

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POSLOVNO KOMUNICIRANJE S POSLOVNIMI
PARTNERJI

Marcel Adamlje

Koper, 2009

Mentor: mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava načine, na katere lahko uspešno besedno in nebesedno komuniciramo s poslovnimi partnerji in preprečimo, da bi prihajalo do problemov, oz. ugotavlja, na kakšen način naj bi jih reševali, če bi do njih prišlo. Konkretnije so predstavljene težave, ki se pojavljajo v komunikacijskem procesu med komercialistom in poslovođjem. Predlagana je rešitev, ki naj bi omogočila, da bodo te komunikacijske težave premagane. Gre za model priporočil, ki bodo komercialistu omogočila boljše sodelovanje s poslovođjem. Priporočilo je obrazec za pospeševanje proizvodov in nudi ključne informacije o posameznem izdelku – gre za pomembne podatke, ki poslovođji olajšajo delo pri naročanju izdelkov.

Ključne besede: komuniciranje, poslovno komuniciranje, medosebna komunikacija, kupci, prodajalci, oglaševanje, izdelki, blagovna znamka.

SUMMARY

In the diploma thesis we investigated the manners of successful verbal and non-verbal communication with the business partners. We explained how the problems could be avoided, and how they could be solved if they have already occurred. The difficulties occurring in communication between a sales representative and a manager are presented in more details. The solutions were suggested to help us resolve these problems. A model of recommendations was prepared that should enable the sales representative to improve his cooperation with managers. The recommendation is a form containing the key information on the single product which contributes to better sales results – there the important information are listed that help the manager when ordering the products.

Key words: communication, business communication, interpersonal communication, customers, sellers, advertising, products, trade mark.

UDK: 658.8:316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komuniciranje	3
2.1	Sestavine komuniciranja.....	4
2.2	Besedno komuniciranje	5
2.3	Nebesedno komuniciranje	6
3	Problem	9
3.1	Problem in konflikt.....	10
3.2	Ugotavljanje problema	11
3.3	Reševanje problemov	11
3.4	Kontaktno osebje	12
4	Poslovno komuniciranje s poslovnimi partnerji	13
4.1	Prodajno komuniciranje.....	13
4.2	Orodja prodajnega komuniciranja	14
4.2.1	Vzorci	15
4.2.2	Degustacije	15
4.2.3	Cenovni paketi.....	15
4.2.4	Reklamacije	15
5	Predstavitev podjetja rauch	17
6	Pospeševanje prodaje s priporočilom	19
6.1	Ugotavljanje problema	19
6.2	Potek reševanja problema.....	20
6.3	Poskusna faza in rešitev problema priporočil.....	23
7	Sklep	25
	Literatura	27
	Priloge	29

1 UVOD

V diplomski nalogi bo predstavljeno, na kakšne načine lahko uspešno besedno in nebesedno komuniciramo s poslovnimi partnerji in preprečimo, da bi prihajalo do problemov, oz. na kakšen način naj bi jih reševali, če bi do njih prišlo.

Konkretnije bodo predstavljene težave, ki se pojavljajo v komunikacijskem procesu med komercialistom in poslovođjem. Predlagana bo rešitev, ki naj bi omogočila, da bodo te komunikacijske težave premagane. Gre za model priporočil, ki bo komercialistu omogočila boljše sodelovanje s poslovođjem. Priporočilo je obrazec za pospeševanje proizvodov in nudi ključne informacije o posameznem izdelku – gre za pomembne podatke, ki poslovođji olajšajo delo pri naročanju izdelkov.

Poslovna komunikacija, ki bo predmet obravnave dela, je komunikacija med komercialistom oz. trgovskim potnikom, ki obiskuje poslovne partnerje oz. poslovođje v trgovinah, gostinskih lokalih in na bencinskih servisih. Ker je dandanes vedno večja konkurenca in so trgovine vedno boljše založene z raznovrstnim blagom, se je težko prebijati v ospredje z novimi proizvodi. Poslovođje in zaposleni v trgovinah si resnično ne morejo v podrobnosti zapomniti vsako malenkost o proizvodu, ki ga predstavljamo. Naloga trgovskih potnikov je, da s primernim načinom komuniciranja nove proizvode čim prej spravijo na prodajne police v trgovinah.

Vsebina diplomske naloge je vezana na delo komercialista, ki ga opravljam v podjetju Rauch Slovenija, d. o. o. Podjetje Rauch proizvaja sadne nektarje, sokove, ledene čaje, športne in kavne napitke. Vse proizvode najdemo tudi na slovenskem tržišču, in to v trgovinah (Interspar, Spar, Mercator, Tuš), gostinskih lokalih in na bencinskih servisih Petrol in OMV.

Delo je izdelano na osnovi konkretnih dogodkov v navedenem podjetju. Vsebinsko je podprto z dokumenti, kot so literatura in zapiski sestankov v podjetju. Podatke sem zbral z opazovanjem in z lastnimi izkušnjami, pridobljenimi s komuniciranjem s poslovnimi partnerji.

Pri izdelavi diplomskega dela mi podjetje ni postavilo nikakršnih omejitev, izogibal sem se le podatkom, ki bi lahko predstavljali poslovno skrivnost podjetja.



2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je večstranska beseda, ki označuje skoraj vsako medsebojno sodelovanje: priložnostni pogovor, prepričevanje, poučevanje in pogajanja. Ko komuniciramo z drugim človekom, zaznavamo njegov odziv in nanj odgovarjamo s svojimi mislimi in čustvi.

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat določene oblike komuniciranja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izid mnogih komunikacijskih dejanj, kot so razne oblike govornega in pisnega komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

Komuniciranje je uspešno, ko doseže zastavljeni cilj. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe. Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom, je način izražanja, izmenjavanja idej, stališč, dejstev, vrednot in mnenj (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

Komuniciranje obsega veliko več kot le besede, ki jih izgovarjamo. Besede sestavljajo samo delček tega, kar izražamo kot ljudje. Ljudje komuniciramo z besedami, barvo glasu in s telesom: z držo, s kretnjami in z obrazno mimiko. Ni mogoče ne komunicirati. Včasih lahko posredujemo sporočilo tudi, če nič ne spregovorimo. Komunikacija se razlikuje v različnih situacijah in jasno je, da govorica telesa in ton glasu ogromno prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Razlika ni v tem, kaj povemo, temveč v tem, kako povemo. Komunikacija torej vsebuje sporočilo, ki prehaja od enega človeka do drugega.

Pogosto pa se zgodi, da komuniciranje ni bilo uspešno in učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja.

Vrste motenj v komuniciranju so tri (Možina, Tavčar in Kneževič 1998):

- motnja zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije;
- motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju, tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev;

- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti: informacije se kazijo, zamujajo in se izgubljajo.

Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti (Možina, Tavčar in Knežević 1998).

Motnje pri pošiljatelju so naslednje:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine;
- sporočilo je spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos podatkov;
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Pri prejemnikupu se pojavljajo naslednje oblike motenj:

- prejemnika sporočilo sploh ne zanima,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njihovim interesom,
- sporočil je preveč,
- sporočilo je po vsebini preobsežno,
- medtem ko prejemnik sporočilo prejema, je z mislimi drugje,
- prejemnik sporočila ne razume.

2.1 Sestavine komuniciranja

Komunikacijski proces sestavljajo: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo, komunikacijska pot in povratna informacija.

- Pošiljatelj je oseba, ki je začetnik komunikacijskega proces in je vir informacij, saj informacije oddaja. Informacije oddaja v govorni, pisni ali kombinirani obliki.
- Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoji za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme. Seveda pa mora pošiljatelj sporočilo slišati in mu posvetiti pozornost.
- Sporočilo vsebuje informacijo, mnenje ali želje, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, zato mora biti jedrnato in enostavno, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.

