

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**OPTIMIZACIJA ORGANIZIRANOSTI PRODAJNE
SLUŽBE IZBRANEGA PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO

Jasmina Štrancar

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

Nova Gorica, 2012

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem svojim staršem, ki so mi omogočili študij in me pri tem podpirali. Zahvala gre mentorju, mag. Armandu Faganelu za nasvete, vodenje in pomoč. Na koncu zahvala še obravnavanemu podjetju, ki mi je posredovalo vse potrebne podatke.

Hvala vsem, ki ste kakorkoli pripomogli in me spodbujali pri nastanku tega diplomskega dela.

NASLOV

Optimizacija organiziranosti prodajne službe izbranega podjetja

IZVLEČEK

V diplomskem delu je kritično analizirana in prikazana sedanja organiziranost prodajne službe v izbranem podjetju, ter predlagane rešitve za njeno optimizacijo. V teoretičnem delu naloge je predstavljena prodaja, management prodaje ter sistem CRM (Upravljanje odnosov s strankami). Za to so bili uporabljeni podatki pridobljeni s pomočjo analize, sinteze in kompilacije dostopne literature in virov iz proučevanega področja. V empiričnem delu naloge je na podlagi polstrukturiranih intervjujev s posameznimi strokovnimi sodelavci v podjetju analizirana organiziranost prodajne službe izbranega podjetja. Pri tem so bili uporabljeni še podatki, pridobljeni z metodo analize vsebin internih dokumentacijskih gradiv podjetja, ter informacije, ki so javno dostopne. Predlog optimizacije prodajne organiziranosti je podan s pomočjo komparativne metode ter metode kritične analize dokumentov ter pridobljenih informacij. Glavna ugotovitev diplomskega dela je ta, da se na področju organizacije prodaje ne da uvesti veliko izboljšav. Zaradi globalizacije so hitre spremembe stalnica na trgih in v podjetjih. Zaradi nenehnih sprememb je nemogoče dolgoročno načrtovati. Edina rešitev, ki bi prinesla pozitivne spremembe bi bila uvedba sistema CRM.

KLJUČNE BESEDE

prodajni proces, prodajno osebje, optimizacija, organizacija, CRM

TITLE

Optimization of selected company`s sales department organization

ABSTRACT

This BA thesis is both an analysis and presentation of the existing sales department in a chosen company. On the basis of the analysis are suggested optimum solutions for the improvement of the department in question. The theoretical part comprises the sales, the management of the sales and the CRM (customer relationship management) system. This part was written considering the use of analysis, synthesis and compilation of available literature and sources from the field of study. The empirical part is an analysis of the sales department of the chosen company. The analysis is based on semi-structured interviews done with a number of company's professional associates. The analysis of the sales department is also based on the data collected with the method of analysing both the company's internal records and public availability of data. The recommendations for the sales department are given with the help of comparative method, the method of critical analysis and information gathered in the field. The thesis concludes that the sales department cannot introduce sharp improvements. Due to the globalisation the only constant are quick changes on the markets and in companies. Furthermore, it is these constant changes that make long term planning impossible. However, the only positive solution to the problem would be the introduction of the CRM system.

KEY WORDS

sales, marketing, sales staff, customer, organization, CRM.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	PRODAJA IN MANAGEMENT PRODAJE.....	4
2.1	Prodaja in njene naloge	4
2.2	Management prodaje.....	5
2.3	Stopnje managementa prodaje.....	6
2.3.1	Načrtovanje	6
2.3.2	Izvajanje.....	8
2.3.3	Nadzor	9
2.4	Organiziranost prodaje	11
2.4.1	Organizacija prodaje po prodajnih območjih.....	12
2.4.2	Organizacija prodaje po izdelkih	13
2.4.3	Organizacija prodaje po odjemalcih.....	14
2.4.4	Organizacija prodaje po funkcijah	15
2.4.5	Kombiniran model organizacije prodaje	16
3	STRATEGIJA CRM (Customer Relationship Management)	17
3.1	Upravljanje odnosov s strankami	17
3.2	Arhitektura sistema CRM	17

3.2.1	Operativni CRM.....	18
3.2.2	Analitični CRM.....	18
3.2.3	Sodelovalni CRM.....	18
3.3	Cilji strategije CRM.....	18
4	ANALIZA ORGANIZIRANOSTI PRODAJNE SLUŽBE OBRAVNAVANEGA PODJETJA.....	20
4.1	Poslanstvo podjetja	21
4.2	Proces prodaje	22
4.2.1	Povpraševanje in ponudba	24
4.2.2	Pregled prodajne pogodbe	25
4.2.3	Sprejem in obdelava naročil.....	26
4.2.4	Predaja načrta prodaje akcijskega blaga v proizvodnjo	28
4.2.5	Dobava blaga kupcem	28
4.2.6	Izstavljanje računov.....	29
4.2.7	Analiza realizacije načrtov in pogodbenih količin	29
4.2.8	Merjenje zadovoljstva odjemalcev - kupcev	29
4.3	Organizacijska struktura prodaje	30
4.4	Komunikacije in povezave z drugimi procesi	32
4.5	Vloga marketinga	33
4.6	Zaposleni v prodaji	34
4.6.1	Naloge zaposlenih v prodaji.....	34
4.6.2	Ocena sposobnosti in znanj prodajnega osebja.....	38

5	PREDLOGI ZA OPTIMIZACIJO PRODAJNE SLUŽBE	41
6	SKLEP	43
7	LITERATURA	45

KAZALO SLIK

Slika 2: Organiziranost prodaje po prodajnih območjih.....	12
Slika 3: Organiziranost prodaje po izdelkih.....	13
Slika 4: Organiziranost prodaje po odjemalcih.....	15
Slika 5: Organiziranost prodaje po funkcijah.....	15
Slika 6: Kombiniran model organiziranosti prodaje	16
Slika 7: Organizacijska struktura prodaje izbranega podjetja.....	31
Slika 8: Komunikacije in povezave prodaje z drugimi funkcijami v podjetju.....	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnje organizacije prodaje.....	6
Tabela 2: Matrika odgovornosti in pooblastil za prodajne dejavnosti.....	23
Tabela 3: Sposobnosti in znanja vodij posameznih oddelkov	38
Tabela 4: Sposobnosti in znanja prodajnih referentov in fakturistov.....	39
Tabela 5: Sposobnosti in znanja prodajnega osebja	40

1 UVOD

V današnjem času imajo kupci na voljo vse več možnosti, vse več izdelkov in storitev, ki si postajajo vse bolj podobni. S tem pa imajo tudi vse več moči pri pogajanjih. Če želi podjetje kupce pridobiti in jih obdržati, jim mora znati ponuditi kar pričakujejo. Informacije o podjetju in izdelkih kupec pridobiva od zaposlenih s katerimi prihaja v stik. Med prvimi so to zaposleni v prodaji in mnogokrat tudi edini, ki jih kupec sreča.

Zaposleni v prodaji opravljajo svoje delo na meji med kupcem in podjetjem in za kupca predstavljajo fizično utelešenje podjetja. Ker morajo prodajalci v tej vlogi usklajevati konkurenčne interese obeh strani, postaja vodenje prodajne funkcije vse pomembnejše in lahko zelo pripomore h konkurenčni prednosti podjetja.

Da bi bilo delovanje zaposlenih v prodaji v skladu z željami kupcev in poslovnimi cilji podjetja, morajo biti prodajni kadri usposobljeni in motivirani. Njihova kakovost in usposobljenost neposredno vplivata na finančne rezultate podjetja.

Glavno vlogo imajo vodilni, ki morajo znati povezati pričakovanja kupcev, lastnikov in zaposlenih. Dober vodja mora znati prisluhniti osebnim željam zaposlenih, če jih želi uspešno voditi do zmage.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet delov. V uvodu je opredeljen obravnavani problem in teoretična izhodišča ter namen in cilji dela. Tu so opisane še metode za doseganje ciljev dela ter predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema. Drugi del razkriva osnove prodaje, managementa prodaje in strategije CRM. V tretjem delu je analizirana sedanja organiziranost prodajne službe izbranega podjetja. V predzadnjem delu so podani predlogi za izboljšavo procesa prodaje obravnavanega podjetja. V sklepu so podane ugotovitve diplomskega dela.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Zaposleni v prodaji predstavljajo velik delež delovne sile v večini gospodarstev. Podatki statističnega urada Republike Slovenije iz leta 2007 kažejo, da je pri nas od vseh zaposlenih v gospodarskih družbah 20 odstotkov zaposlenih v trgovinski

dejavnosti, medtem ko jih je v prodajnih funkcijah podjetij zaposlenih še veliko več (Dobovišek, 2007).

Stroški prodajnih ekip v mnogih podjetjih pomenijo (pre)velik delež prihodkov, medtem ko preživijo prodajalci relativno malo svojega delovnega časa s kupci. Zato je, glede na nižanje profitnih marž, smiselno, da izvršni prodajni direktorji razmišljajo o načinih za povečanje učinkovitosti zaposlenih v prodaji.

