

PRODAJALČEV NASVET JE POGOSTO BREZ VREDNOSTI

Strateško ozadje spletne prodaje: kadar so kupcem najpomembnejše (naj)nižje cene in lahek dostop do izdelka, je vlaganje v prodajne odnose le dodaten strošek. | mag. Amadea Dobovišek



Foto: Dreamstime

Če si vaši kupci želijo zlasti nižjih cen, je visoko stroškovna svetovalna prodaja odveč.

Od uspešnih podjetij se pričakuje ustvarjanje vrednosti, ki si jo kupec želi in je zanj pripravljen plačati. Kupcu postaja vse bolj pomembno, kako mu podjetje izdelek proda, kako preprosto si ga lahko pridobi, kakšno podporo mu pri tem podjetje lahko zagotovi in ali podjetje lahko prilagodi izdelek njegovim specifičnim potrebam. Kupci pritiskajo na podjetja z zahtevo po znižanju cen, želijo si vse hitrejšo dobavo, pričakujejo vse več tehnične podpore, prednost dajejo vse večji kakovosti izdelkov in storitev, tako da se podjetja upravičeno sprašujejo, ali se bo seznam zahtev kupcev sploh kdaj končal. Kakšno vrednost kupci sploh hočejo?

Nova segmentacija kupcev:

Najnovejši pogled na razčlenitev razdeli kupce na intrinzične in ekstrinzične. Prvi vidijo vrednost ponudbe izključno v samem izdelku ali storitvi. Osredotočajo se na stroškovne elemente vrednosti, izdelek ali storitev pa jemljejo kot blago, ki je zlahka nadomestljivo s konkurenčno ponudbo. Želijo ugodno ceno izdelka in lahek dostop do njega. Ker je zanje vsa vrednost v izdelku, lahko prodajalci v njihovih očeh dodajo zelo malo vrednosti. Način prodaje zanje pomeni dodaten strošek, ki se mu raje izognejo.

Ekstrinzični kupci pa se osredotočajo tudi na zunanje (ekstrinzične) elemente v vrednostni enačbi. Vrednost zanje ni le v izdelku, temveč v načinu, kako lahko izdelek uporabijo oziroma v podpori in rešitvah pri njegovi uporabi. Prodajno osebje lahko ustvari za kupce, ki prepoznajo vrednost ponudbe tudi zunaj

izdelka, veliko večjo vrednost. Nasvete in pomoč prodajalcev bodo visoko cenili in ne bo jim odveč preživeti čas z njimi v iskanju rešitev, ki bodo prilagojene njihovim potrebam. Ti kupci so pripravljene zgraditi odnos s prodajalci, saj si želijo njihovega razumevanja svojih potreb. Za razliko od intrinzičnih kupcev so za prizadevanja prodajalcev pripravljene plačati višjo ceno.

Ko so bistveni stroški, je odnos nesmiseln

Za kupce prvega tipa je tako primerna transakcijska prodaja s takšnim naborom znanja in veščin prodajalcev, ki najučinkoviteje zagotavljajo cenovno ugoden in lahko dostopen nakup. Ti kupci obravnavajo izdelke svojih dobaviteljev kot blago in v vedenju prodajalcev ne prepoznajo dodanih koristi. Velika trgovska podjetja, ki denimo poslujejo tudi z manjšimi dobavitelji, zavračajo redno in pogosto srečevanje z njihovimi prodajalci. Raje vidijo, če dobavitelj prodajalčevo plačo odšteje od cene izdelka in tako zmanjša stroške nabave. V transakcijski prodaji imajo kupci popolno razumevanje do svojih potreb, prav tako so jim na voljo vse informacije o storitvah in izdelkih, ki si jih želijo kupiti. Odnos s prodajalcem je zato v transakcijski prodaji največkrat nesmiseln.

Povprečno dobičkonosen kupec ne poplača velikega vlaganja v prodajno silo.

Za kupce drugega tipa je primerna t.i. svetovalna prodaja, ki zagotavlja niz takšnega znanja in veščin prodajalcev, ki ustvarjajo dodatne koristi zunaj samega izdelka. Vključuje vzajemno investicijo časa in prizadevanj tako na strani kupca kot prodajalca. Prodajalčevo poslušanje in pridobivanje poslovnega razumevanja sta pomembnejši prodajni veščini kot pa zmožnost prepričevanja k nakupu. Vrednost v svetovalni prodaji je mogoče ustvariti kot pomoč kupcu pri razumevanju njegovih problemov in iskanju rešitev zanje ali pa pri zagovarjanju njegovega interesa znotraj dobaviteljevega podjetja z namenom, da bi kupcu zagotovili pravočasne rešitve ali pa enkratno rešitev, ki odgovarja njegovim posebnim potrebam.

Vse, kar želim, je dobra cena in hitra dostava!

Nekateri dobavitelji mrzlično iščejo pot iz tiranije transakcijske prodaje, vendar je dodana vrednost njihovih prodajalcev pri tem bodisi kozmetična bodisi zelo hitro izčrpana. Preden se podjetja sprijaznijo s pogosto neizbežnim transakcijskim pristopom, skušajo ublažiti cenovne pritiske kupcev z ustvarjanjem razlikovanja svoje ponudbe od konkurenčne. Vendar le redkim zares uspe. Mnoge zamisli tržnikov se izkažejo za dražje, kot so kupci voljni plačati. Narava izdelkov, oziroma kupcev, ki kupujejo transakcijsko, preprosto ne ponuja dovolj vzvodov za ustvarjanje vrednosti in za spremembo pogajalske moči, ki tako ostaja na strani kupcev.

