



MENEDŽMENT PRODAJE

Monografija DOBA Fakultete

Tina Vukasović
Gordana Fatur

Maribor, 2024

Prof. dr. Tina Vukasović
Gordana Fatur, mag. marketinga in prodaje

MENEDŽMENT PRODAJE

Zbirka:

Monografija DOBA Fakultete

Recenzenta:

izr. prof. dr. Jani Toroš

doc. dr. Gregor Jagodič

Lektorica:

dr. Barbara Jarh Ciglar, prof. slov. in nem.

Izdala in založila:

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, Prešernova ulica 1,
Maribor

Elektronska izdaja

Datum javne objave:

Januar, 2024

Brezplačen elektronski izvod je dostopen na

<https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/raziskave/monografije>

Avtorske pravice

© DOBA FAKULTETA za uporabne poslovne in družbene študije Maribor



Priznanje avtorstva-Nekomercialno 4.0

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

ISBN (PDF) 978-961-7061-15-4

COBISS.SI-ID 178546947

KAZALO VSEBINE

PREDGOVOR	5
1 TRŽENJE IN TEMELJNI TRŽNI KONCEPTI.....	7
1.1 Pojem trženje.....	7
1.2 Temeljni tržni koncepti	9
1.3 Miselne naravnosti trženja	13
1.4 Povezanost med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju	15
2 PRODAJA	18
2.1 Definicija in pomen prodaje.....	18
2.2 Prodajne tehnike.....	19
2.3 Uspešna prodaja in pomen prodaje	20
3 MENEDŽMENT PRODAJE.....	24
3.1 Definicija menedžmenta prodaje.....	24
3.2 Povezovanje menedžmenta prodaje in menedžmenta marketinga.....	24
3.3 Prodajna kvota.....	25
3.4 Prodajni proračun	26
3.5 Načrtovanje prodaje	27
3.6 Organiziranost prodaje	29
3.6.1 Načela organiziranosti prodaje	29
3.6.2 Organizacijske oblike prodaje	30
4 OSEBNA PRODAJA	33
4.1 Definicija osebne prodaje.....	33
4.2 Značilnosti in prednosti osebne prodaje.....	34
4.3 Ravni osebne prodaje	35
4.4 Koraki za uspešno osebno prodajo.....	35
4.5 Pomen prodajnega osebja v procesu osebne prodaje	36
4.6 Proces osebne prodaje	37
4.6.1 Opredelitev procesa osebne prodaje	37
5 PRODAJALEC.....	46
5.1 Definicija prodajalca	46
5.2 Pomen in vloga prodajalca v prodajnem procesu	47
5.3 Vloga prodajalca skozi čas.....	51
5.4 Zaposlovanje v prodaji.....	51
5.5 Motiviranje prodajalcev	53
5.6 Nagrajevanje prodajnega osebja	54
5.7 Ocenjevanje prodajnega osebja.....	55
5.8 Izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja	56
5.9 Izguba prodajnega osebja.....	59
5.10 Osebnostne lastnosti in znanja uspešnega prodajalca	59
5.11 Vedenje prodajalcev.....	62
6 ODNOSI V PRODAJNEM PROCESU	64
6.1 Podjetje.....	64
6.1.1 Podjetje in prodaja	64
6.1.2 Podjetje in prodajalec.....	65
6.1.3 Podjetje in kupec.....	65
6.1.4 Podjetje in blagovna znamka	66
6.2 Prodajalec.....	66
6.2.1 Podjetje in prodajalec.....	66
6.2.2 Kupec in prodajalec	67
6.2.3 Izdelek ali storitev in prodajalec	72

7	IZZIVI PRODAJNE FUNKCIJE IN PRODAJNEGA OSEBJA PRI PRODAJI INOVATIVNEGA IZDELKA	73
7.1	Vloga in značilnosti prodaje novega izdelka	73
7.2	Razlike v prodajnem procesu novega izdelka	74
7.3	Sprejemanje novega izdelka s strani prodajnega osebja	76
7.4	Obvladovanje prodajnih izzivov inovativnega izdelka	79
7.5	Vloga osebne prodaje pri prodaji inovativnega izdelka	81
7.6	Značilnosti in kompetence uspešnih prodajalcev inovativnega izdelka	82
8	ETIKA V PRODAJI	84
8.1	Opredelitev etike	84
8.2	Etika skozi vidik menedžmenta prodaje	85
8.3	Etika v prodaji	86
9	POTROŠNIK	88
9.1	Definicija potrošnika	88
9.2	Vrste potrošnikov	89
9.3	Modeli obnašanja potrošnikov	91
9.4	Težavnostno obnašanje potrošnikov	92
9.5	Nakupno vedenje potrošnikov pri nakupu novih izdelkov	94
9.6	Kategorije kupcev inovativnega izdelka	95
9.7	Prilagajanje trženjsko-prodajnih strategij kategoriji kupcev inovativnega izdelka	96
9.8	Zvestoba potrošnika	97
9.9	Zadovoljstvo potrošnika	98
9.10	Definiranje tipičnega kupca	100
10	LITERATURA	105

KAZALO SLIK

Slika 1: Krogotok trženja.....	10
Slika 2: Ločnica med prodajno in tržno naravnostjo	14
Slika 3: Razlikovanje med prodajo in trženjem	16
Slika 4: Revizija menedžmenta prodaje.....	21
Slika 5: Shema prodajne predstavitve	22
Slika 6: Koraki v procesu oblikovanja prodajnega proračuna	27
Slika 7: Organiziranost prodaje po prodajnih področjih.....	31
Slika 8: Organiziranost prodaje po blagovnih skupinah/izdelkih	31
Slika 9: Organiziranost prodaje po odjemalcih.....	32
Slika 10: Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih.....	32
Slika 11: Koraki prodajnega postopka pri osebni prodaji.....	37
Slika 12: Oblikovanje prodajnega osebja v podjetju	47
Slika 13: Povezava ključnih dejavnikov uspešne komercializacije novega izdelka.....	74
Slika 14: Ovire oz. izzivi miselnega procesa sprejemanja novega izdelka.....	75
Slika 15: Predloga za predstavitev novega izdelka prodajnemu osebju	78
Slika 16: Komunikacijska veriga predstavitve novega izdelka na trgu	79
Slika 17: Preprost model odločanja potrošnika	89
Slika 18: Model štirih stilov komuniciranja.....	91
Slika 19: Shema procesa oblikovanja zadovoljstva potrošnika	99
Slika 20: Tradicionalni model zadovoljstva potrošnika.....	99
Slika 21: Definiranje tipičnega kupca (ang. user/buyer persona)	100
Slika 22: Opis tipičnega kupca za izdelek desert Poredna karamela Mlekarne Celeia	103
Slika 23: Opis tipičnega kupca za Crunchy Nut blagovne znamke Kellog's.....	104

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Pomembnost prvega stika med kupcem in prodajalcem	41
Graf 2: Lastnosti prodajalca po pomembnosti	42
Graf 3: Anketiranci, ki so bili seznanjeni s poprodajnimi storitvami	44
Graf 4: Pomembnost lastnosti in vpliv pozitivnih lastnosti prodajalca na ponoven nakup	45
Graf 5: Pomembnost prvega vtisa prodajalca na kupca.....	50
Graf 6: Pomembnost vtisa, ki ga prodajalec naredi na kupca med nakupom	68
Graf 7: Pomembnost vtisa, ki ga prodajalec naredi na kupca med nakupom	69
Graf 8: Negativne lastnosti prodajalca pri srečanju s kupcem.....	70
Graf 9: Pomembnost dejavnikov za uspešen nakup	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje	28
Tabela 2: Prodajalec skozi čas	51
Tabela 3: Lastnosti dobrega prodajalca med prodajno izkušnjo.....	66
Tabela 4: Pomembnost dejavnikov za uspešen nakup	72

PREDGOVOR

Prodaja se zadnja leta sooča tako v teoriji kot v praksi s številnimi spremembami. Prodaja se spreminja, poteka na nove načine in v drugačnih oblikah, vendar pa njen osnovni namen ostaja enak. Dinamično poslovno okolje, za katero so značilni ozaveščeni potrošniki, hiter razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter usmerjenost podjetij k uporabnikom, ki postajajo vedno bolj aktivni in soudeleženi pri oblikovanju izdelkov, je številna podjetja prisililo, da postanejo izjemno inovativna na vseh področjih svojega poslovanja. Tako je prodaja v sodobnih podjetjih v zadnjem času deležna vse več pozornosti. Prodaja je postala način poslovanja podjetij.

Pred vami je nova izdaja znanstvene monografije, ki vsebuje teoretična in praktična znanja, s poudarkom na ključnih vidikih prodaje ter njenega upravljanja. Monografija prinaša vpogled v številna področja, ključna za uspešnost sodobnih podjetij, ki želijo izstopati na konkurenčnem trgu. Sestavljena je iz več poglavij, ki se med seboj vsebinsko povezujejo in zaokrožujejo proces menedžmenta prodaje.

V prvem poglavju monografije opredeliva trženje in temeljne tržne koncepte. V drugem poglavju z osredotočenostjo na prodajo, opiševa definicijo, pomen prodaje in prodajne tehnike uspešne prodaje. Sledi poglavje o menedžmentu prodaje, v katerem se osredotočiva na njegovo definicijo in proces, prodajne kvote, proračun ter organiziranost prodaje. Sledi področje osebne prodaje in njen proces. Pomenu prodajalca v procesu menedžmenta prodaje in odnosov v prodajnem procesu posvečava pozornost v samostojnih poglavjih. Osredotočiva se na osebnostne lastnosti uspešnega prodajalca in pomen osebnega pristopa v prodajnem procesu. Posebno pozornost namenjava vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov v prodaji ter prepoznavanju izzivov, s katerimi se prodajalci soočajo pri uvajanju inovativnih izdelkov na trg. Monografija razkriva tudi pomen etike v prodaji in skozi vidik menedžmenta prodaje. Vsebinsko zaključuje s samostojnim poglavjem o potrošnikih, modelih vedenja potrošnikov, zvestobi in zadovoljstvu potrošnikov ter prikaževa proces definiranja ključnega kupca – potrošnika («user/buyer persona»).

Teoretične ugotovitve dopolnjujeva z izsledki lastne raziskave o značilnostih dobrega prodajalca. Izpostavlja ključne lastnosti, ki izstopajo pri uspešnih prodajalcih ter ponuja smernice za razvoj in izboljšanje teh ključnih spretnosti.

Izvirnost monografije je njena praktična naravnost. V njej je viden pristop k ponazarjanju teoretičnih zamisli s primeri iz prakse. Obravnavane vsebine so aktualne in zanimive za vse, ki bi se z obravnavanimi področji želeli dodatno in bolj poglobljeno seznaniti. Glede na svojo zasnovo in vsebino predstavlja monografija eno izmed referenčnih gradiv za študente, ki študirajo na dodiplomskih in podiplomskih študijskih programih, povezanih s trženjem in prodajo. Je tudi referenčno gradivo za prodajnike v podjetjih in organizacijah.

Vabiva vas, da se pridružite raziskovanju sveta menedžmenta prodaje skozi prizmo znanstvene monografije. Verjameva, da boste našli v njej številne koristne informacije in vpoglede, ki vam bodo pomagali pri razumevanju in upravljanju prodajnih aktivnosti v sodobnem poslovnem okolju.

Avtorici

1 TRŽENJE IN TEMELJNI TRŽNI KONCEPTI

Trženje je dinamičen in ključen element vsake uspešne organizacije, saj predstavlja most med izdelki ali storitvami ter potrebami in željami potrošnikov. Uspešno trženje ne ustvarja le zavedanja o blagovni znamki, temveč izpolnjuje tudi potrebe ciljnega trga, povečuje prodajo in gradi trdno ter zaupanja vredno podobo podjetja. V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju sta prilagodljivost in inovativnost ključnega pomena, saj podjetjem omogočata, da ostanejo konkurenčna in uspešna na zahtevnem trgu.

1.1 Pojem trženje

Obstaja vrsta opredelitev *trženja*,¹ pri čemer nemalokrat naletimo na težave, saj ne obstaja enotna opredelitev, kaj trženje je. Mnogi menijo, da je trženje le drug izraz za prodajo in oglaševanje, drugi trženje pojmujejo kot vse poslovne dejavnosti podjetja, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do končnih porabnikov, vendar nas lahko tako ozko razmišljanje kmalu zavede, da trženje razumemo le kot komercialno dejavnost in podjetniški problem. Pa ni tako. Napačno je tudi razmišljanje, da lahko trženje predstavlja zgolj eno izmed poslovnih funkcij v podjetju. Trženje je veliko več. Trženje je sodoben način razmišljanja.

Primer: Trženje kot ledena gora (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 3)

Primerjava med pojmom trženja in ledeno goro je dobra osnova, s pomočjo katere lahko razložimo globino trženja. Trženje ni le tisto, kar predstavlja vrh ledene gore in lebdi nad gladino morja (največkrat enačeno z oglaševanjem in prodajo), temveč predstavlja celotno ledeno goro.



Večina trženja se dogaja pod gladino, kamor lahko prištevamo strateški način razmišljanja, prikazan s pomočjo ciljnega trženja in trženjskega spleta, ki je natančno domišljen še pred prihodom izdelka na trg. Izdelek v končni fazi s pomočjo oglaševanja in ostalih

¹ Pojem *trženje* izvira iz anglosaksonskega pojma *marketing*, ki izvira iz besede *angl. the market*, kar pomeni *trg*, *tržišče*. Številni avtorji so iskali primeren slovenski pojem, vendar se pogosto uporablja pojem *marketing*, ki ga nadomešča pojem *trženje*. Tako nekateri slovenski avtorji uporabljajo pojem *marketing*, drugi *trženje*. Menimo, da sta pojma vsebinsko enakovredna, zato ju v besedilu uporabljamo kot sopomenki.

tržnokomunikacijskih orodij ter ustreznega načina prodaje doseže ciljnega porabnika.²

Pregled številnih opredelitev trženja nakazuje na to, da obstajajo pri opredeljevanju trženja različni poudarki in pogledi, ki pa se v osnovnih značilnostih skladajo. Ključne trženjske značilnosti bi lahko izpostavili v kratki opredelitvi trženja, po kateri je trženje »*dobičkonosno zadovoljevanje potreb/želja*«. Omenjena kratka opredelitev trženja izpostavlja ključne značilnosti trženja: v procesu trženja imamo dve strani: porabnike (s svojimi potrebami in željami) in ponudnike, ki želita imeti v procesu menjave svojo korist (porabniki zadovoljstvo, ponudniki dobiček) (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 4). Predmet preučevanja trženja so torej odnosi menjave med porabniki.

Različen pogled na trženje zasledimo tudi v opredelitvah trženja, povzetih po enem izmed vodilnih svetovnih strokovnjakov s področja trženja, Philipu Kotlerju. Kotler (2004, str. 9) razlikuje med *družbeno in menedžersko opredelitvijo trženja*. V okviru družbene opredelitve je trženje družbeni in vodstveni proces ustvarjanja ter menjave izdelkov in njihovih vrednosti, v katerem posamezniki ali skupine dobijo to, kar potrebujejo ali želijo. V skladu z menedžersko opredelitvijo pa je trženje pogosto opisano kot »umetnost prodajanja izdelkov«, pri čemer prodaja ni predstavljena kot najpomembnejši del trženja. Lahko bi zapisali, da je prodaja zgolj vrh ledene gore trženja, pri čemer s pomočjo trženjskega načina razmišljanja uspemo osvojiti njen vrh. Največja umetnost v danem razmišljanju je v poznavanju in razumevanju porabnikov, ki jim ponujeni izdelek popolno ustreza in so ga brez naših dodatnih naporov pripravljeni kupiti. Naloga ponudnikov pa je omogočiti, da je takšen izdelek na voljo (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 4).

Številne spremembe, tako na lokalnem kot na globalnem trgu, so privedle do nove opredelitve trženja. AMA (American Marketing Association) je leta 2004 po dvajsetih letih prenovila opredelitev trženja. Ta opredelitev pravi, da je *trženje organizacijska funkcija in skupek procesov ustvarjanja, komuniciranja in dostavljanja vrednosti porabnikom ter upravljanja odnosov s porabniki na načine, ki so koristni za podjetje in njene zainteresirane segmente javnosti* (deležnike, angl. *Stakeholders*) (Grönroos, 1994; Kotler in Keller, 2006, str. 6). V primerjavi s predhodnimi opredelitvami je ta seveda skladna z navedenimi spremembami in poudarja pomen vrednosti za porabnike (in ne le pojavne oblike izdelkov). Poudarja tudi odnose s porabniki in drugimi zainteresiranimi segmenti javnosti ter poudarja koristnost, ki mora biti prisotna v menjavi za obe strani (Pisnik Korda, 2008, str. 30; Gummesson, 1999).

Skladno z razpravami in s kritikami opredelitve trženja je bila leta 2007 sprejeta nova opredelitev trženja, ki odpravlja določene slabosti prejšnje. Tako v najnovejši opredelitvi ne najdemo več definicije, da je trženje organizacijska funkcija, temveč aktivnost, ki jo upravljajo podjetja in posamezniki s pomočjo različnih procesov in institucij na način, da oblikujejo,

² V slovenski literaturi zasledimo različne prevode angleške besede *consumer*. Najpogosteje uporabljeni pojmi so *porabnik*, *potrošnik*, *odjemalec*, *kupec* in *stranka*. Menimo, da so pojmi vsebinsko enakovredni. V nadaljevanju besedila uporabljamo nekatere od omenjenih pojmov in jih vsebinsko obravnavamo kot sopomenke.

posredujejo in izmenjujejo celovito tržno ponudbo, ki ima vrednost za porabnike, dobavitelje, menedžerje trženja in družbo kot celoto (Ravald in Grönroos, 1996, str. 19). Takšna opredelitev je širša in poleg preseganja trženja kot le organizacijske funkcije vključuje tudi institucije, ki so del celotnega sistema trženja, kot na primer raziskovalne in oglaševalske agencije (Pisnik Korda, 2008, str. 31).

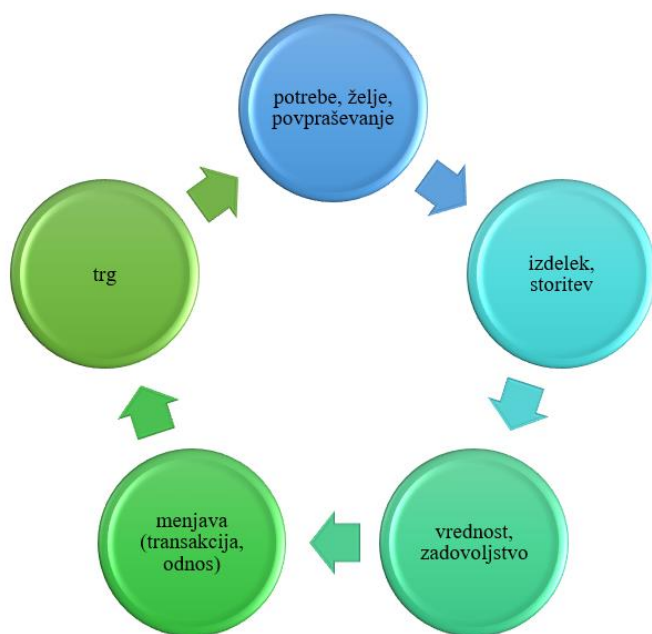
Za razumevanje trženja in tržnih konceptov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, povzemamo definicijo slovenske avtorice Konečnik Ruzzier (2011, str. 4), ki v opredelitvi združuje družbeni in menedžerski pogled nanj. Trženje je tako *»proces prostovoljne menjave med ponudniki in porabniki izdelkov/drugih entitet, pri čemer morata biti obe strani v danem procesu menjave zadovoljni. Ponudniki morajo nuditi takšne izdelke/druge entitete, ki bodo modernim porabnikom zagotavljali zadovoljevanje njihovih potreb/želja ter prispevali k njihovemu maksimalnemu zadovoljstvu. Pri tem morajo ponudniki upoštevati pristop ciljnega trženja ter izdelke/druge entitete posedovati ciljnim porabnikom z ustrezno kombinacijo elementov storitvenega trženjskega spleta na način, ki jim bo zagotavljal dobičkonosnost na dolgi rok«*.

Spremembe v tržnem okolju bistveno vplivajo na razvoj trženja in na oblikovanje tržnih strategij: hiter tempo življenja, nepredvidljivost okolja, naraščajoča vloga trženja, spremembe v načinu življenja in prehranjevanja, večji poudarek na poreklu izdelkov, nenehne zahteve po novih izdelkih in velik vpliv razvoja tehnologij, posebej interneta (spleta). Spreminjajoče se in visoko konkurenčno okolje zahteva od podjetij nenehno spreminjanje razmer na trgu in prilagajanje ponudbe zahtevam ciljnega trga. Podjetja so osredinjena na porabnike, ki imajo vedno večjo moč, zrelost večine trgov vpliva na kratek življenjski cikel izdelkov, vodilni položaj zavzemajo inovativna podjetja, obseg konkurence je globalen. V tako spremenjenih razmerah delovanja je glavni element rasti podjetij znanje: poznavanje porabnikov, konkurence, trgov in trendov na eni strani ter obvladovanje sodobnih tržnih načel in praks na drugi. Lahko zapišemo, da je 21. stoletje pomembno izpostavilo trženjski način razmišljanja, hkrati pa od njega zahtevalo, da se izpopolni in nadgradi.

1.2 Temeljni tržni koncepti

V tesni povezavi z opredelitvijo trženja so *temeljni tržni koncepti*, s katerimi se srečujemo pri opredelitvi trženja in jih opisujemo v nadaljevanju. V družbeni opredelitvi trženja zasledimo pojme: *potreba, želja, povpraševanje, izdelek/storitev, vrednost/zadovoljstvo, menjava, trg*. Ti elementi trženja sestavljajo krogotok trženja (Slika 1) oz. osnovne sestavine trženjskega upravljanja, ki se v procesu zadovoljevanja potreb skozi zgodovino človeštva neprenehoma odvija na vedno zahtevnejših ravneh.

Slika 1: Krogotok trženja



Vir: Vukasović in Jagodič, 2017, str. 7.

Razumevanje potreb, želja in povpraševanja ciljnega trga predstavlja osnovno vodilo trženjskega razmišljanja. Trženjsko razmišljanje se začne s človekovimi potrebami. Človekovo vedenje in delovanje je usmerjeno k različnim ciljem, vse to pa je posledica različnih potreb. Potrebe so temeljne človekove zahteve. Ljudje smo bitja, ki imamo svoje potrebe, želje in povpraševanje. Vendar je treba razlikovati potrebe od želja in želje od povpraševanja. Človeška *potreba* je občutek pomanjkanja, ki ga zaznamo, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo. Ljudje potrebujemo v svojem življenju zrak, vodo, hrano, dom, obleko, spoštovanje, občutek varnosti in pripadnosti. Teh osnovnih potreb ne ustvarita niti družba niti dober oglas. Potrebe so v človeku in so bistvo človeške narave. Nasprotno pa so *želje* povezane z določenim izdelkom ali storitvijo, ki naj bi zadovoljila potrebo. Želje se v prostoru in času, za razliko od potreb, nenehno spreminjajo. Želja postane *povpraševanje*, ko dobi podporo v kupni moči. Kupno moč sestavljajo tekoči prihodki. Podjetja morajo ugotoviti, ne le, koliko ljudi bi rado imelo njihov izdelek, ampak – kar je pomembneje – koliko ljudi bi bilo pripravljenih kupiti njihov izdelek.

Človek zadovoljuje svoje potrebe in želje z raznovrstnimi izdelki. Prišli smo do pojma *izdelek*.³ Izdelek je vse tisto, kar se ponudi posamezniku ali skupini (tržišču), da bi izzvalo njegovo pozornost (nakup, porabo) in zadovoljuje potrebo ali željo. Vsak izdelek ima drugačno

³ V mikroekonomiji obravnavamo izdelke in storitve. V besedilu s pojmom *izdelek* opredeljujemo tako storitve kot fizično oprijemljive izdelke. Zaradi poenostavitve pojmovanja večinoma v nadaljevanju besedila uporabljamo pojem *izdelek*.

sposobnost zadovoljevanja različnih potreb. Veliko izdelkov lahko zadovolji dano potrebo. Pri izbiri izdelka zato priskoči na pomoč *vrednost* oz. *zadovoljstvo*. Vrednost je porabnikova ocena lastnosti izdelka o zadovoljitvi potreb. Porabnik se mora odločiti, kateri izdelek mu bo prinesel najpopolnejše zadovoljstvo, takšno, pri katerem bo razlika med skupno vrednostjo in skupnimi stroški za pridobitev izdelka (cena, izražena v denarju, porabljen energija, porabljen čas in psihični napor) po njegovem mnenju največja.

Predmet preučevanja trženja so odnosi menjave med ljudmi, ne glede na to, kako ga obravnavamo. Do izdelkov lahko porabniki pridejo na različne načine. Izdelek oz. njegovo vrednost moramo pridobiti z menjavo. *Menjava* predstavlja osrednji pojem trženja. Menjava pomeni, da dobimo želeni izdelek od nekoga, ki ga ima, tako, da mu ponudimo nekaj v zameno. Je proces, ki ustvari vrednost, pri čemer sta obe strani v boljšem položaju kot pred začetkom menjave. Da bi resnično prišlo do menjave, je predvsem odvisno od tega, ali sta se obe strani dogovorili o pogojih menjave, zaradi katerih bosta po menjavi obe na boljšem oz. vsaj ne na slabšem kot pred njo. Menjava se lahko izvede neposredno – blago za blago, z denarjem, s kompenzacijo ipd. Menjavo je treba razumeti ne le kot ekonomsko menjavo, pač pa tudi kot družbeno menjavo, saj mora vsak posameznik in vsaka družbena entiteta – od družine, prijateljske skupine, podjetja do naroda – vstopati v proces menjave z drugimi. Nastopa lahko v najrazličnejših vlogah, ne le kot ponudnik menjave, ampak tudi kot spremljevalec pogojev menjave ali pa tisti, ki menjavo onemogoči (Bagozzi, 1986, str. 5).

Do večine menjav pride na *trgu*. Opredelitev trga se razlikuje glede na zorni kot opazovanj z vidika ekonomistov na eni strani in tržnikov na drugi. Z vidika ekonomista trg opredelimo kot zbir porabnikov (povpraševalcev) in prodajalcev (ponudnikov), ki trgujejo z določenim izdelkom. Z vidika tržnika trg sestavljajo vsi potencialni porabniki, ki imajo skupno potrebo oz. željo in hkrati denar ter so pripravljeni menjavo izpeljati. V trženjskem smislu je trg, opredeljen ožje, z vidika porabnikov oz. povpraševalcev, medtem ko ponudniki oz. prodajalci v tem pogledu tvorijo panogo. Na trgu se oblikujeta tržna cena kot kompromis med nasprotujočimi si interesi tržnih subjektov. Obe tržni strani se druga drugi prilagajata, pri čemer je povpraševanje praviloma mnogo prožnejše in fleksibilnejše. Nasprotno pa potrebuje ponudba več časa, da se prilagodi kateri koli spremembi povpraševanja.

V splošnem razlikujemo dve skupini porabnikov:

- Končne porabnike – v tem primeru govorimo o trženju končnim porabnikom (B2C, *angl. Business to consumer*). Za tovrstno trženje je značilno, da ponudniki izdelkov le-te ponujajo končnim porabnikom.
- Medpodjetniške porabnike – v tem primeru govorimo o medpodjetniškem trženju (B2B, *angl. Business to business*). Za tovrstno trženje je značilno, da ponudniki izdelkov le-te ponujajo podjetjem, ki kupujejo z namenom, da jih kasneje prodajo končnim porabnikom.

Poleg dveh omenjenih glavnih skupin obstaja še tretja velika skupina, ki je sicer manj pogosto omenjena, vendar precej pomembna za vse deležnike trženja. Vključuje povezave med državnimi organi in prebivalci, podjetji in zaposlenimi v državni upravi ter med neprofitnimi

organizacijami, in sicer (Vukasovič & Jagodič, 2017, str. 20):

- G2C (*angl. Government to Citizens*) – gre za poslovanje med državnimi organi in prebivalci. To je tudi sicer najpogostejša oblika uporabe javnih storitev za prebivalstvo.
- G2B (*angl. Government to Business*) – zajema poslovanje med državnimi organi in podjetji, predvsem z vidika elektronskih interakcij, omogoča različne aktivnosti, kot so javna naročila, razvoj spletnih trgov, spodbuja spletne izmenjave informacij in blaga. Cilj je podjetjem zagotoviti poenostavitev delovnih procesov in izmenjavo podatkov.
- G2E (*angl. Government to Employees*) – označuje poslovanje med državnimi organi in zaposlenimi v državnih organih, cilj pa je zagotoviti čim boljše notranjo komunikacijo in poenostavitev s pomočjo elektronskega poslovanja.
- G2G (*angl. Government to Government*) – opredeljuje poslovanje med posameznimi državnimi organi, s čimer želijo državni organi vplivati na izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti izvedbe procesov.
- G2N (*angl. Government to NonProfit*) – definira poslovanje med državnimi organi in nevladnimi oz. neprofitnimi organizacijami.

Vse se torej začne na trgu z natančno opredelitvijo trga, izbiro ciljnih trgov in raziskavo potreb porabnikov na trgu. Tržni koncept poslovanja poudarja, da lahko podjetje dolgoročno uresničuje svoje cilje, če mu uspe zadovoljiti svoje porabnike. Zadovoljstvo porabnikov je v središču tržnega načina razmišljanja. Porabnikovo potrebo in željo lahko zadovolji več izdelkov, zato se mora odločiti, kateri izdelek mu bo prinesel največje zadovoljstvo.

Z namenom maksimiziranja zadovoljstva obeh strani v menjalnem procesu morajo tržniki upoštevati pristop t. i. *ciljnega trženja*, ki ga sestavljajo trije koraki: segmentacija, ciljanje in pozicioniranje. Segmentacija je postopek razčlenitve trga na posamezne skupine porabnikov, ki imajo določene skupne lastnosti. Tako oblikovane skupine porabnikov imenujemo segmenti. Tržni segment, ki je zanimiv za podjetje in zanj pomeni največjo poslovno priložnost, imenujemo ciljni trg. Za vsak izbrani ciljni trg podjetje razvije tržno ponudbo, ki na ciljnem trgu zavzema edinstven položaj v primerjavi s konkurenčnimi ponudbami. Postopek oblikovanja takšne ponudbe imenujemo pozicioniranje.

V sklopu ciljnega trženja morajo podjetja natančno analizirati *okolje*. Tržno okolje je sestavljeno iz notranjega (mikro) in zunanjega (makro) okolja. Notranje okolje podjetja sestavlja podjetje samo, njegovi dobavitelji, posredniki, javnost, konkurenti in ciljni porabniki. V okviru zunanjega okolja govorimo o dejavnikih povpraševanja, kot so ekonomski, demografski, sociokulturni dejavniki, dejavniki regulative, tehnološki dejavniki ter dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje. Na notranje okolje ima podjetje vpliv, medtem ko mora zunanje okolje spremljati, analizirati in se mu prilagajati.

Avtorji (Kotler, 1998 & 2004; Raval & Grönroos, 1996) pogosto obravnavajo koncept trženjskega spleta in njegovo upravljanje kot najsplošnejšo teorijo trženja. *Trženjski splet* je skupek trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja v integriranem programu trženja, da doseže svoje cilje na ciljnem trgu. Skupek teh elementov je največkrat predstavljen z

McCarthyjevimi (1964) 4 P elementi: izdelek (*angl. Product*), cena (*angl. Price*), distribucija oz. tržne poti (*angl. Place*) in tržno komuniciranje/promocija (*angl. Promotion*). Navedeni 4 P-ji trženja predstavljajo *izdelčni trženjski splet*, ki pa ga je treba zaradi aktualnih tržnih razmer nadgraditi z dodatnimi P-ji, saj je sicer preveč poenostavljen. Realnost na trgu je veliko kompleksnejša. Osnovno nadgradnjo predstavlja *storitveni trženjski splet*, ki ob prej navedenih P-jih vsebuje dodatne 3 P-je: ljudi (*angl. People*), postopke/procese (*angl. Processes*) in fizične dokaze (*angl. Psysical evidence*).

Trženjski način razmišljanja se dograjuje in postavlja v ospredje koncept trženja *blagovnih znamk*. Blagovne znamke postajajo središče trženjskega načina razmišljanja in delovanja. Novejši pristopi opredeljevanja blagovne znamke poudarjajo smiselno uravnoteženega pogleda na blagovno znamko, ki jo je treba opazovati tako z notranjega kakor tudi z zunanega vidika. Notranji pogled je predstavljen predvsem s konceptom identitete blagovne znamke, ki navaja njene glavne značilnosti z vidika menedžerjev oz. skrbnikov (Kapferer, 1997; deChernatony, 1999; Aaker & Joachimsthaler, 2000). Zunanji vidik na blagovno znamko v nasprotju z notranjim pogledom zajema njeno ovrednotenje z vidika morebitnih porabnikov, pri katerih analiziramo njihovo zavedanje, podobo, zaznano kakovost in zvestobo blagovni znamki. Oba pogleda morata biti med seboj povezana.

1.3 Miselne naravnosti trženja

Pot razvoja trženjskega razmišljanja je sledila šestim temeljnim poslovnim naravnostim, ki so hkrati tudi težnja podjetja približati se porabniku: proizvodna, izdelčna, prodajna, tržna in družbeno odgovorno tržna naravnost ter naravnost podjetja v porabnika (Kotler, 2004).

Proizvodna naravnost je ena najstarejših naravnosti podjetja na trg, značilna za čas po drugi svetovni vojni, ko je povpraševanje presegalo ponudbo in so proizvajalci prodali vse svoje izdelke ne glede na njihove lastnosti. Prednost daje izdelkom, ki so poceni in vsesplošno dosegljivi. Vodilnim v podjetju je najpomembnejše, da dosežejo visoko učinkovitost, nizke stroške in množično distribucijo. Vendar se porabniki zanimajo za izdelke, ki so jim povsod na voljo, in to po nizkih, cenah samo, ko:

- je povpraševanje po izdelku večje od ponudbe, kot na primer v večini dežel tretjega sveta,
- je kupna moč prebivalstva nizka;
- so stroški izdelave in distribucije izdelka visoki ter jih morajo podjetja z racionalizacijo znižati in
- je posameznikom dana »nenavezanost« na izdelke določene blagovne znamke.

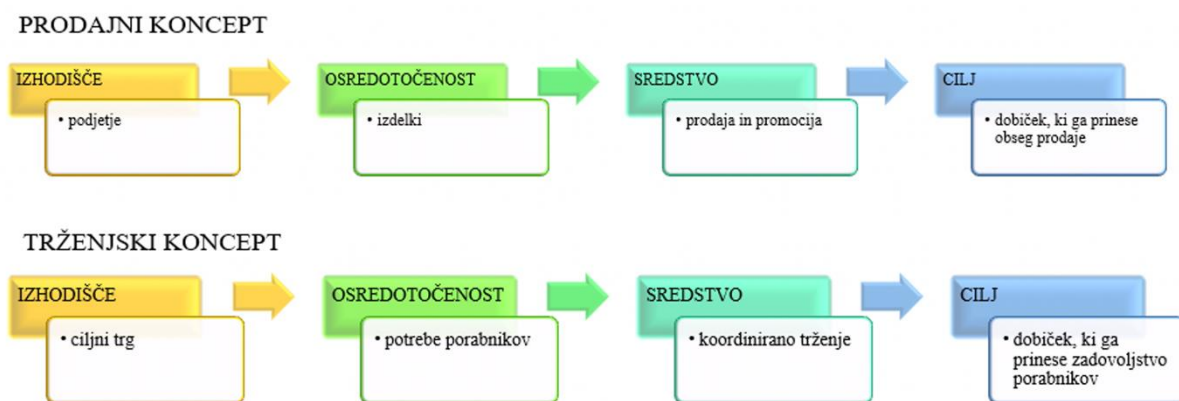
Proizvodni naravnosti je sledila *naravnost k izdelku*, ki temelji na prepričanju, da bo porabnika najbolj zadovoljil izdelek, ki bo imel najvišjo kakovost, najboljše zmogljivosti in največ prednosti. Vodstvo podjetja je usmerjeno v proizvodnjo kakovostnih izdelkov in v njihovo neprestano izpopolnjevanje. Porabniki, ki cenijo novosti in dobro narejene izdelke, so zanje pripravljeni tudi plačati. Žal pa se podjetja, ki sledijo temu konceptu, preveč osredotočijo

samo na lasten izdelek in v svoji trženjski kratkovidnosti ne vidijo porabnika in konkurence, ki zagotovo ne počiva.

Ko so porabniki postali izbirčnejši pri izbiri izdelkov, so se mnoga podjetja osredotočila na *prodajno naravnost*. Podjetja porabnikom vsiljujejo izdelke, ki so že proizvedeni. Prodajna naravnost pravi, da porabniki ne bodo kupili zadostnih količin izdelka, če jih k temu ne spodbudimo z močnimi promocijskimi in prodajnimi napor. Podjetje je usmerjeno v agresivno prodajo in trženjsko komuniciranje. Prodajni koncept se uporablja največkrat pri prodaji tistih izdelkov, ki jih porabniki nimajo namena kupiti (npr. določene oblike zavarovanj, enciklopedije ...) ali ki se jih želi podjetje zaradi preobsežnih zalog znebiti. Temeljno načelo prodajne naravnosti je prodati to, kar lahko podjetje proizvede, pri čemer pa izdelki niso prilagojeni potrebam in željam porabnikov. Agresivna prodaja in neprilagajanje izdelkov porabnikom povzročata veliko tveganje v primeru, kadar le-ti niso v skladu z željami porabnikov, ki so zaradi svojega nakupa razočarani. To povzroča odpor do trženja, ki ga porabniki večkrat enačijo z agresivno prodajo in oglaševanjem.

Ker so se vse te naravnosti dolgoročno pokazale kot neuspešne in neučinkovite, jih je zamenjala *tržna naravnost*. Glavna predpostavka, na kateri temelji tržna naravnost, je, da mora podjetje, če želi biti uspešno, ugotoviti potrebe in želje na specifičnem ciljnem trgu in jih zadovoljiti bolje od konkurence. Kot izziv predhodnim poslovnim usmeritvam je nastala v petdesetih letih dvajsetega stoletja. Vse do danes bolj ali manj hitro prodira v posamezne gospodarske panoge ter izpodriva proizvodni in prodajni koncept poslovanja.

Slika 2: Ločnica med prodajno in tržno naravnostjo



Prodajna naravnost se osredotoča na potrebe prodajalcev, tržna naravnost pa na potrebe porabnikov. Prodaja se preveč ukvarja s prodajalčevo potrebo, zamenjati izdelek za denar, trženje pa z mislijo, kako bolje zadovoljiti potrebe porabnika, ne samo z izdelkom, ampak z nizom aktivnosti, ki so povezane z ustvarjanjem, dobavo in končno porabo izdelka.

Družbeno odgovorna tržna naravnost je nadgradnja trženjske naravnosti. Ciljnim trgom ponuja boljše zadovoljevanje potreb v primerjavi s konkurenti na način, ki je v skladu z dolgoročnim zadovoljstvom in blaginjo posameznika ter celotne družbe. Ta koncept vključuje

poleg potreb porabnika na ciljnem trgu tudi ekološki vidik, demografske trende in socialne storitve. Smiselnost dane usmeritve je še posebej pomembna v današnjem času, saj smo priča prekomernemu uničevanju okolja, pomanjkanju virov in spremembi družbenih vrednot.

Naravnost podjetja v porabnika se osredotoča na posameznega porabnika, za katerega ustvarja po meri oblikovane izdelke in sporočila. Govorimo o trženju »eden za enega«. Podjetja, usmerjena v porabnika, zbirajo podatke o svojih porabnikih, njihovih demografskih in psihografskih značilnostih ter preferencah. Podjetja prisegajo na zvestobo porabnikov in vrednost življenjske dobe porabnikove zvestobe. Naravnost podjetja v porabnika je postala izvedljiva šele v zadnjih letih, odkar so možna sistematična spremljanja porabnikovih podjetij s pomočjo podatkovnih baz. Danes lahko tovrstno usmeritev najdemo pri vseh vrstah podjetij, tako pri tistih, ki tržijo izdelke (npr. oblikovanje avtomobila in njegovih sestavnih delov po željah porabnika), storitve (zavarovalniške storitve po meri) ali doživetja (po meri sestavljena potovanja) (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 14).

V zadnjem času je v razvitih državah prešlo veliko podjetij od izdelčne ali prodajne usmeritve k trženjski usmeritvi. Proizvodna, izdelčna in prodajna naravnost so v sodobnih uspešnih podjetjih zastarele.

1.4 Povezanost med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju

Trženje v podjetju ni tista poslovna funkcija, ki je poglavitna, res pa je, da trženje usmerja vse dele podjetja k trgu oz. povezuje proizvodnjo in potrošnjo. Trženje je tista funkcija v podjetju, katere naloga je opredeliti ciljne porabnike in predlagati, kako bi kar najbolje, konkurenčno in dobičkonosno zadovoljili njihove potrebe in želje. Trženja pa seveda ne gre razumeti zgolj kot način razmišljanja v poslovnem svetu. Trženje je lahko v organizacijski strukturi podjetja samostojna poslovna funkcija in v tej vlogi je treba razumeti integrirano ali povezovalno trženje. Trženje kot poslovna funkcija mora povezati celotno dejavnost podjetja z zahtevami porabnikov. Naloga je težka, še posebej ker prihaja med poslovnimi funkcijami v podjetju velikokrat do nasprotujočih si teženj. Koordinacija med trženjem in ostalimi poslovnimi funkcijami ni enostavna, saj ima vsaka poslovna funkcija svoje zamisli, kako uresničiti smotre posamezne funkcije in podjetja kot celote. Zlasti pomembno je sodelovanje med raziskavami in razvojem (R&R), s proizvodnjo in financami, s kadrovanjem, z nabavo in prodajo.

V nadaljevanju opisujemo izbrana sodelovanja med njimi.

Trženje in raziskovalno-razvojna (R&R) dejavnost morata tesno sodelovati pri razvijanju novih izdelkov in izboljševanju že obstoječih, pravzaprav naj bi se dopolnjevala. Trženje naj bi dajalo pobude za razvoj novih izdelkov, po katerih porabniki povprašujejo. Na drugi strani pa naj trženje skuša najti trg za tehnološko odkritje, ki se je porodilo v razvojno-raziskovalnem oddelku. Včasih preteče precej časa od zamisli do uvedbe izdelka na trg, kar pomeni premalo učinkovito inovacijsko verigo. Največja ovira za sodelovanje med trženjem in R&R je poslovna filozofija, ki poudarja močno usmerjenost k izdelku.

Trženje in nabava naj bi odločala o optimalnih nabavah. Večina nabavnikov daje prednost nabavi v velikih količinah, na daljše časovno obdobje, ker se jim stroškovno to najbolj splača. Tržniki dajejo prednost preskrbi s kakovostnimi materiali in surovinami ter si želijo njihovo raznolikost, kar pomeni manjše količine naročanja.

