



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

PRODAJA

IVANKA ŠENK - ILERŠIČ

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

Avtorica:

mag. Ivanka Šenk - Ileršič, univ. dipl. ekon.
INTER-ES izobraževanje in svetovanje d. o. o.
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA



Strokovna recenzentka:

mag. Jana Ravbar, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Tadeja Klun Lenarčič, prof. slovenščine

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

658.8(075.8)(0.034.2)

ŠENK-Ileršič, Ivanka

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

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

ISBN 978-961-6824-74-3
254185472

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

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

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

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

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

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

KAZALO VSEBINE

PREDGOVOR	6
1 TEMELJI SODOBNE PRODAJE.....	9
1.1 OPREDELITEV IN POJEM PRODAJE.....	11
1.2 TRENDI V RAZVOJU PRODAJE	13
1.3 POVEZANOST PRODAJNE FUNKCIJE Z OSTALIMI POSLOVNIMI FUNKCIJAMI	19
1.4 ODNOS MED MARKETINGOM IN PRODAJO	23
2 ORGANIZIRANOST PRODAJE	29
2.1 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PRODAJE	32
2.1.1 Organiziranost prodaje po izdelkih ali blagovnih skupinah.....	32
2.1.2 Organiziranost prodaje po prodajnih področjih/trgih/segmentih.....	33
2.1.3 Organiziranost prodaje po odjemalcih.....	34
2.1.4 Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih.....	34
3 NAČRTOVANJE PRODAJE.....	36
3.1 OPREDELITEV NAČRTOVANJA PRODAJE	37
3.2 POVEZANOST NAČRTOVANJA PRODAJE S POSLANSTVOM IN VIZIJO	40
3.3 PROCES NAČRTOVANJA PRODAJE	43
3.3.1 Analiza stanja	44
3.3.2 Oblikovanje in določanje prodajnih ciljev	47
3.3.3 Oblikovanje prodajnih strategij	50
3.3.3.1 Način vstopa in nastopanja na izbranih trgih ali tržnih segmentih	51
3.3.3.2 Vrsta poslovnih odnosov s kupec/odjemalci	52
3.3.4 Taktika in operativno izvajanje nalog in aktivnosti.....	53
3.3.5 Nadzor in kontrola v procesu načrtovanja.....	54
3.4 NAPOVEDOVANJE PRODAJE	54
3.4.1 Izbira metode napovedovanja.....	55
3.4.2 Ovrednotenje prodajnih napovedi	58
4 RAZISKOVANJE IN MERJENJE TRGOV.....	60
4.1 TRŽNI KAZALNIKI – MERJENJE VELIKOSTI TRGA	62
4.2 METODE ZA MERJENJE POTENCIALNEGA TRGA	66
5 PRODAJNI PRORAČUN IN PRODAJNE KVOTE	69
5.1 PRODAJNI PRORAČUN	71
5.1.1 Alociranje prodajnih proračunov.....	72
5.2 PRODAJNE KVOTE	73
6 OBLIKOVANJE PRODAJNIH PODROČIJ	76
6.1.1 Parametri oblikovanja prodajnih področij	80
6.1.2 Namen oblikovanja prodajnih področij	81
6.1.3 Obvladovanje prodajnih področij.....	82
7 PRODAJNI POSTOPEK.....	86
7.1 OSEBNA PRODAJA	87
7.1.1 Prepričevanje.....	90
7.1.2 Poslovna pogajanja.....	90
7.2 PRODAJNI POSTOPEK – POTEK OSEBNE PRODAJE	92
7.2.1 Iskanje in pridobivanje novih potencialnih kupcev	92
7.2.2 Obvladovanje in obiskovanje obstoječih kupcev	94
7.2.3 Organiziranje prodajnih sestankov in razgovorov	97
7.2.4 Izdelava ponudbe, sklenitev pogodbe in naročilo.....	102
7.2.5 Poprodajne aktivnosti.....	107
8 ANALIZIRANJE PRODAJE.....	109
8.1 ANALIZA CELOTNEGA OBSEGA PRODAJE V PODJETJU	111
8.1.1 Analiza obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih	112

8.1.2	Analiza obsega prodaje po posameznih izdelkih	113
8.1.3	Analiza obsega prodaje po distribucijskih poteh	114
8.1.4	Analiza obsega prodaje po kupcih	114
8.1.5	Analiza tržnih deležev	116
8.2	ANALIZA STROŠKOV PRODAJE	116
8.2.1	Klasifikacija stroškov	117
8.2.2	Identifikacija in alociranje stroškov v funkcijske stroške	118
8.3	ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI PRODAJNIH PODROČIJ	119
8.4	ANALIZA PRODAJNEGA OSEBJA	119
8.4.1	Postopek vrednotenja prodajnega osebja	120
9	ZAPOSLOVANJE PRODAJNEGA OSEBJA	123
9.1	ZAPOSLOVANJE OSEBJA V PRODAJI	124
9.1.1	Opis delovnega mesta	126
9.1.2	Opredelitev profila prodajnega kadra	127
9.1.3	Načini za pridobivanje novega prodajnega kadra	128
9.2	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE PRODAJNEGA KADRA	130
9.2.1	Cilji in vsebina strokovnega usposabljanja	133
9.2.2	Oblike izobraževanja in usposabljanja prodajnih kadrov	134
9.2.3	Stimuliranje in motiviranje prodajnega osebja	134
9.2.4	Nagrajevanje prodajnega kadra	136
10	KOMUNICIRANJE IN KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE V PRODAJI	140
10.1	SODOBNE KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE	142
	LITERATURA IN VIRI	149

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prikaz dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih ciljev	43
Tabela 2:	Proces načrtovanja prodaje – vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje	44
Tabela 3:	Primer napovedi prodaje količine (v kom) izdelka po prodajnih segmentih za leto 2010 in 2011 na osnovi preteklih podatkov	57
Tabela 4:	Razvoj trga vhodnih vrat v Avstriji	63
Tabela 5:	Tržni delež največjih dobaviteljev/proizvajalcev vhodnih vrat v Avstriji (v %)	63
Tabela 6:	Izračun tržnega deleža podjetja na posameznih prodajnih trgih	66
Tabela 7:	Primer oblikovanja prodajnega proračuna za prodajo izdelka (oblazinjene sedežne garniture) po prodajnih področjih za leto 2010	70
Tabela 8:	Primer oblikovanja prodajnih kvot po posameznih prodajalcih in po posameznih prodajnih področjih za leto 2010	74
Tabela 9:	Primer pregleda kupcev podjetja po posameznih skupinah na osnovi letnega obsega prodaje	83
Tabela 10:	Pomen osebne prodaje glede na vrste prodajnih izdelkov	89
Tabela 11:	Prikaz osnovnih karakteristik dobrih in slabih odjemalcev/kupcev	93
Tabela 12:	Segmentacija kupcev po posameznih skupinah glede na njihovo število in vrednostni obseg prodaje	94
Tabela 13:	Primer ocenjevanja pomembnosti ključnih kupcev	97
Tabela 14:	Prikaz posameznih faz nakupnega postopka	101
Tabela 15:	Najpogostejše parametri analize prodaje	111
Tabela 16:	Primer analize celotnega obsega prodaje v podjetju	112
Tabela 17:	Primer analize prodaje po posameznih prodajnih področjih	113
Tabela 18:	Primer analize prodaje izdelkov po prodajnih področjih za določeno leto	113
Tabela 19:	Primer analize obsega prodaje po posameznih kupcih	115
Tabela 20:	Primer analize tržnega deleža prodaje na določenem prodajnem trgu za 3 največje konkurente v panogi	116
Tabela 21:	Primer razporejanja naravnih stroškov	118
Tabela 22:	Faze vrednotenja prodajnega osebja	120
Tabela 23:	Kvalitativna in kvantitativna merila vrednotenja prodajnega osebja	121
Tabela 24:	Proces zaposlovanja prodajnega osebja	124
Tabela 25:	Cilji in metode strokovnega usposabljanja prodajnega osebja	133

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz trendov v sodobni prodaji	15
Slika 2: Prikaz razvoja usmerjenosti h kupcu po posameznih fazah	19
Slika 3: Interdisciplinarnost znanj	22
Slika 4: Primer umestitve prodaje in povezanost prodaje z drugimi poslovnimi funkcijami	23
Slika 5: Hierarhija strategije podjetja, strategije marketinga in strategije prodaje	25
Slika 6: Primer umestitve prodaje in povezanosti prodaje z marketinško funkcijo	26
Slika 7: Organiziranost prodaje po blagovnih skupinah/izdelkih	33
Slika 8: Organiziranost prodaje po prodajnih področjih	33
Slika 9: Organiziranost prodaje po odjemalcih	34
Slika 10: Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih/funkcijah	34
Slika 11: Hierarhija načrtovanja v organizaciji	37
Slika 12: Povezanost načrtovanja prodaje s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja	42
Slika 13: Položaj podjetja kot majhne celice v makrookolju	45
Slika 14: Hierarhija ciljev podjetja	48
Slika 15: Proces oblikovanja prodajnih ciljev	50
Slika 16: Konkurenčno okolje podjetja	52
Slika 17: Postopek v procesu nadzora prodaje	54
Slika 18: Stopnje v napovedovanju prodaje	55
Slika 19: Prikaz prodaje skupine KRKA po regijah 2003–2007	58
Slika 20: Prikaz tržnih deležev posameznih regij skupine KRKA v letu 2007	60
Slika 21: Prikaz velikosti (volumna) določenega prodajnega trga	62
Slika 22: Prikaz posameznih tržnih kazalcev za merjenje volumna določenega trga	65
Slika 23: Proces določanja prodajnih proračunov	71
Slika 24: Proces določanja prodajnih kvot	75
Slika 25: Trg Slovenije, razdeljen na posamezna geografska področja po poštinih številkah	78
Slika 26: Prikaz razdelitve trga Avstrije na posamezna geografska področja (dežele) na osnovi poštinih številkih	80
Slika 27: Pomen osebne prodaje glede na zahtevnost izdelkov	89
Slika 28: Primer oblike računa	106
Slika 29: Koncept vodenja ključnih kupcev	115
Slika 30: Celovit pristop k spletni prodaji	142

KAZALO PRIMEROV

Primer 1: Umestitev prodaje in povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju DROGA KOLINSKA d. d., Ljubljana	20
Primer 2: Opis delovnih nalog za ključna delovna mesta v prodaji	30
Primer 3: Proces načrtovanja prodaje v podjetju ADRIA MOBIL d. o. o.	39
Primer 4: SWOT analiza za podjetje LARA d. d. (proizvajalec kopalniške opreme) na ruskem trgu	47
Primer 5: Prikaz velikosti (volumna) prodajnega segmenta AVSTRIJA za izdelek vhodna vrata	63
Primer 6: Izračun tržne zmogljivosti za hladilnike na prodajnem segmentu Gorenjska	64
Primer 7: Izračun tržnega potenciala za ročne ure za atlete	67
Primer 8: Oblikovanje in obvladovanje prodajnih področij v podjetju RIKO HIŠE d. o. o.	78
Primer 9: Razpis za prosto delovno mesto: Vodja prodaje M/Ž	124
Primer 10: Opis delovnega mesta v prodajni službi	127
Primer 11: Vprašalnik za presojo števila potrebnih prodajalcev na prodajnem področju	129
Primer 12: Strokovno usposabljanje prodajnega osebja v podjetju AJM d. o. o. Pesnica	132

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Študijski primer 1 – Organiziranost prodaje	
Priloga 2: Študijski primer 2 – Načrtovanje prodaje	
Priloga 3: Študijski primer 3 – Merjenje velikosti prodajnih trgov	
Priloga 4: Študijski primer 4 – Oblikovanje prodajnih področij	
Priloga 5: Študijski primer 5 – Ocenjevanje ključnih kupcev	
Priloga 6: Študijski primer 6 – Analiziranje prodaje	

POMEN IKON



Pomembna definicija



Primer iz prakse



Primer iz članka



Praktični primer – tabela



Študijski primer



Spletni vir



Knjižni vir



Izjava, citat



Povzetek na koncu poglavja



Vprašanja na koncu poglavja



Pomembno se je stalno vseživljenjsko učiti:

- 1. steber – učiti se, da bi vedeli (Learning to know);*
- 2. steber – učiti se, da bi znali delati (Learning to do);*
- 3. steber – učiti se, da bi znali živeti skupaj (Learning to live together);*
- 4. steber – učiti se biti (Learning to be).*

(Jacques Lucien Delors, Delorsovi štirje izobraževalni stebri)

PREDGOVOR

Prodaja in nakup sta dve pomembni dejavnosti v našem življenju. Na eni strani poskušamo svojemu okolju prodati svoje izdelke in storitve, na drugi strani pa jih kot kupci oziroma potrošniki kupujemo. Naša uspešnost v življenju je velikokrat pogojena z uspešnostjo prodaje in nakupa. Temeljni element uspeha prodaje je v učinkoviti prodaji. Učinkovitost in uspešnost prodaje zagotavlja predvsem odlično prodajno osebje. Napaka, ki jo še vedno dela veliko podjetij, je njihovo prepričanje, da se izdelek prodaja že sam po sebi.

Prodaja je v današnjem času močno pod vplivom sprememb, ki se dogajajo: globalizacija, pojav velikih multinacionalnih korporacij, liberalizacija mednarodne trgovine, razvoj novih tehnologij in postopkov, veliko število konkurenčnih podjetij, pojav substitutov, medmrežje in informacijska tehnologija. Skrajšujejo se življenjski cikli izdelkov, povečala se je dostopnost izdelkov in na razpolago je velika množica izdelkov.

Današnji kupci zahtevajo in pričakujejo poleg osebne prodaje vse bolj tudi druge oblike prodaje, kot so prodaja preko interneta, televizije, pošte in prodaja s pomočjo prodajnih katalogov. Z uporabo novih komunikacijskih tehnologij se je spremenil tudi način komuniciranja s kupci, odprle so se nove možnosti za različne prodajne aktivnosti.

Spremenile so se vrednote, kupčeve potrebe in njegove nakupovalne navade. Kupna moč kupcev se povečuje, kupci so zelo osveščeni in vedno bolj se zavedajo tudi svojih pravic. Ravno tako se povečujejo njihova pričakovanja tako glede kvalitete kakor tudi glede dodatnih prodajnih storitev.

Vse te spremembe intenzivno vplivajo na vlogo in funkcijo prodaje v podjetjih. Temelj poslovnega uspeha vsakega podjetja je profesionalna in uspešna prodaja. Prodajna funkcija postaja v podjetjih vedno bolj ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij. V mnogih podjetjih še danes ni razmejitve med marketinško in prodajno funkcijo in pogosto ne znajo pravilno opredeliti in povezati obeh funkcij. Velja pa pravilo, da je prodaja pomemben del marketinga in ne obratno in da brez medsebojne povezanosti ni rezultatov. Prodaja je funkcija sedanjosti in vključuje vse tiste aktivnosti, ki so potrebne za zadovoljevanje potreb in želja kupcev in sicer na način, ki je najbolj prilagojen kupcem. Pojavlja se nova prodajna filozofija CRM, ki pomeni izgrajevanje sistema upravljanja odnosov s kupci, predvsem pa s ključnimi kupci.

Zato se mora tudi prodajno osebje kontinuirano in neprestano prilagajati tem spremembam. Podjetja posvečajo vedno več časa iskanju odličnih prodajalcev, njihovemu motiviranju in strokovnemu usposabljanju. Dober prodajni kader je ena od najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetij.

Ta učbenik je sestavljen tako, da omogoča študentom spoznavanje vseh najpomembnejših kategorij prodajne funkcije. Študent se bo seznanil tako s teoretičnim delom prodaje kot tudi s praktično uporabo posameznih prodajnih orodij. Učbenik je lahko študentom v pomoč pri reševanju nekaterih praktičnih problemov in tudi kot vir koristnih informacij.

Vsebina učbenika je razdeljena na deset poglavij, ki so napisana v takem zaporedju, da vodijo študenta od opredelitve pomembnosti prodajne funkcije v podjetjih in njene umestitve v okviru ostalih poslovnih funkcij do seznanitve z vsemi najpomembnejšimi funkcijami oziroma nalogami prodaje.

Namen vsebine prvih dveh poglavij je pomagati študentom bolje razumeti pojem prodaje, povezanost prodaje z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja in njeno povezanost z marketinško funkcijo ter razumeti, kje se ti dve funkciji razlikujeta.

Poglavja od tri do pet so namenjena spoznavanju pomena načrtovanja in napovedovanja prodaje ter prikazu praktičnih primerov načrtovanja prodaje. Šesto in sedmo poglavje sta namenjeni pregledu/prikazu načina obvladovanja prodajnih področij in spoznavanju procesa prodajnega postopka ter osebni prodaji, ki danes zavzema osrednje mesto prodaje, predvsem pri prodaji zahtevnejših izdelkov, in osrednje mesto pri prodaji na medorganizacijskem trgu. V osmem poglavju se bodo študentje seznanili s pomenom analize prodaje in tudi s praktičnimi primeri analize nekaterih kategorij prodaje. Deveto poglavje je namenjeno zaposlovanju, nagrajevanju, motiviranju ter izobraževanju prodajnega osebja. V zadnjem desetem poglavju se bodo študentje seznanili z nekaterimi pomembnejšimi kategorijami komuniciranja v prodaji.

Študentom, ki bodo želeli poglobiti svoje teoretično znanje in pridobiti dodatne informacije o določenem področju prodaje, so v pomoč navedeni elektronski in knjižni viri na koncu posameznih poglavij. Za preverjanje svojega empiričnega znanja in njegovo uporabo so namenjeni študijski primeri v prilogi na koncu učbenika.

ZGRADBA IN UPORABA UČBENIKA

ZAČETEK POGlavJA	<ul style="list-style-type: none">• kratka informacija o vsebini poglavja z navedbo novih strokovnih izrazov• misel znanega gospodarstvenika na temo poglavja
OSREDNJA VSEBINA POGlavJA	<ul style="list-style-type: none">• vsebina posameznega poglavja je razgibano prikazana s tabelami, grafikoni, slikami in s primeri iz prakse• besedilo ima odstavke in grafične poudarke za boljšo preglednost
POVZETEK POGlavJA	<ul style="list-style-type: none">• zaradi obsežnosti posameznih poglavij je na koncu kratek povzetek poglavja oziroma povzetek bistvenih vsebinskih elementov
KONTROLNA IN PROBLEMSKA VPRAŠANJA	<ul style="list-style-type: none">• nahajajo se na koncu vsakega poglavja• namenjena so preverjanju temeljnega teoretičnega znanja• namenjena so preverjanju, ali zna študent uporabljati pridobljeno znanje
POGLAVJA 1–6: <ul style="list-style-type: none">• TEMELJI SODOBNE PRODAJE• ORGANIZIRANOST PRODAJE• NAČRTOVANJE PRODAJE• MERJENJE TRGOV• PRODAJNI PRORAČUN• PRODAJNE KVOTE	<ul style="list-style-type: none">• opredelitev, pomen in trendi prodaje• povezanost prodaje z marketingom• organizacijske oblike prodaje• proces načrtovanja prodaje• merjenje velikosti trgov• prodajni proračun• oblikovanje prodajnih kvot
POGLAVJA 7–8: <ul style="list-style-type: none">• OBLIKOVANJE PRODAJNIH PODROČIJ• PRODAJNI POSTOPEK• ANALIZA PRODAJE	<ul style="list-style-type: none">• oblikovanje in obvladovanje prodajnih področij• osebna prodaja in njen pomen• prodajni postopek in obvladovanje kupcev• ponudba, prodajna pogodba• analiza prodaje• analiza in alociranje prodajnih stroškov• analiza prodajnega osebja
POGLAVJE 9–10: <ul style="list-style-type: none">• ZAPOSLOVANJE PRODAJNEGA OSEBJA• KOMUNICIRANJE V PRODAJI	<ul style="list-style-type: none">• zaposlovanje, izobraževanje in nagrajevanje prodajnega osebja• pomen komuniciranja v prodaji in uporaba sodobne komunikacijske tehnologije

1 TEMELJI SODOBNE PRODAJE

»Prodaja je vrh ledene gore, ki se imenuje trženje.«

(Darko Števančec, Psihologija prodaje)

V tem poglavju boste spoznali:

- pojem in pomen sodobne prodaje;
- najpomembnejše naloge prodaje;
- trende na področju prodaje;
- povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju;
- odnos med prodajno in marketinško funkcijo.

Spoznali boste naslednje pojme: sodobna in profesionalna prodaja, trendi prodaje, substituti, hiperkonkurenca, pogajalska moč kupcev.

Dobili boste odgovore na vprašanja: Kaj je sodobna prodaja in katere so njene najpomembnejše naloge? Katere spremembe v svetu pomembno vplivajo na nov način prodajanja? Kako je prodajna funkcija povezana z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju in zakaj je ta povezanost tako pomembna? Kakšna je povezanost med marketingom in prodajo in kakšne so vsebinske razlike med njima?

Pojem sodobne prodaje ne pomeni več samo, da mora podjetje izdelek ali storitev prodati, ampak tudi, da mora izdelek zadovoljiti potrebe, zahteve in želje kupcev. Sodobna prodaja je tista, ki kot poslovna dejavnost zelo dobro pozna potrebe, zahteve in želje kupcev. Sodobna prodaja uporablja različna interdisciplinarna znanja tako, da s skrbjo in s posluhom poskuša ustreči kupcem.





Prodajno miselnost so obrnili – v ELANU tudi v črnih časih za trg smuči prepričajo kupce

Čeprav je bilo leto 2006 v zadnjih 20 letih za proizvajalce smuči najslabše doslej, je smučarski diviziji Elana uspelo prodati 8,7 % več smuči, to je za 74,3 milijona evrov.

Prodajno miselnost so obrnili.

Elan je šele pred dvema letoma našel skupni imenovalec za prodajo svojih sicer tehnološko zelo dovršenih smuči. Kot pravi, so ob pomoči trženjskega guruja Klause Kocha, ki zdaj dela z Mercedesom, obrnili prodajno miselnost, našli glavno vodilo za svoj izdelek in ugotovili, s čim lahko konkurirajo velikim tekmečem, ki so se v nasprotju z Elanom s strateškim povezovanjem pravi čas odzvali na zahteve trga. Še pred petimi leti pravega znanja iz prodaje in trženja v Elanu sploh ni bilo. Danes je prodajna strategija Elana kombinacija trženja in prodajnega prijema "push" do kupcev. To so v primeru Elana trgovci, ne končni porabniki. Pomembna razlika od prejšnje, stare prodajne strategije je, da cena izdelka ni več najpomembnejša. Prodaja je vodena iz centrale. Strategija "push" temelji na skoraj družinskem odnosu do kupca in na profesionalnih prodajnikih. Ti ne smejo biti arogantni, izžarevati morajo čustva, zavezanost, navdušiti in motivirati morajo kupca. Na srečo so Elanovi prodajni kadri zelo nadarjeni in sposobni.

Elan ima svoje smuči v okoli 3.500 od 10.000 športnih trgovin po svetu. Za boj za vstop na nekaj metrov prodajnih polic še vedno porabijo kar 70 % trženjskega proračuna na leto. Za trženje porabijo približno 10 % prihodkov letno.

Zakaj bi kupec kupil Elanove smuči?

Na to vprašanje trgovca mora znati Elanov prodajnik odgovoriti v hipu. Prva prednost Elana je prilagodljivost kupcu. Prodajnik odlično pozna trg, na katerem deluje. Prodajnik zna tudi na kratko in preprosto pojasniti tehnologijo nastanka smuči. Ker sta kakovost in inovativnost smuči standarda, je Elan za uspešen preboj potreboval drugačno taktiko. To pomeni za porabnika dovolj zanimivo alternativo za zamenjavo za klasične znamke smuči. Našli so tudi svojo ciljno skupino, ki so jo opredelili glede na socialni status in vrednote. Elanovi uporabniki so ljudje, ki smučajo za užitek, zabavo in želijo tehnološko izpiljen izdelek za primerno ceno.

Elanove prodajne ekipe so nameščene v sedmih podružnicah, ki so tudi distribucijski centri in so odgovorni za prodajo v 48 državah. Razen v ZDA so vse podružnice v večinski ali popolni Elanovi lasti. V ZDA so ustanovili uspešno skupno družbo (joint venture) s proizvajalcem smučarskih čevljev Dalbello.

Elan je lani največ prodal v zahodni Evropi. Tu doseže 60 % vse prodaje. V ZDA prodajo 20 %, v vzhodno Evropo pa 10 %. Ta trg bo, pričakujejo v Elanu, v prihodnosti zmerno rasel, visoka stopnja padanja prodaje je predvidena za Japonsko, za zahodno Evropo in ZDA pa zasičenost trga.

Globalni trg smuči bo v letu 2007 upadel predvidoma od 20 % do 40 %. Prihodnost Elana je v povezovanju s strateškim partnerjem (povzeto po <http://www.finance-akademija.si/194601/Prodajno-miselnost-so-obrnili>, 30. 07. 2010).



»Kupci se torej spreminjajo in spremembe zadevajo vse ravni nakupovalnega procesa. Enako velja za posameznega kupca, ki ima na voljo vse več nakupovalnih opcij, in za velike korporacije, ki neusmiljeno segmentirajo svoje dobavitelje. **Skupni imenovalec teh sprememb je novo pojmovanje vrednosti in prav zato prodaja nikoli več ne bo taka, kot je bila.** Vse večja sofisticiranost kupcev pri iskanju vrednosti pomeni grožnjo vsem, ki skušajo še naprej prodajati na tradicionalni način« (Dobovišek, 2007, 42).



Prodaja je odločilna faza poslovanja za uspeh vsakega podjetja. V kolikor podjetje ne more prodati svojih izdelkov ali storitev, ne more preživeti. Uspešno podjetje je tisto podjetje, ki dobro prodaja svoje izdelke. Dobra prodaja pa pomeni, da je podjetje prodalo izdelke z dobičkom in da mu prodaja zagotavlja dolgoročno donosnost. Pomeni tudi, da ima podjetje zadovoljne kupce, s katerimi je zgradilo zaupanje, naklonjenost in dolgoročno sodelovanje.

Tudi v prihodnosti se bo prodaja nenehno spreminjala in le podjetja, ki bodo to upoštevala, bodo lahko imela uspešno in obetavno prodajo. Prodaja je za uspešnost in obstoj podjetja pomembna tudi zato, ker z njo podjetje realizira dodano vrednost, ki jo je ustvarilo tekom proizvodnje. **Časi, ko so kupci kupovali tisto, kar je podjetje ponujalo, so minili.**



Utemeljite novo miselnost v podjetju Elan (članek na strani 7). Na primeru ELANA analizirajte temeljne spremembe, ki danes vplivajo na prodajo v podjetju. Kako bo ELAN v današnjem času turbulentnih sprememb in ostre konkurence zagotovil dolgoročno uspešnost prodaje?



Preberite si članek **Vedenje potrošnikov se je spremenilo**, ki je na voljo na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=243273>, 30. 07. 2010.

1.1 OPREDELITEV IN POJEM PRODAJE

Podjetje ISOPLAST d.o.o. je poznan proizvajalec kvalitetnih lesenih oken že od leta 1981 in ima uveljavljeno blagovno znamko. Je manjše podjetje s 55 zaposlenimi. Okna prodaja samo na slovenskem in hrvaškem trgu. Ciljni kupci so izključno končni potrošniki (B2C). Tako na slovenskem kot tudi na hrvaškem trgu je konkurenca med ponudniki oken izjemna. Samo na slovenskem trgu je v tej panogi preko 150 ponudnikov oken, ki ponujajo okna tudi iz plastične mase, iz aluminija itd. Diferenciacija med temi izdelki je majhna. Pojav substitutov (PVC, aluminij in les-aluminij okna) je povzročil znižanje cen lesenih oken za skoraj 15 % in zmanjšal povpraševanje za 10 %. Povečala se je pogajalska moč kupcev, saj ima večina ponudnikov oken na svojih spletnih straneh pregledno predstavljeno svojo ponudbo. Vsak kupec lahko pošlje preko elektronske pošte povpraševanje za okna za svojo hišo ali stanovanje in dobi ustrezno cenovno ponudbo, ki jo lahko primerja z cenovnimi ponodbami konkurenčnih ponudnikov. Motiv nakupa oken že dolgo ni več samo kvaliteta in blagovna znamka. Zaradi vseh teh sprememb na trgu so se v podjetju Isoplast d.o.o. odločili, da bodo bistveno spremenili svoj odnos do kupcev, spremenili bodo hitrost odzivnosti na kupčeva

povpraševanja in začeli s strokovnim usposabljanjem svojih prodajalcev. **Kaj so naredili?** Najprej so v sodelovanju z marketinškim oddelkom posodobili svojo spletno stran tako, da lahko kupec takoj dobi najvažnejše podatke o njihovi ponudbi (certifikate, osnovne cene, dobavne roke, ime in telefonsko številko prodajalcev za določeno regijo itd.). Na vsako njihovo povpraševanje se takoj odzovejo oziroma najkasneje v 24 urah od prejema povpraševanja. Cenovne ponudbe, ki so vedno narejene po željah in zahtevah kupca, pošiljajo po elektronski pošti vključno z ustrezno barvno grafiko oken. Svoje prodajalce kontinuirano strokovno usposabljuje tako, da odlično poznajo svoje izdelke, so izurjeni v pogajanjih s kupci in so jim vedno na razpolago za strokovne nasvete. Izboljšali so poprodajni servis in eventualne reklamacije so odpravljene najkasneje v roku 8 dni. Ko so konec leta napravili kratko analizo prodajnih rezultatov, so zadovoljni ugotovili, da se je njihova prodaja povečala za 5 % in da se je tržni delež na slovenskem trgu povečal za 1 %, na hrvaškem trgu pa celo za 2 %.

Profesionalna prodaja je temeljni pogoj za uspeh vsakega podjetja. Prodajna funkcija je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju, v okviru katere se odloča o vseh parametrih, ki so neposredno povezani s prodajanjem izdelkov in storitev.



Preden podjetje vstopi na trg, mora presoditi in predvideti obseg svoje prodaje, oceniti mora vrednost in količino možne prodaje v določenem obdobju ter analizirati realizacijo prodaje. Če je ocena prodaje napačna, so lahko posledice za podjetje zelo neugodne.

Prodaja zajema tudi **tržno orientiranost**, saj je njen cilj ne samo prodati izdelke ali storitve, ampak predvsem zadovoljiti potrebe, želje in zahteve kupcev ter doseči maksimalni poslovni učinek. Zagotoviti mora **vzpostavitev dolgoročnih poslovnih odnosov s kupci** ali odjemalci. Uspešnost podjetja potrjujejo samo zadovoljni kupci oziroma potrošniki.

Na obseg prodaje kot tudi na dobre finančne rezultate neposredno vplivata kakovost in usposobljenost prodajnega osebja. Uspešno oziroma odločno prodajo imajo predvsem tista podjetja, ki imajo **odličen prodajni kader**. Danes se podjetja po vsem svetu borijo za dober prodajni kader in poseben izziv kadrovskih služb v podjetjih je uporabiti take metode, ki bi zagotovile izbiro najboljših prodajalcev.



Analizirajte prodajni kader v podjetju ELAN (članek na strani 7). Katere pomembne lastnosti imajo njihovi prodajalci? Predlagajte, katere lastnosti bi vodstvo podjetja še moralo upoštevati pri prodajalcih v ELANU?



Preberite si članek **Uspešni v prodaji** na spletni strani: <http://www.blazkos.com/mini-vodic-uspesni-v-prodaji.php>, 30. 07. 2010.

Prodajna vizija podjetja mora zagotavljati koristi za kupce, razlikovati se mora od konkurence in tako omogočiti dolgoročne prodajne rezultate.



Prodajna vizija je kompas, ki določa temeljne smernice za krmiljenje prodaje: od načrtovanja in napovedovanja prodaje, obvladovanja prodajnih trgov in kupcev, izbire prodajnega osebja do analize realiziranega obsega in dobičkonosnosti prodaje.

Ker je prodaja tako pomembna za poslovanje vsakega podjetja, je nujno potrebno upoštevati dejstvo, da ima prodaja številne in zapletene naloge. **Najpomembnejše naloge prodaje so:**

- raziskava prodajnega trga ter kontinuirano zbiranje podatkov o prodaji izdelkov podjetja in konkurenčnih izdelkov;
- posredovanje zbranih podatkov drugim službam v podjetju, predvsem marketinškemu oddelku;
- načrtovanje in predvidevanje prodaje na podlagi ugotovitev raziskave trga ter določitev ciljev prodaje;
- oblikovanje in priprava prodajnih metod;
- poslovna dogovarjanja in poslovna pogajanja, sklepanje kupoprodajnih pogodb;
- vzdrževanje poslovnih odnosov z obstoječimi kupci in vzpostavljanje poslovnih odnosov s potencialnimi kupci;
- realizacija obveznosti iz sklenjenih kupoprodajnih pogodb (ponudbe, naročila, skladiščenje, odprema, fakturiranje, plačila, dobave, itd.);
- storitve po prodaji (montaža, servis, obveznosti iz garancij, reševanje reklamacij);
- izgradnja učinkovite osebne prodaje (CRM in KAM);
- izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja;
- organiziranje uspešne prodaje po različnih načelih.

Navedene naloge prodaje niso same sebi namen, ampak so prepletene s številnimi drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, predvsem pa s trženjsko funkcijo. Trženjska in prodajna funkcija se med seboj prepletata, dopolnjujeta in tako omogočata optimalno prodajo.



Priporočam vam spletno stran: <http://www.marketingzmagovalcev.com>.



Priporočam vam knjigo: Možina et al. *Trg, trgovina in potrošnik*. Maribor: Založba Pivec, d. o. o., 2010.

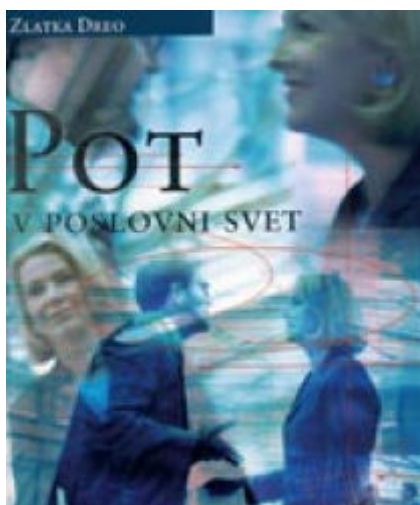
1.2 TRENDI V RAZVOJU PRODAJE

Negotovo in dinamično okolje je v mnogočem spremenilo tradicionalno prodajo. Spremenile so se vrednote, potrebe, navade, pojavile so se nove in drugačne oblike prodajanja.

Spremembe, ki pomembno vplivajo na prodajo, so naslednje:

- globalizacija svetovnega trga in posameznih panog;
- pojav multinacionalnih korporacij in velikih trgovinskih prodajnih mrež;
- liberalizacija mednarodne trgovine ter posledično dosegljivost množice novih izdelkov;
- dostopnost do izdelkov (nakup preko interneta, razvoj in hitrost transporta);
- razvoj novih tehnologij in postopkov, ki pospešujejo zastaranje izdelkov in skrajšujejo življenjski cikel izdelka;
- pojav interneta (medmrežja), mobilne telefonije, informacijske tehnologije, s čimer so se zmanjšale geografske razdalje med trgi in hkrati tudi stroškovne ovire;
- sprememba nakupnih navad potrošnikov in visoka stopnja njihove informiranosti o izdelkih, ki jih kupujejo;
- veliko število konkurentov za enak ali podoben izdelek.

Te spremembe intenzivno vplivajo tudi na **vlogo in funkcijo prodaje v podjetjih**. Prodaja postaja in tudi mora postati ena od vodilnih poslovnih funkcij podjetja.

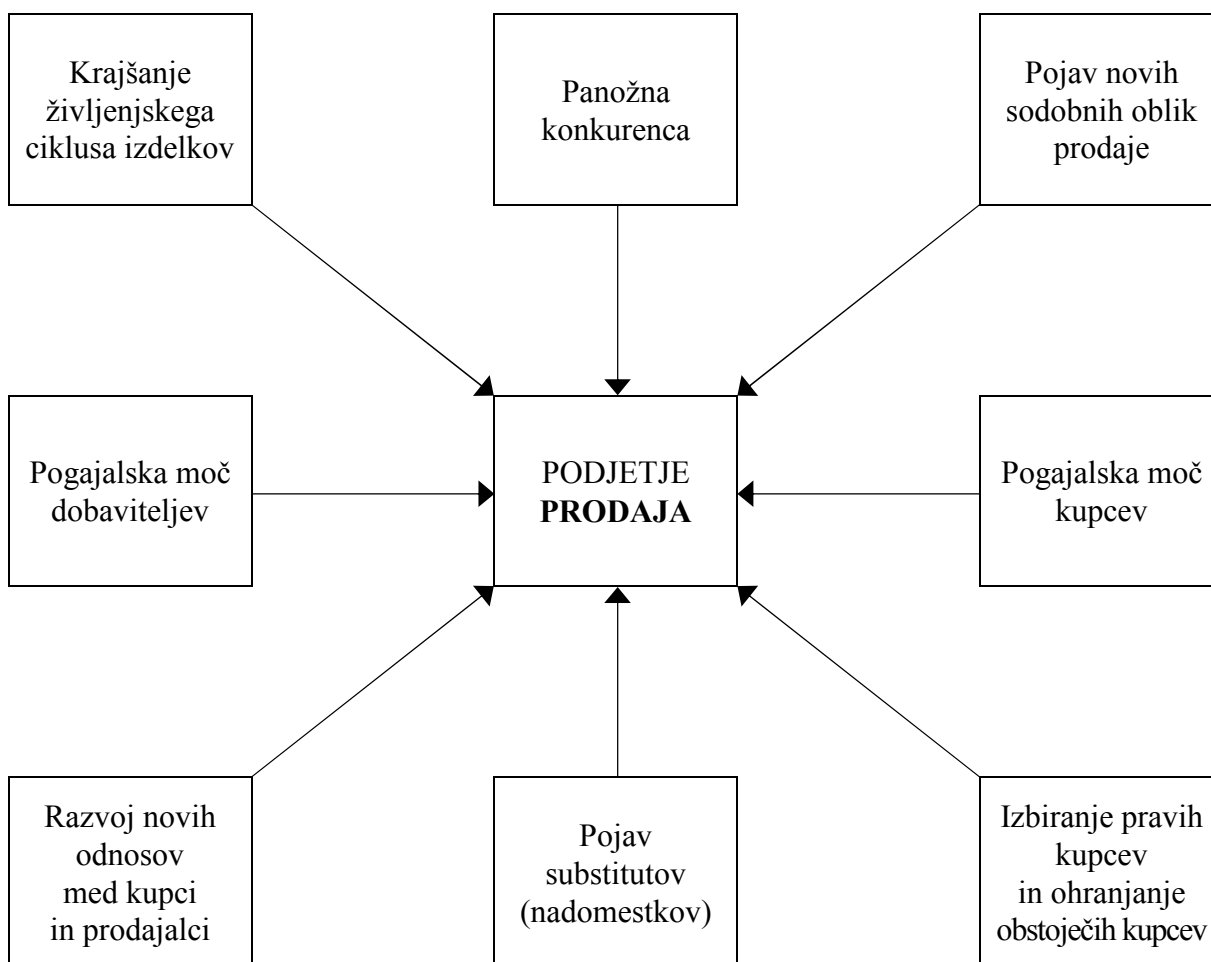


GORENJE povečalo vrednost blagovne znamke

Gorenje danes proda 85 % izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami. To je zaradi usmerjenosti v končnega potrošnika, kjer sta ugled in moč blagovne znamke ključna, zelo pomembno za uspešno poslovanje. Gorenje je blagovna znamka, ki milijonom uporabnikom po Evropi in svetu predstavlja sinonim moderne, inovativne, tehnološko napredne znamke gospodinjskih aparatov, ki jih odlikuje vrhunski dizajn. Njena prepoznavnost med potrošniki je visoka, ugled odličnosti in kakovosti pa si je pridobila skozi več kot polstoletno prisotnost na trgu.

Neodvisni dunajski inštitut European Brand Institute ocenjuje vrednost blagovne znamke Gorenje na 458 milijonov evrov. Gorenje tako ostaja slovenska blagovna znamka z najvišjo vrednostjo. European Brand Institute je v letošnji raziskavi izpostavil, da so uspešne tiste blagovne znamke, ki se prilagajajo regionalnim kulturam, pričakovanjem in potrebam ter da močne blagovne znamke pomembno prispevajo h krepitvi identitete, večanju zaposlenosti in nacionalni gospodarski rasti. Na evropskem polju blagovnih znamk sicer obstaja pomembna ločnica med vzhodnimi in zahodnimi državami, kjer prostor obvladujejo internacionalne korporacijske znamke (<http://www.gorenje.si/novice?aid=968>, 5. 08. 2010).

? *Presodite in analizirajte uspeh in vrednost blagovne znamke Gorenje na eni strani z novimi trendi v prodaji, češ da upada zvestoba blagovnim znamkam?*



Slika 1: Prikaz trendov v sodobni prodaji

Vir: Lasten

Konkurenca med podjetji v panogi

Vedno več je podjetij oziroma konkurentov v posameznih panogah, kar pomeni večanje stopnje tekmovalnosti za ohranitev ali povečanje tržnega deleža med obstoječimi podjetji v panogi. Pojavil se je problem nizke diferenciacije izdelkov med posameznimi konkurenti, proizvodi so si vedno bolj podobni, pojavlja se vedno več substitutov. Podjetja se med seboj borijo za iste kupce. Vedno več je konkurenčnih podjetij in njihovih nizko cenovnih izdelkov iz drugih svetovnih trgov (Kitajska, Indija, itd.).



»Ob povečani konkurenci in prevelikih strukturnih zmogljivostih se srečujemo tudi s pojavom tako imenovanega **brisanja meja**. Nekoč trdna in jasno razmejena kategorija izdelka ali storitve je danes stvar preteklosti. Proizvajalci jekla, aluminija, plastike, papirja in stekla, vsi si prizadevajo za isto uporabo in istega uporabnika. Banke, zavarovalnice, vzajemni skladi, vsi tekmujejo za istega kupca. Meje se brišejo tudi na tehnološkem področju. Televizijske mreže so denimo nekoč tekmoval samo med seboj, danes pa tekmujejo z video trgovinami, kabelskimi podjetji in omrežji, telefonskimi podjetji in celo s hollywoodskimi agenti – za oboje, za gledalčev čas in za oglaševalski denar« (Dobovišek, 2007, 25).

Pojav substitutov in majhne diferenciacije med posameznimi izdelki

Še pred dvema ali tremi desetletji so se izdelki in storitve podjetij med seboj bistveno razlikovali. To je veljalo še do nedavnega tudi za slovenski trg. Kupci so jasno zaznavali razlike med posameznimi izdelki. Motiv nakupa je bila kvaliteta in blagovna znamka.

S pojavom globalnega trga so se pojavila številna nova, doslej neznana podjetja na teh trgih, kar je povzročilo dodatno ponudbo izdelkov na trgih in zasičenost trgov. Moderna tehnologija in znanje sta privedla do izdelave velikega števila skoraj enakih proizvodov, med katerimi skoraj ni opaziti razlike. Zaradi tako majhne diferenciacije med posameznimi istovrstnimi izdelki, ki jih kupci komaj prepoznavajo, se mora spremeniti način in filozofija prodaje. Pojavili so se substituti in s tem imajo potrošniki več alternativnih izbir. Podjetja, ki ponujajo na trgu substitute, poskušajo z nižjimi cenami omogočiti dostopnost substitutov širši ciljni skupini kupcev. S tem pa avtomatično znižujejo ceno in povpraševanje po primarnem izdelku.

Pojav novih sodobnih oblik prodaje

Z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije so se pojavile nove oblike prodaje: spletna trgovina, kataloška prodaja, prodaja po telefonu, prodaja z neposredno pošto, prodaja od vrat do vrat, TV-prodaja. Čeprav je delež spletne prodaje v primerjavi s klasično obliko prodaje še relativno majhen, le-ta pomembno vpliva na način prodajnega poslovanja. Prednosti spletne prodaje prinašajo koristi tako za kupce kot za podjetja, vendar tudi pomanjkljivosti in nevarnosti. Tudi prodaja preko katalogov je ena izmed pogostih oblik prodaje izdelkov. V zadnjem času je vedno bolj aktualna tudi prodaje preko televizije.



Primer podjetja Porsche: večja zvestoba kupcev in boljša izkušnja z blagovno znamko

Trženje preko več trženjskih poti vzpodbuja k večji zvestobi kupcev in močnejši izkušnji z blagovno znamko, pravijo v podjetju Porsche, ki je za predstavitev novega športnega modela Cayenne uporabilo integriran trženjski pristop v sedmih fazah. Nosilni steber akcije je bila Porschejeva spletna stran. Kupci so bili nanjo opozorjeni preko direktne pošte, on-line oglaševalskih pasic in v sponzoriranih elektronskih časopisih, na vseh teh točkah pa so v določeni fazi komunicirali enako sporočilo. Odziv je bil odličen, pa čeprav Porsche v prvih dveh direktnih pismih ni niti pokazal novega vozila. Samo kot rezultat akcije trženja z uporabo različnih orodij trženjsko komunikacijskega spleta, je spletna stran Chayenne generirala bazo podatkov 110.000 vročih potencialnih kupcev, ustvarila pa tudi velik interes in lojalnost blagovni znamki Porsche (<http://www.spago.si/clanek/pospesevanje-prodaje-nove-prodajne-poti-za-povecanje-prihodkov.html>, 6. 08. 2010).



Presodite in utemeljite ali je podjetje Porsche imelo tako pozitiven odziv samo zaradi uporabe novih sodobnih oblik komunikacije s kupci?

Pogajalska moč kupcev

Kupci in njihove navade, motivi in zahteve so se v zadnjih letih bistveno spremenile. Kupci postajajo vedno bolj zahtevni, kritični in selektivni pri izbiri izdelkov in storitev. Zaradi globalizacije in vedno bolj razvite informacijske tehnologije ter vsesplošne dostopnosti do najrazličnejših informacij, so se začeli kupci obnašati popolnoma drugače. Tako obnašanje kupcev je povzročila množica podobnih in skoraj nediferenciranih izdelkov na trgu ter pojav substitutov.

Kupci so vedno manj zvesti blagovnim znamkam in vedno bolj se nagibajo k nakupu alternativnih izdelkov. Veliko časa namenjajo proučevanju in analiziranju različnih izdelkov ter izberejo v določenem trenutku najugodnejšo ponudbo.

Lahko rečemo, da se je začela krepiti pogajalska moč kupcev. Prodaja kot poslovna funkcija in vloga prodajalcev v klasičnem tradicionalnem pomenu besede skoraj izginjata.

Krajšanje življenjskega ciklusa izdelkov

Novi materiali in tehnologija omogočajo hitrejše odvijanje življenjskega ciklusa izdelka. To pomeni, da se krajša doba posamičnih faz (uvajanje, rast, zrelost, upadanje) življenjskega cikla izdelka. Na ta pojav dodatno vplivajo še številni konkurenti ter pojav posnemanja izdelkov.

Posledično se je skrajšal tudi čas, v katerem mora prodaja učinkovito odigrati svojo vlogo. V času uvajanja izdelka na trg in večje diferenciacije izdelka mora prodaja hitro, profesionalno ter nazorno predstaviti izdelek kupcem ter pri njih vzbuditi željo po nakupu. Vloga prodaje in prodajalcev je izredno pomembna tudi v fazi upadanja življenjskega ciklusa, ko izdelek izgublja moč diferenciacije.

Izbira pravih kupcev – ohranitev stalnih kupcev

Izbira pravih in dobičkonosnih kupcev je zahtevno in dolgotrajno delo, ki je povezano z visokimi stroški. Še težja naloga prodaje je ohranitev teh kupcev in vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja z njimi. Podjetje mora v pridobitev novega kupca veliko investirati: pridobitev kupca, vzorčenje, katalogi in prospekti, podpora pri oglaševanju in druge aktivnosti. V kolikor podjetje v kupca ne investira, ga bo izgubilo.



Izgubljanje stalnih in utečenih kupcev ter neprestano iskanje novih pomeni za podjetje na eni strani višje stroške in veliko izgubo časa, na drugi strani pa veliko angažiranje prodajnega kadra. **Nesposobnost ohranitve stalnih kupcev je v veliki meri odraz neprofesionalnosti prodajnega kadra.**

Za ohranitev dolgoročnega poslovnega razmerja s kupci podjetje potrebuje odličen prodajni kader. To je zaposlovanje takega prodajnega kadra, ki bo imel v primerjavi s konkurenčnimi podjetji prednost v izobraženosti, zanesljivosti, strokovnosti in v boljšem komuniciranju. Odgovoren prodajalec je zmožen presoje, v katerega kupca se izplača dolgoročno investirati in v katerega ne. Razvila se je nova poslovna filozofija **upravljanja odnosov s kupci – CRM** (*Customer Relationship Management*).



Preberite si članek **Novi kupec podjetje stane pet do šestkrat več** na spletni strani: <http://www.spago.si/clanek/oportunitetni-stroski-slabe-kvalitete-storitev.html>, 14. 05. 2010.

Razvoj odnosov med prodajalci in kupci

Danes je velik del trgov zelo razvit, kar velja tudi za večino gospodarskih panog. Zato je lahko razlikovanje podjetja oziroma njegove ponudbe izdelkov od konkurenčne ponudbe komaj še zadostno samo na osnovi izdelkov, njihove funkcionalnosti, kvalitete in designa. Delno se podjetja lahko razlikujejo še v načinu distribucije in v nastopanju na trgih.



Preberite si članek **V središču delovanja je porabnik**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=204514>, 30. 07. 2010.



Odločilni faktor, ki bo vplival na razlikovanje določenega podjetja od ostalih konkurenčnih podjetij v panogi, je predvsem usmeritev h kupcu.

Usmeritev h kupcu pomeni: sposobnost hitre odzivnosti na želje in potrebe kupca, odlična in kvalitetna storitev, zelo visoka zanesljivost dobave, sprejemljiv cenovni nivo. Torej je edini dolgoročni način za uspešno prodajo in ustvarjanje dobička in usmerjenost podjetij na kupce.

Faza Indikator- kazalec	1. faza*	2. faza*	3. faza*	4. faza*	5. faza*
Izdelek	Standardiziran	Visoko standardiziran	Individualizacija specializacija	Sistemske rešitve in reševanje kupčevih problemov	Najvišja stopnja odnosa do okolja
Odnos prodajalec/izdelek	Distribucija	Identificiranje z izdelkom	Sprejemanje in razumevanje za želje in zahteve kupca	Prizadevanje za celostne rešitve	Dobičkonosnost in dodana vrednost
Odnos kupec/izdelek	Pomembnost blagovne znamke	Diferenciacija zahtev in potreb	Specialne storitve	Potreba in povpraševanje po inovacijah	Zahteve in želje kupca bodo v celoti izpolnjene
Odnos prodajalec/kupec	Komunikacija: telefon, obisk, reklama	Ujemanje (usklajenost) glede problemov in njihovo usklajevanje	Ujemanje (usklajenost) glede reševanja problemov	Ujemanje (usklajenost) s cilji obeh podjetij	Najboljši poslovni partnerji
Upoštevanje okolja	Negiranje	Toleriranje	Akceptiranje	Prevzemanje zunanjih ciljev za lastne cilje	Optimizacija vseh zahtev do okolja

Slika 2: Prikaz razvoja usmerjenosti h kupcu po posameznih fazah

Vir: Povzeto po Bullinger et al., 2003, 15

***Obrazložitev posameznih faz:**

- 1. faza:** Odnos s kupcem/odjemalcem temelji predvsem na oglaševanju. Podjetje je samo distributer. Blagovna znamka oblikuje odnos prodajalec–kupec. Gre za zvestobo blagovni znamki.
- 2. faza:** Obstajajo že različne vrste potreb in zahtev s strani kupca do izdelka. Podjetje se prilagaja kupčevim potrebam.
- 3 faza:** Individualizacija izdelkov, pojavi se intenziviranje odnosa med kupcem in podjetjem. Podjetje že pozna potrebe kupca in se jim prilagaja.
- 4 faza:** Osnova je optimizacija odnosa med kupcem, izdelkom in podjetjem. Temeljni cilj je prizadevanje za celostne rešitve.
- 5 faza:** Razširitev odnosa z integracijo: vključevanje različnih okoljskih parametrov, poslovno orientiran interes med kupcem in podjetjem, upoštevanje in nagnjenost k inovacijskim rešitvam in poslovnim odnosom.

1.3 POVEZANOST PRODAJNE FUNKCIJE Z OSTALIMI POSLOVNIMI FUNKCIJAMI

Sodobni tehnološki in informacijski razvoj prinaša tudi velike spremembe v organiziranost in pomen prodajne funkcije v podjetju. Veliko podjetij še danes pogosto daje prednost organizaciji proizvodnje, oblikovanju izdelkov, zagotavljanju finančnih sredstev pred organizacijo prodajnega oddelka in opredelitvijo prodajnih nalog.

Naloga vsakega podjetja in njegovih poslovnih funkcij je zagotavljanje tistega dela nalog in dejavnosti, s katerimi se uresničujejo posamezne naloge v okviru celotne družbe oziroma

podjetja. Tako mora imeti tudi prodajna funkcija natančno opredeljene svoje (prodajne) naloge. Hkrati pa mora podjetje opredeliti povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami. Vse poslovne funkcije morajo delovati med seboj skladno, ker le tako lahko podjetje doseže zastavljene cilje.