- Komunikacijska pot je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika. Je omejena in tudi na njej lahko nastanejo motnje, ki popačijo, ovirajo in upočasnijo prenos informacije.
- Povratna informacija je odgovor prejemnika na pošiljateljevo sporočilo in je dokaz, da je bilo sporočilo sprejeto in razumljeno.

2.2 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje nam omogoča, da izrazimo naše razmišljanje z besedami brez večjih težav. Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

Govorno komuniciranje obsega nagovore, razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govorce. Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Ena od oblik govora je pogovor. Pri tej obliki komuniciranja govorimo neposredno z drugo osebo ali hkrati z več osebami (Možina, Tavčar in Knežević 1998).

Uspešnost komunikacija je odvisna od več dejavnikov:

- od besednega izražanja,
- sloga izražanja,
- kretenj, ki jih uporabljamo med pogovorom,
- okolice, v kateri poteka pogovor,
- težav, ki jih imamo v pogovoru.

Pri vsakem pogovoru se moramo prepričati, ali nas sogovornik pravilno razume. Ponavadi sogovorniki uporabljajo vsak svoj način govorjenja. Lahko pa se zgodi, da tega načina sogovornik ne razume in s tem pride do nesporazuma, ki se lahko sprevrže tudi v konflikt, saj sogovornika razburi.

Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov, oglasnih revij in v našem primeru kot priporočilo. Sporočilo se prenaša z zapisano besedo, s simboli in s slikami.

Prednost pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je poleg tega mogoče tudi kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo.

Pisno sporočilo pa ima tudi slabosti. Za nastanek sporočila v končni obliki je treba več časa. Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik brž reagira na sporočilo, pri pisnem

komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo prejel in ali ga je razumel tako, kot želi pošiljatelj (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

2.3 Nebesedno komuniciranje

Za človeka je besedno sporazumevanje samoumevno, vendar pa to ni edini način komuniciranja. Hkrati z besedami človek sporoča tudi nebesedna sporočila. Tako lahko rečemo, da človek komunicira z vsem, kar je v njem in na njem. Nebesedno komuniciranje lahko dopolnjuje besedno, ker poudarja tisto, kar povemo. Nebesedno komunikacijo težko nadzorujemo. Pogosto nebesedna sporočila kažejo svoj pozitiven ali negativen odnos do sogovornika, čeprav jo želimo prekriti. Nebesedno komuniciranje zato obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremu koli človeškemu čutu. Gibi telesa nam ne nadomestijo v celoti sistema besed v običajnem pogovoru, lahko nam pa pomagajo, kadar želimo preko gibov glave, rok in nog odkrivati čustvena stanja. Sporočila s pomočjo rok imajo pomembno vlogo pri dopolnjevanju in podpori besednega dela sporočanja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

Komunikacija poteka, če sta človeka v neposrednem stiku in se njuna govorica telesa in besede ujemajo. Kar povemo, lahko stik ustvari ali pa ga uniči. Pomembnejši sta govorica telesa in barva glasu. Ljudje, ki so vzpostavili dober stik, poskušajo slediti in uskladiti držo, kretnje in stik z očmi.

Uspešni ljudje ustvarjajo stik in stik ustvarja zaupanje. Stik lahko vzpostavimo s komer koli želimo, če zavestno izboljšamo svojo naravno spretnost vzpostavljanja stika, ki jo uporabljamo vsak dan. Z zrcaljenjem in posnemanjem govorice telesa in tona glasu lahko zelo hitro ustvarimo stik s skoraj vsakim človekom (Seymour 1996).

Med poslovnim komuniciranjem je govorica telesa zelo pomembna, saj so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. Govorica telesa obsega položaj in gibanje v prostoru, držo in hojo ljudi, kretnje rok in glave ter mimiko obraza in oči.

Pomembna je tudi urejenost in osebni videz. Ko opazujemo sogovornika, se seveda osredotočimo na obraz in oči, toda pomembna je tudi obleka. Pri obleki sta pomembna dva dejavnika – elegantnost in negovanost. Elegantnost zajema lepe, skladne oblike in barve. Urejenost pa ne velja le za obleko. Negovana pričeska, urejena ali gladko obrita brada, urejeni nohti in zobje, brezhibna čistoča in duh po svežem so okvir, brez katerega so težave v poslovnem komuniciranju neizbežne.

Komuniciranje je usklajeno, če se govor in nebesedna komunikacija, in sicer z izrazom na obrazu, kretnjami, načinom izražanja in barvo glasu, med seboj ujemata. Večkrat pa se

zgodí, da se ne ujameta; potem komuniciranje ni usklajeno in prihaja do nesporazumov ali celo do konfliktov. Zato je pomembna usklajenost, saj ljudje bolj verjamejo nebesednim sporočilom (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).



3 PROBLEM

Problem je stanje, ki se razlikuje od želenega, ne da bi za to imeli jasno vnaprejšnjo predstavo o tem, kako bomo želeno stanje dosegli. Reševanje problemov je zavesten miselni proces, usmerjen k doseganju želenega stanja, čeprav ne vidimo očitne rešitve (Iršič 2004).

Pri tem so problemi lahko dobro ali slabo opredeljeni. Za dobro opredeljene probleme je značilno, da so sedanje stanje, želeno stanje in možne aktivnosti za spremembo stanja jasni tistemu, ki problem rešuje, medtem ko pri slabo opredeljenih problemih ni tako.

Kaj je problem in kaj ne, je precej odvisno od subjektivnih dejavnikov. Določena situacija lahko za nekoga predstavlja velik problem, za drugega pa ista situacija predstavlja rutino. Razlika je v tem, da si eden sploh ne predstavlja, kako bi želeno stanje dosegel, drugemu pa je pot do njega samoumevna. Problem je torej situacija, za katero še ne poznamo rešitve in jo moramo šele odkriti. Poleg konkretne rešitve pa lahko ob problemu odkrijemo tudi nov način za reševanje problemov (Iršič 2004).

Ljudje imamo sicer o reševanju problemov precej nasprotujoča si mnenja. Na eni strani zasledimo zagovornike ideje, da se dobri reševalci problemov rodijo in ne zgradijo, da je probleme moč obvladovati s sistematično rabo logičnega in analitičnega mišljenja. Na drugi strani ni malo tistih, ki verjamejo, da je reševanje problemov veščina, ki se jo je mogoče naučiti in da imata intuicija in instinkt največ opraviti z uspešnim reševanjem zapletenih situacij, pri čemer je pravih rešitev lahko več.

Tudi v poslovni praksi se poleg komunikacije s poslovnimi partnerji vsakodnevno srečujemo s problemi, ki lahko prerastejo tudi v konflikte. V komunikaciji s poslovnimi partnerji mora komercialist imeti dve pomembni sposobnosti: sposobnost ustreznega ravnanja z ljudmi in sposobnost ustvarjalnega reševanja neljubih situacij, s katerimi se srečuje v poslovni praksi.

Na poslovnem področju mora biti komercialist, ki se srečuje s problemi, najprej diagnostik, to je tisti, ki odkriva potrebo, probleme, nato pa mora znati reševati probleme in končno svetovati odločitev, ki naj bo rešitev za problem, ki se je pojavil. Komercialist mora biti tudi dober poznavalec trga, na katerem prodaja in kupuje. To pomeni, da mora na eni strani dobro poznati svoje podjetje, prodajni asortiment izdelkov, ki jih prodaja, in finančno problematiko podjetja, v katerem je zaposlen, po drugi strani pa mora poznati položaj na trgu, problematiko potrošnika in podjetja, ki mu prodaja, njegove prednosti in pomanjkljivosti. To delo zahteva poleg širšega znanja iz komercialnega področja tudi

specifično znanje iz tehnike odločanja, reševanja problemov ter uporabo računalniških podatkov.

