

oročne učinke

obravnava



premembah, ki jih je ponavadi treba vpeljati v celotni verigi procesne funkcije prodaje in trženje v Adrii Mobilu **Matjaž Grm**.

je mogoče tudi ustrezno variabilno nagraditi, če prodajno osebje dodaja dodano vrednost – dosega oziroma presega cilje. Zunanji opazovalec pa odličnost v prodaji prepozna po razumljivi in kontinuirani komunikaciji blagovne znamke in produktne ponudbe, urejenem prodajnem pristopu v različnih priložnostih – sejemska predstavitev, prodajni salon – in ne nazadnje v učinkovitem reševanju poprodajnih storitev.«

Kot pravi Borut Tomažič, od vodij prodaje ključnim kupcem pričakujejo, da z odločevalci pri stranki vzpostavijo zdrav, dolgoročen poslovni proces, temelječ na zaupanju in integriteti ter dodani vrednosti za stranko. »Ob tem je nujno zavedanje, da se prava dodana vrednost skriva v dolgoročnem partnerskem odnosu. V časih gospodarske negotovosti je še zlasti pomembno, da zaradi doseganja kratkoročnih ciljev ne zasenčimo dolgoročnega partnerskega sodelovanja.«

Sprejeti oceno izhodiščnega položaja

Podjetja, ki želijo z dvigom odličnosti v prodaji in trženju dosežati zeleno rast prodaje ob hkratnem doseganju dobičkonosnosti, naj bodo v prvem koraku pripravljena kritično sprejeti oceno izhodiščnega položaja v svojih procesih in metodah delovanja, na podlagi svojih

izkušeni Matjaž Grm svetuje podjetjem, ki premišlujejo o vpeljavi koncepta odličnosti v prodajo. »Pomembno je, da sprejmemo priporočila za hitre izboljšave in se osredotočimo na tiste, ki bodo prinesle hitre kratkoročne učinke. Ob tem se morajo zavedati, da je pot do vzdržne dolgoročne rasti mogoča samo ob določenih spremembah, ki jih je ponavadi treba vpeljati v celotno verigo procesov, in ne samo v prodaji in trženju. Odločilna je pravilna razmejitev pristojnosti in odgovornosti med nosilci funkcij, ki morajo skupaj znati usklajeno slediti tržnim silnicam in potrošniškim željam ter se zavedati, da samo tržna usmerjenost podjetja in inovativnost lahko dolgoročno pomenita razlog za obstoj podjetja.«

Da je treba nenehno skrbeti za razvoj in izobraževanje prodajnega osebja, ki mora z vsakim obiskom pri stranki poskrbeti, da je njun čas koristno porabljen, pa poudarja Borut Tomažič. »Časi, ko so se kupovale 'željce', so nepreklicno minili. Današnje naložbe morajo biti dobro upravičene z vidika izpolnjevanja poslovnih potreb in stranki zagotavljati poslovne učinke v najkrajšem možnem času.« Ne nazadnje je pomembno zavedanje, da se prodaja ne konča po opravljenem nakupu, temveč šele z uspešno uvedbo oziroma uporabo izdelka ali storitve, je opozoril.

►► Pri prodaji gre za niz preišljenih dejavnosti z jasnim ciljem, kjer mora vsakdo odigrati svojo vlogo kakovostno in pravočasno.

► Tako poudarja **Jože Urh** iz Mercuri Internationala.



FNASVET KAKO DO ODLIČNOSTI V PRODAJI

F Sabina Petrov
sabina.petrov@finance.si

Rast prihodkov oziroma v kriznih časih stabilnost prihodkov iz prodaje, dobičkonosnost prodaje, visoka raven zadovoljstva kupcev, ki se kaže v visoki stopnji njihove zvestobe, in povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Tako sta glavne koristi koncepta odličnosti v prodaji nanašala Jože Urh iz Mercuri Internationala in Igor Maroša, ko je bil ta še v A. T. Kearneyju. Zdaj je član Mercatorjeve uprave. Kako doseči odličnost v prodaji?

1. Delovanje prilagoditi razvoju in potrebam kupcev

Prvi pogoj za prodajno odličnost je trdna odločitev podjetja, da želi biti uspešno na trgu tako, da ustvarja dodano vrednost za svoje zdajšnje in morebitne nove kupce, razlaga Jože Urh. »To zahteva, da celotno delovanje podjetja prilagodimo razvoju in potrebam kupcev, kar pomeni, da so zaposleni v podjetju izvedenci za razvoj različnih panog in podjetij, kamor prodajamo. Da so sposobni razumeti tržne pogoje, cilje in strategije kupca ter vedenje in načine odločanja kupcev in končnih uporabnikov – in da znajo vse te razsežnosti vključiti v svoje prodajno delovanje. Delovati morajo kot poslovni svetovalci vodstvu na strani kupca.«

Drugi pogoj je, da ima podjetje jasno predstavilo o tem, kaj želi doseči na trgu, na katerem deluje. Tretji pogoj za prodajno odličnost pa je razumevanje, da je sama prodaja brez celostnega trženja lahko le naključno nabiranje denarja in da je trženje brez proaktivne prodaje lahko »brskanje po senu in iskanje igel«, poudarja Urh.