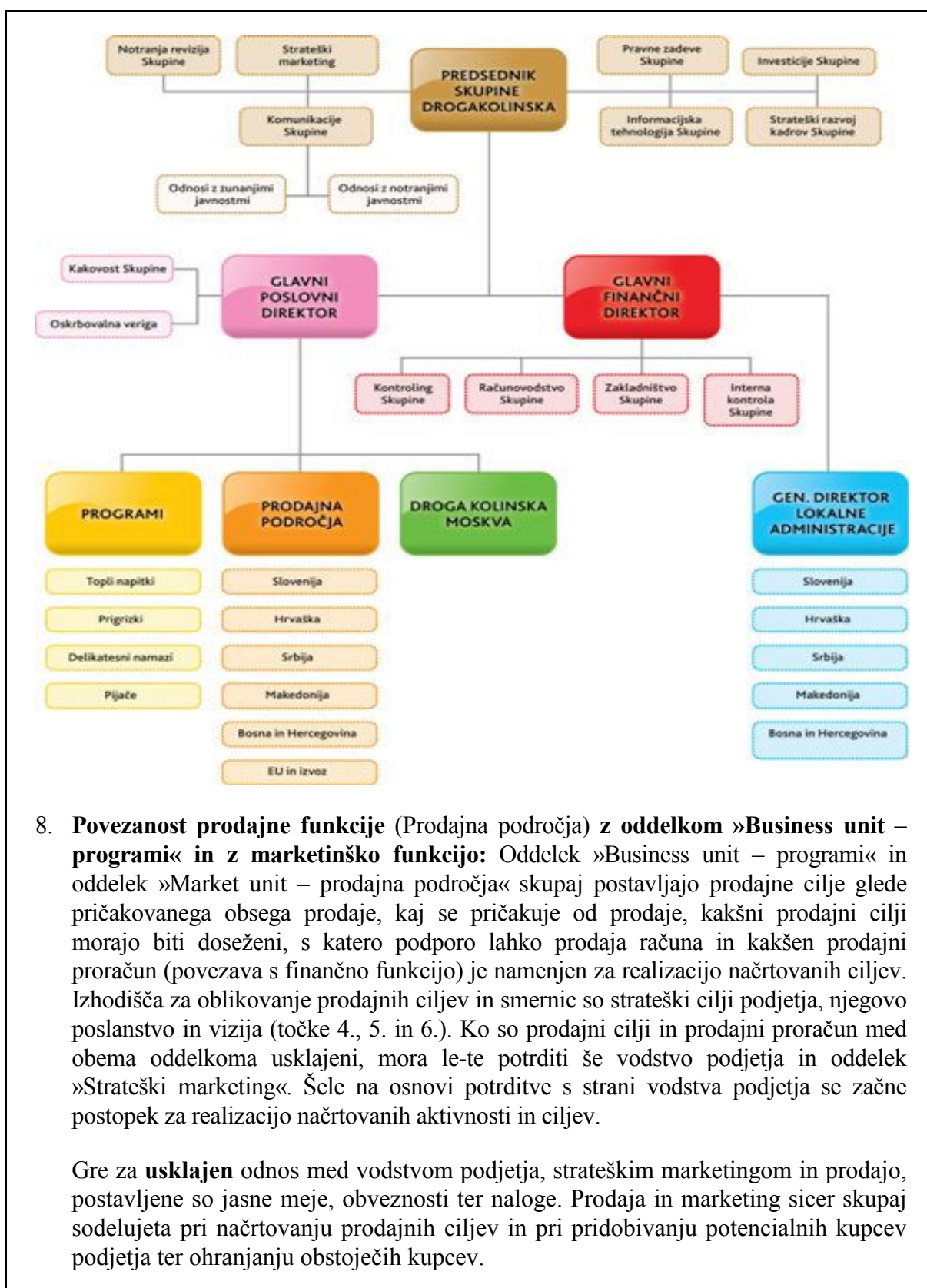


Primer 1: Umestitev prodaje in povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju DROGA KOLINSKA d. d., Ljubljana

1. **Podjetje:** Skupina Droga Kolinska ima v svojem programu izbrano paleto živilskih izdelkov, in sicer kavo, vodo in brezalkoholne pijače, delikatesne namaze, sladke in slane prigrizke ter otroško hrano.
2. **Število zaposlenih** (2009): 2.619 delavcev
3. **Obseg prodaje** (2008): 378,7 milijonov €
4. **Poslanstvo:** S ponudbo kakovostne hrane in pijače vsakodnevno zadovoljujejo potrebe potrošnikov vseh starosti, lastnikom zagotavljajo povečevanje vrednosti podjetja, sodelavcem pa nudijo vzpodbudno delovno okolje za njihov osebni razvoj.
5. **Vizija:** Z lastnimi blagovnimi znamkami (Barcaffé, Argeta, Cockta, Soko Štark, Donat Mg) postati vodilni regijski ponudnik prehrabnih izdelkov ob doseganju nadpovprečnih finančnih rezultatov živilske industrije.



6. **Strateški cilj:** Z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem postati največje prehrabno podjetje v regiji, tako skozi organsko kot eksterno rast. K uresničevanju teh ciljev bodo prispevale že uveljavljene blagovne znamke.
7. **Organigram:** Umestitev prodajne funkcije in povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju Droga Kolinska d. d. Oddelek »Programi« se imenuje tudi »Business unit« in obvladuje proizvodnjo, strategijo in marketing. Oddelek »Prodajna področja« pa se imenuje tudi »Market unit« in obvladuje prodajo izdelkov. V »Market unit« je vključen tudi operativni marketing.



8. **Povezanost prodajne funkcije (Prodajna področja) z oddelkom »Business unit – programi« in z marketinško funkcijo:** Oddelek »Business unit – programi« in oddelek »Market unit – prodajna področja« skupaj postavljajo prodajne cilje glede pričakovanega obsega prodaje, kaj se pričakuje od prodaje, kakšni prodajni cilji morajo biti doseženi, s katero podporo lahko prodaja računa in kakšen prodajni proračun (povezava s finančno funkcijo) je namenjen za realizacijo načrtovanih ciljev. Izhodišča za oblikovanje prodajnih ciljev in smernic so strateški cilji podjetja, njegovo poslanstvo in vizija (točke 4., 5. in 6.). Ko so prodajni cilji in prodajni proračun med obema oddelkoma usklajeni, mora le-te potrditi še vodstvo podjetja in oddelek »Strateški marketing«. Šele na osnovi potrditve s strani vodstva podjetja se začne postopek za realizacijo načrtovanih aktivnosti in ciljev.

Gre za **usklajen** odnos med vodstvom podjetja, strateškim marketingom in prodajo, postavljene so jasne meje, obveznosti ter naloge. Prodaja in marketing sicer skupaj sodelujeta pri načrtovanju prodajnih ciljev in pri pridobivanju potencialnih kupcev podjetja ter ohranjanju obstoječih kupcev.



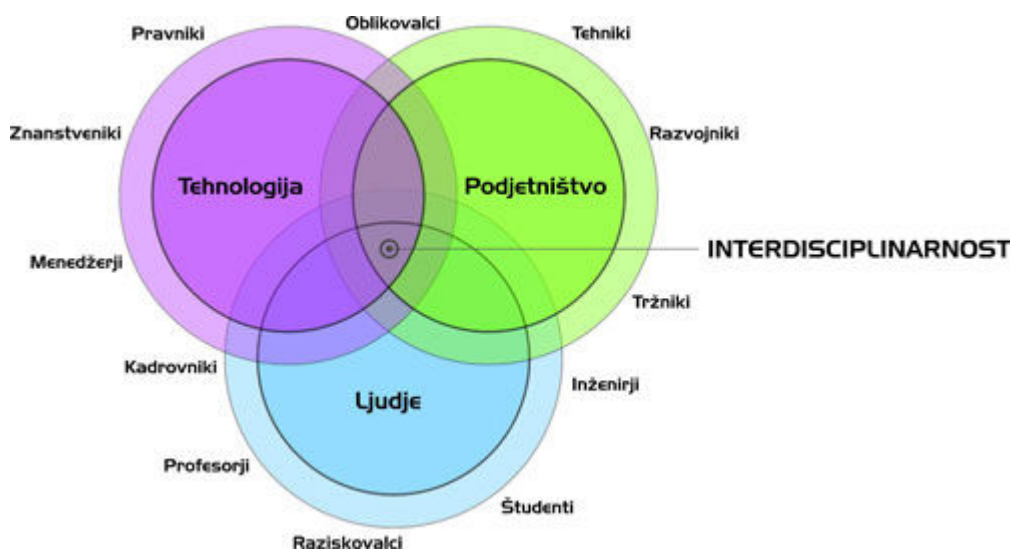
Na primeru DROGE KOLINSKA (Primer 1) opredelite povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja. Analizirajte povezavo med prodajno in marketinško funkcijo. Kritično presodite odnos med obema funkcijama.

Na primeru ELANA (članek na strani 7) opredelite povezanost med marketingom in prodajo. Primerjajte obe podjetji in poskusite najti skupne točke glede povezanosti med marketingom in prodajo.



Kot osnova za uspešno povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja ni pomembna samo formalna organiziranost, ampak predvsem odnos podjetja in vseh njegovih poslovnih funkcij do kupcev s ciljem doseči poslovno in prodajno odličnost.

Organizacija, delovanje in povezanost prodajne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju je v veliki meri odvisna tudi od velikosti podjetja. Upoštevati moramo, da je povprečno slovensko podjetje (razen nekaterih izjem) majhno do srednje veliko podjetje. Predvsem v majhnih podjetjih na začetku rasti in razvoja sploh ni delitve na poslovne funkcije. V takih primerih so poslovne funkcije združene in jih obvladuje predvsem lastnik podjetja ali manager sam. To velja tudi za prodajno in marketinško funkcijo. Na začetku poslovanja ima podjetje enostavno prodajno funkcijo, ki jo pozneje dopolnjuje z marketinško funkcijo, v katero se postopoma umesti prodajna funkcija. Šele kasneje, ko se podjetje razširi in zraste, se začne proces oblikovanja posameznih poslovnih funkcij in organizacija oddelkov za posamezne poslovne funkcije.



Slika 3: Interdisciplinarnost znanj

Vir: <http://www.tdc.si/system/files/tdc/Delovanje-Interdisciplinarnost.jpg>, 24. 08. 2010

Poslovni proces v podjetju se običajno deli na delne poslovne procese ali na temeljne poslovne funkcije:

- **splošna poslovna funkcija** (cilji poslovanja, kadrovanje, razvoj, zagotavljanje kakovosti, investiranje);
- **nabavna funkcija** (načrtovanje nabave, naročanje materiala, nakupne cene, nabavni stroški, izbira dobaviteljev, skladiščenje in zaloge, izdajanje materiala proizvodnji);
- **proizvodna funkcija** (proizvodni program, vodenje proizvodnje, proizvodni proces, zagotavljanje kvalitete, proizvodni stroški, predaja gotovih izdelkov);
- **finančna funkcija** (zagotavljanje finančnih sredstev, razporejanje finančnih sredstev, financiranje investicij, viri financiranja, controlling, prihodki, odhodki, bilanca);
- **marketinška funkcija** (raziskava trga, raziskava nakupnih motivov, oblikovanje marketinških instrumentov);

- **prodajna funkcija** (raziskovanje trga, načrtovanje prodaje, oblikovanje prodajnih instrumentov, prodajni kader, načrtovanje in analiza stroškov, analize prodaje, storitve po prodaji, organiziranost službe).

Splošna poslovna funkcija opredeljuje in določa temeljne cilje poslovanja podjetja in načine ter sredstva za doseg teh ciljev. Temeljni poslovni cilji (strateški cilji) morajo zagotavljati rentabilnost poslovanja in dolgoročni razvoj podjetja ter njegovo poslanstvo in vizijo. **Ti cilji so izhodišče za oblikovanje prodajne funkcije.** Na splošno poslovno funkcijo so navezane vse ostale poslovne funkcije, ki morajo biti usklajene s splošno poslovno politiko in morajo delovati sinergično in koordinirano. To velja tudi za prodajno funkcijo, ki brez čvrste povezave in brez upoštevanja meril in ciljev tako splošne poslovne funkcije kot tudi ostalih poslovnih funkcij ne more uspešno delovati.

Prodajna funkcija v okviru prodajnega oddelka se mora usklajevati s splošno poslovno funkcijo in z ostalimi poslovnimi funkcijami. Pri tem seveda prihaja tudi do nasprotujočih teženj in ciljev ter sredstev za doseg teh ciljev. Kot primer lahko navedemo nasprotja med proizvodno funkcijo, katere cilj je čim večja standardizacija proizvodnje (zaradi ekonomičnosti), in med prodajno funkcijo, ki lahko povečuje prodajo samo, če lahko ponudi kupcem samo naročniške izdelke po individualnih željah kupcev. Ravno tako lahko pride do nasprotij med prodajno in finančno funkcijo, ki ima razporejena sredstva za investiranje v proizvodnjo, medtem ko želi prodaja bistveno povečati obseg prodaje na primer z novimi prodajnimi kadri, z novimi trgi, s pospeševanjem prodaje itd.



Slika 4: Primer umestitve prodaje in povezanost prodaje z drugimi poslovnimi funkcijami
Vir: Lasten

1.4 ODNOS MED MARKETINGOM IN PRODAJO

»Trženje in prodaja imata precej različnih definicij. Kje se konča trženje in kje se začne prodaja? Kakšen je njun medsebojni odnos? Kdo je kriv, če podjetje ne dosega zastavljenih načrtov, in komu gredo zasluge za presežke? Najkrajša in najenostavnejša definicija je, da je stranka v domeni prodaje, ko dobi obraz, ime in priimek. Prej je v domeni trženja. Vloga trženja se z razvojem podjetja spreminja. Mala podjetja o pravem, strateškem trženju ponavadi niti ne razmišljajo. Vse je usmerjeno v prodajo. Skozi razvoj in rast podjetja stvari postajajo zapletenejše. Podjetje se začne ukvarjati z blagovno znamko, raziskavami trga, razvojem produktov in storitev, začne komunicirati s trgom. Vloga prodaje v takih podjetjih je drugačna kot v malih. Prodaja ni več center vsega, temveč mora sobivati s trženjem. Sobivanje je lahko precej naporno.«

(Gregor Banič, bivši direktor prodaje, Simobil)

Vloga in mesto marketinške funkcije se je z leti spreminjalo. Na začetku pojava marketinškega koncepta, je imela marketinška funkcija podrejeno vlogo v primerjavi z ostalimi funkcijami v podjetjih. Danes je marketinška funkcija ali enakovredna ostalim poslovnim funkcijam ali pa celo zavzema eno izmed najpomembnejših mest v podjetjih. Temeljna naloga marketinške funkcije je sinergija vseh virov v podjetju s ciljem, da izdelki in

storitve zadovoljijo potrebe, želje in zahteve kupcev oziroma da se jim kontinuirano prilagajajo.



Preberite si članek **Trženje in prodaja naj se v podjetju dopolnjujeta** na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203982>, 30. 07. 2010.



Ko marketing ustvari priložnost, da se prodaja zgodi, je najbolje, da zmago ali poraz prepusti prodaji. Ko marketing definira izdelek ali storitev, izlušči pravi segment kupcev, pripravi prodajna orodja in pritegne kakovostne interesente, bo svojo prevlado najbolje pokazal s tem, da stopi korak nazaj in prepusti delo prodaji.

Odgovornost za prodajne rezultate

Kdo bo prevzel zasluge za dobre rezultate, je lahko vprašanje nečimrnosti ali pretkanosti. Drugače pa je ob padcu prodaje. Kdo je kriv za to, da vas povozijo konkurenca? Ko nastopijo slabi prodajni rezultati, je romantike konec. Za spočetje sta potrebna dva, za spočetje kupca tudi.

Vlogo marketinga in prodaje pri izboljševanju prodajnih rezultatov lahko prikažemo v tabeli:

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

Marketing je vse tisto, kar prinaša kupce. Če jih je premalo, je odgovoren oddelek za marketing.

Prodaja je vse tisto, kar prinaša denar. Če ga je premalo, je odgovoren prodajni oddelek.

Marketing in prodaja sta krili iste ptice, ki se imenuje Prodajni rezultat. Ptica ne bo nikdar vzletela, če bo eno krilo učinkovito, drugo pa ne. Za vzlet sta potrebni obe, usklajeni in enako močni (<http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz11.html>, 14. 05. 2010).



Zamislite si, kako bi vi opredelili v podjetju odnos med marketingom in prodajo? Kateri funkciji bi dali večji poudarek? Kakšen je po vašem mnenju pravilen odnos med njima: enakovrednost, nadrejenost ali podrejenost? Komentirajte zgoraj napisani članek.

Marketing je mnogo širši pojem od prodaje. Naloga marketinga je raziskati, določiti in opredeliti (4P/7P):

- **izdelek:** lastnosti, koristi, design, razlikovanje od konkurence;

- **ceno izdelka:** višino cene, opredelitve cene do konkurenčnih cen v panogi, različne rabate, količinske in druge popuste, marže itd.;
- **distribucijo:** opredelitev distribucijskih kanalov – distributerji, grosisti, posredniki, detajlisti, prodaja direktno končnim kupcem;
- **komuniciranje:** oblike oglaševanja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo;
- **ljudje:** zaposleni, prodajalci, serviserji, monterji itd.;
- **proces (izvajanje):** kvaliteta storitev;
- **fizični dokazi:** dokazi za presojo kvalitete izdelkov in storitev (poslovne zgradbe, katalogi, prospekti itd.).

Prodaja mora biti in je povezana z vsemi sedmimi marketinškimi instrumenti. Vsebinska razlika med marketingom in prodajo je v tem, da je **prodaja taktično in operativno orodje** marketinga, da doseže načrtovane cilje.



Slika 5: Hierarhija strategije podjetja, strategije marketinga in strategije prodaje
Vir: Lasten

»Enostavneje povedano, prodaja zajema obstoječe aktivnosti, ki so oblikovane z namenom prepričevanja odjemalcev, naj kupijo izdelek. Marketing po drugi strani pomeni management razvoja prodaje v bodočnosti – z uporabo tržnih raziskav, analiziranja nabavnih trendov, proučevanja sprememb navad odjemalcev in dolgoročnega načrtovanja. **Prodaja je torej del, in to pomemben del marketinga, nikakor pa ni obratno**« (Gabrijan et al., 1998, 22).



In koliko kupcev potrebujemo letno?

To že veste – planirani letni prihodki, deljeni s povprečno letno prodajo enemu kupcu. Strinjali se boste, da je prodajati interesentom veliko lažje kot tistim, ki to še niso. Tu se skriva razlog obstoja marketinga in njegova učinkovita povezava s prodajo. Če prodajalci iščejo potencialne kupce, jih prepričujejo v interesente in na koncu pretvarjajo v kupce, je to zelo neučinkovita izraba njihovega časa. **Tako pravzaprav opravljajo še delo marketinga!** Če bi prodajali le vnaprej pripravljenim interesentom, bi lahko močno povečali lastno učinkovitost. Je potem smotno določati marketinški proračun deležu prihodkov od prodaje? Ne najbolj, saj mora biti uspešnost prodaje odvisna od uspešnosti marketinga in ne obratno (http://www.dmslo.si/media/2009-03-31.mf.matjaz_grm-atk.pdf, 14. 3. 2010).

Marketinška funkcija mora biti usklajena s cilji in strategijo ostalih poslovnih funkcij in tudi s prodajno funkcijo. **Marketinško funkcijo moramo razumeti kot funkcijo prihodnosti.** Naloga marketinga je na osnovi raziskave trgov, raziskave nakupnih motivov in navad, oblikovanja marketinških instrumentov, komuniciranja pripraviti osnovo oziroma bazo za opravljanje prodajne funkcije. **Prodajna funkcija je funkcija sedanjosti, ki deluje na osnovi pripravljenih marketinških instrumentov. Pomeni konkretno realizacijo marketinških ciljev.**

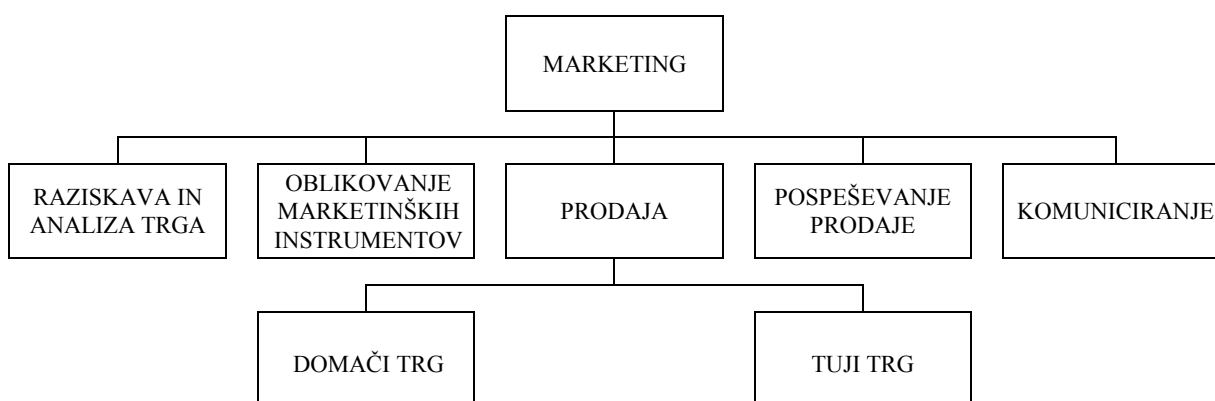
»Pomembno je, da ločimo pojma trženje (marketing) in prodaja (sale). Trženje je sistem oblikovanja principov, strategij in sredstev za doseganje zastavljenih tržnih ciljev ter je dolgoročnega značaja. Prodaja pa je element trženja, ki služi predvsem doseganju konkretnih ciljev v zastavljeni marketinški strategiji« (Števančec, 2003, 6).



Prodajna funkcija je torej tesno povezana z marketinško funkcijo in je njen sestavni del. Prodaja ne more uspešno funkcionirati brez marketinške funkcije in obratno.

Marketinška funkcija nujno potrebuje povratne informacije iz prodaje:

- marketing potrebuje od prodajnega osebja informacije glede gibanja prodaje po posameznih izdelkih, informacije glede odzivov kupcev na spremembe na izdelkih ali na nove izdelke;
- marketing oskrbuje prodajni oddelek s prodajnimi prospekti, katalogi in drugimi sredstvi;
- prodaja posreduje marketingu pomembne informacije s trga glede obnašanja in odzivanja kupcev: obiski kupcev, informacije s sejmov;
- marketing pomaga prodaji pri pospeševanju prodaje z oglaševalskimi akcijami;
- prodaja analizira prodajo in rezultate posreduje marketingu;
- marketing zbira in analizira podatke o konkurenci, prodajnih cenah in druge podatke.



Slika 6: Primer umestitve prodaje in povezanosti prodaje z marketinško funkcijo

Vir: Lasten

Med prodajo in marketingom prihaja do določenih razhajanj. Prodaja in marketing pokrivata sicer različni področji, ki pa sta vendar med seboj zelo povezani in ki morata nujno sodelovati. Prodaja velikokrat oporeka marketingu, da postavlja prodaji nerealno visoke cilje in da imajo zaposleni v marketingu premalo konkretnih stikov s trgov in kupci. Do nesoglasij prihaja tudi zaradi načina ocenjevanja uspešnosti. Realizacija prodajnih ciljev je konkretna in opredeljena s številkami, česar pa v marketingu pogosto ni mogoče natančno oceniti.



Marketing in prodaja sta kot brat in sestra, ki se nenehno prepirata (<http://www.uspesna-prodaja.com/pdf/Vodnik1-7.pdf>, 12. 05. 2010).

V posameznih podjetjih so odnosi med marketingom in prodajo različno opredeljeni. Najpogostejši so predstavljeni v nadaljevanju.

- **Neopredeljen odnos:** tako marketinški kot prodajni oddelek delata v skladu s svojimi lastnimi cilji, ki pa so lahko med seboj nepovezani. Med posameznima oddelkoma je relativno malo sodelovanja, dela drug drugega ne poznata dobro, prihaja do ponavljanja delovnih nalog. Nekaterih del se celo ne opravi.
- **Opredeljen odnos:** marketing in prodaja opredelita osnovna pravila medsebojnega sodelovanja s ciljem zmanjševanja konfliktov. Vsaka oddelek razume, kaj so njegove naloge in obveznosti, več je sodelovanja: na primer skupaj pripravljajo vse potrebno za sejme in srečanja z odjemalci. Vendar še vedno obstajajo konflikti in ponavljanje določenih delovnih nalog.
- **Usklajen odnos:** med marketingom in prodajo so postavljene jasne meje in obveznosti ter naloge. Prodaja in marketing skupaj sodelujeta pri načrtovanju ciljev in usposabljanju zaposlenih ter pri pridobivanju potencialnih kupcev podjetja ter ohranjanju obstoječih kupcev.
- **Prodaja in marketing sta integrirana:** meje med obema oddelkoma niso jasno postavljene in opredeljene, prodaja in marketing tekoče sodelujeta in usklajujeta dejavnosti. Zaposleni v obeh oddelkih si delijo odgovornost za kupce, analizo in presojo rezultatov.



Kratek povzetek poglavja

Prodaja je dejansko zadnja in najpomembnejša faza poslovanja vsakega podjetja. V kolikor podjetje ne bo uspešno prodalo svojih izdelkov ali storitev, ne bo preživel. Temeljni element poslovnega uspeha podjetja je **uspešna prodaja**, ki zagotavlja vzpostavitev uspešnih in dolgoročnih poslovnih odnosov s kupci. **Na uspešnost prodaje neposredno in posredno vpliva kvaliteta, usposobljenost in profesionalnost prodajnega kadra.**

Danes tradicionalna prodaja, kot jo poznamo, počasi izginja. Spremenile so se vrednote, potrebe in navade kupcev, pojavile so se nove in drugačne oblike prodajanja. Te **spremembe** so posledica: globalizacije svetovnega trga, dostopnosti do izdelkov, hiperkonkurence, pojava modernih komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo visoko stopnjo informiranosti kupcev o izdelkih in storitvah.

Temeljne poslovne cilje ter načine in sredstva za doseg teh ciljev opredeljuje in določa splošna poslovna funkcija podjetja. Zagotavljati mora rentabilnost poslovanja in dolgoročni razvoj podjetja ter njegovo poslanstvo in vizijo. Ti **temeljni cilji** pa so **izhodišče za oblikovanje ciljev in strategije prodajne funkcije**, ki mora nujno upoštevati merila, cilje in povezave z ostalimi poslovnimi funkcijami.

Poudariti je potrebno, da mora **sodobna in uspešna prodaja upoštevati poslanstvo, vizijo in temeljne cilje vseh poslovnih funkcij podjetja**. Predvsem pa je pomembna povezanost in sinergija z marketinško funkcijo.



Vprašanja za ponavljanje

1. Katere spremembe in trendi v okolju podjetij v zadnjem obdobju bistveno vplivajo na pomen in vlogo prodaje? Komentirajte spremembe in trende, ki ste jih vi opazili?
2. Kako bi opredelili pojem sodobne prodaje, njene naloge in funkcije v podjetjih?
3. Kaj je po vašem mnenju skupni imenovalec spremenjenega obnašanja kupcev?
4. Kakšno vlogo imajo prodajalci v sodobni prodaji? Ali sodobne komunikacijske tehnologije zmanjšujejo pomen človeka v prodajnem procesu?
5. Ali po vašem mnenju prodaja zajema tudi tržno orientiranost?
6. Kako je povezana prodajna funkcija z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju? Argumentirajte.
7. Opredelite povezavo med marketingom in prodajo. Ali je lahko marketing podrejen prodajni funkciji? Utemeljite odgovor z argumenti.
8. Na praktičnih primerih opredelite vsebinske razlike med marketingom in prodajo.

2 ORGANIZIRANOST PRODAJE

Podjetje MOBI d.o.o. je trgovsko podjetje z večletnimi izkušnjami v prodaji mobilnih telefonov. Podjetje zaposluje 30 delavcev, od katerih jih kar 25 dela v prodajnem oddelku. Letno ustvarijo 1,2 milijona evrov. Največji delež prodaje so dosegajo na naslednjih trgih: Slovenija, Hrvaška in Srbija. Po dolgotrajnih pogajanjih je podjetje pridobilo zastopstvo švedskega proizvajalca mobilnih telefonov NOKA AG visokega in srednjega cenovnega razreda in hkrati tudi ekskluzivo prodaje na trgih Vzhodne Evrope (Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija in Bolgarija). Z NOKO imajo sklenjeno prodajno pogodbo za prodajo minimalno 120.000 mobilnih telefonov letno. Na osnovi pogodbe se jim bo prodaja povečala za več kot 30 %. Ker bi obvladovanje prodaje tako velikega prodajnega področja postalo praktično nemogoče, je bil vodja prodaje prisiljen reorganizirati prodajni oddelek. Ker je njihov prodajni program relativno homogen, se je odločil za organiziranost prodaje po **geografskem načelu**. Njegov cilj je bil tako oblikovanje posameznih področij, da bodo le-ta omogočala transparentnost, enakomernost pokritja in nadzorovanje prodaje. Oblikoval je 3 prodajna področja: (1) Slovenija in Hrvaška, (2) Češka, Slovaška in Madžarska, (3) Romunija, Bolgarija in Srbija. Za posamezno prodajno področje je odgovoren regionalni vodja prodaje, operativno prodajo pa izvajajo komercialisti in so podrejeni regionalnemu vodji.

V tem poglavju boste spoznali:

- dejavnike, ki vplivajo na obliko organiziranosti prodaje;
- temeljne oblike/vrste organiziranja prodaje;
- pomen poznavanja delovnih nalog za posamezna delovna mesta v prodaji;
- prednosti in slabosti posamezne oblike organiziranosti prodaje.

Spoznali boste naslednja pojma: organizacijske oblike prodaje, načela organiziranosti prodaje.

Dobili boste odgovore na vprašanja: Katera temeljna načela moramo upoštevati pri načinu organiziranosti prodaje? Zakaj je opis delovnih nalog za posamezna prodajna delovna mesta predpogoj za dobro organiziranost prodaje? Zakaj je dobra organiziranost prodaje tako pomembna? Katere so prednosti in pomanjkljivosti posameznih oblik organiziranosti prodaje?

Obliko organiziranosti prodaje praviloma pogojujejo splošni cilji in strategije na nivoju podjetja. Vsako podjetje bo stremelo k taki organiziranosti prodaje, ki bo na eni strani usklajena s strateškimi cilji podjetja, po drugi strani pa bo delovala dobičkonosno in prispevala k ugledu podjetja. Organiziranost prodaje mora biti stabilna z ozirom na spremembe v okolju, spremembe v zakonodaji, spremembe pri konkurenčnih podjetjih itd.



»Pogosta napaka vodstva pri oblikovanju prodajne organizacije je nerazumevanje prodajnih nalog, ki jih prodajalci morajo opraviti za uspešno doseganje poslovnih ciljev« (Dobovišek, 2007, 73).

Pri organiziranosti prodaje je vedno potrebno 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.



Primer 2: Opis delovnih nalog za ključna delovna mesta v prodaji

Praviloma so v prodajni praksi najpogosteje zastopana naslednja delovna mesta:

- vodstvo prodaje;
- prodajalci – vodenje ključnih kupcev (KAM – Key Account Manager);
- prodajalci – notranja prodajna služba (»back office«);
- prodajalci – delo na terenu (»front office«).

Vodstvo prodaje ima nalogo voditi prodajno osebje in ustvariti tako organizacijsko strukturo, da bodo lahko prodajne naloge po možnosti realizirane brez notranjih trenj. Najpomembnejše naloge vodstva prodaje so naslednje:

- vodenje prodajnega osebja;
- motiviranje prodajnega osebja;
- opredelitev smernic za svetovanje kupcem;
- določitev načina za pridobivanje kupcev;
- določitev prodajnih pogojev;
- pogajanja s ključnimi kupci;
- vodenje/krmiljenje trgovskih partnerjev;
- določitev načina poročanja in kontrole;
- strateško in operativno načrtovanje;
- usklajevanje z drugimi oddelki v podjetju.

KAM – prodajalec je zadolžen za obsežno svetovanje in vodenje enega ali več ključnih kupcev. Vedno več podjetij se odloča za to, da za posebno pomembne ključne kupce skrbi KAM – prodajalec, ker imajo ključni kupci daljnosežen vpliv na uspeh ali na neuspeh prodajne dejavnosti. Poleg kupcev z velikim obsegom prodaje KAM – prodajalec občasno skrbi tudi za tiste kupce, od katerih se v prihodnosti pričakuje velik prodajni potencial. Glavne naloge KAM – prodajalca so:

- skrb za ključne kupce in optimizacija procesa s ključnimi kupci;
- sklepanje pogodb in pogajanja o prodajnih pogojih;
- raziskava trgov;
- predstavitve podjetja in izdelka;
- obvladovanje reklamacij in pritožb;
- usklajevanje z ostalimi ravnmi prodaje;
- sodelovanje pri strateškem in operativnem načrtovanju;
- sodelovanje pri pospeševanju prodaje in sodelovanje na sejmih.

Prodajalci v notranji službi – njihovo področje nalog se je v letih spreminjalo. Zmanjšala se je tendenca klasične podpore prodajalcem na terenu, kot je dogovarjanje terminov in izdelava ponudb. Njihova dejavnost je vedno bolj usmerjena k skupinskemu delu, npr. povečana prodajna aktivnost po telefonu in samostojna skrb za manjše kupce. Najpomembnejše naloge prodajalcev v notranji službi so:

- odgovornost in skrb za manjše kupce;
- telefonsko in pisno svetovanje;
- skrb za odvijanje naročil;
- izstavljanje računov;
- obvladovanje reklamacij;
- usklajevanje z logistiko;

- podpora prodajnim partnerjem;
- sodelovanje pri internetni prodaji in pri telefonskem trženju;
- sodelovanje pri pospeševanju prodaje in sodelovanje na sejmih.

Prodajalci na terenu so kot osebna prodaja vezni člen med podjetjem in kupci. Fokus njihove dejavnosti na terenu ni kratkoročni prodajni uspeh, ampak izgradnja takih poslovnih odnosov, ki bodo koristni za obe strani. Vedno večje zahteve in pritiski na prodajalce na terenu dokazuje dejstvo, da je v prodaji na terenu zaposlenih vedno več akademsko izobraženih prodajalcev. Njihove najpomembnejše naloge so naslednje:

- iskanje/pridobivanje novih kupcev in opredelitev njihovih potencialov;
- kvalificiranje in sortiranje kupcev;
- zagotavljanje obstoječih kupcev (zvestoba);
- pogajanja o prodajnih pogojih;
- raziskovanje trga kupcev;
- obiskovanje kupcev: predstavitev podjetja, produktov (novi kupci) in novosti (obstoječi kupci);
- sodelovanje pri strateškem in operativnem planiranju prodaje;
- sodelovanje pri pospeševanju prodaje in sodelovanje na sejmih.

(povzeto po: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15340-Vertriebs-und-Verkaufsorganisation.html>, 15. 05. 2010).

Danes na prodajo vpliva veliko število tako zunanjih kot tudi notranjih dejavnikov, zato je zelo težko postaviti optimalno organiziranost prodaje. Poleg tega se je potrebno zavedati dejstva, da se bo morala tudi izbrana oblika organiziranosti, ki je danes za določeno podjetje optimalna, pogosto spremeniti zaradi sprememb v mikrookolju ali v makrookolju podjetja, ker obstoječa organiziranost ne bo več uspešna.



Na primeru DROGE KOLINSKA (Primer 1) določite, kateri tip organiziranosti prodajne funkcije je izbralo podjetje. Kritično osvetlite vse tiste dejavnike, ki so pomembno vplivali na tako odločitev. Ocenite, ali je taka oblika organiziranosti optimalna za podjetje DROGA.

V praksi se manjša in srednje velika podjetja pogosto odločijo za organiziranost prodaje po geografskem načelu ali po načelu izdelka. V teh primerih mora odgovorni prodajalec skrbeti za vse odjemalce na svojem prodajnem področju in to ne glede na velikost in pomembnost posameznih odjemalcev.

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena **skrbi za ključne kupce**, ki jih posebej za to poverijo odgovornemu prodajalcu. Ključni kupci so namreč tisti, ki kupujejo največ in prodajni uspeh podjetja je dolgoročno odvisen od njih. Ti kupci zahtevajo posebno storitev in njim mora prodajalec posvetiti še posebej veliko časa.

Na organizacijsko obliko prodaje **vpliva več dejavnikov**, med katerimi so najpomembnejši:

- **Velikost podjetja in organizacijska struktura** podjetja opredeljuje velikost in število prodajnih oddelkov. V manjših podjetjih je prodajna funkcija združena z marketinško in lahko tudi nabavno funkcijo. V srednje velikih in večjih podjetjih je prodajna funkcija samostojna oziroma organizirana kot sestavni del marketinškega oddelka.

- **Vrsta izdelkov** tudi pogojuje način organizacije prodajnega oddelka. Prodaja potrošniških izdelkov pogojuje drugačno organiziranost kot prodaja tehnično zahtevnih izdelkov ali prodaja trajnih potrošniških dobrin.
- **Prodajni asortiment proizvodov** – homogenost in heterogenost izdelkov. V primeru velike heterogenosti izdelkov se organizira prodaja po posameznih vrstah/skupinah izdelkov.
- **Področja prodaje** (različnost in številčnost segmentov in trgov) – domači ali tuji trgi ali kombinacija obeh trgov, geografska razpršenost, podobnost ali heterogenost trgov. Način organizacije prodaje je v tem primeru upoštevanje geografskega načela (npr.: prodajni oddelek za domači trg in ločeno za tuji trg).
- **Vrsta usmerjenosti poslovanja** – ali gre za proizvodno usmerjeno podjetje ali za marketinško usmerjeno podjetje, ki zahteva tudi oddelek za tržna raziskovanja.
- **Struktura kupcev oziroma porabnikov** – prodaja blaga končnim kupcem ali prodaja blaga odjemalcem (medorganizacijski trg), kot so na primer trgovska ali proizvodna podjetja, tudi pogojuje pravo organiziranost prodaje.
- **Kvaliteta in usposobljenost prodajnega kadra** – organizacija je odvisna od usposobljenosti prodajnega kadra (izobrazba, tehnično znanje, znanje tujih jezikov, marketinška znanja).
- **Vrsta distribucijskih poti** in prodajni stroški zahtevajo obvladovanje prodaje s posredniki, distributerji, zastopniki, predstavništvi, prodajnimi skladišči.

2.1 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PRODAJE

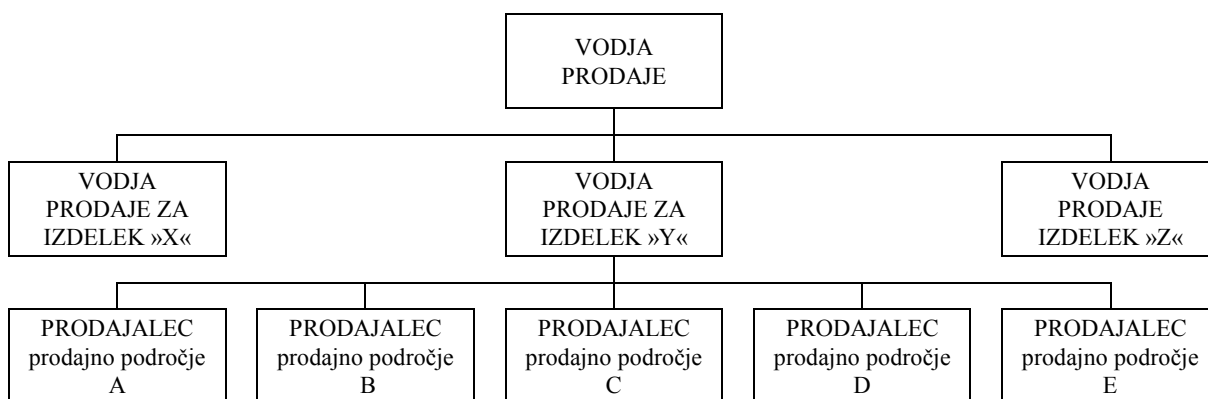
Organiziranost prodaje mora biti prilagojena ciljem in strategiji poslovnega sistema podjetja. Ustrezna in dobra organiziranost prodaje omogoča in zagotavlja uspešnost prodajanja, zaposlovanje ustreznega števila usposobljenega in motiviranega prodajnega kadra ter povečevanje obsega prodaje in širjenje prodaje na dodatna tržišča. Dobra organiziranost prodaje mora zagotoviti profesionalen odnos do odjemalcev oziroma kupcev.

Čeprav je težko ovrednotiti in presojati, katera struktura organiziranosti prodajnega oddelka bo prinesla optimalne rezultate, pa je potrebno pred samo odločitvijo glede tipa organiziranosti prodaje upoštevati določena načela in dejavnike, ki smo jih omenili v uvodu. Glede na to 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.

2.1.1 Organiziranost prodaje po izdelkih ali blagovnih skupinah

Organiziranost prodaje po blagovnih skupinah ali po posameznih vrstah izdelkov se poslužujemo v primerih, ko ima podjetje ali trgovska družba zelo različen in heterogen 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.). Kadar gre za širok asortiment tehnično zahtevnih izdelkov, prodajalci skoraj ne morejo obvladati vse tehnične specifičnosti posameznih izdelkov, zato je taka oblika organiziranosti najprimernejša. Pomanjkljivosti take organiziranosti so: manjša fleksibilnost prodajalcev, višji stroški potovanja oziroma obiskov kupcev in kupci nimajo enega, ampak več sogovornikov/kontaktiranih oseb.



Slika 7: Organiziranost prodaje po blagovnih skupinah/izdelkih

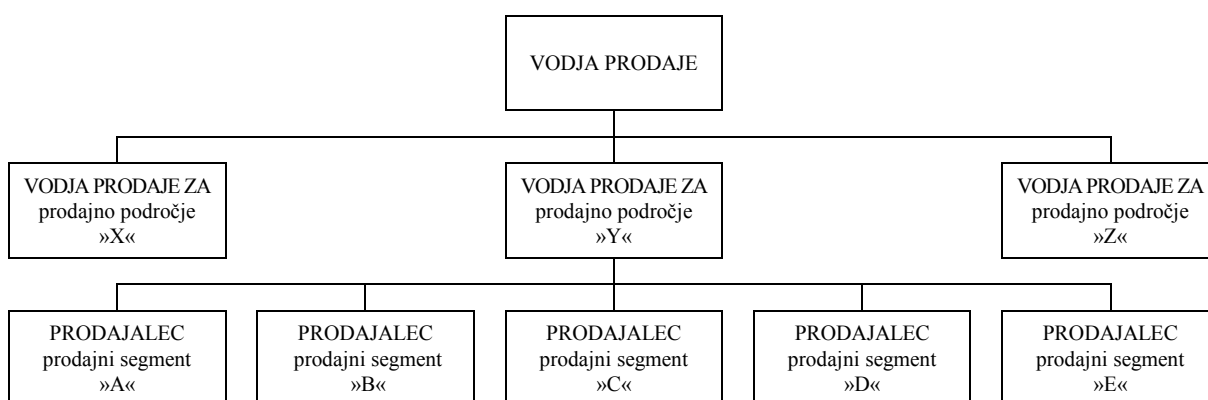
Vir: Lasten

2.1.2 Organiziranost prodaje po prodajnih področjih/trgih/segmentih

Ta oblika organiziranosti prodaje je ena najbolj pogostih oblik organiziranosti. Upošteva se geografsko načelo. Poslužujejo se je predvsem v vseh tistih podjetjih in trgovskih organizacijah, kjer gre za več različnih tržišč z različnimi nakupnimi navadami in 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:

- prodajalec zelo dobro pozna specifične prodajnega področja;
- zelo dobro pozna svoje kupce oziroma 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.

Med slabosti bi lahko prištevali problem prodajalcev, ki morajo poznati vse vrste izdelkov za posamezno področje in problem vodij ali managerjev prodaje, ki težje obvladujejo vse izdelke na vseh trgih. Velik problem predstavljajo nejasno definirane meje posameznih prodajnih področij, ker potem praviloma prihaja do konfliktov med prodajalci ali med regionalnimi vodji prodajnih območij.



Slika 8: Organiziranost prodaje po prodajnih področjih

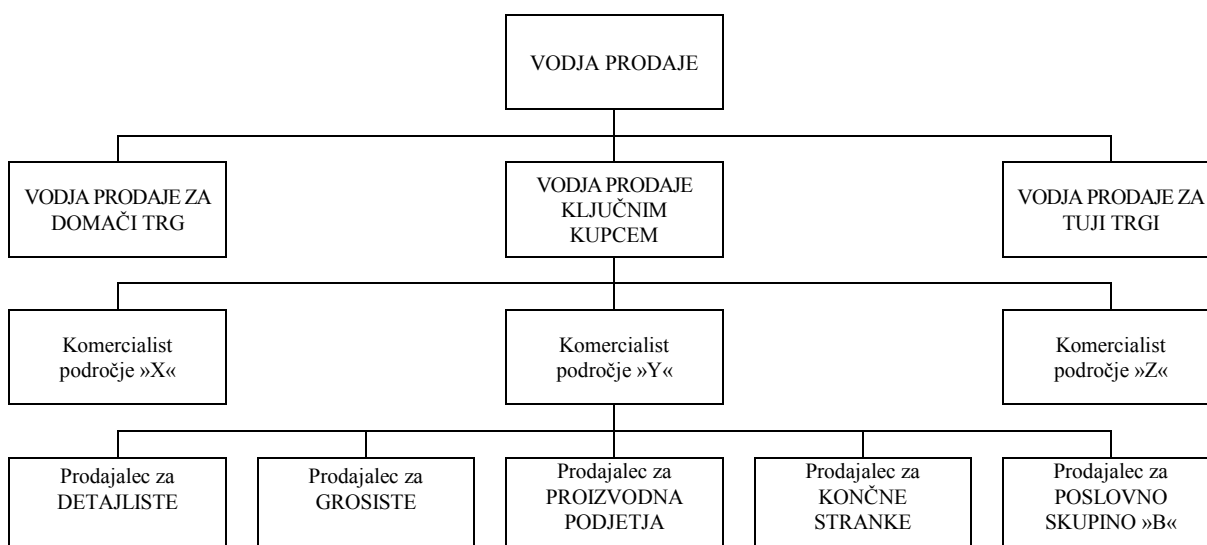
Vir: Lasten



V prilogi si oglejte in rešite Študijski primer 1: Organiziranost prodaje

2.1.3 Organiziranost prodaje po odjemalcih

Tak način organiziranosti prodaje se uporablja v tistih podjetjih ali družbah, 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, Boss itd.*). Tak način organiziranosti zahteva od prodajalcev dobro poznavanje vseh izdelkov v asortimentu. Za odjemalce pa je tak način organiziranosti optimalen, saj prodajalci poznajo vse njihove zahteve, želje in probleme. Pomanjkljivost take organiziranosti so lahko relativno visoki stroški potovanja in tudi časovno daljša potovanja.

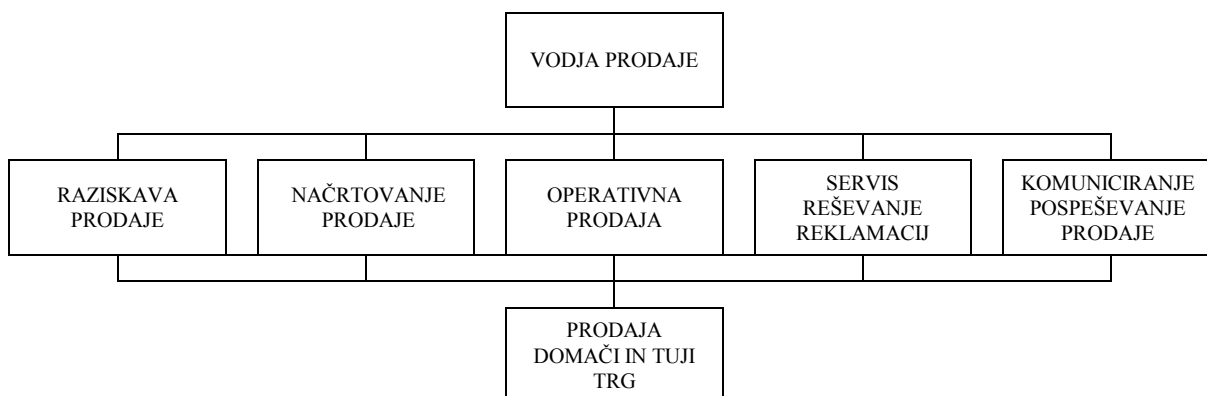


Slika 9: Organiziranost prodaje po odjemalcih

Vir: Lasten

2.1.4 Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih

Tak način organiziranosti prodaje 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 z kupci, nekateri opravljajo administrativne posle in tretji servisiranje in montažo.



Slika 10: Organiziranost prodaje po prodajnih dejavnostih/funkcijah

Vir: Lasten



Kratek povzetek poglavja

Organizacijska oblika prodaje mora biti v prvi vrsti taka, da bo usklajena s strateškimi cilji podjetja, da bo delovala dobičkonosno in prispevala k ugledu podjetja. Oblika organizacije mora biti stabilna in funkcionalna glede na spremembe v ožjem in širšem okolju podjetja.

Na odločitev glede izbire oblike organizacije prodaje pomembno vpliva tudi **razpoložljivi prodajni kader** podjetja: njegova usposobljenost, pristojnost in odgovornost na posameznih delovnih mestih ter predvsem poznavanje in razumevanje delovnih nalog s strani vodstva prodaje.

Danes so **najbolj pogoste oblike organizacije prodaje**: organiziranost po geografskem načelu, po posameznih izdelkih, po ključnih odjemalcih ali po prodajnih funkcijah.

Vsaka oblika organizacije ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Zato je odločitev glede oblike organiziranosti odvisna predvsem od posameznega podjetja, njegovih ciljev in strategije ter prodajne vizije.



Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri dejavniki pogojujejo obliko organiziranosti prodajne službe?
2. Zakaj je poznavanje prodajnih nalog za posamezna delovna mesta v prodaji tako pomembno? Opišite prodajne naloge prodajalca (komercialista) v podjetju, ki prodaja sedežne garniture na hrvaškem in srbskem trgu.
3. Opredelite obliko organizacije prodaje v podjetju, kjer delate? Poskušajte opredeliti prednosti in pomanjkljivosti take organizacijske oblike.
4. Kakšno obliko organizacije bi predlagali vi, če bi bili zadolženi za organizacijo prodajne službe v podjetju?

3 NAČRTOVANJE PRODAJE

Podjetje ABC d.d. je veliko trgovsko podjetje za prodajo talnih oblog (parketi, laminati in druge talne obloge). Zaposluje 80 delavcev in v letu 2010 je podjetje ustvarilo 10 milijonov evrov prihodkov od prodaje. **Poslanstvo podjetja:** omogočiti višji nivo bivalne kulture kupcev. **Vizija:** postati najboljši in največji ponudnik talnih oblog na obstoječih prodajnih področjih ter povečati prepoznavnost trgovske znamke. Talne obloge prodaja na naslednjih prodajnih območjih: Slovenija (50 %), Hrvaška (20 %), Srbija (5 %) in Avstrija (15 %). Ciljni kupci so končni porabniki (30 %) in manjša trgovska podjetja (70 %). Za naslednje poslovno leto 2011 so že pripravili **prodajni načrt**. V prodajnem načrtu so upoštevali poslanstvo in vizijo podjetja. Najprej so analizirali obstoječe stanje: gibanje prodaje od leta 2002–2009, gibanje prodaje po posameznih izdelčnih skupinah, po ključnih kupcih (podjetja Norman, Viki, Alpi) in po posameznih prodajnih področjih. Analiza prodaje je pokazala, da se je obseg prodaje v zadnjih 2 letih zmanjšal za 15 %, zmanjšala se je prodaja ključnemu kupcu Norman (kupi tudi pri konkurenci), prodaja kupcema Viki in Alpi pa se je povečala za 3 %. Tržni delež na slovenskem trgu se je zmanjšal za 2 %, na avstrijskem trgu pa povečal za 5 %. Takoj so napravili tudi **SWOT** analizo, da so ugotovili, kje so njihove prednosti in slabosti. Veliko skrbi jim povzroča konkurenčno podjetje DOM, ki je izjemno agresivno na trgu. Za leto 2011 so določili **prodajne cilje**: celoten obseg prodaje povečati za 10 %, namesto ključnega kupca Norman bodo pridobili vsaj 2 nova ključna kupca, za 5 % bodo povečali prodajo gotovega parketa in povečali tržni delež na slovenskem trgu iz 2,1 % na 3 %. Vodje prodajnih področij so morali napraviti natančno **napoved prodaje** (količinsko in vrednostno) po posameznih prodajnih področjih in po posameznih izdelkih. Da bodo lahko realizirali zastavljene cilje, so opredelili še **prodajne strategije**: reorganizirali bodo prodajno službo, več se bodo posvetili motivaciji prodajalcev, na trgu bodo nastopali brez posrednikov, uvedli bodo CRM. Prodajne rezultate bodo spremljali in **nadzirali** tedensko, mesečno in četrletno.

V tem poglavju boste spoznali:

- pojem, cilje in pomen načrtovanja prodaje;
- povezanost načrtovanja prodaje s poslanstvom in vizijo podjetja;
- povezanost načrtovanja prodaje z načrtovanjem v ostalih poslovnih funkcijah podjetja ter z načrtovanjem v marketingu;
- proces in posamezne sklope načrtovanja prodaje;
- pojem in pomen napovedovanja prodaje;
- metode napovedovanja prodaje;
- ovrednotenje prodajnih napovedi.

Spoznali boste naslednje pojme: proces načrtovanja prodaje, cilji, strategije in taktike prodaje, poslanstvo in vizija podjetja, privlačnost panoge, pogajalska moč kupcev, SWOT analiza, SMART, metoda presoje prodaje, Delphi metoda, časovne analize.

Dobili boste odgovore na vprašanja: Zakaj je načrtovanje prodaje v vsakem podjetju tako pomemben proces? Zakaj je potrebno načrtovanje prodaje usklajevati z načrtovanjem v drugih poslovnih funkcijah podjetja ter z marketinško funkcijo? Kako poteka proces načrtovanja prodaje in katere posamezne sklope zajema? Zakaj je pomembno napovedovanje prodaje in kakšne so posledice nepravilne napovedi?

Sistematično načrtovanje prodaje in prodajnih procesov postaja vse pomembnejši in zelo obsežen postopek v prodajni funkciji. Načrtovanje prodaje je nujna in najpomembnejša naloga

podjetja, če želi uspešno in dolgoročno poslovati. Tesno je povezano s poslanstvom, vizijo, cilji in strategijo podjetja in le v taki povezavi sploh možno. Izhodišče za načrtovanje prodaje mora biti čim bolj usklajeno s potrebami in zahtevami kupcev.



Prodajni načrt v treh delih

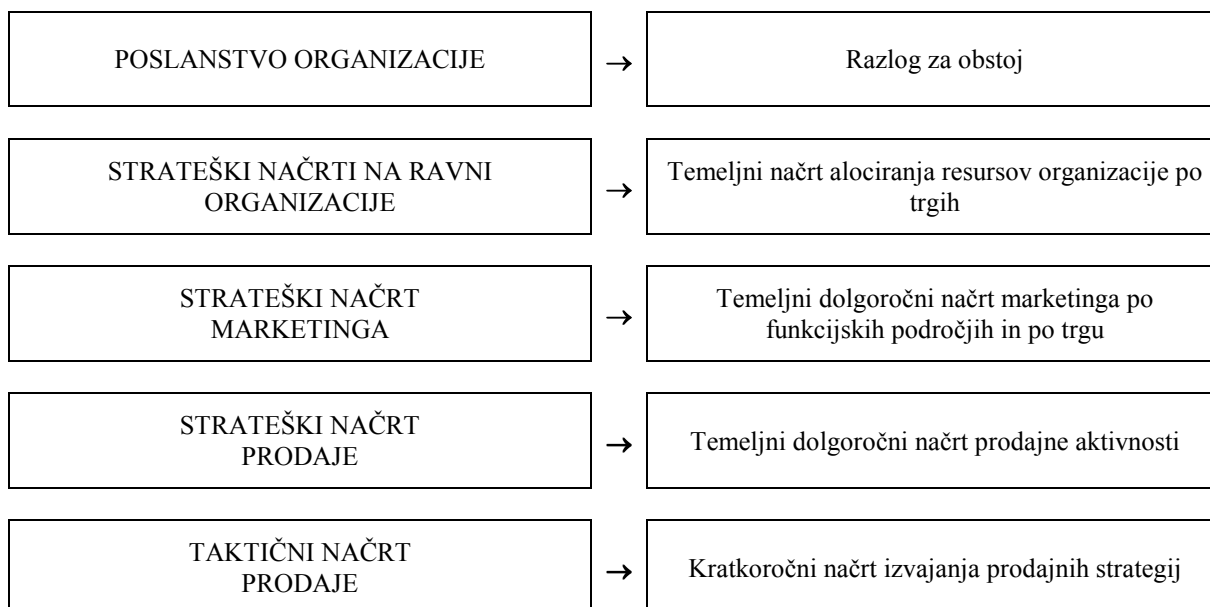
»V Unichemu načrtujemo prodajo v treh stopnjah. V maju naredimo **srednjeročni prodajni načrt** za naslednjih pet let. Septembra izdelamo **letni načrt** za naslednje leto, ki je že bolj konkreten. V njem načrtujemo prodajo za posamezne trge in skupine izdelkov. Tretja stopnja pa je **izvedbeni načrt** za naslednje leto. Tega morajo pripraviti vodje prodaje in posameznih področij v sodelovanju z marketinško službo do 25. novembra. V izvedbenem načrtu načrtujemo prodajo za vsak mesec posebej. Izvajanje načrta preverjamo tedensko, to je vsak petek, in mesečno« (Mile Radivojević, Unichem d. o. o., v: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2016>, 23. 05. 2010).