Vedno se zato skupaj s problemom pojavi tudi vprašanje koristi – kaj pridobimo in kaj izgubimo pri prodaji (Dialogos 2007).

3.1 Problem in konflikt

Konflikt je nekaj drugega kot problem. Vsak konflikt vsebuje določen problem, vendar vsak problem ne vodi v konflikt. Problem je stanje, ki ni zaželeno, a zaenkrat še ne vidimo možnosti, da bi ga spremenili. Reševanje problemov je zavesten miselni proces, usmerjen k reševanju neželenega stanja, čeprav še ne vidimo očitne rešitve.

Konflikt pa je stanje, ko sistem ne deluje optimalno zaradi notranje neusklajenosti. Vsak konflikt je hkrati tudi problem, saj še ne vidimo rešitve oz. poti do nje. Ko oboje vidimo, preneha konflikt kot tudi problem in ostane le še naloga. Razlika med problemom in konfliktom obstaja bolj v notranji naravnosti udeleženih kot pa v zunanjih okoliščinah (Iršič 2004).

Občutnejši in manj spremenljivi so konflikti med več osebami. Ti se običajno pojavljajo, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in v ta namen ovira nasprotno stran, da bi to isto počela njim. Posledica doživljanja konflikta je občutek razdvojenosti, ki ga ne želijo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča poskuse in željo ljudi, da se skušajo konfliktom izogibati, jih preprečevati. Sili jih v razumno reševanje konfliktov (Lipičnik 1991).

Konflikt ohranja razdaljo oz. razdružljivost in šele ko ga razrešimo, si lahko pridemo bliže. Problem pa lahko celo povezuje, ne glede na to, ali je notranji ali zunanji. Lahko nas združi v prizadevanju za njegovo rešitev. Neusklajenost kot taka pa je lahko vir konflikta, vir problema ali tudi nič od tega.

Med mnogimi razlagami nastanka konflikta je najbolj uveljavljena tista, ki trdi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi, ali pa neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikt torej ne more nastati tam, kjer nimajo hotenj ali pa jih neovirano uresničujejo. Želja, da bi uresničil svoja hotenja, povzroči, da človek intenzivno išče načine za njihovo zadovoljitev. Bistveno pri tem je, da je oseba zaradi konflikta zelo aktivna.

3.2 Ugotavljanje problema

Pretirano analiziranje problema ima to slabo lastnost, da se zdi, kot da problem rešujemo, v resnici pa se vrtimo v krogu in le ugotovljamo, da problem obstaja, ter upamo, da se bo kako sam od sebe razrešil. Seveda je določena analiza problema nujna, da sploh razumemo, kaj je tisto, kar je treba reševati. Vendar je treba vedeti, kdaj je analize dovolj in je smiselno začeti iskati rešitev. Preprosto pravilo je lahko: »Če ti je jasno, kaj je problem, potem išči rešitev!« (Iršič 2004)

Če še naprej razpravljamo o problemu, ko nam je že jasno, kaj je problem, izgubljammo čas in energijo, hkrati pa se dozdevna težavnost problema večja. »Saj smo o tem problemu že več ur razpravljali, pa nismo našli rešitve!« je pogosta izjava, ki dovzetno kaže na težo problema, toda vse drugače bi bilo, če bi več ur iskali rešitev za ta problem.

Po drugi strani pa tudi prehitro iskanje rešitve ni smiselno, saj težko najdemo ustrezno rešitev, če ne vemo, za kakšen problem jo sploh iščemo. Pomembno je torej, da jasno ugotovimo problem oz. razliko med dejanskim in želenim stanjem in potem iščemo rešitev, se pravi iščemo poti do želenega stanja.

3.3 Reševanje problemov

Reševanje problemov predstavlja nekaterim ljudem pravo zabavo, drugim nepopisne težave. Z rešitvami tudi nimajo težav tisti, ki radi rešujejo probleme, pač pa tisti, ki pričakujejo, da bi jim problem rešil nekdo drug. Svojo nemoč za reševanje problemov ljudje mnogokrat pripisujejo nerešljivosti problema. S tem se opravičujejo sami pred seboj in blažijo občutek nemoči. Nerešljivost problema v tem primeru nastopa kot vrsta obrambne reakcije (Lipičnik 1991).

Da so problemi nerešljivi, ocenjujejo ljudje tudi takrat, ko bi reševanje moralo trajati dalj časa, pa na to niso pripravljeni. Njihova nepotrpežljivost je torej razlog, da se jim problemi zdijo nerešljivi. Seveda pa obstajajo splošne strategije za reševanje problemov, kot so: analiza problema, razčlenitev problema na podprobleme, opredelitev želenega stanja, iskanje lažjega sorodnega problema, uporaba modela in reševanje v nasprotni smeri (Iršič 2004).

Če problem razčlenimo na manjše dele, lahko najdemo rešitev zanje, in če rešimo vse podprobleme, smo rešili problem. Začasno odstranjevanje omejitev nam lahko pomaga pri tem, da odkrijemo rešitve, ki se jih sicer ne bi domislili, ali pa celo ugotovimo, da določene omejitve, ki smo jih predstavljali, sploh niso dejanske ampak samo namišljene.

Za uspešno reševanje problemov je torej pomembno, da presežemo običajne vzorce mišljenja, kar lahko storimo tudi načrtno.

3.4 Kontaktno osebje

V poslovni komunikaciji imamo opravka z različnimi poslovnimi partnerji, s katerimi komuniciramo na različne načine. Delimo jih na poslovne partnerje, s katerimi dobro sodelujemo, in na tiste, s katerimi sodelujemo težko.

Pri poslovanju s poslovnimi partnerji ponavadi naletimo najprej na kontaktno osebje oz. z njim vzpostavimo prvi stik. V mojem primeru so to poslovodje trgovin. Kontaktno osebje je vitalna integralna sestavina zaznavnega dela v sistemu storitev. Kontaktno osebje so posamezniki, ki predstavljajo podjetje in so v neposrednem stiku s kontaktnim osebjem drugega podjetja. Najpomembnejši vlogi kontaktnega osebja sta informiranje in zastopanje.

Informiranje pomeni, da osebje zbira informacije in jih posreduje v podjetje, saj so informacije za podjetje zelo pomembne in koristne.

Zastopanje pa pomeni, da kontaktno osebje zastopa lastnike in zaposlene v podjetju in jih kaže v dobri luči (Snoj 1998).

Podjetja od kontaktnega osebja zahtevajo dobre pogajalske sposobnosti, biti mora strokovno usposobljeno, imeti visoko sposobnost življenja v vlogo poslovnega partnerja, mora ga razumeti, se primerno obnašati, biti mora uspešno, ustrežljivo, prijazno, zavzeto, da uspešno obvladuje nesporazume in rešuje stresne situacije (Snoj 1998).

Poslovni partnerji gojijo želje, pričakovanja, vrednote, navade in potrebe. Zato v trgovinski dejavnosti nastane osebni kontakt med komercialistom in poslovodjo. Osebni kontakt je odločilen pri ustvarjanju dobrega občutka sodelovanja in zadovoljstva.

Tudi težki sogovorniki niso neprijetni le za komercialista, ki se pogaja z njimi, ampak so takšni, ker je to njihov način življenja. Ko se komercialist pogaja z njimi, tega ne sme jemati osebno in imeti občutek, da ga ne marajo ali pa da mu nalašč onemogočajo pogovor. Kako bo potekal pogovor in ali bo komercialist uspešen pri obvladovanju težkega sogovornika, je odvisno od komercialista, ki pozna tehnike pogajanja in jih zna uporabljati.

