



Nakupno vedenje kupca inovativnega izdelka in izzivi prilagajanja prodajnih aktivnosti

Tina Povše*
Tina Vukasović**

Povzetek: Članek opisuje izzive, s katerimi se soočajo mnoga inovativna podjetja, ki poskušajo uspešno lansirati nove izdelke na tržišče. Glede na obstoječe raziskave, ki potrjujejo, da velik delež na novo lansiranih izdelkov komercialno ne uspe, je namen raziskave raziskati, na kakšne načine lahko organizacija uspešno prispeva k uspešnosti izdelka predvsem prek aktivnosti prodajne službe oz. natančneje prodajnega osebja, ki opravi prvi stik s kupci. Njihova naloga je pri inovativnejših izdelkih še kompleksnejša, saj se tovrstna prodaja razlikuje od običajne, obenem pa zahteva tudi dobro razumevanje, kako se kupci vedejo in kako razmišljajo.

Kredibilne izkušnje na tem področju ima prodajno osebje slovenskih podjetij, ki je v izvedeni raziskavi podalo svoj pogled, mnenja in izkušnje o načinu prodaje inovativnih izdelkov in kako se ta razlikuje od prodaje izdelkov, ki so na trgu že znani.

Ključne besede: inovativen izdelek, nakupno vedenje, načini prodaje, prodajno osebje

JEL: M31

Challenges of adapting sales activities to the purchase behaviour of the customer of an innovative product

*tina@dispono.si

**prof. dr., DOBA Business School Maribor;
International School for Social and
Business Studies Celje; University of
Primorska, Faculty of Management Koper
tina.vukasovic@net.doba.si

DOI 10.32015/JIBM.2021.13.2.2

©Copyrights are protected by = Avtorske
pravice so zaščitene s Creative Commons
Attribution-Noncommercial 4.0 International
License (CC BY-NC 4.0) / Creative Commons
priznanje avtorstva-nekomercialno 4.0
mednarodna licenca (CC BY-NC 4.0)

Journal of Innovative Business and Management
ISSN 1855-6175

Summary: Paper describes the challenges faced by many innovative companies trying to successfully launch new products on the market. According to existing research, which confirms that a large proportion of newly launched products fail commercially, in addition to the basic characteristics of the new product, the purpose of the thesis is to explore how the organisation can successfully contribute to product success mainly through sales activities or more precisely the sales staff who makes the first contact with customers. Their task is even more complex with more innovative products, as this type of sales is different from the usual, and at the same time requires a good understanding of how customers behave and how they think.

The sales staff of Slovenian companies has credible experience in this area, and in the conducted research, they gave their views, opinions and experiences on the way of selling innovative products and how it differs from the sale of products that are already known on the market.

Keywords: innovative products, purchasing behaviour, sales methods, sales staff

Uvod

Uspešno lansiranje novih izdelkov¹ je eden najpomembnejših delov strategije rasti razvojne organizacije. Novi izdelki zagotavljajo dodatne vire prihodkov, saj podjetju omogočajo večjo prodajo obstoječim strankam, privabljanje novih strank ali vstop na nove trge. Razvoj izdelkov pa je lahko draga in dolgotrajna dejavnost, zato prinaša tveganje in nagrado. Za uspeh morajo podjetja slediti strukturiranemu procesu razvoja in zagona.

Problem članka predstavljajo specifike in izzivi prodaje inovativnega izdelka, še posebno tehnološkega. Organizacije pogosto ne vedo, kako se na koncu razvojne poti lotiti lansiranja izdelka na trg. Tudi potem ko ta proces uspe oz. steče, se večkrat soočajo s težavami na prodajnem področju. Poznavanje specifik nakupnega odločanja kupcev inovativnih izdelkov je zato bistvena podlaga za organizacijo prodajnih aktivnosti, ki skupaj s pravilno izbrano metodo prodaje in kakovostnim prodajnim kadrom vpliva na uspešnost prodaje.

Vplivi na nakupno odločanje, kot so npr. družbeni, psihološki in osebni (Potočnik, 2002, str. 112), so pomemben dejavnik, ki nam pomaga ugotoviti in razumeti, zakaj in kako se kupec v določenih primerih obnaša enkrat tako in drugič drugače. Predvidevamo, da lahko pri inovativnih izdelkih pričakujemo specifične vplive in pojave vedenja, ki jih v poglavju tudi opredelimo. Tipičen primer predstavlja ugotovitev, da se inovativen izdelek večkrat opredeli kot izdelek, ki povzroča tesnobo. Njena posledica je lahko odpor do novega izdelka, zato lahko potrdimo, da so poleg vseh ostalih, opredeljenih, lahko npr. tudi subjektivni psihološki dejavniki zelo pomembni pri nakupnem odločanju (Castano, Kacker in Sujana, 2008, v Huang in drugi, 2020). Tretji del teoretičnega dela smiselno nadaljuje poznavanje specifik vedenja kupcev inovativnih izdelkov in izzive vedenja, s katerimi se srečuje prodajno osebje v organizaciji. Da je uspešno plasiranje novega izdelka na trg najbolj odvisno od prodajne službe, nam potrjujejo tudi raziskave, ki ugotavljajo, da zaposleni v prodajni službi podjetja igrajo pomembno vlogo pri vplivanju na prodajo novo plasiranega izdelka ciljnim kupcem (Choffray in Lillien 1984; Cooper in Kleinschmidt, 1988; Di Benedetto, 1999, v Kamel, Rochford in Wotruba, 2003). Tudi pri njihovem delu prepoznamo in opredelimo izzive, s katerimi se soočajo, bodisi kot posledico nakupnega vedenja ali pa organizacije prodajne funkcije v organizaciji. Ustvarjalen, inovativen in inteligenten prodajni pristop do kupcev, katerim skušamo predstaviti pomembnost in vrednost novega izdelka, že nakazuje na razlike v izvajanju prodajnih aktivnosti. Nazadnje opredelimo tudi večšine, po katerih lahko prepoznamo uspešne prodajnike.

Namen raziskave je raziskati in opredeliti prodajne izzive, s katerimi se soočajo organizacije, natančneje njihovo prodajno osebje, ki ponuja inovativen izdelek. Izziv se nanaša predvsem na odnos na relaciji kupec-prodajalec oz. prodajni predstavnik, kjer prepoznamo specifike, ki jih bomo teoretično opredelili in raziskali v prodajnih oddelkih slovenskih inovativnih podjetij.

Razumevanje inovativnega izdelka in inovativnosti v organizaciji

Opredelitev in pomen inovativnosti in razvoja inovativnih izdelkov

Inovacija kot proces je skupek konceptov, ki se sčasoma zlijejo, izboljšajo in vnovič izboljšajo, dokler optimalen nabor značilnosti kupcu ne prinese ravno prave vrednosti za ceno, ki jo je pripravljen in zmožen plačati, kar prodajalcu prinese dobiček. Serijski inovatorji vedo, da prva iskra inovacij, čeprav je v tem trenutku prepričljiva, le redko odraža končni izdelek, ki uspešno prodre na trg (Smith in drugi, 2013, str. 7).

Po definiciji OECD lahko inovativen izdelek opredelimo kot uvedbo blaga ali storitve, ki je nova ali bistveno izboljšana glede na njene značilnosti ali predvideno uporabo. To vključuje pomembne izboljšave tehničnih specifikacij, komponent in materialov, vključene programske opreme, prijaznosti do uporabnika ali drugih funkcionalnih lastnosti (OECD/Eurostat, 2005).

Inovativen izdelek zajema uvedbo povsem novih izdelkov ali zamenjavo z izboljšanimi lastnostmi (npr. proizvodnja oblačil iz ekološkega bombaža), uvedbo novih ali izboljšanih komponent v

¹ V članku uporabljamo tako pojem izdelek kot pojem produkt in ju obravnavamo kot sopomenki.

obstojećih proizvodnih linijah (GPS-naprava na jadrnici), uporabo nove programske opreme pri izdelkih, s pomočjo katere se izboljša uporabna vrednost proizvoda. Tudi storitve spadajo v kategorijo inovativnega izdelka, pri katerih pa je bistveno, da izboljšajo kakovost in pristop do kupca (Stanovnik in Kavaš, 2019, str. 13).

Tržniki razvrščajo inovacije na tri glavne načine, in sicer glede na vrsto inovacije oz. stopnjo sprememb, ki jih povzročajo v naših vzorcih porabe, glede na ugodnosti, ki jih ponujajo, in širino inovacij, ki se nanaša na paleto novih in različnih uporab, ki jih določen izdelek ponuja (Hoyer in MacInnis, 2007, str. 425).

Trženjska opredelitev inovativnega izdelka se večkrat enači z novim izdelkom in storitvami (Bodlaj, 2009, str. 59), zato se bomo v nadaljevanju članka utemeljitve bolj oprli na obstoječo trženjsko definicijo. Agencija Booz, Allen in Hamilton nove izdelke opredeli kot (Kotler, 2004, str. 349, v Bodlaj 2009, str. 59):

- nove izdelke v svetovnem merilu - novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg;
- novo skupino izdelkov - novi izdelki, ki podjetju omogočijo, da prvič nastopi na trgu, ki že deluje;
- dodatke k obstoječim skupinam izdelkov - novi izdelki v skupini izdelkov, ki jih podjetje že izdeluje (novi okusi, nove velikosti embalaže itd.);
- izboljšave in predelave obstoječih izdelkov - boljše delovanje izdelkov ali večja vrednost izdelka v očeh kupca;
- vnovično pozicioniranje - usmeritev izdelkov, ki jih podjetje že izdeluje, na nove trge ali nove tržne segmente;
- znižanje stroškov - novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški.

Vloga uvajanja inovativnih izdelkov na trg je zelo pomembna, kar nakazujejo rezultati različnih raziskav, navedenih v članku, ki potrjujejo močno povezavo med uspešnostjo na trgu in novimi proizvodi. Vse hitrejši razvoj svetovnih trgov, spremembe na trgu in hitra rast konkurence pa tudi nemalokrat ustvarjajo priložnosti in potrebe po nenehnem spremljanju idej in znanja znotraj in zunaj organizacije ter spreminjanju znanja v uspešne izdelke in storitve.