Na primeru UNICHEMA opredelite: Katerih vrst prodajnih načrtov se poslužuje podjetje? Primerjajte z navedbami v tabeli 1. Utemeljite zakaj. Kdo je v podjetju odgovoren za izdelavo prodajnih načrtov in za njihovo izvajanje? Katera faza v načrtovanju prodaje tukaj ni omenjena, je pa zelo pomembna?



Priporočam vam, da si preberete članek **Imate izdelan prodajni načrt**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2016>, 1. 08. 2010.



Slika 11: Hierarhija načrtovanja v organizaciji

Vir: Johnson et al. (v: Snoj, 2005, 47)

3.1 OPREDELITEV NAČRTOVANJA 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 izdelava **prodajni načrt** kot pisni dokument, ki vsebuje konkretne in operativne cilje, aktivnosti, naloge in planirane roke za njihovo realizacijo:

- katere izdelke in skupine izdelkov se bo prodajalo in katerim ciljnim kupcem in odjemalcem;
- na katerih ciljnih trgih oziroma 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 potrebno 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 in 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.



Primer 3: Proces načrtovanja prodaje v podjetju ADRIA MOBIL d. o. o.

1. **Podjetje:** ADRIA MOBIL d. o. o., Novo mesto

2. **Število zaposlenih** (2008): 610 delavcev
3. **Prihodki** (2008): 150 milijonov €
4. **Prodajni trgi:** Hčerinska podjetja imajo na Danskem, v Švici, Angliji in Španiji. Distributerji (1 distributer v vsaki državi), preko katerih prodajajo svoje izdelke, imajo sedež v 23 evropskih državah ter v Avstraliji in na Japonskem.
5. **Poslanstvo:** Partner za prosti čas.
6. **Vizija:** Postati eden vodilnih proizvajalcev proizvodov za prosti čas in uveljaviti blagovno znamko ADRIA kot sinonim za kakovost in prosti čas v Evropi in širše.
7. Poslanstvo in vizija temelji na podlagi strateške mape, ki je prikazana spodaj.

8. **Temeljni strateški cilji:** Strateške cilje podjetje izkazuje z/s:

- letno rastjo prihodkov;
- donosnostjo sredstev;
- donosnostjo kapitala;
- kapitalskim multiplikatorjem;
- produktivnostjo sredstev;
- profitno stopnjo;
- globalnim obvladovanjem trga;
- dopolnitvijo proizvodnega in prodajnega programa (tržne niše);
- stroškovnim obvladovanjem odvisnih družb;
- programsko tržno konsolidacija v odvisnih družbah;
- rastjo ugleda blagovnih znamk.

9. **Proces načrtovanja:**

Analizo prodaje naredijo v sektorju prodaje in marketinga na podlagi letnega

poročila, večletne realizirane prodaje za posamezne modele in od tekoče sezone na podlagi IT sistema, ki jim omogoča vpogled na produkte na zalogi, produkte pri trgovcih, produkte pri distribuciji. Na podlagi tega se lahko po več kategorijah spremlja življenjski cikel izdelkov in se potem na podlagi ABC analize odloča za posamezne produkte po posameznih regijah (sever, center, vzhod in jug).

Cilji v prodaji so določeni v strateški mapi podjetja, vendar se določijo letno, na podlagi odločitve/mnenja vodje regije, ki za svoje področje poda svoje pričakovane količine. Na vsakem koraku se spremlja vizija in poslanstvo in na podlagi tega se tudi prilagajajo strateške odločitve.

Za realizacijo prodajnih ciljev morajo sodelovati oziroma morajo biti usklajeni vsi procesi v Adriji. Za popolno delovanje in doseganje odličnih prodajnih rezultatov je potrebno sodelovanje razvoja, nabave, logistike, proizvodnje, trženja, prodaje, računovodstva, kontrole itd. Za doseg zastavljenih ciljev mora biti sestavljen celoten mozaik in le s takšnim delovanjem se lahko ustvarjajo rezultati na zahtevnem mednarodnem trgu.

Posamezni operativni cilji so postavljeni po državah in regijah. Nosilci izvajanja so regijski vodje ter komercialisti. Aktivnosti glede doseganja planov so ponavadi vezane na planski mesec. Adria ima obstoječo znano distribucijsko mrežo in poslovanje poteka zgolj B2B.

10. **Nagrajevanje prodajnega kadra:** Nagrajevanje je fiksno – na podlagi pogodbe.

11. **Analiza in nadzorovanje prodaje:** Prodajni plani se delajo pol leta pred načrtovano sezono in se jih ponovno revidira tri mesece pred predvidenim pričetkom nove sezone. Ob pričetku proizvodnje se mesečno spremlja prodaja in primerja z letno pričakovanimi količinam. Po prvem tromesečju se na podlagi predstavitev in sejmov naredi morebitni rebalans planov za tekočo sezono. Poleg tega lahko dnevno spremljajo realizacijo prodaje svojim končnim kupcem prek IT sistema.

3.2 POVEZANOST NAČRTOVANJA PRODAJE S POSLANSTVOM IN VIZIJO

»Naj končam z odgovori **na štiri ključna vprašanja**. Zakaj imamo **vizijo**? Da ji sledimo! Zakaj imamo **vrednote**? Da jih spoštujemo! Zakaj imamo **strategijo**? Da jo izvajamo! Zakaj si zastavljamo **ambiciozne cilje**? Da jih presežemo! Podjetje brez vizije, strategije in vrednot ter ambiciozno zastavljenih ciljev nima prav nobenih možnosti za zmago na tej tekmi. Pa tudi imeti vse to ni dovolj, ljudje moramo verjeti vanje!«
(Andrej Kunc, Uspešna prodaja, januar 2009)



V prilogi si oglejte in rešite **Študijski primer 2: Načrtovanje prodaje**

Poslanstvo podjetja, vizija in postavljeni strateški cilji in strategije s strani posloводства podjetja so osnova za uspešno načrtovanje prodaje. Praviloma izhajajo podjetja pri svojem strateškem načrtovanju iz poslanstva podjetja. Ker je prodajna funkcija tesno povezana z marketinško funkcijo ali pa je velikokrat njen sestavni del, mora biti načrtovanje prodaje usklajeno tudi z cilji marketinga.

Poslanstvo podjetja je usmerjeno v prihodnost in odvisno od tržne in družbene usmeritve. Poslanstvo izhaja iz gospodarske panoge, v kateri podjetje deluje, iz svojega proizvodno-prodajnega programa ter iz geografskih področij, kjer prodaja svoje izdelke. S poslanstvom podjetje določi smer in sestavine svojega delovanja v prihodnosti: področja delovanja, vrste kupcev/odjemalcev, način poslovanja, temeljne vrednote in vzorce obnašanja, odnos do okolja. Poslanstvo je izhodišče za določitev poslovnih strateških ciljev in strateških odločitev.

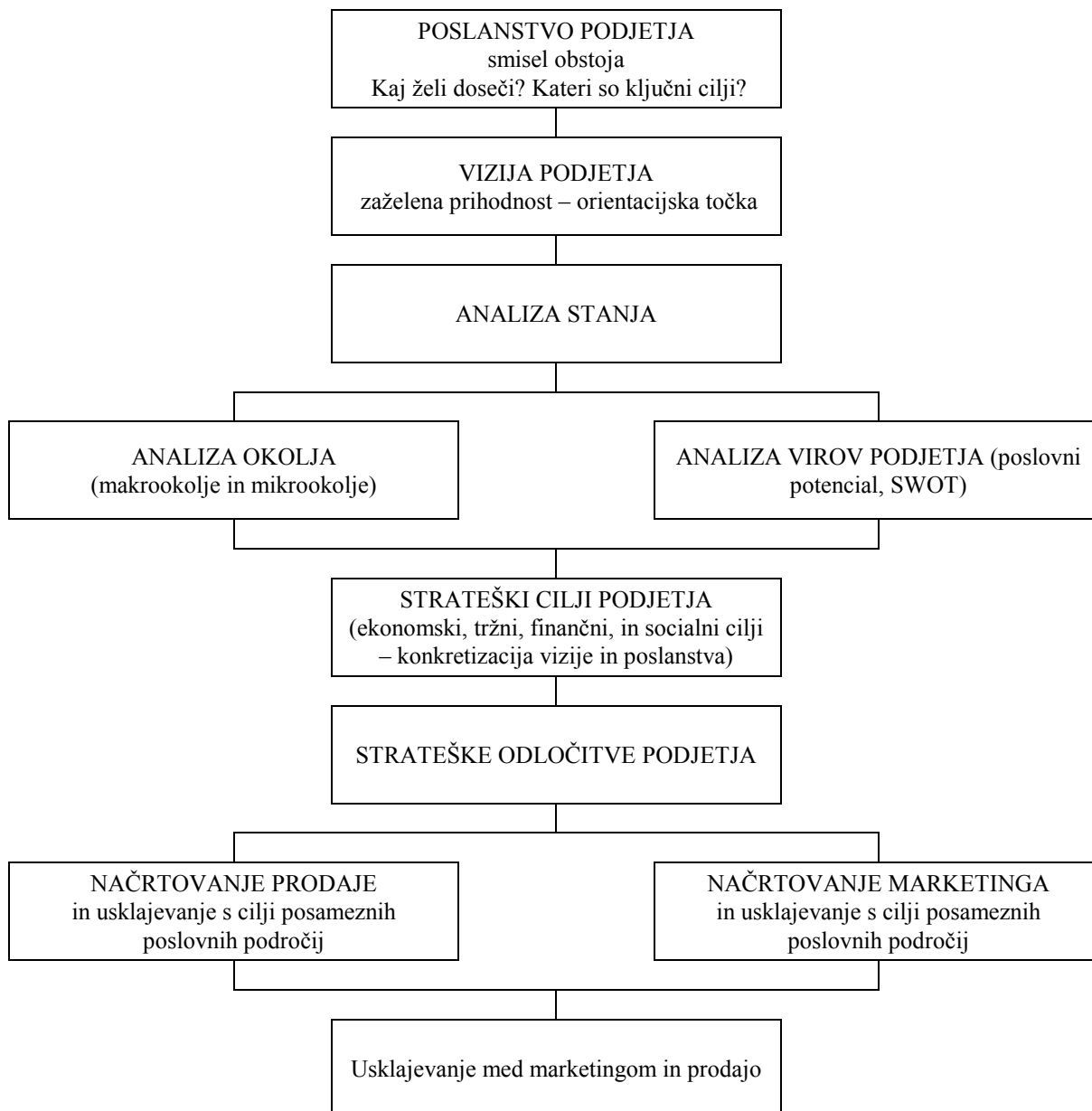
Hkrati z opredelitvijo poslanstva podjetje opredeli tudi **vizijo poslovanja** v nadaljnjih poslovnih letih. Pomeni zaželeno prihodnost, je orientacijska točka v prihodnosti, do katere želi priti, hkrati pa predstavlja pomembno motivacijsko moč za zaposlene.

Strateški cilji podjetja so določeni želeni rezultati poslovanja, ki jih mora podjetje doseči v določenem času. **Predstavljajo konkretizacijo poslanstva in vizije podjetja.**



Na primeru podjetja ADRIA (Primer 4) opredelite pojma »poslanstvo« in »vizija«. Utemeljite povezanost med načrtovanjem prodaje z poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja Adria? Dokažite ali zavrnite povezanost med prodajo in ostalimi poslovnimi funkcijami? Presodite, kaj bi se zgodilo v primeru, če prodaja ne bi upoštevala strategije in cilje ostalih poslovnih funkcij?

Če prodaja dobro razume poslanstvo in vizijo podjetja ter njegove temeljne strateške cilje, bo tudi lažje načrtovala prodajo.



Slika 12: Povezanost načrtovanja prodaje s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja
Vir: Lasten

Načrtovanje prodaje zajema dolgoročno načrtovanje za obdobje 5 let in več, srednjeročno načrtovanje (3–5 let) in kratkoročno načrtovanje (letno, polletno, četrletno). V procesu načrtovanja prodaje je najtežje usklajevanje kratkoročnih ciljev prodaje s srednjeročnimi in dolgoročnimi cilji podjetja kot celote.

Tabela 1: Prikaz dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih ciljev

Vrste načrtov prodaje	Obdobje (leta)	Naloge, cilji
Dolgoročni načrt	5–10 let	<ul style="list-style-type: none"> • Strateški cilji prodaje (organiziranost prodaje, prodajni trgi, ciljni kupci, prodajni kader, tržni delež) • Strategija prodaje
Srednjeročni načrt	2–5 let	<ul style="list-style-type: none"> • Strateški cilji prodaje (organiziranost prodaje, prodajni trgi, ciljni kupci, prodajni kader, tržni delež) • Strategija prodaje
Kratkoročni načrt	1 leto in manj	<ul style="list-style-type: none"> • Operativni cilji prodaje (prodaja po izdelkih, prodaja po segmentih, prodaja po kupcih, oglaševanje, prodajni stroški)

Vir: Lasten

3.3 PROCES NAČRTOVANJA PRODAJE

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



»Na osnovi **obstoječega stanja** ovrednotimo uspešnost in učinkovitost podjetja, ki se meri v dobičku, denarnem toku in obračanju posameznih sredstev in dolgov. Ovrednotiti moramo notranje in zunanje omejitve. Na trgu je potrebno oceniti, ali obstaja realna kupna moč za naše produkte. Ideje o povečanem povpraševanju so lahko le odraz vpljudnostnega debatiranja 'ob šanku'. **Prodajni načrt** izhaja iz načrtovane prodaje, tej pa se mora prilagoditi proizvodnja in nabava. Tu naletimo na omejitve s proizvodnimi kapacitetami in spremenjenimi pogoji nabave, ki nastopijo ob povečanju ali zmanjšanju poslovanja z dobavitelji. Stvari se ne spreminjajo sorazmerno. Načrt prodaje potegne za seboj možne naložbe in spremenjene pogodbene odnose s kupci in dobavitelji.«
(Jožko Peterlin, prokurist družbe Smartfin)

Proces načrtovanja prodaje zajema naslednje sklope, ki se med seboj prepletajo (povzeto po Snoj, 2005, 49):

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

Tabela 2: Proces načrtovanja prodaje – vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje

Korak	Vprašanje	Odgovori
1	Kje je organizacija v prodaji sedaj?	Analiza stanja v zvezi s trgi, izdelki, stroški, konkurenti in drugimi dejavniki v okolju organizacije.
2	Kakšna bo bodočnost?	Analiza trendov, bodoči pogoji za prodajo; ocena enakih dejavnikov kot v prvem koraku iz vidika predvidevanja oziroma predpostavk, priložnosti, nevarnosti in možnih presenečenj.
3	Kam je organizacija z vidika prodaje namenjena?	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 tri.
5	Kdo bo kaj naredil in kdaj bo to naredil?	Opredeljevanje odgovornosti in postavljanje rokov za izvedbo.
6	Koliko bo uresničenje načrtov stalo? Kaj vse bodo stroški zajeli?	Priprava prodajnih proračunov.
7	Kakšni bodo rezultati?	Zbiranje in analiza podatkov, ki so potrebni za spremljanje prodajnih strategij in njihovega udejanjanja.
8	Kakšne spremembe bodo potrebne?	Spremembe prodajnih ciljev, strategij in taktik v primeru odstopanj od načrtanega.

Vir: Johnson et al. (v: Snoj, 2005, 50)

3.3.1 Analiza stanja

V tej fazi morajo podjetja analizirati in identificirati vse tiste dejavnike, ki so do sedaj vplivali, še vplivajo in bodo vplivali na prodajo v prihodnje.



Analiziranje stanja je proces, s katerim želimo z natančnim proučevanjem poslovanja spoznati razmerja med posameznimi poslovnimi dogodki in dejavniki ter ugotoviti vzroke in posledice tega delovanja.



Preberite si članek o konkretni **analizi stanja** podjetja **Mitol Sežana**, ki je na voljo na spletni strani: <http://www.eponcho.com/Fajli/Files/SU%20-%20Mitol.ppt>, 1. 08. 2010.

To spoznanje omogoča podjetju vplivanje na izboljšanje poslovanja ter izogibanje negativnim vplivom določenih dejavnikov. V grobem mora podjetje analizirati:

- **makrookolje podjetja** (ekonomsko, tržno, pravno, sociološko, demografsko, tehnološko, informacijsko itd.);
- **mikrookolje podjetja** in **privlačnost panoge** (pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, dejavniki nevarnosti vstopa na posamezne trge, nevarnosti substitucije);
- **notranje dejavnike podjetja** – lastni poslovni potencial;
- **SWOT** analiza.

Makrookolje podjetja

Vsako podjetje je del narodnega gospodarstva in v tem makrookolju je vsako podjetje relativno majhna celica, na katerega delujejo in vplivajo lastni poslovni dejavniki in dejavniki širšega okolja. Lastni poslovni dejavniki so nadzirljive spremenljivke, medtem ko so dejavniki makrookolja nenadzirljive spremenljivke. Najpomembnejši dejavniki makrookolja so naslednji: gospodarski dejavniki, zakonodaja, kulturni dejavniki, demografski dejavniki, tržni dejavniki in tehnološki dejavniki.



Slika 13: Položaj podjetja kot majhne celice v makrookolju
Vir: Povzeto po Bunc, 2007, 27

Mikrookolje podjetja

Analiza mikrookolja zajema analizo pogajalske moči kupcev, pogajalske moči konkurentov, analizo pogajalske moči dobaviteljev, možnost vstopa v panogo in nevarnosti substitucije.

Analiza privlačnosti panoge je izjemno pomembna za uspešnost prodaje podjetja na izbranem trgu. Tukaj se analizira tista panoga, v kateri podjetje deluje. Analiza mora pokazati, ali je panoga dolgoročno ekonomsko uspešna. Oceniti je potrebno sedanjo in prihodnjo privlačnost panoge, na katero se nanaša načrtovanje prodaje.

Pogajalska moč kupcev se kaže v relativni koncentraciji kupcev z ozirom na ponudbo, stopnji informiranosti kupcev, v višini stroškov, če kupec zamenja dobavitelja, v obstoju substitutov in njihovi kakovosti, v blagovni znamki, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji ali standardizaciji izdelkov itd.

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže v stroških menjavanja dobaviteljev, številu dobaviteljev za konkretni izdelek, pomenu obsega dobav, v višini dobička, v njihovi tržni moči, zunanji podobi, dostopnosti do virov nabave itd.

Pogajalska moč konkurentov se kaže v njihovih konkurenčnih prednostih, tržnem položaju, finančni, tehnološki in kadrovski moči, v blagovnih znamkah, stopnji njihove informiranosti in stopnji koncentracije ponudnikov.

Možnost vstopa v panogo se kaže v stroškovnih prednostih trenutnih konkurentov, v možnosti vključevanja v prodajne kanale, obsegu investicij pri vstopu itd.

Nevarnost substitucije se kaže v razmerju med ceno izdelka in kakovostjo nadomestka (substituta), v stroških zamenjave izdelka s substitutom.

Notranji dejavniki podjetja – lastni poslovni potencial

Pri načrtovanju prodaje mora vodstvo prodaje analizirati tudi lastne **poslovne dejavnike in potencial**: kadrovski potencial, lastno znanje, sposobnost lastnih izdelkov (atesti, CE, design itd.), proizvodne kapacitete, organizacijske možnosti, poslovna kultura podjetja, empirični (izkustveni potencial).

Analiza SWOT

SWOT analiza je celovito ocenjevanje **prednosti** in **slabosti** podjetja (notranji dejavniki – nanje lahko vplivamo) ter **priložnosti** in **nevarnosti** za podjetje kot celoto ali pa samo za prodajno funkcijo (zunanji dejavniki – nanje ne moremo vplivati). Bistvo takšne celovite analize je ovrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov ter ocen, ki so temelj za načrtovanje prodaje. Vodstvo prodaje mora oceniti predvsem trenutne prodajne rezultate, odnose z odjemalci, cene in kupoprodajne pogoje, uspešnost izdelkov na posameznih prodajnih segmentih, uspešnost posameznih prodajalcev ter prodajnih obiskov, strukturo distribucijskih kanalov ter njihovo uspešnost, prodajni kader, nagrajevanje itd. To je zelo pomemben del analize, ampak tudi najtežji.



Primer 4: SWOT analiza za podjetje LARA d. d. (proizvajalec kopalniške opreme) na ruskem trgu

Prednosti (<i>Strengths</i>)	Priložnosti (<i>Opportunities</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – izdelki visoke kakovosti – odličnost storitev (prodajni in poprodajni servis) – kakovostno in izobraženo prodajno osebje (znanje ruskega jezika) – lastni razvojni oddelek – možnost doseganja ekonomije obsega 	<ul style="list-style-type: none"> – rast prodaje v panogi – pozitiven trend rasti BDP – politična in gospodarska stabilnost – majhno število panožnih konkurentov – velik trg (velik tržni potencial) – možnost organiziranja lastne prodajne mreže in skladišč
Slabosti (<i>Weaknesses</i>)	Nevarnosti (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – premajhne kapacitete – neustrezna organizacijska struktura prodaje – previsoke cene posameznih izdelkov – neustrezni finančni viri – predolgi dobavni roki – pomanjkanje marketinških raziskav 	<ul style="list-style-type: none"> – nepoznavanje ruskega trga – visoki transportni stroški – carinski postopek (zahtevna izvozna dokumentacija) – plačilno tveganje – kulturne razlike – podjetje LARA ni poznano na trgu



Predstavljajte si, da ste vodja prodaje v trgovskem podjetju. Izdelajte SWOT analizo za prodajo kozmetičnih izdelkov (kreme, parfumi) na francoskem trgu.

SWOT analiza je okrajšava začetnic 4 angleških besed:

- Strength = prednost;
- Weakness = slabost;
- Opportunity = priložnost;
- Threat = nevarnost.

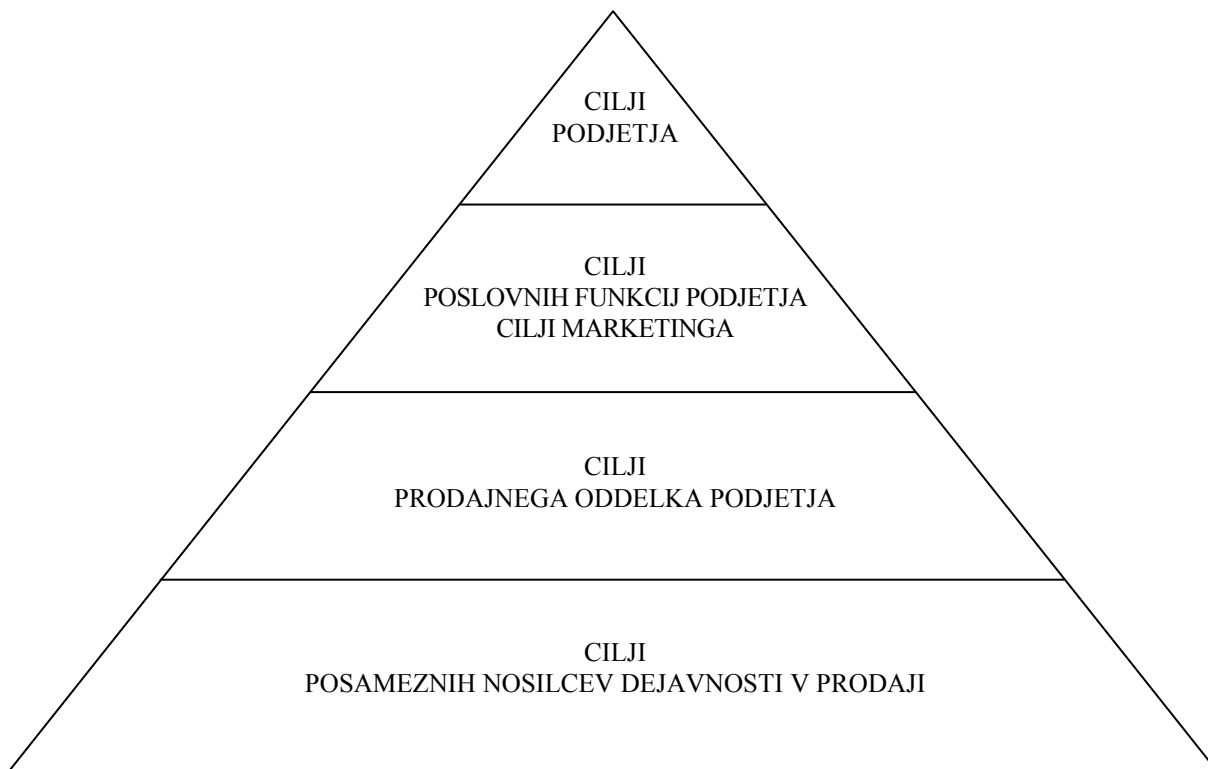
3.3.2 Oblikovanje in določanje prodajnih ciljev

Na osnovi natančne analize stanja lahko podjetje šele začne s postavljanjem in oblikovanjem ciljev prodaje. Določitev in oblikovanje ciljev je najpomembnejša faza v procesu načrtovanja prodaje. Z določitvijo ciljev se začrta smer prodaje in poslovanja podjetja. Z njihovo nedvoumno opredelitvijo je omogočeno izvajanje nadzorovanja uspešnosti prodajnih aktivnosti.



V kolikor prodajni cilji niso določeni, se izgubi smer poslovanja in orientacija.

Prodajni cilji morajo upoštevati poslanstvo in vizijo podjetja ter morajo biti usklajeni in hierarhično povezani s cilji poslovne funkcije podjetja. Management podjetja oblikuje temeljne cilje na ravni celotnega podjetja. Na osnovi teh ciljev se oblikujejo in usklajujejo cilji po posameznih poslovnih funkcijah in tudi v marketingu. Temeljni cilji marketinga in temeljni cilji prodaje ter prodajne napovedi so osnova za oblikovanje in konkretizacijo posamičnih prodajnih ciljev.



Slika 14: Hierarhija ciljev podjetja
Vir: Lasten

Prodajni cilji so rezultat SWOT analize in analize okolja. **Prodajni cilji pomenijo kvantificirano in merljivo obliko načrtovanja prodaje.** Velja pravilo, da morajo biti cilji jasni, realni, skladni in dosegljivi. Vsak cilj mora imeti naslednje značilnosti – označene so s kratico **SMART**:

- **Specific**: popolnoma določeni cilji – po izdelkih in trgih;
- **Measurable**: biti morajo merljivi – izraženi v številčni obliki;
- **Achievable**: dosegljivi/uresničljivi – ne smejo biti nerealno visoko postavljeni;
- **Realistic**: realni – vendar tudi ne prenizki;
- **Timed**: časovno določeni – s tednom, mesecem, četrletjem, letom.

Prodajni cilji dajo odgovore na vprašanja:

- **Kaj** želimo in kaj bomo dosegli s prodajno funkcijo?
- **Kako** bomo dosegli zastavljene cilje?
- **Koliko** bomo porabili za realizacijo zastavljenih ciljev?
- **Kdaj** – v katerem časovnem obdobju se morajo cilji realizirati?
- **Kje** (na katerih trgih in s kakšno strukturo kupcev/odjemalcev) jih bomo realizirali?
- **Kdo** bo v prodaji nosilec za realizacijo posamičnih ciljev?



Proizvodni in prodajni cilji za leto 2007

Skupina IMPOL načrtuje poslovno dogajanje v letu 2007 na osnovi dveh pomembnih sprememb. Prva je prenovljena oblika organiziranosti družbe, druga pa upošteva tržne razmere in težave na trgu aluminijevih surovin.

Načrta proizvodnje in **prodaje** za leto 2007 izhajata iz sprejete strategije Impola za obdobje **2006–2010**, v katero so zapisali usmeritve, cilje in strategije, ki omogočajo trajnost poslovanja poslovne skupine Impol. Pomembna cilja ostajata kakovosten nakup aluminija in čim več proizvodov z višjo dodano vrednostjo. Temu bodo prilagodili proizvodno-tehnološke in razvojne dejavnosti, financiranje in vse **prodajne dejavnosti**. Kupcem bodo zagotavljali njim prilagojen širši izbor izdelkov iz vseh povezanih družb, blagovna znamka Impol pa zagotavlja kakovost izdelkov. Načrtujejo, da bomo leta 2007 v metalurškem delu poslovne skupine Impol proizvedli za trg 165.000 ton izdelkov.

Največ, približno 4/5 izdelkov, bodo prodali kupcem v državah Evropske unije, preostalo 1/5 pa na drugih trgih. Tak obseg zagotavlja še naprej pozitivno poslovanje, prihodki pa naj bi v tem letu presegli 500 milijonov evrov

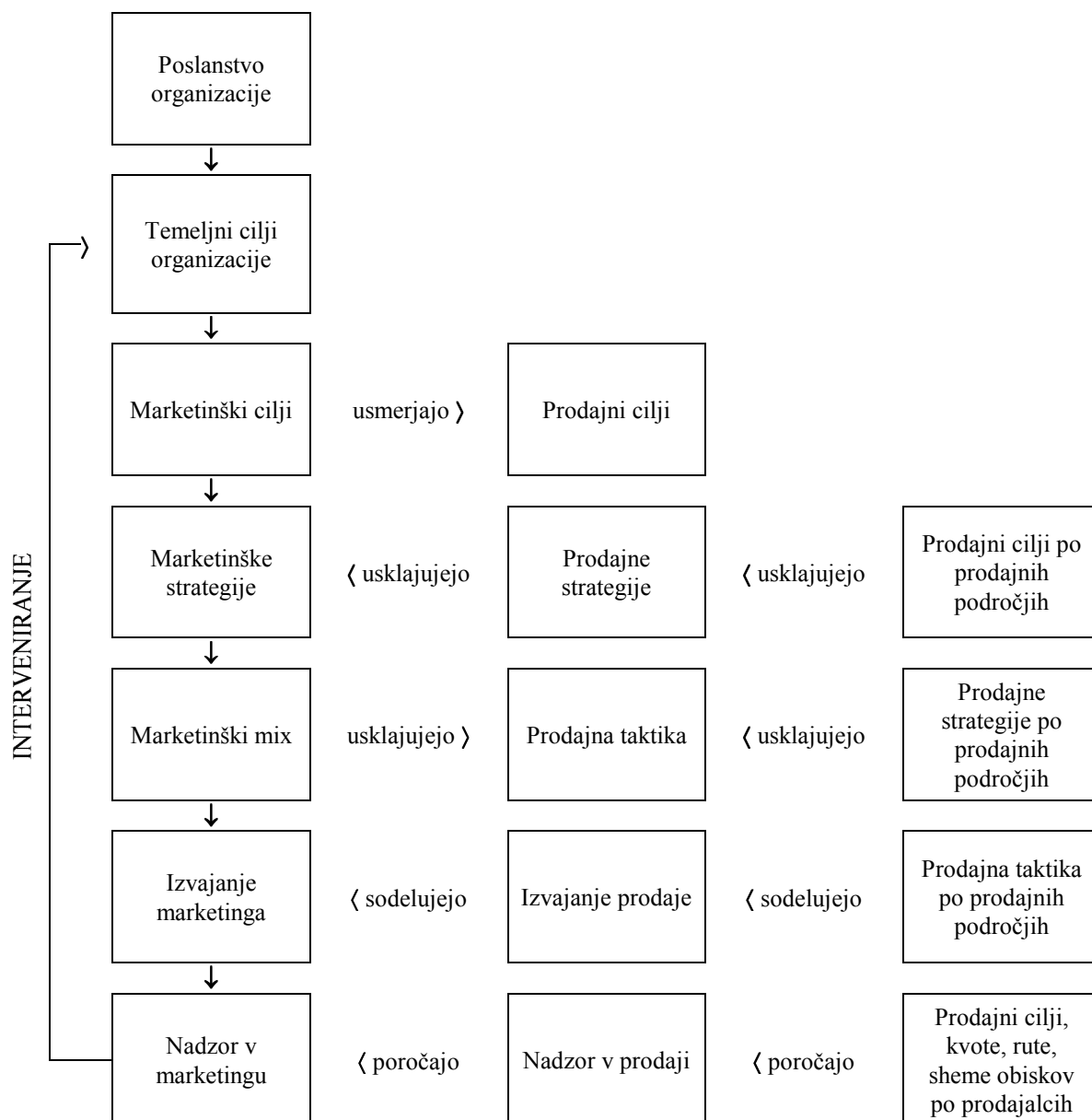
(http://www.impol.si/novinarsko_sredisce/novice/?news_id=37, 12. 05. 2010).



Na primeru podjetja IMPOL presodite naslednje: Opredelite konkretne prodajne cilje. Ali prodajni cilji ustrezajo načelu SMART? Odločite, ali postavljeni prodajni cilji dajo odgovore na zgoraj navedena vprašanja (stran 45)? Kako so prodajni cilji izraženi?

Prodajne cilje lahko izrazimo in določamo:

- **številčno**: vrednost prodaje, količina posameznih izdelkov, število kupcev, potrebno število obiskov, višina stroškov, število prodajalcev, število zastopnikov itd.;
- **opisno** – kot prodajno aktivnost: opredelitev prodajnih trgov in segmentov, struktura kupcev/odjemalcev, odnos do kupcev, struktura distribucije, način prodajnega nastopa, oblika prodajne predstavitve, način iskanja potencialnih kupcev itd..



Slika 15: Proces oblikovanja prodajnih ciljev
Vir: Johnson et al. (v: Gabrijan in Snoj, 1998, 45)

3.3.3 Oblikovanje prodajnih strategij

Pod pojmom strategija razumemo **konkretizacijo načinov in sredstev** za doseganje zastavljenih prodajnih ciljev. Postavljeni cilji pokažejo, kaj želi podjetje kot celota ali kot posamezna poslovna funkcija v določenem času doseči, strategija pa je skup dejavnosti, ki bodo pomagale realizirati zastavljene cilje.



Preberite si članek **Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave** na spletni strani: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf>, 2. 08. 2010.

Michael **Porter** (ameriški ekonomist in profesor) je predlagal **tri generične strategije**, ki zagotavljajo dobro izhodišče za strateško razmišljanje: stroškovno vodstvo, diferenciacijo in osredotočenje (povzeto po Kotler, 2004, 106):

Stroškovno vodstvo: Podjetje si prizadeva, da bi doseglo najnižje proizvodne in distribucijske stroške, tako da lahko postavi nižje cene kot konkurenti in tako osvoji velik tržni delež. Podjetja, ki uporabljajo tako strategijo, morajo biti močna v nabavi, proizvodnji, fizični distribuciji, potrebujejo pa manj trženjskih znanj.

Diferenciacija: Podjetje se osredotoči na doseganje odličnosti na pomembnem področju koristi za tiste kupce, ki jih ceni pomemben del trga. Podjetje ohranja in zagotavlja tiste prednosti, ki pripomorejo k razlikovanju.

Osredotočenje: Podjetje se osredotoči na enega ali več ozko opredeljenih tržnih segmentov. Podjetje te segmente zelo dobro pozna in se odloči ali za stroškovno vodstvo ali za diferenciacijo znotraj posameznega ciljnega segmenta.



Prodajna strategija določa pot, ki nas vodi do našega prodajnega cilja.

Temeljne strategije prodaje za doseganje zastavljenih prodajnih ciljev lahko delimo na naslednji strategiji:

- **način oziroma vrsta nastopanja** na izbranih trgih in tržnih segmentih (način vstopa in nastopa, odnos do konkurentov, tržni delež);
- **vrsta poslovnih odnosov z odjemalci** (transakcijski, svetovalni, partnerski odnosi).

3.3.3.1 Način vstopa in nastopanja na izbranih trgih ali tržnih segmentih

Prodaja ima več možnosti za vstop in nastopanje na posameznih trgih. Za kakšen vstop se bo vodstvo prodaje odločilo, je odvisno od zastavljenih prodajnih ciljev. Možen je:

- **direkten nastop** na trgih brez posrednikov in z lastnim prodajnim kadrom ali preko svojih zastopnikov na trgu. Tak nastop pomeni, da prodaja opravlja vse dejavnosti od ponudb do obdelave naročil, organizacije prevozov in servisa poprodajnega. Direkten nastop je možen tudi kot kataloška prodaja, spletna prodaja, prodaja preko telefona itd.
- **posreden nastop** je nastop preko posrednikov: detajlistov, grosistov in distributerjev.
- **pogodbena oblika nastopa** na trgu v smislu dolgoročnega povezovanja na osnovi pogodbenih razmerij (joint venture, franchising, licenčno poslovanje itd).
- **kombinacija** direktnega in posrednega nastopa na trgih.

Odnos do konkurentov na trgu

Za doseganje prodajnih ciljev mora prodajni oddelek opredeliti tudi kakšen bo odnos do konkurentov v panogi in opredeliti konkurenčno strategijo. Opredeliti mora razloge in parametre, zaradi katerih bodo kupci/odjemalci kupovali njegove izdelke in ne konkurenčnih proizvodov, in načine za diferenciacijo izdelkov in storitev glede na konkurenco: diferenciacija cen, konkurenčne prednosti izdelkov, prodajni kader, poslovna kultura, kvaliteta storitev, inovativnost, prilagajanje kupcem, fleksibilnost itd. Poznavanje sposobnosti konkurenčnih podjetij, njihovih prednosti in slabosti je prav tako pomembno, saj se le tako lahko dobi realno sliko o položaju podjetja na trgu.

Prodaja naj bi se praviloma najprej podrobneje lotila analize 3–5 največjih konkurentov v panogi. Prodaja mora ugotoviti, kje je njihova prednost, kje so boljši od konkurentov in kje so slabši od njih.



Slika 16: Konkurenčno okolje podjetja

Vir: M. E. Porter, Competitive Strategy (v: Gea College, Vidic, Sodobni marketing, 1996, 61)

Kriterij tržnega deleža

Za doseganje zastavljenih prodajnih ciljev mora prodaja oblikovati tako strategijo, ki bo omogočila: ali ohranitev tržnega deleža na posameznem trgu ali njegovo povečanje. Prodaja si mora prizadevati za visok delež prodanih proizvodov na določenem trgu. Izdelki z visokim tržnim deležem prinesejo praviloma višje prihodke. Vendar pa se mora prodaja zavedati, da visok tržni delež pomeni tudi večjo zahtevnost obvladovanja takega trga in mora temu kriteriju ustrezno prilagoditi tudi prodajni kader.

Možnost je tudi, da mora zaradi neperspektivnosti določenega trga prodajo na tem trgu opustiti in poiskati nov prodajni trg ali tržni segment.

3.3.3.2 Vrsta poslovnih odnosov s kupci/odjemalci

Veliko pozornosti mora prodaja posvetiti svojim kupcem. Za konkurenčen in uspešen nastop na trgu ne zadoščata več samo kvalitetni izdelek, diferenciacija ponudbe v primerjavi s konkurenco in sprejemljiva cena. Prodaja mora obravnavati kupca individualno in se prilagajati njegovim potrebam in zahtevam. Smisel je v zadovoljevanju potreb kupcev in ustvarjanju dolgoročnih odnosov z njimi. Rezultat so zadovoljni in zvesti kupci na eni strani ter višji dobiček in nižji stroški za prodajo in tudi za podjetje. Razvila se je nova miselnost v oblikovanju poslovnih odnosov s kupci.

CRM (Customer Relationship Management) je identifikacija in razvrščanje kupcev na tak način, da jih uspešno pridobimo, obdržimo in razvijamo posle z njimi. To je nova poslovna strategija ustvarjanja dolgoročnih poslovnih odnosov s kupci, ki temelji na pridobivanju in ohranjanju dobrih odnosov z dobičkonosnimi kupci.



Preberite si članek **S CRM do boljših prodajnih rezultatov** na spletni strani: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/marketing/s-crmjem-do-boljsih-prodajnih-rezultatov>, 25. 08. 2010.

Poslovni odnosi z odjemalci se lahko oblikujejo kot:

Transakcijski odnosi

Prodajalci ustvarjajo poglobljen odnos z odjemalci. Gre za utečene odnose, ki temeljijo na zaupanju in na pogajanjih med prodajnimi kadri in odjemalcem. Praviloma se pogajata le o ceni in drugih poslovnih pogojih poslovanja. Kupec ima v tem primeru večjo pogajalsko moč, ki jo tudi dobro izkorišča in se tudi zaveda, kaj natanko želi od prodajalca. Kupec se bo za nakup odločil predvsem zaradi privlačnosti izdelka in veliko manj zaradi prodajalca samega.

Svetovalni odnosi

Poslovni odnos temelji praviloma na sklenjenih kupoprodajnih pogodbah. Prodajalci obvladajo svetovalno funkcijo, odjemalcem nudijo svetovanje, tehnično pomoč in kakovostni prodajni servis. Kupci so pri takem odnosu bolj pripravljeni plačati dodatno vrednost kot pa v primeru transakcijskega odnosa. Gre za ustvarjanje vrednosti s svetovanjem kupcem.

Partnerski odnosi

Za partnerske odnose so značilni trajnejši poslovni odnosi. Temelji na dobrem sodelovanju med dvema partnerjema. Podjetje kot dobavitelj obravnava takega kupca individualno, prilagaja mu izdelke, ki se diferencirajo od konkurenčnih izdelkov. Prodajna funkcija ne zajema samo prodaje in svetovanja, ampak sodeluje in pomaga kupcu tudi na drugih področjih, kot je način dostave blaga, pomoč pri prodajnih katalogih, šolanju itd. Gre za visoko stopnjo obojestranskega zaupanja.

3.3.4 Taktika in operativno izvajanje nalog in aktivnosti

V tej fazi prodaja konkretno uresničuje zastavljene prodajne cilje. Gre za ukrepe: kaj, kdaj in kako bo prodaja izvajala posamezne akcije, koliko bodo stale in kako se bo prodajna služba odzivala in prilagajala na spremembe na trgu. V procesu operativnega izvajanja nalog in aktivnosti so za to zadolženi prodajalci na posameznih delovnih mestih. Vodstvo prodaje jim mora zagotoviti program, v katerem so pisno in na primeren ter razumljiv način opredeljene naslednje točke:

- **kateri** so posamezni operativni cilji (*vodja prodaje osebno obišče do 30.6.2010 vse ključne kupce, ključnemu kupcu Viki se znižajo prodajne cene za 2 %, skrajšajo se plačilni roki na 14 dni*);
- **kdo** so nosilci izvajanja in katere aktivnosti mora narediti posameznik (*regionalni vodja prodaje Tine, komercialist Nino, prodajalka Mina*);
- **v kolikšnem času** in na kakšen način mora biti posamezna aktivnost izvršena, da bo cilj dosežen (*poslati kupcem nove prodajne kataloge do 31. 3. 2011, šolanje komercialistov 31. 3. 2011 in 30. 4. 2010*);
- **s katerimi sredstvi** se cilji lahko realizirajo (*strokovno usposabljanje komercialistov in prodajalcev, nabava 3 novih računalnikov in 2 službenih avtomobilov, novi prodajni katalogi, prodajni proračun*);
- **katere odjemalce** bodo kontaktirali (*obisk ključnih kupcev najmanj 1-krat mesečno, ostale kupce najmanj 1-krat četrletno, nove kupce 1-krat tedensko*);
- **kakšno** je nagajevanje prodajnega kadra (*mesečno 5 % dodatne stimulacije*);
- **kakšno obliko** podpore potrebuje prodajni kader (*izobraževanje, šolanje, katalogi, brošure itd.*).



Postavite se v vlogo vodje prodaje. Na primeru podjetja ADRIA (Primer 4) izdelajte načrt oziroma program operativnega izvajanja prodajnih nalog in aktivnosti, da bodo doseženi zastavljeni prodajni cilji. Pomagajte si s zgoraj navedenimi vprašanji.

Vodja prodaje mora praviloma vsebino prodajnih operativnih programov pojasniti prodajnemu kadru na sestankih. Natančno jim mora pojasniti cilje in strategijo prodaje za določeno obdobje, tako da prodajalci razumejo pomen realizacije zastavljenih ciljev in tudi razumejo posledice, če se cilji ne realizirajo. Vodstvo prodaje mora zagotoviti sredstva in pomoč za nemoteno delo.

Naloga vodstva prodaje je nenehno (tedensko, mesečno, četrletno) komuniciranje, svetovanje in usklajevanje s prodajalci.



Preberite si članek **Kako v krizi ravnajo uspešni vodje prodaje** na spletni strani:
<http://www.finance.si/273246/Kako-v-krizi-ravnajo-uspe%BB9ni-vodje-prodaje>,
 2. 08. 2010.

3.3.5 Nadzor in kontrola v procesu načrtovanja

Postopek nadzorovanja v procesu načrtovanja je tista faza, ki omogoča nadzorovanje uspešnosti realizacije zastavljenih prodajnih ciljev, omogoča presojo, kdaj bo lahko cilj dosežen in omogoča tudi prilagajanje nastalim spremembam. Zelo pomembno je, da se glede nadzorovanja že vnaprej določi, kdo in kako bo opravljal postopke nadzorovanja in v katerih časovnih obdobjih se bo izvajal nadzor nad posameznimi prodajnimi aktivnostmi.

Namen nadzora in kontrole je, da se prodajne aktivnosti vzdržujejo na taki ravni, da bodo omogočile doseganje zastavljenih ciljev in pravočasno odkrivanje odstopanja in prepoznavanja problematičnih dejavnikov in področja prodajnega delovanja.

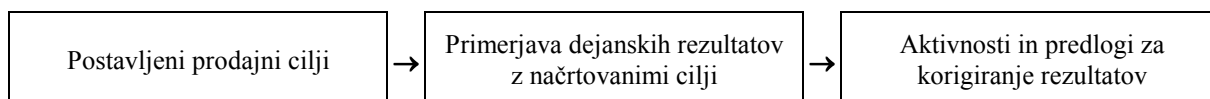


Primarna naloga nadzorovanja je kontinuirana primerjava doseženih rezultatov s planiranimi rezultati in tekoče ukrepanje pri bistvenih odklonih rezultatov.

V primeru bistvenih odklonov od načrtovanih ciljev mora prodaja prilagoditi prodajne aktivnosti in operativne izvedbe novo nastalim okoliščinam.

S postopkom vrednotenja in kontrole ugotavljamo:

- dejanske rezultate s postavljenimi cilji in odstopanja;
- vse tiste dejavnike, ki so bistveno vplivali na rezultate (negativno ali pozitivno);
- in planiramo take aktivnosti in postopke, ki bodo izboljšali rezultate v prihodnjem načrtovanem obdobju.



Slika 17: Postopek v procesu nadzora prodaje
 Vir: Povzeto po Vukovič in Završnik, 2008, 171

3.4 NAPOVEDOVANJE PRODAJE

Napovedovanje ali prognoza prodaje je sestavni del procesa načrtovanja prodaje. Je logično nadaljevanje raziskave trga in analize prodaje. Pri napovedovanju prodaje izhajamo večinoma iz predpostavke, da se bodo procesi prodaje odvijali v prihodnosti podobno kot so se v preteklosti.

»Napovedovanje prodaje lahko izrazimo tudi kot pričakovano raven prodaje, ki temelji na izbranem trženjskem programu v predvidenem obdobju in določenem tržnem okolju. Z napovedjo prodaje ne določamo stroškov za trženje, ravno obratno, napoved prodaje temelji na načrtovanih izdatkih za trženje« (Vir: Potočnik, 2002, 144).



Napovedovanje prodaje je sposobnost predvideti, kaj bodo kupci naredili v danih razmerah na trgu. Pomeni predvideti in določiti količino izdelkov/storitev, za katero podjetje dejansko pričakuje, da jo bo prodalo v določenem času na določenem trgu.

Napovedovanje prodaje vpliva na:

- **prodajni proračun in stroške**, ki se jih ne more opredeliti, dokler niso opredeljene vrednosti in količine prodaje;
- **prodajno osebje** (zaposlovanje, izobraževanje) – prodaja mora v odvisnosti od obsega prodaje zaposliti zadostno število usposobljenih prodajalcev in jim zagotoviti ustrezno izobraževanje. Zagotoviti je potrebno ustrezno nagrajevanje prodajnega kadra in njihovo motiviranje;
- **proizvodnjo** – na osnovi prodajnih napovedi se mora organizirati tudi proizvodnja ter zagotoviti kapacitete, točnost dobavnih rokov in kvaliteto izdelave;
- **organiziranost prodaje** – odvisno od obsega prodaje, povečanja števila prodajalcev ter sprememb na trgih bo morda potrebno spremeniti organizacijsko strukturo prodaje in jo prilagoditi novim razmeram.

Pri napovedovanju prodaje je potrebno upoštevati splošno dogajanje v tržnem okolju, obnašanje porabnikov in odjemalcev in obnašanje konkurence v panogi.



Slika 18: Stopnje v napovedovanju prodaje
Vir: Wotruba in Simpson (v: Snoj 1989, 89)

3.4.1 Izbira metode napovedovanja

Izbira metode napovedovanja je v veliki meri odvisna od samega dogajanja na trgih, od gibanja povpraševanja po izdelkih podjetja in razpoložljivosti ter zanesljivosti podatkov. Če je na trgu konjunktura, potem je napovedovanje prodaje lažje in lahko kot osnova služi že zastavljeno načrtovanje prodaje. V primeru recesije ali zasičenosti trga bo izhodišče napovedovanja obstoječi obseg prodaje in napovedovanje na osnovi preteklega gibanja prodaje. Napovedovanje prodaje ni odvisno samo od povpraševanja na trgu, ampak je odvisno in pogojeno tudi s prodajno strategijo in taktiko podjetja.

Za katero metodo se bodo v prodajnem oddelku odločili, je odvisno od lastnosti izdelka, od pomembnosti točnosti napovedovanja, časa, stroškov in razpoložljivosti prodajnega kadra, ki obvladuje napovedovanje.

Za napovedovanje prodaje obstajajo številne metode, ki jih lahko razdelimo na:

- metode na osnovi presoje (metoda analogije, anketiranje in mnenje strokovnjakov, prodajalcev, potrošnikov, ugotavljanje namer kupcev);
- opazovanje nakupov, testna prodaja (tržni testi);
- analize časovnih vrst in projekcije.

Metode na osnovi presoje

Te metode so uporabne predvsem za kratkoročne napovedi prodaje. Opiramo se na človeške izkušnje in subjektivne ocene. Sprašujemo ali anketiramo različne strokovnjake, ki znajo oceniti in lahko podajo mnenje o možnih dogajanjih na trgih, ki lahko bistveno vplivajo na napoved prodaje. Ravno tako lahko za mnenje sprašujemo prodajalce (komercialiste, prodajne zastopnike, poslovodje), ki lahko podajo svoje ocene napovedi prodaje in sicer na osnovi svojih izkušenj in konkretnega poznavanja trga. Vsa ta mnenja ne morejo biti zagotovilo za pravilnost napovedi. Lahko pa jih ocenimo in primerjamo njihove ocene z dejansko realizacijo prodaje v preteklih letih in tako opredelimo realnost njihove napovedi.

Kot metoda napovedovanja prodaje se lahko uporablja »**Delphi metoda**«, pri kateri dajejo različni strokovnjaki anonimno in neodvisno različna mnenja o bodoči prodaji določenih izdelkov ali skupin izdelkov. Primerna je za napovedovanja tistih področij izdelkov, kjer ni na razpolago preteklih podatkov.



Metoda **DELPHI** je dobila ime po antičnem preročišču Delfi, kamor so zahajali Grki, da bi dobili odgovore na pomembna vprašanja o prihodnosti. Metodo sta po naročilu vojnega letalstva razvila Gordon in Helmer leta 1960 v podjetju Rand Corporation v ZDA.



Prodajalci lahko glede napovedi prodaje sprašujejo tudi svoje odjemalce, ki lahko povedo, katere vrste izdelkov in v kolikšni količini bodo kupovali v določenem obdobju. »Temu spraševanju pravimo **raziskava namer kupcev oziroma odjemalcev**. Podjetje dobi zadovoljive odgovore, če ima malo odjemalcev, ki kupujejo sorazmerno velike količine nekaj vrst izdelkov.

»Za podjetje, ki prodaja številne različne izdelke velikemu številu odjemalcev, bi bila raziskava njihovih nakupnih namer izjemno draga, saj podjetje ne more spraševati nekaj deset tisoč ali sto tisoč kupcev, kaj nameravajo kupiti, npr. naslednje četrletje« (Potočnik, 2002, 145).

Metoda analogije se lahko uporablja v primeru napovedi prodaje nekega izdelka, če se vzamejo podatki o gibanju in napovedi prodaje enakega ali podobnega izdelka (substituta) v preteklosti.

Opazovanje nakupov in testna prodaja

Opazovanje nakupov in testne prodaje so primerne za napovedovanje prodaje v krajšem časovnem obdobju. Opazovanje nakupov lahko da podatke, kako se nakupi obnašajo, ali se povečujejo ali zmanjšujejo. Na osnovi tega lahko sklepamo, ali se bodo naročila povečevala ali zmanjševala. S testno prodajo na določenih prodajnih mestih tudi dobimo določene podatke o obnašanju povpraševanja ter tako lahko vzporedno dobimo še podatke o obnašanju potrošnikov.

Analize časovnih vrst in projekcije

Analize časovnih vrst uporabljajo kot osnovo podatke o preteklih prodajnih rezultatih. So uporabne metode za napovedovanje prodaje. Če so bili pretekli podatki prodaje tudi rezultat določenih sezonskih nihanj in trendov, je interpolacija podatkov lahko podaljšana v prihodnost in bo napoved prodaje relativno realna. Ta metoda je koristna tudi za dolgoročno napoved, v kolikor se v prihodnosti ne predvideva bistvenih sprememb tržnih parametrov in je prodaja izdelkov relativno stabilna.