Transakcijska prodaja pokriva čedalje širši spekter kupcev, ne glede na velikost ali panogo. Zanimivo pri tem je, da transakcijsko ne prodajajo samo tradicionalni dobavitelji blaga široke potrošnje, temveč so predmet te prodaje vsi izdelki, ki se med seboj premalo razlikujejo in jih ponujajo številni različni dobavitelji. Kupci se tako celo pri nakupu avtomobila pogosto vedejo transakcijsko. V trgovino vstopijo že odločeni o svoji izbiri in od prodajalca ne pričakujejo nikakršne informacije ali nasveta. Vse, kar si želijo, je dobra cena za avto, ki so si ga izbrali, in čimprejšnja dobava. Zato ne čudi, da lahko čedalje več kupcev avtomobil kupi tudi preko spleta.

Celo ponudniki, ki se ponašajo z bolj diferenciranimi izdelki ali storitvami, se soočajo s pritiski transakcijske narave. Čeprav ima njihova prodajna sila velik potencial ustvarjanja vrednosti za kupca, del kupcev

preprosto odklanja pomoč in podporo prodajalcev. Borzno posredovanje denimo tradicionalno ponuja kar dobre možnosti za diferenciacijo ponudbe preko svetovanja svojih prodajalcev, čeprav ga bolj poučeni in informirani kupci odklanjajo, saj so o storitvah borznega posredovanja na tekočem. Slutiti je mogoče, da bo v prihodnosti vsako podjetje imelo opravka s transakcijskimi kupci, če ne drugače, vsaj za določeno vrsto svojih izdelkov ali storitev.

Rešitev je v cenejših prodajnih kanalih

Na trgu, kjer kupci kupujejo transakcijsko, je lahko posamezno podjetje hitro ob posel, če so njegovi stroški malenkost višji od stroškov konkurentov. Z namenom, da bi ustavilo nadaljnje propadanje vrednosti, se podjetje v takšnem primeru pogosto zateče k nadgradnji svojih prodajnih aktivnosti. Vendar pa neposredna vlaganja v ustvarjanje nove tržne strategije, v najem novih prodajalcev ali v izobraževanje obstoječih pogosto precej bolj povečajo povprečni strošek pridobitve novega kupca, kot pa je povprečna dobičkonosnost tega kupca skozi vse njegovo življenjsko obdobje. Najbolj pomembno pri tem je, da ti kupci ne potrebujejo visoke stroškovne svetovalne prodaje, temveč cenovno najugodnejši izdelek in preprost dostop do njega.

Zmagovita formula transakcijskega prodajnega pristopa leži v zmanjševanju ali celo izločanju odvečnih stroškov iz prodajnega procesa, kar zagotavlja dobro sklenjeno kupčijo v oči kupca. Skladno s tem obstaja nekaj načinov, kako se izogniti transakcijskim pritiskom:

- **Ustvarjanje nove vrednosti:** Podjetje mora resnično izumiti nekaj povsem novega, s čimer bo lahko v oči kupcev razločevalo svojo ponudbo od konkurenčne na merljiv način. To je seveda izredno težko, saj bo podjetje ustvarilo vrednost samo, če bodo koristi za kupca večje od stroškov podjetja za zagotavljanje te vrednosti. Tudi če podjetje ustvari novost, bo ta imela zaradi hitrega posnemanja pri konkurenci kratko življenjsko dobo in podjetje se bo spet znašlo v transakcijski dilemi, vendar tokrat še z večjim stroškovnim bremenom.
- **Prilagoditev situaciji z nižanjem stroškov:** Pri tem ne gre za ustvarjanje dodanih koristi za kupca, temveč za znižanje stroškov njegovega nakupa. Nižanje cene sicer ustvarja vrednost za kupca, ampak hkrati znižuje ponudnikov dobiček in marže. Podjetje zato potrebuje čim bolj okleščeno stroškovno strukturo, kar pomeni odstranitev vseh tistih stroškov, ki jih lahko odstrani. Prodorna podjetja bodo šla celo tako daleč, da bodo bistveno skrčila svojo prodajno silo in si prihranke razdelila z zadovoljnimi kupci. To lahko storijo tako, da prodajo izpeljejo preko stroškovno ugodnejših kanalov. Znan je Dellov primer, ki je z razvojem neposredne prodaje prek telefonskega naročanja zmanjšal prodajne stroške za petnajst odstotkov.
- **Elektronsko poslovanje** je naslednja možnost, ki so jo s pridom izrabila že mnoga podjetja pri izboljšanju svojega transakcijskega položaja. Ponuja izredne prihranke tako za prodajalca kot za kupca, saj se skoraj popolnoma izogne vsem prodajnim stroškom. Kupcu, ki mu je pomembna intrinzična vrednost, je izdelek bolje prodati telefonsko ali elektronsko, saj mu je cenovno ugoden in udoben nakupni proces bolj pri srcu kot prodajalčev nasvet. Če podjetje v okviru navedenih primerov ne more ustvariti resnične vrednosti za kupca in hkrati ujeti nekaj te vrednosti tudi v svojo korist, je najbolje, kar lahko stori, da izstopi s trga. ■

Mag. Amadea Dobovišek, MBA, je direktorica Publi Una, svetovalnega podjetja za strateško trženje in avtorica knjige Strateško vodenje prodaje.