4 POSLOVNO KOMUNICIRANJE S POSLOVNIMI PARTNERJI

Med amaterskim in profesionalnim vodenjem poslovnega pogovora obstaja neka temeljna razlika. Medtem ko amater vodi pogovor kot neko celovito komunikacijo, so profesionalcu poznani posamezni elementi. Le redki posamezniki lahko s pomočjo svojih izkušenj in intuicije brez dodatnega strokovnega znanja uspešno vodijo in zaključijo poslovni pogovor. Ob tem se jim zelo pogosto dogaja, da namesto cilja, ki je prodaja proizvoda, izgubijo profesionalno razdaljo in se namesto s prodajo začnejo ukvarjati sami s seboj. Zaradi pomanjkanja treninga poslovnega pogovora sta amater in profesionalec pogosto na isti ravni in dosejata podobne učinke. Lastno angažiranje, konzultacije, učne delavnice in treningi pa profesionalcu s pomočjo prepoznavanja in obvladovanja procesa pogovora omogočajo kakovostnejšo prodajo (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

4.1 Prodajno komuniciranje

Prodajno komuniciranje ni družabno klepetanje, ampak dobro pripravljeno in skrbno izvedeno delo z jasnimi cilji. Cilji so usklajeni s smotri in razvojnimi cilji podjetja. Strategija poslovnega komuniciranja obsega način in vsebino pogovora, potek pogovora in vire za pogovor:

- način pogovora je zelo povezan z zaupanjem; zaupanje zelo težko in dolgoročno gradimo, ga pa lahko hitro izgubimo;
- vsebina pogovora je odvisna od vnaprej izdelane strategije do poslovnih partnerjev; temelji na sestavinah tržne ponudbe programa, ki so vezane na proizvode;
- urejenost je zelo pomemben dejavnik, kajti pogovor mora biti dvosmeren in ne kar nekaj, kar nima ne repa ne glave.

Poslovni pogovor delimo na širši in ožji plan (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

Širši plan obsega tri stopnje:

- priprava – tu štejemo dejavnike, kot so: poznavanje proizvodov in poznavanje vsebine prodaje, poznavanje kupca, osebna priprava;
- izvedba;
- analiza, ki je nujna in jo opravimo po izvedbi pogovora, saj je osnova za izboljšanje priprave. Prodajalec pri pozitivnih povratnih informacijah doživlja zadovoljstvo, pri negativnih pa ugotovi lastne šibke točke in jih poskuša izboljšati.

Ožji plan je sestavljen iz naslednjih faz:

- uvodna klima, ki jo opredeljujemo kot vzdušje, ki spremlja poslovnega partnerja od trenutka, ko je vstopil pisarno, do trenutka, ko jo je zapustil; uvodna klima je izredno pomembna pri ustvarjanju prvega vtisa;
- ugotavljanje potreb poslovnih partnerjev – v praksi poznamo različne vrste poslovnih partnerjev, ki jih ločimo po potrebah:
 - jasno izražena potreba (partner točno ve, kaj hoče),
 - delno jasno izražena potreba (partner samo deloma ve, kaj potrebuje),
 - nejasno izražena potreba (partner ne ve, kaj hoče);
- predstavitev proizvoda – komercialist poslovdji, predstavi še proizvod, tako da ga pokaže in ga lahko poslovdja tudi preizkusi;
- ugovori in argumentacija – po predstavitvi proizvoda velikokrat pride do pripomb ali pa pohval poslovnega partnerja; ne moremo računati na to, da bo kupec takoj prepričan v informacije, ki smo jih posredovali, zato je reševanje ugovorov nujno, saj so lahko vezani na ceno, kakovost in konkurenco;
- zaključna klima – ta faza je pomembna predvsem zato, ker je od nje odvisno, ali bo med poslovnimi partnerji še prihajalo do pogovorov.

4.2 Orodja prodajnega komuniciranja

Prodajno komuniciranje in osebna prodaja sta si med seboj zelo podobna, in sicer predvsem v delu prodaje, kjer je poudarek na osebnem stiku s poslovnim partnerjem. Prodajno komuniciranje vključuje različna orodja za pospeševanje prodaje, kot so deljenje vzorcev, ponudbe na pokušnjo, kuponi, vračilo gotovine, nižja cena, začasno znižane cene, nagradne igre, oglaševalske posebnosti, cenovni paket, razstavljanje izdelkov na prodajnem mestu, degustacije, deljenje informacijskih letakov, brošur in katalogov.

Bistvene lastnosti osebne prodaje so:

- osebni stik – tu gre za neposreden in takojšen odnos med dvema ali več osebami, zato se lahko partnerja medsebojno prilagajata;
- poglobljanje razmerja – formalni odnosi med partnerji se lahko spremenijo v prijateljske odnose, s katerimi si lahko zagotovimo dolgoročneje razmerje;
- odziv – pri takšni prodaji partner čuti določeno obvezo, da odgovori drugemu partnerju, ker ga je poslušal.

4.2.1 Vzorci

Vzorci so zelo draga metoda pospeševanja prodaje, vendar tudi ena izmed najbolj učinkovitih. Z razdeljevanjem vzorcev proizvajalec omogoči potrošniku brezplačno preizkušnjo izdelka, da se bo ta prepričal, ali mu ustreza. Vzorci, ki najpogosteje pomagajo pospeševati prodajo, so živilski izdelki, sladkarije in pijače, saj so cenejši.

4.2.2 Degustacije

Degustacije so brezplačne pakušnje, ki jih organizirajo proizvajalci. Izpeljejo jih degustatorke in degustatorji, ki so izobraženo osebje za te dejavnosti. Degustacije se največkrat odvijajo v trgovskih središčih, kjer je največ nakupovalcev.

Degustacija je največkrat prikaz novega izdelka, ki lahko zelo spodbudi potrošnika k nakupu. Potrošniki lahko na degustacijah vprašajo, karkoli jih zanima, izdelek lahko otipajo in preizkusijo, kajti potrošnik se bo laže odločil za nakup, če bo izdelek prej poskusil.

Namen degustacije je, da potencialni potrošniki spoznajo izdelek, posreden namen pa je, da ga kasneje tudi kupijo.

4.2.3 Cenovni paketi

Cenovni paketi pomenijo znižanje redne cene ali pa kupec dobi darilo za nakup enega paketa izdelkov. Cenovni paketi so zelo učinkoviti za prodajo na kratek rok in za promocijo novega izdelka.

Cenovni paketi so lahko:

- ovoj šestih izdelkov, med katerimi je en izdelek brezplačen,
- ovoj šestih izdelkov, med katerimi sta dva izdelka brezplačna,
- če kupiš en paket šestih izdelkov, dobiš brezplačno šest kozarcev kot darilo.

4.2.4 Reklamacije

Reklamacija je pritožba kupca na proizvod po opravljenem nakupu. Reklamacije ponavadi niso pogoste, vendar se dogaja, da se proizvodi pri dostavi v trgovino poškodujejo, ali pa so poškodovani že ob dostavi. Ker pa imajo živilski proizvodi rok uporabnosti, morajo trgovci paziti, da ta rok ne preteče. Se pa dogaja, da so trgovci malomarni in ne pregledujejo rokov uporabnosti proizvoda, tako da med reklamacije spadajo med drugim tudi pritožbe zaradi proizvodov, ki jim je potekel rok uporabnosti.

Reklamacije sicer niso pogoste, vendar pri prodajalcu vzbujajo negativne občutke in se jim rad izogiba s prenašanjem odgovornosti na proizvajalca.