Z lansiranjem novih izdelkov si organizacija omogoča osvajanje novih tržišč ter ohranja in povečuje svoj tržni delež na obstoječih trgih. Pri zrelejših in bolj uveljavljenih izdelkih inovativne modifikacije dejavnikov, kot so sprememba dizajna in uvajanje novih različic modela, prilagajanje uporabe potrošniku in izboljševanje kakovosti, ustvarjajo konkurenčno rast prodaje, ki tako ne temelji zgolj na cenovni komponenti. Tehnologija ima pogosto pomembno vlogo pri omogočanju novih možnosti izdelkov in izboljševanju starih, še posebno, kadar staro tehnologijo uporabljamo na nove načine. Ni pa inovativen izdelek povezan samo s tehnologijo, saj inovacija sama ni omejena samo na otipljive izdelke. Veliko primerov rasti z inovacijami lahko najdemo v storitvah, celo prvi računalnik je bil uporabljen za podporo pri načrtovanju in logistiki pekarn znanega britanskega ponudnika gostinskih storitev J. Lyons and Co. leta 1951 (Tidd in Bessant, 2018, str. 3-4).

Potrebe strank se nenehno spreminjajo. Nekega dne bodo stranke morda potrebovale točno tisto, kar ponujamo, naslednji dan pa bodo morda potrebovale kaj drugega. Inovatorji napovedujejo spremembe na trgu in ponujajo rešitve, še preden ljudje sploh ugotovijo, da jih potrebujejo. Dolgoročno zadovoljevanje potreb kupcev je torej povezano z našo pripravljenostjo po zadovoljevanju teh potreb (Tredgold, 2018).

Potrebe na trgu zadovolji izdelek z jasno opredeljenimi značilnostmi, s katerimi podjetje ustvarja in sporoča višjo potrošniško vrednost ter tako vpliva na pozitivno naklonjenost potrošnikov in na njihov odziv na inovativni izdelek. Med te značilnosti uvrščamo (Rogers, 2003, str. 15):

- **relativno prednost** (sposobnost novega izdelka, da bolje ustreza potrebam potrošnikov v primerjavi z drugimi izdelki, ki so trenutno na trgu),
- **kompatibilnost** (v kolikšni meri je inovacija zaznana kot skladna z obstoječimi vrednotami, preteklimi izkušnjami in potrebami potencialnih kupcev, ki prvi sprejmejo inovacijo),
- **zapletenost** (v kolikšni meri je inovacija zaznana kot težko razumljiva in uporabljena),
- **možnost preizkusa izdelka** (v kolikšni meri je inovacijo mogoče preizkusiti v omejenem obsegu),
- **opaznost** (v kolikšni meri so rezultati inovacije vidni drugim).

Organizacijam kljub prilagajanju procesov velikokrat ne uspe popoln prodor z inovativnim izdelkom. Po nekaterih študijah 40-90 % inovativnih izdelkov propade (Gourville, 2006), čeprav pogosto ponujajo veliko izboljšav v primerjavi z obstoječimi izdelki. Razlogov je lahko veliko. Izhajajo lahko iz organizacije ali njenega okolja, v članku pa se osredotočimo na tiste, ki se nanašajo na vedenje kupcev in prodajni proces oz. prodajno osebje.

Raziskovanje nakupnega vedenja kupcev in aktivnosti prodajnega osebja pri prodaji inovativnih izdelkov

Končni tržni uspeh podjetij, ki uvajajo nove izdelke, je velikokrat rezultat velikih predhodnih vlaganj inovativne organizacije, vendar pa samo velik vložek ne zagotovi uspeha. Inovacije se ne prodajajo same, kar žal mislijo številni inovatorji, tehnologi, prodajno osebje in ostali deležniki, ko pride do lansiranja inovativnih izdelkov na trg. To prepričanje je zmotno, saj se hitro širjenje in sprejem inovacije v praksi zgodi zelo redko, ravno nasprotno, večina inovacij se razširi presenetljivo počasi (Rogers, 2003).

Kljub visoki stopnji neuspeha in tveganju pa podjetja želijo razvijati in uspešno lansirati nove izdelke, saj so ti nujni za rast in preživetje podjetja kljub dejstvu, da tržno neuspešen izdelek ustvarja podjetju veliko finančno breme (Sharma in Sagar, 2018). Inovacije so torej tiste, ki nudijo rešitve za številne najbolj izzivalne probleme na svetu, prodaja teh inovacij pa pooseblja ustanovno vizijo, vzpostavi želeni učinek in sproži resno rast. Svet potrebuje podjetnike in inovatorje, ki morajo znati svoje inovacije tudi odlično prodati (Smith in drugi, 2013, str. 4).

Prilagajanje spremembam je ključno v vseh vidikih proučevanja nakupnega vedenja kupcev in aktivnosti organiziranja prodajnega osebja. Spremembe namreč povzročajo odpor na vseh ravneh organizacije in odnosov. Ljudje sicer podpirajo inovacije, dokler jih ne prizadenejo, potem pa se jim velikokrat uprejo, zato večje spremembe nosijo s seboj večje tveganje (Stanovnik in Kavaš, 2019, str. 94). Koncept odpora do inovacij je težko opredeliti, pritrđimo pa lahko, da odpor predstavlja negativen odziv na inovacije zaradi tega, ker uvaja spremembe v kupčevem stanju zadovoljstva - status quo ali ker je v nasprotju z obstoječimi prepričanji, ki jih ima kupec, zato je odpor neke vrste način, na katerega se potrošniki odzovejo na nove ali izboljšane izdelke, ki prihajajo na trg, kakršni koli že so (Ram in Sheth, 1989).

Prepoznavanje glavnih ovir, ki ustvarjajo odpor potrošnikov do inovacij, in predlaganje tržne strategije za premagovanje teh ovir je bistveno predvsem zato, ker se večina gospodarskih korporacij sooča z visoko stopnjo neuspeha novih izdelkov. Izzivi, povezani z odporom, povzročajo odzive in aktivnosti na strani kupca in prodajalca, poglavitno pa je, da je spreminjanje oz. vplivanje na vedenje kupcev ena od glavnih nalog prodajnega osebja. Nov izdelek kupce že zaradi svoje narave prisili, da spremenijo svoje vedenje (Gourville, 2006).

Razumevanje vedenja kupca, postopkov in metod, ki jih kupci uporabljajo pri nakupu izdelkov, je ena od osnov pri prodaji novih izdelkov, ki večkrat zahtevajo drugačne pristope, spremembe v komunikaciji, prodajnih postopkih. To znanje je zlasti pomembno za prodajno osebje, saj uspešno prodajo inovativnega izdelka pogosto izvajajo posamezniki s specifičnimi veščinami.

Obvladovanje prodajnih izzivov inovativnega izdelka

Uspešno lansiranje novega izdelka prodajnemu osebju zahteva enako visoko raven ustvarjalnosti, energije in vodstvenega vpogleda kot uvedba izdelka na trg. Zato morajo menedžerji natančno proučiti dejavnike, na katerih temelji uspešen začetek prodaje novega izdelka v prodajnem oddelku podjetja in spremljati posvojitev izdelka med prodajnim osebjem (Atuahene-Gima, 1997). Menedžerji bi morali prodajalce obravnavati kot prve notranje kupce, da bi se prepričali v popolno podporo svojih prodajnih timov (Sharma in Sagar, 2018, str. 309). Ker ti pogosto nimajo ustrezne podpore, naletimo na mnoge ovire, ki vplivajo na uspešno prodajo.

Literatura o prodaji novega izdelka navaja notranje in zunanje izzive. Notranji izzivi so notranji za prodajno okolje, zunanji izzivi so zunanji za prodajno okolje, medtem ko se organizacijski izzivi nanašajo na tiste dejavnike, ki nastanejo zaradi organizacijskih politik, ljudi in postopka pri

opravljanju njihovih vsakodnevnih dejavnosti (Schmitz in Ganesan, 2014, v Sharma in Sagar, 2018, str. 293).

Proučevanje v tem poglavju temelji na aktivnostih, ki jih lahko izvaja organizacija kot podporni člen prodajnemu osebju in obratno ter na individualnih aktivnostih ali vedenju prodajnega osebja, ki vodijo k pozitivnemu učinku na prodajne rezultate, kar pozitivno vpliva na uspeh celotne organizacije. Gledano širše je seveda uspeh novega izdelka skupek vseh elementov trženjskega koncepta (izdelek, cena, trg, promocija), naš cilj pa je raziskati predvsem, kaj lahko stori organizacija, predvsem njeno vodstvo, da dobro podpre in/ali poskrbi, da prodajno osebje čim bolj učinkovito dosega svoje rezultate pri prodaji novega izdelka ter s tem pomaga pri premostitvi ovir v prodajnem procesu.

Nekaj ključnih izzivov, iz katerih izhajajo pozitivni učinki na prodajno osebje in uspešno rast prodaje novega izdelka, opredelita Sharma in Sagar (2018, str. 291-310) iz indijskega inštituta za tehnologijo v Delhiju. Povzela sta ključne izzive pri prodaji izdelkov v sektorju informacijske in komunikacijske tehnologije ter povzela aktivnosti na organizacijskem nivoju, ki vplivajo na uspešnost prodajnega osebja:

- uravnotežen nadzor nad prodajnim osebjem, ki je ključnega pomena za spremljanje in redno dajanje povratnih informacij o aktivnostih, vendar prevelik nadzor lahko tudi škodi osebni in poslovni rasti prodajalcev;
- izobraževanje prodajnega osebja o naravi novega izdelka in o prilagojenih postopkih prodaje, namenjenih izboljšanju prodajnih veščin, izobraževanju o specifikacijah novih izdelkov, učenju novih veščin in tehnik, razumevanju tržne dinamike (Atuahene-Gima, 1997).

Sharma in Sagar (2018) kot izziv navajata tudi organizacijsko spopadanje z vedenjskimi in psihološkimi ovirami, s katerimi se srečuje prodajno osebje, kot so npr. nesprejemanje novega izdelka, nemotiviranost, nesposobnost učenja, negativna miselnost - na vse navedeno se lahko do neke mere vpliva z izobraževanjem, nadzorom in aktivnostmi, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

Tudi druge raziskave navajajo, da so vlaganja v zaposlene, predvsem na področju izobraževanja in organiziranja nenehne podpore v prodajnem procesu, pomemben dejavnik za učinkovito prodajo (Ahearne, 2019). Nadzor mora za pozitiven učinek temeljiti na rezultatih in prodajalcem omogočati pametnejše delo, tako da njihov trud, vložen v prodajo novega izdelka, pozitivno vpliva na dojetanje in prodajo novih izdelkov (Ahearne in drugi, 2010). Študije kažejo, da podjetjem ne uspe vedno prilagoditi svojega nadzora na način, da bi prodajalci prejeli ustrezne spodbude in nagrade za prodajo (Atuahene-Gima, 1997; Hultink in Atuahene-Gima, 2000). Nadzor je treba izvajati na način, da povečuje učinkovitost prodajalca in njegov pozitiven odnos do prodaje izdelka, da bi ustvaril prodajne namene in povečal uspešnost novega izdelka. Prodajni menedžerji naj se poskušajo upreti skušnjavi, da bi se pri uvajanju novega izdelka zanašali na normativni pritisk. Subjektivne norme niso le manj učinkovite pri ustvarjanju prodajnih namenov, ampak tudi zmanjšujejo pozitiven vpliv na prodajalce in njihovo samoučinkovitost (Fu in drugi, 2010).