Trženje in proizvodnja se morata uskladiti pri določitvi obsega proizvodnje in proizvodnega programa. Pogosto prihaja do nasprotij, saj se proizvodnja zavzema za standardni obseg proizvodnje, za čim večje serije, medtem ko se trženje zavzema za potrebam prilagojen obseg in asortiment proizvodnje.

Trženje in finance naj sprejemata odločitve o finančnih sredstvih, kreditiranju porabnikov, zalogah. Finančna funkcija daje prednost manjšim zalogam in omejevalni politiki kreditiranja porabnikov, trženje pa obsežnejšim in raznovrstnim zalogam gotovih izdelkov zaradi boljše postrežbe porabnikov. Finance poudarjajo stroške, gotovinski tok in likvidnost, trženje pa postavlja v ospredje povpraševanje, konkurenco in razmere na trgu.

Trženje in prodaja naj bi bila tesno povezana, saj je prodaja sestavni del trženja in kot takšna sodi v sklop oddelka za trženje. Marsikdo ne razume razlike med trženjem in prodajo, temveč pojma razume kot sopomenki. Vendar moramo trženje ločevati od prodaje in oglaševanja, ki sta sicer orodji trženja, toda še zdaleč ne celota. Trženjsko razmišljanje se začne že mnogo prej, preden ima podjetje določen izdelek, in se nadaljuje še dolgo potem, ko ga je porabnik že kupil. Cilj trženja je, da podjetje na dolgi rok pridobi zveste in zadovoljne porabnike, ne pa da zgolj proda, zato so pomembne tudi ponakupne dejavnosti. Slika 2 prikazuje pomembne vsebinske razlike med prodajo in trženjem.

Slika 3: Razlikovanje med prodajo in trženjem

PRODAJA	TRŽENJE
• Poudarek je na izdelku. • Podjetje najprej naredi izdelek, šele nato razmišlja, kako naj ga proda. • Poslovodstvo je usmerjeno k dobičku, ki je odvisen od obsega prodaje. • Načrtovanje je kratkoročno usmerjeno, v ospredju so obstoječi izdelki in trgi. • Na prvem mestu so potrebe prodajalca.	• Poudarek je na kupcu. • Podjetje najprej ugotovi potrebe porabnikov in nato razmišlja, kako naj izdelka in ponudi izdelek/storitev, ki jim bo ustrezal. • Poslovodstvo je usmerjeno k dobičku, ki ga prinese zadovoljstvo porabnikov. • Načrtovanje je dolgoročno usmerjeno, v ospredju so novi izdelki, bodoči trgi in rast v prihodnosti. • Na prvem mestu so želje porabnikov.

Poudariti velja, da je osnovna naloga trženja priskrbeti potencialne kupce za določeno ponudbo storitev ali izdelkov. Nato se odgovornost premakne na prodajo, ki mora izbirati ustrezne

prodajne tehnike in strategije, ki bodo vodile v uspešen zaključek prodaje. Tako trženje predstavlja aktivnosti (npr. oglaševanje, odnosi z javnostmi, direktna pošta itd.), s katerimi pri kupcih prebudimo zanimanje za ponudbo, prodaja pa je tisto, kar nam določen posel dejansko prinese. Dejstvo je, da sta za uspeh posla potrebna oba. A bolj kot bo naš izdelek kompleksen, težje ga bomo prodajali samo s pomočjo trženja in bolj bo nujna aktivna ter učinkovita vloga prodaje. Vendarle pa se moramo zavedati, da je trženje širši pojem od prodaje, ki zajema 4 P elemente: izdelek (ang. Product), ceno (ang. Price), distribucijo oz. tržne poti (ang. Place) in promocijo (ang. Promotion). Prodaja je povezana z vsemi štirimi elementi, a velja izpostaviti, da je prodaja eno izmed orodij za doseganje ciljev trženja (Weis, 2010, str. 9).

Trženje in kadrovanje. Trženje v podjetju ne bo uspešno, če ga ne bomo zaupali le oddelku za trženje. Trženje je v zmagovitih podjetjih več kot samo oddelk za trženje. Tržniki so vpleteni v odločitve posloводства že mnogo prej, preden začno načrtovati izdelek, in nadaljujejo z delom še dolgo potem, ko je izdelek že prodan. Sodelujejo pri oblikovanju izdelčnega in storitvenega spleta, imajo vpliv na oblikovanje cenovne ponudbe, izvajajo strategijo tržnega komuniciranja. Pomembno je, da podjetja ustvarjajo kulturo, v kateri se vsi zaposleni tržno vedejo.

Načini prodaje v preteklosti so bili usmerjeni v prodajalca in njegove interese. Vključevali so agresivne prodajne strategije, prodajalec se je le malo ukvarjal z razumevanjem potreb kupca. Novodobni pristopi poudarjajo pristop, usmerjen h kupcu (Vukovič & Zavašnik, 2008, str. 94).

2 PRODAJA

Zadovoljiti kupca v času moderne tehnologije in spreminjajočih se želja zaradi hitrega življenja je izredno težka naloga. V nadaljevanju so predstavljene teoretične ugotovitve avtorjev obravnavanih področij in rezultati izvedene primarne raziskave. Izvedena je bila kvantitativna raziskava s tehniko spletnega anketiranja. Anketni vprašalnik je bil posredovan prek elektronske pošte ter družbenih omrežij Facebook in Instagram. Ciljna populacija raziskave so bile osebe, starejše od 18 let, ki so že imele stik s prodajalci. Anketirane osebe so bile izbrane naključno z neverjetnostnim priložnostnim vzorčenjem. Velikost vzorca je obsegala 242 anketirancev. Podrobnejši rezultati raziskave so predstavljeni v gradivu Fatur (2022).

2.1 Definicija in pomen prodaje

Prodaja je najpomembnejša funkcija v poslovanju podjetja pa tudi v življenju posameznika. Podjetje poizkuša prodati svoje storitve ali izdelke, po drugi strani pa morajo kupci zaznati potrebo po tem izdelku. Uspešnost podjetja se oblikuje z uspešnostjo prodaje, torej je osnovni element uspeha podjetja uspešna prodaja. Definicije različnih avtorjev so sicer različne, hkrati pa imajo tudi skupne točke.

Prodajo lahko opredelimo kot funkcijo, ki izpolnjuje strateške marketinške cilje. V praksi prodaja pripravi kupca do nakupa in poskrbi, da bo kupec svoje nakupe ponavljal. Prodaja ima edina funkcijo neposrednega stika s kupci ter najbolj pozna njihove potrebe in želje. Nujno je, da prodaja pridobiva povratne informacije kupcev in jih posreduje marketingu. Prodaja tako omogoča, da marketinška strategija temelji na gibanju trga in da je kot taka učinkovita. V primerjavi s trženjem ima prodaja neposreden stik s kupci. Naloga prodaje je, da neguje kupca in da skrbi za ponavljanje nakupov. To dela z navzkrižno in dodatno prodajo (Weis, 2010, str. 8).

Osrednji cilj prodaje je pridobivanje potencialnih in ohranjanje obstoječih strank, istočasno pa tudi pospeševanje prodaje, ki se usmerja na zadovoljevanje zahtev podjetja, etičnosti in strank podjetja (Snoj & Iršič, 2017, str. 5).

Prodajanje ali prodaja je prodaja (ponujanje) funkcionalne vrednosti raznovrstnih pojavnih oblik izdelkov ali storitev kupcem in obenem povpraševanje po protivrednostih, ki jih kupci ponujajo v zamenjavo (Snoj & Iršič, 2017, str. 5). Prodajanje v ožjem pomenu besede pomeni prenašanje blaga ali storitev od tistih, ki blago, ali svari, izdelujejo in/ali nudijo, do tistih, ki bodo od njihove uporabe imeli največje koristi. Del prodaje je tudi sposobnost prepričevanja (Hopkins, 1997, str. 9). Podjetja kot poslovni subjekti nudijo izdelke, ki jim omogočajo preživetje in razvoj na trgu. Podjetja pri prodaji največkrat zagotavljajo prodajo lastnih izdelkov. Razumeti je treba razliko med »prodajo« in »prodajanjem«. V slovenščini se pojma »prodaja« in »prodajanje« pogosto uporabljata kot sinonima, vendar se izraz »prodaja« lahko razume kot preteklo dejanje, nekaj, kar se je že zgodilo, medtem ko prodajanje običajno razumemo kot del »procesa«, ki se dogaja in se še ni zaključil (Snoj & Iršič, 2017, str. 5).

Osnovni namen prodajanja je, da podjetjem omogoča preskrbo resursov. Dva osnovna temeljna cilja sta pridobivanje novih strank in ohranjanje obstoječih. Obstoječe stranke lahko delimo na nove stranke in že utečene stranke (Snoj & Iršič, 2017, str. 9). Namen prodaje je doseganje reakcije strank. Primeren odziv stranke je nakup ali odsotnost nakupa, povečano ali zmanjšano povpraševanje, začasno ali stalno nepovpraševanje, uporaba ali neuporaba izdelka ... (Snoj & Iršič, 2017, str. 485). Pri prodaji je uspešno le podjetje, ki ima razvito dobro prodajo. Dobiček od prodaje daje lastnikom podjetij primerno donosnost vloženega kapitala. Uspešno je tisto podjetje, ki svoje izdelke proda z dobičkom. Iztržek od uspešne prodaje presega strošek izdelka, če je kupec voljan in zmožen plačati dovolj visoko ceno za koristi, ki si jo obeta od izdelka (Tavčar, 1996, str. 10).

Prodaja ne pomeni samo, da mora prodajalec izdelek ali storitev prodati, ampak mora izdelek zadovoljevati potrebe, zahteve in želje kupcev. Prodajalec mora dobro poznati potrebe, zahteve in želje kupcev (Šenk Ileršič, 2010, str. 9).

2.2 Prodajne tehnike

Pri prodajnih tehnikah je pomembno, da je prodajalec proaktiven in komunicira s kupcem. Proaktivna komunikacija deluje na način lovljenja. S to tehniko poskuša prodajalec ugotoviti, kaj potrošnik v resnici želi in zakaj, ter kupcu ponuditi rešitev v obliki izdelka, ki ga lahko ponudi (Kovačič, b.d.). Tehniko prodaje mora prodajalec prilagajati tipu kupca, in sicer (Bekec, 2007):

- »Kupci, osredotočeni na mnenja drugih« so osredotočeni na ljudi, na njihova razmišljanja in vedenja. Pred nakupom se kupec posvetuje o nakupu z ljudmi, katerih mnenje ceni. Pri nakupni odločitvi je najpomembnejši element *prodajalec* in njegov odnos do kupca. Pri tem tipu kupec ne kupuje od prodajalcev, s katerimi se ne počuti dobro ali mu niso všeč, ne glede na to, kako ugodno ponudbo bo dobil. Ta skupina ljudi kupuje prodajalca skupaj z izdelkom.
- »Teoretiki« so skupina kupcev, ki jo lahko poimenujemo tudi »*excel kupci*«. V procesu nakupa so zelo temeljiti, na nakup se pripravijo in naredijo obsežno raziskavo. Pri odločitvi se poslužujejo primerjav, tudi na papirju, naredijo tabele in primerjajo cene, tehnične karakteristike in plačilne pogoje. Običajno takšni kupci velikokrat poznajo izdelke bolj od prodajalca, zato prodajalca niti ne potrebujejo. Prodajalec tega tipa ve veliko o izdelku, ki ga prodaja, in njegovih karakteristikah. Prepričan je, da bodo kupci izdelek kupili, če bo naredil vtis s svojim znanjem o izdelkih. Pri tem tipu prodajalca se pogostokrat zgodi, da daje prednost izdelku in ne kupcu.
- »Praktiki« so tipi kupcev, bolj usmerjeni na *izdelek* kot na ljudi. Njihov osnovni namen nakupa je, da izdelek ponuja funkcijo, za katero kupujejo izdelek. Za razliko od teoretikov se ne menijo za tehnične podatke in specifikacije, ampak se zanašajo na lastne izkušnje.
- »Kreativci« so ljudje, ki cenijo estetiko, izgled, dizajn, inovativnost in nove tehnologije. Pogosto jih zanima, kaj izdelek še dodatno ponuja. »Kreativci« so kupci, ki imajo radi odprte možnosti pri ponudbi izdelkov. Velika verjetnost je, da ne bodo izkoristili vseh ponujenih možnosti. Želijo imeti svobodo, da v kolikor bi morda nekoč potrebovali te

možnosti izdelka, lahko omenjeno izkoristijo. »Prodajalec kreativec« je usmerjen k ljudem in poskuša vzpostaviti odnos s kupcem. Velikokrat se usmerja na blagovno znamko, dizajn in možnosti uporabe. Pri prodaji je prodajalec redko osredotočen na specifikacijo izdelka.

Prodajanje je zelo kompleksno dejanje, ki vsebuje številna načela, tehnike in osebne veščine ter obsežen seznam nalog. Kot navajata Snoj & Iršič (2017, str. 5–10), poznamo več vrst prodaje glede na:

- pomembnost prodajanja (strateška in operativna prodaja);
- število prodajalcev (individualna ali timska prodaja);
- lokacijo prodajalcev (stacionarna prodaja ali prodaja na terenu);
- intenzivnost konkuriranja na trgu (visoka ali nizko intenzivna konkuriranja);
- vrsto trga (prodaja na lokalnem, regionalnem, nacionalnem trgu, prodaja na tujih trgih, globalna prodaja);
- vrsto stranke (prodaja fizičnim ali pravnim osebam ali pa obojim);
- pristop k segmentiranju strank (standardizirana, nediferencialna – vse stranke so obravnavane enovito, diferencialna prodaja).

2.3 Uspešna prodaja in pomen prodaje

Temeljni cilj prodaje je pridobivanje potencialnih strank in ohranitev stalnih strank z uveljavljanjem, obenem pa tudi s pospeševanjem ponudbe, ki mora biti osredotočena na zadovoljevanje družbeno odgovornih zahtev podjetja, etičnosti in strank podjetja (Snoj & Iršič, 2017, str. 5).

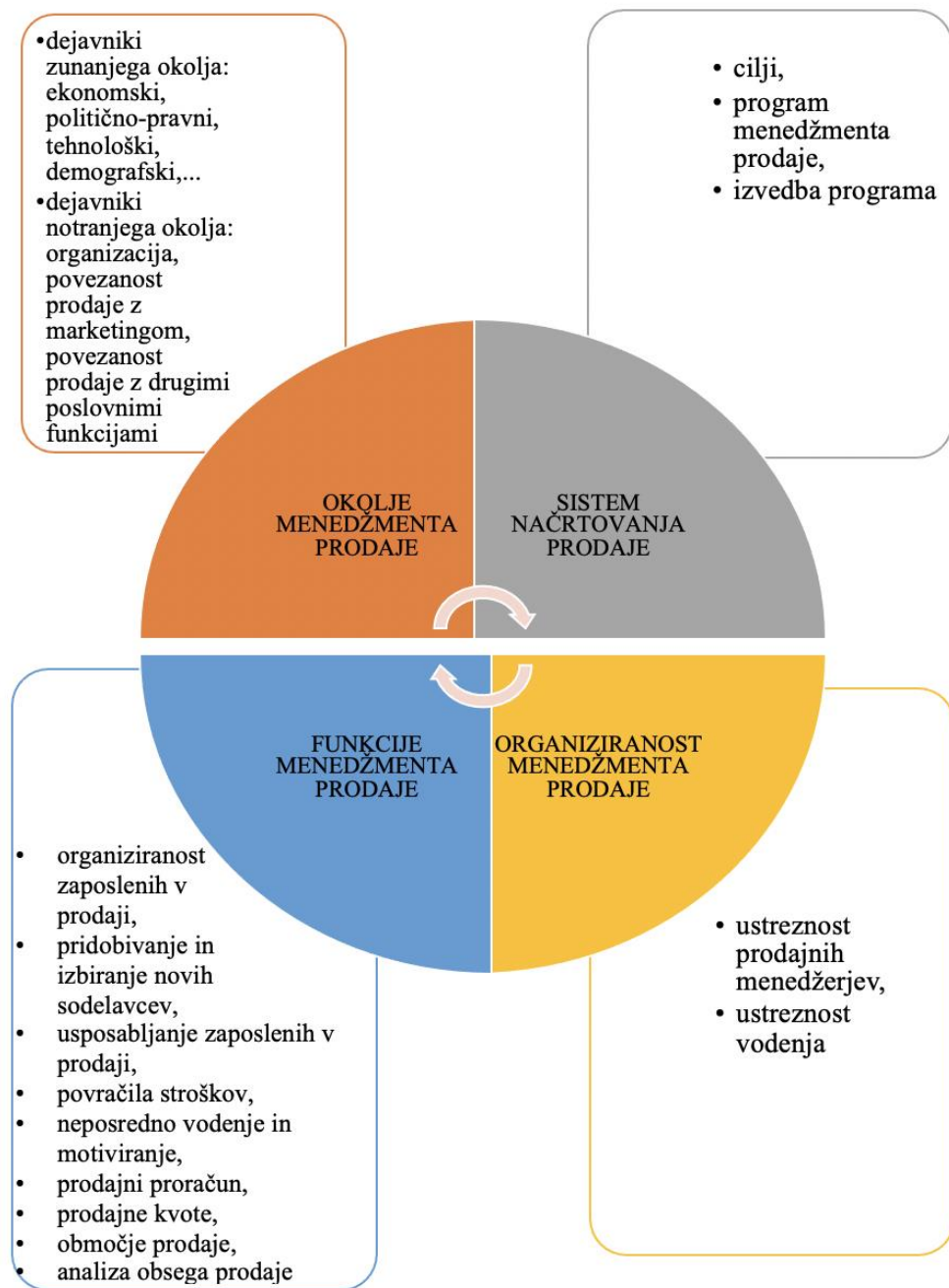
Podjetja uporabljajo različne ocene prodaje. Na takšen način opredeljujejo skupine pravil in postopkov, zato da lahko vodijo prodajalce k doseganju želenih ciljev podjetja (Miao & Evans, 2012, str. 73). Z vrednotenjem prodaje se ukvarja veliko akademskih raziskovalcev, vendar so številna vrednotenja prodaje zelo slabo pojasnjena. Po številnih izvedenih raziskavah, ki so bile opravljene v zadnjih nekaj desetletjih, nekateri avtorji ugotavljajo, da je vrednotenje prodaje zelo kompleksno (Evans, McFarland, Dietz & Jaramillo, 2012, str. 89).

Prodajo merimo, da bi ugotovili njeno uspešnost, saj ta zagotavlja nadaljnje poslovanje in razvoj podjetja. Nujno je, da podjetja spremljajo prodajo tudi zato, da lahko izboljšujejo svoje prodajne aktivnosti in strategije. Nadzorovanje je ena izmed ključnih funkcij v procesu upravljanja podjetja. Na osnovi merjenj preverjajo rezultate prodaje z letnim načrtom in načrtujejo morebitne izboljšave prodajnih strategij. Cilj spremljanja prodaje je tako v prvi vrsti zmanjševanje neskladij med doseženo in načrtovano prodajo.

Običajno se podjetja poslužujejo tistih ureditev vrednotenja prodaje, ki slonijo na združevanju ravnanja prodajalcev, povezanih s sistemom vrednotenja, in na dosežkih dela prodajalcev, ki so usmerjeni na sisteme vrednotenja (Cravens, Lask, Low & Marshall, 2004).

Slika 3 prikazuje prepletenost različnih dejavnikov v podjetju, kot so: okolje prodaje (zunanje in notranje), funkcije prodaje, načrtovanje prodaje in organiziranost prodaje (Johnson, Kurtz & Eberhard, 1994).

Slika 4: Revizija menedžmenta prodaje



Vir: Johnson, Kurtz & Eberhard, 1994, str. 510.

V času proizvodne naravnosti je bilo izvedljivo prodati vse, kar se je proizvedlo, zaradi večjega povpraševanja od ponudbe. Prodajalci se niso ukvarjali z raziskovanjem vedenja kupcev, saj je bila prodaja organizirana in sistematska. S tehnološkim razvojem in z rastjo kupne moči se je začelo stanje spreminjati v korist kupcev. Sledila je naravnost k izdelku. Ko so kupci postali vse bolj izbirčni in je ponudba izdelkov postala vse večja, so pri prodaji prešli na prodajno naravnost. Prodajna usmerjenost se pojavi, ko ponudba presega

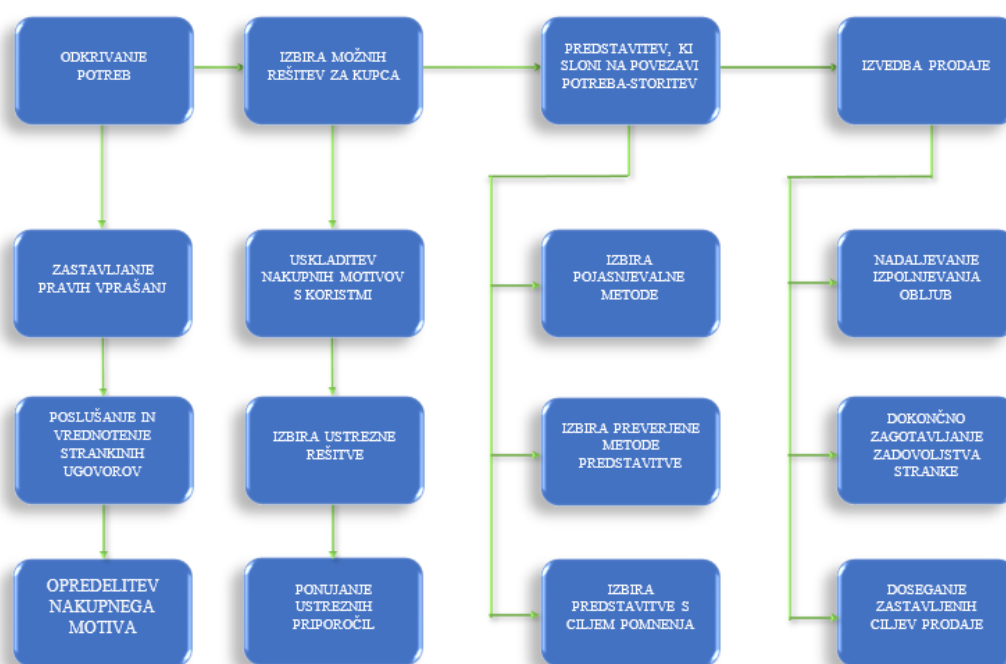
povpraševanje in nastopi težava, kako prodati izdelek. V trenutku, ko se na tržišču pojavita dva izdelka, da bi hkrati zadovoljila isto potrebo, in ko ima kupec možnost izbire, se začne potreba po poznavanju kupcev ter njihovega vedenja. Vse te naravnosti so se dolgoročno pokazale kot neuspešne in neučinkovite, zato je prodaja prešla v tržno naravnost. Šele tržna naravnost je postala osnova za raziskovanje vedenja kupca (Vukasović, 2012, str. 75).

Avtorji navajajo naslednje značilnosti prodaje (Manning, Reece & Ahearne, 2010, str. 4–21):

- uspeh prodaje je odvisen od izurjenosti zaposlenih;
- uspeh prodaje je sorazmeren glede na uporabo digitalne tehnologije;
- uspeh prodaje je odvisen tudi od kreiranja dodanih vrednosti za stranke v podjetju;
- pomembno postaja svetovanje pri prodaji;
- v podjetju postaja prodajanje strateška in ne več taktična aktivnost;
- v prodaji je vedno bolj pomembna prilagodljiva prodaja, ki temelji na natančnem upoštevanju potreb in želja strank;
- pri prodaji postaja pomembno partnerstvo.

Slika 5 prikazuje prepletenost prodajne predstavitve, ki zajema odkrivanje potreb kupca, izbiro možnih rešitev za kupca, predstavitev potreb in izvedbo prodaje kupcu.

Slika 5: Shema prodajne predstavitve



Vir: Manning, Reece & Ahearne, 2010, str. 330.

Nadzor delovanja prodaje je prvi pogoj za uspešno delovanje podjetja in njegovega vodstva. Nadzor delovanja prodaje poskrbi za določitev meril pri delovanju podjetja, varovanju premoženja podjetja, zagotavljanju primerne kakovosti, onemogočanju samovolje na vseh ravneh v podjetju, ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti vsakega zaposlenega v podjetju.

Vsako kontroliranje prodaje zahteva strokovnost in nenehen nadzor prodaje vodstva podjetja (Možina idr., 1994, str. 678).

Za vodilne v podjetju je koristi preverjanja prodaje, zlasti ob uporabi sodobnega informacijskega sistema, veliko. Koristi za preverjanje prodaje so naslednje (Johnson, Kurtz & Eberhard, 1994, str. 496):

- enostavno pridobivanje in kombinacija podatkov iz baz podatkov podjetja;
- zmožnost opustitve vsake posamične transakcije;
- beleženje dosežkov nadzora in izdelava jedrnatih poročil po posameznih skupinah poročil;
- sestavljanje najrazličnejših poročil, ki definirajo:
 - o prodajo izdelkov po posameznih kupcih, prodajo posameznih izdelkov po prodajalcih, prodajo posameznemu kupcu ...
 - o razliko med dejansko in načrtovano prodajo
- poudarek na tipičnih trendovskih in problematičnih področjih prodaje z oblikovanjem poročil;
- beleženje prodajnih poročil z bistvenimi prodajnimi kazalci;
- oblikovanje in prikazovanje tabel in grafov za prikaz poglobljenega vrednotenja prodaje.

Nadzor ni namenjen samemu sebi, ampak mora biti primeren, popoln, zanesljiv, veljaven in dovolj prožen za delovanje podjetja v nestabilnem okolju. Prinesti mora ugodnosti, nadzor porabe sredstev, vendar pa mora obenem biti ekonomičen in produktiven. Učinkovit nadzor spodbuja koristi v podjetju, sprejeti in razumeti pa ga morajo tudi zaposleni (Možina idr., 1994, str. 701).

3 MENEDŽMENT PRODAJE

Da bi prodaja lahko dosegala cilje svojega podjetja in bila v teh prizadevanjih uspešna, mora biti ta organizirana in načrtovana; zato je potreben menedžment prodaje.

3.1 Definicija menedžmenta prodaje

Menedžment prodaje je postopek načrtovanja, organiziranja, vodenja izvajanja in nadzora prodajnih sredstev, s čimer želimo doseči prodajne cilje, marketinške cilje ter preostale cilje na ravni podjetja. Menedžment je zaporedje dejavnosti pri sprejemanju odločitev vodij prodaje v mejah njihovih pristojnosti in odgovornosti (Snoj & Iršič, 2017, str. 11). Iz zgornje opredelitve je vidno, da se menedžment prodaje vključuje tako v proces strateškega odločanja v organizaciji kot tudi v proces izvrševanja njenih programov (Snoj, 2005, str. 25).

3.2 Povezovanje menedžmenta prodaje in menedžmenta marketinga

Brez celovitega razumevanja marketinga menedžerji prodaje ne morejo razumeti pomena povezav v marketingu in tudi 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 v organizaciji sestojijo iz dveh temeljnih skupin, in sicer iz (Snoj, 2005, str. 27):

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

Osebjem v pripravi, vodenju in nadzoru marketinga daje menedžerjem prodaje strokovno pomoč pri opravljanju njihovega dela na naslednjih področjih (Anderson, Hair, Bush 1992, str. 14):

- ljudje iz oglaševanja povezujejo prodajno osebje z vsebino oglaševalskih akcij, ga oskrbujejo z oglaševalskimi sredstvi in s podobnim;
- specialisti za pospeševanje prodaje oskrbujejo prodajalce z brošurami, katalogi in drugimi sredstvi za prodajne prezentacije, za organiziranje ter koordiniranje udeležbe na sejmih in s podobnim;
- ljudje, ki delajo na odnosih z javnostjo, pripravljajo sporočila za javnost, za sponzoriranje raznih dogodkov, za konference in podobno ter s tem seznanjajo prodajno osebje;
- raziskovalci trga zbirajo, obdelujejo in dostavljajo podatke in informacije o odjemalcih, konkurentih, o dejavnikih širšega okolja organizacije ter o drugih zadevah, ki so zanimive za prodajalce;
- specialisti za načrtovanje so prodajnemu osebju v pomoč pri pripravi napovedi, ciljev, programov in sploh prihodnjih akcij;
- izdelčni menedžerji, ki so odgovorni za razvijanje, spreminjanje in opuščanje izdelkov ter za razvoj trgov za izdelke, tesno sodelujejo s prodajalci v vseh stopnjah njihovega dela.

3.3 Prodajna kvota

Prodajna kvota izdelkov je prodajni cilj, ki je določen za skupino izdelkov, oddelek ali prodajnega predstavnika in je podlaga vodstvu za opredelitev prodajnih rezultatov in spodbujanje prodajnih prizadevanj. Vodstvo prodajne kvote določa na osnovi napovedi prodaje in zaposlene spodbuja k temu, da bi jih dosegli. Dobro je vedeti, da so prodajne kvote določene nekoliko višje, kot znaša predvidena (napovedana) prodaja, saj je cilj, da bi povečali prizadevanja prodajnih oddelkov (Kotler, 1998, str. 249).

Prodajne kvote so pomembno sredstvo pri koordiniranju dela prodajalcev, saj jih je možno uporabiti pri izravnavi razlik med prodajalci glede na količino dela, sposobnosti in izkušnje prodajalcev ter glede na prodajni potencial po posameznih prodajnih področjih organizacije.

Oblikovanje prodajnih kvot je osnova za (Šenk Ileršič, 2010, str. 74):

- lažje doseganje zastavljenih prodajnih ciljev;
- enostavnejšo koordinacijo med posameznimi prodajalci;
- pravilnejšo porazdelitev obremenjenosti prodajalcev;
- možnost pravilnega nagrajevanja po uspešnosti;
- možnost ovrednotenja dela in osnove za nagrajevanje;
- kriterij motiviranosti posameznega prodajalca.

Postopek oblikovanja prodajnih kvot je sestavni del prodajnega načrtovanja. Menedžerji, odgovorni za prodajna področja, v oktobru pripravljajo poročila o letnih prodajnih rezultatih. Poročila obsegajo podatke o oceni prodaje v tekočem in prihodnjem letu ter o številu načrtovanih prodajnih interakcij s kupci. Seveda morajo pri tem menedžerji predhodno dobro analizirati svoje porabnike. Take analize pa nato služijo kot osnova za oblikovanje prodajnih ciljev in strategij za njihovo realizacijo. Menedžerji morajo nato s svojimi podrejenimi menedžerji pripraviti letni načrt interakcij (sestankov, klicev, obiskov) kot osnovo za mesečne in tedenske načrte. Nato posamezna poročila o prodajnih rezultatih po prodajnih področjih združijo v enotno prodajno poročilo po posameznih ciljnih trgih organizacije. V tem času pa skupina izdelčnih menedžerjev aktualizira petletni načrt trženja, ki vsebuje specifične in konkretne podatke o tem, kaj se bo dogajalo v naslednjih osemnajstih mesecih. Podatki zajemajo oceno zadnjih šest mesecev tekočega leta in napoved prodajnega dogajanja v naslednjem poslovnem letu. Na ta način zaposleni v prodaji prejmejo svoje končne prodajne usmeritve za naslednje leto (Weis, 2010, str. 35).

Večina podjetij določi letne prodajne kvote. Navadno so določene glede na denarno vrednost, količino ali dobiček prodaje ter druge morebitne aktivnosti. Nagrajevanje prodajalcev je navadno vezano na izpolnjevanje kvote. Prodajne kvote na posameznika se izpeljejo iz letnega trženjskega načrta. Najprej podjetje sicer pripravi napoved prodaje, ki postane osnova za načrtovanje proizvodnje, števila zaposlenih in finančnih zahtev. Menedžment nato oblikuje kvote za regije in območja, ki so navadno višje od napovedi prodaje. Na ta način dosežejo, da

prodajalci delajo po svojih najboljših močeh. Če ti ne izpolnijo svojih osebnih kvot, bo podjetje še vedno lahko doseglo svojo napoved prodaje (Weis, 2010, str. 36).

Poznamo tri načela določanja kvot:

- *načelo visokih kvot* – kvote so višje, kot bi jih večina prodajalcev lahko dosegla, a še vedno dosegljive;
- *načelo zmernih kvot* – kvote so take, da jih lahko doseže večina prodajalcev in
- *načelo spremenljivih kvot* – kvote so postavljene različno glede na posamezne prodajalce, nekateri imajo visoke, nekateri zmerne kvote.

V splošnem pa velja, da naj bi bila kvota prodajalca vsaj na ravni prodaje, ki jo je prodajalec dosegel v lanskem letu (Kotler, 1998, str. 699–700).

3.4 Prodajni proračun

Oblikovanje prodajnih proračunov se začne že v fazi načrtovanja prodajnih aktivnosti. S pomočjo napovedi prodaje določimo prihodke in stroške za vsako posamezno prodajno dejavnost. Prodajni proračun predstavlja finančna sredstva, ki so na voljo za izvajanje naših prodajnih načrtov in mora zajemati vse potrebne izdatke za prodajo. Brez ustreznega pripravljenega prodajnega proračuna menedžment težko sledi primerjavi med stroški in prihodki od prodaje. Prav tako so ključni pri identifikaciji vzrokov in virov morebitnih težav, ki se pojavijo v procesu prodaje.

Poznamo več metod določanja ravni proračuna, in sicer:

- *metodo deleža od prodaje,*
- *metodo primerjave s konkurenti in*
- *metodo upoštevanja ciljev in nalog.*

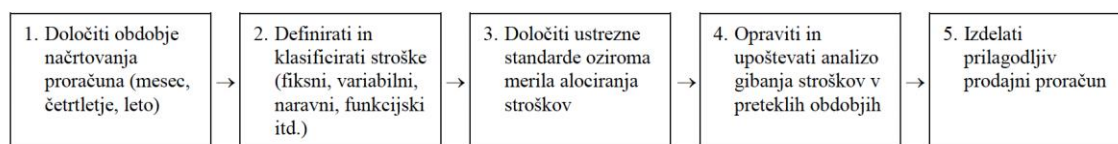
Višino prodajnega proračuna lahko vodstvo prodaje oceni in opredeli na osnovi *deleža (%) od prodaje*. Čeprav je ta metoda enostavna, pa ni vedno realna, saj višina prodaje ni nujno sorazmerna z izdatki, čeprav se v praksi pogosto uporablja.

Druga možnost je ocena prodajnega proračuna na podlagi *primerjave s konkurenčnimi podjetji v panogi*. To se izvede z analizo povprečnega razmerja med prihodki od prodaje in stroški v panogi, pri čemer vodstvo prodaje to razmerje uporabi za določitev proračuna za svoj prodajni oddelek.

Tretja možnost pa je določitev višine proračuna na podlagi *postavljenih ciljev in nalog*, ki določajo realno višino stroškov za prodajne aktivnosti. Pri tem je pomembno upoštevati konkretne cilje in naloge, ki so postavljeni.

Pri oblikovanju prodajnega proračuna je treba upoštevati določene postopne korake, ki jih prikazuje slika 6.

Slika 6: Koraki v procesu oblikovanja prodajnega proračuna



Vir: Šenk Ileršič, 2010, str. 38.

Ko se ukvarjamo s prodajnim proračunom, je neizbežna tudi ocena *prodajnega potenciala podjetja*. Gre za mejo, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih podjetja in je skladna z rastjo trženjskih prizadevanj podjetja v primerjavi s konkurenco. Absolutna meja povpraševanja po izdelkih podjetja je *tržni potencial*. Obe vrednosti bi bili izenačeni v primeru, če bi podjetje pridobilo 100 odstotkov trga. Navadno je prodajni potencial manjši od tržnega potenciala tudi takrat, ko se izdatki trženja v podjetju znatno povečajo v primerjavi s konkurenco. Vzrok je v tem, da ima vsak konkurent določene stalne zveste kupce, ki se ne odzivajo niti na ugodne cene niti na prizadevanja drugih podjetij (Kotler, 2004, str. 147).

3.5 Načrtovanje prodaje

Načrtovanje prodaje kot proces pomeni določanje ciljev prodaje, prodajne strategije in določanje vseh procesov, ki so potrebni za realizacijo teh ciljev ter opredelitev nosilcev posameznih aktivnosti za realizacijo prodajnega načrta. Na osnovi načrtovanja prodaje vodstvo prodaje izdela prodajni načrt kot pisni dokument, ki vsebuje konkretne in operative cilje, aktivnosti, naloge ter planirane roke za njihovo realizacijo (Šenk Ileršič, 2010, str. 38):

- kateri izdelki in skupine izdelkov se bodo prodajali ter katerim ciljnim kupcem in odjemalcem;
- na katerih ciljnih trgih oz. segmentih se bodo prodajali izdelki/storitve;
- kaj vse mora prodaja narediti za doseg zastavljenih ciljev (prodajne strategije);
- časovna opredelitev: do kdaj mora prodajni oddelek (prodajno osebje) opraviti vse naloge in aktivnosti;
- kdo so nosilci posameznih aktivnosti in nalog;
- s kolikšnimi stroški je treba računati.

Za lažje načrtovanje prodaje mora vodstvo prodaje najprej opraviti analizo pretekle prodajne dejavnosti in kritično presoditi, katere aktivnosti so v preteklem obdobju prispevale k porastu prodaje, povečanju dobička ter k zadovoljstvu kupcev in katere so negativno vplivale na posamezne faze prodajnih aktivnosti. Na osnovi take presoje bo načrtovanje prodaje uspešnejše in realnejše. Cilj načrtovanja prodaje je tudi prilagajanje lastnih poslovnih resursov podjetja (zaposleni, tehnologija, proizvodnja, izkušnje, izdelki, znanje, marketinški splet, finančni resursi itd.) dejavnikom širšega in ožjega okolja podjetja (tržni, ekonomski, politični, demografski itd.). Načrtovanje prodaje mora biti tako pripravljeno, da se ga lahko prilagaja tekočim spremembam v podjetju in spremembam v makrookolju. Dobro pripravljen prodajni načrt je temeljnega pomena za uspešnost podjetja, saj z njim lahko spremljamo vse aktivnosti in ne le rezultatov prodajalcev.

Sicer je za proces načrtovanja prodaje značilno, da je ponavljajoč se proces prodaje, ki je izrazito prepleten z drugimi procesi organizacije, da meje med posameznimi koraki niso ostro začrtane, da zahteva sodelovanje med udeleženci, saj lahko pride do nasprotij in razhajanj, da se ponavlja zato, ker imajo načrtovalci v zgodnjem procesu načrtovanja manj zanesljive informacije, da je pomen načrtovanja višji takrat, ko načrtujemo raven celotne prodaje, ter da morajo biti rezultati posameznih korakov v načrtovanju prodaje nedvoumni in jasni.

Proces načrtovanja prodaje je v širšem smislu sestavljen iz naslednjih korakov (Snoj, 2005, str. 49):

- analiza stanja prodaje (analiza gibanja prodaje v preteklih letih, tekoča prodaja, analiza SWOT),
- določitev in oblikovanje posameznih ciljev,
- razvijanje in oblikovanje prodajnih strategij s ciljem doseganja zastavljenih ciljev,
- taktika in operativno izvajanje nalog ter aktivnosti,
- kontroliranje procesa načrtovanja (nadzor).

V procesu načrtovanja prodaje si morajo v podjetju odgovoriti na spodaj zapisana vprašanja (tabela 1).

Tabela 1: Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje

Korak	Vprašanje	Odgovori
1	Kje je podjetje v prodaji zdaj?	Analiza stanja trgov, izdelkov, stroškov konkurentov in drugih dejavnikov v okolju organizacije.
2	Kakšna bo prihodnost?	Analiza trendov: bodoči pogoji za prodajo, ocena enakih dejavnikov, kot v prvem koraku z vidika predvidevanja, priložnosti in nevarnosti ter 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?	Opredeljevanje odgovornosti in postavljanje rokov za izvedbo.
6	Koliko bo uresničevanje načrtov stalo?	Priprava prodajnih proračunov.
7	Kakšni bodo rezultati?	Zbiranje in analiza podatkov, ki so potrebni za spreminjanje prodajnih strategij in njihovega udejanjanja.
8	Kakšne spremembe bodo potrebne?	Spremembe prodajnih ciljev, strategij in taktik v primeru odstopanj od začrtanih ciljev.

Vir: Snoj, 2005, str. 50.

Načrtovanje prodaje zajema dolgoročno načrtovanje za obdobje petih let in več, srednjeročno načrtovanje (od treh do petih let) in kratkoročno načrtovanje (letno, polletno, četrletno). Proces načrtovanja prodaje je kontinuiran proces, ki je povezan z ostalimi aktivnostmi v prodaji in s procesom načrtovanja na ravni podjetja. Zahteva povezovanje in usklajevanje med zaposlenimi

v prodaji ter v ostalih poslovnih funkcijah. Če ni medsebojnega usklajevanja, prihaja do neskladij, nasprotij, podvajajo se naloge in aktivnosti, kar zmanjšuje pričakovani rezultat prodaje.

3.6 Organiziranost prodaje

Obliko organiziranosti prodaje običajno določajo splošni cilji in strategije na ravni podjetja. Vsako podjetje si prizadeva za organizacijo prodaje, ki je usklajena s strateškimi cilji podjetja in obenem zagotavlja donosnost ter krepi ugled podjetja. Organiziranost prodaje mora biti stabilna, ob upoštevanju sprememb v okolju, zakonodaji, konkurenčnih dejavnikih in drugih vplivih. Pri organiziranosti prodaje je vedno treba imeti v mislih tudi prodajni kader: njihovo usposobljenost, pristojnost in odgovornost na posameznih delovnih mestih ter optimalno povezavo njihovih delovnih nalog z drugimi deli na nivoju podjetja, da ne pride do prekrivanja ali podvajanja del.

Treba je opredeliti strukturo pristojnosti in nalog zato, da bo organizacija lahko bolje povezala ter uskladila delovanje prodajnega osebja. Vedeti moramo, da se dober menedžer za spremembo organiziranosti prodaje odloča le takrat, če mu ta poveča dobičkonosnost, zmanjša stroške in poveča produktivnost. V tem procesu mora analizirati sedanje aktivnosti posameznega prodajalca, oblikovati naloge po delovnih mestih ne glede na osebe, ki jih zasedajo, povezati vsako delovno mesto z drugimi delovnimi mesti in tako preprečiti, da se delovne naloge ne prekrivajo oz. da naloge niso pokrite in upoštevati realen okvir ter zmožnosti nadzora. Organiziranost sicer mora biti stabilna, a hkrati primerna za spreminjanje (Snoj, 2005, str. 158).

Dobra organiziranost prodaje omogoča spreminjanje števila prodajalcev skladno z zahtevami poslovanja; hkrati je dovolj stabilna, da prenese vplive sprememb v zakonodaji ali pri konkurenci in istočasno omogoča največjo prodajno uspešnost v načrtovanem obdobju (Snoj, 2005, str. 158).

