takih vrst izdelkov. Opazili ste, da so vaši izdelki kakovostnejši in cenejši. Poskušate prepričati poslovodjo, da bi začeli izdelke naročati pri vas.

Kupec:

- 1 Živite na podeželju. Redno vas obiskuje potujoča prodajalna s kruhom in pecivom. Kruh vam je všeč, zato ga redno kupujete, za pecivo pa menite, da je predrago. Odločili ste se, da bi vendarle kupili tudi nekaj peciva, vendar je to odvisno od prodajalčevega odnosa.
- 2 Nekaj mizarjev ste naprosili, da vam pošljejo ponudbo za popravila pohištva pri vas doma. Slišali ste že za mizarja, ki zelo dobro opravi svoje delo, zato razmišljate, da bi izbrali njega, vendar se vam zdijo njegove cene nekoliko previsoke. Želite ga prepričati, da vam zniža ceno.
- 3 Zaposleni ste v prodajalni s pletenimi izdelki, skrbite za nabavo pletenin. Redkokdaj se sestanete z dobavitelji, ki se niso prej z vami dogovorili za sestanek. Pletilji puloverjev pa je uspelo priti v vašo pisarno brez predhodnega dogovora. Sprva bi jo najraje vrgli iz pisarne, toda zavedate se njene kakovostne ponudbe. Izdelki so vam všeč, zavedate se visoke cene, zato jo skušate prepričati o posebni prodaji ali proti vračilu.



Izziv 5.5 Sestavite dopis, s katerim boste kupcu izrazili svoje zadovoljstvo. Zahvalite se za zaupanje in nakup oziroma naročilo. Pozanimajte se, ali je kupec zadovoljen z izdelkom ali storitvijo in ali ima za vas kakršnokoli vprašanje. Kupca prosite, da vam priporoči imena treh ljudi ali podjetij, ki bi jih morda vaša ponudba zanimala.

Ne pozabite na zgradbo oziroma sestavne dele dopisa, obliko in slovnično pravilnost zapisanega.



POVZETEK POGlavJA

Osebna prodaja je prodajna metoda in tudi instrument tržnega komuniciranja. Je neposredno osebno komuniciranje z eno ali več osebami in kljub razvoju drugih prodajnih tehnik najzanimivejša prodajna metoda. Kakovostna osebna prodaja zahteva veliko komunikacijskih in marketinških ter strokovnih znanj. Ima tri bistvene dobre lastnosti: osebni stik, poglobljanje razmerja in odziv. **V določenih primerih je osebna prodaja še posebej pomembna oziroma nenadomestljiva.** Noben prodajni postopek ni uporaben za vse priložnosti, vendar se večina programov usposabljanja prodajalcev strinja o **glavnih korakih, ki jih vsebuje vsak uspešen prodajni postopek.** Ti so iskanje in opredeljevanje možnih kupcev, priprava na obisk, začetek razgovora, predstavitev in prikaz (demonstracija), premagovanje zadržkov in ugovorov, sklenitev posla in ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov.



VPRAŠANJA ZA PONA VLJANJE

1. Opredelite pojem osebna prodaja, naštejte primere osebne prodaje in njene posebnosti. Utemeljite tudi njen pomen.
2. Navedite in na kratko predstavite korake procesa osebne prodaje.
3. Kako bi po vašem mnenju potekala dobra, uspešna predstavitev ali prezentacija?
4. S študijskim kolegom pripravite scenarij igre vlog. Eden naj odigra vlogo prodajalca, drugi vlogo kupca. Predmet potencialne kupoprodaje je lahko izdelek ali storitev, lahko gre za prodajo B2C ali B2B. Poudarek dajte predstavitvi in ugovorom.

6 POSTOPKI PRI PRODAJI IN POSLOVNA KORESPONDENCA

Po tednu dni od vašega obiska pri potencialni stranki iz prejšnjega poglavja, ste od nje prejeli povpraševanje. Iz njega je razvidno, da je stranka proučila ponudbo in da želi le še nekaj dodatnih informacij in odgovorov o kakovosti in prodajnih pogojih. Kupec je uspešno, veliko podjetje, zato se boste pri odgovoru oziroma pripravili nove ponudbe še posebej potrudili. Predstavili boste možne načine določanja kakovosti. Predlagali boste tudi sestavo pogodbe in po prejemu obvestila, da ste izbrani kot dobavitelj, pripravili osnutek prodajne pogodbe. Ugled in dobro ime podjetja vas ne prepričata dovolj, ne nazadnje gre za poslovnega partnerja, s katerim še niste sodelovali in ga ne poznate dovolj, zato želite v pogodbo vnesti čim več »varoval« oziroma klavzul, s katerimi bi se zavarovali. Natančno želite opredeliti obveznosti pogodbenih strank in sankcije v primeru neizpolnjevanja dogovorjenega.

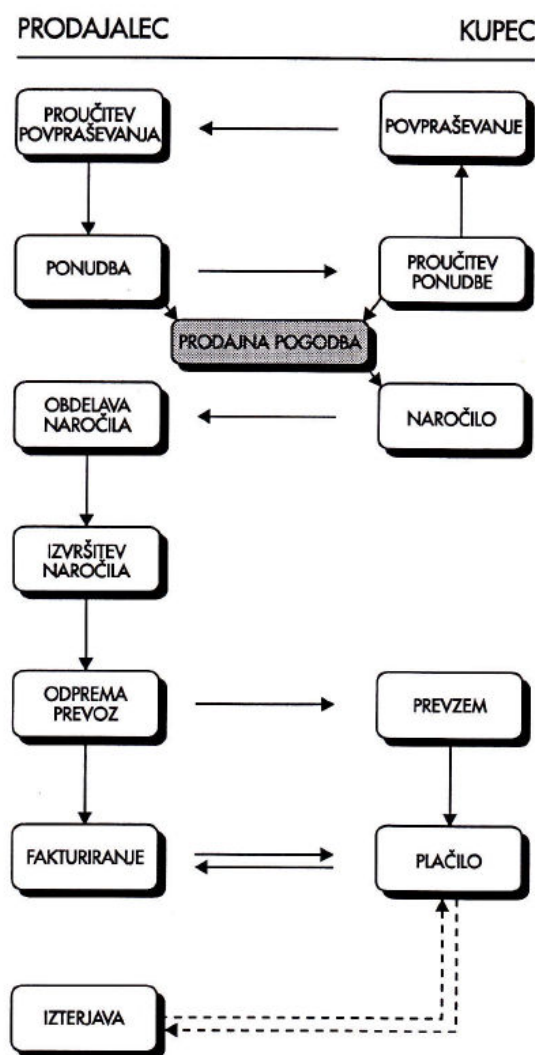
V poglavju, ki je pred nami, se bomo seznanili s postopki oziroma koraki, ki jih storita kupec in prodajalec, da pride do sklenitve pogodbe in po njej, zato da izpolnita v pogodbi dogovorjene obveznosti. Spoznali bomo pojem poslovna korespondenca – dopisovanje med kupcem in prodajalcem, kateri so najpomembnejši dokumenti, ki jih pripravi prodajalec, in kakšna je njihova vsebina. Na osnovi pridobljenega teoretičnega znanja in predstavljenih vzorcev se bomo naučili pisati ponudbo, sestaviti pogodbo, izstaviti račun, odgovoriti na morebitno kupčevo reklamacijo in opominjati neplačnike.

Poiskali bomo odgovore na nekaj osnovnih pravnih vprašanj. Ali je vsaka ponudba, ki jo da prodajalec, zanj zavezujoča? Kako dolgo traja obveznost ponudbe? Kaj sploh pomeni pojem »do razprodaje zalog«? Ali je pogodba veljavna, če v njej niso navedeni prodajni pogoji? Ali je potrebno kupcu potrditi njegovo naročilo in ga kasneje obvestiti o dobavi (da smo npr. odpremili blago)? Lahko kupec prekliče dano naročilo? V katerih primerih bo kupec lahko takoj razdril pogodbo, če bomo dostavili blago z napako ali zamujali z dobavo? Ali smo kupcu, ki zamuja s plačilom, dolžni poslati tri opomine? Kdaj pričnejo teči zamudne obresti? Takšnih in podobnih vprašanj je seveda še veliko, vendar pa namen našega poglavja ni študij poslovnega prava. Želimo le opozoriti na dileme, s katerimi se prodajalec vsakodnevno srečuje pri svojem delu.

Osnovni namen poglavja tako ostaja usposobiti študente, da boste v vlogi prodajalca vedno znali ustrezno odgovoriti na vsako kupčevo dejanje oziroma postopek pri prodaji.

Postopki pri prodaji sestavljajo s postopki v nabavi celoto, saj gre za enotni komercialni proces, ki ga obravnavamo enkrat z vidika nabave in drugič z vidika prodaje. Ta povezanost prodajno-nabavnega procesa se izraža v pravicah in obveznostih kupca in prodajalca. Obveznosti prodajalca so hkrati pravice, ki jih uveljavlja kupec, in obratno. Obveznosti in pravice določita prodajalec in kupec sporazumno s prodajno pogodbo.

Prodajno poslovanje obsega številne prodajne postopke, ki jih prikazuje spodnja slika.



Slika 33: Postopki pri prodaji
Vir: Potočnik, 2000, 166

6.1 POSTOPEK PRI POVPRASEVANJU

Postopek za sklenitev prodajne pogodbe lahko začne povpraševalec (kupec) s povpraševanjem ali ponudnik (prodajalec) z dano nezahtevano ponudbo. Kupci se lahko obračajo na prodajalce z vprašanji glede tehničnih in tehnoloških lastnosti izdelkov, glede kakovosti, cene in prodajnih pogojev.

Ločimo več vrst povpraševanja:

- Splošno: kupec želi le splošne informacije, npr. prospekte, cenike.
- Določeno: kupec želi natančne informacije o ceni, lastnosti izdelka, dobavnih in plačilnih pogojih za ta izdelek.
- Povratno: kupec se sklicuje na prejeto ponudbo in želi dodatne informacije.
- Kupec želi spremeniti določene pogoje in izstavi protiponudbo.

S povpraševanjem izzove kupec prodajalca, da le-ta izstavi ponudbo ali dopolni ali spremeni obstoječo. **Ponudba je predlog za sklenitev prodajne pogodbe s strani ponudnika oziroma prodajalca.**

Vrste ponudb: zahtevane in nezahtevane, obvezne in neobvezne ter ponudbi podobne oblike.

Zahtevane ponudbe so odgovor na povpraševanje kupca. V primeru **nezahtevane ponudbe** ne obstaja povpraševanje kupca, zato je potrebna utemeljitev.

Ponudba je obvezna (zavezujoča za ponudnika):

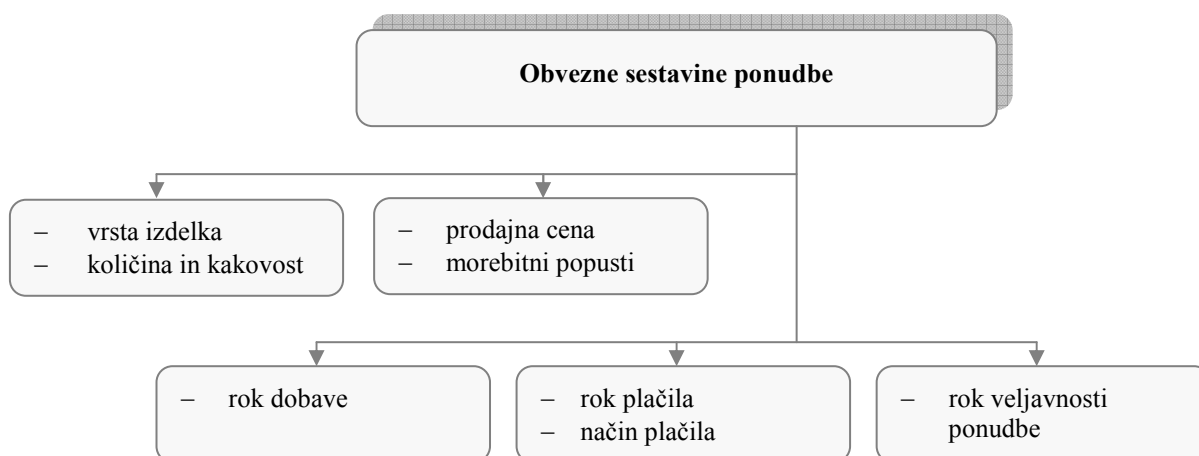
- če jo določena oseba pošlje določenemu naslovniku;
- če je vsebinsko dovolj opredeljena (cena, količina, kakovost);
- če je razvidno, da želi ponudnik blago prodati;
- če ne vsebuje klavzule o neobveznosti.

V primeru zavezujoče ponudbe ima naročilo v roku trajanja obveznosti za posledico sklenitev prodajne pogodbe. Rok trajanja obveznosti:

- je naveden (»časovno omejena ponudba«, npr. ponudba velja do konca meseca, ponudba velja samo pri takojšnjem naročilu preko spleta);
- ni naveden – v tem primeru ga določa Obligacijski zakonik (OZ).

Neobvezne ponudbe vsebujejo posebno klavzulo (npr. ponujamo vam neobvezno, dokler bomo imeli na zalogi ali do razprodaje zalog, pridržujemo si pravico do vmesne prodaje). Številne ponudbe so tudi zato nezavezujoče, ker količina ni natančno navedena.

