Prednáška: 4. ročník Marketing manažment
5.12. 2006

Terna: **Manažment predaja a vybrané prvky manažmentu predaja**

Pripravila: **doc. Bartáková**

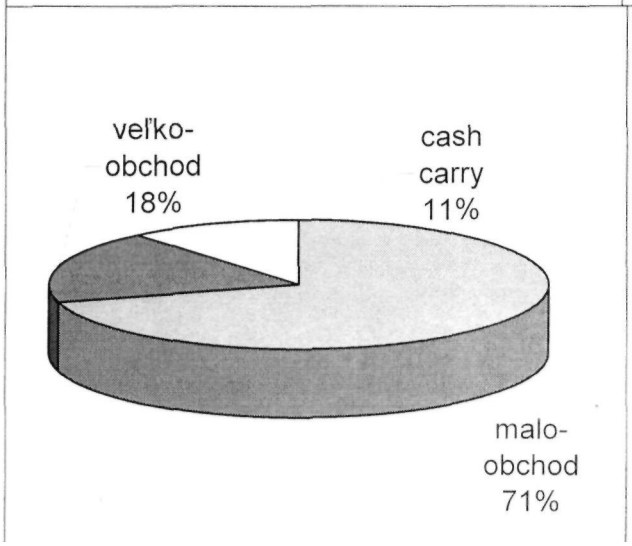
CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO VÝVOJA OBCHODU NA SLOVENSKU

Zoskupenie najsilnejších obchodníkov na slovenskom trhu **(50 najúspešnejších obchodných firiem) v roku 2005 dosiahlo celkový obrat 145,2 mld. Sk. Z toho**

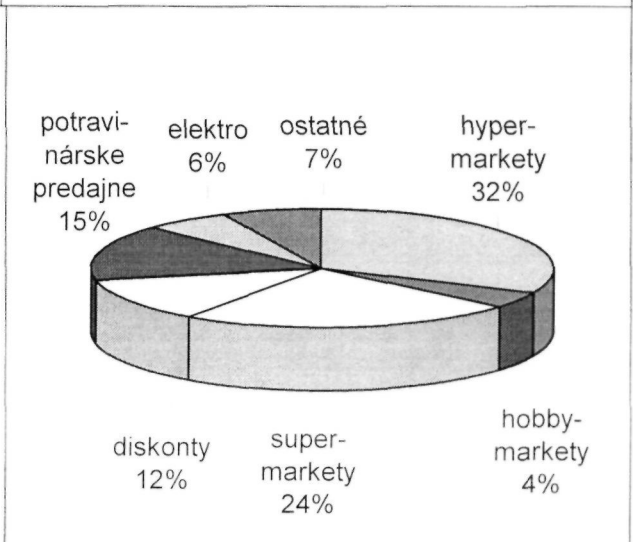
- **maloobchodný predaj predstavoval 10,26 mld. Sk,**
- **veľkoobchod 26,5 mld. Sk,**
- **cash & carry 16,1 mld. Sk.**

Najvyšší podiel na celkovom obchodnom obrate zo skupiny obchodných formátov majú **hypermarkety (32,6 mld. Sk), supermarkety (24,4 mld. Sk) a menšie potravinárske predajne (15,7 mld. Sk).**

Obr. č. 10-1: Rozdelenie celkového obratu TOP 50 obchodných spoločností za rok 2005



Obr. č. 10-2: Podiel jednotlivých obchodných formátov na maloobchodnom obrate



Lídrom slovenského obchodu i po desiaty rok zostala spoločnosť Tesco Stores, s. r. o.. Táto spoločnosť má zároveň **niekoľko prvenstiev: najvyšší dosiahnutý celkový obrat (22,1 mld. Sk), najväčší počet hypermarketov (32), hypermarket s najväčšou predajnou plochou (12 500 m), najširší sortiment, najvyšší počet zákazníkov a zamestnancov a pod.**

TOP 10 predajcov potravín 2005 (predbežné výsledky a odhady)

Pora-die	Spoločnosť Medzinárodná skupina	Počet prevá-dzok	Celkový obrat v mld. Sk	% potravín	Obrat za potraviny
1.	Tesco Stores SR, a. s. Tesco Plc, GB	37	21,0	65	13,65
2.	Metro Cash &Carry Slovakia, s. r. o. Metro AG, D	5	16,2	80	12,95
3.	Billa, s. r. o. Rewe, D	79	10,5	80	8.4
4.	Kaufland SK, v. o. s. Schwarz, D	26	8,5	90	7,65
5.	Ahold Retail Slovakia, k. s. Royal Ahold, NL	24	7,0	65	4,55
6.	CBA SK, s. r. o.	196	4,5	95	4,3
7.	Carrefour Slovensko, a. s. Carrefour, F	4	5,5	70	3.85
8.	Lidl Slovenská republika, v. o. s. Schwarz, D	56	3,5	95	3,33
9.	Labaš, s. r. o.	3	3,3	94	3,12
10.	COOP Jednota Bratislava, SD	24	2,5	90	2,25

Obchod s potravinárskym obchodom zaznamenal v roku 2005 najvyšší index rastu za päťročné obdobie.

V rámci TOP 10 predajcov potravín získala prvenstvo spoločnosť **Tesco Stores,** s. r. o. K tejto skutočnosti prispela skutočnosť, že dokázala sprevádzkovať najviac veľkometrážnych obchodov a svojou cenovou ponukou zaujať veľa zákazníkov. **Očakávaným „skokanom"** v roku **2005 sa stala** celkom prirodzene slovenská dcéra nemeckej skupiny Schwarz - **diskontná sieť Lidl,** ktorá na trh vstúpila s agresívnou cenovou politikou. **V prvej desiatke zotrvali** tradične štandardní hráči: **Metro, Billa, Kaufland, Ahold** a posledný krát na Slovensku hodnotený **Carrefour.** V rámci domácich obchodníkov to boli CBA SK, s. r. o. (bývalý M-Market), Labaš a najsilnejší reprezentant obchodu spotrebných družstiev COOP Jednota Bratislava, SD.

TOP 5 nepotravinárskeho obchodu 2005

Poradie	Spoločnosť	Počet predajní	Celková obrat v mld. Sk
1.	NAY, a. s.	14	4,1
2.	BauMax, s. r. o.	11	3,5
3.	Fast Plus, s. r. o.	1	1,6
4.	Quelle Neckermann, Versand A.G.	-	1,36
5.	Datart Megastore s. r. o.	8	1,3

V rámci nepotravinárskeho sortimentu nastal posun v správaní spotrebiteľov smerom **k vyhľadávaniu a uprednostňovaniu kvality.**

V roku 2005 obchod s nepotravinárskym tovarom zaznamenal oproti prechádzajúcim obdobiam **lepšie obratové výsledky.** Spôsobila to **zlepšujúca sa ekonomická situácia** v slovenských domácnostiach, ale i **širšia škála pomerne výhodných spotrebiteľských a hypotekárnych úverov.**

V dôsledku **rýchleho rastu individuálnej výstavby a zariaďovania či prestavby bytového fondu a dôrazu kladeného na kvalitnú elektroniku, čiernu a bielu techniku** v roku 2005 v rámci noon-food obchodu **dominovali predovšetkým predajne s elektrom a sortimentom pre stavbu a záhradu.**

V sortimente elektro dominovali na slovenskom trhu tri obchodné spoločnosti: **NAY** a. s., **Datart** Megastore s. r. o. a **TPD** s. r. o. v maloobchode a **Fast Plus** vo veľkoobchode.