3.6.1 Načela organiziranosti prodaje

Načela organiziranosti prodaje so naslednja (Snoj, 2005):

- *načelo hierarhije avtoritete* – začne se pri direktorju marketinga in konča pri prodajalcih na terenu, cilj je, da menedžerji z razdelitvijo nalog pospešujejo učinkovitost in uspešnost prodaje;
- *načelo enotnosti vodenja* – vsak posameznik v organizaciji je za svoje delo odgovoren samo enemu nadrejenemu;
- *štabno (oddelčno) in linijsko načelo* – štabni ali oddelčni strokovnjaki v organizaciji s štabno strukturo delajo kot svetovalci linijskim menedžerjem in nimajo v prodaji korektnih odgovornosti;
- *funkcijsko načelo* – poudarja funkcije, ki jih posamezniki opravljajo. Poudarjajo vloge specialistov za zelo ozko opredeljene naloge. Cilj tega načela je izboljšati količino in kakovost opravljenega dela na vsakem prodajnem področju;

- *načelo obsega nadzora* – upošteva število podrejenih, ki jih lahko menedžer učinkovito nadzira, izkušnje iz ZDA kažejo, da naj bi bilo optimalno število ljudi, ki jih nadzira ena oseba, od pet do deset;
- *načelo centraliziranja/decentraliziranja* – tu se sprašujemo, ali naj bo usmerjanje prodajalcev vodeno z enega ali več delovnih mest. Stopnja decentralizacije je odvisna od relativne velikosti in druge značilnosti organizacije, razmerja med stroški in učinki, značilnosti in zahtev ciljnih trgov, načinov delovanja konkurence ter dinamike sprememb v gospodarstvu, družbi in panogi podjetja.

3.6.2 Organizacijske oblike prodaje

Ustrezna in učinkovita organizacija prodaje je ključna za uspešnost prodajnih dejavnosti. Pravilna organizacija omogoča pridobivanje ustreznega števila usposobljenih in motiviranih prodajnih kadrov ter povečuje obseg prodaje in razširja prisotnost na nove tržne segmente. Poleg tega dobra organiziranost prodaje zagotavlja profesionalen odnos do strank in kupcev.

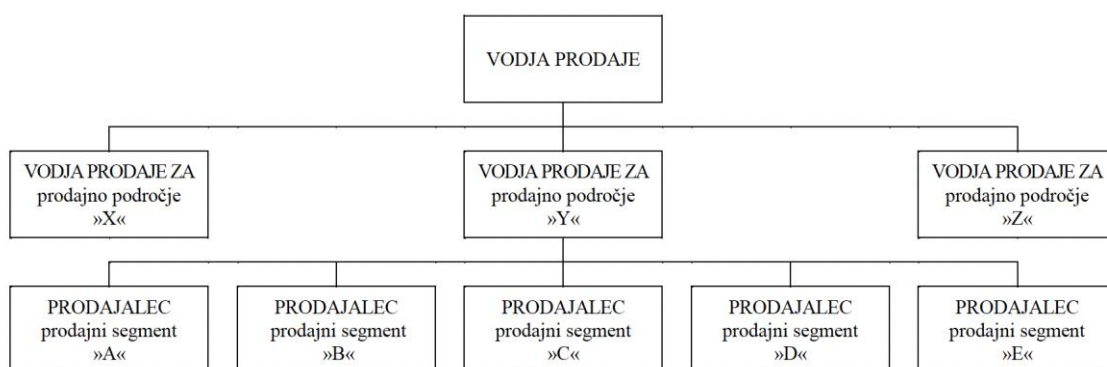
Poznamo naslednje tipe organiziranosti prodaje:

- po prodajnih področjih/trgih/segmentih/regijah,
- po vrstah ali skupinah izdelkov/blagovnih skupinah,
- po odjemalcih,
- po posameznih prodajnih dejavnostih ali funkcijah.

Organiziranost prodaje po prodajnih področjih/trgih/segmentih je ena najbolj pogostih oblik organiziranosti. Upošteva se geografsko načelo (slika 7). Uporabljajo jo predvsem v vseh tistih podjetjih in trgovskih organizacijah, kjer gre za več različnih tržišč z različnimi nakupnimi navadami ter kjer gre za velika in razpršena tržišča. Taka oblika organiziranosti se uporablja tudi pri prodaji relativno homogenih izdelkov (kopalniška oprema, gospodinjski aparati, pijače itd.). Prednosti take organiziranosti so naslednje (Šenk Ileršič, 2010, str. 33):

- prodajalec zelo dobro pozna specifične prodajnega področja;
- zelo dobro pozna svoje kupce oz. odjemalce;
- nižji stroški prodaje;
- izdelki so prilagojeni nakupnim navadam in motivom posameznega prodajnega segmenta, regije ali pa države;
- kupci/odjemalci imajo pri dobavitelju praviloma eno kontaktno osebo;
- vodja prodaje lahko dobro načrtuje in nadzira prodajo na posameznih področjih.

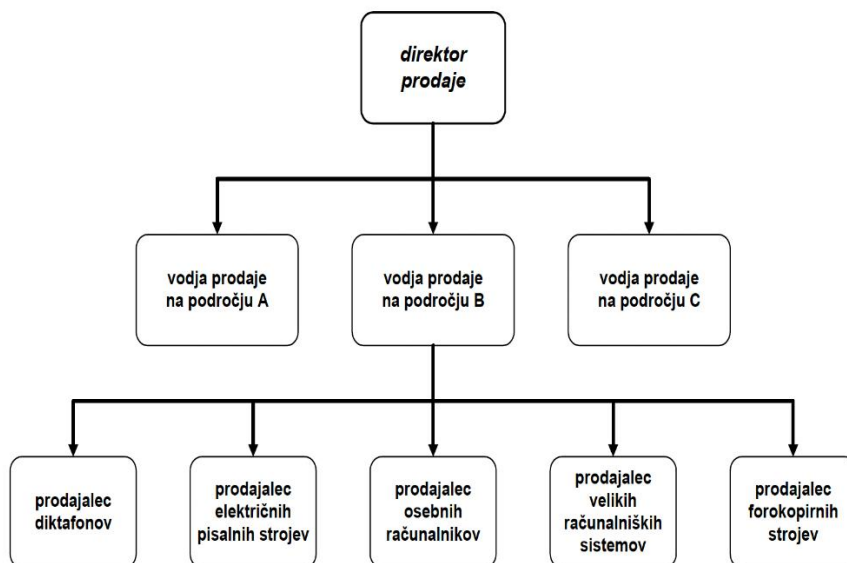
Slika 7: Organiziranost prodaje po prodajnih področjih



Vir: Šenk Ileršič, 2010, str. 33.

Organiziranost prodaje po blagovnih skupinah ali po posameznih vrstah izdelkov se uporablja v primerih, ko ima podjetje ali trgovska družba zelo različen in heterogeni prodajni asortiment izdelkov. Tak način organiziranosti je pogost tudi v podjetjih, kjer so izdelki tehnološko zahtevni, zelo heterogeni in zahtevajo pri prodaji zelo dobro tehnično znanje (izdelava linij in strojev, specialna oprema za proizvodne procese, roboti itd.) (Šenk Ileršič, 2010, str. 33).

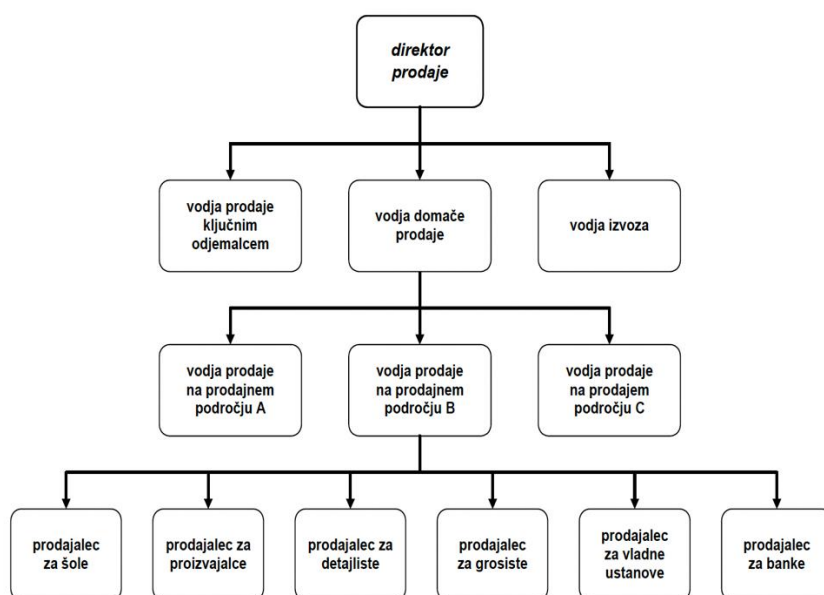
Slika 8: Organiziranost prodaje po blagovnih skupinah/izdelkih



Vir: Snoj, 2005, str. 166.

Organiziranost prodaje po odjemalcih se uporablja v tistih podjetjih, ki prodajajo celoten asortiment izdelkov posameznim velikim odjemalcem ali izbranim skupinam odjemalcev, ki so za podjetje zelo pomembni (ključni odjemalci) in imajo visok delež prodaje v celotni prodaji podjetja (Volkswagen, IKEA itd.). Tak način organiziranosti zahteva od prodajalcev dobro poznavanje vseh izdelkov v asortimentu (Šenk Ileršič, 2010, str. 34).

Slika 9: Organiziranost prodaje po odjemalcih



Vir: Snoj, 2005, str. 168.

Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih se uporablja predvsem v podjetjih ali trgovskih družbah, ki prodajajo manjše število izdelkov. V takem primeru ima podjetje ločeno prodajno osebje za posamezne funkcije v prodajnem procesu. Na tak način eno prodajno osebje opravlja prodajne stike s kupci, nekateri opravljajo administrativne posle in tretji servisiranje ter montažo (Šenk Ileršič, 2010, str. 34).

Slika 10: Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih



Vir: Šenk Ileršič, 2010, str. 34.

4 OSEBNA PRODAJA

Prodaja je postala ozko grlo vseh dejavnosti podjetja, saj sta od uspešne prodaje odvisna njegov obstoj in razvoj. Ravno zaradi tega podjetja namenjajo vedno več pozornosti osebni prodaji, ki jo obravnavamo kot enakovredno orodje tržnega komuniciranja v sodobnih podjetjih. Osebna prodaja je prodajna metoda, hkrati pa tudi instrument tržnega komuniciranja, saj vsak nastop ali razgovor prodajnega osebja, trgovskega potnika itd. vključuje tudi elemente, ki so značilni za proces tržnega komuniciranja.

4.1 Definicija osebne prodaje

Osebna prodaja pomeni neposreden odnos med prodajalcem in porabnikom izdelka. Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in porabniki. Prodajalec podjetje predstavlja številnim porabnikom in postopoma podjetju prinese vse znanje in informacije o porabniku. Podjetje se mora dobro zavedati, kako oblikovati svoje prodajno osebje (Turk, 2010, str. 62).

Osebno prodajo definiramo tudi kot neposredno komuniciranje med prodajalcem, ki ponuja blago na eni strani in med kupcem, ki predstavlja ciljno stranko na drugi strani (Kotler in Armstrong, 2000, str. 442).

Osebna prodaja je zlasti pomembna pri prodaji izdelkov, pri katerih je proces nakupnega odločanja daljši, odločitev sprejema več oseb, prodajalec pa lahko izdelek, storitev ali njune lastnosti predstavi bolje kot katero koli oglasno sporočilo v množičnih medijih (Turk, 2010, str. 62).

Prednosti osebne prodaje sta neposredni odziv in večja pozornost, ki je namenjena prodajalčevemu sporočilu. Visoki stroški so glavna pomanjkljivost tega instrumenta tržno komunikacijskega spleta. Po drugi strani pa velja, da je osebna prodaja tudi najučinkovitejše orodje na določenih stopnjah nakupnega procesa, kot na primer izobraževanje kupcev, pri pogajanjih in ob zaključni fazi prodaje (Turk, 2010, str. 62).

Osebna prodaja je praktično nenadomestljiva (Turk, 2010, str. 62):

- pri stikih s porabniki, ki kupujejo velike količine in zato potrebujejo posebno pozornost in obravnavo;
- kadar po meri narejeni, dragi in kompleksni izdelki zahtevajo podrobno predstavitev porabniku, demonstracije in morda še kasnejše obiske ter svetovanja;
- kadar je osebna prodaja nadaljevanje pisnega ali telefonskega komuniciranja;
- kadar oglas ne more posredovati dovolj informacij o izdelku, še posebej pri novih izdelkih.

4.2 Značilnosti in prednosti osebne prodaje

Za osebno prodajo so značilni trije elementi:

- osebni stik (neposreden stik in takojšnja povratna informacija za obe strani);
- poglobljanje razmerja (od površinskega do poglobljenega odnosa) in
- odziv (kupec čuti nekakšno obveznost do prodajalca, ki mu je izdelek predstavil). Zanj velja, da je najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, sploh je uporabna, ko z njo želimo krepiti preference in prepričati potrošnika za nakup (Kotler, 2004, str. 580).

Osebna prodaja je dolgotrajen proces razvijanja odnosa s kupcem, v katerem odkrivamo njegove potrebe in na podlagi teh odkritij komuniciramo prednosti naših izdelkov (Manning, 2012). Bolj kot skozi proces osebne prodaje poudarjamo dolgoročni odnos s kupcem, bolj bo naš odnos postajal trden in partnerski ter to bo naša osrednja prednost pred konkurenco (Bradford & Weitz, 1999, str. 242).

Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri krepitvi referenc, prepričevanju kupca in odločitvi za nakup (Kodrin, 2017, str. 204). Ob osebnem stiku se vzpostavi takojšen in vzajemen odnos med kupcem ter prodajalcem, pri katerem lahko na podlagi reakcij drugega tudi ustrezno odreagirata. Poglobljen odnos med osebno prodajo omogoča več vrst odnosov, kjer se lahko poslovni partnerski odnos prelevi tudi do globljega prijateljstva. Kupec čuti nekakšno obveznost do odziva, ker je upošteval prodajalčev nasvet ali priporočilo (Kotler & Keller, 2009, str. 489).

Za uspešno izpeljano osebno prodajo je treba slediti naslednjim dejstvom (Kotler, 2004, str. 653–657; Kos, 2021, str. 20):

- *Potencialne stranke*: postopek iskanja in opredelitev potencialnih kupcev je začetni korak, kjer organizacija naveže stike s strankami, preuči njihove namere in interese, nakupne potrebe.
- *Informiranost in priprava na obisk*: po pridobitvi potrebnih informacij o potencialnih strankah iz predhodne točke, ko je prodajalec že zapisal okvirno zamisel, kaj stranka potrebuje, preuči njene nakupne in osebnostne značilnosti ter ocenil njen nakupovalni slog, lahko določi cilje prodajnega obiska in določi primeren čas srečanja.
- *Predstavitev*: kadar prodajalec stranke še ne pozna, je potrebna primerna predstavitev organizacije, šele nato sebe kot prodajnega osebja. Predstavi organizacijo in njene cilje, pa tudi namen in cilj prodajnega obiska. Stranki morajo biti postavljena ključna vprašanja za pridobivanje informacij glede prodaje, hkrati je treba dobro prisluhniti njenim potrebam.
- *Prikaz prodaje*: prodajno osebje lahko izbira med tremi slogi prodajne predstavitve:
 - o standardiziran pristop – naučen prodajni govor, ki temelji na načinu razmišljanja spodbude in odziva;
 - o izoblikovalni pristop – temelji na enakem načinu razmišljanja kot standardiziran pristop, le da najprej opredeli nakupne potrebe in slog nakupa, nato pa sledi govor za to vrsto strank;

- pristop, ki temelji na zadovoljevanju potrebe – v tem primeru se najprej poiščejo resnične potrebe stranke ter se s tem spodbudi h govoru in podajanju informacij; prodajalec je tako postavljen v vlogo poslovnega svetovalca.
- *Poslovna pogajanja*: že iz časov turškega imperija se skozi tok zgodovine pojavlja »barantanje« ali pravilneje rečeno pogajanje za nižjo ceno izdelka ali storitve. Med prodajno predstavitev stranke navadno postavljajo določena vprašanja in ugovore. Prodajno osebje mora biti vedno pozitivno naravnano, predstaviti mora jasne utemeljitve in smotno odgovoriti na pomisleke stranke, lahko jih skozi postavljanje vprašanj in pridobivanje njihovih odgovorov pripelje do ustrezne rešitve, ki bo odločilna za sklenitev posla.
- *Sklenitev posla*: prodajno osebje skuša v predzadnjem koraku tokokroga skleniti posel. Marsikateri prodajalec do te točke ne pride, ker mu je na kakšnem izmed prejšnjih korakov spodletelo. Prepoznati je treba znake, ki nakazujejo morebitno sklenitev prodaje ali ponudijo posebne spodbude za sklenitev posla (dodajo razna darila ob nakupu ali še posebej ugodijo pri ceni).
- *Ponakupno spremljanje*: analiziranje zadovoljstva nakupa ali ponakupno vedenje prodajnega osebja je zadnji korak, ki je vse prej kot zanemarljiv. Ohranjanje odnosov je potrebno, če se želi zagotoviti zadovoljstvo stranke in s tem omogočiti ponoven nakup. Zaželeno je, da prodajalec zapiše podrobnosti glede opravljenega posla, nakupne pogoje in vprašanja, na katera se je kupec oziral. Skrbno naj si nastavi opomnik, kdaj bi stranka ponovno potrebovala njegove izdelke ali storitve.

4.3 Ravni osebne prodaje

Osebno prodajo lahko razdelimo na različne ravni, in sicer na: raven izvajanja transakcij, raven rutinske prodaje in raven ustvarjalnega prodajanja. Raven izvajanja predstavlja najosnovnejši pogled prodaje, kjer prodajalci za svoje delo ne potrebujejo ustvarjalnosti, morajo pa biti učinkoviti in pripravljeni pomagati. Druga raven predstavlja rutinsko prodajo, ki jo zasledimo v blagovnicah in supermarketih. Tu prodajalci pojasnjujejo predvsem, kje so izdelki in kakšne so njihove osnovne lastnosti ter koristi. Na ravni ustvarjalnega prodajanja pa mora prodajalce odlikovati vrhunsko poznavanje izdelkov in obvladanje psihologije prodaje. V prihodnosti je pričakovati, da bo v ospredje stopal ustvarjalni pristop prodajanja, nižje ravni prodaje pa že zamenjujejo sodobne informacijske rešitve (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 228).

4.4 Koraki za uspešno osebno prodajo

Kotler (2004, str. 654) je definirala korake za uspešno prodajo. Ta bi se morala začeti z iskanjem in opredeljevanjem možnih kupcev, nadaljevati s pripravo na obisk kupca, nato z začetkom pogovora, ki bi vodil v prodajno predstavitev in prikaz, nato v premagovanje ugovorov, sklenitev posla ter nazadnje do ponakupnega spremljanja in ohranjanja medsebojnega odnosa.

V procesu *priprave na obisk* bi prodajalec moral čim več izvedeti o svojem potencialnem kupcu (kaj potrebuje, kdo je v resnici odločevalec pri nakupu). Prodajalec mora vedno definirati cilje njunega sestanka. Vsak dober začetek odnosa se začne s *pozdravom kupca*. Tega si kupec

najbolj zapomni in tu ni priložnosti za morebitne popravne izpite. Dobro je, da ima uvod pozitivno noto, ki lahko vključuje tudi pohvalo ali zahvalo sogovorniku. Temu sledi zastavljanje vprašanj potencialnemu kupcu in pozorno poslušanje, saj bomo le tako lahko kupca razumeli. V *predstavitvi* prodajalec deli zgodbo izdelka v skladu s formulo AIDA, s katero pridobivamo pozornost, ohranjamo zanimanje, vzbujamo željo in pozivamo k dejanju (nakupu). Dobro je, da prodajalec ne poudarja ves čas zgolj značilnosti, temveč bolj prednosti, koristi in vrednosti za stranko. Zelo priporočljivo je, da prodajne predstavitve nadgradimo s pripomočki (knjižice, tabele, video material, risbe). Pri *reševanju ugovorov* je treba imeti ves čas pozitiven, nekonflikten pristop. Ključno je, da postavljamo vprašanja na tak način, da kupec sam odgovori na svoje ugovore ter tako sam ovrže veljavnost in pomembnost prej posredovanih ugovorov. Prav ravnanje z ugovori lahko pokaže, kako spreten je prodajalec. Faza *sklenitve posla* je prav tako ena tistih, ki najbolje testira sposobnosti prodajalcev, saj si jih veliko ne upa vprašati za naročilo stranke. V tem delu je ključna samozavest prodajalca in prepoznavanje signalov pri stranki, da je tudi ta faza za obe strani prijetna. Zadnja faza, to je *ponakupno spremljanje*, je nujna, če želi prodajalec ohraniti zadovoljstvo kupca in poglobljen odnos s kupcem. Tako lahko po zaključenem nakupu preveri zadovoljstvo kupca oz. morebitna vprašanja, ki so se pojavila po nakupu (Kotler, 2004, str. 654–657).

Sodobna prodaja beleži vedno večji pomen osebne prodaje v nakupnem procesu. Razloge za to je moč pripisati zasičenosti potrošnikov s ponudbo med sabo skorajda enakih izdelkov in storitev. Prav zato je v tem delu funkcija osebne prodaje nepogrešljiva, saj ta natančneje opredeli prednosti in koristi izdelka ter pospeši nakupno odločitev (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 228).

Osebna prodaja ima velik prispevek tudi na področju vzpostavitve dolgoročnega odnosa med kupcem in prodajalcem. Prav na račun poglobljenega partnerskega odnosa podjetje povečuje prednost in uspeh pred konkurenco (Bradford & Weitz, 1999). Dodatno podjetje prek osebne prodaje na račun neposrednega stika s kupcem lažje razume pričakovanja kupcev in jim na ta način prilagaja ponudbo (Fill & Jamieson, 2006, str. 14).

4.5 Pomen prodajnega osebja v procesu osebne prodaje

Kupci na trgu zaznavajo vedno manj razlik med izdelki in so zato manj zvesti blagovnim znamkam. Na drugi strani pa vedno bolj pričakujejo kakovostno storitev in postrežbo ter vedno večjo stopnjo prilagajanja posamezniku. Tako v novi ekonomiji stopajo vedno bolj v ospredje teme, kot so: trženje s poudarkom na odnosu s kupci (cilj je dolgoročen, dobičkonosen odnos), prilagajanje posameznemu kupcu, filozofija, da je vsak zaposleni tržnik in v svojem delu je osredotočen na kupca (Kotler, 2004, str. 27–9).

Osrednja konkurenčna prednost podjetja postaja učinkovitost in strokovnost prodajnega osebja. Kupci cenijo hiter odziv, komunikacijske veščine in zavzetost prodajnega osebja. Nujno je razumevanje potreb in navad kupca, izpostavljanje prednosti in koristi za kupca, strateško

razmišljanje in načrtovanje ter prepoznavanje obetavnih poslovnih priložnosti. Prodajno osebje je tisto, ki za podjetje ustvarja dodano vrednost (Wilson Learning Worldwide, b. d.).

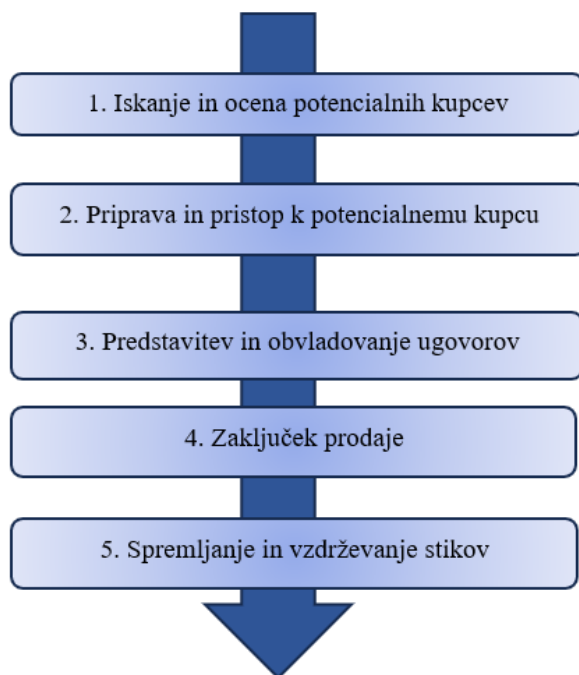
4.6 Proces osebne prodaje

Podjetja v današnjem času hitrih in nenehnih sprememb na trgu iščejo različne možnosti in pristope za uspešno prodajo. Osebna prodaja je proces, ki vsebuje različne dejavnosti v stalno spreminjajočih prodajnih situacijah. Proces osebne prodaje izvajajo prodajalci in vključuje izvajanje vseh njihovih nalog. Poteka v več zaporednih fazah, predstavljenih v nadaljevanju znanstvene monografije.

4.6.1 Opredelitev procesa osebne prodaje

Proces osebne prodaje je sestavljen iz več faz, ki so usmerjene k transakcijam, z namenom sklenitve določenega posla. Faze procesa osebne prodaje prikazujemo na sliki 11.

Slika 11: Koraki prodajnega postopka pri osebni prodaji



Vir: Kotler, 2004, str. 654.

Iskanje in ocena potencialnih kupcev

Prva faza procesa osebne prodaje je iskanje potencialnih kupcev. Informacije o potencialnih kupcih lahko pridobimo prek internetnih strani, na sejnih, prireditvah, seminarjih, v brošurah itd. Podjetja najprej poiščejo potencialne kupce in trg razdelijo v segmente, s katerimi ovrednotijo dobičkonosne segmente. Podjetja naj izberejo tiste segmente potrošnikov, ki jim bodo lahko ustregla v celoti in bodo hkrati tudi dobičkonosni (Kotler in Armstrong, 2006, str. 8).

Priprava in pristop k potencialnemu kupcu

Naslednja faza procesa osebne prodaje je obisk posameznika iz zbranega segmenta potencialnih kupcev, prek katerega želimo pridobiti natančnejše informacije o njih in njihovih navadah, ugotoviti, od koga že kupujejo izdelke in kakšne izdelke kupujejo. Prav tako moramo izbrati ustrezen čas in način komunikacije (osebni obisk, telefonski klic, pismo, elektronska pošta) ter v zaključku določiti še cilje prodaje, na podlagi katerih pripravimo predstavitev.

Pristop k potencialnemu kupcu je ključen za nadaljnji proces osebne prodaje, saj mnogo strokovnjakov meni, da je prvih trideset sekund odločilnih za uspeh ali neuspeh celotnega procesa prodaje. V teh tridesetih sekundah je treba pridobiti pozornost in zanimanje kupca, nakar mora tržnik pripraviti kupca, da začne govoriti o sebi. Tržnik mora obvladati govorico telesa (mimika, drža). Ob zunanjem videzu je vsekakor pomemben pozdrav. Prvi stavek naj bo pozitiven, nakar naj sledijo ključna vprašanja in pozorno poslušanje, da bi bolje razumeli kupca ter njegove potrebe (Kotler, 2004, str. 655). Vsak posel temelji na pričakovanju, zato dajemo kupcu z vsako komunikacijo možnost, da nam zaupa. Zaupanje bi bilo idealno vzpostaviti, še preden se s kupcem dogovorimo za sestanek (Duncan, 2005, str. 107).

Nikar ne smemo pozabiti na težavne kupce, obisk pri njih je skoraj nemogoče speljati in pri takšnih kupcih mora tržnik pokazati znanje in se vzdržati svojega mnenja. V vsakem primeru mora ostati miren in zbran, da ne popusti. Po ugotovitvah so težavni kupci, najboljši kupci, saj če jih pridobimo na svojo stran, postanejo zvesti kupci (Bettger, 2005, str. 166).

Predstavitev in obvladovanje ugovorov

Predstavitev moramo opraviti na način, ki je najboljši za kupca in ga prepriča v nakup. Prodajalec mora kupcu povedati zgodbo o izdelku v skladu s formulo AIDA,⁴ ki pomeni pridobivanje pozornosti, ohranjanje zanimanja, zbujanje želje in doseganje dejanja. Prodajalec naj uporablja pristop FABV,⁵ ki vključuje značilnosti, prednosti, koristi in vrednost. Značilnosti so fizične lastnosti izdelka. Prednosti opišejo in predstavijo, zakaj so koristne za kupca; lahko so ekonomske, tehnične, storitvene in družbenokoristne. Vrednost je skupna vrednost (pogosto izražena v denarju) ponudbe. Tržniki žal preveč časa porabijo za predstavljanje značilnosti izdelka, namesto da bi poudarjali koristi in vrednost izdelka za kupca (Kotler, 2004, str. 655). Pa vendar Varley (2006, str. 207) omenja, da potencialni kupci porabijo veliko časa za iskanje informacij o nakupu prek spleta ali katalogov, vendar je še vedno izdelek tisti, ki odloča, ali se bodo zanj ob ogledu odločili ali ne. Velja izpostaviti prednost osebne prodaje, pri kateri ima tržnik možnost izdelke pokazati in izpostaviti njihove prednosti ter morebitne slabosti spremeniti v dobre lastnosti. V ta namen ločimo tri različne pristope prodajne predstavitve:

⁴ AIDA – pozornost (ang. Attention), zanimanje (ang. Interest), želje (ang. Desire) in akcijo (ang. Action).

⁵ FABV – akronim iz prvih črk angleških besed Features, Advantages, Benefits in Value.

- pri katerih se predstavitev naučimo na pamet in predstavitev ni prilagojena posameznemu kupcu ali prodajni situaciji; v navedenem primeru kupca pripravimo do nakupa s spodbudnimi besedami, slikami, izrazi. Temu načinu pravimo tudi standardiziran pristop;
- pri katerih se tržnik postavi v vlogo svetovalca in upa, da bo kupcu prihranil denar ali pa zaslužil več denarja, saj bo z nasveti pomagal kupcu zadovoljiti njegove potrebe;
- pri katerih je vsaka predstavitev pripravljena in prilagojena potrebam posameznega kupca.

Da pa bi bila predstavitev še boljša, si tržniki pri predstavitvah pomagajo s pripomočki, kot so računalniški programi, brošure, katalogi, panoji, vzorci itd.

Tržnik naj za dobro predstavitev upošteva dve načeli (Dovžan, 2002, str. 28):

- tržnik naj kupca pritegne k sodelovanju, le-ta naj izdelek pregleda, otipa, poskusi, testira in
- tržnik naj kupcu nakaže, da izdelek odgovarja njegovim potrebam.

Med predstavitvijo lahko tržnik vpliva na kupca s priznanim izdelkom in priznano blagovno znamko, s strokovnim znanjem, na podlagi katerega lahko kupcu kakovostno svetuje, z močjo referenc, z drobnimi darili in ustvarjanjem dobrega vtisa pri kupcu. Za nakup se kupec odloča po predhodnem vrednotenju alternativ o pozitivnih in negativnih straneh izdelkov, pri katerih je vse do nakupa kupec še vedno podvržen določenim dvomom. Tržniki so tisti, ki kupca usmerjajo z informacijami, podatki, nasveti in jim posledično olajšajo odločitev za nakup (Dovžan, 2002, str. 26).

Če želijo tržniki opraviti predstavitev brez zapletov, ne smejo preslišati ugovorov in pomislekov kupca, nanje morajo imeti pripravljene odgovore, torej rešitve. Mnogokrat predstavitev preide v razpravo, iz česar lahko tržnik izlušči pomembne vsebine, s katerimi bo lahko izboljšal naslednje predstavitev.

Pri obvladovanju pogovorov moramo biti pozorni na kupca, na njegov govor, govorico telesa, na prisotnost čustev in miselnosti. Če kupec govori hitro, mora hitro govoriti tudi tržnik, če govori počasi in tiho, mora tržnik govoriti počasi in tiho. Ko tržniki pridobijo pozornost potencialnega kupca, se morajo pripraviti na čim izčrpnější in učinkovitejši pogovor z njim. Najboljši tržniki so tisti, ki obvladajo tehnike učinkovitega pogovora (Duncan, 2005, str. 108; Sluga, 2018, str. 121).

Tržnik lahko pri predstavitvi naleti na dve vrsti odpora (Kotler, 2004, str. 656):

- Na psihološki odpor, ki zajema vmešavanje oz. dajanje prednosti uveljavljenim dobaviteljem oz. blagovnim znamkam. Kupec se ni pripravljen odreči že uveljavljeni blagovni znamki in ni v stanju sprejemanja novih odločitev.
- Na logičen odpor v smislu nasprotovanja ceni, dobavnim rokom ali določenim značilnostim izdelka. Pri tem odporu mora imeti tržnik ves čas pozitiven pristop: prosi kupca, naj pojasni svoje pomisleke, postavlja vprašanja, da kupec sam odgovori na svoje ugovore, ovrže veljavnost ugovorov ali celo spremeni ugovor v razlog za nakup. Ravnanje z ugovori in njihovo premagovanje je del širših spretnosti pogajanj.

V večji meri kupci ob prvem nakupu vedno ugovarjajo; če se ugovori nanašajo predvsem na konkurenco, na ceno in čas, je to lahko včasih samo izgovor in negotovost ob zamenjavi dobavitelja. Zato je zelo pomembno, da tržnik dobro pozna tudi konkurenco, kaj ta ponuja, po kakšni ceni in načinu, kako bo ta dejstva tudi opravičeval.

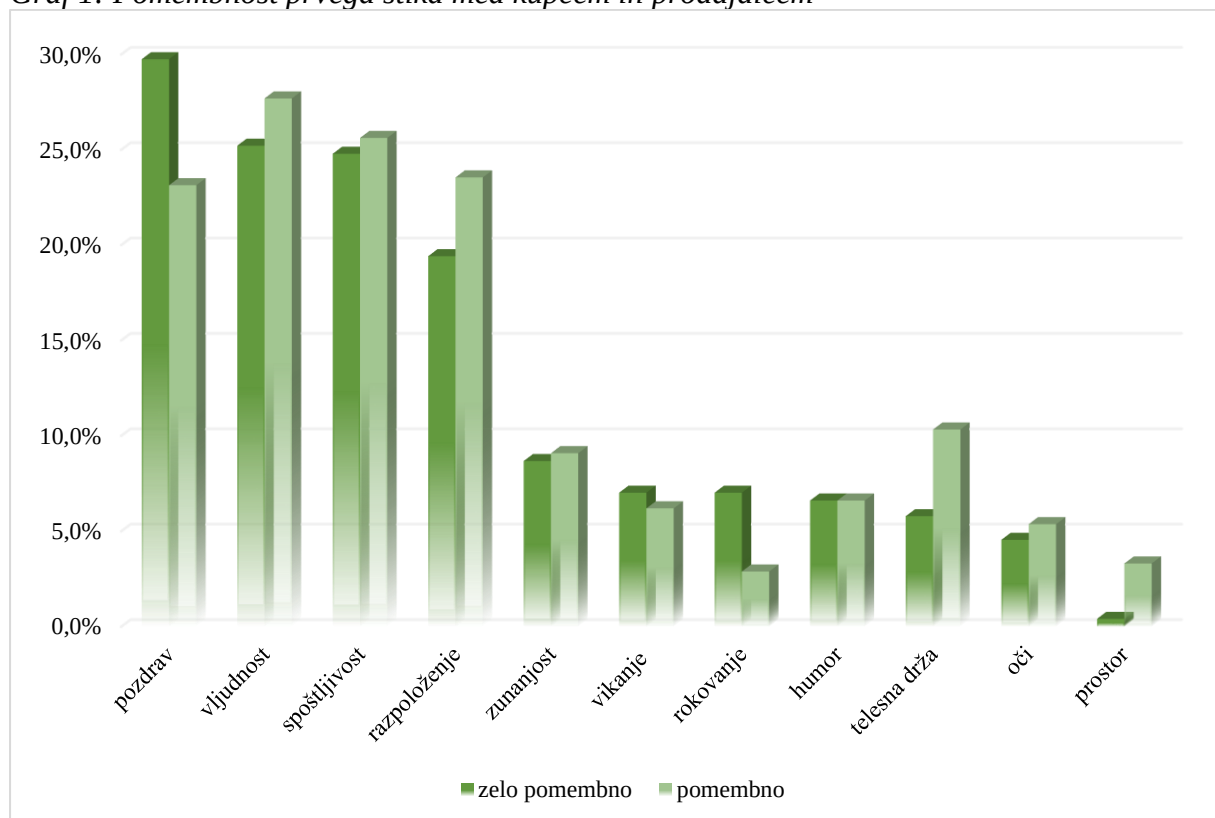
Zaželene lastnosti tržnikov so (povzeto po Jurše, 2009, str. 51):

- sposobnost aktivnega poslušanja,
- občutek za kulturne razlike,
- usmerjenost na ljudi,
- pripravljenost na sodelovanje v skupinah,
- visoka samozavest,
- visoka prizadevanja,
- privlačna osebnost,
- vztrajnost,
- odpornost na stres,
- fleksibilnost,
- ciljna usmerjenost,
- prevzemanje odgovornosti,
- vljudnost, taktnost in realistična pričakovanja.

Med pogajanjem poskuša tržnik doseči pogoje prodaje, s katerimi bi zadovoljili obe strani, tako kupca kot tudi delodajalca. Pogajanja so potrebna le v primeru, da prodaja vsebuje več sestavin, če tveganja ni mogoče vnaprej opredeliti in kadar prihaja do pogostih sprememb naročil (Potočnik, 2005, str. 380).

V raziskavi smo preverjali pomembnost prvega vtisa, ki ga naredi prodajalec na potencialnega kupca. Anketirani so izpostavili, da pri prodajalcu najprej opazijo pozdrav (128 oz. 52,89 %), sledijo vljudnost (128 oz. 52,89 %), spoštljivost (122 oz. 50,41 %) in razpoloženje (104 oz. 42,98 %). Anketirani so izbrali zunanost, telesno držo, vikanje, humor, rokovanje, oči in prostor. Najpomembnejši se vprašanim zdi prvi stik – pozdrav in vljudnost prodajalca – sledita mu spoštljivost in razpoloženje. Anketirani so na prvo mesto pri stiku s prodajalcem postavili pristen odnos in spoštovanje kupca (graf 1).

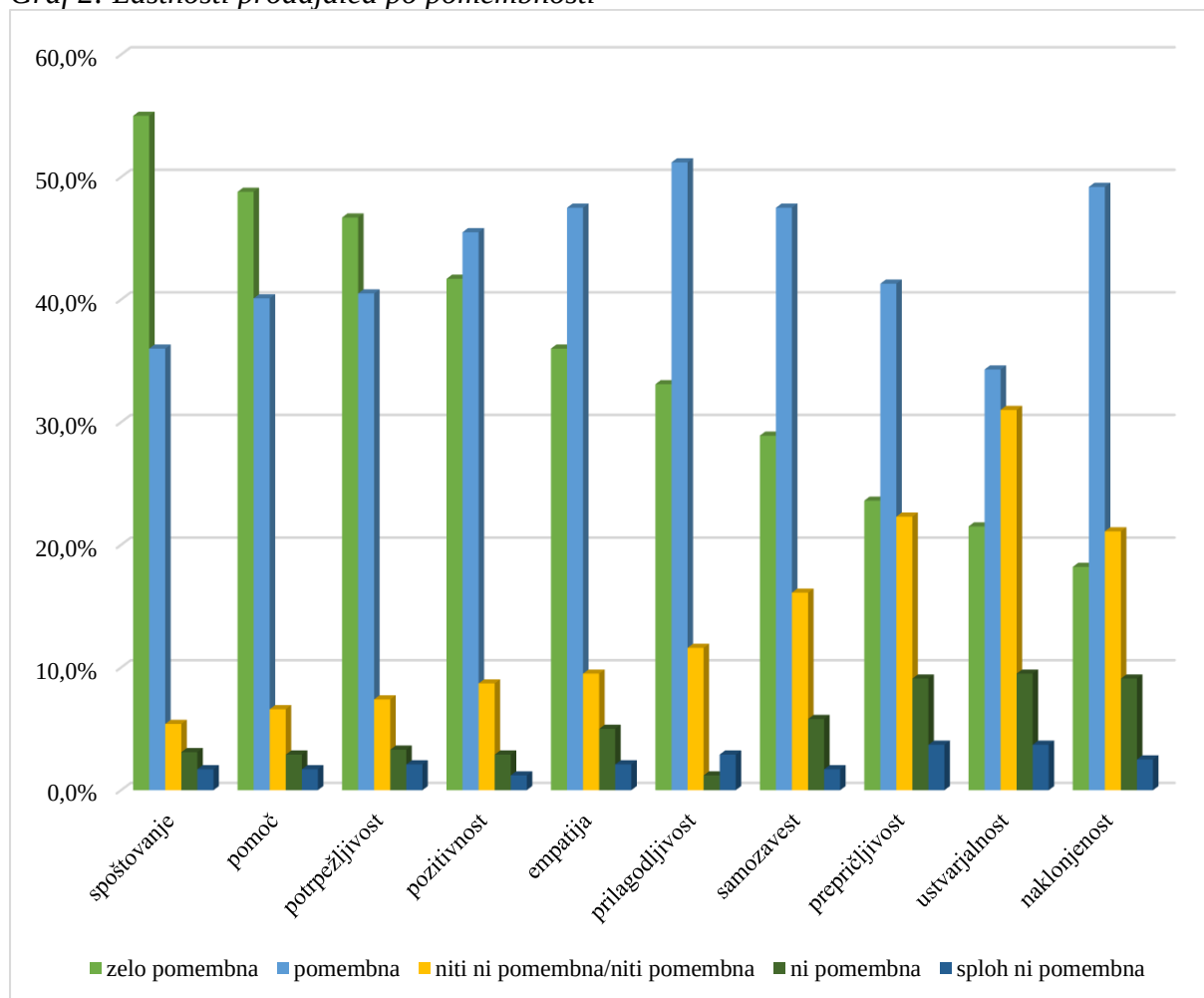
Graf 1: Pomembnost prvega stika med kupcem in prodajalcem



Vir: Fatur, 2022.

Graf 2 prikazuje odgovore anketiranih (v %), ki so razvrstili lastnosti prodajalca po pomembnosti. Prikazane so lastnosti po pomembnosti, od odgovora »zelo pomembna« do »sploh ni pomembna«. Naklonjenost je za anketirane pomembna in zelo pomembna v 67,4 % (frekvenca /f/: 44 in 119), prepričljivost je pomembna za 157 anketiranih (64,9 %); samozavest prodajalca je pomembna za 185 anketiranih oz. 70,2 %; prilagodljivost prodajalcev je pomembna za 204 anketirane oz. 84,3 %; empatija prodajalca je pomembna za 202 anketirana oz. 83,5 %; pomoč prodajalca je pomembna za 215 anketiranih oz. 88,9 %; pozitivnost prodajalca je pomembna za 211 anketiranih oz. 87,2 %; spoštovanje prodajalca do kupca je pomembno za 220 anketiranih oz. 91 %; potrpežljivost prodajalca je pomembna za 211 anketiranih oz. 87,2 %; ustvarjalnosti prodajalca pa je pomembna za 135 anketiranih oz. 55,8 %. Pri naslednjih lastnostih prodajalca se anketirani niso mogli odločiti, ali so pomembne ali niso pomembne: naklonjenost (21 %), prepričljivost (22,3 %), samozavest (16,1 %), prilagodljivost (11,6 %), empatija (9,5 %), pomoč (2,9 %), pozitivnost (8,7 %), spoštovanje (5,4 %), potrpežljivost (7,4 %) in ustvarjalnost (31 %). Kot nepomembne ali sploh nepomembne lastnosti so vprašani določili: naklonjenost (11,6 %), prepričljivost (12,8 %), samozavest (7,5 %), prilagodljivost (4,1 %), empatijo (7,1 %), pomoč (4,6 %), pozitivnost (4,1 %), spoštovanje (3,8 %), potrpežljivost (5,4 %) in ustvarjalnost (13,2 %).