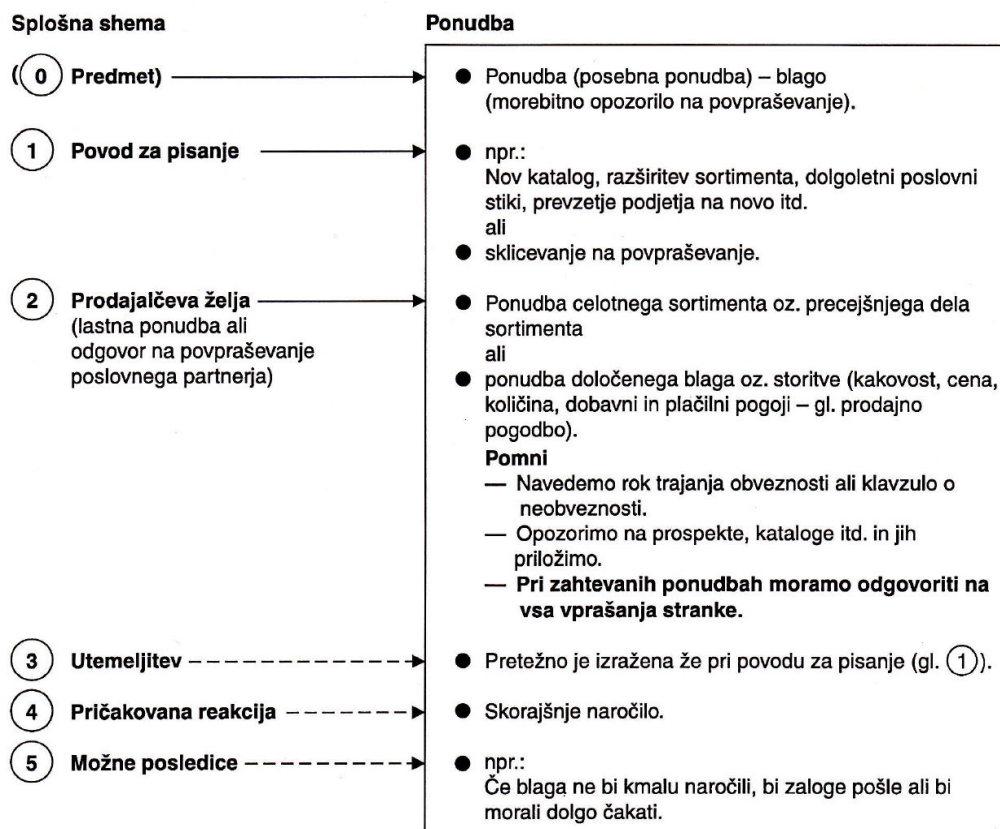
Ponudbi podobne oblike: manjka kakšna značilnost ponudbe (npr. pošiljanje katalogov, blago v izlozbi, oglasi v časopisu, prodajna pisma, nenaslovljene reklamne pošiljke).



Slika 34: Obvezne sestavine ponudbe
Vir: Povzeto po Potočnik, 2000, 167

Izdelava ponudbe je praviloma povezana z naslednjimi opravili, torej s kalkuliranjem, določanjem dobavnih rokov in samo tehnično izdelavo ponudbe.

Spodnja slika prikazuje splošno shemo pisanja ponudbe.



Slika 35: Splošna shema za pripravo ponudbe
Vir: Schneider, 1998, 118



Primer 6.1

Katero prodajno orodje je bilo doslej na svetu najbolj učinkovito? Prodajno pismo, ki je prineslo več kot 2 milijardi dolarjev naročin na časopis.

Za najbolj učinkovito in uspešno na svetu velja prodajno pismo, ki je spodbujalo poslovneže, da se naročijo na Wall Street Journal. Napisal ga je Martin Conroy davnega leta 1974. Pri Wall Street Journalu so ga enakega in nespremenjenega uporabljali celih 29 let, vse do leta 2003! V tem času je pismo prineslo več kot 2 milijardi dolarjev naročin na časopis. Ne, ni napaka – 2 milijardi dolarjev. Ali, če hočete, 2.000.000.000 USD. Presenečeni boste, kako enostavno je. Ne vsebuje nobenih slik, uporaba barv je zanemarljiva. Vso svojo moč gradi z vsebino in – čustvi. Neverjetno je, da je originalno besedilo zmagovalo celih 29 let, kar so preverjali vsake pol leta z besedili drugih avtorjev. Šele leta 2003 je preboj uspel profesionalnemu tekstopiscu Malu Deckerju. Wall Street Journal zdaj z njegovim pismom proda 20 % več – ob enakih stroških!

Kaj je skrivnost uspeha pisma Wall Street Journala? Poglejte na spletno stran: <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz18.html>.

Nauk zgodbe je, da so ključni dejavniki uspeha samo trije:

1. Ugotovite, katera podjetja ali ljudje so vaši najbolj primerni bodoči kupci, nato pošiljajte direktno pošto samo njim ali samo tja, kjer se zbirajo.
2. Ne ponujajte svojega izdelka ali storitve, ki bi jo radi prodali. Podarite jim razlog, da bodo sami prišli do vaših prodajalcev, ti pa jim bodo nato prodali.
3. Izdelavo pisma zaupajte izkušenemu profesionalcu. Nekaj ur delavnice ali obisk seminarja vam ne bosta prinesla znanja in izkušenj nekoga, ki se s tem ukvarja leta in leta, vsak dan (povzeto po <http://marketingmagovalcev.com>, 20. 1. 2010).



Izziv 6.1 Na spodaj navedenih spletnih naslovih poiščite članke na temo »učinkovito prodajno pismo«. Pripravite seznam 10 »zlatih« pravil, s kratkim opisom o tem, kako napisati prodajno pismo, ki ne bo romalo v smeti, temveč bo zagotovo pripeljalo do takojšnjega odziva kupca, to je naročila.

- http://www.uspeh.com/uim_arhiv.php
- <http://www.marketingmagovalcev.com/arhiv.php>
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=48&PageID=500>

Izziv 6.2 Na osnovi ugotovitev iz primera 6.1 in rešitev izziva 6.2 sestavite prodajno pismo za izdelek ali storitev podjetja, v katerem ste opravljali praktično izobraževanje, delali preko študentskega servisa, ste zaposleni ali ga kako drugače dobro poznate.

Izziv 6.3 Ste Milan Kalan, izdelava lesenih igrač, s. p., Šaleška 50, 3320 Velenje in odgovarjate na splošno povpraševanje kupca Merkur, Trgovina z igračkami na debelo, Trata 32, 4220 Škofja Loka.

(2) Vsebina in delovno gradivo

- a) Izvleček iz poročila potnika Gregorja Paplerja z dne 16. maja 19.. Pristojen je za območje Gorenjske. Vodja oddelka Pirnat z roko piše navodilo za oblikovanje dopisa.

10. Konkurenca je pred nedavnim ponovno začela intenzivno ponujati najrazličnejše igrače iz lesa. Z uspehom prodaja predvsem kocke za najmlajše. Zato mora naše podjetje sortiment teh artiklov nujno razširiti, sicer obstaja nevarnost, da bomo izgubili svoj delež na trgu tudi pri drugih artiklih.

*Pristorbeti takojšnjo ponudbo
pri podjetju Kalan.
Poskušajte vzpostaviti
poslovno sodelovanje.
22/5. Pirnat*

Slika 36: Gradivo za pripravo splošne ponudbe
Vir: Schneider, 1998, 111



Izziv 6.4 Ste Rudolf Cvirn, papirnica in papirna galanterija, d. o. o. in odgovarjate na posebno ali konkretno povpraševanje kupca Papirus, d. o. o., Koprška 7, 1000 Ljubljana.

Podjetje
Rudolf Cvirn, d.o.o.
papirnica in papirna galanterija
Novinškova 37
1294 Višnja Gora

M/Os, Mlakar

01

13.01.9..

Povpraševanje

Nameravamo kupiti

20 rezalnikov za uničevanje starih spisov z zmogljivostjo rezanja 8-10 listov hkrati v širini 3 mm.

Pošljite nam, prosimo, ponudbo z navedbo najugodnejših cen, ki veljajo prosto naše skladišče Stična, Stara cesta 25. Takojšnja dobava.

Običajno poravnavamo svoje obveznosti v 8 dneh po prejemu računa z odbitkom 3% skonta.

Lepo vas pozdravljamo!

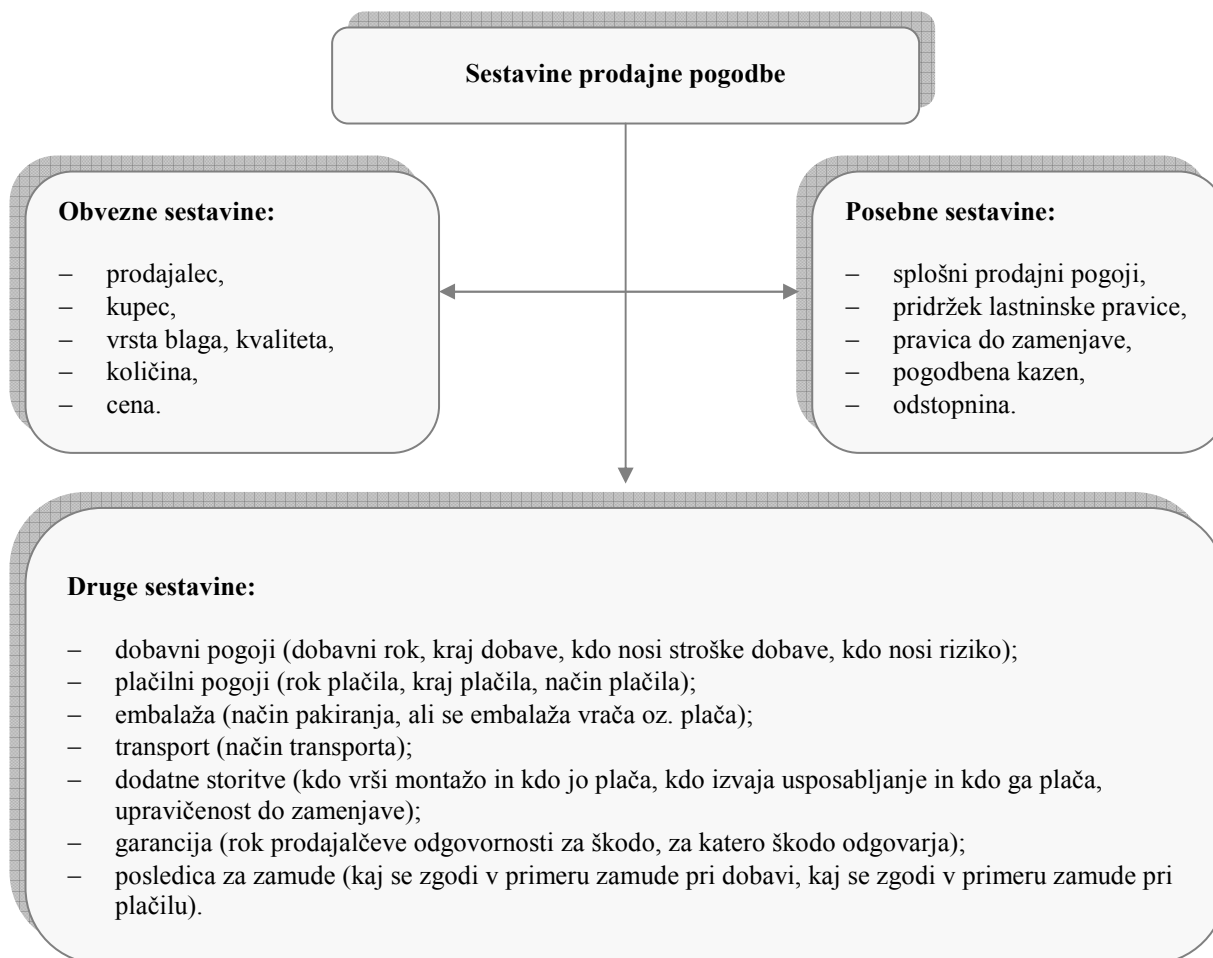
PAPIRUS, d.o.o.

Mlakar
Srečko Mlakar

Slika 37: Primer konkretnega povpraševanja
Vir: Schneider, 1998, 115

6.2 PRODAJNA POGODBA

»Prodajna pogodba je med gospodarskimi pravnimi posli najbolj razširjena oblika pogodbe in zaradi tega v praksi tudi najbolj raznolika« (<http://pravniportal.gzs.si>, 8. 10. 2009). Pogodba, s katero se prodajalec zaveže, da bo na kupca prenesel lastninsko pravico na kakšni stvari (premičnini ali nepremičnini), kupec pa se zaveže, da bo prodajalcu plačal kupnino (določen denarni znesek).



Slika 38: Sestavine prodajne pogodbe
Vir: Prirejeno po Schneider, 1998, 45 in Ušaj Hvalič, 2006, 127

Ko je kupoprodajna pogodba sklenjena, morata obe pogodbeni stranki izpolniti svoje obveznosti. Prodajalec mora dobaviti blago v skladu s pogodbo in opraviti vsa druga dela, ki so bila dogovorjena (npr. montažo, šolanje kupčevega kadra). **Kupec mora** prevzeti blago in plačati račun v skladu s pogodbo.

Več o tem, kdaj je prodajna pogodba sklenjena in o načinih določanja kakovosti, količine in cene, ste spoznali pri predmetu Poslovno pravo.



Izziv 6.5 Poiščite tri spletne strani, kjer lahko najdete in brezplačno uporabite vzorce pogodb, med drugim tudi prodajno oziroma kupoprodajno pogodbo.

Izziv 6.6 S pomočjo vzorcev, ki ste jih našli, ali s pomočjo sheme, ki jo najdete na strani http://pravniportal.gzs.si/slo/gospodarsko_pravo/gospodarske_pogodbe/nasveti/20959 spodaj, pripravite pogodbo. Kupec, podjetje Šport-ing, je namreč sporočil, da se strinja z našo ponudbo. Podatke o ponudbi ter splošnih prodajnih in dobavnih pogojih, ki so bili sestavni del te ponudbe, najdete na naslednjih dveh straneh.

ALP-ŠPORT, d.o.o.
 IZDELAVA IN TRGOVINA
 S ŠPORTNIMI ARTIKLI
 1000 Ljubljana, Dolenjska 7
 Tel.: 43 12 701
 Faks: 43 13 305

ALP-ŠPORT, d.o.o., 1000 Ljubljana, Dolenjska 7

Podjetje
 Šport-ing, d.o.o.
 strokovna opravila za šport
 in prosti čas
 Guštinova 34
 1000 Ljubljana

Vaš znak, vaš dopis	Naš znak,	referent	Interni tel.	Datum
-	LO/K	Lokar	12	15.04.

Predmet:
 Ponudba

Iz našega ugodnega sortimenta vam nudimo po pogojih, ki so navedeni na hrbtni strani te ponudbe, naslednje:

Količina	Vrsta blaga	Cena	
		za enoto	skupaj
200 kosov	Solar - ležalne blazine s 3 zračnimi komorami serije OLJKA <u>Nudimo, dokler traja zaloga.</u>	840,-	168.000,-

Embalaža: zaboji po 10 kosov
 Dobavni rok: takoj
 Odprema: prosto naše skladišče.
 Plačilo: v 10 dneh po prejemu računa z 2-odstotnim skantom,
 v 30 dneh neto
 Cene: brez davka

S spoštovanjem!
 ALP-ŠPORT, d.o.o.

Marko Lokar

Marko Lokar

Slika 39: Primer ponudbe
 Vir: Schneider, 1998, 120

Splošni prodajni in dobavni pogoji

1. Področje veljavnosti

Ti splošni prodajni in dobavni pogoji so poleg posebnih pogojev, navedenih v potrditvi naročila (sprejem ponudbe), temelj vseh z nami sklenjenih pogodb in od nas izstavljenih ponudb in veljajo, če ni posamično dogovorjena drugače.