Tabela 3: Primer napovedi prodaje količine (v kom) izdelka po prodajnih segmentih za leto 2010 in 2011 na osnovi preteklih podatkov

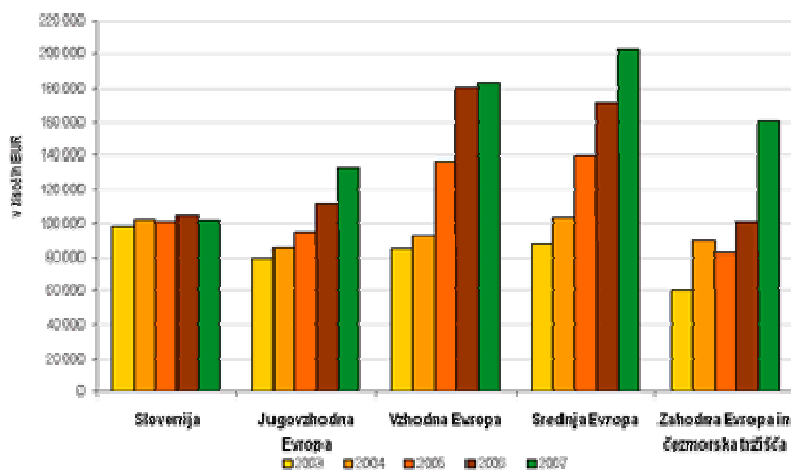
Leto	Gorenjska	Letna stopnja rasti %	Dolenjska	Letna stopnja rasti %	Primorska	Letna stopnja rasti %	Štajerska	Stopnja rasti %
2005	580	-	1.200	-	340	-	980	-
2006	590	+1,72	1.160	-0,33	380	+11,76	1.000	+2,04
2007	630	+6,78	1.320	+13,79	420	+10,53	1.240	+24,00
2008	570	-9,52	1.450	+9,84	430	+2,38	1.250	+0,08
2009	560	-1,75	1.400	-3,44	400	-6,97	1.260	+0,08
2010	580	+3,57	1.450	+3,57	400	+0,00	1.300	+3,17
2011	600	+3,44	1.550	+6,89	450	+12,50	1.360	+4,62

Vir: Lasten



Izdelajte napoved prodaje količine in vrednosti izdelka na primeru članka v uvodu tega poglavja o podjetju ABC po prodajnih segmentih za leti 2011 in 2012. Upoštevajte pretekle prodajne rezultate. Kaj vse morate upoštevati pri napovedi? Kakšne posledice lahko nosi podjetje, če boste nerealno napovedali obseg prodaje?

»Analiza časovnih vrst obsega štiri ožje analize: analizo trenda, ciklična gibanja, naključne dejavnike in sezonska gibanja. Z analizo trenda preučujemo agregatne podatke o prodaji, npr. podatke o celotni prodaji več zaporednih obdobj (meseči, leta), da bi ugotovili, ali letni obseg prodaje na splošno narašča, upada ali je stabilen. Z analizo cikličnih gibanj ugotavljamo, ali se v daljšem časovnem obdobju (npr. 3–5 let) spremembe prodaje enakomerno ponavljajo. Z analizo sezonskih gibanj ugotavljamo, kako vplivajo na prodajo sezonski dejavniki (npr. vreme, prazniki, letni časi). Z analizo naključnih dejavnikov poskušamo oceniti, kako lahko naključni dogodki, npr. naravne nesreče, vplivajo na povpraševanje« (Potočnik, 2002, 146).



Slika 19: Prikaz prodaje skupine KRKA po regijah 2003–2007

Vir: <http://www.krka.biz> (26. 08. 2010)

Korelacija omogoča matematično razmerje med spremembami prodaje določenega izdelka in med spremembami drugih parametrov, ki so v korelaciji z izdelkom. To je lahko na primer merjenje odvisnosti prodaje določenega izdelka od števila zaposlenih, od števila upokojencev, od BDP/prebivalca itd. Pri metodi korelacije uporabljamo regresijsko analizo, s pomočjo katere proučujemo statistične povezave med spremembami v prodaji v preteklem obdobju z več spremenljivkami. Uporablja se matematični obrazec, ki natančno opredeli povezave med parametri in na ta način se izračuna napoved prodaje.



Več o analizi časovnih vrst boste našli v učbeniku: Šadl Marika. *Statistika*. Ljubljana: Zavod IRC, 2008.



Več o korelaciji in regresiji boste našli v knjigi: Bajt Aleksander in Štiblar Franjo. *Statistika*. Ljubljana: GV Založba, 2002.

3.4.2 Ovrednotenje prodajnih napovedi

Cilj prodajnih napovedi je tudi njihovo ovrednotenje. Ovrednotenje je možno na osnovi različnih kriterijev. Predvsem je pomembna natančnost napovedi. V kolikor bi napoved bistveno odstopala od realnosti (premajhna ali prevelika vrednost ali količina), lahko to za podjetje pomeni precejšnje težave. Pomeni, da ima lahko ali premajhne kapacitete in ne more dobavljati kupcem ali pa so naročila premajhna, podjetje ima premalo prihodkov, kar ima zopet zelo negativne posledice (reorganizacija, odpustanje, itd.).

Kot **merilo za ocenjevanje natančnosti** napovedi so pomembni tudi stroški, ki nastanejo zaradi napačne prodajne napovedi:

- kakšna je stopnja pomembnosti vseh tistih odločitev, ki temeljijo na napovedi prodaje;
- kolikšni stroški in kje nastanejo v primeru nenatančne napovedi prodaje;
- ali je podjetje sposobno korigirati pravočasno napako napovedi prodaje in se tem spremembam pravočasno prilagoditi.

Napovedovanje prodaje je tesno povezano z ostalimi funkcijami in področji prodaje, kot so: zaposlovanje, nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja, izobraževanje in usposabljanje prodajalcev, priprava proračunov (odhodki, prihodki) ter oblika organizacije prodaje.



Kratek povzetek poglavja

Načrtovanje prodaje oziroma izdelava prodajnega načrta je ena najpomembnejših aktivnosti v prodajni funkciji. **Načrtovanje prodaje je možno le v povezavi s poslanstvom, vizijo, cilji in strategijo podjetja.** Hkrati pa mora biti usklajeno s potrebami in zahtevami kupcev oziroma odjemalcev. Brez upoštevanja teh parametrov, načrtovanje prodaje ne more biti uspešno in postane samemu sebi namen.

Namen načrtovanja je **jasna opredelitev prodajnih ciljev** ter zagotovitev pogojev in načinov za doseganje zastavljenih ciljev. Opredelitev ciljev pomeni za prodajo **smer** prodaje, strategija in taktika pa določata **pot** za dosego cilja.

Da bo vodstvo prodaje lahko pravilno in realno načrtovalo prodajo, mora **dobro poznati posamezne sklope procesa načrtovanja prodaje**: analizo obstoječega stanja v prodaji, določitev posameznih prodajnih ciljev, oblikovanje prodajnih strategij, opredelitev taktike in operativnega izvajanja nalog ter kontrolo procesa in ugotavljanje odmikov od začrtane poti.

Napovedovanje prodaje je sestavni del načrtovanja prodaje. Napoved prodaje je v praksi projekcija količine ali vrednosti prodaje v prihodnosti na osnovi preteklih podatkov. **Točnost prognoze** prodaje bistveno vpliva na prodajni proračun, prodajne stroške, število prodajnega osebja, na obseg proizvodnje in na obliko organiziranosti prodaje same.



Vprašanja za ponavljanje

1. Opredelite pojem načrtovanje prodaje in naredite konkretni prodajni načrt za naslednje poslovno leto za prodajo izdelka (ženske smuči) na slovenskem in hrvaškem trgu.
2. Opredelite povezanost načrtovanja prodaje z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.
3. Katere sklope zajema proces načrtovanja prodaje? Ali jih boste upoštevali pri izdelavi prodajnega načrta? Utemeljite.
4. Kdaj lahko začnemo oblikovati prodajne cilje in kako morajo biti oblikovani?
5. Kako bi opredelili strategija nastopa na posameznem prodajnem področju? Konkretizirajte na določenem primeru iz prakse.
6. Kateri so temeljne vrste poslovnih odnosov s kupci ali odjemalci? Poskusite opredeliti odnose s kupci v podjetju MOBITEL?
7. Kaj pomeni pojem prodajna taktika in kako jo mora vodstvo opredeliti?
8. Kaj omogoča nadzor v procesu načrtovanja? Kaj mora narediti vodstvo prodaje v primeru bistvenih odstopanj od planiranih rezultatov?
9. Kaj je napovedovanje prodaje in kakšne so lahko posledice napačne prognoze prodaje?

4 RAZISKOVANJE IN MERJENJE TRGOV

»Vsi, ki smo izpostavljeni konkurenčni tekmi in spopadom na trgu, se moramo zaradi svojega obstoja ob dobrem poznavanju trga usposobiti za vse hitrejše in obenem premišljeno odzivanje nanj. To pomeni nujnost, da pravočasno zaznamo **tržne priložnosti** in se s svojo strategijo pravilno uvrstimo glede na tekmece, obenem pa s svojimi ključnimi strankami ustvarimo in krepimo dolgoročne poslovne vezi in zaupanje.«

(Janez Bohorič, predsednik uprave, Sava d. d.)

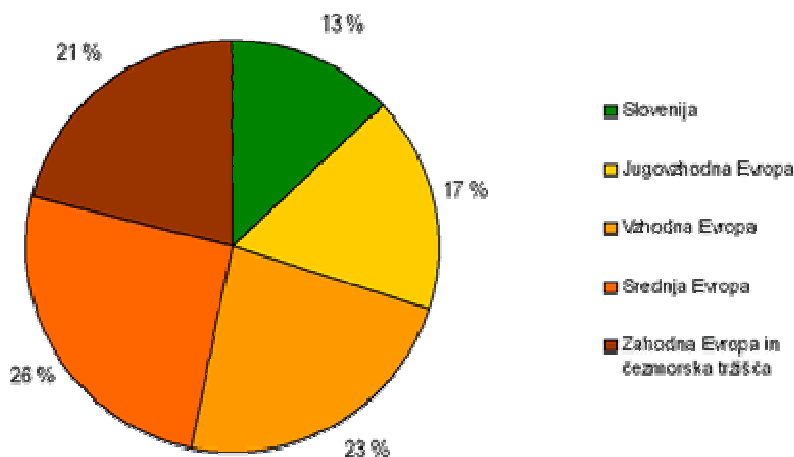
V tem poglavju boste spoznali:

- merjenje velikosti prodajnih trgov;
- potencialni trg, razpoložljivi trg, ciljni trg, dejanski trg;
- tržne kazalce za merjenje velikosti trga;
- metode in merila za merjenje potencialnega trga.

Spoznali boste naslednje pojme: potencialni trg, dejanski trg, tržni kazalniki, tržni potencial, tržna kapaciteta, tržni delež.

Dobili boste odgovore na vprašanje: Zakaj je izračun velikosti trga osnova za načrtovanje prodaje? Kako se meri velikost prodajnega trga? Kako se izračuna tržni potencial in tržna zmogljivost? Kako se izračuna tržni delež?

Realizacija prodajnih ciljev in posledično uspešnost prodaje je odvisna od razmer na tržiščih. Z realizacijo zastavljenih ciljev prodaja na eni strani omogoča kontinuirano proizvodnjo in prihodke, na drugi strani pa zadovoljuje potrebe in zahteve kupcev na posameznih trgih. Da bi bile prodajne strategije in aktivnosti čim bolj realne, mora prodaja spremljati dogajanja na tržišču, predvsem pa mora poznati kazalce tržnega potenciala. Raziskovanje prodajnega trga daje določena dejstva in parametre, ki omogočajo podjetju in prodaji sami izbiro tistih odločitev, ki so pomembne tako za prodajo kot tudi za proizvodnjo. Raziskava trga ne more biti uspešno opravljena, če je ločena od vodstva prodaje in marketinga.



Slika 20: Prikaz tržnih deležev posameznih regij skupine KRKA v letu 2007

Vir: <http://www.krka.biz> (26. 08. 2010)



Renault Modus je že v prvih mesecih po začetku prodaje v zahodni Evropi dosegel lep uspeh: 65.000 naročil v zahodni Evropi od pričetka prodaje septembra 2004

Renault Modus je od pričetka prodaje v zahodni Evropi letošnjega septembra že v prvih treh mesecih dosegel lep prodajni uspeh: preko 65.000 naročil. Ta dosežek je toliko pomembnejši tudi zaradi dejstva, da je Modus po septembrskem začetku prodaje v Franciji na preostale zahodno-evropske trge prihajal postopoma. V Sloveniji je prodaja stekla v začetku oktobra letos.

Do konca oktobra 2004 je bilo v zahodni Evropi prodanih že 27.080 Modusov, zgolj v oktobru pa je Modus dosegel prodajno količino 11.283 in 3,7 % v segmentu malih avtov. Renault je bil tako oktobra z dvema modeloma: Clio in Modus z 11,9 % v zahodni Evropi vodilna avtomobilska znamka v segmentu.

Modus je danes naprodaj že v 15 evropskih državah, med katerimi so vsi največji trgi. Od 1. decembra je Modus naprodaj tudi na Madžarskem. Poleg Francije so največ Modusov doslej prodali v Nemčiji, na Nizozemskem in v Švici, kupci pa so posegali pretežno po dražjih različicah.

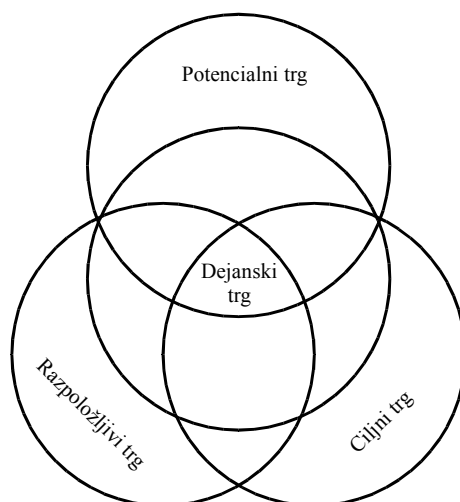
Modus ima 17 % prodaje Renaulta v Franciji. Od pričetka prodaje v septembru 2004 so v Franciji prodali 24.614 Modusov. Samo v novembru je imel Modus v Franciji 17 % v prodaji vseh osebnih avtomobilov Renault in 4,96 % delež celotnega trga. Renault je novembra s tremi malimi avtomobili: Clio, Modus in Twingo osvojil 12,2 % celotnega francoskega trga in s tem utrdil vodilni položaj znamke v tem segmentu. V primerjavi z novembrom 2003 je prodaja Renaulta v tem segmentu narasla za 25 % (http://www.avtomobilizem.com/modules/articles/?art_id=326, 5. 08. 2010).



Preberite si članek **Razpoložljivost tržnih podatkov v Sloveniji** na spletni strani: <http://jd.sartes.si/casopisni-clanki/razpolozljivost-trznih-podatkov-v-sloveniji>, 5. 08. 2010.

Vsako tržišče je skup obstoječih potencialnih kupcev določenega izdelka. Velikost trga je torej odvisna od števila vseh tistih kupcev, ki obstajajo na določenem trgu za določeni izdelek. Velikost ali volumen posameznega trga je odvisen od števila zainteresiranih kupcev za nakup izdelka od podjetja, od njihove kupne moči (razpoložljivi dohodki) ter od njihovih nakupnih motivov. Časovno obdobje za merjenje določenega trga se običajno nanaša na eno (1) leto. Glede na možnost prodaje, ki je odvisna od velikosti trga ter števila kupcev, ločimo:

- **potencialni trg** (potencialna možnost prodaje) – predstavlja število vseh tistih kupcev, ki imajo določeno zanimanje za nakup izdelka in imajo zadostno kupno moč;
- **razpoložljivi trg** (možna prodaja) – predstavlja tisto število možnih porabnikov, ki imajo zanimanje, dohodek in so pripravljeni izdelek kupiti;
- **ciljni trg** (želena prodaja) – predstavlja tisto število porabnikov, ki bi jih podjetje želelo dobiti za nakup. Opredelimo ga lahko tudi kot subsegment razpoložljivega trga;
- **dejanski trg** (dejanska prodaja) – je trg, ki ga je podjetje pridobilo z izvajanjem svojega trženjskega programa in ga predstavljajo vsi tisti porabniki, ki izdelek podjetja že kupujejo.



Slika 21: Prikaz velikosti (volumna) določenega prodajnega trga
Vir: Lasten

Poznavanje razlik med posameznimi trgi je za načrtovanje prodaje zelo pomembno. V kolikor želi prodaja oziroma podjetje povečati prodajo oziroma tržni delež, mora z določenimi aktivnostmi privabiti potencialne kupce na svojem ciljnem trgu. Na osnovi analize trga lahko prodaja na primer ugotovi, da povečanje prodaje na nekem trgu ni več mogoče, torej mora iskati nove kupce na drugih trgih.



Raziskava konkretnih obetov prodaje za izdelek je nujna, saj lahko rezultati pokažejo, ali lahko podjetje na izbranem prodajnem področju ali segmentu računa s ciljno količino prodaje izdelkov.

Raziskava tržnega potenciala je nedvoumno ena izmed najpomembnejših nalog prodaje. Obsega raziskovanje kupne moči, velikosti posameznega trga, tendenc, tržnega potenciala ter prodajnih predvidevanj. V tem primeru lahko prodajna služba uporablja že običajno opravljene tržne raziskave marketinškega oddelka. Tako se **pokaže nujna povezava in sodelovanje med marketinško in prodajno funkcijo.**

4.1 TRŽNI KAZALNIKI – MERJENJE VELIKOSTI TRGA

Poznavanje velikosti trga za posamezni izdelek je zelo koristno, ker podatki omogočajo prodaji pravilna predvidevanja obsega prodaje. Rezultati analitične raziskave trga dajejo naslednje **tržne kazalce**: velikost prodajnega področja, tržni potencial, tržna zmogljivost, prodajni potencial, tržni delež.

Velikost prodajnega področja ali prodajnega segmenta

Velikost segmenta nam da podatek o skupni količini in vrednosti ponudbe izdelkov na raziskovanem segmentu. To se lahko oceni s seštevkom vrednosti ali količine proizvodnje za določen izdelek na določenem trgu. Tej vrednosti in/ali količini je potrebno prišteti še vrednost/količino uvoza istih izdelkov. Odšteti pa se mora vrednost izvoza teh izdelkov ($P - I + U$).

Hkrati se lahko opravi tudi mikroanaliza panožne konkurence, ki se nanaša na tržni položaj in tržne deleže posameznih konkurenčnih podjetij, pa tudi na podatke o kakovosti in izvedbi njihovih izdelkov.



Primer 5: Prikaz velikosti (volumna) prodajnega segmenta AVSTRIJA za izdelek vhodna vrata

Tabela 4: Razvoj trga vhodnih vrat v Avstriji
(v kom)

	2007	2008	2009	2010 (napoved)
Les-aluminij vhodna vrata	4.900	4.900	4.800	4.900
Lesena vhodna vrata	32.200	31.000	30.400	29.700
Aluminij vhodna vrata	27.200	26.900	27.000	27.100
PVC vhodna vrata	13.400	13.200	13.000	12.700
Skupaj	77.700	76.000	75.200	74.400

Vir podatkov: Povzeto po Laurencik, 2008 – lastni izračun

Na osnovi take analize določenega prodajnega trga lahko podjetje izračuna svoj tržni delež na avstrijskem trgu, in sicer na osnovi formule:

$$T_d = \frac{P_k}{T_v}$$

Npr. če je slovensko podjetje v letu 2008 prodalo 6.800 kom vrat na avstrijskem trgu, bi bil njegov tržni delež: $6.800/75.200 = 9,04\%$.

Tabela 5: Tržni delež največjih dobaviteljev/proizvajalcev vhodnih vrat v Avstriji (v %)

Internorm	Hrachowina	Josko	Stabil	Gaulhofer	Farkalux	Hörmann	Hoco	IPM	Actual
14,4	7,3	6,4	6,3	4,7	3,5	3,0	2,0	1,9	1,7

Vir: Povzeto po Laurencik, 2008 – lastni izračun

Tržni potencial – ocena potreb in povpraševanja

Potreba je ekonomska kategorija in pokaže realno sliko povpraševanja in možne prodaje izdelka na trgu (to ni odraz želja kupcev). Povpraševanje po izdelkih (lahko je tudi že pokrito s ponudbo izdelkov ali pa le delno) pomeni za podjetje tržni potencial. Tržni potencial je vsota vseh možnih prodaj na določenem tržišču ali segmentu, vendar je **omejen s kupno močjo trga**. Na visoko razvitih trgih je lahko tržni potencial skoraj enak tržni kapaciteti.

V primeru potrošniških izdelkov (kozmetika, hrana itd.) lahko izračunamo tržni potencial na temelju formule (povzeto po Vežjak, 1983, 251):

$$T_p = P \times p$$

T_p = tržni potencial

P = dejanski nosilci potreb

p = povprečna poraba/nosilca

Tržna zmogljivost ali kapaciteta je produkt med številom obstoječih nosilcev potreb (prebivalstvo, gospodinjstvo, podjetje itd.) in povprečne največje porabe glede na nosilce potreb (povzeto po Vežjak, 1983, 252):

$$T_z = P' \times p_{\max}$$

T_z = tržna zmogljivost

P' = vsi obstoječi nosilci potreb

p_{\max} = maksimalna poraba/nosilca



Primer 6: Izračun tržne zmogljivosti za hladilnike na prodajnem segmentu Gorenjska

Število gospodinjstev: **67.332** (leto 2002)

Predpostavka: povprečno gospodinjstvo potrebuje 1 hladilnik.

$$T_z = P' \times p_{\max} = 67.332 \times 1 = 67.332 \text{ hladilnikov}$$

Pomembno pa je razlikovati med ugotavljanjem tržnega potenciala med potrošniškimi izdelki, in med trajnimi potrošniškimi izdelki ter naložbenimi izdelki. Pri tem je potrebno upoštevati določene posebnosti pri porabi teh izdelkov.

Prodajni potencial

Prodajni potencial opredeljujemo kot del tržnega potenciala v določenem času na določenem ciljnem oziroma izbranem segmentu. Gre za skupino odjemalcev, ki je izdelke podjetja pripravljena kupiti.



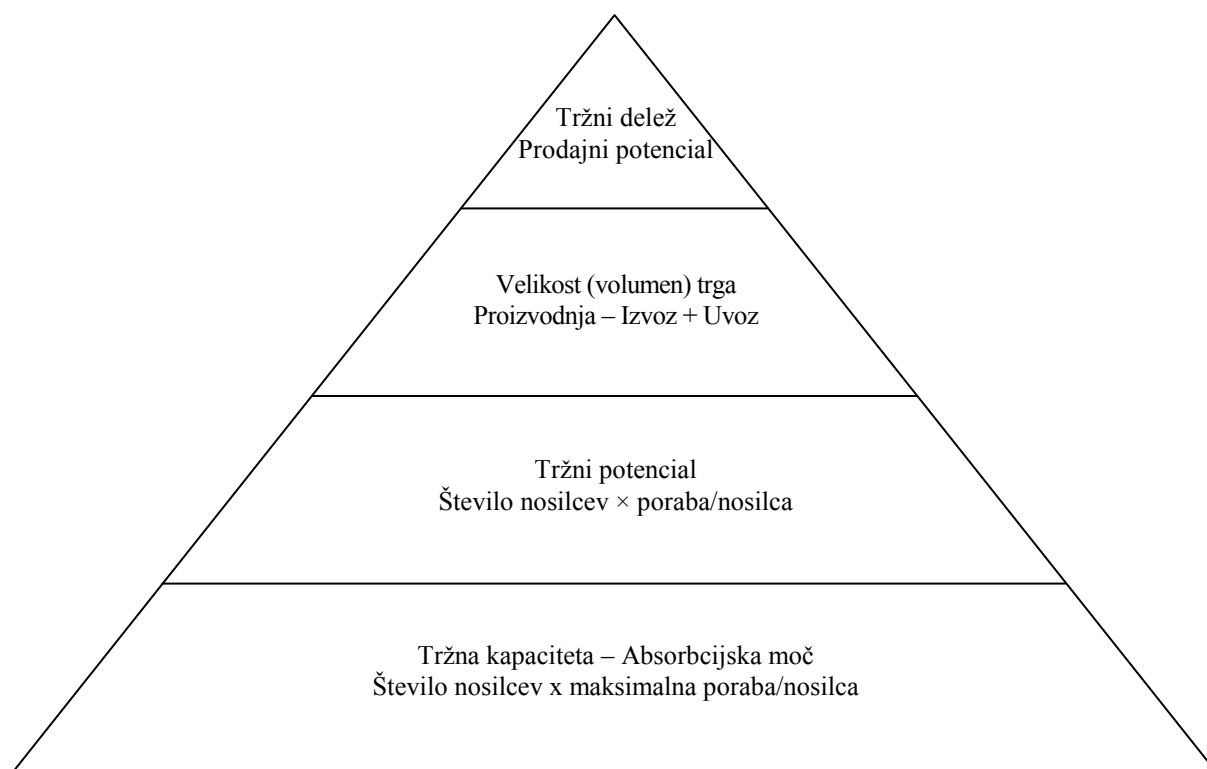
Ali veste: tržni vodja ima več kot 40 % tržnega deleža, **tržni izzivalec** od 30 % do 40 %, **tržni sledilec** od 10 % do 30 % in **zapolnjevalec** vrzeli (nišni ponudnik) manj kot 10 % tržnega deleža.

Tržni delež

Tržni delež na določenem trgu pomeni razmerje med prodano količino ali vrednostjo izdelka podjetja in med celotno vrednostjo ali količino tega izdelka na določenem trgu v določenem obdobju. Tržni delež se lahko ugotavlja le takrat, ko je podjetje že raziskalo in opredelilo ciljno skupino porabnikov izdelka in že realiziralo prodajo v določenem časovnem obdobju.



Na primeru podjetja RENAULT (članek na strani 58) opredelite tržni delež podjetja na francoskem trgu. Določite, kakšen status ima podjetje s svojim tržnim deležem na francoskem trgu (tržni vodja, izzivalec ali zapolnjevalec vrzeli)? Kako bi izračunali njihov tržni delež na slovenskem trgu? Pomagajte si s primerom iz tabele 5.



Slika 22: Prikaz posameznih tržnih kazalcev za merjenje volumna določenega trga
Vir: Lasten

Izračun tržnega deleža podjetja na določenem trgu se lahko izračuna po formuli (povzeto po Vežjak, 1983, 258):

$$T_d = \frac{P_k}{T_v} \quad \text{ali} \quad T_d = \frac{P_v}{T_v}$$

$$T_d = \frac{P_k}{P - I + U} \quad \text{ali} \quad T_d = \frac{P_v}{P - I + U}$$

T_d = tržni delež

P_k = prodaja (količina)

P_v = prodaja (vrednost)

T_v = tržni volumen

P = proizvodnja

I = izvoz

U = uvoz



V prilogi si oglejte in rešite Študijski primer 3: Merjenje velikosti trga

4.2 METODE ZA MERJENJE POTENCIALNEGA TRGA

Preden se prodaja odloči za konkretno merjenje možnega trga in prodaje, mora opredeliti in določiti trge ali segmente, ki jih bo merila. Merijo se lahko obstoječi trgi in/ali novi oziroma prihodnji trgi. Predvsem se mora najprej določiti geografsko območje (trg, segment), časovno obdobje merjenja in vrsto odjemalcev oziroma kupcev.

Izbira metod merjenja potencialnega trga je odvisna od razpoložljivosti podatkov in od oblikovanja meril za merjenje trga. Kvalitativni vir informacij se nanaša predvsem na demografske, kulturološke in sociološke značilnosti možnih kupcev izdelkov. Te informacije lahko dobi prodajna služba tudi v marketinškem oddelku podjetja ali pa v določenih specializiranih institucijah, ki se ukvarjajo s tovrstnimi raziskavami. Pomembni viri podatkov pa so lahko tudi najrazličnejši sekundarni viri podatkov.

Merila za merjenje možnega trga delimo v dve skupini:

- **absolutni podatki**, ki so izraženi v količini ali vrednostih in se nanašajo na celotno tržišče podjetja;
- **relativni podatki** glede možnega trga, ki so izraženi v % deležih posameznega segmenta glede na celotni trg. Relativna merila se lahko nanašajo na geografsko področje ali pa tudi na druge segmente (segment odjemalcev, segment distribucijskih poti itd.).



Tabela 6: Izračun tržnega deleža podjetja na posameznih prodajnih trgih
(v kom/leto)

Prodajni trg	Ocenjena količina prodaje izdelka v panogi	Dejanska količina prodaje izdelka podjetja	Izračunani tržni delež podjetja v panogi v %
Slovenija	25.000	1.600	6,40
Nemčija	320.000	38.500	12,66
Avstrija	68.000	3.800	5,58
Švica	43.000	1.900	4,42
Hrvaška	29.000	10.560	36,41
Italija	240.000	850	0,35

Vir: Lasten

Prvi korak za merjenje možnega trga je ocena determinant, ki pokažejo, ali sploh obstaja potencialno povpraševanje po določenem izdelku podjetja na posameznih trgih. Danes se za določanje teh determinant uporabljajo različne metode ocenjevanja velikosti trga. Podjetje pa se bo praviloma odločilo za tisto metodo, ki bo najbolj odgovarjala njegovim posebnostim in zahtevam. Med bolj uporabljenimi metodami ugotavljanja tržnega potenciala so naslednje:

- metoda presoje;
- metoda verižnega odnosa;
- empirična metoda.

Metoda presoje

Pri metodi presoje se analitiki, vodje prodaje in prodajalci opirajo predvsem na svojo presojo in pri tem uporabljajo vse svoje izkušnje, ki jih imajo glede povpraševanja po izdelku in glede nosilcev potreb. Pri metodi presoje ugotavljajo (povzeto po Snoj, 2005, 80):

- **kdo je nosilec potrebe** (potrošnik posameznik, gospodinjstvo, podjetje itd). Tako pridejo do pomembnega podatka o številu porabnikov;
- **kolikšna je poraba izdelka** pri določenem nosilcu potrebe in ali obstajajo določene omejitve pri porabi. Tako dobijo podatke o vsoti možne porabe ali nakupov na določenem trgu v določenem obdobju;
- **ali si nosilci potreb želijo izdelek** in zakaj. Z odgovori na to vprašanje dobi prodaja informacije o tem, kolikšna je verjetnost nakupa izdelkov.

Metoda verižnega odnosa

Namen te metode je oceniti število potencialnih kupcev/odjemalcev (to je dejanskih nosilcev potreb, ki imajo potrebo, zadostno kupno moč in dostop do izdelka). S postopno oceno posamičnih dimenzij trga (potencialni, razpoložljivi, dejanski) in »verižnim« ocenjevanjem se približno določi dimenzija razpoložljivega trga, ki nam da podatke o dejanskih nosilcih potreb (povzeto po Radonjič in Iršič, 2006, 174).



Primer 7: Izračun tržnega potenciala za ročne ure za atlete (povzeto po Radonjič in Iršič, 2006, 174)

Proizvajalec športne opreme želi raziskati, kakšen je v Sloveniji trenutni tržni potencial za ročne ure za atlete, ki merijo tudi hitrost med tekom. Izhodišče je število prebivalcev Slovenije, torej približno 2,0 milijona. Na osnovi tega se opredelijo posamezne ožje dimenzije trga:

- **potencialni trg**: vsi prebivalci Slovenije, ki se aktivno ukvarjajo z atletiko (7 % prebivalstva oziroma 140.000);
- **razpoložljivi trg**: atleti s povprečnim mesečnim neto osebnim dohodkom nad 1.000,00 € (40 % prebivalstva ali 56.000);
- **omejeni razpoložljivi trg**: razpoložljivi trg je smiselno zožiti na omejeni razpoložljivi, saj je poleg potrebe in zadostne kupne moči odločilni dejavnik, ki vpliva na povpraševanje atletov po tem izdelku, tudi siceršnja navajenost teh ljudi, da nosijo uro med tekom. To je svojevrstna omejitev, ki bo, če se bo upoštevala, izboljšala oceno **tržnega potenciala**. Predpostavimo, da je takih atletov 80 % oziroma 44.800, kar je tudi število dejanskih nosilcev potreb po tem izdelku.

Če se predpostavi, da je splošni tržni delež proizvajalca športne opreme v določenem letu 35 %, pomeni, da je mogoče njegov prodajni potencial v Sloveniji izračunati tako, da število dejanskih nosilcev potreb pomnožimo s splošnim tržnim deležem:

$$\text{prodajni potencial} = \text{tržni potencial} \times \text{splošni tržni delež}$$

V tem prikazanem primeru je to **15.680** potencialnih odjemalcev ($44.800 \times 35\%$).



Izračunajte tržni potencial za izdelek ženske smučiči (srednji cenovni razred) na slovenskem trgu. Upoštevajte postopek iz Primera 8.

Empirična metoda

Empirične metode (metode tabeliranja, izkustvene metode) raziskave potenciala trga uporabljajo raziskovalne postopke in matematično-statistične analize: trendi, regresija, korelacija itd. Izbrana tematika se preučuje s pomočjo anket, vprašalnikov in intervjujev, ki jih pripravimo vnaprej. Pridobljeni podatki se nato analizirajo in interpretirajo. Rezultate, ki so se pridobili z anketo ali vprašalnikom, se običajno predstavi v obliki grafov in preglednic.

Vrste podatkov za merjenje trga

Uspešnost raziskave trga in predvsem stroški raziskovanja so odvisni od števila in raznovrstnosti podatkov, zlasti pa od kakovosti podatkov. Čim več podatkov je na razpolago, toliko bolj natančna bo raziskava in toliko lažje in boljše bo odločanje.

Vrste in vire podatkov je najbolje definirati in opredeliti že pred začetkom raziskave. Velja pravilo, da je raziskava cenovno ugodnejša in hitrejša, če je na razpolago čim več sekundarnih podatkov, in dražja ter dolgotrajnejša, če zahteva ali pogojuje uporabo tudi primarnih podatkov. Pred začetkom raziskave je potrebno definirati tudi cilje in predmet raziskave, od njiju je namreč odvisna uporaba **sekundarnih in/ali primarnih virov podatkov**.



Več o tržnih raziskavah boste našli v knjigi: Radonjič, D. Iršič, M. *Raziskava marketinga*. GV Založba, d.o.o., 2006.



Več o postopku trženjskega raziskovanja boste našli v knjigi: Kotler Philip. *Management trženja (str. 12–154)*. Ljubljana: GV Založba, 2004.



Kratek povzetek poglavja

Pravilno in realno načrtovanje prodaje ter posledično realizacija postavljenih prodajnih ciljev je odvisna od razmer na prodajnih trgih podjetja. Ena izmed pomembnih nalog prodaje je, da pozna **tržne kazalce**, ki omogočajo **izračun velikosti trga**. Raziskava in poznavanje konkretnih obetov prodaje na določenih prodajnih trgih vpliva neposredno na vse ostale poslovne funkcije v podjetju. **Podatke o velikosti trga nam omogočajo izračuni volumna trga, tržnega potenciala, tržne zmogljivosti in tržnega deleža.**

Za merjenje določenega trga lahko prodaja uporablja različne vire podatkov, predvsem pa je pomembna njena povezava in sodelovanje z marketinškim oddelkom. Marketing ima običajno na razpolago veliko podatkov, ki jih je dobil pri svojih raziskavah.



Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj je poznavanje velikosti posameznega prodajnega trga ali segmenta tako pomembno za doseganje ciljev prodaje in splošnih ciljev podjetja?
2. Na primeru podjetja, v katerem ste zaposleni, izračunajte tržni potencial, tržno kapaciteto in tržni delež za izdelke na določenem prodajnem segmentu.
3. Kaj je to metoda presoje? Ali jo uporabljate tudi vaše podjetje pri načrtovanju prodaje?
4. Kakšna je povezava med marketingom in prodajo v primeru merjenja velikosti trga? Utemeljite.

5 PRODAJNI PRORAČUN IN PRODAJNE KVOTE

Podjetje ABC d. d. je v svojem prodajnem načrtu (glejte poglavje 4) opredelilo **prodajne cilje**: povečanje prodaje za 10 %, pridobiti 2 nova ključna kupca, povečanje prodaje izdelčne skupine parketi za 5 % in povečanje tržnega deleža na slovenskem trgu iz 2,1 % na 3 %. Za doseg zastavljenih ciljev se bodo morali posvetiti predvsem reorganizaciji prodajne službe, izvedbi strokovnega usposabljanja in motiviranja prodajnega kadra ter uvajanju CRM. Vodstvo prodaje je **oblikovalo prodajne kvote** za regionalne vodje prodaje: regionalni vodja prodaje za Slovenijo: 5,7 milijonov evrov, regionalni vodja za Hrvaško in Srbijo: 2,8 milijonov evrov in regionalni vodja prodaje za Avstrijo: 1,5 milijonov evrov. Regionalni vodje so zadolženi za določitev prodajnih kvot (minimalni obseg prodaje) za posamezne komercialiste. Na osnovi **napovedi prodaje** 11 milijonov evrov v letu 2011 in na osnovi dogovora z vodstvom podjetja je vodstvo prodaje **določilo prodajni proračun** v višini 2,5 milijona evrov. Stroške so **alocirali** na naslednja področja: nagrajevanje (60 %), prodajne podloge (5 %), potni stroški (15 %), novi kupci (5 %), reprezentanca (2 %), materialni stroški (13 %).

V tem poglavju boste spoznali:

- pojem, pomen in značilnosti oblikovanja prodajnega proračuna;
- metode oblikovanja prodajnih proračunov;
- alociranje prodajnih proračunov;
- prodajne kvote in pomen oblikovanja prodajnih kvot.

Spoznali boste naslednje pojme: prodajni proračun, alociranje prodajnih proračunov, prodajna kvota, oblikovanje prodajnih kvot.

Dobili boste odgovore na vprašanje: Kako in kdaj se mora oblikovati prodajni proračun? Katere so najpomembnejše kategorije stroškov, ki jih je potrebno upoštevati v prodajnem proračunu? Zakaj in kako se določajo prodajne kvote?

Prodajni proračun je ocena višine stroškov za doseganje pričakovanega obsega prodaje. Tudi delovanje prodaje namreč povzroča stroške. Dolgoročno gledano stroški ne smejo biti višji od prihodkov tako na ravni prodaje kot na ravni podjetja. Podjetje uporablja prodajni proračun pri določanju nabave surovin, materiala, obsega proizvodnje in finančnih sredstev.



Oblikovanje prodajnega proračuna opredeljuje odhodke oziroma stroške za doseg zastavljenih ciljev.

Načrtovanje in napovedovanje prodaje omogočata planiranje prihodkov, prodajni proračun pa planiranje odhodkov. Obe prvini sta zelo pomembni za finančno načrtovanje resursov podjetja. Ko od načrtovanih prihodkov podjetje odbije načrtovane odhodke, dobimo planirani ali pričakovani dobiček.



»Proračun vedno načrtujemo in prilagajamo glede na prodajne, trženjske in komunikacijske cilje, ki si jih zastavimo, ter glede na konkurenčno okolje. Optimizacija sredstev za komuniciranje je naša stalnica. Sredstva za trženje prilagajamo glede na rast prodaje in jih glede na trenutno stanje na trgu primerno optimiziramo.«
(LEK d. d., Ljubljana)

Prodajni proračuna mora biti pripravljen kot načrt s konkretnim izračunom stroškov po posameznih prodajnih aktivnostih.



Tabela 7: Primer oblikovanja prodajnega proračuna za prodajo izdelka (oblazinjene sedežne garniture) po prodajnih področjih za leto 2010

(v €)

Trg/Stroški	Slovenija in Hrvaška	Nemčija in Avstrija	Novi trgi (Italija, Švica)	Skupaj
Prodajna napoved	680.000	1.190.000	215.000	2.085.000
Materialni stroški	2.500	8.000	4.000	14.500
Prodajne podloge (katalogi, CD)	2.000	14.000	4.000	20.000
Najemni stroški	5.800	12.200	0	18.000
Potni stroški	4.000	24.000	10.000	38.000
Reprezentančni stroški	0	3.000	2.000	5.000
Strokovna usposabljanja (šolanje, seminarji)	1.200	2.000	2.000	5.200
Stroški raziskave (novi trgi)	0	0	2.500	2.500
Provizija prodajnih zastopnikov	0	35.700	10.750	46.450
Nagrajevanje (osebni dohodki)	83.000	149.000	28.000	260.000
Stroški skupaj	98.500	247.900	65.250	411.650

Vir: Lasten

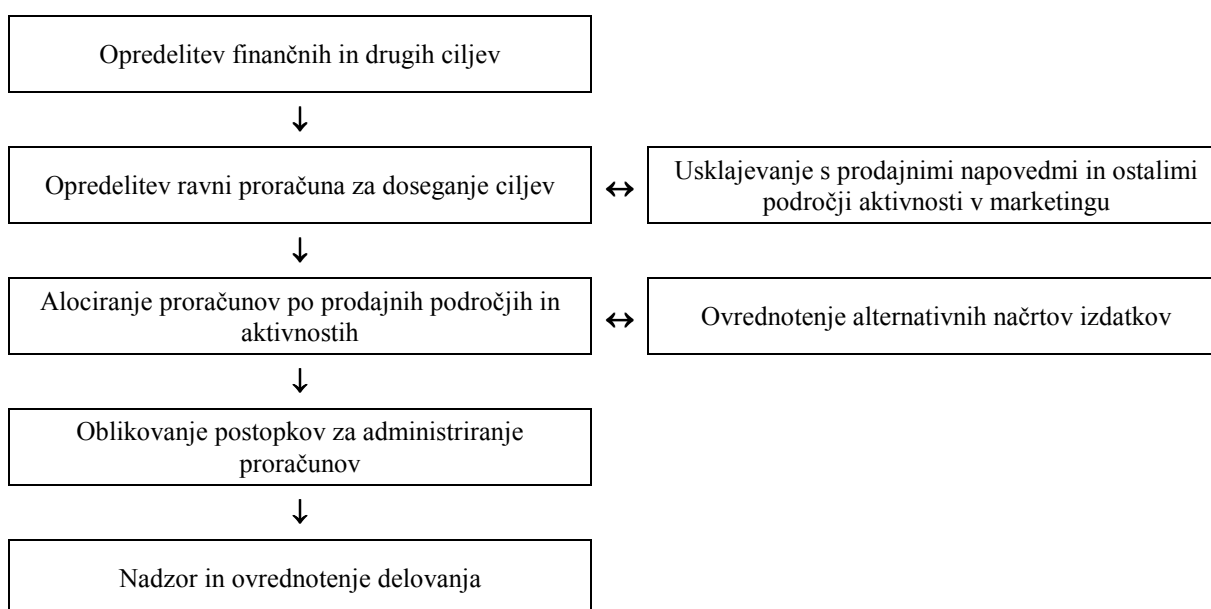
5.1 PRODAJNI PRORAČUN

Oblikovanje prodajnih proračunov se začne že v fazi načrtovanja prodaje, kjer se z napovedjo prodaje oblikujejo prihodki in tudi odhodki za posamezne prodajne aktivnosti. Ker so prodajne napovedi podvržene tudi nenadzirljivim spremenljivkam in dejavnikom na trgu, se mora temu prilagoditi tudi oblikovanje proračuna.



Napovedovanje prodaje je osnova za načrtovanje prihodkov, prodajni proračun pa opredeljuje odhodke. Napovedovanje prodaje in oblikovanje prodajnega proračuna sta med seboj povezani dejavnosti in sta sestavni del finančnega načrtovanja.

Prodajni proračun omogoča pri planiranju stroškov in odhodkov tudi oblikovanje t. i. »rezerv« za primer, če pride do odstopanja v obsegu prodaje ali pa če se je pri planiranju proračuna pozabilo upoštevati določene stroške.



Slika 23: Proces določanja prodajnih proračunov

Vir: Wotruba in Simpson (v: Snoj, 2005, 111)

Višina prodajnega proračuna je obseg finančnih (denarnih) sredstev, ki so na razpolago prodaji za realizacijo načrtovanih prodajnih ciljev in ki morajo pokriti vse izdatke prodaje. Naloga vodstva prodaje je opredeliti višino prodajnega proračuna in jo uskladiti z vodstvom podjetja, ki na osnovi argumentirane predstavitve obsega stroškov potrdi višino proračuna.



Na kakšen način bi kot vodja prodaje realno določili višino prodajnega proračuna v vašem podjetju? Poskusite izdelati prodajni proračun za prodajo izdelkov/storitev v vašem podjetju. Upoštevajte postopne korake izdelave prodajnega proračuna (stran 69).

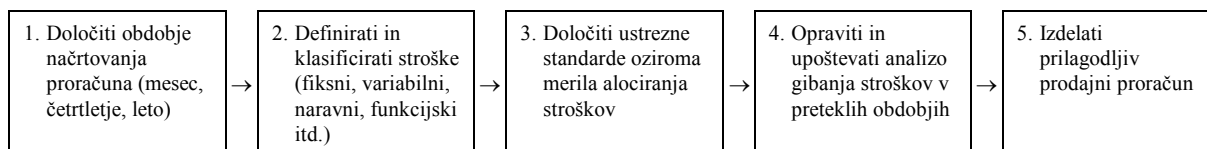
Višino prodajnega proračuna lahko vodstvo prodaje oceni in opredeli na osnovi deleža (%) od prodaje. To je sicer enostavna metoda, ki pa praviloma ni realna. Višina prodaje ni vedno premo sorazmerna z višino izdatkov, čeprav se to v praksi zelo pogosto uporablja.

Ocena višine prodajnega proračuna je možna tudi na osnovi primerjave s konkurenčnimi podjetji v panogi. Uporabi se namreč povprečno razmerje med prihodki od prodaje in

porabljenimi stroški in to razmerje v panogi vodstvo prodaje uporabi za opredelitev višine proračuna v lastnem prodajnem oddelku.

Naslednja možnost je opredelitev višine proračuna na osnovi upoštevanja ciljev in nalog, ki določajo realno višino stroškov prodajnih aktivnosti. Upoštevati se morajo konkretni cilji in naloge.

Kako izdelati prodajni proračun? Pri oblikovanju prodajnega proračuna je potrebno upoštevati določene postopne korake:



5.1.1 Alociranje prodajnih proračunov

Alociranje prodajnih proračunov pomeni ugotoviti mesto nastanka stroškov in vrste najpomembnejših **kategorij stroškov** v prodaji, ki so naslednje:

Stroški raziskovanja trgov in pridobivanja informacij od odjemalcev

Prodaja mora za načrtovanje prodaje in določanje prodajnih ciljev nujno opraviti določene raziskave velikosti potencialnih trgov (tržni potencial). Z opravljanjem vseh teh raziskav in s pridobivanjem podatkov so povezani tudi stroški.

Prodajno osebje mora tekoče spremljati prodajo, potek naročil in odpreme blaga po posameznih odjemalcih. Nastajajo stroški. Ti stroški se nanašajo predvsem na: stroške telefonov, nakup in vzdrževanje prenosnih in stacionarnih računalnikov, nakup opreme za avdio in video predstavitve.

Ker mora biti prodajno osebje za to strokovno usposobljeno, je potrebno upoštevati tudi stroške izobraževanj. Razen tega je potrebno upoštevati še stroške slušateljev v hotelih in njihovo namestitve, plačevanje zunanjih predavateljev in podobno.

Reprezentančni stroški

Običajno prodajalci pomembnejše kupce in odjemalce po končanih poslovnih razgovorih ali predstavitvah povabijo na poslovna kosila. To velja tudi za nove potencialne kupce ali odjemalce. Planirati je potrebno stroške poslovnih kosil. Velikokrat prodajalci ali vodstvo podjetja povabi odjemalce na različne družabne dogodke, kar je tudi povezano s stroški (potni stroški, vstopnine, hotelske namestitve).

Prodajne podloge

Sem prištevamo vse prodajne podloge kot so: katalogi, prospekti, prodajni kovčki z različnimi vzorci, CD-ji, ceniki, različni vzorci. Vse te prodajne podloge je potrebno ovrednotiti z ozirom na planirano količino porabe. Upoštevati je potrebno celotno količino teh podlog, pomnoženo s številom odjemalcev in številom podlog na posameznega odjemalca.

Potni stroški, dnevnice

Temelj prodaje so poslovna potovanja, prenočevanja v hotelih in prehranjevanje. Upoštevati je potrebno stroške uporabe privatnih avtomobilov (obračun kilometrine) in službenih avtomobilov ter eventualne najemne stroške. Strošek je tudi vzdrževanje avtomobilov (servisi, registracije, čiščenje). Prodajalci uporabljajo avtomobile za obiske kupcev in tudi za dostavo določenih vrst izdelkov ali prodajnih podlog kupcem/odjemalcem. Velikokrat morajo

prodajalci prebivati med tednom na drugi oddaljeni lokaciji, potrebno je upoštevati stroške za najem stanovanja.

Nagrajevanje prodajnega osebja

Stroški prodajnega osebja so najvišji stroški v prodajnem proračunu. Lahko gre za osebni dohodek ali za obračun provizije ali kakšno drugo dodatno obliko nagrajevanja. Poleg fiksnega dela osebnega dohodka določena podjetja nagrajujejo prodajalce tudi po uspešnosti, kar je potrebno planirati v prodajnem proračunu (višino nagrajevanj). Na višino teh stroškov vpliva predvsem zaposlovanje novih prodajnih kadrov, kar je potrebno obvezno pravočasno predvideti. Med stroške spadajo tudi jubilejne nagrade, pokojnine, posebna zavarovanja.

Stroški vodstva prodaje in režijskega osebja

To so osebni dohodki in nagrajevanje po učinkovitosti. Upoštevati je potrebno tudi stroške najema določenih prostorov za potrebe prodaje in zavarovanja.

Stroški svetovalnih podjetij

Velikokrat se prodaja poslužuje seminarjev ali dodatnega izobraževanja prodajnega osebja (tujci jeziki, prodajni nastopi itd.) s strani zunanjih svetovalnih institucij.

Nagrajevanje prodajnih zastopnikov

Planirati je potrebno višino in obseg zastopniške provizije za prodajne zastopnike. V kategorijo zastopnikov se ne sme pozabiti vključiti tudi stroškov službenega vozila.

Novi prodajni trgi, povečanje prodaje na obstoječih trgih

Kako bo prodaja razporedila prodajni proračun z ozirom na posamezne trge ali geografska področja, je odvisno od številnih dejavnikov. Prodaja na novem trgu ali/in prodaja novih izdelkov zahteva veliko večja vlaganja kot prodaja obstoječih izdelkov na obstoječih trgih.

Prodajni proračuni se praviloma pripravljajo za obdobje enega poslovnega leta. Lahko pa se jih konkretizira (zaradi lažjega spremljanja in kontrole) na krajša obdobja: mesečno ali četrtno. Čim krajše je obdobje opredeljenega prodajnega proračuna, tem bolj transparentno je spremljanje in nadzorovanje prodajnih proračunov glede na posamezne aktivnosti prodaje in glede na posamezna geografska področja.

5.2 PRODAJNE KVOTE

Prodajna kvota pomeni **določitev** tistega **minimalnega obsega prodaje**, ki ga mora posamezni prodajalec doseči na določenem trgu ali prodajnem segmentu z določenimi izdelki ali skupino izdelkov v določenem obdobju. Tako kot se prodajna kvota določi za posameznega prodajalca, tako se mora prodajna kvota določiti tudi za vodjo prodaje. Prodajna kvota vodje prodaje je seštevek prodajnih kvot vseh njegovih prodajalcev. Če je prodaja strukturirana še na prodajne zastopnike, se mora tudi za posamezne prodajne zastopnike določiti prodajna kvota.



Tabela 8: Primer oblikovanja prodajnih kvot po posameznih prodajalcih in po posameznih prodajnih področjih za leto 2010
(v €)

Prodajalec	Slovenija	Hrvaška	Srbija	Skupaj
Komercialist A	250.000	300.000	0	550.000
Komercialist B	100.000	400.000	0	500.000
Komercialist C	0	0	600.000	600.000
Komercialist D	0	0	400.000	400.000
Skupaj	350.000	700.000	1.000.000	2.050.000

Vir: Lasten



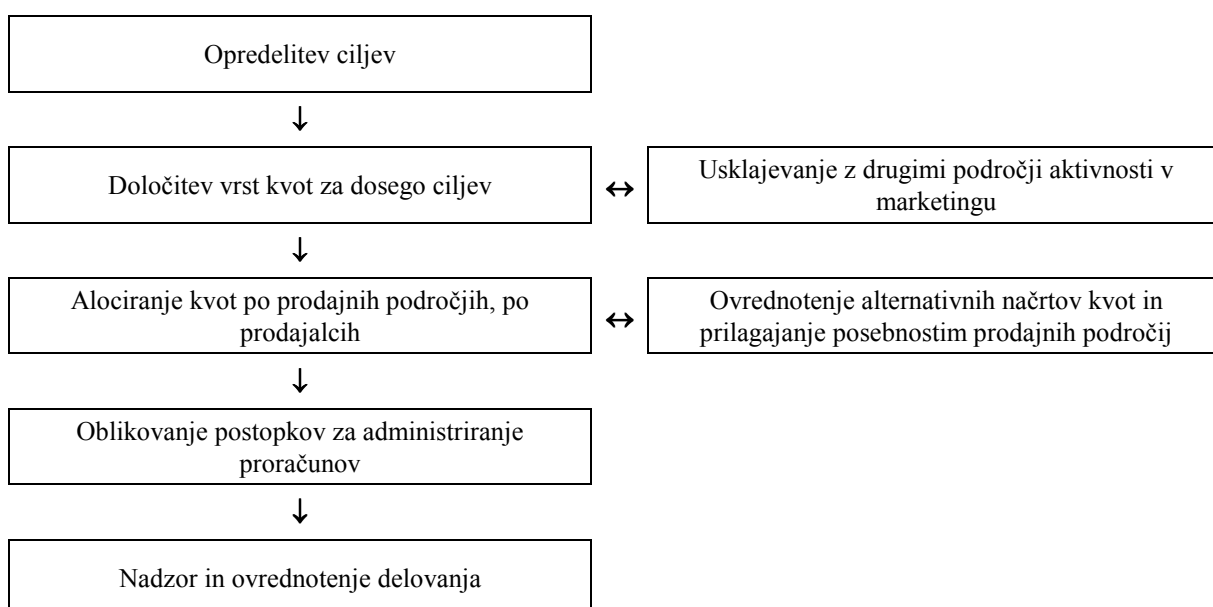
Oblikujte prodajne kvote po posameznih prodajalcih/komercialistih/vodij prodaje in po posameznih prodajnih področjih na primeru podjetja ABC d.d. (primer najdete na začetku poglavja 5). Pomagajte si s tabelo 8.

Sodobno vodenje prodaje uporablja za boljše doseganje in realizacijo prodajnih kvot tudi ciljno vodenje prodajalcev, in sicer s prodajnimi veščinami, racionalnejšim izkoriščanjem delovnega časa, racionalnejšim načinom organizacije dela prodajalca in načinom porabe stroškov.

Oblikovanje prodajnih kvot je osnova za:

- 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.

Kolikšna bo kvota za posameznega prodajalca ali prodajnega zastopnika, je odvisno od številnih dejavnikov, ki jih mora pri določanju kvot upoštevati vodstvo prodaje: glede na obseg prodaje, glede na prodajne aktivnosti, glede na dobičkonosnost.



Slika 24: Proces določanja prodajnih kvot
Vir: Wotruba in Simpson (v: Snoj, 2005, 120)



Kratek povzetek poglavja

Cilj uspešne prodaje je **realizacija dobičkonosne prodaje**. Zato mora vodstvo prodaje že v fazi načrtovanja oblikovati tudi prodajni proračun. **Prodajni proračun je ocena višine stroškov** za doseganje pričakovanega oziroma planiranega obsega prodaje, medtem ko je načrtovanje in napovedovanje prodaje osnova za planiranje dohodkov.