V sortimente pre stavbu a záhradu vedúcu pozíciu získala dcéra rakúskej obchodnej spoločnosti **BauMax.** Úspešne sa rozvíjala tiež spoločnosť **Hornbach** a maloobchodná sieť **Mountfield.**

Na základe uvedených údajov bol vývoj obchodu na Slovensku v roku 2005 charakteristický týmito základnými tendenciami:

- **Odchody významných medzinárodných obchodných reťazcov z trhu** - ako prvá odišla **Delvita,** pričom časť jej obchodnej siete a zákazníkov prebrala spoločnosť Bi 1la. Ďalšou z odchádzajúcich bola slovenská dcéra nemeckej spoločnosti Tengelmann, **Interfruct Slovakia.** Napokon najväčším prekvapením bolo ukončenie činnosti hypermarketov **Carrefour,** ktoré prebrala spoločnosť Tesco.
- **Na začiatku roka 2005 pripadalo na Slovensku na 1 milión obyvateľov 13 hypermarketov.** V prepočte hypermarketových predajných plôch na 1000 obyvateľov najsilnejšou relatívnou ponukou disponuje bratislavský kraj, s veľkým odstupom nasleduje kraj trenčiansky a nitriansky. V tomto roku sa predpokladá otvorenie hypermarketov v mestách nad 20 tisíc obyvateľov. V priebehu roka 2006 Slovensko prekročí hladinu 500 000 m hypermarketových predajných plôch a pribudnú predajné plochy v nákupných pasážach.
- **Otváranie distribučných a logistických centier etablovanými nadnárodnými spoločnosťami** - tieto centrá boli umiestňované predovšetkým v oblasti cestného ťahu Bratislava - Žilina, s cieľom využiť kvalitu dopravnej siete. Uvedené centrá zakladali najmä **Billa, Tesco, Kaufland, Lidl** a pod.
- **Tlak diskontných sietí na ostatný obchod** - rok 2005 bol charakteristický agresívnou cenovou politikou diskontu **Lidl,** ktorý spôsobil rastúci význam ceny pri nákupe slovenských domácností. V súvislosti s nástupom diskontov sa očakávalo, že prevalcujú väčšinu konkurentov na trhu. Avšak ostatní obchodníci začali tiež uplatňovať na vybrané tovary nižšie ceny a odrazili tak útok diskontu.
- **Nástup doplnkových služieb obchodu** - obchodníci začali ponúkať svojmu zákazníkovi viac služieb, s cieľom odlíšiť sa od konkurencie (napríklad predaj leteniek nízkonákladovej dopravy spoločnosťou Billa, zakladanie čerpacích staníc pri Hypernove, Tescu a pod.).
- **Družstevný obchod zostáva stále dominantný** - systém COOP Jednota Slovensko si aj v silnom prostredí udržal v roku 2005 už tretí rok po sebe svoj ročný maloobchodný obrat na úrovni 30,02 mld. korún. V záujme prispôsobenia sa nastupujúcej silnej konkurencie a udržania svojho trhového podielu musela Jednota prijať mnohé opatrenia, ktoré jej zabezpečia naďalej dominantnosť na trhu. K týmto opatreniam patrilo reštrukturalizácia predajní, centralizovaný nákup, budovanie sortimentu výrobkov pod maloobchodnou značkou spoločný marketing (vydávanie časopisu Jednota, nákupná karta pre zákazníkov, a pod.).

- **Budovanie obchodno-zábavných a nákupných centier - do roku 2005 existovalo na Slovensku jedenásť takýchto centier s plochou viac ako 400 m . V roku 2005 bolo otvorených niekoľko ďalších centier,** ako napríklad: **Max** v Trenčíne, Poprade, Nitre a do ďalších rokoch sa očakáva, že sa ich počet ešte zvýši.
  - Na začiatku roka 2006 bolo možné **v rámci slovenských nákupných centier evidovať viac ako 1000 prevádzkovateľov. Najväčší počet** nájomníkov možno pozorovať **v „módnom" sortimente. Na druhom mieste** z hľadiska počtu nájomníkov figurujú **klenoty. Medzi neobchodnými nájomníkmi** jednoznačne **vedú nájomníci gastronomických prevádzok,** ktorých je v slovenských nákupných centrách **nad 170.**
  - **Obľuba nákupných centier** vyjadrená návštevnosťou aj obratom obchodníkov **stále rastie.** Dá sa v nich **pod jednou strechou** nakúpiť prakticky **všetko. Je to mesto zábavy, športu, nakupovania, stravovania,** kde nie je dôležité, aké počasie vládne vonku. Popri nákupoch sú k dispozícii pobočky bánk, reštaurácie, kino, pošta, lekárne, zmenárne a rôzne služby pre návštevníkov. Osobitnú pozornosť venujú centrá deťom.
  - Najčastejšie **príčiny návštevy nákupných centier sú: nákup potravín v hypermarkete,** potom nasleduje **nakupovanie v obchodoch s oblečením, návšteva kina, prechádzka spojená s prezeraním noviniek a stretnutie s priateľmi.**
  - **Do nákupných centier chodia** podľa prieskumu **najviac mladší ľudia. Najmenej tam chodí typ človeka,** ktorému výskumníci hovoria **„praktický",** teda ktorý presne vie, čo chce kúpiť a nemá **čas** ani chuť nechať sa vystavovať rafinovaným metódam predajcov.
  - Návštevníci ako **hlavný dôvod nakupovania v týchto centrách** uvádzajú **výhodné cenové akcie, veľký výber tovaru a úsporu času.**
  - Nákupno-zábavné centrá sa snažia profilovať. **Ich marketing je do veľkej miery zameraný na budovanie značky,** aby pritiahli presne ten typ zákazníkov, ktorý považujú za najvítanejší. Viditeľné odlišnosti sa týkajú napríklad skladby obchodov a služieb, podielu zábavných, relaxačno-športových, obchodných a reštauračno-kaviarenských priestorov, ale líšia sa aj architektúrou a použitými materiálmi.
  - **Každé centrum by malo byť zamerané na určitú sociálnu vrstvu.** Rozdiely sa dajú ukázať na príklade troch veľkých bratislavských nákupno-zábavných centier. **Polus ako prvé centrum bolo vo výhode, mohlo si vybrať, pre koho chce byť prioritne určené.**

V Poluse zostáva v centre záujmu nakupovanie a služby. To je len mierne doplnené športom a zábavou. **Aupark oveľa viac vyžaruje zábavou a relaxom.** Najmä večer sa Aupark naplní návštevníkmi kaviarní, reštaurácií, kina a exkluzívnejších obchodov. **Avion je tesne susediaci s obchodným domom IKEA, ktorá je jeho investorom a takto sleduje snahu popri nábytku ponúknuť aj čosi viac.** Budova Avionu je dosť neekonomická a nie vždy v prospech architektúry.

Dôležité prvky manažmentu predaja v súčasnosti

Prečo ľudia nakupujú?

- vyhovieť vlastným nevyhnutným potrebám, alebo vyhovieť potrebám, ktoré nie sú nevyhnutné (túžbe),
- preto manažment predaja spočíva v princípe **doviesť ho k myšlienke, aby nakúpil práve u vás a nie u konkurencie,**
- je nevyhnutné snažiť sa **vyvolať** u neho **záujem** a až potom sa pokúsiť o predaj.

Kupujúci z radov spotrebiteľov.

Rozhodnutie o nákupe môže súvisieť so záľubami, športom alebo zábavou, zvážiť vplyv médií, vplyv priateľov a rodiny,

Kupujúci z radov podnikateľov.

Kupujúci podnikateľ má v prvom rade záujem, aby všetko, čo nakúpi, fungovalo, bolo včas dodané alebo vyrobené a spôsobovalo mu minimálne problémy. Kvalita výrobku alebo služby je zvyčajne dôležitejšia ako cena.

Predávať výhody....

„zákazníci kupujú výhody, nie vlastnosti". Chybou podnikateľov v oblasti služieb a výroby je, že sa v štádiu vývoja projektu zameriavajú na technické detaily a inovačné vylepšenia a zabúdajú, že v štádiu nakupovania sa bude zákazník zaujímať len o to, aké výhody mu tieto vylepšenia prinesú.

Zľavy, zľavy a ešte raz zľavy ....

Dočasné zľavy.

- uvedenie nového výrobku alebo služby na trh, určenú na podporu počiatočného predaja,
- výpredaj starých zásob, získať pár zákazníkov skôr, než sú zásoby také zastarané, že ich vôbec nepredáte,
- výpredaj zásob podliehajúcich skaze, sú to zásoby, ktorým končí lehota skladovateľnosti,
- vyrovnanie sa alebo „podrazenie" konkurencie,
- získanie prvotných platieb, ak bude platba uhradená do určitého obdobia,
- zvýšenie predaja, predaj za účelom vyriešenia problémov s hotovostným tokom,
- predaj so stratou, ide výrobok, ktorý sa v maloobchode predáva so stratou, aby sa tak prilákali zákazníci na nákup iného tovaru.