2. Ponudbe in pogodbe

Naročilo (ponudba) nas zavezuje šele potem, ko pisno potrdimo naročilo (sprejemmo ponudbo). Zlasti ustni dogovori z našimi zastopniki in potniki, kakor tudi telefonska in telegrafska navodila in naročila veljajo šele tedaj, ko jih pisno potrdimo. Za spreminjanje ali črtanje že sprejetih naročil je potrebna naša pisna privolitev. Vsekakor za nas niso zavezujoči pogoji, navedeni na naročilnicah kupcev, če jih izrecno ne potrdimo. Vse naše ponudbe niso zavezujoče, kar pomeni, da nas nič ne zavezuje, dokler ne sprejememo ponudbe.

3. Količine in cene

Cene so neobvezne; to pomeni, da smo zaradi morebitnega naraščanja izdelavnih stroškov med sklenitvijo pogodbe in dobavo upravičeni ustrezno povišati dogovorjeno kupno ceno ali odstopiti od pogodbe.

Vse navedbe v zvezi z nakupom ali dobavo blaga gredo v breme kupca.

Če ni posebnega dogovora, pakiramo blago po naši izbiri.

Povračilo za lom v višini 2% fiktivne vrednosti je vračunano v ceno, tako da je na temelju kalkulacije cene razvidno povračilo za lom v tem obsegu.

4. Dobavni roki in dobava

Dobavni roki veljajo od datuma potrditve naročila. Za določen dobavni rok ne jamčimo. Nepredvidene ovire in višja sila nas odvezujejo obveznosti dobave, ne da bi preklicali sklenjen posel. V takšnih primerih smo upravičeni – ne da bi bili dolžni plačati odškodnino – odstopiti od naročila, če ga še nismo izpolnili. Pri nalogih na odklic ali sklepnicah brez časovne omejitve velja konec 6. meseca, računano od dneva izdanega naročila, kot končni rok za prevzem blaga. Dobavna obveznost pa ugasne v vsakem primeru po izteku največ 12 mesecev od datuma potrditve naročila. Nasprotno pa je kupec dolžan prevzeti blago tudi po izteku tega roka. Če kupec ne odpokliče količine blaga pravočasno, imamo pravico odstopiti od pogodbe, ne da bi bili primorani določiti poznejši rok in predhodno obvestiti kupca.

Za vsa naročila veljajo – če ni ničesar dogovorjenega – 3 tedni kot najkrajši rok. Dogovorjeni dobavni roki so mišljeni za nakladanje v naši tovarni.

5. Odprema in pakiranje

V načelu odpremljamo vse pošiljke nefrankirano.

Nastale prevozne stroške v tem primeru plača kupec. Povrnemo jih z dobropisom po dogovorjeni franko postavitki na podlagi originalnih prevoznih listin, ki jih je treba dostaviti v 4 tednih od dne izstavitve računa hkrati s cesijo vseh zahtev iz prevozne pogodbe do prevoznega podjetja. Ob neupoštevanju gornjih določil ugasnejo vsi zahtevki do povračila. Na plačane prevozne stroške ne dajemo popustov (npr. kasaskonto ipd.). Če v času med prevzemom naročila in njegovo izvedbo porastejo prevozni stroški, gre to povišanje v breme naročnika; zato povrnemo prevozne stroške le po tarifi, ki je veljala v času potrditve naročila.

Določila o vključitvi špedicijskega podjetja upoštevamo le tedaj, če se o njih dogovorimo znova ob vsakem poslu; izpolnitev zahteve po uporabi določenega tipa vagona je odvisna od možnosti železnice, da bi dostavila vagon v roku, ki smo ga od železnice zahtevali.

Če želi kupec poseben način odpreme, katere stroški presegajo stroške špediterja, ki ga je pooblastil pošiljatelj, mora kupec plačati dodatne stroške.

Naše cene, ki veljajo "iz tovarne", vključujejo notranjo ovojnino. Zunanjo ovojnino zaračunavamo. Embalažo zaračunavamo po lastni ceni. Vrnjene škatle, ki so v dobrem stanju, sprejemamo – z odbitkom tretjine vrednosti za obrabo – najpozneje v 2 tednih po dostavi blaga "prosto naša železniška postaja". Zabojev, sodov, pošne embalaže ne vzamemo nazaj.

Ob dobavi na paletah dajemo kupcu paleto na posodo do treh mesecev. Če v tem roku ne vrne palet, mu zaračunamo dnevno na-

jemnino za paleto. Pošne in železniške kartone in tudi lesene pregrade pri vagonskih ali kosovnih pošiljkah zaračunavamo po lastni ceni, jih pa ne vzamemo nazaj. Najemnino za železniške kontejnerje plača naročnik.

Pri blagu, ki ga odpremimo prosto namembna postaja, niso upoštevane nikakršne dajatve in plačila, npr. za razkladanje, ležarino, kontejnerje, carino, skladiščenje itd.

6. Odgovornost za napake in odškodnina

Pritožbe upoštevamo le, če so pisno poslana takoj po sprejemu blaga oz. po prispetju blaga na prejemnikovo železniško postajo. Posredovanje blaga tretjim velja za sprejem blaga brez pridržka. Reklamacije je treba opisati natančno. Zapoznelih in splošnih reklamacij ne priznavamo. Ne odgovarjamo za škodo, ki bi nastala v zvezi z uporabo ali predelavo dobavljenega blaga. Vrnjeno blago sprejemamo nazaj le po predhodnem soglasju, sicer sprejem zavračamo. Našo obvezno garancijo izpolnjujemo po svoji izbiri tako, da zamenjamo blago delno ali v celoti ali ustrezno znižamo ceno.

Načelno zavračamo obveznost glede povračila škode ali izgubljenega dobička naših kupcev ali regresnih zahtevkov tretjih oseb do teh, kakor tudi obveznosti do izgubljenih ali pokvarjenih vsebin v stekleni embalaži; takšna obveznost nas ne more prizadeti zaradi tega, še manj zaradi zapoznele dobave.

7. Pridržek lastništva

Dobavljeno blago ostaja v naši lasti, dokler niso poplačane vse terjatve, nastale v poslovni zvezi, vključno z obrestmi in stroški, kot tudi z novčenjem v ta namen danih menic in čekov.

Kupec je dolžan obvestiti tretje osebe, da je dobavljeno blago s pridržkom lastništva. Če je kupec s plačilom v zamudi, je na zahtevo dolžan na svoje stroške blago kot našo varščino deponirati na kraju, ki smo ga določili, oziroma poslati na določeni naslov.

8. Izstavitve računa

Obracun naredimo z datumom, ko smo odpremili blago.

9. Plačilni pogoji

Naš plačilni pogoj je neto pri takojšnjem prevzemu blaga, če ni sicer dogovorjen drug plačilni pogoj. Pri prekoračitvi petdnevnega odloga plačila (respira), je treba plačati zamudne obresti. Odločilen je dan dospelja plačila. Čeki, menice in akcepti veljajo kot gotovinsko plačilo šele ob njihovem novčenju. Menična dospelost ne sme prekoračiti 90 dni, računano od dneva dobave. Dospela plačila vedno poračunavamo z najstarejšo zapadlo terjatvijo. Drugačna določitev kupca je dopustna le, če plačani znesek prekorači na plačilni dan zapadle terjatve.

Če menic in čekov ne moremo novčiti, če kupec s plačilom razmaja ali preneha plačevati, lahko zahtevamo takojšnje gotovinsko plačilo vsega dobroimetja, ne glede na dogovorjeno zapadlost.

Če so se po izpolnitvi naročila po našem mnenju poslabšale premoženjske razmere kupca in če kupec tudi ne poravnava prejšnjih računov, smo upravičeni – ne glede na dogovorjene plačilne pogoje – pogojevati dobavo z vnaprejšnjim plačilom vrednosti blaga, naročilo v celoti stornirati in dobavo preložiti. Za uresničevanje te pravice nista potrebna niti grožnja niti podaljšan rok.

Če je kupna cena blaga dogovorjena v tuji valuti, se mora blago dejansko plačati v dogovorjeni tuji valuti, drugače imamo – s pridržkom vseh drugih pravic – tudi pravico, da od kupca zahtevamo znesek v domači valuti, ki je potreben za efektiven nakup tiste vsote v tuji valuti, ki nam pripada.

Če kupec iz kakršnegakoli vzroka natančno ne upošteva obveznosti iz nakupa, si lahko vzamemo pravico do izbire po zakonu o obligacijskih razmerjih. Ta pravica izbire nam pripada za vsa naročila in sploh za vse nakupe, ki se nanašajo na določenega naročnika – če niso še izpolnjeni – četudi kupčeva zamuda zadeva le del naročila. K škodi, ki nam jo je treba povrniti, štejemo tudi neugodni položaj, ki se ob zamudi pri plačilu slabša zaradi sprememb tečaja v valuti kupne cene. Do morebitnih koristi zaradi tečajnih sprememb kupec nima pravice.

Pri zamudi s plačilom mora kupec povrniti stroške opominjanja in inkasa.

10. Sodna pristojnost

Za vse dostavitve in druge obveznosti kupca velja sedež družbe za izpolnitveni kraj; tam je tudi možno vložiti tožbo proti kupcu. Zahtevke do nas je s tožbo možno uveljavljati samo pri stvarno pristojnem sodišču na sedežu družbe.

Slika 40: Primer splošnih prodajnih in dobavnih pogojev
Vir: Schneider, 1998, 122

6.3 POSTOPEK ZBIRANJA IN OBDELAVE NAROČIL

Naročilo mora biti takšno, da ne pride do pomot ali nesporazumov. Prejemniku naročila mora omogočiti, da bo naročilo izpolnil, ne da bi pri kupcu povratno iskal informacije. Zato je priporočljivo, da se v naročilu navede določila prodajne pogodbe ali pa se sklicuje na ponudbo, katalog in drugo.

»**Prejeta naročila prodajalec proučuje po različnih kriterijih.** Najprej razporedi naročila po pomembnosti in nujnosti dobave in ugotovi, ali posamezno naročilo sploh lahko izpolni v želenem roku. Prodajalec mora velika in nujna naročila takoj »obdelati«, proučiti kupčevo poslovno solidnost in plačilno sposobnost. Za naročila novih kupcev je potrebno dobiti podatke o njihovi boniteti, da bi bila prodaja glede plačila varna.

Kadar pošiljajo naročila lastni potniki ali zastopniki, je takšno naročilo praviloma že obdelano. V podjetjih z množično proizvodnjo standardiziranih izdelkov sprejemajo naročila z računalniško obdelavo podatkov, ki omogoča sproti pregled gibanja zaloge in izpolnjevanja naročil« (Potočnik, 2000, 167).

Potrditev naročila je nujna:

- če naročilo ne temelji na obvezni ponudbi,
- če bistveno odstopa od ponudbe,
- če je bilo naročilo dano ustno.

Način potrditve naročila:

- redko z individualnim pismom,
- na kopijo naročila damo oznako potrditve, del sklopa dokumentov, računalnik avtomatično izpiše potrditev naročila, ko ga vnesemo v računalnik.

V primeru, če pišemo individualno pismo:

- napišemo »Potrjujemo vaše naročilo z dne ...«,
- ponovimo podatke iz naročila,
- obljubimo izpolnitev,
- opozorimo na splošne prodajne pogoje.

Nepравilnosti v zvezi z naročilom se lahko pojavijo, kadar:

- kupec spremeni ali prekliče naročilo oziroma
- prodajalec odkloni naročilo ali prekliče njegovo potrditev.

Spremembo, preklic ali odklonitev je potrebno poslovnemu partnerju javiti kar najhitreje. Kupec lahko pri prodaji blaga od vrat do vrat odstopi od pogodbe, četudi je blago že prevzel, plačal in deloma porabil ali uporabil. Navedeno ne velja, če je kupec sam naročil prodajalčevega zastopnika. Kupec (potrošnik) mora pisno obvestiti podjetje, da odstopa od pogodbe. Šteje se, da odstopa od pogodbe, kadar vrne prejeto blago v osmih dneh, in sicer nepoškodovanega in v nespremenjeni obliki. Prodajalec je dolžan kupcu takoj vrniti že plačano kupnino.

6.4 POSTOPEK IZVRŠEVANJA NAROČIL

Postopek izvrševanja naročila poteka v dveh oddelkih: v skladišču, ki pripravi blago za odpremo, in ekspeditu, ki organizira prevoz, nakladanje in dostavo blaga kupcu.

Kadar prodajna služba prodaja iz zaloge, mora skrbeti za njeno sprotno dopolnitev, če pa prodaja na temelju posamičnih naročil, skrbi le za pravočasno izpolnjevanje naročil.

Pri dobavi lahko najavimo:

- odpremo blaga (sporočilo o odpremi),
- pripravo blaga (obvestilo, da je blago pripravljeno za prevzem).

Odpremo blaga najavimo:

- da bi kupec ob dospetju velike pošiljke lahko pripravil vse potrebno,
- da bi mogel odločiti o morebitni nadaljnji prodaji,
- da bi kupec lahko poizvedel o pošiljki, če blago ne bi prispelo pravočasno.

Da je blago pripravljeno za prevzem, javimo kupcu, če smo se dogovorili, da bo kupec sam prišel po blago ali za to nekoga pooblastil. Obe obliki najave sta redko v obliki individualnega pisma – največkrat potekata z obrazci ali telefonsko.

Kdo bo nosil stroške transporta in transportni riziko, se kupec in prodajalec dogovorita v pogodbi z uporabo transportnih klavzul (s, z, iz, franko, prosto voznine). Četudi kupec nosi transportne stroške in riziko, je mnogokrat prodajalec tisti, ki izbere transportno sredstvo ali da nalog špediterju. Kupec plača transportne stroške ob prevzemu blaga – po povzetju (npr. pošta, železnica) ali po prejemu špediterjeve fakture.

Spremnne listine – papirji, dokumenti, ki spremljajo blago med prevozom, so:

- dobavnica (s povratnico),
- različni prevozni dokumenti, predvsem tovorni listi,
- druge spremlne listine – zlasti pri poslovanju s tujino (npr. carinska deklaracija, potrdilo o izvoru blaga).

Dobavnico napiše prodajalec, če sam dostavi blago. Kupec jo podpiše in s tem potrdi, da je blago prevzel. Prodajalec bo s kupčeve strani podpisano dobavnico priložil računu, ki ga bo poslal kupcu. Nekatera podjetja priložijo dobavnico vsaki pošiljki, tudi če blaga ne dostavljajo sami (tudi pri dostavi s tujimi prevozniki oziroma prevzemu blaga s strani kupca). Dobavnice se pišejo na obrazcih v več kopijah. Vanjo vpišemo podatke o kupcu, njegovem naročilu, vrsti in količini blaga. Nekatera podjetja vpisujejo še druge podatke iz prodajne pogodbe.

Pri odpremi blaga po železnici, z ladjo, letalom ali cestnim prevoznikom, morajo le-ti izpolniti t. i. tovarne liste (cestni tovorni list – CMR, železniški tovorni list – CIM, letalski tovorni list – AWB, ladijski tovorni list oz. nakladnico – B/L).