Mnoga podjetja še vedno delujejo po tradicionalni marketinški strategiji, ki se za povečanje tržnega deleža posvečajo 4 P-jem marketinškega procesa: cena, izdelek, promocija in distribucija. Glavni cilj te strategije je povečanje količine transakcij med prodajalci in kupci. Vendar pa je ta strategija zastarela. Podjetja morajo priti do ugotovitve, da je za učinkovito poslovanje potrebno še veliko več. Strategija CRM ali upravljanje odnosov s strankami se posveča, kot že samo ime pove, predvsem strankam.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen tega diplomskega dela je kritično analizirati in prikazati sedanjo organiziranost prodajne službe v izbranem podjetju ter predlagati rešitve za njeno optimizacijo.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- predstaviti pomen prodajne službe in managementa prodaje za organizacijo;
- preučiti načine organiziranosti prodajne službe in dejavnike, ki vplivajo na način organiziranosti;
- predstaviti strategijo CRM in rešitve za podjetje, ki jih prinese uvedba te strategije.

Cilji empiričnega dela naloge:

- predstaviti delovanje prodajne službe izbranega podjetja;
- analizirati organiziranost prodajne službe izbranega podjetja;
- preveriti ali so resursi prodajne službe optimalno izkoriščeni;

- na podlagi ugotovitev predlagati izboljšave organiziranosti prodajne službe.

To temo sem izbrala, ker sem tudi sama nekaj časa delala v prodajni službi tega podjetja in me zanima, ali je organiziranost res optimizirana ali so še možne izboljšave. Obravnavana tema je zanimiva tudi za podjetje.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri pisanju diplomskega dela so bili uporabljeni podatki primarne in sekundarne narave.

Za teoretični del so bili uporabljeni predvsem podatki, pridobljeni s pomočjo opisne metode ter metode analize vsebin dostopne literature in virov iz proučevanega področja.

Za empirični del so bili v večji meri uporabljeni primarni podatki, ki se nanašajo neposredno na izbrano podjetje in so bili pridobljeni na osnovi metode polstrukturiranih intervjujev s posameznimi strokovnimi sodelavci v podjetju, povezanimi s prodajo. Uporabljena je bila tudi metoda analize vsebin internih dokumentacijskih gradiv podjetja ter informacij, ki so javno dostopne.

Predlogi optimizacije prodajne organiziranosti so podani s pomočjo komparativne metode ter metode kritične analize dokumentov ter pridobljenih informacij.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri pisanju diplomskega dela je bila upoštevana predpostavka, da je organizacija prodajne službe v izbranem podjetju zastavljena tako, da optimalno izkorišča svoje resurse.

Predpostavka se ni pokazala za resnično, saj bi bilo potrebno organiziranost prodaje v izbranem podjetju izboljšati.

Omejitev pri pisanju naloge pa je bila občutljivost izbrane teme in podatkov, zato ostaja ime podjetja skrito.

2 PRODAJA IN MANAGEMENT PRODAJE

Na vprašanje: »V čem je smisel obstoja določenega podjetja?«, bi večina odgovorila, da je smisel podjetja v ustvarjanju dobička. Vendar pa je dobiček le rezultat dobrega vodenja poslov. Smoter podjetja je pridobiti in obdržati kupce.

Podjetja se vse bolj zavedajo, da ni pomembno le pridobivati nove kupce, ampak je veliko pomembnejše, da obdržijo stare. S prvo prodajo določenemu kupcu podjetje dokaže le, da so trženje, distribucija, strategija in stiki z javnostjo delovali. S priložnostjo za prodajo v drugo pa se pokaže, kako uspešno je podjetje pri izpolnjevanju obljub (Tracy in drugi 2000).

»Vaše najdragocenejše premoženje, oziroma premoženje vašega podjetja je sloves, ki ga ima podjetje pri kupcih.« (Tracy in drugi, 2000, str. 142)

V literaturi trženje in prodajo opredelijo kot dva različna pojma. Predstavili bomo, kako ju opiše Potočnik (2002).

Trženje je mnogo širši pojem kot prodaja. Trženje zajema celotno delovanje podjetja, od načrtovanja in snovanja izdelkov, določanja cen, odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem, do distribucije. To pomeni, da trženje ni samo kupovanje in prodajanje, ampak vsebuje številne druge dejavnosti, ki omogočajo, da do prodaje sploh pride. Če so te dejavnosti dobro pripravljene, je uspešna prodaja njihova logična posledica.

Pojem prodaja pa je praviloma povezan s ponudbo že proizvedenih izdelkov. Pri tem podjetje ne prilagodi svojega proizvodnega programa potrebam kupcev na podlagi poznavanja trga, ampak le na podlagi izkušenj. Nasprotno pa trženje temelji na potrebah obstoječih in potencialnih kupcev.

2.1 Prodaja in njene naloge

Pojem sodobne prodaje ne pomeni samo, da mora podjetje izdelek oziroma storitev prodati, ampak tudi, da mora zadovoljiti kupčeve potrebe, zahteve in želje. Sodobna prodaja uporablja različna znanja tako, da s skrbjo in posluhom poskuša ustreči kupcem.

Profesionalna prodaja je temeljni pogoj za uspeh vsakega podjetja. Tako je prodajna funkcija ena najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju, v okviru katere se

odloča o vseh parametrih, ki so neposredno povezani s prodajanjem izdelkov oziroma storitev (Šenk-Ileršič, 2010).

Najpomembnejše naloge prodaje so (Šenk-Ileršič, 2010):

- raziskava prodajnega trga ter kontinuirano zbiranje podatkov o prodaji izdelka in o konkurenčnih izdelkih;
- posredovanje zbranih podatkov drugim službam v podjetju, predvsem marketingu;
- načrtovanje in predvidevanje prodaje na podlagi raziskave trga ter določitev ciljev prodaje;
- oblikovanje in priprava prodajnih metod;
- poslovna dogovarjanja in pogajanja, sklepanje kupoprodajnih pogodb;
- vzdrževanje poslovnih odnosov z obstoječimi kupci in vzpostavljanje poslovnih odnosov s potencialnimi kupci;
- realizacija obveznosti iz sklenjenih kupoprodajnih pogodb (ponudbe, naročila, skladiščenje, odprema, fakturiranje, plačila, dobave, itd.);
- storitve po prodaji (montaža, servis, obveznosti iz garancij, reševanje reklamacij);
- izgradnja učinkovite osebne prodaje;
- izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja;
- organiziranje uspešne prodaje po različnih načelih.

2.2 Management prodaje

Glede na definicijo prodaje, lahko rečemo, da je biti vodja prodaje najpomembnejša vloga v podjetju. Ključna naloga v poslovnem svetu je nenehno prizadevanje za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti. Učinkovit in uspešen prodajni tim, kar je cilj vodje prodaje, je lahko taka konkurenčna prednost. Zato je vloga vodje, da organizira tak prodajni tim (Tracy in Hudovernik, 2002).

Management prodaje lahko opredelimo kot proces načrtovanja, izvajanja in kontroliranja prodajnih resursov, s katerimi poskuša podjetje doseči prodajne cilje. Iz

te definicije lahko razberemo, da se management prodaje vključuje tako v proces strateškega odločanja v organizaciji, kot tudi v proces izvrševanja njenih programov (Snoj, 1998).

2.3 Stopnje managementa prodaje

V literaturi obstaja več modelov prodajnega procesa, ki pa se med seboj bistveno ne razlikujejo. Snoj razdeli management prodaje na tri stopnje (Snoj, 1998), v okviru katerih se odvijajo različne dejavnosti (tabela 1).

Tabela 1: Stopnje organizacije prodaje (Snoj, 1998, str. 23)

Načrtovanje	Izvajanje	Nadzor
Organiziranje	Kadrovanje	Ovrednotenje dela
Napovedovanje	Usposabljanje	Analiza prodaje
Proračun	Nagrajevanje in stroški	Analiza stroškov
Kvote	Motiviranje	
Prodajna področja	Vodenje	
Čas		

2.3.1 Načrtovanje

Uspeh je možno izmeriti, če imamo na voljo konkretne cilje. Torej, če želijo managerji na področju prodaje vedeti, ali so dobro delali, morajo imeti točno določene cilje.

Načrtovanje prodaje je določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje dejavnosti za doseganje teh ciljev (Snoj, 1998).

Načrtovanje prodaje lahko definiramo tudi kot usmerjanje podjetja na podlagi analize preteklosti in upoštevanja prihodnosti.

Načrtovanje je nujno na vseh ravneh v hierarhiji organizacije, saj je osnova načrtu prodaje marketinški načrt, le temu pa načrt organizacije. Uspešno načrtovanje

prodaje je odvisno od poznavanja stanj na tržišču, strategij, ciljev in resursov podjetja, njenega poslanstva in vizije.

Načrtovanje prodaje je pomembno iz dveh razlogov (Snoj, 1998):

- Prisili management prodaje, da definira in oceni prodajne možnosti organizacije. To običajno zahteva natančno analizo preteklega dogajanja in nasploh delovanja organizacije, da bi ugotovili, kateri pogoji in dejavnosti so dali določene rezultate.
- Načrtovanje prodaje omogoči boljše prodajne rezultate, ker vsak ve, kaj je treba doseči in kako.

Dobro in uspešno načrtovanje zahteva dobro poznavanje stanj in gibanj na trgih, namene in cilje organizacije, strategije, resurse ter možnosti nadzora. Na podlagi analize na različnih ravneh organizacije, tudi analize prodaje, bo prodajni manager oblikoval temeljne cilje prodaje, prodajne strategije in taktične oz. operativne prodajne načrte (Snoj, 1998).