Tudi prodaji naklonjena kultura organizacije v aktivnostih, kot so npr. kakovostni odnosi, pravilne vrednote, ki jih zagovarja, in dobre navade prodajalcev, ki jih spodbuja, pomaga prodajnemu osebju prepoznati vedenja, ki so zaželena in ki vodijo k uspehu. Na te načine spodbujamo zdravo konkurenco med prodajnim osebjem, zvišujemo raven njihovega zaupanja v proces in izdelek, spodbujamo jih k nenehnemu učenju in razvoju, izboljšujemo komunikacijo in sodelovanje itd.

Na ravni prodajnega osebja so pomembne tudi določene kompetence, ki vplivajo na uspeh posameznega prodajalca, izpostavimo pa predvsem pomen dolgoročne usmerjenosti kot rešitev za uspešno spopadanje z izzivi oz. kot potencialen vpliv, ki ga ima tudi na organizacijski ravni. Dolgoročno usmerjene organizacije cenijo prihodnje dosežke (Hofstede in Minkov, 2010, v Hohenberg in Homburg, 2016, str. 109), zato so večkrat katalizator sprememb in ustvarjajo nove priložnosti tudi z inovacijami. Te organizacije spodbujajo tudi enako miselnost prodajnega osebja, jih podpirajo pri dolgoročnih aktivnostih s prihodnjimi potenciali, ki bodo prinesle pozitivne rezultate, namesto da bi jih ovirale na račun kratkoročnih donosov.

Žal pa razmere v vseh inovativnih organizacijah ne potrjujejo naklonjenosti vodstva dolgoročni usmerjenosti in organski rasti z inovativnimi izdelki. Zanimiva je ugotovitev raziskave vodstvenega osebja o dolgoročni usmerjenosti, v kateri so ugotovili, da bi se kar 80 % vodilnih odpovedalo dolgoročni vrednosti, ki jo prinašajo inovativni izdelki, če bi na ta način lahko dosegli svoj cilj glede kratkoročnega zaslужka. Ugotovitev je povsem nasprotna s kompetenco o dolgoročni usmerjenosti, ki se zahteva od prodajnega osebja, na koncu pa se večkrat izkaže, da ta bistvena kompetenca manjka vodstvenemu kadru v podjetju (Ahearne, 2019). Kar se torej predlaga iz ugotovitve te raziskave, je, da morata miselnost o dolgoročni usmerjenosti najprej usvojiti vodilni in srednji menedžment, da se lahko nato implementira tudi na prodajno osebje, vodstvo in organizacija pa morata biti prodajnemu osebju za vzor.

Na individualni ravni prodajalca so izzivi povezani s podporo organizacije, nekaj pa tudi s kompetencami, ki jih ima. Ko so prodajalci zavezani novemu izdelku in se trudijo za prodajni uspeh, se pri tem vseeno srečujejo z mnogimi individualnimi ovirami oz. vzroki, ki so razlog, da niso vedno navdušeni nad prodajo novega izdelka. Nekatere ponazori tudi literatura, ki bolj podrobno opisuje specifične dejavnike, ki vplivajo na individualno nepripravljenost prodajalcev za prodajo. Izhaja iz raziskav organizacijske, industrijske in socialne psihologije, trženja, teorije organizacije in upravljanja s človeškimi viri. Povzetek raziskav navaja razloge oz. dejavnike, ki vplivajo na nepripravljenost prodajalcev za prodajo radikalno novih izdelkov. Ti dejavniki so izziv za vse menedžerje in neprestano se trudijo, da bi jih premostili in zmanjšali. Mednje spadajo (Kauppila in drugi, 2010, str. 310-312):

- strah (bolj, kot je prodajalca strah neuspeha, zavrnitve, kazni - slabši rezultat - večja je njegova zadržanost do prodaje);
- pomanjkanje zavezanosti ciljem organizacije (nižja zavezanost ciljem organizacije in manjše zadovoljstvo prodajalca pri delu povzroča večjo zadržanost do prodaje);
- zavezanost vzpostavljenim odnosom s kupci (pretirana zavezanost vzpostavljenim odnosom s strankami spodbuja nenaklonjenost do prodaje);
- nizka samoučinkovitost prodajalca (nižja, kot je prodajalčeva lastna učinkovitost pri prodaji, večja je njegova zadržanost);
- nejasna vloga prodajalca oz. zaznana pomanjkanje informacij v zvezi z delom (bolj nejasno vlogo, kot ima prodajalec, večja je njegova nenaklonjenost prodaji in obratno).

Zgoraj navedeni dejavniki so skupek ugotovitev članka avtorjev, ki so proučevali nenaklonjenost prodajalcev prodaji radikalno novih izdelkov, zato njihovih ugotovitev ne posplošujemo na vse nove inovativne izdelke. Kljub temu pa bomo v kvantitativni analizi lahko ugotavljali vzporednice in preverili pravilnost tudi na vzorcu prodajnega osebja v slovenskih inovativnih podjetjih, ki ne ponujajo samo radikalno novih proizvodov, ampak ustrezajo tržni opredelitvi novih oz. inovativnih izdelkov.

Prodajanje inovativnega izdelka zahteva določene ravni prilagajanja organizacije, prodajnih postopkov in prodajnega osebja glede na mnoge izzive, ki pretijo v organizaciji in zunaj nje.

Metodologija in vzorec raziskave

Metodologija raziskave

Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, podatki so zbrani s spletnim anketiranjem. Metoda anketnega vprašalnika (dopisno in elektronsko spraševanje 1ka.si) je bila izvedena na vzorcu slovenskih podjetij, ki tržijo inovativen izdelek, opredeljen tudi po tržni opredelitvi, ki ga enači z novim izdelkom. Anketiranje je potekalo v obdobju od 7. 5. 2021 do 25. 5. 2021. Uporabljene so bile naslednje statistične metode in orodja: izračun frekvenc in deležev, opisne statistike in srednje vrednosti, koeficient asimetrije in koeficient sploščenosti (normalnost porazdelitve podatkov), Sign test, MS Excel za oblikovanje grafov, program SPSS za analiziranje podatkov.

Vprašalnik je sestavljen na podlagi proučitve razpoložljive literature, delno tudi subjektivno. Zajema sklop vprašanj s tematiko, nanašajočo se na poglavje nakupnega vedenja in izzivov prodaje inovativnega izdelka. Pri odgovorih je možno tudi podajanje odgovorov na petstopenjski Likertovi lestvici. Spletni vprašalnik smo razdelili na šest sklopov:

1. sklop: vprašanja o anketirančevih izkušnjah v prodaji;

2. sklop: opredelitev o izkušnjah v prodaji inovativnih izdelkov oz. izdelkov široke potrošnje (na trgu znan izdelek);
3. sklop: uporabljeni načini prodaje izbranega izdelka in njihova uspešnost pri prodaji;
4. sklop: lastnosti prodajnega osebja;
5. sklop: lastnosti kupcev in prepoznavanje vedenja kupcev;
6. sklop: sociodemografske značilnosti anketirancev.

Že v prvem sklopu so anketiranci morali opredeliti svoje izkušnje s prodajo, bodisi s prodajo izdelka široke potrošnje (že znanega) bodisi s prodajo inovativnega (na trgu novega) izdelka. V okviru izbire so odgovarjali na vprašanja o načinih prodaje, prodajnih postopkih, izkušnjah, opažanjih o vedenju kupcev teh izdelkov ter o lastnostih in veščinah prodajnega osebja.

Vzorec raziskave

V raziskavi je sodelovalo 127 anketirancev, na anketo pa je v celoti odgovorilo 105 anketirancev. Rezultati, predstavljeni v nadaljevanju, temeljijo na vzorcu 105 ustreznih rešenih anketnih vprašalnikov. Anketirali smo prodajno osebje ali s prodajo povezane osebe v slovenskih srednje velikih in manjših podjetjih iz lastnih poslovnih povezav ter nekaterih zagonskih podjetjih, ki so sodelovala v projektu Start up Slovenija (Spar). S prodajo povezane osebe smo vključili zato, ker pri zagonskih inovativnih podjetjih večkrat naletimo na zelo majhen tim, ki deluje na vseh področjih poslovanja.

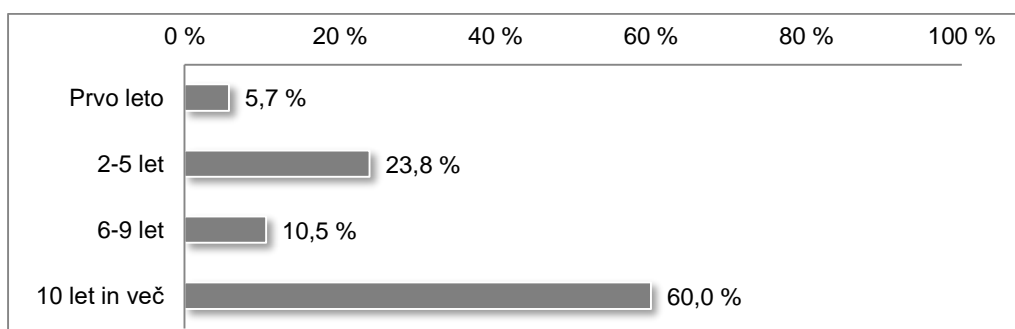
Dobro polovico vzorca (53,3 %) predstavljajo moški, ženske predstavljajo 46,7 % vzorca. Največji delež v vzorcu (35,2 %) predstavljajo anketiranci v starostni skupini od 41 do 50 let, sledi delež tistih v starosti od 31 do 40 let, ki predstavljajo dobro četrtino (26,7 %). V najmanjših deležih so v vzorcu zastopani najmlajši, stari do 30 let (17,1 %, frekvenca je 18), in najstarejši, stari 51 let in več (21,0 %, frekvenca je 22). Približno tretjinski delež vzorca (33,3 %) predstavljajo anketiranci z zaključeno srednjo šolo in anketiranci z univerzitetno izobrazbo (32,4 %). Z najmanjšim deležem so v vzorcu zastopani anketiranci z zaključenim magisterijem ali doktoratom (10,5 %, frekvenca je 11).

Rezultati raziskave

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave.