Graf 2: Lastnosti prodajalca po pomembnosti



Vir: Fatur, 2022.

Zaključek prodaje

Zaključek prodaje je zaključna faza procesa osebne prodaje in ni časovno omejena; odvisna je od drugih dejavnikov, ki pa jih mora tržnik sam zaznati ter se odločiti za najustreznejšega. Izbiramo lahko med:

- zaključkom z alternativno ponudbo, pri kateri kupcu ponudimo dostavo;
- zaključkom na podlagi predpostavke, da se je kupec že odločil za nakup, zato lahko začnemo z naročilom;
- tihim zaključkom, po predstavitvi se usedemo in počakamo, da kupec izrazi svoje želje;
- neposrednim zaključkom, pri katerem kupca brez ovinkarjenja vprašamo, ali bo oddal naročilo.

Zaključek je najpomembnejši korak v celotnem procesu, kljub temu pa ima veliko tržnikov prav pri tem koraku največ težav, saj je ob vloženem trudu težko sprejeti morebiten negativen odgovor.

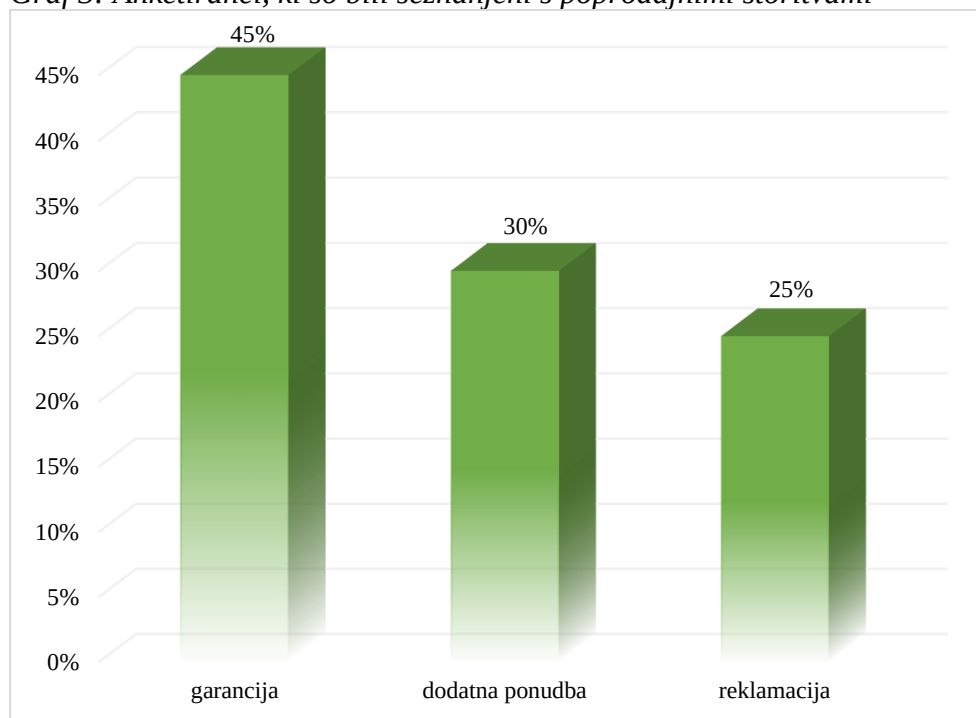
Spremljanje in vzdrževanje stikov

Spremljanje in vzdrževanje zadovoljnih kupcev je faza, ki jo umeščamo med poprodajne aktivnosti in poteka na več ravneh z vplivnimi elementi. Vsak tržnik naj bi sestavil nabor ravni in vplivnih elementov za merjenje zadovoljstva kupcev (Pompe & Vidic, 2008, str. 37–38):

- kakovostni izdelki in odlična prodajna storitev;
- dolgoročni medsebojni odnosi – tako se vzpostavi večkraten posel in gradi potrošnikova zvestoba, saj se z večkratnim nakupom začnejo tkati vezi med obema stranema, gre za obojestransko zadovoljstvo;
- programi zvestobe – gre za nagrado kupcev, to je postalo uporabno orodje za graditev in utrditev odnosov;
- osredotočenje na najboljšega kupca – na občasne kupce se osredotočamo manj;
- učinkovito reševanje pritožb – tesno povezano s kakovostjo izdelkov; če prejmemo reklamacijo, jo moramo rešiti hitro in učinkovito; vsaka pritožba kupca je priložnost prodajalca, da jo spremeni v zadovoljstvo;
- brezpogojna garancija – garancije dajejo potrošnikom občutek varnega nakupa, brez dodatnih stroškov;
- spodbujanje prodajalcev glede na učinkovitost prodaje – program zadovoljstva kupcev ne more potekati brez tistih, ki ga procesirajo; v podjetjih program zadovoljstva kupcev spodbujajo z nagrajevanjem.

V raziskavi smo preverjali seznanjenost anketirancev s poprodajnimi storitvami. Od anketiranih (171 oz. 70,6 %), ki so bili seznanjeni s poprodajnimi storitvami, jih je to storitev koristilo 144 oz. 84,21 %. Največ anketiranih je bilo seznanjeno s storitvijo garancije (114 oz. 79,16 %), z dodatno ponudbo (76 oz. 52,7 %) in z reklamacijo (63 oz. 43,7 %). Anketirani so lahko med poprodajno storitvijo izbirali med več možnostmi (graf 3).

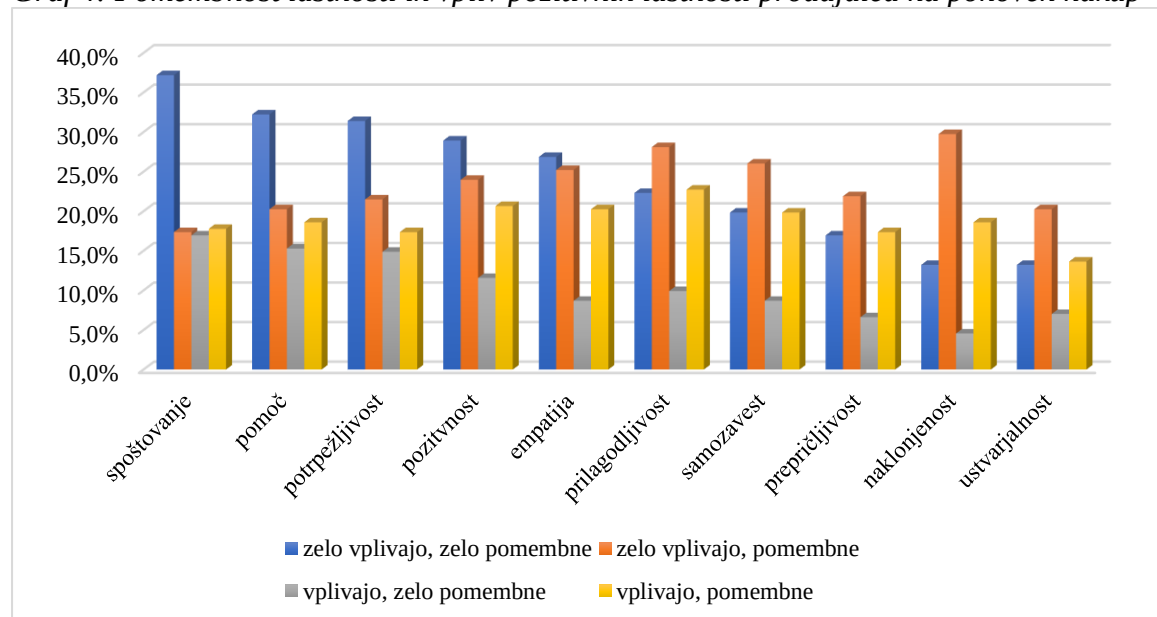
Graf 3: Anketiranci, ki so bili seznanjeni s poprodajnimi storitvami



Vir: Fatur, 2022.

Graf 4 prikazuje odgovore anketiranih, ki so odgovarjali na vprašanje o tem, kako pozitivne lastnosti vplivajo, da kupec opravi ponovni nakup pri istem prodajalcu. Segmentirali smo dva odgovora, da lastnosti »zelo vplivajo« in »vplivajo« na kupca. Pri vprašanju, pri katerem so anketirani segmentirali lastnosti po pomembnosti, smo od vsake lastnosti izbrali odgovore o pomembnosti: zelo pomembne in pomembne. Pri anketiranih je bilo največ odgovorov, da imajo lastnosti prodajalca zelo velik vpliv, da kupec ponovno opravi nakup. Kot je razvidno iz grafa 4, so anketirani odgovorili, da so zelo pomembne naslednje lastnosti: spoštovanje, pomoč, potrpežljivost, pozitivnost in empatija. Samo pomembne pa so naslednje lastnosti: naklonjenost, samozavest, prilagodljivost, prepričljivost in ustvarjalnost.

Graf 4: Pomembnost lastnosti in vpliv pozitivnih lastnosti prodajalca na ponoven nakup



Vir: Fatur, 2022.

5 PRODAJALEC

Nekoč je bil prodajalec v hierarhični ureditvi podjetja na zadnjem mestu. Marsikateremu vodji ni bilo pomembno, da bi prodajalca posebej motiviral, ker so se izdelki prodajali, ne da bi se prodajalec za to posebej trudil. Danes je prodaja popolnoma drugačna, treba jo je razvijati, spodbujati. Če želi biti podjetje uspešno in aktivno, mora na prvo mesto postaviti prodajalca. V Združenih državah Amerike imajo jasen rek: »no client, no company« (če ni kupcev, ni podjetja) (Geffroy, 1996, str. 72).

5.1 Definicija prodajalca

Prodajalec je edina povezava med kupcem in podjetjem. Prodajalec predstavlja podjetje številnim potrošnikom, postopno zbira informacije o kupcih in jih posreduje podjetju. Podjetje mora pametno premisliti o prodajnem timu, njegovi sestavi, prodajnih ciljih, strategiji prodaje, obsegu in nagrajevanju prodajnega tima.

V podjetju se nič ne zgodi do takrat, dokler podjetje ne proda izdelka ali storitve. Vsaka zaposlitev v podjetju je odvisna od prodajnega osebja, ne glede na to, ali gre za direktorja ali čistilko. Uspešnost prodajnega osebja je ključna za uspeh ali propad podjetja. Prodajalec je glasnik napredka, rasti in razvoja vsega gospodarstva. Prodajalec ustvarja, odpira tržišča za izdelke in storitve, njegovo delo ustvarja povpraševanje (Tracy, 1995, str. 173).

Prodajalci, ki gledajo na prodajo kot na svoj hobi, delajo z vnemo, gorečnostjo, impulzivnostjo, pričakovanjem, upanjem, so pri svojem delu zelo uspešni. Izdelek predstavljajo z zanimanjem in žarom v očeh (Hopkins, 1997, str. 49).

Prodajalec je posebna vez med podjetjem in kupci (potrošniki). Prodajalec predstavlja podjetje številnim uporabnikom, hkrati pa prodajalec prinaša podjetju številne nujne informacije o potrošnikih (Kodrin, 2012, str. 205).

Prodajalec si mora pri prodaji zastaviti naslednje cilje (Kodrin, 2012, str. 205):

- ohranitev obstoječih in iskanje bodočih kupcev,
- zbiranje, obdelava informacij iz okolice,
- prilagajanje stanju na trgu, gibanju ponudbe in povpraševanja,
- prepoznavanje potreb strank,
- prezentacija, zastopstvo podjetja,
- podajanje informacij glede lastnosti izdelkov dejanskim in potencialnim strankam,
- poizvedba za informacijami v povezavi z izdelki, podjetjem, konkurenti ...,
- svetovanje strankam, reševanje njihovih problemov,
- težnja za povečevanje uporabnosti izdelkov, ki jih ponuja podjetje,
- odprta usmerjenost v postopanju,
- prizadevanje za zadovoljne stranke,
- prizadevanje za zadovoljiv obseg in kakovost prodaje,

- učinkovito prodajanje: pristop k stranki, odzivnost na pripombe, zaključevanje prodaje,
- odgovornost za kakovostno dostavljeno blago,
- nudenje ostalih storitvenih elementov, kot so: tehnična pomoč, finančna pomoč, pospešitev dobave izdelka.

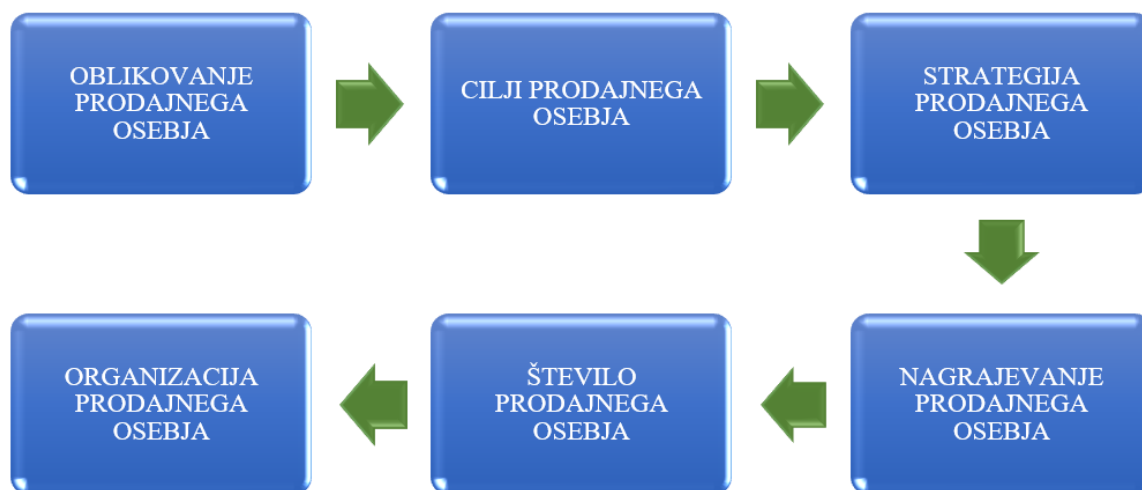
5.2 Pomen in vloga prodajalca v prodajnem procesu

Uspešen prodajalec se mora zavedati, da se izobraževanje ne sme nikoli končati. Izobražujemo se vse življenje. Treba se je zavedati, da veliko ljudi ni končalo formalnega izobraževanja, so pa lahko neformalno zelo usposobljeni (Ziglar, 2000, str. 41).

V gospodarstvih, v katerih vlada pomanjkanje, in na monopolnih trgih, podjetja ne poskušajo zadovoljiti potreb kupcev. Na teh trgih se prodajalci in proizvajalci sploh ne ukvarjajo s kupci ali z njihovimi potrebami. V takšni situaciji se prodajalec redko zanima za teorijo in dejavnosti trženja. Na trgih, kjer vlada široka ponudba izdelkov in storitev, pa morajo prodajalci ponuditi kakovosten izdelek ali storitev, saj drugače kupec odide h konkurenci (Kotler, 1998, str. 36). Podjetja, ki poslujejo na trgu, morajo natančno razmisliti, kako se bodo lotila izbire prodajnega osebja in kako bodo zasnovala sistem nagrajevanja (Kodrin, 2012, str. 205).

Slika 12 prikazuje pot od oblikovanja prodajnega osebja v podjetju, prodajnih ciljev, strategij, nagrajevanj prodajalcev, števila prodajalcev do organizacije prodajnega osebja.

Slika 12: Oblikovanje prodajnega osebja v podjetju



Vir: Kotler & Keller, 2006, str. 552.

Podjetja morajo v prodajnem procesu najprej definirati cilje, za katere želijo, da bi jih njihovi prodajalci dosegli. Cilji morajo biti del prodajne strategije, obenem pa se morajo navezovati na sedanje, bodoče in izgubljene kupce izdelkov ter storitev podjetja. Vsako podjetje mora svoje prodajalce taktično razporediti tako, da obiskujejo prave kupce ob pravem času in na ustrezen način. Prodajalci v podjetju morajo izvajati naslednje naloge (Kodrin, 2012, str. 205):

- iskanje novih kupcev;

- odločanje o razporeditvi časa obiskov med sedanjimi in bodočimi kupci;
- informiranje o izdelkih in storitvah podjetja;
- vzpostavljanje stikov s kupci, predstavljanje izdelkov podjetja, odgovarjanje kupcem na ugovore, sklepanje prodaje;
- izvajanje raznovrstnih storitev za kupce, kot so: svetovalna dejavnost, svetovanje glede tehnične pomoči, svetovanje o finančnih temah, dogovori o dostavah;
- zbiranje informacij, izvajanje tržnih raziskav, obveščanje o tržišču;
- odločanje o tem, kateri kupci bi dobili omejeno količino izdelkov, če bi le-teh primanjkovalo.

Če je še nekoč prodajalec v hierarhiji bil malodane na zadnjem mestu, je danes položaj prodajalca popolnoma drugačen. Danes se z vlogo prodajalca posredno ali neposredno ukvarja veliko oddelkov v podjetju, osrednji cilj vseh pa je, da prodajalca skozi delovni proces spodbujajo in da se razvija. Če želi biti podjetje uspešno in prodorno, mora dandanes postavljati na prvo mesto prodajalca.

Številni avtorji s področja prodaje in trženja trdijo, da je pri uspešnosti posameznika v prodaji ključna prepričljivost prodajalca (Marshall, Goebel & Moncrief, 2003). Velik pomen in prispevek k uspešni prodaji predstavljajo tudi komunikacijske veščine, prepričljivost, empatija in čustvena inteligenca prodajalca (Manna & Smith, 2004).

Dejstvo je, da podjetje brez uspešne prodaje ne more obstajati. Še več, vsaka zaposlitev v podjetju je odvisna od prodajnega osebja. Uspešnost prodajnega osebja je ključna za uspeh ali propad podjetja. Prodajalec je danes glasnik napredka, rasti in razvoja gospodarstva (Tracy, 1995, str. 173).

Prodajalec ima v procesu prodaje naslednje cilje (Kodrin, 2012, str. 205):

- ohraniti obstoječe in poiskati bodoče kupce,
- zbirati in obdelati informacije s trga,
- prilagajati se gibanju ponudbe in povpraševanja na trgu,
- prepoznavati potrebe kupcev,
- predstavljati in zastopati podjetje ter podajati informacije o lastnostih izdelkov,
- pridobivati informacije o izdelkih, podjetju in konkurentih,
- svetovati strankam in reševati njihove težave ter spodbujati zadovoljstvo strank,
- zasledovati zadovoljiv obseg in kakovost prodaje ter učinkovito prodajati,
- nuditi ostale storitve (tehnična in finančna podpora, pospešitev dobave).

Ne glede na to, ali prodajalec za prodajo porabi eno uro ali eno leto, gre vedno skozi sedem korakov prodaje (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 91–93):

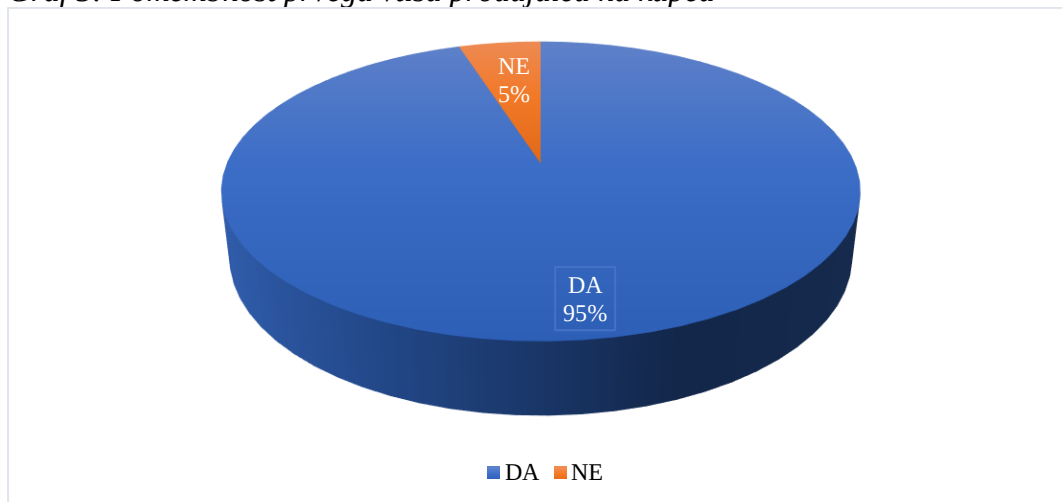
1. *Iskanje in ocena potencialnih kupcev.* Prodajalec skuša najti potencialnega kupca, ki ima potrebo ali željo po našem izdelku. Informacije o kupcih lahko najde na družabnih srečanjih, prireditvah, sejnih, v literaturi, telefonskih imenikih, prek priporočil itd.).

2. *Priprava*. Ko ima seznam potencialnih kupcev, mora izdelati strategijo. Narediti bo treba profil kupca; o njem mora izvedeti čim več, nato pa se odločiti, kakšen pristop za kontakt bo izbral – osebni, telefonski ali pisni. Nazadnje določi cilje, ki jih želi ob kontaktu s kupcem doseči in na njihovi osnovi pripravi predstavitev.
3. *Pristop k potencialnemu kupcu*. Zlato pravilo, ki se ga mora zavedati vsak prodajalec, je, da druge priložnosti, kako popraviti prvi vtis, ni. Dober prvi vtis je nujen. Pri osebnem stiku sta pomembna tako videz kot obnašanje.
4. *Predstavitve*. Gre za najbolj kritičen trenutek prodajnega procesa. Z njim prodajalec želi prikazati izdelek na tak način, da bo potencialnega kupca prepričal v nakup. Prodajalec lahko uporabi standardiziran pristop (predstavitve se nauči na pamet) ali pristop potreba-zadovoljitev (predstavitve temelji na potrebah posameznega kupca). Dobro je, da prodajalec predstavitev nadgradi s predstavitvenimi materiali (grafi, skice, slike, brošure itd.). Med predstavitvijo se prodajalec lahko sklicuje na *legitimnost* (dober sloves podjetja), *lastno strokovno znanje*, *moči referenc* (pogovor povezuje na temelju skupnih zanimanj, znancev, značilnosti ipd.), *povezave* (v času prodajnega pogovora ponudi promocijska darila podjetja in s tem okrepi navezanost) in *ustvarjanje dobrega vtisa*.
5. *Obvladovanje ugovorov*. Prodajalec jih mora obravnavati kot pomembne in utemeljene, saj so kupci radi obravnavani edinstveno, radi imajo, da so prodajalcu pomembni. Dobro je vedeti, da so ugovori kot vrata, ki jih moramo odpirati zato, da bi prišli do skupnega cilja. Uspešni prodajalci ugovore sprejemajo kot znak, da je kupec zainteresiran, in kot priložnost za nove ideje za izboljšanje svojih predstavitev. Ključno pri vsem je, da prodajalec pozna veščine za ugotavljanje pravih vzrokov za ugovore in jih nato ustrezno reši.
6. *Zaključek*. Žal nekateri prodajalci pogajanj nikoli ne pripeljejo do te faze, saj jim primanjkuje samozavesti ali pa se počutijo neprijetno, če zaprosijo za naročilo, včasih pa celo ne vedo, kdaj je pravi trenutek za zaključek prodaje. Gre za tisti korak, ko sklenemo posel. Zato je nujno, da prodajalec opazuje in prepozna vse znake, da lahko naredi zaključek.
7. *Spremljanje in vzdrževanje stikov*. Ker so prodajalci pogosto odvisni od ponavljajočih se nakupov, je ključno, da prodajo spremljajo do konca in da vidijo, kako je bil kupec zadovoljen s storitvijo. Ta korak je nujen za to, da prodajalec zagotovi sebi in podjetju zadovoljstvo kupca in ponavljajoče se posle.

Zaradi visokih stroškov, ki jih s seboj nosi osebna prodaja, se večina podjetij odloča za metodo uporabe prodajnega osebja po načelu vzvoda. To pomeni, da se prodajno osebje usmerja v prodajo zapletenih in prilagojenih izdelkov ali v prodajo velikim, pomembnim odjemalcem. Na drugi strani naj bi podjetje samo prek spleta ali drugih kanalov posredovalo začetne informacije, osnovne ponudbe in nudilo kakovostno podporo prodajalcem, ki se lahko na ta način lažje osredotočijo na zares pomembne posle (Kotler, 2004, str. 639).

V raziskavi smo preverjali, kako pomemben je prvi vtis, ki ga prodajalec naredi na kupca. Da je prvi vtis zelo pomemben, meni 230 oz. 95 % anketiranih, nepomemben pa je za 12 oz. 5 % anketiranih (graf 5).

Graf 5: Pomembnost prvega vtisa prodajalca na kupca



Vir: Fatur, 2022.

Največkrat je bila pri prvem vtisu pomembna komunikacija (165-krat oz. 68,18 %), sledi prijaznost (161-krat oz. 66,53 %), izgled (19-krat oz. 7,85 %) in strokovnost (14-krat oz. 5,79 %). Za 184 (76,03 %) vprašanih je pomembno, da prodajalec pri prvem vtisu poda informacije o izdelku in se posveti kupcu. Sledijo vprašani, ki menijo, da je dobro, če prodajalec posluša želje kupca (128 oseb oz. 52,89 %). 121 oseb (50,00 %) je mnenja, da mora imeti prodajalec primeren odnos do kupca. Po mnenju anketirancev je pomembno, da prodajalec na primeren način predstavi izdelek (91 oseb oz. 37,60 %). 44 (18,18 %) vprašanih meni, da je pomembno, da prodajalec postavlja dodatna vprašanja.

5.3 Vloga prodajalca skozi čas

Vloga prodajalca se je skozi čas spreminjala. Spremembe prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Prodajalec skozi čas

	»včeraj«	»danes«	»jutri«
dejavniki	izdelek	izdelek in storitev	celovit izdelek
prodaja	enkratno dejanje	zadovoljevanje potreb kupca	trajno sodelovanje
rezultat	dobiček prodajalca	dobiček prodajalca	zadovoljitev interesov prodajalca in kupca
trajanje prodajnega postopka	kratko	relativno dolgo	zelo dolgo
storitve	manj pomembne	pomembne	odločilne za prodajo
prodajni nastop	sklenitev pogodbe	občasno sodelovanje	trajno poslovno povezovanje

Vir: Potočnik, 2001, str. 119.

V preteklosti je bila prodaja enkratni dogodek. Osredotočen je bilo na sam izdelek in prodajo le-tega, pri tej prodaji nista bila pomembna ne kupec in ne storitev. V ospredju sta bila sklenitev pogodbe in dobiček prodajalca. Pri prodaji v današnjem trženjsko usmerjenem poslovanju podjetij je glavni motiv zadovoljevanje potreb kupcev. Pri prodaji prihodnosti gre za prodajo celovitega izdelka. Prodajalec in kupec trajno sodelujeta, zato je prodajni postopek dolgotrajen. Pri tej prodaji prodajalcu ni pomemben dobiček podjetja, ampak zadovoljitev interesov (potreb) kupca in njega samega. Prodajni nastop med kupcem in prodajalcem je trajno poslovno sodelovanje.

5.4 Zaposlovanje v prodaji

Zaposlovanje v prodaji je opravilo, s katerim v podjetjih želijo pridobiti in tudi obdržati najboljše kadre. Obstaja splošno mnenje, da je delo prodajalca zmožen opravljati vsak, kar pa seveda ne drži. Dejstvo je, da je za vodstvo podjetja izbor primerne prodajalca vse težja naloga. Podjetja se morajo zavedati, kako pomembni so zanje prodajalci. Na trgu se je razvil konkurenčni boj pri pridobivanju novih prodajalcev ter ohranjanju že aktivnih. V podjetju je zelo pomembno, da vodstvo ustrezno opredeli, kdo je odgovoren za zaposlovanje in uvajanje novih prodajalcev. Če je to opravilo natančno določeno, so novi prodajalci sposobni zelo hitro opravljati svoje delo (Johnston & Marshall, 2005, str. 286).

Postopek zaposlovanja prodajalcev vključuje naslednje faze (Snoj & Iršič, 2017, str. 329):

- določitev potrebe po novi zaposlitvi prodajalca;
- analiza potrebne aktivnosti (podjetje mora pripraviti primeren opis del in nalog);
- preureditev dejavnosti v opis prodajalca, ki ga podjetje potrebuje;
- izbor najustreznejšega načina za rekrutacijo prodajalca;
- druge dejavnosti, ki bodo potekale, preden kandidati pridejo na pogovor za zaposlitev;
- razgovor z bodočimi kandidati za prodajalca;
- preizkus kandidatov za prodajalca;

- odločitev o sprejetju in
- pogodba o zaposlitvi.

Glede potrebe o novih zaposlitvah lahko vodstvo v prodaji ugotovi, ali gre za dejansko novo potrebo ali pa je preoblikovanje mogoče narediti z obstoječimi prodajalci. Če je razlog zaposlitve novega prodajalca upravičen, je pametno zasnovati ustrezen opis prodajalčevega dela, poudarek mora biti na realnem opisu dela. Vodja prodaje mora zagotoviti primeren opis dela za vsakega prodajalca v podjetju. Takšen opis pripomore k sistematizirani zbirki navodil za izvrševanje vsakodnevnih nalog prodajalcev. Vodja prodaje brez opisa dela ne more primerno izvesti strokovnega nabora novih prodajalcev. Poročilo dela naj bi zajemalo vsaj naslednje komponente: naziv delovnega mesta, namen, struktura ciljev, odgovornost, medsebojni odnosi, naloge, raven pristojnosti, standardi izvajanja in nagrajevanje (Strafford & Grant, 1986, str. 78).

Naziv delovnega mesta je ime delovnega mesta, ki ga ali ga bo opravljal prodajalec. Naziv delovnega mesta mora biti jasan in razumljiv. Priporočljivo je, da se z nazivi ne pretirava, saj lahko neustrezen naziv sproži negativne odzive udeležencev. Po drugi strani pa je lahko podcenjen naziv velika ovira za navezavo stikov za nekatere kupce, predvsem ko želijo sogovornike na enakem položaju, kot je njihov (Snoj & Iršič, 2017, str. 332).

Opis dela mora poleg naziva vključevati še argumente za obstoj delovnega mesta. Sporočilo o delovnem mestu naj bo kratko, konkretno in naj obenem definira tudi način merjenja uspešnosti na delovnem mestu prodajalca. Opis naj vsebuje tudi cilje, ki vključujejo najpomembnejše naloge, ki jih bo prodajalec izvajal. Opis dela mora vključevati, komu in za kaj je prodajalec odgovoren (Snoj & Iršič, 2017, str. 332).

Raven pristojnosti je sestavni del prodajalčevega delovnega mesta, vanj se uvrščajo finančne, marketinške in druge pristojnosti na vseh ravneh odločanja. Odgovorni v podjetju za prodajo morajo opredeliti, kolikšen naj bo največji mogoč popust, ki ga sme prodajalec med pogajanjem ponuditi strankam, do kod lahko prodajalec sam oblikuje prodajne cene in plačilne pogoje ter s katerimi nadrejenimi se mora o tem posvetovati. Področje medsebojnih odnosov vsebuje odnose prodajalca z vsemi zaposlenimi v podjetju in odnose z vsemi strankami v podjetju (Snoj & Iršič, 2017, str. 332–333).

Nagrajevanje, ki je prav tako vključeno v opis delovnega mesta prodajalca, običajno vključuje materialno in nematerialno stran nagrajevanja. Podjetja poskušajo v zadnjem času vedno bolj uveljaviti koncept celovitega nagrajevanja. V opredelitvi delovnega mesta prodajalca je nagrajevanje treba opisati: plača, nagrajevanje, izobraževanje, službeno vozilo, bonitete, službeni telefon itd. (Colt, 1998, str. 281–282).

5.5 Motiviranje prodajalcev

Ključno pravilo vodstva prodaje je, da temelji motivacija zaposlenih v prodaji na treh med seboj povezanih dejavnikih, in sicer na njihovih sposobnostih, motiviranosti in sredstvih. To načelo je pogosto zapisano v enačbi učinka zaposlenih v prodaji (Lussier, 1990, str. 118):

$$\text{Učinek zaposlenega} = \text{število prodajalcev} (\text{sposobnosti} \times \text{motiviranosti} \times \text{sredstva})$$

Motiviranost zaposlenih v prodaji je rezultat dejanj, ki jih razumemo kot motiviranje ali spodbujanje. *Motiv* je razlog za aktivacijo prodajalcev (Strafford & Grant, 1986, str. 201). Motiv je želja, ki je tako močna, da osebo požene k iskanju načinov za njeno potešitev oz. spodbuja osebo k določenemu postopku in usmerjenosti vedenja (Kotler & Keller, 2006, str. 184). Motiv je tisti notranji dejavnik, ki aktivira, spodbuja posameznika k cilju. Ta gonilna sila povzroča stanje napetosti, ki je rezultat nezadovoljene potrebe. Posameznik si prizadeva znižati napetost z vedenjem, za katerega predvideva, da bo zadovoljilo potrebo. Način zadovoljevanja potrebe je odvisen od posameznikove preteklosti in izkušenj ter kulturnega okolja. *Motivacija* je proces, ki povzroča, da se ljudje vedemo in delujemo v določeni smeri. Motivirati pomeni, spodbuditi ljudi, da bodo učinkovito in na podlagi lastne odločitve opravili dane naloge.

Sredstva, s pomočjo katerih motiviramo ljudi, so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike motivacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Motivacija je razlog, zakaj ljudje počnemo to, kar počnemo. Je dvodimenzionalna – lahko je *interna* ali *eksterna*. *Interna motivacija* prihaja iz zadovoljstva, ki ga občutimo, kadar opravimo dolžnost oz. opravimo dano nalogo. *Eksterna motivacija* je aktivnost, ki jo izvaja druga oseba. Običajno zajema neke vrste nagrado. Tipični zunanji motivatorji v podjetjih vključujejo denar, povratne informacije o opravljenem delu in nagrade. Določena podjetja uporabljajo spodbude pri opogumljanju zaposlenih za razvoj dobrih delovnih navad in ponavljanje vedenja, ki koristi njim in podjetju. Takšne spodbude so lahko dodatki k plači, dela prosti dnevi in drugi tipi nagrad.

Teorija pričakovanja

Bistvo teorije pričakovanja je v enačbi (Moorhead & Griffin, 1995, str. 112):

$$\text{motiviranost} = \text{pričakovanje} \times \text{valenca}$$

Motiviranost posameznika je odvisna od tega, koliko si nekaj želi oz. hoče in kolikšna je možnost, da bo to dobil. *Pričakovanje* v zvezi z izpolnitvijo nekega cilja je predvsem notranje merilo, pri katerem gre za presojo lastnih sposobnosti in možnosti, da posameznik pride do cilja. Večje kot je posameznikovo pričakovanje v povezavi s ciljem, večjo možnost ima vodilni, da prodajalca motivira. Bolj kot prodajalec verjame, da bo dobil nagrado za svoje delo, bolj so vodilni uspešni pri motiviranju prodajalca. Pri tem je pomembno, da prodajalci skupaj z vodilnimi postavljajo cilje prodaje v podjetju. Valenca pa pojasnjuje vrednost, ki jo prodajalec povezuje z nagrado. Višja kot je nagrada za prodajalca, uspešnejši so pri njegovem motiviranju.

Če želi podjetje teorijo pričakovanja resnično uporabiti pri motivaciji prodajalcev, mora uresničiti naslednje pogoje (Moorhead & Griffin, 1995, str. 112):

- jasno določen rezultat, ki ga prodajalec želi doseči;
- jasno določen cilj in nalogo za njegovo uresničenje;
- napetosti med prodajalci je treba kar se da zmanjšati;
- cilj in naloge morajo biti stvarni, dosegljivi in medsebojno povezani;
- direktna povezanost kakovosti opravljenega dela v povezavi z nagrado zanj;
- sama nagrada mora imeti vrednost za prodajalca;
- prodajalec mora predvsem zaupati vodilnim;
- ves sistem mora omogočati enakopravnost.

Teorija enakosti

Prodajalci primerjajo svoje vloške in njihove nagrade z nagradami drugih v podjetju ali v podobnih podjetjih. Če je prodajalec prepričan, da gre za neenakost, bo poskušal spremeniti svoje vedenje v smeri vzpostavitve enakosti. Če pa ima prodajalec občutek, da je preveč nagrajen za vložen trud, bo zaradi etičnih načel začel povečevati svoj vložek; s tem pa se začne postopek zmanjševanja nagrajevanja za trud. Obenem bo prodajalec ugotovil, da si tako nagrado zasluži in bo poizkušal doseči večje nagrajevanje tudi za druge zaposlene v podjetju.

Teorija podkrepitve

Teorija izhaja iz predpostavke, da se lahko prodajalci naučijo vedenja na temelju izkušenj s pozitivnimi in negativnimi učinki. Prodajalec se usmeri k ponavljajočemu se vedenjskemu vzorcu, za katerega bo nagrajen in se obenem izogiba vedenjskemu vzorcu, za katerega ne bo nagrajen. Teorija podkrepitve tudi trdi, da lahko vodilni v podjetju vodijo zaposlene in obenem zaposlenim omogočajo, da se počutijo svobodne.

Pomembno pa je tudi, da se vodilni v podjetju držijo nekaj temeljnih vodil:

- prodajalci morajo natančno vedeti, kaj se v podjetju pričakuje od njih;
- izbrati morajo konkretne, primerljive in vsakemu posameznemu prodajalcu primerljive nagrade za vsakega posameznika;
- podjetje mora oblikovati primerno višino sredstev za opolnomočenje želenega vedenja;
- povprečnega ali pa celo podpovprečnega vedenja ni pametno nagrajevati;
- vodilni v podjetju se morajo osredotočiti na pozitivne vidike prodajalcev in s tem namenom na dobronamerno kritiko.

5.6 Nagrajevanje prodajnega osebja

Dobrega in uspešnega prodajalca je težko najti in tudi obdržati. Uspešni prodajalci so na račun boljših delovnih pogojev (stimulacija, motivacija) kaj hitro pripravljeni zamenjati delodajalca. Tako je ključno, da se tudi podjetja sprašujejo, kako prodajalcem zagotoviti boljši zaslužek in

poslovno ter osebno napredovanje in hkrati vplivati na pripadnost zaposlenih, tudi na račun prestiža in ugleda blagovne znamke, ki jo prodajalci tržijo (Potočnik, 2002, str. 386).

Jasen sistem nagrajevanja prodajalcev predstavlja usklajene procese in prakse organizacije, z namenom, da bi ta nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek k rezultatom podjetja. Organizacije navadno oblikujejo sistem nagrajevanja, ki izhaja iz poslovne strategije. Njen osnovni namen pa je, da organizacije zavarujejo in pospešijo doseganje zastavljenih ciljev. Če je sistem nagrajevanja primerno oblikovan, je ta z vidika zaposlenih istočasno tudi potrdilo o ustreznosti oz. neustreznosti njihovega ravnanja na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 191).

Nagrajevanje zaposlenih delimo na finančno in nefinančno nagrajevanje. V prodaji je priljubljeno pravilo o razmerju med stalnim in spremenljivim dohodkom prodajalca. Stalni prihodek naj bi predstavljal 70 %, spremenljivi del pa 30 % celotnega dohodka prodajalca (Kotler, 2004, str. 643).

Podjetja svojim zaposlenim (prodajalcem) navadno določajo prodajne kvote in s tem določajo cilje o količinah ali vrednostih izdelkov oz. storitev, ki naj bi jih prodali. V večini primerov je plača prodajalca vezana na raven dosežene prodajne kvote, ki se postavlja na osnovi letnega trženjskega načrta. Prodajalčeva kvota naj bi bila vsaj na ravni prodaje, ki jo je prodajalec dosegel v preteklem letu. Podjetja zaposlene stimulirajo s prodajnimi srečanji ali neformalni druženji, ki prekinajo delovno rutino in prodajnimi tekmovanji za posebne prodajne napore. Dodatno lahko podjetja svoje prodajalce stimulirajo z dobrimi finančnimi bonusi, jasnim komuniciranjem ciljev, s priznanji in pohvalami za pretekle dosežke, popestritvijo dela (plačana izobraževanja, dodatne, nove odgovornosti in projekti) in posebnimi ugodnostmi (službeno vozilo, članstvo v klubih, vstopnice za športne dogodke). Dodati velja, da predstavljene metode niso namenjene zgolj za motiviranje zaposlenih, temveč tudi z namenom, da podjetje uspešne zaposlene veže nase. Podjetja se namreč vedno bolj zavedajo, da njihova konkurenca ne opreza le za trženjskimi aktivnostmi, temveč preži tudi na učinkovito prodajno osebje. Konkurenca seveda upa, da prodajno osebje konkurenčnega podjetja ni zadovoljno in samo čaka, da ga nagradi s primernim plačilom ter drugimi ugodnostmi (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 105–106).

5.7 Ocenjevanje prodajnega osebja

Podjetja morajo razviti skupna merila za ocenjevanje dela zaposlenih v prodaji. Merjenje učinka prodajalcev je pomembno zaradi dveh razlogov. Prvič, prodajno osebje potrebuje povratne informacije, ki jih lahko uporabi za nadaljevanje ali izboljšavo načinov dela. Vodstvo pa se na osnovi povratnih informacij lahko odloča glede višine plače in bonusov zaposlenih. Drugič, merjenje učinkovitosti prodajalcev je primarni vir za interno analizo. Vodstvo lahko na tej osnovi določi prednosti in slabosti prodajnega osebja, morebitne prilagoditve in podporo podjetja v delih, kjer jo prodajno osebje najbolj potrebuje (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 107).

Dodatno je nujno, da prodajnemu osebju redno povemo, kako dela. Za vse zaposlene namreč velja, da ti postanejo nezadovoljni, če nikoli ne dobijo povratne informacije o svojem delu. Splošno znano pa je, da produktivnost pada takrat, ko so zaposleni nezadovoljni. Istočasno je ocena dela podlaga za nove cilje in strategije ter temelj za sprejemanje odločitev, vezane na nagrajevanje in napredovanje prodajnega osebja (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 107).