Potočnik razdeli proces strateškega tržnega načrtovanja na šest stopenj (Potočnik, 2002):

- opredelitev poslanstva in vizije podjetja (s kakšno dejavnostjo se ukvarjamo; kakšna naj bi bila naša dejavnost; kaj bomo storili najbolj);
- določitev ciljev podjetja (kaj želimo doseči; koliko moramo doseči; kdaj moramo doseči);
- oblikovanje poslovne strategije podjetja (opredeljuje sredstva s katerimi bo podjetje doseglo cilje in kako bo uskladilo svoje finančne, proizvodne, tržne in druge zmogljivosti s tržnimi priložnostmi);
- opredelitev tržnih ciljev (cilje podjetje opredeli z obsegom prodaje ali tržnim deležem);
- oblikovanje tržnih strategij (obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga in oblikovanje tržnega spleta za ciljni trg);
- izdelava tržnega načrta (to je formalen pisni dokument, ki določa dejavnosti, s katerimi bo podjetje uresničilo strategije).

Zaradi nenehnih sprememb v sklopu podjetja in širše je nujno, da organizacija zna monitorizirati in zaznati te spremembe ter se nanje hitro odzivati.

Organizacija

Organizacijska struktura določa pooblastila in odgovornosti prodajnega osebja – kdo sprejema odločitve in kdo izvaja določene dejavnosti. Oblikovati prilagodljivo in prožno organizacijsko strukturo, ki je predana ustvarjanju zadovoljstva kupcev z visoko kakovostjo svojih izdelkov, je velik izziv vsake trženjsko usmerjene organizacije.

Organizacijska struktura zagotavlja povezanost različnih oddelkov podjetja, da bi trženjske cilje uspešno uresničili. Jasni znaki problemov organizacijskih struktur so zaposleni, ki niso dovolj motivirani, ki se ne identificirajo s podjetjem, se ne zanimajo za nove izdelke itd. (Potočnik, 2002)

Več o organizacijski strukturi v poglavju 2.4 Organiziranost prodaje.

2.3.2 Izvajanje

Izvedba in uresničitev trženjske strategije zahteva koordiniranje trženjskih dejavnosti, motiviranje zaposlenih, ki izvajajo te dejavnosti ter komuniciranje znotraj in zunaj oddelka (Potočnik, 2002).

Koordiniranje

Če želi podjetje doseči zastavljene cilje, mora vodstvo prodaje uskladiti dejavnosti vseh, ki sodelujejo pri procesu prodaje. Poskrbeti pa morajo tudi za komunikacijo z drugimi oddelki podjetja.

V posameznih oddelkih nastajajo številna nasprotja, ki so posledica različnih mnenj o tem, kaj je najbolje za oddelek in kaj za podjetje. Zato je potrebno poskrbeti, da vsi oddelki delujejo tako, da zadovoljijo kupčeve potrebe in pričakovanja (Potočnik, 2002).

Zaposlovanje in motiviranje

Za uspešno izvajanje trženjskega načrta mora prodajno osebje imeti naslednje sposobnosti (Potočnik, 2002, str. 404):

- spretnost pri prepoznavanju in ugotavljanju problemov,
- izkušnost pri ugotavljanju ravni, na kateri je nastal določen problem,
- strokovnost pri uresničevanju načrtov,
- usposobljenost za ocenjevanje doseženih rezultatov.

Za uspešno in učinkovito delovanje potrebuje vsak posameznik motivacijo. Načrt motiviranja mora biti pošten, razumljiv in usklajen s trženjskimi cilji.

Vodstvo trženja motivira zaposlene na različne načine – prodajne kvote, prodajna tekmovanja, priznanja in nagrade za dosežke itd. Denarne nagrade so zelo pomembne, vendar niso edini motivator.

Pri tem moramo povedati še to, da se motivatorji delijo na dva dela: na zunanje in notranje. Zunanji motivi se nahajajo zunaj nas, to so na primer materialna nagrada ali stvar, ki si jo zelo želimo. Notranji motiv pa je nekaj znotraj nas in predstavlja notranjo nagrado (samozavest, dobro počutje, ipd.)

Interno komuniciranje

Brez ustreznega komuniciranja vodstvo prodaje ne more koordinirati in motivirati prodajalcev ter tudi ne usklajevati prodaje z vodstvom podjetja in drugimi oddelki (Potočnik, 2002).

2.3.3 Nadzor

V literaturi se pojavljajo različni pojmi, ki opredeljujejo proces vrednotenja prodajnega managementa, zato bomo najprej predstavili eno od razlag.

Snoj (1998) pojasni pojem nadzor prodaje z naslednjimi trditvami:

- Kontroliranje obsega - zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti poslovanja vodilnim, kateri primerjajo dosežene rezultate z načrtovanimi in odločajo o morebitnih ukrepih.

- Nadzor obsega - ugotavljanje odstopanj od načrta, da se lahko nato izvedejo korektivne akcije.
- Vrednotenje je podobno nadzoru, le da se tu išče vzroke odstopanj.

Glavni cilji kontroliranja prodaje so (Snoj, 1998):

- vzdrževanje prodajne dejavnosti na želeni oz. predvideni stopnji,
- zgodnje odkrivanje problematičnih področij poslovanja,
- zgodnje identificiranje priložnosti in nevarnosti.

Ovrednotenje dela

Vrednotenje delovanja prodajnega osebja je osnovno orodje za izboljšavo delovanja prodaje in znižanja stroškov – širše to pomeni nižanje stroškov marketinga. Pri tem gre za ocenjevanje uspešnosti posameznega prodajalca, tudi vodje prodaje. Njihovo uspešnost se primerja z vnaprej določenimi standardi. V primeru morebitnih odstopanj sledijo korektivne akcije (Snoj, 1998).

Analiza prodaje

Na podlagi analize prodaje podjetje ocenjuje doseženo vrednost prodaje glede na načrtovano. Pri tem ugotavlja ali je razlika nastala zaradi spremembe cene ali obsega prodaje oziroma zaradi vpliva obeh dejavnikov (Potočnik, 2002).

Analiza stroškov prodaje

S to analizo podjetje primerja stroške, nastale pri prodaji, z vrednostjo prodaje. Pri tem ugotavlja, ali ne porablja preveč denarnih sredstev za uresničevanje svojih tržnih ciljev. Razlike, ki presegajo normalno vrednost, so razlog za takojšnje ukrepanje, da se stanje ne bi še poslabšalo (Potočnik, 2002).

Potočnik (2002) dodaja h kontroli prodaje še naslednje postopke: kontrola dobičkonosnosti, kontrola etičnosti trženja, revizija tržnosti, strateška kontrola, analiza zadovoljstva kupcev itd.

2.4 Organiziranost prodaje

Cilji in strategije organizacije narekujejo organiziranost prodaje oziroma načine združevanja in delovanja zaposlenih v prodaji.

Oblik organiziranosti prodaje je veliko. Seveda se v praksi vsako podjetje znajde po svoje, vsako najde organizacijsko rešitev, ki ji najbolj ustreza.

O dobri organiziranosti prodaje govorimo, ko vsebuje naslednje parametre (Snoj, 1998):

- omogoča širjenje ali zmanjševanje števila prodajalcev glede na zahteve v zvezi s poslovanjem,
- je dovolj stabilna, da vzdrži vpliv sprememb v zakonodaji, pri konkurentih ali v pogojih gospodarjenja,
- omogoča največjo uspešnost prodajanja v načrtovanem obdobju.

Snoj (1998) definira štiri najpogostejše oblike organiziranosti prodajne službe:

- organiziranost po prodajnih območjih;
- organiziranost po izdelkih;
- organiziranost po odjemalcih;
- organiziranost po funkcijah.

Na obliko organiziranosti vpliva tako veliko dejavnikov, da se podjetja redko odločijo za en tip organiziranosti, ampak kombinirajo več modelov organiziranosti prodaje skupaj.

Na organizacijske oblike prodaje vplivajo naslednji dejavniki (Snoj, 1998):

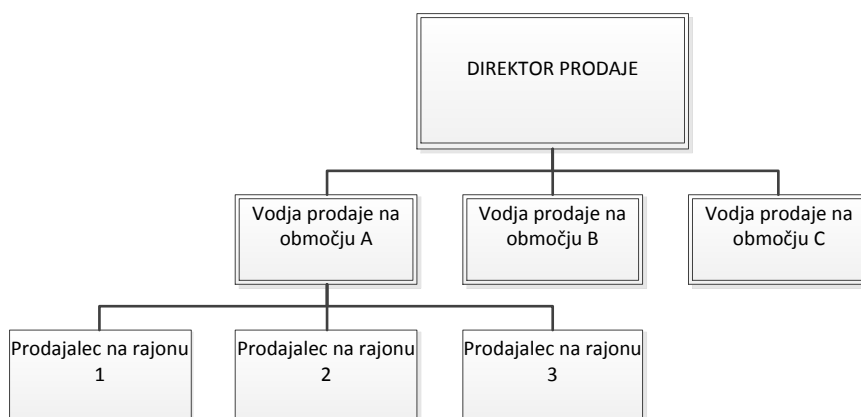
- velikost podjetja (določa število prodajnih oddelkov);
- vrsta proizvoda (opredeljuje postopke v prodaji);
- prodajni asortiment (vpliva na organiziranost prodaje glede na to, ali so proizvodi homogeni ali heterogeni);
- geografsko območje (tem večje je, tem bolj je organiziranost zapletena);

- končni porabniki (vplivajo s svojimi demografskimi, kulturnimi, socialnimi in drugimi dejavniki);
- zaposleni v prodaji (so poseben dejavnik in morajo dobro poznati trg in konkurenco ter se prilagajati spremembam na trgu);
- prodajni stroški.