Pri reklamacijah je najpomembneje, da stranko poslušamo tako dolgo, da nam povsem razloži problem, zaradi katerega se pritožuje, kajti s poslušanjem se zmanjša napetost pri stranki in se vzpostavi primeren odnos. Na ta način se vživimo v njen položaj in poskušamo na zadevo gledati z njenega zornega kota.

Nikakor se stranki ne opravičujemo in ne iščemo izgovorov ter ne prenašamo krivde na svoje sodelavce ali na proizvodni oddelek. Poskusimo poudariti, da se napake dogajajo in da jih razumemo. Na ta način stranka dobi občutek, da razumemo njihov problem, kar potrdimo še s takojšno zamenjavo poškodovanega proizvoda z enakim drugim proizvodom; teh imamo vedno nekaj s seboj za take primere.

Imamo dva načina reševanja reklamacije. Prvi je, da zamenjamo poškodovani proizvod z novim proizvodom, in drugi, da napišemo reklamacijski zapisnik. Iz izkušenj lahko sklepamo, da je bolj učinkovita takojšna zamenjava proizvoda, kajti, če se zapiše reklamacijski zapisnik, je to delna obljuba, da bo reklamacija v prihodnosti v popolnosti izvedena.

Navodila za uspešno reševanje reklamacij so:

- prodajalec hoče obdržati stranko,
- prodajalec hoče obdržati dobro ime svojega podjetja,
- prodajalec hoče, da mu poslovni partner pripelje nove kupce,
- prodajalec mora presoditi, kaj bo podjetje izgubilo in kaj pridobilo z rešeno reklamacijo,
- prodajalec se je pripravljen učiti iz napak, zaradi katerih je prišlo do reklamacije.

Uspešno rešene reklamacije so poseben uspeh za komercialista in še pogloblja dober odnos s poslovnim partnerjem.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA RAUCH

Rauch je avstrijsko podjetje, ki ima predstavništvo v vseh evropskih državah, tako tudi v Sloveniji. Podjetje Rauch Slovenija deluje kot družba z omejeno odgovornostjo in ima svoje poslovne prostore v Ljubljani na Letališki cesti 33.

Vsekakor je največji uspeh podjetja Rauch tako imenovana »aseptična linija«, s katero je prvi na evropskem tržišču polnil sokove v plastično embalažo brez konzervansov.

Rauch proizvaja sadne napitke, ki jih prodaja po vsej Evropi in tudi v nekaterih večjih državah sveta. Proizvaja sadne nektarje, sokove, ledene čaje, športne in kavne napitke. Ti obsegajo naslednje blagovne znamke:

- Happy day – 100 % naravni sokovi pod blagovno znamko Happy Day so najvišje kakovosti;
- Bravo – nektarji in sadne pijače pod blagovno znamko Bravo imajo 50 odstotni sadni delež;
- Isotonic – izotonični napitek pod blagovno znamko Isotonic je energijski napitek, primeren za športnike;
- Ice tea – ledeni čaji pod blagovno znamko Ice Tea so visoko kakovostne sadne pijače;
- Cafemio – ledena kava pod blagovno znamko Caffemio, pripravljena z mlekom;
- Nativa – osvežilne pijače; pod blagovno znamko Nativa se skrivata dva okusa – zeleni in beli čaj;
- Dobra kuhinja – limonin sok pod blagovno znamko Dobra kuhinja je 100 % limonin sok, bogat z vitaminom C;
- Yippy – sokovi za otroke pod blagovno znamko Yippy.

Vse našteje blagovne znamke najdemo tudi na slovenskem tržišču, in to v trgovinah (Interspar, Spar, Mercator, Era, Tuš), v gostinskih lokalih in tudi na bencinskih servisih Petrol in OMV.

Podjetje Rauch Slovenija, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1996 in je že od samega začetka usmerjeno samo v veleprodajo. Podjetje Rauch Slovenija sestavljajo:

- direktor,
- komercialisti oz. trgovski zastopniki (pet zaposlenih),
- poslovna sekretarka (en zaposlen),
- računovodstvo (en zaposlen),

Predstavitev podjetja Rauch

- nabava (en zaposlen),
- prodaja (en zaposlen).

Na področju prodaje dela sedem zaposlenih – pet komercialistov oz. trgovskih zastopnikov na terenu in dve samostojni komercialistki v prodaji in nabavi, ki opravljata delo v pisarni.

Dejavnost podjetja je prodaja sokov in ostalih napitkov trgovcem in gostincem, ki se ukvarjajo z maloprodajo. Ker podjetje nima lastne prodaje, vso svojo energijo usmerja le v veleprodajo, kar mu omogoča dobro sodelovanje s poslovnimi partnerji s težnjo po obojestranskem zadovoljstvu.

Ključni kupci so Spar Slovenija, Interspar, Leclerc, Mercator, Petrol, OMV, Nektar in distributerji.

6 POSPEŠEVANJE PRODAJE S PRIPOROČILOM

Komunikacija se začne pri pobudniku komunikacijskega procesa – pošiljatelju, ki je v našem primeru komercialist. Ta razpolaga z določenimi poslovnimi informacijami o izdelkih, ki jih prodaja in bi jih rad posredoval prejemniku, ki je našem primeru poslovodja trgovine.

Sporočilo oz. predstavitev proizvoda mora pošiljatelj – komercialist posredovati v taki obliki, da ga bo prejemnik lahko razumel. Na ta način sporočilo pripravi tako, da navede vse pomembne lastnosti proizvoda. Lastnosti so lahko izražene s simboli, kot so podatki, slike, besede, številke.

Podjetja uporabljajo pospeševanje prodaje, da bi spodbudila močnejši in hitrejši odziv potrošnikov. S pospeševanjem prodaje poudarjajo ugodnosti pri nakupu njihovih izdelkov in skušajo spodbuditi padajočo prodajo. Učinki pospeševanja prodaje so ponavadi kratkoročni in ne pripomorejo k dolgoročni naklonjenosti porabnikov do blagovne znamke. Zato je pospeševanje prodaje najenostavneje opredeliti kot neko kratkoročno spodbujanje prodaje z materialnimi in nematerialnimi sredstvi. Pri pospeševanju prodaje mora podjetje paziti, da ne prekorači tanke meje med spodbujanjem in podkupovanjem.

Tudi v našem primeru takšna sporočila prenašamo od pošiljatelja do prejemnika s pospeševanjem prodaje. Pospeševanje zajema veliko aktivnosti. To ni samo kratek klepet s poslovodjem. Treba se je dogovarjati za dodatna naročila izdelkov, ki so že prisotni na policah v trgovini, predstaviti novosti in jih vključiti v asortiment oz. planogram izdelkov dobavitelja, se dogovoriti za akcijske termine, za dodatno pozicioniranje novih izdelkov, za degustacije in nagradne igre, ki bi jih lahko izvajali v trgovini, da bi kupce pritegnili v nakup izdelka.

6.1 Ugotavljanje problema

Že v uvodu sem pojasnil, da smo imeli težave s komuniciranjem med komercialisti oz. trgovskimi potniki, ki obiskujemo poslovne partnerje oz. poslovodje v trgovinah, gostinskih lokalih in na bencinskih servisih.

Ker je dandanes vedno večja konkurenca in so trgovine vedno bolj založene z raznovrstnim blagom, se je težko prebijati v ospredje z novimi izdelki. Poslovodje in zaposleni v trgovinah si resnično ne morejo do podrobnosti zapomniti vsake malenkosti o izdelku.