Izkušnje s prodajo inovativnih izdelkov in na trgu znanih izdelkov ter tipologija kupcev

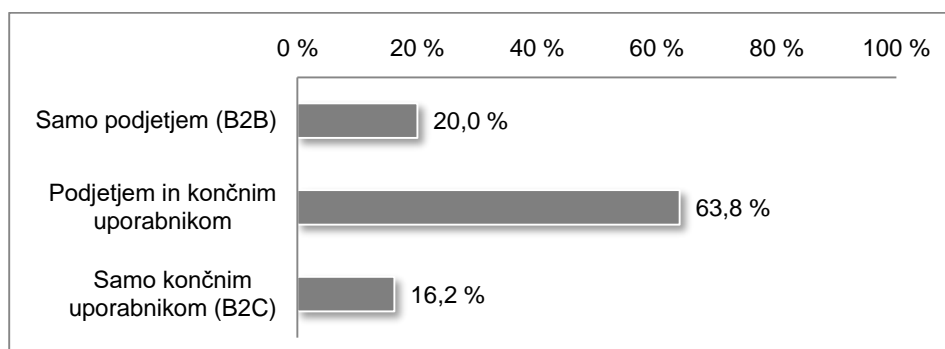
Naslednji grafi prikazujejo časovno opredelitev izkušenj anketirancev v prodaji ter opredelitev kupcev in tržišč.



Graf 1: Izkušnje prodajnega osebja na področju prodaje (Koliko let ste zaposleni na področju prodaje?)

Vir: Lastno delo (2021)

Večina anketiranih (60,0 %) je na področju prodaje zaposlenih 10 let in več, slaba četrtnina (23,8 %) pa 2-5 let. Večino vzorca torej predstavljajo prodajalci, ki imajo 10 ali več let delovnih izkušenj v prodaji.



Graf 2: Predstavitev tipologije kupcev (Komu prodajate?)

Vir: Lastno delo (2021)

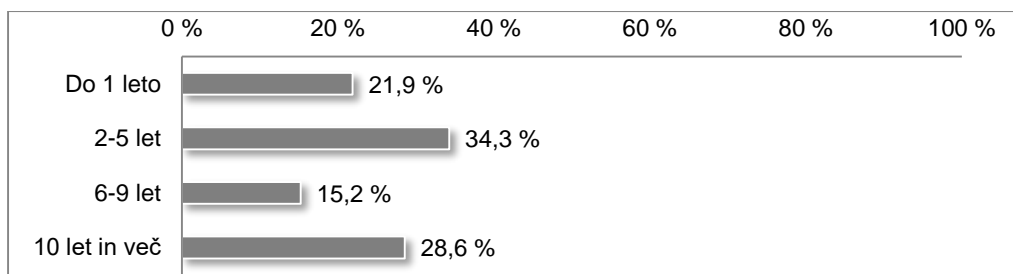
Večina anketiranih prodaja podjetjem in končnim uporabnikom (63,8 %). Najmanjši delež anketiranih v vzorcu prodaja samo končnim uporabnikom (16,2 %, frekvenca je 17). Večino vzorca torej predstavljajo prodajalci, ki imajo izkušnje s prodajo tako podjetjem kot končnim uporabnikom.

Slaba polovica anketiranih (48,6 %) prodaja tako na domači kot tuji trg, skoraj enak delež anketiranih (47,6 %) pa prodaja le na domačem trgu. Le nekaj anketiranih (frekvenca je 4) prodaja samo na tuji/mednarodni trg. Večino vzorca torej predstavljajo prodajalci z izkušnjami v prodaji na domačem trgu, medtem ko ima približno polovica vzorca izkušnje s prodajo na tujem trgu.

Večina anketiranih (64,8 %) prodaja velikemu številu stalnih/rednih kupcev (31 in več). Anketirani z manjšim številom kupcev, katerim prodajajo, predstavljajo približno 35 % vzorca. Tistih, ki prodajajo najmanj stalnim/rednim kupcem (do 10 kupcem), je 12 (11,4 %), najmanj (frekvenca je 8) pa je tistih, ki prodajajo od 21 do 30 stalnim/rednim kupcem (7,6 %).

Največji delež anketiranih (44,1 %) prodaja velikemu številu novih kupcev, tj. 31 in več, medtem ko slaba tretjina (31,4 %) prodaja najmanjšemu številu novih kupcev, tj. do 10. Približno četrtnina anketiranih (24,5 %) prodaja od 11 do 30 novim kupcem (frekvenca je 25).

Izkušnje s prodajo inovativnih izdelkov in na trgu znanih izdelkov

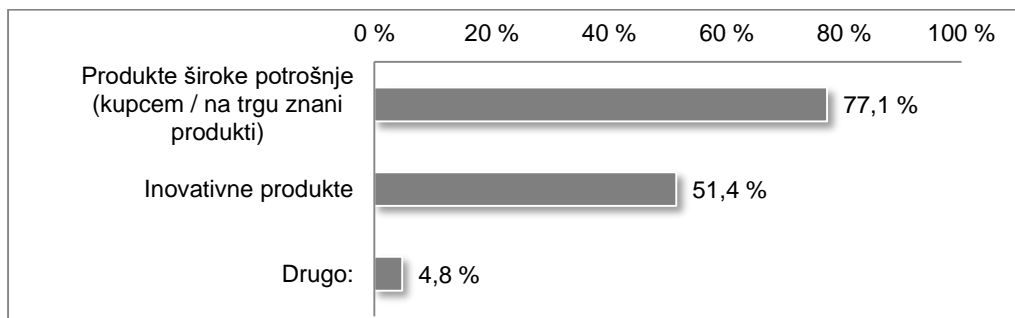


Graf 3: Koliko imate vseh izkušenj s prodajo/lansiranjem inovativnih izdelkov na trg?

Vir: Lastno delo (2021)

Največji delež, dobra tretjina anketiranih (34,3 %), ima 2-5 let izkušenj s prodajo/lansiranjem inovativnega izdelka na trg. Sledi delež tistih (28,6 %) z največ, tj. 10 let in več, tovrstnimi izkušnjami. Najmanjši delež v vzorcu predstavljajo tisti anketirani, ki imajo izkušnje s prodajo/lansiranjem inovativnega izdelka na trg 6-9 let (15,2 %, frekvenca je 16).

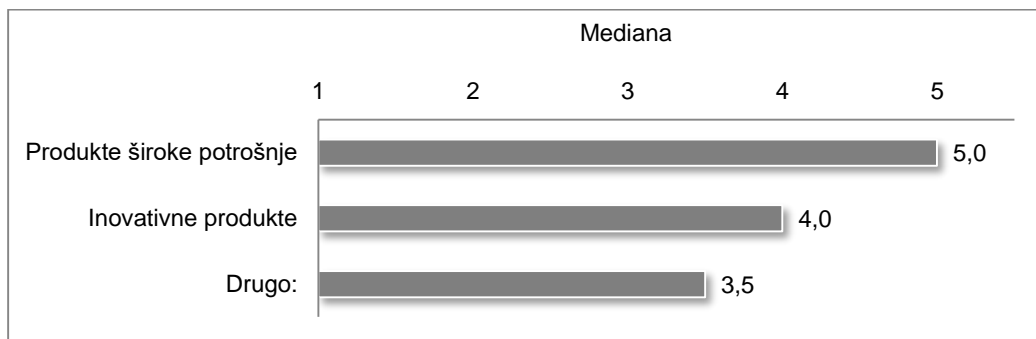
Specifike prodaje glede na vrsto izdelkov



Graf 4: Kakšne vrste izdelkov ste kadar koli v svoji karieri že prodajali?

Vir: Lastno delo (2021)

Večina anketiranih (77,1 %) ima v svoji karieri izkušnje s prodajo na trgu znanih izdelkov, medtem ko ima dobra polovica anketiranih (51,4 %) izkušnje s prodajo inovativnih izdelkov. Pet anketiranih je navedlo izkušnje z drugo vrsto izdelkov, in sicer: s storitvami (frekvenca je 2), gradnjo (frekvenca je 1), telekomunikacijami (paketi, aplikacije ...) (frekvenca je 1) in veleprodajo nasploh (frekvenca je 1).



Lestvica odgovorov: 1 - nikoli ... 5 - zelo pogosto

Graf 5: Kako pogosto prodajate?

Vir: Lastno delo (2021)

Ker podatki niso približno normalno porazdeljeni (kar smo preverili z izračunom koeficienta asimetrije in koeficienta sploščenosti), predstavljamo rezultate ustrezne srednje vrednosti - mediane. Anketirani izdelek široke potrošnje v povprečju prodajajo zelo pogosto (Me = 5), inovativen izdelek in druge (frekvenca je 4) izdelke pa v povprečju pogosto (Me = 4).

Specifike oz. izzivi med procesom prodaje glede na vrsto izdelkov

Preglednica 1: Specifike prodaje oz. prodajni izzivi na trgu znanih izdelkov

<i>Lastnosti prodaje PŠP</i>	M	<i>Lastnosti prodaje IP</i>
Lažja prodaja (zahteva mojo običajno pozornost)	3,9	Težja prodaja (od mene zahteva večjo pozornost)
Kupce v nakup prepričam hitro	3,7	Kupce v nakup prepričujem dlje časa
V prodajo vložim malo truda	4,9	V prodajo vložim veliko truda
Kupci izdelka ne zavračajo (ga poznajo)	3,2	Kupci izdelek zavračajo (ga ne poznajo)
Kupci že imajo potrebo po izdelku	3,0	Potrebo kupcev po izdelku ustvarjam na novo
Prodajni trg že obstaja	3,0	Prodajni trg moram še ustvariti/poiskati
Kupci produkta že obstajajo	3,0	Kupce produkta moram še ustvariti/poiskati
Na dolgi rok lahko dosežem manjšo rast poslovanja	4,3	Na dolgi rok lahko dosežem večjo rast poslovanja
Prodajni postopki/aktivnosti so ustaljeni	3,8	Prodajni postopki/aktivnosti se spreminjajo/prilagajajo
Potrebujem standardna znanja/veščine prodaje	4,1	Potrebujem specifična znanja/veščine prodaje
Kupci se o produktu že sami izobrazijo	3,7	Kupce moram o produktu izobraziti
Ni mi potrebno vplivati na mišljenje kupcev o produktu	4,5	Moram vplivati na mišljenje kupcev o produktu
Uspeh prodaje je predvidljiv	3,8	Uspeh prodaje je nepredvidljiv

Lestvica odgovorov: 1 - zelo lažja prodaja PŠP ... 4 - enaka ... 7 - zelo težja prodaja PŠP

Vir: Lastno delo (2021)

Po mnenju anketiranih prodaja na trgu znanega izdelka (PŠP) v povprečju izstopa z naslednjimi lastnostmi: v prodajo vložim veliko truda, kupci izdelka ne zavračajo (ga poznajo), kupci že imajo potrebo po izdelku, prodajni trg že obstaja, kupci izdelka že obstajajo, moram vplivati na mišljenje kupcev o produktu, uspeh prodaje je nepredvidljiv.