Za **oblikovanje prodajnega proračuna** se upoštevajo najpomembnejše **kategorije stroškov** v prodaji: reprezentančni stroški, potni stroški, stroški prodajnih podlog, stroški nagrajevanja prodajnega osebja, stroški z novimi prodajnimi trgi, stroški zaposlovanja novih prodajnih kadrov.

Da bodo prodajalci uspešno realizirali želeni obseg prodaje oziroma postavljene prodajne cilje, jim mora vodstvo prodaje (v sodelovanju z posameznimi prodajalci) določiti prodajne kvote. **Prodajna kvota je opredelitev tistega minimalnega obsega prodaje** v količini in/ali vrednosti, ki jo mora doseči prodajalec na določenem prodajnem področju v določenem času. Določitev prodajnih kvot je nujna zaradi lažjega nadzora doseganja prodajnih ciljev, za porazdelitev obremenjenosti na prodajalce ter za pravilno in uspešno nagrajevanje.



Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj je prodajni proračun pomemben in na kaj vse vpliva?
2. Kako se določa višina prodajnega proračuna?
3. Kaj je to alociranje prodajnega proračuna?
4. Katere kategorije stroškov so v prodaji najpogostejše?
5. Kaj je to prodajna kvota in s kakšnim namenom jih vodstvo prodaje določa?

6 OBLIKOVANJE PRODAJNIH PODROČIJ

»Mercator se na trgih, kjer je prisoten, vsak dan sooča z različnimi izzivi. Z jasnimi cilji, timskim pristopom in sposobnimi sodelavci jih tudi sproti rešujemo. Poslovni rezultati in hitra širitev v regiji kažejo, da smo pri tem uspešni. Kot predsednik uprave največjega slovenskega koncerna, ki v Sloveniji zaposluje več kot 13.000 zaposlenih in s katerim je ekonomsko povezanih več kot 30.000 slovenskih družin, si želim, da bi nam bilo okolje naklonjeno. Imamo dovolj izzivov na zelo konkurenčnem domačem trgu in tujih trgih, na katere izvažamo slovenske storitve. Poslovni svet je danes krut, konkurenca zelo trda, preživijo samo najboljši. Prepričan sem, da bomo tudi v prihodnje med njimi.«

(Žiga Debeljak, predsednik uprave, MERCATOR d. d., Ljubljana)

V tem poglavju boste spoznali:

- pojem, pomen in značilnosti oblikovanja prodajnih področij;
- načine oblikovanja prodajnih področij;
- parametre in cilje oblikovanja prodajnih področij;
- obvladovanje prodajnih področij.

Spoznali boste naslednje pojme: oblikovanje prodajnih področij, planiranje prodajnih poti, obvladovanje prodajnih področij.

Dobili boste odgovore na vprašanje: Kako lahko oblikujemo prodajna področja? Kateri so temeljni kriteriji in cilji za oblikovanje prodajnih področij? Kako planiramo prodajne poti? Kako uspešno obvladujemo prodajna področja?

Prodajno področje je določeno geografsko področje, na katerem se nahaja določena skupina kupcev oziroma odjemalcev. Za vsako prodajno področje je odgovoren en prodajalec ali več prodajalcev. Prodajalci niso odgovorni samo za prodajo posameznim kupcem, ampak za celoten obseg prodaje določenega prodajnega področja. Na ta način vodstvo prodaje omogoča in dodeljuje prodajalcem odgovornost za prodajo na celotnem področju.



Prodaja – Paloma



Paloma je s svojimi izdelki prisotna v več kot tridesetih državah. Tržišča v Palomi delimo na štiri osnovna prodajna področja: domači trg ter tuja tržišča, ki so razvrščena na zahodno, vzhodno in južno Evropo. Paloma je pretežno izvozno podjetje, saj znaša delež prodaje na izvoznih tržiščih 82 %.

Domače tržišče

Na domačem trgu sodelujejo z večino trgovskih verig, ki so prisotne na slovenskem trgu. Z njimi imajo sklenjene letne pogodbe o poslovnem sodelovanju. Skupni prodajni delež v Sloveniji je v letu 2008 znašal 18 %.

Tržišče zahodne Evrope

Med najpomembnejše države, s katerimi Paloma sodeluje na področju zahodne Evrope, sodi nedvomno Nemčija, kjer predstavlja prodajna realizacija več kot polovico celotne prodaje na trgih zahodne Evrope, ostali pomembni trgi pa so še: Avstrija, Nizozemska, Anglija, Francija in Švica. Prodajne poti potekajo izključno kot direktni izvoz h kupcem. K večinskim kupcem sodijo veliki grosisti, ki imajo razširjeno mrežo svojih distribucijskih kanalov do največjih trgovskih verig. Skupni prodajni delež je v državah zahodne Evrope v letu 2008 znašal 44 % celotne prodajne realizacije.

Tržišče vzhodne Evrope

Ta predstavlja v strukturi izvoza najmanjši delež. Večina izvoza se izvrši na Madžarsko in v Romunijo, ostali trgi predstavljajo manjše izvozne deleže. Prodajni delež v letu 2008 je znašal 15 % celotne prodajne realizacije. Vzhodna Evropa predstavlja za Palomo potencialno tržišče, na katerega v prihodnosti računamo.

Tržišče južne Evrope

Trg južne Evrope se je v Palomi izoblikoval v začetku devetdesetih let po razpadu nekdanje Jugoslavije. Vanj uvrščamo Hrvaško, ki predstavlja najmočnejši trg, sledi ji Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora ter Makedonija, katerih skupni prodajni delež v letu 2008 znaša 23 % od celotne prodajne realizacije. V vseh državah imamo izbranega enega distributerja, na Hrvaškem in v Srbiji pa še ločenega distributerja za program »Away from home« (<http://www.paloma.si/paloma/prodaja.htm>, 24. 05. 2010).

Oblikovanje prodajnih področij je tudi ena izmed pomembnejših nalog vodstva prodaje. Velikost in meje prodajnih področij so različne. **Cilj oblikovanja prodajnih področij je njihova funkcionalna kohezivnost (povezanost).** Lahko se ujemajo z geografskimi mejami, velikokrat pa je določeno področje razdeljeno na manjše prodajne oziroma geografske segmente.



Obvladovanje prodajnih področij pomeni: opredeliti ključna prodajna področja, ki odločajo o uspešnosti prodaje, opraviti analizo vsakega področja ter optimalno organizirati prodajo na posameznih področjih oziroma postaviti tak sistem prodaje, da se bo dosegala maksimalna rast prodaje in tržnega deleža.

V kolikor ima podjetje nekaj večjih, za podjetje strateško pomembnih odjemalcev, ki so locirani na več geografskih področjih, potem prevzame odgovornost za takega odjemalca eden prodajalec. V praksi je tudi pogosto primer, da določeni odjemalci želijo imeti za prodajalca določeno osebo, ki je zadolžena sicer za drugo prodajno področje. Tudi v takem primeru se bo vodstvo podjetja odločilo v dobro takega odjemalca, ne glede na geografsko področje.



Slika 25: Trg Slovenije, razdeljen na posamezna geografska področja po poštnih številkah

V okvir odgovornosti prodajalca za posamezno prodajno področje spada tudi planiranje vseh poslovnih obiskov pri odjemalcih, obiski odjemalcev na sedežu podjetja, predstavitev izdelkov, promocije itd. Prodajalec, ki je zadolžen za prodajo na določenem prodajnem območju, ima pregled nad vsemi svojimi odjemalci, pozna njihove značilnosti obnašanja, ki so si na določenem prodajnem področju podobne.



Primer 8: Oblikovanje in obvladovanje prodajnih področij v podjetju RIKO HIŠE d. o. o.

1. **Podjetje:** Podjetje RIKO hiše je bilo ustanovljeno leta 1997 in je proizvajalec lesenih masivnih hiš. RIKO velja za eno najperspektivnejših gospodarskih družb v svoji regiji, ki se je v kratkem času razvila v mednarodno prepoznavno in uspešno podjetje. So razvojno naravnani. Zaradi potrebe po izpopolnjevanju svojega izdelka redno in intenzivno sodelujejo z znanstveno-izobraževalnimi institucijami.



2. **Poslanstvo:** Podjetje RIKO hiše je družbeno odgovorno podjetje, ki zagotavlja stimulatívno delovno klimo svojim zaposlenim ter tudi uspešno opravlja svoje poslanstvo. Trudijo se dvigovati bivanjske standarde, spodbujati k novim presežkom v oblikovanju prostora ter opozarjati na vrednost ekoloških materialov, zdravega

- bivanja in zdrave ter okolju prijazne gradnje.
3. **Obseg prodaje** (2008): 7,0 milijona €
 4. **Število zaposlenih:** 65 delavcev
 5. **Prodajna področja:** Slovenija, Švedska (Riko NORD, Stockholm), Velika Britanija (Riko UK, Croydon), Nemčija (Brunner Holzhaus, Windorf), Francija (Confort bois construction, Jugazan), Irska (Lignum Homes, Drogheda), Švica (Baum Haus, Illnau), Italija (Architettura Lamellare, Torvecchia Teatina), Avstrija, Rusija.
 6. **Ključni odjemalci:** RIKO UK, Anglija in ARCHITETTURA, Italija, ki predstavljata cca. 60 % celotnega obsega prodaje.
 7. **Oblikovanje prodajnih področij:** Pri oblikovanju prodajnih področij v podjetju RIKO sta vodstvo podjetja in vodstvo prodaje upoštevala kombinacijo **geografskega** kriterija in **izdelčnega** kriterija. Zakaj? Geografski kriterij je bil pomemben parameter zato, ker so prodajna področja med seboj nezdružljiva zaradi različnosti strukture odjemalcev, različnosti njihovih jezikovnih, socioloških in kulturoloških značilnosti in različnih oddaljenosti posameznih prodajnih področij. Kriterij izdelka je bil celo na prvem mestu, ker podjetje RIKO izdeluje tehnološko visoko zahtevne izdelke (nizko energijske hiše s kompletnim inženiringom) in ima na vsakem prodajnem področju samo enega odjemalca.
 8. **Organiziranost prodaje:** Podjetje RIKO ima za obvladovanje teh prodajnih področij 5 prodajalcev, ki z ozirom na znanje jezika in obseg prometa ter zahtevnost posameznega odjemalca prevzemajo popolno odgovornost za določena prodajna področja. Kot primer: prodajalec z znanjem nemškega jezika (poleg tehničnih in inženirskih znanj) je zadolžen za prodajno področje Nemčija, Švica in Avstrija, prodajalec z znanjem ruskega jezika je zadolžen za trg Rusije, prodajalec z znanjem italijanskega jezika za Italijo. Prodajalce vodita in usmerjata direktor podjetja in vodja prodaje ter nabave.
 9. **Odnos prodajalcev z odjemalci:** Prodajalec, ki je zadolžen za določeno prodajno področje, je skrbnik odjemalca na tem prodajnem področju. Njegove naloge so: realizacija načrtovanih prodajnih ciljev, analiza in spremljanje odjemalca, komercialno in tehnično razčiščevanje ponudb in naročil, obiski odjemalca, skrbništvo celotnega projekta. V kolikor gre za ključnega odjemalca, je frekvenca obiskov 1x mesečno, frekvenca obiskov ostalih odjemalcev je 1x četrletno.
 10. **Opredelitev prodajnih ciljev:** Vodstvo prodaje opredeli prodajne cilje za vsako področje na osnovi analize obsega prodaje v zadnjih 2–3 letih in na osnovi temeljitih razgovorov z vsakim odjemalcem na posameznem prodajnem področju. Realizacija prodajnih ciljev in njihova dinamika se spremlja mesečno, z namenom ugotavljanja odstopanj od načrtovanega obsega prodaje.
 11. **Načini za doseganje prodajnih ciljev:** Komercialno-tehnične podloge (katalogi, brošure, CD-ji) v vseh potrebnih jezikih, plan in realizacija sejmov na posameznih področjih, zadostna frekvenca prodajnih obiskov, svetovanje ter pomoč odjemalcem.



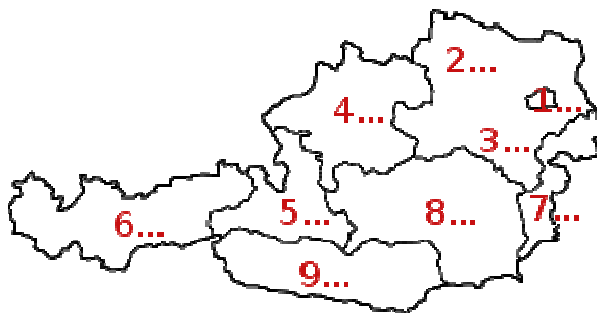
Na primeru podjetja PALOMA (članek na strani 74) utemeljite njihovo odločitev glede oblikovanja prodajnih področij. Kateri parametri so bili odločilni? Ovrednotite po pomembnosti posamezna prodajna področja. Kakšna je razlika v oblikovanju prodajnih področij med podjetjem PALOMA in podjetjem RIKO (Primer 9)? Utemeljite zakaj?

6.1.1 Parametri oblikovanja prodajnih področij

Parametri in merila, ki vplivajo na oblikovanje prodajnih področij in ki jih najpogosteje upošteva vodstvo prodaje, so naslednji:

Geografski kriterij

Geografski kriterij ali velikost prodajnega področja je zelo pogost in primeren, kadar gre za geografsko zelo različne segmente glede strukture odjemalcev, njihovih socioloških, kulturoloških in jezikovnih značilnosti. Je relativno enostavno in zelo pogosto merilo. Največkrat se geografsko področje ujema z mejo določene države ali pa s prodajnimi segmenti v okviru določene države, tako da se uporabljajo meje posameznih dežel, pokrajin, regij itd.



Slika 26: Prikaz razdelitve trga Avstrije na posamezna geografska področja (dežele) na osnovi poštne številke

Kriterij izdelka

V kolikor prodaja podjetje tehnološko zelo zahtevne izdelke in ima manjše število različnih odjemalcev v različnih državah, se ne uporablja geografsko načelo. Za tak način prodaje so zadolženi specializirani prodajalci. V takem primeru se ne uporablja geografsko merilo, ampak poslovno merilo.



Kombinacija geografskega kriterija in kriterija izdelka

Podjetje izbere kombinacijo oblikovanja prodajnih področij po geografskih kriterijih za večino odjemalcev. Izjemo naredi za tiste pomembne odjemalce, ki so veliki in katerih filiale ali prodajne enote so razpršene po različnih področjih.

Kriterij obsega storitev in zahtevnosti dela

Večina podjetij klasificira kupce po njihovi pomembnosti in velikosti nakupov na ključne kupce (**Key Account Customers**), na **A** kupce ter **B** in **C** odjemalce. Kupci, ki so klasificirani kot ključni kupci in kupci iz **A** skupine, so tisti kupci, ki so glede na obseg prodaje najpomembnejši za podjetje. Delo s takimi kupci zahteva posebno odgovornost, poseben način obravnavanja ter profesionalnost in znanje prodajalca. Naloga vodstva prodaje je, da pravilno razdeli obseg dela na posamezne prodajalce, pri tem pa mora obvezno upoštevati še sposobnost posameznega prodajalca.



Kriterij opredelitve prodajalcev za posamezna prodajna področja

Posamezni prodajalci so zelo različni glede na svojo splošno izobrazbo, tehnično in strokovno izobrazbo, osebnostne lastnosti, profesionalnosti in stopnjo osebne motiviranosti. Pri dodelitvi določenega prodajnega področja je potrebno upoštevati tudi njihove zmožnosti potovanja (odsotnost, fizični napor pri daljših potovanjih) in frekvence obiskov. Prodajalec mora na svojem področju vzpostaviti odlične poslovne odnose z odjemalci.

Vodstvo prodaje mora razporediti pravega prodajalca na tisto področje, na katerem lahko s svojo sposobnostjo in motiviranostjo največ prispeva k dobičku podjetja kot celote.



Oblikovanje prodajnih področij omogoča vodstvu podjetja transparentno spremljanje prodaje in realizacijo zastavljenih ciljev. Omogoča dober nadzor in kontrolo prodajnega poslovanja ter maksimiranje prodajne učinkovitosti in uspešnosti.

6.1.2 Namen oblikovanja prodajnih področij

Temeljni cilji oblikovanja prodajnih področij morajo biti v prvi vrsti predvsem racionalnost poslovanja, transparentnost in kontrola uspeha prodaje po posameznih področjih in učinkovito planiranje prodajnih ciljev. Vodstvo prodaje mora v določenih primerih že oblikovana prodajna področja tudi spremeniti. Med vzroki za spremembo oblikovanja posameznih področij so predvsem tržne spremembe (recesija, konjunktura, vstop ali izstop konkurenčnih podjetij) na posameznem prodajnem območju, kar ima za posledico ali padec obsega prodaje ali bistveno povečanje.

V grobem lahko opredelimo naslednje **temeljne razloge** za nujnost oblikovanja prodajnih področij:

Pokritost posameznega področja

Če vodstvo pravilno in transparentno oblikuje posamezna prodajna področja, lahko prodajalci dobro poznajo vse obstoječe odjemalce na tem področju in racionalno organizirajo pridobivanje novih kupcev. Tako prodajalci kakor tudi vodstvo prodaje lahko na tak način usmerjajo optimalno pokritost področja. Razen tega dobro poznajo njihove potrebe, želje in zahteve.

Odgovornost prodajalcev in vrednotenje

Z določitvijo prodajalca za določeno prodajno področje prevzame prodajalec odgovornost tako za realizacijo postavljenih prodajnih ciljev, kakor tudi za zadovoljevanje potreb kupcev. Vodstvo prodaje lahko na osnovi primerjave posameznih prodajalcev spremlja njihove rezultate in uspešnost dela. Vodstvo lahko vrednoti tudi zadovoljstvo kupcev na posameznih področjih glede dela, znanja in profesionalnega odnosa do njih.

Odnosi s kupci

Med prodajalci in kupci se na določenem prodajnem področju običajno stkejo izjemno dobre vezi in kontakti. Praviloma so kupci zvesti svojemu prodajalcu morda celo bolj kot izdelkom in podjetju samemu. Tudi prodajalci so zaradi tega zelo motivirani in se za svoje kupce zelo

trudijo s svojimi storitvami in svetovanjem, pomočjo – tudi ko nastopijo najrazličnejši problemi (reklamacije, zamude, napake). Vse to vpliva neposredno na obseg prodaje in realizacijo ciljev.

Raznolikost prodajnih področij

Prodajna področja med seboj niso niti enaka niti enakovredna. Med njimi objektivno obstajajo manjše ali večje razlike. Glede na te razlike in zahtevnost posameznega področja mora vodstvo prodaje za prevzem prodaje na teh področjih določiti tako kvalitetne prodajalce, ki bodo sposobni zagotoviti realizacijo ciljev prodaje in delati tudi z različnimi zahtevnimi kupci.

Določena področja zahtevajo večjo pogostnost obiskov, zahtevana so daljša potovanja, poslovni razgovori in pogajanja so lahko različno zahtevna. Že utečena prodajna področja s stalnimi kupci zahtevajo manj angažiranja kot nova prodajna področja z novimi kupci.



V prilogi si oglejte in rešite Študijski primer 4: Oblikovanje prodajnih področij

6.1.3 Obvladovanje prodajnih področij

Temeljna naloga vsakega prodajalca je realizacija postavljenih ciljev na njegovem prodajnem področju (prodajne kvote – glejte poglavje 5.2). Naloga vodstva prodaje je spremljanje dela posameznih prodajalcev, nudenje pomoči in strokovno svetovanje ter usmerjanje. Pojem obvladovanje prodajnih področij zajema: načrtovanje, realizacijo in kontrolo rezultatov oziroma izidov. **Za obvladovanje prodajnih področij mora prodajna služba kontinuirano opravljati naslednje naloge:**

Analiza kupcev

Prodajalci, zadolženi za posamezno prodajno področje, morajo podrobno analizirati vsakega kupca. S tem mislimo tako na obstoječe kupce, na potencialne kupce in na iskanje novih kupcev. Za vsakega kupca je potrebno opredeliti možen obseg prodaje.



KEY ACCOUNT MANAGEMENT (KAM) – RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

Ključni kupci so tisti kupci, ki jim podjetje prodaja tako količino oziroma vrednost svojih izdelkov, da jih je podjetje opredelilo za strateško pomembne kupce.

Ravnanje s ključnimi kupci je tak pristop podjetja oziroma prodaje do teh kupcev, da le-ta zagotavlja skupino dolgoročno zvestih ključnih kupcev. Naloga prodaje: prepoznavanje ključnih kupcev, analiza ključnih kupcev, izbira ustreznih strategij ter realizacija in nadzor.



Prodajalci morajo opredeliti vse tiste aktivnosti, ki jih morajo opraviti, da bo posamezen kupec lahko kupil maksimalno možno količino ali vrednost izdelkov. Katere so te aktivnosti: obiski, izobraževanja, predstavitve izdelkov in storitev, prodajne podloge, vzorci.



Kateri kupci so največ vredni za vaše podjetje? Pomagajte si s tabelo 9. Kaj morajo storiti prodajalci, da bodo kupci ostali zvesti podjetju? Analizirajte in ovrednotite koliko kupcev ste pridobili in koliko izgubili v vašem podjetju v prejšnjem letu.

Prodajalec mora obvezno konkretizirati možnost prodaje (količina in vrednost) za vsakega posameznega kupca.

Zelo pomembno je poznavanje strukture kupcev kot celote na posameznem prodajnem področju ter poznavanje strukture in organiziranost posameznega kupca. Na ta način se določi njihova pomembnost za podjetje. Za večje kupce se lahko izračuna tudi njegov tržni delež na prodajnem področju ter opredeli razpršenost njegovih prodajnih filial. Kupce na določenem prodajnem področju mora prodajalec znati klasificirati glede na njihovo pomembnost za podjetje. Več o tem si preberite v poglavju 7.2.



Tabela 9: Primer pregleda kupcev podjetja po posameznih skupinah na osnovi letnega obsega prodaje

Velikost odjemalca	Obseg letne prodaje za 2009 (v 000 €)	Število odjemalcev v podjetju	Delež (%) v skupni prodaji	Plan prodaje za 2010 (v 000 €)
Ključni kupci – (KAM)	115.000	3	50,44	125.000
Veliki kupci – skupina A	65.000	28	28,51	67.000
Srednje veliki kupci – skupina B	38.000	45	16,67	39.000
Majhni kupci – skupina C	10.000	34	4,38	10.500
Vsi kupci podjetja skupaj	228.000	110	100,00	241.500

Vir: Lasten

Opredelitev prodajnih ciljev na prodajnem področju

Ko prodajalec (vodja prodajnega področja) analizira splošne razmere na svojem prodajnem področju in analizira vse svoje kupce (obstoječe in potencialne), je njegova primarna naloga postavitev prodajnih ciljev. Med temeljne cilje uvrščamo: količino in vrednost prodaje, pričakovani tržni delež na prodajnem območju, število novih kupcev. Vsi ti cilji morajo biti usklajeni s splošnimi prodajnimi cilji in le-ti zopet s splošnimi cilji na nivoju podjetja. Cilji ne smejo biti sami sebi namen, ampak morajo zagotavljati maksimalni možni dobiček. prodajnega področja.

Načini (strategija, taktika) za doseg postavljenih ciljev na prodajnem področju

Ko prodajalci opredelijo kupce (obstoječe, potencialne), klasificirajo najpomembnejše in ključne kupce, morajo v naslednjem koraku zagotoviti realizacijo ciljev in tudi zadovoljevanje potreb in zahtev teh kupcev. Predvsem se morajo posvetiti ključnim kupcem, vendar ne smejo zanemariti niti kupcev iz skupine B. Vsak prodajalec mora natančno opredeliti vse tiste načine, ki bodo pripomogli k obvladovanju prodaje in servisa za te kupce. Sem spadajo: prodajni obiski, frekvenca obiskov, vzorci, katalogi, spremljanje naročil, tehnična in komercialna pomoč, svetovanje ter pomoč pri nastalih problemih.

Opredelitev in izbira prodajnih poti (itinererji)

Prodajalci so zadolženi za kontinuirano obiskovanje kupcev na opredeljenem in zanj določenem prodajnem področju. Zato si morajo določiti plane in način obiskovanja kupcev ter plan poslovnih potovanj in obiskov. Predvsem si določijo konkretne termine in frekvenco obiskov. S tem racionalizirajo poti po geografskem načelu in poslovne poti niso prepuščene naključnemu obiskovanju.

Za opredelitev prodajnih poti morajo prodajalci dobro poznati:

- **značilnosti** prodajnih področij, kjer se nahajajo kupci (oddaljenost, infrastruktura, topografija);
- **klimatske** oziroma vremenske razmere;
- **velikost** področja in oddaljenost med posameznimi kupci;
- **čas trajanja obiska** glede na pomembnost posameznih kupcev in glede na konkretne probleme, ki jih bo potrebno obravnavati na razgovoru;
- **meje** svojega prodajnega področja.


Izbira prodajnih poti je odvisna od številnih dejavnikov in je ni enostavno načrtovati. Pogosto je težava z določitvijo in usklajevanjem terminov obiska posameznih kupcev (geografska oddaljenost), nenadejano odpovedjo dogovorjenega termina, prometnimi zastoji itd. Za konkretno planirano pot lahko prodajalec uporablja navigacijski sistem (GPS), ki mu omogoča zelo natančno časovno planiranje poti, poleg tega ne izgublja časa z iskanjem lokacije.



Pred potovanjem se mora prodajalec dobro pripraviti na obiske. Pripraviti si mora načrt obiskov (časovno in zaporedje posameznih obiskov), vsebino razgovorov ter pripraviti vse tiste vzorce, kataloge in druge prodajne pripomočke, ki jih bo potreboval pri razgovorih. Le tako bo lahko opravil konstruktivne razgovore. Sicer je obisk zaman. Prodajalec mora pred obiskom pripraviti: analizo poslovanja s kupcem, analizirati vzroke rasti ali padca prometa, preveriti in analizirati eventualne reklamacije itd.

Po končanem poslovnem obisku mora prodajalec pripraviti poročilo o obisku za vsakega kupca posebej, v katerem so zapisane vse točke razgovora in tudi vse njegove zahteve in želje. Naveden mora biti rok za realizacijo teh nalog in nosilci posameznih nalog. Poročilo mora dobiti vodja prodaje in vsi tisti v administraciji, ki so odgovorni za določene ukrepe.

Naloga prodajalca je tudi, da redno vodi evidenco obiskov tako, da so kupci redno (glede na njihovo pomembnost) obiskovani.

 ***Na primeru podjetja PALOMA (članek na strani 74) izdelajte načrt obvladovanja prodajnih področij podjetja. Kot vodja prodaje ovrednotite pomen posameznih elementov procesa obvladovanja področij.***



Kratek povzetek poglavja

Oblikovanje prodajnih področij omogoča in dodeljuje posameznim prodajalcem odgovornost za realizacijo obsega prodaje na določenem prodajnem segmentu. Prodajno področje je običajno določeno geografsko področje, kjer se nahaja določeno število obstoječih in potencialnih kupcev. **Namen oblikovanja prodajnih področij** je dobra pokritost področja, transparentnost, spremljanje rezultatov, primerjava med posameznimi področji itd. S prevzemom določenega področja prevzame prodajalec tudi odgovornost za realizacijo ciljev in za dobre odnose in servis za odjemalce.

Da se bodo postavljeni prodajni cilji realizirali, **je potrebno posamezna prodajna področja obvladovati**. To se dosega z naslednjimi ukrepi in aktivnostmi: analiza odjemalcev (kvaliteta, velikost, pomembnost), obseg prodaje po posameznih odjemalcih, opredelitev načinov za doseganje ciljev kot so organizacija obiskov, planiranje prodajnih poti, izdelava poročil in realizacija dogovorov s kupci.



Vprašanja za ponavljanje

1. S kakšnim ciljem se oblikujejo prodajna področja? Katere kriterije se upošteva?
2. Kako imate oblikovana prodajna področja v vašem podjetju? Utemeljite.
3. Kako lahko vodstvo obvladuje prodajna področja? Kakšne aktivnosti so za to potrebne?
4. Kako bi opredelili načine za doseganje postavljenih ciljev na vašem prodajnem področju? Katere ukrepe bi vi določili?

7 PRODAJNI POSTOPEK

»Še danes me zanima bolj filozofija poslovanja kot npr. tehnični detajli. In morda mi je na tehničnem področju uspelo ravno zato, ker se s tehniko ne obremenjujem in to raje prepuščam svojim sodelavcem, ki to področje obvladajo veliko bolje od mene. Svojo nalogo bolj vidim v tem, da po eni strani svojim sodelavcem omogočam čim boljše delovne pogoje, po drugi strani pa da izpostavljam in vzdržujem pomembne poslovne stike z novimi podjetji in trgi. Torej skrbim za pridobivanje posla, ki ga kasneje realizirajo moji sodelavci. Lahko rečem, da imam občutek za trg.«

(Janez Škrabec, direktor, RIKO Group d. d.)

V tem poglavju boste spoznali:

- pojem prodajni postopek in posamezne faze prodajnega postopka;
- osebno prodajo, njen pomen v prodaji ter temeljne cilje osebne prodaje;
- način iskanja in pridobivanja potencialnih kupcev;
- obvladovanje obstoječih kupcev (CRM), ravnanje s ključnimi kupci (KAM), klasificiranje in ocenjevanje ključnih kupcev;
- ponudbo, kupoprodajno pogodbo, naročilo;
- poprodajne aktivnosti.

Spoznali boste naslednje pojme: osebna prodaja, ključni kupci, CRM, KAM, Paretovo načelo, povpraševanje, ponudba, kupoprodajna pogodba, naročilo.

Dobili boste odgovore na vprašanje: Katere so prednosti in cilji osebne prodaje? Katere faze zajema prodajni postopek? Na kakšen način se lotimo iskanja novih potencialnih kupcev? Kako se razvrščajo kupci v podjetju? Kako je potrebno ravnati s ključnimi kupci in zakaj? Zakaj morajo prodajalci poznati CRM? Kako naj poteka poslovni razgovor? Kako bomo pripravili prodajno pogodbo?

Prodajni postopek je postopek, ki zajema naslednje faze: pridobivanje novih potencialnih kupcev, zaključevanje prodaje, podpis kupoprodajnih pogodb, pridobivanje in spremljanje naročil ter poprodajni servis.



Prodajni postopek povezuje prodajo podjetja s kupci. Temelj prodajnega postopka je prodajno komuniciranje, ki ga praviloma in običajno opravljajo prodajalci.

Uspešno prodajno komuniciranje temelji na razmerju med prodajalcem in kupcem, ki ga olajšuje medsebojno zaupanje ali dobre izkušnje iz preteklega poslovanja.



PODRAVKA – Kako obdelati 1875 poročil prodajnih predstavnikov na teden?

Podravka v slovenskih trgovinah prodaja skoraj celotno paleto izdelkov iz matične hrvaške tovarne, približno 400 izdelkov. Podravkino slovensko podjetje posluje s približno 800 trgovskimi podjetji in samostojnimi podjetniki. Za kupce skrbi 25 trgovskih predstavnikov, ki vsak dan obišejo po 15 trgovin, pregledajo stanje v trgovinah in zberejo naročila za nove količine izdelkov. 25 predstavnikov vsak teden izpiše 1875 naročil.

Sistem zaključevanja naročil na podlagi notebooka so v Podravki uporabljali deset let. Prejšnje leto so se v Podravki odločili, da posodobijo zbiranja naročil na terenu. Novi sistem Frontman omogoča trgovskemu predstavniku hitrejšo naročanje zahtevanih izdelkov, avtomatiziran prenos naročil do skladišč in odpremo blaga k naročnikom. Vsak Podravkini trgovski predstavnik ima v dlančnikih shranjene vse izdelke iz prodajnega programa in mesta dobave/kupce za svoje področje. Predstavnik na obisku v trgovini v dlančnik vnese naročilo, vpiše število kartonov in pošlje naročilo preko mobilnega telefona v prodajno centralo Podravke v Ljubljani. Iz centrale se prenesejo naročila v skladišče, kjer pripravijo komisijon in odpremo.

Tržne podatke zbirajo in jih brezplačno pošiljajo trgovski potniki in pospeševalci prodaje, ki so vsak dan v stiku s končnimi kupci in s posredniki v maloprodajni mreži (povzeto po http://www.spica.si/caseStudies/caseStudies_Podravka.aspx, 6. 08. 2010).

Odnos med prodajalcem in kupcem temelji na številnih medsebojnih kontaktih in obiskih, na katerih prodajalec kupcu podaja informacije o izdelkih in o podjetju kot dobavitelju. Prodajalec daje vodstvu podjetja in prodaje povratne informacije o kupcih, njihovih potrebah, željah in zahtevah. Uspešni prodajalci se zavedajo pomembnosti vzpostavljanja teh odnosov s ciljem predstaviti odjemalcu izdelke in koristiti, ki jih daje izdelek.

Najpomembnejše je **neposredno medsebojno sporazumevanje** kot je poslovna predstavitev, poslovni razgovori in sestanki ter poslovna pogajanja. Prodajalci lahko komunicirajo s kupci tudi posredno z oglaševanjem, katalogi in prospekti itd. Med posrednim in neposrednim sporazumevanjem se uporablja kot oblika povezovanja telefoniranje, elektronska pošta ter druge oblike povezovanja.



Danes se še vedno največ kupoprodajnih poslov sklene z neposrednimi prodajnimi razgovori in le-ta je ključna faza v prodajnem postopku.

Na tem mestu želim samo na kratko opozoriti na pomembnost poznavanja in obvladovanja posameznih faz, ki so sestavni del prodajnega postopka. To področje je izjemno široko in je predvsem predmet drugih učbenikov, kot je na primer Poslovno komuniciranje.

7.1 OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja (*Personal Selling*) je najstarejša oblika prodajanja, ki pa se še danes največ uporablja. Opredelimo jo lahko kot proces osebnega komuniciranja ali razgovora z obstoječimi ali novimi potencialnimi kupci ali odjemalci. Tendence v sodobni prodaji kažejo, da bo pomen osebne prodaje vedno bolj naraščal in pridobival na pomenu. Vzrok za to so

vedno bolj zahtevni in kompleksni izdelki, množica različnih izdelkov, zasičenost trgov, večja zahtevnost kupcev in njihova kupna moč ter velika informiranost kupcev glede izdelkov.



Z osebno prodajo lahko prodajalec neposredno vpliva na povečanje prodaje in sicer na več načinov:

- z večjo frekvenco obiskov pri obstoječih kupcih;
- z iskanjem novih potencialnih kupcev;
- z odličnim sodelovanjem med njim in kupcem ter vplivanjem na njega glede podpore pri prodaji izdelkov.

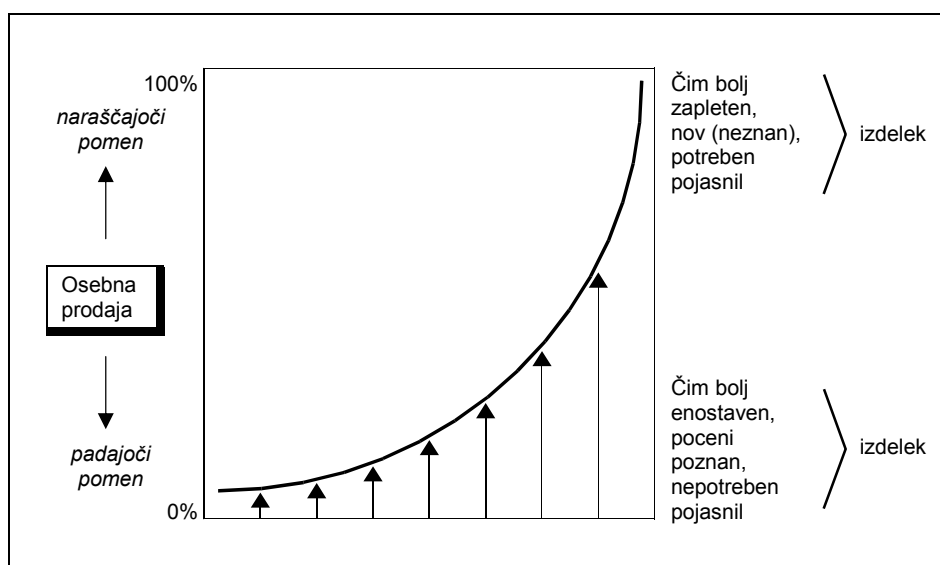


Osebna prodaja je taka oblika osebne komunikacije s kupci, s katero prodajalec lahko bistveno vpliva na potrebe kupca in njegovo odločitev za nakup.

Prodajalec praviloma vedno bolje predstavi izdelek, njegove lastnosti in koristi kot katerokoli oglasno sporočilo, katalog ali prospekt. Bistvo osebne prodaje je osebna interakcija.

Osebna prodaja opravlja funkcije, ki jih drugi marketinški instrumenti ne morejo opravljati: osebni stiki in komuniciranje z odjemalci, svetovanje in pomoč pri nakupu, visoka stopnja profesionalne predstavitve podjetja in izdelkov, predstavitev dejanskih koristi izdelka, ki jih bo dobil odjemalec z nakupom.

Še posebej je pomembna pri izdelkih, kjer je potrebno veliko dodatnih pojasnil in predvsem pri izdelkih, ki se izdelujejo po naročilu oziroma na osnovi individualnih želja kupcev. **Obstaja korelacija med zahtevnostjo izdelka in med osebno prodajo: bolj zahteven in kompleksen je izdelek in višja je njegova cena, toliko bolj je višji delež in zahteva po osebni prodaji.**



Slika 27: Pomen osebne prodaje glede na zahtevnost izdelkov

Vir: Potočnik, 2001, 378


Prednosti osebne prodaje v primerjavi z drugimi oblikami prodaje (kataloška, telefonska, spletna, TV prodaja) so predvsem naslednje: prilagoditev vsakemu kupcu posebej, neposredno tehnično svetovanje glede izdelka ali storitve, neposredna demonstracija izdelka/storitve, osebni kontakt s kupci je vir pomembnih tržnih informacij.



Tabela 10: Pomen osebne prodaje glede na vrste prodajnih izdelkov

	Pomen osebne prodaje	Vrste prodajnih izdelkov
1.	Zelo velik, odločilen	Visoka moda Nakit, zlatina Avtomobili
2.	Velik	Stanovanjska oprema Gospodinjiski aparati Športna oprema in rekviziti Kozmetika, drogerija Računalniška oprema Zabavna elektronika
3.	Srednje velik	Izdelki v veleblagovnicah Izdelki v specializiranih prodajalnah
4.	Majhen	Izdelki v samopostrežbah Izdelki v diskontih Prodaja izdelkov preko TV
5.	Nepomemben	Prodaja izdelkov preko katalogov Prodaja preko avtomatov Prodaja preko spleta

Vir: Povzeto po Potočnik, 2001, 319

 **Kritično presodite in analizirajte pomen osebne prodaje glede na zahtevnost izdelka (slika 27 in tabela 10) z odločitvijo podjetja PORSCHE (članek na strani 13), da je pri predstavitvi luksuznega avtomobila Cayenne uporabilo sodobne oblike prodaje. Kako bi se vi odločili?**

Osebna prodaja ima sicer tudi nekaj pomanjkljivosti: relativno visoki stroški prodajnega osebja, nekonsistentnost sporočila med odjemalcem in prodajalcem, ker se prodajalec preveč prilagaja zahtevam odjemalca.

Temeljni cilji osebne prodaje

Vsako podjetje in vodstvo prodaje mora poznati in opredeliti konkretne cilje osebne prodaje. Ti cilji morajo temeljiti predvsem na tistih ciljnih podjetja, ki opredeljujejo želeni položaj podjetja na trgu in želeni položaj v očeh odjemalcev ter konkurence. Prodajalec mora pri odjemalcih zagotoviti zadovoljstvo zaradi nakupa izdelkov in s tem povečanje dobička. **Temeljni cilji osebne prodaje so naslednji:** ustvarjanje konkurenčne prednosti na osnovi odličnega prodajnega osebja, vzpostavljanje in zagotavljanje kvalitetnih in dolgoročnih odnosov s kupci (CRM), motiviranje kupca za nakupno odločitev, kvalitetna predstavitev podjetja in njegove ponudbe.

7.1.1 Prepričevanje

Pri osebni prodaji ni pomembna lastnost dobrih prodajalcev samo izobrazba, strokovnost, izkušnje, starost ter spol, ampak njihova značilnost, ki določa uspeh, to je njegova psihična kakovost ter lastno prepričanje in predvsem sposobnost prepričevanja. Prepričevanje je ključ do vseh vidikov prodaje, marketinga in tudi do pogajanja.



»Lahko me pustite golega in brez denarja v kateremkoli mestu, pa bom do konca dneva že imel obleko, hrano, streho nad glavo, delo, družbo in dovolj denarja v žepu za nov začetek. Zakaj? Ker natančno vem, kako prepričati človeka, da bo storil to, kar želim da stori, in bova oba dosegla svoj cilj« (Dave Lakhani).

Sposobnost prepričevanja je v poslovnem svetu in v prodaji tista večšina, s katero vplivamo na prodajno-nakupne odločitve, vplivamo tudi na podobo in ugled podjetja, v katerem delamo in prodajamo.



Prepričljivost lahko definiramo kot sposobnost prepričevanja odjemalcev ali kupcev, da bodo naredili nekaj, predvsem pa se odločili za nakup izdelka, kar sicer brez vplivanja in prepričevanja ne bi naredili.



Priporočam knjigo: Lakhani Dave. *Prepričevanja – umetnost doseči to, kar želite.* Ljubljana: Založba Lisac & Lisac, 2009.

7.1.2 Poslovna pogajanja

Prodajalci se pri osebni prodaji nenehno srečujejo z različnimi stališči in predstavami glede ciljev in doseganjem teh ciljev. Prodaja in nakup potekata vedno v navzkrižnem interesu: odjemalci bi radi dosegli čim večje koristi za kar najnižjo ceno, ponudniki pa želijo prodati

svoje izdelke ali storitve po najugodnejši ceni. Kupci se srečujejo na trgu neprenehoma s konkurenčno ponudbo in izvajajo pritiske običajno na prodajalca za čim boljše dobavne pogoje (popusti, rabati, plačilni roki, garancije). Gre za **množico nasprotnih interesov**, ki jih je potrebno obvladovati, sicer prihaja do sporov, ki so nekoristni in negativni. **Nasprotja obvladujemo s pogajanjem, da pridemo do skupnega stališča.**



Pogajanja ne zavezujejo poslovnih strank pred sklenitvijo prodajne pogodbe in jih lahko kadarkoli prekinejo.

Pogajanje pomeni zблиževanje stališč, pomeni poskušati doseči soglasje in se sporazumeti o določeni zadevi s ciljem doseči sporazum o določeni zadevi ali problemu, in sicer tako, da je sprejemljiva za obe strani. Pogajanja naj bi odstranjevala nasprotja.



Urejanje nasprotij med dvema poslovnima stranema je ena izmed pomembnejših nalog prodajalcev pri sklepanju sporazumov in pogodb. Pogajanja so zahtevna, ciljna in načrtna dejavnost.

Preizkušeni model pogajanj je tako imenovani »*harvardski model*«, ki temelji na naslednjem konceptu:

- **potrebno je ločiti problem in pogajalca** – tako se loči racionalno urejanje problemov in nasprotij od čustvenih stališč do nasprotnih pogajalcev, ki zastopajo svoje stališče;
- **potrebno je ločiti cilje in stališča** – pogosto se zgodi, da stališča, ki jih zavzemajo pogajalci, zameglijo cilje pogajanj;
- **nenehno iskati nove možnosti** – gre za racionalno spoznanje, da je mogoče pogajanja zaključiti z različnimi sporazumi;
- **uporabljati je potrebno objektivna merila** – merila morajo biti neodvisna, zakonita, praktična in sprejemljiva.

Zaključek pogajanj bo pozitiven, kadar bodo vse strani imele občutek, da so zadovoljivo doseglo zastavljene cilje in tudi ocenile, da tudi nadaljnja pogajanja ne bi prinesla bistveno pomembnejših koristi.



Priporočam vam knjigo: Tavčar Rudi. *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: GV Založba, 2007.



Priporočam vam knjigo: Kavčič Bogdan. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka manager, 1992.

7.2 PRODAJNI POSTOPEK – POTEK OSEBNE PRODAJE

Pri osebni prodaji ima prodajalec osebni stik z obstoječimi in potencialnimi kupci z namenom, da bi realiziral prodajo. Prodajalec tako lahko najbolj učinkovito kupcu posreduje informacije, mu dobro predstavi podjetje, izdelke ter prodajne storitve in uspešno zaključi prodajo. Ravno to je **temeljna prednost osebne prodaje v prodajnem postopku**, da lahko prodajalec podjetje in izdelke predstavi veliko boljše, kot pa kateri koli drugi način prodaje (preko spleta, oglaševanja, preko TV itd.).



Priporočam vam knjigo: Dovžan Henrik: *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: GV Založba, 1997.



Stalni in zvesti kupci/odjemalci so največji kapital vsakega podjetja. To pa lahko podjetje doseže le z odličnimi in profesionalnimi prodajalci.

Naloga prodajalca v prodajnem postopku je, da pripelje kupca do nakupne odločitve in da izgradi tak odnos s kupcem, da bo dolgoročno postal zvest in zadovoljen kupec podjetja, ki ga prodajalec zastopa.

V celotnem prodajnem postopku osebne prodaje poznamo naslednje faze:

- (1) iskanje in pridobivanje novih potencialnih kupcev/odjemalcev;
- (2) obvladovanje in obiskovanje obstoječih kupcev/odjemalcev;
- (3) organiziranje prodajnih razgovorov in sestankov;
 - priprava in pristop – priprava za prodajni nastop,
 - identifikacija potreb in problemov,
 - predstavitev podjetja ter izdelkov in storitev,
 - pojasnjevanje ponudbe,
 - prepričevanje in ravnanje z ugovori,
 - sporazum in zaključevanje prodaje,
- (4) sklepanje prodajnih pogodb, obdelovanje in realizacija naročil;
- (5) poprodajne aktivnosti.



Priporočam vam knjigo: Robert Rolih. *Marketinški vroči stolček*. Preverjeni recepti za povečanje učinkovitosti vašega marketinga, Ljubljana: Uspeh, 2005.



Članke o uspešni prodaji najdete na spletni strani: <http://www.uspesna-prodaja.com/>.

7.2.1 Iskanje in pridobivanje novih potencialnih kupcev

Iskanje novih potencialnih kupcev je ena izmed najpomembnejših nalog prodajalca. Prodajalec mora zbirati vse tiste informacije, s katerimi bo lahko identificiral potencialne odjemalce oziroma kupce izdelkov podjetja. Obstaja veliko načinov za zbiranje takih informacij. Informacije in naslove potencialnih kupcev lahko pridobi v različnih panožnih

publikacijah, preko določenih institucij, spletnih strani (rumene strani), lahko osebno pridobiva informacije o odjemalcih konkurenčni podjetij v panogi itd.

Prodajalec mora iskati potencialne kupce v skladu z dodelitvijo prodajnega območja, za katerega je odgovoren. Na razpolago ima praviloma že segmentirane in izbrane ciljne trge, ki jih je pred tem pripravil marketinški oddelek. Ravno tako ima s strani vodstva prodaje opredeljene ciljne prodajne kvote. Nove kupce mora iskati tam in tako, da le-ti ne bodo motili ali neposredno konkurirali obstoječim kupcem.

Običajni postopki pri iskanju novih potencialnih kupcev so naslednji:

- **priprava** – kateri kupci potrebujejo izdelke podjetja;
- **iskanje podatkov o odjemalcih** – kje lahko dobimo podatke o potencialnih kupcih;
- **priprava seznama** kupcev;
- **filtriranje in analiziranje** kupcev na osnovi kriterijev;
- **določanje ciljnih odjemalcev** ter izdelava liste ciljnih kupcev;
- **preverjanje in izdelava liste** konkretnih kupcev, ki bodo dejansko kupovali izdelke.

Pomembno je, da prodajalci tudi po filtriranju in analiziranju novih kupcev seznam le-teh shranijo za kasnejšo obdelavo ali uporabo. Formiranje podatkovnih baz kupcev ne smejo prodajalci razumeti kot administrativno breme, temveč kot dragocen vir podatkov, ki skrajša čas, porabljen za vnovično iskanje kupcev.

Trg kupcev moramo sicer razumeti na dveh ravneh, in sicer kot **trg končnih porabnikov**, ki nakupuje izdelke običajno preko maloprodaje, in **medorganizacijski trg**, to so podjetja/odjemalci, ki običajno kupujejo direktno od proizvajalca, preko distributerjev ali pooblaščenih posrednikov in grosistov. Medorganizacijski porabnik kot odjemalec se sicer razlikuje od končnega porabnika, vendar ga moramo razumeti in vzeti kot porabnika, za katerega ravno tako veljajo racionalne in emocionalne nakupne odločitve. Za take odjemalce je značilno, da je pri njih večje število oseb, ki odločajo in vplivajo na nakupno odločitev.

Prodajalec mora glede nakupa določenih izdelkov podjetja upoštevati in poznati nakupne odločitve profesionalnih kupcev na medorganizacijskem trgu. Nakupne odločitve niso impulzivne in takojšnje, kar je običajno pri končnih uporabnikih. **Nakupne odločitve pri takih kupcih največkrat temeljijo na skrbnem premisleku** pred samo nakupno odločitvijo.

Tabela 11: Prikaz osnovnih karakteristik dobrih in slabih odjemalcev/kupcev

Karakteristike dobrih odjemalcev	Karakteristike slabih odjemalcev
Ima potrebo po izdelku, ki ga podjetje prodaja.	Ne vidi bistvene prednosti in koristi v izdelku.
Ima moč in avtoriteto, da odloča o nakupu.	Ima »negativno« osebno.
Ima dober poslovni odnos do podjetja kot ponudnika.	Je negativno nastrojen, veliko se pritožuje.
Odloča se za kontinuiteto nakupov.	Zadovoljstvo kaže le do obstoječega in prejšnjega dobavitelja.
Je vpliven in ima dobre reference.	Ne kupuje veliko ali pa samo takrat, kadar mu drugi dobavitelj ne more izpolniti naročila.
	Ni vpliven in nima dobrih referenc.

Vir: Lasten

7.2.2 Obvladovanje in obiskovanje obstoječih kupcev


Obstoječi odjemalci oziroma kupci so najdragocenejši kapital podjetja. Zato jim morajo prodajalci nameniti največ časa in pozornosti. Koliko časa in pozornosti jim bodo namenili, je odvisno od njihovega pomena kot ključnih kupcev za podjetje. Vodstvo prodaje mora tako organizirati prodajalce, da bodo obiskovali prave kupce ob pravem času in na ustrezen način.



Tabela 12: Segmentacija kupcev po posameznih skupinah glede na njihovo število in vrednostni obseg prodaje

Razvrstitev kupcev po posameznih grupah	Vrednost letne prodaje v 000 €	Število kupcev v posamezni grupi	Delež posamezne skupine kupcev v celotni vrednosti prodaje (%)
Ključni kupci	4.950	4	51,77
Kupci »A«	2.950	21	30,85
Kupci »B«	1.550	38	16,21
Kupci »C«	110	12	1,17
Skupaj	9.560	75	100,00

Vir: Lasten

 **Pripravite segmentacijo kupcev v podjetju, kjer ste zaposleni in jih ovrednotite glede na njihovo število ter vrednostni obseg prodaje. Za vaše ključne kupce izdelajte oceno pomembnosti po posameznih kupcih. Pomagajte si s primerom iz tabele 12.**

Najboljša metoda za določitev vrstnega reda odjemalcev po pomembnosti je najprej razvrstitev odjemalcev v posamezne grupe:

- **Ključni kupci (KAM)** so strateškega pomena za podjetje in predstavljajo največji delež v obsegu prodaje podjetja, to je več kot 50 % delež. Teh kupcev je največ 3–5.
- **Kupci A** so zelo pomembni kupci, ki običajno predstavljajo 25–30 % celotnega obsega prodaje podjetja in predstavljajo manjše število;
- **Kupci B** so pomembni kupci, ki običajno predstavljajo 10–15 % celotnega obsega prodaje in jih je po številu največ;
- **Kupci C** predstavljajo manjši delež, to je največ 5 % in tudi po številu jih je le nekaj.



Segmentacija kupcev glede na obseg prodaje, dobičkonosnost in bodoči prodajni potencial so ključ za uspešnost prodaje.

Prodajalci se morajo zavedati dejstva, da je najdražje investiranje v nove kupce. Zato je vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov z obstoječimi kupci tako pomembno.



Preberite si članek **Kako pomembno je dobro poznati svoje kupce** na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=270433>, 6. 08. 2010.

Ravnanje s pomembnimi/ključnimi kupci KAM (*Key Account Management*)

Pomembnejši kupci (A) in ključni kupci so tisti kupci v podjetju, ki ustrezajo določenim pravilom:

- kupci predstavljajo pomemben del obsega prodaje v podjetju;
- ključni kupci so strateškega pomena za podjetje;
- za njih velja pogosto tudi razmerje obsega prodaje: 80/20 (Paretovo načelo);
- ker so zanimivi tudi za konkurenco, obstaja nevarnost, da jih prevzame konkurenca;
- podjetje ima z njimi dolgoročne in odlične poslovne odnose.

Prodajalci, ki delajo s ključnimi kupci, morajo narediti v tem poslovnem odnosu veliko več, kot samo nekajkrat kontaktirati po telefonu in jih obiskati. Ključni kupci imajo večjo pogajalsko moč, ker imajo običajno ugodnejše poslovne pogoje (nižje cene, daljše plačilne roke), zahtevajo pa tudi druge ugodnosti (bonusi, prispevek za oglaševanje, prodajne kataloge itd.). Ključni kupci pogosto ne iščejo samo cenovne vrednosti, ampak tudi dodano vrednost. Predvsem pa pričakujejo, da bo za njih vedno na razpolago **prodajalec kot skrbnik in svetovalec.**



Preberite si članek **Kako ravnati s ključnimi kupci**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=253814>, 6. 08. 2010.



Paretovo načelo (Vilfredo Pareto – italijanski ekonomist) temelji na trditvi, da 20 % vloženega dela povzroči 80 % uspeha. Pomembno je torej, da se pri svojem poslu osredotočite na tistih 20 % nalog, ki so najpomembnejše.



V večini primerov 20 % strank prinese kar 80 % prihodkov. Pomembno je torej, da ugotovite katerih 20 % nalog je prednostnih in pomembnejših. Le če se boste osredotočili nanje, boste cilj realizirali kar najhitreje (povzeto po <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/paretovo-nacelo-oz-pravilo-80-20>, 18. 11. 2009).



CRM je v rokah ljudi

CRM ni le informacijska tehnologija, temveč kompleksna poslovna filozofija, integrirana v vsako poro podjetja. Vključuje tako poslovne procese v okviru podjetja kot tudi komunikacijo podjetja navzven. CRM je filozofija, ki jo mora sprejeti in uresničevati vsak zaposleni v podjetju.



Pogoj za uspešno izvajanje h kupcu usmerjene strategije pa je, da vsi zaposleni spoznajo, da so tu zaradi kupcev in NE obratno – da so kupci prišli zaradi njih. Obvladovanje odnosov s kupci zmanjšuje odvisnost podjetij od zunanjih ekonomskih dejavnikov (povzeto po <http://www.spago.si/clanek/crm-je-obvladovanje-odnosov-s-kupci-sploh-potrebno.html>, 18. 11. 2009).