6.5 POSTOPEK FAKTURIRANJA

Kupec je dolžan prevzeti blago na dogovorjenem kraju in ob dogovorjenem datumu in času. Kupec lahko prevzame blago v prodajalčevem skladišču, v svojem skladišču ali drugje (npr. v carinskem skladišču), kot je bilo dogovorjeno v pogodbi.

Kupec ob prevzemu opravi količinski (grobi, podrobni) in kakovostni prevzem.

Pri grobem prevzemu kupec prešteje embalažne enote (zaboje, škatle, palete, zavitke) in ugotavlja stanje embalaže (poškodovanost). Če je embalaža poškodovana, je potrebno to v prevzemnih dokumentih navesti. Pri podrobnem pregledu kupec embalažne enote razstavi, odpre in blago prešteje, izmeri ali stehta.

Ugotavljanje kakovosti je odvisno od vrste blaga. Ločimo:

- ogled (pohištvo, igrače),
- preizkus delovanja (tehnično blago),
- kemično analizo (vsebnost sestavin),
- preizkus fizičnih lastnosti (npr. trdnosti).

Vsa količinska in kakovostna **odstopanja je potrebno zabeležiti s komisijskim zapisnikom in to dobavitelju takoj javiti**. Rok za reklamacijo skritih napak je šest mesecev.

Obveščanje dobavitelja o dospelju blaga je redko. Morda le, kadar gre za občutljivo blago, zahtevne prevoze, je to želel dobavitelj oziroma je bilo tako dogovorjeno.

Če kupec podpiše prevzemne dokumente in dobavitelj ne prejme naknadnih sporočil, se smatra, da kupec soglašja z izpolnitvijo prodajalčevih obveznosti in ta mu izstavi račun.

Račun izstavi prodajalec kupcu kot obračun za dobavljeno blago ali opravljeno storitev. Podatki na računu se morajo ujemati s prodajno pogodbo. Račun izstavimo na obrazcu ali izpišemo z računalnikom. Sodobni paketi omogočajo, da se ob obdelavi naročila hkrati izpiše obvestilo o odpremi, dobavnica in račun, ki se obenem tudi knjiži.

Obvezne sestavine računa:

- podatki o prodajalcu,
- podatki o kupcu,
- podatki o predmetu kupoprodaje,
- datum dobave oziroma opravljene storitve,
- znesek plačila brez DDV,
- znesek z DDV.

Pri računih z nižjimi zneski (npr. ob potrošniškem nakupovanju v samopostrežni trgovini, lekarni, gostinskem lokalu) lahko naziv kupca odpade, naveden je le znesek z davkom oziroma zadošča navedba stopnje davka. Izstavitev računa lahko racionaliziramo s simboli ali šiframi za kupca, vrsto blaga in davčno stopnjo. **Poleg obveznih sestavin lahko vsebuje račun še druge sestavine**, ki se nanašajo na prodajno pogodbo, kot npr. številko računa, datum izstavitve računa, datum in številko naročila, način odpreme, datum in številko dobavnice in plačilne pogoje.


Popusti:

- rabati so na računu navedeni in so odšteti – primer izračuna:

$$\begin{array}{r}
 \text{PC} \\
 - \text{ rabat} \\
 \hline
 = \text{ osnova za izračun davka} \\
 + \text{ davek} \\
 \hline
 = \text{ PC z davkom}
 \end{array}$$

- skonta ne odštejemo, ker ne vemo, ali bo kupec plačal pred valuto.

Kupec račun in priloženo dokumentacijo pregleda in ga plača v dogovorjenem roku. Če kupec ne plača v dogovorjenem roku, ga opomnimo in v primeru nereagiranj sprožimo postopek izterjave pri sodišču. Odločitev o sodni izterjavi je pogosto odvisna od tržne situacije in poslovnih odnosov med prodajalcem in kupcem.

 **UP ZRAK, d. o. o.**
Modra ulica _____

 /poštna št./ /KRAJ/
 ID za DDV: SI 20010057

ANJA VETER
Zračna ulica _____
 Poštna št., KRAJ
 ID za DDV: _____

Račun št. 2

Št. naročila: 2
 Datum naročila: 9. 12. 200__
 Datum odpreme: 15. 12. 200__
 Datum računa: 15. 12. 200__

Zap. št.	Artikel	Kol.	Cena (brez DDV)	5-odstotni popust – gotovina	Vrednost s popustom	% DDV	Znesek DDV	Vrednost z DDV – za plačilo
1	Klimatska naprava PANASONIC CS-E12 (3,45 kW)	1	210.526,00	10.526,00	200.000,00	20 %	40.000,00	240.000,00

Rok plačila: 15 dni po prejemu računa
 Način plačila: ▶ z gotovino – odobrimo 5-odstotni popust
 ▶ ali na TRR št. 30010-0570600307

Vodja prodaje
Neža Prodajalec


Prodaja in montaža klimatskih naprav
 Družba je vpisana v sodni register pri CUPS, september 200__ pod mat. št.: 1001057.
 Osnovni kapital: 60.000.000 DE. TRR: 30010-0570600307. Davčna št.: 20010057
 TEL.: 00386 (0)3/425-47-40. FAX.: 00386 (0)3/425-47-48, e-mail: zrak@email.si

Slika 41: Primer računa
 Vir: Ušaj Hvalič, 2006, 242



Izziv 6.7 Na temelju zapisa o telefonskem naročilu in izpiska iz cenika, izstavite račun. Datum računa in odpreme je 19. marec.

a) Zapis o telefonskem naročilu

JANA KOŠIR, d.o.o. TISK TISKOVIN IN PAPIRINA GALANTERIJA Blejčeva 20, 1234 Mengeš	
Enota	Zapis o telefonskem pogovoru / obisku*
Prodaja	
Klicatelj / Obiskovalec:*	
»Toko«, d.d., gospod Porekar 1230 Domžale Kidričeva 1	
Sprejel: Lenard	
Datum: 18. marec 19.. Čas: 14.45	
Predmet:	
Naročilo 3000 kosov pisemskih ovojnica z okenci C5/6 levo 5000 kosov samolepilnih ovojnica C5/6 1500 kosov papirnatih vrečk C4	
	

b) Izpisek iz cenika

Št.	ARTIKEL	Cena za 1000 kosov pri odkupu od:				
		1000	2000	5000	10.000	20.000
400501	ovojnice, C 5/6 bele (110 x 220 mm)	-	2800,-	2540,-	2310,-	2090,-
400510	ovojnice z okenci C 5/6, bele (110 x 220 mm), okence levo	-	3140,-	2800,-	2550,-	2310,-
400511	ovojnice z okenci C 5/6, bele (110 x 220 mm), okence desno	-	3200,-	2860,-	2620,-	2390,-
400520	samolepilne ovojnice C 5/6, bele (110 x 220 mm)	-	3520,-	3200,-	2910,-	2650,-
400521	samolepilne ovojnice C 5/6, bele (110 x 220 mm) okence levo	-	3740,-	3420,-	3090,-	2820,-
400522	samolepilne ovojnice C 5/6, bele (110 x 220 mm) okence desno	-	3850,-	3530,-	3180,-	2890,-
400530	papirnatih vrečke za odpremo C 5, oranžne (162 x 229 mm)	4250,-	4090,-	3710,-	-	-
400531	papirnatih vrečke za odpremo C 4, oranžne (229 x 324 mm)	10740,-	10490,-	9710,-	-	-

Cene brez davka. Dobava od vrednosti 20.000,- dalje prosto kupec, pod tem zneskom iz skladišča Mengeš. Naročilo blaga z vrednostjo pod 5.000,- odpremljamo po povzetju.
Plačilni pogoji: v 14 dneh z 2% skonta ali v 30 dneh neto.

Slika 42: Podatki za izstavitev računa

Vir: Schneider, 1998, 166

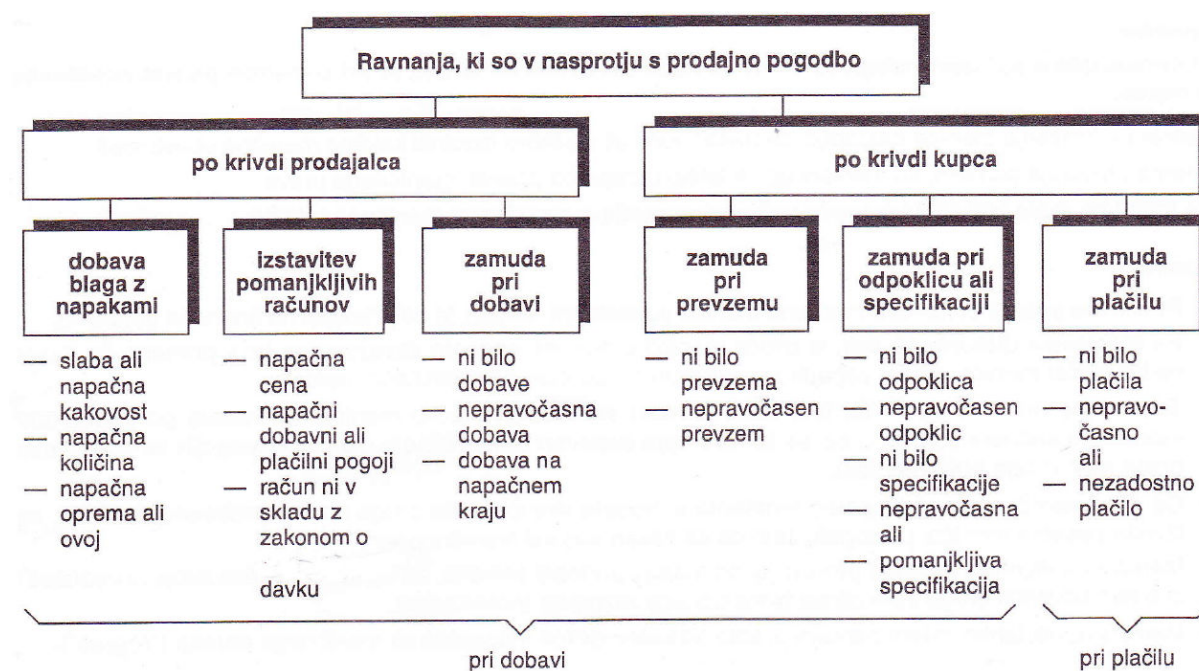
6.6 NEIZPOLNJEVANJE PRODAJNE POGODBE IN POSLEDICE

S sklenitvijo pogodbe nastanejo obveznosti za obe pogodbeni stranki. Pravočasna in pravilna izpolnitev obveznosti je pomembna, saj v primeru napak pri izpolnitvi za stranko, ki svojih obveznosti ni izpolnila, nastopijo sankcije, za drugo pogodbeno stranko pa različne možnosti ukrepanja.

Prodajalec izpolni svojo pogodbeno obveznost z izročitvijo blaga – dobavo. Izročitev zajema vsa dejanja, ki jih mora opraviti prodajalec ob določenem roku na določenem kraju, da bo kupec lahko prevzel blago. Med obveznosti kupca sta uvrščeni plačilo kupnine in prevzem stvari.

Pri izpolnjevanju prodajne pogodbe lahko pride do številnih napak, tako prodajalca kot kupca, če:

- slabo opravljata svoje delo,
- zamujata,
- sploh ne izpolnjujeta pogodbenih obveznosti.



Slika 43: Možne oblike neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti

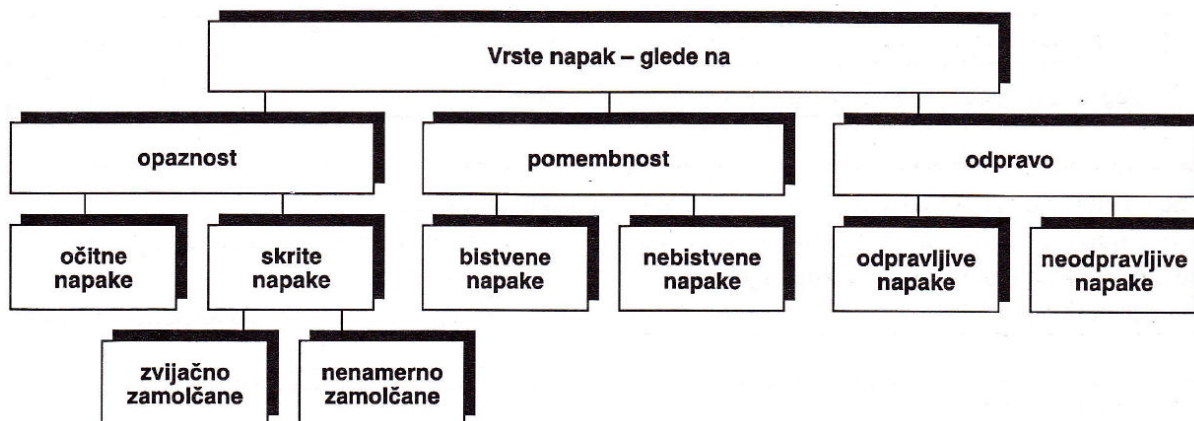
Vir: Schneider, 1998, 222

6.6.1 Dobava blaga z napako

Prodajalec jamči kupcu za tiste lastnosti blaga, o katerih sta se dogovorila, s pogodbo. Prodajalec odgovarja kupcu za napake, ki jih ima blago. O napakah govorimo, če stvar nima lastnosti, ki so potrebne za njeno normalno ali posebno ali dogovorjeno rabo.

Če ima stvar napake, pogodba velja za nepravilno izpolnjeno in ima kupec iz take pogodbe pravico uveljavljati jamčevalne sankcije. Kupec lahko od prodajalca zahteva pravilno izpolnitev – odpravo napak, znižanje cene ali razveljavitev pogodbe. Pogodbeni stranki lahko odgovornost za napake izključita iz pogodbe z uporabo klavzul »videno – kupljeno«, »takšno – kakršno«.

Glede na pravne posledice ločujemo napake takole:



Slika 44: Vrste napak glede na pravne posledice
Vir: Schneider, 1998, 223

Očitne **napake moramo ugotavljati** takoj po prevzemu in nemudoma ugovarjati. Skrite napake moramo reklamirati takoj, ko jih ugotovimo.

Pri bistveni in neodpravljljivi napaki **sme kupec zahtevati** razdrtje pogodbe ali zamenjavo oziroma naknadno dobavo. Če je napaka odpravljljiva ali nebistvena, kupec ne more razdreti pogodbe. Kupec sme zahtevati zamenjavo blaga, popravilo oziroma naknadno dobavo ali znižanje cene. Povračilo škode lahko kupec zahteva samo tedaj, če je škoda nastala zaradi napake, ki je dokazljiva in je zanjo kriv prodajalec. Reklamacija naj vsebuje natančen opis napake in jasn zahtevek.