Ne glede na organiziranost prodaje, je zelo pomembno, da so pravice in dolžnosti zaposlenih točno določene, zlasti direktorja in vodij posameznih oddelkov. To je pomembno tako zaradi neprestanega spreminjanja poslovanja, kot tudi zaradi ohranjanja dobrih medsebojnih odnosov.

2.4.1 Organizacija prodaje po prodajnih območjih

Pri tej organizaciji so direktorju prodaje podrejeni direktorji za regijsko prodajo, njim pa posamezni prodajalci po hierarhičnem vrstnem redu (slika 1). Razpon kontrole se manjša po hierarhiji navzdol. Ožji nadzor omogoča vodjem, da namenijo več časa podrejenim. To je najpogostejši način organiziranja prodaje v organizacijah. Prodajalci so odgovorni za prodajo vseh izdelkov iz asortimana vsem odjemalcem na svojem območju. (Kotler, 1998)



Slika 1: Organiziranost prodaje po prodajnih območjih (Snoj, 1998, str. 152)

Ta oblika organizacije prodajne operative je koristna in potrebna v naslednjih primerih:

- ko podjetje pokriva veliko prodajno področje;

- ko je število kupcev veliko;
- ko se povpraševanje ali prodajni proces razlikujejo po prodajnih območjih;
- ko so proizvodi v asortimanu homogeni in med njimi ni velikih razlik;
- ko so izdelki enostavni in standardizirani.

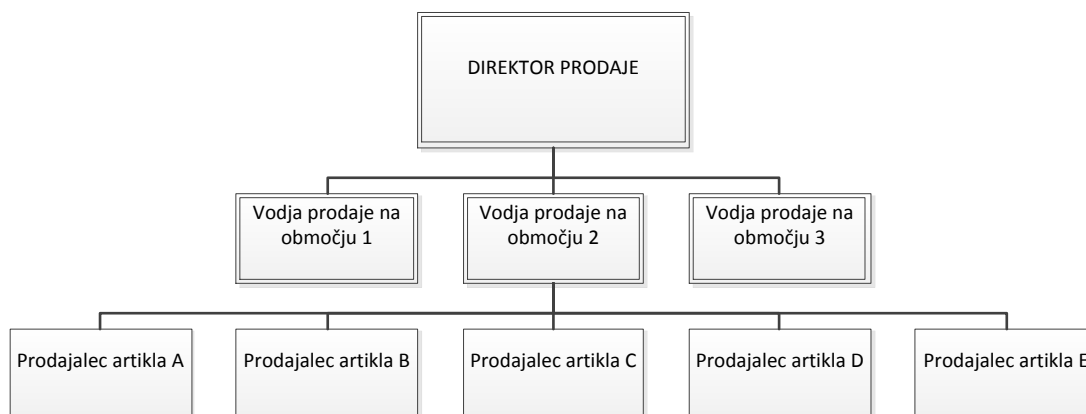
Prednosti te organiziranosti so:

- prodaja je prilagojena zahtevam kupcev na določenem območju;
- zmanjšujejo se stroški prodaje;
- pospešuje se odločanje in reševanje problemov kupcev;
- boljša se kontrola prodajalcev s strani managerjev prodaje, kot tudi njihova komunikacija.

Slabosti pa so:

- prodajalci morajo enako dobro poznati in prodajati vse izdelke;
- pojavlja se problem koordinacije prodaje v različnih regijah.

2.4.2 Organizacija prodaje po izdelkih



Slika 2: Organiziranost prodaje po izdelkih (Snoj, 1998, str. 153)

Tudi pri tej obliki organiziranosti so direktorju prodaje podrejeni direktorji za regijsko prodajo (slika 2), le tem pa so podrejeni prodajalci, specializirani za posamezne artikle ali skupine artiklov.

To obliko organiziranosti uporabljajo podjetja, ki imajo sestavljene asortimane izdelkov. Ker gre za zelo različne skupine izdelkov, se vsak prodajalec specializira za posamezen asortiman izdelkov. Organiziranost prodaje po izdelkih se pogosto srečuje v organizacijah, ki rastejo s pripajanjem drugih organizacij.

Organizacija trženja na osnovi izdelka ima številne prednosti (Kotler, 1998):

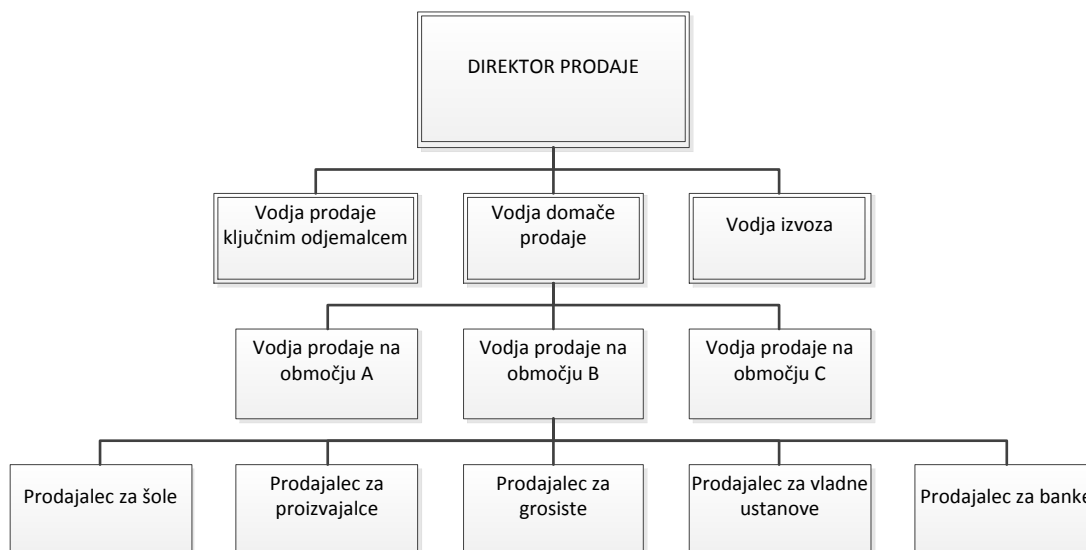
- Izdelčni vodja se lahko osredotoči na oblikovanje stroškovno primernega trženjskega spleta za izdelek.
- Izdelčni vodja lahko hitro reagira na probleme, ki nastanejo na trgu.
- Manj pomembne blagovne znamke so manj zapostavljene, saj imajo svojega zagovornika.
- Ta oblika organizacije je izjemna priložnost za usposabljanje mladih managerjev, saj jih vključuje v skoraj vse dejavnosti v podjetju.

Vsaka prednost pa prinaša tudi svojo slabost. Tako so slabosti te oblike organiziranosti naslednje (Kotler, 1998):

- Upravljanje izdelka povzroča nasprotja in nezadovoljstvo, saj izdelčni vodje običajno nimajo pooblastil, da bi uspešno izpeljali svoje zamisli.
- Izdelčni vodje postanejo specializirani za svoj izdelek, vendar redko za katerokoli drugo funkcijo.
- Ta organizacija je običajno dražja, kot je podjetje pričakovalo.

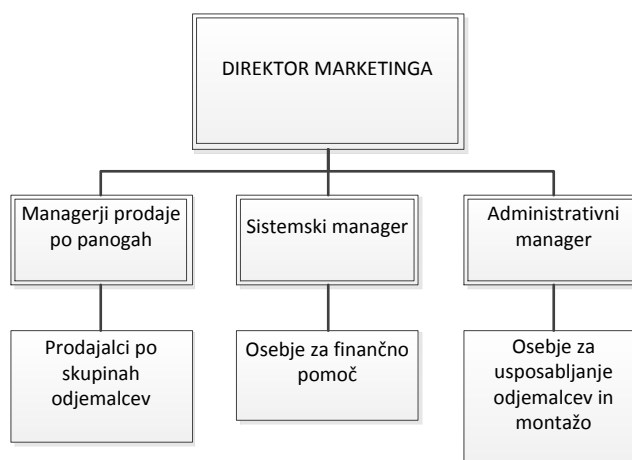
2.4.3 Organizacija prodaje po odjemalcih

Pri tej obliki organiziranosti prodajalci ponujajo celoten asortiment izbranim skupinam odjemalcev. Prednost te oblike je, da obiskuje vsakega odjemalca le en prodajalec. Zato pa potrebujejo prodajalci več usposabljanja in tehnične podpore kot pri izdelčno specializirani prodaji. Ta oblika organizacije omogoča prodajalcem, da so bolj seznanjeni s problemi, potrebami in željami vsake skupine odjemalcev.