Preberite si članek **Želje kupca so za podjetje zakon**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203656>, 7. 08. 2010.

Za ocenjevanje pomembnosti posameznih ključnih kupcev v podjetju lahko prodajalcem in vodstvu prodaje pomaga izpolnjevanje posebne tabele (tabela 13) z določenimi parametri.



Tabela 13: Primer ocenjevanja pomembnosti ključnih kupcev

Parameter / Merilo	Ocena (1–10)	Ponder (1–10)	Seštevek (Ocena × Ponder)
1. Vrednost dosežene prodaje	9	8	72
2. Občutljivost na cene	2	3	6
3. Plačilna sposobnost	8	10	80
4. Prodajni potencial	7	8	56
5. Obseg reklamacij	6	7	42
6. Pripravljenost za sodelovanje	10	9	90
7. Podoba podjetja	9	8	72
8. Boniteta podjetja	10	10	100
Skupaj ocena	X	X	518 točk

Vir: Lasten

Pojasnilo k tabeli 12:

Utež/ponder: 1–10 (1 = nepomembno, 10 = zelo pomembno)

Ocena (koliko kupec dosega posamezne kriterije): 1–10 (1 = najnižja, 10 = najvišja)

S pomočjo take tabele lahko prodajalec pripravi oceno za vse pomembnejše pa tudi ostale kupce v podjetju in jih primerja med seboj. **Ta ocena je lahko vodstvu prodaje in prodajalcu v pomoč pri ustreznem upravljanju odnosov s kupci.**



V prilogi si oglejte in rešite **Študijski primer 5: Ocenjevanje ključnih kupcev**

7.2.3 Organiziranje prodajnih sestankov in razgovorov

Naloga vodje prodaje, komercialista ali prodajalca je kontinuirano organiziranje sestankov in poslovnih razgovorov z odjemalci. To je tudi **sestavni del nalog obvladovanja prodajnih področij** (glejte poglavje 6). Prodajalec mora vedeti, s katero odgovorno osebo se mora pri odjemalcu dogovoriti sestanek. Ravno tako mora vnaprej vedeti, kaj bo tema razgovora, saj so v odvisnosti od teme razgovora pri odjemalcu pristojne različne osebe.



Kot regionalni vodja prodaje za trg Hrvaške ste zadolženi za kontinuirane tedenske obiske vaših kupcev. Izdelajte plan obiskov za določen teden in itinerer. Kako se boste pripravili na obisk teh kupcev? Katere dokumente boste vzeli s seboj na prodajni razgovor?

Poslovni razgovor je ključni sestavni del razmerja med podjetjem oziroma prodajalcem ter med kupcem/odjemalcem. Prodajalec ponudi in predlaga nakup svojega izdelka ali storitve, svetuje pri nakupu, informira kupca o koristih in prednostih izdelka, sprejema

kupčeve ugovore in želi skleniti prodajni posel. Kupec bo med poslovnim razgovorom presodil, ali ga nakup zanima in ali ima potrebo po ponujenem izdelku in koristih, ki jih daje izdelek ali storitev. Kupec vedno presoja tudi druge možnosti (cena, kvaliteta, koristi) nakupa pri drugem konkurenčnem ponudniku.

Kupčeva pot do odločitve o nakupu sestoji vedno od nastanka njegove potrebe po nakupu, iskanja možnosti nakupa, vrednotenja različnih alternativnih možnosti nakupa do končne odločitve o nakupu. Ponudnik izdelka mora kupca voditi in ga podpirati v vseh teh fazah in se izogibati preskakovanj posameznih faz.



Več o poslovnem komuniciranju s praktičnimi primeri boste našli v učbenikih: Kosi Tatjana in Rom Andreja. *Poslovno komuniciranje* in Fink, I., et al. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC, 2009 na spletni strani: <http://www.zavod-irc.si/sl/gradiva/>.



Priporočam vam knjigo: Mihaljčič Zlatko. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro, 2006.

Med poslovnimi razgovori se mora prodajalec poskušati vživeti (**sposobnost empatije**) v sogovornika, v njegove potrebe in zahteve ter predstave o koristih izdelka in rešitvah, ki jih ponujajo.



Poslovni razgovor in poslovno dogovarjanje je zahtevno delo, ki mora biti vnaprej dobro pripravljeno in skrbno izvedeno z jasno pripravljenimi cilji.

Med poslovnim razgovorom poskuša prodajalec vplivati na sogovornika z namenom, da bo dosegel zastavljeni cilj in sporazum o sodelovanju. Prodajni razgovori so lahko včasih tudi zelo zapleteni in dolgotrajni. Vsebine in cilji poslovnih razgovorov so zelo različni, zato ni enotnega recepta za uspešen poslovni razgovor.



Priporočam vam tudi knjigo: Kneževič, Ana Nuša. *Se znamo obnašati*. Mladinska knjiga, Zbirka Žepnice. Stvarna literatura, 2008.

Priprave na prodajni sestanek s kupcem in pristop

Ko se prodajalec dogovori za termin prodajnega sestanka, se mora prodajalec obvezno temeljito pripraviti za srečanje. **Priprave na poslovni sestanek** naj zajemajo naslednje korake:

Planiranje poti

Običajno prodajalec ne planira obiska samo za enega kupca, ampak načrtuje več prodajnih sestankov z različnimi kupci. Zato si mora pripraviti natančen plan poti (itinerer) z naslovi kupcev, z datumi in uro posameznega obiska. Planira naj si poti v okviru določenega prodajnega področja, da bo lahko časovno in stroškovni najbolje izkoristil pot (preberite si več v poglavju 6.1.3).

Priprava na razgovor

Prodajalci se morajo za sestanek temeljito pripraviti. Najbolje, da si pisno pripravijo program vodenja razgovora in postavljanja vprašanj. Napišejo naj si vse pomembnejše točke, ki jih morajo razčistiti s kupcem, oziroma definirati vsa vprašanja, na katera mora dobiti odgovore in informacije od kupca za nadaljnje delo.

Podatki o kupcu/odjemalcu

Koristno je, da prodajalec pred odhodom na prodajni sestanek pridobi nekatere podatke in informacije o kupcu, če gre za novega kupca. Preveri naj, kdo so njegovi dosedanji dobavitelji za isti izdelek, kakšna je njegova prodajna mreža, poslovna kultura, kontaktne osebe itd. Tako lahko dobi oceno glede števila zaposlenih, finančne sposobnosti, dobičkonosnosti, obsega nabave in prodaje.



V primeru obstoječega kupca prodajalec analizira obseg prodaje s kupcem, opravi primerjavo med tekočim obsegom prodaje s preteklimi leti ter odmike od načrtovanega obsega prodaje (preberite si poglavje 6.1.3 in 8).

Stopnje prodajnega razgovora

Poslovni razgovor (predvsem za nove kupce) je praviloma zaporedje določenih stopenj. Te stopnje poslovnega razgovora so naslednje:

Pristop

Odločilnih je vsekakor prvih trideset sekund. Nikoli več ne bo imel prodajalec druge priložnosti popraviti prvi vtis. Izkušen prodajalec se bo na teh prvih trideset sekund skrbno pripravil. Na pristop zelo vpliva njegova kultura vedenja in poslovni bonton. Pričakuje se spoštljiv in nepristranski odnos do poslovnih partnerjev, brez predsodkov, ki nam onemogočajo sporazumevanje.



Že na začetku poslovnega razgovora poskuša prodajalec izgraditi zaupanje in ustvariti prijetno in sproščeno ozračje. Od kupca naj pridobi informacije o njegovih potrebah in željah ter mu predstavi ponudbo izdelka, predvsem pa koristi, ki jih bo imel kupec, če se bo odločil za nakup izdelka.

Predstavitev

Prodajalec nato kupcu predstavi podjetje, ki ga zastopa, pove svoje ime in priimek ter funkcijo, ki jo opravlja v podjetju ter izroči vizitko z vsemi podatki. Nato kupcu izroči prospekt ali katalog, ki predstavlja podjetje in prodajni program.



Pojasnjevanje in prepričevanje

V tej fazi prodajalec kupcu podrobneje pojasni vse koristi, ki jih bo imel z nakupom izdelka. Gre za argumentiranje, zakaj je njegova ponudba boljša od ponudbe konkurenčnega podjetja. Prodajalcu zelo pomaga demonstracija vzorcev izdelka, video posnetki, grafikoni, različni računalniški programi itd. Med to stopnjo mora prodajalec ugotoviti, kaj kupec pravzaprav dejansko potrebuje in želi.



Kupec oziroma poslovni partner ima med pojasnjevanjem veliko vprašanj, pomislekov in tudi ugovorov. Na tehniko odgovarjanja na ugovore se mora prodajalec posebej pripraviti.

Ugovori (dodatna vprašanje, izjave) so tisto področje v prodajnem postopku, ki jih postavlja kupec prodajalcu, da bi pridobil več informacij o ponudbi. Seveda pa ugovori kupcev niso vedno samo vljudno pridobivanje informacij o ponudbi ali izdelkih. Kupčevi ugovori so lahko celo zelo neprijetni in tudi provokativni.



Pravilo v praksi je, da kar 75 % ugovorov o previsoki ceni, s ceno sploh ni povezanih, ampak je problem popolnoma neke drugje. Šele ko prodajalec popolnoma razume kupčev ugovor, lahko začne z odgovorom.



Preberite si članek **Ugovori kupcev**, ki ga najdete na spletni strani:
<http://www.ozs.si/as/obrtnik/prispevek.asp?IDp=3242&ID=8738>, 12.08.2010.

Ko začne kupec spraševati prodajalca o tem, kako bo izvedeno naročilo in dobava izdelka in kako bodo potekale druge poprodajne aktivnosti, ko bo prodaja izvedena, je prišel čas za postopek zaključevanja prodaje.

Tabela 14: Prikaz posameznih faz nakupnega postopka

Prepoznavanje potrebe	Iskanje podatkov in informacij	Ocenitev možnosti nakupa	Nakupna odločitev	Ponakupno vedenje
-----------------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------	-------------------

Vir: Povzeto po Kotler, 1996, 194



Priporočam vam, da si preberete članek **Prodaja brez prodajanja**, ki je na voljo na spletni strani: <http://www.blazkos.com/prodaja-brez-prodajanja.php>, 7. 08. 2010.



Priporočam vam tudi knjigo: Ule Mirjana in Kline Miro. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Zbirka Teorija in Praksa), 1996.

Sklenitev dogovora – zaključevanje prodaje

Uspešni prodajalci so zelo vztrajni in potrpežljivi. Če je poslovni partner še vedno v dvomu za sklenitev posla, mu poskuša predstaviti še dodatne argumente. Umestno je kupcu predlagati poskusno naročilo, da se bo lahko neobvezno prepričal o kvaliteti in koristih izdelka.

Lahko se zgodi, da bo kupec kljub vsemu odklonil sodelovanje. Odklonitev naročila ali sodelovanja ni poraz, verjetno se je kupec tako odločil iz nekih drugih objektivnih razlogov, ki jih prodajalec ne pozna. Tudi v primeru odklonitve mora biti prodajalec strpen in vljuden in ne sme pokazati nezadovoljstva in razočaranja.

Ne glede na dolžino trajanja prodajnega postopka mora prodajalec v vsakem primeru kupca v nekem trenutku jasno in nedvoumno vprašati, ali bo sodeloval z njegovim podjetjem oziroma ali je pripravljen za dolgoročno sodelovanje s podjetjem. Če tega prodajalec ne stori, lahko prodajni proces traja predolgo, kupec oziroma odjemalec pa se na koncu odloči za drugega dobavitelja.



Več o poslovnih razgovorih boste našli v učbeniku: Kosi, T., et al. *Poslovno komuniciranje* na spletni strani: <http://www.zavod-irc.si/sl/gradiva/>.



Priporočam vam knjigo: McGaulley T. Michael. *Prodajne poti*. Priročnik o temeljnih prodajnih veščinah, Lesce: Oziris, 2000.

7.2.4 Izdelava ponudbe, sklenitev pogodbe in naročilo

Na temelju izčrpnih poslovnih pogajanj in na osnovi ponudbe št. 2001/10 z dne 25. 08. 2010 sta se pogodbeni stranki ABC d. d. (dobavitelj parketa) in Norman d. o. o. (kupec) soglasno dogovorili, da skleneta kupoprodajno pogodbo za nedoločen čas. Sedež podjetja ABC je v Kranju, sedež podjetja Norman pa v Novem mestu. Predmet pogodbe je gotovi parket iz različnih vrst lesa. Dogovorjena cena (brez DDV) za hrastov parket je 45,00 €/m², za jesenov parket 55,00 €/m² in za bukov parket 38,00 €/m². Cene se razumejo neto franko skladišče prodajalca v Kranju. Minimalna letna količina nakupa parketa s strani podjetja Norman je 5.000 m² (sukcesivno). Kvaliteta parketa mora ustrezati obstoječim standardom. Rok dobave je 14 dni po potrditvi naročila. Kupec plača blago v roku 8 dni s 3 % skantom od datuma računa. Kot zavarovanje plačila predloži nepreklicno bančno garancijo.



Na osnovi zgornjega poslovnega primera sestavite najprej ponudbo št. 2001/10, ki jo je podjetje ABC poslalo podjetju Norman. Nato pa sestavite še ustrezno pisno kupoprodajno pogodbo. Upoštevajte vse bistvene sestavine pogodbe in tudi vse tiste nebistvene sestavine, ki bi bile za izpolnjevanje pogodbe lahko pomembne.

Povpraševanje

S povpraševanjem kupec pozove ali prosi svojega dobavitelja, naj izstavi ponudbo za želeno blago/storitev. Iz povpraševanja mora biti jasno razumljivo, katere podatke potrebuje kupec. Povpraševanje je lahko po telefonu, ustno ali pisno (poslovno pismo, elektronska pošta).

Ponudba

Ponudba dobavitelja je v bistvu že **predlog kupcu za sklenitev pogodbe**, ker vsebuje vse bistvene sestavine pogodbe. Ponudba je lahko **zavezujoča**, kadar je vsebinsko dovolj opredeljena in vsebuje vse bistvene elemente ponudbe (cena, količina, kakovost, dobavni rok itd.), kadar se glasi na znano poslovno stranko ali kupca in kadar v njej izrecno ni navedeno, da je »**neobvezujoča**«. Dobavitelj ponuja blago **neobvezujoče**, kadar si želi npr. pridržati pravico do tehničnih sprememb ali sprememb cene.

Ponudbe naj bodo izstavljene pregledno in jasno, da ne bo kasneje prišlo do nesporazumov, ki imajo lahko tako za dobavitelja kot za kupca negativni ekonomski učinek. Pomembno je tudi trajanje obveznosti ponudbe, ki je lahko v ponudbi navedeno (npr. 60 dni, do prodaje zalog, pri takojšnjem naročilu) ali pa v ponudbi ni navedeno.

Ponudba je sprejeta, ko dobavitelj oziroma ponudnik sprejme izjavo kupca, da soglaša z njegovo ponudbo.



Pogodba

Prodajna pogodba je ena najpogostejših in najpomembnejših oblik sklepanja poslov in spada med pravno najbolj urejene pogodbe.

S kupoprodajno pogodbo se prodajalec zavezuje, da bo blago, ki je predmet pogodbe, izročil kupcu tako in na tak način, da bo kupec pridobil lastninsko pravico, kupec pa se zavezuje, da bo prodajalcu plačal kupnino. S pogodbo se tako določijo pravice in obveznosti obeh poslovnih strank. Pri sklepanju pogodbe je potrebno upoštevati še sledeče parametre:

- izjavljena mora biti volja obeh poslovnih strank (brez prisile);
- sestavine pogodbe ne smejo biti protizakonite;
- pogodbene stranke morajo biti opravilno sposobne;
- pogodba mora vsebovati vse bistvene sestavne dele;

Bistvene sestavine kupoprodajne pogodbe:

1. **Predmet** – predmet pogodbe mora biti jasno določen ali pa se ga da določiti. Predmet opredelimo v pogodbi z nazivom, lahko ga opredelimo z nomenklaturo izdelka ali pa z komercialnim nazivom, ki je običajen v določeni branži.
2. **Cena izdelka** – je denarni izraz vrednosti izdelka v določeni denarni enoti (v €, \$, CHF ali v drugi valuti). Cena je lahko fiksna ali fleksibilna in lahko določljiva.
3. **Količina blaga** – mora biti izražena v merski enoti, lahko je točno določena ali približno z izrazom: približno, kolikor–toliko.
4. **Kvaliteta izdelkov** – določena je lahko z opisom standardne kvalitete, z določenim vzorcem in drugo.
5. **Rok dobave blaga** – določen je čas izpolnitve pogodbe. Rok dobave je lahko fiksni ali terminski (v določenem tednu, v določenem dnevu, konec meseca).
6. **Kraj izpolnitve pogodbe** – najbolje ga je določiti z uporabo mednarodnih transportnih klavzul Incoterms. Z navedbo klavzule se natančno določijo prehodi nevarnosti in prehodi stroškov.
7. **Rok in način plačila** – plačilo je možno pred, takoj ali v določenem roku po dobavi. Zelo pomembno je dogovoriti način zavarovanja plačilnega tveganja.

Med nebistvene sestavine pogodbe prištevamo določila o reklamacijah, zavarovanju, zamudnih obrestih, uporaba tujega jezika, o pogodbeni kazni, o arbitraži ali o pristojnem sodišču v primeru spora.



Dogovori med kupcem in prodajalcem glede bistvenih sestavin kupoprodajne pogodbe se začnejo že v fazi pogajanj.

Pravni viri, ki urejajo prodajno pogodbo so:

- Zakon o obligacijskih razmerjih (ZOR);
- Konvencija ZN o mednarodni prodaja blaga – CISG – Dunajska konvencija;
- Pogodbene klavzule, splošni poslovni pogoji, Incoterms itd.



Oblika prodajnih pogodb formalno ni predpisana. Lahko tudi ustne, važno je le, da se pogodbenika strinjata glede bistvenih sestavin pogodbe. Vendar pa se lahko v praksi zelo zaplete pri dokazovanju, zato je priporočljivo **skleniti pisno pogodbo tudi**, če je zakon ne zahteva.

V primeru, da pogodbeni stranki ne izpolnita ali nepravilno izpolnita svojo obveznost, ima to lahko določene posledice. V primeru **neizpolnitve** lahko kupec zahteva izpolnitev obveznosti ali pa razveže pogodbo. Ravno tako lahko prodajalec v primeru, ko kupec ne plača kupnine, zahteva plačilo ali razdre pogodbo, pri čemer ima pravico do odškodnine. Če je pogodba razdrta, sta obe stranki prosti svojih obveznosti, razen obveznosti povrnitve morebitne škode.



Preberite si članek **Splošni pogoji poslovanja podjetja Hartlauer** na spletni strani: <http://www.hartlauer.si/agb.html>, 7. 08. 2010.



Preberite si članek **Pogodbe o poslovnem sodelovanju vedno bolj razširjene** na spletni strani: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1876>, 7. 08. 2010.

Naročilo

Kupec pošlje dobavitelju običajno **naročilo** (običajno v pisni obliki) na osnovi predhodne ponudbe ali sklenjene pogodbe. V kolikor so v naročilu nejasnosti, mora pristojni prodajalec nejasnosti s kupcem razčistiti. Podjetje/dobavitelj nato izdelava **potrditev naročila**, ki ga pošlje kupcu. Praksa se tukaj nekoliko razlikuje od podjetja do podjetja in od specifik izdelkov (standardni izdelki, izdelki na zalogi, izdelki po naročilu za znanega kupca). Nekateri dobavitelji zahtevajo od kupca, da potrditev naročila kontrolirajo, ga podpišejo in pošljejo nazaj, kar pomeni za dobavitelja, da gre blago v proizvodnjo. Dobavitelj mora biti predvsem pozoren, če odjemalec kasneje naročilo prekliče ali stornira ali pa ga želi spremeniti, ko je blago že v proizvodnji. Dobavitelji se ponavadi za take primere zavarujejo z določenimi klavzulami v svojih Splošnih pogojih poslovanja.



Zaposleni ste v podjetju Norman. Na osnovi poslovnega primera na začetku tega poglavja izdelajte pisno naročilo v skladu s sklenjeno pogodbo in ga pošljite pristojnemu prodajalcu v podjetju ABC.



Več o obligacijskem pravu in prodajni pogodbi boste našli v knjigi: Grilc, P., et al. *Pravo: Uvod v civilno in gospodarsko pravo*. Ljubljana: DZS, 2001.



Več o pogodbenih razmerjih boste našli v knjigi: Plavšak, N., et al. *Obligacijsko pravo*. Ljubljana: GV Založba, 2009.

Plačilni pogoji in plačilo

Poslovna praksa nam kaže, da so plačilni pogoji in izbira ustreznega plačilnega instrumenta zelo pomemben element vsake poslovne transakcije. Zaradi neplačila lahko že čisto običajni posel povzroči dobavitelju veliko škodo in izpad dohodka. Plačilni pogoji med kupcem in prodajalcem so običajno že določeni v kupoprodajni pogodbi.



Več o zavarovanju plačil boste našli v knjigi: Vrenčur Renato. *Moderne oblike zavarovanja plačil*. Ljubljana: GV Založba, 2005.

Testno podjetje d.o.o.
 Ulica 3, 1000 Ljubljana
 Telefon: Matična št.: **123456**
 Telefaks: ID za DDV: **S112345678**
 Transakcijski račun: **11111-12.3456789**

prezent d.o.o.

Račun/Dobavnica
140/04453

Datum računa: **06.07.07**
 Kraj izdaje računa: Ljubljana
 Rok plačila: **05.08.07**

Datum opravljene storitve:
06.07.07

Identifikacijska številka za DDV kupca: [redacted]

Poslati na: 02-823-1083;ga.Valerija

Zap.	Kartoteka št.	Vrsta blaga	Količina	EM	Rabat	DT.	Cena	Cena-rabat	Vrednost
1	RE-K 058025015 V	REWMER RA V0VV 25mm 15 6z	1,00	kos	0,00	20,0	7,17	7,17	7,17
2	RE-K 058025020 V	REWMER RA V0VV 25mm 20 6z	1,00	kos	0,00	20,0	7,17	7,17	7,17
3	RE-K 058025050 V	REWMER RA V0VV 25mm 50 6z	1,00	kos	0,00	20,0	9,01	9,01	9,01
4	RE-K 058025060 V	REWMER RA V0VV 25mm 60 6z	1,00	kos	0,00	20,0	9,01	9,01	9,01
5	RE-K 058025230 V	REWMER RA V0VV 25mm 15-40 6z	1,00	kos	0,00	20,0	7,17	7,17	7,17

PRODAJNA VREDNOST	39,53
SKUPNA DAVČNA OSNOVA	39,53
DDV/20%	od osnove 39,53 7,91
ZA PLAČILO EUR	47,44

Reklamacije priznamo v roku **8 dni** po prevzemu blaga.
 V primeru zakasnitve plačila si pridržujemo pravico do obračuna zamudnih obresti.
 Prosimo, da pri plačilu pod sklico navedete številko:
140-04453-1385
 Račun sestavi: [redacted]

Hvala za nakup in lepo pozdravljeni!

Žig in podpis:

Osnovni kapital: 122.239,00 SIT Davčna številka: 12345678 B.Š.N.: GVMT Direktor: Janez Kranjčič
 Natisnil: PROGRAMER 21.8.2007 14:49:10 Stran 1 od 1

Slika 28: Primer oblike računa

Vir: <http://www.goldenbit.si/slike/Program/Primeri%20izpisov%20-%2011%20faktura1.jpg>
 (26. 08. 2010)

Ko je blago naloženo ali storitev izvršena, podjetje na osnovi dobavnice izdela račun, ki ga pošlje svojemu kupcu za plačilo blaga. Račun ali faktura je tudi temeljni dokument za knjiženje. Kupec na osnovi prejema blaga in izstavljenega računa izvrši plačilo v skladu z dogovorjenimi plačilnimi pogoji. Kupec in dobavitelj sta lahko dogovorjena, da ga kupec nemudoma obvesti o izvršenem plačilu, sicer pa dobi dobavitelj obvestilo o prispelem plačilu od svoje poslovne banke.



Preberite si članek o **Plačilni nedisciplini**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=2469&ID=6609>, 29. 08. 2010.

7.2.5 Poprodajne aktivnosti

Podpis kupoprodajne pogodbe in naročila s strani kupca ne pomenijo konec poslovnih razgovorov, v bistvu je to šele začetek dolgoročnega sodelovanja in kontinuiranega spremljanja poslovnih kontaktov s kupci. Vsak odjemalec kot poslovni partner bo pričakoval svetovanje in pomoč s strani prodajalca tudi pri prihodnjih naročilih in morebitnih problemih (reklamacije, montaže itd). Kvaliteta sodelovanja se bo pokazala kot uspešna in pravilna odločitev šele takrat, kadar bo prodajalec kupcu pomagal reševati tudi nastale probleme.



BMW Slovenija, zastopnik za motorna kolesa BMW je pred nedavnim pričel z novo, dobrodošlo poprodajno storitvijo

Tako bodo vsem lastnikom motornih koles BMW, kupljenih v Sloveniji po 1.1.2009, brezplačno nudili vse storitve iz obsežne palete BMW-jevega mobilnega servisa. Seveda 365 dni v letu, 24 ur na dan, kjerkoli znotraj Slovenije ali v tujini. Storitev bo na voljo 2 leti po prvi registraciji in je prenosljiva na vse kasnejše lastnike (<http://moto.avtomanija.com/default.asp?id=2515&rb=3>, 7. 08. 2010).



Zapomnite si sledeče pravilo: **Zadovoljni kupci so najboljša referenca za podjetje. Ravno oni priporočajo podjetje drugim kupcem kot dobro referenco.**

Učinek dobrih in učinkovitih poprodajnih aktivnosti so kontinuirana naročila, dolgoročni odnosi z odjemalci ter uspešni in motivirani prodajalci. Res je, da bo prodajalec za poprodajne aktivnosti porabil veliko časa, vendar se mu bo to obrestovalo, ker bo obdržal kupce, hkrati pa bo tako porabil manj časa za iskanje novih kupcev.



Preberite si članek **Kaj se podjetniki lahko naučijo od svojih strank**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2486>, 7. 08. 2010.



Preberite si članek **Postavite se v kožo svojih strank**, ki je na voljo na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=277963>, 7. 08. 2010.



Kratek povzetek poglavja

Vsak prodajalec mora dobro poznati **prodajni postopek**, če želi uspešno prodajati in realizirati postavljene prodajne cilje ali/in določeno prodajno kvoto ter obvladovati dodeljeno prodajno področje. Prodajni postopek namreč povezuje podjetje s kupcem in ključni člen v tem postopku je prav prodajalec. Odnos med prodajalcem in odjemalcem temelji predvsem na medsebojnih kontaktih in obiskih, katerih osnova so prodajni sestanki, predstavitve, prepričevanja o nakupu, pogajanja in zaključevanja prodaje.

Temelj prodajnega postopka je osebna prodaja, katere pomen vedno bolj narašča. Vzrok temu so vedno bolj zahtevni in številčni izdelki, zahtevni in dobro informirani kupci in rast njihove pogajalske moči. Pri osebni prodaji lahko prodajalec bistveno vpliva na nakupno odločitev odjemalcev.

Nakupna odločitev kupca in **podpis kupoprodajne pogodbe** ne pomenita, da je konec poslovnih razgovorov, ampak je to šele začetek dolgoročnih prodajnih aktivnosti in sodelovanja s kupcem.



Vprašanja za ponavljanje

1. Opredelite pojem prodajni postopek in navedite vse faze prodajnega postopka.
2. Opredelite pojem osebna prodaja in utemeljite njen pomen.
3. Kako poteka postopek iskanja in pridobivanja novih potencialnih kupcev? Kje najdete vire podatkov za nove kupce? Opišite postopek iskanja novih kupcev/odjemalcev v podjetju, kjer ste zaposleni.
4. Na kakšen način obvladuje prodajalec obstoječe kupce/odjemalce?
5. Opredelite pomen poprodajnih aktivnosti in jih nekaj naštejete.

8 ANALIZIRANJE PRODAJE

»Analiza prodaje je zahtevna in pomembna naloga, ki je ne smemo podcenjevati. **Večina podjetij meri uspešnost prodaje zgolj v količini ali vrednosti prodanih izdelkov ali storitev.** Tako poenostavljanje nas izpostavlja vsaj dvema tveganjema. Prvo je, da **zaradi majhne dodane vrednosti delamo za zelo majhen zaslužek ali celo izgubo.** Nazoren je primer lastnika bagerja, ki je pridobil velik posel za daljše obdobje. Ker je dobil zagotovljen posel za 10–12 ur na dan za šest mesecev, je bil zelo vesel in je brez večjega pomisleka ugodil zahtevi kupca po dodatnem popustu v višini 10 %. Poleg tega je moral plačati 5 % celotne vrednosti tudi posredniškemu podjetju. Kmalu je ugotovil, da dela ne bo mogel opravljati sam, zato je zaposlil delavca. Veliko gradbeno podjetje, ki je naročilo njegove storitve, mu je obljubilo, da bo plačalo račune v 90 dneh. Računi pa so bili poravnani šele v 120 dneh. Za plačevanje visokih stroškov (obrok leasinga za stroj, gorivo, delavec itd.) v tem obdobju je moral najeti kratkoročno posojilo in – ker je imel slabo boniteto – plačevati visoke obresti. Zaradi zahtevnega dela so bili višji tudi stroški vzdrževanja. Po končanem delu je ugotovil, da je v šestih mesecih naredil za okoli 8.000 evrov izgube. Ta resnični primer lepo kaže, da **vsaka prodaja ni dobra.**«

(mag. David Djukić, revija Obrtnik)

V tem poglavju boste spoznali:

- pojem, cilje in pomen analize uspešnosti prodaje;
- pomen in cilje vrednotenja prodaje;
- posamezne parametre analize uspešnosti prodaje;
- vrste analize prodaje;
- analizo in postopek vrednotenja prodajnega osebja.

Spoznali boste naslednje pojme: analiza prodaje, vrednotenje prodaje, identificiranje in klasificiranje stroškov, alociranje stroškov, analiza dobičkonosnosti, standardi vrednotenja, merila vrednotenja.

Dobili boste odgovore na vprašanje: Zakaj mora vodstvo prodaje opravljati analizo uspešnosti prodaje? V čem je razlika med analizo prodaje in vrednotenjem prodaje? Kaj mora vodstvo prodaje narediti v primeru odmikov od standardov? Kakšen je postopek analize stroškov prodaje? Na kakšen način vrednotimo uspešnost prodajnega osebja?

Analiza prodaje obsega **zbiranje, klasificiranje, primerjanje in proučevanje podatkov** glede realizacije obsega prodaje. Zajema analizo dogajanja v zvezi s količinskim in vrednostnim obsegom prodaje. Uspešna je, kadar pomaga pri načrtovanju in usmerjanju prodajnih naporov. Analiza prodaje mora biti opravljena in organizirana tako, da omogoča transparenten pregled nad realiziranim obsegom prodaje in eventualnimi odstopanji.



Trženje in prodaja – LEK

V skladu z organizacijo in s strateškimi usmeritvami Sandoza so lani povečevali delež prodaje družbam v skupini Sandoz, ki tržijo izdelke na posameznih trgih.

Vodilni Lekovi trgi v letu 2007 so bili Rusija, Poljska, Slovenija in ZDA. Lek kot del globalne družbe Sandoz prodaja tako lastne izdelke kakor izdelke drugih Sandozovih družb. V letu 2007 so zmanjšali obseg prodaje nekaterih izdelkov drugih Sandozovih družb preko Leka v ZDA, tako da so zdaj ZDA med vodilnimi Lekovimi trgi, po prodaji na četrtem mestu. Prodajo na domačem, slovenskem trgu je še naprej zaznamovalo nadaljnje zniževanje cen, medtem ko je Lekova prodaja na drugih ključnih območjih rasla. Visoko rast smo dosegli v Ruski federaciji (29,9 %), rasli smo tudi v naši tradicionalni regiji Srednja in Vzhodna Evropa (14 %).

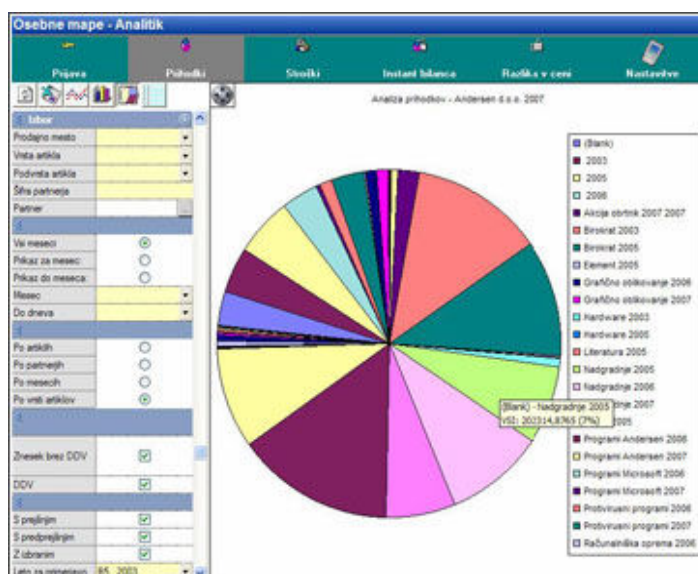
Lek je ponovno ustvaril največ svoje prodaje s farmacevtskimi izdelki (zdravila na recept), najvišjo rast prodaje je dosegel pri zdravilih brez recepta. V Sloveniji je Lek v segmentu zdravil brez recepta (Lekova domača lekarna) ohranil vodilno mesto in povečal tržni delež na 23,7 %.

Izjemno rast so dosegli vodilni izdelki brez recepta, in sicer Linex (31 %), Persen (55 %) in Immunal (26 %); vsi trije se uvrščajo med 10 vodilnih Lekovih izdelkov (<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3902/>, 24. 05. 2010).



Na primeru podjetja LEK analizirajte obseg prodaje po posameznih prodajnih področjih in po posameznih izdelkih (glejte poglavje 6). Ugotovite trend prodaje in trend tržnih deležev (glejte poglavje 4). Poskusite presoditi vzroke za odstopanja in pripravite predloge za povečanje prodaje na trgu ZDA.

Osnovni cilj analize prodaje je ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti prodaje. Z analizo prodaje je omogočeno ugotavljanje odstopanj in primerjava s postavljenimi prodajnimi cilji in splošnimi cilji podjetja. Pomaga tudi pri planiranju prodaje in usmerjanju prodaje. **Analiza prodaje je koristna in učinkovita** takrat, kadar nam omogoča primerjavo različnih podatkov med seboj in to v različnih časovnih obdobjih.





Analiza prodaje je osnova za vrednotenje prodaje, ki je širši pojem od analize prodaje.

Vrednotenje prodaje pomeni ugotavljanje odstopanj (pozitivnih, negativnih) od zastavljenih ciljev prodaje, iskanje vzrokov za konkretna odstopanja ter opredelitev predlogov za korigiranje odstopanj.

Tabela 15: Najpogostejše parametri analize prodaje

Celoten obseg prodaje (skupno in po posameznih parametrih)	Obseg stroškov (skupno in po posameznih parametrih)	Dobičkonosnost (skupno in po posameznih parametrih)
Ugotavljanje odstopanj od zastavljenih prodajnih ciljev	Ugotavljanje odstopanj od planiranih stroškov	Ugotavljanje odstopanj od planirane dobičkonosnosti

Vir: Lasten

Najpomembnejše vrste analize prodaje so naslednje:

- analiza obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih;
- analiza obsega prodaje po posameznih izdelkih ali grupah izdelkov;
- analiza obsega prodaje po posameznih kupcih in po posameznih ključnih odjemalcih;
- analiza tržnih deležev;
- analiza obsega prodaje po posameznih prodajalcih in prodajnih zastopnikih;
- analiza obsega prodaje po posameznih prodajnih ali distribucijskih kanalih.

Standardi za analizo prodaje po posameznih parametrih so običajno zapisani in opredeljeni kot konkretni cilji v operativnih načrtih prodaje (na primer: prodaja 10 enot določenega izdelka v naslednjem mesecu na prodajnem področju Koper z okolico).

8.1 ANALIZA CELOTNEGA OBSEGA PRODAJE V PODJETJU

Analiza podatkov o celotnem obsegu prodaje podjetja predstavlja zelo pomembno vrsto analize, ki pa je tudi najenostavnejši in najcenejši korak analize prodaje. Taka analiza daje vodstvu prodaje neko splošno sliko vrednosti in gibanja prodaje.

Analiza prodaje običajno temelji na določenih kazalnikih uspešnosti prodaje. Podjetje izbere take kazalnike, s katerimi lahko kontinuirano spremlja uspešnost prodaje. Med najbolj uporabnimi kazalniki najdemo naslednje:

Uspešnost prodaje glede na vse porabljene stroške prodajne aktivnosti:

$$\frac{\text{Vrednost vseh stroškov}}{\text{Obseg celotne prodaje}}$$

Uspešnost prodaje glede na doseženo povprečno višino prodajnih cen:

$$\frac{\text{Dosežena prodajna cena}}{\text{Povprečna tržna cena}}$$

Uspešnost prodaje glede zanesljivosti in glede točnosti dobavnih rokov:


$$\frac{\text{Vrednost pravočasno prodanega blaga}}{\text{Celotna vrednost prodaje}}$$

Število/vrednost reklamacij glede na obseg prodaje:

$$\frac{\text{Vrednost upravičenih reklamacij}}{\text{Celotna vrednost prodaje}}$$

Uspešnost prodaje glede danih popustov in bonifikacij:

$$\frac{\text{Vrednost vseh danih popustov/bonifikacij}}{\text{Celotna vrednost prodaje}}$$

 **Izračunajte kazalnike uspešnosti prodaje podjetja NOLI d. d. Na razpolago imate naslednje podatke: celotna vrednost prodaje je 2,5 milijonov evrov, vrednost vseh stroškov je 1,9 milijonov evrov, vrednost pravočasno prodanega blaga je 1,2 milijona evrov, vrednost upravičenih reklamacij je 67.000 €, vrednost popustov in skontov znaša 215.000 €, povprečna tržna cena je 1.210 €, dosežena prodajna cena pa je 1.290 €.**

Zelo pomembna osnova za analizo obsega prodaje v posameznem letu je **ugotavljanje trenda prodaje podjetja** in trenda rasti ali padca tržnih deležev podjetja skozi daljše časovno obdobje. Seveda pa je treba ugotoviti tudi vzroke za nastanek pozitivnih ali negativnih trendov. Ti vzroki so različni in se lahko nahajajo v okviru podjetja samega: izdelki, cene, zastopniki, distribucijski kanali, prodajno osebje, osebna prodaja, vodstvo prodaje itd. Vzroki pa so tudi v širšem in ožjem okolju podjetja: zakonodaja in predpisi, tehnološki razvoj, struktura in vedenje odjemalcev, konkurentov, dobaviteljev itd.



Tabela 16: Primer analize celotnega obsega prodaje v podjetju

Poslovno leto	Obseg prodaje podjetja (v milijon €)	Koeficient rasti	Obseg prodaje panoge (v milijon €)	Tržni delež (v %) glede na panogo
2008	1,589	+0,136	118,00	1,34
2007	1,398	-0,398	115,00	1,21
2006	1,456	+0,177	117,00	1,24
2005	1,237	---	115,00	1,07

Vir: Lasten



V prilogi si oglejte in rešite Študijski primer 6: Analiza prodaje

8.1.1 Analiza obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih

Izbira ciljnih trgov in obseg prodaje na izbranih trgih je ena najpomembnejših strateških odločitev tako prodajne funkcije kot vodstva podjetja. Realizacijo načrtovanega obsega

prodaje po posameznih prodajnih področjih je potrebno nujno tekoče spremljati. Zato je analiza prodaje po posameznih prodajnih segmentih med najpogostejšimi vrstami analize obsega prodaje. Na osnovi take analize vodstvo prodaje prepozna pravilnost svojih odločitev glede posameznega prodajnega območja.



Poskusite opredeliti vzroke za pozitivna in negativna odstopanja realizirane prodaje od planirane po posameznih prodajnih področjih na primeru tabele 15. Katere predloge bi pripravili za izboljšanje prodaje na trgih z negativno stopnjo rasti?

Cilj analize je primerjava realizacije prodaje s postavljenimi cilji prodaje po posameznih določenih področjih. Analizirati je potrebno po prometu najšibkejša področja, zato da ugotovimo vzroke slabe prodaje, in tudi glede na obseg prodaje najmočnejša področja, zato da ugotovimo vzroke za njeno uspešnost in možnost uporabe oziroma prenos teh ugotovitev iz uspešnega področja na problematično področje.



Tabela 17: Primer analize prodaje po posameznih prodajnih področjih
(v milijon €)

Prodajno področje	Leto 2008	Leto 2009 (realizacija)	Plan za leto 2009	Indeks (realizacija 08/plan)
Slovenija	1,890	1,670	2,000	83
Avstrija	6,700	7,900	7,500	105
Nemčija	13,500	13,500	14,000	96
Švica	2,100	2,000	2,200	91
Italija	0,980	1,500	1,300	115
Madžarska	0,340	0,450	0,400	113

Vir: Lasten

8.1.2 Analiza obsega prodaje po posameznih izdelkih

Analizo obsega prodaje po posameznih izdelkih opravlja podjetje predvsem iz razloga, ker se z nekaterimi izdelki dosega v okviru celotnega obsega prodaje relativno velik obseg prodaje, vendar niso dobičkonosni in obratno. Zato je tako pomembna tudi analiza obsega prodaje po skupinah izdelkov in po posameznih izdelkih. Najpogostejše analize obsega prodaje po izdelkih so običajno naslednje analize.



Tabela 18: Primer analize prodaje izdelkov po prodajnih področjih za določeno leto
(v kom)

Izdelek	Gorenjska		Dolenjska		Primorska		Štajerska	
	Plan	Realizacija	Plan	Realizacija	Plan	Realizacija	Plan	Realizacija
Izdelek A	2.300	2.350	1.800	1.860	4.300	4.650	3.700	3.900
Izdelek B	1.000	1.000	800	800	500	500	800	800
Izdelek C	1.200	1.100	1.150	1.100	1.300	1.150	1.340	1.200
Izdelek D	9.600	10.600	8.500	9.500	12.800	13.500	10.500	11.100

Vir: Lasten

8.1.3 Analiza obsega prodaje po distribucijskih poteh

Analiza obsega prodaje po posameznih distribucijskih kanalih je sicer koristna, vendar ne daje popolnoma realne slike glede strukture prodaje naprej drugim odjemalcem in končnim porabnikom, ker jih podjetje običajno ne pozna. Podjetje praviloma pozna samo svoje distributerje, razmeroma malo pa strukturo in obseg prodaje na kupce ali odjemalce. Tako lahko na primer distributer s sedežem na enem prodajnem področju izdelke podjetja prodaja tudi na drugem prodajnem področju. Analiza obsega prodaje po prodajnih kanalih je pomembna predvsem iz vidika primerjave obsega prodaje med posameznimi distributerji in kot primerjava med doseženim in načrtovanim obsegom prodaje ter primerjava le-tega s preteklimi leti.

8.1.4 Analiza obsega prodaje po kupcih

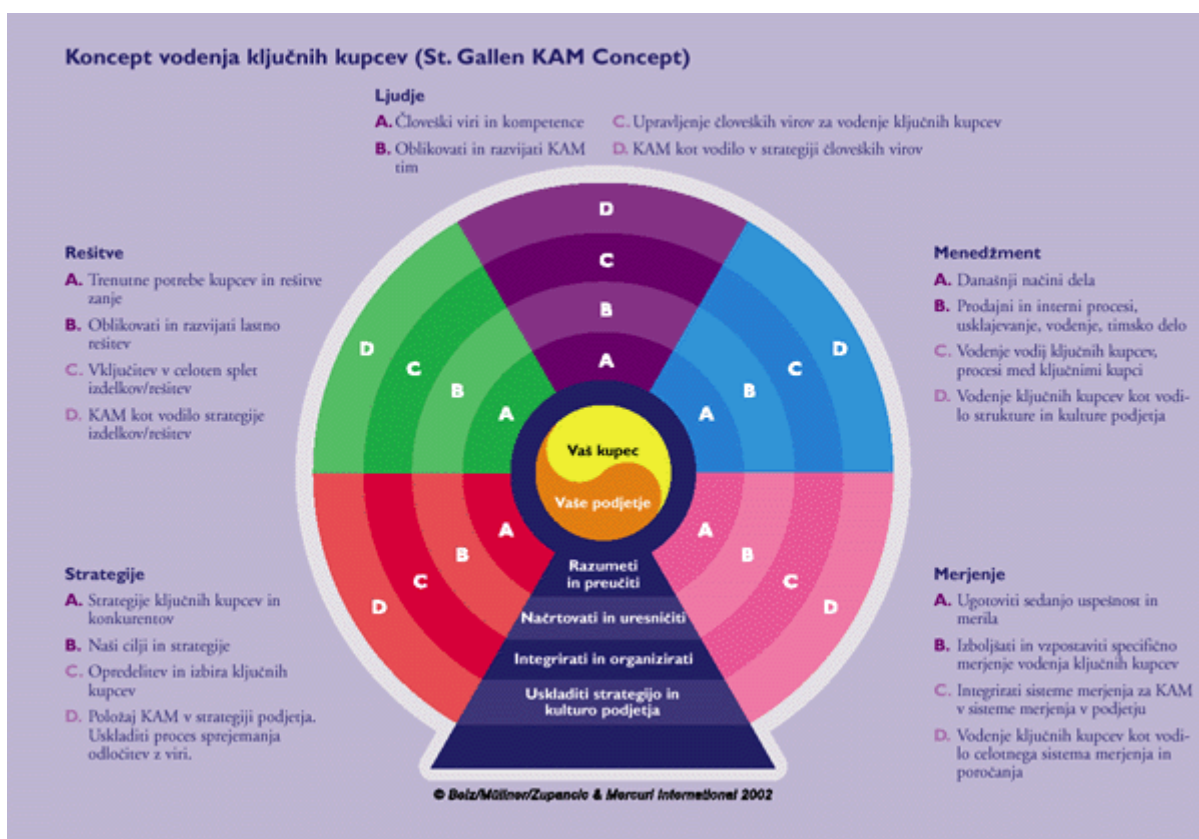
Analiza obsega prodaje po posameznih kupcih podrobno pokaže vodstvu prodaje in prodajalcem gibanje prometa po posameznih kupcih in tako omogoča tekoče spremljanje posameznih kupcev in v primeru odstopanj tudi takojšnjo reakcijo. Ta analiza je tudi osnova prodajalcem pri prodajnih razgovorih s posameznimi kupci (glejte poglavje 6.1.3).

Analiza prodaje po kupcih omogoča vodstvu prodaje, da se lahko odloča glede načina dela in sodelovanja s ključnimi kupci in pomembnejšimi kupci iz skupine A ter z ostalimi kupci iz skupin B in C, ki so za podjetje manj pomembni. Tako lahko podjetje oziroma vodstvo prodaje postavi drugačna merila glede komuniciranja z različnimi odjemalci.

Na osnovi rezultatov analize se lahko prodajno osebje podjetja osredotoči na manjše število ključnih kupcev. Pravilna koncentracija storitev in pozornosti s strani prodajalcev h ključnim kupcem običajno vodi k povečanju dobička in tudi k povečanju celotne prodaje podjetja.



Preberite si članek **Kako se odzvati, ko vam prodaja občutno pade** na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=244140>, 8. 08. 2010.



Slika 29: Koncept vodenja ključnih kupcev
Vir: <http://www.images.google.si> (20. 11. 2009)

Obseg prodaje po posameznih kupcih lahko analiziramo tudi tako, da jih medsebojno primerjamo glede na posamezne parametre (kontinuiteta naročanja, padec ali porast prodaje, struktura prodaje po posameznih izdelkih, dosežena povprečna cena itd.). Tako lahko primerjamo obseg prodaje novih kupcev z obsegom prodaje obstoječih kupcev.



Tabela 19: Primer analize obsega prodaje po posameznih kupcih
(v 000 €)

	Kupec X	Kupec Y	Kupec Z	Kupec W
Prodaja 2008	26.000	13.000	18.000	35.000
Prodaja 2009 (realizacija)	27.000	12.000	19.000	36.000
Plan prodaje za 2009	28.000	13.000	19.500	35.500
Koeficient rasti v % (realizacija/plan)	-3,57	-7,69	-2,56	+1,40
Delež kupca v celotnem obsegu prodaje v 2009 (%)	28,72	12,77	20,21	38,30

Vir: Lasten

8.1.5 Analiza tržnih deležev

Analiza tržnih deležev daje osnovo za primerjavo obsega prodaje podjetja z obsegom prodaje posameznih konkurenčnih podjetij v panogi. Je tudi osnova za preverjanje, kako obseg prodaje podjetja sledi rasti trga. Tržni delež podjetja pove, kakšna je bila prodaja podjetja v odstotku v primerjavi s celotno prodajo panoge na določenem prodajnem področju (glejte poglavje 4). Izrazimo ga lahko količinsko ali vrednostno. Primerjava tržnih deležev (glede na izdelke, konkurente, geografske trge) je koristna zato, ker pokaže tudi dogajanje v zvezi z odzivom kupcev/odjemalcev na ponudbo izdelkov podjetja na trgu.



Tabela 20: Primer analize tržnega deleža prodaje na določenem prodajnem trgu za 3 največje konkurente v panogi
(v 000 kom)

	Celoten obseg prodaje panoge na trgu	Podjetje X	Konkurent B	Konkurent C	Konkurent D
Leto 2008	63.000 kom	3.250 kom	5.600 kom	4.300 kom	2.800 kom
Tržni delež (%)	---	5,16	8,89	6,83	4,44
Leto 2009	61.600 kom	3.650 kom	5.200 kom	4.800 kom	2.900 kom
Tržni delež (%)	---	5,76	8,44	7,79	4,71
Razlika (09/08)		+1,16 %	-0,45 %	+0,97 %	+0,26 %

Vir: Lasten

8.2 ANALIZA STROŠKOV PRODAJE

Analiza stroškov prodaje je v principu finančna kontrola, ki pokaže finančno učinkovitost in uspešnost prodaje oziroma celotne prodajne funkcije. Analiza stroškov je usmerjena na posamezne vrste stroškov prodaje, ki so povezani s posameznimi prodajnimi aktivnostmi. Običajno so to stroški, ki so vezani na pripravo prodaje, na realizacijo prodajnih aktivnosti ter na izvajanje kontrole prodaje.



Analiza stroškov prodaje zajema zbiranje, klasificiranje, primerjanje in proučevanje podatkov o prodajnih stroških podjetja.



Kazalnik dobičkonosnosti prodaje nam pove razmerje med stroški prodaje in vrednostnim obsegom prodaje.

PRIHODKI OD PRODAJE – ODHODKI = POSLOVNI IZID

Analiza obsega prodaje daje vodstvu prodaje zelo pomembne in koristne podatke o obsegu in strukturi prodaje, vendar ne prikaže posledic izvajanja prodajnih aktivnosti, kot so na primer: zniževanje prodajnih cen, spremembe v prodajnih stroških, spremembe prodajnega potenciala ali stopnje zasičenosti z izdelki na določenem trgu.

Analiza stroškov omogoča tudi ugotavljanje vpliva sprememb prodajnih strategij in taktik na dobičkonosnost. Z analizo stroškov dobimo boljši pregled, če primerjamo dejanske prodajne stroške s planiranimi stroški ali stroškovnimi standardi in jih povežemo z obsegom prodaje. **Namen analize prodajnih stroškov** je merjenje in izboljševanje uspešnosti prodaje.



Preberite si članek **Stroški v podjetju**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=271>, 8. 08. 2010.



Preberite si članek **Poti do optimizacije stroškov prodaje** na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=249275>, 8. 08. 2010.



Preberite si članek **Kako v krizi nad stroške prodaje** na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=252730>, 8. 08. 2010.

Podatke o nastalih stroških uporablja vodstvo prodaje za ugotavljanje tistih prodajnih področij, prodajnih funkcij in osebja v prodajnem procesu, ki zahtevajo/povzročajo višje stroške in tiste, ki povzročajo nižje stroške poslovanja.

Analiza stroškov prodaje vsebuje 4 stopnje:

- klasifikacijo oziroma opredelitev posameznih vrst stroškov (naravni, funkcijski, fiksni, variabilni);
- identificiranje in razporejanje (alociranje) naravnih stroškov po posameznih prodajnih funkcijah ter analiza stroškov po funkcijah;
- **alociranje funkcijskih stroškov** po prodajnih področjih in analiza stroškov po prodajnih območjih.

8.2.1 Klasifikacija stroškov

Poznavanje narave stroškov, klasifikacija stroškov ter njihovo razumevanje je osnovni predpogoj za analizo stroškov in njihovega razporejanja ali alociranja. Stroške kvalificiramo ali razvrščamo na naslednje vrste stroškov:

Naravni stroški

Naravni stroški so tisti stroški, ki se nanašajo na predmete dela, delovna sredstva, na delo in storitve, plače, najemnine, pomožni material.

Funkcijski stroški

Funkcijski stroški se nanašajo na posamezne poslovne aktivnosti: stroški osebne prodaje, stroški distribucijskih kanalov, stroški oglaševanja in promocije itd. Pregled in nadzor nad stroški vseh prodajnih funkcij omogoča, da vodstvo pravočasno ukrepa z zmanjševanjem določenih stroškov, z eventualnim zvišanjem cen itd.

Posredni in neposredni stroški

Posredne in neposredne stroške razporejamo na posamezne nosilce in tako lahko natančno ugotovimo, na kateri poslovni dogodek in na katerega nosilca stroškov se nanašajo. Posredni stroški v prodaji so predvsem: najemnina, ogrevanje, razsvetljava, plače, obresti itd.

Neposredni ali direktni stroški so tisti, ki jim lahko takoj določimo nosilca: izdelek, storitev, provizija, potni stroški, plače zaposlenih v prodajnem oddelku itd.

Fiksni in variabilni stroški

Proučujemo jih glede na njihovo gibanje v odvisnosti od vrednosti prodaje. Višina fiksnih stroškov se znižuje glede na enoto prodanih izdelkov in je pomemben parameter poslovnih odločitev glede povečanega obsega prodaje. Variabilni stroški se spreminjajo z obsegom proizvodnje in prodaje. Večji kot je obseg prodaje, višji so variabilni stroški.



Več o stroških boste našli v učbeniku: Bukovnik, M., et al. *Ekonomija*: El. knjiga. Ljubljana: Zavod IRC, 2009 oziroma na spletni strani: <http://www.zavod-irc.si/sl/gradiva/> .

8.2.2 Identifikacija in alociranje stroškov v funkcijske stroške

Faza razporejanja (alociranja) stroškov na posamezne prodajne dejavnosti in aktivnosti je praviloma najtežja naloga. Podatke o stroških je potrebno vedno najprej pretvoriti v funkcijske stroške in jih nato razdeliti po prodajnih aktivnostih, funkcijah in področjih, ki so predmet analize.

Za analizo prodaje je potrebno najprej **opredeliti relevantne prodajne aktivnosti** ali posamezne prodajne enote, nato **določiti posamezne stroške** na tako formirano enoto ter jih temu **ustrezno alocirati**. Prodajne stroške lahko razdelimo na primer: na posamezna naročila, na posamezne prodajne obiske, na posamezne enote prodaje.



