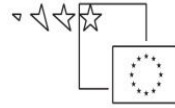




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

# PRODAJA

LIDIJA WEIS

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

**Avtorica:**

mag. Lidija Weis, univ. dipl. ekon.  
B2 d.o.o.  
Višja strokovna šola



**Strokovna recenzentka:**

mag. Rok Mencej, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Damjana Osterc, prof. slov. j.

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

658.8(075.8)(0.034.2)

WEIS, Lidija

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

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Prodaja-Weis.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Prodaja-Weis.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6824-38-5  
251895040

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 124. seji dne 9. 7. 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. 01301-4/2010/11 -2 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**

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>MENEDŽMENT PRODAJE .....</b>	<b>4</b>
2.1	OPREDELITEV PRODAJE .....	5
2.2	RAZLIKA MED TRŽENJEM IN PRODAJO .....	8
2.3	POVZETEK .....	13
<b>3</b>	<b>OSEBNA PRODAJA .....</b>	<b>15</b>
3.1	OPREDELITEV IN POMEN OSEBNE PRODAJE .....	16
3.2	KONCEPT OSEBNE PRODAJE .....	18
3.3	ZNAČILNOSTI OSEBNE PRODAJE .....	20
3.4	POGAJANJA V PRODAJI .....	22
3.5	NEPOSREDNO TRŽENJE KOT PODPORA OSEBNI PRODAJI .....	28
3.6	POVZETEK .....	29
<b>4</b>	<b>NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANOST PRODAJE .....</b>	<b>32</b>
4.1	NAJPOMEMBNEJŠI POJMI PRI MERJENJU PRODAJE .....	32
4.2	PRODAJNE KVOTE .....	34
4.3	PRODAJNI PRORAČUN .....	36
4.4	NAČRTOVANJE PRODAJE .....	41
4.5	ANALIZA PRODAJE .....	54
4.6	ORGANIZIRANOST PRODAJE .....	56
4.7	NAČELA ORGANIZIRANOSTI .....	57
4.8	POVZETEK .....	60
<b>5</b>	<b>PRODAJNI PROCES IN POSTOPKI PRI PRODAJI .....</b>	<b>62</b>
5.1	PRODAJNI PROCES .....	63
5.2	ZAKLJUČEVANJE PRODAJNEGA POSLA .....	73
5.3	PRODAJNA POGODBA .....	77
5.4	POSTOPKI PRI PRODAJI IN SPREMLJANA DOKUMENTACIJA .....	82
5.5	POVZETEK .....	91
<b>6</b>	<b>VLOGA KADROV V PRODAJI .....</b>	<b>94</b>
6.1	NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV .....	99
6.2	MOTIVIRANJE PRODAJALCEV .....	100
6.3	NAČRTOVANJE PRODAJNEGA OSEBJA .....	103
6.4	ORGANIZACIJA PRODAJNEGA OSEBJA .....	105
6.5	ISKANJE IN IZBIRANJE PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV .....	106
6.6	POVZETEK .....	108
<b>7</b>	<b>LITERATURA: .....</b>	<b>112</b>



## 1 UVOD

Kolikokrat ste se vprašali, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša kot druga? Mar ne bi bilo lepo, če bi vam šlo v poslu vse kot po maslu? Kupcev, kolikor si jih želite, vsi vas imajo radi in redno plačujejo, cenijo vaše delo ... Prodajni uspeh danes ni naključje. V dinamičnih tržnih razmerah kupci pričakujejo in zahtevajo tudi kakovost prodajne storitve, ne le izdelka. V prodaji se ta izraža z ustrezno komunikacijo ter strokovnim in kupcu razumljivim svetovanjem.

Pogosto prodajo dojemamo kot bolj "mehki" del poslovnega procesa, vendar takšna oznaka kaže na to, da se prodaje ne da postaviti v bolj fiksno obliko in da ni enotnih navodil, kako bi morala potekati.

Vsekakor drži, da se prodaja od panoge do panoge in od podjetja do podjetja razlikuje, to pa ne pomeni, da ni mogoče natančneje **načrtovati in oblikovati postopkov**, po katerih naj bi potekala.

Dobro načrtovana prodaja ne vključuje le zneska končne prodaje, ki naj bi ga dosegli, temveč opredeli tudi **vmesne kategorije**, kot so npr.:

- število novih informacij o potencialnih poslih,
- število opravljenih klicev novim potencialnim strankam,
- količina in kakovost poslanih ponudb in njihova vrednost,
- število opravljenih sestankov s strankami,
- delež novih in starih proizvodov v prodaji,
- delež in rok uspešno prejetih plačil kupcev,
- hitrost in kakovost odzivanja na povpraševanja in druge zahteve strank,
- zadovoljstvo strank z nakupi,
- delež in obseg naročil novih in obstoječih strank.



Pred vami je učbenik za predmet Prodaja. Upam, da vam bodo informacije, ki jih boste pridobili pri študiju, koristile, ne le za pridobitev višje izobrazbe, ampak tudi pri vašem sedanjem ali morebitnem bodočem delu. Kot dovoljuje koncept študija, sem predmet poskušala oblikovati tako, da sem podrobneje zajela predvsem teme, ki vam lahko koristijo pri delu, in se poskušala izogniti akademskemu teoretiziranju. Vsebina poskuša biti kar najbolj aktualna in usmerjena v prakso oziroma v pridobivanje tistih znanj in sposobnosti, ki jih boste pri svojem delu, če ne sedaj, pa morda kdaj v prihodnje uspešno uporabili. V tej smeri sem poskušala podati osnove, ki se v veliko ne spreminjajo, vam pa kasneje prepuščam skrb za prilagajanje dejanskim razmeram. Tu vam bodo v pomoč povezave na spletne strani institucij, ki se dejansko specializirano ukvarjajo z določeno problematiko.

Želim vam uspešen študij in čim več novega koristnega znanja.

## 2 MENEDŽMENT PRODAJE

*»Že zdavnaj smo poslali naročilo, blaga pa nam še niso dostavili!«*

*»Tako slabe prodaje pa res nismo pričakovali!«*

*»V ponudbi so nam obljubljali veliko več, kot smo potem resnično dobili.«*

*Podobne izjave lahko še zmeraj pogosto slišimo. Pa je to res potrebno ali se temu lahko izognemo? Lahko, če imamo ustrezno prodajo in ustrezno usposobljeno prodajno osebje. Prodaja je veliko več kot samo preprosti postopek zadovoljevanja porabnikovih potreb in želja. Celoten postopek ima več faz, od prejema naročila (povpraševanja) do prodaje blaga (sklenjene kupoprodajne pogodbe) in aktivnosti, za katere je odgovorna prodaja. Za določene proizvode velja, da je prodajni postopek specifičen. V učbeniku in za potrebe predmeta je zato opisan proces prodaje v tipičnem trgovskem podjetju. Laično gledano preprost postopek prodaje zahteva vrsto opravil in postopkov, v pravem času in z veliko natančnosti in predvidevanja. Vse faze in postopki v procesu prodaje so bistveni za dobro izvajanje nalog vsakega prodajnika, zato so posamezni postopki podrobno opisani. Veliko je tudi navajanja poslovne prakse.*

*Ena izmed faz prodaje je izvedba pogajanj. Čeprav tematika vsebinsko sodi tudi v obravnavo pri predmetih, kot sta poslovno komuniciranje in psihologija, jo obravnavamo tudi v okviru tega predmeta. Na drugi strani je ena izmed najbolj zahtevnih faz prodaje tudi sklenitev prodajne pogodbe. Pomembna je, ker natančno določa pravice in obveznosti med pogodbenima partnerjema, torej prodajalcem in kupcem.*

*Prodajo kot poklic, predvsem pa kot pomemben del našega poslovanja, pogosto preveč poenostavljamo. Vzroke za neuspeh pripisujemo konkurenci, slabim prodajalcem ali premajhnemu številu kupcev. Več kot polovica podjetij, s katerimi se vsakodnevno srečujem, išče vzroke v prodajnem osebju. Tako mi mnogi tarnajo, da ne morejo pridobiti pravih prodajalcev in da se tudi kakovostni prodajalci »polenijo«. Zagotovo je kakovostno prodajno osebje prvi pogoj za učinkovito prodajo. Pogosto ugotavljam, da imajo podjetja povprečno kar kakovostne prodajalce, krivdo za slabše prodajne rezultate pa si kar po pravilu delijo z vodstvom podjetja!*

*Prodajalec je postal na področju prodaje podjetjem najpomembnejša konkurenčna prednost, saj si izdelki in storitve postajajo vse bolj podobni. Uspešnost prodajalca opredeljujejo orodja, sposobnosti in motivacija. Prav na vseh področjih obstajajo rezerve. Eden najpomembnejših motivacijskih vzvodov je vodja. Vodje prodaje v številnih podjetjih nimajo niti znanja, kako pristopiti k navduševanju prodajalcev, niti nimajo časa za to zelo pomembno aktivnost. Velike rezerve se nahajajo tudi na področju nagrajevanja. Nefinančno nagrajevanje (nedenarna nagrada) in neformalno nagrajevanje (pohvala) sta na primer odlična motivacijska vzvoda, ki sta pogosto neupravičeno spregledana.*



### **V tem poglavju bomo obravnavali:**

- kaj prodaja sploh je;
- katera področja aktivnosti zajema;
- kadrovsko sestavo prodajne enote;
- bistvene razlike med trženjem in prodajo;
- da je trženje širši pojem od prodaje;
- da brez razumevanja trženja prodaje ne moremo razumeti.

## 2.1 OPREDELITEV PRODAJE

Prodaja se dogaja vsepovsod. Najintenzivnejša je v prodajalnah najrazličnejših tipov, v pisarnah organizacij, na domu, na tržnici, na ulici in drugje.

Prodajamo lahko kadar koli. V preteklosti so prodajali že v zgodnjem zgodovinskem času, kasneje Feničani, stari Indijci, Kitajci, različni zavojevalci in tako naprej vse do današnjega sodobnega prodajalca. Vsaka družba je imela prodajalce in jih bo tudi še imela.



Primer: Znana je zgodba Henryja Forda, ki pripoveduje o množični prodaji modela T osebnega avtomobila, ki je spremenila naravo industrijske družbe. Sodobna družba izžareva udobje (svobodo gibanja, širino nakupovalnih možnosti, spoznavanje novega ...), a tudi probleme (urbano okolje, onesnaževanje, stres sodobnega človeka itd.) tudi zaradi Fordovega genija na področju proizvodnje in veščine prodajanja.

Seveda pa so se tehnike prodaje in tudi njena narava spreminjale. Vendar pa ni dovolj odgovoriti na vprašanja: kdo, kdaj, kje in kako prodaja. Potrebno je odgovoriti tudi na vprašanje, zakaj prodaja.



Primer: Ko so v organizaciji Bell Laboratories izumili tranzistor in videotelefon, je bil prvi izdelek uspešen, drugi pa takrat (še) ne. Večina raziskovalcev je pripisala odločilno vlogo pri uspehu tranzistorjev prav vztrajnim prodajnim prizadevanjem japonskih proizvajalcev radioaparatorov in TV aparatov.



Nekaj primerov prodajnih situacij (prirejeno po Snoj, 2005):

- "S tem boste zelo zadovoljni!"
- "Menim, da bo naš paket storitev zadovoljil vaša pričakovanja."
- "Ali lahko predsednik vlade uspešno ponudi svoj program Slovincem?"
- "Ali profesorjeva predavanja dovolj jasno pojasnjujejo to temeljno pravilo igre?"
- "Ali lahko obramba prepriča poroto?"
- "Dragi, ali se boš poročil z mano?"

Ali si po teh primerih lahko predstavljate, kako širok je koncept prodajanja? Morebiti se ne strinjate, da tudi profesorji, igralci, politiki, cerkveni uslužbenci, starši, sestre, brati, prijatelji, znanci in številni drugi na nek način prodajajo. Prepričani smo, da prodajajo, oziroma da uporabljajo prodajne veščine. Prav tako smo prepričani, da tudi vi prodajate. Ali ste morda že kdaj vprašali predavatelja, če je mogoče popraviti oceno? Kaj pa šefa za povečanje plače? Ali ste poskušali dobiti honorarno delo? Če ste, potem ste uporabili prodajne veščine.

Kakšno je sedaj vaše mnenje o prodajalcih? Z njimi se torej srečujete znova in znova doma, v banki, v restavraciji, v šoli. Ali še vedno mislite, da gre za osebe, ki z vami manipulirajo zgolj v negativnem smislu? Ali pa morebiti že najdete primere prodajalcev kot prijateljev, ki vam ponujajo in svetujejo? V nadaljevanju bomo govorili predvsem o zadnjih.

Vsa človeška razmerja temeljijo na prodajanju nečesa, najsi bo to otipljiv izdelek, storitev, ideja ali celo osebnost, pri čemer poskušamo prepričati druge, da zaznavajo stvari po naše.

Ugotovili torej smo, da je vsak človek pogosto tudi v vlogi prodajalca. Ne mine dan brez poskusa, da bi "prodali" nekaj: naj bo to blago, star avto ali ideja "gremo v kino" ali pa storitev. Da bi olajšali menjalne procese, uporabljamo prepričevalno komuniciranje. O vlogah prodaje v življenju posameznikov se najbolje prepričamo, če opazujemo druge in če se naučimo opazovati tudi sami sebe. Opazujemo, kolikokrat se drugi trudijo, da bi nam nekaj prodali. Kolikokrat na dan, kako in zakaj se to zgodi? Moč in prisotnost prodajnih aktivnosti sta še bolj poudarjeni, če se strinjamo, da ne prodajamo zgolj izdelkov v ozkem, ekonomskem smislu besede.

Zato je zanimivo opazovati partnerje, starše, sodelavce, znance, politike in druge v menjavanju najrazličnejših vrednosti za protivrednosti. Sicer ni vse, kar počno, »prodavanje« nečesa v zameno za nekaj drugega, toda opredelitev prodaje z vidika menjalnega procesa razširi uporabo te aktivnosti tudi na številna področja človeškega delovanja.



*Vaja: Poslušajte in analizirajte pogovor dveh sosedov, članov družine in podobno. V pogovoru iščite prodajne elemente.*



**Prodaja** je podobno kot nabava poslovni proces, ki temelji na povezavi različnih poslovnih funkcij. Vsi postopki od izdane ponudbe, prejema naročila, kreiranja predloga delovnega naloga proizvodnji ter nazadnje izdaje materiala ter fakturiranja so avtomatizirani in poenoteni.

Iz naslednjega prikaza so razvidne stopnje v menedžmentu prodaje v povprečni organizaciji in področja aktivnosti v njegovem okviru:

Tabela 1: Stopnje v menedžmentu prodaje in področja aktivnosti

Načrtovanje	Izvajanje	Nadzor
Organiziranje	Kadrovanje	Ovrednotenje dela
Napovedovanje	Usposabljanje	Analiza prodaje
Proračun	Nagrajevanje in stroški	Analiza stroškov
Kvote	Motiviranje	
Prodajna področja	Vodenje	
Čas		

Vir: Snoj, 2005, 24

Posamezna področja aktivnosti v okviru stopenj v menedžmentu prodaje sodijo sicer pretežno vsebinsko v okvir prikaza navedenih stopenj. Hkrati pa katera koli izmed njih

vsebuje tudi vsebino drugih stopenj menedžmenta. Tako je na primer organiziranje področja aktivnosti pretežno načrtovalskega značaja, hkrati pa ga tudi izvajamo in nadziramo. Menedžment prodaje lahko opredelimo kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja, izvajanja in nadziranja prodajnih virov, s katerimi želimo doseči cilje prodaje in druge cilje organizacije (Snoj, 2005).

V naslednjem prikazu pa lahko vidimo pogosto oz. prevladujočo kadrovske sestavo prodajne enote v srednje veliki organizaciji v razvitih državah.

Tabela 2: Primer kadrovske sestave prodajne enote v srednje velikem podjetju

	Število ljudi
Podpredsednik, odgovoren za trženje	1
Direktor prodaje	1
Vodje posameznih prodajnih področij	2
Vodje prodajnih področij	8
Prodajni zastopniki	96

Vir: Snoj, 2005, 26

Prodajni zastopniki, ki odlično opravljajo svoje delo, napredujejo v vodje, odgovorne za podpodročja (angl. district sales managers) ali pa se prekvalificirajo za delo v raziskavi tržišča, v menedžmentu znamk ali v pospeševanju prodaje. *Vodje podpodročij vodijo in nadzorujejo delo prodajnih zastopnikov, regionalni vodje oziroma vodje prodajnih področij pa delo vodij podpodročij. Direktor prodaje je odgovoren za celotno načrtovanje, organiziranje, izvedbo in nadzor v okviru prodajne enote. V tipični organizaciji direktor prodaje, skupaj z izdelčnimi vodji, z vodjo oglaševanja in z vodjo pospeševanja prodaje ter z vodjo raziskave trga poroča o svojem delu podpredsedniku organizacije, odgovornemu za marketing. Ta pa je neposredno odgovoren glavnemu direktorju organizacije, in sicer odgovarja za strateške odločitve v marketingu.* Višje kot so menedžerji v hierarhiji prodaje, bolj se ukvarjajo s strateškimi odločitvami, na primer z oblikovanjem temeljnih ciljev in strategij v prodaji ter nasploh z osnovnimi vodili za uspešno prodajo: s predvidevanjem in načrtovanjem (predvsem prihodkov od prodaje), z oblikovanjem organizacijske strukture prodaje v organizaciji in v njegovem okviru, z oblikovanjem prodajnih področij, s prodajnimi kvotami, s proračunom, kadrovanjem, z usposabljanjem in nagrajevanjem prodajnega osebja, nadzorom in intervencijo ter podobnim.

Ko gremo po hierarhiji prodaje navzdol, se naloge osebja spreminjajo v dveh smereh:

- načrtovanje postaja bolj usmerjeno na določeno področje dela,
- izvajanje je vse bolj poudarjeno, tako pri usposabljanju kot pri kadrovanju, motiviranju in vodenju.

Manjša kot je organizacija, manj je hierarhičnih ravni in bolj njeni menedžerji združujejo v sebi vse funkcije menedžmenta. Te funkcije pa se ne dotikajo le področja prodaje, ampak tudi

drugih področij marketinga, na primer oblikovanja cen, razvijanja izdelkov, kontaktiranja z oglaševalskimi agencijami in podobno (Snoj, 2005).

## 2.2 RAZLIKA MED TRŽENJEM IN PRODAJO

Prav je, da pogledamo, v čem se trženje razlikuje od prodaje. Naj vas ne skrbi, če še ne znate ločiti med njima; pri tem vlada velika zmeda.



*Poznate razliko med trženjem in prodajo? Razmislite in izmenjajte mnenja. Sta to dva ločena oddelka, ali en sam, ali mislite, da imajo podjetja le prodajni oddelek? Kaj menite, zakaj tolikšne razlike v organizacijski strukturi med podjetji? Je to zgolj velikost ali prešibko znanje?*

Kje so zaposleni prodajalci, v prodaji ali marketingu? Številni direktorji v Sloveniji ne razlikujejo med marketingom in prodajo. Čeprav je to na prvi pogled nenavadno, pa ni presenetljivo. Marketing in prodaja sta kot brat in sestra, ki se nenehno prepirata. Kdo je tisti, ki je prvi, in kdo bi moral biti vodilni. Velja pravilo, da v času, ko podjetje nastaja, nima razvite marketinške funkcije. Podjetje je najprej neposredno usmerjeno na posameznega kupca. To velja še posebej na t. i. medorganizacijskih trgih (trgih, ko podjetje prodaja drugim podjetjem). Nato se marketing razvija v prodaji. Ko podjetje raste, se pojavi potreba po posebnem oddelku, ki je namenjen marketingu. Postopoma prevzame marketing prodajo pod svoje okrilje, saj podjetje ne upravlja več proizvodov, ampak blagovne znamke.

Vendar, kaj je prodaja? Najbolj znan znanstvenik in marketinški guru Philip Kotler poenostavljeno opredeljuje marketing s štirimi P (izdelek – »product«, cena – »price«, distribucija – »place« in tržna komunikacija – »promotion«). Mnogi strokovnjaki trdijo, da predstavlja prodaja del enega od štirih P, in sicer del tržne komunikacije. Menimo, da je taka opredelitev preozka. Izbor proizvoda, ki se bo ponudil, temelji na odkritih potrebah in željah kupcev. Torej je prodajalec tisti, ki izbere izdelek za kupca. Prodajalec ima pogosto pogajalsko avtoriteto, da določa ceno. Včasih lahko prodajalec sam izbere člene v distribucijski verigi. Navsezadnje je ključna vloga prodajalca tudi v tem, da komunicira vrednost ponudbe in tako pripravi kupca do nakupne odločitve. Prodaje tako ne moremo opredeliti kot del marketinga. Strateški marketing bi moral določiti okvirje, v katerih delujeta tako taktični marketing kot prodaja. Ta okvir določa strateške odločitve v zvezi s ponudbo podjetja, cenovno politiko, distribucijskimi kanali in komunikacijskim spletom. Prodajo tako opredelimo kot funkcijo, ki izpolnjuje strateške marketinške cilje tako, da najprej pripravi kupca do nakupne odločitve in poskrbi, da bo kupec enako nakupno odločitev ponavljal. Ker ima prodaja neposreden stik s kupci, najbolje pozna potrebe in želje kupcev. Zato mora prodaja oskrbovati strateški marketing s kakovostnimi informacijami. Tako prodajna funkcija omogoča, da marketinška strategija temelji na gibanju trga. V primerjavi s tržnikom, torej sodelavcem v marketingu, ima prodajalec neposreden stik s potencialnim kupcem. Njegova naloga je, da najprej skozi prodajni proces kupca pripelje do nakupne odločitve. Nato je naloga prodajalca, da neguje kupca. Skrbeti mora za ponovljene nakupe. Z navzkrižno in dodatno prodajo pa prodajalec skrbi za stalno rast svojih obstoječih kupcev. Razlika med nagrajevanjem prodajalcev in tržnikov je potem v tem, da prodajalci tvegajo del svojih dohodkov glede na dosežene rezultate. Tržniki so plačani s fiksno plačo, ki je vnaprej določena. Poleg te plače lahko tržniki v nekaterih podjetjih dobijo še posebne denarne nagrade, ki temeljijo na posameznih kriterijih. Na drugi strani dobijo prodajalci pogosto neko osnovno plačo, ki ne predstavlja ciljnega oziroma pričakovanega dohodka. Poleg osnovne

plače dobijo še variabilni del plače, ki je odvisen od doseženih prodajnih ciljev. Če prodajalec izpolni pričakovane prodajne rezultate, dobi pričakovano plačo. Če preseže pričakovane rezultate, dobi višjo plačo. Seveda pa pričakovanega dohodka ne dobi, če ne doseže zastavljenih ciljev.

### **Trženje in prodaja nista eno in isto**

Na splošno nam trženje priskrbi potencialne kupce, tako kot je primerno za določeno ponudbo. Ampak kaj potem? Trženju mora slediti »follow up« in ravno od prodajnih tehnik in strategij, ki sledijo, je odvisno, kakšen bo končni učinek celotnega procesa. Trženje je vse, kar delamo, da pri potencialnih kupcih prebudimo zanimanje o naši ponudbi in jo na ta način tudi oblikujemo, prodaja pa je tisto, kar nam določen posel resnično prinese. Obstajajo različni marketinški pristopi (oglaševanje, odnosi z javnostmi, direktna pošta ...), s katerimi svojim potencialnim kupcem sporočamo, zakaj smo mi pravo podjetje za njih, in jih tako pripravimo za nadaljnji prodajni proces. V prodaji pa nastopi komunikacija ena-na-ena (sestanki, hladni klici, mreženje ...), ki komuniciranje s kupcem postavi na osebno raven. Za uspeh v poslu sta potrebna oba in od kompleksnosti izdelka ali stortive je odvisno, v kakšnem razmerju bosta. Bolj kot je vaša ponudba kompleksna, težje se boste kupcem približali samo z marketingom.

Trženje je širši pojem od prodaje. Z njim določimo:

- **izdelek**, njegove lastnosti in koristi, ki jih nudi kupcem;
- **ceno izdelka**, količinske in druge popuste, marže za trgovce in tako dalje;
- **distribucijo**, torej kako bomo naš izdelek spravili do končnega uporabnika (ali bomo uporabili za distribucijo veletrgovce, posrednike, trgovine na drobno ali pa bomo prodajali direktno končnemu uporabniku);
- **tržno komunikacijo**, torej oblike oglaševanja, spodbujanje prodaje, odnosov z javnostjo itd.

Če ste pomislili, da je prodaja povezana prav z vsemi štirimi točkami, imate popolnoma prav. Razlika je le v tem, **da je prodaja eno izmed taktičnih orodij, ki ga trženje uporablja, da doseže svoje cilje.**

Informacije prodajalcev o izzivih in pričakovanih kupcev in distribucijskih partnerjev so ključne za pravilno in uspešno načrtovanje izdelkov. Če na eni strani trženje določi pričakovano ali najnižjo zahtevano ceno, so prav prodajalci pogosto tisti, ki s kupci določijo končno ceno, po kateri se bo posel odvijal. Trženje opredeli, katere člene v distribucijski verigi bo podjetje izbralo. Na drugi strani pa so ravno prodajalci tisti, ki določijo, katera so tista podjetja znotraj opredeljenih členov. Če trženje opredeli, da bo prodaja potekala prek posrednikov, pa so prodajalci tisti, ki bodo izbrali posamezne posrednike. Navsezadnje je trženje tisto, ki določi vse elemente komunikacijskega spleta, ki bodo dober glas o izdelku ali storitvi ponesli v svet. Prodajalci pa so tisto osebje, ki informacije o izdelkih prenesejo neposredno do kupcev in do členov distribucijske verige.

Strnemo lahko, da je prodaja orodje, s katerim lahko strateški marketing izpolni svoje cilje. Ključna naloga prodaje je, da pripravi kupca do odločitve o nakupu in poskrbi, da bo kupec enake nakupe ponavljal.

**Osebna prodaja** je še posebej primerna, ko:

- ima trg manjše število geografsko koncentriranih kupcev;
- kupec potrebuje večje število informacij, preden sprejme nakupno odločitev;

- ima nabavni proces pomembno vlogo;
- je proizvod kompleksen in
- so poprodajne storitve pomembne.



Več o profesionalni prodaji lahko preberete na **www.profesionalna-prodaja.com**. Na **www.uspesna-prodaja.com** pa se lahko naročite na brezplačni časopis *Uspešna prodaja*.

Odnosi med trženjem in prodajo se spreminjajo skladno z zrelostjo trženjske in prodajne funkcije v podjetju, ki sta lahko nepovezani in pogosto konfliktni ali povsem integrirani in zaradi tega nekonfliktni.

### **Kako dojemajo trženje zaposleni v prodaji?**

Zaposleni v prodaji so po navadi prepričani, da jim njihovi kolegi v trženju postavljajo nerazumno visoke prodajne cilje ali pa da izdelkom določajo previsoke cene. Prav tako menijo, da preveč porabljajo za trženjske akcije, namesto da bi sredstva prepustili prodajnemu timu za njegovo razširitev ali bolj stimulatивно nagrajevanje. Prodajalci tudi verjamejo, da zaposleni v trženju nimajo stika z realnostjo in ne vedo, kaj se pravzaprav dogaja s kupci. Za svoje delo so prodajni kadri v podjetjih po navadi ocenjeni na podlagi ustvarjenih prihodkov, ki jih je lažje oceniti kot pa denimo dobiček na transakcijo. Velik delež njihove nagrade je odvisen prav od doseganja prodajnih ciljev. Medtem ko priljubljene "kvote" spodbujajo prodajalce k realizaciji prihodkov, pa jih hkrati potiskajo tudi h kratkoročnemu razmišljanju. Način vrednotenja njihovega dela motivira prodajne kadre k nenehnemu sklepanju novih poslov, ne da bi bili pri tem zelo pozorni na dobiček.

### **Kako dojemajo prodajo zaposleni v trženju?**

Zaposleni v trženju so prepričani, da prodajalci zaradi dreves ne vidijo gozda oziroma so kratkovidni in ne razumejo dobičkonosne tržne strategije, ki so jo pripravili za podjetje. Obtožujejo jih, da se preveč posvečajo posameznemu kupcu in se ne zavedajo širših tržnih značilnosti ter svojega pogleda ne znajo usmeriti v prihodnost. Če se že ukvarjajo z dobičkonosnimi kupci, pa se usmerjajo v prodajo samo tistih izdelkov, ki trenutno ustrezajo potrebam kupcev. Ko trženjski strokovnjaki na trg pošljejo nov izdelek, se prodajalci pogosto pritožujejo nad njegovimi lastnostmi, slogom ali kakovostjo. Pri tem izhajajo iz domnevnih želja posameznega kupca, ki ga poznajo, medtem ko so trženjski strokovnjaki prepričani, da mora izdelek pritegniti širok krog kupcev. Razlike v usmeritvah imajo veliko vlogo pri ustvarjanju pritiskov med prodajno in trženjsko funkcijo podjetja, pri čemer ena pogosto podcenjuje prispevek druge.

Za podjetja, ki so jih proučevali ugledni strokovnjaki (Kotler, Rackham in Krishnaswamy), so značilni različni odnosi med trženjem in prodajo. Strnili so jih v štiri tipe:

**Neopredeljeni odnosi.** Kadar je odnos med funkcijama neopredeljen, je mogoče, da sta se prodaja in trženje razvijala neodvisno. Vsaka stran je obremenjena s svojimi lastnimi

nalogami, nobena funkcija ne ve veliko o delu druge – vse dokler med njima ne izbruhnejo spori. Srečanja med zaposlenimi iz obeh oddelkov so bolj namenjena razreševanju teh sporov kot pa proaktivnemu medsebojnemu sodelovanju.

**Opredeljeni odnosi.** V opredeljenih odnosih si obe skupini zaposlenih postavita procese in pravila zato, da bi preprečili prepire. V skladu z usmeritvijo, da je pravična meja temelj za dobre sosedske odnose, zaposleni obeh skupin dobro vedo, kaj je delo ene in kaj druge skupine. Vsaka izpolnjuje svoje naloge, čeprav počasi začenjata uporabljati skupni jezik. Sestanki postanejo bolj konstruktivni, zaposleni se začnejo spraševati, kaj pričakujejo drug od drugega. Obe funkciji sodelujeta pri organizaciji in izvajanju dogodkov, denimo sejmov in srečanj s kupci.

**Usklajeni odnosi.** Ko sta trženje in prodaja usklajena, so med njima prožne meje. Obe skupini se udeležujeta skupnega načrtovanja in izobraževanja. Prodaja razume in uporablja trženjsko terminologijo, trženje pa sodeluje s prodajo pri delu s pomembnimi kupci.

**Integrirani odnosi.** Ko sta trženje in prodaja popolnoma povezana, postanejo meje med njima zamegljene. Obe funkciji začneta preoblikovati odnos, da bi lahko postavili skupne strukture, sisteme in nagrade. Trženje in do neke stopnje tudi prodaja se začneta usmerjati v strateške naloge. Zaposleni v trženju so popolnoma predani delu s ključnimi kupci. Obe skupini razvijata in uvajata skupna merila za ocenjevanje dela. Načrtovanje porabe sredstev postane prožnejše, začne se kultura sodelovanja.

### **Odnos med prodajo in trženjem lahko nadgradimo**

Najvišji vodilni v podjetjih pogosto pravijo, da zaposleni v njihovi prodajni in trženjski funkciji premalo komunicirajo in premalo sodelujejo ter se preveč pritožujejo. Vodstva podjetij se lahko odločijo za nadgradnjo odnosa in si tako zagotovijo boljše sodelovanje s kupci, predvsem pa povečanje prihodkov in dobička.

Prehod iz neopredeljenega v opredeljen odnos. Če sta poslovna enota ali podjetje majhna, imajo zaposleni iz trženja in prodaje morda dober, neformalen medsebojni odnos, v katerega ni treba posegati. To še bolj velja, kadar trženje že v osnovi podpira prodajo. Spori se v glavnem pojavijo zato, ker obe skupini tekmujeta za omejena sredstva in ker vloge niso jasno opredeljene. Na tej stopnji morajo menedžerji ustvariti jasna pravila medsebojnega sodelovanja in prehajanja nalog od ene funkcije k drugi.

**Prehod iz opredeljenega v usklajen odnos.** Če se v panogi dogajajo spremembe in se trg razvija v smer, ko izdelki postajajo blago, prodajna sila pa je predraga, ali pa v smer naročil po meri kupca in je prodajno silo treba okrepiti, potem opredeljen odnos med funkcijama ne bo zadostoval. Moramo ga uskladiti. Podjetje bo moralo vzpostaviti bolj disciplinirano komunikacijo med funkcijama prodaje in trženja, kar ne pomeni povečanja obsega komunikacije, temveč redno komunikacijo na podlagi predhodno določenih pravil. Prav tako je dobro zastaviti skupne naloge zaposlenim v obeh funkcijah, zaposleni pa naj krožijo, da se okrepi medsebojno razumevanje o načinu razmišljanja in delovanja v posamezni funkciji, tako v prodaji kot v trženju. Strokovnjaki priporočajo tudi imenovanje osebe, odgovorne za povezavo med trženjem in prodajo, ki ji zaupata obe strani, saj se bodo konflikti tako lažje reševali, pretok informacij med prodajo in trženjem pa bo lažje stekel. Na splošno pa je zaželeno, da zaposleni v prodaji in v trženju delajo pod isto streho, saj fizična bližina omogoča boljše in pogostejše komuniciranje.

**Prehod iz usklajenega v integriran odnos.** Glavni razlog za integracijo med prodajo in trženjem je treba iskati v skupnem cilju – rasti dobičkonosnosti. Ob prehodu morajo podjetja

povezati tako dejavnosti, kot so strateško načrtovanje in opredelitev ciljnih segmentov, kot tudi procese in sisteme obeh funkcij, kar je še veliko težje. Podjetja morajo razviti skupna merila za ocenjevanje in nagrajevanje dela zaposlenih v trženju in prodaji, skupne podatkovne baze kot tudi mehanizme za kontinuirane izboljšave. Potreba po skupnih merilih postane kritična, ko se trženje vse bolj staplja s prodajo ali drugače rečeno, ko prodajno področje začne igrati vse večjo vlogo v trženju (Dobovišek, 2009).



*Dobro sodelovanje med trženjem in prodajo omogoči krajše prodajne cikle, nižje vstopne stroške na novih trgih in zniževanje prodajnih stroškov.*

Brez celovitega razumevanja marketinga menedžerji prodaje ne morejo razumeti pomena povezav v marketingu in tudi ne v organizaciji kot celoti. Menedžment prodaje je v kateri koli organizaciji integralna sestavina menedžmenta njenega marketinga. Menedžerji prodaje so pravzaprav menedžerji marketinga s specifično nalogo menedžmenta prodajnega osebja.

Ljudje s področja marketinga so v organizaciji sestavljeni iz dveh temeljnih skupin, in sicer:

- iz prodajnega osebja na terenu in
- iz osebja v pripravi, vodenju in nadzoru marketinga.

Skupinsko delo v prodaji je pomembno zlasti pri prodaji izdelkov kot sistemov, na primer računalniških sistemov. V takih primerih je prodajalec pogosto pravzaprav primer »inter pares« oziroma koordinator celotnega posla ali pa bi ga lahko imenovali celo menedžer v zvezi z določenim poslom.

#### **Ključni člani prodajne skupine so (poleg že omenjenih):**

- **Predsedniki družbe** so izjemno pomembni v začetnih stopnjah sodelovanja, torej pri navezavi stikov in pri pogajanjih. V multinacionalni družbi Singer Business Machines je na primer naloga generalnega direktorja (predsednika) družbe, da »V zvezi z ...« napiše uvodno pismo generalnemu direktorju organizacije – potencialnega porabnika.
- **Tehnični specialisti** so odgovorni za tehnične nasvete, ki jih potrebujejo kupci pred nakupom, med njim in po njem. S prodajalci nenehno sodelujejo.
- **Finančni strokovnjaki** prodajalcem, zlasti pri prodaji sestavljenih izdelkov, svetujejo v zvezi z pogajanja o cenah in plačilnih pogojih.
- **Pravni strokovnjaki** so v pomoč pri opredeljevanju pravnih vidikov prenosa lastništva izdelkov in pri opredeljevanju ter umeščanju drugih tveganj v pravne okvire pri kupoprodajnem pogajanju v zvezi z izdelki.
- **Osebj**e skrbi za vgrajevanje in vzdrževanje izdelkov (Snoj, 2005).

## 2.3 POVZETEK

Odnos med trženjem in prodajo se v praksi kaže kot najbolj žgoč odnos med poslovnimi funkcijami. Praviloma gre za dve ločeni funkciji, a tudi kadar med seboj sodelujeta, to ne mine brez težav. Dolgo je veljalo, da so prodajalci delali s kupci, zaposleni v trženju pa so skrbeli za druge elemente trženjskega spleta, kot so denimo cenovna politika, upravljanje blagovnih znamk, oblikovanje izdelkov in oglaševanje. Področje distribucije je bilo razdeljeno na strateškorazvojni del, ki ga je opravil trženjski oddelek, in na izvedbo, ki je bila v rokah prodaje. To je še zlasti vidno na področju potrošniških dobrin, medtem ko so industrijska podjetja od nekdaj imela bolj povezano prodajno in trženjsko službo. To preprosto delitev morajo podjetja preseči. Časi, ko je bila prodaja odgovorna le za uresničevanje trženjskih načrtov, so minili, napočil je trenutek za integrirani pristop obeh funkcij. Nobeno odločitev, pa naj gre za zahtevo trgovca o izdelavi trgovske znamke ali pa za oblikovanje storitev po meri kupca, ne more več sprejeti le eno od obeh področij. Danes morajo vsi zaposleni, ne glede na to, ali so odgovorni za kupce, izdelke ali oglaševanje, med seboj tesno sodelovati, če želijo v razmerah močne konkurence zaščititi dobiček in povečati količino ustvarjene prodaje. Tako kot se je moč prevesila od izdelkov h kupcem, se preveša tudi s sedežev podjetij na prodajne terene.



### Vprašanja za preverjanje znanja

1. *Kje se v vsakdanjem življenju srečujemo s prodajo? Opišite različne prodajne situacije.*
2. *Postavite se v vlogo prodajnega menedžerja. Kako bi oblikovali kadrovsko sestavo srednje velike prodajne enote? Svoj odgovor skušajte utemeljiti.*
3. *Brez razumevanja trženja ni mogoče razumeti prodaje in obratno. Utemeljite oziroma komentirajte navedeno trditev.*
4. *Naštete ključne člene prodajne skupine.*
5. *Pravimo, da je menedžment prodaje integralna sestavina menedžementa trženja. Kako bi razložili to trditev?*
6. *Kakšne tipe odnosov med trženjem in prodajo poznamo?*
7. *Kako bi opisali neopredeljen odnos med trženjem in prodajo? Menite, da je za uspeh poslovanja podjetja takšen odnos ustrezen? Odgovor smiselno utemeljite.*
8. *Zakaj pravimo, da je trženje širši pojem od prodaje?*
9. *Kako bi vi, s svojimi besedami in iz prakse, opredelili prodajo in trženje?*
10. *Zagotovo ste se tudi že sami kdaj znašli v vlogi prodajalca. Ni nujno, da je šlo za materialne dobrine, morda ste želeli prodati idejo (kam na dopust) svoji družini. Katere so po vašem mnenju pomembne lastnosti dobrega prodajalca?*

11. *Ste imeli kdaj občutek, da sta prodaja in trženje v podjetju med seboj v konkurenčnih odnosih? Se vam zdi to za uspešnost podjetja ustrezno ali menite, da bi bilo bolje. če bi bilo med njima povezovanje in sodelovanje? Razmišljajte o tem in podajte svoje poglede.*
12. *Preberite naslednji oglas za zaposlitev in razmislite, koga dejansko želi podjetje zaposliti: tržnika ali prodajnika? Odgovor utemeljite.*

*Tržnik oglasnega prostora m/ž*

*»Možnost visokega in navzgor neomejenega zaslužka, za ambiciozne posameznike z veseljem do dela z ljudmi, prodaje in novih izzivov.*

*Videotop, založnik revij ter zastopnik vodilnih založnikov videoiger za področje držav bivše Jugoslavije, vabi k sodelovanju vodjo trženja / tržnika oglasnega prostora v revijah.*

*Izbrani kandidat bo nastopil na delovno mesto tržnika oglasnega prostora, njegova naloga pa bo prodaja oglasnega prostora v naših revijah in na spletnih straneh. Na sedežu podjetja ter na terenu bo v dnevnem telefonskem, pisnem in osebem stiku s potencialnimi naročniki, ter bo odgovarjal direktorici marketinga podjetja«.*

### 3 OSEBNA PRODAJA

“Pozdravljeni”, se sliši na drugi strani telefona.” Kličem iz podjetja XY in na podlagi priporočila vaših znancev bi vam radi predstavili ponudbo naših najnovejših masažnih pripomočkov in izdelkov za vaše boljše počutje”. Iz vljudnosti poslušam dalje. “Seznanjeni smo, da je sreda vaš najbolj naporni dan v tednu” (začudim se, le kako so to izvedeli) “in če nam dovolite, bi ravno na ta dan prišli do vas in vam pokazali, kako vam lahko pomagamo, da v hipu izboljšate vaše počutje in premagate utrujenost”. Priznam, vzbudili so mi zanimanje. “Seveda”, rečem. “Lahko se dogovorimo. In kaj moram storiti?” Na drugi strani telefona mi prijazen glas pojasni “Popolnoma nič, naši izkušeni strokovnjaki vas bodo obiskali ob dogovorjeni uri na vašem domu in poskrbeli za vaše odlično počutje”.

Se vam je kaj podobnega že pripetilo? Prepričana sem, da pogosto. Določeni izdelki ali storitve zahtevajo drugačne pristope pri prodaji. Zahtevajo bolj osebni pristop, predstavitev in predvsem več časa, ki ga prodajalci namenjajo svojim potencialnim porabnikom. Takšnemu načinu rečemo osebna prodaja.

Osebna prodaja pa ni nekaj, kar se zgodi le med podjetjem in končnim porabnikom. Zelo veliko prodaje med podjetji zahteva pristop osebne prodaje, saj gre za dolgoročne prodajne odnose, prodaje velikih količin in velikih vrednosti, kar zahteva kompleksen pristop.

Osebna prodaja je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim ali obstoječim kupcem. Namen osebne prodaje je prepričati kupca, da kupi izdelek, ki ga ponuja podjetje. Prav zaradi osebne stika je osebna prodaja prepričljivejša od oglaševanja in zagotavlja takojšnjo povratno informacijo, ki prodajalcu omogoča, da prilagodi svoje sporočilo kupčevemu zaznavanju in razumevanju informacij. Ker poteka osebna prodaja le med prodajalcem in manjšim številom kupcev, je strošek te oblike tržnega komuniciranja na osebo bistveno večji kot pri oglaševanju (Potočnik, 2002). V starejši obliki je osebna prodaja potekala v obliki obiskov trgovskih potnikov. Novejša oblika osebne prodaje pa so različna prodajna srečanja, sestanki, predstavitve novih produktov, kjer skupina strokovnjakov trži izdelke.



**V tem poglavju bomo obravnavali:**

- osebno prodajo in njen pomen,
- kdaj je osebna prodaja nepogrešljiva,
- različne pristope osebne prodaje in
- direktno trženje kot podporo osebni prodaji.

### 3.1 OPREDELITEV IN POMEN OSEBNE PRODAJE

Podjetja so vedno prodajala svoje izdelke, vendar sta se vloga in pomen prodaje v zadnjih desetletjih bistveno povečala. Prodaja je postala »ozko grlo« vseh dejavnosti podjetja, saj sta od uspešne prodaje usodno odvisna njegov obstoj in razvoj. V večini proizvodnih podjetjih ni več odločujoče vprašanje, kako in koliko izdelkov proizvesti, ampak komu in kdaj te izdelke prodati. Podjetja posvečajo vse večjo pozornost osebni prodaji in ji pripisujejo večjo vlogo kot pospeševanju prodaje, reklami ali stikom z javnostjo (Potočnik, 2002).

