

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UVEDBA SVETOVALNE PRODAJE PROGRAMA
ICENTER V IZBRANEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

Tjaša Živec

Mentor: doc. dr. Armand Faganel

Nova Gorica, 2018

ZAHVALA

Iskreno se želim zahvaliti mentorju doc. dr. Armandu Faganelu za sprejem mentorstva, ponujeno pomoč in konstruktivne nasvete.

Rada bi se rada zahvalila tudi podjetju Saop d. o. o., predvsem zaposlenim na oddelku prodaje iCentra, da so mi izkazali zaupanje in omogočili pripravo tega dela.

In nenazadnje, hvala mojim najbližjim za podporo, razumevanje in motivacijo v času študija.

NASLOV

Uvedba svetovalne prodaje programa iCenter v izbranem podjetju

IZVLEČEK

Svetovalna prodaja se od klasičnega načina najbolj razlikuje po poudarku na dvosmerni komunikaciji, posluhu za kupca in empatiji. Na prodajni oddelek prinese aktivnost, dinamiko ter priložnost za pridobivanje dodatnega znanja in izkušenj. Vsekakor je za današnji čas primernejša od pasivne prodaje, kjer je poudarek na produktu in ima večino besede prodajalec. Podatki so, po zaslugi spleta, dostopni vsakomur. Kupec tako od prodajalca ne pričakuje, da mu bo povedal, zakaj je njihov produkt najboljši, temveč zato, da mu pomaga definirati problem, svetovati in najti pravo rešitev.

V diplomskem delu smo se osredotočili na tematiko prodaje med poslovnimi subjekti (t. i. *Business to business* ali B2B prodaja), svetovalne prodaje in celovitih upravljalskih sistemov (t. i. *Enterprise resource planning* ali ERP) ter preučili različne vsebine iz teh področij. S pomočjo metod analize in kompilacije dostopne literature smo sestavili teoretični del. V tem delu smo pridobljene podatke podali z deskriptivno metodo. Teoretična izhodišča smo nato s pomočjo študije primera prenesli v prakso. Oblikovali smo postopek svetovalne prodaje in ga uvedli v prodajni proces ERP rešitve iCenter. Tako kot vodstvo izbranega podjetja smo tudi sami zaznali potencial v svetovalni prodaji, zato smo v tem delu želeli potrditi prvotno zastavljeno tezo, da je tak način prodaje primeren za podjetje Saop d. o. o. Za ta namen smo pripravili analizo rezultatov pridobljenih med raziskavo ter uporabili metodo nestrukturiranega intervjuja z zaposlenimi, s katero smo preučili njihov odnos do tega načina prodaje. Rezultati obeh so po pričakovanjih pozitivni. Podjetje je s tem načinom pridobilo nove stranke in ugotovili smo, da zaposleni ta način prodaje sprejemajo in so z njim zadovoljni.

KLJUČNE BESEDE

Svetovalna prodaja, prodaja, telefonska prodaja, business to business, B2B, upravljalški informacijski sistemi, ERP, iCenter

TITLE

The introduction of consultative selling for the iCenter programme for a selected company

ABSTRACT

The main differences between classic and consultative way of selling are two-way communication, empathy and listening to the customer. Use of consultative selling brings activity, dynamics and an opportunity to acquire knowledge and experience at the sales department. In today's time it is more adequate than the classic way of selling which is focused on talking about the product and its features. Thanks to the internet, all data became more accessible to everyone, so the modern seller is not expected to discuss only about the product, but mainly to help customers define their problems, advise and help them find the right solution.

In this thesis we were focused on so called *Business to business* or B2B selling, consultative selling and *Enterprise resource planning* or ERP systems - areas, from which different contents were studied. With help of analysis, descriptive and compilation methods of accessible literature we prepared the theoretical part. By using a case study method in empirical part, we designed a consultative selling process and introduced it in to the selling process of ERP system iCenter. Since we saw the potential in consultative selling (as well as the management did), our goal was to prove that this way of selling is suitable for the company Saop d. o. o. For this purpose we made an analysis of the results obtained by the survey and used a method of a semi-structured interview with the employees, to explore their attitude towards this new way of selling. As expected, the results of these came positive. The company has obtained new clients and we discovered, that the employees have accepted and are satisfied with the new way of selling.

KEY WORDS

Consultative selling, solution selling, telephone sales, sales, business to business, B2B, enterprise resource planning, ERP, iCenter

KAZALO

1	UVOD	1
2	RAZISKOVALNE METODE	2
3	PRODAJA.....	3
3.1	Prodaja med podjetji.....	4
4	SVETOVALNA PRODAJA.....	6
5	UVAJANJE SVETOVALNE PRODAJE V PODJETJE	8
5.1	Izbira kadra.....	8
5.2	Dialog s kupcem	11
5.2.1	Aktivnosti pred klicem	12
5.2.2	Klici.....	15
5.2.3	Aktivnosti po klicu	16
6	UPRAVLJALSKI INFORMACIJSKI SISTEMI	17
6.1	Opredelitev pojma	17
7	ŠTUDIJA PRIMERA UVEDBE SVETOVALNE PRODAJE V PODJETJU ..	20
7.1	Podjetje Saop d. o. o.	20
7.1.1	ERP program iCenter	22
7.1.2	Modul <i>Kadrovska evidenca</i>	23
7.2	Prvi koraki k spremembi	24
7.3	Aktivnosti pred prodajo	25
7.3.1	Zbiranje kontaktov	25
7.3.2	Izbira ciljnih kupcev.....	26
7.3.3	Definiranje problemov ciljnih kupcev	27
7.3.4	Priprava okvirnega dialoga	28
7.4	Izvajanje klicev.....	30
7.5	Aktivnosti po klicu	31

7. 6	Analiza uspešnosti.....	31
8	ZAKLJUČEK.....	35
9	LITERATURA.....	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Formula uspešne prodaje (povzeto po Formula for Sales Success, Eades (2004), str. 26).....	6
Slika 2: Primer osnutka prodajnega dialoga s stranko (Povzeto po: Pain Sheet, Eades (2004), str. 116).....	14
Slika 3: Devetdelni model za pripravo na dialog s stranko (Povzeto po: 9 Block model, Eades (2005), str. 101)	15
Slika 4: Razvoj ERP programov (Vir: Sternad, S. (2011). Analiza vplivov uporabe celovitih upravljalskih rešitev na obnašanje uporabnikov, str. 16).....	19
Slika 5: Logotip podjetja Saop d. o. o.	21
Slika 6: Logotip ERP programa iCenter (Vir: Interno gradivo podjetja Saop).....	22
Slika 7: Vizualni prikaz ERP programa iCenter.	23

1 UVOD

V današnjem podjetništvu je prodajanje najpomembnejša vrlina dobrega podjetnika. Ne toliko zaradi prodaje proizvoda ali storitve, temveč zaradi prodaje sebe, ekipe in samega posla.

V diplomskem delu smo s študijo primera raziskovali načela svetovalne prodaje. Z izpostavljanjem glavnih lastnosti smo ugotovili, kako preiti na način svetovalne prodaje, kar smo prikazali na primeru prodajnega oddelka iCenter v podjetju Saop d. o. o. Preverili smo sedanji način dela na tem oddelku in po implementaciji principov svetovalne prodaje, s pomočjo nestrukturiranega intervjuvanja z zaposlenimi na oddelku prodaje, ugotovili njihove občutke in stališča do te spremembe.

V diplomskem delu smo raziskovali način svetovalne prodaje po telefonu. Bistvo je v tem, da se prodajni proces vrti okrog pogovora s stranko, ki je ključna točka celotnega procesa. Prodajalec mora s stranko vzpostaviti dialog, postaviti prava vprašanja in prisluhniti. Na podlagi raziskave smo pripravili proces, ki smo ga kasneje prikazali tudi v študiji primera.

V diplomskem delu smo preverjali, kako učinkovit je tak način prodaje. Zastavili smo si hipotezo, da je svetovalna prodaja primerna za proces prodaje programa iCenter, potrditev katere je bil naš cilj. Zanimala nas ni zgolj primernost, temveč kakšen doprinos ima, ali podjetje s tem pridobiva nove stranke ter nenazadnje poveča prihodke od prodaje. Poleg tega smo želeli izvedeti, kaj o tej spremembi menijo zaposleni in kako se počutijo. Predvidevali smo, da bomo, tako pri uvedbi, kot posledično oceni primernosti uspešni.

2 RAZISKOVALNE METODE

V diplomskem delu smo se posluževali različnih, predvsem kvalitativnih raziskovalnih metod. Jedro te naloge je deskriptivna študija primera. To metodo raziskovanja smo uporabili za pregled literature, opisovanje izbranega primera in rezultatov ter navajanje ugotovitev. Podrobno smo opisali splošen proces svetovalne prodaje ter proces te uvedbe v podjetju.

Podatke smo zbirali z metodama opazovanja in intervjuvanja. Opazovali smo udeležence v raziskavi in nato opisali postopek njihovega dela, vedenje in ostale dogodke pomembne za raziskavo. V sklepni fazi raziskave smo z zaposlenimi uporabili nestrukturiran intervju z odprtimi vprašanji, z namenom pridobivanja čim bolj subjektivnih odgovorov oziroma mnenj. Za povzemanje rezultatov in ugotovitev smo uporabili metodi deskripcije in kompilacije, torej metodi za opis posameznih pojmov in uporabe izpiskov različnih avtorjev.

Posluževali smo se tudi metode sinteze, ki pomeni sestavljanje celote iz posameznih delov vsebin. Splošna dejstva smo tako združili v celoto svetovalne prodaje. To predstavlja nasprotje analizi, metodi, ki celoto razstavlja na manjše dele. Metodo analize smo uporabili za ugotavljanje zaključkov.

3 PRODAJA

Prodaja je po najosnovnejši definiciji izmenjava vrednosti med vsaj dvema subjektoma. Po navadi se nek predmet ali storitev zamenja za njegovo denarno vrednost tako, da imata obe strani korist. Da nekaj dobimo, se moramo torej v tej izmenjavi odreči nečemu, kar hoče drugi subjekt. Prodaja je na kratko korist od izpolnjevanja potreb kupcev, cena in sam uspeh pa sta odvisna od vrednosti, ki jo kupci vidijo v storitvi ali izdelku. In kot pravi Browne (2011), res ni potrebno zadovoljevati želja drugih ali biti uspešen, treba ni niti jesti – razen seveda, če želimo preživeti.

Prodaja je danes zagotovo med najpomembnejšimi poslovnimi funkcijami podjetij. Podjetja svoje prodajne procese konstantno prilagajajo in nadgrajujejo, da sledijo spremembam. Konkurenčnost se tako poveča in utrdijo se temelji za rast in uspeh na dolgi rok. Z urejenimi prodajnimi procesi podjetja lahko (Ambrož Kajfež, 2010):

- učinkovito merijo in nadzirajo prodajo,
- so bolj odzivna in prilagodljiva,
- obvladujejo tveganja,
- povečajo dodano vrednost,
- bolje in hitreje izvajajo procese.

Trg se spreminja in njegove zahteve povzročajo, da postaja prodaja vse bolj kompleksna in izpopolnjena. Največje spremembe v nakupnem procesu so (Richardson, 2018):

- dostopnost informacij,
- širok nabor možnosti,
- zvišana raven skepticizma med ljudmi,
- veliko število vplivnih delničarjev v podjetjih,
- negotovost in dvoumne informacije,
- zmanjšana raven lojalnosti kupcev.