Z analizo stroškov po posameznih prodajnih aktivnostih natančno določimo nosilce stroškov ter tiste osebe, ki so odgovorne za gibanje stroškov in posledično za dobičkonosnost.



Tabela 21: Primer razporejanja naravnih stroškov
(v €)

Naravne vrste stroškov	Skupaj stroški	Osebna prodaja (komercialisti)	Oglaševanje in promocija, sejmi	Obdelava ponudb, naročil in fakturiranje
Pomožni material	1.250	350	500	400
Najemnina	12.500	7.800	3.500	1.200
Izobraževanje	890	890	-	-
Osebni dohodki	18.500	9.450	1.250	7.800
Skupaj	33.140	18.490	5.250	9.400

Vir: Lasten



Kot vodja prodaje izdelajte analizo prodajnih stroškov za prodajni oddelk v vašem podjetju tako, da opravite tudi alociranje stroškov v funkcijske stroške. Izračunajte razmerje med obsegom prodajnih stroškov in obsegom prodaje.

8.3 ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI PRODAJNIH PODROČIJ

Za preverjanje uspešnosti prodaje je zelo pomembno tudi ugotavljanje in alociranje stroškov po posameznih prodajnih področjih in ugotavljanje dobičkonosnosti posameznih prodajnih področij. Tudi v tem primeru moramo stroške klasificirati, grupirati in jih razporediti na posamezne prodajne trge oziroma segmente. Zelo težka naloga je predvsem razporeditev fiksnih in posrednih stroškov prodaje.

Analiza dobičkonosnosti prodajnih področij zajema povezovanje podatkov o stroških prodaje po posameznih področjih z analizo vrednostnega obsega prodaje na posameznem področju. Analiza stroškov, ki pokaže zmanjševanje stroškov, ni vedno znak dobičkonosnosti posameznega prodajnega področja. V ozadju je lahko tudi povezanost z manjšim obsegom prodaje. Velja tudi obratno, da so lahko višji stroški povezani s povečanjem obsega prodaje in so pozitivni znak.

Predvsem pa izidi analize dobičkonosnosti zopet pomagajo vodstvu prodaje in prodajalcem, da opredelijo in identificirajo problematična prodajna področja in določijo ukrepe za eventualne negativne odmike ali padec dobičkonosnosti. Samo taki ukrepi prispevajo k uspešnemu poslovanju podjetja.

Vodstvo prodaje lahko uporabi rezultate analize dobičkonosnosti po posameznih prodajnih področjih za določene ukrepe, ki se nanašajo na:

- **ново geografsko razporeditev** prodajnih področij (razdelitev, združitve) ter prilagoditev tržnemu potencialu;
- **na posameznih geografskih področjih se organizirajo novi distribucijski kanali**, lahko se nekateri ukinejo, izgradi se nova zastopniška mreža itd.;
- **opredelijo se ukrepi glede prodajnega osebja**: izobraževanje, povečanje prodajnih obiskov, dodatne oblike promocije, nadzor nad prodajnim osebjem itd.;
- **opustitev določenega prodajnega segmenta** zaradi prevelikih stroškov in premajhnega dobička.

8.4 ANALIZA PRODAJNEGA OSEBJA

Vrednotenje in analiza delovanja prodajnega osebja je pomemben del vrednotenja prodaje. Je eden izmed temeljnih načinov za preverjanje uspešnosti prodaje in temelj za izboljšanje delovanja prodaje.



Prodajno osebje je namreč najpomembnejši del prodaje, vendar tudi njen najdražji del. Pri vrednotenju se ocenjuje uspešnost tako vsakega posameznega prodajalca, kakor tudi posameznih področnih vodij prodaje. Delo vsakega prodajalca se mora primerjati z izbranimi standardi, s ciljem ugotoviti odmike od standardov ali od načrtovanih parametrov. Vse ugotovitve služijo vodstvu prodaje za korekcijo aktivnosti ter tudi za načrtovanje bodočih aktivnosti.

Namen analize in vrednotenja prodajnega osebja je prepoznati tiste prodajalce, ki dosegajo zastavljene prodajne cilje in tudi tiste, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev. Vodstvo prodaje

lahko na osnovi analize posreduje prodajnemu osebju povratne informacije o njihovem delu, jih motivira, jim svetuje, kako naj izboljšajo svoje delo.

Vrednotenje in ocenjevanje prodajnega osebja ni enostavno delo. Prvi problem vrednotenja predstavlja predvsem subjektivnost posameznih metod vrednotenja prodajalcev. Drugi del problema predstavlja veliko število objektivnih dejavnikov in parametrov posameznega prodajnega področja, na katere prodajno osebje nima nobenega vpliva (višina kupne moči – BDP, prodajni potencial, visoka stopnja konkurence, geografska oddaljenost, zelo različne nakupne navade in zahteve, recesija itd.).

Zato ne velja vedno merilo, da je prodajalec z največjim obsegom prodaje najboljši. Tudi prodajalec z manjšim obsegom prodaje je lahko z ozirom na objektivnost tržnih razmer in dejavnikov nadpovprečno sposoben. Objektivno merilo vrednotenja prodajalca v takem primeru je lahko veliko boljši na primer doseženi tržni delež v % z ozirom na celotno obseg prodaje panoge na določenem prodajnem segmentu in ne obseg prodaje.

8.4.1 Postopek vrednotenja prodajnega osebja

Vodstvo prodaje bo vrednotilo prodajno osebje na osnovi predhodno določenih prodajnih ciljev za določeno poslovno obdobje. Na osnovi ciljev vodstvo izbere merila vrednotenja in opredeli standarde vrednotenja. **Standarde vrednotenja lahko predstavljajo doseženi cilji obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih, ali po posameznih odjemalcih, ali po višini tržnih deležev** itd.



»V vsesplošni zasičenosti, ko je težko razlikovati med tehnološko dovršenimi izdelki in njihovimi substituti, postaja **dejavnik uspeha – človek**.«
(Amadea Dobovišek, Delo, 30. 11. 2009)

Na osnovi opravljene analize in primerjave doseženega rezultata z opredeljenimi standardi vodstvo prodaje opravi razgovor s posameznimi prodajalci, jim predstavi rezultate vrednotenja in pozitivna ter negativna odstopanja. Vodstvo prodaje mora v primeru negativnih odmikov od standardov opredeliti ukrepe za uspešnejše delo prodajnega osebja.

Tabela 22: Faze vrednotenja prodajnega osebja

Oprelitev ciljev in načel vrednotenja	Izbor meril vrednotenja	Oprelitev standardov vrednotenja	Primerjava delovanja s standardi	Razgovor s posameznimi prodajalci
---------------------------------------	-------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Vir: Povzeto po Vukovič in Završnik, 2008, 200

Merila vrednotenja so lahko **kvalitativna** in **kvantitativna**. Danes so najbolj uporabljena tista merila, ki se nanašajo na dobičkonosnost oziroma na oceno prispevka posameznega prodajalca v celotnem dobičku podjetja. Katera so najbolj pogosto uporabljena merila, lahko razberete iz tabele 21.

Tabela 23: Kvalitativna in kvantitativna merila vrednotenja prodajnega osebja

Kvantitativna merila	Kvalitativna merila
Delež obsega prodaje posameznega prodajalca v celotni prodaji	Ustvarjalnost, iniciativnost, motiviranost
Število naročil in obdelanih ponudb, kontinuiteta naročil (število naročil/teden)	Splošna znanja, znanja o izdelkih, znanje tujih jezikov, poznavanje prodajnih področij in prednosti ter slabosti konkurentov
Število odjemalcev (novih in obstoječih)	Kakovost odnosov z odjemalci, osebna urejenost ter profesionalnost prodajnega nastopa, zvestoba in zadovoljstvo odjemalcev
Število obiskov pri odjemalcih, število prodajnih predstavitev, število pritožb s strani odjemalcev, število poročil o prodaji in prodajnih obiskih	Načrtovanje in priprava obiskov, upravljanje z časom, kvaliteta prodajnih predstavitev
Število telefonskih razgovorov s potencialnimi odjemalci in število poslanih prodajnih podlog,	Kvaliteta potencialnih odjemalcev
Višina prodajnih stroškov glede na obseg prodaje, višina prodajnih stroškov na posameznega prodajalca, kazalnik dobičkonosnosti	Sposobnost skupinskega dela, odgovornost, poslovna kultura
Število izobraževanj (interna, seminarji, jezikovni itd)	

Vir: Povzeto po Vukovič in Završnik, 2008, 202

Merjenje uspešnosti in vrednotenje posameznega prodajalca je zelo kompleksno. Bistvo vrednotenja je, da se najde in opredeli taka kombinacija meril vrednotenja in razmerja med njimi, ki bodo dala realno sliko uspešnosti prodajnega osebja.

Najbolj pogosta razmerja med posameznimi merili so:

- razmerje med vrednostnim obsegom prodaje in številom prodajnih obiskov;
- razmerje med številom naročil in številom prodajnih obiskov;
- razmerje med številom prodajnih obiskov in številom novih potencialnih kupcev;
- razmerje med številom ključnih kupcev in ostalimi kupci;
- razmerje med porabljenimi stroški na prodajni obisk.

»Odnosi med navedenimi razmerji so prikazani v modelu štirih meril v obliki enačbe, ki vključuje aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo prodaje« (Snoj, 2005, 271):



Vrednostni obseg prodaje = število delovnih dni × (število prodajnih obiskov/število delovnih dni) × (število naročil/število prodajnih obiskov) × (vrednostni obseg prodaje/število naročil)



Kratek povzetek poglavja

Analiza prodaje omogoča ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti vseh pomembnih elementov prodaje ter **ugotavljanje odmikov** od zastavljenih prodajnih ciljev. Vodstvu prodaje daje osnovo za ukrepanje. **Standardi** za analizo prodaje so običajno opredeljeni kot konkretni prodajni cilji v operativnih načrtih prodaje.

Analiza prodaje je tudi osnova za **vrednotenje prodaje**, ki je širši pojem od analize prodaje, saj zajema tudi **ugotavljanje vzrokov** za nastala odstopanja od načrtovanih ciljev in od standardov ter opredelitev predlogov in aktivnosti za korigiranje odstopanj.

Poleg **analize celotnega obsega prodaje**, ki je pomemben kazalnik uspešnosti prodaje podjetja in splošne slike vrednosti in gibanja prodaje, poznamo še **analizo obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih** in **analizo obsega prodaje po posameznih kupcih**.

Analiza stroškov prodaje in njene dobičkonosnosti je v bistvu finančna kontrola, ki pokaže vodstvu prodaje in tudi prodajalcem učinkovitost posameznih prodajnih aktivnosti. Analiza stroškov omogoča vodstvu, da ugotavlja posledice sprememb določenih prodajnih strategij in taktik.



Vprašanja za ponavljanje

1. Kaj vse zajema analiza prodaje in kakšen je cilj analize?
2. Kakšna je vsebinska razlika med pojmom analiza prodaje in vrednotenje prodaje?
3. Kako bi se lotili analize obsega prodaje (za 3 pretekla leta) po posameznih prodajnih področjih. Npravite predlog analize?
4. Katere standarde uporablja analiza prodaje za primerjavo podatkov in odmikov?
5. Opredelite vsaj 3 razloge, zakaj je analiza prodaje po odjemalcih pomembna?
6. Kakšna je vsebinska razlika med analizo prodaje in analizo stroškov prodaje?
7. Opredelite na konkretnem primeru cilj vrednotenja in ocenjevanja prodajnega osebja?

9 ZAPOSLOVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

»Kot je rekel Nelson Mandela, je dober vodja tisti, ki sledi čredi, da ta niti ne opazi, da je vodena. Skušam voditi na ta način, poskušam prepoznati talente v podjetju, jih pravilno motivirati in usmerjati.«

(Janez Škrabec, direktor, RIKO Group d. d.)

V tem poglavju boste spoznali:

- cilje in proces zaposlovanja prodajnega osebja;
- opredelitev profila prodajnega kadra;
- osnovne sestavine opisa delovnega mesta v prodaji;
- načine iskanja in pridobivanja novih sodelavcev v prodaji;
- pomen in cilje izobraževanja in usposabljanja prodajnega osebja;
- pomen in načine motiviranja in nagrajevanja prodajnega osebja;
- cilje in oblike nagrajevanja zaposlenih v prodajni službi.

Spoznali boste naslednje pojme: profil prodajnega kadra, formalno izobraževanje, neformalno izobraževanje, strokovno usposabljanje, kognitivni cilji, afektivni cilji, psihomotorični cilji, stimuliranje, motiviranje, motivacijski faktorji, fiksna plača, provizija.

Dobili boste odgovore na vprašanja: Katere stopnje zajema proces zaposlovanja prodajnega osebja? Kako napravimo opis del in nalog zaposlenega v prodaji? Kakšen mora biti profil zaposlenega v prodaji? Kakšen je namen strokovnega usposabljanja in katere skupine ciljev so pomembne? Kateri so najpomembnejši motivacijski faktorji? Kaj vse mora upoštevati uspešen sistem nagrajevanja prodajalcev?

»Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in odjemalci. Prodajni predstavnik pooseblja podjetje številnim odjemalcem in prinese podjetju zelo potrebne informacije o odjemalcu. Zato mora podjetje temeljito premisliti, kako bo zasnovalo prodajno ekipo – namreč, kako bo razvilo cilje, strategije, določilo organizacijo in obseg prodajnega osebja ter nagrajevanje« (Kotler, 2003, 638).



Katere osebnostne značilnosti bi pripisali odličnim prodajalcem? Te so: osebni nastop, visoka stopnja notranje motivacije, sposobnost empatije in sposobnost prepričevanja.

Prodaja je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij podjetja. Glede na njen pomen ter pomen kvalitete prodajnega osebja ter njihovega vpliva na uspešnost prodaje je naloga vsakega podjetja, da z vso skrbnostjo išče, izbira, usposablja, nagrajuje in motivira prodajno osebje.

Na pridobivanje ter izbiro prodajnega osebja vpliva več dejavnikov v okviru podjetja. Med njimi so najpomembnejši naslednji dejavniki:

- velikost podjetja ter njegova tržna in prodajna usmerjenost;
- konkurenca v panogi;
- vrsta izdelkov, ki so predmet prodaje;

- vrsta odjemalcev;
- zahtevnost glede intenzivnosti in različnosti komuniciranja z odjemalci;
- zahtevana posebna strokovna znanja ali znanje jezikov;
- način reševanja reklamacij.

Tabela 24: Proces zaposlovanja prodajnega osebja

Določitev ciljev zaposlovanja prodajnega osebja	Ugotovitev potrebe po novem prodajnem osebju	Ustrezen opis del in nalog za novo delovno mesto in opredelitev profila delavca v prodaji	Načini pridobivanja ustreznega prodajnega osebja	Odločitev o izbiri, zaposlitev, nagrajevanje, motiviranje
---	--	---	--	---

Vir: Lasten

9.1 ZAPOSLOVANJE OSEBJA V PRODAJI



Primer 9: Razpis za prosto delovno mesto: Vodja prodaje M/Ž

- 1. O podjetju:** Uspešno mednarodno podjetje na področju prodaje farmacevtskih izdelkov.
- 2. Opis delovnega mesta:**
Vodja prodaje bo odgovoren za prodajo na področju celotne Slovenije, za oblikovanje in definicijo prodajne strategije, vodenje in nadzor prodajnih aktivnosti, poročil in napovedi, skrb za kvaliteto ponudb, za vodenje in koordiniranje prodajnih projektov, za definicijo in spremljanje cenovne politike, uresničevanje »key account managementa« ter vodenje, izobraževanje in motivacijo prodajnega tima sodelavcev. Delovno mesto zahteva odlične komunikacijske, pogajalske in analitične sposobnosti.
- 3. Pričakujemo:**
Od kandidatov pričakujemo:
 - VI. stopnja izobrazbe ekonomske oziroma druge primerljive smeri;
 - 5 let do 8 let delovnih izkušenj na primerljivih delovnih mestih;
 - ustrezne reference iz naslova prodajnih rezultatov;
 - sposobnosti učinkovite komunikacije na različnih nivojih;
 - ciljna usmerjenost, sposobnost sledenja ter doseganja rokov;
 - vodstvene sposobnosti ter sposobnosti delegiranja in motiviranja;
 - sposobnost dela in vodenja več projektov hkrati;
 - fleksibilnost in pripravljenost na delo v stresnih situacijah;
 - aktivno znanje angleškega jezika.
- 4. Nudimo:**
Nudimo vam dinamično in odgovorno delo v vodilnem podjetju na svetu na področju upravljanja s človeškimi viri, pogoje dela in nagrajevanje po zahodnoevropskih standardih, možnost izobraževanja ter napredovanja v skladu z vašimi poklicnimi ambicijami in potenciali.

Vaše prijave z življenjepisom v slovenskem in angleškem jeziku sprejemamo na naslov: Libera. d.o.o., Vzorčna ulica 15b, 1000 Ljubljana oziroma na elektronski naslov: zaposlitev@libera.si.

Zaposlovanje osebja v prodaji je proces, s katerim želi podjetje pridobiti in nato tudi obdržati najboljše prodajno osebje, ki bo dobro in uspešno opravljalo svoje delo.



Cilj zaposlovanja je dober prodajni kader, ki bo dosegal najboljše možne rezultate v čim krajšem času, pri tem porabil kar najmanj stroškov ter bil hkrati sposoben skupinskega dela.

Zavedati se je potrebno dejstva, da je zelo težko dobiti in obdržati dober in profesionalen prodajni kader. V podjetjih se vse bolj zavedajo pomena, ki ga imajo za njih sposobni prodajalci (komercialisti, vodje prodaje), zato postaja konkurenčen boj na področju pridobivanja in ohranjanja sposobnega prodajnega kadra vse ostrejši.



»Pri izbiranju novega prodajalca izkušnje niso potrebne, so pa zaželene. Tudi zunanost ni zanemarljiva. Z ustrezno urejenostjo pokažemo spoštovanje do stranke, kupca. Osebno iščem veliko kadrov za področje trženja farmacevtskih izdelkov. Med seboj lahko primerjam podjetja evropskega, ameriškega in slovenskega izvora. Predvsem ameriška iščejo osebe, ki so zelo samozavestne, osebnostno močne, ciljno usmerjene in imajo zelo visok razvojni potencial. Evropska podjetja pogosteje iščejo le pridne delavce, ki bodo izpolnjevali ukaze vodstva. Slovenska pa pogosto iščejo tržnike, ki ne bodo prerasli svojih vodij. Ali pa se pri njih zaposlujejo osebe, ki niso prišle skozi selekcijske postopke mednarodnih podjetij.«

(Eva Boštjančič, svetovalka v podjetju BRIO d. o. o.)



Kritično presodite vsebino zgoraj navedenega članka (podjetje Brio) in jo povežite z razpisnimi pogoji za vodjo prodaje iz Primera 10. Utemeljite razlike.

Kadar ima podjetje oziroma vodstvo prodaje upravičeno potrebo po novem prodajnem kadru, mora najprej **opredeliti profil kadra**, ki ga potrebuje, in opredeliti njegova dejanska dela. Razlogi za zaposlovanje novega prodajnega kadra so različni: odpoved delovnega razmerja obstoječega prodajalca, zaposlitev na novo zaradi povečanja obsega dela ali zaradi povečanja prodaje, napredovanje obstoječega prodajalca na drugo delovno mesto itd.



Preberite si članek **Zaposlovanje odličnih prodajalcev**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3942&ID=12814>, 8. 08. 2010.

Pridobivanje in izbira prodajnega kadra mora temeljiti na podrobnem opisu delovnih nalog ter opredeljenih zahtev, ki jih mora bodoči prodajni delavec izpolnjevati, da bo lahko uspešno opravljal vsa tista opravila, ki so sestavni del delovnih nalog določenega delovnega mesta.



9.1.1 Opis delovnega mesta

Opis delovnega mesta mora biti natančen, realen in mora zajemati vse tiste naloge in opravila, ki naj jih novi delavec opravlja. Pravilen opis dela je pomemben sicer ne samo za novega sodelavca, ampak tudi za obstoječi prodajni kader, ker je takšen opis pravzaprav sistematiziran skup opravil in nalog za vsakdanje naloge posameznikov v prodaji.

Opis dela naj bi vseboval naslednje sestavine:

- **naziv delovnega mesta:** ime dela/delovnega mesta, ki ga bo prodajni delavec opravljal. Naziv mora biti kratek, jasen in razumljiv;
- **namen delovnega mesta in cilji:** gre za opis osnovnega razloga konkretnega delovnega mesta in opredelitev ciljev, ki jih mora dosežati zaposleni delavec na tem delovnem mestu;
- **pristojnosti in odgovornosti:** opredeliti je potrebno, katere pristojnosti ima delavec. Gre za opredelitev različnih pristojnosti kot na primer: finančnih, marketinških, prodajnih in drugih pristojnosti. Ravno tako je potrebno opredeliti odgovornost, ki jo ima prodajni delavec na razpisanem delovnem mestu;
- **naloge** – opredelitev nalog delovnega mesta je pomembna zato, ker so z nalogami opredeljeni tudi cilji delovnega mesta;
- **nagrajevanje** – opredeliti je potrebno način in višino nagrajevanja glede na zahtevnost delovnega mesta. Uporablja se tako materialno kot nematerialno nagrajevanje (stimulacije).

Šele ko je izdelan opis delovnega mesta, se lahko v prodajni službi opredeli **profil** delavca, ki ga na določenem delovnem mestu potrebujejo.



Primer 10: Opis delovnega mesta v prodajni službi

Naziv delovnega mesta	Vodja prodaje za področje Gorenjske. Izdelčna skupina: pralni stroji
Namen delovnega mesta	Povečati prodajo za najmanj 8 %, vzdrževati zunanjo podobo podjetja, povečati tržni delež na 5 % na tem prodajnem področju
Odgovornosti	Realizacija mesečnih in letnih načrtov, povečanje prodaje na definiranem prodajnem področju za 10 %, zagotavljanje zadovoljstva odjemalcev, posebno ključnih odjemalcev, pridobiti vsaj 5 novih odjemalcev
Pristojnosti	Določanje plačilnih rokov (največ do 60 dni), odobravanje posebnih popustov odjemalcem (največ do 5 %), poslovna kosila, reševanje reklamacij
Poznavanje	Poznavanje poslanstva in vizije podjetja, dobro poznavanje tehničnih lastnosti izdelkov ter njihovih koristi, poznavanje prodajnega področja, poslovanje odjemalcev, poznavanje prodajnih tehnik
Naloge / Cilji	Izboljševanje odnosov z odjemalci, zagotavljanje kvalitetnih tržnih informacij glede panožne konkurence, pridobivanje potencialnih odjemalcev

Vir: Lasten

9.1.2 Opredelitev profila prodajnega kadra

Opredelitev profila prodajnega kadra naj bi zajemal naslednje parametre:

- **fizična pojava:** na osnovi opisa delovnega mesta ter opredeljenih zahtev in pogojev se določijo konkretni standardi: starost, zdravstveno stanje, zunanji videz, psihološke sposobnosti, inteligenca, čustvena inteligenca, sposobnost komuniciranja (retorika) itd;
- **izobrazba in delovne izkušnje:** zahtevana vrsta (smer) in stopnja izobrazbe, dosedanje delovne izkušnje na splošno in na podobnih delovnih mestih, dodatna izobraževanja;
- **posebne zahteve:** vozniški izpit, pogajalske sposobnosti, znanje tujih jezikov, obvladovanje računalniških programov in podobno;
- **hobiji in interesne dejavnosti:** interesne dejavnosti kandidata so lahko tudi pomemben parameter njegove osebnosti, ki lahko pripomorejo pri opravljanju zahtevanega delovnega mesta;
- **ostali pogoji:** pri določenih delovnih mestih je potrebno upoštevati na primer delo brez urnika, daljše odsotnosti od doma zaradi potovanj.



9.1.3 Načini za pridobivanje novega prodajnega kadra

Pred pridobivanjem novih prodajnih kadrov je potrebno določiti objektivne in realne kriterije glede novega prodajnega kadra (izobrazba, izkušnje, zunanji videz, izkušnje, poznavanje stroke), ki ga prodaja potrebuje. Ti kriteriji so tudi pomoč pri odločitvi glede načina izbiranja novega sodelavca.

Poznamo naslednje načine za pridobivanje novih sodelavcev:

- **notranja izbira sodelavcev** za prodajno službo (pridobivanje v samem podjetju). Kot način izbiranja je lahko tudi napredovanje prodajnega delavca na bolj zahtevno in odgovorno delovno mesto;
- **pridobivanje na osnovi objave** preko dnevnih časopisov, strokovnih revij in drugih časopisov, preko radia televizije ali preko interneta;
- **pridobivanje s pomočjo specializiranih svetovalnih organizacij**, ki so specializirane predvsem za iskanje izkušenih in sposobnih strokovnjakov;
- **pridobivanje je možno tudi na osnovi priporočil** s strani poslovnih partnerjev (dobavitelji, odjemalci, univerza itd.).



Primer 11: Vprašalnik za presojo števila potrebnih prodajalcev na prodajnem področju
(povzeto po Detroy et al., 2007, 60)

Kriteriji	Oznaka	Število kupcev Število obiskov Število ur (stanje)	Število kupcev Število obiskov Število ur (plan)	Opombe
Število obstoječih kupcev	OK	200		
Ključni kupci	KK	10		
A - kupci	AK	60		
B - kupci	BK	250		
C – kupci	CK	40		
Število potencialnih kupcev	PK	70		
Pomembni PK	PPK	35		
Manj pomembni PK	MPK	35		
Potrebna frekvenca obiskov na leto	O			
Ključni kupci	KO	7× na leto		
A – kupci	AO	5× na leto		
B – kupci	BO	3× na leto		
C – kupci	CO	1× na leto		
Pomembni PK	PKO	3× na leto		
Manj pomembni PK	MPO	1× na leto		
Razpoložljivi dnevi za obisk v letu				
Dnevi v letu		365		
Delovni dnevi		261		
Dopusti		-26		
Bolniške, prazniki		-14		
Potrebna prisotnost v pisarni		-60		
Sejmi, seminarji		-10		
Efektivni dnevi za obisk	ED	151		
Razporeditev časa v dnevu obiska				
Skupni čas		12 ur		
Čas potovanja		5 ur		
Čakanje na kupce, zastoji na cestah itd.		1 ura		
Uvodni razgovor		0,5 ure		
Efektivni čas razgovora/kupca	EČR	1,5 ure		
Število možnih obiskanih kupcev/dan		2,5 kupcev		

Formula za število potrebnih prodajalcev (zadolženi za obiske kupcev na posameznih prodajnih področjih) je naslednja:

$$\frac{(KK \times KO) + (AK \times AO) + (BK \times BO) + (CK \times CO) + (PPK \times PKO) + MPK \times MPO}{ED \times \text{obiski/dan}}$$

$$\frac{(10 \times 7) + (60 \times 5) + (250 \times 3) + (40 \times 1) + (35 \times 3) + (35 \times 1)}{151 \times 2,5} = 3,5 \text{ prodajalcev}$$

? *Izračunajte na primeru določenega izbranega podjetja, koliko prodajalcev bi potrebovali za obiske kupcev. Uporabite postopek in formulo za izračun iz Primera 11.*

9.2 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE PRODAJNEGA KADRA

Prodaja postaja zaradi naraščanja konkurence, globalizacije, razvoja informacijske tehnologije vse bolj strokovno zahtevno delo. Prodajalci pa so tisti, ki naredijo na odjemalca prvi in pogosto zelo pomemben vtis o podjetju. Zato postaja izobraževanje in strokovno usposabljanje lastnega prodajnega kadra zelo pomemben in permanenten proces v podjetjih.

Izobraževanje pomeni formalno pridobivanje različnih vrst znanja v šolah ali v drugih institucijah, ki so specializirane za opravljanje te dejavnosti. Ko človek zaključi določeno stopnjo formalnega izobraževanja, dobi kot potrdilo o zaključenem izobraževanju diplomu ali pa kakšno drugo ustrezno potrdilo o stopnji izobrazbe.



Usposabljanje, predvsem tu mislimo strokovno usposabljanje pa je pridobivanje specifičnega strokovnega znanja, ki je povezano z določenim delovnim mestom. Strokovno usposabljanje največkrat opravljajo strokovnjaki v samem podjetju, v katerem so tudi zaposleni. S strokovnim usposabljanjem v podjetju zaposleni ne pridobijo formalne stopnje izobrazbe.

! **Izobraževanje in usposabljanje ne omogočata samo pridobivanja dodatnih znanj in sposobnosti, temveč sta za prodajno osebje tudi zelo pomembna motivatorja za nadaljnje delo in učinkovito orodje v rokah vodstva prodaje.**

Kljub temu da je znanje prodajnega osebja ter njihovo kontinuirano izobraževanje in usposabljanje tako zelo pomembno za podjetje, vodstvo prodaje temu pogosto posveča bistveno premalo pozornosti in časa. Velikokrat je vodstvo mnenja, da je za novo zaposlene prodajalce dovolj, če jih na hitro poučijo o osnovnih značilnostih podjetja in o karakteristikah prodajnega programa. Nato pa so pogosto prodajalci prepuščeni samemu sebi, dajo jim delovno mizo in kratka navodila glede pravil in dolžnosti.

Dejstvo je in tudi praksa kaže, da imajo nekateri delavci dejansko za prodajanje več smisla kot drugi. **Toda odlični in visoko motivirani prodajni kadri so predvsem rezultat tako lastnih**

velikih vložkov v formalno izobraževanje kakor tudi velikih vložkov v kontinuirano strokovno usposabljanje. Pomembna pa je tudi kombinacija izkušenj in znanj.



Preberite si članek **Kdo je lahko dober prodajalec** ki je na voljo na spletni strani: <http://www.blazkos.com/dober-prodajalec.php>, 8. 08. 2010.



V proizvodnih podjetjih velja prepogosto pravilo ali miselnost, da za uspešno prodajanje izdelkov zadostuje predvsem dobro poznavanje tehničnih značilnosti izdelkov. Takšno znanje je sicer tudi pomembno, vendar samo tako znanje ne zadošča, potrebna so nujno tudi druga formalna in strokovna znanja ter obvladovanje prodajnih tehnik.



Primer 12: Strokovno usposabljanje prodajnega osebja v podjetju AJM d. o. o. Pesnica

1. **Podjetje:** AJM je na tržišču prisotno že od leta 1990 in ima dolgoletno tradicijo v izdelavi oken in vrat iz PVC in aluminija. Izbor izdelkov je velik: okna, vrata, zimski vrtovi, aluminij fasade, rolete, polkna, strešna okna in garažna vrata. Njihove odlike so kvaliteta (certifikati o kakovosti), zanesljivost, točnost in odlične poprodajne storitve. Mednarodno priznanje za poslovno uspešnost in kvaliteto so prejeli v Rimu – Trade Leader's Club.



2. **Poslanstvo in vizija:** Da bodo kupci oken in vrat še bolj zadovoljni z izdelki in storitvami podjetja. »Skozi naše okno je boljši pogled na svet«.
3. **Prodajna področja:** Slovenija, Hrvaška, Avstrija, Italija, Nemčija, Švica, Albanija. Prodajno-tehnične podloge katalogi so natisnjeni v 7 jezikih.
4. **Obseg prodaje (2008):** 34,0 milijona €.
5. **Število zaposlenih:** 300 delavcev.
6. **Prodajno osebje:** vodja prodaje, prodajalci (strokovni delavci).
7. **Strokovno usposabljanje:** Vodstvo podjetja in vodstvo prodaje se zavedata, da je uspešnost njihove prodaje odvisna od znanja, strokovnosti in osebnih značilnosti prodajnega kadra. Izobraževanju in strokovnem usposabljanju prodajnega osebja namenjajo še posebno skrb. Strokovno usposabljanje je v podjetju AJM permanenten proces. Oblike strokovnega usposabljanja, ki jih uporablja vodstvo za svoj prodajni kader, so naslednje:
 - strokovno usposabljanje prodajnega osebja: vodja prodaje organizira mesečno usposabljanje prodajalcev in je tudi izvajalec. Cilj usposabljanja je seznanjanje osebja z tehničnimi novostmi (kognitivni cilji) tako v podjetju kot tudi na trgih in tudi uporabljanje teh novosti. Usposabljanje je običajno na sedežu podjetja;
 - strokovno usposabljanje prodajnega osebja, prodajnih predstavnikov in monterjev. To usposabljanje organizira vodja prodaje. Izvajalci usposabljanja so tuji strokovnjaki ali od dobaviteljev (npr. Rodenberg iz Nemčije kot dobavitelj vratnih polnil, ROTO okovje) ali pa iz tujih institucij, ki izvajajo npr. usposabljanje montaže oken in vrat po RAL smernicah;
 - jezikovno izobraževanje: podjetje organizira učenje tujih jezikov (nemščina, italijanščina) za prodajno osebje. Učenje poteka na sedežu podjetja. Podjetje organizira in plača stroške jezikovnih tečajev;
 - treningi prodaje (psihomotorični cilji – prodajni postopki, ravnanje s kupci). Treninge prodaje izvajajo zunanje institucije. Zadnji prodajni trening so imeli na Rogli. Treninge organizira in plača podjetje AJM;
 - udeležba prodajnega osebja na različnih specializiranih seminarjih, ki jih organizirajo svetovalna podjetja (obvladovanje prodajnih tehnik, prodajnih pogajanj, obvladovanje ugovorov itd).
8. **Strokovno usposabljanje** posameznih prodajalcev je dodatno namenjeno posameznim prodajalcem kot strokovnim delavcem in sicer s ciljem obvladovanja najpomembnejših odjemalcev podjetja. Tem je namenjeno tehnično in komercialno usposabljanje, da optimalno usklajujejo delo z ključnimi odjemalci. Podjetje AJM je še posebej organiziralo šolanje strokovnega delavca (gradbena stroka) v prodaji za specialista za javne razpise in naročila.

9.2.1 Cilji in vsebina strokovnega usposabljanja

Pri strokovnem usposabljanju poznamo **tri skupine ciljev** (povzeto po Potočnik, 2001, 388):

- **kognitivni ali spoznavni** – Ti cilji so povezani z poučevanjem prodajnega osebja glede pomembnejših tehničnih, funkcionalnih in tržnih značilnosti izdelkov, ki jih bodo prodajali. Ravno tako se prodajno osebje poučuje o značilnostih in specifikah posameznih odjemalcev ter panožnih konkurentov ter o poznavanju substitutov itd.;
- **afektivni ali čustveni cilji** – Povezani so z ustvarjanjem pozitivnih vrednosti in vedenja do okolja, z ustvarjanjem poslovne kulture. Nanašajo se na poučevanje za pripravo učinkovite prodajne predstavitve izdelkov;
- **psihomotorični cilji** – To so cilji, ki se nanašajo na prodajne tehnike in poznavanja prodajnih postopkov, na vljudno vedenje prodajalcev, učinkovito in jasno predstavljanje prednosti izdelkov. Cilj je usposobiti prodajalca k odgovornem odnosu do odjemalcev, racionalnem razporejanju delovnega časa itd.

Tabela 25: Cilji in metode strokovnega usposabljanja prodajnega osebja

Cilj strokovnega usposabljanja	Učne metode
Kognitivni cilji	Predavanja, razprave z vprašanji in odgovori, obravnava primerov
Afektivni cilji	Igranje vlog, obravnava primerov, usposabljanje pri delu (on the-job-training)
Psihomotorični cilji	Igranje vlog, obravnava primerov, nastop v skupini, samostojen nastop (pred sodelavci)

Vir: Potočnik, 2001, 388

Namen strokovnega usposabljanja je: povečanje obsega prodaje kot celote in/ali na določenem prodajnem območju, zmanjšanje stroškov zaposlenih v prodaji in povečanje dobička, profesionalizacija odnosov z odjemalci, samostojno delo prodajnega osebja brez neprestanega nadzora.



Katera znanja so za prodajno osebje najpomembnejša? S strokovnim usposabljanjem naj bi prodajno osebje pridobilo naslednja znanja:

- **poznavanje podjetja**, njegovega poslanstva in vizije, značilnosti poslovanja podjetja;
- **poznavanje izdelkov podjetja**, njihovih tehničnih karakteristik, pomanjkljivosti in prednosti izdelkov, poznavanje substitutov, koristi izdelkov za kupce, konkurenčne prednosti;
- **poznavanje prodajnega trga podjetja**, značilnosti posameznih prodajnih področij, panožno konkurenco, tržne deleže podjetja na posameznem prodajnem segmentu;
- **poznavanje odjemalcev**, predvsem pa ključnih odjemalcev in vse njihove značilnosti na posameznih prodajnih področjih;
- **poznavanje iskanja novih odjemalcev**, poznavanje iskanja novih prodajnih segmentov;

- **poznavanje prodajnih tehnik** in prodajnih postopkov, poznavanje analize prodaje ter ključnih prodajnih parametrov, predstavljanje izdelkov, obvladovanje pogajanj in ugovorov, sposobnost sklepanja kupoprodajnih pogodb, obvladovanje poprodajnih storitev.

9.2.2 Oblike izobraževanja in usposabljanja prodajnih kadrov

Med **formalne oblike izobraževanja** prodajnega osebja prištevamo izobraževanje na različnih srednjih, višjih in visokih šolah ter ekonomskih in poslovnih fakultetah. S tem pridobijo formalno izobrazbo na različnih stopnjah zahtevnosti.



Med **neformalne oblike usposabljanja** prištevamo usposabljanje že zaposlenih ter novih sodelavcev v prodaji. To neformalno usposabljanje lahko opravljajo vodje prodaje ali prodajni managerji podjetja ali pa strokovnjaki iz raznih zunanjih strokovnih institucij. Kot oblika strokovnega usposabljanja je tudi usposabljanje prodajalcev na samem terenu (priprava na prodajni obisk pri odjemalcu, obisk, opravljanje aktivnosti po obisku).

Ena izmed pogostih oblik usposabljanja so tudi razni **seminarji, tečaji** in podobne oblike usposabljanja, ki pa se večinoma odvijajo izven sedeža podjetja in jih vodijo zunanji usposobljeni strokovnjaki.

Posebna oblika usposabljanja so tudi neosebne oblike, med katere spadajo učenje po pripravljenih tekstih, avdio ali video zapisi, kjer si lahko prodajalec sam ogleda in nauči na primer postopek prodaje.

9.2.3 Stimuliranje in motiviranje prodajnega osebja

Ko govorimo o motivaciji prodajnega osebja v podjetju večina ljudi pomisli na plačo ter na druge denarne nagrade, vendar plača že dolgo sama po sebi ni več edini motivacijski dejavnik. Da bi iz zaposlenih potegnili čim več in najboljše, mora vodstvo prodaje razmisliti predvsem o počutju ljudi v podjetju in o njihovi motiviranosti za delo. **Optimalno nagrajevanje in motiviranje prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnemu delovanju prodajne službe.**



»Vodje bodo z letnimi razgovori bolje spoznali svoje sodelavce. Razgovori jim omogočijo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev in jim sistematično posredujejo informacije o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja. Vodje pridobijo tudi pregled nad interesnimi področji zaposlenih in njihovimi potenciali. Podatke, ki jih dobijo v razgovorih s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovske spremembe. Letni razgovori so njihovo orodje za vodenje k zastavljenim ciljem. Ker določajo skupaj s sodelavci delovne cilje, jim vsakoletni razgovori omogočijo, da vplivajo nanje, da ti kar najbolj prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote. Vodje pridobijo tudi informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih podrejenih.«

(Andrej Gazvoda, Mercator d. d.)

»Eno izmed ključnih pravil managementa pravi, da delovanje zaposlenih in s tem tudi prodajnega osebja temelji na **treh med seboj odvisnih dejavnikih in sicer na njihovih sposobnostih, motiviranosti in resursih**. To pravilo je pogosto zapisano v enačbi delovanja« (Lussier, v: Snoj, 2005, 211):

$$\text{Delovanje} = f(\text{sposobnosti} \times \text{motiviranosti} \times \text{resursov})$$

Zavedati se moramo, da je dober prodajni kader sposoben zamenjati podjetje predvsem zaradi ali visoke stimulacije ali pa motivacije.

Konkurenčne prednosti podjetij pred njihovimi panožnimi konkurenti ter konkurenčna prednost njihovega izdelka, moderen tehnološki proces, razvojna inovacija so tisti parametri ali dejavniki, ki jih je namreč mogoče dokaj hitro in dobro posnemati, zelo težko pa je posnemati odličnost prodajnega kadra.



Podjetje mora graditi svoje prednosti na drugačnosti, profesionalnosti in na nezmožnosti posnemanja. To pa danes omogočajo dobri prodajni kadri.

Uspešno voden **sistem nagrajevanja in motiviranja** se pozna pri prodajnih in tudi splošnih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vodstvo prodaje, ki se tega ne zaveda, povzroča pri prodajnem osebju demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja.



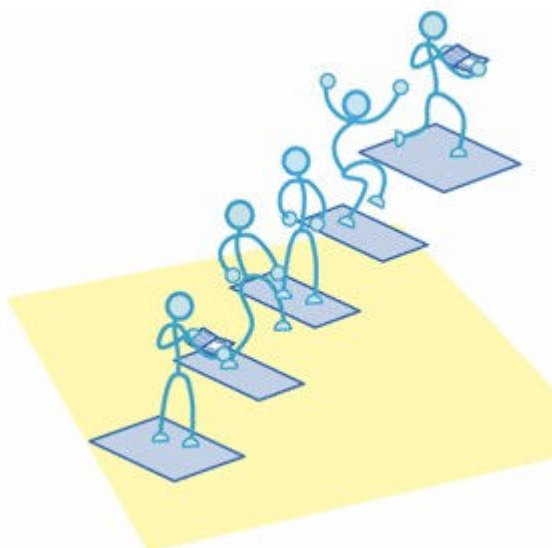
Preberite si članek Kako doseči, da bo finančno nagrajevanje res motiviralo prodajalce, na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=224219>, 8. 08. 2010.

Motiviranost je rezultat procesa, ki ga imenujemo motiviranje oziroma vzpodbujanje. Vsako obnašanje motivira (sproži, vzpodbudi) določena potreba. Posameznih motivov je zelo težko neposredno opazovati oziroma proučevati. Lahko pa se opazuje in proučuje obnašanje posameznih prodajalcev ali skupine in se nato na tej osnovi odloča o motivih za takšno obnašanje. Največja stopnja notranje motivacije izvira prav iz občutka, da vodstvo opazi dobro in uspešno delo. Treba je torej odkriti tiste dejavnike, ki motivirajo prodajalce.



Eden najbolj preprostih in odličnih motivatorjev je na primer postavljanje prodajnih ciljev – največje zadoščenje za prodajalca je občutek, da je nekaj uresničil in dosegel.

Rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni motivaciji ter skrbi za **osebni in strokovni razvoj** prodajnega kadra, ki je danes za prodajno osebje vedno bolj pomemben. Poleg tega obstajajo različne mehke oblike spodbud in pozornosti: pogovori o nadaljnji karieri, možnosti napredovanja itd.



Da bodo prodajalci lahko uspešno opravljali svoje delo, so potrebni posebne vzpodbude in motivacije. **Zaradi narave dela prodajnega osebja pa je izjemno pomembna tudi vloga lastnega motiviranja.**

Visoka motiviranost prodajalca bistveno vpliva tudi na odjemalce, ki se bodo veliko težje odločili za nakup, če bodo imeli občutek, da prodajalec pravzaprav ni resnično zainteresiran za to, da bi jim pomagal, jih zadovoljil z izdelki oziroma celo, da bi te izdelke prodal. **Motiviranost prodajalca lahko opredelimo tudi kot njegovo voljo ali pripravljenost, da bo vložil nek napor oziroma energijo za doseg prodajnih ciljev, pri tem pa tudi zadovoljil potrebe.**

Najpomembnejši motivacijski faktorji so povezani z:

- možnostjo boljšega zaslužka;
- možnostjo napredovanja;
- povečanjem avtonomije odločanja v zvezi s svojim delokrogom dela;
- možnostjo nadaljnega izobraževanja in usposabljanja;
- z urejenim socialnim statusom;
- z dajanjem priznanj in pohval;
- možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- odličnostjo proizvodov, ki jih prodaja, in odličnostjo podjetja;
- možnostjo doseganja in preseganja prodajnih ciljev.

9.2.4 Nagrajevanje prodajnega kadra

»Plačevanje prodajalcev mora biti dovolj preprosto, da ga razumejo vsi prodajalci, obenem pa dovolj kompleksno, da prodajalca usmeri k izpolnjevanju strateških prodajnih ciljev podjetja. Poleg tega mora najboljšim prodajalcem omogočati zadovoljstvo ter jih jasno razlikovati od povprečnih in slabih prodajalcev. Nagrada (finančna ali nefinančna) mora učinkovati kot priznanje za nadpovprečne rezultate« (Đjukić David, Uspešna prodaja, april 2006, 7).

Nedvomno je nagrajevanje eno najpomembnejših načinov za motiviranje prodajnega osebja in za njihovo ohranjanje na delovnih mestih v podjetju. Pogosto je prodajno osebje zelo nezadovoljno s programi nagrajevanja, kar kaže na to, da je to področje še vedno zelo

problematično področje v okviru vodenja prodaje in kateremu je potrebno posvetiti posebno skrb.

Pri vzpostavljanju sistema nagrajevanja je temeljno pravilo, da mora sistem nagrajevanja temeljiti na tem, kaj želi podjetje doseči z nagrajevanjem. Potrebno je nagrajevati takšno obnašanje in delovanje prodajnega osebja, ki je zaželeno v največji možni meri. Vodstvo se pri uveljavljanju sistemov nagrajevanja srečuje s številnimi problemi, kot so omejen proračun, znanja vodstva prodaje, pa tudi stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja.



Več o nagrajevanju prodajalcev boste našli v knjigi: Djukić David. *Praktični vodnik po nagrajevanju prodajalcev*. Ljubljana: Inštitut za profesionalno prodajo, 2006.

Pri nagrajevanju zaposlenih v prodaji sta na voljo dve vrsti nagrajevanja:

- **Nefinančno nagrajevanje**, ki ima lahko različne oblike. Uporablja se za stimuliranje posebnih delovnih dosežkov: razna priznanja, pohvale, tekmovanje s sodelavci, sestanki in druge oblike srečevanj prodajnega osebja, možnosti napredovanja, povečanje odgovornosti, možnost soodločanja pri pomembnih prodajnih odločitvah, možnost intelektualnega razvoja itd.
- **Finančne nagrade** zajemajo neposredno nagrajevanje (plačila v denarju), kot so plače zaposlenega in posredne finančne nagrade, ki zajemajo plačane dopuste, razna zavarovanja, plačilo izobraževanja, jezikovne tečaje itd. Pomembna ni samo višina plače, ampak tudi zavedanje, kaj je razlog za določeno višino plače. V številnih podjetjih in njihovih prodajnih službah nagrajujejo prodajno osebje s **kombinacijo** fiksne plače, provizije in raznih bonusov. Bistvena prednost tega načina nagrajevanja je v njegovi moči neposrednega motiviranja.



Zaposleni prodajni kader vidi v nagrajevanju ne samo višino plače kot plačilo za svoje vloženo delo in trud, ampak tudi plačilo za svoje dosežke, sposobnost in trud.

Plača je sicer zelo pomemben motivacijski faktor, ki pa ima svoje meje, zagotovo deluje kot motivacija kratkoročno, nato pa nima več pravega motivacijskega učinka za uspešno delo, če se plače ne povežejo z drugimi motivacijskimi faktorji (glejte poglavje 9.2.3).

Cilji nagrajevanja

Cilji nagrajevanja v prodaji morajo obvezno upoštevati tudi strateške marketinške načrte in cilje ter finančne načrte podjetja. Cilji nagrajevanja v prodaji vključujejo doseganje ciljev v zvezi z obsegom prodaje (količina in vrednost), cilje v zvezi s tržnimi deleži in cilje v zvezi z dobičkom. Cilji nagrajevanja morajo biti stvarni in morajo učinkovati motivacijsko na prodajno osebje.

Dober način nagrajevanja omogoča lažje in enostavnejše pridobivanje novih prodajnih kadrov in ohranjanje uspešnih prodajnih delavcev, stimulira prodajno osebje za uspešno opravljanje delovnih nalog in vpliva na povečanje obsega prodaje.

Načini in oblike nagrajevanja

Poznamo različne načine in oblike nagrajevanja. Vodstvo prodaje mora pri izbiri načina in oblike nagrajevanja upoštevati različne dejavnike oziroma kriterije, katerih doseganje mora biti motivirano z ustreznim načinom nagrajevanja prodajalca. Ti **kriteriji** so naslednji:

doseganje večje uspešnosti poslovanja podjetja, zagotavljanje optimalnega obsega prodaje za podjetje ter motiviranje prodajnega kadra.



Preberite si članek **Fiksna plača zaposlenih ne motivira**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203660>, 8. 08. 2010.



Priporočam vam knjigo: Mihalič Renata. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner, Zbirka Intelektualni kapital, 2006.



Kratek povzetek poglavja

Prodaja je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij podjetja, uspešnost prodaje pa je v veliki meri odvisna ravno od odličnosti in profesionalnosti prodajnega osebja. Zaradi tega mora biti skrb vsakega podjetja še posebej namenjena **zaposlovanju, izobraževanju, strokovnemu usposabljanju ter motiviranju in nagrajevanju** prodajnega osebja.

Cilj zaposlovanja v okviru prodajne službe je pridobiti dober prodajni kader, ki bo dosegal maksimalno dobre rezultate v čim krajšem času z najnižjimi stroški. K njegovemu zadovoljstvu in uspešnem delu veliko prispeva predvsem učinkovito nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja. Plača sama že dolgo ni edini motivacijski dejavnik. Najpomembnejši **motivacijski dejavniki** so še: napredovanje, večja avtonomija odločanja, dodatno izobraževanje, dajanje pohval in priznanj, možnost doseganja prodajnih ciljev itd. Cilj nagrajevanja v prodaji mora biti tesno povezan z doseganjem načrtovanih prodajnih ciljev.



Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj mora vodstvo prodaje najprej napraviti opis delovnega mesta in opredeliti profil prodajnega kadra, ki ga želi zaposliti?
2. Opišite svoje delovno mesto.
3. Kako bi vi opredelili profil prodajalca v podjetju, ki je zadolžen za prodajo prenosnih računalnikov na srbskem trgu?
4. Opredelite na vašem primeru, kako je potekalo izobraževanje in strokovno usposabljanje.
5. Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki za zaposlene v prodaji? Kateri motivacijski faktorji so za vas najpomembnejši?
6. Kaj mora vodstvo upoštevati, da bo nagrajevanje prodajnega osebja uspešno?

10 KOMUNICIRANJE IN KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE V PRODAJI

»Uspešno poslovanje je danes neločljivo povezano z uspešno komunikacijo. Odličen odnos je strankam pomemben vsaj toliko kot odličen izdelek ali storitev. Odnos do strank odloča o tem, ali bodo nezadovoljne odšle h konkurenci, ali nam bodo še naprej ostale zveste. Najboljša reklama za vsako organizacijo so ravno zadovoljne stranke, ki svoje mnenje širijo naprej. To je hkrati tudi najcenejši način za pridobivanje novih strank, ki ima neposreden vpliv na finančni uspeh. Uporaba ustreznih komunikacijskih veščin in osnov psihologije strank pri tem praviloma pomeni preskok od povprečnosti k odličnosti.«

(Radovan Kragelj, direktor, Kragelj & Kragelj d.o.o.)

V tem poglavju boste spoznali:

- pomen komuniciranja v prodaji in prodajnem procesu;
- sodobne komunikacijske tehnologije.

Spoznali boste naslednje pojme: videokonferenca, elektronsko poslovanje, elektronska pošta, internet.

Dobili boste odgovore na vprašanja: Katere sodobne komunikacijske tehnologije se uporabljajo v prodaji? Katere so prednosti sodobnih komunikacijskih tehnologij za prodajo?

Uspešna in učinkovita prodaja danes ni več posledica samo dobrih izdelkov, privlačnih cen in distribucijskih poti. Za uspešno prodajo je izjemno pomembno komuniciranje z kupci. **Komuniciranje prodajnega osebja z kupci temelji na medsebojni interakciji in zajema predprodajno, prodajno in poprodajno komuniciranje z njimi.**





Kupci, ki nakupujejo preko različnih tržnih poti, trošijo kar za 68 % več

Kupci, ki s podjetjem kontaktirajo po različnih oziroma več tržnih poteh, bodo bolj verjetno tudi potrošili več, v nekaterih primerih celo precej več, kot tisti kupci, ki s podjetjem kontaktirajo le po eni poti.

Raziskava o božično-novoletnem nakupovanju, ki jo je v januarju 2004 opravil Double Click, je pokazala, da so tisti kupci, ki so nakupovali le preko enega kanala (npr. samo na prodajnem mestu), potrošili v povprečju 591 \$, medtem ko so kupci, ki so kupovali preko treh kanalov (na prodajnem mestu, preko kataloga, preko interneta) potrošili kar 68 % več, ali 995 \$.

Temu pritrjujejo tudi rezultati raziskave o kupcih JC Penney, ameriške verige veleblagovnic s ponudbo oblačil, igrač, zabavne elektronike, izdelkov za dom in drugo. Kupci lahko nakupujejo tako v njihovih prodajnih centrih, preko kataloga, pa tudi v spletni trgovini. Rezultati so pokazali, da kupci, ki kupujejo preko več tržnih poti, potrošijo več:

- Kupci, ki kupujejo preko interneta, potrošijo v povprečju 121 \$ letno;
- Kupci, ki kupujejo preko kataloga, potrošijo v povprečju 242 \$ letno;
- Kupci, ki kupujejo v klasičnih prodajalnah, potrošijo v povprečju 194 \$ letno;
- Kupci, ki kupujejo preko vseh treh poti, potrošijo v povprečju 1.000 \$ in več letno.

Internet daje kupcu možnost dostopa do informacij in/ali nakupa izdelkov oziroma storitev 24 ur na dan, 7 dni v tednu, 365 dni v letu

(<http://www.spago.si/clanek/pospesevanje-prodaje-nove-prodajne-poti-za-povecanje-prihodkov.html>, 7. 08. 2010).



Ali se strinjate z rezultati raziskave podjetja Double Click in JC Penney? Utemeljite te rezultate z sodobnimi trendi prodaje (poglavje 1).

Za komuniciranje s kupci lahko uporablja prodajno osebje različna orodja. Komuniciranje je možno preko tradicionalnih medijev, kot so časopisi, revije, radio, televizija in telefon, in preko novejših komunikacijskih orodij, kot so mobiteli, elektronska pošta, spletne strani, računalniki in telefaksi.