Prodajalec lahko reklamacijo upošteva ali jo odkloni. V primeru upoštevanja reklamacije se bo prodajalec opravičil (morda z utemeljitvijo) in podal predlog sporazuma oziroma sprejem kupčevega predloga. Prodajalec bo odklonil reklamacijo, če je prepričan, da je poslal blago v skladu s pogodbo in so očitki na njegov račun neupravičeni. Prodajalec mora najti pravi način, da bo kljub zavračanju očitkov obdržal kupca. Če vprašanje krivde ni jasno ali se pogodba različno razlaga, moramo pred zavrnitvijo natančno raziskati zadevo.

6.6.2 Zamuda pri dobavi

O zamudi pri fiksnem poslu govorimo le tedaj, kadar:

- smo se izrecno in jasno dogovorili (npr. dobavite fiksno, najkasneje do 24. novembra) ali
- je to iz vrste posla nedvoumno razvidno (poročna obleka – če smo sporočili datum poroke; oprema trgovine – če smo datum odprtja jasno določili).

Pri fiksnih poslih je pogodba takoj prekinjena, če kupec ne izjavi, da vztraja pri izpolnitvi pogodbe. Opomin in določitev poznejšega roka nista potrebna.

Če posel ni fiksn (navaden terminski posel), mora kupec določiti prodajalcu nov dobavni rok, ki mora biti primeren (ne prekratek) in prodajalca opozoriti na posledice, če ne bo upošteval dodatnega roka. Pri večini prodajnih pogodb gre za naveden terminski posel. Z določitvijo novega dobavnega roka in pretnjo s posledicami se navaden terminski posel spremeni v fiksnega.

Če prodajalec pri fiksnem poslu ne dobavi blaga v dogovorjenem roku oziroma pri terminskem poslu prekorači dodatni rok, ima kupec naslednje možnosti:

- razdrtje pogodbe,
- vztrajanje pri kasnejši dobavi,
- zahtevek za povračilo škode (v primeru, da jo lahko dokaže).

6.6.3 Zamuda pri plačilu

Najpogostejša oblika neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti na strani kupca je **zamuda pri plačilu**. Glede pravnih posledic pri plačilu z zamudo velja enako kot pri dobavi z zamudo. Navadni prodajni posli nimajo fiksnega plačilnega roka, zato je potrebno opominjati in določiti dodatni rok, preden lahko nastopijo pravne posledice. Šele po izteku dodatnega roka lahko prodajalec prične z obračunom zamudnih obresti in drugih stroškov, ki so nastali zaradi opominjanja. Zamudne obresti ne smejo biti oderuške. Če dolжник ne upošteva dodatnega roka, zaračunamo zamudne obresti običajno od dneva prvotne zapadlosti in ne šele od podaljšanega roka.

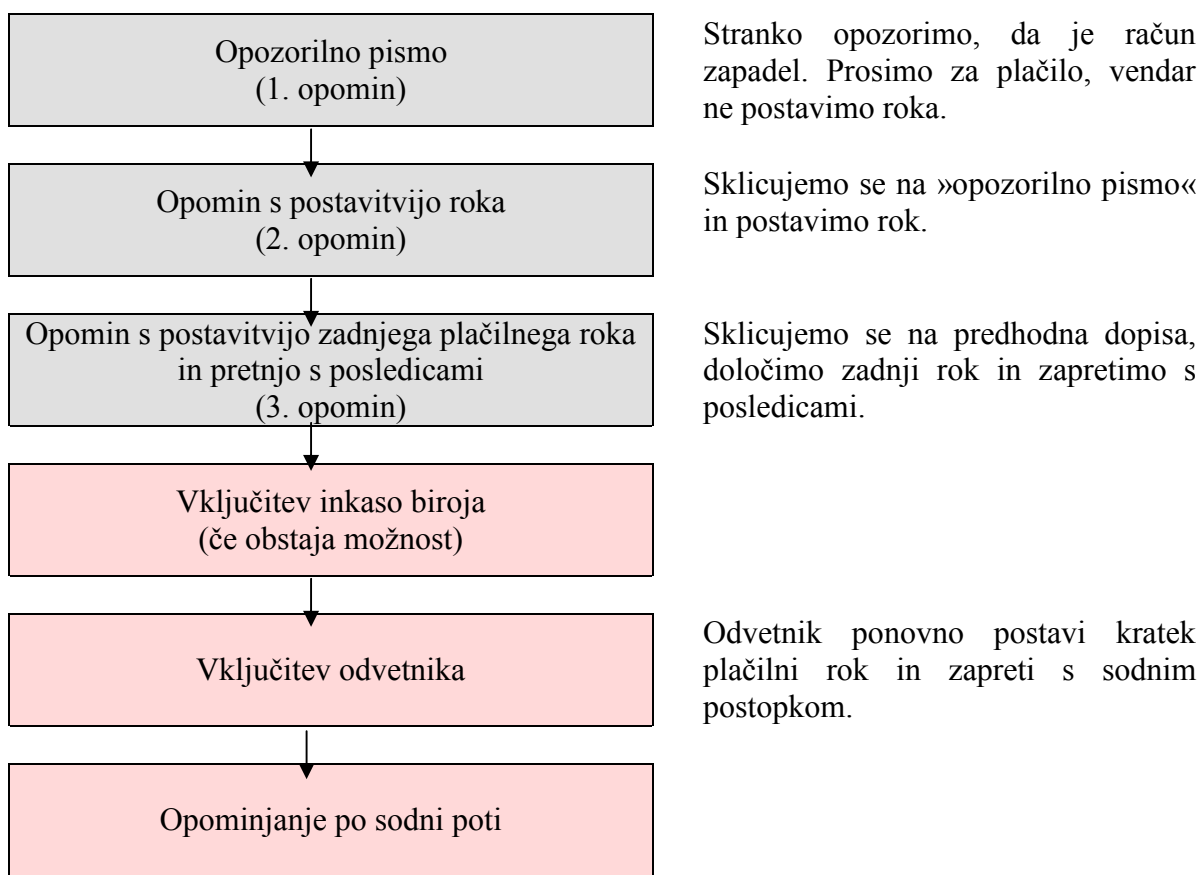
Samo redno opominjanje spodbuja dolžnika k rednemu plačevanju, zato je **natančna organizacija opominjanja** posebno pomembna. Kdor točno opominja, pride najprej do svojega denarja zlasti, če ima dolжник težave s plačevanjem in plačuje le tiste zneske, za katere je bil opominjan. Točno opominjanje preprečuje tudi, da bi terjatev, ki je danes še izterljiva, postala jutri dvomljiva, pojutrišnjem pa neizterljiva. In ne nazadnje, točno opominjanje povečuje lastno likvidnost in zmanjšuje potrebo po najemanju kreditov.

Organizacija opominjanja obsega redno kontrolo zapadlosti terjatev, kartoteko dolžnikov in načrt opominjanja. Načrt opominjanja vsebuje splošno veljavna pravila o času in pogostosti opominjanja do sodnega postopka in omogoča, da opominjanje poteka vedno v enaki obliki, ne glede na osebo, ki opravlja to delo.



*Da bi uveljavljali pravne ukrepe, gledano s pravnega stališča, **ni potrebno trikrat opominjati niti pretiti s pravnimi posledicami**. Če kupec s plačilom zamuja, lahko upnik poljubno ukrepa po izvensodni ali sodni poti.*

Načrt opominjanja praviloma uresničujemo v naslednjih fazah:



Slika 45: Načrt opominjanja
Vir: Schneider, 1998, 262

Opomini naj bodo vedno v standardni obliki. V praksi so se uveljavile naslednje oblike: obrazci, kopije računov z odtisom stampiljke in računalniški opomin. Vsi pisni opomini **naj bodo vljudni.**

Svoje zahteve lahko prodajalec izrazi na različne načine:

– Opozarja na spregled

»Kot uspešno podjetje ste kartoteko dobaviteljev gotovo dobro organizirali, zato menimo, da ste spregledali plačilo našega računa št. ... z dne ... za ... EUR.«

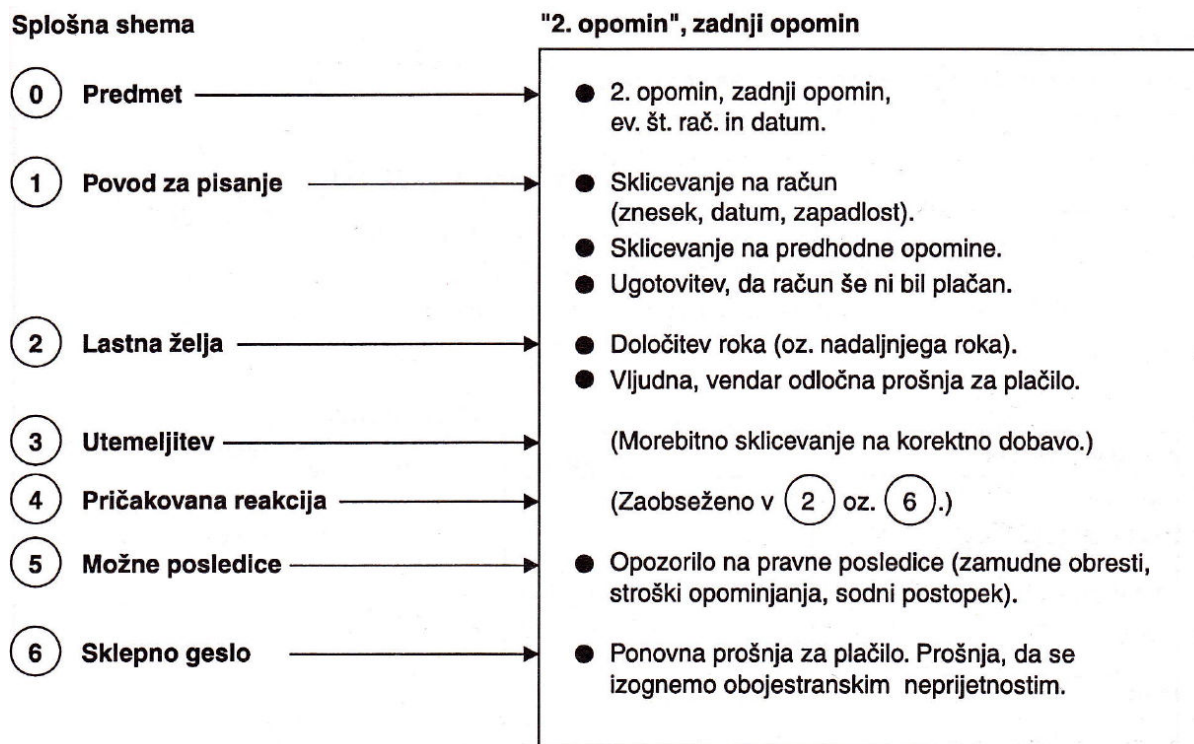
– Opozarja na prednosti točnega plačila

»Tudi v prihodnje bi vam želeli odobriti daljši plačilni rok, seveda pod pogojem, da lahko računamo z vašim točnim plačevanjem.«

– Opozarja na upravičenost

»Vaše želje smo izpolnili v skladu z dogovorom. Prosimo, izpolnite tudi Vi svoje obveznosti in nam nakažite odprti znesek računa št. ... z dne ... za ... EUR.«

Spodnja slika prikazuje splošno shemo za pisanje drugega in tretjega opomina.



Slika 46: Splošna shema za pripravo 2. in 3. opomina
Vir: Schneider, 1998, 265



Izziv 6.8 Ste Anton Zorman, veletrgovina z vrtnarskimi potrebščinami, d. o. o., Koroška 8, 4290 Tržič in odgovarjate na reklamacijo kupca, Karla Benedika & Co, trgovska hiša.

(1) Vaše podjetje

Karl Benedik & Co, trgovska hiša, Maistrova 4, 2000 Maribor.

(2) Delovno gradivo

a) Skladiščnikov reklamacijski list

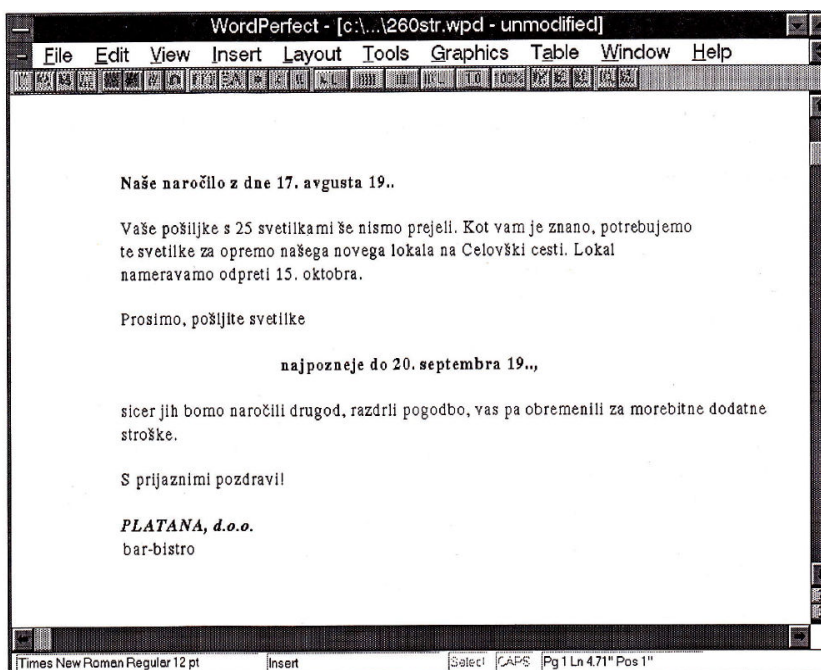
REKLAMACIJSKI LIST	
Datum	14. junij 19...
Dobavitelj	Anton Zorman
Dobavnica/račun z dne	14. junij 19..
Prispetje dne	14. junij 19..
Ugovor	1. V dobavnici je navedenih 50 vreč travnega semena H 15; prejeli smo le 20 vreč. 2. Dobavitelj ni poslal specialnega gnojila F1, temveč gnojilo F12.
Podpis	Vovk

Slika 47: Gradivo za pisanje odgovora na reklamacijo
Vir: Schneider, 1998, 235



Izziv 6.9 Ste Sijaj, tovarna svetil, d. o. o., Šmarska 8, 1270 Litija in odgovarjate na reklamacijo kupca Platana, bar-bistro, d. o. o., Trg osvoboditve 6, 1000 Ljubljana.

Slika 48: Gradivo za pisanje odgovora kupcu
Vir: Schneider, 1998, 248



Izziv 6.10 Ste Oprema, trgovsko podjetje na debelo, d. d. in kupca Jožeta Kuharja, d. o. o. opominjate zaradi neplačila.