Od zaposlenih se danes pričakuje, da stopijo korak dlje od klasičnega načina prodaje in prevzamejo lastnosti novodobnega prodajalca.

3.1 Prodaja med podjetji

Vedno več avtorjev poudarja, da je pri prodaji, poleg vseh prodajnih dejavnikov, pomembno tudi, kdo so ciljni kupci. V mislih imamo razlikovanje med prodajo fizičnim osebam ali potrošnikom, tako imenovano *Business to Customer* ali B2C in prodajo pravnim osebam oziroma podjetjem, ali s tujim izrazom *Business to Business* ali B2B (v nadaljevanju B2B).

V tem delu se bomo ukvarjali s svetovalno prodajo B2B. Jure Habbe je v svojem delu navedel sedem glavnih razlik med tema načinoma prodaje (Habbe, 2016).

- Racionalnost nakupov. Raziskave kažejo, da potrošniki kupijo kar do 80 % izdelkov, ki jih ne potrebujejo. To je posledica pogostega nakupovanja s čustvenimi nazori. Nasprotno temu, nakup pri poslovnih subjektih predstavlja celoten proces, ki vključuje več ljudi in preprečuje nepotrebno trošenje denarja. Tako je potrebno pri B2B prodaji najprej ugotoviti, kaj so v podjetju zares pripravljeni kupiti.
- Višina nakupov. Pri potrošnikih, izjemoma vozil, nepremičnim in podobnega opazimo razmeroma nizke zneske nakupov. Obratno so pri podjetjih nakupi v večini primerov visoki, s tem pa se neprimerljivo zvišata tudi tveganje in odgovornost.
- Odgovornost za nakup. Pri osebnih nakupih posameznik odgovarja sebi ter npr. svoji družini, temu primerne pa so tudi posledice morebitnih napak. Podjetja imajo s tem namenom zaposlenih več oseb, ki so odgovorne za prave in ekonomične odločitve, saj si napak ne smejo privoščiti.
- Čas za sprejem odločitev. Potrošnik v največ primerih pred nakupom ne razmišlja veliko ali se nanj posebno pripravlja. Pri podjetjih pa lahko nakupne odločitve trajajo mesece, zato morajo s tem namenom zaposlovati osebe, ki so potrpežljive ter sposobne ohranjati stike v postopku prodaje in postopek tudi ves čas spremljati.
- Zapletenost odločanja. Nakupi potrošnikov običajno vključujejo eno ali nekaj oseb, zato ni težko ugotoviti, kdo od njih odloča in na koga ciljati. Pri nakupih poslovnih kupcev pogosto sodeluje več zaposlenih z različnimi interesi, zato so tu pomembne prodajalčeve sposobnosti opazovanja, razumevanja in

vplivanja. Tako je treba v podjetju isto stvar različnim osebam drugače predstaviti.

- Usmerjenost k reševanju problemov. Večino potrošnikov lahko, ne glede na dostopnost podatkov, označimo kot laične kupce. Z izbiro pravega pristopa teh ni težko prepričati za nakup. Pri podjetjih v procesu nakupa največkrat sodelujejo tudi strokovnjaki s poglobljenim znanjem o izdelkih in storitvah, zato so pomembne prodajalčeve sposobnosti razumevanja potreb, nazorne predstavitve, odgovarjanja na različna vprašanja in reševanja ugovorov.
- Svetovalna ter izobraževalna prodaja. Temelj prodaje potrošnikom je še vedno ugajanje in prepričevanje le teh. Nasprotno je pri poslovnih kupcih recept za uspeh to, da jih s pravim prodajnim pristopom izobrazimo in jim svetujemo pravo rešitev, ki bo njihove izzive rešila na najboljši mogoč način.

Vidimo lahko, da se prodaja potrošnikom in podjetjem precej razlikujeta. Prodajalec mora zato v začetku vedeti kdo so njegovi ciljni kupci ter se temu primerno pripraviti in morebiti dodatno usposobiti.

4 SVETOVALNA PRODAJA

Kot je dejal Heraklit so edina konstanta v življenju spremembe (Graham, 2008). Tudi pri današnjem poslovanju so hitre in stalne spremembe stalnica, še posebno na področju B2B prodaje. Spreminja se povpraševanje, način nakupovanja, stopnja razvoja določenega področja in nenazadnje zakonodaja. V tem času klasično prodajo nadgradi svetovalna, ki njene nazore povzdigne na povsem drugačno raven.

Keith M. Eades (2004) navaja naslednja načela svetovalne prodaje:

- brez izzivov ni sprememb,
- problemi in težave se poznajo na nivoji celotnega podjetja,
- pred receptom za rešitev je treba postaviti diagnozo,
- potrebe kupcev so sestavljene iz treh nivojev,
- poznamo dva tipa potencialnih kupcev: tisti, ki že iščejo in tisti, ki ne,
- bodite prvi, ugotovite zahteve in postanite prvi na seznamu ponudnikov,
- ne da se prodati nekomu, ki ne more kupiti,
- kupčeve skrbi se s časom spreminjajo,
- upoštevajte formulo za uspešno prodajo.

$$\text{Problem} \times \text{Pristojnost} \times \text{Vizija} \times \text{Vrednost} \times \text{Nadzor} = \text{Prodaja}$$
$$\text{Pain} \times \text{Power} \times \text{Vision} \times \text{Value} \times \text{Control} = \text{Sale}$$

Slika 1: Formula uspešne prodaje (povzeto po Formula for Sales Success, Eades (2004), str. 26)

Formula za uspešno svetovalno prodajo iz Slike 1 postavlja pet vprašanj na katera bi morali za uspeh pritrdilno odgovoriti (Eades, 2004).

- Problem: Ali je kupec priznal svoj problem?
- Pristojnost: Ima kupec vpliv in pristojnost za nakupno odločitev?
- Vizija: Ali si kupec in prodajalec delita isti pogled na rešitev?
- Vrednost: Je kupcu predstavljena zanj pomembna vrednost rešitve?
- Kontrola: Ali prodajalec uspe obdržati kontrolo nad prodajnim procesom?

Preprosto pa lahko zgolj s tremi primeri ponazorimo položaj, v kateri je primerna uporaba svetovalne prodaje, in sicer (Mercuri International, 2015):

- ko kupec ne pozna, ali ne vidi, v čem je težava pri njegovem poslovanju ter posledično kakšno rešitev potrebuje; podjetje od prodajalca pričakuje, da jim bo pri tem pomagal in seveda tudi prevzel odgovornost za svoje predlagane rešitve,
- ko je v B2B prodajo vključenih več zaposlenih tako na strani kupca kot prodajalca; vsak od teh se spozna na svoje področje in tako na morebitno rešitev gleda s svojega vidika ter v ta proces vstopa s svojimi interesi in argumenti,
- ko sta tako prodajni proces kot sama rešitev kompleksni.

Poudariti je treba, da je od svojih začetkov pa do danes svoja načela spremenila tudi sama svetovalna prodaja. Če je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja prodaja potekala med prodajalcem in kupcem z relativno malo znanja, danes temu zagotovo ni tako. Predvsem večja podjetja danes zaposlujejo strokovnjake iz različnih področij, katerih znanje je včasih neprimerljivo znanju prodajalca na drugi strani. V večini primerov se v podjetjih tudi dobro zavedajo svojih problemov ter tako tudi okvirno vedo kakšno rešitev iščejo. Taka svetovalna prodaja je povsem drugačna od tiste izpred tridesetih let. Nekateri tuji avtorji so to prodajo preimenovali v *Challenger Selling* ali *Insight Selling*. Kupci zaradi obširnega znanja ne potrebujejo klasičnih nasvetov. Namesto tega jih mora prodajalec postaviti iz cone udobja ter jim ponuditi vpogled v rešitev. Pokazati jim mora nove aspekte rešitve, na katere do sedaj niso pomislili ter prikazati nove ideje in s tem osvojiti dodano vrednost. Od prodajalca se pričakuje drzno, proaktivno ter samozavestno držo, s katero ustvari občutek zaupanja pri kupcu. Nenazadnje ti ne le prodajajo, temveč tudi predstavljajo dodano vrednost kupcu (Adamson in Dixon, 2011).

5 UVAJANJE SVETOVALNE PRODAJE V PODJETJE

Uvedba načina svetovalne prodaje je zagotovo v največji meri vezana na prodajni oddelek, a vendar ni omejena le na to področje. Za spremembo in uvedbo tega načina prodaje, mora celotno podjetje prevzeti njegovo miselnost. Oddelki morajo delovati povezano kot celota, njihov glavni cilj pa mora biti, pomagati stranki. Na vodjih je, da temu postopku pozorno sledijo, zaposlene motivirajo ter znižujejo raven pritoževanja in obtoževanja med njimi.

Za dobre rezultate prodaje je potreben tudi dober sistem za upravljanje odnosov s strankami ali s tujko *Customer relationship management* (v nadaljevanju CRM). Dobro vzpostavljen CRM predstavlja korist za podjetje, saj v njem zbiramo podatke o kupcih, beležimo pretekle nakupe in kar je zelo pomembno, do najnovejših informacij takoj dostopa vsak pooblaščen zaposleni. To bi morala biti tudi strateška prioriteta vsakega podjetja (Knez Bahor, 2017).

Mike Schultz (2014) in Keith M. Eades (2004) sta dva avtorja, ki sta v svojih delih podrobno razdelala načela in postopke svetovalne prodaje. Po analiziranju teh smo pripravili postopek uvedbe svetovalne prodaje v podjetje. Pri tem je treba v grobem upoštevati naslednje korake:

- izbira pravih zaposlenih,
- izobraževanje kadra (na vseh nivojih; poznavanje tega načina prodaje, znanje o storitvah ali izdelkih),
- priprava okvirnega postopka (dialog s stranko, vprašanja, analiza stranke),
- izvedba (klici),
- poprodajne aktivnosti.

5.1 Izbira kadra

Schultz v svojem delu navaja, da se prodajni kader razlikuje po lastnostih, izobrazbi oziroma znanju in izkušnjah. Z izjemo nekaterih osebnih značilnosti, ki so povezane z našo osebnostjo, se je večino lastnosti in veščin dobrega prodajalca mogoče priučiti. Na videz preprosta in vsakdanja stvar, je v prodaji pogoj za dobro opravljeno delo. Tako je veliko (bodočih) prodajalcev mnenja, da zna govoriti in spraševati vsak.

(Doerr in Schultz, 2014). Spodaj sta navedena izseka iz dveh prodajnih dialogov. Kaj imata skupnega? Oba prodajalca znata govoriti in spraševati. Učinek enega in drugega pa je bistveno drugačen.

- *»Smo najboljši ponudnik na trgu. Veste, da je naš produkt vrhunski in neprimerljivo boljši od konkurence? Ali bi kupili našo super rešitev po super ugodni ceni?«*
- *»Če prav razumem imate težave pri tem delu? Kako pa trenutno rešujete ta problem? Bi vas mogoče zanimalo, kako bi si lahko olajšali delo in s tem še prihranili?«*

Kdor želi biti dober prodajalec mora imeti na prvem mestu za to dovolj znanja. Nemogoče je uspešno prodajati nekaj, česar ne poznaš in nemogoče je prodajati brez poznavanja osnov uspešne prodaje. Večina potencialnih strank tudi dobro pozna področje na katerem se odločajo za nakup – včasih celo bolje kot ponudnik sam. Torej je potrebno prodajni kader v začetku dodobra izobraziti o izdelkih oziroma storitvah podjetja in samem področju poslovanja. Poleg tega znanja, je zelo priporočljivo, da zaposleni poznajo področje prodaje ter so jim načela uspešne prodaje znana.

Pomembni lastnosti dobrega prodajalca sta sposobnost poslušanja in empatije. Na področju B2B je stranko treba spoznati in si pri njej ustvariti zaupanje. Večina ljudi namreč ne posluša z željo, da bi razumela temveč zato, da bi odgovorila. To je ena izmed največjih napak pri delu v prodaji. Stranki moramo vedno prisluhniti, ji postavljati vprašanja in šele nato odgovoriti. Največkrat med poslušanjem ugotovimo kaj so njene potrebe, kje ima težave in tako tudi izberemo pravi pristop. Pri tem dialogu predstavlja prednost tudi sposobnost vživljanja v sočloveka, kar pomeni, da se znamo postaviti v kupčevo situacijo, mu svetovati in zagotovo ne skušati na vsak način prodati.

Z znanjem in posluhom za stranko, pridejo na vrsto tudi postavljanje vprašanj, odgovarjanje in reševanje ugovorov. Od stranke ne dobimo vseh potrebnih informacij, zato ji moramo postaviti vprašanja, s katerimi bomo do teh informacij prišli. Ključno vprašanje pri tem načinu je »Kaj je največji problem, s katerim se trenutno soočate?«. Tu je v veliko pomoč predhodna priprava okvirnega dialoga s stranko, saj imamo tako oporne točke in lažje komuniciramo, kar je pomembno za začetnike v prodaji. V

pripravo vprašanj moramo vključiti tudi odgovore nanje in na morebitna druga vprašanja, ki jih lahko pričakujemo od kupca. Prav tako je pomembno, da se naučimo v ta dialog vključiti našo rešitev, kar je tudi bistvo in cilj tega procesa.

Schultz v svojem delu opisuje tudi študijo njegovega podjetja RAIN Group iz leta 2013, v katero so zajeli 700 podjetij. Glavno vodilo raziskave je bilo ugotoviti, kakšno je obnašanje poslovnih subjektov, ki jim kupci zaupajo. Izpostaviti želimo najpogostejše odgovore na vprašanje o tem kakšni načini obnašanja ponudnikov so odločilni pri izbiri ter vplivajo na zvestobo kupcev do le teh (Doerr in Schultz, 2014):

- imajo izkušnje na področju, kjer kupujemo,
- so profesionalni,
- skupna vrednost sodelovanja z njimi je boljša kot pri drugih ponudnikih,
- vredni so našega zaupanja,
- vzbujaajo zaupanje v njihovo podjetje,
- so odzivni.

Ta raziskava jasno pokaže, da se podjetje od konkurence razlikuje z odnosom, ki ga ima do kupcev, prilagodljivostjo, nudenjem rešitev za njihove izzive in zaupanjem kupcev.

Skupina Richardson današnjega uspešnega prodajalca opiše kot resnično usmerjenega na stranko. Taki prodajalci se izogibajo prodajno usmerjenemu vedenju in se postavijo v položaj strank, njihovih problemov in temu primerno ponudijo rešitve, ki predstavljajo resnično vrednost zanje. So predani svojemu delu, iskreni in to odražajo tudi v stiku s kupcem. Na prodajni pogovor se pripravijo in ves čas ohranjajo kontrolo nad potekom. Stranko z vprašanji vodijo skozi dialog, skrbijo, da razume njihovo rešitev in tako olajšajo morebitne nadaljnje odločitve. S pripravljenimi pravimi vprašanji stranki pomagajo, da s povezovanjem počasi pridejo do njihove rešitve. Nenazadnje stranki dajo občutek povezanosti, vključenosti, kompetentnosti in se izogibajo manipulativnemu vedenju (Richardson, 2018).

5.2 Dialog s kupcem

Ponovno moramo poudariti, da so to smernice, s katerimi je lažje začeti. Vsak prodajalec bo izbral svoje besede in oblikoval drugačne stavke, kar je tudi cilj tega. Za boljšo pripravo na prodajni dialog obstaja veliko različnih orodij.

Harry Browne opisuje proces prodaje, ki je zapleten le kolikor si ga prodajalec sam zaplete. V svojem delu svetuje, da se prodajalci držijo naslednjih stvari (Browne, 2011):

- vsak posameznik je že motiviran, zato ga ne skušajte motivirati po lastni presoji, temveč raje odkrijte njegovo motivacijo,
- vsaka stranka je drugačna, zato univerzalni način prodaje ne obstaja. Prodajalec mora najti motivacijo kupca in mu v skladu s tem ponuditi svoj izdelek oz. storitev,
- pred odkritjem motivacije kupca ne omenjajte svojega produkta. Najprej spoznajte stranko in nato prodajajte,
- možnosti za sklenitev prodaje povečajo naslednji koraki:
 - odkrijte strankino motivacijo, postavljajte vprašanja in nagovarjajte njene izzive,
 - povzemite strankino motivacijo, definirajte problem in cilj in poskrbite, da se prav razumete,
 - predstavite svoj produkt okoli dejstev za katere je stranka pritrdila, da so ji pomembne,
 - odgovorite na vprašanja in ugovore stranke, uporabljajte tako imenovano strategijo poslušaj-potrdi-predlagaj (prisluhnite problemom stranke, strinjajte se in potrdite njene probleme in zadržke ter ji nazadnje prijazno in nevsiljivo predlagajte rešitev),
 - sklenite prodajo,
- prodaja je lahka, če ohranjamo odgovornost na sebi,
- ohranite iskrenost,
- uspeh prodajalca je odvisen od njegove sposobnosti razumeti kupca in svetovati primerno rešitev njegovemu problemu.

Dialog s potencialnimi strankami lahko razdelimo na tri faze in sicer: aktivnosti pred klicem, izvedba klica in aktivnosti po klicu. Aktivnosti pred klicem vključujejo pregled podjetja in pripravo okvirnega dialoga. Med klicem in dejanskim dialogom s kupcem, uporabimo pripravljene vsebine iz prejšnje faze. Ko odložimo telefon sledijo še aktivnosti po klicu, ki zajemajo beleženje rezultatov in v primeru uspeha nadaljnje korake k dejanski prodaji. Pomembno je, da v procesu svetovalne prodaje opravimo vse faze.

5. 2. 1 Aktivnosti pred klicem

V aktivnosti pred klicem oziroma prodajo vključujemo naslednje faze:

- izbira potencialnega ali idealnega kupca,
- definiranje problemov s katerimi se soočajo ciljna podjetja,
- priprava okvirnega dialoga.

S tem, ko določimo segment na katerem bomo prodajali, ustvarimo tudi približno sliko potencialnega kupca. Stranka bo lahko le nekdo, ki v našem produktu ali storitvi vidi rešitev svojega problema. Ne glede, ali imamo način zbiranja kontaktov, ki predstavlja sito s katerim dobimo kontakte potencialnih kupcev ali se poslužujemo hladnih klicev in kličemo celotno bazo kontaktov, je dobro, da imamo sliko idealnega kupca. V kolikor kličemo naključne kontakte iz baze, lahko z dobro pripravljenim dialogom ugotovimo, ali ima naš sogovornik lastnosti idealne stranke in je naša rešitev primerna zanj. Če pa uporabljamo ciljno pridobivanje smo s tem že praktično v naslednji fazi – definiranju problema.

Keith M. Eades za definiranje problema svetuje naslednje korake (Eades in drugi, 2005):

- definirajte tri funkcije oziroma delovna mesta, s katerimi se v prodaji pogosto srečujete,
- izpostavite izzive, s katerimi se ta oseba srečuje pri svojem delu oz. v podjetju in vzroke ter razloge zanje,
- definirajte, kakšne vplive imajo ti problemi, na koga drugega v podjetju se prenašajo in kakšne so posledice,
- izberite izzive, ki jih vaš produkt ali storitev lahko reši.

S tem najdete ključne ljudi v podjetju s katerimi morate govoriti in probleme, zaradi katerih bi ti lahko kupili vašo rešitev.

Dialog je najpomembnejša stvar v vseh odnosih, ki jih ima človek v življenju in nič drugače ni v prodajnem. Tukaj pride do izraza prodajalčeva komunikativnost, empatija in kreativnost. V prodajni proces se moramo spustiti z iskreno željo pomagati stranki in zanimanjem za njeno situacijo. Pri pripravi dialoga pa je pomembna trditev, da se najboljši prodajalci ne trudijo prodati.

Z izraženimi problemi oblikujemo vprašanja, ki se razlikujejo glede na sogovornika. Poglejmo recimo nekaj splošnih vprašanj za direktorje prodaje, ki jih prikazuje tudi Slika 2 (Eades in drugi, 2005):

- problemi: podjetje ne dosega zadanih ciljev, preveč časa porabijo za delo, ki ne prinaša dodane vrednosti ali dobička, prodajalci se preveč ukvarjajo s ponavljajočimi se dogodki pri obstoječih strankah, prodaja preveč časa porabi za odgovore na pogosto zastavljena vprašanja, stranke ne vedo za trenutne promocije, prodajalci pozabijo vprašati za reference itd.,
- vprašanja: »Kako je pri vas v podjetju?«, »Zakaj pa mislite, da do tega prihaja?«, »Torej je to zaradi ... ali ...?«, »Koliko vas pa to stane na letni ravni?«, »Torej če prav razumem, imate težave z ...?«, »Na koga, poleg vas, pa ima to še vpliv?«, »Kaj pa dobiček?«, »Kako kooperirate s stroški?«, »S čim pa je to povezano?«, »Torej se vpliv tega širi po celem podjetju?«, »Kaj pa menite, da bi rešilo to težavo?«, »Smem poskusiti eno idejo? Prej ste omenili problem z ..., bi pomagalo če bi ...?«, »Torej če prav razumem, bi s ... lahko rešili problem?«,

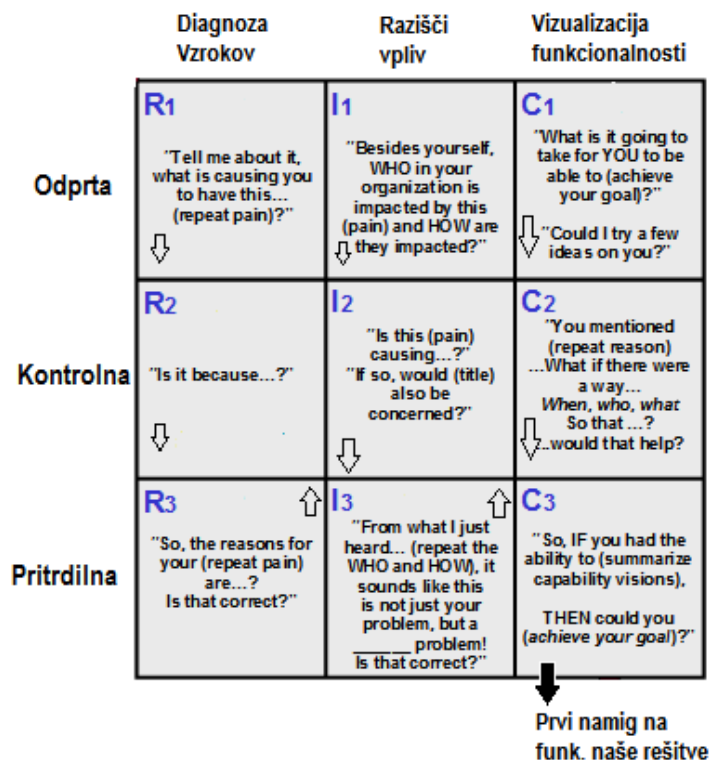
Problem: Ne dosegajo prodajnih ciljev
Naziv: Direktor prodaje
Rešitev: Aplikacija za stranke

Vzroki (R2) <i>Ali je to zato, ker...?</i>	Vpliv (I2) <i>Ali ta problem povzroča...?</i>	Rešitve (C2) <i>Kaj pa, če bi... Bi to pomagalo?</i>
A. Prodajalci porabijo preveč časa s tem, da se ukvarjajo s ponavljajočimi se dogodki obstoječih strank	▪ Ne dosegajo ciljev prodaje ▪ Nižanje dobička Ali to skrbi finančnega direktorja? ▪ Slab vpliv na rast ▪ Izgubo strank Ali ima to vpliv na generalnega direktorja?	A. <i>Ko:</i> Želi oddati naročilo <i>(Kdo:)</i> stranka <i>(Kaj:)</i> Lahko videla stanje zalog, oddala naročilo in potrdila vse preko spleta?
B. Prodajalci preveč časa porabijo za odgovarjanje na pogosto postavljena vprašanja obstoječih strank.		B. <i>Ko:</i> Imajo stranke vprašanja <i>(Kdo:)</i> Stranke <i>(Kaj:)</i> Pogledale na spletno stran in v zavihku FAQ našle možnost povezave s pravo osebo v podjetju?
C. Stranke ne opazijo prodajnih akcij in promocij.		C. <i>Ko:</i> Ponujate promocije <i>(Kdo:)</i> Prodajalci <i>(Kaj:)</i> Si ustvarili personalizirana sporočila in jih poslali strankam po e-pošti?
D. Prodajalci pozabijo stranke vprašati za reference in kontakte.		D. <i>Ko:</i> Obiskujejo spletno stran <i>(Kdo:)</i> Stranke <i>(Kaj:)</i> Imele možnost poslati reference v zameno za popust?

Slika 2: Primer osnutka prodajnega dialoga s stranko (Povzeto po: Pain Sheet, Eades (2004), str. 116)

Na spletu ali v CRM-ju pri obstoječih strankah lahko preverimo kakšno funkcijo ima oseba, s katero želimo stopiti v kontakt. Temu primerno pripravimo tudi prava vprašanja.

Zgornji primer je oblikovan tudi s pomočjo tako imenovanega devet delnega modela za pripravo dialoga, ki ga je zasnoval Eades, vidnega na Sliki 3. Ta predstavlja model za pripravo vprašanj tako da najprej najdemo vzroke za problem, preverimo vpliv problema in skušamo prikazati funkcionalnosti naše rešitve. To dosežemo s postavljanjem odprtih, kontrolnih in pritrdilnih vprašanj, v tem vrstnem redu za vsak korak posebej. Najprej želimo diagnosticirati problem s katerim se stranka sooča, nato preverimo vpliv v podjetju in nato skušamo stranki s pravimi vprašanji vizualizirati rešitev, ki ustreza funkcionalnostim našega produkta.



Slika 3: Devetdelni model za pripravo na dialog s stranko (Povzeto po: 9 Block model, Eades (2005), str. 101)

5. 2. 2 Klici

Klic stranke je praktična izvedba predhodno pripravljenega dialoga. Kot pri vsakem pogovoru najprej vljudno pozdravimo, se predstavimo in preverimo, ali ima stranka čas. Browne navaja tak začetek dialoga: »Gospod, zelo rad bi ugotovil, ali bi bila naša računovodska storitev lahko koristna za vas. Drugim poslovnežem je prihranila že veliko časa in stroškov, vendar ne vem ničesar o vašem poslu, zato tudi ne vem kako bi vam pomagal rešiti vaše trenutne težave. Mi lahko na kratko poveste, kako sedaj poteka vaše računovodstvo?« (Browne, 2011, str. 85).

Pri današnji dostopnosti podatkov verjetno vemo, kakšna je funkcija našega sogovorca v podjetju. V kolikor ne, vprašamo po tej osebi in tudi, katero je njeno delovno mesto. Po ugotovitvi izberemo pripravljena vprašanja in pričnemo z dialogom.

Tu želimo poudariti, da se od prodajalca ne pričakuje, da bo pripravljen dialog bral kot skripta. Ta naj služi za pomoč pri gradnji dialoga s stranko in kažipot do zaključnega

dela. Najbolje je ostati zvest svojemu načinu, ohraniti iskrenost in upoštevati glavne smernice svetovalne prodaje.

Včasih se pri klicanju strank zaposleni v prodaji soočajo s strahom pred klici. Pravzaprav je po ugotovitvah številnih raziskav to pogost pojav, sploh v prodaji po telefonu. Knez Bahor (2017) svetuje, da se v takem primeru strah sprejme ter skuša ignorirati in preusmeriti pozornost. To je nekaj povsem običajnega, zato bi morali pomoč in nasvet poiskati pri sodelavcih in nadrejenih. Kot pravita slovenska pregovora: *strah premagaš tako, da se z njim soočiš in vaja dela mojstra*.

5. 2. 3 Aktivnosti po klicu

Cilj klica je prodaja ali morebiten dogovor. V takih primerih stranki lahko po e-pošti, najkasneje dan zatem, pošljemo potrditveno e-poštno sporočilo, v katero zajamemo vsebino pogovora. Pomembno je, da poudarimo probleme o katerih smo govorili, funkcionalnosti naše rešitve za ta problem in morebiten dogovor.

Po klicu je rezultate, dogovore in opažanja dobro zabeležiti v sistem CRM ali pa vsaj voditi poseben dokument s tem namenom. Tudi, če je bil klic neuspešen iz prodajnega vidika, pri tem skoraj vedno izvemo druge koristne informacije. Do teh podatkov bi moral imeti dostop vsak, ki je kakorkoli v stiku s stranko. Na ravni podjetja je treba voditi evidenco preteklih dogodkov s stranko, saj to predstavlja veliko korist za nadaljnje poslovanje.

6 UPRAVLJALSKI INFORMACIJSKI SISTEMI

V tem delu diplomskega dela se bomo osredotočali na opredelitev pojma celovit upravljalški informacijski sistem ali s tujim izrazom *Enterprise Resource Planning* (v nadaljevanju bomo uporabljali kratico ERP), s pomočjo dostopne literature.

6.1 Opredelitev pojma

Celoviti upravljalški informacijski sistemi so programske rešitve, ki predstavljajo enega najpomembnejših pristopov k prenovi in digitalizaciji poslovanja. Te rešitve so namenjene upravljanju poslovanja podjetja, saj podpirajo širok spekter funkcij od proizvodnje, distribucije in zalog do financ, kadrovskih virov in prodaje. Večina ERP sistemov je zasnovana modularno, kar pomeni, da je vse zbrano na enem mestu, vendar smiselno ločeno na module za preglednost.

ERP je celovit, povezan sistem, ki temelji na poslovnem modelu organizacije in zagotavlja dobre možnosti planiranja, razporeditve virov in ustvarjanja dodane vrednosti same organizacije ter z njo povezanih poslovnih partnerjev. (Cencič, 2006)

APICS opredeli ERP kot programsko opremo, ki pomaga načrtovati in kontrolirati različne aspekte poslovanja podjetja. Razvit je bil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, z namenom razširitve tako imenovanega MRP (*Manufacturing Resource Planning*) – sistema za upravljanje s proizvodnimi viri, ki je nadzoroval interno nabavno verigo od načrtovanja do izvedbe. V okviru ERP se tako identificira, načrtuje in izvršuje vire organizacije. S pomočjo skupne baze podatkov je omogočena delitev vseh podatkov v realnem času (APICS, 2018).

V ERP sistemih se ne beležijo le pretekli podatki, temveč tudi informacije, pomembne za poslovanje. So jedro programske opreme in podjetju služijo kot pripomoček oziroma podlaga za sprejemanje odločitev ter nenazadnje upravljanje podjetja. Tako je njihova uvedba izjemnega in strateškega pomena (Dvoršak, 2012).

ERP sisteme lahko prepoznamo po njihovih značilnostih (O'Leary, 2000):

- so programske rešitve izdelane za arhitekturo odjemalec/strežnik ne glede, ali so v uporabi običajni ali spletni odjemalci,
- povezujejo ter obdelajo večino poslovnih procesov v podjetju,

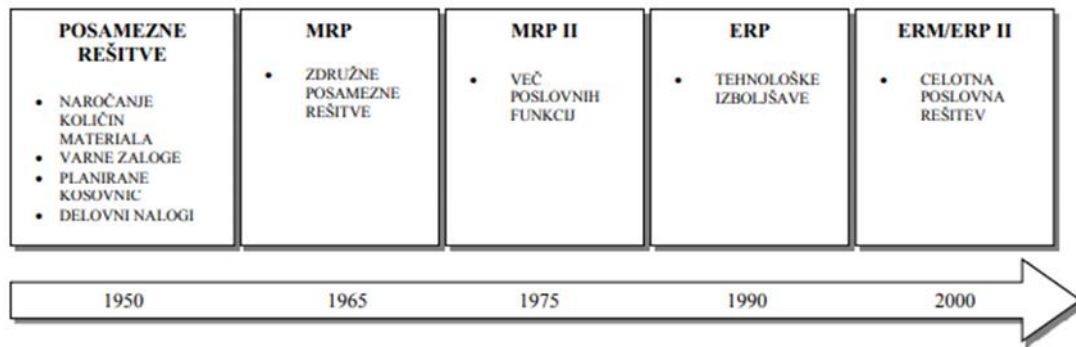
- podatke črpajo iz podatkovne baze na nivoju organizacije, kjer so podatki ažurni in se njihovi vnosi ne podvajajo, ter tako tudi omogočijo dostop uporabnikom do pravih podatkov v realnem času,
- beležijo in obdelujejo večino dogodkov povezanih s poslovanjem podjetja,
- omogočajo planiranje različnih načinov proizvodnje.

Uvedba ali sprememba informacijskega sistema v podjetju predstavlja konkretno spremembo. Podjetje Panorama Consulting Group je v 2008 naredilo študijo o uvedbah ERP rešitev. Rezultati so pokazali, da je samo 7 % takšnih projektov zaključenih v danem roku. 93 % vprašanih pa se je soočilo z zamudo in višjimi stroški. Ostali izzivi, ki se pokažejo na takih projektih so (Sternad, 2011):

- slaba ocena in načrti informacijskih projektov,
- premalo je standardov za preverjanje kakovosti,
- premalo podatkov in smernic za sprejemanje odločitev organizacije,
- premalo tehnik in znanja za spremljanje napredka pri projektu,
- v projektni skupini ni točno definirano kdo dela kaj,
- dejavniki uspeha niso pravilno opredeljeni, itd.

Življenjski cikel ERP programov, ki ga vidimo na Sliki 4, lahko v grobem razdelimo v tri sklope (Sternad, 2011):

- izbira ERP rešitve: organizacija ERP izbira na osnovi svojih opredeljenih potreb in zahtev, ta sklop se nadaljuje s ponudbo ponudnika in zaključi s podpisom pogodbe,
- implementacija: organizacija in ponudnik uvedeta rešitev ERP po vnaprej določenem postopku; v to fazo so zajeti posnetek stanja, priprava, prilagoditve, namestitve, uvajanje in vzdrževanje; sklop se konča z zagonom programa,
- nadgradnje: tekom uporabe se prične faza razmišljanja o izboljšavah z nadgradnjo in dokupi modulov za ERP program; to zajema tudi vzdrževanje, podporo in dopolnitve.



Slika 4: Razvoj ERP programov (Vir: Sternad, S. (2011). Analiza vplivov uporabe celovitih upravljalških rešitev na obnašanje uporabnikov, str. 16)

V današnjem času je ERP sistem zelo pomemben za podjetja, saj s svojimi lastnostmi omogoča boljšo preglednost, skrajša čas dela in bistveno zmanjša možnost nastanka napak. Je pa to največkrat velika investicija, zato je prav, da podjetje naredi načrt ter najde ponudnika, ki jim bo nudil kakovostno rešitev, pomoč pri delu z njo, in kateremu bodo lahko zaupali.

7 ŠTUDIJA PRIMERA UVEDBE SVETOVALNE PRODAJE V PODJETJU

Teoretični del naloge smo želeli podpreti z empiričnim, za kar smo uporabili metodo študije primera. Menimo, da je moderna svetovalna prodaja primerna za današnje razmere na trgu. Zanimalo nas je, ali je primerna tudi za izbrano podjetje. To se je pred uvedbo svetovalne prodaje posluževalo predvsem klasičnega načina. Na izraženo željo vodstva, so uvedli nov način, katerega učinkovitost smo preverjali v tem delu. Z uvedbo novega so seveda nagradili stari način, ki se ga bodo v prihodnje še vedno posluževali. Pričakovanja oziroma cilji tega so bili, da bo postala prodaja na ta način aktivnejša, povečal se bo izkupiček le-te in nenazadnje, da bodo s tem pridobili stranke (oziroma dodatne nakupe pri obstoječih strankah), ki bi jih s prejšnjim načinom lahko izgubili.

Podatke potrebne za končno analizo, smo pridobili z opazovanjem z udeležbo in intervjuvanjem petih zaposlenih na prodajnem oddelku podjetja Saop d. o. o. Z zbranimi podatki in analizo smo želeli potrditi hipotezo, da je svetovalna prodaja primerna za omenjeno podjetje. Študija je trajala od 20. 4. 2018 do 20. 6. 2018, izvajala pa se je v prostorih prodajnega oddelka iCentra v podjetju Saop d. o. o.

Kot bo v nadaljevanju navedeno, se način svetovalne prodaje deli na posamezne faze in se tako v določenih delih razlikuje glede na to, kateri modul programa trenutno aktivno prodajajo. Faze, ki so si enake, bomo opisali splošno, tiste, pri katerih je vsebina vsakič drugačna, pa bomo zaradi obsežnosti opisali na primeru prodaje modula *Kadrovska evidenca*. Prav tako bomo, z izjemo intervjuja, opisovali študijo dela oddelka prodaje kot celote in ne z vidika posameznega zaposlenega.

Poudariti moramo, da zaradi interesov podjetja nekaterih podatkov ne bomo razkrivali.

7.1 Podjetje Saop d. o. o.

V Podjetju Saop d. o. o. so na prodajnem oddelku njihovega ERP programa iCenter obstoječi način prodaje nadgradili s svetovalno. Do sedaj je ta oddelek še ni izvajal, ampak so se posluževali le načina pasivne ali tako imenovane *Pull* prodaje. To pomeni, da prodaja v večini nastane po prejemu povpraševanju in so kupci tisti, ki kontaktirajo podjetje.

Opisali bomo celoten proces uvedbe, ki so ga opravili v podjetju Saop d. o. o. Po zaključku bomo analizirali uspešnost rezultatov ter z anketo preverili mnenje zaposlenih o novem načinu prodaje.

Podjetje Saop računalništvo d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1987, kot pogodbeni organizacija z imenom Servis za avtomatsko obdelavo podatkov. Glavno vodilo ustanoviteljev je bila ideja, da bi s pomočjo luknjanih kartic, računovodstvom olajšali ročno pripravljane bilance. S tem se je začel prehod na računalniško obdelavo in pripravo podatkov, ter hiter razvoj podjetja, ki se je po enem letu registriralo kot družba z omejeno odgovornostjo. (Saop d. o. o., 2017)



Slika 5: Logotip podjetja Saop d. o. o.

Kot prelomno za podjetje lahko omenimo leto 1999, ko so zakonodajne spremembe zahtevale prilagajanje vseh programskih modulov. S tem se je podjetje uspešno spoprijelo in postalo prvo z zakonsko usklajenim programom, ter eno izmed prvih z lastnim ERP sistemom na slovenskem tržišču, imenovanim iCenter. Leta 2004 so v podjetju razvili nov, spletni računovodski program miniMAX. Ta je namenjen računovodskim servisom, mikro podjetjem, samostojnim podjetnikom in društvom. Prvi spletni računovodski program v Sloveniji je sledil cilju, uporabnikom ponuditi enostavnejšo rešitev, ki poslovanje olajša z delovanjem v t.i. oblaku (Prav tam, 2017).

Eno prvih programerskih podjetij v Sloveniji ima danes svoje podružnice tudi na Hrvaškem in v Srbiji, ter ostaja med vodilnimi ponudniki poslovno – informacijskih rešitev na slovenskem trgu. S svojimi programi pokrivajo tako gospodarski kot javni sektor, kar je med tovrstnimi podjetji redko.

V letu 2011 je podjetje Saop d. o. o. prejelo nagrado Zlata nit za najboljšega zaposlovalca, velja pa tudi za družini prijazno podjetje, kar dokazuje tudi za to prejet certifikat. Skupaj tako zaposluje več kot sto visoko izobraženih strokovnjakov iz različnih področij. V začetku leta 2016 je postalo del češke skupine Solitea Business

Solutions s. r. o. Ta obsega več kot sedemsto zaposlenih, njihove rešitve pa v enajstih državah uporablja že več kot 235.000 uporabnikov. Njihovo okrilje podjetju omogoča hitrejši razvoj ter širitev na nove, predvsem srednjeevropske trge. Danes Saop d. o. o. beleži konstantno rast, tako pri dobičku, kot številu zaposlenih, njihove programe pa uporablja približno 5800 podjetij s skupaj več kot 30.000 uporabniki. (Prav tam, 2017)

7. 1. 1 ERP program iCenter

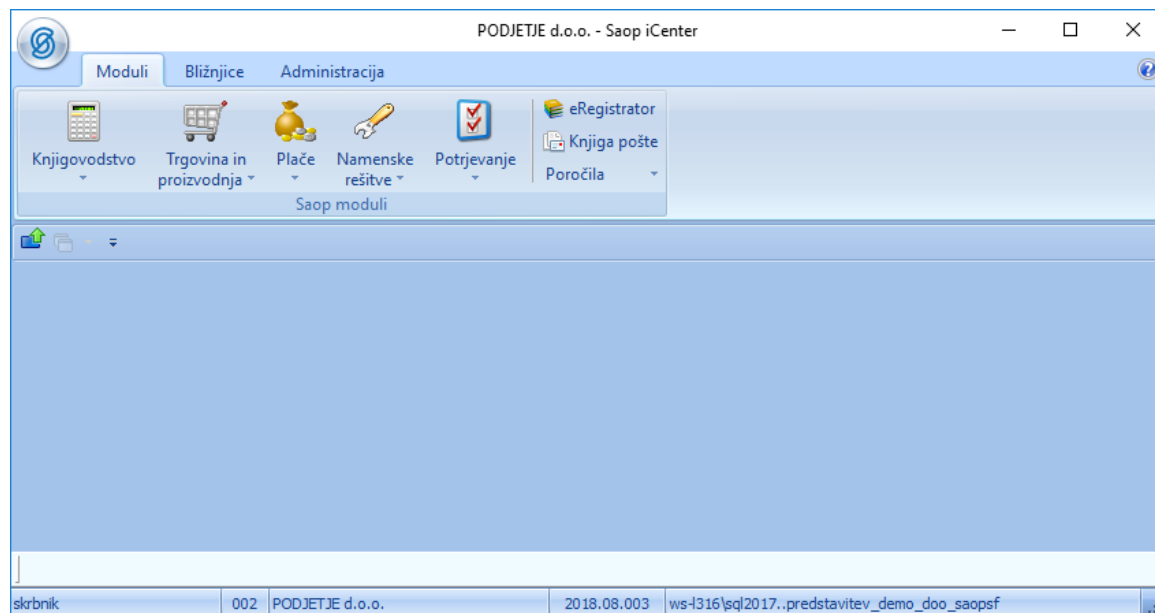
Poslovno – informacijski ERP sistem iCenter se s široko paleto programskih rešitev prilagaja poslovnim procesom posameznega podjetja. S pomočjo samodejnih analiz delovnih procesov podjetja, zagotavlja hitre in kakovostne informacije ter tako tudi niža stroške poslovanja. Uporaba iCentra omogoča tudi prihranek na času v delovnih procesih ter tako zmanjša obseg nepotrebnih postopkov in razbremeni zaposlene. Namenjen je predvsem manjšim in srednjim podjetjem in je za razliko od miniMAX-a, nameščen na uporabnikovem računalniku. (Saop d. o. o., 2012)



Slika 6: Logotip ERP programa iCenter (Vir: Interno gradivo podjetja Saop)

Program iCenter je zasnovan modularno tako, da se ga lahko zgradi in prilagodi poslovanju posameznega podjetja. Logotip programa je prikazan na Sliki 6, njegov izgled pa na Sliki 7. Moduli v grobem pokrivajo področje knjigovodstva, plač, trgovine in proizvodnje ter raznih namenskih rešitev. Področje za knjigovodstvo ponuja širok izbor funkcionalnosti, kot so blagajniško poslovanje, dvostavno knjigovodstvo, davek na dodano vrednost, knjiga prejetih računov, obračun obresti, obračun storitev, osnovna sredstva, spremljanje plačil računov, plačilni promet in knjigo pošte. Uporaba njihovega sistema za plače podjetjem skrajša čas priprave obračunov, zmanjša odstotek možnosti za napake, ponuja avtomatizirane in z drugimi moduli povezane postopke, ter nenazadnje ustvari tudi finančni prihranek. Tega sestavljajo moduli *obračun plač zaposlenim*, *potni nalogi*, *drugi osebni prejemki*, itd. Trgovina in proizvodnja skrbita za boljši tok v procesu od naročanja do prodaje z moduli kot so *fakturiranje*, *trgovina na drobno*, *trgovina na debelo*, *naročila dobaviteljem in kupcem*, itd. Poleg vseh teh modulov v iCentru najdemo še nekaj namenskih rešitev,

ki se povezujejo z vsemi naštetimi področji. To so na primer *eRegistrator* (dokumentni sistem), *evidentiranje obrokov, kuhinjo, registracijo časa, darilne bone, kadrovske evidenco, javna naročil*, itd. (Prav tam, 2012).



Slika 7: Vizualni prikaz ERP programa iCenter.

Podjetje Saop d. o. o. med drugim zagotavlja, da bodo njihovi programi vedno sledili zakonskim spremembam in delovali v skladu z zakoni.

7. 1. 2 Modul *Kadrovska evidenca*

Kadrovska evidenca bazira na šifrantu zaposlenih in je praktično modul za spremljanje dogodkov posameznega zaposlenega. Na nivoju podjetja omogoča vodenje raznih evidenc, kot na primer izobraževanja, zdravniških pregledov, izpitov, ipd., nudi direkten vnos potnega naloga ter omogoča spremljanje celotne kariere zaposlenega z možnostjo letnih razgovorov, napredovanj, ipd.

Rešitev *Kadrovska evidenca* je mogoče povezati tudi z drugimi moduli iCentra. V povezavi z modulom *Obračun plač zaposlenim*, omogoča vnos raznih nagrad in avtomatsko povezavo za izplačilo teh pri obračunu plače. Vanj je vgrajeno tudi spremljanje zgodovine sprememb podatkov zaposlenega in sistem opozarjanja za izvedbo določenih aktivnosti, kot so zdravniški pregled, varstvo pri delu, ipd. (Saop d. o. o., 2012)

V kadrovske evidenci so podatki zaposlenega razdeljeni kot (Prav tam, 2012):

- kadrovske podatki,
- listine,
- podatki plač,
- obračunski podatki,
- prostovoljno pokojninsko zavarovanje,
- dodatno kolektivno pokojninsko zavarovanje,
- možnost dodajanja novih podatkov »po meri«,
- zgodovina sprememb zaposlenega,
- dogodki zaposlenih (izobraževanje, izpiti, pregledi in potrdila, nagrajevanje ipd.).

Poleg tega so na voljo pregledi dogodkov vseh zaposlenih, različni sezname (jubilarji, delovna doba, ipd.), potek veljavnosti dokumentov ter pregledi zaposlenih. V programu se tako uredi nastavitve in vnese kriterije, ki so potrebni za avtomatsko pripravo obvestil za letne dopuste, ki so oblikovani po željah stranke. Pomembno je, da program sam izvaja kontrolo zakonsko določenega števila dni dopusta. (Prav tam, 2012)

V osnovi so prednosti kadrovske evidence, v primerjavi z ročnim vodenjem v tem, da s programom lahko vodimo revizijsko sled, imamo večji nadzor nad podatki zaradi dodeljevanja pravic dostopanja do iCentra, z certificirano zunanjo hrambo podatkov ne moremo izgubiti (v papirni obliki se to lahko zgodi v primeru naravnih nesreč, požarov, tatvin ipd.) in tako postane tudi delo enostavnejše in bolj pregledno. Z uporabo *Kadrovske evidence* postane izračun plač avtomatiziran.

7.2 Prvi koraki k spremembi

Na oddelku prodaje iCenter so do sedaj večinoma posluževali pasivnega ali s tujim izrazom *Pull* načina prodaje. Zaposleni so tako po telefonu, e-pošti ali na terenu prejeli povpraševanje podjetja, ga potem kontaktirali po telefonu in pripravili ponudbo. Vodstvo meni, da s tem načinom določen odstotek potencialnih strank izgubijo, še preden pride do povpraševanja. Skupaj s prodajnim, marketinškim in izobraževalnim

oddelkom podjetja smo zato pripravili načrt za uvedbo aktivne oziroma t. i. svetovalne prodaje v podjetje Saop d. o. o.

Tako smo v podjetju pripravili proces za svetovalno prodajo. Prične se z aktivnostmi pred prodajo, nadaljuje s samo prodajo ter nato zaključi s poprodajnimi aktivnostmi.

7.3 Aktivnosti pred prodajo

7.3.1 Zbiranje kontaktov

V začetku so prodajo razdelili na dva dela, in sicer prodajo obstoječim strankam in prodajo novim. Celotna postopka se ne bistveno razlikujeta, drugačni pa so pristop, ponudba in dialog, ki ga imajo z novimi strankami.

Podjetje Saop d. o. o. za svoje stranke pripravlja brezplačne in plačljive izobraževalne vsebine v obliki blogov, webinarjev in seminarjev. Tematike so različne, od povezanih z uporabo programov, do nasvetov za poslovanje, opisov zakonskih sprememb in podobnih, za podjetja koristnih tem. Vsebine so dostopne na spletnih straneh podjetja Saop d. o. o. in se lahko vsako podjetje ali zavod (plačljive, po prejemu plačila) nanje naroči z izpolnitvijo temu namenjenega obrazca. Vnesti mora kontaktne podatke ter potrditi, da se strinja z uporabo le teh za komercialne namene. Tako nastanejo t. i. *lead*i.

Lead je oseba oz. kontakt, ki največkrat preko spletne strani izkaže zanimanje za produkt ali storitev podjetja. Zgoraj opisan postopek ima poleg izobraževalnega tudi namen ustvarjanja *lead*ov ali s tujim izrazom *lead generation*. To je proces pridobivanja potencialnih kupcev, tako da izkažejo zanimanje za podjetje, ki jih potem naprej usmerja do končnega nakupa. (Relidea, 2017)

Za uspešno pridobivanje *lead*ov je dobro upoštevati naslednja načela (Prav tam, 2017):

- vključitev kontaktne številke podjetja,
- preprost obrazec dostopen na več straneh,
- vključitev primerov dobre prakse (izjav in fotografij zadovoljnih strank),
- uporaba videoposnetkov (za nagovor ali celo vsebino),
- pridobivanje in vključevanje certifikatov,

- uporaba besed usmerjenih v akcijo,
- upoštevanje končnega cilja,
- testiranje in analiza uspešnosti tega sistema.

Pridobljene *leade* so nato razdelili na tri kategorije:

- obstoječe stranke, ki že imajo promovirano rešitev,
- obstoječe stranke, ki še nimajo te rešitve,
- kontakti, ki niso stranke.

S tem način v podjetju z vsako vsebino v povprečju pridobijo vsaj 300 kontaktov oziroma *leadov*. Po zgoraj navedenih kategorijah so navedeni približno v enakih deležih. Prodaja zaenkrat uporabi kontakte iz druge in tretje alineje, skupaj torej dve tretjini pridobljenih *leadov* na vsako vsebino. Te podatke zbirajo s pomočjo platforme *Net-Results* v povezavi z *Microsoft Dynamics CRM* sistemom.

Ta faza torej zajema pripravo izobraževalnih vsebin, pridobivanje kontaktov in kategorizacijo le-teh.

7.3.2 Izbira ciljnih kupcev

Vsaka izobraževalna vsebina je zasnovana tako, da se navezuje na eno izmed funkcionalnosti programa iCenter. To je pomemben podatek za pripravo na prodajni klic. Vedeti je treba, o kakšni vsebini in modulu govorimo, saj je s tem pridobljen kontakt izkazal zanimanje za to vsebino, torej bodo s prodajo nadaljevali v tej smeri.

V tem delu bomo opisali postopek, ki so ga pripravili za prodajo modula Kadrovska evidenca. Marketinški oddelek je v sodelovanju s prodajnim, pripravil webinarje in bloge, z vsebino posredno povezano z omenjenim modulom. Teme so se navezovala na uporabo in funkcionalnosti kadrovske evidence ter na probleme, s katerimi se sooča podjetje, ki te še ne uporablja.

Podjetja so se prijavila za ogled in prenos teh vsebin, ter tako podjetju pustila svoje kontakte ter posledično *leade* za prodajo. Prijavljene so bile obstoječe stranke s *Kadrovsko evidenco* in brez nje ter nova podjetja iz različnih sektorjev in področij. Predvidimo lahko naslednje:

- obstoječe stranke, ki imajo *Kadrovsko evidenco* so se prijavile, ker jih zanima to področje, želijo izvedeti kaj več o uporabi, se česa dodatnega naučiti, ipd.,
- obstoječe stranke, ki nimajo *Kadrovske evidence* so se prijavile z istimi razlogi kot prejšnje, vendar s pomembno razliko: ena izmed možnosti je, da se zanimajo za razširitev programa in nakup tega modula; ker so to že stranke podjetja, jih imenujemo »topli kontakti«; ker že imajo iCenter, se do njih pristopi lažje, saj bi jih nakup predstavljal dokup, kar pomeni nižjo ceno; poleg tega že imajo iCenter, torej ga že poznajo in so načeloma zadovoljni z njim,
- podjetja, ki še niso stranke oziroma ne uporabljajo programa iCenter pa lahko označimo kot »hladne kontakte«; te se lahko zanimajo za nakup novega ERP programa, lahko jih zanima le ta modul ali pa na splošno le področje upravljanja kadrov; tukaj je pristop s prodajo drugačen, saj v primeru nakupa podjetje kupi celoten ERP iCenter ali pa le modul *Kadrovska evidenca*, ki ga potem lahko poveže z njenim obstoječim ERP programom.

Na primeru bomo predstavili svetovalno prodajo podjetjem iz druge alineje, torej obstoječim strankam, ki še ne uporabljajo posameznega modula. V prodaji so se odločili najprej izpeljati ta korak, po uspešni uvedbi in osvojitvi, pa bodo pričeli z uvajanjem klicev podjetij, ki iCentra še ne uporabljajo.

Na tem mestu moramo poudariti, da je pomemben tudi čas klica. Vsak kontakt je dobro poklicati v roku dveh tednov po pridobitvi, saj bo po preteku tega časa že najverjetneje pozabil, kaj je videl oziroma prebral.

7. 3. 3 Definiranje problemov ciljnih kupcev

Večina avtorjev poudarja, da je pri prodaji glavno vodilo problem oziroma izziv s katerim se srečuje kupec. Preden nekoga pokličemo ne moremo vedeti kaj je njegov problem, saj nam bo to sam povedal. Zaradi ciljne prodaje, pa lahko te izzive predvidimo, kar nam bo med klicem v veliko pomoč. Kako najlažje definirati problem smo prikazali na primeru *Kadrovske evidence*. V točki 6. 2. 1 smo našli njene funkcionalnosti. Vprašati se moramo, odgovor na kakšno vprašanje je lahko posamezna funkcionalnost *Kadrovske evidence*. S tem bomo prišli do morebitnih problemov, ki jih ima potencialni kupec.

Navedemo lahko nekaj takih primerov:

- »V programu se tako uredi nastavitve in vnese kriterije, ki so potrebni za avtomatsko pripravo obvestil za letne dopuste, ki so oblikovani po željah stranke.« → če podjetje še ne uporablja kadrovske evidence, pomeni, da mora obvestila za letne dopuste pripravljati ročno za vsakega zaposlenega posebej; to je časovno zelo zamudno, zahteva veliko ročnega vnašanja podatkov in pušča možnosti za napake,
- »s programom lahko vodimo revizijsko sled, imamo večji nadzor nad podatki, zaradi dodeljevanja pravic dostopanja do iCentra, z arhiviranjem povezanim z zunanjo hrambo podatkov ne moremo izgubiti« → če stranka nima tega modula, najverjetneje pomeni, da vse dokumente in podatke hrani v registratorjih ali digitalno pri posameznih zaposlenih; v kolikor so vsi dokumenti prosto dostopni, ima vanje vpogled kdorkoli, brez vednosti pristojnih; poleg tega je hramba zgolj v fizičnem arhivu tvegana, saj se lahko dokument v masi izgubi, ali v izrednih primerih celo uniči,
- modul je povezljiv z modulom *Obračun plač zaposlenim*; to pomeni, da z njegovo uporabo zmanjšamo čas in obseg ročnega vnašanja podatkov, možnosti za napake se zmanjšajo, prihranek na času pa lahko na primer računovodja porabi za opravilo, ki podjetju prinaša dobiček ali dodano vrednost.

Na ta način so tudi v podjetju definirali probleme. Na podlagi teh so nato oblikovali vprašanja, za dialog s podjetjem. Ugotovili smo, da so si napisali približno dvajset problemov, iz katerih so potem za nadaljevanje ohranili pet ključnih za ciljnega kupca posameznega modula, ki bodo prinesli največ učinka. Za to so uporabili tudi metodo primerjanja po parih, ki pomeni odločanje o tem, kako pomembna je možnost v primerjavi z drugimi.

7. 3. 4 Priprava okvirnega dialoga

Z načeli in orodji svetovalne prodaje, ter znanjem izkušenih zaposlenih na oddelku prodaje so pripravili posamezne dialoge. Kot primer bomo prikazali dialog za prodajo *Kadrovske evidence*. Izbrali so ključne osebe in probleme s katerimi se te soočajo. Zaposleni na katere so ciljali so računovodja oz. finančnik, kadrovik in direktor. Izbrali

so tudi ciljni segment in sicer obstoječe stranke iz gospodarskega sektorja, ki že imajo modul *Obracun plač zaposlenim*. Skladno s tem so izpostavili morebitne probleme, povezane s funkcionalnostmi *Kadrovske evidence*:

- računovodja: veliko časa porabi za ročno vnašanje ponavljajočih se podatkov (obračun plač, dopusti, bolniške odsotnosti ipd.), za oddajanje dokumentov na portal eVem (državni portal za poslovne subjekte), tak način dela dopušča veliko možnosti za napake, skrbi jih zakonska neskladnost, priprava obvestil o letnih dopustih je zamudna itd.,
- kadrovik: veliko časa porabi za ročno vnašanje ponavljajočih se podatkov (podatki in dokumenti o zaposlenih), shranjevanje dokumentov na različnih mestih podaljšuje čas dela in poveča tveganje za izgubo le-teh, skrbi jih zakonska neskladnost, spremljanje datumov kot so iztek pogodbe z zaposlenim, varstvo pri delu ipd. je naporno, niso seznanjeni z znanjem in kompetencami kadra, saj posebne evidence za to ne vodijo ipd.,
- direktor: veliko časa porabi za ročno vnašanje ponavljajočih se podatkov, zaposleni se velikokrat zmotijo, tarnajo o časovno potratnih postopkih in veliko časa porabijo na delu, ki ne prinaša dobička oziroma dodane vrednosti, skrbi jih zakonska neskladnost in neurejenost dokumentov o zaposlenih ipd.

Na podlagi določenih problemov omenjenih strank so zaposleni oblikovali vprašanja, s katerimi so si v prodaji pomagali v dialogu. V grobem so vsi uporabljali enak postopek, vendar si ga je vsak prodajalec oblikoval po svoje, da je ustrezal njegovemu načinu komuniciranja. Postopek so sestavili iz nekaj osnovnih smernic (Dialog s stranko, 2018):

- »Zadnje čase od strank velikokrat slišimo, da (našej 3 probleme, glede na delovno mesto). Kako imate pa pri vas to urejeno?«,
- »Aha, tako torej. Koliko več časa pa vam to vzame?«,
- »Menite, da bi lahko ta čas namenili čemu drugemu?«,
- »Kje pa hranite dokumente o zaposlenih?«,
- »Aha, v registratorjih, na vašem računalniku in v arhivu. Menite, da bi bilo lažje, če bi imeli vse na enem mestu? Kaj pa če bi bilo to v digitalni obliki?«,

- »Kdo pa ima vpogled v te podatke? Aha, praktično kdorkoli. Kako pa je potem z revizijsko sledjo, ki jo zahteva nova uredba o varstvu podatkov GDPR?«.

To je le nekaj primerov, s katerimi so se zaposleni pripravili na pogovor s stranko.

Poleg dialoga je pred samim klicem pomemben še en korak: pregled podjetja. Zaposleni so pregledali podatke o podjetju in osebi, ki si jo imeli na seznamu kontaktov. Zanimalo jih je s čim se ukvarjajo, število zaposlenih, uspešnost poslovanja, stanje na njihovem področju, pomembne spremembe v podjetju, funkcija in izobrazba zaposlenega, njegove izkušnje itd. Do teh podatkov dostopajo v lastnem CRM programu, na spletni strani podjetja, spletu, poslovnih družabnih omrežjih (npr. LinkedIn) in raznih portalih (Bisnode, Ajpes, Erar itd.). S tem si ustvarijo sliko o sogovorcu in se tako pripravijo na pogovor z njim. Razširijo si tudi nabor tem za pogovor in imajo o njih tudi nekaj znanja.

V tej fazi so na podlagi izbire ključnih oseb in njihovih potencialnih težav oblikovali v povprečju deset vprašanj s podvprašanji za vsako osebo. Tako so npr. za kadrovske evidenco pripravili tri primere dialogov, vsakega s približno deset vprašanji za stranko.

7.4 Izvajanje klicev

Z dobro pripravljenimi aktivnostmi pred prodajo in seznamom kontaktov se lahko prične klicanje strank. Pri tem delu smo zaposlene opazovali in si zapisovali ugotovitve. Po naših ugotovitvah zaposleni ob drugem delu opravijo približno 20 klicev na dan, ti pa trajajo povprečno 6 minut. Z daljšim opazovanjem smo določili tudi najprimernejši čas za klicanje in sicer dopoldan med 9.00 in 11.00 uro, idealno med tednom od torka do četrтка. V tem času se je javilo največ podjetij, tvorili pa so se tudi najboljše rezultati. Opazovali smo tudi njihovo pripravo pred klicem. Na različnih portalih so pridobili informacije o podjetju, izbrali ključna vprašanja glede na funkcijo kontaktirane osebe in nato poklicali. Pri tem niso imeli nobenih težav, klicanje je potekalo gladko, stranke pa so v večini zelo pozitivno reagirale na klic. Prodajalci so vsi uporabljali enak postopek, sama izvedba pa se je med njimi razlikovala. Medtem, ko je Oseba A s stranko opravila klic na bolj uraden način, je Oseba B s strankami komunicirala izredno sproščeno in manj uradno. Kar se pa, ne glede na način, med zaposlenimi ne razlikuje, je pristen, prijazen in empatičen odnos

do strank. To se je pri klicih zelo poznalo, še najbolj pri reakcijah strank, ki so bile kot omenjeno zelo pozitivne.

7.5 Aktivnosti po klicu

Za namen beleženja informacij povezanih z vsakim klicem so zaposleni vodili seznam v programu Microsoft Excel. V njem so beležili datum klica, s kom so govorili, kaj so izvedeli in kaj so se uspeli dogovoriti. Poleg tega so za podjetje pomembne informacije beležili tudi na stranko v programu CRM.

Poleg doseganja glavnega cilja – dogovor s stranko za termin predstavitve modula oz. poslane ponudbe, so izvedeli še druge pomembne informacije, kot na primer:

- zadovoljstvo stranke s programom iCenter,
- njen način dela,
- stanju v klicanem podjetju,
- njihovem razmišljanju o morebitnih drugih nakupih,
- drugimi izzivi, s katerimi se soočajo, ipd.

V primeru, da je poklicana stranka izrazila še kakšno težavo ali pa je prodajalec potreboval pomoč pri pripravi ponudbe, je v tej fazi primer posredoval še sodelavcem.

Pri doseženem cilju, določitvi termina za predstavitev je prodajalec to sporočil sodelavcem na oddelku podpore. Predstavitve modula namreč predstavljata zaposlena s prodajnega in oddelka podpore.

7.6 Analiza uspešnosti

Poleg omenjene prodaje modula *Kadrovska evidenca* so tak postopek svetovalne prodaje začeli uporabljati tudi za druge module. Torej, marketing najprej pripravi vsebine za posamezen modul, pridobi bazo strank, ki so si te vsebine ogledale, prodaja se posebej za to pripravi in stranke kontaktira. Ta proces traja dlje časa, saj je prodaja ciljno usmerjena. V določenem obdobju se tako izvaja promocijo za največ dva medsebojno povezana modula. To obdobje traja povprečno dva meseca, saj vsebine ne smejo biti prenatrpane glede na področja.

Zaradi interesov podjetja točnih podatkov ne bomo razkrili in bomo z odstotki povzeli samo končne rezultate. Za potrebe tega dela smo opazovali izvajanje svetovalne prodaje za tri module, kjer so bili doseženi naslednji rezultati:

- Modul 1: pridobljenih terminov za predstavitev modula ali poslanih ponudb – 11,1 % poklicanih strank,
- Modul 2: pridobljenih terminov za predstavitev modula ali poslanih ponudb – 18,2 % poklicanih strank,
- Modul 3: pridobljenih terminov za predstavitev modula ali poslanih ponudb – 14,6 % poklicanih strank.

Ocenjevanje učinkovitosti je na tem primeru malce težje, ker:

- je to nov način pridobivanja strank in podatkov o tem, koliko strank si je pred tem načinom ogledalo izobraževalne vsebine ter nato poslalo povpraševanje, nimamo,
- neposreden cilj prodajnega klica je dogovor s stranko za predstavitev programa/modula ali pošiljanje ponudbe; to še ne pomeni pridobljene stranke in nakupa, torej se bo dejanska učinkovitost pokazala šele po določenem času; za potrebe analize bomo tako kot merilo uspešnosti vzeli pridobljen prodajni sestanek ali predstavitev.

Lažje lahko ocenimo uspešnost uvedbe svetovalne prodaje, kar je nenazadnje tudi glavni cilj tega dela. Ocena je torej v manjšem delu sestavljena iz subjektivne ocene rezultatov procesa svetovalne prodaje, v večji meri pa z intervjujem zaposlenih na prodajnem oddelku programa iCenter.

Število pridobljenih strank s svetovalno prodajo se med omenjenimi tremi moduli ne razlikuje bistveno, zato smo sklenili, da za ocenjevanje uvajanja uporabimo rezultate prodaje skupaj in ne za vsak modul posamezno. Z uporabo procesa svetovalne prodaje, so zaposleni v povprečju dosegli 14,63 % pridobljenih prodajnih sestankov ali poslanih ponudb (delež pridobljenih sestankov za vse tri module skupaj). To teoretično pomeni 14 novih strank na 100 poklicanih podjetij. Pred tem prodajni oddelek iCentra strank na tak način ni pridobival, torej lahko ta rezultat označimo kot uspeh. Nenapisano pravilo svetovalne prodaje in hladnih klicev pravi, da bomo od 100

poklicanih kontaktov pridobili 10 sestankov, od katerih se bo le en dejansko odločil za nakup. Glede na prej omenjene rezultate lahko sklepamo, da bomo pridobili vsaj eno stranko. Po pogovoru z izkušenimi zaposlenimi smo sklenili, da v tem primeru to pravilo ne drži povsem in bo število dejanskih nakupov neprimerljivo višje. Kontakti uporabljeni v tem postopku so že obstoječe stranke podjetja Saop d. o. o., torej praktično ne govorimo o nakupih temveč dokupih, kar za stranko pomeni manjše tveganje, nižje zneske ter višji delež odločitev za nakup. Poleg tega, so te stranke z ogledom izobraževalnih vsebin izkazale interes za posamezno področje, kar najverjetneje pomeni, da se soočajo z izzivi in so v fazi iskanja rešitve zanje.

Za analizo zadovoljstva ter mnenje zaposlenih smo uporabili nestrukturiran intervju, sestavljen iz 13 odprtih vprašanj. Ta način smo izbrali, ker smo želeli pridobiti čim bolj subjektivne odgovore zaposlenih. Izvajali smo ga v podjetju Saop d. o. o., dne 20. 7. 2018. Vzorec je štel 5 zaposlenih na oddelku prodaje programa iCenter, ki smo jih poimenovali z Oseba A, Oseba B, Oseba C, Oseba D in Oseba E. Intervjuje so izpolnili preko spletne strani 1ka (www.1ka.si), s pomočjo katere smo tudi obdelali pridobljene podatke.

V intervjuju nas je zanimalo, kakšno mnenje imajo zaposleni o tem načinu prodaje, kako se ob tem počutijo in kako bi sami ocenili njegovo uspešnost.

Zaposleni so to spremembo označili kot dobro, saj postane prodaja bolj aktivna, tako pa tudi spoznajo želje in pričakovanja strank, lahko jim svetujejo in dodajo vrednost produktom (Oseba C, 2018). Opazili so povišanje prejetih povpraševanj in prodaje ter pritegnili pozornost stranke (Oseba A, 2018). So mnenja, da stranke tak način sprejemajo pozitivno, večinoma so vesele klica, brezplačnih nasvetov in rade poklepetajo z nekom, ki jim je pripravljen prisluhniti (Oseba C, 2018). Na ta način izvedo tudi kakšno je zadovoljstvo strank s programi. Vsi intervjuvani so vodstvo podjetja označili, da je naklonjeno spremembi in jih pri uvajanju te podpira. Vprašali smo jih tudi, ali se pri tem načinu soočajo s kakšnimi izzivi, na kar so zelo pozitivno odgovorili. Izzivi so pri njih dobrodošli, s soočanjem z njimi pa pridobijo tudi dodatno znanje in izkušnje (Oseba B, 2018). Pred začetkom kontaktiranja strank so uporabili tudi naše nasvete in zapiske (Oseba A, 2018).

Svojo pripravo na klice so zaposleni opisali z naslednjimi besedami (Intervju z zaposlenimi, 2018):

- »Preverim podjetje in preteklo komunikacijo.« (Oseba B, 2018),
- »Se pripravim, zajamem vprašanja, pregledam stranko na Erar, Bisnode, CRM, spletu...« (Oseba C, 2018)
- »Pripravim si okviren dialog, vprašanja, preverim koga kličem, naprej pa različno od klica do klica.« (Oseba E, 2018)

Pri nestrukturiranih intervjujih je analizo zbranih podatkov težje izvesti. Vendar glede na rezultate nismo imeli težav z oceno uspešnosti. Odgovori zaposlenih so zelo pozitivni in kažejo na njihovo naklonjenost do uvedbe svetovalne prodaje. Razvidno je, da so tako oni kot tudi stranke zadovoljni, sprememba pa se po njihovem mnenju pozna tudi na rezultatih prodaje. Uvedbo tega načina prodaje podpira tudi vodstvo podjetja.

8 ZAKLJUČEK

Preučili smo literaturo slovenskih in tujih avtorjev ter s tem pridobili veliko znanja na področju svetovalne prodaje. Na podlagi tega smo zasnovali celoten proces in ga pripravili za uvedbo v podjetje. Naše delo lahko na podlagi rezultatov in intervjuja z zaposlenimi označimo za uspešno.

V začetku smo si postavili tezo, da je ta način primeren za podjetje Saop d. o. o. in primeren za nadgradnjo ter dopolnitev sedanjega načina prodaje. Priznati moramo malce pristransko predvidevanje, da bomo pri uvedbi svetovalne prodaje uspešni, saj je podjetje dalo pobudo za to, zaposleni pa so naklonjeni spremembam, izkušeni in podkovani na področju prodaje.

Zavedali smo se, da smo pri izvedbi časovno omejeni na čas priprave diplomskega dela. Poleg omejitve, smo raziskavo opravljali tudi v poletnih mesecih, ko je čas dopustov, tako v podjetju kot pri strankah. Pripravljen proces smo preizkusili na prodaji treh modulov, točnih rezultatov o izkupičku, torej dejanski prodaji, pa še nimamo, saj je veliko strank želelo predstavitev šele po zaključenih dopustih. S tem nastane tudi izhodišče za nadaljevanje. Podjetje bo tak način ohranilo in uporabljalo tudi v prihodnje. V nadaljevanju bi to delo lahko dopolnili s končnimi rezultati in podrobno analizo tega prodajnega procesa. Imamo pa tudi idejo oziroma načrt za nadgraditev. V prihodnje bomo pripravili prilagojen proces in kontaktirali podjetja, ki še ne uporabljajo programa iCenter.

Lahko rečemo, da je vsak pridobljen kupec s tem načinom dodaten nakup oziroma stranka za podjetje, ki bi jo s prejšnjim načinom lahko izgubili. Zastavljeno tezo in cilje smo potrdili in dosegli. Na ta način smo v podjetju pridobili nove stranke, nove nakupe in uspešno uvedli nov način prodaje ter s to spremembo dosegli zadovoljstvo zaposlenih. Za podjetje to vsekakor pomeni prednost in priložnost za dodatno rast. Postavili smo postopek, ki je oporna točka prodajalcem, in v tem času preverjali njegovo učinkovitost ter primernost. Poleg časovnega prihranka smo zaposlenim pripravili teren za prodajo. Posluževali smo se tudi metode opazovanja z udeležbo in tako v neposreden proces svetovalne prodaje vstopili tudi sami, s tem pa smo pripomogli k doseganju uspešnih rezultatov in pridobili neprecenljive izkušnje.

Kot je rekel Henry Ford »*Če bi vprašal ljudi kaj hočejo, bi mi rekli hitrejšje konje,*« če bi takrat obstajala svetovalna prodaja, bi vedel, da je ključ do uspeha ravno v tem, da ljudem postaviš prava vprašanja (Bowser, 2015).

9 LITERATURA

- Adamson, B., Dixon, M. (2011). *The Challenger Sale*. London: Penguin books.
- Ambrož Kajfež, U. (2010). *Nova paradigma v prodaji z elementi etičnosti*. Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa.
- APICS. (2018). *ERP Evolution*. Pridobljeno 3. 7. 2018 s svetovnega spleta: <Http://www.apics.org/apics-for-individuals/apics-magazine-home/magazine-detail-page/2011/09/19/erp-evolution>.
- Bowser, K. (2015). *Faster horses*. Pridobljeno 30. 5. 2018 s svetovnega spleta: <Http://leadershipvoices.com/2015/10/12/faster-horses-2/>.
- Browne, H. (2011). *Kako prodati karkoli?*. (prevod Natalie Lisac). Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Cencič, M. (2006). *Prenova informacijskega sistema z uvedbo ERP sistema*. Diplomsko delo. Univerza na primorskem.
- Dialog s strankami. (2018). Šempeter pri Gorici: Saop d. o. o.
- Doerr, J. E., Schultz, M. (2014). *Insight Selling*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Dvoršak, M. (2012). *Primerjalna analiza ERP rešitev*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru.
- Eades, M. K. (2004). *The New Solution Selling*. New York: McGraw-Hill.
- Eades, M. K., Sullivan, T. T., Touchstone, J. N. (2005). *The Solution Selling Fieldbook*. New York: McGraw-Hill.
- Graham, W. D. (2008). *Heraclitus (fl. c. 500 B.C.E.)*. Pridobljeno 22. 6. 2018 s svetovnega spleta: <Https://www.iep.utm.edu/heraclit/>.
- Habbe, J. (2016). *Skrivnosti uspešne prodaje*. Ljubljana: Poslovno svetovanje Jure Habbe s. p.
- Intervju z zaposlenimi. (2018) Šempeter pri Gorici: Saop d. o. o.

Knez Bahor, P. (2017). *Katerih 7 točk prodajnega pogovora postavi vaš brand v srce vaših strank?*. Sežana: Petra Knez Bahor v samozaložbi.

Mercuri International. (2015). *Svetovalna prodaja – Consultative selling™*. Pridobljeno 10. 7. 2018 s svetovnega spleta: <https://www.mercuri-int.si/pdf/Svetovalna-prodaja.pdf>.

O'Leary, D. E. (2000). *Enterprise resource planning system: Systems, life cycle, electronic commerce and risk*. Cambridge University Press.

Oseba A. (2018). Intervju z zaposlenimi. Šempeter pri Gorici, 23. julij.

Oseba B. (2018). Intervju z zaposlenimi. Šempeter pri Gorici, 23. julij.

Oseba C. (2018). Intervju z zaposlenimi. Šempeter pri Gorici, 23. julij.

Oseba D. (2018). Intervju z zaposlenimi. Šempeter pri Gorici, 23. julij.

Oseba E. (2018). Intervju z zaposlenimi. Šempeter pri Gorici, 23. julij.

Relidea. (2017). *Kako lahko zbiranje "leadov" na vaši spletni strani pripomore k vašemu poslu?*. Pridobljeno 10. 7. 2018 s svetovnega spleta: <https://www.relidea.com/sl/novica/zbiranje-leadov>.

Richardson. (2018). *The 6 critical selling skills*. Pridobljeno 10. 7. 2018 s svetovnega spleta: <https://www.richardson.com/sales-resources/critical-selling-skills/>.

Saop d. o. o. (2012). *Kadrovska evidenca*. Šempeter pri Gorici: Saop d. o. o.

Saop d. o. o. (2017). *30 let uspešnega poslovanja podjetja Saop*. Pridobljeno 20. 6. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.saop.si/o-nas/aktualno-448/30-let-uspesnega-poslovanja-podjetja-saop/>.

Sternad, S. (2011). *Analiza vplivov uporabe celovitih informacijskih rešitev na obnašanje uporabnikov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

PRILOGE

Intervju z zaposlenimi v prodaji programa ERP iCenter.

- 1 V grobem je bistvo svetovalne prodaje, da z vnaprej pripravljenim dialogom pristopimo do stranke, postavljamo ji vprašanja, si na podlagi njenih odgovorov oblikujemo sliko stanja, v katerem je podjetje in nato bolj ali manj neposredno prodajamo. Ta način smo sedaj implementirali na oddelek prodaje iCentra. Kakšno je vaše mnenje o tej spremembi?
- 2 Ali opazite povečanje obsega prodaje s to spremembo?
- 3 Ali na ta način pridobite tudi druge pomembne informacije od obstoječih strank, ki jih s prejšnjim načinom mogoče ne bi? Kakšne?
- 4 Imate občutek, da so stranke naklonjene takemu načinu prodaje? Kakšni so njihovi odzivi?
- 5 Menite, da vodstvo sprejema to spremembo?
- 6 Od klasičnega »pull« načina prodaje se ta bistveno razlikuje, saj sedaj vi pristopite do stranke in ne obratno. Vam tak način prodaje odgovarja?
- 7 Se pri tem načinu prodaje soočate s kakšnimi izzivi? Kakšnimi?
- 8 Se pred klicem stranke pripravite? Kaj ta priprava zajema? (V smislu: pripravljena vprašanja, dialog, preverjanje podjetja, osebe na drugi strani,..)
- 9 Ste si pri tem pomagali s pripravljenim gradivom glede svetovalne prodaje?
- 10 Bi se na tem področju želeli dodatno izobraziti?
- 11 Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?
- 12 Ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?
- 13 Želite še kaj navesti, glede uvedbe svetovalne prodaje, česar v ta vprašalnik nismo zajeli?