Slika 3: Organiziranost prodaje po odjemalcih (Snoj, 1998, str. 155)

2.4.4 Organizacija prodaje po funkcijah



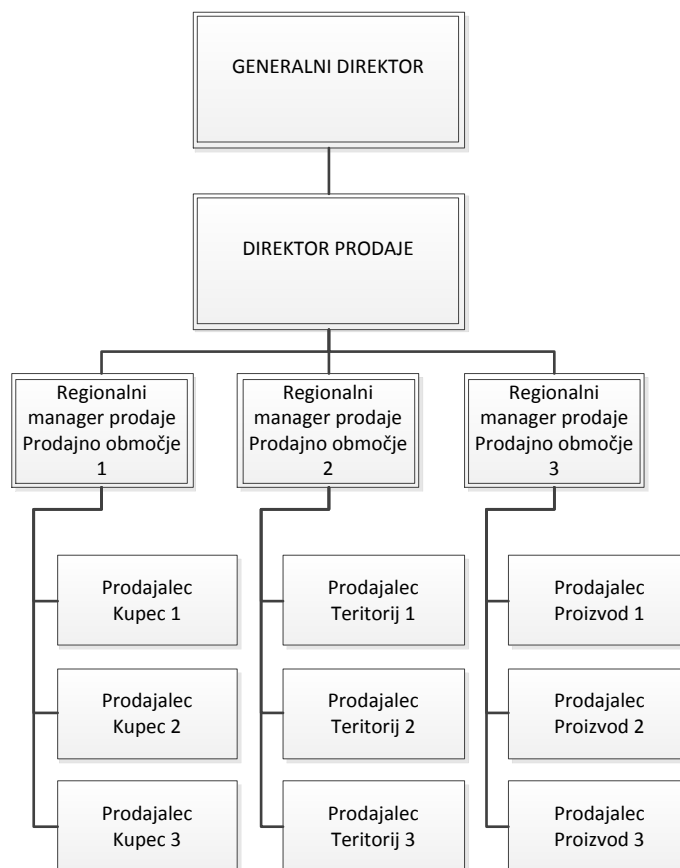
Slika 4: Organiziranost prodaje po funkcijah (Snoj, 1998, str. 155)

Ta oblika specializacije je osredotočena na dela oziroma funkcije, ki jih opravlja prodajno kontaktno osebje. Ta oblika specializacije pride v poštev pri manjšem številu izdelkov.

Glavna prednost te oblike specializacije je njena enostavnost. Vendar pa z naraščanjem števila izdelkov in širjenjem prodaje postaja vse manj učinkovita. Prvič, ne omogoča specifičnega načrtovanja izdelkov in trgov, ker nihče v celoti ne

odgovarja za določen izdelek ali trg. Drugič, vsaka skupina trženjskih strokovnjakov poskuša pridobiti več sredstev v primerjavi z ostalimi skupinami. (Kotler, 1998)

2.4.5 Kombiniran model organizacije prodaje



Slika 5: Kombiniran model organiziranosti prodaje (Lovreta in drugi, 2001, str. 262)

Srednja in velika podjetja redko uporabljajo samo en model organiziranosti, ampak po navadi kombinirajo dva ali več principov. V to jih prisili situacija, pri kateri nekaj dejavnikov istočasno deluje na organizacijo prodaje. Prednosti tega modela so vse tiste, ki so prisotne že v posameznih modelih, z druge strani pa ima tudi vse njihove slabosti.

3 STRATEGIJA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Za povečanje prodaje mora celotno podjetje (in ne samo prodajni oddelek) spremeniti miselnost, kulturo in organizacijsko strukturo tako, da vsi oddelki v podjetju delujejo skladno, stranko postavljajo v središče in z njo gradijo odnos, ki podjetju dolgoročno prinaša dobiček.

3.1 Upravljanje odnosov s strankami

Tradicionalne marketinške strategije so se za povečanje tržnega deleža posvečale štirim P-jem marketinškega procesa:

- ceni (ang. **P**rice);
- izdelku (ang. **P**roduct);
- promociji (ang. **P**romotion);
- distribuciji (ang. **P**lace).

CRM (ang. *customer relationship management*) pa je poslovna strategija pri kateri ne gre le za povečanje količine transakcij, ampak ima tudi konkretne cilje, kot so: povečanje dobičkonosnosti, prihodkov in zadovoljstva kupcev (Gray in Byun, 2001).

Učinkovito upravljanje odnosov s strankami (CRM) je ključ za odgovor na pogosto vprašanje: »Kako najti in obdržati kupce ter kako spremeniti njihovo pripravljenost za nakup«. Prioriteta strategije poslovanja vsakega podjetja mora biti zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem učinkovito upravljanje odnosov s strankami. Cilj te strategije je pridobljene informacije uporabiti za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za izgrajevanje potrošnikove lojalnosti in povečanje poslovne učinkovitosti (Skrt, 2001).

3.2 Arhitektura sistema CRM

Za uresničevanje poslovne strategije je pri uvajanju sistema CRM nujno potrebno narediti spremembe na organizacijskem, operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki so potrebne za podporo informacijskim rešitvam. Zato ločimo tri tipe CRM-ja: operativni, analitični in sodelovalni (Upravljanje odnosov s strankami – CRM, 2011).

3.2.1 Operativni CRM

Operativni CRM je znan kot čelna pisarna (ang. Front-Office CRM) in se nanaša na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje s strankami. Značilna zanj je avtomatizacija oz. informatizacija poslovnih procesov na področjih, ki vključujejo neposredni pristop k stranki, navzkrižno prodajo, trženje in podporo strankam po večplastnih komunikacijskih kanalih.

3.2.2 Analitični CRM

Analitični ali strateški CRM omogoča temeljit vpogled v potrebe in želje strank, razumevanje njihovega vedenja, napovedovanje trendov obnašanja, segmentacijo, analizo dobičkonosnosti in druge analize, vezane na stranke in njihove produkte.

Osnova analitičnega CRM-ja je enotno podatkovno skladišče, kjer se zbirajo vsi potrebni podatki za celovito upravljanje odnosov s strankami.

3.2.3 Sodelovalni CRM

Sodelovalni ali kolaborativni CRM pokriva obe prejšnji področji in je namenjen temu, da stranki omogoči stik s podjetjem. Sodelovalni CRM podjetju olajša sodelovanje, izboljša komuniciranje in povezanost ter usklajenost informacij o strankah tudi znotraj podjetja. Podjetje pridobi večje zaupanje strank in z njimi oblikuje dolgoročno sodelovanje.

3.3 Cilji strategije CRM

Osnova vsake rešitve CRM je enotni pogled na stranko. To pomeni, da so vsi podatki o stranki na enem mestu, zbiramo in nadgrajujemo jih na organiziran, enoten način.

Za spremljanje uvajanja strategije CRM v podjetje so nujno potrebni točno določeni cilji. Najbolj pogosto omenjeni cilji CRM-ja so (Buh, 2008):

- oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov s strankami,
- povečanje njihovega zadovoljstva in zmanjšanje stroškov sodelovanja z njimi,
- pospeševanje prodaje in pripravljane uspešnih trženjskih aktivnosti ter

- izboljševanje učinkovitosti celotnega podjetja.

Prednosti, ki jih pridobimo pri uvedbi strategije CRM (Upravljanje odnosov s strankami – CRM, 2011):

- razumevanje vrednosti posamezne stranke;
- strukturirani in popolni podatki o strankah, prepoznavanje stranke kot posameznika;
- celostno upravljanje strank prek vseh komunikacijskih kanalov (telefon, internet, e-pošta, prodajni obiski);
- večji poudarek na zadrževanju strank s programi za povečanje zvestobe;
- načrtovanje strategij navzkrižnega trženja izdelkov;
- merjenje učinka tržnih akcij in prodajnih aktivnosti;
- optimizacija, avtomatizacija in nadzor trženjskih, prodajnih in servisnih procesov;
- racionalizacija poslovanja s prihrankom časa in denarja.

Če je uvedba sistema CRM pravilna, se zelo kmalu pokažejo pozitivni rezultati: povečan prihodek, večji dobiček in uspešno ter ciljno usmerjeno trženje.

4 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI PRODAJNE SLUŽBE OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Da bi ugotovili pomanjkljivosti v organiziranosti prodajne službe izbranega podjetja, smo morali najprej čim boljše prikazati obstoječi način poslovanja.

Po pregledu obstoječega internega gradiva podjetja, po opravljenih intervjujih z zaposlenimi v prodaji in drugih službah, ugotavljanju načina dela ipd. smo prišli do prvih ugotovitev.

V prodaji je trenutno zaposlenih 22 delavcev. Delijo se na dva dela – na notranjo in zunanjo prodajo.

Notranja prodaja se ukvarja s sprejemanjem povpraševanj in naročil, pisanjem ponudb, organiziranjem in naročanjem prevozov, pisanjem dobavnic, pisanjem nakladalnih nalogov, izdelavo faktur ter izdelavo potrebne izvozne dokumentacije. Medtem se ukvarjajo še s primerjavo realizacije, usklajevanjem načrtov, skrbijo za zakonitost poslovanja in skladnost cen. Notranja prodaja ažurira evidenco podatkov o konkurenci in partnerjih, vzpostavlja stike z morebitnimi novimi kupci, spremljajo plačila in se vključuje v reševanje reklamacij (Priročnik prodaje, 2009).