Naloga trgovskega potnika je, da nove izdelke čim prej spravi na prodajne police, zato se trgovski potnik s pomočjo poslovodje dogovarja o prodaji novega izdelka. To je zelo pomembno, saj je na prodajnih policah veliko podobnih izdelkov. Novemu izdelku je treba s pozicioniranjem določiti mesto na polici, ga označiti s ceno in z oznako, da je novost, tako ga kupci lažje opazijo. Pri novih izdelkih se vedno dogovorimo še za dodatno pozicioniranje, saj je treba novosti še dodatno ponuditi kupcu tudi z že prej omenjenimi akcijami, degustacijami in nagradnimi igrami.

Pojavljajo se tudi druge vrste težav s komunikacijo, ki niso odvisne od dejavnosti trgovskega potnika in poslovodje. Dogaja se, sicer bolj poredko, da težavo povzroči komunikacijski kanal. Komunikacijski kanal nam omogoča prenos informacij preko elektronskega medija – interneta. Če je povezava preko komunikacijskega kanala prekinjena, poslovodja podatkov o izdelku in njegovi poziciji na polici po elektronski pošti pravočasno ne dobi.

Dogaja se tudi, da je bila v primeru dodatne izpostavitve iz skladišča poslana pošiljka, v kateri je bila premajhna količina izdelka, ki bo v akcijski ponudbi trgovine v naslednjih dneh. Takrat je naloga trgovskega potnika, da skuša čim prej rešiti ta zaplet tako, da predloži poslovodji dodatno naročilo izdelka.

So pa tudi druge vrste težav s komunikacijo, ki jih trgovski potniki vsakodnevno srečujemo, ko obiskujemo poslovodje v trgovinah, kot so na primer hrup v poslovodski pisarni, tipkanje, zvonjenje telefona, več oseb se glasno pogovarja ali slaba volja poslovodje. Zgodi se, da poslovodja nima časa, ker je zaposlen z drugimi zadevami, kot so sprejem trgovskih potnikov drugih proizvajalcev, sprejem in nadzorovanje dospelega blaga, delo z inventuro ipd., in zaradi vsega tega lahko pozabi informacijo, ki smo mu jo podali. Navsezadnje lahko tudi založi priporočilo.

6.2 Potek reševanja problema

Razmišljali smo, kako bi generalno, na en sam način predstavili oz. si olajšali delo pri predstavitvi naših izdelkov, da bi bili na vseh koncih Slovenije enako učinkoviti in razpoznavni. Rešitve smo iskali tudi v literaturi. S pomočjo različnih tehnik razmišljanja smo našli zamisel.

O nastalem problemu smo tudi govorili na mesečnih rednih komercialnih sestankih, na katerih smo se redno ukvarjali s problemom, na kakšen način doseči večjo prepoznavnost naših sokov. Prišli smo do ideje, da naredimo oz. sestavimo priporočilo. Priporočilo je obrazec za pospeševanje prodaje proizvodov. Sestavili smo priporočilo, ki nudi čim več

informacij; vsebuje zelo pomembne podatke, ki poslovodji olajšajo delo pri naročanju proizvodov.

Priporočilo je model, ki smo ga razvili ob začetku poslovanja s poslovnimi partnerji oz. poslovodji, ki sodelujejo s podjetjem, v katerem sem zaposlen. Ugotovili smo, da je priporočilo omogočilo ohraniti vez med komercialistom in poslovodjo, ki se je z leti vedno bolj izgubljala. Na ta način naj bi priporočilo omogočalo jasnejšo in učinkovitejšo komunikacijo s poslovnimi partnerji v prihodnosti (glej priloge).

Priporočilo vsebuje:

- naziv in vrsto izdelka,
- katerega okusa je sadni napitek,
- koliko je prisoten sadni delež (12 %, 50 %, 100 %), kajti imamo več različic soka,
- v kakšni embalaži je pakiran (plastenka ali tetrapack),
- EAN kodo,
- interno šifra (vsaka stranka ima svoje šifre),
- kontaktno telefonsko številko predstavnika podjetja.

Pot do priporočila pa ni bila lahka, saj smo kot celotna ekipa komercialistov imeli vrsto napornih sestankov. Lotili smo se tudi tehnik ustvarjalnega razmišljanja. Najbolj se nam je obnesla tehnika »možganska nevihta«.

Možganska nevihta je najbolj razširjena tehnika ustvarjalnega dela. Od drugih tehnik se razlikuje po tem, da je mnogo uporabnejša, če sodeluje več oseb. Najprimernejše število udeležencev je od tri do sedem. Udeleženci naj bi po možnosti imeli heterogeno znanje, če gre za iskanje povsem izvirnih rešitev. Če pa gre za iskanje rešitev, ki jih je mogoče najti v okviru obstoječega znanja, je dovoljeno, da sodelujejo tudi ljudje z enakim znanjem. V obeh primerih je zaželeno, da sodelujeta tudi en ali dva posameznika, ki nimata nikakršnega pojma o problemu, o katerem bo tekla razprava (Lipičnik 1991).

Na splošno možganska nevihta poteka tako, da je vprašanje ali problem že pred začetkom dela napisan na vidnem mestu, da ga vsi vidijo. V skupini sta prisotna moderator in zapisnikar. Naloga moderatorja je, da spodbuja posameznike k ustvarjanju idej in da tudi sam daje ideje, če nastane molk. Naloga zapisnikarja pa je, da vsako idejo takoj zapiše na vidno mesto. Tako se vedno ve, katere ideje so že nastale in katere so še v kombinaciji, da z njimi oblikujejo nove.

Drugi del možganske nevihte je faza preverjanja idej, ki ni združljiva s fazo nastajanja idej. Zato ta faza dela sledi šele, ko so zbrane vse ideje o določenem vprašanju. Včasih se

najboljše ideje rodijo šele nekaj ur po končanem srečanju, zato je dobro, da si jih udeleženci zapišejo. Čas nastajanja sicer ni omejen, vendar se je izkazalo, da po tridesetih minutah dela število idej hitro upada (Lipičnik 1991).

V našem primeru je možganska nevihta potekala tako, da smo imeli vprašanje oziroma problem napisan na vidnem mestu, na panoju. Na sestanku je sodelovalo pet komercialistov. Čas zbiranja idej je bil omejen na trideset minut. Po končani možganski nevihti smo prešli na fazo preverjanja oziroma izločanja neuporabnih idej. Na ta način smo dobili najboljšo idejo, ki se je kasneje pokazala kot zelo dobra rešitev.

Prva vez s poslovnim partnerjem je osebni stik, druga je vizitka, na kateri so zapisani vsi podatki o podjetju in komercialistu, ki zastopa to podjetje, tretja vez pa je informacija v obliki podatkov, ki jih trgovski potnik daje poslovnemu partnerju oz. poslovodji o izdelkih, ki jih predstavlja.

Komunikacija med pošiljateljem in prejemnikom je učinkovita, ko je rezultat naročilo proizvoda. S tem dobimo pozitivno povratno informacijo, saj vidimo proizvod na polici v trgovini, kar je tudi naš cilj.

Seveda pa komuniciranje v obliki pospeševanja prodaje ni vedno tako enostavno. Pogosto se zgodi, da komuniciranje ni bilo uspešno in učinkovito zato, ker se velikokrat zgodi, da se v kateri fazi procesa komuniciranja pojavijo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja.

Razlogov za to je v našem primeru več. Kljub priporočilu seveda še zmeraj lahko pride do motenj v komuniciranju. Kot sem omenil že v poglavju o motnjah, poznamo več vrst motenj. Največ motenj nastane na komunikacijski poti, kjer se informacije izgubljajo.

Primeri:

- manjka EAN koda,
- ni podatka o interni šifri,
- ni podatka, v kakšni embalaži je izdelek pakiran,
- ni objave v akcijskem katalogu,
- ni objave, kakšen popust dobijo kupci,
- ni objave, da kupci ob nakupu določenega izdelka dobijo dva kozarca brezplačno,
- premajhna količina dospelih izdelkov, ki so v akcijski ponudbi,
- ni informacije za dodatno pozicioniranje izdelka.