Rezultat kaže, da anketirani prodajalci v določeni meri prodajo na trgu znanih izdelkov ocenjujejo že bolj z značilnostmi prodaje inovativnega izdelka, vsak od njih oceni svoje delo kot težko. Kljub temu v nadaljevanju dokažemo, da prodaja inovativnega izdelka vseeno izstopa.

Preglednica 2: Specifike prodaje oz. prodajni izzivi inovativnega izdelka

<i>Lastnosti prodaje PŠP</i>	Me	<i>Lastnosti prodaje IP</i>
Lažja prodaja (zahteva mojo običajno pozornost)	6,0	Težja prodaja (od mene zahteva večjo pozornost)
Kupce v nakup prepričam hitro	6,0	Kupce v nakup prepričujem dlje časa
V prodajo vložim malo truda	6,0	V prodajo vložim veliko truda
Kupci izdelka ne zavračajo (ga poznajo)	5,0	Kupci izdelek zavračajo (ga ne poznajo)
Kupci že imajo potrebo po izdelku	5,0	Potrebo kupcev po izdelku ustvarjam na novo
Prodajni trg že obstaja	5,0	Prodajni trg moram še ustvariti/poiskati
Kupci produkta že obstajajo	5,0	Kupce produkta moram še ustvariti/poiskati
Na dolgi rok lahko dosežem manjšo rast poslovanja	6,0	Na dolgi rok lahko dosežem večjo rast poslovanja
Prodajni postopki/aktivnosti so ustaljeni	5,5	Prodajni postopki/aktivnosti se spreminjajo/prilagajajo
Potrebujem standardna znanja/veščine prodaje	6,0	Potrebujem specifična znanja/veščine prodaje
Kupci se o produktu že sami izobrazijo	6,0	Kupce moram o produktu izobraziti
Ni mi potrebno vplivati na mišljenje kupcev o produktu	6,0	Moram vplivati na mišljenje kupcev o produktu
Uspeh prodaje je predvidljiv	5,0	Uspeh prodaje je nepredvidljiv

Lestvica odgovorov: 1 - zelo lažja prodaja inovativnega izdelka ... 7 - zelo težja prodaja inovativnega izdelka

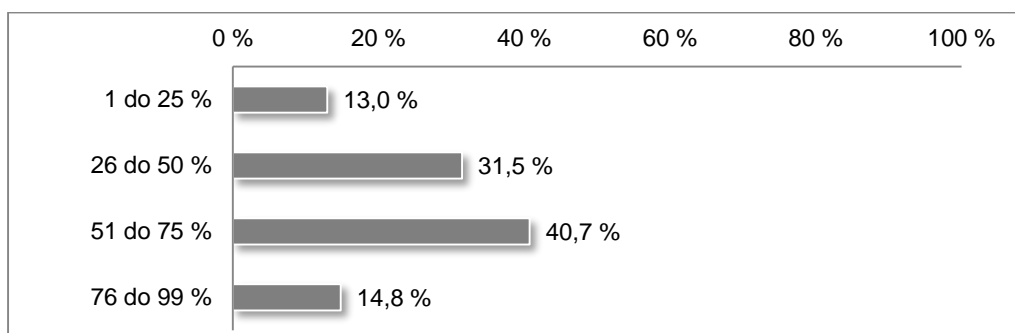
Vir: Lastno delo (2021)

Ker podatki niso približno normalno porazdeljeni (kar smo preverili z izračunom koeficienta asimetrije in koeficienta sploščenosti), predstavljamo rezultate ustrezne srednje vrednosti - mediane.

Po mnenju anketiranih prodaja inovativnega izdelka v povprečju izstopa po vseh analiziranih lastnostih: težja prodaja (od mene zahteva večjo pozornost), kupce v nakup prepričujem dlje časa, v prodajo vložim veliko truda, kupci izdelek zavračajo (ga ne poznajo), potrebo kupcev po izdelku ustvarjam na novo, prodajni trg moram še ustvariti/poiskati, kupce izdelka moram še ustvariti/poiskati, na dolgi rok lahko dosežem večjo rast poslovanja, prodajni postopki/aktivnosti se spreminjajo/prilagajajo, potrebujem specifična znanja/veščine prodaje, kupce moram o produktu izobraziti, vplivati moram na mišljenje kupcev o produktu, uspeh prodaje je nepredvidljiv.

Rezultat kaže, da anketirani prodajalci prodaje inovativnega izdelka po nobeni lastnosti ne ocenjujejo enako kot prodaje na trgu znanega izdelka.

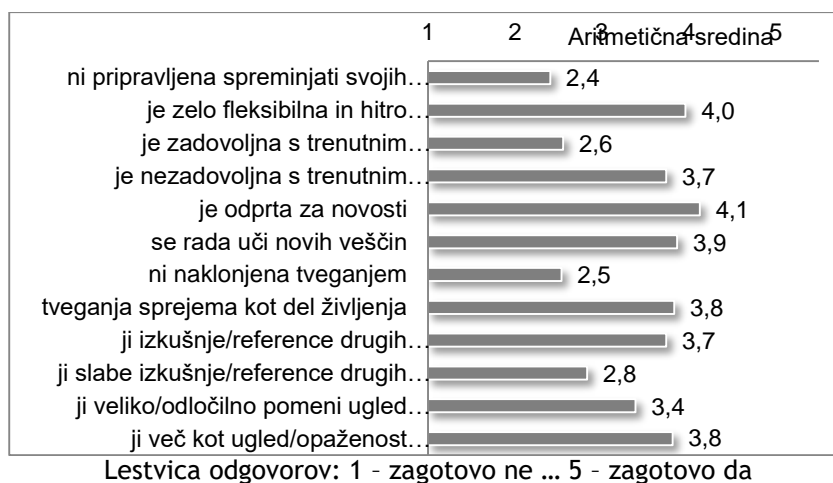
Prepoznavanje vedenja in pojava odpora do na novo lansiranih inovativnih izdelkov



Graf 6: Prepoznavanje odpora kupcev do novih/inovativnih izdelkov

Vir: Lastno delo (2021)

Največji delež anketiranih (40,7 %) se je že srečal z odporom do novih/inovativnih izdelkov pri 51-75 % kupcev, slaba tretjina (31,5 %) se je z odporom že srečala pri 26-50 % kupcev. Pri najmanjšem oz. največjem deležu kupcev se je z odporom srečal manjši delež anketiranih (13,0 % oz. 14,8 %, frekvenca je 7 oz. 8).



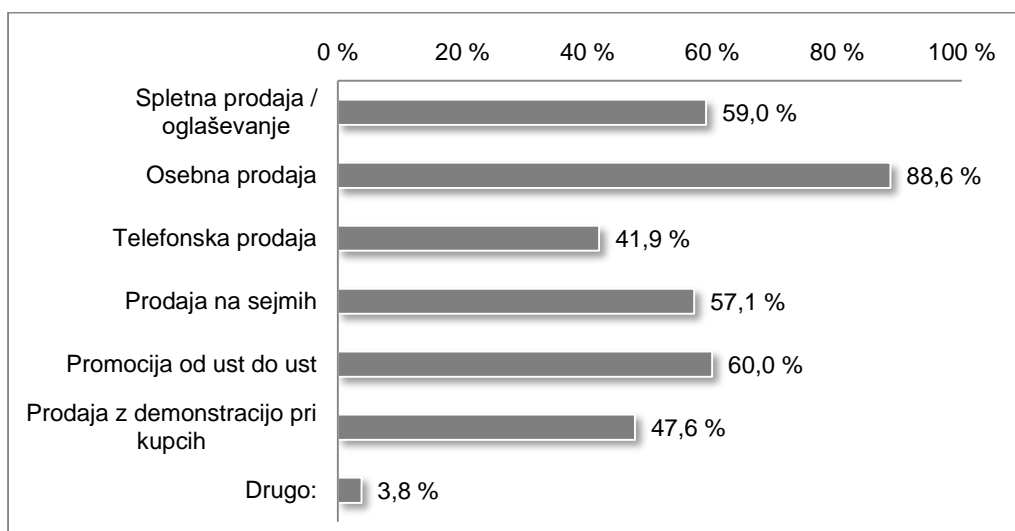
Graf 7: Verjetnost odločitve (glede na vedenje) potencialnega kupca za nakup inovativnega izdelka

Vir: Lastno delo (2021)

Iz grafa 7 je razvidno, da se bo najverjetneje v povprečju »verjetno da« za nakup inovativnega izdelka odločila oseba, ki je odprta za novosti ($M = 4,1$), je zelo fleksibilna in hitro prilagaja svoje navade ($M = 4,0$), se rada uči novih veščin ($M = 3,9$), tveganja sprejema kot del življenja ($M = 3,8$), ji več kot ugled/opaznost izdelka na trgu pomeni uporabnost ($M = 3,8$), je nezadovoljna s trenutnim izdelkom, ki ga uporablja ($M = 3,7$), ji izkušnje/reference drugih zagotavljajo varnost nakupa ($M = 3,7$) itd.

Za nakup inovativnega izdelka se bo v povprečju »verjetno ne« odločila oseba, ki ni pripravljena spreminjati svojih ustaljenih navad ($M = 2,4$), ni naklonjena tveganjem ($M = 2,5$) ali je zadovoljna s trenutnim izdelkom, ki ga uporablja ($M = 2,6$).