Delo v notranji prodaji po mnenju vodje domače prodaje in vodje izvoza, ni stimulatívno, je monotono in plača nima variabilnega dela, ki bi spodbujal uspešnost delavcev. Notranja prodaja ima premalo neposrednih stikov s trgom.

Glavna naloga zunanje prodaje je prejemanje informacij s trga. Vodja prodaje meni, da porabijo zaposleni večji del svojega delovnega časa za vsakodnevne rutine, ki ne pospešujejo prodaje. Delo je neorganizirano in nekontrolirano, veliko je dela s papirji. Prodajni referenti so nemotivirani, saj delo poteka preveč rutinsko. Tudi plačna politika v podjetju ne spodbuja ustvarjanja pozitivnih rezultatov.

Prodajalci na terenu pri sedanjem načinu dela sprejemajo premalo odločitev. Prodajni pogoji so predhodno določeni - pogodbe se podpišejo enkrat letno. Takšno delo je po mnenju vodje domače prodaje enolično in nestimulatívno, kar se odraža pri procesu odločanja in prevzemanja odgovornosti (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Podjetje posluje tudi na tujih trgih. Največji del izvoza gre na Hrvaški trg, poleg tega pa še v Bosno, Srbijo in tudi Italijo. Za države, ki niso v EU, je potrebno pripravljati dodatne izvozne dokumente (Intervju z vodjo izvoza, 2011).

4.1 Poslanstvo podjetja

Kot vsaka druga organizacija, ima tudi obravnavana organizacija za svoj primarni cilj donosno poslovanje in razvoj koncerna. Poslanstvo podjetja je s kakovostno in zdravo hrano v skladu z domačimi in mednarodnimi standardi zagotavljati izpolnitev potrošnikovih zahtev, potreb, želja in pričakovanj ter ohranjanje stabilnega gospodarjenja na nivoju delniške družbe in vseh njenih podrejenih družb (Uradna spletna stran obravnavanega podjetja, 2011).

Pri prodaji je osnovni moto z vsemi spleti dejavnosti doseči zadovoljstvo kupca in končno seveda kralja - potrošnika. Seveda se dejavnosti v smislu zadovoljstva kupca in potrošnika zelo razlikujejo.

Pri tem moram povedati to, da v podjetju razločujejo naslednja dva pojma (Priročnik prodaje, 2009):

- **kupec** je poslovni partner, s katerim na podlagi kupoprodajne pogodbe ustvarjajo promet/realizacijo;
- **potrošniki** pa so občani, ki kupujejo izdelke obravnavanega podjetja v za to primernih prostorih (trgovinah, ipd.)

Da bi dosegli zadovoljstvo kupca, mu je potrebno ponujati najboljši servis. Pri tem servis predstavlja splet distribucijsko-informacijskih dejavnosti, ki skušajo zadovoljiti vse kupčeve potrebe in želje, ki nastajajo ob kupoprodajnih dogodkih. S tem se kupcu skuša omogočiti najenostavnejše, najhitrejše, najnatančnejše naročanje in seveda na drugi strani točnost dobav v smislu kvalitativne, kvantitativne in časovne komponente.

Seveda se podjetje trudi, da je čim bolj prodajno naravnano in da se izdelki čim bolj približujejo pričakovanjem in željam potrošnikov. Pri tem si pomagajo z različnimi dejavnostmi (Priročnik prodaje, 2009):

- ankete potrošnikov,

- zbiranje predlogov za nove izdelke,
- izboljšave obstoječih izdelkov,
- spremljanje svetovnega trenda,
- natančnejša analiza reklamacij in pripomb potrošnikov na izdelke.

4.2 Proces prodaje

Naslednja tabela (Tabela 2) predstavlja osem glavnih dejavnosti, na katere lahko razčlenimo skupno nalogo prodaje. Na desni strani tabele je 16 nosilcev odgovornosti, ki so kakorkoli povezani z delovnim procesom prodaje. Črka P pomeni primarno odgovornost nosilca odgovornosti za posamezno dejavnost, S pa pomeni, da je za dejavnost soodgovoren in mora pri njeni izvršitvi obvezno sodelovati (Priročnik prodaje, 2009).

Vsaka aktivnost ima enega glavnega nosilca s primarno odgovornostjo, in več nosilcev, ki pri aktivnosti le sodelujejo oziroma so za njeno izvršitev soodgovorni. Tako bi vsaj moralo biti. Seveda se v praksi nemalokrat zgodi, da ne sodelujejo vsi, ki bi morali.

V nadaljevanju so podrobneje opisane posamezne aktivnosti prodajnega procesa. Nekaj podatkov o procesu je povzetih po Priročniku prodaje, ostale informacije pa so pridobljene s pomočjo intervjujev zaposlenih v prodajni službi ter drugih službah obravnavanega podjetja.

Tabela 2: Matrika odgovornosti in pooblastil za prodajne dejavnosti (Priročnik prodaje, 2009)

LEGENDA:

»P« pomeni primarno odgovornost,

»S« pomeni soodgovornost in obvezno sodelovanje.

Nosilci odgovornosti	Izvršni direktor za področje trženja	Direktor domače prodaje	Vodja izvoza	Območni vodja	Vodja logistike	Vodja ključnih kupcev	Vodja prodaje za javna naročila	Vodja prodaje za gostinstvo	Zastopnik	Vodja notranje operative	Komercialist v izvozu	Referent prodaje / izvoza	Fakturistik	Vodja skladišča	Vodja profitnega centra
Povpraševanje in ponudba		P	S	S		S		S		S	S				
Pregled pogodbe		P	S	S	S	S	S	S	S						
Sprejem in obdelava naročil		S	S	S			S	S	S		S	P		S	
Predaja prodajnega načrta v proizvodnjo	S	S	S	S						P	S				S
Dobava blaga kupcem		S	S	S	S				S	S		S		P	
Izstavljanje računov										S		S	P	S	
Analiza realizacije načrtov in pogodbenih količin		S	S			S		S		P					
Merjenje zadovoljstva kupcev		S		P					S	S					

4.2.1 Povpraševanje in ponudba

S ponudbo skušajo odgovoriti na vsa povpraševanja morebitnih kupcev. Ponudbe morajo biti v skladu s poslovno politiko podjetja in posameznega trga (Priročnik prodaje, 2009).

Primarni nosilec odgovornosti te aktivnosti je direktor domače prodaje (Tabela 2). Vodja notranje operative odgovarja za pripravo cenikov po predlogu direktorja prodaje in za posredovanje kopij predhodno overjenega cenika. Pripravlja, pregleduje in arhivira ponudbe za prodajo v Sloveniji. Območni vodja, vodja ključnih kupcev in vodja prodaje za gostinstvo odgovarjajo za pripravo in pregled ponudb za prodajo v Sloveniji. Vodja izvoza odgovarja za pripravo in pregled ponudb za tuje trge in njihovo arhiviranje skupaj s povpraševanjem. Komerčialist v izvozu pripravi pisno ponudbo oz. odgovor morebitnemu kupcu.

Ceniki

Na podlagi razmer na trgu direktor prodaje da navodila za pripravo cenikov. V skladu s temi navodili vodja notranje operative izdelava ali spremeni cenik, ki ga nato odobri (pregleda in podpiše) direktor prodaje. Ti ceniki so označeni z datumom veljavnosti in vsebujejo osnovne prodajne pogoje. Cenike vnesejo v informacijski sistem – v domači prodaji referenti, v izvozu pa komerčialist.

Originalen izvod cenika za domači trg hrani vodja notranje operative, ki je dolžan kopije posredovati direktorju prodaje za Slovenijo, območnemu vodji, vodji prodaje za gostinstvo, vodji ključnih kupcev, vodji prodaje za javna naročila in prodajnim referentom za domači trg. V sodelovanju z referenti v prodaji pošlje veljavne cenike poslovnim partnerjem po pošti, stare, neveljavne cenike pa shrani. Original odobrenega izvoznega cenika se hrani v izvozni službi. Vodja izvoza oz. komerčialist v izvozu poskrbi, da kopijo cenika dobijo tudi tuji kupci. Poslane cenike hranijo v arhivu kupca.

Ceniki izdelkov se med seboj razlikujejo glede na trg. Tako so za domači trg drugačni ceniki kot za izvoz. Le ti pa se razlikujejo še po posameznih državah (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Prodaja v Sloveniji

Vodja notranje operative ali območni vodja na podlagi povpraševanja pripravi ponudbo v skladu s poslovno politiko in veljavnimi ceniki. Preden jo pošlje morebitnemu kupcu v odgovor, jo vodja notranje operative ali območni vodja pregleda in podpiše. Če ponudba ni v celoti skladna s poslovno politiko oz veljavnimi ceniki, jo pregleda in podpiše direktor domače prodaje (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Vse pregledane ponudbe arhivira vodja notranje operative (Priročnik prodaje, 2009).

Izvoz

Komercialist v izvozu prejme pisno povpraševanje od potencialnega kupca. Odgovor na to povpraševanje je pisna ponudba v skladu s poslovno politiko in veljavnimi ceniki. Ponudbo pregleda in podpiše komercialist v izvozu ali vodja izvoza (Intervju z vodjo izvoza, 2011).

Povpraševanja in ponudbe arhivira vodja izvoza oz. komercialist v izvozu (Priročnik prodaje, 2009).