(1) Vaše podjetje

OPREMA, trgovsko podjetje na debelo, d.d., Kolodvorska 33, 6230 Postojna.

(2) Delovno gradivo in vsebina

Vaš račun podjetju Jože Kuhar, d.o.o., Goriška 7, 5271 Vipava, z dne 16. marca 19..

Račun št. 239

Vaše naročilo z dne 2. marec 19..
Vaš znak: La/K
Datum računa = datum dobave

Količina kos	Številka artikla	Blago	Cena za enoto	Znesek
30	22-346	lonec s pokrovko Ø 16	620,-	18.600,-
30	23-348	lonec s pokrovko " 18	840,-	25.200,-
30	23-350	lonec s pokrovko " 20	1.010,-	30.300,-
30	23-352	lonec s pokrovko " 22	1.230,-	36.900,-
30	23-546	ponev s pokrovko " 16	590,-	17.700,-
30	23-548	ponev s pokrovko " 18	830,-	24.900,-
30	23-550	ponev s pokrovko " 20	990,-	29.700,-
30	23-552	ponev s pokrovko " 22	1.190,-	35.700,-
40	23-746	čajnik Ø 16	1.510,-	60.400,-
30	23-952	pekač brez p. Ø 22	1.120,-	33.600,-
20	23-954	pekač brez p. " 24	1.240,-	24.800,-
		20-odstotni davek		337.800,-
				67.560,-
				<u>405.360,-</u>

Plačilni pogoji: v 30 dneh neto blagajna
Zamudne obresti: 12% p.a. od zapadlosti računa

Slika 49: Gradivo za pisanje opomina kupcu
Vir: Schneider, 1998, 269

Stranka ni reagirala na opozorilno pismo z dne 20. aprila.

- a) Sestavite drugi opomin (danes smo 5. maja), določite rok in zapretite s plačilom zamudnih obresti. Pomislite na to, da je stranka solidna in jo želite obdržati.



Izziv 6.11 Na spletnem portalu skupine DZS <http://alea.dzs.si/> preverite, katere obrazce s področja prodaje je moč kupiti v knjigarnah in papirnicah podjetja DZS.



POVZETEK POGLAVJA

Postopki pri prodaji sestavljajo s postopki v nabavi celoto, saj gre za enotni komercialni proces, ki ga obravnavamo enkrat z vidika nabave in drugič z vidika prodaje. Postopek za sklenitev prodajne pogodbe lahko začne povpraševalec (kupec) s povpraševanjem ali ponudnik (prodajalec) z dano ponudbo. Ločimo zahtevane, nezahtevane, obvezne, neobvezne in ponudbi podobne oblike. Ponudba mora vsebovati vsaj naslednje sestavine: vrsto izdelka, količino in kakovost, prodajno ceno in morebitne popuste, rok dobave, rok in način plačila ter rok, kako dolgo velja ponudba.

S prodajno pogodbo se prodajalec zaveže, da bo na kupca prenesel lastninsko pravico na kakšni stvari (premičnini ali nepremičnini), kupec pa se zaveže, da bo prodajalcu plačal kupnino (določen denarni znesek). Pri prodajni pogodbi govorimo o bistvenih sestavinah prodajne pogodbe, drugih sestavinah in o posebnih sestavinah prodajne pogodbe.

Prodajalec prejeta naročila najprej razporedi po pomembnosti in nujnosti dobave in ugotovi, ali posamezno naročilo sploh lahko izpolni v zelenem roku. V določenih primerih mora kupcu sporočiti potrditev njegovega naročila. Kadar kupec spremeni ali prekliče naročilo oziroma prodajalec odkloni naročilo ali prekliče njegovo potrditev, govorimo o nepravilnostih v zvezi z naročilom. Običajno prodajalec kupca obvesti o odpremi blaga, vedno pa ga obvesti o pripravljenosti blaga za prevzem. V kolikor kupec po opravljenem količinskem in kakovostnem prevzemu ni sporočil reklamacije, prodajalec izstavi račun.

Pri izpolnjevanju prodajne pogodbe lahko pride do številnih napak tako prodajalca kot kupca. Ravnanja prodajalca, ki so v nasprotju s prodajno pogodbo, so dobava blaga z napako (količinsko ali kakovostno), zamuda pri dobavi, izstavitvev pomanjkljivega računa. Na strani kupca sta najpogostejši obliki neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti zamuda pri prevzemu, odpoklicu ali specifikaciji ter zamuda pri plačilu.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Opišite (narišite) korake prodajnega postopka, in sicer tako, da na levi strani predstavite korake in dokumente, ki jih stori ali pripravi prodajalec, na desni pa korake in dokumente kupca.
2. Prejeli ste kupčevo povpraševanje. Kaj boste storili, kakšen bo vaš odgovor? Ali je vedno kupec tisti, ki stori prvi korak k sklenitvi posla?
3. Pripraviti morate prodajno pogodbo. Kakšna bo vsebina – kaj bo pogodba vsebovala?
4. Kdo vse (kateri strokovnjaki v podjetju) bi po vašem mnenju moral sodelovati pri pripravi prodajne pogodbe? Utemeljite odgovor. Ali nam pri tem na kakšen način lahko pomaga Gospodarska zbornica Slovenije?
5. Predstavite postopek obdelave in izvršitve naročila. Kaj vse je potrebno storiti, na kaj vse moramo biti pozorni, kaj vse je potrebno upoštevati?
6. Kakšne so obveznosti pogodbenih strank? Na kakšen način kupci najpogosteje ne izpolnjujejo svojih obveznosti in kako ravna prodajalec v tem primeru?

7 MERJENJE USPEŠNOSTI PRODAJE

Zakaj in kako pomembna je analiza prodaje, lepo kaže primer lastnika bagra, ki je pridobil velik posel za daljše obdobje. Ker je dobil zagotovljen posel za 10–12 ur na dan za šest mesecev, je bil zelo vesel in je brez večjega pomisleka ugodil zahtevi kupca po dodatnem popustu v višini 10 %. Poleg tega je moral plačati 5 % celotne vrednosti posla posredniškemu podjetju. Kmalu je ugotovil, da dela ne bo mogel opravljati sam, zato je zaposlil delavca. Veliko gradbeno podjetje, ki je naročilo njegove storitve, mu je obljubilo, da bo plačalo račune v 90-tih dneh. Računi so bili poravnani šele v 120-tih dneh. Za plačevanje visokih stroškov (obrok lizinga za stroj, gorivo, delavec) v tem obdobju je moral najeti kratkoročno posojilo in – ker je imel slabo boniteto – plačevati visoke obresti. Zaradi zahtevnega dela so bili višji tudi stroški vzdrževanja. Po končanem delu je ugotovil, da je v šestih mesecih naredil za okoli 8.000 evrov izgube (<http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3813>, 13. 1. 2010). Na žalost je to resnična izkušnja slovenskega podjetnika.

V zaključnem poglavju bomo utemeljili pomen ugotavljanja uspešnosti prodaje. Spoznali boste, kako preverimo, ali je bilo naše delo na področju prodaje uspešno. Seznanili se boste z najpomembnejšimi instrumenti za merjenje uspešnosti prodaje in hkrati spoznali, da kontrola prodajnega poslovanja ne pomeni samo analize uspešnosti prodaje. Naučili se boste, kaj zajema analiza prodajnega poslovanja – kaj analiziramo in kako.

7.1 SPLOŠNO O KONTROLI PRODAJE

V zvezi z merjenjem uspešnosti prodaje **se pojavljajo različni pojmi**, kot so kontroliranje, nadzor in vrednotenje. Pojme lahko enačimo kot soroden proces primerjanja rezultatov s cilji, odkrivanja odstopanj in vzrokov zanje ter predlaganja korektivnih akcij, uporabljamo jih enakovredno. Na splošno je kontrola prodaje proces, v katerem se prepletajo kontrola rezultatov prodaje, prodajnih dejavnosti in prodajalcev.

»**Osnovni cilji vrednotenja prodaje so:**

- Vzdrževati prodajne aktivnosti organizacije na želeni oziroma predvideni ravni.
- Zgodnje odkrivanje in prepoznavanje problematičnih področij delovanja.
- Zgodnje identificiranje priložnosti in nevarnosti.

Vrednotimo zato, da ugotovimo:

- Kaj se je zgodilo – primerjamo dejanske rezultate s cilji in ugotovimo odstopanja.
- Zakaj se je to zgodilo – ugotovimo vplivne dejavnike.
- Kaj lahko glede tega storimo – načrtujemo aktivnosti, ki jih bomo za izboljšanje izidov izvajali v naslednjem obdobju« (Snoj, 2005, 236).

Kontrola prodaje je lahko sredstvo za zagotavljanje »optimalnih prodajnih rezultatov«, če vodstvo prodaje takoj odpravlja ugotovljene napake.

»Učinkovito kontrolo prodaje zagotavljamo:

- z natančnim načrtovanjem prodaje,
- z ugotavljanjem doseženih rezultatov prodaje,
- s primerjavo med načrtovanimi in doseženimi rezultati,
- s proučevanjem nastalih razlik in njihovih vzrokov,
- z odločanjem o potrebnih popravkih.

Kontrola prodaje je z vidika uspešnosti poslovanja podjetja pomembna zlasti zato:

- ker je prodaja »usodna« faza celotnega poslovnega procesa;
- ker se spremembe na trgu najhitreje odražajo prav v prodaji;
- ker napake v prodaji vplivajo na vse druge poslovne dejavnosti podjetja;
- ker le uspešna prodaja ustvarja možnosti za razvoj podjetja« (Potočnik, 2000, 171).

7.2 INSTRUMENTI KONTROLE PRODAJE

Instrumenti, ki jih uporabljamo pri kontroli prodaje, zagotavljajo učinkovito spremljanje prodajne dejavnosti, hkrati pa so podlaga za odločanje o potrebnih popravkih. Med instrumente kontrole prodaje sodijo prodajne analize, prodajna poročila in prodajni obračuni.

7.2.1 Prodajne evidence in analize

Prodajne evidence, ki jih prikazuje spodnja tabela, so podatkovna baza za prodajne analize.

Tabela 13: Najpomembnejše prodajne evidence

Evidenca	Namen
Poslanih ponudb	Nujna je zaradi pregleda rokov veljavnosti ponudb in ugotavljanja odziva kupcev na ponudbe podjetja.
Naročil	Omogoča razporeditev odpreme pošiljk skladno z dogovorjenimi roki dobave.
Prodaje po izdelkih	Omogoča ugotavljanje uspešnosti prodaje posameznih izdelkov in sprejemanje odločitev o spremembah izdelčnega spleta.
Prodaje po kupcih	Omogoča ugotavljanje pomembnosti posameznega kupca za podjetje.
Reklamacij	Koristna pri ugotavljanju vzrokov za različne ugovore kupcev.
Terjatev	Opozarja na plačilno boniteto kupcev, zato je podlaga za oblikovanje politike poslovnih odnosov do posameznih kupcev.
Prodajnih stroškov	Obsega vse vrste prodajnih stroškov, pa tudi stroške v zvezi z angažiranjem denarnih sredstev za prodajno poslovanje (zaloga blaga, terjatve, kreditiranje kupcev).
Druge	Npr. evidenca cen, evidenca prodaje po trgovskih potnikih.

Vir: Prirejeno po Potočnik, 2000, 169

Na podlagi podatkov prodajnih evidenc **izračunavamo pokazatelje učinkovitosti prodajne službe**, kot so (Potočnik, 2000, 170):

$$\text{Stopnja odzivnosti ponudb} = \frac{\text{število prejetih naročil}}{\text{število poslanih ponudb}}$$

$$\text{Stopnja postrežbe kupcev} = \frac{\text{število izvršenih naročil v določenem obdobju}}{\text{število prispelih naročil v istem obdobju}}$$

$$\text{Prodaja na zaposlenega} = \frac{\text{vrednost prodaje (npr. v 1 letu)}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Delež prodajnih stroškov v lastni ceni} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{lastna cena izdelka}} \times 100$$

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{vrednost prodaje v določenem obdobju}}{\text{povprečna vrednost zaloge v istem obdobju}}$$

Pri analizi prodajnega poslovanja uporabljamo različne metode, kar prikazuje spodnja tabela.

Tabela 14: Metode, uporabljene pri prodajnih analizah

Metoda	Namen
Razčlenjevanje podatkov o prodaji	Npr. po časovnih obdobjih, po prodajnih območjih, po izdelkih, po prodajnih poteh.
Korelacija	Prikazuje odvisnost med posameznimi dejavniki, ki vplivajo na obseg in uspešnost prodaje.
Primerjava	Uporabljamo pri analizi rezultatov prodaje med podjetji iste stroke.
Statična analiza	Uporabljamo pri proučevanju posameznih struktur v prodaji – npr. struktura kupcev po vrednosti nakupa.
Dinamična analiza	Uporabljamo pri proučevanju časovnih vrst in prodajnih trendov.
Diagnostična analiza	Za proučevanje in ocenjevanje kakovosti dela prodajnih referentov.

Vir: Prirejeno po Potočnik, 2000, 170

Tabela 15: Primer analize odzivnosti kupcev na dane ponudbe

KUPEC	Število danih ponudb	Število realiziranih ponudb	% danih ponudb glede na vse dane ponudbe	Od tega % (delež) realiziranih	Vrednost danih ponudb	Vrednost realiziranih ponudb	V % izražena vrednost danih ponudb	V % izražena vrednost realiziranih ponudb
A								
B								
...								
Skupaj: 15	125	78	100	62,4	1.650.000	1.000.120	100	60,6

Vir: Grlica, 2002, 32

Najpogostejše analize so analiza obsega prodaje, analiza stroškov in dobičkonosnosti, analiza prodajnih cen, analiza plačil in analiza zadovoljstva kupcev.

- **Analiza obsega prodaje**

Obseg prodaje opazujemo na temelju izdanih faktur za prodane proizvode ali storitve. Podatke o obsegu prodaje lahko črpamo iz razreda 7 kontnega plana, kjer so evidentirani prihodki od prodaje proizvodov in storitev ter prihodki od prodaje blaga in materiala.

Za analizo so na voljo številne kategorije in načini njihovega razčlenjevanja na prodajne segmente. Najpogosteje so uporabljane:

- agregatna slika,
- prodaja po območjih,
- prodaja po izdelčnih linijah ali posameznih izdelkih,
- prodaja po distribucijskih kanalih,
- prodaja po tipih ali posameznih odjemalcih.