Načini prodaje in specifikne prodajnih metod inovativnih izdelkov in izdelkov široke potrošnje

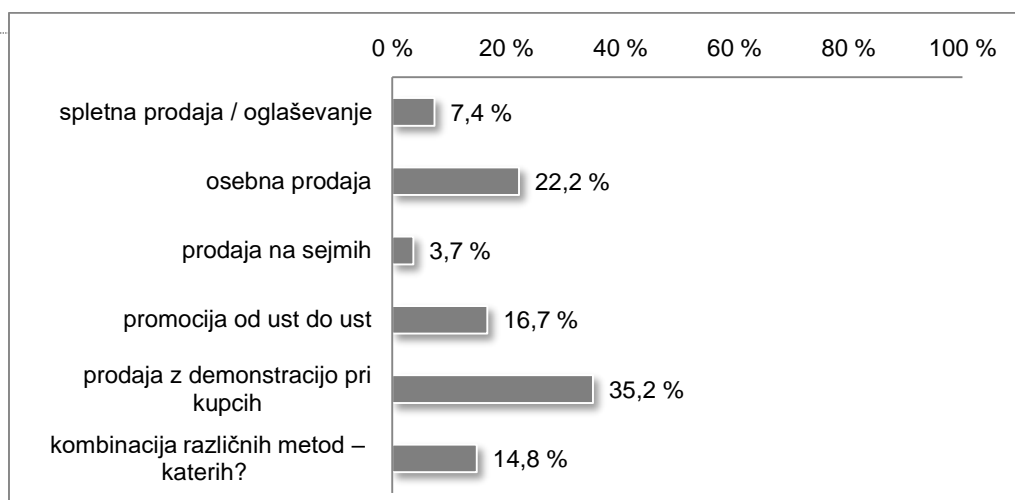


Graf 8: Opredelitev pogostosti uporabe posameznih načinov prodaje

Vir: Lastno delo (2021)

Večina anketiranih je v svoji karieri že uporabljala osebno prodajo (88,6 %). Prav tako je večji delež anketiranih v svoji karieri že uporabljal promocijo od ust do ust (60,0 %), spletno prodajo/oglaševanje (59,0 %) in prodajo na sejmih (57,1 %). Štirje anketirani so navedli svoje izkušnje tudi z drugimi vrstami prodaje, in sicer (povsod je frekvenca 1): e-poštni marketing, prek portalov/združenj, prek znancev in na neformalnih dogodkih, prodajna služba.

Anketirani večino načinov prodaje v povprečju uporabljajo pogosto, in sicer: osebno prodajo ($M = 4,1$), promocijo od ust do ust ($M = 3,7$), spletno prodajo/oglaševanje ($M = 3,7$), prodajo z demonstracijo pri kupcih ($M = 3,6$). V povprečju anketirani občasno uporabljajo telefonsko prodajo ($M = 3,1$) in prodajo na sejmih ($M = 2,9$).



Graf 9: Učinkovitost posameznih načinov prodaje inovativnega izdelka

Vir: Lastno delo (2021)

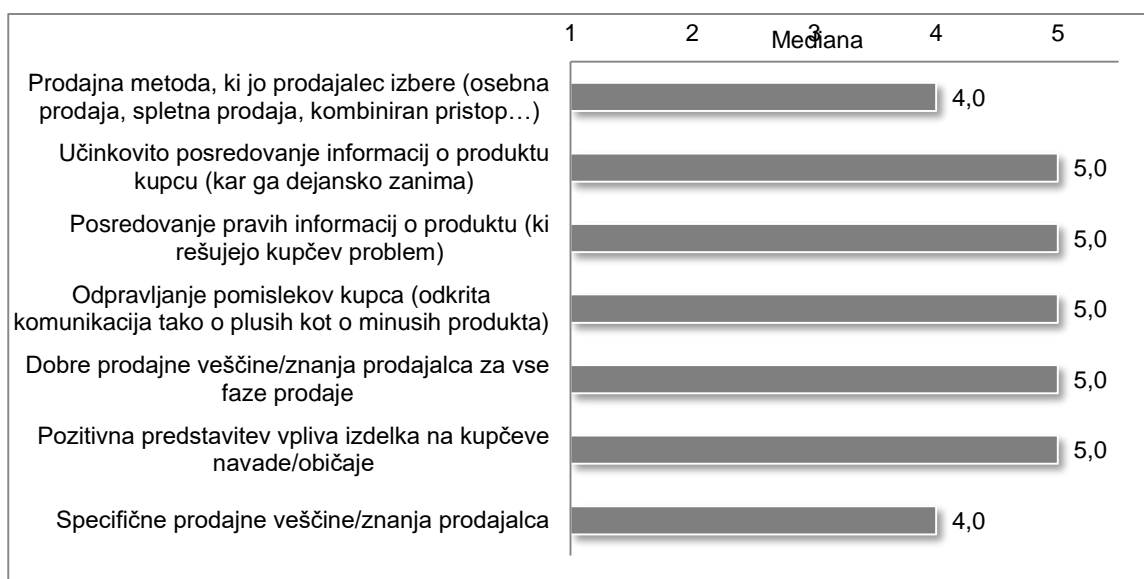
Največji delež anketiranih, kot najbolj učinkovit način prodaje inovativnega izdelka izbere prodajo z demonstracijo pri kupcih (35,2 %), sledi osebna prodaja (22,2 %) in kombinacija različnih metod (14,8 %).

Raziskava potrdi, da več kot tretjina anketiranega prodajnega osebja meni, da je prodaja z demonstracijo najučinkovitejši način prodaje inovativnega izdelka. Tovrsten način prodaje omogoča kupcem zbrati vtise, obenem pa prodajalcem omogoča posredovati bolj informativne in prilagojene prikaze izdelka, ki lahko privedejo do ugotovitve, da se inovacija bolje prilagaja njihovim potrebam, s čimer se povečuje pripravljenost kupca za nakup in izboljša njihovo sposobnost oz. prepoznavanje večje vrednosti pri razlikovanju in primerjanju s konkurenčnimi izdelki (Boleslavsky in drugi, 2016, str. 2). Kljub rezultatu pa je treba poudariti, da je še vedno pomembno, da podjetja prodajno osebje usposablja za razumevanje in premagovanje ovir pri prodaji novega izdelka, ne pa da se zanašajo zgolj na uspešnost demonstracij. Na koncu je vedno prodajno osebje tisto, ki sklene posel (Steenburgh in Ahearne, 2018, str. 94), zato menimo, da so ključni del tudi pri demonstracijah, kjer z osebnim pristopom vplivajo na kupce, jih izobražujejo, prepoznajo njihove težave, jih poslušajo in zberejo informacije, na podlagi katerih se odločijo za prodajni pristop.

Anketirance smo povprašali tudi o razlogih, zakaj se jim zdi izbira demonstracije, kombinirana z osebno prodajo, najbolj smiselna. Podali so nekaj zanimivih odgovorov, ki jih predstavimo v nadaljevanju. Poudarjajo, da demonstracija omogoča kredibilnejšo predstavitev inovativnega izdelka potencialnim kupcem. V fazi prvih predstavitev izdelka je izjemno pomembno, da predstavimo in dokažemo ključne lastnosti in prednosti novega izdelka. Kupec o novem produktu sprva pogosto dvomi, s potencialnim nakupom tvega, obenem pa pogosto tudi veliko investira, zato je sploh pri radikalno novih inovacijah pametno, da kupci delovanje vidijo na lastne oči, ker si rešitev, ki je še nikoli niso zasledili, lažje predstavljajo, hkrati pa jo lahko tudi sami preizkusijo. Demonstracija lahko pospeši postopek sprejemanja izdelka, obenem pa nam v relativno hitrem času daje neposredne povratne informacije o inovativnem produktu, ki so v zgodnjih fazah prodaje za organizacijo izjemno pomembne in podlaga za nadaljnje izboljšave.

Kljub naštetemu pa demonstracija ni popolna brez osebne prodaje oz. osebnega stika. Anketiranci poudarijo, da slednji omogoča graditi kakovostnejši odnos z večjo možnostjo vzpostavljanja zaupanja v prodajalca in posledično tudi v izdelek. Glede na raziskavo o pomembnosti spremljanja kupčevega vedenja osebni stik omogoča tudi, da nenehno spremljamo in ocenjujemo kupčevo sprejemanje izdelka, izvemo lahko, kaj ga zanima, katere lastnosti izdelka moramo poudariti, kakšne pomisleke ima kupec o produktu, lažje ocenimo, kdaj kupec potrebuje dodatne spodbude in ali pravilno reagiramo, kadar opazamo vedenja, ki vplivajo na zavračanje izdelka.

Prodajni postopek inovativnega izdelka



Lestvica odgovorov: 1 - sploh ne vpliva ... 5 - zelo vpliva

Graf 1: Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. Vpliv lastnosti prodajnega postopka na uspešnejšo prodajo inovativnega izdelka

Vir: Lastno delo (2021)

Ker podatki niso približno normalno porazdeljeni (kar smo preverili z izračunom koeficienta asimetrije in koeficienta sploščenosti), predstavljamo rezultate ustrezne srednje vrednosti - mediane.

Anketirani za večino lastnosti prodajnega postopka ocenjujejo, da v povprečju zelo vplivajo na boljšo prodajo inovativnega izdelka ($Me = 5$), preostali dve lastnosti po njihovem mnenju v povprečju vplivata na boljšo prodajo inovativnega izdelka ($Me = 4$). V povprečju se kot najpomembnejša lastnost kaže »dobre prodajne veščine/znanja prodajalca za vse faze prodaje« ($Me = 5$, SD je med vsemi najnižji, vrednost je 0,570).

Testiranje hipotez in sinteza ugotovitev s teoretičnim delom

V raziskavi smo testirali tri hipoteze. Prva se nanaša na razlike v prodaji med na trgu s potrošnje in inovativnimi izdelki, druga na prepoznavanje specifičnega vedenja kupcev inovativnih izdelkov in tretja na vpliv načinov prodaje inovativnega izdelka na tržno uspešnost izdelka.

Hipoteza 1: Prodaja inovativnega izdelka, ki je nov na tržišču, se razlikuje od prodaje na trgu znanih (uveljavljenih) izdelkov.

Anketiranci so ocenjevali, v kolikšni meri določena lastnost odraža bodisi inovativen izdelek bodisi na trgu znan izdelek. Že predstavljeni rezultati v preglednici 1 in preglednici 2 so pokazali, po katerih lastnostih anketiranci ocenjujejo, da izstopa prodaja na trgu znanega izdelka ter po katerih lastnostih ocenjujejo, da izstopa prodaja inovativnega izdelka.

Ugotovili smo, da anketirani prodajalci prodaje inovativnega izdelka po nobeni lastnosti ne ocenjujejo enako kot prodaje na trgu znanih izdelkov, ampak v vseh primerih kot težjo. Ker vsi podatki, vključeni v analizo, niso približno normalno porazdeljeni, smo z neparametričnim Sign

testom preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med oceno težavnosti prodaje na trgu znanih izdelkov in oceno težavnosti prodaje inovativnih izdelkov.