Okamžité rozhodnutie.

Je **rozhodnutie „tu a teraz".** Zľava sa môže pohybovať v rozpätí **od** 5 **do** 15%. Ak ste si správne stanovili ceny, akákoľvek zľava znamená zníženie zisku, takže zľavy treba **poskytovať uvážlivo a so špecifickým úmyslom.**

Ak musíte ustavične tvrdo zľavovať, je to jasný ukazovateľ toho, že niečo s vašou cenovou politikou nie je v poriadku.

Organizovanie výpredaja.

Je špeciálna forma poskytovania zľavy a zvyčajne sa organizuje za účelom odpredaja **starých zásob pred príchodom nových.** V maloobchodnej sieti sa výpredaj stal nástrojom na propagáciu.

Podpora nákupov vo veľkom.

Ponúkaním zľavy v prípade zakúpenia určitého množstva výrobkov môžete povzbudiť zákazníkov, aby sa objednali väčšie množstvo, než majú vo zvyku. Často sa nesie v duchu propagácie**:"tri za cenu dvoch"** alebo „kúpte si 10 a jeden máte zadarmo".

Nepretržité, či pravidelné zľavy alebo výpredaje pestujú u zákazníkov zlé návyky. Ak v určitom ročnom období poskytujete pravidelné zľavy, zákazníci môžu odkladať nákupy na toto obdobie. Pravidelné zľavy deformujú chápanie správnych trhových cien za váš výrobok alebo službu a normálne ceny sa stávajú vysokými.

Techniky predaja v maloobchode

<u>Obchody s dennými potrebami</u>

V prípade obchodov s dennými potrebami nie je pri predaji potrebná veľká aktivita, lebo reagujete najmä na požiadavky zákazníka, príp. presvedčiť zákazníka, aby si kúpil niečo navyše.

<u>Špecializované obchody</u>

- omnoho aktívnejší prístup

  použitie spôsobov podporujúcich predaj:

  1. Na prítomnosť zákazníka zareagujete veľmi skoro po jeho vstupe do obchodu **kývnutím hlavy, úsmevom alebo aj krátkym pozdravom.**
  2. **Nechajte zákazníka chvíľu sa porozhliadnuť a potom ho oslovte.** Ideálny je okamih, keď sa zastaví, aby si niečo prezrel alebo sa niečoho dotkol. Nehovorte: *„Želáte si?",* lebo pravdepodobne dostanete univerzálnu odpoveď: *„Nie, ďakujem, len sa tu obzerám* ", čo okamžite zastaví vašu snahu o predaj. Zvoľte si otázku, ktorá lepšie zodpovedá situácii. Napríklad, ak si žena prezerá blúzky, mohli by ste sa jej opýtať: *„Hľadáte blúzku, ktorá by sa hodila k vašej sukni? ", „Akú farbu hľadáte? "* **alebo** *„Malo by to byť niečo do spoločnosti? "*
  3. Kľúčovým momentom pri týchto otázkach je, že vám **umožňujú začať rozhovor, čo má niekoľko výhod:**

- **zastavíte zákazníka, ktorý sa tak nemôže rýchlo popozerať po obchode a hneď chce odísť,**
- **máte možnosť zistiť, čo zákazník potrebuje,**
- **máte možnosť ponúknuť svoje výrobky, ktoré vyhovujú jeho potrebám,**
- **zanecháte v zákazníkov dojem prospešnosti a priateľského prístupu.**

  4. Kľúčovým prvkom každého maloobchodného predaja je **ďalší nákup,** ako **napríklad krém na topánky pri nákupe topánok, baliaci papier pri nákupe darčeka a pod.**.

V malých špecializovaných obchodoch zákazníka rozčuľuje, ak je v obchode sám s predavačom, ktorý nič nerobí. Kupujúci má pocit, že ho sleduje. Predavač sa teda musí tváriť, že je zaneprázdnený, ale zákazníka neignoruje, a preto vie, kedy má k nemu pristúpiť. Užitočná môže byť aj hudba v pozadí, ktorá závisí od druhu obchodu a imidžu, ktorý chce obchodník presadiť.

Tipy pre maloobchod:

1. **Vždy, keď je to možné, majte dvere na hlavnom vchode do obchodu otvorené.**
2. **Pritiahnite okoloidúcich do obchodu tovarom vystaveným pre obchodom.**
3. **Pamätajte, že váš výklad je vašou najlepšou reklamou.**
4. **Udržujte si dobrú úroveň zásob a pomaly predajný sortiment zlacnite skôr, než sa stane nepredajným.**
5. **Školte svojich predavačov, ako efektívne predávať.**
6. **Vaši zákazníci musia vidieť, že vás predávanie baví.**

Úprava výkladov v maloobchodnej predajni

1. Výklad je magnet, ktorý **priťahuje ľudí.**
2. Výklad by mal byť vždy **žiarivý a atraktívny.**
3. Tovar vo výklade by mal byť **jasne označený cenovkami.**
4. Výklad **meňte pravidelne,** v ideálnom prípade raz do týždňa, aby zodpovedal typickému modelu mnohých ľudí nakupujúcich raz do týždňa. Tí potom budú vidieť nový výklad zakaždým, keď budú prechádzať okolo.
5. Vonkajšie **sklo výkladu umývajte každý deň,** aby ste odstránili stopy po rukách.
6. **Nainštalujte na osvetlenie výkladu časový spínač,** aby svetlo svietilo aj večer, keď je obchod zatvorený.
7. **Výklad by mal mať nejaký motív,** ako sú napríklad súvisiace predmety, alebo rovnaké farby.
8. Pri experimentovaní **nezabúdajte na vhodnú rovnováhu tvarov, stojanov, farieb a sortimentu výrobkov.**

Rozmiestnenie a vystavenie tovaru.

- ***Cirkulácia*** - mala by tam byť prirodzená trasa, aby zákazníci prešli celý obchod, alebo aspoň jeho väčšinu. Pri rozmiestňovaní tovaru sa vyhnite slepým uličkám.
- ***Vystavenie*** - je tovar vystavený tak, aby vyzeral čo najlepšie? Drahší tovar by sa nemal z bezpečnostných dôvodov, a preto aby nevyvolával dojem drahého obchodu, nemal nachádzať v blízkosti dverí.
- *Systém znakov* - hoci môže predavač veľmi dobre poznať vystavený tovar, nový zákazník, ktorý práve vstúpil do obchodu, sa môže pri hľadaní špecifickej položky dostať do rozpakov. Snažte sa zoskupiť podobné výrobky a v prípade potreby použite značky.
- *Bezpečnosť* - zabezpečte, aby pri rozmiestnení tovaru nevznikli „slepé" miesta - zamestnanci by mali dovidieť do každého kúta obchodu aj s pomocou bezpečnostných zrkadiel.
- ***Miesto predaja*** - pri pokladni sa môžu pre dobrý dojem použiť stojany na vystavenie lacného, malého, náhodne kupovaného, populárneho tovaru.

Telefonický predaj.