Agregatna slika je splošna slika stanja in je tudi najenostavnejši in najcenejši korak analize prodaje. Z njeno pomočjo ugotovimo trend prodaje. Agregatna slika pomeni osnovno finančno analizo prodaje. Prvi kazalnik uspešnosti je obseg prodaje v izbranem obdobju, ki je mesec, kvartal ali leto. Obseg prodaje merimo pri prodaji izdelkov v kilogramih, vrečah, kosih, metrih ali paletah. Pri prodaji storitev pa lahko merimo obseg prodaje s številom strank, številom opravljenih ur ali – kot npr. odvetniki – v točkah. **Poleg obsega prodaje moramo pogledati tudi vrednost prodaje**, ki jo merimo v denarnih enotah. Obseg in vrednost nato primerjamo s postavljenimi cilji in preteklimi obdobji. Možne so tudi primerjave s povprečjem v panogi in s konkurenco.

Prodaja po območjih je med najpogostejšimi vrstami analize obsega prodaje. Omogoča prepoznavanje izstopajočih območij, ki jim je potrebno posvetiti največ pozornosti; najšibkejšemu, da ugotovimo vzroke problematičnosti, in najmočnejšemu, da ugotovimo vzroke njegove uspešnosti. Razčlenjevanje lahko poteka po geografskih, upravnih in drugih mejah.

Ko **analiziramo prodajo posameznih izdelčnih oziroma storitvenih skupin**, pogledamo:

- obseg in vrednost prodaje po posameznem izdelku ali storitvi,
- donosnost prodaje po posameznem izdelku ali storitvi.

Pri izdelkih, kjer prodajni rezultati niso v skladu s pričakovanji, ugotovimo vzroke odstopanj. Odstopanja so lahko posledica samega izdelka, ki ga trg ne sprejema, optimalnosti marketinških sporočil in neinformiranosti prodajne ekipe. Izredno pomemben kriterij je donosnost prodaje, ki jo merimo kot razliko med prodajno ceno in vsemi neposrednimi stroški proizvodnje in prodaje. Donosnost prodaje znatno znižujejo dani popusti, ki so postali stalnica v poslovnem svetu.

»Če poteka naša prodaja preko posrednikov in trgovin, moramo v naslednjem koraku preučiti naše distribucijske partnerje. **Učinkovitost členov v distribucijski verigi** lahko najhitreje proučimo tako, da analiziramo obseg prodaje po posameznem partnerju, rast prodaje po posameznem kanalu in donosnost prodaje po posameznem členu. Pogledati moramo tudi tržne deleže, ki jih dosegamo pri posameznem členu v distribucijski verigi.

Če prodajamo na primer izdelke domače obrti Mercatorju, lahko pogledamo, ali smo edini dobavitelj teh izdelkov pri Mercatorju. Če nismo edini dobavitelj, pogledamo:

- kolikšen prostor na policah imamo glede na konkurenčne izdelke,
- na katerih policah so naši izdelki in na katerih so konkurenčni (poznano je, da je najboljši položaj na polici, ki je v višini oči),
- kakšno je sodelovanje Mercatorja z nami in kako se odziva na naše predloge.

Potem lahko primerjamo naš položaj v Mercatorju, Sparu in Tušu. Ugotovimo razlike in vzroke za te razlike« (<http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3813>, 13. 1. 2010).

Analiza **prodaje po tipih ali posameznih** odjemalcev pogosto razkrije, da dosega organizacija velik delež svoje prodaje s prodajo majhnemu delu odjemalcev (princip 80 : 20). Na ta način se lahko organizacija lažje osredotoči na ta del odjemalcev. Prodajo pa lahko analiziramo tudi z medsebojno primerjavo posameznih kategorij odjemalcev, zlasti s prodajo starim in novim, velikim in malim.

● Analiza stroškov in dobičkonosnosti

Stroškovna analiza obsega zbiranje, klasificiranje, primerjanje in proučevanje podatkov o prodajnih stroških organizacije. V primeru, ko stroške prodaje povežemo s podatki o obsegu prodaje, govorimo o analizi dobičkonosnosti.

Za pravilno razporejanje stroškov moramo najprej pravilno ločevati različne vrste stroškov:

- **Naravni stroški** so stroški predmetov dela, delovnih sredstev, dela in storitev.
- **Funkcijski stroški** se nanašajo na specifične poslovne aktivnosti (stroški osebne prodaje, stroški distribucije).
- **Direktni stroški** so tisti, katerim lahko takoj določimo nosilca stroškov. Lahko jih pripišemo določenim segmentom prodaje, npr. izdelkom, odjemalcem, geografskim področjem.
- **Indirektne stroške** ob njihovem nastanku ne moremo neposredno prenesti na stroškovne nosilce. Nanašajo se na dva ali več stroškovnih nosilcev. Ne moremo jih neposredno pripisati specifičnim prodajnim segmentom, temveč jih moramo po določenem ključu razdeliti med vse relevantne segmente prodaje. Imenujemo jih tudi splošni stroški, ki jih nadalje delimo v splošne stroške proizvodnje in splošne stroške upravno-prodajne režije.

- **Fiksni stroški** so tisti, ki niso odvisni od obsega proizvodnje oziroma prodaje, temveč od danih kapacitet. Mednje sodijo najemnine in zavarovalne premije.
- **Variabilni stroški** so stroški, ki se z obsegom proizvodnje oziroma prodaje spreminjajo; večji je obseg proizvodnje oziroma prodaje, višji so variabilni stroški in obratno.

- **Analiza prodajnih cen**

»V okviru analize prodajnih cen lahko primerjamo odnos med prodajnimi cenami in zaznavanjem cen in vrednosti izdelkov pri odjemalcih. Ugotavljamo razmerje med prodajnimi cenami izdelkov organizacije in njenih konkurentov, proučujemo gibanje prodajnih cen izdelkov po posameznih enotah prodaje v določenih časovnih obdobjih in enote prodaje medsebojno primerjamo, proučujemo razmerje med prodajnimi cenami izdelkov in stroški na enoto izdelka (lastno ceno).

Potrebno je oceniti, kakšen je strošek ugodnejših kupoprodajnih pogojev v primerjavi s pozitivnim vplivom, ki ga imajo na prodajo. Na osnovi takšne ocene lahko opredelimo ustreznejše načine dajanja ugodnosti tistim kupcem, ki so za organizacijo bolj pomembni« (povzeto po Snoj, 2005, 273–274).

- **Analiza plačil**

Analiza plačil pomeni predvsem spremljanje kratkoročnih terjatev do odjemalcev. Terjatev je po Slovenskih računovodskih standardih na premoženjskopravnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga.

Terjatve do kupcev spremljamo z različnimi kazalniki:

- Koeficient obračanja terjatev do kupcev = $\frac{\text{letna prodaja oz. prihodki od prodaje}}{\text{povprečne terjatve do kupcev}}$

Rezultat pove, kolikokrat so se v letu dni obrnile terjatve do kupcev. Večji je koeficient, boljše je za podjetje, saj uspešno gospodari s terjatvami in nima težav z likvidnostjo.

Primer: Letna prodaja znaša 125.000 EUR, povprečno stanje terjatev pa 20.000 EUR. Terjatve do kupcev so se v tem letu obrnile malo več kot šestkrat oziroma vsaka dva meseca.

- Povprečna doba vezava terjatev v dnevih = $\frac{365}{\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}}$

Rezultat nam pove, v kolikih dneh so bile v povprečju plačane terjatve v določenem letu.

Primer: Če izhajamo iz gornjega primera, izračun pokaže, da je doba vezave terjatev 58 dni. V primeru, da ima podjetje rok plačila 30 dni, to pomeni, da kupci v povprečju precej zamujajo s plačili.

- $\frac{\text{sporne terjatve}}{\text{celotne terjatve}}$

– terjatve do kupcev
poslovna sredstva

– terjatve do kupcev
prihodki od prodaje

Osnovo za izračun kazalnikov najdemo v temeljnih računovodskih izkazih, in sicer v bilanci stanja, izkazu poslovnega uspeha in izkazu finančnih tokov. Seveda je ključnega pomena, da so ti računovodski izkazi realni in resnični.

• Analiza prodajnega osebja

Vrednotenje prodajnega osebja je pomembno orodje za izboljšanje delovanja prodaje in znižanje stroškov prodaje. Osredotoča se na ocenjevanje uspešnosti vsakega posameznega prodajalca.

Namen vrednotenja delovanja prodajnega osebja je med drugim identificirati (negativno in pozitivno) izstopajoče prodajalce in ugotoviti vzroke njihove podpovprečne in nadpovprečne uspešnosti ter ugotoviti, koga in kako nagraditi in kdo naj napreduje.

Obstaja **dvoje vrst meril vrednotenja prodajnega osebja:**

- **merila vložkov** so količinska in kakovostna merila vložkov osebja v prodaji v izvajanje prodaje, torej merila prodajnih naporov (npr. število obiskov kupcev, število telefonskih kontaktov ... oziroma kakovost predstavitev, osebna urejenost in nastop, iznajdljivost, odgovornost);
- **merila izidov** so količinska merila izidov delovanja osebja v prodaji (npr. količinski in vrednostni obseg prodaje, povprečna velikost naročila, število novih kupcev, prodajni stroški na prodajalca).

V preteklosti so pri uporabi meril vrednotenja prodajnega osebja dajali poudarek obsegu prodaje, danes pa dajejo vse večji pomen dobičkonosnosti oziroma prispevku posameznega prodajalca k celotnemu dobičku organizacije.

• Analiza zadovoljstva kupcev

Prav bi bilo, da bi podjetje redno ocenjevalo zadovoljstvo svojih odjemalcev in ugotavljalo dejavnike kupčevega zadovoljstva ali nezadovoljstva. Na ta način bi lahko podjetje izboljšalo svoje poslovanje v prihodnosti.

Za spremljanje zadovoljstva odjemalcev imamo na voljo vrsto metod.

Sistem pritožb in predlogov bo organizacija, ki je usmerjena k odjemalcem, poenostavila, tako da bodo odjemalci lahko dajali pritožbe ali predloge na preprost način. S tem bo omogočila hiter in enostaven pretok informacij od odjemalca do organizacije, na ta način bo prišla do novih idej in omogočila odjemalcem hitro reševanje njihovih problemov. Odjemalci imajo v ta namen na razpolago posebne obrazce in telefonske linije. Zaposleni, ki prejmejo pritožbo, jo morajo čim hitreje in uspešno rešiti.

Kadar merimo zadovoljstvo odjemalcev, ugotavljamo:

- delež reklamacij stalnih in občasnih odjemalcev v celotnem obsegu reklamacij;
- pri katerih izdelkih se pojavlja največ reklamacij;
- katere reklamacije se nanašajo na prodajne postopke in na katere stopnje teh postopkov;
- ne/upravičenost reklamacij;
- postopanje prodajnega osebja pri reševanju reklamacij;
- čas, potreben za reševanje reklamacij.

Ankete o zadovoljstvu kupcev – dokazano je, da le sistem pritožb organizaciji ne zadošča za ustvarjanje popolne slike o zadovoljstvu svojih odjemalcev.

To zgovorno kaže tudi podatek, da so od štirih nakupov odjemalci z enim nezadovoljni, vendar se jih manj kot 5 % dejansko pritoži.

Namišljeno kupovanje (mystery shopping) – v tem primeru menedžerji najamejo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci, ki po namišljenem nakupu poročajo o izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja ali konkurence. Ti namišljeni kupci lahko pri prodajnem osebju sprožajo tudi konflikte, z namenom ugotoviti, kako se prodajalci v določeni situaciji znajdejo.

Analiza izgubljenih odjemalcev je zagotovo zelo pomembna metoda spremljanja zadovoljstva odjemalcev. Spremljanje stopnje osipa kupcev v primeru, da narašča, jasno kaže na to, da podjetje neuspešno zadovoljuje svoje odjemalce. Stopnjo osipa moramo budno spremljati in jo skušati znižati. Pomembno je zadržati svoje kupce, saj je pridobiti novega kupca petkrat dražje kot zadržati ali nagraditi starega kupca.

7.2.2 Prodajna poročila

»Prodajna poročila so informacijska podlaga za spremljanje načrtovanih prodajnih nalog vsakega prodajnega referenta.

Prodajna poročila, ki jih obravnava vodstvo prodaje, so predvsem:

- **poročilo o obisku posameznega kupca** – vsebuje osnovne podatke o kupcu, čas obiska, razlog za obisk, rezultat obiska, predlog za morebitne ukrepe oziroma spremembo načina poslovanja in opozorila glede posebnih zahtev kupca. To poročilo dajejo potniki in zastopniki, pa tudi prodajni referenti, ki obiskujejo kupce;
- **dnevno oziroma tedensko poročilo o delu prodajnega referenta** – daje pregled, katere naloge je izpolnil na določen dan, npr. število obiskov, število in vrednost sklenjenih prodajnih pogodb, rešene reklamacije, doseženo plačilo ali pobotanje terjatev, dnevno poročilo je pomembno za nadzor dela prodajnih referentov;
- **nujno poročilo** prodajalca je potrebno, če ta opazi spremembo bonitete kupcev ali druge spremembe, ki so posledica močnejše aktivnosti konkurenčnih podjetij.

Prodajna poročila niso le koristna informacija za kontrolo prodaje oziroma prodajnega osebja, ampak so pogosto podlaga za pripravo in izvajanje ustreznih trženjskih akcij« (povzeto po Potočnik, 2000, 172–173).

7.2.3 Prodajni obračuni

Prodajni obračuni so instrument kontrole, s katerimi **podjetje ugotavlja donosnost prodaje** po prodajnih območjih (izdelkih, skupinah izdelkov), zlasti prispevek za pokritje fiksnih stroškov in dobiček ter kolikšna sredstva mora za to angažirati.

Zato ni najpomembnejši kazalec uspešnosti le obseg prodaje, kot pogosto menijo prodajalci, ampak moramo upoštevati tudi denarna sredstva, ki jih moramo angažirati, da bi dosegli predvideno prodajo.

Tudi naš podjetnik iz uvoda je na uspešnost prodaje gledal samo skozi vrednost prodanih storitev in se zaradi takšnega poenostavljanja izpostavil tveganju – **zaradi majhne dodane vrednosti delamo za zelo majhen zaslužek ali celo izgubo**. Vsaka prodaja torej ni dobra.



Izziv 7.1 Za boljše razumevanje tematike preštudirajte sledeč primer: *Analiza uspešnosti prodaje v podjetju Mivitex, d. o. o.* – dostopno na <http://www.sendspace.com/file/ltr0vl>.

V kolikor potrebujete bolj poglobljeno znanje, lahko na spodaj navedenih naslovih najdete še več primerov:

- *Načrtovanje prodaje in analiza uspešnosti prodaje v zadrugi Vrtovi panonski, z. o. o.* – dostopno na <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/ratnik-simon.pdf>;
- *Analiza uspešnosti prodaje papirja in celuloze v podjetju VIPAP Videm Krško, d. d.* – dostopno na <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/pec-branko.pdf>;
- *Analiza prodaje kot kritičnega elementa za doseganje večje uspešnosti poslovanja* – dostopno na http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/skander2062.pdf.