Preglednica 3: Preverjanje H1: ugotavljanje razlik v težavnosti prodaje na trgu znanih izdelkov in inovativnih izdelkov

	P
Q11a IP: Lažja prodaja (zahteva mojo običajno pozornost) - Q10a PŠP: Lažja prodaja (zahteva mojo običajno pozornost)	0,000
Q11b IP: Kupce v nakup prepričam hitro - Q10b PŠP: Kupce v nakup prepričam hitro	0,002
Q11c IP: V prodajo vložim malo truda - Q10c PŠP: V prodajo vložim malo truda	0,001
Q11d IP: Kupci izdelka ne zavračajo (ga poznajo) - Q10d PŠP: Kupci izdelka ne zavračajo (ga poznajo)	0,001
Q11e IP: Kupci že imajo potrebo po izdelku - Q10e PŠP: Kupci že imajo potrebo po izdelku	0,001
Q11f IP: Prodajni trg že obstaja - Q10f PŠP: Prodajni trg že obstaja	0,001
Q11g IP: Kupci izdelka že obstajajo - Q10g PŠP: Kupci izdelka že obstajajo	0,001
Q11h IP: Na dolgi rok lahko dosežem manjšo rast poslovanja - Q10h PŠP: Na dolgi rok lahko dosežem manjšo rast poslovanja	0,134
Q11i IP: Prodajni postopki/aktivnosti so ustaljeni - Q10i PŠP: Prodajni postopki/aktivnosti so ustaljeni	0,015
Q11j IP: Potrebujem standardna znanja/veščine prodaje - Q10j PŠP: Potrebujem standardna znanja/veščine prodaje	0,017
Q11k IP: Kupci se o produktu že sami izobrazijo - Q10k PŠP: Kupci se o produktu že sami izobrazijo	0,001
Q11l IP: Ni mi treba vplivati na mišljenje kupcev o produktu - Q10l PŠP: Ni mi treba vplivati na mišljenje kupcev o produktu	0,052
Q11m IP: Uspeh prodaje je predvidljiv - Q10m PŠP: Uspeh prodaje je predvidljiv	0,000

Vir: Lastno delo (2021)

Rezultat kaže (preglednica 3), da se prodaja inovativnega izdelka (IP) res statistično značilno razlikuje ($p < 0,05$) od prodaje na trgu znanega izdelka (PŠP) v skoraj vseh analiziranih lastnostih (dve izjemi sta označeni rdeče). Na osnovi ugotovitev in predstavljenih rezultatov H1 potrdimo.

Na operativni ravni podjetja je torej prodaja področje, kjer so razlike najbolj očitne. Medtem ko za obstoječe na trgu znane izdelke velja, da kratkoročno prinašajo denar (kratkoročni cilji), ustvarjajo večji tržni delež, ustvarjajo rezervo za primer gospodarskega upada, zagotavljajo denar za razvoj naslednje generacije izdelkov in so na splošno bolj predvidljivi, so novi izdelki vir prihodnjih dobičkov, zamenjajo obstoječe izdelke, ustvarjajo večji delež prihodka, nove segmente strank, vendar so nepredvidljivi glede prihodnjega uspeha (Van der Borgh, 2012). Vse naštetu lahko potrdimo tudi z našo raziskavo, nadaljnje razlike, ki smo jih ugotovili, pa se nanašajo predvsem na delo prodajnega osebja, ki mora v prodajo inovativnih izdelkov vložiti bistveno več truda, celoten prodajni postopek pa za nove izdelke zahteva drugačno razporeditev časa in mora premagati različne ugovore in ovire v primerjavi s tradicionalnim pristopom (Steenburgh in Ahearne, 2018). Raziskava potrjuje tudi razlike z vidika prodajalca. Pri prodaji na trgu znanih izdelkov prodajalec bolje ve, kdo so njegovi potencialni kupci, ki potrebujejo naš izdelek in zakaj ga potrebujejo (Schreier-Fleming, 2016), medtem ko pri inovativnih izdelkih ni vedno tako. To velja še zlasti takrat, kadar govorimo o tehnološko naprednejših izdelkih, ko prodajalci svoje kupce iščejo na novo, vstopajo na nove trge in ne nazadnje tudi šele ustvarjajo potrebo svojih kupcev, zato nam pri prodaji kar precej teh izhodišč ostane ne definiranih, vključno s končnim uspehom oz. uspešno komercializacijo na trgu.

Hipoteza 2: Učinkovito soočanje s specifično prepoznanim nakupnim vedenjem potrošnika inovativnega izdelka zvišuje uspešnost lansiranja in prodaje inovativnega izdelka.

Anketiranci so ocenjevali, pri kolikšnem deležu kupcev so se že srečali z odporom do novega izdelka (en možen odgovor). Odpor je običajno vedenje oz. odziv kupcev, ki se včasih upirajo sprejemanju novosti, ker je preprosteje ali se zdi bolje, če še naprej uporabljajo znan izdelek ali storitev.

Že rezultati, prikazani na grafu 6, so predstavili, da se največji delež anketiranih sreča z odporom pri 51-75 % kupcev ali vsaj pri 26-50 % kupcev. Po mnenju anketirancev se z učinkovitimi prodajnimi pristopi in aktivnostmi ter veččinami prodajalcev lahko z odporom učinkovito soočamo, bistveno pa

je, da najprej odpor prepoznamo kot specifično nakupno vedenje potrošnika. Na osnovi ugotovitev in predstavljenih rezultatov H2 potrdimo.

Odpor prepoznamo kot enega najpogostejših oz. poglobitvenih razlogov, zakaj se kupci ne odločajo za nakup novih inovativnih izdelkov. Pojavi se zaradi različnih razlogov, ki izvirajo bodisi iz značilnosti inovacije bodisi iz značilnosti kupcev (Abbas in drugi, 2017), prispeva pa h končnemu neuspehu inovacije, kjer vsaj enemu od treh na novo lansiranih izdelkov ne uspe kljub predhodnim raziskavam in načrtovanju (Cooper, 2020).

Dodatno smo preverili tudi različne lastnosti oz. vedenja kupcev ter kako verjetno bi po njihovem mnenju takšen potencialni kupec kupil inovativen izdelek (kar so ocenjevali z lestvico ocen od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni »zagotovo ne« in ocena 5 pomeni »zagotovo da«). Rezultati, predstavljeni na grafu 7, kažejo, da se bo najverjetneje za nakup inovativnega izdelka odločila oseba, ki je odprta za novosti, je zelo fleksibilna in hitro prilagaja svoje navade, se rada uči novih veščin, tveganja sprejema kot del življenja, ji več, kot ugled/opaznost izdelka na trgu pomeni uporabnost izdelka, je nezadovoljna s trenutnim izdelkom, ki ga uporablja, ji izkušnje/reference drugih zagotavljajo varnost nakupa. Na osnovi ugotovitev lahko potrdimo, da specifično vedenje potrošnika vpliva na nakupno odločitev po inovativnem izdelku.

Hipoteza 3: Način prodaje oz. lastnosti prodajnega postopka inovativnega izdelka vpliva na prodajne rezultate.

Anketiranci so ocenjevali različne lastnosti prodajnega postopka ter v kolikšni meri te vplivajo na boljšo prodajo inovativnega izdelka (kar so ocenjevali z lestvico ocen od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni »sploh ne vpliva« in ocena 5 pomeni »zagotovo vpliva«). Rezultati, predstavljeni na grafu 10, kažejo, da anketirani za večino lastnosti prodajnega postopka ocenjujejo, da zelo vplivajo na boljšo prodajo inovativnega izdelka (še posebej dobre prodajne veščine/znanja prodajalca za vse faze prodaje), medtem ko preostali dve lastnosti, tj. dejanska izbira prodajne metode in specifična znanja (kot npr. formalna izobrazba), na prodajalca vplivajo malo manj. Na osnovi ugotovitev in predstavljenih rezultatov H3 potrdimo.

Tudi Steenburgh in Ahearne (2018, str. 95) ugotavljata, da je celoten prodajni postopek za nove izdelke specifičen, da zahteva drugačno razporeditev časa, obenem pa mora premagati različne ovire v primerjavi s tradicionalnim pristopom. Kot lahko potrdimo z raziskavo, se že sama izbira načina ali prodajnega pristopa pri prodaji inovativnih izdelkov bistveno razlikuje. Medtem ko za prodajo na trgu znanih izdelkov skoraj polovica anketiranih meni, da je najučinkovitejši način prodaje spletna prodaja, ta pri prodaji inovativnih izdelkov predstavlja le slabih 8 %, medtem ko za najučinkovitejši način z več kot tretjino opredelijo demonstracijo pri kupcih in osebno prodajo.

Večina raziskane teorije osebni prodaji pri prodaji inovativnih izdelkov pripisuje večji pomen, sploh kadar gre za prenos velike količine zapletenih informacij o izdelkih, ki zahtevajo prepričevanje kupcev (Johnston in Marshall, 2016, str. 94) in kjer je pomemben osebni stik (Turk, 2010, str. 62), s katerim prodajalci potrošnikom olajšajo odločitev o nakupu novega izdelka z izvajanjem ustreznih prodajnih taktik (Weitz in drugi, 1986). Prodaja z demonstracijo je neke vrste smiselna nadgradnja osebnega stika s kupcem oz. osebne prodaje, katere naloga je v zgodnjih fazah življenjskega cikla izdelka predstaviti nov izdelek in njegove značilnosti, večinoma s prisotnostjo prodajnega osebja, ki na ta način lažje prenaša večje količine informacij na kupce, ki potrdijo vrednost inovativnega izdelka oz. rešitve, ki jih ponuja.

Zaključek

Inovacije izdelkov in storitev ter razvoj, ki iz njih izhaja, imajo velik pomen za uspešnost inovativnih organizacij, saj jim omogočajo osvajanje novih tržišč ter ohranjajo in povečujejo njihov tržni delež na obstoječih trgih. Potrebe kupcev se nenehno spreminjajo. Kar kupci želijo danes, nikakor ne pomeni, da bodo želeli tudi v prihodnosti, zato je pomembno, da so inovativne organizacije

prilagodljive na nenehno prilagajanje trgu, obenem pa napovedujejo na trgu tudi spremembe in rešitve, še preden kupci sploh ugotovijo, da jih potrebujejo.

Številni inovatorji mislijo, da se bodo inovacije zaradi svoje narave prodale same, da bodo očitne koristi nove ideje potencialni kupci obširno prepoznali in da se bodo zato inovativni izdelki hitro širili na tržišču. Žal se to zgodi zelo redko. Večina inovacij je tržno uspešnih oz. se razširijo presenetljivo počasi (Rogers, 2003, str. 7). Glavna skrb inovativnih organizacij naj torej ne bi bila samo, kako inovativen izdelek deluje, ampak tudi, kako ga na trgu prodati (Leslie in Holloway, 2006).