Osebna prodaja je za vsako podjetje osnovni in neizogibni instrument komuniciranja, kajti brez prodajne funkcije v vsaj eni osebi podjetje ne more obstajati. Pisci govorijo o življenjski vlogi osebne prodaje za podjetje in njegovo trženje.

Osebna prodaja (Tavčar, 2000, 111): (1) je po obsegu, stroških in vsebini najpomembnejša sestavina komunikacijskega spleta v trženju med organizacijami, zato so mu neosebne oblike komunikacij podrejene in ga podpirajo; (2) najpomembnejša oblika je poslovni razgovor, usmerjen v doseganje tržnih ciljev organizacije; (3) pogajanja so ena izmed sestavin poslovnega razgovora.

V zadnjih nekaj letih se je osebna prodaja tudi pri nas močno uveljavila in znanja s tega področja so postala zelo pomembna. Pomen osebne prodaje narašča, ker postajajo prodajni trgi podjetja vse bolj zasičeni, ker se ponudbe konkurentov vse manj razlikujejo glede funkcionalnosti izdelkov in cen, ker zahtevajo novi izdelki dodatna pojasnila in končno, ker sedanji trgi postopno stagnirajo in mora podjetje namesto njih poiskati nove (Potočnik, 2002). Za kupca je najpomembnejši on sam in njegove potrebe ter koristi, ki mu jih nudi določen izdelek ali storitev. Nato je zanj pomemben prodajalec, njegovo podjetje, njegovi izdelki in njegove ideje, šele čisto na koncu pa je za kupca pomembno, da bo zares kupil izdelek pri določenem prodajalcu.

Osebna prodaja je pomembna zlasti pri izdelkih, ki zahtevajo številna dodatna pojasnila za uporabo, pa tudi pri izdelkih, ki jih podjetja izdelujejo po naročilu kupcev. Pri izdelkih vsakodnevne porabe narašča pomen osebne prodaje zato, ker se ti med seboj vse manj razlikujejo in ker dajejo ponudniki o njih enake ali podobne splošne informacije. Podjetje lahko uspešno prodaja le, če so njegovi prodajni referenti v stalnem osebnem stiku s kupci in če jih ti sprejmejo ne samo kot poslovne partnerje, ampak predvsem kot svetovalce pri reševanju poslovnih problemov (Potočnik, 2002).



*Pri osebni prodaji stopimo v stik z obstoječimi in potencialnimi kupci z namenom, da bi ustvarili prodajo. Gre za najbolj učinkovito orodje v procesu izgradnje preferenc kupca, prepričanj in akcije. Prodajno osebje zahteva dolgoročnejšo predanost kot pa oglaševanje, predvsem pa predanost podjetju, saj je prodajno osebje le tako učinkovito pri posredovanju informacij, predstavitvi izdelkov in storitev ter zaključevanju prodaje.*

*Osrednja prednost osebne prodaje je, da lahko prodajalec izdelek ali storitev, predvsem pa njune lastnosti, predstavi bolje kot pa kateri koli oglas v množičnih medijih.*

**Osebna prodaja je v trženju med organizacijami znatno pogostejša kot v potrošnem trženju.** Omogoča jo večja povprečna vrednost posamezne prodaje ali nakupa ter potreba po trajnem in neposrednem sodelovanju med dobaviteljem in porabniki. Cilji osebnega komuniciranja s tržnimi partnerji so usmerjanje in usklajevanje dolgoročne navezanosti in sodelovanja in opravljanja predprodajnih, prodajnih in poprodajnih oz. nabavnih dejavnosti (Tavčar, 2000).

Pomen osebne prodaje v komuniciranju v trženju podjetja pa se seveda kaže predvsem v njenih ciljih:

- informirati potencialne kupce o vseh sestavinah marketinškega spleta za določen izdelek ali storitev, pogosto primerjalno z enakimi ali sorodnimi proizvodi ali storitvami;
- zlasti pa informirati in prepričevati o tistih sestavinah marketinškega spleta, ki iz kakršnih koli razlogov ostanejo neznane, nejasne, dvomljive, za kupca ali potrošnika pa so odločilne za nabavo oziroma nakup.

**Osebno prodajo** lahko delimo na **prodajo pravnim osebam** in **prodajo individualnim osebam**. Ne glede na to, za kakšno obliko osebne prodaje gre, mora podjetje, ki uporablja takšen način prodaje, delo organizirati tako, da ima na eni strani stalen pregled nad dogajanjem na terenu in nadzor nad potniki oziroma zastopniki, na drugi strani pa mora omogočiti terenskim potnikom ustrezno informacijsko podporo. Informacijska podpora pomeni poznavanje nakupnega vedenja znanih strank oziroma odkrivanje pričakovanih predvidene ciljne skupine.



*Nekaj značilnosti prodaje na medorganizacijskih trgih:*

***Prodaja med organizacijami** je običajno pri prodaji t. i. industrijskega blaga. A tudi pri prodaji blaga za široko porabo na tujem trgu iščemo odjemalce iz trgovinske panoge, zastopnike, predstavnike in druge posrednike, torej organizacije. Prodajnik se na medorganizacijskem trgu ukvarja z majhnim številom odjemalcev. V akt prodaje med organizacijama je vključeno več oseb, predstavnikov odjemalca ali ponudnika. Pomembno je ugotoviti, kdo v odjemalčevi skupini odloča, kdo prvi sprejme novosti, kdo posreduje informacije ipd. Vloge v nabavni odločitveni skupini so razdeljene med več oseb, o nabavi ne odloča posameznik. V procesu prodaje se medsebojne osebne povezave tržnikov obeh strani krepijo, postajajo tesne in dobavitelji in odjemalci so med seboj močno odvisni. Praviloma je nakupni motiv pri medorganizacijski prodaji racionalen, čeprav se sčasoma oz. občasno lahko pojavijo tudi emocionalni motivi. Čas odločanja je daljši kot pri nakupu širokopotrošnega blaga, tudi čas preverjanja nasprotne strani in iskanja informacij je dolg. Na medorganizacijske kupce močno vpliva gospodarsko okolje, pomemben je lahko tudi imidž krovne blagovne znamke. Medorganizacijski kupci se ponavadi odločajo o nakupu v več stopnjah: najprej prepoznajo potrebo, jo podrobno opredelijo, nato intenzivno iščejo potencialnega dobavitelja, zbirajo ponudbe in podatke o dobaviteljih, enega ali več dobaviteljev izberejo, ga preizkusijo in se odločijo, potem ko ocenijo dobavo.*

### 3.2 KONCEPT OSEBNE PRODAJE

Za uspešno prodajo ni več dovolj le poznavanje značilnosti in prednosti izdelka. V dobi zasičenosti tržišč z blagom imajo čedalje večji pomen prodajne spretnosti in pristop prodajalca h kupcu. Prodajni referenti morajo obvladati številne pristope k osebni prodaji, med katerimi so najpomembnejši: prodajanje, pogajanje in trženje na podlagi odnosov (Potočnik, 2002, 379).

Tabela 3: Možni pristopi k osebni prodaji

PRISTOPI K OSEBNI PRODAJI	DEJAVNOST OZ. UKREPI PRI OSEBNI PRODAJI
<i>Informiranje</i>	<i>Prodajalec je osebni komunikator, ki le posreduje podatke in informacije o izdelku ali storitvi svojim kupcem do sklenitve prodajne pogodbe.</i>
<i>Prodajanje</i>	<i>Prodajalec poskuša ponuditi kupcu takšen izdelek, ki bo ustrezal njegovim potrebam, ker dobro pozna njegove zahteve in želje. Zato z navajanjem svojih dokazov prepričuje kupca, da je njegova ponudba utemeljena.</i>
<i>Pogajanje</i>	<i>Z razgovorom in pogajanjem poskuša prodajalec ugotoviti potrebe kupca in svojo ponudbo prilagoditi tem potrebam. Kupec postane stalni poslovni partner prodajalca.</i>
<i>Trženje na podlagi odnosov</i>	<i>Prodajalec poskuša v celoti zadovoljiti potrebe kupca (z izdelkom in z njim povezanimi storitvami) in s tem zadovoljiti njegov interes, obenem pa tudi interes svojega podjetja, to je ustvariti načrtovan dobiček.</i>

Vir: Potočnik, 1996, 116

Podjetja vsako leto porabijo zelo veliko denarja, da naučijo svoje prodajalce umetnosti prodajanja. Vsi prodajno-izobraževalni pristopi poskušajo spreobrniti prodajalca, da postane namesto pasivnega prejemnika naročil aktivni dobitnik naročil (Kotler, 1996).

Noben prodajni pristop ni uporaben za vse priložnosti, vendar se večina programov usposabljanja prodajalcev strinja o glavnih korakih, ki jih vsebuje vsak uspešen prodajni postopek.

Za večino medorganizacijske prodaje je potrebna pogajalska večšina. Obe strani se morata sporazumeti o ceni in drugih pogojih prodaje. Prodajalci morajo dobiti naročilo, ne da bi pri tem preveč popuščali ali prizadeli dobičkonosnost.

Pri pogajanju poskuša prodajni referent doseči takšne pogoje prodaje, ki bi zadovoljili obe strani z nasprotujočimi si interesi. Pogajanja so potrebna, če prodaja vsebuje več sestavin (ceno, kakovost, rok dobave, način plačila ipd.), če tveganja ni mogoče vnaprej opredeliti in kadar prihaja do pogostih sprememb naročil (Potočnik, 2002).

Pogajanje ima naslednje značilnosti (Kotler, 1996):

- vpleteni sta vsaj dve strani;
- strani imata nasprotujoče si interese, povezane z enim ali dvema vprašanjema;
- obe strani sta vsaj začasno skupaj v prav posebnem prostovoljnem odnosu;
- aktivnost v tem odnosu zadeva delitev ali menjavo enega ali več virov in/ali odločitev o enem ali več neoprijemljivih vprašanjih med stranmi in prisotnimi;
- aktivnost običajno vsebuje predstavitev zahtev in predlogov ene strani in oceno tega z druge strani, ki ji sledi popuščanje in protipredlogi.

Od dobro opravljenih pogajanj je vedno znova odvisna uspešnost podjetja. Pogajanja zadevajo stališča in odločitve ljudi. Zato zanje ne zadošča samo logika in hladen račun; upoštevati mora tudi človeške vrednote in navade, interese in potrebe. Pogajanja pomenijo bližanje stališč, ki so si vsaksebi. Bolj preprosto: s pogajanjem se dve osebi sporazumevata o težavi ali priložnosti tako, da je sprejemljiva za obe (Tavčar, 1996). Načela osebne prodaje in pogajanj so usmerjena k transakcijam. Njihov cilj je pomagati prodajalcem zaključiti določeno prodajo s porabnikom. Toda v številnih primerih podjetje ni usmerjeno zgolj v prodajo, temveč v dolgoročne dobre poslovne odnose. Opredelejo pomembnejšo stranko, ki jo želijo pridobiti in ji streči. Podjetje bi stranki rado pokazalo, da lahko odločilno ugotovi njenim potrebam, še zlasti, če lahko vzpostavita odnos, ki temelji na zaupanju. Trženje, ki temelji na odnosih, ki izhaja iz filozofije sodelovanja in je morda odziv na agresivno tekmovanje, poudarja, da je treba s kupcem graditi pozitivne odnose.

Vse več podjetij daje prednost trženju, ki temelji na odnosih. Današnji kupci so veliki in pogosto delujejo globalno. Raje imajo dobavitelje, ki lahko prodajajo in dobavijo usklajen niz izdelkov in storitev na različnih krajih, ki so sposobni hitro rešiti probleme, zrasle na različnih koncih. Sposobni so tesno sodelovati s porabniki in njihovimi skupinami, da izboljšajo izdelke in postopke.

Podjetja spoznavajo, da bo skupinsko delo v prodaji postalo ključ za pridobivanje in ohranjanje strank. Seveda se zavedajo, da če zgolj prosijo svoje ljudi, naj delajo v skupini, to še ne pomeni, da so se res odločili za skupinsko delo. Popraviti bodo morali sistem nagrajevanja, da bodo dali priznanje tistim, ki delajo skupaj za eno stranko; postaviti morajo boljše cilje in ukrepe za svoje prodajno osebje; poudariti morajo pomen skupinskega dela v svojih izobraževalnih programih, vendar hkrati ne smejo zanemariti individualne spodbude.

Glavni koraki ustvarjanja tržnega programa, ki bo temeljilo na odnosih, v podjetju:

- **Opredeliti tiste ključne porabnike**, ki so vredni takšnega trženja. Podjetje lahko izbere pet ali deset največjih strank in jih določi za trženje, ki bo temeljilo na odnosih. Doda lahko tiste stranke, ki so pokazale izjemno rast svojih nakupov.
- **Določi za vsakega ključnega porabnika spretnega vodjo trženja, temelječega na odnosih.** Prodajalca, ki oskrbuje porabnika, je treba usposabljanje v trženju, ki temelji na odnosih.
- **Razvije jasen opis delovnega mesta za vodje trženja, ki temelji na odnosih.** Potrebno je opisati razmerja, cilje, odgovornost in kriterije ocenjevanja. Vodja

je odgovoren za stranko, je ključen za vse informacije o njej in sproži službe v podjetju, da delajo za stranko. Vsak vodja trženja, temelječega na odnosih, bo imel zgolj eno ali le nekaj strank.

- **Določi vodjo, ki bo nadzoroval vodje za trženje, temelječe na odnosih.** Ta oseba bo pripravila opis delovnega mesta, kriterij ocenjevanja in podporna sredstva, ki bodo pomagala vodjem, da bodo pri takem trženju bolj učinkoviti.
- **Vsak vodja mora razviti dolgoročne in letne načrte trženja, temelječega na odnosih.** Letni načrt bo vseboval cilje, strategije, posebne aktivnosti in potrebna sredstva.

Če je ta tržni program dovolj dober, bo organizacija/podjetje skrbelo za ravnanje s strankami prav toliko kot za izdelek sam. Istočasno se morajo podjetja zavedati, da kljub močnim težnjam k trženju, ki temelji na odnosih, zadnje ni učinkovito v vseh primerih.

Ta vidik osebne prodaje ustvarja trajne odnose in soodvisnost med prodajnim ter nabavnim osebjem v obeh podjetjih in ti odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju. Za pridobitev zaupanja je potrebno širše sodelovanje na več poslovnih področjih in stalna pozornost, ne pa zgolj sklenitev nekaj prodajnih poslov (Kotler, 1996). Odločitev, da gradimo na prvem stiku s kupcem, pozneje pogosto privede do tega, da kupcu še kaj prodamo, ne da bi bilo treba v to prodajo vložiti niti približno toliko časa kot v prvo. Prodajalec ugotovi, da je (z večjim zaupanjem na obeh straneh) z vsako novo (ponovljeno) prodajo čedalje uspešnejši. Podjetje bo uspešno poslovalo, če bo sprejelo koncept trženja, ki temelji na odnosih, kot prvo izhodišče svojega delovanja ter razvijalo s kupci trajno poslovno sodelovanje, da bi sproti zadovoljilo njihove spreminjajoče se potrebe (Potočnik, 1996).

### 3.3 ZNAČILNOSTI OSEBNE PRODAJE

Osebna prodaja kot instrument tržnega komuniciranja je najbolj fleksibilna med vsemi instrumenti v marketinškem komuniciranju. Dejstvo je, da prodajalec lahko izbere potencialne kupce in k njim usmeri svojo ponudbo.

Osebna prodaja ima pozitivne lastnosti, ki jih sposobni delavci morajo izkoristiti v kar največje zadovoljstvo prodajalca in možnega kupca. Te pozitivne lastnosti so (Kotler, 1998):

**Osebni stik** (soočanje) med prodajalcem in potencialnim kupcem. Osebna prodaja pomeni živo, takojšnje in interakcijsko razmerje med dvema ali več osebami.

**Negovanje medsebojnih odnosov.** Osebna prodaja omogoča nastajanje najrazličnejših odnosov. Od navadnega kupoprodajnega razmerja do osebnega prijateljstva.

Tabela 4: Značilnosti osebne prodaje

<b>ZNAČINOSTI</b>	<b>OSEBNA PRODAJA</b>
<i>Ciljna tržišča</i>	<i>Trženje znanim posameznikom. Znano ime, naslov, panoga, nakupno vedenje.</i>
<i>Obvladovanje proizvoda</i>	<i>Tržnik spremlja proizvod vse do nabave.</i>
<i>Kraj trženja</i>	<i>Kraj trženja je uporabljeni medij – po navadi neposredni osebni stik.</i>
<i>Učinki</i>	<i>Osebna prodaja se uporablja za spodbujanje takojšnjega naročila ali vprašanja.</i>

Vir: Tavčar, 2000, 98

Glavna prednost osebne prodaje je natančno razločevanje tržišča in opredeljevanje za točno določene ciljne skupine porabnikov. Prodajno osebje se lahko (tudi dalj časa) ukvarja s kupcem in natančno spozna njegove potrebe in želje, upošteva tudi njegove ugovore ipd.

V določenih primerih je osebna prodaja praktično nenadomestljiva:

- pri stikih s kupci, ki kupujejo velike količine (glavni kupci) in zato potrebujejo tudi posebno pozornost in obravnavo;
- pri po meri narejenih, dragih in kompleksnih izdelkih, ki zahtevajo podobno predstavitev kupcu, demonstracije in morda še kasnejše obiske in svetovanja;
- kadar osebna prodaja predstavlja nadaljevanje pisnega in telefonskega komuniciranja;
- ko oglas ne more posredovati dovolj informacij o izdelku;
- pri novih izdelkih, kjer je pogosto potrebna osebna prodaja, da pridobimo trgovske posrednike;
- kadar kupci oz. podjetja pričakujejo visoko raven osebnega stika in postrežbe.

Osebno prodajo lahko uspešno izvajajo strokovno usposobljeni prodajni referenti, ki morajo biti družabni, prodorni, iznajdljivi, po potrebi tudi vztrajni in sposobni ustvarjati ugodno »prodajno klimo«. Pri prodaji nekaterih vrst izdelkov morajo sodelovati tudi tehnični strokovnjaki (Potočnik, 2002).

Tabela 5: Značilne vloge prodajnih referentov v neposredni prodaji

VLOGA	USMERITEV	NALOGE
<i>Prodajnik v podjetju</i>	<i>strezba porabnikom – pridobivanje naročil po telefonu</i>	<i>podpora terenskim prodajnikom s strezbo odjemalcev; pridobivanje naročil malih odjemalcev in odjemalcev v nepokritih področjih</i>
<i>Prodajnik na terenu</i>	<i>stiki z odjemalci – reševanje problemov porabnikov – specialist za proizvod ali za ponudbo</i>	<i>iskanje poslov, spoznanje tržišč, pomoč tržnim potem, storitve in usluge odjemalcem – prodajniki na terenu so najpomembnejši stik podjetja s porabniki</i>
<i>Prodajni inženir – aplikator</i>	<i>tehnična eksperzija o proizvodih – eksperzija o industrijskih procesih</i>	<i>s tehničnimi storitvami podpirajo dejavnost terenskih prodajalcev, zlasti v velikih in kompleksnih projektih – koordinirajo tudi dejavnosti več enot dobavitelja v posameznih projektih</i>
<i>Vodja prodaje velikim odjemalcem</i>	<i>trži velikim porabnikom – stiki z vrhom menedžmenta porabnikov – pogodbe za vse podjetje porabnika</i>	<i>vzdržujejo poslovne stike z izvršnim menedžmentom najpomembnejših porabnikov – koordinirajo delovanje tržnih poti in dejavnosti funkcij in delov podjetja</i>

Vir: Prirejeno po Tavčar, 2000

### 3.4 POGAJANJA V PRODAJI

Vsi se pogajamo. Vsak dan. Pogosto se tega niti ne zavedamo in mislimo, da v resnici sploh ne gre za pogajanja. Prav zato pa so naši "pogajalski izzidi" slabši, še posebno, če je na drugi strani nekdo, ki je več in usposobljen pogajalec. Intuicija, čeprav dragocena in koristna lastnost vsakega med nami, sama po sebi ne zadošča za uspeh pogajalskih procesov. Ničesar ne smemo prepuščati naključju. Posebno, ko ne gre le za nas kot posameznike, ampak za naše podjetje, organizacijo, banko, ustanovo, tim ali projektno skupino. V tem primeru še posebej potrebujemo primerne, če že ne kar vrhunske pogajalske pristojnosti, veščine in spretnosti, pogajalska znanja, sposobnosti prepričevanja in vplivanja.



*Pogajanja ... so proces vplivanja na druge in vključujejo približevanje obeh v konfliktu nastopajočih partnerjev, da bi dosegla skupno sprejemljiv dogovor.*

Pogajanje je vrsta poslovne aktivnosti, v kateri predstavnik podjetja osebno komunicira s predstavnikom drugega podjetja in mu predstavlja svojo ponudbo, utrjuje poslovni odnos in se dogovarja za prodajo (Keller, 1991).

Kaj je pri pogajanjih treba vedeti?

- **Ločiti ljudi od problema:** vsaka stran mora razumeti stališče nasprotnika in raven čustev ob tem stališču, vendar se je treba namesto na razlike osredotočiti na interese obeh strani. Pozorno poslušanje nasprotnikovih argumentov in obravnavanje problema kot odgovor nanje izboljša možnosti, da dosežemo zadovoljivo rešitev.
- **Osredotočiti se moramo na interese in ne na stališča:** razlika med stališči in interesi je podobna razlikam med rešitvami in želenim rezultatom ali med sredstvi in ciljem. Z osredotočanjem na interese namesto na stališča bodo pogajalci verjetneje našli vzajemno sprejemljiva sredstva za doseg skupnih interesov.
- **Prispevati moramo mnenje za obojestransko pridobitev:** iščite večjo pogačo, namesto da bi se prepirali o velikosti vsakega kosa. Iskanje možnosti, ki so v skupno dobro, pomaga opredeliti vzajemne interese.
- **Vztrajati moramo pri tem, da rezultat temelji na nepristranskih merilih:** vztrajajte, da sporazum odraža poštena objektivna merila, neodvisna od stališč katere koli strani. S tem pristopom se izognemo temu, da mora ena stran popustiti stališču druge. Namesto tega obe strani popuščata na račun poštene rešitve, temelječe na merilih, ki sta jih obe sprejeli.

Za pridobitev dolgoročnega pogajalskega partnerja ta ne sme oditi s pogajanj z občutkom, da je izgubil. Uspeh pogajanja je odvisen od znanja, ki ga ima prodajalec o podjetju in o kupcu, s katerim se pogaja. Čim več informacij ima o njegovi kulturi, osebnosti, vrednotah, navadah, večja je možnost za uspeh.

Pogajanja so ciljna dejavnost, prizadevanje za doseganje merljivih ciljev. Pogajanja niso sama sebi namen, saj štejejo le izidi složnega delovanja. Ti izidi so tudi edino pravo merilo uspešnosti dela. Zato so pogajanja bistvena sestavina poslovnega delovanja in posebej dejavnost menedžerjev v organizacijah. Pri pogajanjih gre za proces sporazumevanja za usklajevanje interesov, v katerem več udeležencev vpliva med seboj pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja pa se med seboj ločijo tako po sami strategiji kot po slogu pogajanja.

Slog zahteva vsebinsko naravnost pogajanj: so klasična in načelna pogajanja. Klasična pogajanja se od načelnih razlikujejo glede širine in naravnosti tako, kot se enostavno prodajanje razlikuje od vseobsežnega marketinga. Klasična pogajanja so ožja tako po vsebini kot pri presojanju dolgoročnih izidov; uporabljajo skoraj vsa sredstva za doseganje ciljev in pri tem ne poznajo posebnih zadržkov. Načelna pogajanja so širša in globlja, bolj upoštevajo druge udeležence in dolgoročneje presojujejo stališča glede na izide pogajanja. Klasična pogajanja je mogoče opravljati na popustljiv in nepopustljiv način. Med njima je precej razlik, ki so razvidne iz spodnje preglednice. Za boljšo primerjavo obeh skrajnih slogov poslovnih pogajanj pa je v tretjem stolpcu preglednice opisan še učinkovit slog pogajanj.

Tabela 6: Pogajalski slogi

Popustljiv slog	Nepopustljiv slog	Učinkovit slog
Udeleženci so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.	Udeleženci hočejo urejati zadeve.
Cilj je sporazum.	Cilj je zmaga.	Cilj je učinkovit in prijateljsko dosežen razumen sporazum.
Neguj odnose s popuščanjem!	Terjaj popuščanje kot pogoj za dobre odnose!	Obravnavaj zadevo ločeno od odnosov med ljudmi!
Bodi popustljiv do ljudi in glede obravnavane zadeve!	Bodi nepopustljiv tako do ljudi kot do obravnavane zadeve!	Bodi popustljiv do ljudi, vendar dosleden glede zadeve!
Zaupaj udeležencem!	Bodi nezaupljiv do udeležencev!	Ravnaj ne glede na zaupanje!
Prožno prilagajaj svoja stališča!	Trdo vztrajaj pri svojih stališčih!	Osredotoči se na interese, ne na stališča!
Ponujaj predloge!	Ponavljaj grožnje!	Raziskuj interese!
Povej, do kod lahko greš.	Zavajaj udeležence glede meja lastnih stališča!	Izogibaj se konceptu skrajnih stališč!
Sprejmi enostranske žrtve, da dosežeš sporazum!	Terjaj enostransko popuščanje kot ceno za sporazum!	Išči rešitve, ki prinašajo koristi vsem vpletenim!
Išči eno samo rešitev, tisto, ki bo sprejemljiva za drugo stran!	Išči le eno rešitev, tisto, ki je sprejemljiva zate!	Razvij čim več možnosti in se odločaj kasneje, ko čas dozori!
Vztrajaj pri sporazumu!	Vztrajaj pri svojih stališčih!	Vztrajaj pri objektivnih sodilih!
Skušaj se izogniti navzkrižju interesov!	Prizadevaj si za merjenje moči ob interesih!	Prizadevaj si za sporazum po interesno neobarvanih sodilih!
Popuščaj ob pritiskih!	Izzivaj pritiske!	Dokazuj in sprejemaj dokaze; popusti zaradi načel, ne zaradi pritiska

Vir: <http://www.genspot.com/blog-6703/poslovna-pogajanja-in-strategije-pogajanje.aspx>

Uspešnost prodajnih pogajanj je velikokrat odvisna od izbire strategije in sloga pogajanj, ki ga večji pogajalci prilagodijo situaciji, teži razprave in lastnostim udeležencev pogajanja. V pogajanjih namreč pogajalci odstopajo do svojih in nasprotnikovih optimalnih ciljev in se

približujejo zadovoljivim in v skrajnih primerih minimalnim ciljem. Vedeti morajo, koliko smejo popuščati, zakaj in v kakšnih okoliščinah. Vsako popuščanje ene strani mora prinesiti primerno dejanje nasprotne strani. Mnogokrat lahko spretno izbrano majhno popuščanje prinese veliko protivrednost. Včasih ta taktika ni najbolj primerna in je treba izbrati nepopustljiv slog, sicer nasprotna stran podvomi v naše prepričanje, strokovnost in tudi željo po dosegu predstavljenega cilja.

Prodajalec skuša skleniti prodajo. Nekateri prodajalci ne pripeljejo pogajanj do te stopnje ali pa je ne opravijo dobro. Ne zaupajo dovolj ali pa se ne počutijo ugodno, če prosijo za naročilo, oziroma ne vedo, kdaj je pravi psihološki trenutek za zaključek prodaje. Prodajalci morajo poznati znake, ki pokažejo, da je kupec pripravljen skleniti prodajo. Ti znaki so vidna dejanja, izjave, komentarji in vprašanja. Prodajalec lahko uporabi enega ali več načinov za sklenitev prodaje. Lahko prosi za naročilo, povzame točke sporazuma, se ponudi, da bo pomagal tajnici napisati sporočilo, vpraša, ali kupec želi A ali B, pusti kupcu, da lahko malo izbira, morda barvo ali velikost. Lahko kupcu prišepne, kaj bo izgubil, če ne bo naročil takoj. Prodajalec lahko ponudi posebne spodbude za zaključek prodaje, kot so posebna cena, dobava dodatne brezplačne količine ali simbolično darilo (Kotler, 1998).

To je ključna točka, ki je po navadi tudi šibka točka. V tem trenutku se odloči, ali smo dosegli prodajni cilj ali ne. Mnogi prodajalci se bojijo tega končnega vprašanja, da ne bi doživeli zavrnitve. Zato je treba izbrati pravi trenutek in način zaključka razgovora. Pri tem nam je lahko v pomoč opazovanje nakupnih signalov, ki jih oddaja kupec, in različni načini zaključevanja, kot so direktno vprašanje, domneva, dajanje alternativ, takojšnja korist (npr. popust), povzetek idr.

Prodajalec ne sme nikoli pozabiti, da prodaja ni enkraten posel, temveč se stalno ponavlja. Zadovoljni kupec je najboljša oblika ekonomske propagande. Zaradi tega se mora prodajalec zahvaliti kupcu za vzeti čas, opravljen nakup ali opravljen posel. Razumljivo je, da se ne bo vsak prodajni razgovor končal s prodajo. Včasih je treba večkrat obiskati potencialnega kupca, preden se bo ta pripravil pogovoriti o nakupu.

Za večino medorganizacijske prodaje so potrebne pogajalske spretnosti. Obe strani se morata sporazumeti o ceni in drugih pogojih prodaje. Prodajalci, ki se pogajajo, morajo imeti določene značilnosti in spretnosti, če želijo biti uspešni. Najpomembnejše so: priprava in spretnost načrtovanja, poznavanje predmeta, o katerem bodo tekla pogajanja, sposobnost jasnega in hitrega razmišljanja pod pritiskom in v negotovosti, sposobnost izražanja misli, sposobnost poslušanja, presojanje in splošna inteligenca, integriteta, sposobnost prepričati druge in potrpežljivost. Pogajanja niso zmeraj primeren postopek za sklenitev prodajnega posla. Debler (v: Kotler, 2004, 657) je navedel naslednje okoliščine, v katerih je za sklenitev prodaje pogajanje primerno:

- ko je veliko dejavnikov, ki se nanašajo ne samo na ceno, ampak tudi na kakovost in storitve;
- ko poslovnih tveganj ni mogoče vnaprej natančno opredeliti;
- ko je potrebno veliko časa za izdelavo izdelkov;
- ko je proizvodnja pogosto prekinjena zaradi številnih sprememb naročil.

Pogajanje je primerno, kadar obstaja **območje sporazuma**. To je takrat, ko imamo sočasno več prekrivajočih se sprejemljivih izidov za obe strani.



*Primer: Vzemimo, da se dve strani pogajata o ceni. Prodajalec ima najnižjo ceno,  $S$ , ki je najmanj, kar bo še sprejel. Kakršna koli končna pogodbeno vrednost,  $X$ , ki je nižja od  $S$ , torej je izid slabši, kot če sploh ne bi prišlo do sporazuma. Za vsak  $X > S$  dobi prodajalec presežek. Jasno je, da želi prodajalec čim večji presežek ob tem, da obdrži dobre odnose s kupcem. Podobno ima kupec najvišjo ceno,  $B$ , ki jo je še pripravljen plačati. Vsak  $X$ , ki je večji od  $B$ , pomeni slabši izid, kot če sporazuma ne bi bilo. Za vsak  $X < B$  dobi kupec presežek. Če je prodajalčeva najnižja cena pod kupčevo najvišjo, to se pravi  $S < B$ , potem obstaja območje sporazuma in bo končna cena določena s pogajanjem.*

Pogajalci pri pogajanjih uporabljajo različne taktike. To so »manevri«, ki jih naredimo na določenih točkah med pogajanjem. Nekaj klasičnih primerov pogajalskih taktik je navedeno v spodnji tabeli.

Tabela 7: Klasične pogajalske taktike

<b>Delati se norega</b>	<i>Pripravi dobro predstavo, tako da vidno pokažeš svojo čustveno zavezanost svojemu stališču. To poveča tvojo verodostojnost in lahko ponudi nasprotniku opravičilo, da pristane na tvoje pogoje.</i>
<b>Veliki lonec</b>	<i>Pusti si veliko prostora za pogajanje. Postavi visoke zahteve na začetku. Tudi ko boš popustil, boš še vedno dobil več, kot če bi začel prenizko.</i>
<b>Dobi si uglednega zaveznika</b>	<i>Zaveznik je lahko oseba ali projekt, ki je ugleden. Skušaj pripraviti nasprotnika, da sprejme manj, ker je oseba ali objekt, s katerim bo imel opravka, ugleden.</i>
<b>Vodnjak je suh</b>	<i>Zavzemi stališče in povej nasprotniku, da ne moreš popustiti.</i>
<b>Omejena pooblastila</b>	<i>Z nasprotnikom se pogajaš v dobri veri, in ko si pripravljen podpisati posel/pogodbo, rečeš: "Moram preveriti pri šefu".</i>
<b>Dvojna korist/licitacija</b>	<i>Različnim konkurentom daš vedeti, da se z njimi pogajaš sočasno. Načrtuj sestanke z njimi sočasno in jih vse pusti čakati, preden jih sprejmeš.</i>
<b>Razcepi in premagaj</b>	<i>Če se pogajaš z nasprotnikovim timom, pridobi vsaj enega člana tima na svojo stran. Ta ti bo pomagal pridobiti druge člane tima.</i>
<b>Za nekaj časa izgini ali zavlačuj</b>	<i>Popolnoma zapusti pogajanja za nekaj časa. Vrni se, ko se stvari obračajo na bolje. Skušaj se ponovno pogajati. Časovni razpon je lahko dolg ali kratek.</i>
<b>Politi kuža</b>	<i>Ne odzivaj se nasprotniku niti čustveno niti verbalno. Ne odzivaj se na pritiske ali na silo. Sedi kot politična kuža in so nadeni brezizrazen</i>

	<i>obraz.</i>
<b>Bodi potrpežljiv</b>	<i>Če si lahko bolj potrpežljiv kot nasprotnik, boš verjetno veliko pridobil.</i>
<b>Zgladimo razlike</b>	<i>Oseba, ki to prva predlaga, najmanj izgubi.</i>
<b>Poskusni balon</b>	<i>Svojo premišljeno odločitev sporočiš prek t. i. zanesljivega vira, še preden sploh pride do odločitve. To ti omogoča, da preveriš odzive na svojo odločitev.</i>
<b>Presenečenja</b>	<i>Spravi nasprotnika iz ravnotežja z drastično, dramatično, nenadno spremembo taktike. Nikoli ne bodi predvidljiv - naj nasprotnik ne pričakuje tvojih potez.</i>

Vir: Kotler, 2004, 659

Pogajati se torej pomeni prizadevati si doseči soglasje oz. sporazum glede nečesa. Pogajanja so pogosto za marsikatero vpletene ljudi ali skupine, povezana z njihovimi vrednotami, zato jih doživljajo tudi čustveno. Pogajanje je zbliževanje stališč posameznikov, skupin, organizacij ... o ciljih in o strategijah za doseganje teh ciljev. Pogajanja so prizadevanja, da se obe vpleteni strani uskladita glede minimalnega oz. maksimalnega področja soglašanja.

Pri pogajanjih se pogajalci lahko poslužujejo petih temeljnih konceptov. Trije koncepti so **distributivni** (po angl. *win-loose*), pri katerih ena stran pridobi na račun druge strani, dva pa sta **integrativna** (po angl. *win-win*), pri katerih zaradi sodelovanja pridobita obe strani.

### Pogajanja na silo in kompromis

Ta pogajanja temeljijo bodisi na premoči ene strani bodisi na kompromisu. Če gre za premoč ali pritisk, poteka prepričevanje po načelu "jaz dobim, ti izgubiš". Ena stran torej skuša prevladati drugo. Podrejena stran skuša prej ali slej povrniti nadrejeni strani milo za drago. Takšna pogajanja za seboj puščajo grenak priokus, v pogajalcih ostaja odpor in nejevolja.

Tabela 8: Pogajalski koncepti

<b>Koncept</b>	<b>Osnova pogajanj</b>	<b>Poraba sredstev</b>	<b>Učinkovitost</b>	<b>Odziv ob uspehu</b>	<b>Odziv ob neuspehu</b>
<b>Prisila</b>	Razmerje moči	Zelo majhna	Kratkoročna	Nejevoljno priznanje	Maščevalnost, ogorčenje
<b>Kompromis</b>	Ena stran sama popusti	Majhna	Kratkoročna	Prikrito nezadovoljstvo	Izrazito nezadovoljstvo
<b>Tekmovanje</b>	Poštena pravila	Srednja	Srednjeročna	Pozabljena napetost	Oporekanje pravilom
<b>Sodelovanje</b>	Skupno urejanje	Velika	Dolgoročna	Utrjeno sodelovanje	Složno popravljanje
<b>Prikrita pogajanja</b>	Nezavedna usvojitev	Največja	Dolgoročna	Utrjena zavzetost	Prikrito popravljanje

Vir: [www.vodja.net/.../odlocitve%20-%20pogajanja.jpg](http://www.vodja.net/.../odlocitve%20-%20pogajanja.jpg)

## **Tekmovalna pogajanja**

Ta pogajanja so za malenkost boljša od prejšnje variante. Potekajo po načelu "nobenemu vse". Gre za tekmovalno določanje deležev in izidov. V primerjavi s pogajanja na silo so tukaj pravila »tekmovalna« čista in javna. Vse vpletene strani na koncu vedo, da so dobile svoj delež na pravičen način, najsi so z njimi zadovoljne ali ne. Po tekmovalnih pogajanjih ostaja napetost, saj je izgubiti vedno neprijetno, pa čeprav po vnaprej znanih pravilih.

## **Sodelovalna pogajanja**

Najpopolnejša so sodelovalna pogajanja. Pogajanja so vselej delitev dobrin med udeležence. V sodelovalnih pogajanjih skušata obe strani s složnim delovanjem povečati količino dobrin za delitev do mere, ki omogoči sporazum. Načelo je "vsakemu največ" v okviru možnega. Tekmeci po sodelovalnih pogajanjih še naprej ostanejo zavezniki.

## **Pritajena pogajanja**

Najvišja oblika so pritajena pogajanja. Pri tem pristopu na videz pravih pogajanj sploh ni. Stran, ki ima pobudo, posredno vpliva na drugo stran (z informiranjem, spraševanjem, napeljevanjem...), da ta sama prevzame stališča prve strani, se z njimi identificira, jih privzame kot svoje ter jih potem tudi zagovarja in udejanja.

### **3.5 NEPOSREDNO TRŽENJE KOT PODPORA OSEBNI PRODAJI**

Z direktnim marketingom prodajamo izdelke ali storitve končnemu kupcu neposredno, brez posrednikov. Z direktnim marketingom pridobimo neposredni odziv kupcev na marketinško sporočilo, uporabljamo podatkovne baze o kupcih, merimo odzivnost, vse skupaj pa z najnižjimi stroški za en kontakt s kupcem.

Neposredno trženje pomeni uporabo neposrednih poti za doseganje porabnika in dostavo izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov. Te poti vključujejo neposredno pošto, kataloge, telefonsko trženje, interaktivno televizijo, kioske, spletna mesta in mobilne naprave. Neposredno trženje je eno najbolj rastočih načinov za oskrbo kupcev. Neposredni tržniki želijo izvabiti merljivi odziv, to je predvsem naročilo. To včasih imenujemo trženje z neposrednim naročilom. Danes številni neposredni tržniki uporabljajo neposredno trženje za razvijanje dolgoročnih odnosov s kupci (trženje s poudarkom na odnosih s kupci).

Prodaja, ki poteka po tradicionalnih poteh neposrednega trženja (katalogi, neposredna pošta in telefonsko trženje), narašča izjemno hitro.



Številni preverjeni nasveti, kako uspešno prodajati, so dostopni na:

<http://www.lisac-lisac.si/>

<http://www.marketingzmagovalcev.com/>



*Razmislite, katerim dejavnikom bi lahko pripisali izjemno rast neposrednega trženja.*

Neposredno trženje ima za porabnike številne prednosti. Nakupovanje od doma je zabavno, udobno in ne povzroča stresa. Porabnikom prihrani čas, hkrati pa jim ponuja večjo izbiro blaga. Kupci lahko primerjajo ponudbo z listanjem katalogov, ki jih dobijo po pošti in s pregledovanjem ponudb na internetu. Izdelke lahko naročajo zase ali za druge. Prednost za poslovne kupce je v tem, da se lahko seznanijo z velikim številom izdelkov in storitev, ne da bi izgubljali čas za sestanke s prodajnim osebjem. Neposredno trženje ima prednost tudi za ponudnike. Neposredni tržniki lahko kupijo seznam naslovov, ki vsebuje imena skoraj vseh skupin ljudi. Tržniki lahko porabnikom prilagodijo in poosebijo svoja sporočila. Prav tako lahko z vsakim kupcem vzpostavijo trajen odnos. Z neposrednim trženjem lahko načrtujemo, da dosežemo morebitne kupce v pravem trenutku. Gradivo neposrednega trženja doseže visoko branost, ker je poslano tistim kupcem, ki jih to zanima. Neposredno trženje omogoča preverjanje alternativnih medijev in sporočil pri iskanju najbolj ekonomičnega pristopa. Z uporabo neposrednega trženja sta tudi ponudba in strategija manj opazni konkurentom. Neposredni tržniki pa lahko navsezadnje tudi merijo odziv na svoje kampanje in tako ugotavljajo, katere so bile najuspešnejše (Kotler, 2004).

### 3.6 POVZETEK

Sodobni tržni trendi in vse bolj zahtevni kupci postavljajo vsako podjetje pred nove izzive in vse večje potrebe po učinkoviti in dobro organizirani prodaji. Učinkovito izpeljani prodajni postopki na terenu niso več dovolj za doseganje dobrih prodajnih rezultatov in zadovoljnih strank, potrebno je usklajeno profesionalno delovanje prodaje na terenu s podporo znotraj podjetja.

Vedno več prodaje se v današnjem času seli na internet. Čeprav nas večina že ob prvem razmisleku ve, da doseganje poslovnih rezultatov na internetu zahteva ponudbo dodane vrednosti uporabnikom, na to po navadi pozabimo, ko pride do praktične izvedbe.

Namesto osredotočenja na uporabnikove potrebe oz. na tiste kritične točke, ki ga bodo dolgoročno zmožne pretvoriti v stranko, se raje osredotočimo na takojšnje "uresničevanje" lastnih potreb, čeprav na škodo obsežnejših rezultatov na malo daljši rok. To velja tako pri internetnem komuniciranju s potencialnimi strankami kot tudi z obstoječimi.

Težava je predvsem v načinu razmišljanja podjetij, ki je zlasti na internetu po navadi precej egocentrično. Kot da bi pozabili tudi na vse »učne ure« iz klasične teorije marketinga.