Telefón sa využíva najmä na:

- **nedohodnuté obchodné návštevy potenciálnych zákazníkov,**
- **ako ďalší krok nasledujúci po liste, propagačnom materiáli alebo cenovej ponuke,**
- **zodpovedanie niekomu, kto sa nakontaktoval na váš podnik za účelom získania ďalších informácií alebo zaslania objednávky.**

Telefonický predaj umožňuje:

- **spojiť sa s perspektívnymi zákazníkmi od stola,**
- **využiť čas počas cesty tým, že zavoláte zákazníkovi z mobilu,**
- **spojiť sa s veľkým počtom ľudí za relatívne krátky čas.**

Na druhej strane, neumožňuje:

- **ukázať vaše výrobky alebo iné predajné materiály zákazníkovi,**
- **vidieť, ako sa tvári,**
- **neexistuje písomný súhlas alebo rozhodnutie.**

Telefonická konverzácia. Zistite si, koho voláte, aby ste mali poruke jeho meno a iné potrebné údaje. Neoceniteľným sa stáva **záznam o zákazníkovi.** Prv než zdvihnete telefón, zastavte sa na chvíľu, aby ste sa pripravili a premysleli si, **čo sa pokúšate týmto telefonickým rozhovorom dosiahnuť.** Obchodný rozhovor **začnite vhodnými úvodnými vetami. Snažte sa, aby váš hlas znel sviežo a nadšene. Pri rozprávaní sa usmievajte, váš hlas bude znieť srdečnejšie.** Je dôležité na začiatku **predstaviť seba a svoju firmu a dôvod** tohto **rozhovoru.** Máte veľmi krátky čas na upútanie pozornosti volaného a ak zlyháte, rozhovor bol zbytočný. Je potrebné **použiť nacvičené monológy, hovoriť jasne a zrozumiteľne, aby zákazník pochopil, čo mu hovoríte. Podmienkou rozvíjania predaja je zapojenie poslucháča.** Klaďte otázky, ktoré sa týkajú potrieb potenciálneho zákazníka. **Počúvajte jeho odpovede a snažte sa vyvrátiť všetky jeho námietky. Urobte si** stručný **záznam** toho, o čom ste hovorili vo všetkých vašich rozhovoroch. Počas rozhovoru si **robte poznámky** o tom, aké sú potreby zákazníka, aby ste tomu mohli prispôsobiť váš predaj. Poznámky si odložte pre budúce rozhovory.

***Rady** pre telefonické obchodné rozhovory:*

1. Majte pred sebou informácie o výrobku alebo o predaji, pomôže vám to pripomenúť si podrobnosti, opísať veci a predávať výhody.
2. Pamätajte si, že perspektívny zákazník bude uvažovať: "Čo je z toho vhodné pre mňa?" Keďže ste ho vyrušili v práci, môže byť nespokojný, lebo by chcel pracovať.
3. Uzatvorte obchod, alebo ak je to vhodné, zorganizujte stretnutie, aby ste ho mohli navštíviť.
4. Keďže nič neprekladáte v písomnej forme, vždy slovne sumarizujte, na čom ste sa dohodli a neskôr to písomne potvrďte (listom, faxom alebo e-mailom).
5. Odmietnutie znášajte statočne - nebuďte drzí ani nahnevaní.
6. Na konci rozhovoru urobte pauzu a telefón položte až po zákazníkovi.

Účasť na výstavách a veľtrhoch.

Kde vystavovať?

Nakontaktujte sa na organizátorov a opýtajte sa ich na možnosti prenájmu priestorov, na náklady a na to, kto navštívil predchádzajúce veľtrhy. Významnejšie celoštátne veľtrhy bývajú veľmi dobre zorganizované a môžu poskytnúť špecifické údaje o návštevníkoch.

Koľko to bude stáť?

Cena za výstavnú plochu sa obyčajne uvádza v príslušnej mene za štvorcový meter a dostupné bývajú zvyčajne len určité štandardné veľkosti. Vyberte si ten najmenší výstavný priestor, na ktorom môžete vystaviť svoje výrobky - mať väčší priestor neznamená mať viac návštevníkov. Všimnite si, že cena **za** osvetlenie a elektrické zásuvky **sa** často uvádza medzi zvláštnymi nákladmi, môžu byť neúmerne vysoké.

Príprava na výstavu alebo veľtrh.

Prečítajte si pravidlá a smernice organizátora

Dokončite návrh stánku

Rozhodnite kto bude v stánku pracovať.

Zabezpečte ubytovanie blízko výstaviska. V prípade potreby zabezpečte dopravu medzi miestom výstavy a ubytovania.

Zabezpečte pre vás a vašich pracovníkov vstup na výstavisko a v prípade potreby aj parkovacie poukazy.

Rozhodnite sa včas, aké tlačoviny budete potrebovať (letáky, brožúry, cenníky) a prípadne bezplatné vzorky.

Rozhodnite sa pre vhodnú predveľtrhovú reklamu, aby váš stánok navštívilo čo najviac ľudí.

Skontrolujte, či ste v zozname v oficiálnom veľtrhovom katalógu, aby návštevníci našli váš stánok

Ak predpokladáte aj predaj, pripravte sa na rozličné formy platieb - v hotovosti, šekmi alebo platobnými kartami.

V prípade odborných veľtrhov je najlepšie využiť články a inzeráty v príslušnej odbornej tlači. Pošlite vašim potenciálnym zákazníkom vytlačenú pozvánku na návštevu veľtrhu.

Osobný predaj

Techniky uzatvárania obchodu

Je potrebné naučiť sa vycítiť, kedy je perspektívny zákazník pripravený nakupovať a potom si zvoliť najvhodnejšiu techniku:

- **využite iniciatívy zákazníka** - zákazník sa môže začať pýtať na podrobnosti, hovoriť o metódach platby alebo sa informovať o dodávkach,
- **vyhnite sa rozhodnutiu typu áno/nie**
- **zapojte iných** - ak si zákazník nie je istý, či má, alebo nemá tovar kúpiť, a potrebuje sa poradiť s kolegom alebo so šéfom, treba poprosiť ďalšiu osobu, aby sa zapojila do diskusie,
- **udržiavajte kontakt** - ak zákazník povie, že si to prv, než sa rozhodne, musí premyslieť, nechajte mu prípadne svoj osobný katalóg,
- **preskúmajte námietky** - kľúčom na zistenie neistoty zo strany zákazníka, je pýtanie sa,
- **poskytujte zľavy** - zákazník chce často kúpiť, ale nie si istý, či si to môže dovoliť, ak je to jediný zádrh, mali by ste byť schopný uzavrieť obchod a majte vopred pripravené rôzne možnosti platby alebo ponuku na priamu, stimulujúcu zľavu,
- **ustupujete na poslednú chvíľu** - pri požiadavke na zľavu môžete súhlasiť, ale s podmienkou, že zvyčajné obdobie na poskytnutie úveru sa ruší a faktúra bude preplatená ihneď a v plnej výške,
- **vnuknite rozhodnutie** - ak sa stretnutie začína preťahovať, v takejto situácii musíte mať na pamäti, že účelom stretnutia je niečo predať. Položte priamu otázku, napríklad: Ukázal som Vám celý náš sortiment a zdá sa, že výrobky x a y by mohli vyhovovať vašim potrebám, takže, čo by ste si chceli z toho objednať?

Keď kupujúci súhlasí s nákupom, požiadajte ho, aby podpísal objednávku a kópiu tejto objednávky mu ponechajte. Objednávka by mala vždy obsahovať dohodnutú cenu, podmienky a časový harmonogram. Ak nebol uzatvorený žiadny obchod, ale je tu možnosť predaja v budúcnosti, nechajte si zadné dvierka otvorené.

Komunikácia pri predaji.

Metóda	Charakteristika
E-mail	- výborné pri krátkych otázkach a odpovediach a na potvrdenie príjmu - rýchle zostavenie, rýchle odoslanie a zvyčajne dosiahnutie okamžitej reakcie
List alebo Fax	- formálnejšie ako písanie e-mailov, zostavenie zaberá viac času - odpoveď od adresáta môže ísť dni, týždne alebo aj dlhšie, takže neviete jeho reakciu na obsah vašej korešpondencie
Telefonát	- veľmi pružný prostriedok komunikácie za rôznych okolností - obmedzené tým, že nie vždy zastihnete osobu, s ktorou chcete hovoriť, a nemôžete vidieť reakcie
Osobné stretnutie	- ideálne pri uzatváraní významných obchodov a riešení ťažkých problémov - najlepší spôsob, ako predviesť a vysvetliť výrobok alebo službu - môžete vidieť vzájomné reakcie

Charakteristické črty predajcov v evolučnom poňatí:

V 60-tych rokov bol človek, ktorý dokázal presvedčiť. Úlohou predajcu jednoducho bolo zaklopať na dvere a rozprávať zákazníkovi o vynikajúcom výrobku.

V 70-tych rokov sa predaj dostal na ďaleko vyššiu úroveň. Predávať znamenalo vysvetliť kupujúcemu detaily o výrobku, jeho výhody a mimoriadne vlastnosti, pracovať s faktami a presadiť uzatvorenie obchodu, čo bolo omnoho náročnejšie.