POVZETEK POGLAVJA

*Analiza stanja v prodaji in tudi v drugih oddelkih v podjetju je tisto opravilo, ki ga menedžerji najbolj zapostavljajo. Analiza prodaje je zahtevna in pomembna naloga, ki je ne smemo podcenjevati. Ne glede na to, ali smo direktor podjetja, ki zaposluje 100 prodajalcev, ali smo za prodajo zadolženi sami, **moramo stalno preverjati, kako uspešna je naša prodaja. Rezultati nam kažejo, v katero smer moramo usmeriti naše prodajne aktivnosti in katere spremembe moramo narediti v prihodnje.** Prav ti podatki nam zato služijo pri oblikovanju in spreminjanju prodajne strategije in akcijskih planov.*

Instrumenti, ki jih uporabljamo pri kontroli prodaje, so: prodajne analize, prodajna poročila in prodajni obračuni.

*Prodajne evidence so podatkovna baza za prodajne analize. **Najpogostejše analize so analiza obsega prodaje, analiza stroškov in dobičkonosnosti, analiza prodajnih cen, analiza plačil, analiza prodajnega osebja in analiza zadovoljstva kupcev.***

Večina podjetij meri uspešnost prodaje zgolj z obsegom prodaje – v količini ali vrednosti. Pri tem lahko podamo agregatno sliko ali analizo prodaje po območjih, izdelkih, distribucijskih kanalih in kupcih.

Pogosto za učinkovito kontrolo prodaje ne zadostujejo le doseženi rezultati prodajnih referentov v primerjavi z načrtovanimi, ampak je potrebno podrobneje oceniti tudi njihovo vedenje in odnos do poslovnih partnerjev. Prav bi bilo, da bi podjetje redno ocenjevalo zadovoljstvo svojih odjemalcev in ugotavljalo dejavnike kupčevega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Za spremljanje zadovoljstva odjemalcev imamo na voljo vrsto metod.

Prodajna poročila so informacijska podlaga za spremljanje načrtovanih prodajnih nalog zaposlenih v prodaji, pogosto pa tudi podlaga za pripravo in izvajanje ustreznih trženjskih akcij.

Prodajni obračuni so instrument kontrole, s katerimi podjetje ugotavlja donosnost prodaje po prodajnih območjih (izdelkih, skupinah izdelkov), zlasti prispevek za pokritje fiksnih stroškov in dobiček ter kolikšna sredstva mora za to angažirati.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Pojasnite, kaj so in čemu so namenjene prodajne evidence.
2. Katere prodajne evidence bi morali voditi v vsaki prodajni službi?
3. Utemeljite naslednjo trditev: »Kontrola prodaje je z vidika uspešnosti poslovanja podjetja zelo pomembna.«
4. Na kaj se nanaša kontrola prodaje in kaj kontroliramo?
5. Kaj je potrebno storiti za učinkovito kontrolo prodaje?
6. Predstavite instrumente, s katerimi si pomagamo pri kontroli prodaje in s katerimi instrumenti kontrolo prodaje izvajamo.
7. Postavite se v vlogo vodje prodaje ali v vlogo lastnika manjšega podjetja in pojasnite, kako boste kontrolirali oziroma nadzorovali delo svojih prodajnih komercialistov.
8. Ali sodi merjenje zadovoljstva kupcev na področje prodaje (konkretno h kontroli prodaje) ali to po vašem mnenju sodi na področje trženja (marketinga)? Razmislite in odgovor utemeljite.

8 LITERATURA IN VIRI

Božič Marolt, J., in Jereb, J. *Kako se spreminja nakupno obnašanje Slovencev – področje izdelkov široke potrošnje* (online). Prosojnice s šestnajstega Marketinškega fokusa, 18. 1. 2006. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/142712/>.

Cvetkovič, N. *Analiza sodobnih oblik prodaje v podjetju Merkur, d. d.* (online). Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2006. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/cvetkovic-nenad.pdf/>.

Černe, A. *Prodajno poslovanje Zavoda RS za blagovne rezerve* (online). Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/cerne-alojzij.pdf/>.

Damjan, J., in Možina, S. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995.

Detroy, E.-N. *Kako uspešno pridobivamo nove kupce: najboljše tehnike in strategije*. Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje, 2001.

Djukić, D. *Stalno je treba preverjati, kako uspešna je naša prodaja* (online). Obrtnik, 2007, št. 4. (citirano 13. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3813/>.

Dobovišek, A. *Jasnost prodajnih nalog je podcenjena* (online). *Finance*, 2007, 23. 4. (citirano 12. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/180335/>.

Dobovišek, A. *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba, 2007.

Dobravec, P., et al. *Raziskava trga za potrebe uvajanja kableskega interneta* (online). Praktikum pri predmetu Izgradnja/prenova organizacijskega sistema. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 2007. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: http://iposipis7.fov.uni-mb.si/ipos/Ipos_06_07/Izdelki/IPOS_0607_izdelek%20_SK211.doc/.

Dovžan, H. *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.

Dretar, B. *Prodajte več!* (online). *Podjetnik*, 2009, september. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4767/>.

Geffroy, E. K. *Kupec – nepotrebno zlo: klientstvo spodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1996.

Grlica, Z. *Osnove trženja*. Interno gradivo za višješolski program Komercialist. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2002.

Grlica, Z. *Osnove trženja*. Interno gradivo za višješolski program Komercialist. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2006.

Habjanič, D., in Ušaj, T. *Osnove trženja*. Ljubljana: I & S Aladin, 1998.

Hopkins, T. *Prodajanje za telebane*. Ljubljana: Pasadena, 1997.

Jarčič, M. *Analiza uspešnosti prodaje maloprodajnih enot podjetja Mivitex, d. o. o.* (online). Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/jarcic-marisa.pdf/>.

Jurko, G. *Kako obdržati stranko* (online). Podjetnik, 2003, avgust. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=297&ClanekID=1127/>.

Korak pred konkurenco: vaš osebni svetovalec za povečanje prodaje in profita. Mesečnik, 2004, št. 49, naslovna stran. Ljubljana: Lisac & Lisac d. o. o.

Korošec, S. *Osebna prodaja v podjetju Rebel*. Diplomsko delo. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2009.

Košorok, T. *Merjenje in napovedovanje tržnega povpraševanja* (online). Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/kosorok64.pdf/>.

Kotler, P. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.

Kotler, P. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba, 2004.

Krajnc, M. *Psihologija prodaje*. Interno gradivo za višješolski program Komercialist. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2004.

Lesjak, J. *Nov izdelek – od zamisli do uvedbe na trg* (online). Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/lesjak81.pdf/>.

Levičar, S. *Kako pridobiti nove stranke* (online). Podjetnik, 2009, avgust. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4698/>.

Levinson, J. C. *Keep In Touch. Follow up ... or fall on your face* (online). Entrepreneur Magazine, 1997, januar. (citirano 5. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/1997/january/13700.html/>.

Luketina, N. *Analiza možnosti trženja Freestyler naprave in Freestyler vadbenega koncepta na slovenskem trgu* (online). Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/luketina163-B.pdf/>.

Malovrh, M., in Valentinčič, J. *Psihologija v trgovini: priročnik za prodajalce in poslovodje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1996.

McGaulley, M. T. *Prodajne poti: priročnik o temeljnih prodajnih veščinah*. Lesce: Oziris, 2000.

Merslavič, T. *Tržni potencial bučnega olja* (online). Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=2186/>.

Največji izzivi, s katerimi se sooča prodaja (online). Direktor ZEN vodenja, 2008, 7. 11. (citirano 21. 11. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.dashofer.si/?section=3&layer=1&content=6&cid=11678/>.

Pahor, N. *Imate izdelan prodajni načrt?* (online) Podjetnik, 2009, januar. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4336/>.

Pec, B. *Analiza uspešnosti prodaje papirja in celuloze v podjetju VIPAP Videm Krško, d. d.* (online). Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/pec-branko.pdf/>.

Petar, S. *Prodano!: priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2006.

Peternej, M. *Za kupca naredite tudi tisto, česar od vas ne pričakuje* (online). Finance, 2003, 26. 2. (citirano 13. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/41743/Za-kupca-naredite-tudi-tisto-%E8esar-od-vas-ne-pri%E8akuje/>.

Pirš, V. *Prodaja v podjetju Pivovarna Laško, d. d.* Diplomsko delo. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2009.

Pivovarna Laško, d. d. *Letno poročilo 2008* (online). (citirano 13. 8. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.pivo-lasko.si/za-investitorje/letno-porocilo/n/letno-porocilo-2008/b20597d9a9/>.

Poklici prihodnosti (online). (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.portalznanja.com/izobrazevalne-vsebine/clanki/Default.aspx?n=140/>.

Potočnik, V. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.

Potočnik, V. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladiščenje, prodaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.

Potočnik, V. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba, 2002.

Prodajna pogodba (online). (citirano 8. 10. 2009). Dostopno na naslovu: http://pravniportal.gzs.si/slo/gospodarsko_pravo/gospodarske_pogodbe/nasveti/20959/.

Psihologija prodaje – Kako povečati prodajo? Kateri je ključni dejavnik, ki vpliva na odločitev kupca? (online). Portal poslovni-bazar.si, 2008, 13. 9. (citirano 19. 11. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1358/>.

Radikovič, F. *Sistem prodaje* (online). Podjetnik, 2009, avgust. (citirano 15. 10. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4697/>.

Sapphir, d. o. o. *Projekt implementacije SAP v Skupini Pivovarne Laško: primer poenotenja heterogenih informacijskih sistemov v enoviti sistem poslovne skupine* (online). (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.sap.com/slovenia/about/events/worldtour09/pdf/Projekt_implementation_SAP_v_Skupini_Pivovarne_Lasko.pdf/.

- Schneider, W., et al. *Gospodarsko poslovanje 1*. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva/Hermagoras, 2007.
- Schneider, W., et al. *Gospodarsko poslovanje 1*. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva/Hermagoras, 1998.
- Slikovni material* (online). (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.istockphoto.com/>.
- Snoj, B. *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005.
- Straže, B. *Kaj je pomembneje: marketing ali prodaja?* (online). Marketing zmagovalcev, marketinški e-mesečnik, št. 11. (citirano 11. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/11.html/>.
- Straže, B. *Kdo je z direktno pošto zaslužil že 377 milijard sit* (online)? Marketing zmagovalcev, marketinški e-mesečnik, št. 16. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz16.html/>.
- Straže, B. *Študija primera: Razkrite skrivnosti najuspešnejšega prodajnega pisma na svetu* (online). Marketing zmagovalcev, marketinški e-mesečnik, št. 18. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz18.html/>.
- Škrinjar, A. *Sodobna vloga prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci* (online). Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.cek.ef.uni-lj.si/dela/neva.exe?name=dipl&expression=Sodobna+vloga+prodajnih+predstavnikov+pri+odnosih+s+kupci+&hits_shown=50/.
- Tancer, B. *Psihologija prodaje*. Interno gradivo za višješolski program Komercialist. Slovenj Gradec: Šolski center Slovenj Gradec, Višja strokovna šola, 2002.
- Tracy, B. *Vrhunske prodajne strategije: preizkušeni sistemi idej, pristopov in tehnik, ki jih uporabljajo najboljši prodajalci po vsem svetu*. Bled: Vernar consulting, 1997.
- Ugren, N. *Dodatna prodaja za večji zaslužek* (online). Podjetnik, 2009, julij. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4659/>.
- Uлага, M. in Spruk, V. *Razvoj kadrov v turizmu, stanje na trgu dela* (online). (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: http://www.mg.gov.si/.../Razvoj_kadrov_v_turizmu_-_Ptuj_junij_09_trg_dela.ppt/.
- Urh, J. *Jutrišnja prodaja zahteva novo znanje, veščine, izkušnje in odnose* (online). *Finance*, 2001, 28. 5. (citirano 27. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/6162/>.
- Ušaj Hvalič, T., et al. *Učno podjetje*. Učbenik za predmet praktični pouk, učno podjetje v 3. letniku programa ekonomski tehnik. Ljubljana: DZS, 2006.
- Vašek, M. *Prenova poslovne enote Abanke Vipa, d. d.* (online). Praktikum pri predmetu Izgradnja/prenova organizacijskega sistema. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 2005. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: http://iposipis7.fov.uni-mb.si/ipos/Ipos_04_05/Izdelki/IPOS_0405_izdelek_SK412.doc/.

Vrečko, T. *Načrtovanje prodaje v podjetju Ravago, d. o. o.* (online). Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008. (citirano 20. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/vrecko-tjasa.pdf/>.

Vukovič, G., in Završnik, B. *Obvladovanje prodaje*. Celje: Visoka komercialna šola, 2008.

Žaberl, M. *Osebna prodaja kot instrument komuniciranja s trgov in prodajna metoda – primer podjetja Natural Just, d. o. o.* Diplomsko delo. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, Višja strokovna šola, 2006.

<http://business.mainetoday.com/smallbusiness/strategic/014081.html/> (citirano 12. 8. 2010).

http://crisal1de.files.wordpress.com/2008/02/pretty_woman.jpg/ (citirano 13. 12. 2009).

<http://makingmarketing.files.wordpress.com/2009/11/harley-davidson-logo1.jpg/> (citirano 8. 9. 2009).

http://www.iskratel.com/si/about_us/PublishingImages/organizational_scheme_slo.png/ (citirano 10. 4. 2010).

<http://www.journallive.co.uk/north-east-news/todays-news/2008/08/28/tesco-to-adapt-supermarket-for-pensioners-61634-21622496/2/> (citirano 2. 11. 2009).

<http://www.juteks.si/files/juteks/organizacija.gif/> (citirano 10. 4. 2010).

<http://www.krka.biz/si/krka/kdo/organizacija/?aurora=view/> (citirano 10. 4. 2010).

http://www.lisac-lisac.si/media/uploads/file/51_sl_korak_pred_konkurencu_marec_2008_t_75.pdf/ (citirano 12. 8. 2010).

<http://www.pivo-lasko.si/za-investitorje/skupscina-delnicarjev/n/letno-porocilo/693cd3c139/> (citirano 27. 6. 2010).

http://www.lisac.si/domov/155/paretovo_pravilo.html/ (citirano 15. 1. 2010).

<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=40/> (citirano 10. 4. 2010).

<http://www.pogodba-pogodbe.info/> (citirano 8. 10. 2009).

http://www.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#05/ (citirano 30. 10. 2009).

http://www.uspeh.com/uim_arhiv_stevilka.php?uimnum=027&uimtxt=27/ (citirano 12. 8. 2010).

http://www.uspeh.com/uim_arhiv_stevilka.php?uimnum=047&uimtxt=47/ (citirano 12. 8. 2010).

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.