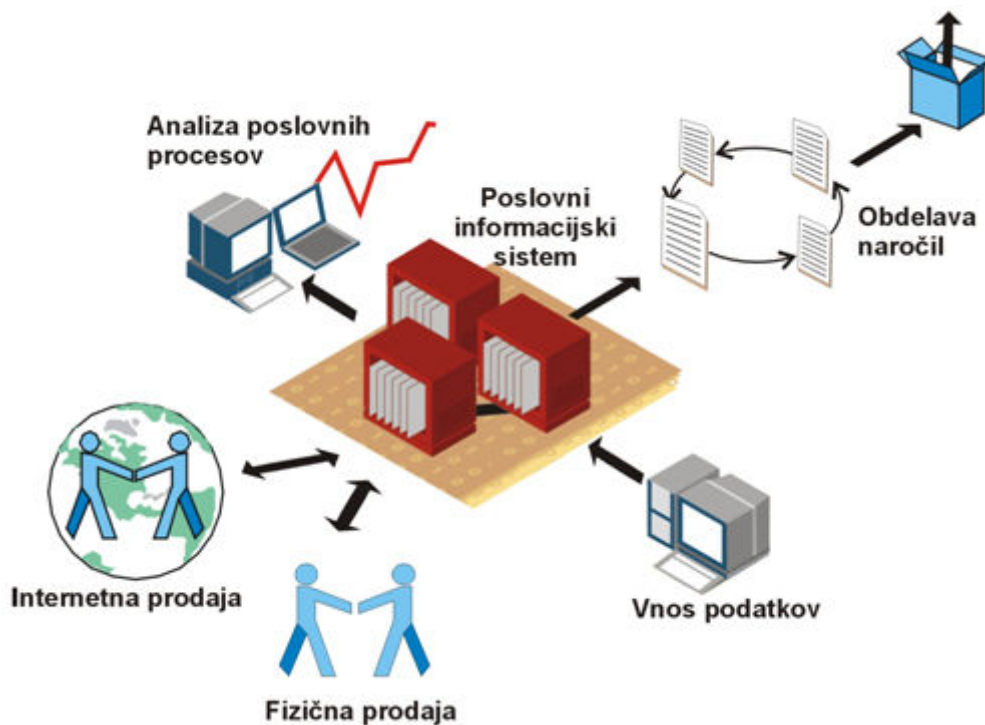
Kot najpomembnejše orodje komuniciranja s kupci pa še vedno velja osebna prodaja, ki omogoča osebni dialog s kupci, prodajne predstavitve, prodajne sestanke, vzorčenje, sejemске predstavitve. Tako komuniciranje lahko poimenujemo tudi osebno komuniciranje, saj poteka komunikacija lahko neposredno med dvema ali več osebami na prodajnem sestanku, lahko poteka posredno preko telefona, elektronske pošte ali preko video konference. **Pomen osebne prodaje je podrobneje opisan v 7. poglavju tega učbenika.**



Preberite si članek **Osebna odličnost v prodaji**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-opis/?tid=10685&iid=2939>, 9. 08. 2010.

10.1 SODOBNE KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

Na področju poslovanja med podjetji (B2B), poslovanja med potrošniki in podjetji (B2C) in tudi v notranjem poslovanju podjetja se vedno bolj uveljavlja elektronsko poslovanje. Predvsem s pojavom interneta je elektronsko poslovanje dobilo nove dimenzije, kar spreminja tudi dosedanje načine poslovanja. Elektronsko poslovanje zagotavlja večjo fleksibilnost, boljšo odzivnost in višjo kakovost izdelkov in storitev.



Slika 30: Celovit pristop k spletni prodaji

Vir: <http://www.comtron.si> (13. 08. 2010)

Nove komunikacijske tehnologije prinašajo nove možnosti za učinkovito komuniciranje s kupci in odjemalci, prinašajo pa tudi nove izzive. Podjetja imajo sedaj možnost, da ponudijo odjemalcem informacije, ki jih le-ti želijo takrat, tiste in v tolikšni meri, kot jih želijo. Sodobne komunikacijske tehnologije omogočajo nove možnosti za prodajne aktivnosti: pospeševanje prodaje, raziskovanje trgov, omogočajo uspešnejšo prodajo. Čedalje več je neposredne prodaje. Omogoča kombinacijo pisane besede, zvoka (govora) in slike.



Spletna trgovina

Kaj pa je spletna trgovina? To je v bistvu nadaljevanje kataloške prodaje po nekem sodobnejšem mediju. Katalog smo dobili po pošti, zdaj pa je ponudba na internetu. Že kataloška prodaja je imela svoj tržni delež, spletna prodaja ga bo s še večjo prodornostjo zagotovo povečala. Ciljne skupine različnih ponudnikov so različne, se pa vedno bolj prepletajo: velike trgovine se na primer bolj usmerjajo v zadovoljevanje celotnega spleta potreb, postajajo zabavišni centri, v diskontih je najpomembnejša cena. Prodaja prek spleta raste predvsem pri porabnikih, ki jim primanjkuje časa. Sicer pa bo klasična trgovina še v ospredju, ker ljudje potrebujemo dodatne informacije o izdelkih, želimo si jih v živo ogledati, jih preizkusiti, primerjati z drugimi. Širjenje različnih kanalov ponudbe koristi predvsem kupcem in to moramo trgovci upoštevati pri iskanju novih poti do vse zahtevnejšega in bolj ozaveščenega potrošnika

(<http://www.delo.si/clanek/96085>, 28. 05. 2010).

Uporaba sodobnih osebnih računalnikov in elektronskega poslovanja se vedno bolj širi tudi v prodajnih službah. Ravno z njihovo uporabo se je povečala učinkovitost prodajnega osebja: komercialistov, zastopnikov, vodij prodajnih služb, trgovskih potnikov itd. Zagotavljajo jim vse potrebne podatke o izdelkih, zalogah, cenah, obsegu prodaje po odjemalcih, po prodajnih trgih, primerjalne podatke o prodaji za pretekla leta, preverjanje odjemalcev in pridobivanje informacij o njih preko spletnih strani itd.

Prodajno osebje lahko uporablja prenosne osebne računalnike praktično vsepovsod. Priključiti jih je mogoče na javno telefonsko omrežje oziroma na internet. Tako lahko tekoče spremljajo ažurne podatke po posameznih odjemalcih glede naročil, povpraševanj, poteku plačil in odprtih postavk ter glede odprtih in rešenih reklamacij.



Preko osebnih računalnikov lahko prodajalci tudi na terenu pošiljajo in sprejemajo elektronsko pošto, kar zagotavlja naslednje učinke:

- višjo in bolj profesionalno stopnjo servisiranja kupcev in odjemalcev;
- hiter pretok vseh vrst informacij tako za prodajalca kot za kupca;
- hiter prenos različnih vrst dokumentacije (ponudba, povpraševanje, obvestila o plačilih itd.).

Na področju osebne prodaje se vedno bolj uporablja **sistem videokonferenc**. Videokonferenca omogoča uporabnikom sočasen prenos slik (videa), govora (avdia) in podatkov med dvema ali več oddaljenih lokacij.

Kvaliteten prenos zvoka in slike daje uporabniku občutek bližine in neposrednega stika. Namenjeni so vsem podjetjem, prodajalcem in vodjem prodaje, ki potrebujejo pogosta in pravočasna poslovna srečanja in prodajne sestanke.

Uporaba videokonferenc vpliva na hitrost sprejemanja prodajnih odločitev in s tem povečano odzivnost na tržišču in zniževanje prodajnih stroškov. Komuniciranje poteka preko

računalnika, elektronske pošte in video kamere, ki je nameščena na računalniku ali v konferenčni sobi.



Značilnosti in vrste elektronskega komuniciranja

Elektronsko komuniciranje je uporaba sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil od oddajnika do prejemnika. Primarno potrebo ljudi po medsebojnem komuniciranju se danes zadovoljuje z vse hitrejšo in popolnejšo komunikacijsko tehnologijo. Prišlo je tako daleč, da se **telefonski pogovori in različne vrste pisemskih pošilk in sporočil prepletajo v enem mediju – elektronskem sporočilu.**

Napredek tehnologije v zadnjih letih je privedel do uporabe elektronske pošte v številnih podjetjih v svetu. Z vključevanjem vedno večjega števila ljudi v komuniciranje brez papirjev, v izmenjavo mnenj in stališč, se zmanjšuje obseg administrativnega dela. To velja tudi za prodajno službo. Prodajno osebje lahko s svoje pisarniške mize pošilja po vsem svetu dokumente, ki prispejo do naslovnika takoj, tveganje izgube informacije ali važnega dokumenta pa je zmanjšano na minimum. S komuniciranjem preko elektronskih zvez in omrežij se izognemo človeškemu dejavniku pri dostavljanju pošilk.

Storitve elektronskega načina komuniciranja, ki segajo od elektronske pošte do brezžičnih komunikacij, lahko prenašajo podatke in informacije iz besedilnih sporočil, videoposnetkov in avdio signalov. Organiziranje različnih prodajnih sestankov, organizacija prodajnih predstavitev ter na primer prodajnih konferenc omogoča prodajnemu osebju in podjetjem kvalitetne in transparentne predstavitve.

Z uporabo sodobne komunikacijske tehnologije se izboljša kakovost dela v prodaji, ker je na primer prodajalec bolj pogosto v stiku s kupci, poslovnimi partnerji ali odjemalci.

Spletne strani – internet

Internet je največje računalniško omrežje na svetu, ki po današnjih ocenah povezuje preko 100.000 manjših omrežij, milijone računalnikov in milijone uporabnikov. Internet vedno bolj prevladuje tudi v komercialni uporabi in skoraj dve tretjini uporabnikov sta danes iz poslovnega sveta. Vedno večje je število uporabnih informacij, dosegljivih preko omrežja

internet. In tudi število uporabnikov, s katerimi je mogoče komunicirati, navezovati poslovne stike itd.



Taka velika omrežja, kot je internet, zahtevajo določeno disciplino, ki je nujno potrebna za učinkovito delovanje takega omrežja. Veljajo nekakšna nenapisana pravila lepega vedenja, nekatera pravila pa imajo zapisana in opredeljena tudi ponudniki internetnih storitev. Ta prepoveduje namensko povzročanje škode v omrežju, prestrezanje gesel, potvarjanje naslovov, preobremenjevanje omrežja, vidno oviranje drugih uporabnikov, s katerimi si delijo omrežje itd.

Elektronska pošta

Elektronska pošta je z nami že vrsto let. Postala je nepogrešljivo orodje za poslovno komunikacijo. Brez elektronske pošte si danes tudi v sodobnem poslovnem svetu nekako ne moremo več predstavljati sodobnega poslovanja.



Preberite si članek **Kaj e-pošta pove o vas**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2415>, 9. 08. 2010.

Elektronsko pošto so začeli uporabljati na začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja. Najprej je bila namenjena vojski in akademskim ustanovam. V poslovnem svetu se je uveljavila šele v prejšnjem desetletju. Raziskave potrjujejo, da je najbolj razširjena spletna storitev, saj jo tudi v Sloveniji uporablja okrog tri četrtine rednih uporabnikov interneta.



Elektronska pošta (e-pošta) je način izmenjave informacij preko računalniških omrežij in predstavlja skupni imenovalec omrežja internet. Vsakdo, kdor deluje v omrežju internet, že lahko uporablja e-pošto.

Elektronska pošta učinkovito dopolnjuje in marsikje tudi presega dosedanje načine komuniciranja. Prednost je predvsem v tem, da sporočilo (*message*) med uporabniki (posamezniki, podjetja), ki pri komunikaciji uporabljajo računalnik in komunikacijske medije (računalniška omrežja), potuje neposredno iz računalnika pošiljatelja v računalnik prejemnika.

To pomeni tudi možnost nadaljnje obdelave prejetih sporočil, dokumentov in prilog ter drugega prejetega gradiva. Danes lahko namreč z elektronsko pošto prenašamo tudi slike, različne tabele, računalniške programe in druge dokumente kot priloge k sporočilu. Vsako elektronsko sporočilo ima kot obvezna dela glavo in telo. Elektronska pošta je pomembna tudi za boljšo organizacijo dela: sporočila so urejena, vedno na vpogled in vedno tudi v opozorilo, kaj moramo še storiti, na kaj odgovoriti, komu še kaj poslati v vednost.



Elektronska pošta je dokazano za večino organizacij največji izvor kreiranih informacij in igra pomembno vlogo pri odločanju in poslovanju organizacije.



Preberite si članek **Deset najpogostejših e-mail napak**, ki ga najdete na spletni strani: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1153>, 9. 08. 2010.



Priporočam vam knjigo: Jerman-Blažič et al. *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: GV Založba, 2001.



Priporočam vam knjigo: Mihaljčič Zlatko. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro, 2006.



Kratek povzetek poglavja

Uspešno in učinkovito prodajo danes ne omogočajo samo dobri izdelki in privlačne cene, temveč **sposobnost profesionalnega komuniciranja** s kupci. Komuniciranje s kupci temelji na medsebojni interakciji in zajema predprodajno, prodajno in poprodajno komuniciranje z njimi.

Komuniciranje je možno tako preko **tradicionalnih medijev** kot so časopisi, revije, radio, televizija in stacionarni telefon kot tudi preko novejših komunikacijskih orodij kot so mobiteli, elektronska pošta, spletne strani, videokonference, računalniki in telefaksi. Kot najpomembnejše orodje komuniciranja s kupci pa še vedno velja osebna prodaja.

Danes si poslovanja v prodaji ne moremo zamisliti brez moderne komunikacijske tehnologije, kjer se največ uporablja **elektronsko poslovanje**. Predvsem s pojavom **interneta** in **elektronske pošte** je elektronsko poslovanje dobilo nove dimenzije, kar spreminja tudi dosedanje načine poslovanja. Komunikacijska tehnologija omogoča učinkovitejšo prodajo, boljše komuniciranje s kupci, prepoznavnost podjetja na trgu itd.



Vprašanja za ponavljanje

1. Utemeljite pomen komuniciranja v prodajnem procesu.
2. Katere prednosti prinašajo sodobne komunikacijske tehnologije v prodajo? Utemeljite.
3. Katere sodobne komunikacijske tehnologije uporabljate vi vsakodnevno pri prodaji? Ali ste že uporabili »videokonferenco«?

LITERATURA IN VIRI

- Bunc, M. *Globalni marketing*, Ljubljana: DZS, 2007.
- Bullinger H-J., et al. *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*. Berlin Heidelberg New York: Springer Verlag GmbH, 2003.
- Detroy E-N., et al. *Die 200 besten Checklisten für Verkaufsleiter*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline GmbH, 2007.
- Dobovišek, A. *Strateško vodenje prodaje*, Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager), 2007.
- Dovžan, H. *Priročnik za uspešno prodajo*, Ljubljana: GV Založba, 1997.
- Enkelman, N. *Moč retorike*, Kranj: Vernar Consulting d.o.o., 1997.
- Gabrijan, V., in Snoj, B. *Trženje – Splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Gabrijan, V., in Snoj, B. *Prodaja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1998.
- Makovec Brenčič, M., in Hrastelj, T. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba, 2003.
- Hrastelj, T. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV Založba, 1995.
- Jackson, R., in Hisrich, R. *Sales and Sales Management*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1996.
- Kavčič, B. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka manager, 1992.
- Kotler, P. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba, 2004.
- Kotler, P. *Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in analiza*. Ljubljana: Slovenska knjigarna, 1996.
- Kotnik, D. *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1990.
- Lloyd, A. *Selling*. Gretna: Pelican Publishing Company, 1991.
- Laurencik, S. *IC Market Forecast: Aussentüren in Österreich*. Wien: Interconnection Consulting, 2008.
- Makovec, M., in Hrastelj, T. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba, 2003.
- McGaulley, M. *Prodajne poti. Priročnik o temeljnih prodajnih veščinah*. Lesce: Oziris, 2000
- Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
- Petar, S. *Prodano*. Ljubljana: Mladinska knjiga, Založba, 1991.

- Podnar, et al. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Knjižna zbirka MOJ, Fakulteta za družbene vede, 2007.
- Potočnik, V. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Potočnik, V. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba, 2001.
- Potočnik, V. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba d.o.o., 2002.
- Potočnik, V. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba d.o.o., 2004.
- Pompe, A., in Vidic, F. *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba, 2008.
- Radonjič, D., in Iršič, M. *Raziskava marketinga*. GV Založba, d.o.o., 2006.
- Schulze, J. *CRM erfolgreich einführen*. Berlin Heidelberg New York: Springer Verlag GmbH, 2002.
- Sfiligoj, N. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Profesija, 1999.
- Snoj, B. *Management prodaje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005.
- Števančec, D. *Psihologija prodaje*. Murska Sobota: Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2003.
- Tavčar, M. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi forum, 1996.
- Tracy, B. *Vrhunske prodajne strategije*. Bled: Vernar Consulting d.o.o., 1997.
- Ule, M., Kline, M. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Zbirka Teorija in Praksa), 1996.
- Vukovič, G., Završnik G. *Obvladovanje prodaje, 2.izd.* Celje: Visoka komercialna šola, 2008.
- Zupančič, P. *1 : 0 za nabavnika*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje, d.o.o., 2008.
- Zupan, J. *Organizacija prodaje*. Ljubljana: GEA College, d.o.o., 1996.
- Uspešna prodaja: *Revija za preverjene recepte za vrhunske prodajne rezultate*. Ljubljana: POS izobraževanje in svetovanje, 2005–2009.

SPLETNI VIRI

Spago. Agencija za direktni marketing. *CRM: je obvladovanje odnosov s kupci sploh potrebno*. 2009. Dostopno na naslovu: <http://www.spago.si/clanek/crm-je-obvladovanje-odnosov-s-kupci-splah-potrebno.html> (citirano 18. 11. 2010)

Marketing zmagovalcev. Kdo je glavni: marketing ali prodaja. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.marketingzmagovalcev.com/kdo-je-glavni-marketing-ali-prodaja/> (citirano 14. 05. 2010)

DMS. Društvo marketinga Slovenije. *Preoblikovanje prodaje in marketinga – praktični napotki v sedanjih razmerah*. 2010. <http://www.dmslo.si/media/2009-03-31.mf.matjaz.grm-atk.pdf> (citirano 14. 03. 2010)

POS izobraževanje in svetovanje d.o.o. Uspešna prodaja. *Praktični vodnik po nagrajevanju prodajalcev*. 2010. <http://www.uspesna-prodaja.com/pdf/Vodnik1-7.pdf> (citirano 12. 05. 2010)

TEIA. Internet Akademie. *Vertriebs-und-Verkaufsorganisation*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15340-Vertriebs-und-Verkaufsorganisation.html> (citirano 15. 05. 2010)

Poslovni bazar. *Imate izdelan prodajni načrt*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2016> (citirano 23. 05. 2010)

Mladi podjetnik. *Paretovo načelo oziroma pravilo 80/20*. 2009. Dostopno na naslovu: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/paretovo-nacelo-oz-pravilo-80-20> (citirano 18. 11. 2009)

Spago. Agencija za direktni marketing. *Imate izdelan prodajni načrt*. 2009. Dostopno na naslovu: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2016> (citirano 14. 05. 2010)

Časnik Finance. Poslovna akademija. *Prodajno miselnost so obrnili*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/194601/Prodajno-miselnost-so-obrnili> (citirano 30. 07. 2010)

Spago. Agencija za direktni marketing. *Pospesevanje prodaje: nove prodajne poti za povečanje prihodkov*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.spago.si/clanek/pospesevanje-prodaje-nove-prodajne-poti-za-povecanje-prihodkov.html> (citirano 7. 08. 2010)

Videotop d.o.o. Poslovni svet. *S CRM-jem do boljših prodajnih rezultatov*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/marketing/s-crmjem-do-boljsih-prodajnih-rezultatov> (citirano 25. 08. 2010)

Špica International d.o.o. *Podravka aktivno med prodajnimi policami*. 2010. Dostopno na naslovu: http://www.spica.si/caseStudies/caseStudies_Podravka.aspx (citirano 6. 08. 2010)

Časnik Finance. Poslovna akademija. *Vedenje potrošnikov se je spremenilo*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=243273> (citirano 30. 07. 2010)

Blaž Kos. Predavatelj. *Mini vodič: Uspešni v prodaji*. 2010. Dostopno na naslovu: <http://www.blazkos.com/mini-vodic-uspesni-v-prodaji.php> (citirano 30. 07. 2010)

INTERNETNI VIRI

- <http://www.spago.si/clanek/oportunitetni-stroski-slabe-kvalitete-storitev.html> (citirano 14. 05. 2010)
- <http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz11.html> (citirano 14. 05. 2010)
- <http://www.dmslo.si/media/2009-03-31.mf.matjaz.grm-atk.pdf> (citirano 14. 3. 2010)
- <http://www.uspesna-prodaja.com/pdf/Vodnik1-7.pdf> (citirano 12. 05. 2010)
- <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15340-Vertriebs-und-Verkaufsorganisation.html> (citirano 15. 05. 2010)
- <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2016> (citirano 23. 05. 2010)
- http://www.impol.si/novinarsko_sredisce/novice/?news_id=37 (citirano 12. 05. 2010)
- <http://www.paloma.si/paloma/prodaja.htm> (citirano 24. 05. 2010)
- <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/paretovo-nacelo-oz-pravilo-80-20> (citirano 18. 11. 2009)
- <http://www.spago.si/clanek/crm-je-obvladovanje-odnosov-s-kupci-sploh-potrebno.html> (citirano 18. 11. 2009)
- <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3902/> (citirano 24. 05. 2010)
- <http://www.delo.si/clanek/96085> (citirano 28. 05. 2010)
- <http://www.finance-akademija.si/194601/Prodajno-miselnost-so-obrnili> (citirano 30. 07. 2010)
- <http://www.gorenje.si/novice?aid=968> (citirano 5. 08. 2010)
- <http://www.spago.si/clanek/pospesevanje-prodaje-nove-prodajne-poti-za-povecanje-prihodkov.html> (citirano 6. 08. 2010)
- http://www.avtomobilizem.com/modules/articles/?art_id=326 (citirano 5. 08. 2010)
- http://www.spica.si/caseStudies/caseStudies_Podravka.aspx (citirano 6. 08. 2010)
- <http://moto.avtomanija.com/default.asp?id=2515&rb=3> (citirano 7. 08. 2010)
- <http://www.spago.si/clanek/pospesevanje-prodaje-nove-prodajne-poti-za-povecanje-prihodkov.html> (citirano 7. 08. 2010)
- <http://www.poslovnisvet.si/clanki/marketing/s-crmjem-do-boljsih-prodajnih-rezultatov> (citirano 25. 08. 2010)
- <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=243273> (citirano 30. 07. 2010)
- <http://www.blazkos.com/mini-vodic-uspesni-v-prodaji.php> (citirano 30. 07. 2010)



Priloga 1: Študijski primer 1 – **Organiziranost prodaje**

Naloga: Izbrati optimalno organizacijsko obliko prodaje, ki bo upoštevala poslanstvo, vizijo in temeljne strateške cilje podjetja.

1. CILJ

- Znati opredeliti pomen, način in obliko organiziranosti prodaje;
- Znati izbrati tako organiziranost prodaje, ki bo upoštevala vizijo, poslanstvo, cilje in strategije na nivoju podjetja;
- Poznati dejavnike, ki vplivajo na organiziranost prodaje;
- Znati določiti/izbrati in izpeljati optimalno organiziranost prodaje glede na različne dejavnike v posameznem podjetju, ki bistveno vplivajo na tip organiziranosti prodaje ;
- Poznati in kritično presoditi prednosti in pomanjkljivosti posamezne organizacijske oblike.

2. KONKRETNI PRIMER

Podjetje GLASS GLOBAL ima cilj, da bo v letu 2011 povečalo prodajo svojih izdelkov za najmanj 10 % in v nadaljnjih letih sukcesivno najmanj 5 % letno. Na osnovi analize preteklega poslovanja so ugotovili, da lahko obseg prodaje povečajo s prodajo na novih evropskih trgih in z odličnimi storitvami ter kvalitetnimi odnosi z odjemalci na obstoječih trgih. Naloga vodje prodaje je, da v kratkem roku organizira/reorganizira prodajni oddelek tako, da bo lahko realiziral zastavljene prodajne cilje.

3. INFORMACIJE, PODATKI

- V spodnji tabeli 1 so navedeni temeljni podatki o podjetju GLASS GLOBAL, njegovo poslanstvo, vizija in cilji.
- Podatki se nanašajo na poslovno leto 2009.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, poglavje 2.

Tabela 1: Podatki o podjetju GLASS GLOBAL

1. **Podjetje:** GLASS-GLOBAL: Proizvodnja kopalniške opreme (homogen proizvodni program).
2. **Število zaposlenih (2009):** 265 delavcev.
3. **Prodajni oddelek** (sedanje stanje): vodstvo prodaje, 3 regionalni vodje prodaje (vodijo in so odgovorni za posamezni trg) in 6 komercialistov. Na vsakem tržišču imajo več distributerjev (trgovska podjetja) in še regionalne prodajne zastopnike, ki skrbijo na svojem področju za svetovanje in podporo distributerjem.
4. **Prihodki (2009):** 32,5 milijonov € (od tega dosežejo 95 % prodajnih prihodkov na evropskih trgih).
5. **Prodajni trgi:** tržišča Zahodne Evrope (Nemčija, Francija, Španija, Italija, Belgija, Nizozemska) in Vzhodne Evrope (Rusija, Češka, Madžarska).

6. **Poslanstvo:** Na osnovi nenehnega izobraževanja delavcev, visoke kakovosti storitev ter s konkurenčnimi cenami oblikovati dolgoročne poslovne vezi s sedanjimi in potencialnimi odjemalci na posameznih trgih ter zadovoljiti njihove potrebe in želje. Ponuditi celostne rešitve kupcem naših izdelkov na osnovi njihovih individualnih potreb in želja.
7. **Vizija:** Razširitev prodajnega trga na vse evropske države, popolnost ponudbe ter zadovoljstvo kupcev/odjemalcev na vseh trgih. Postati največji ponudnik kopalniške opreme v Evropi.
8. **Strateški cilji:** Cilj podjetja je dvigniti kakovost opravljenih storitev, doseči prepoznavnost podjetja na trgih znotraj Evropske unije in na ostalih evropskih trgih. Prizadevanje je usmerjeno v poznavanje potreb odjemalcev, da bomo lahko zadovoljili tudi odjemalce na najzahtevnejših trgih. Cilj je tudi dolgoročno in uspešno sodelovanje s poslovnimi partnerji. Osnovni cilj, temelječ na viziji podjetja, bo lahko **realiziran** le s popolnim sodelovanjem vseh zaposlenih, ki bodo vrhunsko motivirani in izobraženi.

9. **Struktura kupcev/odjemalcev:** trgovska podjetja, distributerji (medorganizacijski trg – B2B).

4. ODPRTA VPRAŠANJA

1. Navedite in komentirajte dejavnike v podjetju GLASS GLOBAL, ki so pomembni za opredelitev organizacijske oblike prodaje.
2. Kakšna je povezanost med organizacijsko obliko prodaje ter med vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja GLASS GLOBAL?
3. Če bi bili vi vodja prodaje v tem podjetju, kateri tip organizacije prodaje bi izbrali? Zakaj?
4. Narišite organigram izbrane organizacijske oblike prodaje v spodnjo tabelo 2.
5. Katere so prednosti in katere so pomanjkljivosti izbrane organizacijske oblike? Utemeljite z argumenti.

Tabela 2: Organigram



Priloga 2: Študijski primer 2 – Načrtovanje prodaje

Naloga: Izpeljati proces načrtovanja prodaje in upoštevati povezanost načrtovanja prodaje s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja ter povezanost z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

1. CILJ

- Poznati pomen in cilje načrtovanja prodaje. Poznati razliko med načrtovanjem in napovedovanjem prodaje;
- Poznati povezanost načrtovanje prodaje z vizijo, poslanstvom in temeljnimi strateškimi cilji podjetja;
- Znati opredeliti pojme: vizija (pomen) podjetja, poslanstvo podjetja (pomen) in strateški cilji;
- Poznati posamezne sklope in zaporedje procesa načrtovanja prodaje;
- Znati določiti in oblikovati prodajne cilje, prodajne strategije in operativno izvajanje aktivnosti v skladu z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja.

2. KONKRETNI PRIMER

Podjetje FARMACIJA d.o.o. je zadnjih 2 letih intenzivno investiralo v modernizacijo proizvodnje zdravil, ki bo omogočala takojšnje povečanje proizvodnje za najmanj 15 %. Zato načrtujejo v letu 2011 povečati prodajo svojih izdelkov za 10 % in v nadaljnjih letih sukcesivno tako, da bodo dosegli vsaj 25 % povečanje glede na obstoječi obseg prodaje. Vodstvo podjetja je zadolžilo vodstvo prodaje, da pripravi konkretni plan prodaje za leto 2011 in okvirni plan do leta 2015. Cilj mora biti tudi povečanje tržnega deleža na posameznih trgih ter pridobitev novih odjemalcev. Naloga vodje prodaje je med drugim tudi, da za leto 2011 pripravi konkretno napoved prodaje po posameznih skupinah izdelkov, po prodajnih področjih in posameznih nosilcih prodajnih aktivnosti.

3. INFORMACIJE, PODATKI

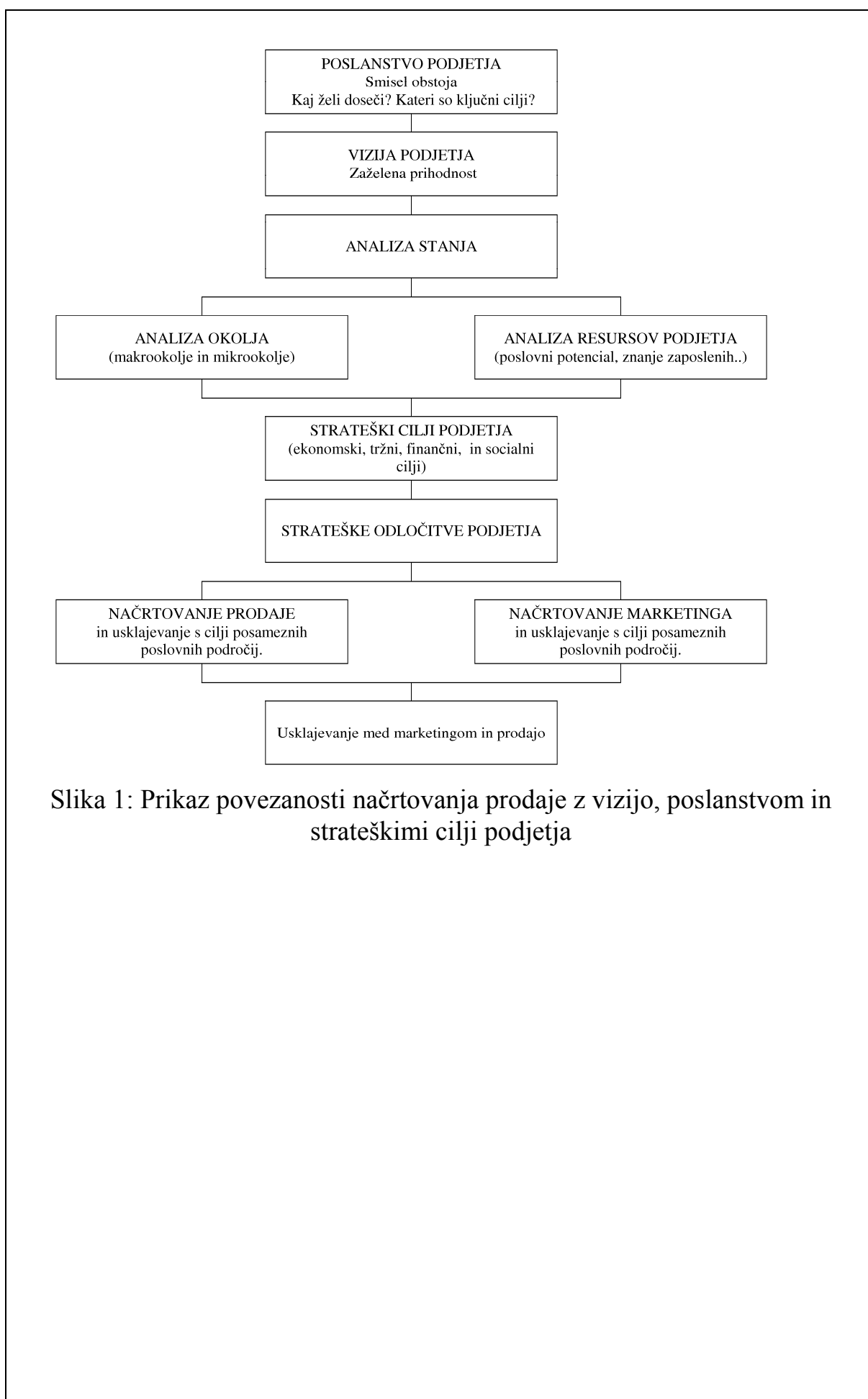
- V spodnji tabeli 1 so navedeno temeljni podatki o podjetju FARMACIJA d.o.o., njegovo poslanstvo, vizija in cilji.
- Na sliki 1 je opredeljena povezanost med poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja.
- Podatki se nanašajo na poslovno leto 2009.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, poglavje 3.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, Primer 2.

Tabela 1: Podatki o podjetju FARMACIJA d.o.o.

1. **Podjetje:** Proizvodnja zdravil za uporabo v humani in veterinarski medicini.
2. **Število zaposlenih (2009):** 250 delavcev.
3. **Prodajni oddelek** (sedanje stanje): vodstvo prodaje, 5 regionalni vodje prodaje (5) in komercialisti (15). Na vsakem tržišču imajo več distributerjev (farmacevtska trgovska podjetja).
4. **Prihodki (2009):** 15 milijonov evrov.
5. **Prodajni trgi:** Slovenija (10 %), Rusija (45 %), Nemčija (15 %), Češka (10 %), Hrvaška (5 %), Slovaška (5 %), Madžarska (5 %), Srbija (5 %).
6. **Poslanstvo:** Z znanjem in pridobljenimi izkušnjami zagotavljati najširšo ponudbo zdravil na poti do zdravja. Skrbeti za zanesljivo, varno, pravočasno in celovito oskrbo lekarn, bolnišnic in ostalih poslovnih partnerjev z zdravili, medicinskimi pripomočki, ostalimi izdelki in storitvami.
7. **Vizija:** Postati prvi in najboljši ponudnik zdravil na obstoječih trgih v Evropi.
8. **Strateški cilj:** Postati prepoznavno in uspešno podjetje v Sloveniji in v tujini s kapitalskim povezovanjem in rastjo podjetja. Osredotočenost in vlaganje v razvoj lastnega podjetja s ciljem izboljšanja dobičkonosnosti. Skrb za zaposlene s spodbujanjem lastnega razvoja, izobraževanja in motiviranosti.
9. **Vrednote:** Razumevanje kupca, prepoznati, predvideti in uresničiti ponudbo po meri vsakega kupca. Vsi zaposleni v podjetju si maksimalno prizadevajo in uresničujejo skupne cilje podjetja. Kupcu želimo ponuditi izdelke, ki jih potrebuje, želi in pričakuje po največji kakovosti in njemu dosegljivi ceni. Osebno svetovanje, dostava na željen kraj in poslovna odličnost so prioriteta.
10. **Struktura kupcev/odjemalcev:** trgovska farmacevtska podjetja, (B2B).

4. ODPRTA VPRAŠANJA

1. Opredelite pomen poslanstva podjetja in komentirajte konkretno poslanstvo podjetja FARMACIJA in njegov pomen za podjetje.
2. Opredelite pomen vizije podjetja in komentirajte konkretno vizijo podjetja FARMACIJA.
3. Kaj predstavljajo strateški cilji podjetja FARMACIJA?
4. Ali mora vodstvo prodaje poznati celoten proces načrtovanja prodaje? Utemeljite zakaj. Katere zaporedne elemente (korake) zajema proces načrtovanja?
5. Kdaj lahko vodstvo prodaje začne z oblikovanjem in določanjem prodajnih ciljev? Kaj mora prej opraviti?
6. Izdelajte SWOT analizo.
7. Določite konkretne prodajne cilje in prodajne strategije za podjetje GLASS GLOBAL.
8. Kakšna je povezanost med načrtovanjem prodaje ter med vizijo, poslanstvom in cilji podjetja GLASS GLOBAL?
9. Če bi bili vi vodja prodaje v tem podjetju, opredelite konkretno, kako bi se lotili načrtovanja prodaje? Izdelajte prodajni načrt tako, da bo zajemal vse sklope procesa načrtovanja.
10. Opredelite povezavo načrtovanja prodaje z načrtovanjem v marketingu.



Slika 1: Prikaz povezanosti načrtovanja prodaje z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja



Priloga 3: Študijski primer 3 – Merjenje velikosti prodajnih trgov

Naloga: Izračun tržnih kazalcev (volumen trga, tržna zmogljivost ali kapaciteta, tržni potencial, prodajni potencial, tržni delež).

1. CILJ

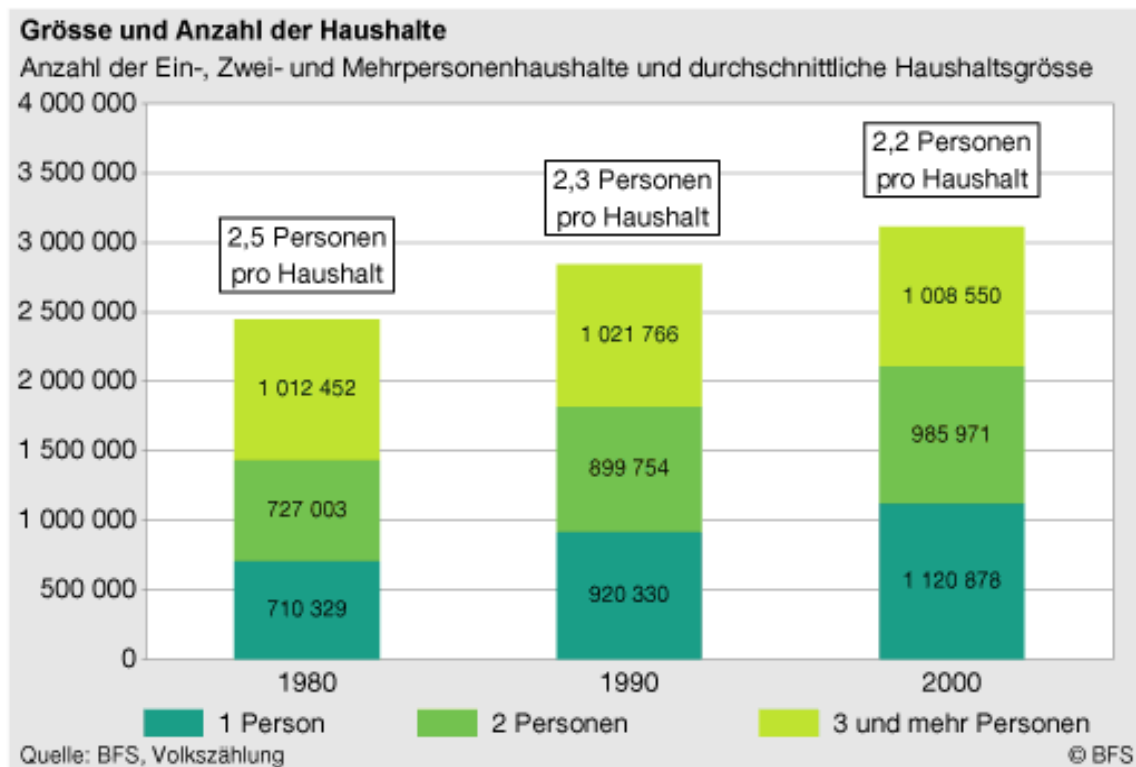
- Poznati pomen tržnih kazalcev za predvidevanje in načrtovanje prodaje;
- Znati izračunati posamezne tržne kazalce na osnovi razpoložljivih podatkov;
- Znati poiskati vire ustreznih podatkov za izračun posameznih tržnih kazalcev;
- Poznati pomen in izračun tržnega deleža.

2. KONKRETNI PRIMER

Slovensko podjetje proizvaja visoko kvalitetne hladilnike (prostostoječe in vgradne) in želi svojo prodajo razširiti tudi na švicarski trg. Da bi vodstvo prodaje lahko opredelilo konkretne obete prodaje na švicarskem trgu in določilo prodajne cilje, mora na osnovi razpoložljivih podatkov izračunati temeljne tržne kazalce.

3. INFORMACIJE, PODATKI

- Podatki analize trga so naslednji (*podatki niso popolnoma točni in služijo samo cilju izračuna tržnih kazalcev) :
 - proizvodnja hladilnikov na švicarskem trgu: 0,4 milijoni kom hladilnikov;
 - izvoz hladilnikov iz Švice: 0,2 milijona kom;
 - uvoz hladilnikov v Švico: 0,3 milijoni kom;
 - obseg celotne prodaje hladilnikov v Švici v letu 2009: 0,39 milijonov kom;
 - obseg prodaje hladilnikov Electrolux na švicarskem trgu: 0,1 milijon kom;
 - število vseh gospodinjstev v Švici v letu 2000: 3,115 milijonov gospodinjstev;
 - povprečna poraba hladilnikov/gospodinjstvo (ocena): 1 kom;
 - maksimalna poraba hladilnikov/gospodinjstvo (ocena): 1,3 kom;
 - formule za izračun tržnih kazalcev se nahajajo v poglavju 4.1.
- Podatki o številu gospodinjstev v Švici so razvidni iz slike 1.



Slika 1: Število gospodinjstev v Švici v letu 1980, 1990 in 2000 glede na povprečno število oseb v posameznem gospodinjstvu

4. ODPRTA VPRAŠANJA

1. Opredelite pojem volumen (velikost) trga in ga izračunajte za primer hladilnikov na švicarskem trgu.
2. Opredelite pojem tržna zmogljivost ali kapaciteta in jo izračunajte za hladilnike za švicarski trg.
3. Opredelite pojem tržni potencial in ga izračunajte za primer hladilnikov na švicarskem trgu.
4. Opredelite pojem tržni delež in ga izračunajte za podjetje Electrolux na švicarskem trgu.
5. Komentirajte izračunane posamezne tržne kazalce.



Priloga 4: Študijski primer 4 – Oblikovanje prodajnih področij

Naloga: Na osnovi kriterijev za oblikovanje prodajnih področij oblikovati prodajna področja tako, da bo zagotovljena racionalnost poslovanja, transparentnost ter omogočena kontrola učinkovitosti prodaje na posameznih prodajnih področjih.

1. CILJ

- Znati opredeliti pomen in namen oblikovanja prodajnih področij;
- Poznati parametre oziroma kriterije, ki vplivajo na oblikovanje prodajnih področij;
- Znati izpeljati oblikovanje prodajnih področij glede na različne kriterije;
- Oblikovati prodajna področja tako, da bo zagotovljena funkcionalna kohezivnost;
- Znati obvladovati prodajna področja.

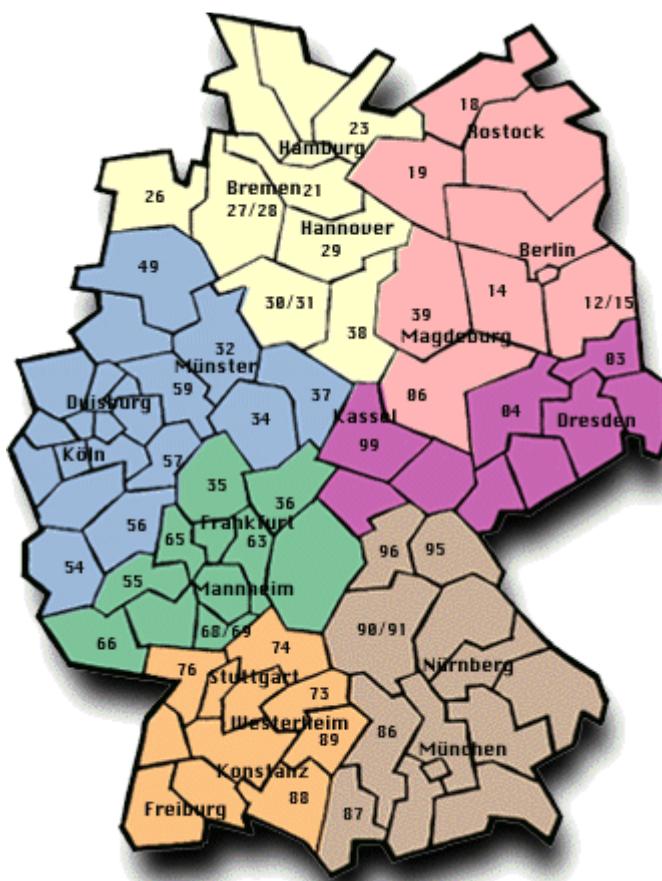
2. KONKRETNI PRIMER

Podjetje IMPRA d.d. prodaja svoje izdelke (notranja vrata) na zahodnoevropske trge. V zadnjih 2 letih se jim je povečala prodaja za več kot 30 %, število kupcev/odjemalcev na nemškem, avstrijskem in švicarskem trgu pa se je povečalo od 35 odjemalcev v letu 2006 na preko 150 odjemalcev. V letu 2009 so ustvarili 25 milijonov evrov prometa. Razen teh odjemalcev so pridobili tudi 3 velike odjemalce–ključne kupce (po eden v Avstriji, Nemčiji in Švici), ki predstavljajo 40 % celotnega obsega prodaje. Vsi 3 odjemalci imajo sedež v eni državi, njihove poslovalnice pa so razpršene tudi v drugih državah.

Ker je obvladovanje prodaje postalo problem, morajo na novo oblikovati prodajna področja. Naloga vodje prodaje je, da oblikuje posamezna prodajna področja tako, da bodo omogočala transparentnost prodaje, enakomerno pokritost področja, boljše odnose med prodajalci in odjemalci ter nadzorovanje posameznih prodajnih področij.

3. INFORMACIJE, PODATKI

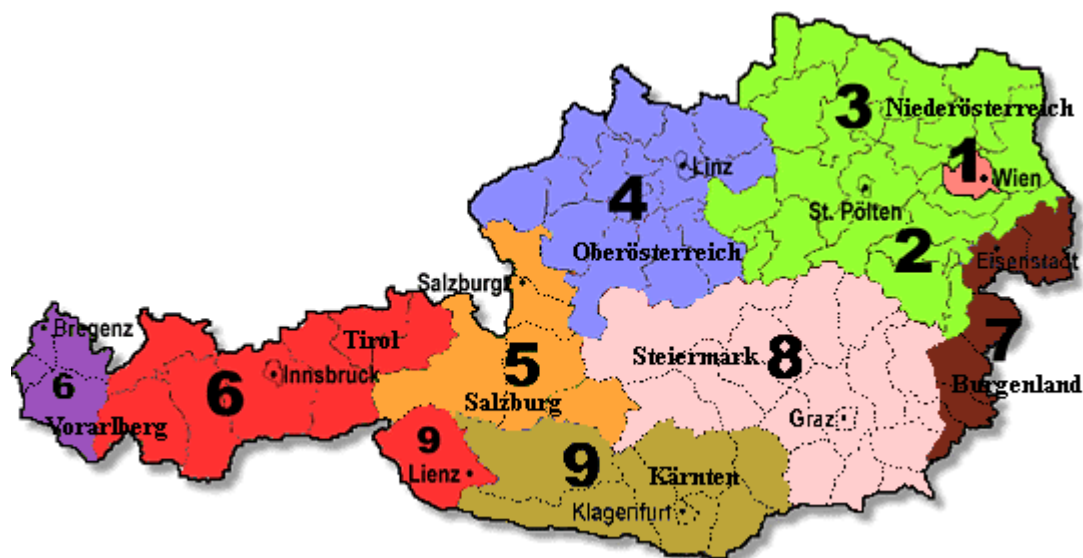
- V spodnjih slikah 1, 2 in 3 so prikazane države: Nemčija, Švica in Avstrija (področja so označena s poštnimi številkami in tudi regijami).
- Vir: Učbenik »Prodaja«, poglavje 6.



Slika 1: Nemčija



Slika 2: Švica



Slika 3: Avstrija

4. ODPRTA VPRAŠANJA

1. Navedite in komentirajte kriterije in merila oblikovanja prodajnih področij.
2. Kateri kriterij oblikovanja prodajnih področij boste uporabili v primeru podjetja IMPRA? Utemeljite svojo izbiro kriterija.
3. Kako boste oblikovali posamezna področja v Avstriji, Nemčiji in Švici?
4. Kdo bo odgovoren za posamezna prodajna področja? Koliko prodajalcev boste potrebovali? Ali boste zaposlili tudi prodajne zastopnike?
5. Kako boste organizirali prodajo s tremi (3) ključnimi odjemalci? Kdo bo prevzel odgovornost in skrb za njih?
6. Opredelite vzroke, ki so vas vodili v novo preoblikovanje prodajnih področij.
7. Kako boste obvladovali novo oblikovana prodajna področja in ključne odjemalce? Opredelite vsaj 5 načinov obvladovanja prodajnih področij.



Priloga 5: Študijski primer 5 – Ocenjevanje ključnih kupcev

Naloga: Izvesti postopek ocenjevanja ključnih kupcev

1. CILJ

- Poznati pojem: ključni kupci in »key account management«;
- Znati opredeliti pomen ključnih odjemalcev v podjetju;
- Znati razvrstiti odjemalce v podjetju v posamezne grupe;
- Znati izbrati ključne in pomembnejše odjemalce podjetja;
- Poznati parametre, na osnovi katerih se lahko opredeljuje oziroma določa pomembnost posameznih ključnih odjemalcev;
- Znati izvesti ocenitev pomembnosti ključnih odjemalcev glede na različne parametre, ki so pomembni za posamezno podjetje;
- Poznati cilj oziroma razloge ocenjevanja ključnih odjemalcev.

2. KONKRETNI PRIMER

V slovenskem podjetju imajo skupaj preko 90 različnih odjemalcev na različnih evropskih trgih (Slovenija, Hrvaška, Srbija, Avstrija, Italija, Belgija, Nizozemska). Za njihov obseg prodaje sta pomembna predvsem 2 ključna odjemalca:

- GLASS AG, Belgija predstavlja 23 % delež od celotne prodaje, plačilni rok 60 dni (brez skonta), plačilo na odprt račun, plačevanje točno, zelo zahteven glede dobavnih rokov, neprestano izvaja pritiske na zniževanje cen izdelkom, poslovni jezik francoski, zelo poznano podjetje v svoji stroki, ima pomembne reference, negativna letna rast prodaje v letu 2008 (-2 %), v letu 2009 (-10 %).
- IMPRA d.d., Srbija predstavlja 31 % delež prodaje, predplačilo z 6 % skonta, cene se določajo in usklajujejo konec leta za naslednje leto, zahteva dober servis in kontinuirane obiske prodajalca, relativno nepoznano podjetje v panogi, poslovni jezik angleški, srbski ali nemški, v letu 2009 povečanje prometa za 7 %. Ker je relativno mlado trgovsko podjetje, zahteva veliko strokovne podpore.

3. INFORMACIJE, PODATKI

- V spodnji tabeli 1 so navedeni nekateri parametri za ocenjevanje ključnih odjemalcev GLASS in IMPRA.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, poglavje 6.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, tabela 12.

Tabela 1: Ocenjevanje pomembnosti ključnih odjemalcev

Parameter/Merilo	Ocena (1 – 10)		Ponder (1 – 10)		Seštevek (Ocena x Ponder)	
	Odjemalec GLASS	Odjemalec IMPRA	Odjemalec GLASS	Odjemalec IMPRA	Odjemalec GLASS	Odjemalec IMPRA
1. Vrednost dosežene prodaje						
2.						
3.						
4.						
5. Občutljivost na cene						
6. Plačilna sposobnost						
7. Prodajni potencial						
8. Pripravljenost za sodelovanje						
9. Podoba podjetja						
10. Boniteta podjetja						
Skupaj ocena						

4. ODPRTA VPRAŠANJA

1. Dopolnite v tabeli 1 manjkajoče parametre za ocenjevanje odjemalcev.
2. Izvedite na osnovi podatkov in informacij ocenitev obeh ključnih odjemalcev GLASS AG in IMPRA d.d..
3. Komentirajte končni rezultat ocenjevanja. Kateri kupec je prejel boljšo oceno?
4. Če bi bili vi prodajalec, ki ste odgovorni za ta dva odjemalca, kakšne odločitve in aktivnosti bi sprejeli za nadaljnje ravnanje s tema dvema odjemalcema?



Priloga 6: Študijski primer 6 – Analiziranje prodaje

Naloga: Izvesti analizo prodaje po prodajnih področjih in ovrednotiti dobljene rezultate

1. CILJ

- Znati opredeliti pojem in pomen analiziranja prodaje;
- Poznati najbolj pogosto uporabljene vrste analize prodaje;
- Znati izdelati analizo prodaje po posameznih prodajnih območjih;
- Znati ovrednotiti rezultate analize prodaje (ugotavljanje odstopanj, iskanje vzrokov za odstopanja in pripraviti predloge za korigiranje odstopanj).

2. OPIS

Osnovni cilj analize prodaje je ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti prodaje. Z analizo prodaje je omogočeno ugotavljanje odstopanj in primerjava z postavljenimi prodajnimi cilji in splošnimi cilji podjetja.

Analiza prodaje po posameznih prodajnih področjih je ena izmed najpogostejših vrst analize obsega prodaje. Realizacijo načrtovanega obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih je potrebno nujno tekoče spremljati. Na osnovi analize vodstvo prodaje prepozna pravilnost svojih odločitev glede posameznega prodajnega območja. Analiza omogoča prepoznavanje takih prodajnih območij, ki jim je potrebno v bodoče posvetiti več pozornosti. Omogoča ugotavljanje vzrokov za uspešnost ali neuspešnost delovanja prodajne službe na določenem prodajnem področju.

3. INFORMACIJE, PODATKI

- V spodnji tabeli 1 so navedeni podatki o obsegu prodaje po posameznih prodajnih področjih/trgih.
- Podatki so vrednostni – obseg prodaje v 000 €.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, poglavje 7 in 7.1.1.
- Vir: Učbenik »Prodaja«, tabela 15.

Tabela 1: Analiza obsega prodaje po posameznih prodajnih področjih
(v 000 €)

Prodajno področje	Leto 2009	Leto 2010	Plan prodaje za leto 2011	Odstopanje realizacija 2010/plan (indeks)	Delež posameznega trga v celotni prodaji v %
Slovenija	1.890	1.670	2.000	83	
Hrvaška	2.300	1.980	2.300		
Avstrija	3.700	4.900	4.500		
Nemčija	12.500	11.900	13.000		
Švica	1.800	2.000	1.900		
Italija	0,980	1.300	1.300		
Madžarska	0,340	0,450	0,400		
Rusija	0,148	0,340	0,350		
Skupaj					

4. ODPRTA VPRAŠANJA

1. V tabeli 1 izračunajte manjkajoče podatke: indeks realizacije prodaje glede na plan prodaje in deleže prodaje (v %) posameznega prodajnega področja v celotnem obsegu prodaje.
2. Analizirajte dobljene podatke: največja in najpomembnejša prodajna področja, primerjava plana prodaje z realizacijo po posameznih prodajnih področjih.
3. Ovrednotite dobljene podatke: Kakšna odstopanja ste ugotovili? Katera odstopanja so pozitivna in katera negativna?
4. Poskusite poiskati vzroke tako za pozitivna kot tudi negativna odstopanja.
5. Kakšne predloge in ukrepe bi pripravili kot vodja prodaje za posamezna prodajna področja za naslednje poslovno leto?

Projekt Impletum

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Konzorcijski partnerji:



Šolski center
Novo mesto



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