2. Ugotoviti stopnjo odličnosti prodaje

Vpeljava koncepta odličnosti v prodaji od podjetja zahteva realno ugotovitev, na kateri stopnji odličnosti



► Najtrši oreh pri uvajanju koncepta odličnosti v prodaji je prepričati prodajno ekipo, da za dobro prodajo niso potrebni samo dober izdelek, cena in trženjska podpora.

v prodaji je podjetje oziroma njegova prodajna funkcija, pravi Igor Maroša. »Analiza mora obsegati vse funkcije v podjetju, ki vplivajo na odnos s kupci. Pri tem je treba preveriti notranje dejavnike (strategijo prodaje, načrtovanje in izvedbo) in zunanje dejavnike (upravljanje kupcev, blagovne znamke in podobno). Analiza mora obsegati strateške in tudi operativne dejavnike na področju prodaje in same oskrbe kupcev z izdelki ali storitvami.«

3. Opredeliti vrzeli in ciljni položajem

Treba je tudi poskrbeti za razumevanje potreb kupcev v okviru izdelkov oziroma storitev in stranskih elementov (dodatnih storitev, poprodaje, servisa in drugega). Dogovoriti se je treba o prodajnem konceptu, ki temelji na razumevanju kupčevih potreb, ter opredeliti vrzeli med trenutnim položajem in ciljnimi konceptom, kar zadeva sredstva, zmožnosti in sposobnosti. Pripraviti in uresničiti je treba akcijski načrt za prehod na višjo stopnjo odličnosti s konkretnimi dejavnostmi, roki in nosilci nalog, našteva Maroša.

Ali kot pravi Jože Urh, prodajna odličnost zahteva jasne ideje o tem, kaj imamo, kje, kako in po kakšnih pogojih za naše kupce, hkrati pa od prodajne ekipe zahteva, da

proaktivno opredeli čim več morebitnih kupcev in jih s profesionalnim prodajnim delovanjem, ki upošteva položaj kupca, pripelje do nakupa, ravnicega nakupa in partnerskega razmerja. »Najprej pa mora podjetje precej natančno vedeti, kdo so njegovi zdajšnji in možni prihodnji kupci. To pomeni, da mora celotno dolgo- in kratkoročno letno prodajno načrtovanje potekati na ravni analize kupcev, ki so na voljo.«

4. Opredeliti prodajne procese in merjenja

Odličnost v prodaji zahteva, da natančno obdelamo vprašanje različnih prodajnih procesov in uvedemo merjenje. Kot pravi Urh, se je prodaja dolgo izogibala procesnosti in merjenju, vendar je predvsem v zaostrenih razmerah delovanja postalo jasno, da gre tudi pri prodaji za niz preišljenih dejavnosti z jasnim ciljem, kjer mora vsakdo odigrati svojo vlogo kakovostno in pravočasno. »Prodaja ni zgolj umetnost in talent izbrancev. Če procesov in merjenja ni, se nam nenadoma pokaže napačna resnica, da nimamo pravih izdelkov in so predragi. To je včasih seveda res, vendar če nismo prepričani, da smo v prodaji v okviru etičnih pravil naredili vse, kar je mogoče, je sklep lahko napačen in hkrati tudi vse z njim povezane odločitve,« je opozoril.

5. Prodajni tim odgovoren za maksimalne rezultate

Najtrši oreh pri uvajanju koncepta odličnosti v prodaji je po besedah Maroše prepričati prodajno ekipo, da za dobro prodajo niso potrebni samo dober izdelek, cena in trženjska podpora, torej stvari, na katere prodajniki velikokrat nimajo vpliva. »Odgovornost prodajnega tima je voditi prodajni proces v danih okvirih in pri tem dosežati maksimalne rezultate,« je poudaril. Jože Urh po drugi strani ugotavlja, da je najtrši oreh uvedbe prodajne odličnosti polno sprejetje celostne filozofije in s tem postopkov merjenja. »Prodajne ekipe se pred postopki merjenja najpogosteje branijo z dvema 'resnicama', ki pa v teh primerih najpogosteje delujeta kot izgovor. To sta: 'prodajo delajo ljudje in odločilen za uspeh je kakovosten dolgoročen odnos s posameznim kupcem' ter 'pomembnejši od vsakokratnega uspeha oziroma posla je razvoj dolgoročnih možnosti za sodelovanje s kupci'. Kot rečeno, oboje je res, vendar šele v okviru jasno začrtanih ciljev, strategij in načrtovane količine, vrednosti in kakovosti prodaje.«

6. Nujne odločnosti, načrtnost in vztrajnost vodstva

Med glavnimi točkami za uspešno vpeljavo koncepta odličnosti v prodajo je Maroša naštel ustrezno razumevanje potreb kupcev, ki mora temeljiti na količinskih in kakovostnih analizah, ustrezno razumevanje vrzeli, ki podjetju preprečujejo doseganje odličnosti v prodaji, ter močno podporo vodstva podjetja skozi ustrezno vodenje, motiviranje in spremljanje zaposlenih, vključenih v uvedbo odličnosti v prodaji. Kot je poudaril Jože Urh, je uspešnost vpeljave prodajne odličnosti odvisna predvsem od odločnosti, načrtnosti in vztrajnosti vodstva, da projekt razume kot poslovno prioriteto in hkrati kot nikoli končan proces.

O G L A S

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

POSLOVNA AKADEMIJA:
PREMOČ S PRODAJO

Odgovor na visoke cilje podjetij in zahtevnost trga!

5. oktober 2012

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED