

Mag. Janez Hudovernik

Vernar Consulting, d.o.o., direktor izobraževalnega centra, Kranj

ODLIČNOST V PRODAJI IN STORITVAH

EXCELLENCE IN SALES AND SERVICES

V tem prispevku avtor na osnovi lastnih raziskav ter dela s številnimi uspešnimi slovenskimi in tuji- mi podjetji, ki delujejo v Sloveniji, ter na osnovi študija svetovno znanih strokovnjakov prodaje, prikaže sistem osmih korakov za uspešno prodajo. Teh osem korakov poimenuje življenjske funkcije prodaje, ker so ključnega pomena za uspeh ali neuspeh v prodaji. Vsebina je namenjena predvsem direktorjem podjetij in vodjem prodaje, ki so neposredno odgovorni za uspeh podjetja. Ključna ugotovitev je, da je danes uspeh v prodaji tako lahko napovedati, kot to da sonce vzhaja na vzhodu in zahaja na zahodu. Vse kar potrebujete je, da se obvežete k odličnosti na vseh osmih ključnih področjih prodaje.

Ključne besede: prodaja, življenjske funkcije, uspeh

Based on his own experience and work with numerous successful Slovenian and foreign based companies which operate in Slovenia and based on studies of world widely known sales experts, the author shows in this article the system of eight steps for successful sales. He names those steps the vital functions of sales, since they are crucial for success or failure in sales. The content is assigned especially to the CEO-s and sales managers, who are directly responsible for the company's' success. The key finding is that success in sales is as easily predictable as the sun rises on the East and sets on the West. All you have to do is to commit to excellence on all of the eight vital areas of sales.

Key words: sales, vital functions, success

1. SPREMEMBE NA PODROČJU PRODAJE

Prodaja se je v zadnjih letih temeljito spremenila. Na trgu je vse več ponudnikov, izdelki se spreminjajo iz dneva v dan in so vse bolj podvrženi različnim modnim trendom. Z zanesljivostjo lahko trdimo, da bo v naslednjih letih še več konkurence, kot jo je danes. Poleg tega pa so tudi stranke vse bolj zahtevne. Stranke so bolj izobražene in bolj pazljive pri svojih odločitvah glede nakupa določenega izdelka. Še posebej skrbno premislijo in pretehtajo svojo nakupno odločitev takrat, ko se odločajo o nakupu izdelkov, ki nekoliko bolj načnejo njihov proračun.

Raziskava ameriškega svetovalnega podjetja McKinsey je pokazala, da so najuspešnejša podjetja uspešna zato, ker imajo dobro organizirano prodajo. Dobro prodajo pa naredijo dobri prodajalci in to na vseh nivojih. Od profesionalnih prodajalcev, ki skrbijo za dejansko prodajo izdelkov ali storitev, do menedžerjev, ki skrbijo za učinkovito "prodajo" idej. V kolikor želite narediti svoje podjetje uspešno, morate stalno vlagati v svoje ljudi, predvsem pa v prodajalce. Številna podjetja v Sloveniji danes vlagajo na milijone tolarjev v stavbe, stroje in drugo opremo, zelo malo pa v ljudi. Pri tem pa se ne zavedajo dejstva, da bodo s tem, ko bodo poskrbeli za svoje ljudi, slednji poskrbeli za podjetje v katerem delajo.

Ne glede na to, v kakšnih okoliščinah se sedaj nahaja vaše podjetje, morate stalno skrbeti za vaše prodajalce. Obstaja mit o tem, da se najboljši prodajalci rodijo, kar pa je seveda daleč stran od resnice. Vsak, ki je dober v prodaji, je bil nekoč slab prodajalec. Prodajalci se "naredijo" oziroma se izučijo ravno tako kot zdravniki, pravniki, mehaniki, šoferji itd. Tudi vi lahko zgradite uspešen prodajni tim, če

ste le pripravljeni vložiti v najpomembnejše "sredstvo" v vašem podjetju - v vaše prodajalce. Pri tem pa se je potrebno zavedati tega, da nekateri ljudje lahko izredno hitro pridobivajo na vrednosti, medtem ko vaši stroji in ostala sredstva z vsakim dnem izgubljajo. Rekli boste, da je to seveda očitno. Res je, sprašujem pa se, zakaj kljub temu, da je to tako očitno, številna podjetja ne vložijo niti tolarja v to, da bi izobrazili svoje prodajalce.

2. KLJUČNI POKAZATELJI PRODAJNEGA USPEHA

Biti odličen v prodaji pomeni, da ste odlični na nekaterih ključnih področjih prodaje. Seveda so pomembni izdelki ali storitve, pomembna je tudi sama organizacija, gospodarska dejavnost, geografska lokacija, stavbe, stroji, in še bi lahko naštevali. Kljub temu pa pri vsem tem velja Parettovo pravilo, ki pravi, da je kar 80% uspeha v prodaji odvisno od ljudi in samo 20% od ostalih okoliščin.

Če želite ostati ali postati vrhunsko podjetje, potem morate svoje prodajalce usposobiti in jih naučiti ključnih veščin prodaje. Obseg tega prispevka je premajhen, da bi se spuščal preveč v globino, kljub temu pa bom nakazal nekatere ključne veščine, ki jih morajo osvojiti vaši prodajalci. Imenujem jih kar življenjske funkcije prodaje.