Dogaja pa se tudi, da motnje nastanejo zaradi nesporazumov in napačnih informacij.

Primeri:

- napačna EAN koda,
- napačna interna šifra izdelka,
- napačna informacija o akcijskem izdelku,
- napačni podatki o izdelku, na katerega se nanaša reklamacija,
- napačen termin degustacije,
- premalo izdelkov za degustacijo.

Problemi in motnje, ki so se pojavljali, je bilo treba reševati sproti, saj so nam oteževali delo. Ko smo odpravi motnje v komunikaciji s poslovodji, je bilo delo lažje.

6.3 Poskusna faza in rešitev problema priporočil

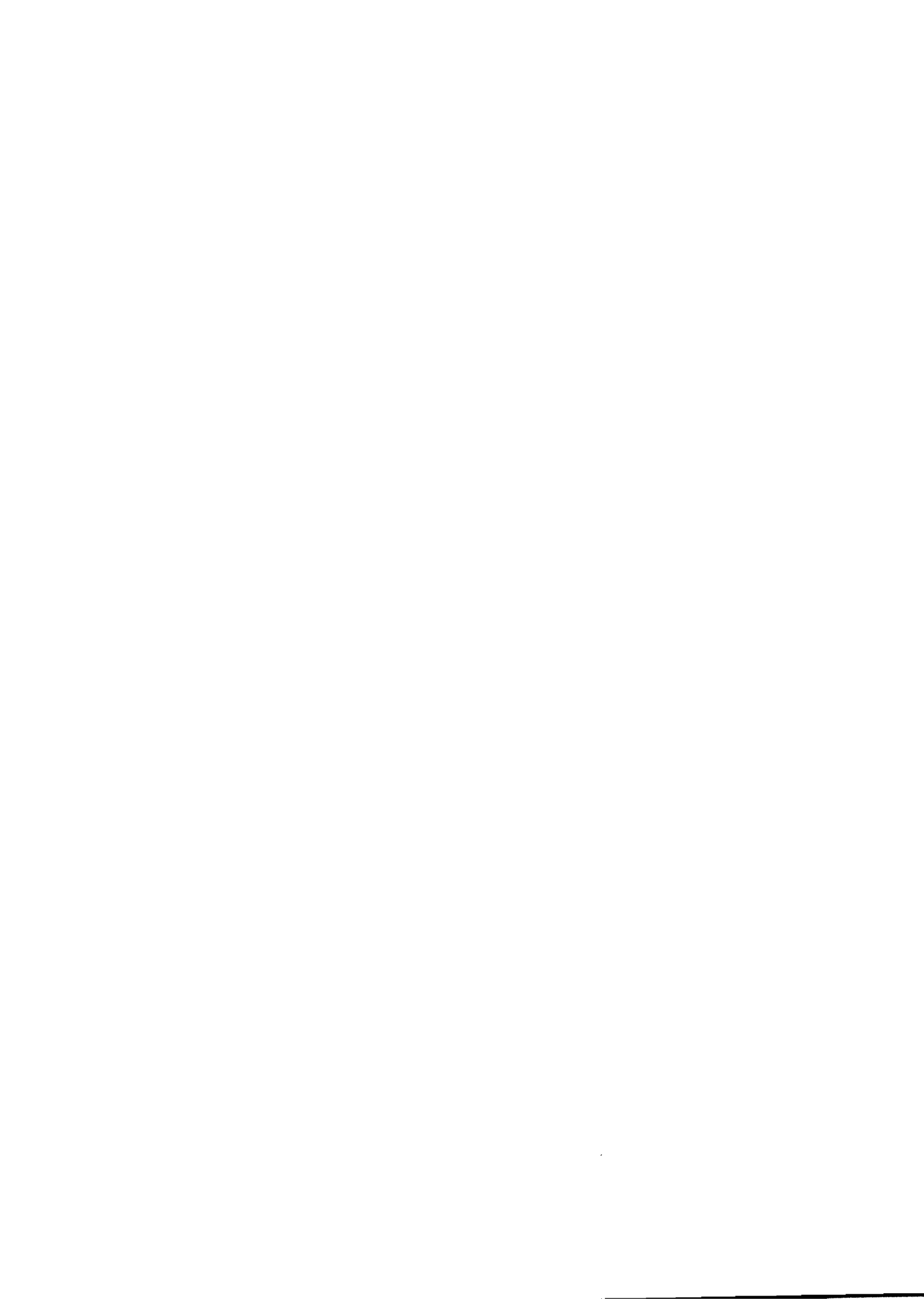
V poskusni fazi so poslovni partnerji priporočilo sprejeli kot zelo dobra metodo opozarjanja na izdelke v prosti prodaji in tudi na nove izdelke, ki še niso dovolj znani ali pa so bili na trgu še neznani.

V poskusni fazi se je tudi večkrat pojavil problem, da si kljub zelo izčrpnim informacijam poslovodje še vedno niso znali predstavljati, za kateri izdelek oz. sok natančno gre. Zato smo se odločili, da dodamo še fotografijo posameznega izdelka, kajti, ko poslovodja vidi na priporočilu izdelek oz. sok, se takoj spomni, za kateri sok se dogovarja s komercialistom in ga lahko večkrat naroči, še posebej, če se dobro prodaja.

Priporočila so se izkazala za zelo dobro komunikacijsko vez med komercialistom oz. trgovskim potnikom in poslovodjo, kajti tudi če poslovodja kdaj nima časa za osebni pogovor s trgovskim potnikom, lahko potnik priporočilo pusti na njegovih mizi ali v pisarni. Poslovodja pa, ko se mu nabere določena kvota priporočil, naredi skupno naročilo za več poslovnih partnerjev skupaj.

Tudi navodila za dodatno pozicioniranje so se pokazala za zelo dobro rešitev tako pri pošiljatelju kot pri prejemniku. Tudi povratna informacija poslovodij trgovin je bila pozitivna, predvsem zato, ker so poslovodje dobili vse informacije, ki jih potrebujejo za naročilo izdelka v eni obliki in vse na enem mestu.

Seveda pa to priporočilo ni bila dokončna verzija. Sčasoma bomo še dograjevali in dodajali nove pomembne informacije, ki potrebne za to vrsto komuniciranja s poslovnimi partnerji.



7 SKLEP

Namen diplomske naloge je dosežen. Podrobneje sem prikazal besedno in nebesedno komuniciranje, pojasnil nastanek problemov in motenj, s katerimi sem se srečeval na delovnem mestu trgovskega potnika.

Pojasnil sem, na kakšen način smo analizirali probleme in jih reševali s pomočjo lastnih izkušenj in tehnik razmišljanja, ki smo jih izvedli na poslovnih sestankih v podjetju.

S pomočjo tehnike razmišljanja – možganske nevihte smo prišli do ideje, da naredimo oziroma sestavimo model priporočila, ki sem ga uporabljal in nadgrajeval v podjetju, v katerem sem zaposlen.

Ugotovil sem tudi, da je priporočilo omogočilo ohraniti vez med komercialistom in poslovodjo, ki se je z leti vedno bolj izgubljala. Na ta način naj bi priporočilo omogočalo jasnejše in učinkovitejše komuniciranje s poslovnimi partnerji v prihodnosti.

Ugotovimo lahko, da so neposreden stik s poslovnim partnerjem, ohranjanje dobrega sodelovanja in sprotno reševanje problemov ključnega pomena za uspešno poslovanje s poslovnimi partnerji v prihodnosti.