Vodstvo lahko dobi informacije o delu prodajnega osebja skozi osebna opazovanja, povratne informacije kupcev, najpomembnejša pa so poročila o prodaji, ki se delijo na načrt delovanja (delovni načrt) in poročila o rezultatih delovanja. Delovne načrte pripravljajo prodajalci sami, v njih pa predstavijo načrtovane aktivnosti za naslednji teden, mesec ali kvartal. Iz tovrstnih načrtov lahko vodstvo ugotovi, kakšne so prodajalčeve sposobnosti načrtovanja časa, discipline in organiziranosti. Ne nazadnje pa lahko tudi primerja njihove načrte s končnimi dosežki. Iz poročil o rezultatih delovanja pa lahko vodstvo razbere najpomembnejše kazalnike, kot so na primer: povprečno število sestankov prodajalca na dan, povprečno trajanje enega sestanka, povprečen dohodek podjetja na sestanek, povprečen strošek na sestanek, odstotek naročil na sto sestankov, število novih strank itd. (Kotler, 2004, str. 651).

Vodstvo lahko uporabi tudi formalno ocenjevanje. V tem primeru gre za tabelarično spremljanje normativov za ocenjevanje prodajne uspešnosti in zbiranje informacij o vsakem posamezniku (Kotler, 2004, str. 651).

Podjetja lahko med ostalim uporabijo tudi (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 108):

- *primerjave rezultatov med prodajalci* (realna primerjava je možna, če ni razlik v tržnem potencialu določenega območja);
- *primerjave med trenutno in preteklo prodajo* (primerjava podatkov iz več obdobj);
- *ocenjevanja zadovoljstva kupcev* (raziskava o zadovoljstvu s prodajalcem in izdelkom);
- *kvalitativnega ocenjevanja prodajnih predstavnikov* (preverjanje znanja prodajalca o podjetju, izdelkih podjetja, kupcih, tekmecih, odgovornostih, kompetencah, splošnem obnašanju, nastopu in vedenju, odnosu s kupci itd.).

5.8 Izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja

Četudi je poslovni svet sprejel prepričanje, da je znanje eden ključnih strateških virov organizacije in poglavitni dejavnik konkurenčnosti, torej pripisuje znanju pomembno vlogo, se ta še vedno sprašuje, katere vrste znanja in kompetenc so najpomembnejše, da bi organizacije poslovale čim učinkoviteje (Omerzel Gomezelj, 2008, str. 39).

Različni avtorji prisegajo na različne pristope k usposabljanju in izobraževanju prodajalcev. Novo znanje postane učinkovito takrat, ko se hitro širi po celotni organizaciji. Ideje in znanje lahko dosežejo maksimalni vpliv, kadar je z njimi seznanjen večji del zaposlenih in ne le manjša skupina. V organizacijah naj bi se za učinkovito širjenje znanja izkazali naslednji pristopi: rotiranje zaposlenih po oddelkih, učenje s pomočjo bolj izkušenega sodelavca (mentorja), razprave v skupinah, oblikovanje delovnih timov (sestavljajo jih zaposleni z različnimi znanji in delovnim stažem), preučevanje primerov iz prakse in igranje vlog.

Strokovnjaki so raziskali, da podjetja z razvitim sistemom izobraževanja ustvarjajo večjo dodano vrednost za kupce, nenehne izboljšave delovnih procesov, učinkoviteje izrabljajo delovne resurse in se hitreje prilagajajo spremembam (Dovžan, 2014, str. 120–2).

V želji, da bi izvršni direktorji lahko zadovoljili pričakovanja kupcev in svojih nadrejenih, morajo v prvi vrsti zagotavljati sodelovanje prodajnega tima z drugimi funkcijami v podjetju. Dobovišek (2007, str. 93) kot uspešne za to izpostavlja metode treninga, coachinga in motiviranja za prava orodja za vodenje in usmerjanje prodajalcev v želeno strateško smer. V sklopu treningov je dobro, da podjetje prodajalcu širi obzorja s področja veščin za vzpostavljanje stika s kupci. Pri tem je ključno postavljanje situacijskih vprašanj (s katerimi preučujemo trenutno situacijo in potrebe kupca), vprašanja o težavah (s katerimi želimo opozoriti na nezadovoljstvo z obstoječim ponudnikom), implikacijska vprašanja (poudarjanje problema z namenom, da kupca premaknemo k odločitvi za naš izdelek) in vprašanja, ki se usmerjajo v poplačilo naporov (kaj vse bo bolje po nakupu izdelka).

Poleg klasičnih prodajnih treningov se zelo priporoča izvajanje treningov s področja osebnostne rasti, na katere podjetja pogosto pozabijo, a so v današnjih tržnih razmerah še kako potrebni (Dobovišek, 2007, str. 104).

Vsa prizadevanja podjetij bodo praktično nična, če podjetja del sredstev (namenjenih za izobraževanje) ne bodo vložila v t. i. *Coaching*. Gre za individualno obravnavo posameznika. Te oblike usposabljanja morajo biti deležni vsi zaposleni, vključno z vodstvom, ki mora najprej spoznati sebe in osebnostno zrasti zato, da bi lahko usmerjalo svoje podrejene. Navadno *coachingi* za prodajalce zajemajo strategije za učinkovito prodajo (lahko tudi skupinska obravnavo), trening osebnostnih veščin (individualna obravnavo) ali *coaching* prodajnega obiska. V tem primeru lahko mentor tiho spremlja potek prodajnega razgovora in po njem daje povratne informacije, lahko pa med obiskom tudi vskoči in posreduje (Dobovišek, 2007, str. 112–116).

Potočnik (2002, str. 388) trdi, da pri strokovnih usposabljanjih zaposlenih v prodaji razlikujemo tri skupine ciljev: *kognitivne*, *afektivne* in *psihomotorične cilje*. Kognitivni ali spoznavni cilji se usmerjajo v poznavanje tehničnih in drugih funkcionalnosti izdelkov, ki jih podjetje prodaja. Zahtevajo tudi, da prodajno osebje pozna svoje podjetje, kupce in konkurenco. Kognitivne cilje najlažje dosegamo s pomočjo predavanj, razprav in obravnav praktičnih primerov. Afektivni ali čustveni cilji se osredotočajo na ustvarjanje pozitivnih vrednot in vedenja do poslovnega okolja, kar v praksi pomeni, da se morajo prodajalci znati pripraviti na učinkovite prodajne predstavitve. Najboljše metode za tovrstne cilje so igranje vlog, obravnave primerov, usposabljanje pri delu (z mentorjem). Psihomotorični cilji so osredotočeni na prodajne postopke prodajalcev, kot na primer, vljudnost, pravilna razlaga in predstavitev. Prodajalci morajo biti seznanjeni s svojimi delovnimi nalogami in odgovornostmi ter nato tudi ustrezno razporejati svoj čas. Najučinkovitejše metode za to obliko so: igranje vlog, obravnav primerov in samostojna prodajna predstavitve pred sodelavci.

Strokovno usposabljanje prodajalcev podjetja izvajajo s pomočjo osebnih in neosebnih metod. Med osebne oblike uvrščamo predavanja, razprave, obravnave primerov, igro vlog in praktično usposabljanje, ki ga nadzira mentor. Velika prednost te metode je v sprotnem nadzoru in preverjanju znanja. Med neosebne oblike štejemo učenje po vnaprej pripravljenih besedilih, avdio ali video zapisih oz. izbranih knjigah (Potočnik, 2002, str. 389–90).

Priporočljivo je, da podjetje začetna strokovna usposabljanja za nove sodelavce opravlja ločeno od dopolnilnega strokovnega usposabljanja že zaposlenih prodajalcev. Nujno je, da pri novih sodelavcih že v začetku poslovnega sodelovanja podjetje dviguje občutek pripadnosti in motiviranosti. Ker so programi usposabljanja velik finančni izdatek, jih morajo podjetja pripravljati s posebno skrbnostjo, saj je osrednji cilj izobraževanj povečevanje učinkovitosti prodajnega osebja in s tem tudi podjetja (Potočnik, 2002, str. 388–9).

Učinkovitost prodajalcev dvigujemo navadno z izobraževanji o (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 109–110):

- *Prodaji.* Osnovni cilj izobraževanj je spremeniti prodajalca iz pasivnega prejemnika naročil v aktivnega prejemnika naročil. Najpogostejša sta dva pristopa, prva je metoda pritiska na kupca, kjer se v predstavitvah pretirava o dobrih lastnostih izdelka, kritizira konkurenco, prodaja samega sebe, forsira popuste z namenom, da se kupec takoj odloči za nakup. Ta pristop predvideva, da kupec brez pritiskanja izdelka nikoli ne bo kupil. Drugi pristop pa temelji na reševanju težav kupca. Tukaj prodajalca učijo poslušanja, zastavljanja vprašanj, da zna prepoznavati potrebe kupcev in zanje iskati primerne rešitve. Seveda je drugi pristop primernejši in dolgoročnejši od prvega.
- *Pogajalskih spretnostih.* Osrednji cilj pogajanj je zbliževanje stališč. Pogajanja v prodaji so najpomembnejša, ko prodajamo drugim organizacijam. Tukaj podjetja izobražujejo na področju priprave in sposobnosti načrtovanja, poznavanja osrednje teme, sposobnosti hitrega in jasnega razmišljanja pod pritiskom, komunikacijskih sposobnosti, sposobnosti poslušanja ter prepričevanja drugih.
- *Ustvarjanju odnosov s kupci.* Cilj podjetij ni več le zaključevanje prodaje, temveč tudi dolgoročen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju. Tako podjetja izobražujejo prodajalce o ustreznem prodajnem postopku, ki bi moral biti sestavljen iz štirih korakov: priprave, preučevanja, vzpostavljanje zaupanja in faze, kjer zaupanje tudi pridobimo. Ključ je, da prodajalce naučimo zanesljive in zaupanja vredne komunikacije, ki bo vodila v to, se bo kupec k njim vedno znova vračal. Tako bo dolgoročni odnos med podjetjem in kupcem praktično zagotovljen za vedno.

Četudi se podjetja vedno pogosteje zavedajo, da jih vse močnejša konkurenca in zahteve kupcev silijo k spreminjanju vedenja in preoblikovanju kompetenc prodajnega osebja, se le peščica podjetij odloča za spremembe v tem delu. Le napredna podjetja so začela spoznavati, da mora biti delo prodajnega osebja visokokakovostno in strokovno in da kupci pomanjkljivo usposobljenih prodajalcev ne tolerirajo več. Poslovni rezultati podjetja so neposredno odvisni od dobro usposobljenih prodajnih kadrov (Dobovišek, 2007, str. 92).

5.9 Izguba prodajnega osebja

Odhodi prodajnega osebja iz podjetij se precej razlikujejo od odhodov osebja drugih oddelkov. Razlogov za razlike je več. Prvi, najopaznejši je ta, da so prodajalci najbolj vidni del podjetja, saj v veliki meri prispevajo k zunanji podobi podjetja. Drugi je ta, da prodajalci predstavljajo podjetje tako, da dobivajo od kupcev pomembne povratne informacije s trga. Zadnji, tretji, pa je ta, da prodajalci iz različnih razlogov pogosteje (kot drugi zaposleni) zapuščajo podjetja (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 110).

Razlogi za odhod posameznika iz podjetja so neizogibno povezani z njegovo motivacijo. Nanjo vpliva ogromno dejavnikov: posameznikov značaj, lastnosti, temperament, stališča, izkušnje, trenutno počutje, okolje itd. Vse to lahko vpliva na njegovo odločitev za odhod iz podjetja, a dejstvo je, da podjetje večine izmed navedenih dejavnikov ne pozna in nima nanje direktnega vpliva. Vendarle pa so najpogostejši razlogi za odhod zaposlenih: neprimerno plačilo, pomanjkanje možnosti napredovanja, osebni konflikt, pomanjkanje podpore nadrejenih pri izvajanju nalog. Vodstvo pogosto izjavlja, da ni seznanjeno s tem, kakšni so razlogi za odhod zaposlenih; zato je priporočljivo, da že v času zaposlitve izvaja anonimne ankete o zadovoljstvu zaposlenih, da se z njimi tudi pogovarja in jim pokaže, da je pripravljeno sprejeti tako pohvalo kot kritiko (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 110).

Menjava prodajnega osebja ima številne posledice na poslovanje podjetja in njegove odnose s kupci. To se sprva odraža v neposrednih denarnih stroških ob menjavi zaposlenih, a tu gre le za kratkoročen učinek. Veliko bolj problematičen in dolgoročen je lahko upad prodaje, prav tako poslabšanje odnosov in izguba ugleda pri kupcih. Če se prodajalec zaposli pri konkurenci podjetja, mora to podjetje upoštevati tudi stroške relativne izgube na določenih trgih. Hkrati lahko prodajalec konkurenci prenese tudi specifična znanja o poslovanju in procesih podjetja, kar lahko konkurenčno podjetje seveda izkoristi zase (Vuković & Zavašnik, 2008, str. 111).

5.10 Osebnostne lastnosti in znanja uspešnega prodajalca

Kompetence in osebnost prodajalca so tiste, ki pomembno vplivajo na njegove prodajne rezultate (Ahmad, Basir, & Kitchen, 2010). Brian Tracy je uspeh prodajalca analiziral skozi sedem lastnosti oz. funkcij: pozitivna miselna naravnost, dobro zdravje in lep videz prodajalca, vrhunsko poznavanje izdelka, nenehno iskanje novih strank, sposobnost za nastopanje in predstavitve, obravnava ugovorov in pridobivanje zaupanja kupca ter večine osebnega menedžmenta in upravljanja s svojim časom. Avtor je tudi trdil, da je vseh sedem lastnosti možno ves čas nadgrajevati in da se razlogi za končni rezultat skrivajo izključno v prodajalcu (Tracy, 1995, str. 177–180).

Uspešnemu prodajalcu je mar za kupca. Zanimajo ga njegove potrebe, želje in cilji; prav zato točno ve, kako bi izdelek podjetja, ki ga prodajalec zastopa, kupcu pomagal na poti do doseganja njegovih ciljev. Uspešen prodajalec je vedno samozavesten (jasno zna svoj izdelek umestiti v življenje kupca) in v okolju hitro prepoznava možnosti za prodajo, četudi prodaja, je subtilen in nikoli ne daje vtisa, da nekaj prodaja, sploh pa ne na silo. Hkrati je odporen na

zavrnitve, jemlje jih za osebni izziv. Uspešen prodajalec je optimističen, energičen in ekstravertiran. Ima mnogo konjičkov, zanima ga veliko stvari, rad govori o denarju in uživa v interakciji z drugimi ljudmi, zelo dober je v poslušanju. To je nujno zato, da zve za težavo (bolečino) kupca in da na to lahko naveže pogovor o izdelku, ki bo težavo kupca rešil. Hkrati je razgledan in vedno v koraku s časom. To mora biti, saj so kupci ravno tako vedno bolj izobraženi in seznanjeni z dogajanjem na trgu. Prav tako je spoštljivo vztrajen in vedno iskren. Ima širok svetovni nazor in je na splošno zelo razgledan (Freedman, 2023).

Uspešen prodajalec mora veliko vedeti o izdelku, ki ga prodaja, imeti mora odlične komunikacijske in predstavitvene veščine, sposobnost poslušanja ter reševanja ugovorov, veščine prepričevanja in medosebne veščine (Punwatkar & Varghese, 2014, str. 81). Nenehno mora govoriti skozi koristi in prednosti za kupca, jih vključiti v vsakodnevno rutino kupca. Več znanja, kot ga ima prodajalec, bolj je lahko samozavesten in lažje rešuje tudi ugovore kupcev. Prepričal bo tudi, če bo o izdelku govoriti z navdušenjem. Dodatno bo sposobnost poslušanja tista, ki bo prodajalcu pomagala, da spozna svojega kupca do potankosti. S temeljitim poznavanjem izdelka in zbiranjem informacij o kupcu bo reševanje ugovorov enostavnejše. Uspešno reševanje ugovorov pa je temelj in predpogoj za dobre prodajne rezultate. Prodajalec, ki je v svojem nastopu suveren in prepričljiv, ima bistveno večjo verjetnost, da bo pri svojem delu bolj uspešen. Močne medosebne veščine (prijetnost, komunikativnost, hitro navezovanje stikov, prilagodljivost) napovedujejo nadpovprečno visoko uspešnost prodajalca. Vendarle pa moramo poudariti, da se omenjene veščine lahko nadgrajujejo in gradijo s pomočjo izobraževanj, ki naj jih podjetja redno izvajajo, saj lahko na ta način tudi pomembno dvignejo ne le kompetence prodajalcev, ampak posledično tudi poslovne rezultate (Punwatkar & Varghese, 2014, str. 82–6). Kupci od prodajalca pričakujejo, da bo poleg primerne strokovnega znanja pokazal tiste osebnostne in človeške lastnosti, zaradi katerih bo kupcem med nakupom ves čas prijetno.

Veščine, ki prodajalcu zagotavljajo uspeh pri delu (Mihaljčič, 2006, str. 21):

- *inteligentnost* (omogoča razumevanje prodajnega procesa, ločevanje pomembnega od nepomembnega, izbiro najboljše možne rešitve, prilagajanje spremembam);
- *verbalna (besedna) sposobnost* (jasno sporazumevanje in izražanje);
- *numerična (računska) sposobnost* (sposobnost hitrega računanja);
- *spomin* (pomnjenje velike količine podatkov o izdelkih, podjetju, kupcih);
- *senzorne sposobnosti* (natančno in hitro zaznavanje vseh dražljajev);
- *mehanske sposobnosti* (razumevanje delovanja strojev in naprav, ki se prodajajo);
- *empatija* (sposobnost vživljanja v vlogo kupca; prodajalec mora razumeti kupčeve želje, potrebe in interese; zavedati se mora, da so kupci ne le razumna, ampak tudi čustvena bitja; od prodajalca se pričakuje, da bo iz vedenja kupca sklepal, kaj razmišlja in kako čustvuje, četudi kupec tega ni izrazil).

Loveland idr. (2015, str. 233–236) predlagajo, naj podjetja upoštevajo lastnosti, ki vplivajo na uspešnost prodajalcev:

- *trajne osebne značilnosti*: metaanalize dosledno prikazujejo, da prodajalčeva osebnost nakazuje njegovo delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu;
- *ekstravertiranost*: ekstravertirani prodajalci so v primerjavi z introvertiranimi precej bolj opremljeni za ciljno osredotočeno prodajo;
- *čustvena stabilnost*: osebe, ki so čustveno manj stabilne, so bolj negativne, doživijo več negativnih situacij;
- *optimizem*: ta lastnost napove prodajalcu uspešnost v prodaji in hitrejše okrevanje po neuspehu;
- *naravnost na timsko delo*: je ključnega pomena za uspeh prodajalca; vodja tima mora spremljati, razporejati in zagotavljati, da so slogi prodajalcev in motivacija v timu harmonizirani – takšno vodenje pomaga posameznemu prodajalcu do uspešnejšega delovanja;
- *usmerjenost na storitve za stranko*;
- *motiviranost za delo*: nujna lastnost prodajalca za doseganje operativno naravnanih ciljev;
- *zadovoljstvo prodajalca z zaposlitvijo*: se kaže kot navdušenje nad delom in je medsebojno odvisno s produktivnostjo.

Snoj (2005) pripisuje prodajalcu naslednje osebne lastnosti:

- sposobnost hitrih odločitev,
- nagnjenost k organiziranosti dela in časa,
- prodajalec mora znati poslušati med prodajnim pogovorom,
- timsko delo,
- kreativno reševanje problemov,
- obvladovanje umetnosti sporazumevanja,
- dobro opazovanje vseh podrobnosti,
- zmožnost vživljanja v kupca,
- zmožnost ovrednotenja položaja,
- poznavanje tehnik postavljanja vprašanj,
- načelo iskrenosti – prodajalec prizna nekaj negativnega, kupec pa o prodajalcu zaradi tega misli pozitivno,
- dobra seznanjenost z dejavnostmi,
- pristop razmišljanja, ki dovoljuje premislek o vseh razlagah,
- zaznavanje ovir kot izziv,
- energičnost.

V raziskavi smo preverjali, ali so lastnosti dobrega prodajalca *prirojene, privzgojene ali naučene*. Večina anketiranih (42,86 %) meni, da so lastnosti naučene; 27,98 % je odgovorilo, da so lastnosti prirojene; da so lastnosti privzgojene pa meni 27,98 % anketiranih.

5.11 Vedenje prodajalcev

Pri dojemanju dejavnikov, ki se odražajo v vedenju prodajalcev, dejavniki izhajajo iz različnih znanj, zlasti iz ekonomije, psihologije, sociologije in antropologije (Snoj & Iršič, 2017, str. 401). Pri prodajalcih gre za proučevanje prodajalčevega načina razmišljanja o podjetju, sodelavcih, izdelkih, kupcih itd. Dejavniki, ki izvirajo iz ljudi, lahko vplivajo na prodajalčevo vedenje (motivacijo, cilje, osebnost in samopodoba, zaznavanje, učenje) (Blythe, 2007, str. 19).

Motiv in motivacija

Potreba ljudi je fizično-psihološki občutek po pomanjkanju nečesa. Potreba je izhodišče za vsakršno dejavnost posameznikov in skupin (Snoj & Gabrijan, 2015, str. 109). Obstoje potrebe običajno še ne zadošča, da bi spodbudili vedenje človeka; njegovo potrebo moramo preoblikovati v motiv. Potreba se razvije v motiv, ko doseže primerno intenzivnost. Motiv je potreba, ki je tako močna, da človeka prepriča v iskanje načinov za njeno zadovoljitev ali pa ga spodbuja k določenemu načinu in smeri vedenja. Motiv je razlog za neko ravnanje posameznika (Kotler & Keller, 2006, str. 184). Da bi potreba prerasla v motiv, so potrebni dejavniki oz. dražljaji spodbuditve. Dražljaj je sila, ki prepriča posameznika, da se odzove na potrebo (Blythe, 2007, str. 29).

Cilji

Cilj je razumska komponenta motivacije in zunanji objekt, h kateremu je motiv naravnan. Motivi so velikokrat emocionalnega izvora, cilji pa njihova razumskost. Osnovni dražljaj je posledica čustvenega izvora, vezana na to, v kolikšni meri je posamezniku prijeten položaj, v katerem se znajde. Cilj je spodbuda za posameznika, ki se usmerja v določeno aktivnost. Imeti cilj pomeni povečevati in pospeševati rezultate. Vsak človek je pripravljen tvegati več, če ima natančno določene cilje (Blythe, 2007, str. 51).

Osebnost in samopodoba

Osebnost je preplet različnih odločilnih dejavnikov. Gre za skupek posebnih komponent, kot so: čustva, motivacija, zaznavanje, vedenje in stališča posameznika. Je celotnost duševnih, vedenjskih, telesnih lastnosti, po katerih se oseba loči od drugih (Lipičnik & Možina, 1993). Prav te značilnosti imajo nadzor nad posameznikovo odzivnostjo in odnose z okoljem. Osebnost je temelj posameznika in koncept, ki usmerja njegovo vedenje (Snoj & Iršič, 2017, str. 405).

Osebnost je naša umska podoba o tem, kdo smo, kaj dojemamo, mislimo, ali si predstavljamo, da smo. Samopodoba je posameznikovo doživljanje samega sebe kot posameznika (Inštitut za razvoj človeških virov, b. d.). Samopodoba je zbirka odnosov, ki jih oseba, zavedno ali

nezavedno, uveljavi do same sebe. Samopodoba ima naslednje lastnosti: je naučena, ni podedovana, je stabilna in dosledna ter edinstvena (Blythe, 2007, str. 83).

Zaznavanje

Zaznavanje je postopek, s katerim posameznik sprejema, prebira, organizira ter si razlaga dražljaje v razumljivo in razumno sliko sveta (Schiffman & Kanuk, 2000, str. 59). Na zaznavanje vplivajo: pristranskost posameznika, reagiranje spodbud po pomembnosti, upanje (ki usmerja posameznika pri izbranih dražljajih) in posameznikove izkušnje, ki mu omogočajo razlago dražljajev (Blythe, 2007, str. 94). Občutljivost posameznika na dražljaje se spreminja zaradi kakovosti senzoričnih čutil (vid, vonj, sluh, okus, otip) in količine intenzivno doživetih dražljajev (Snoj & Iršič, 2017, str. 408–409).

Učenje

Učenje je usvajanje, predelava in skladiščenje znanja, ki vpliva na bodoče mišljenje, vedenje in ima relativno dolgotrajen učinek. Vključuje tudi nastajanje čustev, izoblikovanje zaznav, spodbujanje interesov, stališč (Lipičnik & Možina, 1993, str. 22). Večina posameznikov učenje povezuje z izkušnjami iz preteklosti. Učenje in vedenje posameznikov izvirata iz imitiranja drugih ljudi, ne samo iz lastnih izkušenj (Snoj & Iršič, 2017, str. 409–410).

6 ODNOSI V PRODAJNEM PROCESU

Lastniki in vodstvo podjetja se morajo zavedati, kako pomembna je prodaja v podjetju. Vse ostale funkcije v podjetju ne morejo delovati, če prodaja ni dobra, saj ni priliva prihodkov in denarnih sredstev v podjetje. Lastniki morajo ob vzpostavitvi podjetja najprej pomisliti na prodajo, ker si le tako lahko zagotovijo dovolj finančnih sredstev. Vodstvo podjetja mora skrbno načrtovati in napovedovati prodajo, da lahko preživi, ostane in raste na trgu. Mala in mikro podjetja običajno nimajo razvitega oddelka za marketing in prodajo. V mikro podjetjih je običajno zaposlen eden ali pa samo sam lastnik podjetja, ki opravlja prodajo ali celo vsa preostala dela v podjetju. Pomembno je, da lastnik razume vlogo prodaje, prodajalca in kupca.

6.1 Podjetje

6.1.1 *Podjetje in prodaja*

Preden vodstvo in lastniki podjetja začnejo s prodajo, morajo poznati svoje izdelke in storitve. Izdelek lahko spada med osnovne življenjske ali med luksuzne dobrine. Vodstvo podjetja mora narediti načrt, kako bodo v podjetju pristopili h kupcu in razvijali tržno strategijo. Ali mora podjetje poznati konkurenco na trgu? Podjetje mora poznati konkurenčna podjetja, njihove izdelke, kakovost, ceno, dobavne roke in poprodajne storitve. Za vodstvo podjetja je tudi pomembno vedeti, ali podjetje prodaja poslovnim subjektom (B2B, ang. Business to Business), končnim porabnikom (B2C ang. Business to Customer) ali pa uporablja kombinacijo prodaje B2B2C (ang. Business to Business to Customer). Lastnik podjetja mora narediti načrt prodaje. Če bo zaposloval prodajalca, mora vedeti, kakšne lastnosti mora ta imeti in obenem razumeti, kaj od prodajalca pričakujejo kupci. Pri prodaji svojih izdelkov mora prodajalec poznati položaj podjetja, stanje na trgu in smer razvoja trga, da bo lažje prodal svoj izdelek. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je prodaja v večini podjetij edini prihodek, zato mora pametno izbirati prodajno osebje.

Vodstvo mora veliko prispevati k zelenemu tržnemu gospodarstvu. Na takšen način koristi okolju, družbi in podjetju. Okolju lahko podjetja pomagajo z elektronskim poslovanjem, službenimi avtomobili na električni pogon, z uporabo okolju prijazne embalaže in njeno ponovno uporabo. Podjetje lahko družbo spodbuja k zavestnemu razmišljanju. Poslovnim partnerjem lahko (ali tudi drugim) namesto poslovnega darila pošlje elektronsko čestitko, denar, namenjen za darila, pa nameni neprofitnim, družbeno koristnim organizacijam. Za zaposlene lahko podjetja poskrbijo tako, da so družinam prijazna, da odobrijo bolniško odsotnost brez obiska zdravnika, nudijo toplo malico, možnost za delo od doma ipd. Če vodstvo izbere takšno obliko tržnega gospodarstva, ne pomaga samo drugim, temveč tudi sebi. S tem načinom gospodarstva podjetje zmanjšuje stroške, pridobiva moralno veljavo in zvišuje status družbeno odgovornega podjetja.

6.1.2 Podjetje in prodajalec

Prodajalec je zelo pomemben člen v podjetju. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da verjetnosti, da bo prodajalec, ki bo prišel iz srednje šole ali fakultete in bo ustrezal pogojem podjetja, skoraj ni. Izobrazba prodajalca je bila v Sloveniji deregulirana. Poklic prodajalca je postal manj cenjen od drugih. Vodstvo podjetja naj na začetku pri potencialnem prodajalcu išče naslednje vrednote: spoštovanje, pozitivnost, nudenje pomoči, prilagodljivost in samozavest. Ko pridobijo kandidata za prodajo z ustreznimi vrednotami, ga lahko naučijo pomembnih veščin, ki naj bi jih potreboval, da bo uspešno prodajal izdelke podjetja. Podjetje mora svojega prodajalca pripraviti na različne kritične situacije v prodajnem procesu, ker bo samo tako postal zmagovalec. Prodajalcu je treba dodeliti naloge, ki jih mora izvajati na delovnem mestu (npr. promocija izdelka). Prodajalca je treba seznaniti s plačilnimi pogoji in popusti, ki jih lahko da kupcu. Podjetje se mora zavedati, da obstajajo različni tipi prodajalcev in mora prodajo prilagoditi njihovim značilnostim.

6.1.3 Podjetje in kupec

Kupec, ki kupi izdelek podjetja, je neposreden vir dohodkov podjetja. Podjetje mora vzdrževati stike s kupci in jim nuditi prednakupno, nakupno in ponakupno izkušnjo. Če je kupec zadovoljen, se bo rad vračal in bo postal zvest kupec. Z zvestim kupcem ima podjetje manjše stroške za trženje novih izdelkov. Če pride do težav pri določenem izdelku ali prodajalcu, zvest kupec ostane zvest podjetju, medtem ko bo nov kupec hitro odšel h konkurenci. Podjetje mora vzdrževati stalni stik z zvestimi kupci in obenem poskušati pridobiti nove. Zadovoljen kupec je največja reklama za podjetje in izdelek. Če pride do nezadovoljstva med kupci, mora podjetje zadevo rešiti in se pogovoriti s kupcem, da bo odšel iz podjetja zadovoljen, in brez nakopičene jeze.

V raziskavi smo preverjali, kaj po kupčevem mnenju naredi dobrega prodajalca med prodajno izkušnjo. Odgovori so segmentirani po starostnih skupinah in predstavljeni v odstotkih. Najpogostejši odgovor v vseh treh skupinah je bil, da prodajalec poda dovolj informacij o izdelku. Najmanjši odstotek anketirancev, ki potrebujejo informacije o izdelkih, je bil v starostni strukturi od 18 do 30 let, kar predstavlja 29,2 % vseh vprašanih. V starostni strukturi od 31 do 50 let je enako odgovorilo 34,5 %. Na to, da je pomembno podati dovolj informacij o izdelku, je največ anketiranih odgovorilo v starostni skupini od 51 do 65 let, in to kar 40,3 %. Pri odgovoru, da prodajalec posluša kupca, je slika obrnjena po starostnih segmentih. V skupini od 51 do 65 let je odstotek najnižji, in sicer 16,9 %. Sledi starostna skupina od 31 do 50 let s 23,6 %. Da prodajalec posluša kupca z najvišjim odstotkom (29,2 %) menijo anketiranci v starostni skupini od 18 do 30 let. Prodajalčev odnos do kupca je približno enako pomemben v vseh starostnih skupinah in se giblje od 23,9 % do 26,0 %. Anketirani so na zadnje mesto postavili odgovor, da mora prodajalec na pravilen način predstaviti izdelek. V starostnih skupinah se gibljejo odgovori od 15,8 % do 18 % (tabela 3).

Tabela 3: Lastnosti dobrega prodajalca med prodajno izkušnjo

starost anketirancev	primeren odnos do kupca		na pravilen način predstavi izdelek		dovolj informacij o izdelku		prodajalec posluša kupca		skupaj število po starostnih skupinah
	f	%	f	%	f	%	f	%	f
od 18 do 30 let	31	25,8	19	15,8	35	29,2	35	29,2	120
od 31 do 50 let	77	23,9	58	18,0	111	34,5	76	23,6	322
od 51 do 65 let	20	26,0	13	16,9	31	40,3	13	16,9	77

Vir: Fatur, 2022.

V raziskavi smo preverjali pomembnost verbalne komunikacije (prijaznost, pozdrav, spoštljivost ipd.) in neverbalne komunikacije (kretnje, mimika, prvi vtis ...) pri prodaji izdelka oz. storitve. Anketirani so odgovarjali na vprašanje: Kako je pri prodaji pomembna verbalna komunikacija (prijaznost, spoštljivost, pozdrav ...)? Zelo pomembna se verbalna komunikacija zdi 138 (57,0 %) anketiranim, med pomembno jo je uvrstilo 85 (35 %) anketiranih, med nepomembno 10 (4,1 %) anketiranih, oceno »sploh ni pomembna« sta ji prisodili 2 (0,8 %) anketiranih. Preostali vprašani 7 (2,9 %) se niso mogli odločiti, ali je pomembna ali ni pomembna. Neverbalno komuniciranje, kamor sodijo mimika, kretnje ali prvi vtis je zelo pomembno za 94 (38,8 %) anketiranih; kot pomembno jo razume 114 (47,1 %) anketiranih, kot sploh nepomembno 3 (1,2 %) anketiranih; kot nepomembno pa 10 (4,1 %) anketiranih. Nekateri vprašani se niso mogli odločiti, ali je neverbalno komuniciranje pomembno ali ni pomembno (21 oz. 8,7 %).

6.1.4 Podjetje in blagovna znamka

Vsaka storitev ali izdelek je blagovna znamka podjetja. Podjetje mora investirati veliko časa, znanja in denarnih sredstev za dvig vrednosti blagovne znamke. V zadnjem času je kupcem pomembno, da kupujejo družbeno odgovorne in trajnostne izdelke. Podjetje, ki razmišlja na dolgi rok, mora razmišljati tudi o trajnosti, družbeni odgovornosti in inovativnosti. Svoje dosežke o storitvah ali izdelkih mora predstaviti tudi javnosti. Svoje izdelke ali storitve mora predstavljati v pozitivni luči.

6.2 Prodajalec

6.2.1 Podjetje in prodajalec

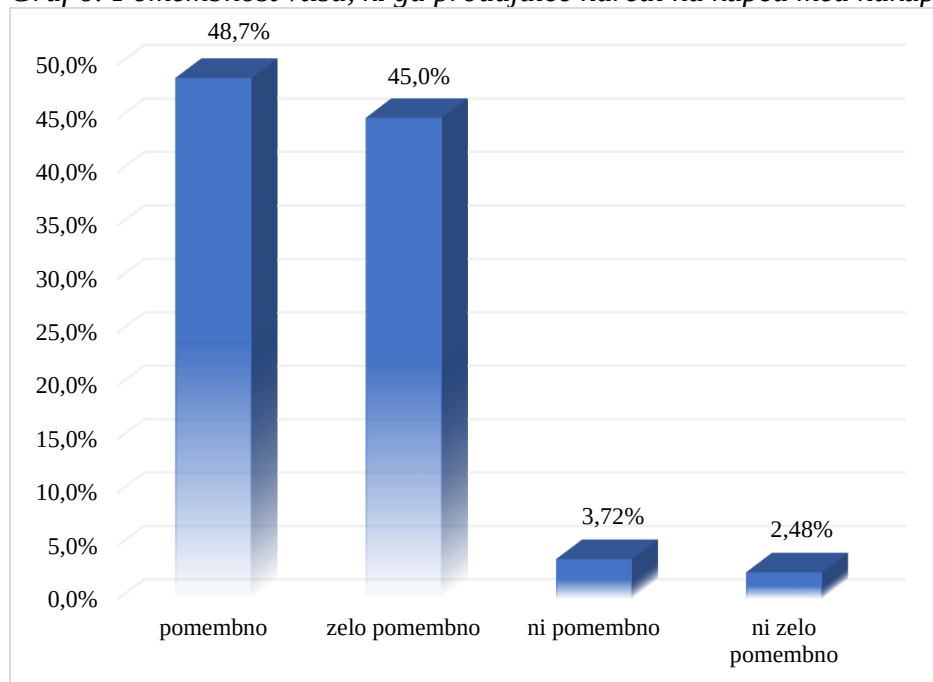
Prodajalec je zaposlen v podjetju ali pa opravlja storitev za podjetje, ki prodaja izdelek ali storitev. Prodajalec zastopa izdelek ali storitev za podjetje in ga/jo kupcu prodaja. Prodajalec je vez med podjetjem, kupcem in izdelkom ali storitvijo. Prodajalec širi dobro ime podjetja, izdelka ali storitve, na terenu pridobiva informacije o izdelku ali storitvi in jih sporoča nadrejenim. Prodajalec mora v skladu s pogodbo o delu opravljati dela, ki so opredeljena v pogodbi. Opravlja jih v skladu z navodili nadrejenih. Če podjetje ni pridobilo informacij o konkurenčnih proizvodih in izdelkih glede kakovosti, cene, popustov in dobavnih pogojev, jih mora prodajalec pridobiti sam.

6.2.2 Kupec in prodajalec

Za prodajalca je kupec najpomembnejši člen, ker slednji kupuje izdelek ali storitev podjetja. Prodajalec se mora zavedati pravila, da je kupec kralj. Prodajalec mora poznati različne tipe kupcev, da tako lažje proda izdelek. Prodajalec bo imel različne scenarije za različne kupce. Izdelek jim bo predstavil tako, kot pričakujejo od njega kupci. Na takšen način se bodo kupci lažje odločili, ali izdelek oz. storitev potrebujejo. Dober prodajalec bo kupcu predstavil izdelek na takšen način, da ga bo kupec po pogovoru dejansko potreboval. Če mu kupca ne bo uspelo prepričati, mora prodajalec zaključiti prodajni pogovor tako, da kupec ne bo imel občutka, da je prodajalec jezen nanj, ker ni ničesar kupil. Prodajalec se mora zavedati, da tudi, če kupec ne kupi izdelka pri njem, ker ga trenutno ne potrebuje, obstaja možnost, da ga bo čez nekaj časa potreboval. Če se prejšnja prodajna izkušnja konča s konfliktom, se lahko bodoča nakupna izkušnja zaplete. V vseh poslovnih storitvah ne gre brez zapletov, zato mora prodajalec poznati vse tipe težavnostnih kupcev in se nanje pripraviti (poznati mora morebitne težave, ki bi lahko nastale).

V raziskavi smo preverjali, kako pomemben je vtis, ki ga naredi prodajalec med nakupom izdelka ali storitve. Za odgovor, da je takšen vtis pomemben, se je odločilo 118 (48,8 %) anketirancev; zelo pomemben se vtis prodajalca zdi 109 (45 %) anketiranim. Da omenjeni vtis ni zelo pomemben, se je odločilo 6 (2,5 %) anketirancev, pomemben pa se zdi 9 (3,7 %) anketiranim. Iz odgovorov lahko sklepamo, da je kupcem prvi vtis zelo pomemben ali pomemben (93,8 %) (graf 6).

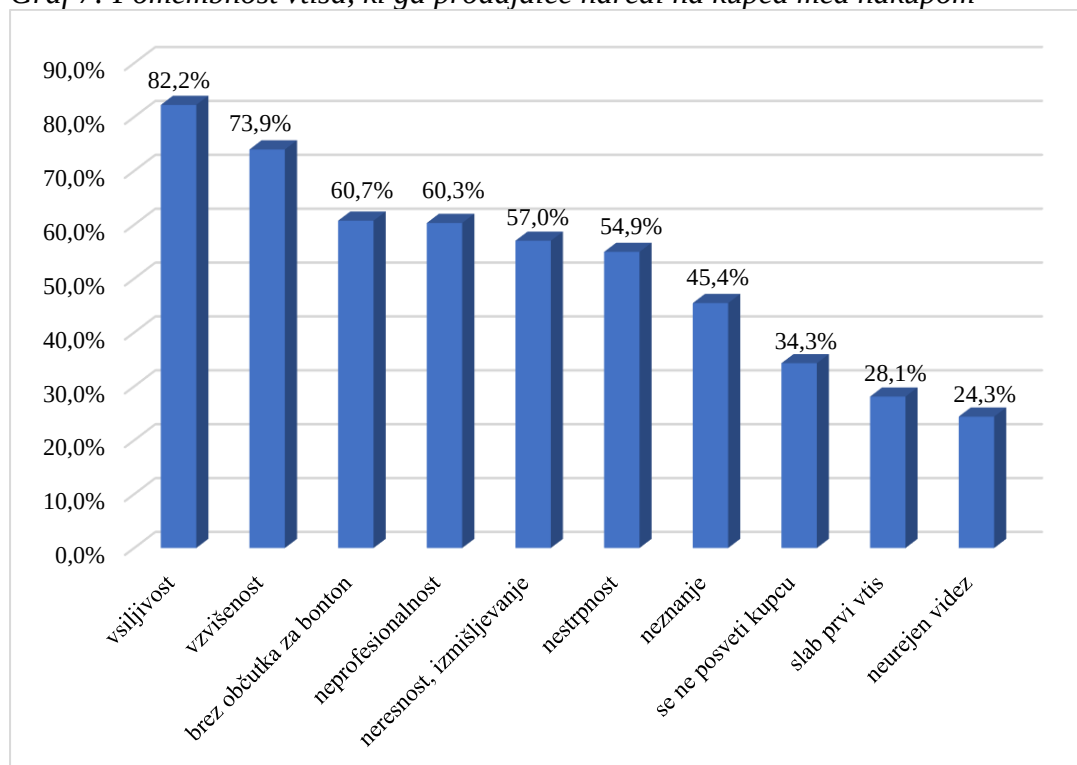
Graf 6: Pomembnost vtisa, ki ga prodajalec naredi na kupca med nakupom



Vir: Fatur, 2022.

V raziskavi ugotavljamo, da je pomembno, da je prodajalec najprej človek in šele nato profesionalni prodajalec. Iz raziskave je razvidno, da si kupci pri nakupni izkušnji želijo predvsem preprostost, ponižnost, profesionalnost, občutek za bonton, resnost, poštenost, strpnost. Anketirani so izbirali med več ponujenimi odgovori. Največkrat so vprašani izbrali vsiljivost (199 oz. 82,23 %), sledijo vzvišenost (179 oz. 73,97 %), pomanjkanje občutka za bonton (147 oz. 60,74 %), neprofesionalnost prodajalca (146 oz. 60,33 %), neresnost in izmišljevanje prodajalca (138 oz. 57,02 %), nestrpnost (133 oz. 54,96 %), neznanje (110 oz. 45,45 %), zanemarjanje kupca (83 oz. 34,30 %), slab prvi vtis (68 oz. 28,10 %) in neurejen videz (59 oz. 24,38 %). Kot je razvidno iz grafa 7, veljajo neurejen videz, slab prvi vtis prodajalca, nezanimanje za kupca in neznanje kot nezaželene lastnosti prodajalca. Raziskava je pokazala, da bo kupec prej odpustil neznanje in slab prvi vtis kot pa vsiljivost in vzvišenost. Prodajalec mora kupcu ob opravljeni prodajni storitvi povedati, kaj podjetje nudi kot poprodajno storitev (npr. garancije, reklamacije).