#### *Vprašanja za preverjanje znanja*

1. *Kako bi opisali osebno prodajo?*
2. *Kakšne pogajalske taktike bi uporabili v prodajnem postopku?*

3. *Kaj je pri pogajanjih nujno vedeti?*
4. *Neposredno trženje po internetu. Kaj menite, kateri izdelki so primernejši za takšno obliko prodaje?*
5. *Po čem se klasična prodaja razlikuje od e-prodaje?*
6. *Kaj vse mora prodajalec upoštevati, ko se odloča, ali prodajati tudi po spletu?*
7. *V katerih primerih je osebna prodaja nenadomestljiva?*
8. *Kateri so možni pristopi k osebni prodaji?*
9. *Kakšne vloge lahko imajo prodajni referenti v osebni prodaji?*
10. *Številni tržniki morajo v svojih trženjskih načrtih upoštevati ravnanje s prodajnim osebjem. Vendar pa zaradi visokih stroškov vzdrževanja prodajnega osebja nekatera podjetja nadomeščajo nekatere osebne prodajne obiske s prodajo po spletu, pošti in telefonu. Postavite se v vlogo načrtovalca Sonicove prodajne strategije za njihov novi dlančnik. Po pregledu podatkov, ki ste jih pred tem zbrali, in po odločitvah, ki ste jih sprejeli o drugih dejavnostih trženjskega spleta, odgovorite na naslednja vprašanja o Sonicovi uporabi osebne prodaje:*
  - *Ali Sonic potrebuje lastno prodajno osebje ali lahko prodaja prek agentov in drugih zunanjih zastopnikov?*
  - *Na koga naj Sonic usmeri svoje prodajne dejavnosti? Kako naj prodajne dejavnosti podjetja podprejo preostale prodajne in trženjske cilje, ki ste jih postavili?*
  - *Katere prodajne cilje naj Sonic postavi svojemu prodajnemu osebju?*
  - *Kakšne vrste usposabljanja bodo potrebovali prodajni predstavniki za prodajanje novega Sonicovega dlančnika?*
11. *IGRA VLOG: Postavite se v vlogo prodajalca novih sesalnikov, ki brez truda in posebnega vloženega napora posesajo vaše stanovanje. V skupinah izpeljite postopek osebne prodaje. Vloge zamenjajte in poskusite prodati vodno posteljo z masažnim mehanizmom, posodo, v kateri se nobena jed ne prekuha in še sami si izmislite kakšen primer.*
12. *IGRA VLOG: V skupinah se razdelite na kupce in prodajalce. Na podlagi spoznanih pogajalskih stilov in tehnik se pogajajte o nakupu /prodaji telefonske centrale, za katero prodajalec zahteva 23.000 EUR kupnine plus dodatnih 5.700 EUR za montažo in usposabljanje osebja. Kupcu se cena zdi nesprejemljiva, še posebej ker se usposabljanje in montaža posebej zaračunavata. S pogajanjem skušajte doseči kompromis in situacijo, da bosta zadovoljni obe strani.*

*Razmišljajte, katera pogajalska tehnika in pogajalski stil bi bila najprimernejša za dosego vašega cilja.*

*13. Razmislite, kako se ločita osebna prodaja, če gre za prodajo končnim porabnikom ali prodajo na medorganizacijskih trgih. Predvsem bodite pozorni na to, da v procesu odločanja na medorganizacijskih trgih sodeluje večje število oseb.*

## 4 NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANOST PRODAJE

*Prepričana sem, da pretežno vse stvari v življenju premišljeno načrtujete in organizirate. Načrtujete svoj dopust, svoje izdatke, organizirate družabna srečanja in svoj prosti čas... Razmislite, kako si organizirate čas, namenjen učenju, in kako načrtujete cilje pri študiju posameznega predmeta. Prepričana sem, da se zadev lotevate sistematično in z razlogom. Usklajevanje časa za študij, prostega časa in vsakodnevnih obveznosti terja od vas organiziranost, če želite biti uspešni.*

*Si predstavljate, kako bi delovala podjetja in organizacije, če svojega dela ne bi načrtovala in organizirala. Kako bi izgledalo, če bi zaposleni v podjetju delali, kar bi se jim pač v določenem trenutku zdelo najbolj primerno, nenačrtovano in neorganizirano? Zmeda, popolna zmeda. Zato je potrebno dejavnosti, funkcije in procese v podjetju skrbno načrtovati in organizirati. Prodaja, kot pomembna funkcija podjetja, mora zato načrtovanju in organizaciji posvečati še posebno pozornost.*

*S sistematično načrtovano in organizirano prodajo boste imeli več priložnosti, ki se bodo tudi večkrat končale z uspešno prodajo.*

*Ko podjetje vstopa na trg, mora natančno predvideti prodajo. Takšne napovedi potrebuje finančni oddelek za pridobitev potrebnih sredstev za naložbe in obratovanje, proizvodni oddelek za pripravo zmogljivosti in obsega proizvodnje, nabavni oddelek za nakup pravilne količine materiala in kadrovski oddelek za zaposlitev potrebnega števila delavcev. Za napovedovanje prodaje je odgovorno trženje. Če so te napovedi napačne, bo podjetje obremenjeno s presežnimi zmogljivostmi in z zalogo materiala ali pa bo izgubilo možni prihodek zaradi pomanjkanja zaloge končnih izdelkov.*



### **Zato bomo v tem poglavju obravnavali:**

- ključne pojme pri merjenju in napovedovanju prodaje;
- ocenjevanje tekoče prodaje;
- napovedovanje prihodnje prodaje;
- organiziranost prodaje in glavna načela organiziranosti.

### **4.1 NAJPOMEMBNEJŠI POJMI PRI MERJENJU PRODAJE**

Tržniki in prodajniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Da bi pojasnili te pojme, bomo trg razumeli kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev nekega izdelka ali storitve. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelek/storitev in dostopnost.

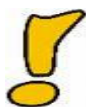


Ali veste kdo so vaši možni kupci? Kako velik je vaš trg?

Potencialni trg sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu. Vendar samo zanimanje še ni dovolj za opredelitev trga. Potencialni kupci morajo imeti dovolj visok dohodek za nakup izdelka/storitve. Čim višja je cena, manjše je število ljudi, ki lahko določen izdelek/storitev kupi. Velikost trga je torej odvisna tako od zanimanja kot tudi od dohodka. Ovire pri dostopnosti pa potem zmanjšujejo velikost trga. Če nekega izdelka na določenem območju ne prodajajo, so tam možni kupci za prodajnike izgubljeni. Razpoložljivi trg sestavljajo porabniki, ki se zanimajo za neki izdelek/storitev, imajo dohodek in tudi dostop do določene ponudbe na trgu. Za nekatere vrste ponudbe lahko npr. vlada prepove prodajo določenih izdelkov za kupce, mlajše od 21 let. Potem vsi drugi odrasli prebivalci tvorijo **omejeno razpoložljivi trg**, tj. krog porabnikov, ki jih neki izdelek/storitev zanima, imajo dohodek in lahko vstopajo na določen trg.

Podjetje se odloči ali za pridobitev celotnega omejenega razpoložljivega trga ali pa se usmeri v določene tržne segmente. **Želeni trg** (tudi **ciljni trg**) je del omejenega razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti.

Podjetje in konkurenti bodo uspeli prodati določeno količino izdelkov/storitev na svojem ciljnim trgu. **Dejanski trg** sestavljajo kupci, ki so izdelek/storitev že kupili (Kotler, 1998).



*Bi znali opredeliti (opisati) potencialni trg za nov BMW X1.*

Navedene definicije trga so koristne pri trženjskem načrtovanju. Če podjetje ni zadovoljno s tekočo prodajo, lahko stori marsikaj. Poskusi lahko privabiti večji delež kupcev na svojem ciljnim trgu. Lahko širše opredeli krog svojih potencialnih porabnikov. Lahko razširi svoj razpoložljivi trg tako, da organizira prodajo še drugje ali pa zniža cene. Lahko pa se tudi repositionira v zavesti svojih porabnikov.



*Primer trgovskega podjetja Target: Ko so se pri Targetu srečevali z močno konkurenco največjih trgovcev na drobno, kot sta Wal-Mart in Kmart, so se odločili, da se bodo usmerili v premožnejše kupce in jih zvalili stran od veleblagovnic. Diskontno trgovsko podjetje z ameriškega Srednjega Zahoda je izvedlo nenavadno oglaševalsko kampanjo na nekaterih nenavadnih mestih: v nedeljskih izdajah časopisov New York Times, Los Angeles Times in San Francisco Examiner. Eden od oglasov je prikazoval žensko, ki jezdi sesalnik za prah na nočnem nebu. Na oglasu je pisalo: „Moda in gospodinjski pripomočki.“ V desnem spodnjem kotu pa je bil Targetov logo. Ti oglasi so pridobili Targetovim prodajalnam ugled množičnega trgovca na drobno „višjega razreda“ ali „Kmart za japije“, kot je dejal eden od kupcev. Zaradi izjemnega uspeha in povečanja prodaje ter prihodkov se je krovno podjetje Dayton-Hudson Corporation preimenovalo v Target Corporation (Kotler, 2004).*

Napovedovanje prodaje pa ni možno brez merjenja povpraševanja. Vodilni v podjetjih govorijo o predvidevanjih, ocenah, projekcijah, prodajnih ciljih in prodajnih kvotah. Najpomembnejša pojma pri merjenju povpraševanja sta tržno povpraševanje in povpraševanje po izdelkih/storitvah podjetja.

**Povpraševanje** po določenem izdelku/storitvi na trgu sestavlja celotna količina tega izdelka, ki bi jo lahko kupila določena skupina porabnikov na določenem geografskem območju v

določenem času in v določenem trženjskem okolju ter v okviru določenega trženjskega programa. Povpraševanje po izdelkih podjetja predstavlja oceno obsega prodaje na različnih ravneh njegovih prodajnih naporov. Odgovornost vodstva podjetja je, da izbere eno teh ravni. Izbrana raven trženjskih in prodajnih prizadevanj bo prinesla pričakovano raven prodaje, ki ji pravimo **napoved prodaje** v podjetju. Napoved prodaje v podjetju lahko izrazimo tudi kot pričakovano raven prodaje, ki temelji na izbranem trženjskem načrtu v predvidenem trženjskem okolju.

## 4.2 PRODAJNE KVOTE



*Predstavljate si, da se ukvarjate s prodajo oglasnega prostora v regionalnem mediju. Vsak mesec ali vsako tromesečje vam prodajni vodja določi obseg vaše prodaje, ki jo morate doseči. Določi vam, koliko oglasnega prostora morate prodati, ali koliko dohodka morate ustvariti. To je potem vaš prodajni cilj oziroma predvidena prodaja. Ste kdaj razmišljali, zakaj je to potrebno? Vas takšen način dela motivira ali se ustrašite visoko postavljenih ciljev? Menite, da bi morali sodelovati pri postavljanju prodajnih ciljev? V bistvu gre pri vsem skupaj za določanje prodajnih kvot.*

Prodajna kvota izdelkov je prodajni cilj, določen za skupino izdelkov, oddelek ali trgovskega predstavnika, in je predvsem osnova vodstvu, da lahko opredeli in vzpodbuja prodajna prizadevanja. Vodstvo določi prodajne kvote na podlagi napovedi prodaje in psihološke spodbude za njeno doseganje. Na splošno določijo prodajne kvote nekoliko višje, kot znaša predvidena prodaja, da bi povečali prizadevanja prodajnega osebja (Kotler, 2004). Vse večje število organizacij kombinira tradicionalni pristop, ki temelji na prodajnih kvotah, s "ciljnim menedžmentom". Ta pristop zajema širši spekter odgovornosti, ki vključuje številne sestavine, zapisane v opisih posameznih delovnih mest.

Namen prodajnih kvot in ciljnega menedžmenta je torej enak – oblikovati cilje delovanja prodajnega osebja. Prodajne kvote so pomembne pri koordiniranju dela prodajalcev, saj jih je mogoče uporabiti pri izravnavi razlik med prodajalci glede na količino dela, sposobnosti in izkušnje prodajalcev in glede na prodajni potencial na posameznih prodajnih področjih organizacije.

Prodajne kvote pa niso le osnova za doseganje prodajnih ciljev organizacije, temveč tudi sredstvo za motiviranje njenega prodajnega osebja za doseg te ciljev. Da postanejo prodajne kvote motivatorji, je treba, da prodajni menedžer doseže dejansko sodelovanje prodajalcev pri oblikovanju kvot.



**Primer:** *Hoteli imajo prodajne kvote postavljene glede na število prenočitev. Tako lahko prenočevanje dveh gostov v dveh sobah za dve noči prevedemo v štiri prenočitve.*



**Primer oblikovanja prodajnih kvot v podjetju** Carlisle Tire & Rubber (Snoj, 2005): *V organizaciji Carlisle Tire & Rubber oblikujejo na srečevalni način prodajne napovedi, ki jih potem preoblikujejo v prodajne kvote za vsakega prodajalca. Preden je ta proces končan, se mora vsak prodajalec o končni vrednosti svoje prodajne kvote dogovarjati s prodajnimi menedžerji in potem podpisati pogodbo, da se bo dogovorjenega držal.*

*Postopek oblikovanja prodajnih kvot (kot posledica razvijanja prodajnih napovedi od spodaj navzgor) je sestavni del prodajnega načrtovanja. V oktobru morajo menedžerji, odgovorni za prodajna področja, pripraviti poročila o prodajnih rezultatih. V teh poročilih so navedeni podatki o oceni prodaje v tekočem letu, v prihodnjem letu in podatki o številu načrtovanih prodajnih obiskov pri vsakem porabniku. Takšna poročila so sestavine načrtovanja prodaje in sistema evidentiranja dogajanj v prodaji. Prodajni menedžerji, odgovorni za prodajna področja, morajo zaradi sestavljanja teh poročil opraviti natančno analizo posameznih porabnikov. Takšne analize so osnova za oblikovanje ciljev prodaje po posameznih porabnikih kot tudi taktik za njihovo doseg. Prodajni menedžerji, odgovorni za prodajna področja, morajo skupaj s svojimi predpostavljenimi menedžerji pripraviti letne načrte obiskov pri porabnikih kot osnovo za mesečne in tedenske načrte teh obiskov ter kot osnovo za poročila o teh obiskih.*

*Posamezna poročila o prodajnih rezultatih po prodajnih področjih nato združijo v celotno prodajno poročilo po posameznih ciljnih trgih organizacije. V tem času skupina izdelčnih menedžerjev aktualizira petletni načrt marketinga, ki že vključuje specifične, konkretne podatke o tem, kaj se bo dogajalo v naslednjih osemnajstih mesecih. Ti podatki zajemajo oceno zadnjih šest mesecev tekočega poslovnega leta in napoved prodajnega dogajanja v naslednjem poslovnem letu. Podatke njihovi predpostavljeni pregledajo in jih v primeru, da niso med seboj usklajeni, uskladijo ter pri tem upoštevajo zorni kot celote dogajanj. Tako dobijo zaposleni v prodaji končne prodajne usmeritve za naslednje poslovno leto.*

*Zgodaj v januarju se direktor prodaje in njegovi pomočniki z vsakim posameznim menedžerjem, odgovornim za prodajno področje v skladu z vodilom "od zgoraj navzdol", dogovorijo o končnih prodajnih kvotah za posamezne prodajalce. Prav tako se dogovorijo tudi o ostalih ciljnih, vezanih na prodajo, kot na primer o poudarkih posameznih sestavin spleta izdelkov, o posebnostih prodaje, vezanih na nove porabnike, in o usposabljanju prodajalcev.*

*Zanimivo je, da prodajalci v tej organizaciji v zvezi s prodajnimi kvotami zahtevajo od sebe več kot pa njihovi predpostavljeni sodelavci. Takšno sodelovanje v oblikovanju pogojev in zahtev v zvezi z lastnim delom bistveno povečuje motiviranost prodajnega osebja.*

Prodajne kvote uporabljamo pogosto kot sredstvo za ovrednotenje delovanja prodajnega osebja. Seveda pa uspešno vrednotenje zahteva čim bolj stvarno in natančno oblikovanje prodajnih kvot. V nasprotnem primeru je namreč težko ugotoviti, ali so razlike v delovanju rezultat slabega dela prodajalca ali pa slabega menedžerskega načrtovanja. Prodajna področja se namreč razlikujejo glede na najrazličnejše kazalce, in če prodajne kvote ne kažejo teh razlik natančno, lahko pride do napačnega ovrednotenja. Prav tako morajo biti prodajne kvote razumljive tistim, ki jih morajo dosegati (Snoj, 2005).

Vzemimo primer, da se direktor prodaje odloči za štiri dejavnike, ki so ključni pri opredeljevanju sposobnosti prodajalcev v organizaciji. Ti dejavniki so:

- sposobnost komuniciranja s porabniki in obvladovanje njihovih problemov,
- pripravljenost reševanja pritožb,
- iniciativnost in vztrajnost pri iskanju novih porabnikov in možnosti aplikacij izdelkov,
- poznavanje svojega prodajnega področja.

*Vsakega izmed prodajalcev njegovi predpostavljeni ocenijo glede na posamezne dejavnike na lestvici od 1 do 10 (1 = nezadostno; 10 = odlično). Nato seštejejo ocene in izračunajo*

povprečno oceno. Te vrednosti lahko uporabijo kot enačbe za oblikovanje prodajnih kvot ali pa kot ključne za prilagajanje preliminarnih prodajnih kvot (Snoj, 2005).



**Primer:** Cilji prodajalcev v organizaciji Times Mirror, ki se kažejo v njihovih prodajnih kvotah, so izraženi v petih vrstah dejavnikov, in sicer: pridobivanje prihodka, nadzor stroškov, metode dela, razmerje s porabniki in osebni razvoj. V tej organizaciji je pravzaprav poudarjen pomen ciljnega menedžmenta (Snoj, 2005).

Številna podjetja določijo letne prodajne kvote. Te kvote lahko določijo glede na denarno vrednost prodaje, količino prodaje, dobiček, prodajne napore ali dejavnosti in glede na vrsto izdelka. Nagrajevanje je pogosto vezano na izpolnjevanje kvote. Prodajne kvote se izpeljejo iz letnega trženjskega načrta. Podjetje najprej pripravi napoved prodaje. Ta napoved postane osnova za načrtovanje proizvodnje, števila zaposlenih in finančnih zahtev. Menedžment potem določi kvote za regije in območja, kar je na splošno na koncu skupaj več kot napoved prodaje. Kvote postavijo više od napovedi prodaje, da pripravijo menedžerje in prodajalce do tega, da delajo po svojih najboljših močeh. Če ne izpolnijo kvot, bo podjetje še vedno lahko doseglo svojo napoved prodaje. Vsak območni vodja prodaje razdeli kvoto za območje med območne prodajne predstavnike. Poznamo tri načela glede določanja kvot. **Načelo visokih kvot** določi kvote više, kot bi jih večina prodajnih predstavnikov lahko dosegla, a so še dosegljive. Zagovorniki tega načela verjamejo, da visoko postavljene kvote spodbudijo dodatne napore. **Načelo zmernih kvot** postavi takšne kvote, ki jih lahko doseže večina prodajnih predstavnikov. Njegovi zagovorniki vedo, da bo prodajno osebje sprejelo kvote kot poštene, doseglo jih bo in tako pridobilo zaupanje. **Načelo spremenljivih kvot** pravi, da razlike med posameznimi prodajalci opravičujejo visoke kvote za nekatere in zmerne kvote za druge. Splošno mnenje je, da naj bi bila kvota za prodajalca vsaj na ravni prodaje, ki jo je prodajalec dosegel v preteklem letu, tej pa se doda del razlike med prodajnim potencialom območja in prodajo za preteklo leto. Ugodneje kot se prodajalec odziva na pritisk, večji naj bo ta del (Kotler, 2004).

Nekatera podjetja opuščajo kvote, saj te silijo prodajalce, da pridobijo čim več poslov, zaradi tega pa zapostavljajo storitveno stran posla. Podjetje doseže kratkoročne rezultate za ceno dolgoročnega zadovoljstva porabnikov.



**Primer Siebel Systems:** Siebel, vodilni izdelovalec programske opreme za avtomatizacijo prodaje, ne postavlja kvot za svoje prodajne predstavnike. Siebel ocenjuje svoje prodajno osebje z uporabo številnih meril, kot so zadovoljstvo porabnikov, ponovni nakupi in dobičkonosni prihodki. Skoraj 40 odstotkov nagrajevanja, ki je namenjeno spodbujanju prodajnih predstavnikov, temelji na ugotovljenem zadovoljstvu porabnikov s storitvami in izdelkom. V družbi menijo, da je bistveno, da podjetje postavi pravila, ki vodijo do takega vedenja prodajnih predstavnikov, kot ga želi podjetje (Kotler, 2004).

#### 4.3 PRODAJNI PRORAČUN

Ste kdaj razmišljali, kako načrtuje svojo prodajo "najboljši sosed" ali pa naš najbolj gledan televizijski program? Je načrtovanje prodaje povezano s stroški ali nas v tem koraku ti ne zanimajo? Zakaj sploh sestavljati prodajne proračune?

Prodajni proračun je predvidena ocena pričakovanega obsega prodaje in ga uporabljajo predvsem pri odločanju o nabavi, proizvodnji in denarnem toku. Prodajni proračun temelji na napovedi prodaje in potrebi po izogitvi tveganju. Prodajni proračun je praviloma postavljen nekoliko nižje, kot je napoved prodaje (Kotler, 2004). Dobro pripravljen prodajni proračun je vrednostno izražen konkretni načrt v prodaji. V njem so specializirani pričakovani stroški vseh aktivnosti.

Oblikovanje proračunov je uporabno za nadzor delovanja prodajnega osebja. Hkrati omogoča doseganje ciljev v prodaji.



*Načrt 1 je izhodiščna osnova, ki kaže sedanje stanje v določeni organizaciji. Napoved prodaje v tej organizaciji v vrednosti 200 milijonov EUR je vezana na 122 milijonov EUR variabilnih stroškov in 71 milijonov EUR fiksnih stroškov, ki naj bi nastali v proučevanem obdobju v organizaciji. Pri tem naj bi, po pokritju vseh stroškov, organizaciji ostalo 7 milijonov evrov "kosmatega" dobička. Deleže variabilnih stroškov v organizaciji dobijo iz računovodske evidence, medtem ko fiksne stroške ugotovijo na osnovi zadnjih izkušenj in ravni proizvodnje, oglaševanja, prodaje ter drugih področij poslovanja organizacije.*

*Alternativa načrtu 1 je načrt 2, ki predvideva povečanje prodaje s pomočjo zaposlitve novih pet prodajalcev, kar sicer poveča fiksne stroške prodaje organizacije, toda hkrati zaposlitev novih prodajalcev dvigne vrednost celotne prodaje za 10 milijonov EUR pri izdelku A in 20 milijonov EUR pri izdelku B. Opazimo lahko, da bi povečanje vrednosti prodaje zaradi večjih količin proizvodnje zahtevalo tudi dvig fiksnih stroškov proizvodnje. Po prilagajanju variabilnih stroškov višjim ravnem prodaje pridemo do čistega dobička v znesku 16,8 milijona EUR.*



### **Primer oblikovanja prodajnega proračuna kot stopnje v procesu načrtovanja**

Prihodki in stroški	Alternativni načrti izdatkov (v EUR)	
	Načrt 1	Načrt 2
<i>Prodajna napoved</i>	100.000	110.000
Izdelek A Izdelek B	100.000	120.000
<b>Skupaj</b>	<b>200.000</b>	<b>230.000</b>
<i>Variabilni stroški v sorazmer. deležih</i>	60.000	66.000
Izdelek A (60 %) Izdelek B (40 %) <i>Drugi</i>	40.000	48.000
<i>variabilni stroški</i>	16.000	18.400
Prodaja (8 %) Administracija (3 %)	6.000	6.900
<b>Skupaj</b>	<b>122.000</b>	<b>139.300</b>

<i>Fiksni stroški</i>	36.000	38.000
	6.000	6.000
Proizvodnja Oglaševanje	8.000	8.900
Prodaja Drugi marketinški stroški	21.000	21.000
<b>Skupaj</b>	<b>71.000</b>	<b>73.900</b>
<b>Skupaj vsi stroški</b>	<b>193.000</b>	<b>213.200</b>
<b>Čisti dobiček pred obdavčitvijo</b>	<b>7.000</b>	<b>16.800</b>

Vir: Wotruba, Simpson (v: Snoj, 2005, 108)

Brez skrbno oblikovanega proračuna v prodaji je menedžment v prodaji brez sredstev za ugotavljanje, kdaj in kje je (trošenje) uporaba virov ušla iz postavljenih okvirjev. Proračun ne le signalizira presežek v stroških, ampak tudi pomaga pri ugotavljanju vzrokov virov težav. Odgovornosti izvajalcev so pri oblikovanju proračuna v prodaji jasno opredeljene, zato je vzroke za spremembe tudi relativno lahko najti.

Pri prodaji je zaradi dinamične narave vpliva dejavnikov potrebna določena stopnja prilagodljivosti proračuna spremenjenim pogojem. Torej, če organizacija ne doseže prodajnih napovedi, je treba temu primerno proračune prilagoditi. Seveda pa velja tudi obratno.

Proračuni omogočajo standarde, ki jih lahko uporabimo za ovrednotenje dela v prodaji. Toda uporaba prodajnega proračuna kot sredstva za vrednotenje lahko včasih povzroči oblikovanje "rezerv", kar z drugimi besedami pomeni, da v prodaji oblikujejo ravni proračunov nekoliko višje od realnih ravni. Gre za zaščito za vsak primer, če so oblikovalci proračunov pozabili na določene stroške ali pa so jih prenizko predvideli. Takšne "rezerve" lahko povzročijo neupravičeno porabo virov. Problem pa je tudi, ker so številni prodajalci in tudi menedžerji prepričani, da jim bodo v naslednjem letu sredstva zmanjšali, če ne bodo (u)porabili vseh sredstev do konca poslovnega leta. Zato dovoljena sredstva raje pretirano trošijo.

Neprimerno obravnavanje proračunov lahko močno negativno vpliva na moralo, na zadovoljstvo z delom in na delovanje ljudi ter povzroča nezdravo tekmovanje ter zavist med posamezniki in organizacijskimi enotami.

Razloga, zakaj so menedžerji proti formalnemu oblikovanju prodajnih proračunov, sta: (1) korektno oblikovanje prodajnih proračunov je odvisno od prodajnih napovedi oziroma od prihodkovnih vidikov prodajnih načrtov, ki pa so v stvarnosti pogosto nezanesljivi; (2) proračuni so tudi napovedi oziroma načrti gibanja prodajnih stroškov. V resnici pa je težko predvideti njihov vpliv na prodajo oziroma na dobiček organizacije.

Kakor koli že, brez oblikovanja proračunov v prodaji menedžerji nimajo na voljo osnov za alternativno kombiniranje vložkov oziroma stroškov prodaje. Oblikovanje proračunov pa prodajnim menedžerjem tudi daje izkušnje v zvezi z razmerji med stroški in prihodki v prodaji (Snoj, 2005).

Obstaja več metod določanja ravni proračuna, in sicer Wotruba, Simpson (v: Snoj, 2005):

## Metoda deleža od prodaje

Uporabimo jo v primerih, ko izračunavamo razmerje med prodajnimi stroški in vrednostjo prodaje in se to razmerje drži neke stabilne ravni. Ta metoda je preprosta, vendar naivna. Kljub temu pa jo v organizacijah zaradi njene enostavnosti pogosto uporabljajo. Uporabljajo jo tudi zato, ker stroški, vezani na prihodke, na prvi pogled ne predstavljajo rizika.

## Metoda "kolikor si lahko privoščimo"

Ravni proračunov v prodaji je možno oblikovati glede na razpoložljivost sredstev. Direktor prodaje dobi na voljo sredstva, ki ostanejo po tem, ko so pokrite ostale kategorije stroškov na višjih ravneh hierarhije v organizaciji in ko je končano usklajevanje potreb konkurirajočih poslovnih funkcij v organizaciji. Tudi ta metoda je slaba, saj je raven prodajanja odvisna od sredstev, ki so organizaciji na voljo in ne obratno.

## Metoda primerjave s konkurenti

S to metodo oblikovalci prodajnega proračuna v organizaciji ugotavljajo, kakšno je povprečno razmerje med stroški prodaje in ustvarjeno vrednostjo prodaje v panogi in to razmerje uporabijo za izračun vrednosti prodaje v lastni organizaciji. Seveda pa takšnih podatkov ni tako enostavno dobiti. Poleg tega imajo različne organizacije prodajne stroške, sestavljene po vrstah in po ravneh različnih stroškovnih postavk ter opredeljene v povezavi z različnimi prodajnimi cilji, strategijami in programi.

## Inkrementalna metoda

Najmočnejša postavka v celotnem prodajnem proračunu so stroški prodajnega osebja oziroma bolj natančno – njihove provizije in potni stroški. Če zaposlimo nove prodajalce, se z vsakim novim prodajalcem zmanjša naraščanje prodaje. Izraženo v ekonomskem jeziku se zmanjšuje mejni prihodek od vsakega novega prodajalca, medtem ko marginalni stroški za vsakega prodajalca ostajajo na isti ravni. Zato se zgodi, da se organizaciji, ob upoštevanju tega, da je vse ostalo nespremenjeno, začne dobiček zmanjševati. Ta metoda ugotavlja, na kateri ravni prodajnega proračuna se povečani (mejni) stroški izenačijo s povečanim (mejnim) dobičkom.

**Prodajni potencial** podjetja je meja, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih podjetja skladno z rastjo trženjskih prizadevanj v podjetju in v primerjavi s konkurenco. Absolutna meja povpraševanja po izdelkih podjetja je tržni potencial. Obe vrednosti bi bili izenačeni, če bi podjetje pridobilo 100 odstotkov trga. V večini primerov je prodajni potencial manjši od tržnega potenciala celo takrat, ko se izdatki za trženje v podjetju znatno povečajo v primerjavi s konkurenco. Vzrok je dejstvo, da ima vsak konkurent določen stalni krog zvestih porabnikov, ki se ne odzivajo na ugodno ponudbo in prizadevanja drugih podjetij (Kotler, 2004).



### **Primer organizacije, ki prodaja mikrovalovne pečice**

*Prodaja jih gospodinjstvom, restavracijam, šolam, bolnicam ... Možno povpraševanje gospodinjstev po teh izdelkih bo zelo močno vezano na število gospodinjev na tem območju in njihove dohodke. Pri restavracijah v vlogi porabnikov teh izdelkov pa je treba, poleg njihovega števila, upoštevati tudi velikost, promet, vrsto ter način priprave hrane in podobno.*

Zato možnega trga za obe skupini porabnikov ne moremo izračunavati po isti poti (Snoj, 2005).



Vprašanje za razmislek: **Primer** podjetja, ki prodaja mobilne telefone

Prodaja jih končnim porabnikom. Kako bi se lotili napovedi prodaje telefonov v osrednjeslovenski regiji? Zavedati se morate, da niste edini prodajalec mobilnih telefonov v regiji, da na trgu vlada močna konkurenca.

Poleg tekočega povpraševanja morajo podjetja oceniti tudi bodoče povpraševanje. Ker na večini trgov celotno povpraševanje in povpraševanje po izdelkih podjetja ni stabilno, postaja dobro napovedovanje povpraševanja ključni dejavnik za uspeh podjetja. Prav slabo napovedovanje lahko povzroči prekomerne zaloge, znatno znižanje cen ali zmanjšanje prodaje zaradi pomanjkanja izdelkov. Kolikor bolj nestabilno je povpraševanje, toliko bolj odločujoča sta natančno napovedovanje in sam postopek napovedovanja.



Vprašanje za razmislek: *Pohišstvo, letalske vozovnice, osebne računalnike, električno energijo, odvetniške storitve itd. prodajajo tako gospodinjsvom kot tudi organizacijam. Navedite različne dejavnike, ki vplivajo na povpraševanje pri obeh skupinah porabnikov za vsak izdelek posebej.*

Napovedovanje prodaje v podjetjih poteka v treh stopnjah:

- najprej pripravijo napoved dogajanja v ekonomskem okolju (makroekonomsko napovedovanje),
- nato pripravijo napoved prodaje v panogi,
- potem pripravijo še napoved prodaje podjetja.

Makroekonomsko napovedovanje je povezano s predvidevanjem glede inflacije, nezaposlenosti, obrestnih mer, prihrankov porabnikov, poslovnih vlaganj, državnih izdatkov, izvoza in uvoza ter drugih pomembnih dejavnikov okolja. Končni rezultat je napoved bruto domačega proizvoda, ki ga potem skupaj z drugimi kazalci o okolju uporabimo pri napovedovanju prodaje panoge. Nato podjetje predvidi svojo prodajo ob predvidevanju, da bo doseglo določen tržni delež v prodaji panoge.

Kako podjetja pripravljajo svoje napovedi? Lahko jih pripravijo sama ali pa jih kupijo od zunanjih virov, kot so trženjskoraziskovalne agencije, ki razvijejo napoved s spraševanjem strank, trgovskih posrednikov in drugih poznavalcev. Lahko jih tudi kupijo od specializiranih podjetij za napovedovanje, ki izdelajo dolgoročne napovedi za določene sestavine makrookolja, kot so prebivalstvo, naravni viri in tehnologija.

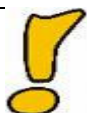


Več o napovedovanju prodaje si lahko pogledate na naslednjih povezavah:

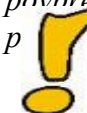
<http://sbinfocanada.about.com/od/cashflowmgmt/a/salesforecast.htm>

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1073901350>

[http://www.microstrategy.com/Solutions/ByDepartment/Sales\\_Forecast.asp](http://www.microstrategy.com/Solutions/ByDepartment/Sales_Forecast.asp)



**Primer družba Coca-Cola:** Ko je Roberto Goizueta postal generalni direktor družbe Coca-Cola, je veliko ljudi menilo, da je prodaja pijače Coke že dosegla najvišjo točko. A Goizueta je gledal na tržni delež pijače Coke iz drugega zornega kota. Dejal je, da pomeni Coca-Cola manj kot 0,6 decilitra od 1,9 litra tekočine, ki je vsak od 4,4 milijona ljudi po svetu povprečno popije na dan. "Sovražniki so kava, mleko, čaj in voda", je dejal svojim ljudem v p... i in napovedal veliko obdobje rasti (Kotler, 2004).



**Vprašanje za razmislek:** Kako točne so lahko ocene možnega trga, če ga napove prodajno osebje? Ali prodajalce sploh zanimajo takšne ocene?

#### 4.4 NAČRTOVANJE PRODAJE

Dobro pripravljen prodajni načrt je danes še posebno pomemben za uspešnost podjetja. Z njim lahko spremljate vse aktivnosti prodajalcev in ne samo rezultatov.

Podjetje, ki gradi na dolgoročni uspešnosti, potrebuje poleg drugih strateških dokumentov tudi dobro pripravljen prodajni načrt. Če slednjega nimate, boste posle sklepali zgolj naključno, kar pa ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti podjetja.

**Tabela 9: Vprašanja, na katera si je potrebno odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje:**

Korak	Vprašanje	Odgovori
1	Kje je podjetje v prodaji sedaj?	Analiza stanja trgov, izdelkov, stroškov konkurentov in drugih dejavnikov v okolju organizacije.
2	Kakšna bo bodočnost?	Analiza trendov; bodoči pogoji za prodajo; ocena enakih dejavnikov kot v prvem koraku iz vidika predvidevanja, priložnosti in nevarnosti in možnih presenečenj.
3	Kam je podjetje z vidika prodaje namenjeno?	Prodajni cilji in strategije, ki so potrebne pri reagiranju na priložnosti in nevarnosti.
4	Kako priti tja?	Akcijski programi v prodaji (taktike) v zvezi z uresničevanjem ciljev in strategij iz koraka 3.
5	Kdo bo kaj naredil in kdaj?	Opredelevanje odgovornosti in postavljanje rokov za izvedbo.

6	Koliko bo uresničenje načrtov stalo?	Priprava prodajnih proračunov.
7	Kakšni bodo rezultati?	Zbiranje in analiza podatkov, ki so potrebni za spremljanje prodajnih strategij in njihovega udejanjanja.
8	Kakšne spremembe bodo potrebne?	Spremembe prodajnih ciljev, strategij in taktik v primeru odstopanj od načrtanega.

Vir: Snoj, 2005, 50

Prodaja sama postaja zaradi zahtevnosti trga in kupcev čedalje pomembnejše strateško vprašanje vodstva podjetja. Dobro pripravljen prodajni načrt mora danes dati konkretne odgovore na vprašanje, kako lahko na določenem trgu zgradite konkurenčno prednost oziroma kako lahko zagotovite, da bo v trenutku odločanja kupec pomislil prav na vašo ponudbo. Podjetje brez prodajnega načrta pravzaprav sploh ne ve, kam je namenjeno, saj je ta neke vrste kazalec v podjetju. Tehten premislek in precejšnja mera previdnosti sta zato nujna! Zlasti je treba biti previden pri postavljanju ciljev, da ti niso previsoki. Ljudje morajo dosežati uspeh, sicer se demotivirajo. Zato ni pametno delati načrtov tako, da jih ljudje nikoli ne dosežejo. Prav nasprotno, treba je delati ambiciozne, a dosegljive načrte.

V pripravo prodajnega načrta mora biti vključeno vodstvo podjetja. Vodstvo mora za začetek zbrati določene zunanje informacije (kakšni so tržni trendi, kaj se dogaja na trgu, kdo so konkurenti, kaj pričakujejo kupci) in notranje (pogledati mora, kaj ima znotraj podjetja, kakšna je njihova ponudba, kakšni so ljudje in kakšni so drugi viri). Na podlagi teh informacij lahko določi cilje in strategije podjetja (kaj želi doseči na trgu, kje vidi svoje mesto, kaj razume kot svojo ponudbo, kje vidi svoje razvojne priložnosti ...) v okviru širšega tri- do petletnega prodajnega načrta. V tem načrtu so jasno opredeljena tudi izhodišča za vsako leto posebej. Zaradi slednjega in zaradi vsakoletne kratke analize razmer na trgu opredeli glavni cilje in načine njihovega doseganja na letni ravni.



*Ko ste določili prodajni načrt, morate po isti metodologiji narediti tudi sistem zasledovanja in poročanja o doseženem. Vse, kar ste načrtovali, morate namreč tudi spremljati. Minimalno poročanje mora biti razdeljeno tako, kot je razdeljen prodajni načrt. Letni načrt prodaje je običajno razdeljen na krajša časovna obdobja, odvisno od panoge. Zelo pogosti so četrletni ali mesečni načrti, v nekaterih panogah (blago široke potrošnje ali farmacija ...) so v navadi tudi tedenski načrti.*

Dober vodja vedno spremlja predvsem uresničitev aktivnosti. Kar pomeni, da lahko v krizi ustrezno reagira. Če se osredotočite zgolj na rezultate, ste zgodovinar, ker gledate, kar se je že zgodilo, in ne morete nič več popraviti. Ključ uspeha je v pogostem in v aktivnosti usmerjenem preverjanju rezultatov (Pahor, 2009).



**Primer načrtovanja prodaje:** *Dobro podjetje začne pripravljati letni prodajni načrt še pred letnimi dopusti. Takrat lahko že naredite prve analize, kaj se na trgu dogaja, in vidite, kaj kažejo trendi prihodnosti. Junija se lahko objavijo že prvi sklopi ambicij za prihodnje leto. Resnejše analize pa 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 morete definirati načrta prodaje vsaj toliko vnaprej, potem očitno nekaj ni v redu z informacijami, ki jih imate ali morda ne gledate pravih informacij ali pa se na trgu zares dogaja nekaj neobičajnega, kar je tudi pomemben podatek (Jože Urh, direktor razvoja v svetovalni družbi Mercuri International).



**Primer načrtovanja prodaje v kriznih časih:** V obdobju krize, ko začne prodaja padati, podjetja pogosto reagirajo panično in naredijo nekaj osnovnih napak, ki bi se jim lahko vendarle izognila. Ključne napake, ki jih 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 v izdelkih, ker želijo spremeniti svoj splet izdelkov.

Na ravni prodaje se vse to odraža tako, da prodajalci začnejo z večjo vnemo in v večjem številu kot dotlej napadati nove kupce in iskati nove priložnosti ... Kar pa je prav tako napačno. V krizi je prvi zakon kriznega načrtovanja: »Držite se obstoječih kupcev, ker vam zaupajo in ker imate z njimi že vzpostavljen dober partnerski odnos.« Usmeriti se morate na uspeh obstoječega kupca. Vprašati se morate, kako bi bil lahko vaš kupec še uspešnejši z vašo ponudbo. Seveda lahko »napadete« tudi nove kupce in razvijete novo ponudbo, a previdno (Jože Urh, direktor razvoja v svetovalni družbi Mercuri International).

Načrtovanje prodaje je določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje akcij za doseg te ciljev. Načrtovanje prodaje je zelo kompleksna dejavnost, dober načrt prodaje pa mora biti kar najbolj preprost in pregleden. Upoštevati mora pomembne vplive in dejavnike v podjetju in na tržišču. Vsak dober načrt nastane najprej v glavi, šele nato na papirju. Na papir prenesemo le najnujnejše, to je torej tisto, kar bi sicer utegnili pozabiti ali prezreti. Zapis načrta naj bo dovolj razumljiv, da ga razumejo tudi drugi zaposleni.

**Načrtovanje prodaje je pomembno zaradi vsaj dveh razlogov:**

- a) Prisili namreč menedžment prodaje v organizaciji, da prepozna in oceni prodajne možnosti organizacije na organiziran in sistematičen način. To po navadi zahteva pozorno analizo preteklega prodajnega in nasploh delovanja organizacije zato, da v organizaciji ugotovijo, kateri pogoji in aktivnosti so dali določene rezultate.
- b) Drugi razlog je naravna posledica prvega. Načrtovanje prodaje običajno omogoči boljše prodajne rezultate, kajti še vedno velja: "Če ne veš, kam moraš iti, te tja vodi vsaka pot".



**Primer:** IBM je včasih prodajal računalnike prek svojih 5.000 prodajalcev. Ko so prišli na trge ponudniki cenejših računalnikov, je IBM reagiral tako, da je vključeval nove prodajne kanale. Sedaj prodaja svoje izdelke prek trgovcev na veliko in malo, s pomočjo katalogov, po pošti in s prodajo po telefonu. Poleg lastnega prodajnega osebja je dodal še 18 novih kanalov. Da bolje razumemo, zakaj organizacije iščejo dodatne prodajne poti poleg prodaje

prek svojega prodajnega osebja, je treba opredeliti tipične skupine porabnikov, s katerimi neka organizacija posluje. Pri tem velja Paretovo pravilo 80/20. IBM ima zato, da zadovoljuje srednje- in manj pomembne porabnike na voljo več kot 20.000 posrednikov, medtem ko z najpomembnejšimi porabniki posluje prek lastnega prodajnega osebja. Prav tako je pri kontaktiranju porabnikov tudi tehnologija oblikovala alternative osebni prodaji. Vzemimo primer posrednika Industry Net, ki po internetu povezuje ponudbo istovrstnih ponudnikov izdelkov s povpraševalci po njihovih izdelkih. Po Industry Netu je medsebojno vsak dan povezanih 200.000 organizacij/tržnikov s 150.000 porabniki. Značilno je tudi, da narašča prodaja spletnih prodajaln. Holiday Inn, na primer, ponuja zmogljivosti vseh svojih 2100 hotelov po vsem svetu. Ali pa na primer Herman Miller Inc. iz Zeelanda v Michiganu v ZDA. Ta je imel prvo internetno prodajalno v pohištveni dejavnosti, ki mu pomembno dopolnjuje dejavnost dvestopetdesetih pogodbenih posrednikov prav na področju prodaje posameznih izdelkov v manjših količinah, namenjenih individualnim porabnikom. Medorganizacijska prodaja po telefonu v ZDA narašča od 30 do 40 odstotkov letno in obsega 100 milijard dolarjev na leto. V ZDA je v teleprodaji zaposlenih več kot 2 milijona ljudi. Povprečna vrednost medorganizacijskega prodajnega posla po telefonu je 1000 dolarjev ((Darlymple, Cron, DeCarlo, 2001). Zanimiv primer so tudi integratorji (angl. value added resellers) v računalniški dejavnosti. Danes svetujejo enemu porabniku, da kupi računalniški sistem IBM, drugemu pa, v odvisnosti od njegovih specifičnih zahtev, Dellov sistem. Drugi primeri integratorjev so svetovalci na področju upravljanja z osebnim premoženjem, svetovalci na področju gradnje kompleksnih, zahtevnih gradbenih objektov in podobno (Snoj, 2005).

Načrtovanje sploh (tudi v prodaji) je za nekatere tudi prilagajanje nadzorljivih virov organizacije v celoti oziroma njenih prodajnih virov, nenadzorljivim oziroma manj nadzorljivim dinamičnim dejavnikom okolja. K nadzorljivim virom na ravni organizacije sodijo:

- zaposleni ljudje v organizaciji;
- proces menedžmenta v organizaciji;
- tehnologija, ki jo organizacija uporablja;
- njene proizvodne zmogljivosti;
- finančne sposobnosti;
- nabavne sposobnosti;
- sistem proizvodnje informacij za odločanje;
- prodajne aktivnosti;
- izdelki, cene, kupoprodajni pogoji, marketinško komuniciranje in drugo.

**K nenadzorljivim oziroma manj nadzorljivim dejavnikom pa sodijo:**

- aktivnosti konkurentov;
- spremembe obnašanja porabnikov;

- spremembe vrednot;
- spremembe zakonodaje;
- spremembe v političnih strukturah;
- razvoj tehnologije in podobno.

Prav zaradi spreminjajočega se okolja organizacij mnogi kritiki menijo, da je načrtovati nekoristno. Ko namreč v organizaciji pripravijo načrte, se pogosto zgodi, da različni vplivni dejavniki s svojim nenehnim spreminjanjem zmanjšujejo ali celo izničijo njihovo uspešnost. Nedvomno je zaradi tega načrte treba prilagajati spremembam oziroma če je to možno, delovati proaktivno, torej spremembe ustvarjati. Pri tem je smiselno pripravljati kontingenčne načrte. Osnovna značilnost teh načrtov je, da jih v organizaciji pripravljajo v več inačicah, ki vsebujejo vsaka zase ustrezno usmeritev glede na morebitne alternativne smeri sprememb v okolju organizacije (Snoj, 2005).



**Primer:** Pričakovano zmanjševanje nabavnih količin strateškega materiala zaradi zmanjševanja njegove ponudbe lahko povzroči tudi zmanjševanje načrtovanih količin prodaje izdelkov, v katerih je ta material ena izmed sestavin. Načrtovanje v marketingu in v proizvodnji je tesno povezano z načrtovanjem na ostalih področjih osnovnih poslovnih funkcij, pri tem pa zlasti z načrtovanjem na področju finančne, kadrovske in razvojno-raziskovalne funkcije. Tako lahko na primer načrtovano zmanjševanje števila zaposlenih v proizvodnji in v marketingu pomembno vpliva na načrtovano velikost prodaje, zmanjševanje števila sprememb na izdelkih. Kot posledica delovanja razvojno raziskovalne funkcije lahko zlasti dolgoročno spremeni načrte prodaje in podobno (Snoj, 2005).

S **prodajnimi plani** podjetja konkretizirajo svoje prodajne cilje. Dolgoročno se prodajni cilji nanašajo na **rast prodaje** (novi trgi) in **širitev prodajnega izbora** (diverzifikacija ponudbe). Ti cilji so praviloma povezani z novimi naložbami v prodajne zmogljivosti. Kratkoročno pa gre za planiranje prodajnih količin, izbora, časovno dinamiko prodaje itd.

Načrtovanje prodaje poteka v trgovskih podjetjih praviloma na treh stopnjah:

1. **analiza dosedanje prodaje** po kupcih, izdelkih in prodajnih območjih;
2. **ocenjevanje možne bodoče prodaje** po kupcih, izdelkih/storitvah in po prodajnih področjih;
3. **predvidevanje učinkov trženjskih instrumentov** na porabnike, kot so ponudba, prodajne cene, prodajne metode itd.

Realno načrtovanje prodaje lahko temelji le na dejanskih **potrebah porabnikov**, ki pa se **stalno spreminjajo** zaradi številnih vplivov okolja (spremembe trga, konkurence, državni ukrepi itd.) in **vpliva samih porabnikov** (zaposlenost, dohodek, socialni status itd).

Vendar pa tudi z natančnim načrtovanjem prodaje **ni mogoče predvideti vseh bodočih dogajanj**. Z načrtovanjem prodaje lahko do določene mere **zmanjšujemo tveganje**, povezano s poslovnimi odločitvami v nabavi in prodaji, pri tem pa moramo upoštevati organizacijske oblike prodaje, razsežnost prodajnega izbora, konkurenco itd. (Mencej, 2009).

Med dejavnike, ki vplivajo na stanje oziroma gibanje prodaje v podjetju, štejemo t. i. dejavnike **širšega in ožjega okolja** podjetja.

Pri dejavnikih širšega okolja poskušamo ugotoviti **prednosti in slabosti**, pri dejavnikih ožjega okolja pa **priložnosti in nevarnosti** za podjetje. Takšno analizo imenujemo analiza SWOT. **Analiza SWOT** (Manktelow, 2008) je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti in pomaga menedžmentu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti ter na področja, kjer je podjetje močno, kjer so največje priložnosti. Z analizo SWOT pa je mogoče pregledati tudi skladnosti novih idej o izdelkih v povezavi s strateškimi cilji in sprejeto politiko in strategijo podjetja. Analizo SWOT je najlažje izvesti tako, da zapišemo odgovore na naslednja vprašanja:

### **Prednosti:**

- Katere so prednosti podjetja?
- Kaj podjetje obvlada?
- Katere izrazite prednosti vidijo drugi?

Ta vprašanja je treba obravnavati s stališča posameznika in s stališča porabnika, tudi deležnikov podjetja. Skromnost ni potrebna, potrebni so stvarni odgovori. Pri težavah je priporočljivo narediti seznam značilnosti podjetja; vsaj nekatere med njimi bi morale veljati za prednosti!

### **Slabosti:**

- Kaj je mogoče izboljšati?
- Kaj se dela slabo?
- Čemu se je treba izogibati?

Tudi ta vprašanja je treba obravnavati od znotraj in od zunaj, pri čemer moramo preveriti, ali se opažajo slabosti, ki jih sami ne vidimo. Gre konkurentom bolje kot nam? Najbolje je, da so odgovori realni, saj se je z morebitnimi neprijetnostmi treba soočiti čim prej.

### **Priložnosti:**

- Kje so možne priložnosti? Katere so?
- Kakšno je zavedanje o zanimivih trendih?
- Koristne priložnosti se lahko porodijo iz stvari, kot so: spremembe tehnologije in trgov v širšem in ožjem pomenu; spremembe v vladni politiki na področju, kjer deluje podjetje; spremembe družbenih vzorcev, populacijskih profilov, življenjskega sloga; lokalni dogodki ...

### **Nevarnosti:**

- S katerimi ovirami se srečuje podjetje?
- Kaj dela konkurenca?
- Ali se spreminja zahtevana specifikacija za delovno področje, izdelke ali storitve?

- Ali sprememba tehnologije ogroža položaj podjetja?
- Lahko pričakujemo težave z zadolženostjo ali z denarnim tokom?

Rezultati te analize so pogosto poučni: izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo. Analizo SWOT lahko naredimo tudi za konkurente – rezultat so lahko zanimive ugotovitve.



Poskusite narediti swot analizo za podjetje kjer ste zaposleni. Če razmišljamo še ožje, lahko naredite swot analizo svojega prodajnega oddelka. Imate v poslu neposrednega konkurenta? Naredite swot analizo tudi zanj. Do kakšnih ugotovitev ste prišli?


**Primer SWOT analize za namišljeno podjetje**

<p style="text-align: center;"><b>PREDNOSTI</b></p> <p>Možnost ekonomije velikega obsega</p> <p>Uveljavljena blagovna znamka</p> <p>Visoka kakovost</p> <p>Nizki stroški</p> <p>Velik tržni delež</p> <p>Ugled podjetja</p>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <p>Finančna nestabilnost</p> <p>Ni jasne vizije</p> <p>Nestrokovnost zaposlenih</p> <p>Slab ugled</p> <p>Slaba lokacija</p> <p>Nelikvidnost</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <p>Velika kupna moč</p> <p>Ugodne gospodarske in politične razmere</p> <p>Malo konkurentov</p> <p>Visoke vstopne ovire</p> <p>Rastoči trgi</p> <p>Zvestoba kupcev</p>	<p style="text-align: center;"><b>NEVARNOSTI</b></p> <p>Ni vstopnih pregrad</p> <p>Negotove politične in gospodarske razmere</p> <p>Močna konkurenca</p> <p>Obstoj substitutov</p> <p>Slabe možnosti financiranja</p>

Vir: Kotler, 2004


 Več o SWOT analizi najdete na <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

 in na [http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm)

V načrtu prodaje so pomembni **cilji prodaje**, ki naj bodo v skladu s cilji podjetja. Cilji naj bodo **merljivi, dosegljivi in smiselni**. Pri tem ne smemo pozabiti, da je treba načrtovati dejavnosti, s katerimi bomo cilje dosegli. Dejavnosti za doseg ciljev je veliko. Pametno je načrtovati le nekaj **ključnih dejavnosti** za vsak program. Dejavnosti morajo biti tudi konkretne in merljive.



**Kaj je danes glavni cilj prodaje? UČINKOVITOST!** Prodati čim več s čim manj dela oz. čim manj stroški, ali drugače – prodati več z obstoječim timom. Strošek prodaje je pogosto »tabu tema«. Zakaj? Ker imamo (pre)visoka pričakovanja, ki se ne izpolnijo. Mnogo poslov, za katere smo prepričani, da jih bomo sklenili, dobi konkurenca, nekateri posli se kar "vlečejo iz meseca v mesec", velikokrat smo prisiljeni preveč znižati cene. S pravim pristopom zagotovimo:

- poznavanje pravega problema ali potreb kupca,
- dostop do osebe, ki odloča,
- poznavanje vrednosti naše ponudbe za kupca
- in druge ključne dejavnike za uspešno prodajo.

Selektivnost nam omogoča, da čim manj časa in aktivnosti porabimo za ne-kupce, kar pomeni, da ga več ostane za kupce (<http://vodenjeprodaje.blogspot.com/2007/11/glavni-cilj-prodaje.html>).

Načrt prodaje izdelamo v naslednjih korakih (Tavčar, 1996, 85):

#### 1. **Določimo programe, ki jih prodajamo.**

Vsak program naj ima enoten naziv in nosilca. Pri vsakem programu na kratko označimo, katere izdelke/storitve obsega ter kakšnim kupcem jih bomo prodajali. Ugotovimo tudi izhodišče, to je, kolikšna je bila vrednost prodaje vsakega programa v preteklem letu. Vrednost prodaje za naslednja leta naj za zdaj ostane odprta.

#### 2. **Ugotovimo, kdo so pomembni odjemalci za posamezen program.**

Velike porabnike navedemo posebej, pri vsakem dodamo, kakšne so njegove zahteve (želje, pričakovanja) glede programa: lastnosti izdelkov, sprejemljive cene in drugi pogoji, dosegljivost in oskrba, komuniciranje. Potem ocenimo vrednost prodaje posameznemu velikemu porabniku za program po letih načrtovalnega obdobja. Pod navedbo »ostali« lahko navedemo nekaj manjših porabnikov.

#### 3. **Analiziramo pomembne konkurente za vsak posamezni program.**

Vsakega pomembnega konkurenta na kratko označimo. Analiziramo prednosti in slabosti našega programa ob konkurentu. Zapišemo osnovno usmerjenost našega podjetja za vsak program do posameznega pomembnega konkurenta; to naravnano bomo uresničevali leto za letom z izvajanjem strateških dejavnosti.

#### 4. **Določitev strateških dejavnosti v podjetju za vsak program.**

Dejavnosti naj bodo konkretne: kaj, kdo, kdaj, kje, koliko, kako. Najprej določimo dejavnosti nosilca programa (najprej za prvo leto, kasneje za ostala leta načrtovanja). Vzporedno

določimo dejavnosti drugih posameznikov ali enot, ki so pogoj za uresničitev nalog nosilca. Najprej to naredimo za prvo leto in potem za ostala leta načrtovanega obdobja.

#### **5. Določitev strateških dejavnosti na tržišču za vsak program.**

Tudi tu naj bodo dejavnosti konkretne: kaj, kdo, kdaj, kje, koliko, kako. Prav tako najprej določimo dejavnosti nosilca, kasneje še drugih. Najprej izdelamo načrt za prvo leto, kasneje še za ostala leta načrtovanega obdobja.

#### **6. Načrtovanje strnemo in izdelamo načrt prodaje podjetja.**

Skupne ocene prodaje po programih zapišemo v skupni načrt. Seštejemo skupno vrednost prodaje vseh programov za posamezna leta.

Poslovodstvo podjetja mora načrt prodaje redno pregledovati. Obstajata dva načrta prodaje, eden za strateške dejavnosti za eno leto in drugi za cilje in usmeritve za več let. Nenehno spreminjanje večletnega načrta je nesmiselno, saj lahko šele čez dve ali tri leta presodimo, kako poteka izpolnjevanje dolgoročnih ciljev.

Srednjeročni načrt prodaje za podjetje s tremi programi obsega Zbirni načrt in tri Načrte za program. Vsak načrt programa obsega štiri liste; Porabnike za program, Konkurente za program, Strateške dejavnosti v podjetju za program in Strateške dejavnosti na tržišču za program.



**Primer načrtovanja prodaje:** Mile Radivojević, Unichem d. o. o.: »V Unichemu načrtujemo prodajo na treh stopnjah. V maju naredimo srednjeročni prodajni načrt za naslednjih pet let. Septembra izdelamo letni načrt za naslednje leto, ki je že bolj konkreten. V njem načrtujemo prodajo za posamezne trge in skupine izdelkov. Tretja stopnja pa je izvedbeni načrt za naslednje leto. Tega morajo pripraviti vodje prodaje in posameznih področij v sodelovanju z marketinško službo do 25. novembra. V izvedbenem načrtu načrtujemo prodajo za vsak mesec posebej. Izvajanje načrta preverjamo tedensko, to je vsak petek, in mesečno.«

Vsako leto izdelajo v podjetju s tremi programi nove načrte strateških dejavnosti (Strateške dejavnosti v podjetju za program in Strateške dejavnosti na tržišču za program).

Izkušnje kažejo, da ta mera zapisovanja zadošča, načrtovanje je dovolj pregledno in predvsem konkretno. Res pa je tudi, da so smiselni le skrbno izdelani načrti, ki jih zatem poslovodstvo dosledno spremlja in uveljavlja.

Tabela 10: Načrt prodaje podjetja

Št	PROGRAM	NOSILEC	OZNAKA PROGRAMA	Pričakovana vrednost letno				
	Naziv	Skrbnik	Izdelki in storitve ter segment tržišča					
<b>SKUPAJ VSI PROGRAMI PODJETJA</b>								

Vir: Tavčar, 1996, 89

Tabela 11: Porabniki za program .....

Rang	PORABNIK	GLAVNE	STRATEGIJA	VREDNOST prodaje po letih				
	Naziv in opis	ZAHTEVE	do odjemalca					
<b>SKUPAJ PORABNIKI ZA PROGRAM</b>								

Vir: Tavčar, 1996, 89

Tabela 12: Konkurenti za program .....

Št	KONKURENTI  Naziv in opis	KONKURENČNOST PROGRAMA		STRATEGIJA  KONKURENTA  za program	DO
		Prednosti programa	Slabosti programa		
<b>SKUPAJ PORABNIKI ZA PROGRAM</b>					

Vir: Tavčar, 1996, 90

Tabela 13: Strateške dejavnosti v podjetju za program .....

Leto	DEJAVNOSTI NOSILCA PROGRAMA	DEJAVNOSTI DRUGIH V PODJETJU
<b>Prvo leto</b>		
<b>Ostala leta</b>		

Vir: Tavčar, 1996, 90

Tabela 14: Strateške dejavnosti na tržišču za program .....

Leto	DEJAVNOSTI PROGRAMA	NOSILCA	DEJAVNOSTI PODJETJU	DRUGIH	V
Prvo leto					
Ostala leta					

Vir: Tavčar, 1996, 90



**PRIMER:** Z razmeroma preprosto analizo dosedanjega vedenja kupcev lahko dokaj zanesljivo napovemo prodajo v prihodnosti (**Dretar, 2010**).

Znano je, da lahko podatke o kupcih in njihovih nakupih s pridom uporabimo za povečanje prodaje. Manj znano pa je, da lahko s pomočjo teh podatkov dokaj natančno napovemo prihodnost, če uporabimo modele, ki spremljajo nakupno vedenje kupcev in to nakupno vedenje z majhnimi popravki projiciramo v prihodnost.

Sliši se zelo zapleteno. Gre morda za zapletene matematične algoritme in uporabo statističnih funkcij, za katere še nikdar nismo slišali? Ne! Stvar je bolj preprosta. Tako preprosta, da jo lahko opišemo v enem članku. Gre za nadgradnjo razdelitve kupcev po modelu ABC ali po modelu RFM. Najprej si oba modela ogledjmo.

#### **Model ABC za razdelitev kupcev**

Z modelom ABC razdelimo vse svoje kupce v tri skupine ali več glede na skupno vrednost njihovih nakupov v nekem obdobju, na primer v enem letu. Mejne vrednosti skupin določimo sami glede na vrednosti prodajanih izdelkov in glede na frekvenco posamičnih nakupov. V skupino A postavimo kupce z najvišjo vrednostjo nakupov, v skupino B nižje in v skupino C tiste, katerih vrednost nakupov je najnižja. Skupin je lahko tudi več, torej uporabimo tudi skupine D, E ...

Da bomo lažje razumeli model, si ogledjmo zgled. Podjetje razdeli svoje kupce v tri skupine glede na skupni promet kupcev v letu 2009:

- kupci skupine **A** so tisti, ki so nakupili v vrednosti 1.000,00 EUR ali več;
- kupci skupine **B** so tisti, ki so nakupili v vrednosti med 200,00 in 999,99 EUR;

- kupci skupine C so tisti, ki so nakupili v vrednosti med 0,01 in 199,99 EUR.

Podjetje ima še naslove kupcev, ki v letu 2009 niso kupili ničesar, zato definira še dve skupini:

- kupci skupine X so tisti, ki so v preteklosti že kupovali, v letu 2009 pa ne;
- v skupini Y so tisti, ki doslej še niso kupili ničesar (ampak so morda samo zbirali informacije, se prijavili na e-novice, v nagradno igro in podobno).

Ko določimo skupine, ugotovimo njihovo velikost in njihov letni promet. Kmalu ugotovimo, da z dobro desetino kupcev (A) naredimo dobro polovico prometa. Po drugi strani pa z dvema tretjinama kupcev (C) naredimo manj kot desetino prometa. To pravilo velja za vsa podjetja, če le imajo večje številko kupcev. Zdaj je jasno, da bo podjetje kupce skupine A obravnavalo drugače kot kupce skupin B in C.

#### 4.5 ANALIZA PRODAJE

Analiza prodaje obsega merjenje in ocenjevanje dosežene prodaje v primerjavi s prodajnimi cilji. Pri analizi prodaje se uporabljata dve specifični orodji (Kotler, 2004):



**Analiza odmikov od prodaje** ugotavlja relativni prispevek različnih dejavnikov k vrzeli v prodajni uspešnosti. Vzemimo, da letni načrt predvideva za prvo četrletje prodajo 4.000 kosov orodja po 1 dolar za kos, kar je 4.000 dolarjev vseh prihodkov. Ob koncu četrletja je bilo prodanih le 3.000 kosov po 0,80 dolarja za kos, kar znaša 2.400 dolarjev vseh prihodkov. Kolikšen del razlike med načrtovano in doseženo prodajo je posledica nižje cene in kolikšen del posledica manjšega obsega prodaje? Naslednji izračun daje odgovor na to vprašanje:

$$\text{Odmik zaradi znižanja cene} = (1,00 \text{ USD} - 0,80 \text{ USD}) \times (3.000) = 600 \text{ USD } 37,5 \%$$

$$\text{Odmik zaradi manjšega obsega prodaje} = (1,00 \text{ USD}) \times (4.000 - 3.000) = \underline{1.000 \text{ USD}} \\ \underline{62,5 \%}$$

$$1.600 \text{ USD } 100,0 \%$$

Skoraj dve tretjini odmika je nastalo zato, ker podjetju ni uspelo doseči pričakovanega obsega prodaje. Podjetje mora podrobno proučiti, zakaj tega ni doseglo.



**Mikroanaliza prodaje** proučuje specifične izdelke, prodajna območja ipd., ki niso dosegla pričakovane prodaje. Na primer, da podjetje prodaja na treh območjih in da je pričakovana prodaja na posameznih območjih 1.500, 500 in 2.000 kosov. Dejanski obseg prodaje na posameznih območjih je bil 1.400, 525, in 1.075 kosov. Tako je prodaja na prvem območju za sedem odstotkov manjša od pričakovane, na drugem območju za pet odstotkov boljša od pričakovane in na tretjem območju za 46 odstotkov manjša od pričakovane. Tretje območje povzroča največ težav. Podpredsednik prodaje mora preveriti poslovanje na tretjem območju; morda prodajni zastopnik za tretje območje ne dela veliko in skrbno ali ima osebne težave; morda se je na tem območju pojavil konkurent, ali pa je poslovanje na tem območju v recesiji.

**Analiza stanja je tako v prodaji kot tudi v drugih oddelkih v podjetju tisto opravilo, ki ga direktorji najbolj zapostavljajo.** Rezultate analiz je težko povezati s končnimi rezultati podjetja, zato nam pogosto primanjkuje časa za to zelo pomembno opravilo. 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. Analiza prodaje nam predstavlja zemljevid, po katerem se bomo ravnali. Rezultati analize nam kažejo, v katero smer moramo usmeriti naše prodajne aktivnosti in katere spremembe moramo narediti v prihodnje. Prav ti podatki nam zato pomagajo pri oblikovanju in spreminjanju prodajne strategije in akcijskih planov.

Analiza prodaje je zahtevna in pomembna naloga, ki je ne smemo podcenjevati. **Večina podjetij meri uspešnost prodaje zgolj v količini ali vrednosti prodanih izdelkov ali storitev.** Tako poenostavljanje nas izpostavlja vsaj dvema tveganjema. Prvo je, da **zaradi majhne dodane vrednosti delamo za zelo majhen zaslužek ali celo z izgubo.** Nazoren je primer lastnika bagerja, ki je dobil velik posel za daljše obdobje. Ker je dobil zagotovljen posel za 10 do 12 ur na dan za šest mesecev, je bil zelo zadovoljen in je brez večjega pomisleka ugodil zahtevi kupca za dodaten popust v višini 10 %. Pet odstotkov vrednosti je moral plačati še posredniškemu podjetju. Kmalu je ugotovil, da dela ne bo mogel opraviti sam, zato je zaposlil delavca. Veliko gradbeno podjetje, ki je naročilo njegove storitve, mu je obljubilo, da bo plačalo račune v 90 dneh. Računi pa so bili poravnani šele v 120 dneh. Za plačevanje visokih stroškov (obrok lizinga za stroj, gorivo, delavec itd.) je moral najeti kratkoročno posojilo – in ker je imel slabo boniteto – je moral plačevati še 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 EUR izgube.

Ta resnični primer lepo kaže, da **vsaka prodaja ni uspešna.** Ko odobrimo popust, se moramo zavedati, da za vrednost popusta, ki ga priznamo svojim kupcem, zmanjšamo lasten zaslužek. Z analizo prodaje ugotovimo, kako donosna je naša prodaja in kako velik popust lahko obljubimo svojim kupcem.

**Drugo tveganje,** ki se nam lahko zgodi, če ne spremljamo naše prodaje in naših kupcev, pa je, **da velika večina naše prodaje temelji na zgolj nekaj kupcih.** Če se ti kupci odločijo za zamenjavo dobaviteljev, lahko v nekaj dneh ostanemo praktično brez vsega posla. Ni malo primerov tudi večjih podjetij, ki so propadla prav zaradi tega, ker so imela zgolj enega ali dva velika kupca.

Analizo prodaje začnemo praviloma z **osnovno finančno analizo prodaje.** Prvi kazalec uspešnosti je **obseg prodaje v izbranem obdobju** (mesec, četrletje ali leto). Poleg obsega prodaje moramo pogledati tudi vrednost prodaje, ki jo merimo v evrih. Obseg in vrednost nato primerjamo s postavljenimi cilji in s preteklimi obdobji.

V naslednjem koraku **analiziramo prodajo posameznih izdelčnih oziroma storitvenih skupin.** Pri tem pogledamo:

- obseg in vrednost prodaje posameznega izdelka ali storitve,
- donosnost prodaje posameznega izdelka ali storitve.

Če rezultat prodaje določenega izdelka ne doseže pričakovanj, moramo ugotoviti vzroke odstopanj. Ta so lahko posledica samega izdelka, ki ga trg ne sprejema, optimalnosti marketinških sporočil, neinformiranosti prodajnega tima itd. Zelo pomemben kriterij je **donosnost prodaje,** ki jo merimo kot razliko med prodajno ceno in vsemi neposrednimi stroški proizvodnje in prodaje. Kot smo že omenili, donosnost prodaje znatno znižujejo dani popusti, ki so postali stalnica v poslovnem svetu.

Naslednja je **finančna analiza učinkovitosti prodaje**. Tu lahko merimo stroške prodaje, stroške prodajnega tima in primerjamo te stroške s pričakovanimi stroški ali stroški v preteklem obdobju. Ko prodajamo podjetjem, moramo preučiti tudi povprečno dolžino prodajnega cikla, ki predstavlja čas od začetka naših prodajnih aktivnosti do trenutka, ko je posel izpeljan.

Če poteka naša prodaja prek posrednikov in trgovin, moramo v naslednjem koraku preučiti naše distribucijske partnerje. **Učinkovitost členov v distribucijski verigi** lahko najhitreje preučimo tako, da analiziramo: obseg prodaje posameznega partnerja, 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 Mercatorju. Če nismo edini dobavitelj, pogledamo:*

- kolikšen prostor na policah imamo glede na konkurenčne izdelke;
- koliko izdelkov imamo na policah glede na naše konkurente;
- na katerih policah so naši izdelki in na katerih so konkurenčni (znano 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 itd.

Potem lahko primerjamo naš položaj v Mercatorju, Sparu in Tušu. Ugotovimo lahko razlike in vzroke za te razlike (Djukić, 2008).

#### 4.6 ORGANIZIRANOST PRODAJE



*Primer trgovskega podjetja Merkur d. d.: Sestavlja jo mreža trgovskih centrov in prodajaln po vsej Slovenji, prek katerih prodajajo trgovsko blago potrošnikom in podjetjem. Potrošnikom so omogočili boljšo preglednost nad širokim prodajnim programom podjetja Merkur d. d. s specializacijo trgovskih centrov na tipe MerkurDom, MerkurMojster in Merkur. V trgovskih centrih MerkurDom prodajajo izdelke za gospodinjstvo ter izdelke za ureditev doma in vrta. V trgovskih centrih MerkurMojster ponujajo domačim in profesionalnim mojstrom veliko izbiro izdelkov s področja 'naredi si sam', gradbenega materiala in tehničnih izdelkov. V trgovskih centrih Merkur pa sta na enem mestu združeni ponudbi iz programov Dom in Mojster. Maloprodajna ponudba v podjetju Merkur d. d. je dopolnjena s spletno trgovino na naslovu <http://nakup.merkur.si>, ki je založena z bogato izbiro izdelkov ter vrsto zanimivosti in nasvetov. In še novost v organiziranosti: Z namenom kakovostnega obvladovanja hitro rastočega poslovanja uvaja Skupina Merkur divizijsko organiziranost. Z zaokrožitvijo procesov nabave in prodaje izdelkov v tri divizije bo zagotovljena še večja specializacija ponudbe in uspešno prilagajanje svetovnim trendom...*



*Razmislite o organiziranosti prodaje trgovskih podjetij kot so Spar, Tuš, Mercator, Big Ben in podobni.*

Cilji in strategije organizacije naj bi narekovali organiziranost prodaje oziroma načine združevanja in delovanja ljudi, zaposlenih v organizacijski enoti (Snoj, 2005). V tem okviru

je treba določiti strukturo pristojnosti in oblikovati strukturo odgovornosti, da bodo v organizaciji lahko bolje povezali in uskladili delo prodajnega osebja.

Uspešen menedžer se odloči za spremembo v organiziranosti prodaje le, če mu ta poveča dobičkonosnost ali zmanjša stroške ali pa poveča produktivnost. OPri tem ravna v skladu z naslednjimi vodili:

- analizira sedanje aktivnosti vsakega posameznega prodajalca;
- oblikuje odgovornosti in pristojnosti delovnih mest, torej ne glede na osebe;
- vsako delovno mesto poveže z drugimi delovnimi mesti, da ne pride do prekrivanja del ali do "prostih kadrov" ali pa 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 in primerna za spreminjanje.

Dobra organiziranost prodaje:

- omogoča širjenje ali zmanjševanje števila prodajalcev glede na zahteve, povezane s poslovanjem;
- je dovolj stabilna, da vzdrži vpliv sprememb v zakonodaji, pri konkurentih ali v pogojih gospodarjenja;
- omogoča največjo uspešnost prodaje v načrtovanem obdobju.

#### 4.7 NAČELA ORGANIZIRANOSTI

Organiziranost prodaje je med najbolj zanemarjenimi področji v menedžmentu prodaje v organizacijah v Sloveniji. Pre pogosto razvijajo strukturo prodajnega osebja stihijsko. Poslovodstva v številnih organizacijah to stihijo dovoljujejo in ji ne posvečajo primerne pozornosti. Čeprav je merjenje učinkov organizacijske strukture na delovanje prodaje težavno, pa obstajajo nekatera načela, po katerih naj bi se pri organiziranju prodaje ravnali.

- **Načelo hierarhije:** Čeprav organizacijo sestavljajo ljudje, je organizirana glede na aktivnosti oziroma naloge, ki jih morajo ljudje opravljati za doseg določenega spleta ciljev organizacije. Pri organiziranju prodajne funkcije večina organizacij upošteva načelo hierarhije avtoritete, ki se po navadi začne pri direktorju marketinga in konča pri prodajalcih na terenu. Cilj upoštevanja načela hierarhije je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti prodaje tako, da menedžerji razdelijo delo in pospešujejo specializacijo nalog. Koordiniranje različnih ravni v okviru hierarhije organizacije je urejeno z opisi delovnih mest, v katerih so določene pravice oziroma pristojnosti in odgovornosti za vsako specifično delo. Pristojnosti, vezane na posamezno delovno mesto, so torej med delovnimi mesti v hierarhičnem razmerju.
- **Načelo enotnosti vodenja:** Po tem načelu organiziranja je vsak posameznik v organizaciji za svoje delo odgovoren samo enemu nadrejenemu. Brž ko je posameznik odgovoren za svoje delo več nadrejenim, lahko pride do zmede v zvezi s prioriteta pri opravljanju nalog, do podvajanja del in do zmanjšanja njegove in skupne učinkovitosti in uspešnosti.



**Primer:** *Za prodajalce na terenu je odgovoren vodja prodajnega področja. Toda hkrati ti prodajalci sodelujejo tudi z oddelčnimi strokovnjaki, za katere pa je odgovoren direktor marketinga. Tako na primer vodja, ki je odgovoren za pospeševanje prodaje in med drugim skrbi za pripravo razstavnih pripomočkov, usmerja prodajalce, da pravilno uporabljajo te pripomočke pri prodaji. Čeprav so ti strokovnjaki svetovalci, imajo moč, saj so neposredno podrejeni direktorju marketinga. Zato lahko pride do ambivalentnosti prodajalcev, saj morajo "služiti" dvema ali celo več gospodarjem.*

**Štabno (oddelčno) in linijsko načelo:** Do zdaj opisani načeli organiziranja sta linijski načeli z jasnimi linijami pristojnosti. Linijsko organizirane organizacije nimajo svetovalcev za poslovne strukture. Vsaka raven vodenja ima pristojnosti za usmerjanje skupine podrejenih v skladu z zastavljenimi cilji.

Štabni (oddelčni) strokovnjaki pa v organizaciji s štabno (oddelčno) strukturo delajo kot svetovalci linijskim menedžerjem in nimajo v prodaji konkretnih odgovornosti.

Štabni ljudje v prodaji so strokovnjaki za določeno področje znanj oziroma nalog, ki se nanašajo na celotno prodajno funkcijo.

**Funkcijsko načelo:** To načelo poudarja delo oziroma funkcije, ki jih posamezniki opravljajo. Poudarja tudi vloge specialistov za ozko opredeljene naloge. Namen uporabe tega načela je izboljšanje količine in kakovosti opravljenega dela na vsakem prodajnem področju. Pomanjkljivost pa je, da zahteva več formaliziranega koordiniranja in komuniciranja med visoko specializiranimi zaposlenimi.

**Načelo obsega nadzora:** To načelo upošteva število podrejenih, ki jih lahko vsak menedžer učinkovito usmerja. Po ameriških izkušnjah naj bi bilo optimalno število ljudi, ki naj jih nadzira en človek, pet do deset ljudi.



**Primer:** *V organizacijah na Japonskem širijo število ljudi, ki jih je mogoče optimalno usmerjati. Zato pa poudarjajo majhno število vertikalnih ravni s širokim obsegom nadzora. Japonska avtomobilska družba Toyota je pred časom imela le pet hierarhičnih ravni med predsednikom in neposrednimi predpostavljanimi v proizvodnji, medtem ko jih je v tistem času ameriška avtomobilska družba Ford imela več kot petnajst.*

Širok nadzor zmanjšuje stroške in lahko poenostavlja vertikalno komuniciranje. Meje širjenja obsega nadzora so odvisne zlasti od sposobnosti podrejenih, obsega in značilnosti njihovih nalog ter od filozofije posloводства organizacije.

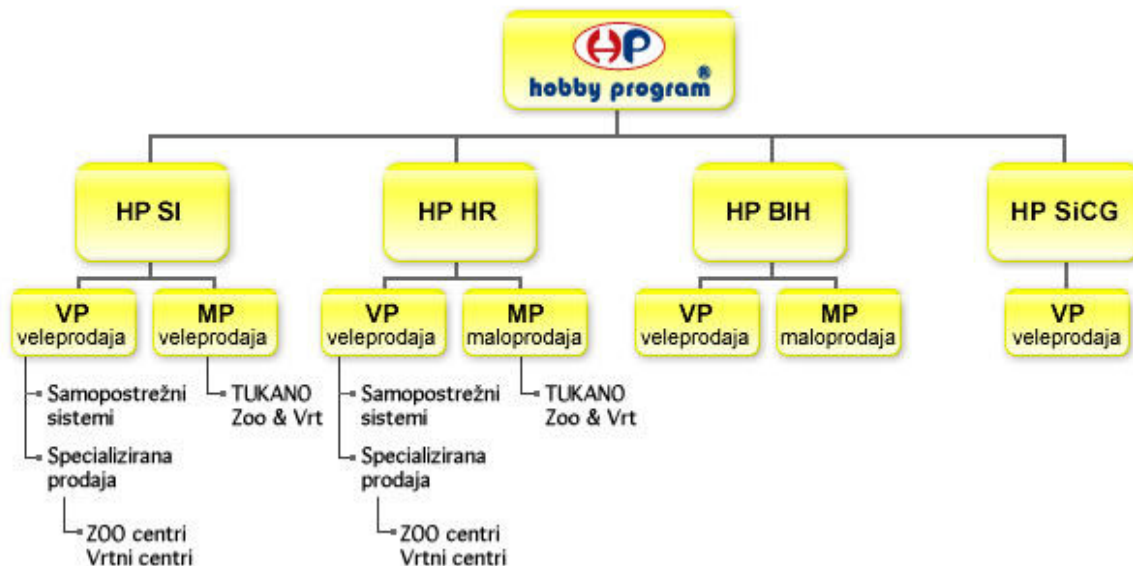
Oblikovanje obsega nadzora je odvisno od številnih dejavnikov, vendar je ta običajno ožji v zgornjih ravneh hierarhije organizacije. Z naraščanjem števila hierarhičnih ravni se obseg nadzora oži.

**Načelo centraliziranja/decentraliziranja:** Eno izmed temeljnih vprašanj pri organiziranju je, ali naj bo usmerjanje prodajalcev z enega ali iz več delovnih mest.

Stopnja decentraliziranosti prodaje je odvisna od:

- relativne velikosti in drugih značilnosti organizacije,

- razmerja med stroški in učinki,
- značilnosti in zahtev ciljnih trgov,
- načinov delovanja konkurentov,
- dinamike sprememb v panogi in sprememb v gospodarstvu ter družbi nasploh.



Slika 1: ORGANIGRAM ORGANIZACIJE PRODAJE

Vir: <http://www.hobby-program.si/default.cfm?Jezik=Sl&Kat=010304>

Če je organizacija majhna in zaposluje le nekaj prodajalcev, je bolj učinkovita, če deluje centralizirano. Z rastjo organizacije pa postajajo pritiski za približevanje prodajalcev porabnikom vse močnejši. Tako sistem predstavništva omogoča prodajalcem, da lažje prisluhnejo zahtevam svojih porabnikov. Prav tako se zmanjšajo potni stroški in čas za potovanja. Poleg izboljšanja storitev se predstavništva tudi nasploh bolj povežejo z okoljem, v katerem delujejo, in tako lahko bolje gradijo ugoden imidž organizacije. Decentralizacija omogoča menedžerjem, odgovornim za prodajna področja, večjo svobodo pri zaposlovanju novih ljudi in oblikovanju cen. Večje pristojnosti jim dajejo možnost, da v polni meri demonstrirajo svoje menedžerske sposobnosti, kar jim omogoča tudi hitrejša napredovanja.

Srednje velike in velike organizacije pogosto kombinirajo prednosti centralizirane in decentralizirane organiziranosti prodaje. Za izboljšanje storitev porabnikom uporabljajo predstavništva, zaradi učinkovitosti pa centralizirajo dobršen del funkcije zaposlovanja novih ljudi in funkcije njihovega usposabljanja.

Velike organizacije uporabljajo linijske menedžerje v lokalnih predstavništvih, da zaposlujejo ljudi iz lokalnih okolij, hkrati pa uporabljajo štabne ljudi, odgovorne za zaposlovanje ljudi na višji ravni organizacijske hierarhije.

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.

#### 4.8 POVZETEK

Za izpolnitev svojih obveznosti potrebujejo vodje prodaje ocene o tekočem povpraševanju in prodaji ter o bodočem stanju. Kvantitativna merjenja so bistvena pri analiziranju tržnih možnosti, načrtovanju programov prodaje in kontroli prodaje. Podjetje po navadi pripravi več različnih ocen povpraševanja in prodaje, ki se razlikujejo po ravni agregacije izdelkov, časovni in prostorski razsežnosti. Trg sestavlja skupina obstoječih in potencialnih kupcev neke tržne ponudbe. Velikost določenega trga je odvisna od števila možnih porabnikov (na medorganizacijskih trgih podjetij), njihovega dohodka in pristopa k tržni ponudbi. Prodajniki morajo razlikovati med potencialnim trgom, razpoložljivim trgom, omejeno razpoložljivim trgom, ciljnim trgom in dejanskim trgom.

Glavna naloga pri ocenjevanju in napovedovanju je ocenitev tekočega povpraševanja. Za ocenitev bodočega povpraševanja uporabljajo podjetja nekaj glavnih metod napovedovanja: ankete o namerah kupcev, povzetek mnenj zaposlenih v prodajni službi, mnenje strokovnjakov, tržne teste, statistično analizo povpraševanja ipd. Primernost teh metod se spreminja glede na namen napovedovanja, vrsto izdelka ter razpoložljivost in zanesljivost podatkov.



#### Vprašanja za preverjanje znanja

1. *Zakaj je napovedovanje prodaje potrebno?*
2. *Kakšna je razlika med razpoložljivim trgom, ciljnim trgom in dejanskim trgom? Bi znali to predstaviti s konkretnimi primeri?*
3. *Kaj je glavna naloga pri ocenjevanju prodaje in zakaj?*
4. *Zakaj morajo v prodajni službi opravljati analizo SWOT? Bi znali napraviti analizo SWOT za svoje podjetje?*
5. *Kateri so zunanji in kateri notranji dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prodaje nekega podjetja? Na katere dejavnike lahko podjetje bolj vpliva in kako?*
6. *Katere oblike organiziranosti prodaje poznamo?*
7. *Katera so glavna načela organiziranosti prodaje?*
8. *Primerjajte načelo obsega nadzora in načelo centralizacije/decentralizacije?*
9. *Katere organizacijske oblike oz. načela uvrščamo med linijsko strukturo in katera med štabno? Pojasnite svoj odgovor.*

10. Kako poteka načrtovanje prodaje v trgovskih podjetjih?
11. Kaj je prodajna kvota in kaj prodajni proračun?
12. Na kakšne načine lahko določamo prodajni proračun? Je po vašem mnenju oblikovanje prodajnih proračunov potrebno in zakaj? Utemeljite svoj odgovor.
13. Kaj je prodajni potencial podjetja? Kako bi kot prodajalec alarmnih sistemov izračunali svoj prodajni potencial na nekem območju?

**Primer za razpravo:** Znana multinacionalna organizacija iz prehranske industrije H.J.Heinz Co. je v 70. letih v svoji raziskavi mnenj porabnikov ugotovila, da je oddelek za prehransko blago ocenjen kot slabo voden, da ima premalo usposobljene ljudi in neučinkovito prodajo na drobno. Prav tako je bil, v primerjavi s povprečjem v prehranski industriji, previsok odstotek prodajnih stroškov od vrednosti prodaje (5,1 %), čisti dobiček pa je znašal le 1 % prodaje v primerjavi z čistim dobičkom v prehranski industriji. V Heinzovi prodajni funkciji je obstajalo pet ravni hierarhije in 514 zaposlenih. Zaposleni so delali na 10 različnih delovnih področjih. Opazen problem je bilo razmerje med številom posameznih tipov delovnih mest, saj je kar 66 podrajonskih menedžerjev nadziralo 198 + 58 prodajalcev (razmerje 1 : 3,8). Poleg tega so imeli 10 pomočnikov rajonskih menedžerjev, odgovornih za kadrovanje in usposabljanje novih prodajalcev, ki pa so imeli pretežno druge naloge, ki so jih dobili od rajonskih menedžerjev. Naslednji problem je bil v prekrivanju poslovnih obiskov pri detajlistih (prodajalci otroške hrane, prodajalci celotnega asortimana, specialisti za detajliste, menedžerji za ključne porabnike, podrajonski menedžerji). Zaradi takšnega stanja nihče izmed zaposlenih ni natanko vedel, kdo je za kaj odgovoren. Heinzova organiziranost prodajne funkcije je bila tipičen primer dodajanja oziroma odpiranja novih delovnih mest, pri tem pa zanemarjanja razmišljanja o uspešnosti. Da bi zmanjšal stroške, je menedžer prodaje prehranskega blaga zmanjšal število delovnih mest ter izločil eno raven menedžmenta. Reorganizirana prodaja po področjih se je zmanjšala za eno področje ter tri predstavništva. Najpomembnejša sprememba je bila sprememba 53 podrajonskih menedžerjev v menedžerje porabnikov zato, da bi izboljšali sodelovanje z verigami trgovinskih organizacij. Obseg nadzora 10 preostalih podrajonskih menedžerjev so na ta način razširili in odpravili veliko nepotrebnega nadzora. Izločili so tudi 7 štabnih pomočnikov in nekaj mest prodajalcev otroške hrane. Skupno so izločili 82 prodajnih delovnih mest in tako privarčevali 736.000 \$. V novi organizaciji so za vsako področje delovnih mest uvedli strokovnjaka za usposabljanje. Vse spremembe so tudi bistveno povečale prodajo in dobiček prehranske organizacijske enote Heinz.

## 5 PRODAJNI PROCES IN POSTOPKI PRI PRODAJI

*Kako povečati prodajo, je vprašanje, s katerim se sooča na stotine prodajalcev vsakodnevno. Kako izpeljati postopke v prodaji, da bo ta čim bolj učinkovita? Kako sestaviti čim boljšo ponudbo, ponudbo, ki bo pritegnila kupca? Kako do zadovoljnega kupca?*

*Prodaja je v današnjih časih za podjetje največji izziv. Vedno bolj je treba usklajevati interese prodajalcev in kupcev, kar zahteva drugačen pristop. Prodajni pristopi temeljijo na ustvarjanju kupčevega zaupanja in prepoznavanju njegovih potreb.*

*V zadnjem desetletju je pri prodaji podjetjem poudarek na vzpostavljanju in negovanju odnosov. Minili so časi, ko je podjetje prodajo povečalo zgolj z oglaševanjem; danes je to dolgoročen proces iskanja in ustvarjanja strank.*

*Ste se že kdaj vprašali kakšen je dober prodajni cikel. Prodajni cikel je zaporedje aktivnosti, ki jih prodajalec mora opraviti, da opravi prodajo ali sklene posel. Zelo poenostavljena definicija. Prodajni cikel se običajno začne s prvim stikom s potencialnim kupcem in konča z opravljeno transakcijo. Poznamo zelo različne prodajne cikle. Prodajalec hot-doga na ulici ima zelo kratkega, prodajna ekipa inženiring podjetja pri sklepanju velikega državnega posla pa pogosto zelo dolgega, lahko tudi nekajletnega, ki je sestavljen iz nekaj sto aktivnosti. Dolg in zapleten prodajni cikel je značilen za kompleksno prodajo. Zakaj je pomembno pogledati naš prodajni cikel? Od tega, kako poteka oz. kako naše aktivnosti med ciklom vodimo, je v veliki meri odvisna naša uspešnost (koliko in za koliko prodamo) in učinkovitost (koliko truda in denarja za to porabimo). Dober prodajni cikel je dobra prodaja. **A kaj je "dober" prodajni cikel?***

*Lahko bi rekli, da je za dober prodajni cikel najprej potrebno, da se ga zavedamo, ga poznamo in ga tudi obvladujemo. Ko ga obvladamo, mu lahko rečemo prodajni proces. V tem primeru termin »prodajni proces« že kaže na vodenje, obvladovanje in skrb za kakovost. Torej, kaj odlikuje dober prodajni proces:*

- 1. Dober prodajni proces je zrcalna slika nakupnega procesa. To pomeni, da gre za proces zavedanja, spoznavanja in odločevanja na strani kupca. Dobra prodaja je tista, ki je v vsakem trenutku usklajena z zrelostjo nakupne odločitve pri kupcu - dober prodajalec ne prodaja, ampak pomaga kupiti. Primer: Konkretne ponudbe ne predstavimo, preden se kupec ne zaveda, kaj potrebuje.*
- 2. Dober proces je učinkovit. To pomeni, da predvideva vse aktivnosti, ki so potrebne za (pozitivno) odločitev kupca, in pazi, da so te aktivnosti čim bolj racionalne. Primer: Če prodajamo drag stroj, moramo zelo paziti, koliko predstavitev opravimo.*
- 3. Dober proces je selektiven. Zato poskuša vse kritične točke, odločitve in momente, ki odločajo o uspešnosti prodaje, prestaviti čim bolj k začetku procesa, da se čim manj naporov investira v prodaje, ki se ne bodo zgodile. Primer: Če potencialni kupec zahteva od vas ponudbo, nima pa časa za sestanek z vami, ...*
- 4. Pomembna je kontrola v prodajnem procesu. To zahteva od prodajalca, da mora voditi sodelovanje kupca in prodajalca na nenasilen, partnerski način. Namen po potrebi potencialnemu kupcu tudi predstavi. Kupci običajno ne nasprotujejo odprtemu in racionalnemu postopku spoznavanja, preverjanja in odločitve. Brez zaupanja tako in tako tudi posla ne bo. Prodajalcu pa omogoča učinkovito in nadzorovano izvajanje procesa. Primer: Po vsaki aktivnosti pazite, da povzamete*

opravljeno, predlagate naslednji korak ali kar celo zaporedje korakov in se dogovorite za datume in potrebne udeležence.

5. *Dober prodajni proces omogoča upravljanje. Če imamo v organizaciji enoten, dogovorjen oz. definiran prodajni proces, potem vsi člani ekipe govorimo o istem. Pozna se vse korake, kako jih opravimo, s čim si pomagamo in kaj je njihov cilj in rezultat. Tako tudi vodje lahko objektivno ugotavljajo stopnjo in kakovost opravljenega dela, odkrivajo težave in pomagajo.*



Prodaja kot poslovna funkcija v podjetju ima pomembno vlogo. Naloga vsakega prodajnika je dobro poznati prodajne procese in postopke in speljati prodajni posel od začetka do konca na pravi način. Bistveno v tem je, da je prodajni posel zaključen v zadovoljstvo porabnika, s sklenjeno prodajno pogodbo. V tem procesu je naloga prodajnika poiskati potencialnega kupca, ugotoviti njegove potrebe in želje in mu ponuditi natančno to, kar si želi. Seveda to ni enostavno. Znanja, ki jih mora imeti dober prodajnik, so zelo obsežna. **Namen tega poglavja pa je, da se seznanite s prodajno pogodbo, kako jo sestaviti, kako napisati ponudbo, povpraševanje, kako zbirati, obdelovati in izvrševati naročila, sestaviti in izdati račun na koncu sklenjenega posla, skratka, spoznati prodajne postopke in procese, ki vam bodo v pomoč pri izvajanju prodajnih poslov.**

## 5.1 PRODAJNI PROCES

Če bi vprašali podjetnike, kaj je zanje najpomembnejša aktivnost v njihovih podjetjih, bi marsikdo odgovoril, da prodaja. Upravljanje prodaje v razmerah rastočega gospodarstva je preprosto, cilji pa so lahko izpolnjeni kar sami od sebe. Kaj pa v razmerah recesije? Ko se v takšnih razmerah prodaja začne ustavljati, projekti se prestavljajo in cilji niso doseženi, raste pomen prodajne učinkovitosti. Učinkovitost prodaje lahko merimo. Česar ne moremo meriti, ne moremo upravljati, tako da je za upravljanje učinkovitosti prodaje potrebno določiti več indikatorjev, ki dajejo informacije, kako učinkovita je prodaja. Prodaja je proces, prodajne veščine pa niso tiste, s katerimi bi se moral prodajalec roditi, da bi lahko uspešno opravljal svoje delo. Da bi lahko uspešno upravljali prodajni proces, je treba vpeljati učinkovit sistem, ki pa je še vedno dovolj fleksibilen, saj je prodaja v glavnem umetnost. Poenoten in učinkovit sistem podjetju omogoča, da vsi udeleženci razumejo, kako se proces odvija, da lahko predvidijo prihodnost in učinkovito ukrepajo ter predvsem, da zaupajo v kazalnike, ki »pripovedujejo« predvidljivost poslovanja. Delovanje v sklopu sistema ne le da lahko prispeva k učinkovitosti posameznikov v prodajnem procesu, temveč zagotavlja konsistentno in strokovno podobo celotnega podjetja, saj poslovni partnerji in kupci občutijo, da ima podjetje stvari v vsakem trenutku pod kontrolo. Vendar pa je povečanje prodajne uspešnosti utopija, če niso na pravem mestu pravi ljudje. Vloge morajo biti jasno razdeljene, ljudje morajo biti izobraženi, predvsem pa morajo izkušeni vodje voditi in mentorirati svoje podrejene. Sočasno mora biti vpeljan tudi sistem pravičnega nagrajevanja.



Slika 2: PRODAJNI REZULTAT

Vir: <http://www.profesionalna-prodaja.com/procesi.html>

Temeljno **prodajno orodje so jasno opredeljeni prodajni procesi**. Te bi lahko pojasnili kot naloge, ki jih morajo prodajalci opraviti, da kupca pripeljejo do nakupne odločitve. Prodajni procesi v maloprodaji so najbolj preprosti. Če prodajamo izdelke in storitve, ki zahtevajo veliko investicijo, so ti procesi zelo dolgi in zapleteni. Prodajalci morajo pri dolgih prodajnih procesih narediti številne obiske pri več osebah znotraj podjetja, kateremu želijo prodati. Na te osebe morajo usklajeno vplivati, da na koncu sprejmejo nakupno odločitev.

Podjetja, ki želijo **opredeliti prodajne procese v trgovini**, imajo najmanj dela, saj grobo rečeno določijo zgolj, kje v trgovini se morajo nahajati prodajalci, če želijo primerno pristopiti h kupcu, kako začeti pogovor s kupcem, katera vprašanja postaviti kupcu, kako predstaviti posamezni izdelek, kateri izdelek dodatno ponuditi, če želimo kupcu prodati dodatni izdelek, kdaj in kako ponuditi dodatni izdelek ter kako se posloviti od kupca, da se bo ponovno vrnil.

Številni prodajalci, direktorji in celo nekateri »strokovnjaki« trdijo, da podjetje ne potrebuje opredeljenih prodajnih procesov. Danes ni cilj zgolj skleniti posel in prodati. Danes je čas denar, zato je **cilj prodajalcev postal prodati čim hitreje in čim bolj učinkovito**. Če pa želimo izpolniti ta cilj, moramo poznati pot, kako najbolj učinkovito in najbolj uspešno priti do cilja. Prav to pot pa opredeljujejo prodajni procesi in različni priročniki za prodajalce, ki jih pripravijo podjetja.

**Kako se lotiti prodajnih procesov?** Naloga je vse prej kot preprosta. Ne glede na kompleksnost naloge se je lahko lotimo sami, če so procesi dovolj preprosti. Najbolj priporočljivo je, da se prodajnih procesov lotimo postopoma v več korakih.

Preden se lotimo prodajni procesov, oblikujemo **projektno skupino** dveh do treh sodelavcev, ki bodo sodelovali v tem projektu. Skupino lahko sestavljata že podjetnik in najboljši prodajalec. Vsak član projektne skupine naj najprej prebere vsaj eno knjigo s področja prodajnih pristopov ali obišče kakšen kakovostnejši seminar o vodenju prodajnega pogovora in različnih prodajnih pristopov. Tako lahko pri oblikovanju prodajnih procesov združimo znanje strokovnjakov, ki smo ga prebrali v knjigah ali slišali na seminarjih, in lastne izkušnje.

V naslednjem koraku vsak član projektne skupine napiše, na kakšen način on uspešno prihaja do prodaje. Navede naj vse trike in poteze, ki so mu olajšale pot do kupca. Tu bi izpostavili zaupanje članov tima v ta projekt. Če bodo člani tima takšne informacije skrivali, bodo procesi slabo opredeljeni.

V najbolj pomembnem koraku pa se vsi člani tima dobijo na skupnem srečanju in pogledajo korak za korakom, katere aktivnosti, vedenja in postopke bi morali prodajalci opravljati, da bi prišli do čim več uspešnih prodaj.

Na koncu mora nekdo izmed članov tima te **postopke zapisati v dokument oz. priročnik**. Prodajni priročnik mora podjetnik predstaviti še ostalim prodajalcem. Pri tem mora izpostaviti, da pričakuje od vseh prodajalcev, da bodo delali na način, ki je zapisan v priročniku.

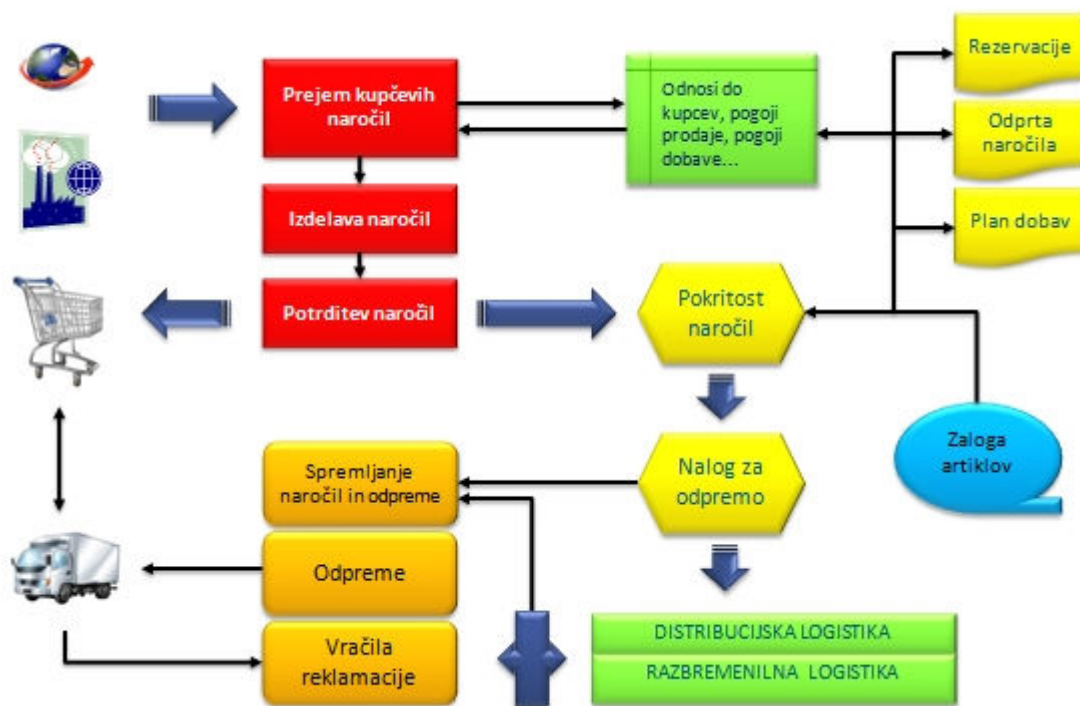
**V čem je prednost prodajnega priročnika?** Prvič, vsi prodajalci poznajo zelo učinkovit način, kako priti do prodaje, zato dosegajo boljše prodajne rezultate. Boljši rezultati dvigujejo samozavest prodajalcev, ki še pozitivno vpliva na klimo v podjetju in posredno še dodatno na prodajne rezultate. Drugič, novi prodajalci se uspešno in hitro prilagodijo okoliščinam v našem podjetju in tako začnejo prodajati z enako učinkovitostjo kot obstoječi.



*Delate v prodaji? Se vsak dan srečujete s številnimi potencialnimi porabniki? Koliko prodajnih obiskov je dejansko tudi uspešnih? Bi znali na podlagi svojih prodajnih izkušenj sestaviti kratek prodajni priročnik. Razdelite se po skupinah in vsaka skupina naj poskusi sestaviti prodajni priročnik, ki bo prodajalcem v pomoč pri sklepanju prodajnih poslov. Skupine si po opravljenem delu poročajte o svojih ugotovitvah in predloge primerjajte med seboj. Z združitvijo dela posameznih skupin, lahko pridete do osnovnega prodajnega priročnika, ki vam bo v pomoč pri vašem delu.*

Prodajni proces ostaja ključni dejavnik v uspehu podjetja, saj je glavna vez podjetja s svojimi kupci. Moderna prodajna organizacija mora združevati motivirane posameznike v enotno ekipo, kjer jim prodajni sistem omogoča dostop do vseh pomembnih orodij in podatkov, da se lahko čim bolj posvetijo svojim kupcem.

Uspešno izvedena prodaja je eden prvih kazalcev uspešnega poslovanja. Sodobni tržni pristopi in Internet povečujejo tržno prisotnost podjetij, a vendar izkušnje kažejo, da nove tržne poti ne zamenjajo prodajnega procesa, ampak ga le dopolnijo. Zato je pomembno, da podjetje svoje prodajne procese obvladuje, jih načrtuje, izvaja in kontrolira.



Slika 3: PRODAJNI PROCES

Vir: <http://www.ameba.si/Default.aspx?ID=55>

Podjetja lahko svoje poslovanje izboljšajo z uporabo formalne metodologije, ki sistemizira procese in zmanjšuje tveganja. Pritiski na povečanje učinkovitosti poslovanja se v večini industrij stalno povečujejo. Ključna vprašanja, ki se zastavljajo v poslovanju in na katera podjetja iščejo odgovore so:

- Ali imamo učinkovit prodajni proces?
- Ali naša prodaja ustreza poslovnim zahtevam podjetja?
- Ali delamo na pravih projektih?
- Kako skrbimo za svoje stranke?
- Kako naše izdelke in storitve vidijo drugi?
- Ali imamo prave cilje, strategije in taktike naše prodaje?



*Poskusite tudi vi iz osebni izkušenj odgovoriti na zastavljena vprašanja. Odgovore je smiselno prediskutirati v skupinah. Prišli boste do zanimivih ugotovitev.*

Ključ uspešnih prodajnih procesov je v usklajenosti poslovnih ciljev in prodajnega procesa skupaj z drugimi poslovnimi procesi. Vsi skupaj morajo delovati kot enovita celota. Pre pogosto pa je prodajni proces gledan le kot administrativna funkcija, ki mora prodati, kar podjetje proizvede ali izvaja.

V primeru dražjih izdelkov ali storitev je velik del cene odvisen od kakovostne prodaje. Dejansko lahko rečemo, da je velik del dodane vrednosti nastal v procesu prodaje. Vendar kako? Vsi lahko razumemo, kako vrednost nastaja v proizvodnem procesu, izvedbi storitev in celo pri izobraževanju. Kaj pa v prodaji?



*Poglejmo primer. Na polici v trgovini imamo kompleksen izdelek. Če čakamo, da bo prišel mimo kupec, ki ve, čemu služi in se bo sam od sebe odločil za nakup, bo cena morala biti dokaj nizka. Zelo podobno velja za izdelke ali storitve, ki jih ima neko podjetje opisane na spletni strani, komercialisti pa čakajo na povpraševanja potencialnih kupcev.*

*Nekaj drugega je, če potencialne kupce iščemo aktivno, in sicer take, za katere vemo, da mogoče tak izdelek ali storitev potrebujejo. Če takega potencialnega kupca najdemo in mu pomagamo razumeti njegove potrebe, kot rešitev pa prodamo ne samo naš izdelek, ampak tudi svetovanje za uporabo in podporo, je zadeva drugačna. V tem primeru za vse skupaj lahko veliko več iztržimo.*

Zakaj? Ker smo za razliko od prvega primera opravili še dosti več dela in uporabili več znanja namesto njega. Pri klasičnem kupovanju se mora namreč kupec marsičesa naučiti in opraviti veliko dela, preden lahko kupi.

Seveda pa prodajni pristop – z več znanja – lahko uporabijo le podjetja, ki prodajajo izdelke ali storitve, ki niso enostavne in katerih uporaba oz. izbira tudi ni preprosta. Poleg tega mora podjetje in prodajalci o konkretni uporabi in prednostih svojih izdelkov tudi veliko vedeti.

Vendar to ni dovolj. Če prodajalec tega znanja ne zna uporabiti kot konkurenčno prednost ter ga predstaviti kupcu kot dodano vrednost, z večjim prihodkom ne bo nič. Našega znanja ne bomo unovčili, temveč podarili. Še huje, lahko se zgodi, da bo vse naše znanje kupec s pridom uporabil pri nakupu podobnega izdelka od cenejšega ponudnika.

Pa se vrnimo k prodajnemu procesu. Ugotovili smo, da med prodajo nastaja vrednost. Preprosto, izdelek v skladišču je dosti manj vreden (ima nižjo ceno) kot isti izdelek, ki je že pri kupcu, ki ga točno v tistem trenutku in takega potrebuje.

Pa sedaj pogledajmo, kako prodajamo. Podobno kot v proizvodnem procesu z vsakim prodajnim korakom nastane del te vrednosti.

Vendar kje? Na izdelku, tako kot v proizvodnji? Ne. Izdelek ostaja enak.

Vrednost nastaja pri kupcu. Nanj se prenašajo znanje in izkušnje; o problematiki, možnostih, potrebah in smiselni uporabi. Vse to, kar bi se moral pri nakupu "v lastni režiji" še naučiti.

Hitro je jasno, kje tiči nevarnost. Ves ta prenos znanja oz. naša dodana vrednost za kupca se lahko zgodi, ne da bi mi za to dobili primerno plačilo.

Zato moramo celoten proces voditi in vpeljati mehanizme, ki to znanje čim bolj povezujejo z nakupom od nas in ne od koga drugega. Vsak dan srečujem podjetja, ki svoje prodaje ne vodijo, čeprav vanjo investirajo veliko svojega znanja in izkušenj. Deloma se zanašajo na pravilo, da se bo njihova dobra volja že obrestovala ali pa preprosto ne vedo, kako zadevo "peljati" bolje.

Tukaj nam odločilno pomaga izdelan prodajni proces, z domišljenim zaporedjem korakov. In kako pridemo do takih domišljenih korakov?

Vsaka aktivnost oz. korak v tem procesu je lahko le za odtonek drugačen od "običajne" prodaje in je še vedno v skladu z željami kupca. Dodamo le majhne popravke, ki skrbijo, da

vsak od teh korakov tudi dejansko približa kupca k nakupu od nas ter da ohranimo stik s kupcem in tako čim bolj vplivamo na njegovo odločanje.

Značilen primer tega je, ko kupec predlaga, da mu po e-pošti pošljemo ponudbo. To je povsem vsakdanji predlog in prepogosto to tudi storimo. In kaj je narobe s tem?

Malo pomislite, saj veste! Kaj se zgodi, ko veselo (oz. tudi manj veselo) pripravimo ponudbo in jo pošljemo? Nas v roku nekaj ur kupec običajno pokliče in reče "Odlično, pošljem naročilo"? Ne? ... Seveda ne.

Običajno se nam ne oglasi ali pa se v odgovoru zahvali in pove, da nas bo obveščal, kako se bodo s sodelavci odločali. Pa tudi tega običajno ne stori. In to dolgo časa ne. Seveda ni vedno tako, a prepogosto. Povsem zgubimo nadzor.

Če smo pred tem prenesli nanj vse znanje, ki ga potrebuje, s ponudbo pa tudi naše pogoje, ima zelo malo razlogov, da se vrne. Razen, če ne bo dobil konkurenčne ponudbe. To pa se dogaja vedno redkeje.

Kaj je bolje? Ko predlaga pošiljanje ponudbe, odgovorimo še vedno pritrdilno, a ohranimo stik z njim, več nadzora ali celo kaj več. Odgovorimo recimo, da bi raje ponudbo prinesli kar sami, da jo razložite in da jo skupaj z njim pregledate. Tako boste imeli nadzor nad tolmačenjem ponudbe, razpoznali boste lahko, kaj je interesentu všeč in kaj ne. In še veliko drugega boste opravili na tem sestanku. Vendar je to že drugi korak.

In kaj če interesent na to ne pristane? Pojasnite mu, zakaj to želite in kako je ta način zanj koristnejši. Če bosta skupaj brala, bo zanj bolje. Če pa nima časa za srečanje, potem ga tudi za kvalitetno branje ponudbe ne bo imel. Morda pa tega tudi ne želi. V tem primeru vsaj veste, pri čem ste.

Učinkovitost prodaje (rast in dobičkonosnost) lahko povečamo na več načinov. Da bi dosegali boljše rezultate, lahko zaposlimo več ljudi. Več kontaktov in sestankov s strankami pomeni več prodaje. Drugi način je, da ob danem stanju zaposleni naredijo več. To pomeni, da v istem času opravijo več klicev in sestankov, da pripravijo več ponudb, ali da se poskuša umetno skrajšati prodajni cikel. Ker je povečanje obsega dela običajno zahtevano v nespremenjenih okoliščinah, lahko pomeni povečana obremenitev zaposlenih zmanjšanje učinkovitosti zaradi okrnjene morale zaposlenih in posledično tudi odhoda, običajno najboljših. Poleg tega pa takšnega stanja ni mogoče vzdrževati v nedogled. Tretji način je vpeljava metodologije v prodajni proces. To lahko podjetje udejanji s pomočjo usmerjenega vplivanja na učinkovitost trženjskih aktivnosti, z izobraževanjem prodajnega osebja in z vpeljavo informacijske tehnologije za podporo tem procesom. Takšne tehnologije so običajno:

- orodja za upravljanje kontaktov (Contact Management System),
- orodja za avtomatizacijo prodajnega osebja (Sales Force Automation),
- orodja za upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management).



*CRM je najpogosteje uporabljano orodje kot informacijska podpora prodajnim procesom. Prepričana sem, da ga mnogi vsaj poznate, če ne že uporabljate. Več o njem, čeprav je različic na trgu zelo veliko, si lahko pogledate na Microsoftovi spletni strani.*

Verjetno se lahko vsi strinjamo, da je informatizacija in s tem avtomatizacija procesov v službi trženja in prodaje (ki so običajno najmanj informatizirane funkcije v podjetjih) najboljši pristop k povečevanju uspešnosti prodaje, in to iz več razlogov:

- dvig morale zaposlenih, saj jim zaradi informatizacije ni treba več opravljati administrativnih opravil, po možnosti celo izven dogovorjenega delovnega časa,
- osebje v trženju in prodaji se kot posledica prve alineje ukvarja s tistim, za kar je najeto, in
- procesi so merljivi, zaradi česar jih lahko trajno vzdržujemo ter izboljšujemo kot posledico merjenja in upravljanja.

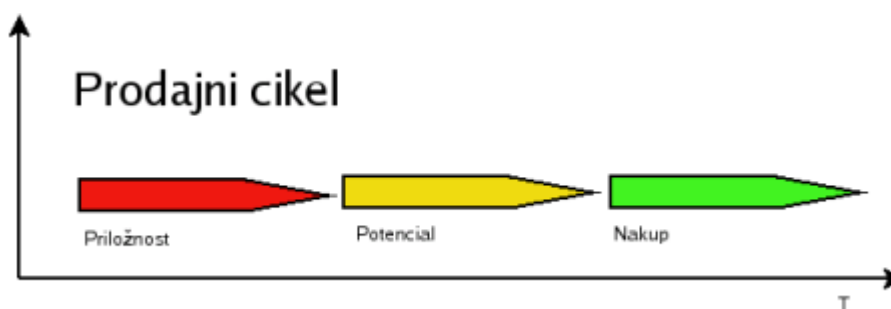
Ko je prodajna priložnost kvalificirana in jo obdeluje prodajnik, zahteva pozornost, da bi jo lahko spremenili v realiziran posel. Učinkovito upravljanje prodajnega procesa lahko dosežemo s poenostavitvijo in avtomatizacijo sledenja izvajanja prodaje skozi razčlenjeni prodajni proces. To dosežemo z definiranjem podrobnega, ampak še vedno fleksibilnega toka prodajnega procesa z vmesnimi kontrolnimi točkami, na katerih lahko preverjamo učinkovitost izvajanja. Za doseganje prodajnih rezultatov so najpomembnejši ljudje. Za posel je potreben odnos, prodajno osebje pa mora imeti čas za grajenje tega odnosa. Večina prodajnega osebja nameni manj kot 50 odstotkov svojega delovnega časa prodaji. Preostali čas nameni sestankom, administraciji, potovanjem, iskanju, izmenjavi informacij znotraj podjetja in izobraževanju. Da bi lahko dosegli višjo predvidljivost prodaje in doseganje ciljev, je treba zagotoviti, da bodo prodajniki več svojega časa namenili prodajnim aktivnostim. To lahko dosežemo z uvajanjem tehnologij (običajno so to orodja CRM).



**Prodaja je nekaj, kar delate za potencialnega kupca in ne zase.**

Gre za PROCES, ki ga sestavljajo zaporedni koraki:

- vzpostavitev **zaupanja**,
- ustvarjanje **odnosa**,
- ponujanje **rešitve** in
- končni cilj - **prodaja**.



Slika 4: PRODAJNI CIKEL

Vir: <http://msc-on.net/Prodajni%20cikli.html>

Prodajni cikel je zaporedje korakov, ki predstavljajo prodajo produkta ali storitve potencialnim kupcem. Če se prodajni proces razdeli na zaporedje tipičnih prodajnih korakov, se določi tem korakom standardne značilnosti ter se jih spremlja na enoten način, postane proces preglednejši in učinkovitejši. Prodajni cikli predstavljajo sistematičen odnos med podjetjem in njegovimi kupci. Vsaka industrija ima svoj tipični model prodajnega cikla. Konkurenčno prednost pa si podjetje lahko zagotovi, če v isti industriji upravlja s svojimi

prodajnimi cikli bolje. Tako dobi kupec boljšo storitev, podjetje pa si s tem poveča verjetnost prodaje.

Primer enostavnega prodajnega cikla vključuje tri prodajne faze:

- **priložnost**: v kateri smo identificirali potrebo pri kupcu
- **potencial**: v kateri kupec ve za našo rešitev ali izdelek in se resno zanima za nakup
- **nakup**: v kateri se je kupec odločil, da bo našo rešitev kupil

Prodajni cikel je časovno obdobje, v katerem se zaporedje prodajnih dogodkov ali faz ponovi. Uspešen zaključek cikla hkrati pomeni tudi uspešno zaključeno prodajo. Pravilna določitev faz prodaje, njihovega zaporedja in njihovo upravljanje je ključno za uspešno upravljanje prodaje.

Cilj prodajalca je, da lahko prodajni proces čim hitreje in enostavneje vodi iz ene faze v drugo. Vsaka prodajna faza mora biti opremljena s kriteriji, ki jo opredeljujejo, in standardnimi procesi, ki jih je potrebno izvesti, da bi se povečala verjetnost prehoda v višjo fazo.

### **Vsi deli prodajnega procesa so pomembni.**

Tradicionalni prodajni koncept ponujanja izdelkov in storitev ne deluje več, zato se je treba prodaje lotiti drugače – pridobiti si moramo kupčevo zaupanje in prepoznati njegove potrebe. Za povečanje prodaje moramo razumeti kupce, njihove težave in jim ponuditi rešitev. To pa prinaša daljši prodajni proces, ki pripelje do cilja vsakega podjetja – večje prodaje. Mnoga podjetja še vedno zagovarjajo tradicionalen način množičnega trženja, vendar pa takšen pristop pri prodaji podjetjem vse prevečkrat ne deluje.

Pri prodajnem procesu upoštevajte naslednje nasvete:

- Naredite dober **prvi vtis**. Pripravite se na stranko.
- Za vsak obisk posebej imejte natančno določen **cilj**. Če ga ne dosežete, imejte pripravljen rezervni cilj.
- Pogovarjajte se **z ljudmi, ki odločajo**.
- **Sprašujte**, ne pripovedujte. Izogibajte se domnevam.
- **Aktivno poslušajte** stranko in si zapisujte povedano.
- Dokažite, da vaš izdelek kupcu koristi. Ponudite **rešitev njegovih težav**.
- Ugotovite kupčeve **ugovore** in pomisleke ter se spoprimate z njimi. Odgovore na najpogostejše ugovore si pripravite vnaprej.

### **Najpomembnejši je prvi kontakt, saj nikoli ne bo druge priložnosti za prvi vtis.**

Prvi vtis je izjemno pomemben za vzbujanje zaupanja, od tega pa je odvisen celoten prodajni pogovor.

Kaj storiti ob prvem srečanju:

- **Pozdravite** in ponudite roko. Sogovorniku izročite vizitko.
- Povejte, kaj je **namen vašega obiska**.
- **Na kratko se predstavite** in povejte, iz katerega podjetja prihajate.
- Prepričajte se, ali **govorite s pravo osebo** in ali bi moral biti zraven še kdo.
- Vprašajte, koliko **časa imata na voljo**.

- **Bodite pozitivni** in stranka bo to začutila.

### **Napačno vzbujanje pozornosti odbije večino strank že na začetku.**

Podjetja pri iskanju novih kupcev prevečkrat začnejo prodajo na napačnem koncu – s ponujanjem izdelka ali storitve, kupec pa vidi le še enega ponudnika več, ki mu želi nekaj prodati. Pogosto se zalomi že pri prvem navezovanju stika. Potencialne kupce pokličejo in so deležni odgovorov, kot so npr. »Bomo še razmislili«, »Nas ne zanima«, »Trenutno nimamo časa«, »Vas bomo poklicali« ... Razlog je v tem, da kupec ni imel razloga za stik. Prevečkrat že v telefonskem klicu ponujajo izdelek. Namen klica ni prodaja, temveč navezava stika in dogovor za srečanje. Pri telefonskem klicu pozdravite, se na kratko predstavite, pritegnite pozornost, povejte razlog klica oz. korist, ki jo bo imel sogovornik, in se dogovorite o terminu. Zaupanje je temelj prodaje. Vsi kupujemo od ljudi, ki jim zaupamo, zato vam morajo vaši potencialni kupci najprej zaupati.

### **Komunikacija je ključ vaše kredibilnosti.**

Največja napaka je, da prodajalci prodajni proces začnejo s tem, kar strank sploh ne zanima: naše podjetje, naša lokacija, naš novi izdelek ... Ne počnite tega! Ustvarite zaupanje, razvijte odnos in ponudite rešitev kupčevega problema. Pri komunikaciji s stranko **ne govorite o sebi**, postavljajte vprašanja in aktivno poslušajte. Vprašanja kažejo zanimanje, omogočajo povezovanje in pridobivanje informacij od kupca.

### **V različnih fazah prodajnega procesa delujejo različna prodajna orodja.**

Kadar koli boste brali o prodajnih orodjih, tudi v nadaljevanju, vedite, da potrebujete različna prodajna orodja (prodajno pismo, oglas, brošura, spletna stran ...) glede na fazo prodajnega procesa. Zaman boste poskušali s pošiljanjem ponudbe prek elektronske pošte v fazi vzpostavljanja zaupanja. Bo pa elektronska pošta veliko bolje delovala, ko vas bo stranka poznala, vam zaupala in od vas že kaj kupila.

### **Prodajna orodja so namenjena prodajalcem.**

Preverite, ali so vaša prodajna orodja učinkovita. Pod drobnogled vzemite oglase, brošure, prospekte, predstavitve, prodajna pisma ... ter preverite:

- Ali res govorite o koristih za kupca in ne o lastnostih izdelkov ali storitev?

Če govorimo le o lastnostih, postane pogovor za stranko dolgočasen. Zato govorite o koristih za stranko, ker se bo v njih našla, koristi pa podprite z dokazi. Stranka mora začutiti potrebo po vaši ponudbi.

### **Prava ponudba vas bo povezala s stranko.**

Prodajno pismo naj ne bo le še ena izmed nešteto ponudb, ki od stranke nekaj zahteva. Vaš primarni cilj je vzpostavitev zaupanja. Nikar ne prodajajte izdelka, ampak ustvarite odnos. Prodali ga boste lahko le, če si ga bo stranka želela. **Kaj vaš bralec najprej prebere?** Ljudje smo omejeni s časom, zato preberemo le tisto, kar nas resnično zanima. Enako je pri prodajnem pismu. Tudi vaša stranka bo prebrala prodajno pismo, če jo boste k temu **pritegnili z naslovom**. Ste se kdaj vprašali, kaj vi najprej preberete v časopisu? Verjetno naslov in tekst pod slikami. Tako berejo tudi bralci vaših pisem. V naslovu izpostavite prodajno obljubo in rešitev težave. Uporabite besede, kot so *vi, zdaj, brezplačno, napovedujemo, predstavljamo, pomembno, dokazano* ... Dober naslov pritegne bralca s koristjo, če bo pismo prebral. Naslov odloča o tem, ali bo pismo sploh prebrano. Je najboljša vaba, ki pritegne pozornost potencialnega bralca. Npr., ali bi prebrali pismo, kjer bi bil naslov *Vse o vas?* Ljudje radi beremo o sebi in nas drugi ne zanimajo.



O tem, kako pomemben je naslov, govori zgodba o tržniku Andreju in prodajalcu Janezu. Andrej je dejal Janezu, da bo napisal več strani dolgo prodajno pismo brez slik in oblikovanja, ki ga bo Janez zagotovo prebral. Andrej je stavo dobil, in sicer tako, da je napisal pismo z naslovom *Vse, kar vem o Janezu*.

Ker je pisanje prodajnih pisem zelo pomemben dejavnik uspešnosti prodaje, je nujno, da si pogledamo nekaj osnov.

**Kako napisati učinkovito prodajno pismo** (<http://www.blazkos.com/prodajno-pismo-salesletter.php>)



Na povezavi <http://www.blazkos.com/primer-uspesnega-prodajnega-pisma.php> je objavljeno prodajno pismo, ki ga je Wall Street Journal uporabljal več let za komunikacijo s svojimi potencialnimi naročniki, saj je bil **to eden najbolj uspešnih prodajnih pisem**, kadarkoli napisanih. Čustvena zgodba, ki igra na karto osebnega in poslovnega uspeha, je zadela bistvo tovrstnega komuniciranja.

Kar 90 % uspeha vašega prodajnega pisma je odvisna od naslednjih elementov:

- Komu pošiljamo (izbor prave ciljne skupine, ustrezna segmentacija)?
- Kaj ponujamo (rešujemo pravi problem)?
- Kako prepričljivo je naše prodajno pismo?

Preden se lotite pisati prodajno pismo, je dobro za njegovo uspešnost, čim bolj natančno odgovoriti na spodnjih pet vprašanj:

- Kateri problem rešujete potencialnemu kupcu in kako velik je ta problem? Pri reševanju problema je pomembno, da je problem dovolj velik, da ga ni mogoče prezreti, in da natančno veste, komu ta problem rešujete (segmentacija).
- Kakšne koristi vse prinašate kupcu (prihranek časa ali denarja, enostavnejša uporaba itd.) in kaj od vsega, kar obljubljate, kupcu največ pomeni?
- Kaj je vaš diferenciator? Kaj kupec izgubi, če ne sodeluje z vami, ampak s konkurenco? Tukaj lahko govorimo tudi o edinstveni prodajni prednosti (unique selling proposition). To je tisto, kar vas v očeh kupcev razlikuje od ostalih ponudnikov v panogi.
- Ali ste podjetje, vredno zaupanja, in ali zagotavljamo ustrezne poprodajne storitve (ali bomo dostopni za kupca, če bo ta imel težave itd.)?
- Kako lahko kupcu pomagata premagati strah pred “napačno” odločitvijo in kako lahko naredite poslovanje z vami preprosto in sproščeno?

Ko odgovorimo na vsa ta vprašanja, imamo izoblikovano stališče, **zakaj naj potencialna stranka kupi ravno pri nas** (torej, ker stranki rešujemo točno določen problem, ji s tem prinašamo točno določene koristi in ker bo izgubila nekaj pomembnega, če ne bo sodelovala z nami).



*Vaja: Poskusite napisati prodajno pismo, če ste zaposleni v prodaji kopalniške opreme in se ukvarjate tudi z inženiringom, t.j. prenovo celotnih kopalnic. Bodite pozorni na izbiro naslova prodajnega pisma in seveda komu bo prodajno pismo namenjeno.*

## 5.2 ZAKLJUČEVANJE PRODAJNEGA POSLA

*Predstavljajte si situacijo, kjer ste v prodajnem postopku naredili vse, kot je treba. Izdelek ste na pravi način predstavili kupcu, predstavili ste mu koristi in ga praktično povsem navdušili. Ko bi se stranka morala odločiti za nakup, pa do sklenitve posla ni prišlo. Zakaj?*

*Pred leti, ko sem začela s svojim prodajnim poslom, sem doživela zelo poučno uro v svoji karieri. Imela sem namreč prijatelja, ki je bil velik podjetnik. Sicer je vedel, s čim se ukvarjam, ampak nikoli se nisva pogovarjala o tem. Nekega dne pa mi je zaupal, da je prenovil svojo kopalnico. Bila sem vsa rdeča od jeze. Vprašala sem ga, zakaj materiala za prenavo ni kupil pri meni. Njegov odgovor je lahko lekcija za vse prodajalce. Odgovoril je: "Nikoli me nisi vprašala."*



**Pri prodaji je pomembna faza tudi zaključek posla. Vse prodajne aktivnosti so zaman, če ne uspemo ali ne znamo posla zaključiti.**

Prihodnost zagotovo pripada tistim prodajalcem, ki postavljajo vprašanja. Spretno postavljanje vprašanj in uspeh na vsaki stopnji prodajnega postopka sta medsebojno tesno povezana. Vprašanja so pomembna na začetku, da pri stranki vzbudimo pozornost za naš izdelek ali storitev, in med prodajnim postopkom, da ugotovimo potrebe strank. Tu pa se prodaja še ne konča. Izpeljati morate še ZAKLJUČEK. To je najbolj stresen in zahteven del prodajnega postopka. Če ste sposobni odgovoriti na strankina vprašanja in premagati njen "naravni odpor do nakupa", lahko prodate izdelek ali storitev. Zaključka v prodaji pa prodajalci ne marajo, pri strankah pa povzroča stres. Zaradi tega morate natančno načrtovati in se dobro pripraviti na zaključno igro prodaje. Na srečo je to večšina, ki se je (podobno kot plavanja) lahko naučite. Upravljanje z ugovori in zaključek prodajnega posla sta sicer dva ločena dela prodajnega postopka, vendar sta med seboj zelo povezana. Istočasno lahko namreč odgovorite na ugovor in zaključite posel. Prav tako pa lahko ugovore spremenite v razloge za nakup. Poznamo različne načine zaključkov:

**1. Poskusna sklenitev posla.** S poskusno sklenitvijo posla prodajalec preizkuša nakupno pripravljenost stranke v prodajnem procesu. Obenem je to nekakšen termometer, s katerim se ugotavlja "temperatura", do katere se je kupec ogrel za nakup. Uvodno poskusno sklenitev posla prodajalec uporabi že na začetku prodajnega pogovora. Kupec npr. reče: "Če prodajaš (knjige, posodo, zavarovanja, . . .), potem ti tega ni treba niti predstavljati, saj je bilo že veliko prodajalcev tukaj, pa nisem kupil." Prodajalci si morate v glavi ta ugovor spremeniti. Mislite si, da je stranka rekla naslednje: "Dragi prodajalec, kljub temu da sem poslušal že veliko predstavitev, me nihče od vas ni uspel prepričati v koristnost nakupa." Prodajalec nato vpraša: "Ali mi lahko, prosim, zaupate razloge, zaradi katerih niste kupili (tukaj navedete blago ali storitev, ki jo prodajate)?" Stranka bo nato navedla morebitne razloge (previsoka cena, nimam denarja, ne zaupam v izdelek ali storitev, predolga doba, tega ne potrebujem, . . .). S tem vam je stranka samo povedala, na katera vprašanja ni dobila popolnih odgovorov. Ko ji boste odgovorili na ta vprašanja, boste uspešno zaključili prodajo.

Napredujočo poskusno sklenitev posla prodajalec uporabi takrat, ko prodajno predstavitev pripelje do konca. Kupec ima ob nakupu izdelka ali storitve namreč razne pomisleke. Najboljši način za odstranitev teh pomislekov je, da jih prodajalec kupcu omeni, še preden jih ta izgovori. Lahko mu rečete: "Gospod Kupec, vaša družina bo ponosna na vas, ker ste kupili zadnji model, poskrbeli za njihovo varnost,..." "Gospod Kupec, znanci vam bodo zavidali, ko bodo opazili novost." Če ima kupec kakšne ugovore ali pomisleke, vam bo zagotovo rekel: "Ja, saj imate prav, ampak. . ." Nato uporabite naslednji zaključek:

**2. Zaključek s preostalim ugovorom.** Kadar stranka noče kupiti in vam ne pove, zakaj ne, jo vprašajte: "Gospod/gospa, zdi se mi, da imate še določena vprašanja. Ali mi lahko zaupate, kaj vas še zanima?" Ko postavite takšno vprašanje, morate uporabiti edino vrsto pritiska, ki je dovoljena med prodajnim razgovorom: MOČ TIŠINE. Če ničesar ne rečete, bo stranka sčasoma odgovorila na vprašanje, da bi zapolnila tišino. Karkoli bo stranka rekla, pohvalite vprašanje ali ugovor, ki ste ga dobili, in jo vprašajte, če je to edino, kar jo zanima. Ponovno bodite tiho, saj je prvi ugovor običajno namišljen. Pravi razlog tiči nekje v ozadju. Ko vam da še en izgovor, ga sprejmite in nadaljujte: "Ali je še kaj, kar vas zanima?", dokler stranka ne reče: "Ne, samo to me je še zanimalo." Nato stranko vprašajte: "Gospod/gospa, če bi vam lahko odgovoril/a na to vprašanje ali pomislek, ali bi bili potem pripravljene danes kupiti ta izdelek?" Potem počakajte toliko časa, dokler stranka ne reče: "Da, če bi mi odgovorili na to vprašanje, potem bi kupil/a." Nato jo vprašajte: "Povejte mi, prosim, kaj bi bilo treba, da bi se odločili za nakup?" Kupčev odgovor na to vprašanje predstavlja zadnjo oviro, ki jo morate še preskočiti pred sklenitvijo posla.