4.2.2 Pregled prodajne pogodbe

S tem postopkom zagotavljajo, da so že pred podpisom pogodbe zahteve primerno določene, jasne in dokumentirane, da so razrešene vse morebitne nejasnosti in da so sposobni izpolniti te zahteve (Priročnik prodaje, 2009).

Za pripravo splošne prodajne pogodbe v skladu s poslovno politiko prodaje odgovarja direktor prodaje. Organizira tudi njen pregled s strani ostalih strokovnih služb. Pri pripravi in pregledu pogodb za prodajo v Sloveniji sodelujejo območni vodja, vodja ključnih kupcev, vodja prodaje za gostinstvo, vodja prodaje za javna naročila, vodja logistike in zastopnik. Za pripravo pogodbe za izvoz pa odgovarja vodja izvoza.

Najprej se izdelata splošna prodajna pogodba, ki jo pregledajo različni oddelki podjetja: komercialno področje, razvojno-tehnično področje, finančna in pravna služba ter po potrebi še druge službe. Pri pogodbah z višjo vrednostjo ni dovolj

podpis direktorja prodaje, ampak jih mora podpisati Uprava (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Vse tuje (zunanje) prodajne pogodbe pregledajo direktor domače prodaje, vodja izvoza, vodja finančne in vodja pravne službe ter po potrebi še ostale. Tudi ta pregled se dokumentira na posebnem obrazcu. Izvozne fakture, ki temeljijo na splošni prodajni pogodbi podjetja, pregleda vodja izvoza in po pooblastilu Uprave do vrednosti 20.000 EUR tudi podpiše. Če je vrednost višja, mora biti pogodba spet podpisana s strani Uprave. Pregledane izvozne fakture hranijo v arhivu izvoza in v pravni službi, pogodbe o prodaji v Sloveniji pa hrani prodajni referent (Intervju z vodjo izvoza, 2011).

4.2.3 Sprejem in obdelava naročil

Naročila prihajajo pisno, telefonsko ali elektronsko. Na podlagi tega se izpiše nakladalni nalog za skladišče. Komunikacija mora biti pri tem zelo dobra. V končni fazi je skladišče odgovorno za fizično dostavo blaga (Priročnik prodaje, 2009).

Primarno odgovornost nosi referent prodaje (za domači trg) oziroma referent izvoza (za tuji trg). Odgovarjata za sprejem, pregled in nadaljnjo obdelavo naročila. Zastopniki na terenu, vodja prodaje za gostinstvo in območni vodja odgovarjajo za sprejem naročila pri kupcu in posredovanje naročila v podjetje. Vodja izvoza spremlja potek obdelave in izvajanje naročila. Komerčialist v izvozu koordinira delo izvoznega referenta. Direktor domače prodaje spremlja obdelavo naročil pomembnejših kupcev. Vodja skladišča pa odgovarja za preverjanje zalog, korekturo nakladalnega naloga in izpis dobavnice.

Domači trg

Zastopniki pri kupcih sprejemajo ustna naročila, ki jih preko prenosnega računalnika posredujejo prodajnim referentom. Ti jih v centralnem računalniku pregledajo in potrdijo. Po potrditvi se v skladišču izpišejo nakladalni nalogi.

Območni vodja ali referent prodaje prejme ustno (po telefonu) ali pisno (zastopnikovo ali neposredno kupčevo) naročilo. Ustno naročilo vpiše na posebnem obrazcu v knjigo naročil. Naročila, ki jih prejme, so za vse artikle, ki jih podjetje

prodaja iz skladišča gotovih izdelkov, ali za izdelke, ki jih prodaja v razsutem stanju direktno iz silosa (žita, moka, močna krmila).

Prodajni referenti vnesejo naročilo preko terminala v glavni računalnik. Pri tem pregledajo še skladnost cen in drugih prodajnih pogojev s pogodbo ter ali je blago na zalogi. V skladišču temu sledi izpis nakladalnih nalogov po posameznih kupcih (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Izvoz

Referent izvoza prejme pisno (včasih tudi telefonsko) naročilo za izvoz blaga.

Pri izvozu blaga je potrebno poskrbeti tudi za kup izvozne dokumentacije. Postopek priprave te dokumentacije v podjetju poteka nekako tako (Priročnik prodaje, 2009):

- Po prejemu naročila najprej v računalniku preverijo, ali je naročeno blago na zalogi. Šele nato kupcu pisno potrdijo naročilo.
- Referent na podlagi naročila izpiše nalog za nakladanje v 5. izvodih. Od tega prejmejo dva izvoda v skladišču, dva v proizvodnji, eden pa ostane v arhivu izvoza.
- Ko skladiščnik preveri dejanske zaloge, administrator v skladišču na osnovi nakladalnega naloga izpiše dobavnico.
- Na podlagi dobavnice izvozni referent pripravi račun v 9. izvodih. Račun mora biti opremljen s pariteto, bruto in neto maso, številom kolijev, registrsko številko kamiona ter naslovom banke, na katero bo kupec nakazal plačilo.
- Špediterju za carinjenje je potrebno predložiti naslednje dokumente: 4 izvode fakture, 2 izvoda dobavnice, potrdilo o poreklu blaga (izda ga Gospodarska zbornica), po potrebi fitopatološko in/ali veterinarsko potrdilo ter izjavo v primeru razdolževanja po Carinskem zakonu.

Po opravljenem izvozu izvozni referent poskrbi, da se vse potrebne izvozne listine vrnejo k prodajalcu.

4.2.4 Predaja načrta prodaje akcijskega blaga v proizvodnjo

S tem postopkom je zagotovljeno usklajeno delovanje prodajne in proizvodne funkcije. Namen tega je, da se čim bolje zadovolji zahteve kupcev ob čim manjših proizvodnih, skladiščnih in drugih stroških.

Letni načrt prodaje je razdeljen na mesečne načrte in tako hkrati predstavlja načrt prodaje za tekoči mesec. Glede na razmere na tržišču pripravi prodaja/izvoz načrt prodaje za prihodnji mesec do 20. v mesecu. Tak načrt prodaje se usklajuje med proizvodnjo in prodajo praviloma do 25. v mesecu oz. prvi naslednji delovni dan.

Za pripravo načrta prodaje za naslednji mesec odgovarja vodja notranje operative. Za pripravo načrta prodaje izdelkov na tujih trgih odgovarja vodja izvoza, za načrt prodaje na domačem trgu pa odgovarja direktor prodaje za Slovenijo. Pri predaji in usklajevanju prodajnih načrtov sodeluje še vodja profitnega centra (Priročnik prodaje, 2009).

4.2.5 Dobava blaga kupcem

S tem postopkom se zagotavlja, da se kupcem dobavi naročeno blago ustrezne kakovosti v dogovorjenem času in zahtevani količini s potrebnimi spremnimi dokumenti. Za izvršitev dobave blaga kupcem, kakor je bilo določeno v naročilu odgovarja vodja skladišča (Priročnik prodaje, 2009).

V skladišču, kjer se izvrši nakladanje, izpišejo nakladalni nalog. Če pride do razlik med naročenimi in naloženimi količinami, odgovorna oseba v skladišču izvede popravek nakladalnega naloga in ga šele po tem potrdi. Potrjenemu nalogu sledi avtomatski izpis dobavnice. Blago z dvema (prevzemnik in plačnik sta ista oseba) ali tremi (prevzemnik in plačnik blaga sta različni osebi) izvodi dobavnice dostavimo kupcu. Le ta s podpisom na dobavnici potrdi prevzem. Poleg tega blago spremlja še analizi list. Potrjeno dobavnico dostavijo šoferji oz. spremljevalci vodji skladišča (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

4.2.6 Izstavljanje računov

Računi, ki se izstavljajo kupcem za dobavljeno blago, se izpisujejo na podlagi dobavnic. Faktorni oddelek zagotavlja, da so kupcu izstavljene fakture, ki so v skladu z dobavnicami, potrjenimi s strani kupca. Za pravilno kompletiranje potrjenih dobavnic s fakturami in pošiljanje le teh kupcem odgovarja fakturist (za izvozne fakture skrbi izvozni referent). Vodja notranje operative nadzira skladnost cen s ceniki. Pri tem ima pomembno vlogo še vodja skladišča, ki mora poskrbeti za pravočasno (dnevno) dostavo potrjenih dobavnic v faktorni oddelek in vodja notranje operative, ki vse to spremlja in nadzoruje (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

4.2.7 Analiza realizacije načrtov in pogodbenih količin

Analiza realizacije načrtov in pogodbenih količin je v bistvu vsakodnevno opravilo vseh zaposlenih v sektorju prodaje. Vodja notranje operative odgovarja za pripravo predhodno dogovorjenih pisnih analiz. Vodja izvoza in direktor domače prodaje pa sta odgovorna za določitev vrste podatkov/analiz, za določitev pogostosti priprave tovrstnih analiz in prejemnike. S posameznimi vodji tudi sodelujeta pri spremljanju in analizah realizacije načrtov in pogodbenih količin (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Te analize se pripravljajo v pisnih oblikah za dogovorjena časovna obdobja in določene kupce. Pripravljajo jih vodja notranje operative, kdo in katere podatke kdaj dobiva pa določita direktor domače prodaje in vodja izvoza (Priročnik prodaje, 2009).