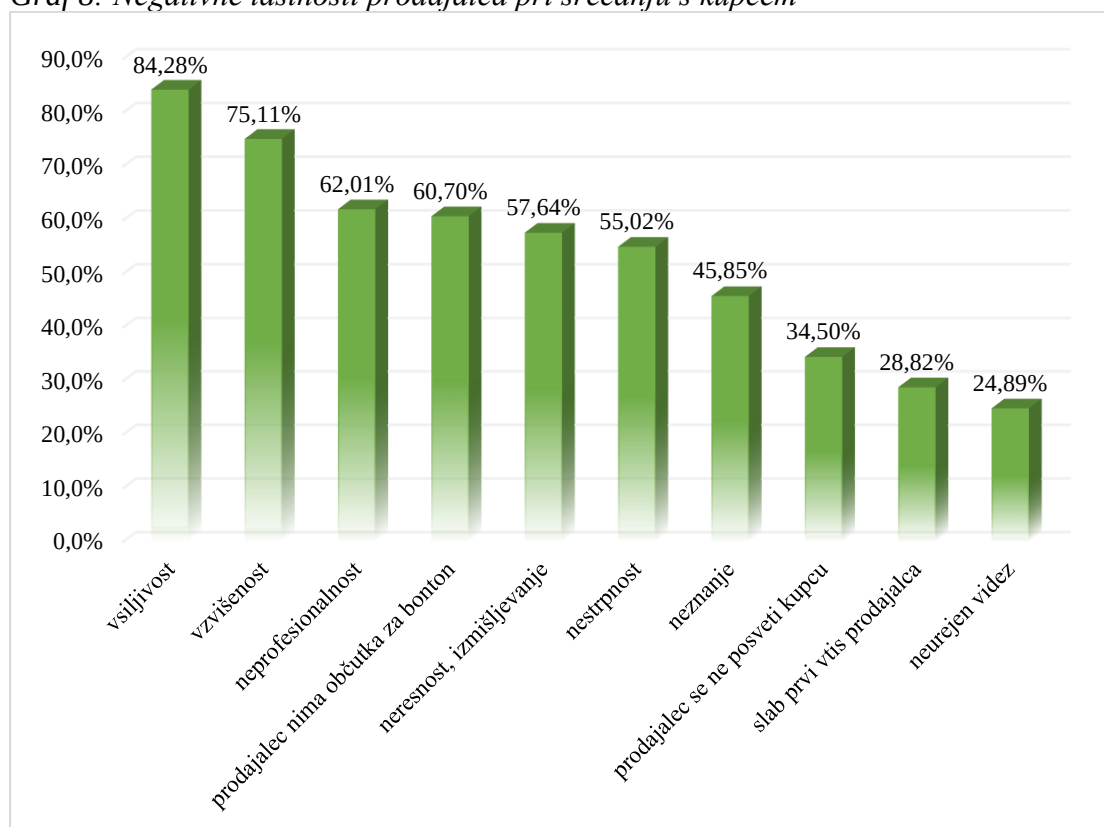
Graf 7: Pomembnost vtisa, ki ga prodajalec naredi na kupca med nakupom



Vir: Fatur, 2022.

Večina 229 (94,6 %) anketiranih se je že srečala s takšnim prodajalcem, 13 (5,4 %) anketiranih pa se še ni srečalo s takšnim prodajalcem. V grafu 8 so prikazane negativne lastnosti prodajalca pri srečanju s kupcem. Anketirani, ki so se že srečali s takšnim prodajalcem, so največkrat odgovorili, da je to vsiljevanje (193 oz. 84,28 %), vzvišenost (172 oz. 75,11 %), neprofesionalnost (142 oz. 62,01 %), pomanjkanje občutka za bonton (139 oz. 60,70 %), neresnost, izmišljevanje (132 oz. 57,64 %), nestrpnost (126 oz. 55,02 %), neznanje (105 oz. 45,85 %), zanemarjanje kupca (79 oz. 34,50 %), slab prvi vtis (66 oz. 28,82 %) in neurejen videz (57 oz. 24,89 %).

Graf 8: Negativne lastnosti prodajalca pri srečanju s kupcem



Vir: Fatur, 2022.

V grafu 9 so predstavljeni dejavniki za uspešen nakup. Pri vprašanju o pomembnosti vljudnosti in prijaznosti prodajalca so anketirani podali naslednje odgovore: 47,9 % (116) se zdita zelo pomembni; 43,0 % (104) meni, da sta pomembni; 0,4 % (1) ju je uvrstilo v kategorijo »sploh ni pomembno«; 2,1 % (5) meni, da nista pomembni; za 6,6 % ali 16 anketirancev nista niti pomembni niti nepomembni.

Pri iskrenosti so odgovori anketirancev glede na ocenjevalne kategorije razporejeni tako: zelo pomembna – 43 % (104), pomembna – 41,7 % (101), ni pomembna – 3,7 % (9), sploh ni pomembna – 0,4 % (1), niti ni pomembna niti nepomembna – 11,2 % (27 anketirancev).

Za ustrežljivost 28,5 % (69) anketirancev meni, da je zelo pomembna; 51,7 % (125) anketirancev je odgovorilo, da je pomembna; 2,9 % (7) meni, da ni pomembna; 1,2 % (3) je odgovorilo, da ustrežljivost sploh ni pomembna; 15,7 % (38) vprašanih se ni moglo odločiti, ali je pomembna ali ne.

Na vprašanje, kako pomembna je nevsiljivost, je 42,6 % (103) vprašanih odgovorilo, da je zelo pomembna; 43,4 % (105), da je pomembna; 5,4 % (18), da ni pomembna; 1,2 % (3), da sploh ni pomembna; 7,4 % (18) vprašanih se ni moglo odločiti, ali je pomembna ali ne.

Pomembnost dobrega svetovanja prodajalca so anketiranci ocenili z naslednjimi ocenami: 56,2 % (136) jih meni, da je zelo pomembno; 38,4 % (93), da je pomembno; 2,1 % (5), da ni

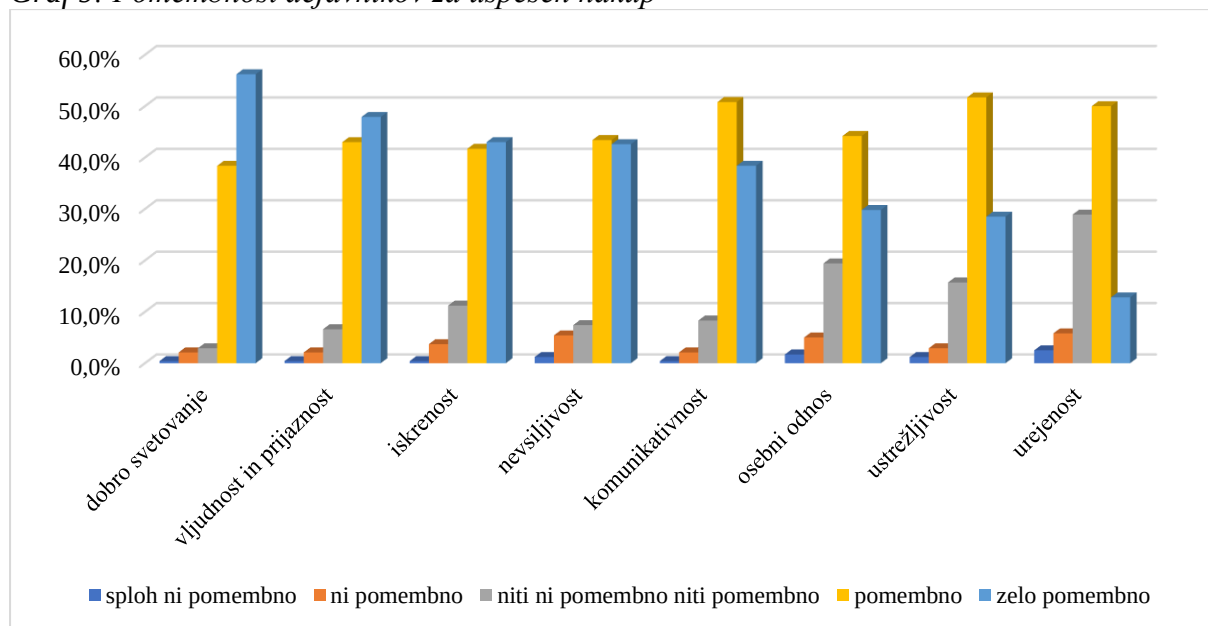
pomembno; 0,4 % (1), da sploh ni pomembno; 2,9 % (7) pa se ni moglo odločiti, ali je pomembno ali ne.

Urejenost prodajalca je 12,8 % (31) anketiranih ocenilo kot zelo pomembno; 50 % (121) kot pomembno; 5,8 % (14) meni, da ni pomembna; 2,5 % (6), da sploh ni pomembna; 28,9 % (70) vprašanim se urejenost ne zdi niti pomembna niti nepomembna.

Komunikativnost so vprašani ocenili kot zelo pomembno v 38,4 % (93); kot pomembno v 50,8 % (123); 8,3 % (20) meni, da ni niti pomembna niti nepomembna; 2,1 % (5) meni, da ni pomembna; da sploh ni pomembna, pa meni ena oseba (0,4 %).

Osebni odnos prodajalca do kupca se anketiranim zdi zelo pomemben v 29,8 % (72), pomemben v 44,2 % (107), niti pomemben niti nepomemben v 19,4 % (47), nepomemben v 2,1 % (5), za štiri anketirane (1,7 %) pa sploh ni pomemben.

Graf 9: Pomembnost dejavnikov za uspešen nakup



Vir: Fatur, 2022.

Tabela 4: Pomembnost dejavnikov za uspešen nakup

dejavniki za ponovni nakup	zelo pomembno		pomembno		niti ni pomembno niti pomembno		ni pomembno		sploh ni pomembno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
dobro svetovanje	136	56,2	93	38,4	7	2,9	5	2,1	1,0	0,4
vljudnost in prijaznost	116	47,9	104	43,0	16	6,6	5	2,1	1,0	0,4
iskrenost	104	43,0	101	41,7	27	11,2	9	3,7	1,0	0,4
nevsiljivost	103	42,6	105	43,4	18	7,4	13	5,4	3,0	1,2
komunikativnost	93	38,4	123	50,8	20	8,3	5	2,1	1,0	0,4
osebni odnos	72	29,8	107	44,2	47	19,4	12	5,0	4,0	1,7
ustrežljivost	69	28,5	125	51,7	38	15,7	7	2,9	3,0	1,2
urejenost	31	12,8	121	50,0	70	28,9	14	5,8	6,0	2,5

Vir: Fatur, 2022.

V raziskavi smo preverjali, v kolikšni meri pozitivne lastnosti prodajalca vplivajo, da se kupec vrne k istemu prodajalcu. 142 (58,68 %) jih je odgovorilo, da pozitivne lastnosti zelo vplivajo, 93 (38,43 %) anketiranih meni, da vplivajo, 7 (2,89 %) anketiranih pa je odgovorilo, da ne vplivajo.

6.2.3 Izdelek ali storitev in prodajalec

Prodajalec je prvi glas podjetja, ko predstavlja izdelek; je neposredni stik s kupcem. Prodajalec se mora pred prodajo zelo dobro pripraviti na prodajo izdelkov ali storitev. Poznati mora pravilno uporabo, tehnične karakteristike, garancijo, reklamacije, plačilne pogoje, dobavne roke izdelkov in konkurenčne izdelke; poznati mora osnovne značilnosti izdelkov ali storitev, pripraviti pa mora tudi pregled prednosti in koristi za kupca.

7 POMEN PRODAJNE FUNKCIJE IN PRODAJNEGA OSEBJA PRI PRODAJI INOVATIVNEGA IZDELKA

Mnogi inovatorji, tehnologi, prodajni strokovnjaki in drugi deležniki pogosto napačno verjamejo, da se inovacije same po sebi prodajajo. Vendar se v praksi inovacije le redko hitro razširijo in sprejmejo. Nasprotno, večina inovacij se širi presenetljivo počasi (Rogers, 2003). Kljub tveganjem in visoki stopnji neuspeha pa se podjetja še vedno zavzemajo za razvoj in uspešno lansiranje novih izdelkov, saj so ti nujni za rast in preživetje podjetja kljub dejstvu, da tržno neuspešen izdelek ustvarja podjetju veliko finančno breme (Sharma & Sagar, 2018). Inovacije so tiste, ki ponujajo rešitve za najbolj zapletene probleme na svetu. Prodaja teh inovacij je ključna za uresničitev ustanovne vizije, ustvarjanje želenih učinkov in spodbujanje resne rasti; zato svet potrebuje takšne podjetnike in inovatorje, ki ne znajo samo ustvariti inovacij, temveč jih tudi odlično prodati (Smith idr., 2013, str. 4; Povše, 2021, str. 24).

7.1 Vloga in značilnosti prodaje novega izdelka

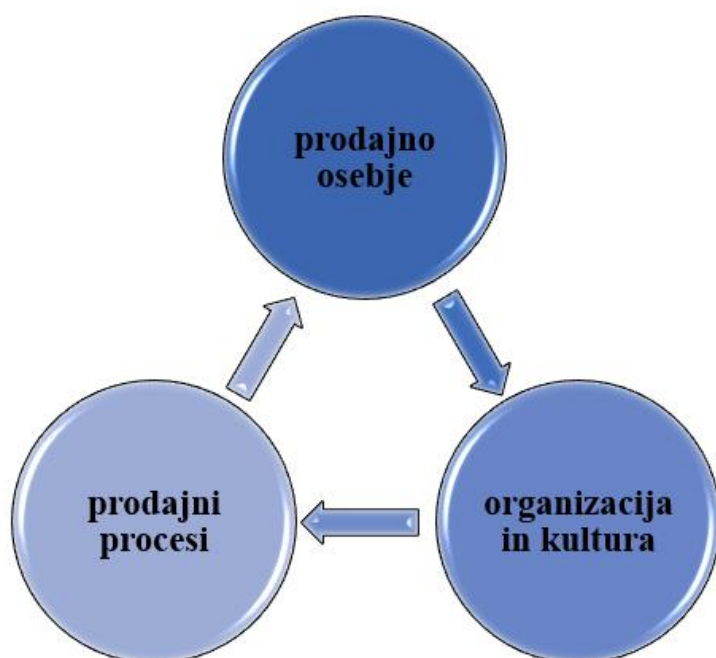
Prodajo novih izdelkov lahko definiramo kot niz operativnih dejavnosti, ki zajemajo različne naloge, kot so razvoj prodajnega modela, usposabljanje prodajnega osebja, oblikovanje prodajne strategije, priprava prodajnih mest, prepoznavanje odločevalcev, priprava ponudb, izobraževanje strank o novih izdelčnih funkcijah, komuniciranje vrednosti izdelka, spodbujanje naročil, zagotavljanje poprodajne podpore in obisk potencialnih kupcev (Leslie in Holloway, 2006). Prodajno osebje je torej pomemben prodajni kanal, ki pomaga uspešno lansirati nov izdelek na tržišče. Zaradi določenih specifik pa naloga prodajalcev ni lahka. Večkrat jim zmanjka motivacije, ker so novi izdelki zapleteni in težko razumljivi, zato morajo vložiti precej časa, da lahko popolnoma razumejo nove izdelke in njihove dodatne koristi za kupca. Prodajno osebje je pogosto negotovo tudi glede funkcionalnosti in zanesljivosti novih izdelkov. Prodajalci so tisti, ki po inovatorjih predstavljajo »prvo linijo kupcev« za nove izdelke in pogosto močno dvomijo o novih rešitvah. Ne nazadnje pa se tudi bojijo, da bi z novimi izdelki ogrozili dobre odnose s strankami, zato ne želijo biti odgovorni za začetne težave z najnovejšim izdelkom ali celo za resne funkcionalne napake in tako ogroziti odnosa s svojimi obstoječimi kupci (Hohenberg & Homburg, 2016; Povše, 2021, str. 24).

V raziskavi o specifikah prodaje novih inovativnih izdelkov (Steenburgh in Ahearne, 2018, str. 95), ki je tudi ena najnazornejših raziskav na tem področju, avtorja na podlagi ankete 500 prodajalcev različnih panog, od tehnologije do industrijskih izdelkov, ugotovita, da uspešna podjetja priznavajo, da je celoten prodajni postopek za nove izdelke specifičen, da zahteva drugačno razporeditev časa, obenem pa mora premagati različne ovire v primerjavi s tradicionalnim pristopom. Ugotovljeno je bilo tudi, da so značilnosti uspešnih prodajalcev drugačne, saj imajo prodajalci, ki se odlikujejo pri prodaji novih izdelkov, lastnosti in vedenja, ki se razlikujejo od tistih, ki uspešno prodajajo obstoječe izdelke, ter da najboljša podjetja razvijajo organizacijo in kulturo, ki tem prodajalcem pomagata pri reševanju izzivov v prodajnem procesu (Povše, 2021, str. 24).

7.2 Razlike v prodajnem procesu novega izdelka

Uvajanje novega izdelka na trg je pomemben poslovni dosežek, njegova komercializacija pa pomeni uspešno tržno implementacijo in predstavitev novega izdelka. Predstavlja zadnji korak v procesu razvoja, kjer organizacija sprejme odločitev o tem, kje, kdaj in kako bo nov izdelek lansiran na trg. Slika 13 prikazuje uspešno komercializacijo novega izdelka, ki je odraz treh dejavnikov, in sicer pravega prodajnega procesa, s katerim pritegnemo svoje kupce, pravega prodajnega osebja, pri čemer imamo v mislih posameznike s pravilno miselnostjo in zmožnostmi, ki omogočajo prodajo inovacije na trg, ter nazadnje pravilno organizacijo in kulturo, ki vlada v podjetju. Podjetje lahko že s taktičnega vidika in kulturo, ki vlada, zavira ali spodbuja sposobnosti prodajalcev, ki dejansko aktivno in učinkovito podpirajo uvedbo novih inovacij na trg (Ahearne, 2019; Povše, 2021, str. 25).

Slika 13: Povezava ključnih dejavnikov uspešne komercializacije novega izdelka

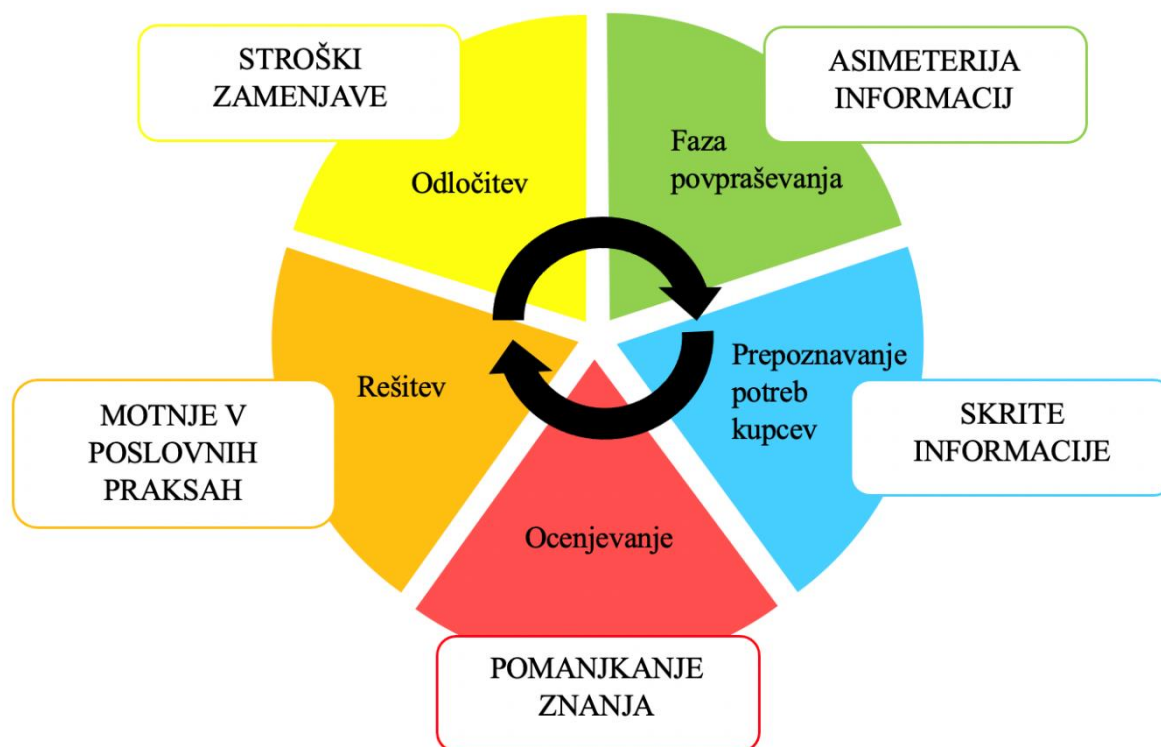


Vir: Ahearne, 2019.

Spremembe in izzive, ki izhajajo iz prodajnega procesa in s katerimi se sooča prodajno osebje, opredelimo skozi miselni proces, skozi katerega kupec preide od prvega stika z novim izdelkom do končnega nakupa oz. kasneje tudi do statusa rednega uporabnika izdelka. Miselni proces sprejemanja izdelka je za nove izdelke enak kot za obstoječe in vključuje aktivnosti, ko se kupec želi poučiti o novem izdelku ter išče informacije, ki jih ovrednoti in se na podlagi teh odloči, da izdelek preizkusi ter ga sprejme v stalno uporabo ali pa zavrne. Ta faza sprejemanja je tudi podlaga za razvrstitev kupcev inovacij, ki jih lahko po njihovih značilnostih ločimo glede na čas sprejemanja oz. uporabe inovativnega izdelka (Ahearne, 2019; Povše, 2021, str. 26).

Na sliki 14 prikazujemo specifične ovire, s katerimi se sooča prodajno osebje, ko skuša uspešno prodati nov izdelek.

Slika 14: Ovire oz. izzivi miselnega procesa sprejemanja novega izdelka



Vir: Ahearne, 2019.

V fazi povpraševanja predstavlja za kupca oviro asimetrija informacij. To pomeni, da ima prodajalec na tem mestu veliko več informacij kot kupec; slednji jih ne more dobiti niti z aktivnim raziskovanjem. Zato so kupci v začetni fazi odprti za komunikacijo s prodajalci, ki jim skušajo ponazoriti, katere koristi oz. prednosti bo imel zanje nov izdelek v prihodnosti, kar kupca motivira in ima zanj določen pomen, zato se premakne v naslednjo fazo. Ko kupec v drugi fazi prepozna svoje potrebe in ugotavlja, ali nov izdelek resnično potrebuje, se kot ovira pojavi njegovo morebitno mnenje o obstoju skritih informacij o izdelku, ki jih prodajalec z njim noče deliti. Pojav številnih pomislekov kupca v tej fazi je naloga za prodajalca, ki mora biti sposoben odpraviti te pomisleke in percepcijo kupca, v nasprotnem primeru ne pride do uspešno zaključene faze ter nakupa. Sledi faza ocenjevanja ponudbe; tukaj se velikokrat pojavi težava pomanjkanja znanja prodajalca, še posebej v odnosu, kjer kupca predstavlja organizacija. V tej fazi se v ocenjevanje vključujejo drugi ljudje z različnimi znanji, npr. tehničnim, kadar prodajalec sam nima dovolj tehničnega znanja, da bi kupcu lahko odgovoril na vsa vprašanja. Sledi še faza rešitve, kjer se pojavijo motnje v poslovnih praksah. Kupci namreč ne želijo spreminjati svojih navad; kadar kupec, npr. organizacija, na spremembo, ki jo prinaša nakup, gleda predvsem kot na morebitno tveganje, ki ga nov izdelek prinaša. Zadnja faza odločanja pa je problematična s stroškovnega vidika, saj kupec že preračunava stroške zamenjave obstoječega z novim izdelkom. Na tej stopnji mora prodajalec dobro pojasniti

prednosti nakupa in poučiti kupca tudi o prihodnjih donosih zamenjave ter o času povrnitve investicije v nov izdelek (Povše, 2021, str. 26).

Razlaga izzivov v celotnem prodajnem procesu nam potrjuje pomembnost vloge prodajnega osebja in njihove zmožnosti uspešnega soočanja ter premoščanja ovir posamezne faze. Prodajni proces novih izdelkov nakazuje na eno od edinstvenih razlik, definirano kot vloga prodajalca, ki postane nekakšen agent za spremembe, svojemu kupcu pomaga in ga spodbuja, da sprejme izdelek in se prilagodi novemu načinu uporabe, v primeru organizacije novemu načinu poslovanja. Prodajni postopek je intenzivnejši, z nenehnimi spremembami pa od prodajalca zahteva, da počne stvari, ki jih običajno ni počel pri tržno že uveljavljenih izdelkih (Steenburgh, 2018; Povše, 2021, str. 27).

Prodaja novih izdelkov zahteva večjo intenzivnost in veliko več pozornosti. Raziskave navajajo, da prodajalci v celotnem prodajnem ciklu v povprečju porabijo 35 % več časa za sestanke s kupci kot pri prodaji uveljavljenega blaga in storitev. Ker gre večinoma za izobraževanje kupcev o tem, kako bo izdelek spremenil njihovo trenutno poslovno prakso, se ti sestanki po navadi izvajajo osebno, zanje pa se ravno tako porabi približno 32 % več časa. Glede na to, da je čas najdragocenejši vir prodajnega osebja, je to draga naložba (Steenburgh & Ahearne, 2018; Povše, 2021, str. 27).

Na koncu uspešna predstavitev izdelka, dostopnost podatkov in tudi končno potrjena vrednost za kupca nemalokrat niso dovolj za nakup inovativnih izdelkov. V vseh fazah procesa zaznamo aktivnosti prodajalca, ki se trudi spremeniti mišljenje kupcev oz. ugotoviti, kako kupci razmišljajo in kako razumejo veliko količino pridobljenih informacij skozi faze komercializacije (Bonchek, 2014, str. 2; Povše, 2021, str. 27). Tudi tukaj velja, da je to izziv, s katerim se v prvi vrsti sooča prodajno osebje.

7.3 Sprejemanje novega izdelka s strani prodajnega osebja

Sprejemanje novega izdelka s strani prodajnega osebja lahko prav tako uvrstimo med izzive, s katerimi se soočajo organizacije, da je izdelek zaznan pozitivno in sprejet med prodajnim osebjem v fazah procesa predstavitve izdelka kupcem, izrazito manj sicer v prvih fazah procesa, ko so kupci nad novim izdelkom še zelo navdušeni in pripravljeni sodelovati ter komunicirati s prodajnim osebjem (Steenburgh & Ahearne, 2018, str. 99), ampak predvsem v fazah, ki sledijo, ko kupec prepozna potrebe po izdelku, ocenjuje prednosti in slabosti itd. (Povše, 2021, str. 27).

Sprejemanje in zavezanost prodajalca pomenita njegov odnos do novega izdelka (kako ga prodajalec sprejme in kakšno čustveno zavzetost bo vložil v njegov uspeh in doseg ciljev iz lastnega interesa), prizadevanje pa opredelimo kot silo prodajalca, njegovo energijo, vztrajnost in intenzivnost (napor, trud) njegovih dejavnosti za doseganje želenih rezultatov (Atuahene-Gima, 1997; Hultink & Atuahene-Gima, 2000). Prodajalci si mnenje oz. vtis o vrednosti in potencialu novega izdelka oblikujejo glede na informacije, ki jih ponuja podjetje, in lastnega

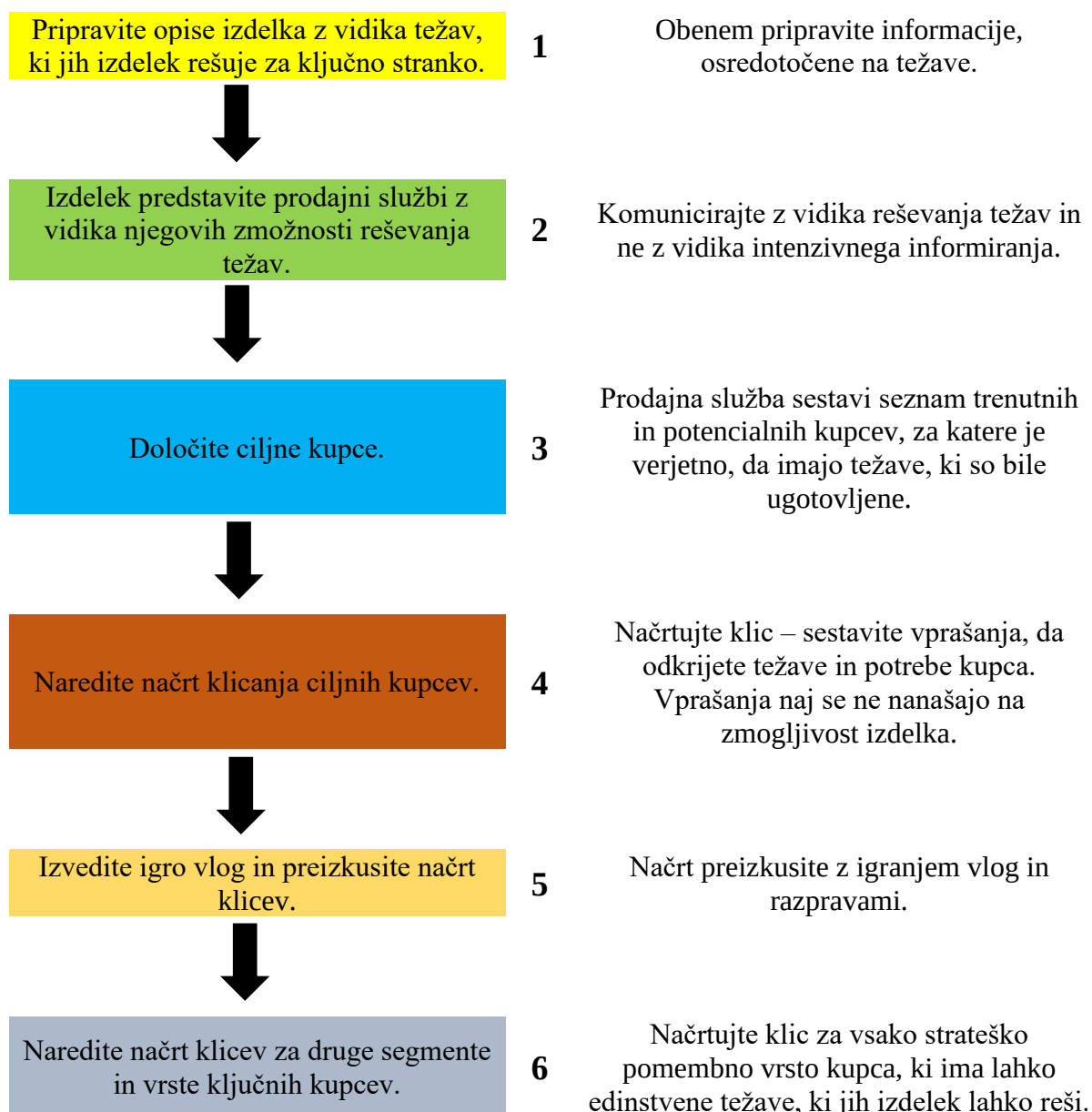
razumevanja trga. Če menijo, da ima nov izdelek manj tržnega potenciala, bodo temu novemu izdelku namenili manj pozornosti, časa in truda v primerjavi z obstoječimi izdelki iz njihovega portfelja; zato zaznavanje prodajnega osebja neposredno vpliva tudi na dožemanje izdelka s strani kupcev (Ahearne idr., 2010, str. 765; Povše, 2021, str. 27).

Pri prodaji inovativnih izdelkov se pogosto soočamo z nizko začetno motivacijo prodajnega osebja, ki se pojavi zaradi naslednjih razlogov (Homburg idr., 2016):

- novi izdelki so pogosto zapleteni in težko razumljivi, prodajalci porabijo precej časa, da lahko popolnoma razumejo nove izdelke in koristijo, ki jih prinašajo;
- prodajalci so negotovi glede funkcionalnosti in zanesljivosti novih izdelkov, dvomijo o izdelku ravno tako kot prvi kupci;
- mnogi prodajalci se bojijo, da bi z novimi izdelki ogrozili dobre odnose s kupci in ne želijo biti odgovorni za začetne težave z najnovejšimi izdelki ali celo za resne funkcionalne napake ter tako ogroziti že obstoječega poslovanja.

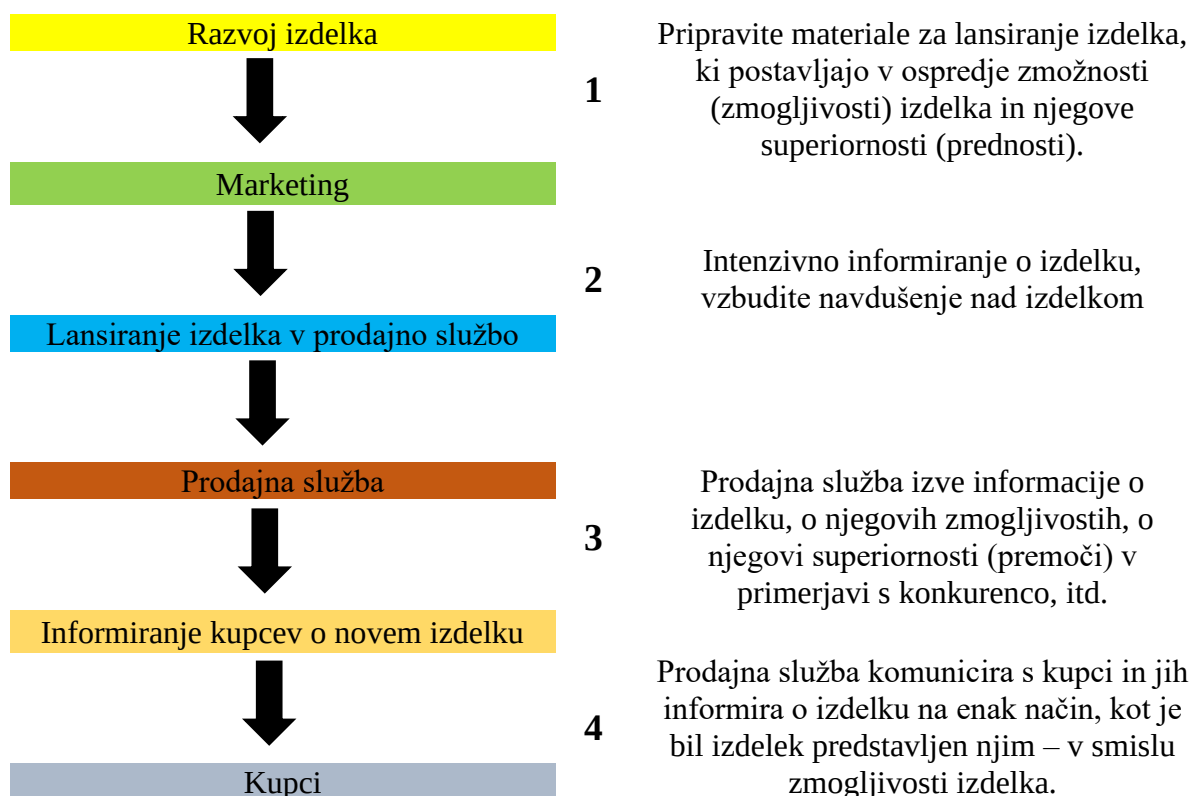
Rackhmanov model na sliki 15 opredeli enega prvih opisov oz. predlogov, kako naj bi si pravilno sledile faze, ko se prodajnemu osebju predstavljajo informacije o novem izdelku (Povše, 2021, str. 27). Slika 16 prikazuje običajen postopek komunikacijske verige predstavitve novega izdelka prodajnemu osebju s poudarkom, da oni sprejmejo izdelek, ki ga po predstavitvi znajo tudi na učinkovit način predstaviti kupcem.

Slika 15: Predloga za predstavitev novega izdelka prodajnemu osebju



Vir: Rackham, 1998, str. 201–207.

Slika 16: Komunikacijska veriga predstavitve novega izdelka na trgu



Vir: Rackham, 1998, str. 201–207.

Prepogosto so prodajalci opremljeni z odličnim promocijskim materialom s strani trženjskega oddelka (predstavitve, filmi, katalogi) in tehničnimi podatki s strani razvojnega oddelka, ne poznajo pa bistvene informacije, ki jo morajo ponuditi kupcu, in to je, kateri problem kupca rešuje izdelek in kako ter katere njegove potrebe izpolnjuje. Ta informacija je pri kasnejših fazah bistven dejavnik odločevanja pri premikanju po fazah procesa sprejemanja izdelka, zlasti pa v fazi ocenjevanja izdelka (Povše, 2021, str. 28).

7.4 Obvladovanje prodajnih izzivov inovativnega izdelka

Uspešno lansiranje novega izdelka prodajnemu osebju zahteva enako visoko raven ustvarjalnosti, energije in vodstvenega vpogleda kot vpeljava izdelka na trg; zato morajo menedžerji natančno proučiti dejavnike, na katerih temelji uspešen začetek prodaje novega izdelka v prodajnem oddelku podjetja in spremljati posvojitev izdelka med prodajnim osebjem (Atuahene-Gima, 1997; Povše, 2021).

V prodaji novega izdelka zaznamo notranje in zunanje izzive. Notranji izzivi so notranji za prodajno okolje, zunanji izzivi so zunanji za prodajno okolje, medtem ko se organizacijski izzivi nanašajo na tiste dejavnike, ki nastanejo zaradi organizacijskih politik, ljudi in postopka pri opravljanju njihovih vsakodnevnih dejavnosti (Schmitz & Ganesan, 2014 v Sharma in Sagar, 2018, str. 293; Povše, 2021).

Nekaj ključnih izzivov, iz katerih izhajajo pozitivni učinki na prodajno osebje in uspešna rast prodaje novega izdelka, opredelita Sharma & Sagar (2018, str. 291–310). Povzela sta ključne izzive pri prodaji izdelkov v sektorju informacijske in komunikacijske tehnologije ter povzela aktivnosti na organizacijskem nivoju, ki vplivajo na uspešnost prodajnega osebja:

- uravnotežen nadzor nad prodajnim osebjem, ki je ključnega pomena za spremljanje in redno dajanje povratnih informacij o aktivnostih, vendar lahko prevelik nadzor tudi škodi osebni in poslovni rasti prodajalcev;
- izobraževanje prodajnega osebja o naravi novega izdelka in o prilagojenih postopkih prodaje, namenjenih izboljšanju prodajnih veščin, izobraževanju o specifikacijah novih izdelkov, učenju novih veščin in tehnik, razumevanju tržne dinamike (Atuahene-Gima, 1997; Povše, 2021, str. 28).

Sharma & Sagar (2018) kot izziv navajata tudi organizacijsko spopadanje z vedenjskimi in psihološkimi ovirami, s katerimi se srečuje prodajno osebje, kot so npr. nesprejemanje novega izdelka, nemotiviranost, nesposobnost učenja, negativna miselnost – na vse navedeno se lahko do neke mere vpliva z izobraževanjem, nadzorom in aktivnostmi.

Tudi prodaji naklonjena kultura organizacije v aktivnostih, kot so npr. kakovostni odnosi, pravilne vrednote, ki jih zagovarja, in dobre navade prodajalcev, ki jih spodbuja, pomaga prodajnemu osebju prepoznati vedenja, ki so zaželena in ki vodijo k uspehu. Na te načine spodbujamo zdravo konkurenco med prodajnim osebjem, zvišujemo raven njihovega zaupanja v proces in izdelek, spodbujamo jih k nenehnemu učenju in razvoju, izboljšujemo komunikacijo ter sodelovanje.

Na individualni ravni prodajalca so izzivi povezani s podporo organizacije, nekaj pa tudi s kompetencami, ki jih ima. Ko so prodajalci zavezani novemu izdelku in se trudijo za prodajni uspeh, se pri tem vseeno srečujejo z mnogimi individualnimi ovirami oz. vzroki, ki so razlog, da niso vedno navdušeni nad prodajo novega izdelka. Med razloge oz. dejavnike, ki vplivajo na nepripravljenost prodajalcev za prodajo radikalno novih izdelkov, spadajo (Kauppila idr., 2010, str. 310–312; Povše, 2021, str. 31):

- strah (bolj, kot je prodajalca strah neuspeha, zavrnitve, kazni /slabši rezultat/, večja je njegova zadržanost do prodaje);
- pomanjkanje zavezanosti ciljem organizacije (nižja zavezanost ciljem organizacije in manjše zadovoljstvo prodajalca pri delu povzroča večjo zadržanost do prodaje);
- zavezanost vzpostavljenim odnosom s kupci (pretirana zavezanost vzpostavljenim odnosom s strankami spodbuja nenaklonjenost do prodaje);
- nizka samoučinkovitost prodajalca (nižja, kot je prodajalčeva lastna učinkovitost pri prodaji, večja je njegova zadržanost);
- nejasna vloga prodajalca oz. zaznano pomanjkanje informacij v zvezi z delom (bolj nejasno vlogo, kot jo ima prodajalec, večja je njegova nenaklonjenost prodaji in obratno).

Prilagajanje organizacije, prodajnih postopkov in prodajnega osebja na potrebe in izzive, ki se pojavljajo tako znotraj kot zunaj organizacije, je ključno pri prodaji inovativnega izdelka.

7.5 Vloga osebne prodaje pri prodaji inovativnega izdelka

Na potrošniških trgih je izziv za prodajalce razumeti, kako potencialni kupec zazna nov izdelek, ter razviti učinkovite načine pozicioniranja in sporočanja vrednot, povezanih z novim izdelkom; zato je nujno, da prodajalci razumejo učinkovitost in ustreznost različnih taktičnih prodajnih pristopov (Elliott & Fu, 2008, str. 48). En pristop, usmerjen na kupca, poudarja poskus prodajalca, da poveže prednosti novega izdelka z edinstvenimi potrebami kupca. Drug pristop, usmerjen na izdelek, poudarja lastnosti in prednosti ponujenega inovativnega izdelka. Tretji pristop, konkurenčno usmerjen, podobne kupce in konkurenčne izdelke povezuje z inovacijo (Elliott & Fu, 2008, str. 48; Povše, 2021, str. 31).

Osebna prodaja je kritično pomemben element tržne kombinacije skoraj vseh industrijskih podjetij (Spiro & Perreault, Jr., 1979, str. 435), njen pomen pa je še posebej opazen med komercializacijo novih izdelkov (Atuahene-Gima, 1997). Vsak izdelek ni primeren za osebno prodajo, saj velja, da je ta za organizacijo zelo draga (visoki stroški prodajnega osebja), vendar je nenadomestljiva kot instrument tržnega komuniciranja in prodajna metoda pri prodaji izdelkov, pri katerih je proces nakupnega odločanja daljši, kadar odločitev sprejema več oseb, prodajalec pa lahko izdelek ali storitev ter njune lastnosti predstavi bolje kot katera koli druga oblika sporočanja (Turk, 2010, str. 62). Osebna prodaja je pomembnejša v mešanici tržnega komuniciranja podjetja kot katera koli druga metoda takrat, kadar se naloga prodajalca bolje opravi s prodajo iz oči v oči. Takšne komunikacijske naloge vključujejo prenos velike količine zapletenih informacij o izdelkih in politikah podjetja ter prepričevanje kupcev, da so izdelki ali storitve podjetja vsaj v neki dimenziji boljši od podobne ponudbe konkurentov (Johnston & Marshall, 2016, str. 94; Povše, 2021, str. 31).