V članku smo se najprej osredotočili na raziskovanje razlik med prodajnimi aktivnostmi, ki jih lahko prepoznamo, ko se lotevamo prodaje na trgu znanih izdelkov in novih oz. inovativnih izdelkov, kar je bil tudi naš prvi cilj. Za prve je značilno, da prinašajo dobiček bolj kratkoročno, so bolj poslovno predvidljivi, ustvarjajo večji tržni delež, ustvarjajo finančno rezervo za organizacijo, medtem ko novi, inovativni izdelki večkrat zamenjujejo obstoječe, so usmerjeni bolj dolgoročno (prihodnji dobički), ustvarjajo nova tržišča oz. nove kupce, so bolj strateško naravnani, obenem pa je njihov uspeh izjemno nepredvidljiv oz. implementacija na trg traja veliko dlje. Osredotočeni smo bili predvsem na izzive, ki jih lahko definiramo s prodajnega vidika oz. vidika prodajnega osebja in njihovih izzivov in specifik, s katerimi se srečujejo med postopkom prodaje, zato smo anketirali prodajalce slovenskih inovativnih podjetij. Ugotovili smo, da anketirani prodajalci prodajo inovativnih izdelkov ocenjujejo kot težjo (zahteva večjo pozornost), kupce je treba v nakup prepričevati dlje časa, vložiti več truda, velikokrat potrebe kupcev ustvarjati na novo, kupce izobraževati, vplivati na njihovo mišljenje o produktu, iskati nove prodajne trge, prilagajati prodajne načine in postopke, poleg vsega naštetega pa so potrdili, da je končen uspeh še vedno nepredvidljiv in traja dlje. Da prodaja novih izdelkov zahteva večjo intenzivnost in več pozornosti, potrди tudi raziskava avtorjev Steenburgh in Ahearne (2018), v kateri avtorja ugotavljata, da prodajalci inovativnih izdelkov v celotnem prodajnem ciklu v povprečju porabijo 35 % več časa za sestanke s kupci kot pri prodaji uveljavljenega blaga in storitev. Večino časa prodajalci porabijo za izobraževanje kupcev, predvsem o tem, kako bo nov izdelek spremenil njihove ustaljene načine uporabe in poslovne prakse.

V raziskavi smo ugotovili, da se tudi slovensko prodajno osebje srečuje s pojavom odpora kot specifičnim vedenjem pri prodaji inovativnega izdelka. Pojavi se kar pri 51-75 % kupcev ali vsaj pri 26-50 % kupcev. Menijo, da ima prepoznavanje teh vedenj ključno vlogo pri uspešnem lansiranju inovativnega izdelka. Pomembno je, da prepoznajo vedenja, kot so namen prelaganja nakupnih navad zaradi tveganja, neodločnost zaradi negativnega ugleda na trgu, nepripravljenost spreminjanja ustaljenih navad in vedenja, ko dojemajo inovativen izdelek kot družbeno nezaželen. Z enako vrednostjo ta vedenja ocenijo tudi v smislu soočanja, se pravi pri aktivnostih, ki jih lahko storijo, da vedenja, ki vodijo k nesprejemanju (nenakup) inovativnega izdelka, zmanjšajo. Če prodajno osebje razume, kako in zakaj kupci kupujejo inovativne izdelke in predvsem tudi, zakaj jih ne, lahko temu primerno prilagajajo svoje prodajne pristope in strategije, spreminjajo način komunikacije in ga prilagajajo vedenju kupca, usvajajo različne veščine, s pomočjo katerih bolje odpravljajo pomisleke kupcev ter ne nazadnje med procesom pridobivajo povratne informacije, ki koristijo tudi organizaciji. Lep primer v raziskavi je izbira prodajne metode, kjer se je za najuspešnejšo izbrano metodo izkazala prodaja z demonstracijo kot nadgradnja osebne prodaje. Z izbiro slednje lahko zmanjšamo dvome, tveganja in neodločnost kupcev, do katerih lahko pride tudi zaradi nerazumevanja novega izdelka ali storitve. Demonstracija s kombinacijo osebne prodaje je torej tudi priložnost za izobraževanje kupcev, sploh pri inovativnih izdelkih, kjer se kupec sooči z novimi načini uporabe, delovanja in lastnostmi izdelka.

Naša raziskava potrди, da je vloga prodajnega osebja ključna pri učinkovitem posredovanju pravih informacij o izdelku. Z učinkovito komunikacijo odpravljajo pomisleke kupcev, pozitivno

predstavljajo nov izdelek, ne nazadnje pa na uspešnejšo prodajo vplivajo tudi s specifičnimi znanji in veščinami, ki jih podrobneje raziščemo. Želeli smo tudi dokazati, da se te veščine najboljše uporabijo, kadar gre za osebno prodajo. Pri novih izdelkih prodajno osebje porabi kar 32 % več časa za osebne sestanke, kar je glede na to, da je čas prodajalcev najdragocenejši vir za podjetje, kar draga naložba (Steenburgh in Ahearne, 2018). Osebna prodaja je učinkovitejša kot katera koli druga metoda takrat, kadar se naloga prodajalca bolje opravi s prodajo iz oči v oči, kar velja še posebno takrat, kadar komunikacijske naloge prodajalca vključujejo prenos velike količine zapletenih

podatkov ter obsežnejše prepričevanje kupca v nakup (Johnston in Marshall, 2016, str. 94), kar je pri inovativnih izdelkih pogosto. Rezultat naše raziskave sicer demantira, da je osebna prodaja najučinkovitejša, saj jo po mnenju anketiranih boljše nadgradi demonstracija pri kupcih, kjer pa

vseeno ne pride do sklenjenega posla brez prodajnega osebja, zato lahko sklepamo, da gre bodisi za kombinirano metodo bodisi za nadgradnjo osebne prodaje z demonstracijo pri kupcu.

Prodajati inovativen izdelek je za vsako organizacijo svojevrsten izziv. Potrdimo lahko, da gre za kompleksnejšo nalogo, s katero se soočita prodajni oddelek in prodajno osebje inovativnega podjetja. Pogosto se zgodi, da so na nalogo uspešne komercializacije inovativnega izdelka organizacije nepripravljene, zato je pomembno, da poleg vzpostavljanja dobre kulture v podjetju in spodbujevalnih aktivnosti s strani vodstva poskrbijo tudi za razvoj veščin posameznikov in njihovo izobraževanje. Ne nazadnje pa si je tako kot pri razvoju izdelkov tudi za uspešno implementacijo inovativnega izdelka na trg treba vzeti čas. Prvi kupec inovativnega izdelka pa naj bo vedno lastno prodajno osebje. Ko bodo oni sprejeli izdelek, bodo verjetneje znali bolje izbirati prodajne aktivnosti in delovati v smeri, da inovativen izdelek čim boljše sprejmejo tudi kupci.

Literatura in viri

1. Abbas, M. *et al.* (2017) 'The effect of innovation and consumer related factors on consumer resistance to innovation', 4, p. 1312058. doi: 10.1080/23311975.2017.1312058.
2. Ahearne, M. *et al.* (2010) 'Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions', *Journal of Marketing Research*, 47(4), pp. 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764.
3. Ahearne, M. (2019) 'Selling New Products: What Really Works'. Marketing Science Institute, 25 November.
4. Atuahene-Gima, K. (1997) 'Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions, and managerial implications', *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), pp. 498-514. doi: 10.1016/s0737-6782(97)00060-x.
5. Bodlaj, M. (2009) *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja - konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija.*
6. Boleslavsky, R., Cotton, C. S. and Gurnani, H. (2016) 'Demonstrations and Price Competition in New Product Release', *Management Science*, pp. 1-12. doi: 10.1287/mnsc.2016.2449.
7. Van der Borgh, W. (2012) *Selling New Products*. doi: 10.6100/IR735420.
8. Cooper, R. G. (2020) *Doing it Right: Winning with New Products*, *Ivey Business Journal*.
9. Fu, F. Q. *et al.* (2010) 'Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy', *Journal of Marketing*, 74(6), pp. 61-76. doi: 10.1509/jmkg.74.6.61.
10. Gourville, J. T. (2006) *Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2006/06/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption> (Accessed: 21 September 2021).
11. Hohenberg, S. and Homburg, C. (2016) 'Motivating sales reps for innovation selling in different cultures', *Journal of Marketing*, 80(2), pp. 101-120. doi: 10.1509/jm.14.0398.
12. Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (2007) *Consumer Behavior*. 4th edition. Houghton Mifflin Company.
13. Huang, Y. *et al.* (2020) 'Selling Innovative Products to Anxious Consumers', pp. 29-46. doi: 10.1007/978-3-030-31733-1_2.
14. Hultink, E. J. and Atuahene-Gima, K. (2000) 'Effect of sales force adoption on new product selling performance', *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), pp. 435-450. doi: 10.1111/1540-5885.1760435.
15. Johnston, M. W. and Marshall, G. W. (2016) *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. Twelfth Ed. New York: Routledge by Taylor & Francis Group.
16. Kauppila, O. P., Rajala, R. and Jyrämä, A. (2010) 'Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products', *Industrial Marketing Management*, 39(2), pp. 308-316. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.11.003.

17. Leslie, M. and Holloway, C. A. (2006) *The Sales Learning Curve*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2006/07/the-sales-learning-curve> (Accessed: 23 December 2020).
18. OECD/Eurostat (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. 3rd Editio, Communities. 3rd Editio. Paris: OECD. Available at: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6868> (Accessed: 25 January 2021).
19. Ram, S. and Sheth, J. N. (1989) 'Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its solutions', *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), pp. 5-14. doi: 10.1108/EUM0000000002542.
20. Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. New York: Simon & Schuster.
21. Schreier-Fleming, M. (2016) *3 Questions Before You Sell a New Product* . Available at: <https://www.bestatselling.com/3-questions-to-sell-a-new-product/> (Accessed: 23 May 2021).
22. Sharma, A. and Sagar, M. (2018) 'New product selling challenges (key insights in the ICT sector)', *Journal of Indian Business Research*, 10(3), pp. 291-319. doi: 10.1108/JIBR-11-2017-0216.
23. Smith, K. H. et al. (2013) *Selling Innovation: A guide to structuring a complete start-up revenue capture process* . 1st Edition. CreateSpace Independent Publishing Platform.
24. Stanovnik, P. and Kavaš, D. (2019) *Inovacijski Management*. Maribor
25. Steenburgh, T. and Ahearne, M. (2018) 'How to sell new product', *Harvard Business Review*, (December), pp. 92-102.
26. Tidd, J. and Bessant, J. (2018) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 6th Editio. Hoboken: Wiley.
27. Tredgold, G. (2018) *4 Reasons Why You Need To Focus On Innovation, Inc*. Available at: <https://www.inc.com/gordon-tredgold/4-reasons-why-you-need-to-focus-on-innovation.html> (Accessed: 26 January 2021).
28. Turk, J. (2010) *Trženje [Elektronski vir]: gradivo za 1. letnik* . Ljubljana: Zavod IRC. Available at: http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/ (Accessed: 23 December 2020).
29. Weitz, B. A., Sujan, H. and Sujan, M. (1986) 'Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness', *Journal of Marketing*, 50(4), pp. 174-191. doi: 10.1177/002224298605000404.