V 80-tych rokov vznikla nová koncepcia - „poradenstvo". Predajcovia sa zdanlivo stali konzultantmi, ktorí prichádzali poradiť. Ak chceli svoje výrobky predať, museli o nich so zákazníkmi hovoriť a navrhnúť im cenovú výhodu za to, že si vyberú práve ich výrobok a nie výrobok konkurencie. Ich úlohou bolo asistovať zákazníkovi pri prijatí múdreho rozhodnutia, ktoré bolo cenovo najvýhodnejšie a orientované na výsledok.

Výzva 90-tych rokov je opísaná ako „spojenectvo". Predávať znamená s niekým sa spojiť. Víťazom na konkurenčnom trhu v tomto období bude obchodná organizácia, ktorá si uvedomí, že vzťahy so zákazníkmi nemožno uzatvárať jednorázovo. Obchodovanie si bude vyžadovať dlhodobý vzťah so svojimi klientmi. Tieto vzťahy môžu byť vyjadrené nasledujúcou myšlienkou: „Zákazník nemusí chcieť ponúkaný tovar alebo služby v tomto roku alebo v budúcom roku, ale jedného dňa sa vráti a uzavrie so mnou obchod. Musím byť pripravený, aby som mohol jeho požiadavky uspokojiť. Pokiaľ budem investovať do týchto vzťahov, stanem sa prvým dodávateľom, ktorého navštívi, keď nastane vhodný čas. To znamená, že musím byť neustále pripravený riešiť jeho problémy a využiť túto príležitosť ku zdokonaľovaniu obchodného prostredia.

Základné úlohy a postavenie manažmentu predaja vo firme

- Predajcovia sú jedným z najcennejších zdrojov firmy
- Predajcovia sú pechotou, ktorá navštevuje zákazníkov a predáva im dôležité informácie a poznatky.

Potreba **stanovenia cieľov v manažmente predaja:**

- Dobre riadený a produktívny predaj musí mať presne stanovené ciele celkového úsilia /ciele pre jednotlivé oblasti, resp. pre každého jednotlivca/.
- Každý predajca musí vedieť, aká úroveň výkonnosti a produktivity sa od neho očakáva /Prijímajú objednávky od konkrétnych zákazníkov alebo sa uisťujú, či sú zákazníci spokojní so službami firmy/.
- Stanovenie cieľov predaja s ohľadom na ostatné zložky marketingového mixu a na konkurenciu.

Hlavné podmienky pri stanovovaní cieľov pre predajcov :
A/Merateľnosť: po skončení pracovného dňa je predajca schopný zhodnotiť svoju vlastnú úroveň podľa noriem, ktoré sú mu stanovené /napr. počet predaných kusov, .../
B/Primeranosť: ciele musia byť primerané ich pracovnému zaradeniu /napr. ak predajca predáva lietadlá, je úplne nezmyselné stanovovať mu ak normu počet objednávok za deň/
C/Spravodlivosť: aby boli stanovované také ciele, ktoré sú schopní dosiahnuť dobre pripravení a usilovne pracujúci ľudia. Ak sú stanovené výkonnostné ciele príliš nízke, môžu byť prekročené dvakrát, trikrát alebo štyrikrát. Nesprávne stanovené ciele sú synonymom neexistujúcich noriem výkonnosti.

Nebezpečenstvo nesprávne stanovených cieľov:

- Spôsobuje to absolútnu demotiváciu predajcov, keď zistia, že nie sú schopní dosahovať stanovené ciele ani vtedy, ak tvrdo pracujú.
- Omnoho väčšie nebezpečenstvo vyplýva z možnosti celkového zrútenia plánov firmy v dôsledku finančného plánu predaja.

Klasifikácia predajcov podľa S. Majaro:

- **Predajcovia, ktorí sa starajú o dodávky tovaru - doručovatelia** (mlieko, pohonné hmoty, papier, atď.). Veľmi málo času venujú komunikácii alebo presvedčovaniu. Hlavné úsilie sa sústreďuje na presnú dodávku, ochotu a príjemné vystupovanie.
- **Predajcovia pôsobiaci** v **stálych predajniach - príjemcovia objednávok** (zamestnanci cestovných kancelárií, úradníci, pracovníci štátnej správy atd'.). V tomto prípade sa predajca musí presvedčiť, či sú splnené potreby zákazníka rýchlo, efektívne a s úsmevom.
- **Predajcovia, u ktorých sa predpokladá, že si vytvoria dobré vzťahy alebo že majú špeciálne vedomosti - misionári** (napríklad dodávatelia farmaceutických výrobkov). Hlavnou úlohou týchto pracovníkov je, aby sa najprv presvedčili, či sa s nimi chce zákazník opäť stretnúť. Potom musia účinne prezentovať výrobky takým spôsobom, ktorý je pre daného zákazníka zrozumiteľný a zaujímavý a spĺňa jeho potreby.
- **Predajcovia, ktorí majú mimoriadne technické vedomosti.** Od nich sa očakáva, že budú predávať a v podstate i prijímať objednávky na základe poskytnutia veľmi kvalifikovaných informácií a služieb. V organizácii zákazníka pôsobia skôr ako konzultanti, so zodpovedajúcimi vedomosťami technického charakteru /neustály proces doškoľovania, pomôcky pre realizáciu predaja/.
- **Predajcovia, ktorí predávajú výrobky hmotného charakteru konečným zákazníkom- tvorcovia dopytu** (práčky, vysávače atd'.). Títo pracovníci musia vystupovať presvedčivo a veľmi často musia dosiahnuť to, aby sa obchod uskutočnil v priebehu jedného stretnutia.
- **Predajcovia, ktorí predávajú produkty nehmotného charakteru** (napríklad životné poistky). Predajca takéhoto produktu musí mať o produkte dokonalé vedomosti. Okrem toho musí dokázať zákazníkovi vysvetliť všetko takým spôsobom, aby to pochopil

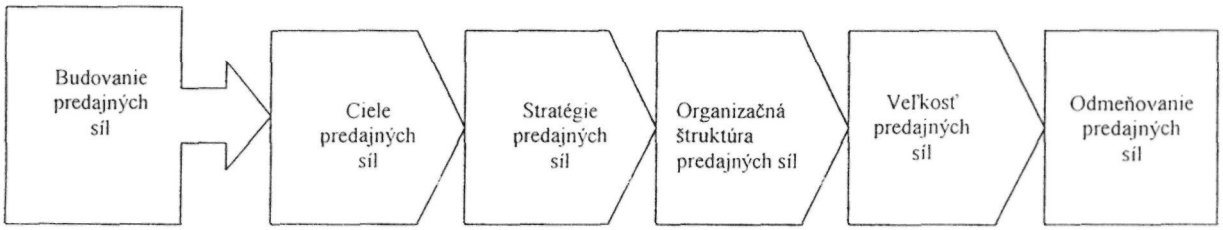
Budovanie a riadenie predajných síl v osobnom predaji

Pojem predajca (obchodný zástupca) označujeme širokú škálu pracovných funkcií. McMurry navrhol nasledujúcu klasifikáciu funkcií predajcov:

1. **Doručovateľ:** jeho hlavnou úlohou je doručovať produkty spotrebiteľom (napr. mlieko, chlieb, palivo, naftu).
2. **Príjemca objednávok:** pracuje prevažne vnútri budovy a prijíma objednávky (pri určitom druhu tovaru napr. stojí za pultom), alebo prijíma objednávky mimo budovu (napr. obchodník s mydlom obchádza vedúcich supermarketov).
3. **Misionár:** nevyžaduje sa od neho, že bude prijímať objednávky, ale očakáva sa , že sa bude snažiť naviazať dobré vzťahy, vzbudiť dôveru u zákazníka, prípadne vzdelávať skutočných alebo potenciálnych užívateľov (napr. zástupca reprezentujúci farmaceutickú firmu s liekmi na predpis).
4. **Technik:** predajca s veľkými technickými znalosťami (napr. predajca engeneeringu, ktorý je predovšetkým poradcom klienta).
5. **Tvorca dopytu:** od predajcu sa vyžaduje tvorivý predaj hmotného alebo nehmotného produktu (napr. vysávače, chladničky, obkladového materiálu, encyklopédie, poistenie, poradenstvo, vzdelanie…).
6. **Riešiteľ problémov:** jeho špecializáciou je riešenie problémov zákazníka, často spojených so systémom produktov a služieb firmy (počítačové a komunikačné systémy).

- Firmy citlivé na vysoké, rastúce náklady na starostlivosť o predajné sily (mzdy, odmeny, príplatky, náhrady cestovných výdajov a ďalšie výhody).
- Priemerné náklady na osobný predaj sú vysoké a uzavretie jednej obchodnej operácie si vyžaduje až štyri osobné návštevy predajcu - úsilie nahradiť predajnú silu pôsobiacu v teréne písomnými alebo telefonickými ponukami ,a znížiť tak výdaje, resp. kvalitne ju na predaj pripraviť

Proces budovania predajných síl



1. Úlohy a stratégie predajných síl - „namiesto úsilia predávať a predávať hľadanie tzv. spoločnej výhody"

- **vyhľadávanie zákazníkov:** hľadajú nové príležitosti,
- **zameranie sa na zákazníka:** rozhodujú **o** tom, ako si rozdelia svoj čas medzi stálych zákazníkov a vyhľadávaním nových,
- **komunikovanie:** podávajú odborné informácie o produktoch a službách, ktoré ich firma poskytuje,
- **predávanie:** ovládajú umenie predaja tovaru, naväzovania kontaktov, prezentácie tovaru, odpovedania na otázky a námietky a uzatvárania obchodov,
- **servis:** poskytnú zákazníkom rôzne služby, konzultujú s nimi o problémoch, zaisťujú technickú pomoc, dojednávajú platby a doručujú dodávky,

- **zhromažďovanie informácií:** robia prieskum trhu, zhromažďujú informácie a podávajú správy,
- **rozmiestňovanie tovaru:** sú schopní vyhodnotiť charakteristiky zákazníkov Firmy musia svoje predajné sily strategicky rozmiestniť, aby oslovili správnym spôsobom v správnej dobe správneho zákazníka.

Predajcovia môžu jednať so zákazníkmi niekoľkými spôsobmi:

- **jednanie predajcu so zákazníkom:** predajca prejednáva zákazky so zákazníkom osobne alebo telefonicky,
- **jednanie predajcu so skupinou zákazníkov:** predajca predvádza tovar čo najväčšej skupine zákazníkov,
- **jednanie tímu predajcov so skupinou zákazníkov:** tím predajcov úzko spolupracuje so skupinou zákazníkov,
- **predajná konferencia:** predajný reprezentant privedie zasvätených odborníkov firmy, aby so zákazníkom prediskutovali hlavné problémy a možnosti riešenia,
- **predajný seminár:** tým odborníkov firmy usporiada pre zástupcu zákazníka vzdelávací seminár **o** novinkách firmy.

VYUŽITIE:

1. vlastných predajných síl /pracovníci na čiastočný, resp. plný úväzok/, kokrétne: a/ vnútorné predajné sily /telefón, .../

b/ predajné sily v teréne

2. **zmluvných predajných síl** /samostatní obchodní zástupcovia, ktorí pracujú za províziu/

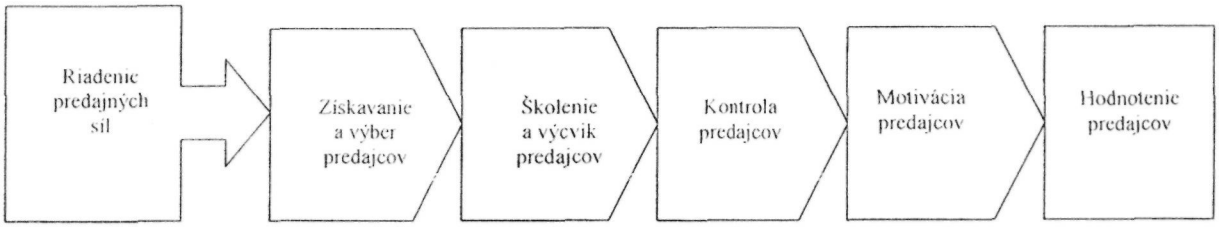
2. Štruktúra predajných síl

Územne štruktúrované predajné sily	Každému predajcovi je pridelená jedna oblasť, kde reprezentuje celý produktový mix firmy. Výhody: ľahko a jasne možno definoval; za čo predajca zodpovedá. Územná štruktúra zvyšuje zodpovednosť a iniciatívu predajcov a kultivuje vzťahy medzi miestnymi obchodníkmi. Cestovné náklady sa tým znižujú na minimum, pretože každý predajný zástupca cestuje na relatívne krátke vzdialenosti v rámci svojho územia. **Veľkosť územia:** Veľkosť územia môžeme zvoliť tak, aby vytváralo rovnaké príležitosti pre predaj alebo rovnaké pracovné zaťaženie. **Územie** s **rovnakými príležitosťami pre predaj** dáva každému predajnému zástupcovi možnosť zarobiť si rovnako, ale firme umožňuje hodnotenie výkonnosti. **Tvar územia:** Územia sa vytvárajú tak, že sa skladajú z menších oblastí (ako sú napríklad okresy, kraje, štáty vo federácií) do tej miery, pokiaľ sa nevytvorí územie so správnou veľkosťou predajného potenciálu alebo pracovného vyťaženia predajcov. Dnes firmy k navrhovaniu predajných území využívajú počítačové programy a optimalizujú kritéria (napríklad kompaktnosť, rovnaké pracovné zaťaženie, rovnaké príležitosti predaja a minimálne cestovné vzdialenosti).
Štruktúra predaja podľa produktov	Takáto špecializácia má svoje opodstatnenie vtedy, ak sa jedná o produkty technicky zložité a veľmi rozdielne, alebo v prípade, že je ich veľké množstvo.
Štruktúra predajných síl prispôsobená trhu	Firmy často špecializujú svoje predajné sily podľa odvetví alebo zákazníkov. Oddelené predajné sily je možné zaviesť pre rôzne odvetvia a dokonca i pre jednotlivých zákazníkov. Napr. firma IBM zariadila zvláštne predajné kancelárie pre zákazníkov zo sféry finančnej a sprostredkovateľskej v New Yorku, ďalšie oddelenie pre firmu General Motors v Detroite a ďalšie pre firmu Ford v neďalekom Dearborne. Naj zreteľnejšou výhodou špecializácie podľa trhu je, že každý predajca sa môže veľmi dobre zoznámiť so špecifickými potrebami zákazníka. Hlavná nevýhoda tejto špecializácie sa objavuje vtedy, ak sú rôzne typy zákazníkov rozptýlené po celej zemi. To znamená, že každý predajca musí precestovať veľké vzdialenosti.
Zložená štruktúra predajných síl	Pokiaľ firma predáva širokú škálu produktov mnohým typom zákazníkom na veľkom území, často kombinuje niekoľko princípov štruktúrovania predajných síl. Predajcovia sa môžu špecializovať podľa územia a produktu, podľa územia a trhu, podľa produktu a trhu a pod. Jeden predajca potom spadá pod jedného alebo viacerých líniových manažérov. Motorola napríklad riadi štyri typy predajných síl: 1) **predajné sily strategického trhu.** ktoré sú zložené z technikov, aplikátorov, odborníkov na akosť a pracovníkov služieb a starajú sa o veľkých zákazníkov, 2) **teritoriálne predajné sily,** ktoré sa starajú **o** tisíce zákazníkov v rôznych oblastiach, 3) **predajné sily starajúce sa o distribútorov firmy** a **4) vnútorné predajné sily,** ktoré zabezpečujú telemarketing a prijímajú telefonické objednávky a faxy.