Naštete navedbe o tipologiji izdelkov, kjer je osebna prodaja pomembna, zagotovo veljajo za nove oz. inovativne izdelke, kjer te lastnosti prepoznamo in kjer se pristop prodajnega osebja razlikuje od konvencionalne prodaje, saj gre za večja prizadevanja prodajalca pri stalnem vzdrževanju in upravljanju odnosov, zlasti med dejanskimi osebnimi srečanji. Prodajno osebje igra torej pomembno vlogo pri uspehu novih izdelkov (Ahearne idr., 2010, str. 764), vrednost osebne prodaje pa izhaja iz predpostavke, da lahko prodajalci potrošnikom olajšajo odločitev za nakup novega izdelka z izvajanjem ustreznih prodajnih taktik (Weitz idr., 1986; Povše, 2021, str. 32). Zgodnja faza življenjskega cikla izdelka pogosto zahteva osebno pozornost oz. osebni stik, saj se v tej fazi prilagajamo potrebam kupcev, predstavljamo nov izdelek in zanj nudimo kompleksnejšo poprodajno storitev, saj želimo kupca spremeniti v stalnega uporabnika. Vsi viri, ki jih v fazi predstavljanja izdelka prejme kupec, temeljijo na dvosmernem pretoku informacij, pri čemer osebni stik prodajalcu omogoča prilagajanje potreb po informacijah glede na kupca, lažje se sooča z njegovimi argumenti, odgovarja lahko na dodatna vprašanja (dileme), postavlja vprašanja, na podlagi katerih prejme povratne informacije (Hoyer & MacInnis, 2007, str. 395). Vse te aktivnosti so pomembne pri komercializaciji novih izdelkov, še posebno kompleksnejših ali tistih višjega cenovnega razreda, kjer kupci potrebujejo veliko prepričevanja za odločitev o nakupu (Povše, 2021, str. 32).

Sodobni trendi, ki zahtevajo inovacije vsak dan, prinašajo mnoge spremembe in pomisleke o prihodnji vlogi prodajnikov in aktivnostih osebne prodaje. Glede na elektronske kanale z napredno tehnologijo in povečane težnje kupcev po bolj transakcijskih nakupih blaga naj bi bila vloga osebne prodaje v enaindvajsetem stoletju vprašljiva, vendar se v sodobnih organizacijah vloga osebne prodaje še povečuje, in to zaradi strategije, usmerjene h kupcu, kar pomeni, da je vse večji cilj organizacij ustvarjati ter spodbujati dolgoročna strateška partnerstva s svojimi kupci, pri čemer imata osebna prodaja in prodajalec ključno vlogo (Johnston & Marshall, 2016, str. 89; Povše, 2021, str. 32–33).

7.6 Značilnosti in kompetence uspešnih prodajalcev inovativnega izdelka

Prodajalci niso enako uspešni in se razlikujejo glede na osnovne dejavnike, ki vplivajo na prodajno uspešnost. Med seboj se prodajalci razlikujejo po dejavnikih, kot so zaznavanje vloge, odnos, raven usposobljenosti, motivacija ter osebne, organizacijske in okoljske spremenljivke (Walker idr., 1977, v Johnston & Marshall, 2016, str. 195; Povše, 2021, str. 33). Najpomembnejše dejavnike, ki so ključnega pomena za uspeh pri upravljanju odnosov s strankami, je opredelila tudi raziskava avtorjev Marshall idr. (2003, str. 247–255). V njej so prodajni menedžerji razvrstili naslednjih deset dejavnikov kot ključnih za uspeh. Zapisani so v vrstnem redu od najpomembnejšega do najmanj pomembnega: veščine aktivnega poslušanja; spretnost vzdrževanja odnosov s kupci (trud prodajalca, ki ga posveti stalnemu vzdrževanju in upravljanju odnosov); sposobnost prilagajanja prodajnih stilov glede na situacijo; vztrajnost – vztrajanje pri nalogi (praksa prilagodljive prodaje pomeni spreminjanje prodajnega vedenja med interakcijo s stranko ali med kupci na podlagi predhodnih informacij o naravi prodajne situacije; dobra organiziranost (določanje prednostnih nalog); veščine verbalne komunikacije; učinkovita interakcija z ljudmi na vseh ravneh organizacije (kupca); sposobnost premagovanja ugovorov kupcev; veščine uspešnega zaključevanja prodajnega posla; veščine osebnega načrtovanja in upravljanja s časom (Povše, 2021, str. 33).

Potrdimo lahko, da vsi prodajalci nimajo enakih ključnih dejavnikov za uspeh, potrebnih za prodajo; pri prodaji novih izdelkov pa se ta nabor dejavnikov v določenih osebnih značilnostih in sposobnostih še dodatno razlikuje. Pozitivne značilnosti, povezane z učinkovitostjo prodajalca inovativnega izdelka, so (Bennett, 2002, str. 6):

- poznavanje samega sebe in svojih kompetenc;
- samovoljnost, da kaj spremenimo;
- razvite sposobnosti v vlogi izvršnega vodje (opredeljevanje in artikulacija ključnih vprašanj);
- razumevanje motivacije ostalih deležnikov oz. razumevanje družbenega sloga;
- sposobnost postavljanja ustreznih vprašanj in aktivnega poslušanja (prepoznavi neodgovorjene potrebe kupca);
- strokovnost pri skupinskih predstavitvah;
- strast in pogum pri predstavljanju izdelka.

Tako kot se med seboj razlikujejo prodajni pristopi in postopki, so različne tudi veščine in značilnosti prodajnega osebja. Zaradi posebnega pristopa do kupcev in do dela prodajalca, ki pri prodaji inovativnih izdelkov seže dlje od konvencionalno znanih, razumljenih in splošno priznanih metod, avtorja Burns & Snyder (2009, str. 20) opišeta prodajni pristop Maverick in t. i. Maverick prodajalce, uspešne posameznike, značilne v svetu kompleksne prodaje, ki je pogosta tudi, kadar gre za prodajo novih in inovativnih izdelkov. Za kompleksno prodajo je značilno, da ima dolge prodajne cikle, zahteva veliko zavezanost kupcev, v odločanje pa je vključenih več deležnikov in pogosto vključuje dolgoročne odnose kupec-prodajalec (prav tam). Po naravi so neobvladljivi in kaotični, velikokrat ne upoštevajo pravil vodstva v procesu prodaje ali organizacije (Suster, 2021), a vendar jim uspe prodati izdelke, ki jih ne more prodati nihče drug, tako da ustvarjajo trge, kjer jim uspe pridobiti prve referenčne kupce, t. i. inovatorje ali zgodnje uporabnike izdelka. Najznačilnejše veščine, ki jih imajo Mavericki, so proaktivnost (znajo voditi tim in prepoznavajo potencial), inteligentnost (uporabljajo svojo inteligentnost za prelisičenje in zmago nad konkurenti), motivacija (želijo biti najboljši, so visoko motivirani), konkurenčnost (so izjemno tekmovalni, vodi jih zmagovalna miselnost) in ustvarjalnost (iščejo različne načine za zmago v vsakem poslu) (Burns & Snyder, 2009, str. 185–186; Povše, 2021, str. 34).

Novi izdelki spreminjajo stanje na trgu, zato je treba spreminjati tudi načine prodaje, kjer se prodajniki z določenimi značilnostmi izkažejo za uspešnejše, saj jim uspeva edinstven izdelek prodati kupcem tudi takrat, kadar ti še niti ne vedo, da ga potrebujejo. Opredelitev značilnosti uspešnih prodajnikov vodstvu organizacije pomaga pri upravljanju prodajnega osebja na način, da se bolje organizirajo, ko izbirajo posameznike za prodajo novega izdelka, in glede na prepoznane veščine organizirajo svoja izobraževanja, prilagajajo prodajne procese in ne nazadnje tudi vodenje (Povše, 2021, str. 34).

8 ETIKA V PRODAJI

V preprostem življenju je etika predstavljena kot poštenost. Biti pošten tako do samega sebe kot do drugih, izpolnjuje vse okvirje etičnih odločitev. Seveda je to pogojeno s človekovo naravo in njegovo moralo.

8.1 Opredelitev etike

Etika je s filozofskega gledišča disciplina, ki obravnava vsebino človeškega hotenja ter ravnanja s stališča dobrega in zla, moralnega in nemoralnega. Je teoretsko-filozofsko razmišljanje o moralnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno sorazmerni (Sruk, 1999, str. 138).

Morala je konglomeracija predpisov, norm, vrednot in idealov, ki so odobreni s predvsem notranjo, subjektivno sankcijo, ki jo nekdo preizkuša na samem sebi zaradi mogočega kršenja morale. Zavedati se moramo, da je morala toliko bolj učinkovita, kolikor jo ponotranji prodajalec (Sruk, 1999, str. 305).

Tematika človeške narave, njegovih želja in ravnanja z vidika moralnega ali nemoralnega (poenostavljeno tudi dobrega ali zlega) je generična opredelitev pojma etičnost. Filozofija jo opisuje kot odraz naravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni. Gledajoč na dve prevladujoči si področji se etika deli na teoretično in praktično etiko; prva nam prikazuje moralne sodbe, druga pa moralno sodi. Teoretična etika išče razlage o moralnih načelih, normativna etika pa ista moralna načela procesira in pojasni (Sruk, 1999, str. 138; Kos, 2021, str. 24).

Etični proces predstavlja eksperiment, prek katerega lahko identificiramo moralne izkušnje, ki vplivajo na posameznike in družbo kot celoto. Na podlagi teh izkušenj lahko oblikujemo določena pravila in smernice za človeško vedenje. Te smernice določajo vrednote, ki bi jim bilo primerno slediti ali, bolje rečeno, ki jih moramo upoštevati, da bi v življenju vedno ravnali v pravi smeri (deGeorge, 1999 v Tavčar, 2008, str. 55).

Etika je filozofska disciplina, ki raziskuje moralo, njene sestavine in izvor ter zakonitosti moralnega ravnanja; etika proučuje, kaj je dobro in kaj zlo, kaj je vrednota in kaj ni, ali obstaja najvišja vrednota ali ne. Jedro etike so vrednote – etično odločanje in moralno delovanje je v skladu z vrednotami večine ljudi (Tavčar, 2002, str. 40).

Splošno razdelimo etiko na tri področja (deGeorge, 1999 v Tavčar 2008, str. 58):

- *Deskriptivna etika*. Vključuje znanstveno opazovanje in razlago dejstev; raziskuje ljudi, kulture in družbe ter primerja moralne sisteme in vrednote med njimi. Med deskriptivno etiko je močna povezava z antropološkimi, psihološkimi in sociološkimi raziskavami.

- *Normativna etika.* Na primeru opazovane družbe normativna etika določi, odkrije in razvije moralna načela in vrednote ter jih skuša povezati v neko celoto. Ugotavlja tudi, katera temeljna načela je možno razviti v posamične norme.
- *Analizna etika.* Temelji na preučevanju moralne presoje, kar pomeni, da pojasnjuje in vrednoti moralne dokaze (preprostejše povedano, analizira normativno etiko).

8.2 Etika skozi vidik menedžmenta prodaje

Menedžerji se pogosto sprašujejo, kako ustvariti etično delovno okolje v organizaciji. Želijo izboljšati poštenost svojega poslovanja, hkrati se bojijo tudi možnih posledic ob morebitnih kršitvah etičnih kodeksov. Kako lahko svoje zaposlene pripravijo do tega, da bodo ravnali etično, kako usmeriti celotno organizacijo v to smer in to izpostaviti tudi pred zunanjimi sodelavci oz. partnerji, je zapisal Tierney (1997, str. 76) s pomočjo nekaj postopkov (Kos, 2021, str. 36):

- Začetni korak je skupna odločitev vodstva organizacije, da bodo etiki posvečali še posebej veliko pozornosti.
- Sprejeti je treba dejstva, da je ostalim nujna predstavitev etičnega vedenja in odločitev s pomočjo tega, da sami tako delujemo in smo drugim vzor s svojimi dejanji in vrednotami.
- Samoiniciativen prevzem odgovornosti za spodbudo etičnega vedenja.
- Določitev, kaj je v naši organizaciji sploh etično in kaj popolnoma neetično ravnanje.
- Poskrbeti za delavnice in seminarje za zaposlene na temo etičnega poslovanja in uspešnega vodenja podjetja.
- Sporazumevati se odkrito in iskreno z vsemi zaposlenimi na vseh ravneh po hierarhiji organizacije.
- Pri svojih dejanjih biti popolnoma dosleden.

Turner (2010) poudarja prodajni segment celotnega gospodarstva, kjer mora biti etika implementirana v poslovna načela organizacije. Nekateri se bojijo, da je prodajni sektor vsakega podjetja zadnji, ki bi se ukvarjal z etičnimi odločitvami, vendar ni tako. Prodajni sektor je prvi za ustvarjanje pozitivne klime za sprejemanje pravih odločitev. Pomembni dejavnik za razvoj učinkovite etične kulture je zavedanje posameznih zaposlenih in tudi skupno zavedanje celotnega kadra, kako v podjetju izpostaviti etična načela in obnašanja; ta so po mnenju Turnerja (2010, str. 77) naslednja (Kos, 2021, str. 36):

- Etični kodeks; vsaka organizacija naj ustvari svojstven etični kodeks, orientiran predvsem na prodajne in marketinške aktivnosti. Če imajo organizacije že predhodno zapisan takšen etični kodeks, se je treba prepričati, kaj ta sploh sporoča, in ga po potrebi dopolniti oz. modificirati. V marsikaterem podjetju je etični kodeks le predhodni korak posredovanja vrednot etike dotične organizacije.
- Določanje parametrov vodstvenih odločitev, ki bodo mejnik za vodstvene ukrepe in odločitve. Ravnovesje vodstvenega odločanja temelji na razmerju etičnega in ekonomičnega.
- Izkušnje; pretekle izkušnje naj bodo osnovno izhodišče za pripravo možnih scenarijev za poslovanje v prihodnje. Pretekle izkušnje skozi diskusijo na sestankih predelajte s celotnim

prodajnim osebjem, zagotovo bodo razprave o etičnih problematikah pomagale ustvariti kulturo odprtih misli in stimulirale ideje ter vrednost miselnega procesa.

- Vse prodajno osebje naj se z marketinškim oddelkom posvetuje in ustvari skupno načrtovanje, ki zajema prednosti in slabosti dosedanjih marketinških akcij ter prodajnih aktivnosti z vidika etičnega, in moralnega.
- Odprtost za predloge; vodstvo organizacije naj bo odprto za vse predloge o prodajnih aktivnostih in kampanjah. Spodbujajte k ustvarjalnim procesom.
- Kršitve etičnih kodeksov obravnavajte s sankcijami. Brez revizije in presoje je celoten smisel etičnega ravnanja pomanjkljiv oz. neuporaben. Vnaprej pojasnite ukrepe zoper kršitve in kako se bodo nosile oz. prevzemale odgovornosti za dotično neustrezno ravnanje.
- Dobro obravnavo etičnega ravnanja nagradite, saj ponazarja okolje, s kakršnim se želite predstaviti širše.

8.3 Etika v prodaji

Etika v prodaji spada v domeno poslovne etike in nudi moralno podlago, ki se osredotoča na zaposlene v prodaji pri njihovem vsakdanjem delu. Etični dvomi nastanejo zlasti pri delu prodajalcev in njihovih vodij na terenu. Prodajalci na terenu se pri svojem delu znajdejo pred konkurenco in kupci, ki se različno vedejo. Prodajalčev odziv v takšnih situacijah odraža njegovo osebnost, vendar tudi kulturo in stil vodenja podjetja, v katerem je zaposlen. Četudi je poslovna etika vsestranski model moralnega vedenja, naravnana v dogajanje v poslovni skupnosti, vodilni v prodaji in prodajalci velikokrat nimajo zakonov, predpisov ali sodne prakse, po katerih bi v posamičnih primerih etično ravnali, zato se morajo vedno znova odločati, kaj je prav in kaj narobe (Snoj & Iršič, 2017, str. 41–43).

Prodajno osebje se pred svojimi odločitvami pogosto srečuje z dilemami, najtežji del je namreč soočenje v odnosih s strankami in konkurenčnimi ponudbami, za katere se stranka lahko odloči. Na kakšen način se prodajno osebje sooči s problematiko, ni pogojeno le z njihovimi osebnostnimi značilnostmi, velik vpliv prispeva tudi vodstvo organizacije s svojo kulturo. Vodstvo prodajnega oddelka je po navadi tisto, ki s svojimi dejanji na način vzornišтва oblikuje značaj svoje prodajne ekipe (Cron & deCarlo, 2010, str. 259; Kos, 2021, str. 39).

Za tem, ko prodajni menedžer dobi podporo svojih nadrejenih, dobi novo nalogo, in to je priprava etičnega kodeksa za svojo prodajno ekipo. S tem bo usmerjal osebno prodajo v etične odnose s strankami in poskrbel za poštenost poslovanja. Študije so namreč pokazale, da tisto prodajno osebje, ki je zadolženo za osebno prodajo, in spoštuje etične kodekse, prinaša rezultate z višjo ravno etičnih vrednot v delovnem okolju. Efektivnost je namreč pogojena z zdravo poslovno politiko. Rezultati študij se kažejo tudi z uporabnostjo konkurenčne prednosti, ki je pridobljena z ustvarjanjem in ohranitvijo visokih etičnih standardov v organizaciji. Za to je najzaslužnejše njeno prodajno osebje, kar je dodatna spodbuda menedžerjem prodajnega osebja, da je treba še naprej spodbujati takšna ravnanja in prepoznavati etične situacije oz. se pravilno odzvati na neetične, hkrati pa ohranjati pozitivno moralno kulturo v organizaciji. (Cron & deCarlo, 2010, str. 261 in 271; Kos, 2021, str. 39).

Ob etičnem odločanju kot procesu je treba upoštevati vrednote vseh udeležencev v situaciji, pretehtati pa moramo, da bo izbrana odločitev prinesla kar največ možnih koristi in spoštovala temeljne človekove pravice. V vsakem posamezniku so namreč med seboj različni si interesi in želje, pa tudi vrednote in pričakovanja, njihova uskladitev oz. zadovoljitev vseh posameznikov pa je pravzaprav nemogoča. Zaradi tega je treba ubrati srednjo pot, ki bo nekakšen skupen kompromis med vsemi udeleženci (Ambrož Kajfež, 2010, str. 45).

Kaj vse vpliva na vedenje prodajnega osebja? Kljub ustreznim usmeritvam, izobraževanju in jasnim ciljem organizacije, da je treba ravnati etično, se lahko tukaj dotaknemo še stanja stališč. Vsaka oseba ima namreč svoja stališča in moralna načela, ki pripomorejo k izbiri njenih odločitev. Stališča so tista, ki osebo ženejo k neki izbiri, k nekemu cilju. Cilj prodajnega osebja pa ni nič kaj druga, kot pripraviti stranko v nakup. Problematika prepričevanja v procesu komunikacije lahko vsebuje precej osebnih stališč samega prodajalca, ki lahko nezavedno uporabi svoja stališča in zavaja morebitno stranko v nepotreben nakup, da bi izpolnil cilj lastnega interesa. Prepričevanje je sicer opredeljeno kot zavesten napor sporočevalca s ciljem prepričanja prejemnika, da spremeni svoje stališče oz. mnenje iz nečesa, česar si ne želi ali ne potrebuje, v smer prepričevalca. Cilj prepričevanja je doseči spremembo vedenja prepričevanega v smeri prepričevalca (Kos, 2021, str. 40).

Prodajni princip v podjetništvu je takšen, da ima vsak človek moralno dolžnost poslovati na način, da sebe in druge obravnava kot cilj in ne kot orodje za lastne interese (redkeje za skupinske interese organizacije). Iz tega naslova je treba v samem startu določiti takšne cilje, ki bodo v skladu z etičnim kodeksom in bodo imeli neposreden vpliv na prodajno osebje, ki bo ob svojem delu točno vedelo, kako se izogniti spornim situacijam in problematiki (Jelovac, 2000, str. 115; Kos, 2021, str. 41).

9 POTROŠNIK

Potrošnik si izoblikuje pričakovanje o nakupni izkušnji, še preden se sam odloči za nakup proizvoda. Pričakovanja so občutki o možnosti nekega dogodka in temeljijo na izkušnjah iz preteklosti. Pri oblikovanju pričakovanj igrajo pomembno vlogo izkušnje, ravno tako tudi delovanje podjetja, promocija prodaje, sama podoba podjetja, blagovna znamka, kulturni in socialni akterji, kupčeva seznanjenost s tržnimi razmerami, informacije drugih kupcev, pa tudi osebnost kupca. Pričakovanja kupca se lahko spreminjajo in se prilagajajo novim okoliščinam (Musek Lešnik, 2008b).

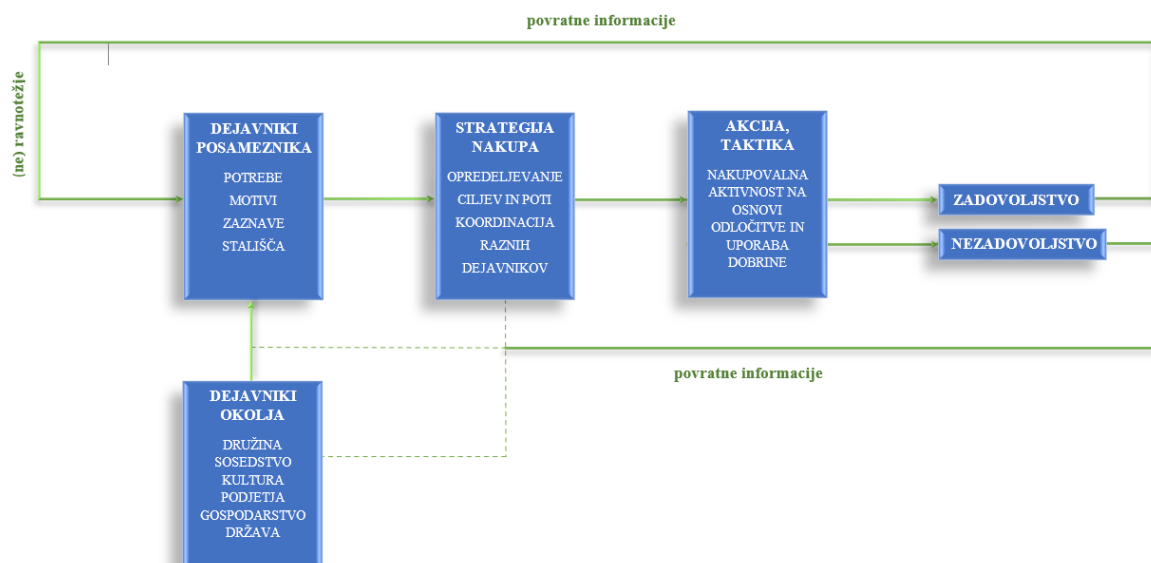
Vsak kupec je posameznik s kombinacijo potreb in motivov, ki se običajno razlikujejo od potreb in motivov drugih kupcev. V prodajnem okolju so najuspešnejši tisti prodajalci, ki znajo sestaviti takšno kombinacijo izdelkov in storitev, s katero se čim bolj približajo zahtevam svojih kupcev (Potočnik, 2001, str. 110).

9.1 Definicija potrošnika

Definicij potrošnikov je več. Ena izmed definicij pravi (Damjan & Možina, 1998, str. 27): *»Potrošnik je oseba, ki ima možnost (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne (npr. družinske) potrebe.«* Najprej moramo opredeliti pojma potrošnik in kupec. Pomena pojmov se prepletata in ju ni lahko vedno jasno opredeliti. Ali je potrošnik oseba, ki kupi dobrino, ali oseba, ki jo uporablja? Oseba, ki troši dobrine, je potrošnik; oseba, ki kupuje dobrino, je kupec. Slednja je za podjetja zanimivejša. Lahko povežemo potrošnjo in nakup (Damjan & Možina, 1998, str. 27); kupci in potrošniki se odločajo za nakup, če si ob tem nakupu obetajo dovolj koristi.

Upoštevati moramo, da obstaja več modelov obnašanja potrošnikov. Večina potrošnikov se ne obnaša statično, ampak dinamično. Statično obnašanje pomeni, da se mnenje kupca ne spreminja, pri dinamičnem obnašanju pa se (Damjan & Možina, 1998, str. 41). Slika 17 prikazuje poenostavljen model obnašanja potrošnika med nakupom dobrin ali naročanjem storitev.

Slika 17: Preprost model odločanja potrošnika



Vir: Možina idr., 1994, str. 41.

Podjetje mora biti osredotočeno na potrošnika, slednji ima zmeraj večjo moč. Z globalizacijo, specializacijo in naraščajočo konkurenco se je spremenila vloga potrošnika; današnji potrošnik postaja aktiven sodelavec pri oblikovanju, razvijanju in ponujanju izdelkov. Podjetja morajo zato veliko bolje poznati potrošnika, kot je to veljalo v preteklosti. K večjemu poslovnemu uspehu pripomore poznavanje potreb in razumevanje vedenja potrošnikov. Na potrošnikovo nakupno izkušnjo vplivajo različni dejavniki; razdelimo jih v štiri skupine: psihološki, družbeni, kulturni in osebni dejavniki (Vukasović, 2020, str. 39).

9.2 Vrste potrošnikov

Ena od psihografskih klasifikacij osebnostnih tipov potrošnikov, je naslednja (Kotler, 2004, str. 193):

- kupci, ki hočejo vse videti na lastne oči, so konservativni, zadržani, tradicionalni; všeč so jim znani in uveljavljeni izdelki;
- kupci »stremuhi« so bolj negotovi, manj samozavestni; iščejo potrjevanje in imajo omejene vire, naklonjeni so uglednim izdelkom, ki jih običajno kupujejo bogatejši kupci;
- kupci, ki so usmerjeni »da nekaj naredijo«, so praktični, samozavestni, tradicionalni, družinski; kupujejo samo praktične in uporabne izdelke;
- kupci »borci za obstanek« so starejši kupci, kupci vdani v usodo, pasivni, zaskrbljeni, previdni; imajo omejene vire, vendar so zvesti znanim izdelkom.

Avtorica Ognjanov (2004, str. 96) razvršča kupce po naslednji klasifikaciji:

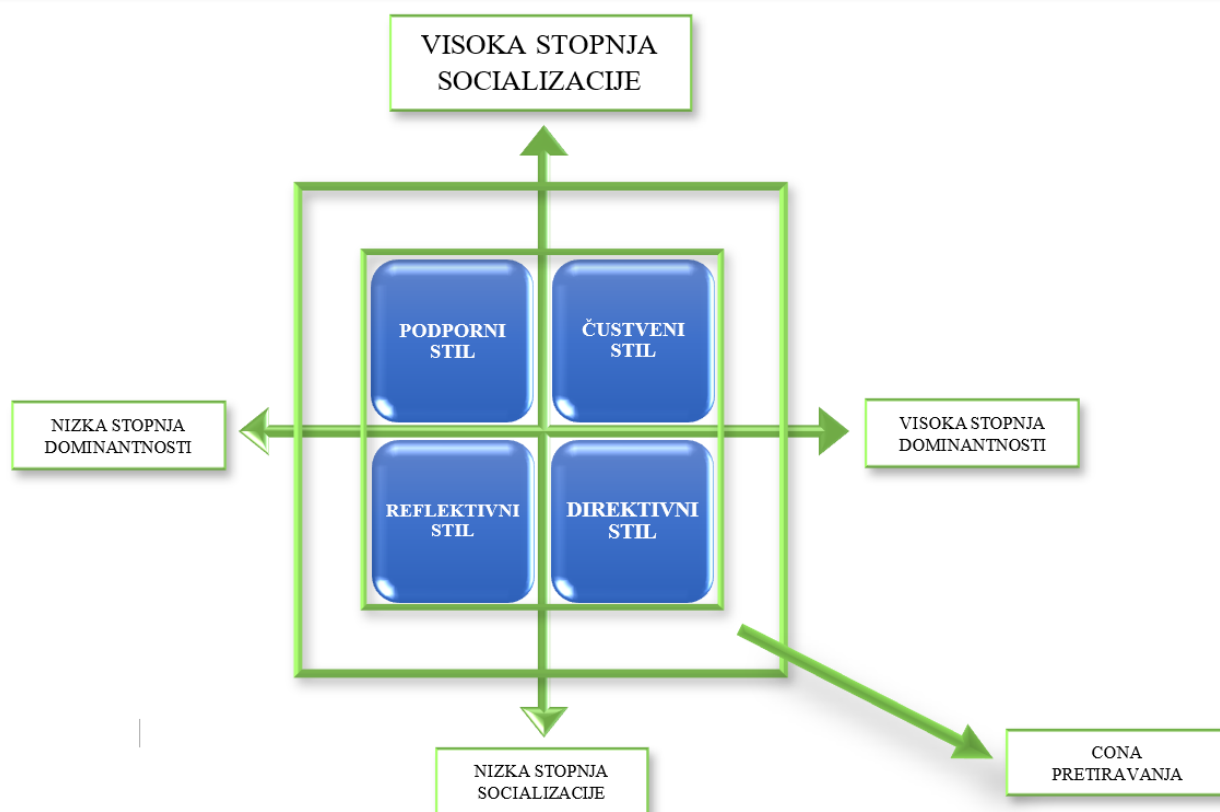
- kupci, ki so usmerjeni k razmišljanju,
- kupci, ki so naravnani k intuiciji,
- kupci, ki so naravnani k čutnemu opazovanju.

Medtem ko Manning, Reece & Ahearne (2010, str. 76–85) navajajo model štirih stilov komuniciranja. Temelj modela sta dve pomembni vedenjski razsežnosti – dominacija in socializacija. Dominantnost je usmeritev osebe po nadzoru in premoči nad drugo osebo. Dominantni ljudje so bolj nagnjeni k tekmovalnosti in podajanju končnih mnenj, medtem ko so manj dominantne osebe bolj prilagodljive ter sodelovalne. Socializacija govori o premoči nad drugim. Osebe z višjo mero socializacije imajo večjo željo po svobodnejšem izražanju občutkov, medtem ko osebe z nižjo mero socializacije občutke raje zadržijo zase. Pri kombinaciji obeh dimenzij je možno opredeliti štiri stile komuniciranja:

- *čustveni stil komuniciranja* je opredeljen z visoko stopnjo dominantnosti in visoko stopnjo socializacije; osebe s takšnim stilom komunikacije so zgovorne, odkrite, komunikativne, sproščene, odprte, dramatične, impulzivne; pri komunikaciji uporabljajo kretnje;
- *pri direktivnem stilu komunikacije* je za posameznika značilna visoka stopnja dominantnosti in nizka stopnja socializacije; oseba s tovrstnim komuniciranjem pokaže svojo vlogo in položaj, veliko raje govori, kot posluša, vzbuja občutek zaposlenosti, redko izraža veselje, samonadzor; zanjo je značilna krčevita drža;
- *reflektivni stil* je značilen za osebe z nizko stopnjo dominantnosti in nizko stopnjo socializacije; osebe natančno analizirajo vse, kar potrebujejo, da lahko sprejmejo odločitev, posvetijo se zbiranju informacij; so pikolovske, previdne, zadržane, skrivajo čustva, so zaprte, v družbi ne izstopajo;
- *podporni stil* je tipičen za osebe z nizko stopnjo dominantnosti in visoko stopnjo socializacije; za te osebe je značilno, da raje poslušajo, kot da izrazijo svoje mnenje; ne vzbujajo pozornosti, svoje občutke izražajo na preprost način, potrebujejo več časa, da sprejmejo odločitev.

Slika 18 prikazuje stopnjo socializacije, stopnjo dominantnosti, cono pretiravanja in različne stile osebnosti potrošnikov.

Slika 18: Model štirih stilov komuniciranja



Vir: Manning, Reece, & Ahearne, 2010, str. 84.

9.3 Modeli obnašanja potrošnikov

Poznamo več modelov in razlogov za vedenje potrošnikov; vsak od modelov potrošnika ima svoje prednosti in slabosti. Modeli nam sicer razlagajo problem vedenja potrošnikov, vendar ne upoštevajo pomembnih osnovnih elementov. Težko je potegniti vzporednico med modelom in dejansko situacijo. Avtorja Damjan & Možina, (1998) predstavita nekaj modelov obnašanja potrošnikov:

- *Andreassenov model* sloni na oblikovanju stališč in sprememb v smeri odločitve potrošnika. Model je sestavljen iz petih elementov, in sicer: informacij, stališč, občutkov, dispozicije in akcije. Model deluje tako, da informacija pride do potrošnika skozi eno ali več čutil. Informacijo procesiramo ter prilagodimo glede na potrošnikova stališča in njegove občutke. Potrošnikova čustva so podlaga za tvorjenje dispozicije ali naravnosti potrošnikovega obnašanja ob nakupu.
- *Howard-Shethov model* temelji na obnašanju potrošnika na osnovi inputa (dražljajev, npr. cena, raznovrstnost, kakovost, servis, razpoložljivost, družina, socialni vplivi ...) in outputa (nakup, namera, stališče, razumevanje in pozornost), soodvisnih in zunanjih spremenljivk. Soodvisne spremenljivke povezujejo input in output spremenljivke; sestavljene so iz zaznavnih dejavnikov in dejavnikov učenja. Namen modela je predstaviti razgibano povezanost spremenljivk in priložnost testiranja sprememb, ki se dogajajo v soodvisnih spremenljivkah, ko potrošnik postane aktiven.
- *Pri modelu lestvice učinka* je zelo pomembno, da na potrošnika delujejo različni dražljaji. Zavedati se moramo, da odziv na dražljaj po navadi ni takojšen. Razlikovati je treba med

sprejemom in odzivom na dražljaj pri potrošnikih. Med enim in drugim odzivom na dražljaj nastopajo subjektivno mišljenje in zelo močna čustva. Celoten proces lahko razdelimo v šest stopenj, in sicer: zavedanje, znanje, všečnost, želja, prepričanje in nakup. Stopnje ne pomenijo, da so razmiki enako oddaljeni od značaja potrošnika. Sorazmerno od karakteristike dobrin in lastnosti potrošnikov je treba, da se povzpne po vseh stopinjah tako časovno kot težavnostno.

- *Engelov model* izhaja iz analize psihološkega polja, v katerem se nahaja posameznik ter na katerega delujejo različni učinki iz okolice, tako pretekli, sedanji kot tudi bodoči dogodki. Potrošnik se prilagaja vplivu in dogodkom, ki so razlog za njegovo psihološko polje. Sprejema neprestane zunanje spodbude fizičnega in socialnega značaja, se nanje odziva, izbira in prilagaja. Vsak potrošnik tako razvije svoj model obnašanja, ki spodbuja doseganje ciljev.

9.4 Težavnostno obnašanje potrošnikov

Poznamo šest vrst težavnih strank (Malovrh & Valenčič, 1996, str. 81):

- *Vzvišen potrošnik*: Rad se ponaša s svojo vzvišenostjo in poskuša zaničevati druge. Kupec meni, da vse ve in mu ni všeč, da kdo dvomi o njegovih nadzorih in pogledih. Takšnemu kupcu pustimo, da si misli, da je takšen, kot si misli, da je. Prodajalec ne sme ugovarjati njegovim sodbam. Pri takšnih kupcih se največ doseže, če se prodajalec z njimi strinja in mu naredi še kakšen kompliment. Po naravi je takšen kupec bahav. Z majhnimi pohvalami lahko prodajalec doseže, da bo kupec dobil zaupanje vanj in počasi spremenil mnenje, pri tem pa bo prepričan, da se je sam tako odločil. Pri takšnem kupcu bo prodajalec požel uspeh, če ima primerno znanje in če zna ugajati. Največja napaka, ki jo lahko prodajalec naredi, je, da mu nasprotuje ali ga potepta s svojim znanjem.
- *Nezaupljivi potrošnik*: Kupec v vsak odnos vstopa z nezaupanjem; zaradi dvomov je zelo previden, počuti se ogroženega, saj v sleherni besedi in koraku zase vidi nevarnost. Pogovor z nezaupljivim kupcem je na neki način podoben zaslišanju; vedno znova preverja stvari, preveriti želi prodajalčevo znanje in zanesljivost. Kupec potrebuje vedno nova zagotovila, da ga prodajalec ne bo prevaral. Kupec bo storil vse, da se kaj takšnega ne bi zgodilo. Nezaupljivi kupec lahko prodajalca s svojo vztrajnostjo povsem zbega. Prodajalcu večkrat zastavi isto vprašanje; če mu prodajalec pove, da je na njegovo vprašanje že odgovoril, kupec misli, da si je prodajalec odgovore izmislil in se zdaj ne spomni več prejšnjih besed. Prvi odločilni ključ za ravnanje s takšnim kupcem je potrpljenje, naslednji ključni faktor pa znanje; prodajalec naj se drži tega, kar ve; če odgovora ne pozna, naj poizve oz. pokliče koga, ki bo znal na vprašanje odgovoriti.
- *Jezni potrošnik*: Takšen kupec zna že majhen neprijeten dogodek spremeniti v velik neprijeten dogodek. To se zgodi, če prodajalec ob njegovi jezi izgubi potrpljenje. Prodajalec velikokrat v takšnem primeru začne z argumentiranjem, dokazovanjem, preprečevanjem jeze. Zanimivo je, da prodajalec s takšnim ravnanjem samo podžiga kupčevo jezo. Prodajalec mora ostati miren, ne sme se jeziti na jezne kupce. Jezo lahko prodajalec prepreči s svojo mirnostjo, ne sme se spustiti na nivo vedenja kupca. Prodajalec naj kupcu omogoči, da si olajša dušo; kupcu naj pusti, da se zjezi in počaka, da se umiri.

Če bo prodajalec kupca med govorjenjem prekinil, si bo ta vzel čas, da se pripravi na nov izbruh jeze. Prodajalec se mora zavedati dejstva, da večini takšnih kupcev primanjkuje samozavesti; opisani kupec verjame v najslabše in se vedno počuti ogroženega. Če prodajalec naredi napako, se na kratko opraviči in takoj začne ukrepati. Prodajalec preide k bistvu brez omenjanja preteklih dogodkov, ne glede na povzročene težave. Prodajalec jeznega kupca najbolj pomiri, če se mu na kratko opraviči in takoj preide k reševanju kupčevih želja. Pri takšnem kupcu je velikokrat učinkovito, da prodajalec zniža glas ali pa argumentira mirno, toda taktično.

- *Klepetavi potrošnik:* Klepetavi kupec nenehno govori. Sam si postavlja vprašanja in nanje odgovarja. Kljub temu da je gostobeseden, je po navadi zelo občutljiv. Njegovo življenjsko vodilo je – »če me poslušajo, sem pomemben«. Kupec bo užaljen, če mu bo prodajalec pokazal, da je nezanimiv ali če bo prodajalec postal nejevoljen. Klepetavega kupca ne bo prodajalec nikoli utišal, lahko pa ga usmerja, da kupec govori le tisto, kar je pomembno. Vsak premislek v pogovoru izkoristi, da kupca pelje nazaj k bistvu, kar pa ni vedno lahko. Velikokrat je treba vprašanje kupcu ponoviti, tudi dvakrat ali trikrat. Prodajalec se mora izogibati stavkov, kot so: »Ja, gospod, zdaj mi pa povejte ...«
- *Neotesan potrošnik:* Takšen kupec je grob, robat, surov, žaljiv in nesramen. Tako se obnaša do vseh, ker je neolikan po naravi. Ko se kupec tako obnaša, težko onemogočimo, da se prodajalcu ob njegovi grobosti ne bi »dvignil tlak« ali ne bi povzdignil glasu. Takšnega kupca se ne da spremeniti. Prodajalec se lahko z njim dogovarja in dogovori kljub njegovemu neotesanemu vedenju. Prodaja poteka tako kot pri ostalih težavnostnih kupcih. Prodajalec se mora obvladati, kupcu ne sme zameriti za njegovo grobost, mora jo preslišati. Prodajalec mora ostati zadržan in na profesionalni razdalji, ne glede na to, kaj se zgodi. Če se le da, naj prodajalec ohrani mirno kri in naj se še naprej smehlja. Lahko se zgodi, da ga kupec vpraša, zakaj se smeji; prijaznost zaleže pri še tako neotesanem kupcu. Zelo pomembno je, da se prodajalec ne pusti izzivati. Ko takšen kupec odide in je prodajalec še vedno miren, si lahko/mu lahko čestitamo in ga pohvalimo, saj ve, da zna delati z najtežavnejšimi strankami.
- *Tihi potrošnik:* Kupec je tih, miren, redkobeseden in izredno občutljiv. Za takšnega kupca je vsaka komunikacija stresna. Pogosto se zgodi, da takšen kupec potrebuje dolgo časa, preden zbere pogum in vstopi v prostor prodajalca. Prodajalec mora biti do takšnega kupca zelo pozoren in hkrati paziti, da ni vsiljiv. Sporazumevanje naj poteka tako, da prodajalec navrže kakšno pripombo, na katero bo kupec podal uporaben odgovor. Prodajalec ne sme preveč drezati v kupca z vprašanji ali ga siliti v hitre odločitve.

9.5 Nakupno vedenje potrošnikov pri nakupu novih izdelkov

Vedenje potrošnikov lahko opredelimo kot proces, prek katerega sprejemajo svoje odločitve. Različni ljudje se različno odzivajo na isto situacijo, včasih na podlagi svojih prepričanj. Prepričanja pa so lahko ključ do spremenljivke, kot so značilnosti ljudi, na katerih temelji njihovo vedenje (Bennett, 2002).

Potrošniško vedenje vključuje proučevanje posameznikov in metod, ki jih uporabljajo za izbiro, uporabo ter predstavitev izdelkov in storitev, da izpolnijo njihove želje in dosežejo učinek, ki ga imajo te metode na potrošnika in družbo kot celoto. Potrošniško vedenje se nanaša na vse misli, občutke in dejanja, ki jih ima posameznik pred ali med nakupom katerega koli izdelka, storitve ali ideje. Vedenje kupca je koncept, ki odgovarja na vprašanja, kaj, zakaj, kako, kdaj in kje posameznik opravi nakup. Posledično je rezultat vedenja kupca odločitev kupca (Khaniwale, 2015, str. 280). Vedenje torej pomeni več kot le to, kako človek kupuje oprijemljive izdelke, saj vključuje tudi uporabo storitev, dejavnosti in ideje ali pa odločanje o času, ki ga potrošnik porabi za nakup izdelka (Povše, 2021, str. 14).

Podjetja, ki razvijajo nove izdelke, so pogosto pred zapleteno dilemo. Pričakuje se, da bo rezultat inovacijskih dejavnosti popoln nov izdelek, ki ustreza resničnim potrebam trga, a na koncu se večkrat izkaže, da imajo potencialni kupci inovacij običajno omejene možnosti pri prepoznavanju svojih potreb in pričakovanih načinov njihovega zadovoljevanja. Vsi novi izdelki zato nimajo enakega uspeha na trgu, nekatere potrošniki sprejmejo skoraj takoj, drugi pa potrebujejo veliko časa, da pridobijo naklonjenost potrošnikov (Chukhray, 2012, str. 72; Povše, 2021, str. 14).