**3. Zaključek s pomočjo prodajne lestvice.** Ko pripeljete stranko do konca predstavitve, ji zastavite naslednje vprašanje, na podlagi katerega boste zaključili prodajo ali dobili dodatne informacije, ki vam bodo pomagale to prodajo zaključiti. "Gospod/gospa, predstavljajte si lestvico od 1 do 10. Če 1 pomeni, da za nakup potrebujete še dodatne argumente, 10 pa pomeni, da boste danes izpolnili naročilnico ali ponudbo, na kateri stopnji ste?" Potrpežljivo počakajte na odgovor. Ko ga dobite, stranki takoj zastavite naslednje vprašanje: "Če ste sedaj na stopnji 7 (številka, ki vam jo pove stranka), kaj bi bilo potrebno, da bi se premaknili na stopnjo 10?" Strankin odgovor na to vprašanje je za vas znak, kaj stranko še dodatno zanima.

**5. "Bom premislil" zaključek.** Prav gotovo se vam pogosto zgodi, da odlično predstavite svoj izdelek, nato pa vam stranka reče: "Res je odličen produkt, ampak vseeno moram o vsem skupaj še malo razmisliti". Verjetno že veste, da se takrat, kadar vas stranka prosi za razmislek, v resnici že poslavlja. Prav gotovo je zelo malo verjetnosti, da bo stranka o vaši ponudbi razmišljala, saj enostavno nima dovolj podatkov in znanja, prav tako pa se bo v tem času ukvarjala z drugimi stvarmi. Kadar vam stranka reče: "Moram razmisliti", se naredite tako, kot da to z razumevanjem sprejemate. Ostanite prijazni, nasmehnite se, začnite pospravljati prodajne dokumente z mize in jih spravite v torbo. Medtem ko to počnete, pa govorite: "Popolnoma vas razumem, saj gre za pomembno odločitev in ne smete se prenagli. Jaz bi na vašem mestu enako reagiral in celo prav je, da premislite." Ob teh besedah se bo stranka sprostila in mislila, da odhajate. Nato pa jo z zanimanjem vprašajte: "Prepričan sem, da imate dober razlog za to, da želite še enkrat premisliti. Mi lahko, prosim, poveste, o čem boste razmišljali, gre morda za denar?" Sedaj bodite tiho in zrite stranki v obraz. Prijazno se nasmehnite. S tem namreč ne boste ničesar izgubili; če pa odidete, lahko to stranko izgubite za vedno. Najslabše, kar vam lahko stranka reče, je to, da nima kakega posebnega razloga, vendar bi želela vseeno še razmisliti. V večini primerov bo stranka nekaj časa premišljevala, potem pa vam bo zaupala glavni razlog, ki jo ovira pri nakupu. Več kot 70 odstotkov strank je

pripravljenih za nakup, ko zaključite prodajno predstavitev! Potrebujete samo majhno dodatno vzpodbudo oziroma pomoč.

**6. Zaključek s pozivom.** To je zelo preprosta, neprisiljena in učinkovita metoda. Uporabite jo lahko na koncu prodajne predstavitve, sledi pa šele takrat, ko opravite poskusno sklenitev posla. Rečete lahko: "Gospod/gospa, ali vas v zvezi z izdelkom ali storitvijo še kaj posebej zanima?" Ali pa: "Gospod/gospa, kaj menite o izdelku ali storitvi?" Taka vprašanja postavite zato, da bi se še enkrat prepričali, da stranka nima nobenih ugovorov. Nato stranko povabite k nakupni odločitvi: "Če ste z vsem zadovoljni, zakaj ne vzamete?" Presenečeni boste nad tem, koliko strank ne bo moglo navesti dobrega vzroka za to, da ne bi takoj kupili proizvoda ali storitve!

**7. Zaključek s pomočjo ponudbe, pogodbe ali naročilnice.** Ta tehnika je zelo preprosta. Ko ste zaključili prodajni razgovor, vzemite v roke kemični svinčnik in začnite izpolnjevati prodajne materiale. Če vas stranka pri tem ne bo ustavila, potem se je odločila za nakup. Njeno odločitev pa lahko preizkusite tudi z naslednjimi vprašanji: 'Kako se pravilno napiše ime vaše ulice / vaše ime...? Ali mi lahko prinesete, prosim, davčno številko. . . in podobnimi. Še bolje je, če stranki ponudite pisalo in jo prosite, naj vam pomaga izpolnjevati prodajne dokumente. Če nima nobenih pripomb, potem se je odločila za nakup. Na koncu prodajnega postopka je stranka tako vroča kot lonec z vrelo vodo. Če ga vzamete z ognja, se bo začel ohlajati. Če ga tako pustite kar nekaj časa, pa se bo popolnoma ohladil. Stranke so podobne. Če jih na koncu ne boste vprašali za naročilo, se vam lahko zgodi, da stranka ne bo več tako navdušena za nakup, kot je bila na začetku. Ko boste vse to želeli preizkusiti v praksi, nikar ne imejte občutka, da so to tehnike manipuliranja s stranko ali pa celo poskusi, da bi stranka napravila nekaj, kar ni v njenem interesu. Vse, kar se boste naučili o prodaji, so v resnici samo preverjeni načini, da na potencialne stranke napravite boljši vtis kot vaša konkurenca. Več tehnik znate uporabiti – več verjetnosti je, da bo stranka kupila pri vas (<http://www.design-demsar.si>).



*Vaja: v parih odigrajte igre vlog kupca in prodajalca. Predmet prodaje naj bo prenosni računalnik APPLE MACBOOK13 2.26GHZ/ 2GB/ 250GB/ GF 9400M/ SD, CENA 899,90 EUR, eno leto garancije, možnost nakupa na obroke.*

*Zgodbo, ki jo predstavljam mi je pred časom zaupal prijatelj, ki sodeluje s prodajalci avtomobilov. Verjetno smo že vsi bili v položaju, ko smo kupovali avto. Prav tako se nam je že zgodilo, da nam je bil neki avto zelo všeč. Prodajalec je odlično odkril, kakšen avto potrebujemo in zakaj prav tega. Kot pravi profesionalcec nam ga je razkazal in predstavil. Bolj smo ga gledali, bolj smo bili zaljubljeni vanj. Na koncu nam je prodajalec dal v roke kataloge in obljubil, da nam ga rezervira za naslednje tri dni.*

*Kako pogosto smo se vrnili po ta avtomobil?*

*Le malo se nas potem dejansko vrne. Lahko smo prišli domov in nas je partner ali prijatelj prepričal, da avto ni primeren za nas. Če ste tako varčni kot jaz, ste verjetno pogledali, kje bi lahko isti avto kupili ceneje. Verjemite, skoraj vedno se najde nekdo, ki ga ponudi ceneje. V nekaj dneh smo se enostavno »ohladili«. Avta nismo več gledali skozi rožnata očala; bolj smo premišljevali, več pomanjkljivosti smo našli na njem. Na koncu smo izbrali drug avto. Prodajalec, ki je odlično odkril naše potrebe in vrhunsko predstavil avtomobil, je tako ostal brez prodaje in brez provizije. Kot pravi profesionalcec je opravil 99 % svoje naloge. Spustil pa je zadnji odstotek, ki mu pravimo **zaključevanje**. Ni upošteval prvega pravila prodaje, ki ga vi nikoli ne smete pozabiti: **vedno zaključiti!** Manjkal je zgolj en stavek: »Gospod Novak,*

*predlagam, da pripravim pogodbo. Koliko are lahko ponudite?»*

**Če vprašate direktorje prodaje, kateri del prodajnega procesa bi morali prodajalci najprej izboljšati, vam bodo v večini primerov dejali, da je to zaključevanje. Zaključevanje je zadnji korak v prodaji, ki odloča, ali bo naš trud poplačan ali pa smo svojo energijo, čas in denar vrgli skozi okno!**

Zaključevanje bi lahko primerjali z ustnim izpitom v šoli. Kaj nam pomaga vse znanje, če nismo znali odgovoriti na profesorjeva vprašanja! Enako velja pri prodaji: kaj nam odkrivanje potreb in odlična predstavitev, če prodaje ne zaključimo!

Ta korak v prodaji je usoden predvsem za prodajalce začetnike. Ti prodajalci pogosto spregledajo pravi trenutek za naročilo ali se preprosto ne upajo vprašati za naročilo. Prepoznanje trenutka, ko je kupec sprejel odločitev, je zelo zahtevno. Od prodajalca terja, da pozorno opazuje kupca. Kupec, ki se je odločil za nakup, postavlja posebna vprašanja v povezavi z začetkom sodelovanja: *»Kakšen plačilni rok pričakujete? Kdaj bi lahko blago pripeljali? Kdaj bi pa lahko začeli sodelovati?«* itd. Torej, če nas kupec sprašuje o tem, kako bi izvedli prodajo in kako bodo potekali dogodki, ko bo prodaja izvedena, je **prišel čas za zaključevanje.**

Kupec pripravljenost na nakup izkazuje tudi z nebesedno komunikacijo: nagne se naprej, roke praviloma razširi, zenice v očeh se povečajo itd. Obstajajo številni nebesedni signali, ki nam jih pošiljajo kupci. Naša naloga je zgolj, da jih opazimo in nanje primerno odgovorimo. Za obvladovanje nebesednega sporazumevanja potrebujemo veliko vaje, zato vam priporočam, da organizirate prodajni trening znotraj podjetja, s katerim lahko prodajalcem omogočite, da spoznava **nakupne signale.**

Nakup lahko predlagamo na številne načine. Če prodajamo podjetjem, lahko prodajo zaključim na takšen način: *»Torej gospod Novak, če nimate nobenega vprašanja več, predlagam, da sedaj sestaviva naročilnico. Najpozneje pojutrišnjem, vam bomo blago dostavili. Če boste imeli še kakšno vprašanje, me lahko kadarkoli pokličete. Sicer pa se bom naslednji teden ponovno oglasil pri vas, če bi potrebovali kakšno informacijo.«*

Če prodajamo končnim kupcem, lahko naredimo zaključek, kot je naredil prodajalec avtomobilov v našem primeru: *»Gospod Novak, predlagam da pripravim pogodbo. Koliko are lahko daste?«* In tudi če bi gospod Novak rekel: *»Imam samo 1.000 EUR«,* bi lahko prodajalec odgovoril: *»Odlično, naj bo 1.000 EUR.«* Saj ni pomembno, kako potrdi kupec svojo odločitev. Pomembno je, da kupec odločitev sprejme. Vsi se namreč zelo upiramo spremembam in odločitvam, ki vodijo do sprememb. Ko pa se enkrat odločimo za spremembo, se ne premislimo kar tako. Še posebej, če je odločitev velika (na primer nakup stanovanja ali avtomobila).

V primeru, da kupec pristane na naročilo, oblikujte naročilo v pisni obliki. **NIKOLI** pa ne naredite napake, da zadnji trenutek rečete: *»Jutri bom prinesel naročilnico«* ali *»Prosim, če lahko pošljete naročilo po e-pošti ali faksu.«* **Kupec mora naročilnico, ki vsebuje tako količino kot ceno, podpisati pred vami!**

Kljub temu, da na sestanku ne prodamo, pa lahko prodajo uspešno zaključimo. To naredimo tako, da od kupca dobimo obljubo, da bo nekaj storil in pokazal dobro voljo za sodelovanje. Tako nam lahko kupec priskrbi določene podatke, ki jih potrebujemo za natančno izdelavo ponudbe, lahko nas bo predstavil nadrejenemu, lahko organizira sestanek z zunanjimi svetovalci itd. Takšen način zaključevanja imenujemo **etapni zaključek**, saj nas vodi po etapah do končnega cilja – prodaje.

### 5.3 PRODAJNA POGODBA

*Zelo pogosto lahko slišimo izjave "Nič nisem dolžan, saj nismo nič podpisali/zapisali". Takšne izjave ne bi morale biti dlje od resnice!!! Praviloma za nastanek pogodbe ni potreben noben pisni dokument, temveč zadostuje ustni dogovor, izjava o sprejemu ponudbe, izmenjava elektronskih sporočil, klik miške ali kakšno drugo podobno dejanje. Takšne pogodbe vsakdo med nami sklepa vsak dan. Torej pozor: za sklenitev pogodbe in posledično prevzem določenih obveznosti ni treba veliko.*

*Ste zadnje dni v trgovini kupovali življenjske potrebščine? Ste s prodajalko na blagajni podpisali kakšno pogodbo? Ne? In vendar ste sklenili kupoprodajno pogodbo za stvari, ki ste jih prinesli na blagajno. Ste se peljali z avtobusom, vlakom, letalom? Nobenih dokumentov v štirih izvodih in nobenega podpisovanja, pa vendar ste pred vsako vožnjo sklenili prevozno pogodbo. Ste obrtniku za opravljeno beljenje plačali "na roko", brez računa? Ne bomo vas zatožili davčnikom, povemo pa vam, da ste kljub temu z njim sklenili podjemno pogodbo.*



Prodajna pogodba je sporazumna izjava volje med kupcem in prodajalcem, da bosta izdelek ali storitev menjala za denar.

#### POGODBA JE SKLENJENA, KO SE STRANKI SPORAZUMETA O NJENIH BISTVENIH SESTAVINAH!

"Bistvene sestavine" so od pogodbe do pogodbe različne. V zgoraj opisanih primerih so bistvene sestavine pogodb življenjske potrebščine in njihova cena, prevozna destinacija in njena cena ter storitev (beljenje) in njena cena. V vseh primerih se stranki očitno strinjata, pri tem pa to svoje strinjanje lahko izrecno izrazita (npr. besede in stisk roke pri beljenju) ali pa ga izrazita na drug način, npr. s tem, ko kupec položi artikole na blagajniški trak, blagajničarka pa jih obračuna. Vse to lahko poteka popolnoma brez besed brez kakšne pisne pogodbe in podpisovanja. Pogodba nastane in je veljavna, tudi če se stranki sporazumeta zgolj in izključno o njenih bistvenih sestavinah, nič pa o podrobnostih pogodbe (pri beljenju so to npr. rok za dokončanje del, plačilni roki, garancija za kvaliteto opravljene storitve, odgovornost za zamudo ipd.). O podrobnostih se lahko dogovorita naknadno, če pa se ne, morata glede njih ravnati, kot to pri posamezni pogodbi določa zakon ali splošni pogoji poslovanja.



Zavedati se moramo, da so obvezne sestavine prodajne pogodbe nujne za njeno veljavnost, ne glede na to, kdo kupuje in kdo prodaja. Kadar gre za pogodbe, ki jih podjetja sklepajo s končnimi porabniki, so te običajno manj obsežne in podrobne kot pogodbe, ki jih sklepajo podjetja med seboj.

#### POGODBA V PISNI OBLIKI KOT POGOJ ZA VELJAVNOST ALI KOT SREDSTVO ZA LAŽJE DOKAZOVANJE VSEBINE

Pri nekaterih pogodbah pa za veljavnost ne zadostuje zgolj soglasje strank o bistvenih sestavinam, ampak mora biti obvezno sklenjena v pisni obliki. Primer: kupoprodajna pogodba za nepremičnino (stanovanje, hiša, zemljišče). Nekatere morajo biti sklenjene celo v obliki notarskega zapisa. Pogosto pa se v pisni obliki sklepajo tudi pogodbe, za katere to sicer ne bi bilo potrebno. Razlog je preprost: lažje dokazovanje v primeru spora med pogodbenima strankama. Vsebino pogodbe je sicer mogoče dokazovati tudi na druge načine, predvsem s pričami, vsekakor pa pisna oblika dokazovanje bistveno olajša, s tem pa prinaša za stranke pogodbe dodatno pravno varnost. Sklepanje pogodb v pisni obliki torej toplo priporočamo, želimo pa, da se zavedate, da so tudi pogodbe, ki niso sklenjene v pisni obliki, praviloma veljavne, kar pomeni, da je treba zelo malo, da prevzamete obveznosti, ki jih boste nato tudi pravno zavezani (dolžni) izpolniti. Pamet v roke torej!

Prodajna pogodba je torej pogodba, s katero se prodajalec zavezuje, da bo stvar, ki jo prodaja, izročil kupcu tako, da bo kupec na njej pridobil pravico razpolaganja oziroma lastninsko pravico, kupec pa se prodajalcu zavezuje, da mu bo zanjo plačal dogovorjeno kupnino.

Prodajna pogodba je dvostranski zavezujoč pravni posel, s katerim med kupcem in prodajalcem nastane zaveza (obligacija), da bo prodajalec kupcu izročil stvar in mu omogočil pridobiti lastninsko pravico na njej, kupec pa zanjo plačal kupnino.

Prodajna pogodba se sklene, ko pogodbeni stranki dosežeta soglasje o bistvenih sestavinah prodajne pogodbe. Bistveni sestavini prodajne pogodbe sta predvsem predmet in cena, vendar je dobro, da se prodajalec in kupec sporazumeta še o nekaterih drugih sestavinah prodajne pogodbe (npr. čas in kraj izročitve, načine plačila in roke plačila, posledice neizpolnitve pogodbenih obveznosti, prehod rizika, plačilo davka itd.).



Za veljavno sklenitev prodajne pogodbe potrebujemo naslednje štiri sestavine:

- izjavo volje pogodbenih strank, ki morata biti svobodni in resni,
- poslovno sposobnost pogodbenih strank,
- možnost in dopustnost pravnega posla,
- obličnost.

Prodajna pogodba je ena izmed najpomembnejših gospodarskih pogodb, ki je urejena v **Obligacijskem zakoniku**, ki zelo obširno ureja prodajno pogodbo. Vendar pa so pomemben pravni vir tudi **splošne uzance** za blagovni promet in **posebne uzance**, ki pa se uporabljajo le, če so se stranke dogovorile za njihovo uporabo ali če izhaja iz okoliščin, da so želele njihovo uporabo. Stranke lahko uporabljajo tudi tiste uzance, ki nasprotujejo dispozitivnim normam Obligacijskega zakonika, ne morejo pa uporabljati tistih, ki bi nasprotovale zavezujočim določbam Obligacijskega zakonika. Slednji določa tudi **pojem prodaje**, in sicer, da se s prodajno pogodbo prodajalec zavezuje, da bo stvar, ki jo prodaja, izročil kupcu tako, da bo ta pridobil pravico razpolaganja oziroma lastninsko pravico, kupec pa se zavezuje, da bo prodajalcu plačal kupnino, oziroma prodajalec kakšne pravice se zavezuje, da bo kupcu priskrbel prodano pravico; če izvrševanje te pravice zahteva tudi posest stvari, pa tudi, da bo stvar izročil. To pomeni, da se s prodajno pogodbo še ne prenese lastninska pravica na stvari, temveč nastane samo dolžnost, da bo prodajalec izročil kupcu stvar tako, da bo le-ta pridobil

lastninsko pravico. **Namen** prodajne pogodbe je zamenjava stvari za denar. Gre za vzajemno in odplačno pogodbo, kar pomeni, da je izpolnitev ene stranke odvisna od izpolnitve druge oziroma vsaka stranka ima pravico zahtevati izpolnitev pogodbe nasprotne stranke. Če želimo, da je prodajna pogodba veljavno sklenjena, praviloma zadošča samo soglasje pogodbenih strank. Vendar pa gospodarski razvoj teži k formalizmu in zato se tudi prodajne pogodbe, navkljub načelu neformalnosti, ki ga je sprejel Obligacijski zakonik, sklepajo v pisni obliki, na tipiziranih obrazcih ali vnaprej pripravljenih pogodbah. To pomeni, da je pogodba, ki jo stranki ne skleneta v pisni obliki, veljavna, vendar pa je taka pogodba v praksi težko iztožljiva (če pride do spora med strankama). Prodajna pogodba je sklenjena takrat, kadar se pogodbeni stranki dogovorita o njenih bistvenih sestavinah in o teh soglašata. Bistveni sestavini prodajne pogodbe sta stvar in cena. **Stvar**, ki jo prodajalec prodaja, mora obstajati in mora biti v prometu, sicer je pogodba nična. Predmet pogodbe je lahko tudi bodoča stvar, ki jo prodajalec lahko proda s pogojem, da bo nastala, ali pa brez pogoja, pri čemer gre pri prodaji brez pogoja za tvegan posel. **Cena** je drugi bistveni element prodajne pogodbe. Biti mora določena ali vsaj določljiva, sicer pogodba nima pravnega učinka. Izjema od tega pravila velja za gospodarsko prodajno pogodbo. V primeru, da cena v gospodarsko prodajni pogodbi ni določena, to ne pomeni ničnosti pogodbe, temveč mora kupec plačati ceno, ki jo je prodajalec normalno zaračunal ob sklenitvi pogodbe, oziroma, če takšne cene ni, mora kupec plačati primerno ceno. Obligacijski zakonik šteje za primerno ceno dnevno ceno ob sklenitvi pogodbe. Če pa te cene ni mogoče ugotoviti, velja cena, ki jo ugotovi sodišče glede na okoliščine posameznega primera. Poleg bistvenih sestavin pa lahko prodajna pogodba vsebuje tudi **nebistvene sestavine**. Obligacijski zakonik od pogodbenih strank ne zahteva, da bi se dogovorile o nebistvenih oziroma stranskih sestavinah pogodbe, vendar pa je cilj strank, da bi bila **pogodba čim bolj raznovrstna in popolna**. Stranki se tako poleg stvari in cene dogovorita tudi o času, kraju izročitve stvari, dospelosti in načinu plačila, prevozu blaga, zavarovanju, ugotavljanju kakovosti in količine, davkih in drugih stroških, garancijah, posledicah neizpolnitve pogodbe, možnostih razveze pogodbe in drugih sestavinah, ki konkretizirajo posel. Pri sklenitvi pogodbe nastanejo tako za prodajalce kot kupca določene **obveznosti**. Prodajalčeva obveznost je izročitev stvari kupcu na dogovorjenem kraju in ob dogovorjenem času. Kraj izročitve ima praktičen pomen, poleg tega pa pomeni navezno okoliščino za prehod nevarnosti. **Na kraju izročitve kupec postane lastnik**. Poleg izročitvenega kraja je pomemben tudi čas, saj z izročitvijo blaga oziroma potekom časa za izročitev preide nevarnost naključnega uničenja ali poškodovanja stvari od prodajalca na kupca. Če ni drugače dogovorjeno, je prodajalec dolžan izročiti kupcu stvar v brezhlebnem stanju, skupaj z njenimi pritisklinami, pri čemer druge koristi od prodane stvari pripadajo kupcu od dneva, ko bi mu jih prodajalec moral izročiti. Kupčeva pogodbeno obveznost je **plačilo kupnine**, na kraju in ob času, ki sta ga stranki dogovorili. Če kraj ni določen, velja kraj izročitve stvari. Če plačilo ni sočasno z izročitvijo, se plačilo izvrši na sedežu prodajalca. Poleg tega je kupčeva obveznost prevzem stvari ob dogovorjenem času. Če kupec brez utemeljenega razloga noče prevzeti stvari, katere izročitev je bila dogovorjena, in če prodajalec dvomi, da mu bo kupec plačal kupnino, sme prodajalec izjaviti, da razdira pogodbo. V primeru, da kupec ali prodajalec ne izpolnita ali nepravilno izpolnita svojo obveznost, ima to lahko določene posledice. V primeru neizpolnitve lahko kupec zahteva izpolnitev ali pa razveže pogodbo. V primeru nepravilne izpolnitve pa lahko uveljavlja jamčevalne zahtevke. Prodajalec lahko v primeru, ko kupec ne plača kupnine, zahteva plačilo ali razdre pogodbo, pri čemer ima pravico do odškodnine. Če je pogodba razdrta, sta obe stranki prosti svojih obveznosti, razen obveznosti povrnitve morebitne škode. Vsaka stranka ima pravico, da zahteva od nasprotne stranke povrnitev tistega, kar je dala. Ravno tako pa stranka dolguje drugi tudi vse koristi, ki jih je imela od tistega, kar je dolžna vrniti (Strehovec, 2004).



## Primer prodajne pogodbe v prilogi 1



Primer 1:

### Sestavite prodajno pogodbo!

*Prodajna pogodba mora biti sestavljena tako, da bo pravno veljavna in bo vsebovala vse zakonsko zahtevane določbe. Uporabiti je treba vse dane podatke, če morebiti kateri ni dan, je pa potreben za veljavnost prodajne pogodbe, ga **določite sami**.*

### Poslovna situacija:

Podjetje Guma d. o. o. je 7. maja 2009 sklenilo s prodajno pogodbo, da bo prodalo podjetju Kamion d. o. o. 53 kom. pnevmatik, po ceni 57 EUR/kom. Podjetje Kamion d. o. o. je soglasno pristalo na sklenitev prodajne pogodbe. Gume so nove in spadajo v prvi kakovostni razred. Dogovorili so se, da bo kupec plačal gume do 1. junija 2009 na TRR prodajalca št. 29000-0021566659, odprt pri Bank Austria Creditanstalt d. d. Ljubljana. Hkrati so se dogovorili, da bo prodajalec dostavil gume kupcu na lastne stroške, najkasneje do 25. maja 2009, na kupčev naslov. Prodajalec je obljubil, da mu jih bo zmontiral po polovični ceni.

### Prodajna pogodba naj vsebuje:

- navedba prodajalca,
- navedba kupca,
- formulacijo dokumenta,
- navedbo člena, v katerem je določen dogovor o prodaji in predmet prodaje,
- navedbo člena, v katerem je določena količina,
- navedbo člena, v katerem je določena cena,
- navedbo člena, v katerem je določena kakovost,
- navedbo člena, v katerem so določeni prodajni pogoji,
- navedbo člena, v katerem so določeni plačilni pogoji,
- navedbo člena, v katerem je določena navedena občasna sestavina,
- navedbo člena, v katerem je določeno pristojno sodišče,
- navedba podpisnikov, kraja in datuma sklenitve prodajne pogodbe.



Primer 2:

### Sestavite prodajno pogodbo!

*Prodajna pogodba mora biti sestavljena tako, da bo pravno veljavna in bo vsebovala vse zakonsko zahtevane določbe. Uporabiti je treba vse dane podatke, če morebiti kateri ni dan, je pa potreben za veljavnost prodajne pogodbe, ga **določite sami**.*

### Poslovna situacija:

Podjetje Zavesa d. o. o. se je na predlog naročnika 12. marca 2009 zavezalo s prodajno pogodbo, da bo skladno z naročilom Tadeje Brajkovič, Dole 55, 1290 Grosuplje izdelalo in

dobavilo 15 zaves po ceni 150 EUR/kom. Zavesse bodo sešite skladno s pri naročilu priloženimi skicami. Spadale bodo v prvi kakovostni razred. Dogovorili so se, da bo kupec plačal zavesse z avansom, najkasneje do 20. marca 2009 na TRR prodajalca št. 29000-0021512435, odprt pri Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana. Hkrati so se dogovorili, da bo prodajalec dostavil zavesse kupcu na lastne stroške, najkasneje do 10. maja 2009, na kupčev naslov. Prodajalec je obljubil, da bo zavesse kupcu brezplačno obesil na predvideno mesto.

### **Posebni primeri prodajnih pogodb**

#### Prodaja s predkupno pravico

Z določilom o predkupni pravici se kupec zavezuje, da bo prodajalca obvestil o nameravani prodaji stvari določeni osebi ter o pogojih te prodaje in mu ponudil, naj jo on kupi za enako ceno. Iz tega izhaja, da prodajalec uveljavlja predkupno pravico šele takrat, ko kupec namerava stvar prodati. Prodajalec mora kupca na zanesljiv način obvestiti, da bo izkoristil predkupno pravico. Rok, v katerem mora prodajalec kupca obvestiti, je zakonsko določen, in sicer je to en mesec od dneva, ko ga je kupec obvestil o nameravani prodaji tretji osebi. Poleg tega ima prodajalec obveznost, da hkrati s svojo izjavo o nameravani predkupni pravici plača tudi kupnino, za katero sta se dogovorila kupec in tretja oseba. V primeru, da je kupec v pogodbi s tretjo osebo določil tudi rok za plačilo kupnine, lahko prodajalec ta rok izkoristi le v primeru zadostnega zavarovanja. Zakon daje predkupni pravico absolutni značaj, kar pomeni, da lahko prodajalec, ki ima predkupno pravico, razveljavi prenos lastnine tretji osebi, če je bilo tej osebi znano, da ima prodajalec predkupno pravico. Pravica do razveljavitve prenosa lastnine, ki jo ima prodajalec, traja šest mesecev od dneva, ko je zvedel za prenos. V vsakem primeru pa ta pravica preneha veljati v petih letih od prenosa lastnine na drugo osebo oziroma od sklenitve pogodbe. Če pa sta se prodajalec in kupec dogovorila za daljši rok od petih let, se ta skrajša na pet let. Predkupno pravico pa daje določenim osebam tudi zakon. V teh primerih gre za zakonito predkupno pravico, ki jo srečamo v zakonu o dedovanju, v predpisih o gozdovih idr.

#### Kup na poskušnjo

Kup na poskušnjo je poseben primer prodajne pogodbe, s katerim se prodajalec in kupec dogovorita, da bo kupec kupil stvar pod pogojem, da jo preskusi in ugotovi, ali mu ustreza. Gre za pogodbo, ki je sklenjena pod pogojem, da stvar, ki jo namerava kupiti kupec, ustreza njegovim željam. Kupčeva dolžnost je, da obvesti prodajalca v primernem roku ali v roku, ki ga je določil prodajalec, ali namerava posel skleniti ali od njega odstopa. V primeru, da je prodajalec izročil kupcu stvar na poskušnjo do določenega roka, kupec pa mu stvari po izteku roka ne vrne oziroma ne izjavi, da odstopa od pogodbe, se šteje, da je pogodba sklenjena. Predvsem pa se prodaja na poskušnjo razlikuje od prodajne pogodbe v tem, da pri prodajni pogodbi preide z izročitvijo nevarnost naključnega uničenja ali poškodovanja stvari na kupca, medtem ko pri prodaji na poskušnjo nevarnost naključnega uničenja ali poškodovanja stvari do kupčeve izjave, da bo sklenil pogodbo, trpi prodajalec.

#### Prodaja po vzorcu ali modelu

Prodaja po vzorcu ali modelu je poseben primer prodajne pogodbe, pri kateri odgovarja prodajalec, če stvar, ki jo je izročil kupcu, ne ustreza dogovorjenemu vzorcu ali modelu. V primeru, da gre za gospodarsko pogodbo, prodajalec odgovarja po splošnih pravilih za stvarne napake, v ostalih primerih pa prodajalec odgovarja po predpisih o odgovornosti za neizpolnitev obveznosti. V teh primerih je sankcija strožja, saj se šteje, da izpolnitev ni opravljena.

## Prodaja s pridržkom pravice razpolaganja oziroma lastninske pravice

Uporablja se samo pri prodaji premičnih stvari. Pri tej prodaji si prodajalec s posebnim pogodbenim določilom pridrži pravico razpolaganja oziroma lastninsko pravico tudi potem, ko je stvar kupcu že izročil, in sicer vse dotlej, dokler mu kupec ne poravnava celotne dogovorjene kupnine. Prodajalec je opravil obligacijskopravno izročitev, kar pomeni, da nevarnost naključnega uničenja ali poškodovanja stvari trpi kupec od takrat, ko mu je bila stvar izročena, medtem ko stvarnopravna izročitev še ni bila opravljena, saj je pogojena s plačilom celotne dogovorjene kupnine. Ko bo kupec izpolnil svojo obveznost, bo prenesena tudi stvarna pravica na stvari. Pri tem je treba opozoriti na to, da pridržek pravice razpolaganja oziroma lastninske pravice učinkuje nasproti kupčevim upnikom le, če je sestavljen v notarski obliki.

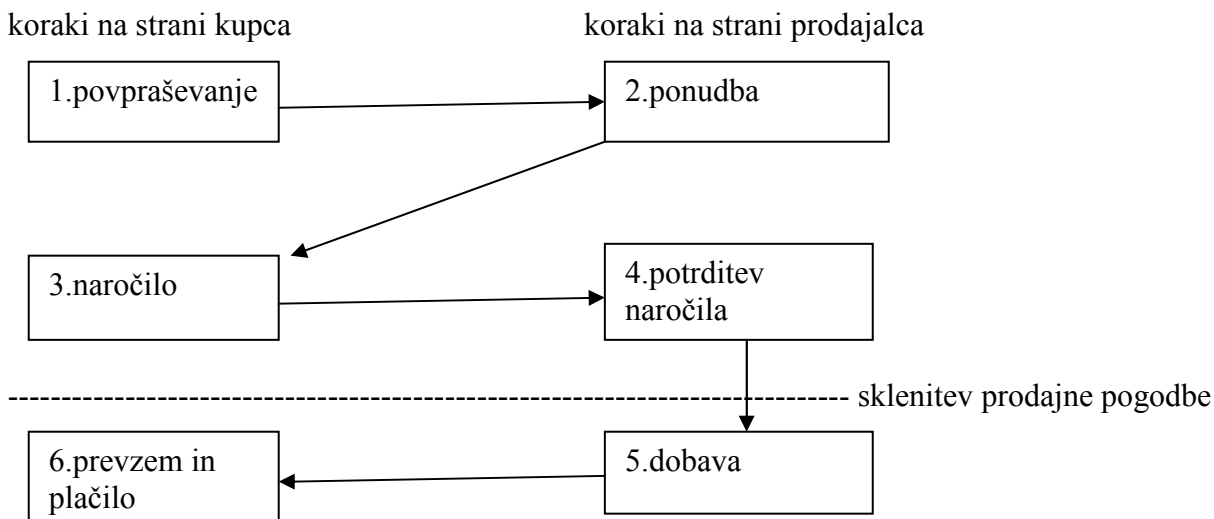
## Prodaja na obroke

Prodaja na obroke je najpogostejši primer posebne prodajne pogodbe, ki pa velja le, če je predmet pogodbe premična stvar in jo sklepa kupec posameznik. V primeru, da prodajalec in kupec skleneta prodajno pogodbo na obroke, se prodajalec zavezuje, da bo kupcu izročil določeno stvar, še preden mu bo ta plačal celotno kupnino. Kupec pa se zavezuje, da bo kupnino odplačal v obrokih v določenih časovnih presledkih. Pogodba o prodaji na obroke mora biti sestavljena v pisni obliki. Poleg tega mora imeti **določene bistvene sestavine, sicer je nična**. Bistvene sestavine so predmet pogodbe, cena, skupen znesek vseh obročnih odplačil, pri čemer je potrebno upoštevati tudi že plačani znesek ob sklenitvi pogodbe, znesek posameznih obrokov, število obrokov in njihove roke zapadlosti. Poleg tega mora pogodba vsebovati določilo, da lahko kupec odstopi od pogodbe, če to pismeno sporoči prodajalcu v treh dneh po podpisu pogodbe. Kupec se tej pravici ne more odpovedati. Kupec ima pravico, da v vsakem času plača ostanek kupnine, ki jo je dolžan in to brez pogodbenih obresti in brez stroškov. Pri prodaji na obroke je kupec zelo varovan, saj so določila o pogodbeni kazni, za primer, če bi kupec prišel v zamudo s plačilom kakšnega obroka kupnine, nična. Prodajalec pa se lahko zavaruje z določbami o pridržku pravice razpolaganja oziroma lastninske pravice. Prodajalec ima tudi pravico, da razdre pogodbo ali zahteva popolno plačilo dogovorjene kupnine, kadar je kupec v zamudi z plačilom pogodbeno določenih obrokov. Kadar se pogodba razdre, mora prodajalec vrniti kupcu vse že plačane obroke skupaj z zakonitimi obrestmi od dneva, ko mu jih je ta plačal in mu povrniti nujne stroške, ki jih je imel za stvar. Kupec ima obveznost vrniti prodajalcu stvar v stanju, v kakršnem je bila ob sami izročitvi. Poleg tega mora kupec dati prodajalcu povračilo za uporabo stvari vse do razveze pogodbe (Strehovec, 2004).

## 5.4 POSTOPKI PRI PRODAJI IN SPREMLJANA DOKUMENTACIJA

*V podjetju, ki se ukvarja s prodajo kopalniške opreme, vodovodnimi inštalacijami, ogrevanjem in inženiringom, običajni prodajni postopek poteka tako, da na podlagi povpraševanja kupca izdelajo ponudbo, običajno sledi naročilo kupca, nakar na podlagi dobavljenega materiala izstavijo račun. Seveda je v samem postopku prisotno veliko svetovanja s strani prodajnega osebja, saj je potrebno želje in potrebe kupca natančno spoznati, da se mu lahko pripravi ponudba po meri. Posel je zaključen s prevzemom in plačilom s strani kupca. Zmeraj pa vse ne gre tako enostavno. Kupec ni nujno zadovoljen s prejeto ponudbo, ne strinja se s ceno ali plačilnimi pogoji, zato so pogajanja pomemben element pri sklepanju tovrstnih poslov. Včasih pa nastopijo težave pri plačevanju. Kupci se izgovarjajo, da prodaja ni stekla, kot je bilo dogovorjeno, ali pa preprosto nočejo plačati.*

## Običajni prodajni postopek sledi naslednjim korakom:



Prvi korak na strani prodajalca je izstavljena ponudba. Ponudbo prodajalec pripravi na podlagi povpraševanja kupca.



S povpraševanjem kupec pozove ponudnika (prodajalca), da izstavi ponudbo ali dopolni oz. spremeni obstoječo ponudbo.



Vzemimo naslednji primer: Podjetje Kupec d.o.o. je stopilo v kontakt s podjetjem Prodajalec d.o.o. in se zanimalo za nakup vodnih števec in spojke, ki so nujni sestavni del pri montaži vodomero. Na podlagi telefonskega razgovora je bilo dogovorjeno, da Kupec d.o.o. pošlje povpraševanje. Primer povpraševanja je v prilogi 2.

Na podlagi prejetega povpraševanja je naloga prodajalca, da pripravi ustrezno **ponudbo**. V praksi je običajno, da je ponudba običajno že kar predračun za morebitno dobavljeno blago. Naloga prodajalca v tej fazi tudi je, da pregleda, če ima blago, po katerem kupec povprašuje, na zalogi. Primer ponudbe je v prilogi 3.



Ponudba je dan predlog za sklenitev prodajne pogodbe s strani tistega, ki je voljan prodati, torej prodajalca. Tudi reklamna pisma so ponudba, vendar v teh primerih ne gre za pravo ponudbo, saj je za prodajalca neobvezujoča.

Na podlagi prejete ponudbe je naslednji korak na strani kupca. Če se s ponudbo strinja, je v poslu običajno, da prodajalcu pošlje naročilo. Če kupec meni, da bi mu prodajalec lahko odobril npr. večje rabate, ga običajno pokliče po telefonu in se poskuša dogovoriti. Kadar gre za dolgoročno sodelovanje med strankama v poslu, so rabati že vnaprej dogovorjeni. Ponudbe so običajno ugodnejše, kadar gre za nakupe večjih količin (količinski rabat), ali v primeru dolgoročnega sodelovanja (rabat zaradi zvestobe). Primer naročila je v prilogi 4.



*Rabati so popusti pri ceni, ki jih prodajalec odobri kupcu zaradi različnih vzrokov: količinski rabat, rabat zaradi zvestobe, rabat zaradi napake na blagu, rabat ob razprodaji.*

V vsakdanjem poslovanju naročilu običajno sledi kar dobava blaga, lahko pa kupec od prodajalca tudi zahteva potrditev naročila. Primer potrditve naročila je prilogi 5.



*S potrditvijo naročila prodajalec zagotovi kupcu, da mu bo blago dobavil skladno s pogoji, navedenimi v naročilu. Če kupec v naročilu postavi posebne zahteve, ki jih prodajalec ne more izpolniti, ta ponudi svoje pogoje ali pa naročilo vljudno zavrne.*

Potrditev naročila lahko vsebuje tudi cene blaga, ni pa nujno. *V našem primeru je kupec zahteval potrdilo naročila, zato v naslednjem koraku prodajalec kupcu naročilo potrdi.*

Izdelava in potrditev naročil je funkcija za evidentiranje prejetih naročil, ki se lahko kreirajo na osnovi predračuna, predloge – izračunane na osnovi predhodnih naročil. Primer računa za predplačilo je v prilogi 6.

**Kupec in prodajalec se lahko dogovorita za predplačilo (avans), za delno predplačilo ali za kakšen drug plačilni rok.** *Ker sta se v našem primeru prodajalec in kupec dogovorila, da bo delni znesek poravnán pred dobavo, mora prodajalec izstaviti račun za predplačilo (avansni račun). Avansni račun prodajalec pošlje kupcu na podlagi prejetega predplačila.*



*Davčni zavezanci so svojim partnerjem dolžni izstavljati račune za prejete avanse. Razen tega so za pravilnost davčnih evidenc dolžni voditi knjigo prejetih avansov.*



*Vaja: Če je plačilo v drugem davčnem obdobju, kot je odpremljeno blago, je potreben avansni račun. Npr. če dobimo plačilo 31. 1. 2010, blago pa odpremimo 20. 2. 2010, napišemo avansni račun. V nasprotnem primeru ga ni treba pisati. Narediti je treba avansni račun za prodajo 3 gorskih koles Focus Izalco. Izstavljen predračun je bil z DDV v višini 7.200 EUR. Plačan avans s strani kupca pa je bil v višini 2.000 EUR.*

Včasih lahko kupec zaradi predplačila od prodajalca dobi še dodatni popust pri ceni, ki ga imenujemo skonto.



*Skonto je popust pri ceni zaradi plačila pred dogovorjenim plačilnim rokom. Običajno se skonto odobri kupcu za plačila pred dobavo.*

Naslednji korak v našem poslu je dobava blaga kupcu. Običajno se kupec in prodajalec že na začetku dogovorita za kraj dobave. Če dogovora o kraju dobave ni bilo, se šteje za dobavni

kraj sedež prodajalca. Za izdano blago prodajalec kupcu izstavi dobavnico. Kupčeva dolžnost je, da ob prevzemu blago natančno pregleda. Po ugotovitvi, da dobavljeno blago ustreza naročilu in da je blago, navedeno na dobavnici, enako kot poslano (ustrezata količina in vrsta blaga), mora dobavnico tudi podpisati. Dobavnica se zmeraj piše v dveh izvodih. En izvod ostane kupcu, drugega pa dobi nazaj prodajalec. Vrnjena podpisana dobavnica služi prodajalcu za izdajo končnega računa. Primer dobavnice je v prilogi 7.



Dobavnice izstavljamo vedno na obrazcih. Zato posamično sestavljanje besedila ni potrebno. V dobavnico vedno vpisujemo vrsto blaga in količino. Cena ni obvezna sestavina. Vanjo se včasih vpiše še datum naročila in /ali številko naročila. Nekatera podjetja pa v dobavnico vključijo še druge sestavine prodajne pogodbe, različno po svoji presoji.

Ostane nam le še zadnji korak. Izdaja končnega računa. Izstavljen račun je namenjen kupcu za obračun dobavljenega blaga (oziroma opravljene storitve). Cena, dodatni stroški, popusti pri ceni in plačilni pogoji se morajo ujemati s prodajno pogodbo. Primer računa je v prilogi 8.



Račune skoraj vedno izstavimo na obrazcih oziroma izpišemo z računalniki. V računalniško podprtih sistemih izdelamo pri obdelavi naročil v enem delovnem postopku obvestilo o odpravi blaga, dobavnico in račun, ki ga tudi hkrati avtomatsko vknjižimo. Pri izdajanju računov moramo upoštevati veljavne zakonske predpise (zakon o davku na dodano vrednost).