LITERATURA

- Dialogos. 2007. *Ustvarjalno reševanje poslovnih problemov*.
[Http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/cps/](http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/cps/) (2007).
- Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Seymour, John. 1996. *Spretnost sporazumevanja in vplivanja*. Žalec: Sledi.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.



PRILOGE

- Priloga 1 Priporočilo za trgovine Mercator
- Priloga 2 Priporočilo za gostince
- Priloga 3 Priporočilo za trgovine Spar
- Priloga 4 Priporočilo za bencinske servise
- Priloga 5 Navodilo za dodatno pozicioniranje



PRIPOROČILO ZA SOKOVE RAUCH



komercialist: Marcel Adamlje
tel.: 041 457 884

ŠIFRA PROIZVOD EAN koda

TETRAPACK 1 liter

02385	HAPPY DAY pomaranča	100 %	90169851
08046	HAPPY DAY jabolko	100 %	90198886
08969	HAPPY DAY breskev	30 %	90177748
02371	HAPPY DAY črni ribez	50 %	90547300
04447	HAPPY DAY hruška	30 %	90683911



TETRAPACK 2 litra

04476	BRAVO pomaranča	50 %	90786994
04477	BRAVO multivitamin	50 %	90786665
04465	BRAVO jabolko	50 %	90799851



PLASTENKA 1,5 litra

04346	BRAVO sunny pomaranča	12 %	90186993
03400	BRAVO multired	12 %	90784667
04405	BRAVO zeleno jabolko	12 %	90769656



PLASTENKA 0,5 litra

02372	BRAVO sunny pomaranča	12 %	90186993
02471	BRAVO multired	12 %	90784667
04422	BRAVO zeleno jabolko	12 %	90769656



PLASTENKA 0,5 litra

02372	LEDENI ČAJ jagoda-kivi	10 %	90158371
-------	------------------------	------	----------



PLASTENKA 0,5 litra

04512	ISO TONIC		90146723
-------	-----------	--	----------





PRIPOROČILO ZA SOKOVE RAUCH



komercialist: Marcel Adamlje
tel.: 041 457 884

ŠIFRA	PROIZVOD		EAN koda
	0,2 litra		
02385	BRAVO pomaranča	100 %	90169851
08046	BRAVO jabolko	100 %	90198886
08969	BRAVO breskev	30 %	90177748
02371	BRAVO črni ribez	50 %	90547300
04447	BRAVO hruška	30 %	90687773
08969	BRAVO grenivka	100 %	90177748
02371	BRAVO mango	50 %	90547301
01171	BRAVO multivitamin	50 %	90547380
08871	BRAVO ananas	50 %	90547377





PRIPOROČILO

komercialist: MARCEL ADAMLJE

tel.: 031 613 - 790

INTERSPAR

Sifra	Proizvod
-------	----------

HAPPY DAY	
PKL, 6 x 2,0 litra	
55251	HAPPY DAY Pomaranča
308867	HAPPY DAY Jabolko
Elopack, 12 x 1,0 litra	
32039	HAPPY DAY Ananas
74038	HAPPY DAY Grenivka
44077	HAPPY DAY Pomaranča
70633	HAPPY DAY Črni ribez
284890	HAPPY DAY Jagoda
269568	HAPPY DAY Paradižnik
207132	HAPPY DAY Pomaranča (delčki)
231460	HAPPY DAY Hruška
229210	HAPPY DAY Breskev
284891	HAPPY DAY Stisnjeno jabolko
32042	HAPPY DAY Multivitamin
255694	HAPPY DAY Višnja
339405	HAPPY DAY Mango

BRAVO - TETRAPACK	
PKL 6 x 2,0 litra	
38547	BRAVO Pomaranča
157720	BRAVO Multivitamin

Combibloc, 8 x 1,5 litra	
207128	BRAVO Ananas
280137	BRAVO Breskev
280141	BRAVO Hruška
280263	BRAVO Marelica
280266	BRAVO Rdeča pomaranča

Tetrapack, 12 x 1,0 litra	
44078	BRAVO Pomaranča

LEDENI ČAJ	
PET, 6 x 1,5 litra	
299611	LEDENI ČAJ Jagoda-kivi
200468	LEDENI ČAJ limona
200476	LEDENI ČAJ breskev

Sifra	Proizvod
-------	----------

YIPPY	
Tetrapack, 10 x 0,2 litra	
249142	YIPPY Jabolko
249143	YIPPY Banana češnja
249147	YIPPY Breskev
249145	YIPPY Jagoda kivi
249146	YIPPY Pomaranča

BRAVO – TETRAPACK	
Tetrapack, 36 x 0,2 litra	
256681	BRAVO Jabolko
219116	BRAVO Multivitamin
219113	BRAVO Breskev
219115	BRAVO Marelica

297367	HAPPY DAY Pomaranča
297366	HAPPY DAY Jabolko

BRAVO – PET	
PET plastenka, 6 x 1,5 litra	
168864	BRAVO Multivit
235034	BRAVO Sunny orange
306971	BRAVO Zeleno jabolko
292617	BRAVO kokos-ananas
331310	BRAVO kivi

PET plastenka, 12 x 0,5 litra	
146285	BRAVO Multivit
277299	BRAVO Sunny orange
306984	BRAVO Zeleno jabolko
185438	BRAVO mandarina
297368	BRAVO kokos-ananas

ISOTONIC	
PET plastenka, 12 x 0,5 litra	
138349	ISOTONIC



PRIPOROČILO ZA SOKOVE RAUCH

komercialist: Marcel Adamlje
tel.: 041 457 884



BRAVO
grozdje 0,25 l

24 x 0,25 litra
Šifra: 63388



BRAVO
multired 1,5 l

6 x 1,5 litra
Šifra: 63556



BRAVO
jagoda 0,25 l

24 x 0,25 litra
Šifra: 68840



BRAVO
pomaranča 1,5 l

6 x 1,5 litra
Šifra: 68110



BRAVO
mandarina 0,5 l

12 x 0,5 litra
Šifra: 67340



ISOTONIC
limona 0,5 l

12 x 0,5 litra
Šifra: 67340



BRAVO
pomaranča 0,5 l

12 x 0,5 litra
Šifra: 63840



BRAVO
multivitamin 2 l

6 x 2 litra
Šifra: 63111





**NAVODILA ZA DODATNO POZICIONIRANJE SOKA RAUCH V
MALOPRODAJNI MREŽI OD 23. 7. DO 3. 8. 2008**

V času od **23. julija do 3. avgusta** bomo v 20 prodajalnah dodatno izpostavili sok **BRAVO multivit 2 litra** dobavitelja **RAUCH**.

Izdelek bo dodatno izpostavljen in pozicioniran na ***zaključnih gondolah in na paletnih mestih***. Iz priloženega **seznama prodajaln** je razvidno, v katerih prodajalnah je predvidena izpostavitvev na zaključnih gondol in kje na paletah.

Pozicioniranje izdelkov na zaključnih gondolah

Izdelki morajo biti pozicionirani v okviru živil – market program suhi, natančneje na oddelku brezalkoholnih pijač, izdelku se nameni dve polici in ne cel zaključek!
Izdelek, ki bo pozicioniran na zaključku gondole in na paleti, je naveden v nadaljevanju.

Pozicioniranje izdelkov na paleti

Izdelek naj bo pozicioniran na eni paleti (dimenzije 120 x 80), postavljeni na prostoru, ki je namenjen za pozicioniranje palet v okviru živil – market program suhi, natančneje na oddelku brezalkoholnih pijač.

Seznam izdelkov za pozicioniranje na zaključne gondole in na paletah dobavitelja:

Šifra	EAN koda	naziv izdelka
3279	90076855	Bravo multivit 2 l



Projektni vodja

Jure Kovač