Proces razvoja novega izdelka in njegovega uvajanja na trg zahteva, da upoštevamo potrebe potrošnika. Hkrati pa je uvajanje novega izdelka na trg običajno tesno povezano tudi z določeno stopnjo odpora pri potrošnikih, ki je eden od osrednjih pojavov, ki ga proučujemo in iz katerega izhajajo različna vedenja kupcev ter njihov odziv na nov izdelek.

Razumevanje vedenja kupca z vsemi postopki, ki jih kupci uporabljajo za nakup izdelkov in storitev, mora biti osnova prodajnih in trženjskih aktivnosti podjetja trženja. Inovatorji pogosto nerazumno precenjujejo svoje inovacije, temu ustrezno napovedujejo tudi nakupno vedenje potrošnikov, obenem pa neracionalno podcenjujejo obstoječe alternativne izdelke. Rezultat je pogosto ta, da kupci zavračajo nove izdelke, zaradi katerih naj bi se bolje znašli, medtem ko se inovatorji ne nadejajo neuspeha (Gourville, 2006). Pravilno razumevanje in znanje o vedenju kupcev do novih izdelkov je zato pomembno že pri razvoju izdelka in kasneje tudi pri postopkih komercializacije na trgu (Povše, 2021, str. 14).

Klasična potrošniška teorija torej pri proučevanju inovacij izdelkov velja za nekoristno, ker upošteva proučevanje cen in količin, na podlagi katerih končni kupec sprejme odločitev o nakupu, hkrati pa so preference kupcev stalne. Preference t. i. izbire med možnostmi se nenehno spreminjajo in niso stalne, ravno tako kot tudi ne nabor izdelkov na trgu (tehnološke

spremembe, novi izdelki). Novi izdelki zato ustvarjajo nove izbire za potrošnike, kar pomeni tudi ustvarjanje novih preferenc (Povše, 2021, str. 15).

Pri inovativnih izdelkih je učni postopek za določanje vrednosti izdelka bolj zapleten. Za inovativne izdelke, ki so na trgu novost, preferenc pogosto ni in se izoblikujejo na podlagi izkušenj z uporabo določenega izdelka v preteklosti. Izbira med novim izdelkom in obstoječimi znanimi izdelki zahteva, da kupec v odločitev vloži več truda, učenja ter je izpostavljen tudi večjim tveganjem, rezultat pa so stabilne preference, ki se oblikujejo s ponavljajočimi se odločitvami kupcev (Povše, 2021, str. 15).

9.6 Kategorije kupcev inovativnega izdelka

Preden se kupec odloči, ali bo določen nov izdelek kupil oz. poskusil z njegovo uporabo, gre skozi t. i. faze postopka, glede na odpor do inovacije in čas, kdaj kupci inovacijo sprejmejo, pa razvrstimo tudi kupce inovativnih izdelkov. Rogers M. Everret je v prelomni knjigi o inovacijah z naslovom *Difuzija inovacij* opredelil procese in dinamiko, ki se pojavi, ko se na trg uvaja neka sprememba oz. novi izdelki. Postopek sprejemanja je torej proces korakov, ki jih kupec opravi od prve informacije o inovaciji pa do njenega končnega sprejetja. Te stopnje lahko opredelimo kot znanje, prepričevanje, odločitev, izvajanje oz. implementacijo in potrditev (Rodgers, 2003; Povše, 2021, str. 16–17).

Znanje se nanaša na iskanje in razumevanje informacij o inovativnem izdelku. Prepričevanje vključuje sprejemanje pozitivne slike o inovaciji in že nakaže na njeno sprejemanje. Odločitev opredeljuje vrste namena preizkusa. Izvajanje se že navezuje na uporabo, zadnja potrditvena faza pa integrira inovacijo v kupčevo rutino uporabe in nakupa.

Enako kot prvo definiranje faz sprejemanja inovacije je tudi kategorizacija kupcev, ki sprejmejo inovacijo, predstavljena v omenjeni knjigi Rogersa M. Everreta, ki kupce deli na segmente glede na njihovo pripravljenost, da preizkusijo novo inovacijo ali izdelek (Rodgers, 2003). Za vsako organizacijo in njihovo prodajno osebje so ti vzorci sprejemanja inovacije pomembni predvsem za lažje razumevanje, kako nov izdelek tržiti in predstaviti kupcem. Če vemo, kaj vsaka posamezna kategorija kupcev želi in ceni, lažje ciljno usmerjamo svoje trženje in prodajne aktivnosti (Povše, 2021, str. 16–17).

Glede na časovno zaporedje sprejemanja inovacije, torej, kdaj začne posameznik sprejemati inovativne izdelke, poznamo pet kategorij kupcev (Rodgers, 2003, str. 267–299):

- *Inovatorji*: Ti kupci prevzamejo tveganje in so tudi pustolovci; obenem pa komaj čakajo, da preizkusijo vedno nove ideje ter so vedno prvi, ki sprejemajo novosti. Moramo pa se zavedati, da med kupci predstavljajo približno 2,5 % celotne populacije.
- *Zgodnji uporabniki*: Med kupci veljajo za mnenjske voditelje in so v skupnosti zelo spoštovani. Predstavljajo od 10 do 15 % celotnega prebivalstva tistih, ki sprejmejo inovacijo ali idejo.

- *Zgodnja večina*: Kupci po navadi novosti ali ideje sprejmejo malo pred drugimi, vendar to naredijo po daljšem premisleku. Zgodnjo večino predstavlja približno ena tretjina celotne populacije.
- *Pozna večina*: Kupci sprejmejo novosti ali ideje takoj za drugimi. Po značaju so skeptiki in novosti ali nove ideje sprejmejo le zaradi ekonomske nuje ali pritiska družbe. Takšni kupci predstavljajo približno eno tretjino celotne populacije.
- *Zaostali uporabniki*: Takšni kupci veljajo za tradicionaliste. Kupčeve odločitve temeljijo na preteklosti, odločitve sprejemajo na podlagi preteklih izkušenj. Kupci so zadržani do novosti in novih idej, inovacij in sprememb. Takšni kupci predstavljajo približno 16 % celotnega prebivalstva.

9.7 Prilagajanje trženjsko-prodajnih strategij kategoriji kupcev inovativnega izdelka

Inovatorji, kot kupci so nagnjeni k načinu reševanja trenutnega problema ali pa celo iščejo problem, ki bi ga lahko rešili. Imajo najmanjšo raven odpora do inovacije, prodajalcem pogosto obljublajo svetlo prihodnost prodaje, če bodo oni prvi kupili izdelek, o katerem velikokrat vedo več kot prodajalec, saj so izjemno informirani, poučeni in vplivni z informacijami, ki jih imajo. Nenehno proaktivno iščejo nove izdelke, se udeležujejo sejmov in proučujejo industrijsko periodiko. Zanimajo jih podatki o tem, kako je izdelek proizveden, uveden na trg, na koncu pa se pogosto izkaže, da imajo zelo nizek proračun za nakup. Inovatorji zelo dobro obvladujejo in manipulirajo s prodajnim osebjem, prodajati njim je težavno in utrudljivo, za uspešno lansiranje izdelka na trg pa niti pogojno niso dovolj. Izkoristiti jih je treba do te mere, da se jih spremeni v zgodnje uporabnike (Burns & Snyder, 2009, str. 36–37). Praktičen primer kupca inovatorja so pred leti predstavljali kupci iPhonea, posamezniki, ki so rezervirali sobo prek Airbnbja ali rezervirali vožnjo z Uberjem. Predstavljajo 2,5 % prebivalstva, majhen segment, a so ključnega pomena, saj so zavzeti, zainteresirani in aktivni ter izjemno dober vir povratnih informacij, ki so lahko v tem trenutku ključen dejavnik uspeha (Roberts, 2017; Povše, 2021, str. 17–18).

Zgodnji uporabniki so kot kupci najpomembnejši ne samo zaradi prve širitve na trg, ampak ker so ključ do prvih povratnih informacij o izdelku (izboljšave izdelka). Zanje je značilno, da se ne odzivajo na določene vrste trženja, zato zahtevajo kreativne načine prodaje, z njimi pa je treba vzpostaviti neposredni stik. Njihova miselnost, da so v nečem prvi, jim daje občutek pomembnosti; najden novi izdelek pa izboljša njihov ugled, kljub temu da jim je težko ugajati. Zaradi svoje strasti do iskanja inovacij se imajo za vzor v svojih družbenih krogih. Po naravi so skeptični, kritični, preračunljivi v odločitvah in razsodni pri podajanju svojih mnenj o novi tehnologiji ali izdelkih v svojih družbenih krogih. Nanje usmerimo ciljano strategijo prodaje (nišni trg) s poudarkom na predstavitvi novega izdelka v smislu, kako ta rešuje njihovo težavo oz. problem (Meier, 2019). Prodajno osebje si mora pri kategoriji zgodnjih uporabnikov samo najti potencialne stranke in si ustvariti zanimanje za izdelek, prodajna organizacija pa spodbujati, prepoznavati ter razvijati veščine za prodajo tako vizionarskim zgodnjim uporabnikom kot pragmatični zgodnji večini, medtem ko odgovornost pri povezovanju s kupci nosi prodajno osebje (Burns & Snyder, 2009, str. 41–43; Povše, 2021, str. 17–18).

Za razliko od prvih dveh kategorij si kategorija zgodnje večine želi izdelek, ki ne vsebuje napak in vključuje vse funkcije, zato je treba vsa prizadevanja usmeriti v razvoj celostne rešitve izdelka, kupce predhodnih kategorij pa uporabiti kot referenco (Moore, 1991, v Tanev in drugi, 2020). Zgodnja večina kupcev torej sprejme, da v tej fazi za izdelek že obstaja določen tržni segment, zato tudi prepozna podjetje, ki na njem postavi vodilni položaj. Če bi v tej fazi pojasnili značilnosti prodaje z eno besedo, bi to bila: konkurenca (Burns & Snyder, 2009, str. 38; Povše, 2021, str. 19).

Značilnost t. i. prepada je tudi pojav odpora kupcev, kjer je pomembno, da ta upor z različnimi načini zmanjšujemo, kar nam omogoča nadaljnjo širitev nabora kupcev. Če nam torej v tej fazi uspe in postanemo vodilni, lahko računamo na dolgoročno zvestobo zgodnje večine kupcev.

Pri naslednjih kategorijah kupcev namenoma ne navajamo njihovih posebnosti in prilagajanja prodajnih strategij zanje, saj na tem mestu že prehajamo v fazo implementacije novega izdelka na trg, kjer je bistvo prodaje zmanjšanje odpora in povečevanje vrednosti za kupca (Povše, 2021, str. 19).

9.8 Zvestoba potrošnika

Zvestoba je eno od osebnostnih čustev in predstavlja zvestobo idej človeku ali predmetu. Zvestoba blagovni znamki je posledica zadovoljnega kupca oz. zmožnost podjetja, da ugotovi in zadovolji potrebe kupcev. V podjetju se morajo zavedati, da je zvesti kupec največ vreden in hkrati najcenejši za podjetje. Zvestoba kupcev je osnova stabilnosti podjetja (Damjan & Možina, 1998, str. 144). Reichheld & Teal poudarjata, da je za formiranje programa lojalnosti na prvem mestu »tisti pravi« kupec (Reichheld & Teal, 1996, str. 63).

Zvesti kupci so zelo pomembni za podjetje, saj prinašajo stalni vir dohodkov. Medtem ko podjetje ponuja kakovostne izdelke, postanejo kupci zvesti in težko preidejo h konkurenci. Dejstvo je, da je pritegniti novega kupca šestkrat dražje kot obdržati starega (Grubiša, 2001, str. 287). Razlogi, zaradi katerih novi kupci stanejo več od starih kupcev, so naslednji (Grubiša, 2001, str. 292):

- zvest kupec ne potrebuje oglaševanja,
- če je podjetje dobro, postane kupec zvest,
- podjetje pozna kupčeve navade in
- podjetje pozna plačilne navade kupcev.

Ko kupci poznajo podjetje in njegove izdelke, bodo k podjetju prišli veliko hitreje kot kupec, ki kupuje pri konkurenčnem podjetju (razen ko je kupec nad konkurenco zelo razočaran, ali pa v obdobju, ko želi ali pa je pripravljen raziskati nekaj novega).

9.9 Zadovoljstvo potrošnika

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo kupca je občutje ugodja ali nezadovoljstva, ki je rezultat dožemanja izdelka glede na lastna pričakovanja (Kotler, 2004, str. 61). Zadovoljstvo kupca se lahko opredeli kot faza izpolnitve pričakovanj, ki je lahko prijetna ali neprijetna. Celotno zadovoljstvo je rezultat njegove kompletne izkušnje. Zadovoljstvo je temelj za ovrednotenje kakovosti posamičnih lastnosti (Jaiswal & Niraj, 2011). Eden od bolj želenih rezultatov odnosa med podjetjem in kupcem je zadovoljni kupec. Zadovoljni kupci pogosto postanejo potencialni kupci za ponovni nakup in promocijo pozitivnih izkušenj. Pozitivna izkušnja pri kupcu pomeni, da se takšen kupec zaradi pozitivne izkušnje rad vrača k prodajalcu in s tem tudi k podjetju. Kupci, zadovoljni z izdelkom in/ali storitvijo podjetja, drugim tudi pogosteje razlagajo o omenjenih pozitivnih izkušnjah. Zadovoljni kupci neposredno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Za podjetje v sodobnem poslovnem svetu je to zelo pomembno. Podjetje prisluhne in nagovori kupce glede na njihova pričakovanja, potrebe in želje (Musek Lešnik, 2008a).

Ena izmed definicij o zadovoljstvu kupca navaja naslednje dejavnike o nakupni izkušnji (Giese & Cote, 2010):

- zadovoljstvo je čustveni ali kognitivni odziv;
- odziv, ki se nanaša točno na določen fokus: pričakovanja, izdelek, izkušnje;
- odziv, ki se zgodi v natančno določenem času: ob kupčevem nakupu;
- odziv temelji na preteklih izkušnjah.

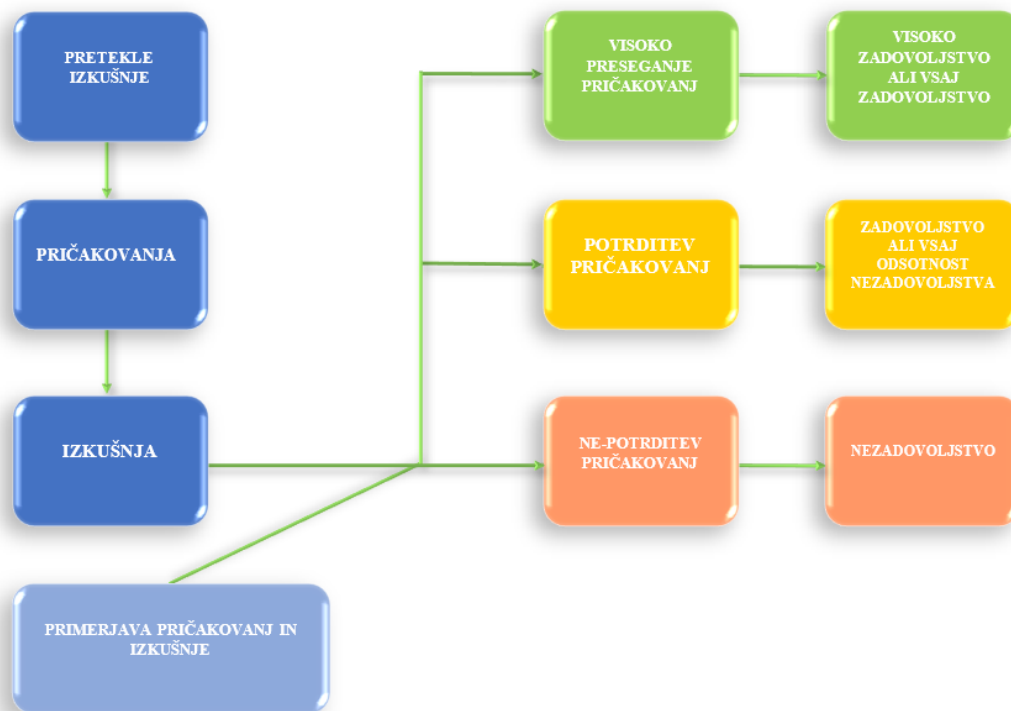
Podjetje mora ugotoviti, kateri trenutki ostanejo pri kupcih v spominu. Podjetje mora odkriti, kaj je pomembno in odločilno za kupčevo presojo. Podjetje mora poiskati delovna mesta, ki vplivajo na oceno proizvoda v očeh kupca (Širca, 2008).

Ule & Kline (1996, str. 249) navajata naslednje elemente zadovoljstva oz. nezadovoljstva:

- *pričakovanja*: začetek zadovoljstva kupca izvira pred nakupnim korakom, ko si kupec oblikuje pričakovanje o proizvodu;
- *delovanje ali učinki*: kupec med potrošnjo proizvoda, poskusom in porabo proizvoda zazna vpliv proizvoda, ki je zanj pomemben;
- *primerjava*: kupec tehta med pričakovanji in dejansko uporabo proizvoda;
- *potrditev oz. odsotnost potrditve*: kupec tehta med pričakovanji in jih posledično potrdi ali pa ne;
- *neskladje*: razkorak med pričakovano in dejansko ravno učinko.

Če je kupec zadovoljen z nakupom, prinaša v nakup pozitivne vplive: povečata se poraba in zvestoba izdelku, kupec je za izdelek pripravljen plačati več, lažje dopusti napake, obenem pa ne išče konkurenčnih izdelkov (Kolar, 2008). Slika 19 prikazuje shemo procesa, v katerem se oblikuje zadovoljstvo potrošnika.

Slika 19: Shema procesa oblikovanja zadovoljstva potrošnika



Vir: Musek Lešnik, 2008b.

Slika 20 prikazuje tradicionalni model zadovoljstva potrošnika. Dopolnjuje se z različnimi pomembnimi elementi, ki dajejo poudarek na notranjih procesih zadovoljstva, tj. na psihološkem odzivu potrošnika.

Slika 20: Tradicionalni model zadovoljstva potrošnika



Vir: Musek Lešnik, 2008b.

9.10 Definiranje tipičnega kupca

Dobro poznavanje kupca je ključno za uspeh na trgu. Tipičnega kupca našega izdelka oz. storitve imenujemo ang. user/buyer persona. Pomembno je, da si ciljnega kupca predstavljamo kot osebo, ki jo najlažje opišemo s spolom in starostjo ter običajno še v družbenem kontekstu (družina, zaposlitev, poklic), vendar pa je najbolj ključno poznati njene motive in vrednote. Persone opisujejo našega tipičnega kupca skozi konkretno osebo, kot si jo predstavljamo, če bi ta trenutek stopila skozi vrata naše (virtualne) trgovine.

Pri definiranju tipičnega kupca je pomembno, da se temeljito vživimo v osebnost (persono) tipičnega kupca (uporabnika, stranke) in jo podrobno opišemo. Pomembno je identificirati »mehke« elemente, ki niso tako očitni kot demografske lastnosti, vendar pa so ključni za to, da bo takšna oseba pripravljena kupiti naš izdelek. Pomembno je, da poiščemo odgovore na vprašanja o lastnostih persone. Na sliki 21 prikazujemo tipična vprašanja, na katera moramo odgovoriti, ko definiramo tipičnega kupca (»user/buyer persono«) za izdelek oz. storitev.

Slika 21: Definiranje tipičnega kupca (ang. user/buyer persona)



Vir: Wright, 2020.

Pri oblikovanju nakupne persone so pomembna naslednja ključna področja in vprašanja (Wright, 2020; Vukasović, 2023):

- **Demografija persone:** Ali je vaš idealni kupec poročen/ločen/ovdovel/samski? Ali je moškega ali ženskega spola? Ali ima otroke? Če jih ima, koliko in koliko so stari? Kje živi? Koliko je star?
- **Raven izobrazbe:** Katero stopnjo izobrazbe je dosegel? Kam je hodil v šolo? Ali gre za

persone z zelo natančno določeno izobrazbo (na primer diplomo iz strojništva)? Koliko znaša dohodek te osebe ali njegovega gospodinjstva?

- *Služba:* Kje je zaposlen? Kaj dela? Kakšno vlogo in naziv ima v podjetju? Kakšno dejavnost opravlja podjetje, v katerem je zaposlen? V kako velikem podjetju dela – glede na število zaposlenih, glede na prihodke podjetja? Razmišlja o menjavi službe? Kakšno kariero si želi? Ali ima svoje podjetje? Kako meri uspeh pri svojem delu? Katera znanja, orodja in veščine potrebuje, da opravlja to delo? Kako poteka njegov tipični delovni dan?
- *Navade:* Kako je videti njegov tipični dan? Kdaj zjutraj vstaja? Je športno aktiven? Ali otroke vozi v šolo? Ima stresno službo? Kako se najraje zabava? Brez katerih izdelkov ali storitev ne more?
- *Izzivi:* S kakšnimi izzivi se vsakodnevno srečuje pri delu? Kateri problemi mu onemogočajo, da bi svoje delo opravljal hitreje in učinkoviteje? Kaj so njegovi največji strahovi?
- *Cilji:* Kaj je njegova glavna odgovornost pri delu? Kakšne cilje zasleduje pri svojem delu? Kaj želi v življenju doseči? Kakšni so njegovi karierni cilji? Želi ustvariti družino ali se osredotoča na kariero? Želi izgubiti odvečne kilograme?
- *Viri:* Kam se obrne za nasvete? Katere spletne strani uporablja vsak dan? Spremlja novice ali prebira bloge? Katere bloge bere?
- *Interakcija:* Kako pogosto uporablja splet? Na katerih socialnih omrežjih je? Katerih socialnih omrežij ne uporablja ali ne pozna?
- *Komunikacija:* Na kakšen način je treba govoriti z njim? Kakšen ton glasu uporabljati? Je bolje uporabljati uraden ali neuraden način komunikacije? Kako pogosto pošiljati blog objave? Katera socialna omrežja uporablja? Je aktiven na kakšnem forumu? Če bi mu predstavili vaš izdelek ali storitev, s čim bi vam najprej nasprotoval? Kako želi ta oseba prejemati informacije? Bere, gleda ali raje posluša? Kako želi komunicirati? Prek telefona, elektronske pošte, SMS-sporočil?
- *Potrebe:* Kaj potrebuje? Kako mu ponuditi izdelke, ki jih potrebuje? Kako ga prepričati, da nekaj potrebuje?
- *Nakupni proces:* Kako se odloča za nakup izdelka ali storitve? Kako pogosto nakupuje? Kako ga prepričati v nakup na vsaki stopnji nakupnega procesa? Kaj bi ga lahko odvrnilo od nakupa?

Bodite pozorni na *najpogostejše napake pri določanju persone – ciljne stranke* (Oseli, 2018):

- Ostanemo zgolj pri demografskem opisu. Ne poglobimo se v vrednote, motive, konkretne potrebe in ovire.
- Preveč splošen opis oz. preširoka ciljna skupina: vsi se lahko prepoznamo v opisu, kar na koncu pomeni, da nihče ne bo kupil izdelka.
- Izhajamo iz sebe in svojih prijateljev. Izdelek razvijamo in predstavljamo tako, da ustreza nam, ne pa naši ciljni skupini.
- Izmislimo si potrebe oz. težave, ki v resnici sploh ne obstajajo ali pa nihče ni pripravljen plačati za njihovo reševanje.

Primer opisa tipičnega kupca (»user/buyer persona«) za mešalnik za pripravo smutijev (Acenta b. d.):

MAJA

Kraj bivanja: Kranj; starost: 28 let; spol: ženski.

Status zveze: v dolgoletni zvezi, noseča; izobrazba: končana srednja šola.

Služba: dela kot trgovka, a je trenutno na porodniškem dopustu; plača: minimalna plača.

Zanima jo: vse o otrocih, zdrava prehrana, spremlja aktualne trende; interakcija: uporablja Facebook, bere spletne portale z novicami.

Navade: vsak dan gre na sprehod, rada gleda televizijo, pogosto se dobi s prijateljicami, rada bere bloge o nosečnosti in vzgoji otroka ter o zdravi prehrani.

Maja že ve, da je doma pripravljena otroška hrana boljša od kupljene. Ve tudi, da so smutiji odličen način, da si med nosečnostjo zagotovi vse potrebne vitamine in minerale. V nakup mešalnika za pripravo smutijev jo bomo lahko prepričali, če ji bomo ponudili ugodno ceno. Njeno pozornost lahko pritegne blog z nasveti in recepti za pripravo smutijev in otroške hrane ter nagradna igra na Facebooku, elektronski naslov pa bi nam verjetno zaupala v zameno za knjižico receptov za nosečnice. To je le ena od možnih nakupnih person za naš izdelek. Druga bi lahko bila nekoliko starejša Tina, ki želi izgubiti nekaj odvečnih kilogramov, tretji pa Andrej, ki ima celiakijo, je večino časa na poti in le s težavo pride do pravih obrokov zase. Vsaka od teh nakupnih person ima drugačne lastnosti, išče drugačne informacije in je na različnih stopnjah nakupnega procesa. Za vsako od njih bi tako morali oblikovati drugačno marketinško strategijo (Acenta b. l.).

V nadaljevanju prikazujemo primer opisa tipičnega kupca za izdelek desert Poredna karamela Mlekarne Celeia.

Slika 22: Opis tipičnega kupca za izdelek desert Poredna karamela Mlekarne Celeia



V nadaljevanju prikazujemo primer opisa tipičnega kupca za izdelek Crunchy Nut blagovne znamke Kellogg's (slika 23).

Slika 23: Opis tipičnega kupca za Crunchy Nut blagovne znamke Kellogg's

PERSONA	KARAKTERISTIKE
AKTIVNA ANA	STAROST – 34 LET
	LOKACIJA: LJUBLJANA, Vič-Rudnik
	IZOBRAZBA & POKLIC: ekonomistka, poslovodja v trgovini ZARA
	DELOVNE NALOGE: vodja poslovalnice z 18 zaposlenimi – urejanje urnikov, delegiranje nalog podrejenim, tedenski sestanki, poročila poslovodstvu, preverjanje zalog in naročanje tekstila, finančni nadzor
	LETNI ZASLUŽEK: 16.000 EUR
	ZAKONSKI STAN: samska
	STANOVANJSKE RAZMERE: stanovanje v večstanovanjski hiši z manjšim balkonom
	OSEBNE LASTNOSTI: urejena, aktivna, človek navad z jutranjo rutino
NAVADE IN HOBIJI	joga, tek, branje revij, reševanje križank
VREDNOTE	natančnost, delavnost, skrb za zdravje, preprostost
ŽIVLJENJSKI STIL	Dan prične z jutranjim tekom in preprostim zajtrkom. Rada ima umirjena jutra. Do službe se odpelje z avtom. V službi je predana, z veliko idej. Joga 3x na teden. Ima nekaj dobrih prijateljev, s katerimi se redno druži in obiskuje.
KOMUNIKACIJA	mobilni telefon, splet in družbeni mediji, radio, revije, prijatelji
MOBILNOST	Manjši osebni avtomobil
ŽELJE	Imeti zdrav in hranljiv jutranji obrok, za učinkovit dan, ki sledi. Obdržati ravnovesje med službenim in privatnim življenjem.
NAKUPOVALNE NAVADE	Nakupe opravlja v trgovskem centru poleg službe, kar je najbolj priročno. Ne opravlja večjih nakupov, ampak raje manjše 3x na teden. Pri nakupu proizvodov tudi eksperimentira, a nekako ostaja pri rutinskih in preverjenih izdelkih. Zamenja izdelek le, če ji je zares všeč. Večino nakupov opravi v klasičnih trgovinah, tu in tam pa opravi tudi spleten nakup, predvsem za izdelke v specializiranih, butičnih trgovinah.
STRAHOVI oz. TVEGANJA	nezdrava prehrana, pomanjkanje časa, psihična izčrpanost, službeni stres in motivacija podrejenih

Vir: Kosednar, 2021.

Nekaj modelov za definiranje tipičnega kupca je na voljo na povezavah:

- <https://xtensio.com/user-persona/>
- <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- <http://madwise.si/vodic/persona/>
- <https://offers.hubspot.com/persona-templates>

S poznavanjem tipičnega kupca lahko podjetje bolje prilagaja svoje izdelke ali storitve, da ustrezajo specifičnim potrebam in preferencam ciljnega trga in nanj usmeri svoje marketinške in prodajne strategije ter aktivnosti. Hkrati omogoča definiranje tipičnega kupca optimizacijo virov (prodajnega in marketinškega proračuna) in prepoznavanje novih tržnih priložnosti. Razumevanje tipičnega kupca olajša vzpostavljanje trdnih odnosov s strankami. Komunikacija, ki je prilagojena potrebam in preferencam kupca, prispeva k vzpostavljanju zaupanja, kar je ključnega pomena za dolgoročno zvestobo med podjetjem in kupcem.

10 LITERATURA

1. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: Free Press.
2. Acenta (b. d.). *Kako oblikovati nakupno persono?* <https://www.acenta.si/kako-oblikovati-nakupno-persono/>
3. Ahearne, M. (2019). *Selling New Products: What Really Works*. Marketing Science Institute.
4. Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E. & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764–776.
5. Ahmad, S., Basir, M. S., & Kitchen, P. J. (2010). The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance, and the Impact of Organizational Commitment as a Moderator: An Empirical Study in a Malaysian Telecommunications Company. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 181–211.
6. Ambrož Kajfež, U. (2010). *Nova paradigma v prodaji z elementi etičnosti*. <http://www.fmkp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/062.pdf>
7. Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J. (1992). *Professional Sales Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
8. Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 498–514.
9. Bagozzi, R. P. (1986). *Principles of Marketing Management*. Chicago: Science Research Associates.
10. Bekec, T. (2007). *Koji je vaš stil prodaje*. <https://malaskolaprodaje.files.wordpress.com/2008/04/4dio-koji-je-vas-stil-prodaje.pdf>
11. Bennett, R. J. (2002). Selling innovation. *ASAE Annual Conference Proceedings*, 2241–2249.
12. Bettger, F. (2005). *Kako sem se povzdignil iz neuspeha do uspeha v prodaji*. Varaždin: Katarina Zrinski.
13. Blythe, J. (2007). *Consumer Behaviour*. London: Thom Learn.
14. Bonchek, M. (2014). Don't Sell a Product, Sell a Whole New Way of Thinking. *Harvard Business Review*, 1–5. <https://hbr.org/2014/07/dont-sell-a-product-sell-a-whole-new-way-of-thinking>
15. Bradford, K. D., & Weitz, B. A. (1999). Personal selling and sales marketing: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(2), 241–254.
16. Burns, B. C. in Snyder, T. U. (2009). *Selling in a New Market Space: Getting Customers to Buy Your Innovative and Disruptive Products* (1st Ed.). McGraw-Hill.
17. Chukhray, N. (2012). Marketing Strategies for Overcoming Consumer Resistance to Innovations. *Marketing Strategies for Overcoming Consumer Resistance to Innovations*, 1, 71–84.
18. Colt, S. (1998). *The Sales Compensation Handbook*. New York: Amacom.
19. Cravens, D., Lassk, F., Low, G., & Marshall, G. (2004). *Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations: The Impact on Salesperson Consequences*. *Journal of Business Research*.
20. Cron, W.L. & deCarlo, T. E. (2010). *Sales Management: Concepts and Cases*. Hoboken: John Wiley & Sons.
21. Damjan, J., & Možina, S. (1998). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. deChernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 157–179.
23. Dobovišek, A. (2007). *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba.
24. Dovžan, H. (2002). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Višja strokovna šola, Gea College.

25. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti (Kaj moram vedeti)*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
26. Duncan, T. (2005). *Prodajajte odgovorno: kako hitro in manj stresno zaslužiti več*. Ljubljana: Tuma.
27. Elliott, M. T. & Fu, F. Q. (2008). Consumer Acceptance of Technology Products. *Marketing Management Journal*, 18(2), 47–64.
28. Evans, K., McFarland, R., Dietz, B., & Jaramillo, A. (2012). Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32 (1), 89- 105.
29. Fatur, G. (2022). *Lastnosti dobrega prodajalca* (magistrsko delo). Maribor: Doba Fakulteta.
30. Fill, C., & Jamieson, B. (2006). *Marketing Communication*. Edinburgh: Heriot-Watt University.
31. Freedman, M. (2023). 14 Important Traits Successful Salespeople Share. <https://www.businessnewsdaily.com/4173-personality-traits-successful-sales-people.html>
32. Geffroy, E. (1996). *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnično usposabljanje.
33. Giese, J., & Cote, J. (2010). *Defining Consumer Satisfaction*. Academy of Marketing Science.
34. Gourville, J. T. (2006). Eager sellers: Stony buyers: Understanding the psychology of new-product adoption. *Harvard Business Review*, 84(6), 1–22.
35. Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
36. Grubiša, N. (2001). *Poti do uspeha*. Ljubljana: Marbona.
37. Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: from the 4 Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann in association with the Chartered Institute of Marketing.
38. Hohenberg, S. & Homburg, C. (2016). Motivating sales reps for innovation selling in different cultures. *Journal of Marketing*, 80(2), 101–120.
39. Homburg, C., Hohenberg, S. & Hahn, A. (2016). Which Sales Force Steering Instruments for Whom? Motivating Different Types of Sales Reps for Innovation Selling. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 27, E-7-E-7. <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?auth=shibb&url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=120167798&site=ehost-live&scope=site>
40. Hopkins, T. (1997). *Prodajanje za telembane*. Ljubljana: Pasadena, d. o. o.
41. Hoyer, W. D. & MacInnis, D. J. (2007). *Consumer Behavior* (4th Ed.). Houghton Mifflin Company.
42. Hultink, E. J. in Atuahene-Gima, K. (2000). Effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435–450. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1760435>
43. Inštitut za razvoj človeških virov. (b.d.). *Osebnost in samopodoba*. <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/osebnost-in-odnosi/osebnost/osebnost-in-samopodoba>
44. Jaiswal, A. K., & Niraj, R. (2011). Examining mediating role of attitudinal loyalty and nonlinear effects in satisfaction-behavioral intentions relationship. *Journal of Services Marketing*. https://www.researchgate.net/publication/235264444_Examining_mediating_role_of_attitudinal_loyalty_and_nonlinear_effects_in_satisfaction-behavioral_intentions_relationship
45. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Tiskarstvo Pajk.
46. Johnson, E. M., Kurtz, D. L., & Eberhard, S. E. (1994). *Sales Management: Concepts, Practices, and Cases*. New York: McGraw-Hill College.
47. Johnston, M., & Marshall, G. (2005). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. Boston: McGraw-Hill.

48. Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (12th Ed.). Routledge: Taylor & Francis Group.
49. Jurše, M. (2009). *Teze predavanj Mednarodno trženje investicijskih izdelkov, mednarodna poslovna pogajanja, mednarodno trženje in internet*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
50. Kapferer, J. N. (1997). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
51. Kaupila, O. P., Rajala, R. in Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308–316.
52. Khaniwale, M. (2015). Consumer Buying Behavior. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 14(2), 278–286.
53. Kodrin, L. (2012). *Obvladovanje prodaje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
54. Kolar, T. (2008). *Kako povečati zadovoljstvo kupcev in od jih dobiti še več*. https://www.dmslo.si/index.php?sv_path=6617,6623,6642
55. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
56. Kos, A. (2021). *Etika v prodaji zavarovanj* (magistrsko delo). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
57. Kosednar, I. (2021). *Metode in tehnike zbiranja podatkov - študija primera podjetja Kellog's*. Maribor: Doba Fakulteta.
58. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
59. Kotler, P. (1998). *Marketing Management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
60. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
61. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education Limited.
62. Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13. izd.). New Jersey: Pearson Education Limited.
63. Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
64. Kovačič, A. (b.d.). *PRO-Aktivne komunikacijske tehnike*. http://www.andrejkovic.com/slo/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=227
65. Leslie, M. & Holloway, C. A. (2006). The Sales Learning Curve. *Harvard Business Review*. (julij-avgust), 1–21. <https://hbr.org/2006/07/the-sales-learning-curve>
66. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
68. Loveland, J. M., Lounsbury, J. W., Park, S.-H., & Jackson, D. W. (2015). Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 233–240.
69. Lussier, R. (1990). *Human Relations in Organizations: A Skill-building Approach*. Homewood: Irwin.
70. Malovrh, M., & Valenčič, J. (1996). *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Center za tehnično usposabljanje.
71. Manna, D. R., & Smith, A. D. (2004). Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives. *Marketing Intelligence & Planning* 22(1), 66–83.
72. Manning, G. (2012). *Selling Today: Partnering to Create Value*. Upper Saddle River: Pearson Education.

73. Manning, G., Reece, B., & Ahearne, M. (2010). *Selling Today: Creating Customer Value*. New York: Prentice Hall.
74. Marshall, G. W., Goebel, D. J. in Moncrief, W. C. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), 247–255.
75. McCarthy E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin.
76. Meier, K. (2019). How to Reach and Sell to Early Adopters. *BuySellAds Content Portal*. <https://content.buysellads.com/advertisers/how-to-target-and-sell-to-early-adopters>
77. Miao, F., & Evans, K. (2012). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 73–90
78. Mihaljčič, Z. (2006). *Psihologija prodaje: učbenik za višjo strokovno šolo smer Komerčalist*. Ljubljana: Založništvo jutro.
79. Moorhead, G., & Griffin, R. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
80. Možina, S. idr. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
81. Musek Lešnik, K. (2008a). Zakaj govoriti o zadovoljstvu potrošnikov? *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/978-961-266-010-9.pdf>
82. Musek Lešnik, K. (2008b). *Pričakovanja in zadovoljstvo potrošnikov*. <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-pricakovanjainzadovoljstvopotrošnikov.html>
83. Ognjanov, G. (2004). *Komunikativna moč prodaje: lična prodaja i integrisane marketinške komunikacije*. Beograd: Knjižara.
84. Omerzel Gomezelj, D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
85. Oseli, P. (2018). *User persona: vživite se v svojega kupca*. <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/user-persona-vzivite-se-v-svojega-kupca>
86. Pisnik Korda, A. (2008). *Oblikovanje in empirično preverjanje modela zaznane vrednosti izdelka* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
87. Pompe, A. & Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba.
88. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
89. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
90. Potočnik, V. (2005). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja: 2. Temelji trženja* (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Povše, T. (2021). *Izzivi prilagajanja prodajnih aktivnosti nakupnemu vedenju kupca inovativnega izdelka* (magistrsko delo). Maribor: Doba Fakulteta.
92. Punwatkarn, S., & Varghese, M. (2014). Impact of Competencies on Sales Performance: Empirical Evidence on Salesmen at a Furniture Mart in Central India. *Pacific Business Review International*, 12(6), 80-86.
93. Rackham, N. (2006). *Why Bad Things Happen to Good New Products*. Huthwaite, Inc.
94. Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
95. Reichheld, F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
96. Roberts, N. (2017). Innovators and Early Adopters: Who they are and why you need them. *Yell Creative*. <https://yellcreative.com/innovators-and-early-adopters-who-they-are-and-why-you-need-them/>
97. Rodgers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th Ed.). New York: Free Press.
98. Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000). *Consumer behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
99. Sharma, A. & Sagar, M. (2018). New product selling challenges (key insights in the ICT

- sector). *Journal of Indian Business Research*, 10(3), 291–319.
101. Sluga, A. (2011). *Vplivni dejavniki pri trženju medicinskih pripomočkov socialnovarstvenim zavodom* (doktorska disertacija). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
 102. Smith, K. H., Yarmis, J., Wang, G. in Deane, P. (2013). *Selling Innovation: A guide to structuring a complete start-up revenue capture process* (1st Ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
 103. Snoj, B. (2005). *Management prodaje. Zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
 104. Snoj, B., & Gabrijan, V. (2015). *Marketing - Konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
 105. Snoj, B., & Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje - za teorijo prakso*. Harlow: Pearson Education Limited.
 106. Spiro, R. L. & Perreault, Jr., W. D. (1979). Influence Use by Industrial Salesmen: Influence-Strategy Mixes and Situational Determinants. *The Journal of Business*, 52(3), 435-455.
 107. Sruk, V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 108. Strafford, J., & Grant, C. (1986). *Effective Sales Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
 109. Steenburgh, T. (2018). *Why It's So Hard to Sell New Products*. <https://hbr.org/podcast/2018/12/why-its-so-hard-to-sell-new-products>
 110. Steenburgh, T. & Ahearne, M. (2018). How to sell new product. *Harvard Business Review*, December, 92–102.
 111. Suster, M. (2021). Journeymen, Mavericks & Superstars: Understanding Salespeople at Startups. *Insider*. <https://www.businessinsider.com/journeymen-mavericks-superstars-understanding-salespeople-at-startups-2010-4>
 112. Šenk Ileršič, I. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Zavod IRC.
 113. Širca, E. (2008). Kako do zadovoljnih kupcev. *Podjetnik*. <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-do-zadovoljnih-kupcev-20080404>
 114. Tanev, S., Rasmussen, E. S. in Hansen, K. R. (2020). Business plan basics for engineers and new technology firms. *Start-Up Creation*, 19–40.
 115. Tavčar, M. I. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
 116. Tavčar, M. I. (2002). *Etika managementa*. Radovljica: Didakta.
 117. Tavčar, M. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Maribor: Založba Moderna organizacija.
 118. Tierney, E. P. (1997). *O poslovni etiki*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 119. Tracy, B. (1995). *Vrhunske prodajne strategije*. Bled: Vernar Consulting.
 120. Turk, J. (2010). *Temelji trženja*. Ljubljana: Zavod IRC.
 121. Turner, W. (2010). *Ethics in Sales and Marketing*. <http://www.evancarmichael.com/Sales/437/Ethics-in-Sales-and-Marketing.html>
 122. Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 123. Varley, R. (2006). *Retail product management* (2nd ed). London, New York: Routledge.
 124. Vukasović, T. (2012). *Trženje: Od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.
 125. Vukasović, T. (2020). *Koncepti sodobnega trženja*. Harlow: Pearson Education Limited.
 126. Vukasović, T. (2023). *Trženje za teorijo in prakso*. Harlow: Pearson Education Limited.
 127. Vukasović, T., & Jagodič, G. (2017). *Osnove trženja in strateškega tržnega načrtovanja*. Harlow: Pearson Education Limited.
 128. Vuković, G., & Zavašnik, B. (2008). *Obvladovanje prodaje*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
 129. Weis, L. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Zavod Irc.
 130. Weitz, B. A., Suajan, H. in Suajan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive

Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.

131. Wilson Learning Worldwide. (b. d.). *3 Strategies for Peak Sales Performance: How to Create Renewable Competitive Advantage*. Minneapolis: Wilson Learning Corporation.
132. Wright, A. (2020). *42 Buyer Persona Questions to Inspire Your Research*. <https://amywright.me/buyer-persona-questions/>
133. Ziglar, Z. (2000). *Ziglar o prodaji*. Ljubljana: Lisac & Lisac d. o. o.