Na [www.mladipodjetnik.si](http://www.mladipodjetnik.si) najdete primere vseh do sedaj zapisanih dokumentov (naročilo, potrditev naročila, dobavnica, avansni račun, račun).



Kupec je dolžan plačati na podlagi prejetega računa. **Račun je dokument za izdobljeno blago ali opravljeno storitev.** Račun za predplačilo izdamo, če je bilo plačilo izvedeno pred dobavo npr. plačilo januarja, dejanska dobava pa bo npr. marca.

**Fakturiranje** je poslovna funkcija, ki v osnovi pomeni realizacijo podjetja na podlagi prodanih proizvodov in storitev. Izstavitev fakture je tudi osnova za nastanek terjatve do kupca, kar spremljamo v saldakontih, po drugi strani osnova za obračun davka na dodano vrednost. Vsekakor ne smemo pozabiti na avansne fakture, ki so ravno tako osnova za obračun davka na dodano vrednost na podlagi prejetega predujma.

Fakturiranje je zapleten postopek, ki je običajno v večjih trgovskih podjetjih v domeni drugega oddelka v podjetju in ne prodaje.



*Primer organizacije fakturiranja v trgovsem podjetju Merkur d. d.:*

*Fakturni oddelek zaposluje 6 zaposlenih, ena izmed zaposlenih je v vlogi vodje in koordinatorja, druge zaposlene na tem oddelku pa operativno izvajajo naloge, kot so: pregledovanje oz. kontrola in odpravljanja pomanjkljivosti, zaradi katerih je izpadlo fakturiranje, kompletiranje komercialnih dokumentov (faktur, podpisanih dobavnic, podpisanih oddajnic, naročilnic, risb,...) , ki se skupaj z računom pošiljajo kupcem, kuvertiranje (ročno in na stroju za kuvertiranje) in opremljanje pošte, priprava registratorjev in vlaganje dokumentacije (računov z prilogami) ter oddaja teh v centralni arhiv, telefonska izterjava manjkajočih dobavnic iz malih prodajaln oz. trgovskih centrov, telefonska izterjava nevrnjenih podpisanih dobropisov s strani kupcev, tekoče reševanje napak s strani prodajaln oz. trgovskih centrov v zvezi z komercialno dokumentacijo, kuvertiranje sporočil kupcem, ki se kot akcije izvajajo.*

Danes živimo v obdobju visoke informatiziranosti in podjetja uporabljajo različne računalniške programe za izdajanje naročil, pisanje ponudb, dobavnic, predračunov in računov, spremljanja naročil kupcev in podobno. Vsebina sicer ostaja enaka, saj je zakonsko določena, je pa vse skupaj bistveno bolj enostavno kot včasih, ko se je vse pisalo na roke. Programska podpora procesom prodaje je usmerjena v vodenje, spremljanje in nadziranje in ne samo v pripravo prodajnih dokumentov. V programsko rešitev je vključena tako podpora odnosov s kupci, izdelava in potrditev naročil, podpora e-prodaji (če jo podjetje izvaja), analiza pokritosti naročil, izvedba nalogov za odpremo, podpora planom prodaje, podpora elektronskemu sprejemu in potrditvi naročil, elektronski izmenjavi planov, izdelavi elektronskega računa, spremljanju in reševanju reklamacij kot tudi analizam procesov prodaje po različnih kriterijih in namenih.

Programska podpora nam omogoča tudi podporo pri evidentiranju odnosov s kupci in omogoča podjetju izgradnjo lastne podatkovne baze, s katero si zagotavlja transparentno standardizirano podporo prodajnim procesom. Evidentirajo se podatki o:

- kupčevih referentih (ime in priimek, naslov, funkcija, telefon, e-pošta, opomnik itn.),
- finančnih pogojih prodaje (pogodbe, pogodbeni popusti, količinski popusti, načini plačila),
- podatkih o cenikih, akcijskih cenikih, klavzulah, poreklu blaga, pogojih odpreme, načinu odpreme, elektronski izmenjavi podatkov, načinu evidentiranja povratne embalaže itn.,
- statistika prodaje po kupcih, prejemnikih, plačnikih, dobaviteljih, po artiklih (število prodaj, povprečni prodajni ceni, povprečnemu roku odpreme, odstopanju od naročil, reklamacije in razlogi, analitične kartice odprem itn.).

Zato v nadaljevanju nekaj prikazov, kako s pomočjo programske opreme dokumentiramo postopke pri prodaji.

Dokument Ponudba/Predračun je dokument, ki ne vpliva na zalogo in ne na terjatve klienta. Pomembni podatki so rok veljave, način plačila in način dobave. Potencialnim kupcem se glede na njihovo povpraševanje sestavi **ponudbo ali predračun**.

**Predračun**

DL 0,00

Oznaka predračuna: U\_20001  
Datum predračuna: 04.01.2002  
Veljavnost: 3 07.01.2002  
Rok dobave: 04.01.2002  
Klient: [ ]

Način plačila: 100% avans  
Način dobave: Osebni prevzem  
Kontaktna oseba kupc: [ ]  
Rabat/ Superrabat: 6,00 % 0,00 %  
Komerčialist: LOVRD  
Stroškovno m.: [ ]  
Seštevek zneskov na koncu izp.

Osnovni podatki | Dodatni podatki | Denarna valuta | Naročilo | Plačilo | Pred-klavzula | Klavzula | Opombe

Oznaka artikla	Naziv artikla	MEnota	Količina	Pakiranje	PCena brez DDV	Rab%	TDav	PCenaZDDV
ZV240	Zvočniki 240 W	kos	1,000	1,000	2.491,67 SIT	6,00	T1	2.810,60 SIT
TICH83U	Tipkovnica Cherry G83 - SLO_PS2	kos	1,000	1,000	4.416,66 SIT	6,00	T1	4.981,99 SIT
SBLIVEPLA5.1	SB LIVE PLAYER 5.1, OEM	kos	1,000	1,000	11.583,33 SIT	6,00	T1	13.066,00 SIT
BI.DDR512PC210	DDR 512MB PC-2100 - 266MHz	kos	1,000	1,000	32.666,65 SIT	6,00	T1	36.847,98 SIT

Skupni rabat - 19.819,50 SIT  
Davek + 62.101,07 SIT  
Vrednost brez DDV 310.505,38  
Vrednost z DDV 372.606,45 SIT

Shrani F5 - Izpiši Izpiši pot.nar. Zapri  
Blag.prej. Naredi dok. Kopiraj z dok.

Slika 5: PREDRAČUN

Vir: <http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagadobavnica>

Kadar imamo izdobave šele čez nekaj dni oziroma daljše obdobje od naročila, nam dokument **prejeto naročilo** lahko zelo koristi. Na voljo imamo plan izdobav, oziroma sezname še neizdobiljenega blaga po rokih izdobave ali kupcih ali artiklih. Pomemben podatki so Klient, Predvideni rok izdobave po artiklih, prodajna cena (v denarni valuti) in rabat.

**Prejeto naročilo**

DL 0,00

Oznaka prej naročila: U\_20001  
Datum prej naročila: 01.10.2002  
Klient: [ ]  
Sektor klienta: [ ]

Komerčialist: LOVRD  
Prejeta naročilnica/ pos: [ ] z dne [ ]  
Naročilo prejel: LOVRD  
Začetek izdelave: 01.10.2002  
Rok izdelave: [ ]  
Št.tedna: 0

Osnovni podatki | Pogodba | Denarna valuta | Klavzula

Oznaka artikla	Naziv artikla	MEnota	Količina	Predv.rok dobave	PCena na enoto	Rab%
HDDIBM120VAN	Trdi disk IBM 120 GB, ATA/100, 7200obr.	kos	1			

Shrani Izpiši Naredi dok. Kopiraj z dok. Obdelaj Zapri

Slika 6: PREJETO NAROČILO

Vir: <http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagadobavnica>

Dokument se pošilja kupcem, kot **potrditev naročila**. Dokument vsebuje poleg osnovnih podatkov tudi cene in roke dobave.

Slika 7: POTRDITEV NAROČILA

Vir: <http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagodobavnica>

Z dokumentom **dobavnica** izdajamo blago iz skladišča. Blago je lahko material ali izdelki. S tipom obračuna davka določimo tip obračun davka, ki je lahko po tarifah ali brez davka. Dobavnico lahko izdamo s cenami ali brez cen (Ostali izpisi/Dobavnica brez cen). Če jo izpisujemo s cenami, lahko določimo denarno valuto in denarni tečaj.

Slika 8: DOBAVNICA

Vir: <http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagodobavnica>

**Račun** je finančni dokument in lahko tudi skladiščni. Če je tip računa **Račun/Dobavnica** potem tudi razknjiži blago na računu. Če je račun že plačan se odkljuka polje plačano. Iz dokumenta se lahko pripravi blagajniški prejemek za plačilo.

**Račun**

Oznaka računa: R\_20022  
 Datum računa: 08.01.2002  
 Datum dobave blaga: 03.01.2002  
 Valuta dni/dat: 10 18.01.2002  
 Klient: MAP

Plaćano:

Naročilnica: \_\_\_\_\_ z dne \_\_\_\_\_  
 Stroškovno m.: \_\_\_\_\_  
 Komercialist: ALEŠ  
 Pogodba: \_\_\_\_\_ z dne \_\_\_\_\_

Tip računa: Račun Dobavnica: \_20001 z dne: 03.01.2002  
 Rabat%/ Superrabat%: 0,00% ZP DN

Oznaka artikla	Naziv artikla	MEnota	Količina	PCena brez DDV	Rab%	TDav	PCena z DDV	SRab%	Opomba
RLD256EP81	RAM SDRAM 133MHz 256MB	kos	1.000	11.250,00 SIT	5,00	T1	12.825,00 SIT	0,00	

Skupni rabat - 562,50 SIT  
 Davek + 2.137,50 SIT  
 Vrednost z DDV 12.825,00 SIT

Slika 9: RAČUN

Vir: <http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagadobavnica>

**Avansni račun** je dokument, ki se izda za predplačilo. Na avansnem računu mora biti celotno blago za izdobavo (kot na predračunu oz. ponudbi) po pravih cenah. Pogosto se avansni račun pripravi iz ponudbe. Nujno mora vsebovati znesek za plačilo in datum plačila, predvideni rok dobave in že plačan DDV oz. skupini znesek z DDV (po stopnjah). Prav tako moramo vpisati vezo predračun in datum.

**Avansni račun**

Oznaka računa: F\_5701573  
 Datum računa: 17.12.2004  
 Klient: \_\_\_\_\_  
 Datum plačila: 17.12.2004

Za 20% DDV - Znesek z DDV: 0,00 SIT  
 Za 8,5% DDV Znesek z DDV: 0,00 SIT

Predv.dat.dob.: \_\_\_\_\_ z dne \_\_\_\_\_  
 Veza predračun: \_\_\_\_\_  
 Komercialist: ALEŠ

Rabat%/ Superrabat%: \_\_\_\_\_

Oznaka artikla	Naziv artikla	MEnota	Količina	PCena brez DDV	Rab%	Davek	PCena z DDV	PZnesek z DDV	Opomba	SRab%

Avansni račun 0,00 SIT

Slika 10: AVANSNI RAČUN

Vir: <http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagadobavnica>



**PRIPOROČILO:** Na svetovnem spletu ali pri podjetjih, ki ponujajo računalniške programe za informatizirane postopke pri prodaji lahko dobite demo verzije. Predlagam, da

na vajah izkoristite priložnost in v enem takšnih programov skušate fiktivno pripraviti vse dokumente, ki so nujni pri izpeljavi prodajnega posla. Ne le, da je uporaba teh programov preprosta, omogoča vam tudi spremljanje naročil po kupcih, spremljanje izdobil blaga, izdane račune in spremljanje plačil.



Uspešno ste sklenili pogodbo z novo stranko, kvalitetno in v roku izvedli storitev, za katero pa niste prejeli dogovorjenega plačila. Zveni znano? Problem slovenskega poslovnega sveta je **finančna nedisciplina**, ki se je kot virus zajedla v vse segmente poslovanja. Neplačevanje je postalo v miselnosti mnogih nekaj povsem običajnega, kar pa vodi v začaran krog, iz katerega včasih gospodarski subjekti v iskanju novih strank in poslovnih priložnosti ter omejene kapacitete zaposlenih sami, brez zunanje pomoči, težko izstopijo. Odprte terjatve in težka ter dolgotrajna pot do poplačila zahtevata celosten in sistematičen pristop, ljudi, ki se s tem redno ukvarjajo, posledično pa samostojna izterjava pomeni dodatne stroške in še vedno malo možnosti za poplačilo celotnega dolga.

*V Sloveniji in tudi drugje po Evropi vlada velika plačilna nedisciplina. Ljudje in tudi podjetja naročajo blago in storitve, za katere pa ne bi plačali ali pa jih ne morejo plačati. Zato je nujno, da podjetja v vlogi ponudnikov sprejmejo določene preventivne ukrepe pri svojem poslovanju, pri sprejemanju in izvajanju naročil.*

### **Preverite plačilno sposobnost naročnikov**

Podjetniki in podjetja naj že pred sprejemom naročila oz. takoj po njem preverijo plačilno sposobnost naročnikov. Plačilno sposobnost (solventnost) **pravnih oseb** je mogoče preveriti formalno, **prek spleta**, v javno dostopnih evidencah (Banka Slovenije, AJPES ipd.), mogoče pa jih je pridobiti tudi neformalno, prek naročnikovih poslovnih partnerjev. Za **fizične osebe** javno dostopnih evidenc o njihovi plačilni sposobnosti ni in **se jih ne da preveriti**.

Med izvajanjem storitev naj ponudniki, če storitve ne izvajajo sami, pač pa prek podizvajalcev, večkrat z naročnikom **preverijo že opravljeno delo**, da se pri kasnejšem prevzemu del izognejo neljubim situacijam z reklamacijami oz. celo zavrnitvami ali spodbijanju računa zaradi ugovorov, da je delo slabo opravljeno.



Podjetje, ki prodaja svoje blago oziroma storitve, redkokdaj prejme plačilo pred dobavo ali ob njej. Večina poslovanja poteka na odloženo plačilo, pri tem pa prodajalec tvega, da za dobavljeno blago ali opravljeno storitev ne bo prejel plačila. Tveganje neplačila je ena od osnovnih nevarnosti, s katerimi se podjetje srečuje pri svojem poslovanju. Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici je učinkovit in uveljavljen način upravljanja s tveganji.

O možnostih zavarovanja terjatev si lahko preberete na

<http://www.triglav.si/stran.asp?id=300&gclid=CP6S0pLfgKACFcOT3wodI3HFkg>

### ***Preverite, kaj je vzrok za neplačilo***

V primeru, da je bil naročniku izdan račun, pa ta svojih obveznosti ne poravnava, naj podjetja preverijo:

(1) ali je bil **račun poslan na pravi naslov**, ki je določen v pogodbi; (2) pri naročniku se preveri, **ali je prejel račun** in kakšni so **razlogi neplačila**; (3) ponovno se **preveri plačilno sposobnost** naročnika; (4) če po določenem roku, ki si ga podjetje samo določi, račun še ni plačan, potem je smotno, da se **naročniku pošlje izpisek odprtih postavk**, s katerim se ga obvešča o zapadlih obveznostih in se ga opozori na obveznost plačila računa, hkrati pa se mu pošlje tudi **kopijo izstavljenega računa** (možno je, da je naročnik račun tudi založil) in se mu postavi **nov rok plačila**; (5) če račun tudi do novega roka ni plačan, se naročniku **pošlje opomin** ter se ga čez nekaj dni **ponovno pokliče** in preveri, ali je naročnik prejel opomin in če bo svoje obveznosti končno plačal.

**Zlato pravilo** (podprto s statističnimi podatki) pravi, da je **treba ukrepati takoj**. Tveganje neplačila se namreč povečuje z dolžino zapadlosti terjatve (fakture). Podjetje, ki želi biti uspešno pri izterjavi dolgov, mora ukrepati takoj, ko račun zapade v plačilo.

Varianta je, da se zoper dolžnika na sodišču vloži **predlog za izvršbo** na podlagi verodostojne listine. Treba pa se je zavedati, da s tem dejanjem verjetno za vedno **izgubite stranko** oziroma poslovnega partnerja.

Druga možnost je, da **izterjavo zaupate agenciji** (podjetju), ki se s tem profesionalno ukvarja. Taka podjetja imajo **izdelan proces**, kako dolžnika na zakonit način pripraviti do tega, da bo plačal svoj dolg. Postopek v glavnem izkorišča psihološko dejstvo, da je dolg za večino dolžnikov breme, ki bi se ga radi znebili. Če je tudi takšna izterjava neuspešna, ji še vedno lahko sledi predlog za izvršbo.

Tretja možnost je, da **terjatev prodate (faktoring)**. Prednost je v takojšnjem plačilu, slabost pa v tem, da dobite plačan le del dolga.

## **5.5 POVZETEK**

Prodajni cikel je zaporedje aktivnosti, ki jih prodajalec mora opraviti, da opravi prodajo ali sklenske posle. Zelo poenostavljena definicija. Prodajni cikel se ponavadi začne s prvim stikom s potencialnim kupcem in konča z opravljeno transakcijo.

Večina prodajnih strokovnjakov se zaveda, da pri sledenju dobro oblikovanemu prodajnemu procesu, ki je enostaven za uporabo, ustreza njihovemu poslovanju ter rešuje enačbo napor / nagrada, ni veliko razmišljati. Če sledite procesu, prodate več in pika.

Vodje prodaje si morajo pri usmerjanju svoje ekipe k uporabi prodajnega procesa zastaviti 10 vprašanj:

1. Ali se prodajni proces ujema z načinom, kako želijo naše tipične stranke kupovati?
2. Ali se prodajni proces sklada z našo panogo, izdelkom ali storitvijo?
3. Ali vsi podporni oddelki v podjetju razumejo prodajni proces v tolikšni meri, da imajo lahko konstruktivni pogovor s prodajnim osebjem?
4. Ali je prodajni proces preprost za uporabo?
5. Ali delovanje v skladu s prodajnim procesom pripomore k natančnejšim napovedim prodaje ali pa mora prodajno osebje izgubljeni čas še s tem?

6. Ali ima prodajni proces vgrajene ukrepe za odstranitev neobetavnih interesentov iz prodajnega lijaka?
7. Ali prodajni proces vodi prodajnika k uspešni sklenitvi posla in ga ne le sili skozi interno usmerjene korake?
8. Ali vodite posle tako, da uporabljate prodajni proces kot kompas?
9. Ali ste integrirali potrebno podporo trženju, trženjsko orodje in jamstvo skozi celoten prodajni proces?
10. Ali ste integrirali spretnosti, metodologijo ter najboljše prakse učenja, ki se jih lahko po potrebi uporablja na vsakem koraku?

Sklenjen posel se zaključi s prodajno pogodbo. Prodajna pogodba je pogodba, kjer se prodajalec zaveže prodajano stvar izročiti kupcu, tako da bo ta postal lastnik, kupec pa v zameno plačati kupnino. Analogno lahko uporabimo definicijo za prenos drugih premoženjskih pravic, in sicer se prodajalec zavezuje, da bo kupcu priskrbel prodajano pravico oziroma, če izvrševanje pravice zahteva posest stvari, da mu bo stvar izročil.



### **Vprašanja za preverjanje znanja**

1. *Opreделите prodajni proces.*
2. *Na konkretnem primeru razložite prodajni cikel.*
3. *V čem se prodaja na obroke razlikuje od prodaje s predkupno pravico?*
4. *Kaj je prodajna pogodba in kako nastane?*
5. *Katere so običajne sestavine prodajne pogodbe? Zakaj je smiselno sklepati prodajne pogodbe v pisni obliki?*
6. *Katere so obveznosti prodajalca po sklenitvi prodajne pogodbe?*
7. *Kaj je avansni račun in v katerem primeru ga mora prodajalec izstaviti?*
8. *Kaj je skonto in zakaj ga odobravamo?*
9. *Pri naročilu opreme za prodajalno po posebnem načrtu se stranki dogovorita za aro v višini 2.000 EUR. Malo pred dobavnim rokom kupec izjavi, da opreme ne potrebuje več. Kaj lahko prodajalec zahteva od kupca?*
10. *Vaja RAČUN: Ste trgovsko podjetje z elektro materialom Elektronček d.o.o., Kajuhova 4, Kranj. Vaš prodajni predstavnik je prejel naročilo št. 3601 dne 24. 6. 20.. in na njegovi podlagi dobavil 150 žarnic po ceni 1,5 EUR podjetju Žarko d.o.o., Kosovelova 8, Bled. Dogovorjeni plačilni pogoji so bili 10 dni po dobavi. NALOGA: napišite dobavnico in račun za navedeni posel.*

- 
11. *Ali je po vašem mnenju dobavnica nujen dokument prodajnega posla? Odgovor utemeljite in podkrepite s primerom. Ne pozabite, čemu dobavnica služi.*
  12. *Neznano podjetje bi od vas rado naročilo večjo količino keramičnih ploščic v vrednosti 37.000 EUR, z odloženim rokom plačila. Kaj boste kot prodajalec najprej storili? Je mogoče posel zavarovati? Kje se lahko pozanimate o boniteti stranke?*
  13. *Napišite ponudbo za pisarniške stole "Silva" v različnih barvah in materialih po ceni 150 EUR/kos. Ostale sestavine ponudbe poljubno. Pazite, da v ponudbo napišete vse, kar je potrebno. Ponudbo pošiljate konkretnemu podjetju.*
  14. *Sestavite ponudbo kot individualno zasnovano pismo. Odpošljite zeleni katalog s cenikom. Opozorite na najbolj ugodne modele z ustrezno najmanjšo odkupno količino (npr. 200 kosov). Za prihodnji teden napovejte obisk prodajnega predstavnika gospoda Janeza Novaka.*

## 6 VLOGA KADROV V PRODAJI

*Odločitev o izbiri kandidata za zaposlitev je ena najpomembnejših odločitev v procesu vodenja podjetja, ki ima za tim in za celotno podjetje daljnosežne posledice. Ni redkost, da se kljub premišljenemu zaposlovanju sodelavec po izteku poskusne dobe pokaže za neprimerne za uspešno opravljanje dela. Kje je vzrok za to?*

*Eden glavnih vzrokov je **pomanjkanje objektivnih informacij o kandidatu za kakovostno presojo v času selekcijskega postopka**. Po podatkih državne univerze Michigan ima zgolj zaposlitveni razgovor kot selekcijska metoda v najboljšem primeru le **14-odstotno zanesljivost**. **Stroški napačnih odločitev pri zaposlovanju** so ocenjeni na vrtočlavih **od 4.000 do 35.000 evrov!** Si jih lahko privoščite?*

*Ko se podjetje poglubi v svojo prodajno strategijo in ugotovi, da mu obstoječi prodajalci ne zadoščajo, da izpolni svoj novi prodajni cilj, ali pa spozna, da sedanji prodajalci niso sposobni ali motivirani, da izpolnijo zastavljeno ambiciozno strategijo, takrat podjetje potrebuje nove in sveže prodajalce.*

*Poiskati in izbrati pravega prodajalca pa ni lahka naloga. Nekateri pravijo, da le vsak tretji ali celo vsak peti prodajalec, ki ga zaposlijo, zadovoljivo izpolnjuje svoje cilje. Preden pa se lotimo iskanja prodajalca, se moramo vprašati, kakšnega potrebujemo.*

*Prodajalci, ki so naštevati koristi, prednosti in lastnosti, danes odhajajo v pozabo. Danes se od prodajalcev, ki prodajajo podjetjem, pričakuje, da so vrhunski strokovnjaki in odlični svetovalci. Sposobni morajo biti postavljati tehtna vprašanja in odkrivati probleme in cilje svojih kupcev. Takšne prodajalce moramo iskati med odličnimi poznavalci trga, na katerem delujejo naši kupci. Prav tako morajo odlično poznati tudi naš trg, torej potencialne kupce, sistem odločanja pri njih itd. Če so ti na prodajnem področju slabše podkovani, jih lahko marsikaj naučimo, izkušnje pa dobivajo tudi z vsako prodajo.*



**V tem poglavju se bomo vprašali:**

- Kateri so cilji zaposlovanja v prodaji?
- Katere stopnje zajema proces zaposlovanja?
- Katere sestavine obsega opis dela?
- Kako motivirati zaposlene v prodaji?
- Kakšne so razlike med finančnimi in nefinančnimi motivatorji?
- Kakšna je vloga menedžerja v motiviranju zaposlenih?

Če želimo **pravočasno izboljšati možnosti za izbiro pravega kandidata**, moramo o njem izvedeti čim več **pomembnih informacij**, ki z večjo gotovostjo **napovedujejo uspešnost kandidata** na konkretnem delovnem mestu. Z drugimi besedami, preveriti moramo, če se **kandidat** s svojim vedenjem, vrednotami, interesi in sposobnostmi **ujema s potrebami**

**delovnega mesta.** Proces iskanja in selekcije kandidatov se torej začne z **opredelitvijo potreb delovnega mesta.**

Tabela 15: Proces iskanja in izbire kadrov

1. Delovno mesto	2. Selekcija kandidatov	3. Testiranje in ocena kandidatov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza potreb in zahtev DM</li> <li>• posebnosti DM</li> <li>• profil optimalnega kandidata za DM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijava in življenjepis kandidata</li> <li>• različne oblike razgovorov s kandidati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza potenciala kandidata</li> <li>• preizkus znanja in sposobnosti</li> <li>• ocena v konkretnih delovnih situacijah</li> </ul>

Vir: <http://www.go-svetovanje.com/selekcija-izbira-kadrov.html>

Zaposlovanje osebja v prodaji je dejavnost, s katero želimo pridobiti in obdržati najboljše ljudi, ki naj bi opravljali svoje delo na najboljši možni način, torej tako, da bi dosegali najboljše možne rezultate v čim krajšem času, pri tem povzročali kar najmanj stroškov ter hkrati kar najbolj prispevali k harmoničnemu delovnemu vzdušju. Zlasti pri zaposlovanju osebja v prodaji je zelo uveljavljeno, vendar napačno prepričanje, da je človeka, ki bo sposoben v prodaji dobro delati, relativno lahko najti. To izvira iz mišljenja, da je za delo v prodaji sposoben vsakdo, kar dokazujejo množice "prodajalcev", ki si s prodajanjem česar koli služijo vsakdanji kruh. Toda dejstvo je, da je izbira primerne skupine sodelavcev vse težja naloga za menedžment prodaje. V organizacijah se vse bolj zavedajo pomena, ki ga imajo sposobni sodelavci, zato postaja konkurenčen boj na področju pridobivanja in ohranjanja sposobnih sodelavcev vse ostrejši.



*Poskusite oblikovati profil delovnega mesta za vodjo ključnih kupcev. Njegove naloge so: pridobivanje novih kupcev, strokovno svetovanje in vodenje kupcev ter vzdrževanje odnosov s ključnimi kupci in kooperanti.*

Kadrovska služba v podjetju se ukvarja s **pridobivanjem strokovnega kadra** za vse poslovne funkcije. Njene aktivnosti obsegajo usklajevanje stanja s potrebami po zaposlenih ter načrtovanje, izobraževanje, strokovno usposabljanje za posamezne delovne naloge. Pridobivanje prodajnih strokovnjakov naj ne bo prepuščeno naključju, ampak mora kadrovska služba stalno **načrtovati, razporejati, stimulirati, motivirati svoje zaposlene.**

Širše gledano obsega kadrovska funkcija vse dejavnosti, ki se nanašajo na **usposabljanje, izobraževanje in stimuliranje zaposlenih**, pa tudi njihov odhod iz podjetja, zato so najvažnejše funkcije kadrovske službe:

- ⇒ **sistematizacija delovnih nalog in del,**
- ⇒ **načrtovanje potrebne strokovnosti in strukture zaposlenih,**
- ⇒ **razvijanje stimulativnega nagrajevanja,**
- ⇒ **izobraževanje, usposabljanje zaposlenih.**

Zaradi neposredne povezanosti zaposlenih v prodaji in njihovim okoljem vse bolj narašča pomen njihovega usposabljanja, ki se nanaša na znanja in spretnosti zaposlenih, njihove ideje in ustvarjalnost, motiviranost za reševanje prodajnih problemov ter pozitivne osebnostne lastnosti.

Poslovna uspešnost podjetij je odvisna tudi od individualne stimulacije zaposlenih. Največji problem je, kako določiti individualni učinek in kako ga ovrednotiti. Težave pri merjenju učinka komercialistov ali prodajalcev je mogoče rešiti z **normiranjem vrednostnega ali količinskega obsega prodaje, števila transakcij, števila kupcev** itd. (Mencej, 2009).

Menedžer mora poskrbeti za korekten opis dela za vsakega izmed sodelavcev tudi zaradi tega, ker je takšen opis pravzaprav sistematiziran skupek vodil za vsakdanje naloge posameznikov v prodaji. Poleg tega pa menedžer brez opisa dela ne more korektno opraviti korakov strokovne izbire novih sodelavcev.

**Opis dela bi naj vseboval naslednje sestavine** Strafford, Grant (v: Snoj 2005, 198):

- naziv delovnega mesta,
- namen,
- strukturo ciljev,
- odgovornost,
- medsebojne odnose,
- naloge,
- ravni pristojnosti,
- standarde izvajanja,
- nagrajevanje.



*Zelo težko boste zaposlili pravega človeka, če sploh ne veste, kakšnega pravzaprav potrebujete.*

»Direktorji v podjetjih pričakujejo od prodajalcev, ki jim prihajajo v pisarno, da delujejo kot svetovalci in jim tako pomagajo pri povečevanju dobička in izpolnjevanju strateških prodajnih ciljev«.

### **Prodajalec – politik**

Če naše podjetje prodaja izdelke, ki so popolna novost, ali pa je naše podjetje v okolici popolna neznanka, moramo iskati karizmatičnega prodajalca. Za naše podjetje je potem najboljši prodajalec, ki zna prodati najprej sebe, šele nato izdelek ali storitev, ki jo ponuja. Tem prodajalcem bi lahko rekli kar »politiki«, saj imajo s politiki mnoge podobnosti. Politiki morajo biti prepoznavni v okolici. Imeti morajo odlične predstavitvene in komunikacijske veščine. Dobri politiki so zelo prepričljivi in znajo volivcem prodati (vedno znova) sanje o rožnati prihodnosti. Enako mora prodajalec v novih in neuveljavljenih podjetjih prepričati

svoje kupce, da je njihov izdelek ali storitev dovolj zanesljiva, hkrati pa omogoča mnoge prednosti, ki jih sedaj nimajo.

### **Prodajalec – strokovnjak**

Če prodajamo podjetjem tehnično zahtevno blago ali storitve, potrebujemo popolnoma drugačnega prodajalca. V tem primeru potrebujemo strokovnjaka, ki ima razvit občutek za prodajo. Če pa se želimo pri prodaji tehničnega blaga razlikovati od konkurence, moramo iti še korak dlje. Največji izziv sodobnega prodajalca podjetjem je ta, kako narediti svoj izdelek ali storitev v očeh kupca poseben. Šele tako si lahko zagotovi, da kupec ne bo izbral dobavitelja zgolj na podlagi cene. Ta izziv uspešna podjetja rešujejo tako, da za kupca naredijo več, kot zgolj zadovoljijo njegovo potrebo. *Na primer potrebo po prevozu blaga od tovarne do distribucijskega centra lahko zadovolji vsak prevoznik, ki ima dovolj tovornjakov in zaposlenih kvalificiranih voznikov. Če pa prodajalec ponudi naročniku še kaj več od prevoza od točke A do točke B, ima možnost, da doseže višjo ceno in dobi posel.* Ta »nekaj več« pa lahko ponudimo zgolj takrat, ko odlično poznamo izzive dejavnosti kupcev, strateške in finančne cilje potencialnega naročnika. *Tako lahko prevoznik prevzame odgovornost za del prenosa v distribucijski verigi in naročniku zagotovi na primer: stalen nivo zaloga v distribucijskem centru, odzivnost v 24 urah, zagotovljeno kakovost zaradi stalne temperature, svetovanje s področja logistike tudi na drugih področjih, ki niso neposredno povezana z njegovo storitvijo.*

### **Prodajalec, ki zna vzdrževati stike**

Če prodajamo izdelke stalnim kupcem, ki so nam zelo dobro poznani, potrebujemo prodajalca, ki zna vzdrževati stike. To je predvsem takrat, ko smo si pridobili pomemben tržni delež in imamo cilj, da kupce čim dlje zadržimo. Pri iskanju takšnih prodajalcev imamo najmanj težav, saj je največ prodajalcev najbolj uspešnih ravno pri razvijanju odnosov z obstoječimi kupci. Pri tem lahko izberemo prodajalca, ki je že prodajal našim kupcem. Pri tem ni nujno, da je delal pri naših konkurentih. Če na primer prodajamo hlevsko opremo kmetovalcem, lahko izberemo prodajalca, ki je prodajal semena ali krmila.

### **Pospeševalec prodaje**

»Pospeševalci prodaje« so včasih skrbeli za stike s trgovinami in prodajo trgovcem. Ker vsi veliki trgovci naročajo centralno, pospeševalci prodaje nimajo velikega vpliva. Zato je njihova naloga skrčena na t. i. »category management« ali kot temu lepo po domače pravimo - polnjenje polic. Pospeševalci prodaje morajo biti danes zelo organizirani in funkcionalni. To pomeni, da morajo obiskati čim več trgovin v enem dnevu in pri vseh izpolniti zastavljene naloge. Pri njih igra večjo vlogo kot prodajne večšine dobra organiziranost in odlično upravljanje s časom. Takšne prodajalce pa lahko najdemo med drugimi poklici. Tako lahko za takšno delo izberemo tudi voznika, ki je včasih trgovinam dostavljal blago. Pomembno je zgolj, da zna komunicirati in je odlično organiziran. Poznavanje kupcev je prednost, ni pa nujen pogoj. Nekateri izbirajo za takšno delo celo študente, ki ravnokar končujejo študij, vendar ti po mojih izkušnjah niso najboljši, saj pridobijo na organiziranosti šele z izkušnjami (Đukić, 2007).

**Profili delovnih mest** so rezultat analize dela. Ni nujno, da vsebujejo vse značilnosti, s katerimi smo se ukvarjali v prejšnji analizi. Vsebujejo pa ključna znanja, večšine in vedenjske značilnosti, ki so nepogrešljive pri sodelavcu na določenem delovnem mestu.



### **Primer: profil delovnega mesta prodajnega predstavnika na terenu**

- **Prilagodljivost:** Zmožen je opravljati več različnih prodajnih nalog hkrati, povečan obseg dela mu predstavlja izziv, zna se prilagoditi še tako zahtevnemu porabniku.
- **Administrativne sposobnosti:** Prodajnemu timu zagotavlja informacije o napredku in težavah. Spremlja izvajanje dodeljenih zadolžitev in jih po potrebi usklajuje.
- **Sodelovanje:** Dobro sodeluje z drugimi ljudmi. Sodelavcem, strankam in drugim rad priskoči na pomoč, da lažje dosežejo cilje in uresničijo dodeljene naloge.
- **Natančnost:** Natančno, vestno in zanesljivo pripravlja prodajne sestanke, sklepa prodajne pogodbe, piše ponudbe in zna ustrezno izpolnjevati naročila.
- **Upravljanje informacij:** Informacije in podatke je zmožen organizirati tako, da jih lahko hitro najde in uporabi. Dobro zna uporabljati sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo.
- **Iniciativnost:** Aktivno poskuša vplivati na dogodke in doseči prodajne cilje, ki so v njegovi pristojnosti – tudi brez strogega nadzora ali neposrednega usmerjanja nadrejenega.
- **Učljivost (zmožnost pridobivanja novih znanj):** Zlahka pridobiva nova znanja in veščine, ki jih zna tudi praktično uporabiti pri svojem delu.
- **Motiviranost:** Njegovi osebni cilji se v veliki meri prekrivajo s cilji podjetja. Doseganje ciljev in izpolnjevanje zadolžitev mu pomenita osebno zadovoljstvo.
- **Delovni standardi:** Ima visoke osebne standarde pri delu. Ni zadovoljen s povprečnimi dosežki.

---

Pri zahtevnejših in odgovornejših delovnih mestih profili seveda vsebujejo bistveno več ključnih značilnosti. V vsakem primeru pa so profili delovnih mest osnova za strukturiranje učinkovitega postopka selekcije.



### **Kaj boste pridobili z opredelitvijo profilov delovnih mest?**

- Omogočajo vam pridobivanje pravih informacij. V skladu s ključnimi zahtevami pripravite vsebinsko in strukturno ustrezni intervju, testni material, vprašalnike, povpraševanja ...
- Vaš postopek izbire kadrov bo bolj enoten, saj boste iskali enake pomenske informacije pri vseh kandidatih v postopku. Tudi medsebojna primerjava kandidatov bo zato veliko bolj preprosta.
- V nadaljnjem postopku izbire boste dobili vse pomembne informacije o kandidatu, ki jih boste potrebovali pri končni odločitvi o njegovi primernosti.

- Izognili se boste prehitrim odločitvam. Večkrat se ena sama lastnost zdi ocenjevalcu tako pomembna, da preostalih sploh ne upošteva. Brez dobro opredeljenih profilov se vam lahko zgodi, da boste zaradi ocene ene same lastnosti zavrnili primerne kandidata ali zaposlili sicer neprimerne.
- Prihranili boste čas in denar, saj se vam ne bo treba ukvarjati z informacijami, ki nimajo ničesar skupnega z resničnimi zahtevami delovnega mesta.



**Primer opisa dela prodajalca:** *Prodajalec je odgovoren za:*

- *doseganje mesečnih in letne načrtovane prodajne kvote;*
- *prodajanje izdelkov organizacije v okviru določenega prodajnega področja;*
- *poznavanje prodajnih tehnik, izdelkov organizacije, uporabe teh izdelkov prodajnega področja, dejanskega in potencialnega trga, področja poslovanja porabnikov;*
- *dobro poznavanje poslanstva, vizije, temeljnih ciljev in strategij organizacije;*
- *razvijanje in vzdrževanje imidža organizacije na prodajnem področju;*
- *izboljševanje tržnega položaja organizacije na prodajnem področju z učvrstitvijo prodaje obstoječim porabnikom in s pridobivanjem novih;*
- *takšno prodajanje izdelkov, da sta z pridobljenim zadovoljna oba partnerja v menjavi oziroma če jih je več, vsi partnerji v menjavi;*
- *uporabo dogovorjenih prodajnih metod;*
- *zagotavljanje ustreznih informacij o dejavnosti konkurentov;*
- *jasno, enostavno, natančno in pravočasno dajanje drugih potrebnih informacij v zvezi z njegovim delom;*
- *oblikovanje ustrezne evidence, ustrezno vzdrževanje zaupane mu opreme in delovanje v skladu z zahtevami nadrejenih.*

## 6.1 NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

Na splošno sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti oziroma kompetence kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja, izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu zato, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, daje potrdilo o ustreznosti ali neustreznosti njihovega vedenja (Lipičnik, 1998, 191).

Če želimo analizirati določen sistem nagrajevanja, je treba določiti osnovne elemente, po katerih nagrajujemo. Pri zaposlenih je to plača oz. plačilo za delo zaposlenega. Nagrajevanje delimo na finančno in nefinančno nagrajevanje.

**Finančno nagrajevanje:** osnovna plača, plača za posebne sposobnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, požrtvovalnost, plačila za nedelo (dopusti, bolniške, itd.), nagrada za uspešnost, nagrada za profit itd.

**Nefinančno nagrajevanje:** pohvale, priznanja in graje, tekmovanje, sodelovanje pri delu, možnost napredovanja, odgovornost, možnost soodločanja, možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoja kariere itd.

Oblike nefinančnega nagrajevanja so pri motiviranju zaposlenih vse bolj pomembne. Brane Gruban, strokovnjak poslovnega komuniciranja, poudarja, da je ravno podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja ovira, ki zavira osnove ustrezni sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu (Potočnik, 2000).

Nagrada pa ima lahko tudi destimulativen učinek. V primeru, da je v nekem kolektivu, ki deluje vzajemno, nagrajen samo en delavec, to lahko destimulativno vpliva na delo ostalih zaposlenih v kolektivu, ki so za izpolnitev nekega cilja zaslužni v enaki meri. Rešitev v primeru take situacije naj bi bila razpršitev nagrade na vse zaslužne delavce, kjer pa so kot nagrade dobrodošle nefinančne oblike nagrad. V tem primeru lahko z razpršitvijo razširimo krog zaposlenih, ki postanejo motivirani za bolj uspešno delo (Resnic, 2007).

## 6.2 MOTIVIRANJE PRODAJALCEV

*Finančno nagrajevanje je močno motivacijsko orodje vodij, ki pa učinkuje le do ravni, ko prodajalci zaslužijo dovolj za lagodno življenje. Podjetja pa pogosto nestrokovno zastavijo način nagrajevanja prodajalcev, zato ne dosežejo zelenega učinka. Poiskali smo odgovore, kako naj se podjetja lotijo finančnega nagrajevanja prodajalcev in kako se izognejo najpogostejšim napakam.*



«Tisti, ki menijo, da bodo zgolj s spremembo plačnega sistema pripravili prodajalce, da opravijo dvakrat več obiskov kot danes, preveč pričakujejo od variabilnega dela plač," pravi David Đukić, direktor Inštituta za profesionalno prodajo.

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala človekovega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, volja, interesi). Vsi ti dejavniki vzpodbujajo ali usmerjajo naše vedenje. Motivacijske dejavnike delimo na :

- motive potiskanja (potrebe, nagoni) in
- motive privlačnosti (vrednote, ideali, drugi motivacijski cilji).

Za uresničitev motivov je nujno motivirano vedenje oziroma ustrezno ravnanje. Motivacija nam omogoča, da delujemo in uresničujemo svoje potenciale. V življenju si zastavljamo cilje, ki jih želimo doseči. Če so ti cilji kratkoročni in za nas realno dosegljivi, smo aktivni in praviloma uspešni pri njihovem doseganju. Ustrezna motivacija stopnjuje tudi našo učinkovitost.

Vedno več vodij prodaje in celo del stroke meni, da variabilni del plače ne motivira prodajnega osebja. Menijo, da naj bi bila nagrada vračilo za trud, na katero bi morali zaposleni čim prej pozabiti. Takšno mnenje je zmotno in škodljivo. Finančno nagrajevanje je močno motivacijsko orodje vodij, variabilni del plače pa je zgolj eno izmed tovrstnih orodij.

Tisti, ki menijo, da bodo zgolj s spremembo plačnega sistema pripravili prodajalce, da opravijo dvakrat več obiskov kot danes, od variabilnega dela plače pričakujejo preveč.

### **Ne nagrajete nečesa, kar ni moč doseči**

Večjo učinkovitost prodajalcev lahko podjetja dosežejo zgolj z usklajenim delovanjem. Če finančno nagrajevanje postavlja kadrovska služba, nagradne igre za prodajalce pa marketing ali »produktne divizije«, neformalno nagrajevanje pa je prepuščeno kar vodi, v podjetju ne morejo pričakovati, da bo prodajalec motiviran. Poleg tega mora biti finančno nagrajevanje usklajeno tudi z dolgoročno strategijo podjetja in ostalimi dejavniki menedžmenta prodaje, kot so: usposabljanje, oblikovanje prodajnih procesov, spremljanje. Najslabše je, da prodajno osebje nagrajamo za nekaj, kar zaradi zunanjih okoliščin ali neusposobljenosti ne more doseči. Tako namesto motivacije za delo dosežemo še večje nezadovoljstvo in še nižjo motivacijo.