4. Odmeňovanie predajných **síl**

- Management preto musí určiť úroveň a jednotlivé zložky efektívneho systému odmeňovania. - fixnú a variabilnú čiastku, diéty a príplatky. Fixná čiastka, t. j. mzda, má uspokojiť potrebu predajcu mať určitý stály príjem. **Variabilná čiastka,** ktorou môže byť provízia, prémie (príplatky za dobrú prácu) alebo podiely na zisku, má stimulovať a povzbudzovať k lepším výsledkom. Diéty slúžia predajcom k náhrade výdajov na dopravu, ubytovanie, stravu a pohostenie. Príplatky obvykle predstavujú sociálne výhody a zahrňujú nemocenské a úrazové poistenie, dôchodkové poistenie a pod.
- Populárne pravidlo uprednostňuje asi 70 % celkového príjmu ako fixnú zložku a zostávajúcich 30 % je rozdelené medzi ostatné pohyblivé zložky. Fixná čiastka odmeňovania je dôležitejšia pre zamestnanca s vysokým pomerom nepredajných aktivít voči predajným a na miestach. Variabilná čiastka odmeňovania je dôležitá tam, kde je predaj nepravidelný alebo kde závisí na iniciatíve pracovníka.
- **Výhoda priamych platov** - zabezpečujú predajným zástupcom istý príjem a tí sú potom ochotnejší venovať sa i nepredajným činnostiam. Na druhej strane však klesá ich aktivita pri obsluhovaní zákazníkov. Z hľadiska firmy znamenajú priame platy jednoduchšiu administratívu a nižší obrat, ktorý predajné sily vyprodukujú. Výhody systémov **provízií** - prilákajú najvýkonnejších predajcov, zabezpečujú väčšiu motiváciu, ale na druhej strane znižujú rozsah kontroly a náklady na kontrolu predaja. Kombinované systémy odmeňovania majú výhody oboch spomínaných systémov a eliminujú ich nevýhody.

Riadenie predajných síl



1. **Získavanie a výber predajných zástupcov**
   - Vychádzajúc aj z požiadaviek zákazníkov /čestný, kvalifikovaný, spoľahlivý, ochotný, .../
   - využitie sprostredkovateľských agentúr, inzerátov a kontaktovaním študentov vysokých škôl.
2. **Skolenie predajných zástupcov**
   - Priemerná dĺžka zácviku je dvadsaťosem týždňov pri firmách s priemyselným tovarom, dvanásť v oblasti služieb a štyri pri firmách so spotrebným tovarom. Doba zaškoľovania sa líši podľa zložitosti úloh, ktoré bude nový predajca plniť, a je závislá i na type osobností, prijatých do obchodnej organizácie. Vo firme IBM sa noví pracovníci podrobujú rozsiahlemu začiatočnému školeniu a každý rok strávia 15 % pracovnej doby ďalším vzdelávaním.
   - Výcvikový program sleduje niekoľko cieľov:
     - predajcovia by mali poznať svoju firmu a musia sa s ňou stotožniť,
     - predajcovia musia poznať produkty svojej firmy,
     - predajcovia musia poznať charakteristiky všetkých zákazníkov i konkurentov,
     - predajcovia musia vedieť, ako tovar účinne ponúkať,
     - predajcovia musia pochopiť štýl práce v teréne a mieru svojej zodpovednosti.
3. **Kontrola predajných zástupcov**

- Firmy sa líšia v tom, ako ďaleko svojich predajných zástupcov kontrolujú. Pokiaľ sú platení províziou, sú väčšinou kontrolovaný menej. Je pravdepodobné, že tí, ktorí dostávajú plat a musia sa venovať určeným zákazníkom, sú pod dohľadom podstatne viac.
- pomocným nástrojom je analýza pracovnej doby a pracovných povinností, ktorá pomáha predajcom pochopiť, ako využívajú pracovnú dobu a akým spôsobom by mohli zvýšiť produktivitu svojej práce. Predajní zástupcovia trávia čas týmito činnosťami:
  - **Príprava:** vyhľadávanie informácií a plánovanie stratégie návštev.
  - **Cestovanie:** pri niektorých profesiách zaberie viac než polovicu pracovnej doby. Tento čas môže byť skrátený použitím rýchlejších dopravných prostriedkov, tým sa však zároveň zvýšia výdavky.
  - **Stravovanie a odpočinok:** istú časť pracovného dňa sa predajca venuje jedlu a odpočinku. Prestávky môžu byť naplánované do doby, kedy je zákazník nedostupný.
  - **Čakanie:** „mŕtvy" čas strávený v čakaniach u zákazníka môže byť využitý k spracovaniu plánu a hláseniu.
  - **Predaj:** čas strávený osobným alebo telefonickým jednaním so zákazníkom.
  - **Administratíva:** čas, ktorý predajca trávi písaním správ, účtovníctvom, pracovnými poradami, rozhovormi s ostatnými členmi firmy o výrobe, dodávkach, účtovaní, priebehu predajov a ďalších záležitostiach.
  - reálny čas venovaný vlastnému predaju tvárou v tvár zákazníkovi môže predstavovať len 25 % z celkovej pracovnej doby.

4. Motivovanie predajných zástupcov

Nutnosť motivovať predajcov vyplýva z nasledovných skutočností:

- Predaj je veľmi často frustrujúcou prácou. Predajcovia pracujú obyčajne sami, ich pracovná doba je nepravidelná a často sa zdržujú mimo domova.
- Väčšina ľudí pracuje oveľa menej, pokiaľ nie sú vhodne motivovaní finančne alebo spoločenským uznaním.
- Predajcovia sú občas zaťažení osobnými problémami, čo sa v osobnom predaji prejaví.

Výskumní pracovníci uskutočnili meranie významnosti rôznych druhov ocenení. Najviac bola hodnotená odmena v podobe platu, nasledovalo povýšenie, osobný rast a pocit dobre vykonanej práce. Najmenej cenené boli obľúbenosť a rešpekt, bezpečie a uznanie.

- Finančné odmeny boli väčšinou oceňované staršími ľuďmi, ktorí dlhšiu dobu zastávajú svoje miesto, a ľuďmi s väčšími rodinami.
- Morálne odmeny (uznanie, obľúbenosť a rešpekt, pocit dobre vykonanej práce) boli viac cenené mladými, slobodnými ľuďmi alebo ľuďmi s malými rodinami a vyšším vzdelaním.
- Veľa firiem stanoví kvóty, ktoré predpisujú, koľko výrobkov majú predajcovia v priebehu roka predať. Odmeňovanie je často viazané na stupeň plnenia takto stanovených kvót.
- Predajné kvóty sú vypracované na základe ročného marketingového plánu. Firma najskôr pripraví odhad predaja. Táto prognóza sa stáva základom pre plánovanie produkcie, počtu pracovníkov a finančných požiadavok. Potom vedenie stanoví pre svoje oblasti územné kvóty, ktoré sú obyčajne vyššie než odhad. Predajné kvóty sú takto stanovené preto, aby donútili manažérov i ostatných pracovníkov predaja k čo najlepším výkonom..
- . Existujú tri školy stanovovania kvót. **Škola vysokých kvót** zastáva stanovisko, že je potrebné stanoviť vyššie kvóty, ako môže

väčšina predajcov splniť, ale také, ktoré sú ešte dosiahnuteľné. Stúpenci tejto školy veria, že vysoké kvóty vyvolajú vyššie úsilie. **Škola miernej kvóty** stanoví také kvóty, ktoré môže dosiahnuť väčšina pracovníkov. Zástancovia tejto školy sa domnievajú, že predajcovia budú považovať kvóty za zodpovedajúce, splnia ich a získajú sebadôveru. **Škola variabilných kvót** je presvedčená, že vzhľadom k individuálnym rozdielom medzi predajcami sa majú stanoviť pre niektorých predajcov kvóty vysoké a pre iných mierne.

- kvóta pre predajcu by mala byť prinajmenšom rovnaká predajnému výkonu predajcu v minulom roku plus určitý zlomok rozdielu medzi predajnými možnosťami danej oblasti a skutočným predajom za tento rok. Čím lepšie reaguje predajca na vonkajší tlak, tým väčší by mal byť tento zlomok.

5. Hodnotenie predajných zástupcov

- **Zdroje informácií - správy o predaji, sťažnosti a reakcie zákazníkov**

Mnoho firiem od svojich predajcov vyžaduje vypracovanie **ročného marketingového plánu oblasti pôsobenia,** v ktorom načrtnú program rozvoja nových obchodných kontaktov a program zvyšovania obchodu s už existujúcimi zákazníkmi. Manažéri predaja sledujú tieto plány, robia odhady a používajú ich ku stanoveniu predajných kvót.