2.1. ŽIVLJENJSKE FUNKCIJE PRODAJE

Življenjske funkcije prodaje so ključni pokazatelji prodajnega uspeha. To so funkcije, ki vplivajo na vse, na vseh področjih prodaje, pri kateremkoli izdelku ali storitvi. Vzemimo primer: če je z vašim avtomobilom nekaj narobe, ga peljete na servis, kjer ga temeljito pregledajo. Najprej preverijo tista področja, kjer je največ možnosti za napako, potem pa še tista, kjer je možnosti manj. Začnejo pri vplinjaču, bencinski črpalki in bencinskih ceveh. Potem nadaljujejo pri svečkah, regulatorju in električni napeljavi. Nato se lotijo sistema za vžig, generatorja in žičnih vodov. Mehanik ve, da je z avtomobilom vse v redu, če vsak od teh sistemov pravilno deluje.

Tudi vaše telo ima več življenjskih funkcij, ki so pokazatelji in merilo za zdravje, kot na primer hitrost bitja srca, krvni pritisk, dihanje, mišična moč, možganske aktivnosti itd. Če katera izmed njih ni prisotna, je to znak klinične smrti. Kadar se ne počutite dobro in greste k zdravniku, le-ta najprej preveri vaše življenjske funkcije. Tak pregled mu največkrat pove, kje tiči problem. Pravilno delovanje vsake izmed teh funkcij je nujno potrebno za zdravo življenje.

Tudi pri prodaji obstajajo življenjske funkcije. Njihovo stanje določa kakovost dela vaših prodajalcev in zdravje vaše prodaje. Kakršnakoli poškodba teh funkcij vodi k poslabšanju vaših prodajnih rezultatov. Prenehanje ali slabo opravljanje katerekoli izmed teh funkcij lahko pripelje do uničenja vaše prodajne kariere. Pomemben del analize je, da na vsakem področju ocenite svoje dobre in slabe lastnosti, nato pa napravite načrt, kako boste izboljšali splošne sposobnosti na vsakem izmed njih.

2.1.1. Pozitivna miselna naravnost

Prva življenjsko pomembna funkcija prodaje je pozitivna naravnost. Vsi vrhunski prodajalci so pozitivno naravnani ljudje. Njihova stališča in odnos do sveta so ključnega pomena pri vsem, česar se polotijo na področju prodaje. Nekateri strokovnjaki ocenjujejo, da lahko kar 85% prodajnega uspeha pripišemo pozitivni naravnosti.

Da bi lahko razvil uspešno razmerje s stranko, kar je pogoj za dolgoročno uspešnost v prodaji, mora prodajalec natančno poznati samega sebe. Imeti mora pozitivno samopodobo, ki jo imenujemo tudi "notranje ogledalo". Psihologi so ugotovili, da se ljudje na zunaj vedno vedemo v skladu s sliko, ki jo

imamo o sebi navznotraj. Na primer: kadar vidite sebe kot samozavestnega prodajalca, potem se tudi počutite samozavestne, mirne in kompetentne. Ste pozitivno naravnani in srečni, dobro lahko delate in dosegate odlične rezultate. Če zaradi katerihkoli vzrokov stvari ne gredo tako, kot bi hoteli, se tega zlahka otresete, saj se zavedate, da je to le trenutni položaj. Vaša samopodoba je jasna; v mislih se vidite kot dobre in sposobne in nič vas ne more ustaviti.

Ta vaša podoba je popolnoma subjektivna. Sestavljena je iz vaših prepričanj o resničnosti in ne iz resničnosti same. Karkoli sprejmete za resnično, postane del vaše podzavestne resničnosti in potem ukrepate, delate, kot bi bilo resnično. Henry Ford, ustanovitelj podjetja Ford Motors, je nekoč dejal: "Če mislite, da zmorete, potem zmorete. Če mislite, da ne zmorete, potem pač ne zmorete. Obakrat imate seveda prav. Od vas pa je odvisno, katera bo obveljala."

Kaj to za vas pomeni? Če hočete povečati učinkovitost vaših prodajalcev, njihovo delovno uspešnost, prihodek, kakovost življenja, jim morate pomagati ali jih naučiti, kako spremeniti svojo samopodobo. Morate jih hraniti z novimi informacijami, novimi znanji, morate jih naučiti novih veščin, jih znova in znova ponavljati, dokler ne postanejo avtomatske. Začnite z razumevanjem, da ste to, kar ste, zaradi tega, kar je prišlo v vaše možgane, in da to velja tudi za vaše prodajalce. Vse lahko spremenite, če le spremenite tisto, kar prihaja v vaše možgane. Kot uspešen vodja morate svoje prodajalce vzpodbujati k neprestanemu izobraževanju. Poleg tega pa jim morate organizirati seminarje, kjer se bodo naučili novih tehnik prodaje, pristopa k strankam, prepričevanja, zaključevanja, itd.

Kot direktor podjetja ali vodja se morate zavedati, da je prodaja eden izmed najzahtevnejših poklicev, kar jih obstaja. Prodaja je trdo delo, je vedno bila, in vedno bo. Vaši prodajalci so neprestano podvrženi različnim stresom, negativnim reakcijam potencialnih strank, skrbjo za doseganje načrtovanega obsega prodaje itd. Glavni razlog, ki zavira večino prodajalcev, pa je prav strah pred zavrnitvijo. Strah pred zavrnitvijo je najhujši strah ali dejavnik, s katerim morajo prodajalci shajati. To je strah, da bodo ljudje rekli ne. Statistike pa kažejo, da vam bodo na dobrih trgih najmanj štirje od petih ljudi, s katerimi govorite o vašem izdelku ali storitvi, rekli NE. Na zahtevnih trgih pa je to razmerje še veliko slabše in lahko pričakujete, da bodo vaši prodajalci slišali v povprečju tudi do 19 "ne-jev" preden bodo dobili prvi da. Vaša naloga je, da svoje prodajalce naučite, da zavrnitve potencialnih strank niso osebne, da niso žalitve, da je to pač del posla, ki ga morajo vzeti v zakup. Prav zaradi tega pa je še toliko bolj pomembno, da stalno gradite pozitivno klimo med vašimi prodajalci in jih stalno vzpodbujate k še boljšim dosežkom.

Pri tem si lahko pomagate z naslednjo prisposobilo. Obstaja namreč lepa primerjava med prodajalcem in torpedom. Negativna povratna informacija vam lahko služi kot opozorilo, da morate zamenjati smer, da bi zadeli cilj, da dobite naročilo. V konici torpeda je naprava, ki pomaga torpedu voditi do cilja. Vsakič ko naprava pošlje signal proti cilju in se signal vrne in pove, da ni na pravi poti, torpedo spremeni smer in tako s pomočjo niza "ne" popravkov doseže svoj cilj. Kaj pa če bi negativni odgovor prizadel čustva torpeda in bi se le-ta odločil, da ne more več prenašati stalnih zavrnitev? Potem bi se obrnil in BUM nazaj v matično ladjo. Poznam številne prodajalce, ki ravnaajo tako kot "užaljeni torpedo" in eksplodirajo v pisarni, namesto da bi šli med ljudi. Mogoče imate tudi vi kakšnega na palubi?

Vse, kar lahko naredite za izboljšanje naravnosti vaših prodajalcev, vsaka posamezna informacija, ki jim jo lahko posredujete, in ki naredi vaše prodajalce bolj pozitivne, bolj optimistične, bolj vesele, bolj odločne in bolj usmerjene na vrednost in odličnost, več ko tega lahko naredite, več boste prodali. Obratno pa pomanjkanje pozitivne miselne naravnosti pomeni negativno nastrojenost. Če vaši prodajalci niso pozitivni in optimistični glede izdelkov ali storitev in jih ga ljudem ne predstavljajo z navdušenjem, ne bodo želeli kupovati pri vas in tako boste kmalu ostali brez dela.

2.1.2. Zdravje in energija

Naslednja zelo pomembna lastnost prodajalcev je, da so vitalni in imajo veliko energije. Vrhunski prodajalci imajo odlično telesno in mentalno kondicijo, izžarevajo veliko energije in optimizma. Zaradi tega tudi dobro izgledajo. Če vaši prodajalci ne izgledajo dovolj zdravo in spodobno, da bi ljudje želeli z njimi sklepati posle, vaše potencialne stranke ne bodo želele kupovati pri vas. Če so videti utrujeni ali bolni oziroma če so slabo opremljeni, lahko tudi to zavira vašo prodajo.

Vaša naloga je, da svoje prodajalce opozorite na to pomembno funkcijo v prodaji. Vsem nam se zdi tako samoumevna, da jo vse prepogosto kar spregledamo. Živimo v času hitrih sprememb, kjer je potrebno veliko več delati, kot včeraj, če želimo biti uspešni, in prav zaradi te naglice potem pozabljamo na naše zdravje. Poskrbite za zdravo okolje, pravilno prehrano, zadostno mero telesnih aktivnosti vaših prodajalcev in videli boste, kako se vam bo ta skrb obrestovala. Moj namen ni, da bi vam podrobno razlagal, kaj vse lahko naredite za svoje zdravje in energijo, za to obstajajo drugi strokovnjaki. Njihov nasvet in predvsem upoštevanje le tega pa lahko vam in vašim prodajalcem veliko doprinese.

2.1.3. Poznavanje izdelka ali storitve

Večina prodajalcev, vsaj 90%, v zadostni meri ne pozna svojih izdelkov ali storitev. Če izdelka ne poznajo v celoti, jim bo primanjkovalo samozavesti in samozaupanja. Kadar vaši prodajalci ne znajo odgovoriti na določeno vprašanje o izdelku ali storitvi, stranka izgubi zaupanje v poslovanje z vami in kmalu ostanete praznih rok. Vsi vrhunski prodajalci pa odlično poznajo svoje izdelke ali storitve. Vedo, v čem se njihovi izdelki razlikujejo in v čem so drugačni od konkurenčnih.

Zapomnite si, da **o svojem izdelku ali storitvi nikoli ne veste dovolj**. Navdušenje nad izdelkom ali storitvijo izhaja iz poznavanja le-tega. Kako naj bomo navdušeni nad nečem, česar le malo ali pa sploh nič ne poznamo? Poglejmo si samo besedo navdušenje oziroma entuziazem. V grškem izvoru (en theos) pomeni "bog v meni", v slovenščini bi lahko rekli "iz duha". Ko predstavljate vaš izdelek z navdušenjem (iz duha), potem obstaja velika verjetnost, da se bo tega "nalezla" tudi vaša stranka. Ena izmed številnih definicij prodaje pravi, da je prodaja prenos navdušenja.

Poznavanje izdelka dramatično vpliva na samozavest vaših prodajalcev in tudi na učinkovitost njihove predstavitve. Ne glede na to, kako dobro se počutimo, če ne poznamo temeljito svojega izdelka, se bomo srečali z velikimi težavami pri pridobivanju zadostne samozavesti ne samo za predstavitev ampak tudi za to, da bomo sploh odšli k stranki. Vemo, da sta pomanjkanje samozavesti in strah pred neuspehom glavna razloga za neuspeh v prodaji. Torej bo vse, kar lahko naredite, da bodo vaši prodajalci še boljše poznali vaše izdelke ali storitve, dodatno dvignilo njihovo samozavest.

Vemo pa tudi, da sta prodaja in poznavanje izdelka v razmerju 1:1. Bolje ko bodo vaši prodajalci poznali izdelke ali storitve, več bodo prodali. Več kot boste prodali, bolj bo vaše podjetje uspešno. Ali je res tako preprosto? Je preprosto, ni pa enostavno. V prodaji ni nobenih čudežev. Bistveno pa je to, da poznate pravila prodaje, in da ste se pripravljene vložiti čas in trud, da se jih vi in vaši prodajalci naučite.

Kadar govorimo o poznavanju izdelka, pa to ne pomeni samo poznavanje vseh tehničnih lastnosti in karakteristik vaših izdelkov, ampak obsega tudi poznavanje panoge v kateri deluje vaše podjetje, cenovno politiko, možnosti uporabe vašega izdelka in seveda tudi konkurenco. Kaj torej lahko že danes naučite vaše prodajalce, da bodo povečali svoje možnosti za uspeh v prodaji?

2.1.3.1. Poznavanje izdelka

Prodajalcem omogočite dostop do **brošur, katalogov, prospektov, navodil za uporabo** in osta-

lih informacij o vaših izdelkih in storitvah. Vse te informacije so ključnega pomena in bi jih morali željno vsrkati. Zato si vzemite čas in temeljito seznanite vaše prodajalce z vsebino. Če večina strank brošure pregleda ali površno prebere, jih morajo vaši prodajalci študirati, da ne rečem, znati na pamet. Ena najslabših stvari za imidž vašega podjetja je, da se mora prodajalec potem, ko mu stranka zastavi vprašanje, pozanimati pri neki tretji osebi ali pa pogledati v brošuro.

Naslednja možnost je, da se organizirate **seminarje o izdelku**. To je najboljša priložnost, da pridejo vaši prodajalci do najpomembnejših informacij o izdelku iz najbolj zanesljivih virov. Prav tako dobro pa si lahko pomagata tudi s pomočjo video kaset. Priskrbite vašim prodajalcem posnete demonstracije in predstavitve vaših izdelkov. Multimedijški načini prikazovanja istočasno vplivajo na več vaših čutil, kar še dodatno poveča pomnjenje.

Nihče izmed zunanjih strokovnjakov ne bo tako dobro poznal vašega posla, kot vaši najboljši ljudje. Prav zato morate usposobiti mentorje - vaše najboljše prodajalce - in jih stimulirajte, da svoja znanja prenašajo na svoje kolege. "Veterani" in uspešni prodajalci imajo informacije o izdelku in specialno zanje, ki ga mogoče sploh ni najti v brošurah ali strokovnih knjigah. Usposobiti jih morate, da bodo učili druge, da bodo na prodajne razgovore vzeli svoje kolege. Tako bodo vaši manj uspešnejši ali novi prodajalci imeli priložnost, da v živo slišijo in vidijo, kako najboljši predstavljajo izdelek. Na ta način bodo sposobni opazovati njihovo vedenje, kako obravnavajo stranke, kako predstavijo ponudbo, kako ravnajo z brošurami, vizualnimi pripomočki ter s samim izdelkom. Kakšno razpoloženje ustvarijo, kakšne besede uporabljajo, kako opisujejo možnosti uporabe itd.?

Če obstaja kakršna koli možnost, omogočite **ogled razvoja in proizvodnje izdelka**, ki ga prodajate. Stranke imajo rade občutek, da so vaši prodajalci na tekočem; hočejo verjeti, da so najbolj strokovno podkovani v panogi, da poznajo samo jedro stvari in da vedo, kakšni bodo prihodnji trendi.

S tako hitrostjo razvoja tehnologije, kateri smo danes priča, bodo razvojni in proizvodni ciklusi postali vse krajši in krajši. Spremembe se zgodijo praktično čez noč. To, kar je še danes novo, je jutri lahko že zastarelo. Prav ta hitrost sprememb je glavni razlog za to, da takoj začnete z "produktivnim" usposabljanjem vaših prodajalcev. Naslednji razlog je, da prodajalci morajo poznati spremembe in jih na privlačen in informativen način predstaviti strankam. Tretjič, pa je najverjetneje, da bodo novosti zahtevale predhodno znanje. Torej, če vaši prodajalci nimajo današnjega znanja, potem jih boste morali jutri naučiti še več, da bodo lahko na tekočem. Prav ta naraščajoča potreba po tem, da so prodajalci na tekočem, se kaže v nekaterih panogah, kot so digitalne ure, računalniki in video igrice, kjer namenjajo že skoraj 50% časa usposabljanju o izdelku.

2.1.3.2. Poznavanje cenovne politike

Vaši prodajalci morajo znati dogovoriti na naslednja vprašanja:

1. Zakaj vaš izdelek ali storitev zahteva takšno investicijo, ki jo zahtevate od vaše stranke?
2. Kako lahko opravičite toliko denarja za tako število koristi?
3. Kakšen je vaš delež dobička?
4. **Ali razumete razliko med stroškom in ceno?**

Prav poznavanju cenovne politike lahko rečemo "poglobljeno" poznavanje izdelka. Ko enkrat prodajalci to razumejo, potem vedo, kako lahko pomagajo sebi, svojemu podjetju in stranki. Kar se tiče razlike med ceno in stroškom pa naslednje vprašanje: "Ali stranko "stane" to, da kupi od vas ali pa se stranki "izplača" kupiti in poslovati z vami?" Odgovor na to vprašanje, je lahko ključnega pomena za vaš uspeh v prodaji. Npr.: prodajna usposabljanja ne stanejo, ampak se izplačajo, kajti podatki po svetu

kažejo, da se vsak tolar vložen v izobraževanje prodajalcev povrne (pri Motoroli so izračunali, da v nekaterih primerih celo do 30-kratno). Torej, cena in ne strošek.

2.1.3.3. Poznavanje konkurence

Kot veste, ima konkurenca podobne ali ravno take izdelke kot vi. Ali veste s kom tekmujete? Ali veste zakaj jih premagujete? Zakaj izgubljate? Ali lahko pokažete poznavanje konkurence, ne da bi bili pri tem kritični do njih? Številna podjetja zbirajo informacije o konkurenci in delajo analize, ki pomagajo prodajalcem odgovoriti na našeta vprašanja. Opozorite vaše prodajalce, da imajo stalno odprte oči in ušesa in stalno spremljajo konkurenco. Vzpostavite sistem poročil in zasledovanja aktivnosti, kjer bodo tudi rubrike o dejavnostih in aktivnostih konkurence. Vsak podatek je dobrodošel.

2.1.4. Pridobivanje novih strank

Prodajni uspeh zahteva neprekinjeno iskanje možnih strank in razvijanje novih poslovnih priložnosti. Nesposobnost odkrivanja novih strank in spreminjanja le-teh v stranke je zagotovo največji vzrok za neuspeh v prodaji. Osnovno pravilo prodaje je namreč, da ste v poslu le toliko časa, dokler stalno pridobivate nove stranke. Lahko ste odlični pri vsem drugem, vendar bo brez stalnega dotoka novih strank vaš posel gotovo zastal.

Ali ste že kdaj doživeli nenaden padec prodaje? Najprej prodaja in posli kar cvetijo, nato pa kar naenkrat usahnejo. Večina prodajalcev pravi, da se to zgodi takrat, ko so preveč zaposleni z delom pri strankah, s pogajanjem, dogovori, predstavitvami svojih izdelkov ali storitev in zato nimajo časa za navezovanje stikov z novimi potencialnimi strankami. Kar naenkrat jim zmanjka zainteresiranih strank, s katerimi bi lahko sodelovali. Prav tako se lahko zgodi tudi celim oddelkom ali pa celotni prodaji. Bodite pozorni na to, da stalno poskrbite za dotok novih strank.

Pri tem si lahko pomagata z naslednjimi možnostmi:

1. oglaševanje v medijih
2. nastopi na sejmih
3. organizirajte dneve odprtih vrat ali "hišne sejem"
4. direktni marketing
5. telefonska prodaja
6. strokovni simpoziji in seminarji
7. vzpostavljanjem stikov - temu zelo popularno rečemo kar "networking" (kar bi v slovenščini pomenilo grajenje mreže)
8. osebni obiski
9. priporočila zadovoljnih strank
10. katakoška prodaja
11. gospodarska združenja
12. poslovni imeniki in podobne baze podatkov
ipd

Prav gotovo bi lahko našteali še nekaj možnosti, ki pa so različno učinkovite. Predvsem bi vas opozoril na dve, ki pri današnjem tempu prodaje prideta največkrat v poštev in sta tudi cenovno zelo zanimivi. Predvsem pa jih lahko izvajajo prodajalci sami in to brez prevelikih vložkov.

Pri tem imam v mislih kombinacijo direktne pošte in telefonske prodaje. Za to potrebujete dober sistem, ki ga boste redno izvajali. Ob poplavi prodajnih sporočil, smo ljudje razvili tako imenovano selek-

tivno zaznavanje. Zaradi obilice informacij večino le teh ignoriramo in sprejmemo samo tiste, ki so v danem trenutku za nas pomembne. Prav zaradi tega pa samo s pomočjo direktne pošte ne boste dosegli zelenega uspeha.

Torej kakšen sistem potrebujete? Usposobite vaše prodajalce, da bodo redno pošiljali prodajna pisma svojim potencialnim strankam in jih po preteku nekaj dni potem pokličejo po telefonu. Nekateri si pri tem pomagajo celo na ta način, da pošljejo po **tri različna pisma** v razdobju **treh tednov**, vsak teden torej eno, različno pismo. Četrti teden nato pokličejo in se dogovorijo za sestanek ali prodajo. Morda se vam ta sistem zdi preveč naporen. Povem pa vam, da se bo vam in vašim prodajalcem prav gotovo, če ga bodo uporabili za 20% svojih najboljših potencialnih strank, ki jim bodo prinesle 80% prometa in dobička. Ta idealna skupina strank je vredna časa, denarja in truda, ki jih zahteva ta izredno učinkovita tehnika direktnega marketinga.

Nekaj napotkov glede izvajanja sistema. Vsak dan naj bi izbrali štiri nove potencialne stranke iz vašega ciljnega trga, s katerimi še nikoli niste govorili. Pošljite jim prodajno pismo. Naj vas tu na nekaj opozorim. Ker so prodajalci ponavadi zelo optimistični bodo morda rekli: "Če je štiri na dan dobro, potem je sto na dan še bolje!" In potem ne bodo uspeli slediti s klici in ko bodo poklicali potencialno stranko, bo on ali ona že pozabil/a na pismo. Drugi razlog pa je, da imajo prodajalci vedno čas za štiri nova pisma tudi v najbolj zasedenih terminih. Ta sistem zahteva samo nekaj minut na dan in vam lahko prinese ogromen dobiček. Seveda pa ga morate izvajati vsak dan. Bolj kot pisma in klici je tu pomembna vztrajnost. Za vas pa to pomeni, da vzpostavite tak sistem, ki bo vašim prodajalcem olajšal delo.

Pregled ključnih točk:

1. Vsak dan poleg obstoječih strank kontaktirajte štiri nove stranke.
2. Pošljite jim prodajno pismo.
3. Naj bodo naslovljena na zeleno osebo.
4. Vedno naj vsebujejo naslov in P.S.
5. Vedno naj vsebujejo vašo telefonsko številko.
6. Pokličite jih po preteku nekaj dni
7. Sistem podprite z računalnikom.
8. Izvajajte ga vsak dan.

2.1.5. Pristop k stranki in grajenje zaupanja

Naslednja zelo pomembnih funkcija prodaje je vzpostavljanje zaupanja pri stranki. Prav to je najpomembnejše področje prodaje in tu morajo biti vaši prodajalci najboljši. Pa ne samo vaši prodajalci, ampak praktično vsi zaposleni. V podjetju morate stalno vzpodbujati zavedanje, da so vsi v vašem podjetju odgovorni za prodajo. Lahko imate najboljši izdelek, cene, oglaševanje, vendar če prodaja ne bo odlično opravila svojega dela, stranke ne bodo kupile. Vsaka napaka vas lahko veliko stane, zato morate preveriti vsak korak od tega kako vaš(a) telefonist(ka) odgovarja na klic, do sporočila na dnu vašega računa. Pri tem se morate stalno spraševati, kaj lahko naredite drugače, da bi pritegnili in obdržali čim več strank in pri njih zgradili visok nivo zaupanja.

Vsi v vašem podjetju, še posebej pa prodajalci se morajo zavedati, da v začetku ne prodajajo svoje strokovnosti, ampak razmerje. Prav tu pa je potrebo vložiti veliko časa in truda. Naj vam je vseč ali ne, gre za tekmovanje v priljubljenosti. Ko se številne stranke odločajo za nek izdelek ali storitev, ne kupujejo slovesa ampak osebnost tega podjetja. Prodaja je storitvena dejavnost in kot taka temelji na razmerjih. Logični razlogi, zakaj naj bi dobili posel (strokovnost vaših prodajalcev, vaši izdelki, vaša odličnost itd) vam samo omogočajo, da ste v igri in nič več. Prodaja, pridobivanje in ohranjanje strank je stvar

čustev. čustva pa se vedno vežejo na osebnost. Torej morate naučiti vaše prodajalce, da so več kot samo profesionalni prodajalci. Naučiti jih morate, da so osebni.

Bistvo prodaje je, da temelji na razmerjih. Ljudje pa smo človeški, nepredvidljivi, temperamentni in pogosto tudi neracionalni. Bolj ko boste naučili vaše prodajalce razumevati ljudi, zakaj delajo to kar delajo, bolj boste uspešni.

Naučite svoje prodajalce tehnik grajenja zaupanja pri strankah. Prodaja je poklic in poklic se da izučiti. Dobri prodajalci so tisti, ki so se izučili in ne rodili. Torej stalno trenirajte vaše prodajalce na področjih javnega nastopanja, govorništva, učinkovitega poslušanja, spraševanja. Organizirajte jim seminar o poslovnem bontonu, prijaznosti, pozitivnem mišljenju. Stalno skrbite za njihov osebnostni in ne samo strokovni razvoj. Nenazadnje vsi strokovnjaki na področju prodaje bodo prisegli, da danes v prodaji strokovnost prinese največ 35% k uspehu.

Torej, vse kar naredite, da bodo vaši prodajalci sposobni ustvariti višji nivoja zaupanja, stika, obojestranskega spoštovanja, razumevanja in prijateljstva na začetku prodajnega razmerja, večja je verjetnost, da bodo tudi v nadaljevanju uspešni.

2.1.6. Tehnike učinkovite predstavitve izdelka ali rešitve

Sposobnost učinkovite predstavitve je naslednja naloga uspešnih prodajalcev. Uspešna podjetja naučijo svoje prodajalce točno določene, sistematično pripravljene tehnike predstavitve. Te tehnike temeljijo na nekaterih preverjenih načelih. Ob upoštevanju teh načel, lahko z večjo verjetnostjo pričakujete, da bo stranka kupila. Najprej moramo upoštevati pravilo, ki pravi, da gremo od splošnega k podrobnostim.

Prav tako morate upoštevati načelo štirih p-jev (4P).

Stranko **povprašajte** o njenih potrebah, željah in pričakovanjih.

Nato ji **povejte** vse o izdelku ali storitvi; pri tem upoštevajte tehniko lastnost, prednost, korist. Prednost za stranke naj bi predstavlja rešitev njenega problema, korist pa razloži, kaj stranka pridobi z uporabo ali čemu se izogne.

Tretji korak je, da stranka **poskusi** vaš izdelek ali storitev. Če je le mogoče, morate vaše prodajalce opremiti z vzorci, kajti več kot je vpletenih čutil v prodajno predstavitev, bolj je verjetno, da boste prepričali možne stranke v kakovost vaših izdelkov.

In na koncu še **povprašamo** o njegovih ali njenih občutkih, ugotovitvah.

Tehnike učinkovitega prepričevanja naj vključujejo:

1. Demonstracije
2. Reference
3. Poudarjanje kakovosti
4. Primerjanje gospodarnosti
5. Jamstvo učinkovitosti
6. Tehniko obravnavanja ugovorov
7. Tehnike vključevanja stranke

Raziskave so pokazale, da so stranke veliko bolj pripravljene sprejeti nakupno odločitev, če pri njej same sodelujejo. Še posebej pa takrat, ko sami najdejo ustrezne argumente. Zato pa sprašujte, sprašujte in še enkrat sprašujte. Naučite vaše prodajalce tehnik učinkovite predstavitve, tehnik spraševanja in osupli boste nad rezultati.

2.1.7. Obravnavanje ugovorov in tehnike zaključevanja

Nobena prodaja se ne zgodi brez ugovorov. Ugovori so kot kašipot na poti prodaje. Več ko jih dobite in bolje ko jih znate obravnavati, več boste prodali. Vaša naloga je, da naučite vaše prodajalce ključnih tehnik obravnavanja ugovorov in tehnik zaključevanja prodaje. Obstaja vsaj toliko tehnik zaključevanja prodaje, kot je prodajalcev in različnih prodajnih okoliščin. Vsak mora odkriti svoje najbolj učinkovite in se jih naučiti. Zato skupaj s prodajalci analizirajte vaše izdelke, vaše stranke in nato razvijte vsaj sedem različnih tehnik zaključka. Verjetno ste se vprašali, zakaj ravno sedem?

To je še posebej pomembno, ker raziskave kažejo, da se več kot polovico prodajnih razgovorov konča ne da bi prodajalec vsaj enkrat vprašal za naročilo. Preden se povprečna stranka odloči za nakup, jo mora prodajalec vsaj 6 krat povabiti k nakupu. Ravno zato potrebujete vsaj sedem različnih vrst zaključkov. In seveda, če prodajalec ne vpraša za naročilo, bo stranka največkrat še počakala s svojo nakupno odločitvijo. Mimogrede, ali veste, da samo 20% prodajalcev, poskuša še sedmič ali osmič. In to je tistih 20% prodajalcev, ki vam prinesejo 80% prodaje. Če samo naučite vaše prodajalce, da bodo samo enkrat več vprašali za naročilo, kot so to počeli sedaj, ste že začeli vašo pot navzgor.

2.1.8. Veščine osebnega menedžmenta

In končno zadnja glavna funkcija, ki je nujno potrebna za uspeh v prodaji je veščina osebnega menedžmenta oziroma sposobnost načrtovanja in razporejanja aktivnosti tako, da v določenem časovnem obdobju dosežete največje število možnih strank. To pomeni, da vaši prodajalci znajo postavljati prodajne in osebne cilje, jih razvrščati po prioritetah, določiti končne roke in potem poskrbeti za njihovo uresničevanje. Poleg slabih prodajnih veščin je neustrezno postavljanje ciljev in upravljanje s časom eden izmed odločilnih razlogov za neuspešno prodajo. Pri tem pa imate ključno vlogo, prav direktorji podjetij in vodje prodaje. Vi ste tisti, ki morate stalno skrbeti za to, da si vaši prodajalci postavljajo nove cilje oziroma, da jim vi postavljate cilje.

Ena od pomembnih veščin osebnega menedžmenta je učinkovito upravljanje s časom. Če ne morete obvladovati časa, potem verjetno v življenju ne boste dosegli tistega, kar ste sposobni doseči. To velja tako za vas, kot za vaše prodajalce. Poglejmo si šest ključev za učinkovito upravljanje s časom. Naučite to tehniko vaše prodajalce in zaposlene v prodaji in videli boste čudeže. Z uporabo te tehnike boste v krajšem času lahko naredili več.

Ključni za upravljanje s časom:

1. **Določite jasne prodajne cilje**
2. **Zapišite jih**
3. **Naredite seznam aktivnosti in ukrepov za njihovo dosego**
4. **Postavite prioritete**
5. **100% se osredotočajte na najpomembnejše aktivnosti**
6. **Preverjajte dobljene rezultate**

Postavljanje ciljev in predhodno načrtovanje. Postavite si prodajne cilje. Jasni, določeni cilji so vir motivacije. Vsaj 80% časa je izgubljenega, ker ljudje ne vedo, kaj naj bi sploh delali. Poleg tega, da imajo vaši prodajalci cilje o celotni prodaji, morajo imeti tudi jasno določene cilje glede vsakega prodajnega razgovora, ki ga morajo opraviti. Naučite in navadite vaše prodajalce, da še preden gredo na razgovor ali predstavitev, bi morali postaviti cilje tega razgovora. Pri tem si lahko pomagata s pomočjo določenih obrazcev, ki služijo vašim prodajalcem kot pripomoček za postavljanje ciljev in hkrati kot tedensko oz. dnevno poročilo.

Ko vam prodajalci napravijo seznam aktivnosti za teden ali dan, jih povprašajte: "Katera od teh aktivnosti je zate najbolj pomembna? Kateri od teh ukrepov ti prinese najboljši rezultat?" To delajte toliko časa, dokler jim to ne bo postala navada in bodo že sami postavili **prioritete**. Pa smo spet pri starem dobrem pravilu 80/20, ki pravi, da 80% rezultatov pride iz 20% vsega, kar naredite. Vedno iščite pomembno manjšino in ne nepomembno večino.

Naučite vaše prodajalce postavljati cilje in presenečeni boste nad rezultati. Najprej bodo oni sami več sposobni narediti, kajti vsak minuta vložena v planiranje se povrne vsaj 12 krat. Poleg tega, pa bodo še bolj obvezani k doseganju, kajti nenazadnje so to njihovi cilji. Vsi pa vemo, da smo veliko več pripravljene narediti za lastne cilje kot pa za cilje drugih. In na koncu še **preverjajte**, če so šle stvari po načrtu, potem pa ustrezno ukrepajte.

3. KAKO IZBOLJŠATI SVOJO PRODAJNO UČINKOVITOST?

Vašo prodajno učinkovitost lahko začnete povečevati s pomočjo analiziranja vsake izmed posameznih glavnih funkcij. To je podobno, kot če bi šli na pregled k zdravniku, da bi vam povedal, kakšno je vaše zdravstveno stanje. Preprosta tehnika samoanalize je, da vsako posamezno področje ocenite od ena do deset. Ena naj bo najnižja, deset pa najvišja vrednost. Nato isto oceno naredite za vsakega od vaših prodajalcev in na koncu jih prosite, da se oceni jo še sami. Na ta način boste dobili realno sliko vaše prodajne ekipe. Ta samoanaliza vam bo služila, kot začetek izboljševanja na vsak od teh funkcij.

3.1. PRISTOP MAJHNIH KORAKOV

Če se vrnemo nazaj h glavnim telesnim funkcijam, si predstavljajmo, da gremo na pregled. Zdravnik ugotovi, da je vaše zdravstveno stanje slabo, ker preveč tehtate, ker imate visok krvni pritisk, veliko holesterola in otežkočeno dihanje, ker kadite. Svetuje vam, da začnete vsak dan hoditi en ali dva kilometra. Redna hoja naj bi vam izboljšala delovanje srca, ki je glavni pokazatelj zdravja in vitalnosti.

Vsak dan torej začnete hoditi na sprehod. Redna hoja začne izboljševati delovanje srca. In kaj se še zgodi? Tudi mišice se vam utrdijo, krvni pritisk pade, izboljša se dihanje, metabolizem se popravi, na splošno pa postanete tudi bolj sproščeni in umirjeni. Kakršnakoli vadba, ki izboljša katerokoli od glavnih funkcij, ima istočasno tudi pozitiven vpliv na vse druge pomembne funkcije. Ker vaše telo predstavlja nek sistem, ima vse, kar storite, vsestranski vpliv.

Na enak način pa tudi vse, kar storite za to, da bi izboljšali katerokoli glavno funkcijo v prodaji, istočasno izboljša tudi vse druge funkcije. Vse je namreč med seboj povezano in prepleteno. Ko se izboljšate na kateremkoli izmed področij, to vpliva tudi na vsa druga področja. Merilo uspeha pa je povečanje prodaje.

Recimo, da ste sprejeli odločitev, da boste v naslednjem letu postali samo 10% boljši na vseh kritičnih področjih, ki ste jih določili pri vaši samoanalizi. To je manj kot 1% na mesec, kar je po mojem mnenju stvaren in dosegljiv cilj. Recimo, da želite povečati svojo učinkovitost pri upravljanju s časom za 10 odstotkov. Zaenkrat ne spreminjate nobenega drugega področja. Če v naslednjih dvanajstih mesecih izkoristite svoj čas za 10 odstotkov bolj učinkovito, in ne spremenite ničesar drugega, se bo vaša prodaja izboljšala za 10 odstotkov. Če namreč vedno prodate toliko kot danes, in povečate produktivnost časa za 10 odstotkov, se za enak odstotek poveča tudi vaša prodaja.

Če pa se obvežete, da se boste v obdobju dvanajstih mesecev na vsakem izmed glavnih področij izboljšali za 10 odstotkov, zaradi sinergijskih vplivov lahko podvojite svojo učinkovitost in celo podvojite svojo prodajo.

4. FORMULA USPEHA

Že na začetku prispevka sem napisal, da je biti uspešen v prodaji, danes razmeroma enostavno, ni pa lahko. Prav tako enostavno, bi lahko strnil štiri ključne ugotovitve v formulo uspeha. Čeprav se vam bo zdela enostavna, naj vas to ne zavede. Pogosto so prav enostavne stvari najtežje prenosljive v vsakdanje življenje in ukrepanje. Brez tega pa ni uspeha.

Prvič, **sprejmite odločitev**. Danes se odločite, da boste postali najboljši na svojem področju in da vas nič na tem svetu ne bo ustavilo.

Drugič, **naučite sebe in vaše prodajce** ključnih veščin prodaje, ki so za to potrebni. Najčudovitejše spoznanje v mojem življenju je naslednje: "Lahko se naučite vsega, kar potrebujete za doseg svojih ciljev."

Tretjič, **začnite ukrepati**. Začnite izvajati svoje odločitve, delajte na svojih ciljih in pri tem uporabljajte veščine, ki ste se jih naučili.

In končno, stalno **preverjajte** ali vam vaši ukrepi prinašajo rezultate. Biti morate pripravljeni opustiti te, ki vam ne prinašajo zelenih učinkov. Obenem pa ostanite odprti za vse nove ideje in stvari, ki vam utegnejo priti na vašo pot uspeha. Veliko uspeha v prodaji, vam želi vaš Janez Hudovernik.

Literatura:

1. Nicholaus B. Enkelman: Moč retorike; kako prepričati z govorom, glasom in osebnostjo, Vernar Consulting, Bled 1997
2. Tom Hopkins: How to Master the Art of Selling, Warner Books, New York 1982
3. Kerry L. Johnson: Selling with NLP, Nicholas Brealey Publishing, London 1994
4. Markič, Strniša, Tavčar: Poslovna pogajanja, Gospodarski Vestnik, Ljubljana 1993
5. Brian Tracy: Pot do uspeha, Vernar Consulting, Bled 1996
6. Brian Tracy: Vrhunske prodajne strategije, Vernar Consulting, Bled 1997
7. Zig Ziglar: Ziglar on Selling, Ballantine Books, New York 1991
8. Janez Hudovernik: Članki objavljeni v revijah Profesionalna prodaja, Lesarski utrip
9. IBM Slovenija: Prodajno usposabljanje, gradiva, Bled 1993-95