Ni pa finančno nagrajevanje edini vzvod za motiviranje prodajnega osebja. Finančno nagrajevanje ima svoj učinek zgolj do ravni, ki jo imenuje »območje udobja«. Ko prodajalci zaslužijo dovolj za lagodno življenje, ne bodo več motivirani z denarjem, zato morajo v podjetju poskrbeti še za druge vzvode. Eden od pomembnih vzvodov so nagradne igre za prodajalce, ki jih sicer uporablja zelo malo podjetij. Tista podjetja, ki pa uporabljajo to obliko nefinančnega nagrajevanja, pa k nagradnim igram pristopajo preveč površno. Pravilno zastavljeni cilji, nagrade, predvsem pa način tekmovanja lahko znatno izboljšajo motivacijo, pozorno pripravljene nagradne igre pa lahko izboljšajo tudi organizacijsko klimo v prodajnem oddelku.

Številni primeri uspešnih slovenskih podjetij so pokazali, da so lahko motivirani prodajalci tudi, če plača ni med najvišjimi v panogi. Bistvo je, da vodje prodaje znajo povezati vizijo podjetja z vizijo posameznega prodajalca. Njihov slog vodenja temelji na podpori prodajalcem in timskemu delu, ki se ne konča ob koncu delovnega dne, ampak jih spodbuja, da se družijo tudi izven delovnega časa. Zato je pomembno, da osebo, ki vodi prodajo, skozi pravilno zastavljen in izveden proces usposabljanja vzgojijo iz izvrševalca v koordinatorja, nato v menedžerja in vse do pravega vodje. Zgolj pravi vodje imajo ob sebi visoko motivirane prodajalce, ki prinašajo najboljše prodajne rezultate. In pravi vodje uporabljajo nagrajevanje zgolj kot eno izmed orodij, ki jim pomaga pri doseganju ciljev (Dolenc, 2008).



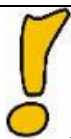
### **Kako povečati motivacijo med prodajalci**

Pet osnovnih vodil, kako izboljšati motivacijo prodajalcev:

1. Komunicirajte, komunicirajte, komunicirajte.
2. Omejite se na manjše število meril.
3. Vključite v prenovo sistema prodajno osebje in njihove vodje.
4. Izberite merila, na katera imajo prodajalci vpliv.
5. Ne vključite prevelikega števila meril.

Podjetja konkurenčne prednosti danes ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Opaziti je, da je zanimanje za sodobnejše

načine motiviranja in nagrajevanja zaposlenih čedalje večje tudi v slovenskih podjetjih. Povečano zanimanje je nedvomno povezano s spoznanjem, da lahko podjetja ustvarjajo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu predvsem s svojimi zaposlenimi.



*Mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo opredeljen ali zastarel.*

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema v vsakem podjetju. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od menedžmenta in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni in motivirani. Denarne spodbude so močan, a žal zelo kratkoročen spodbujevalec vedenja posameznikov. Tudi sistemi individualnega nagrajevanja sami ne zagotavljajo boljše delovno uspešnost posameznika. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj, drugi si spet želijo biti slišani in upoštevani. Končno bo treba doumeti, da ljudi ni mogoče motivirati "od zunaj" in da je potrebno prispevati k delovnim pogojem, v katerih bodo zaposleni motivirani "od znotraj" (Potočnik, 2000).



Več o motiviranju zaposlenih na:

<http://www.accel-team.com/motivation/>

<http://www.thesaleshunter.com/Resources/Articles/ConfidenceSells.htm>

Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebni in strokovni razvoj. Ni več tako pomembno (tako pri nas kot tudi drugod po svetu), da imamo varno zaposlitev. *Boj pomembna je zaposljivost: da imam znanje, ki mi omogoča, da sem na trgu delovne sile zaposljiv kadar koli, da sem konkurenčen. To pomeni, če mi delodajalec danes omogoči razvoj na tem področju, je to zame vredno več kot plača ali kakšena druga finančna spodbuda.*

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so seveda upravičeno in nenehno v ospredju, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in prizadevnosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča

demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine, ki smo jih že omenili. »Čredni sistemi« nagrajevanja so torej preživeti.



*Ljudje so vedno prevzeti ob tem, koliko zaslužijo drugi!? Če bi imeli (ob isti kupni moči evra) letno plačo 50.000 EUR, ostali v vašem oddelku pa na primer 25.000 EUR oziroma bi bila vaša letna plača 100.000 EUR, "primerljivi" ostali pa bi dobili 200.000 EUR, katero od obeh možnosti bi izbrali? Zakaj se mnogi odločajo za prvo možnost?!*

Sprijazniti se bo treba z mislijo, da ljudi ni mogoče motivirati "od zunaj" in da je mogoče le prispevati k pogojem in klimi, da se bodo ti motivirali "od znotraj". Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja in motiviranja je v teh procesih velika ovira, ki prav malo ali nič ne prispeva k prehodu od MORAM (prisila) do HOČEM (spodbuda). Na srečo stroka ponuja vse več celovitih rešitev upravljanja delovne uspešnosti sodelavcev, kjer v ospredju niso zgolj finančni mehanizmi spodbud, ampak modeli, ki se osredotočajo na "prava" vprašanja, povezana z motivacijo zaposlenih, s tem, kaj lahko storimo za zaposlene, in ne s tem, kar "jim lahko storimo" (<http://www.poslovni-bazar.si/?article=2132&mod=articles>).



*Kdaj denar torej res deluje kot "motivator"? Le če so izpolnjeni trije pogoji: (1) ko gre za primeren znesek in ne za napitnino, (2) če nagrade niso v rednih časovnih presledkih in (3) ko gre za posebne in ne vsakodnevne dosežke! V vsakem nasprotnem primeru denar deluje kot "higienik"! Naredi nas lahko nezadovoljne, a ne more nas motivirati sam po sebi! Teh načel žal ne najdemo v mnogih "slovenskih" modelih nagrajevanja!*

### 6.3 NAČRTOVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in porabniki. Prodajni predstavniki posebej imajo podjetje številnim porabnikom in prinesejo podjetju zelo potrebne informacije o porabnikih. Zato mora podjetje temeljito premisliti, kako bo zasnovalo prodajni tim – namreč, kako bo razvilo cilje, strategijo, določilo organizacijo in obseg prodajnega osebja ter nagrajevanja.

Ne glede na cilje prodaje prodajalci (Kotler, 2004):

- **Iščejo mogoče kupce** ali namige v tej smeri.
- **Ciljajo:** odločajo se, kako razporediti svoj čas med morebitnimi in sedanji kupci.
- **Komunicirajo:** posredujejo informacije o izdelkih in storitvah podjetja.
- **Prodajajo:** vzpostavijo stik, opravijo predstavitev, odgovarjajo na ugovore in sklenejo prodajo.

- **Izvajajo storitve:** izvajajo različne storitve za porabnike – svetujejo, nudijo tehnično pomoč, urejajo finančne zadeve in pospešujejo dostave.
- **Zbirajo informacije:** izvajajo tržne raziskave in obveščajo o trgu.
- **Razporejajo:** odločajo se o tem, kateri porabniki bodo dobili omejene količine izdelkov, ko jih bo primanjkovalo.

Zaradi stroškov večina podjetij prehaja na uporabo prodajnega osebja po načelu vzvoda. Prodajno osebje naj bi se osredotočilo na prodajo zapletenih in prilagojenih izdelkov velikim porabnikom, podjetje pa naj bi preusmerilo manjše porabnike k prodajalcem v podjetju oziroma na naročanje po spletu. Naloge, kot so posredovanje začetnih informacij, pisanje ponudb, izpolnjevanje naročil in podpora pri prodaji, naj bi prav tako predali drugim. Prodajalci naj bi se ukvarjali z manj porabniki in bi bili nagrajeni za rast prodaje ključnim kupcem. To je povsem nekaj drugega kot pričakovanje, da bodo prodajalci prodajali vsem kupcem, kar je navadno slabost geografsko organiziranega prodajnega osebja. Osredotočenost prodajnih predstavnikov se razlikuje glede na razmere v gospodarstvu. V obdobju pomanjkanja izdelkov prodajalci nimajo težav s prodajo. V obdobjih presežka izdelkov pa predstavniki močno tekmujejo za pridobitev kupcev. Podjetja vedno bolj ocenjujejo svoje prodajne predstavnike po obsegu prodaje in predvsem tudi po njihovi sposobnosti ustvariti zadovoljstvo porabnikov in dobiček.



*Primer Tiffany: Ime Tiffany nas spomni na dragulje in to podobo podjetja ohranja v vsakem vidiku trženja. Nakup v prodajalnah je lahko kot neka naložba, zato ker menedžment usposablja svoje prodajalce v prodajalnah kot svetovalce. Ker porabnik navadno ni strokovnjak, so prodajalci usposobljeni, da mu dajejo nasvete in informacije o kakovosti in rezanju dragih kamnov, o primernosti različnih načinov vdelovanja draguljev in o izbiri v različnih cenovnih razredih. Tudi ko prodajajo cenejše izdelke, kot je škatla pisemskega papirja ali šal, prodajalci vedo, da sta del nakupa tudi doživetje in ugled, povezan z nakupovanjem pri Tiffanyju. Vedo tudi, da se bo zadovoljni kupec verjetno vrnil. Poleg prodajalcev v prodajalnah ima Tiffany 155 predstavnikov na terenu, ki skrbijo za organizacijske kupce. Začetni program usposabljanja za prodajno osebje za organizacijske kupce traja šest do osem tednov in šele, ko so novi zaposleni dokazali, da obvladajo spretnosti, znanje in izdelke, se lahko ukvarjajo s strankami (Kotler, 2004).*

Podjetja morajo strateško razporediti prodajno osebje tako, da obiskujejo prave porabnike ob pravem času in na pravi način. Danes prodajni predstavniki delujejo kot »skrbniki kupcev«, ki navezujejo stike z različnimi ljudmi v kupčevi in prodajalčevi organizaciji. Prodaja čedalje bolj zahteva timsko delo, kjer je potrebna podpora drugega osebja, kot je vrhni menedžment, še posebno, če gre za kupce, ki imajo poslovne enote po vsej državi, ali za večje posle; tehnično osebje, ki daje tehnične informacije in storitve porabnikom pred nakupom izdelka, med njim ali po njem; predstavniki za storitve porabnikom, ki skrbijo za namestitve, vzdrževanje in druge storitve; in pisarniško osebje, ki ga sestavljajo prodajni analitiki, tisti, ki obdelujejo naročila, in tajnice.

Za ohranjanje tržne usmeritve morajo prodajalci znati analizirati prodajne podatke, izmeriti tržne možnosti, zbirati tržne informacije in razviti trženjske strategije in načrte. Prodajni predstavniki potrebujejo spretnosti, ki so potrebne za analizo trženja, kar je še posebej pomembno na višjih ravneh menedžerjev v prodaji. Tržniki verjamejo, da bo prodajno osebje

dolgoročno uspešnejše, če razumejo tako trženje kot prodajo. Ko se podjetje odloči za prodajni nastop, lahko uporabi svoje prodajno osebje ali pa ga najame po pogodbi. Neposredno (lastno) prodajno osebje sestavljajo polno zaposleni ali honorarni uslužbenci, ki delajo izključno za eno podjetje. To prodajno osebje sestavlja notranje prodajno osebje, ki opravlja posle po telefonu iz svojih pisarn in sprejema obiske morebitnih kupcev, ter prodajno osebje na terenu, ki potuje in obiskuje porabnike. Pogodbeno prodajno osebje sestavljajo proizvajalčevi predstavniki, prodajni agenti in posredniki, ki so plačani s provizijo od prodaje.



**Primer:** *Da bi povečali vrednost za porabnike, so se v General Electric Industrial Control Systems reorganizirali v »lokalne skupine za reševanje problemov porabnikov«. Te skupine v okviru svoje specializacije skušajo čim bolj spoznati poslovanje porabnikov zato, da bi čim bolj reševali njihove kompleksne probleme, kot na primer produktivnost in podobne. GE ICS ponuja celovito skupino ac in dc električnih motorjev za industrijske in druge aplikacije. Ta organizacija nudi porabnikom dodatno vrednost tako, da ponuja svoje znanje procesnega in aplikacijskega inženiringa za izboljšanje, vzdrževanje in nadzor delovanja sistemov pri porabnikih, ki imajo vgrajene njihove motorje. Zato da bi bolje razumeli potrebe porabnikov, so oblikovali 20 lokalnih skupin za reševanje problemov porabnikov, ki jih sestavlja 30 do 70 ljudi. Svetovalni svet, ki ima 7 strokovnjakov, vodi vsako izmed teh skupin, ki so sestavljene iz ljudi najrazličnejših strok.. Svetovalni svet je odgovoren za oblikovanje prodajnih strategij in taktik, torej za optimalno razporejanje virov za zadovoljitev potreb porabnikov (Snoj, 2005).*

#### 6.4 ORGANIZACIJA PRODAJNEGA OSEBJA

Strategija prodajnega osebja vpliva na njegovo organizacijo. Če podjetje prodaja eno skupino izdelkov eni panogi kot končnemu porabniku in ima porabnike na različnih lokacijah, bo uporabilo organizacijo prodajnega osebja po območjih. Če podjetje prodaja veliko izdelkov različnim vrstam porabnikov, utegne potrebovati izdelčno ali tržno organizacijo prodajnega osebja. Najpogostejše organizacije prodajnega osebja so (Kotler, 2004):

**Območna:** vsak prodajni predstavnik dobi svoje območje. Ta prodajna organizacija povzroči jasno opredelitev prodajalčevih odgovornosti. Bolj spodbuja prodajalca, da ohranja lokalne posle in osebne vezi. Potni stroški so razmeroma nizki, ker vsak prodajni predstavnik potuje na majhnem območju.

**Po izdelkih:** pomembnost, da prodajni predstavniki poznajo izdelke, ki jih prodajajo, je skupaj z razvojem izdelčnih »divizij« in menedžmenta izdelkov privedla številna podjetja do tega, da so organizirala prodajno osebje po izdelkih. Specializacija po izdelkih je še bolj zaželena, če podjetje proizvaja tehnično zahtevne, nesorodne in številne izdelke.

**Po trgih:** podjetja pogosto specializirajo svoje prodajno osebje glede na panogo ali skupine porabnikov. Posebno prodajno osebje je lahko oblikovano za različne panoge ali celo za različne porabnike. Prednost tržne specializacije je, da vsak prodajalec dobro pozna potrebe določenih porabnikov. Glavna slabost pa je, da so porabniki raztreseni po državi, kar zahteva, da prodajalci veliko potujejo.

**Sestavljena:** če podjetje prodaja zelo različne izdelke različnim vrstam porabnikov na širokem zemljepisnem območju, pogosto združi več načinov sestave prodajnega osebja. Predstavniki se lahko organizirajo oziroma specializirajo glede na območje/izdelek, območje/trg, izdelek/trg in tako naprej. Prodajni predstavnik je potem odgovoren enemu ali več linijskim in štabnim managerjem.

Ko je podjetje določilo strategijo in sestavo prodajnega osebja, lahko začne razmišljati o njegovem številu. Prodajni predstavniki so eno najproduktivnejših, a tudi najdražjih sredstev podjetja. Če podjetje poveča njihovo število, se bo povečala prodaja in stroški. Ko je podjetje določilo, koliko porabnikov želi, lahko uporabi pristop delovne obremenitve za določitev števila prodajnega osebja. Ta pristop je sestavljen iz naslednjih korakov (Kotler, 2004):

1. Porabnike združimo glede na obseg letne prodaje v velikostne razrede.
2. Za vsak razred je treba določiti želeno pogostnost obiskov (letno število obiskov pri enem porabniku).
3. Število porabnikov v vsakem velikostnem razredu pomnožimo z ustrežno pogostnostjo obiskov, da dobimo celotno delovno obremenitev za državo, izraženo v prodajnih obiskih na leto.
4. Določimo povprečno število obiskov, ki jih lahko prodajni predstavnik opravi na leto.
5. Število potrebnih prodajnih predstavnikov dobimo, če delimo število vseh potrebnih letnih obiskov s povprečnim številom obiskov, ki jih lahko prodajni predstavnik opravi na leto.



*Primer British Airways: V podjetju British Airways so leta 2000 najeli tim svetovalcev, da bi ocenil njihovo prodajno osebje. Rezultati ocenjevanja so razkrili, da je bilo podjetje odlično v prodaji porabnikom, bolj pa se je bilo treba osredotočiti na prodajo podjetjem. Družba je ohranila osnovno sestavo prodaje nespremenjeno, v okviru nje pa so posebni timi skrbeli za prodajo segmentu za prosti čas, prodajo na terenu in 200 najpomembnejšim poslovnim porabnikom. Da bi izboljšali medorganizacijsko prodajo, je podjetje dodalo »skrbnike ključnih porabnikov«, da bi se usmerili v porabnike, ki prinašajo največjo vrednost (Kotler, 2004).*

## 6.5 ISKANJE IN IZBIRANJE PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV

*Skrivnost uspešne prodaje je v ljudeh, zato je treba v izbiro sodelavca za trženje vložiti veliko časa, znanja in potrpljenja.*

Bistvo uspeha je izbira pravih prodajnih predstavnikov. Neka anketa je pokazala, da je najboljših 27 odstotkov prodajnega osebja pridobilo 52 odstotkov prodaje. Poleg razlik v storilnosti pomeni zaposlovanje napačnih ljudi tudi veliko izgubo denarja. Izbira prodajnih predstavnikov bi bila lažja, če bi vedeli, kakšne lastnosti iskati. Dobro iztočnico dobimo, če povprašamo porabnike, kakšne lastnosti naj bi imelo prodajno osebje. Najpogostejši odgovori bi bili, da želijo ustrežljive, prijazne, izobražene, poštene prodajne predstavnike. Drugi pristop pa je, da ugotovimo lastnosti, ki so skupne najuspešnejšim prodajnim predstavnikom v podjetju.

Potem ko je menedžment razvil kriterije za izbor, mora začeti iskati. Kadrovski oddelek išče kandidate na več načinov, tudi tako, da poskuša dobiti dodatna imena trenutno aktivnih prodajnih predstavnikov, uporablja agencije za zaposlovanje, objavi oglase ...

Najti novega prodajnika, ki se bo odlično vklopil v naše podjetje in bo izpolnil naša pričakovanja, je vse prej kot lahka naloga. Danes je individualni pristop do stranke bistveno

pomembnejši kot v preteklosti. Stranko morate tako rekoč poznati po imenu. Porabniki danes več ne kupujejo proizvodov ali storitev, ampak rešitve svojih problemov. Danes se prodaja odnos. Komunikacija je najpomembnejša ali vsaj zelo pomembna. Če stranka sprejme prodajalca kot partnerja, ki mu lahko zaupa, prodajni rezultati pridejo sami od sebe. Neodvisno od tega, ali prodajate turbine za hidroelektrarne, nanotehnologijo ali veterinarsko oskrbo domačih ljubljencev. Največ pa je odvisno od ključne osebe – tržnika oz. prodajalca.

**Kaj je torej tisto, kar odlikuje odličnega prodajalca?** Na prvem mestu je njegova prepričljivost in nastop. Pogoj za to pa je ustrezna stopnja samozavesti, suverenosti in zaupanja vase. Prepričljivost je pravzaprav stopnja skladnosti med besedno in nebesedno komunikacijo. Prodajalci, pri katerih ti dve obliki komunikacije nista usklajeni, praviloma niso uspešni, saj pri strankah ne vzbujajo zaupanja. Zato so najboljši prodajalci tisti, ki verjamejo v proizvod ali storitev, ki ga prodajajo. Seveda mora biti dober prodajalec komunikativen, navezovanje stikov in ustvarjanje novih poznanstev mu ne sme delati težav. Vztrajnost je zelo pomembna lastnost dobrih prodajalcev in tudi zmožnost odpravljanja ugovorov in dvomov kupcev. Skratka – biti mora besedno spreten. Po drugi strani pa mora znati poslušati, tudi med vrsticami. Bolj kot proizvodi in storitve ga morajo zanimati ljudje. Stranke danes kupujejo predvsem odnos, ne zgolj izdelka. Kandidat za prodajo mora biti tudi nadpovprečno čustveno stabilen in stresno odporen.

***Primer:** Primer organizacije, ki je razvila dober svetovalni odnos s svojimi ključnimi porabniki, je Boise Cascade Office Products Corporation iz ZDA, ki je ena vodilnih trgovinskih organizacij v medorganizacijskem trženju pisarniške opreme v svetu. Ta organizacija svoje najboljše prodajalce prekvalificira v poslovne svetovalce. Njeno prodajno osebje se skuša razlikovati od prodajnega osebja konkurentov z uporabo različnih načinov dodajanja vrednosti prodajanim izdelkom. Značilno zanje je, da pred prvim obiskom intenzivno zbirajo podatke o porabniku. S programsko opremo Data Base Marketing prodajalci preučijo kupne navade porabnika, kar potem vodi k formalnemu poslovnemu srečanju z njim. Prodajno osebje išče ta področja, na katerih bi bilo možno izboljšati procese. To zahteva "snemanje različnih procesov" v porabnikovi organizaciji. Prodajalci uporabljajo tudi računalniski program Activity Based Cost Management, ki omogoča merjenje stroškov posamezne aktivnosti, prodajalca oziroma izdelka. Ta program omogoča neposredno pripisovanje več kot 90 odstotkov dejanskih stroškov specifičnim porabnikom. Zato lahko Boisovo prodajno osebje preuči možnosti, povezane s krčenjem stroškov, in jih predlaga porabnikom. Po navadi je izid izboljšana finančna situacija za porabnika in za Boise. Prodajalci Boisa morajo imeti visoka specifična strokovna znanja, prav tako pa mora njihova organizacija veliko vlagati v programe njihovega usposabljanja, kar pomeni dodaten strošek (Snoj, 2005).*

Za večino ljudi je uspešnost prodaje umetnost – ne stroka. Zato podjetja iščejo »res dobre« ali pa »rojene« prodajalce, ki bodo uspešno prodajali zaradi svoje nadarjenosti. V Ameriki pravijo, da imajo ti prodajalci t. i. »drive«. Oseba, ki jo zaznamuje »drive«, ne gleda ob 14.00 na uro, kdaj bo konec delovnega dneva. Še več, na lastno pobudo se med vikendom pripravlja na drugi delovni teden in opravi delo v pisarni, da bo šla lahko v ponedeljek zjutraj na teren. Dober prodajalec ima po navadi zelo visoka pričakovanja do sebe in do okolice. Za dobrega prodajalca je značilna t. i. empatija. To pomeni, da mora znati poslušati in se vživeti v vlogo kupca. Prodajalec, ki se zna vživeti v vlogo kupca, razume, kaj njegov kupec potrebuje. Zato lahko naredi ponudbo, ki je pisana kupcu na kožo.



*Primer Whirlpool: Da bi prodajni predstavniki bolje razumeli njihove gospodinjske aparate, so pri Whirlpoolu najeli kmečko hišo z osmimi sobami v bližini sedeža podjetja v*

*Benton Harbarju v zvezni državi Michigan. Opremili so jo s pomivalnimi stroji, mikrovalovnimi pečicami, pralnimi in sušilnimi stroji ter hladilniki blagovne znamke Whirlpool. V to hišo so napotili osem novih prodajnih predstavnikov, da bi tam živeli, kuhali, prali perilo in opravljali vsa gospodinjska opravila. Ko so se vrnili, so vedeli veliko več o Whirlpoolovih gospodinjskih aparatih ter imeli več samozavesti, kot če bi sodelovali v tradicionalnem usposabljanju v učilnici (Kotler, 2004).*

Sposoben prodajalec mora imeti predvsem to lastnost, da vidi priložnosti. Biti mora vztrajen, biti mora tudi dober poslušalec – da sliši, kaj stranko najbolj moti. Biti mora dosleden, organiziran in deloven, karakterno primeren za delo s strankami. Prepoznamo ga z oceno njegovih karakternih lastnosti, ki jih povzroča samo delo na področju prodaje; sam se mora prepoznati v tej vlogi, kjer »NE« ne pomeni »NE«, temveč izziv, da nasprotno stran prepriča, da spremeni odločitev. Prodajno komunikacijske veščine so prve na seznamu potrebnih znanj; drugo se da naučiti.

## 6.6 POVZETEK

Ko govorimo o motivaciji ljudi v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, vendar plača že dolgo ni glavni motivacijski dejavnik. Da pa bi iz zaposlenih potegnili čim več, moramo razmisliti o počutju ljudi v podjetju in o njihovi motiviranosti za delo. Nagrajevanje in motiviranje z roko v roki prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnemu delovanju podjetja. Ponujanje (denarnih) nagrad nemotiviranim zaposlenim je manipulacija, podobna tisti, ki žejnemu ponudi slano vodo! "Podkupnine" v delovnem okolju preprosto ne delujejo tako, kot se mnogim pogosto zdi! Zaposleni se celo sprašujejo: »Če me morajo za to delo posebej nagraditi, potem najbrž to delo že od samega začetka ni bilo vredno nič!« Plačilo naj bi bila tržna vrednost dela posameznika. Žal pa to ni matematični algoritem in si je marsikaj mogoče razložiti le skozi optiko psihologije motivacije posameznika in številnih čustvenih ter vedenjskih indikatorjev!

Gallupova 25-letna globalna študija zavzetosti v 124 državah po svetu je dokazala kritičen, če ne že kar usoden pomen pozitivne povratne informacije! Pohvala ima namreč lahko, ne glede na kulturo ali panogo, velik vpliv na produktivnost, stroške, absentizem, delovnost, energijo in motivacijo zaposlenih, na zadovoljstvo sodelavcev, stopnjo nesreč pri delu, celo na percepcijo pravičnejšega denarnega plačila! In navkljub temu so pohvale nenehno podcenjevana praksa pri ravnanju z zaposlenimi! Vodje se branijo tovrstnih očitkov rekoč, da v "tem pač niso dobri" (naj se potem izurijo!), ali pa da njihov molk še ne pomeni, da ljudje ne delajo dobro!?



### Vprašanja za preverjanje znanja

1. Katere oblike nagrajevanja prodajalcev poznamo? Kako bi vi nagrajevali prodajno osebje?
2. Menite, da denar motivira? Razložite svoj odgovor.

3. *Bi lahko trdili, da so zadovoljni prodajalci tudi bolj motivirani? Zakaj?*
4. *Katere oblike motivacije prodajnega osebja poznamo? Kako bi vi motivirali prodajno osebje?*
5. *Pojasnite razliko med zunanjo in notranjo motivacijo!*
6. *Sta uspeh in zadovoljstvo individualna ali skupinska kategorija? Pojasnite!*
7. *Kako bi komentirali naslednjo trditev: »Denarne spodbude so močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov« ?*
8. *Postavite se v vlogo, da morate izbrati svoj prodajni tim. Kako bi vi izbirali med potencialnimi kandidati, kje bi iskali potencialne zaposlene in kako bi organizirali celoten postopek iskanja in izbora?*
9. *V svoji skupini imate prodajalca, ki ne dela dobro. Vi ste zanj odgovorni. Kako bi se lotili reševanja problema, da boste na koncu vsi zadovoljni, zaposleni pa bo ostal v prodajnem timu.*
10. *Prodajate negovalno kozmetiko visokega cenovnega razreda. Kako bi vi izobraževali in usposabljali svoj prodajni tim?*
11. *Osredotočenost na trg, osredotočenost na porabnika ... Kako razumete te pojme? Kako mora delovati podjetje, da lahko trdimo, da je osredotočeno na porabnike?*
12. *V čem je smisel oblikovanja profila delovnega mesta? Poskusite oblikovati profil delovnega mesta: prodajni predstavnik na terenu, vodja ključnih kupcev, pospeševalec prodaje.*
13. *V prodaji se razlikujejo mnenja o tem, kako pomembno je usposabljanje prodajalcev. Nekateri opazovalci trdijo, da so najboljši prodajalci »rojeni« in so uspešni zaradi svoje osebnosti in medosebnih spretnosti, ki so jih razvili v življenju. Drugi pa trdijo, da lahko z uporabo najboljših prodajnih tehnik skoraj iz vsakogar naredimo prodajno zvezdo. Se strinjate s prvo ali z drugo trditvijo? »Za razvoj uspešnega prodajnega osebja je ključna izbira«. ALI »Za razvoj uspešnega prodajnega osebja je ključno usposabljanje.«*
14. *Zakaj je danes individualni pristop do stranke bistveno bolj pomemben kot v preteklosti? Razmislite in svoja mnenja primerjajte med seboj.*
15. *Katere lastnosti bi po vašem mnenju moral imeti dober prodajalec? So te lastnosti prirojene ali se jih da pridobiti z delom in usposabljanjem?*
16. *Pogosto slišimo, da bi prodajalci morali biti bolj empatični (se znati vživeti v vlogo kupca). Zakaj?*
17. *Kako bi organizirali prodajno osebje, če podjetje prodaja zelo različne izdelke različnim vrstam porabnikov na širokem zemljepisnem območju?*
18. *Zapišite tri izdelke (če ste morda zaposleni v prodaji, naj bodo iz vaše ponudbe) in pri vsakem navedite več možnosti dodatnega proizvoda kot možnosti dodatne prodaje. Zapišite besede, s katerimi bi stranki ponudili dodaten izdelek.*

IZDELEK	DODATNA PONUDBA	KAKO BI IZDELEK PONUDILI

Raziskave in izkušnje kažejo, da se vrednost povprečnega nakupa poveča, če se poveča število in kakovost kontaktov med kupci in prodajalci, skratka, če se prodajalci več, večkrat in bolje pogovarjajo s kupci. Poleg tega raziskave kažejo, da je v prehrabnih prodajalnah 70 % nakupov spontanih. Kupci vidijo ali slišijo nekaj zanimivega in se spontano odločijo za nakup. Če kupujete otroško igračo na baterije, seveda potrebujete tudi baterije, pa se kljub temu pogosto zgodi, da pridete domov brez njih. Zakaj? Ker vas preprosto na to nihče ne spomni. Povzamemo lahko, da je prodajni rezultat neposredno odvisen od iniciativnosti zaposlenih oziroma od prodajnega osebja.

*19. Kupci kupujejo koristi, ne izdelkov. Korist opisuje individualno lastnost, prednost, ki je še posebej pomembna za stranko. Zato se usmerjamo k porabnikovim čustvom. Vedno, kadar prodajamo lastnosti, prednosti, koristi izdelka, se moramo vprašati »Kaj potem?« in si odgovoriti »Kar pomeni ...«. Postaviti se je treba v vlogo porabnika in pomisliti, kaj ima on od tega. Navedite 5 lastnosti nekih izdelkov in jih preoblikujte v koristi.*

LASTNOST	KORIST
Primer: Odpravi izrazne gube.	Izgedali boste vsaj deset let mlajši.

Stavki, ki govorijo o koristih, so:

- To vam pomeni ...
- Tako privarčujete ...
- To vam olajša ...
- To vam izboljša ...
- Zaradi tega lahko lažje ...

20. Zagotovo ste bili v vlogi kupca že velikokrat. Spomnite se vaših izkušenj, dobrih in slabih in jih zapišite. Opišite dogodek in zapišite, zakaj vam je bilo nekaj všeč in zakaj vam morda ni bilo.

## POZITIVNE IZKUŠNJE

Kaj vam je bilo všeč, kaj vas je prepričalo v nakup, česa se radi spominjate, zakaj ste morda koga pohvalili prijateljem in znancem?

-----  
-----

## NEGATIVNE IZKUŠNJE

Kaj vas je motilo, kaj vas je ujezilo, zaradi česa ste se pritožili, zakaj morda ne boste več šli v neko trgovino, lokal?

-----  
-----

21. *IGRA VLOG*: postavite se v vlogo prodajalca kampakopreme. Pripravite se na prodajni razgovor in svoje sposobnosti prodaje preverite na vajah predmeta Prodaja.
22. *PRODAJNO PISMO*: poskusite napisati prodajno pismo, s katerim boste ljudi osvestili, da začno doma redno ločevati odpadke. Ste namreč prodajalec zabojnikov za ločevaje odpadkov.

## 7 LITERATURA:

Dobovišek, A. Večje povezovanje med trženjem in prodajo. (online). 26. 11. 2007. (citirano 12. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/197443>.

Djukić, D. Zaposlovanje odličnih prodajalcev. (online). 2007. (citirano 20. 2. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.infosvet.si>.

Djukić, D. Prodajni procesi. (online). 2008. (citirano 19. 2. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=4113>.

Djukić, D. Analiza prodaje. (online). 2008. (citirano 13. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.ozs.si/obrtnik>.

Dolenc, T. Kako doseči, da bo finančno nagrajevanje res motiviralo prodajalce? (online). 25.9.2008. (citirano 12. 12. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/index.php?artid=224219&go=article>.

Dretar, B. Koliko boste prodali letos? (online). Januar, 2010. (citirano 12. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=298&ClanekID=4968>.

Kotler, P. *Marketing Management*, Trženjsko upravljanje, Ljubljana: Slovenska knjiga. 1996.

Kotler, P. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba. 2003.

Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, 1998.

Manktelow, J. »Swot Analysis: Discover New Oportunities, (online). 2008. (citirano 25. 10. 2009, dostopno na naslovu <http://www.mindtools.com>.

Mencej, R. *Prodaja*. Ljubljana: B2 Višja strokovna šola, Interno gradivo. 2009.

Pahor, N. Imate izdelan prodajni načrt? (online). 2009. (citirano, 12. 1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=2016>.

Potočnik, V. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba. 2002.

Snoj, B. *Management prodaje*. Zbrano gradivo. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta. 2005.

Straže, B. Kako ustvariti prepričljivo prodajno sporočilo. (online) (citirano 5.1. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz2.html>.

Strehovec, B. Prodajna pogodba. (online). 2004. (citirano 19. 2. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=843&ID=1838>.

Tavčar, M. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*, Ljubljana, Novi Forum, 1996.

Tavčar, I. M. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management. 2000.

### **Viri:**

Potocnik, Anja: Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih: Finance, 2000. URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (28/11/2009).

Resnic, Marc: What rewards work best?: Industrial Safety & Hygiene News, 2007. 41. naklada, 2. izvod, stran 1-20. URL:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=24050018&site=bsi-live>, 30. 11. 2009  
<http://www.go-svetovanje.com/selekcija-izbira-kadrov.html>, 10. 1. 2010.  
<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>, 10. 1. 2010.  
<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>, 10. 1. 2010.  
<http://vodenjeprodaje.blogspot.com/2007/11/glavni-cilj-prodaje.html>, 10. 1. 2010.  
<http://www.genspot.com/blog-6703/poslovna-pogajanja-in-strategije-pogajanje.aspx>, 10. 1. 2010.  
<http://www.vodja.net/.../odlocitve%20-%20pogajanja.jpg>, 10. 1. 2010.  
<http://www.profesionalna-prodaja.com/procesi.html>, 10. 1. 2010.  
<http://msc-on.net/Prodajni%20cikli.html>, 10. 1. 2010.  
<http://www.design-demsar.si/journal2/htm/prodaja4.htm>, 10. 1. 2010.  
<http://www.digiprogrami.si/uploads/diginavodila/up/index.html?izdajablagadobavnica>, 10. 1. 2010.  
<http://www.ameba.si/Default.aspx?ID=55>, 10. 1. 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' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.*



## Priloga 1: Primer prodajne pogodbe

\_\_\_\_\_ iz \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, v nadaljevanju "kupec"  
in  
\_\_\_\_\_ iz \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, v nadaljevanju "prodajalec"  
skleneta naslednjo

### PRODAJNA POGODBO

#### 1. člen

Predmet te pogodbe je prodaja izdelka \_\_\_\_\_, ki ga prodajalec proda kupcu.

#### 2. člen

Kupec se obveže, da bo poravnal celotno kupnino za izdelek iz 1. člena te pogodbe, ko bo ta izdelek prejel pri pooblaščenem zastopniku ali na sedežu podjetja, pri katerem je zaposlen prodajalec.

#### 3. člen

Kupnina za izdelek znaša \_\_\_\_\_ SIT (z besedo: \_\_\_\_\_ tolarjev).  
Kupec si s plačilom akontacije v višini \_\_\_\_\_ odstotkov od kupnine zagotovi ceno na dan  
vplačila akontacije.

Kupnine ni možno spreminjati in prav tako ni možno uveljavljanje kakršnihkoli popustov.

#### 4. člen

Kupec lahko odstopi od nakupa oziroma od plačila kupnine, če to pisno sporoči podjetju  
prodajalca najkasneje v \_\_\_\_\_ dneh od podpisa pogodbe.

#### 5. člen

Podjetje prodajalca lahko odstopi od navedenih kupoprodajnih pogojev v primeru, da kupec  
ne poravna celotne kupnine, pri čemer podjetje prodajalca kupcu ni dolžno vrniti plačane  
akontacije.

#### 6. člen

Kupec ima pravico do reklamacije izdelka samo v primeru, če je pri kupljenem izdelku opazil  
proizvodno napako ali napako v materialu.

#### 7. člen

Izdelek ima ob upoštevanju priloženih navodil za uporabo \_\_\_\_\_ letno garancijo. V tem času  
prodajalec prevzame celotno odgovornost za proizvodne napake in za napake v materialu, iz  
katerega je izdelek.

#### 8. člen

Kupec prejme originale podpisane pogodbe, dva izvoda ostaneta prodajalcu.

#### 9. člen

Vse morebitne spore bosta pogodbeni stranki reševali sporazumno, v primeru, da to ne bo  
možno, je za reševanje njihovih medsebojnih sporov pristojno sodišče v \_\_\_\_\_.

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

PRODAJALEC: \_\_\_\_\_

KUPEC: \_\_\_\_\_

## Priloga 2: Povpraševanje

Naročnik d. o. o.  
Sončna pot 1  
1000 Ljubljana  
SI12345678

Tel:01/123-45-67  
Fax:01/123-45-67  
narocnik@mail.si

Prodajalec d. o. o.  
Senčna pot 32  
1000 Ljubljana  
SI85321786

**Povpraševanje št.: 056-2010**

Nr.	Šifra	naziv	količina	EM
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par

Skladno z našim telefonskim pogovorom, prosim za izdelavo ponudbe za navedene artikle.

Ponudbo prosim pošljite na elektronski naslov naveden v glavi dopisa.

Ljubljana, 1. 2. 2010

**Prodajalec d. o. o.**

Senčna pot 32, 01/356-85-52, prodajalec@email.si

1000 Ljubljana

SI85321786

Naročnik d. o. o.

Sončna pot 1

1000 Ljubljana

SI12345678

Ljubljana, 2. 2. 2010

**Predračun/ponudba št.: 20100100085**

Stran: 1

Nr.	Šifra	naziv	količina	EM	cena	rabat	znesek
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos	21,00	30,00	525,00
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos	25,00	30,00	375,00
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par	4,20	30,00	105,00
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par	6,20	30,00	93,00

Skupaj: 1.098,00

Rabat: 324,40

Osnova za davek: 768,60

DDV 20,00 %: 153,72

DDV 8,5 0 %: 0,00

**Za plačilo EUR: 922,32**

Plačilo: 50 % avans, 50 % 8 dni po prejemu računa

TRR: 02056-123456789

Predračun velja: 15 dni

Hvala za vaše povpraševanje in lep pozdrav!

## Priloga 4: Naročilo

Naročnik d. o. o.  
Sončna pot 1  
1000 Ljubljana  
SI12345678

Tel:01/123-45-67  
Fax:01/123-45-67  
narocnik@mail.si

Prodajalec d. o. o.  
Senčna pot 32  
1000 Ljubljana  
SI85321786

Dostaviti na naslov:  
Senčna pot 32  
Ljubljana  
do 10. 2. 2010

**Naročilo št.:** 032-2010

Nr.	Šifra	naziv	količina	EM
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par

Po ponudbi: 20100100085

Prosimo za pisno potrditev naročila.  
Blago mora biti opremljeno s črtnimi kodami.  
Na dobavnici mora biti navedena številka naročilnice.  
Dobavnica mora biti opremljena s popusti in rabati.

Ljubljana, 3. 2. 2010

Priloga 5: **Potrditev naročila**

**Prodajalec d. o. o.**

Senčna pot 32, 01/356-85-52, prodajalec@email.si

1000 Ljubljana

SI85321786

Naročnik d. o. o.

Sončna pot 1

1000 Ljubljana

SI12345678

Ljubljana, 4. 2. 2010

**Potrditev naročila**

Stran: 1

Nr.	Šifra	naziv	naročena količina	EM	Pripravljeno
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos	25
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos	15
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par	25
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par	15

Datum dostave: 6. 2. 2010

Priloga 6: Račun za predplačilo

**Prodajalec d. o. o.**

Senčna pot 32, 01/356-85-52, prodajalec@email.si

1000 Ljubljana

SI85321786

Naročnik d. o. o.

Ljubljana, 5. 2. 2010

Sončna pot 1

1000 Ljubljana

SI12345678

Račun za predplačilo št.: 20100100055

Stran: 1

Nr.	Šifra	naziv	količina	EM	cena	rabat	znesek
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos	21,00	30,00	525,00
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos	25,00	30,00	375,00
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par	4,20	30,00	105,00
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par	6,20	30,00	93,00

TRR: 02056-123456789

Skupaj: 1.098,00

Rabat: 324,40

Osnova za davek: 768,60

DDV 20,00 %: 153,72

DDV 8,50 %: 0,00

**Za plačilo EUR: 922,32**

Predviden rok dobave: 6. 2. 2010

Datum plačila: 5. 2. 2010

Znesek predplačila: 600 EUR

**Prodajalec d. o. o.**

Senčna pot 32, 01/356-85-52, prodajalec@email.si

1000 Ljubljana

SI85321786

Naročnik d. o. o.

Ljubljana, 6. 2. 2010

Sončna pot 1

1000 Ljubljana

SI12345678

Dobavnica št.: 20100100095

Stran: 1

Nr.	Šifra	naziv	količina	EM	cena	rabat	znesek
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos	21,00	30,00	525,00
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos	25,00	30,00	375,00
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par	4,20	30,00	105,00
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par	6,20	30,00	93,00

TRR: 02056-123456789

Skupaj: 1.098,00

Rabat: 324,40

Osnova za davek: 768,60

DDV 20,00 %: 153,72

DDV 8,50 %: 0,00

**Za plačilo EUR: 922,32**

Naročilo: 032-2010 z dne 3. 2. 2010

Dobava dne: 6. 2. 2010

Rok plačila : 8 dni

Valuta: 14. 2. 2010

Blago je prevzeto nepoškodovano.

Blago je do končnega plačila last podjetja Prodajalec d.o.o.

Izdal:

Prodajalec d. o. o.

Prevzel:

Kupec d. o. o.

Priloga 8: Račun

**Prodajalec d. o. o.**

Senčna pot 32, 01/356-85-52, prodajalec@email.si

1000 Ljubljana

SI85321786

Naročnik d. o. o.

Sončna pot 1

1000 Ljubljana

SI12345678

Ljubljana, 6. 2. 2010

**Račun št.:** 20100100095

Stran: 1

Nr.	Šifra	naziv	količina	EM	cena	rabat	znesek
1.	100264	Vodomer 1/2" Maddalena	25	kos	21,00	30,00	525,00
2.	100286	Vodomer 3/4" Maddalena	15	kos	25,00	30,00	375,00
3.	258648	Spojke za vodomer 1/2"	25	par	4,20	30,00	105,00
4.	269745	Spojke za vodomer 3/4"	15	par	6,20	30,00	93,00

TRR: 02056-123456789

Skupaj: 1.098,00

Rabat: 324,40

Osnova za davek: 768,60

DDV 20,00 %: 153,72

DDV 8,50 %: 0,00

**Za plačilo EUR: 922,32**

Naročilo: 032-2010 z dne 3. 2. 2010

Datum odpošiljanja blaga: 6. 2. 2010

Datum plačila : 14. 2. 2010

Sklic na številko: 20100100095

Avans: 600,00

**Ostane za plačilo EUR: 322,32**

Plačan avans v znesku 600 EUR od tega DDV 100 EUR  
po računu 20100100055 z dne 5. 2. 2010.

V primeru zamude plačila zaračunavamo zakonite zamudne obresti.