- **Normy pre hodnotenie výkonnosti**

Správy predajných síl spolu s ďalšími pozorovanými poskytujú základný materiál pre hodnotenie predajných síl. Možno ich uskutočňovať niekoľkými spôsobmi, napr. porovnaním súčasnej výkonnosti predajných zástupcov s minulou výkonnosťou. Príklad je uvedený v tab. označ

	1996	1997	1998	1999
1. Čistý predaj produktu A (doláre)	251300,0	253200,0	270000,0	263100,0
2. Čistý predaj produktu B (doláre)	423200,0	439200,0	553900,0	561900,0
3. Celkový čistý predaj (doláre)	674500,0	692400,0	823900,0	825000,0

4. Plnenie kvóty pre produkt A (%)	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Plnenie kvóty pre produkt B (%)	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Hrubý zisk produktu A (doláre)	50260,0	50640,0	54000,0	52620,0
7. Hrubý zisk produktu B (doláre)	42320,0	43920,0	55390,0	56190,0
8. Celkový hrubý zisk (doláre)	92580,0	94560,0	109390,0	108810,0
9 Výdavky na predaj (doláre)	10200,0	11100,0	11600,0	13200,0
10. Pomer výdavkov na predaji k celkovému predaju (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Počet návštev	1675,0	1700,0	1680,0	1660,0
12. Náklady na návštevu (doláre)	6,09	6,53	6,90	7,95
13. Priemerný počet zákazníkov	320,0	324,0	328,0	334,0
14. Počet nových zákazníkov	13,0	14,0	15,0	20,0
15. Počet stratených zákazníkov	8,0	10,0	11,0	14,0
16. Priemerný predaj na jedného zákazníka (doláre)	2108,0	2137,0	2512,0	2470,0
17. Priemerný hrubý zisk na zákazníka (doláre)	286,0	292,0	334,0	326,0

Územie: Middland, predajný zástupca: John Silver

Tabuľka označ. *Formulár pre hodnotenie výkonnosti predajných zástupcov*

Manažér predaja sa z tejto tabuľky môže dozvedieť veľa informácií o predajcovi Johnovi Silverovi Jeho celkový predaj každý rok rástol (riadok 3). To však nemusí zákonite znamenať, že pracuje stále lepšie. Rozpis predaného tovaru ukazuje, že sa mu podarilo zvýšiť predaj produktu B viac ako predaj produktu A (riadok 1 a 2). Podľa jeho kvót na tieto dva produkty (riadok 4 a 5) bol vzrast predaja produktu B dosiahnutý na úkor produktu A. Podľa hrubého zisku (riadok 6 a 7) firma získa viac predajom produktu A ako predajom produktu B. John Silver by mal zvyšovať objem predaja tovaru s nižším ziskom na úkor ziskovejšieho tovaru B. I keď jeho celkový predaj v rokoch 1998 a 1999 vzrástol o 1100 dolárov (riadok 3), hrubý zisk z celkového predaja poklesol o 580 dolárov (riadok 8).

Výdavky na predaj (riadok 9) ukazujú postupný nárast, i keď sa Silverove celkové výdavky vo vzťahu k celkovému predaju zdajú byť pod kontrolou (riadok 10). Rastúci trend výdavkov v dároch sa zdá byť nevysvetliteľný vzrastom počtu kontaktov so zákazníkmi (riadok 11). i keď môže mať vzťah k jeho úspechu pri získavaní nových zákazníkov (riadok 14). Je možné, že kvôli tomu zanedbával svojich súčasných zákazníkov, čo môžeme sledovať na stúpajúcom počte stratených zákazníkov (riadok 15).

Posledné dva riadky ukazujú úroveň a tendencie predaja a hrubého zisku na jedného zákazníka.. Tieto čísla by mali väčší význam, keby mohli byť porovnané s priemermi celej obchodnej spoločnosti. Ak by bol Silverov priemerný hrubý zisk nižší ako priemer celej spoločnosti, mohlo by to znamenať, že sa sústredil na zlých zákazníkov alebo nestrávil dostatok času s každým z nich. Prehľad jeho ročného počtu návštev (riadok 11) ukazuje, že John Silver vykonával možno menší počet návštev za rok ako priemerný predajný zástupca.

	Stupnica významnosti				
	4	3	2	1	0
Bodovanie:	Veľmi dôležité	Dôležité	Menej dôležité	Nedôležité	Bezvýznamné
Ciele, ktoré využívajú pri hodnotení objemu predaja	Objem predaja, ktorý pripadá na jedného predajcu, v korunách.				
	Objem predaja, ktorý pripadá na jedného predajcu, v počte predaných kusov.				
	Objem predaja, ktorý pripadá na jedného predajcu, v počte obslúžených zákazníkov.				
	Pomer objemu predaja terajším a novým zákazníkom, ktorí pripadajú na jedného predajcu.				
Ciele, ktoré hodnotia prenikanie na trh alebo medzi zákazníkov	Počet uzavretých obchodov k počtu kontaktov.				
	Počet novo získaných zákazníkov.				
	Počet zákazníkov, ktorí nakúpili, k počtu zákazníkov, ktorí neprejavili záujem.				
	Počet zákazníkov, ktorí nakúpili, k počtu zákazníkov v danej oblasti.				
	Strata doterajších zákazníkov.				
	Podiel na trhu v danej oblasti.				
	Mestá, v ktorých sa predalo a nepredalo.				
	Počet zákazníkov, ktorí patria do skupiny 20% zákazníkov, na ktorých pripadá 80% predaja v danej oblasti.				
Ciele, ktoré využívajú pri hodnotení marže	Hrubá marža alebo prirážka (predovšetkým v prípadoch, keď predajca robí určité cenové rozlíšenie v účtovaných cenách).				
	Hodnota najnižšej a najvyššej hrubej marže u predávaných výrobkov.				
	Hrubá marža dosahovaná na jeden nákup.				
	Hrubá marža dosahovaná za deň (týždeň, mesiac) vo vzťahu k nákladom na predajcu.				
Ciele, ktoré využívajú pri hodnotení náklady	**Plat (alebo plat plus náklady), ktorý pripadá na tržby alebo na určitý počet predaných kusov tovaru.**				
	Platy + cestovné náklady + príslušné režijné náklady (ktoré sa priamo vzťahujú na predajnú akciu) vzhľadom k tržbám alebo k počtu predaných kusov tovaru.				
	Pomer nákladov na dosiahnuté tržby k tržbám.				
	Náklady za deň./za objednávku				

Príklady administratívnej agendy osobného predajcu

moji klienti

Allianz Slovenská poisťovňa

Por. Číslo	Priezvisko a meno	Telefón a adresa	Referencie	Kontakt dňa	Výsledok	Dôvody odmietnutia

TÝŽDENNÝ PLÁN

Od : _____ DO : _____

Môj osobný cieľ na tento týždeň : .....
.....
.....
.....

Deň	Pondelok	Utorok	Streda	Štvrtok	Piatok	Sobota	Nedeľa
8.00							
9.00							
10.00							
11.00							
12.00							
13.00							
14.00							
15.00							
16.00							
17.00							
18.00							
19.00							
20.00							

Vyhodnotenie pracovného času

Odpracované hodiny spolu :		
Z toho odpracovaných hodín spolu	Jazda autom Rokovania s klientom Prestávky Iné	
Reprezentant :	Dátum :	

Allianz
Slovenská poisťovňa

týždenné hodnotenie :

Činnosti	Množstvo	Poznámky
Telefonáty		
Stretnutie		
Rozpracované zmluvy		
Uzavreté zmluvy		
Predpokladané provízie v tomto týždni	Sk	

Allianz
Slovenská poisťovňa

KNIHA JÁZD

Vodič (meno) .....

Osobné číslo reprezentanta/finančného poradcu .....

ŠPZ .....

Mesiac .....

Dátum	Cieľ cesty alebo iná činnosť	Hodina príchodu	Hodina odchodu	Stav počítadla	Ubehnuté km	Podpis vodiča	Poznámky