4.2.8 Merjenje zadovoljstva odjemalcev - kupcev

Zadovoljstvo kupcev se meri in nadzoruje na osnovi zbranih informacij v zvezi s kupci – npr.: povratne informacije o izdelkih, zahteve ali potrebe kupcev/trga, informacije o konkurenci itn. Informacije se analizira in uporabi za izboljšanje poslovanja podjetja (Priročnik prodaje, 2009).

Območni vodja prodaje odgovarja za izvedbo teh dejavnosti na svojih terenih. Pri analizah pridobljenih informacij ter pripravi predlogov za izboljšanje pa sodelujeta še direktor domače prodaje in vodja notranje operative. Območni vodja meri oz.

ocenjuje zadovoljstvo kupcev dvakrat letno. Za to uporablja standardiziran vprašalnik, ki ga pripravi delovna skupina in omogoča časovno primerjavo. To skupino sestavljajo: svetovalec uprave za trženje, direktor domače prodaje, vodja izvoza in tehnični direktor (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

Po vsakem zaključenem merjenju direktor prodaje ob sodelovanju vodje notranje operative skliče sestaneke, na katerem skupaj z območnim vodjo analizira pridobljene informacije in pripravi predloge za izboljšanje. Rezultate direktor prodaje pisno dokumentira, nato poročilo predloži Upravi za vodstveni pregled (Priročnik prodaje, 2009).

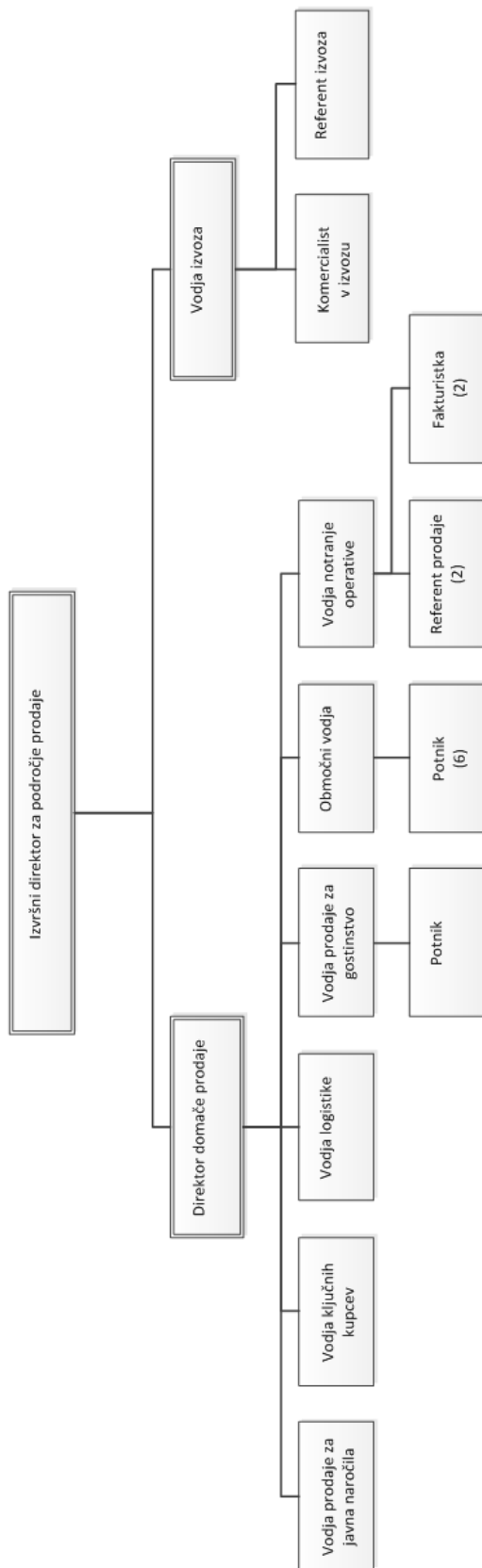
4.3 Organizacijska struktura prodaje

Prodaja se deli glede na trg: prodaja na domačem trgu in izvoz (slika 6).

Direktor domače prodaje ima podrejenih šest vodij, tem pa je podrejenih sedem potnikov, dva referenta prodaje in dva fakturista. Kar pomeni, da je v prodaji za domači trg zaposlenih 18 ljudi.

Vodji izvoza sta podrejena komercialist v izvozu in referent izvoza.

Zaposleni v prodaji so ozko usmerjeni. Vsak je zadolžen za določena opravila. Celotnega procesa prodaje od začetka do konca ne more izpeljati ena sama oseba. Prodajno osebje za domači trg se deli glede na različne trge in kupce (Intervju z vodjo domače prodaje, 2011).

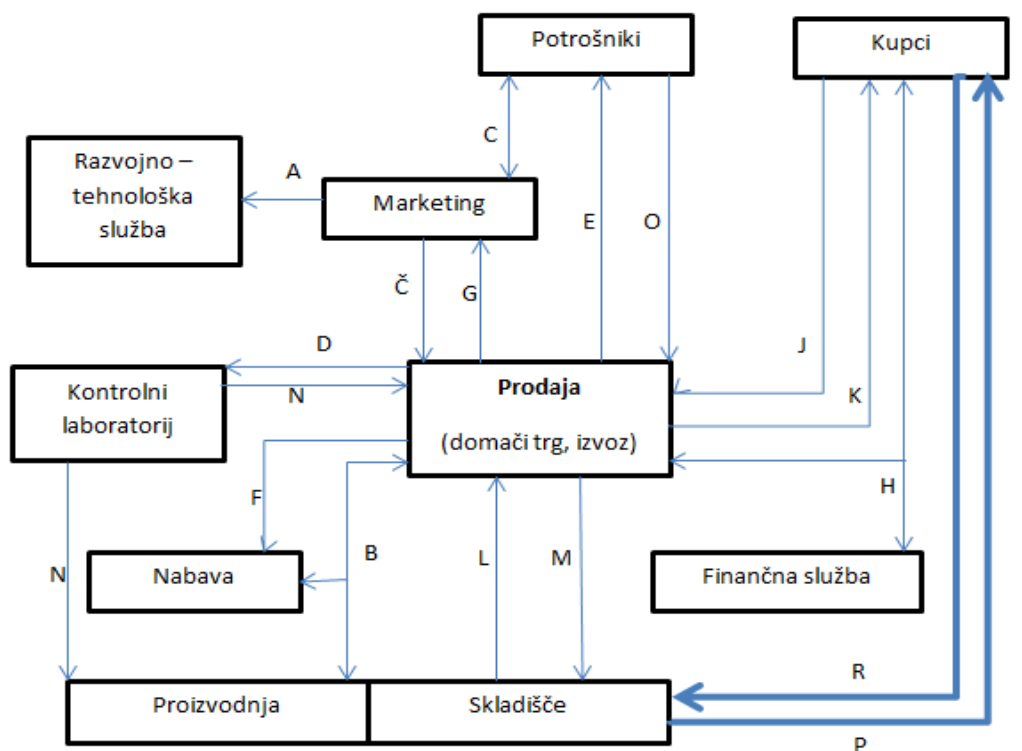


Slika 6: Organizacijska struktura prodaje izbranega podjetja (Priročnik prodaje, 2009)

4.4 Komunikacije in povezave z drugimi procesi

Da lahko proces prodaje normalno deluje, mora prodajna služba, komunicirati z ostalimi službami v podjetju in njihovimi dejavnostmi.

S katerimi oddelki komunicira prodajna služba v izbranem podjetju, katere informacije in kateri dokumenti se med njimi izmenjujejo je prikazano na spodnji sliki (slika 7).



LEGENDA: → informacijski tokovi → materialni tokovi

Slika 7: Komunikacije in povezave prodaje z drugimi funkcijami v podjetju
(Priročnik prodaje, 2009)

A – zahtevek za razvoj/spremembo izdelka

B – mesečni načrt prodaje; usklajevanje posebnih potreb, akcij

C – ankete, vprašalniki, nagradne igre

Č – propagandni material

D – obvestilo o reklamaciji kupca/potrošnika

E – odgovor na reklamacijo

F – usklajevanje načrtov/potreb po materialih

G – potrebe po oglaševanju; potrebe po novih izdelkih
H – usklajevanje terjatev in prilivov (kompenzacije, asignacije, itd.)
J – povpraševanje, pogodba, naročilo, reklamacija, pohvala; zahteva/potreba po novem izdelku
K – ponudba, letna pogodba, cenik, faktura, specifikacija, EUR; propagandni material; odgovor na reklamacijo
L – dobavnice, nalog za dobropis/bremepis
M – nakladalni nalog skladišču, dobavnica (za ročno izpisovanje)
N – rezultat analize
O – pripombe pohvale, reklamacije
P – odprema končnih kupcev
R – vračilo blaga

4.5 Vloga marketinga

Naloga marketinga je ugotavljanje potreb trgov, analiza teh potreb in iskanje možnosti za zadovoljitev teh potreb na način, ki prinese dolgoročno najboljši finančni rezultat podjetju. Delo marketinga je iskanje tistih načinov trženja, ki v okviru možnosti zagotavljajo podjetju stabilno in donosno poslovanje. Povedano drugače, v dejavnost marketinga spadajo vse tiste aktivnosti s katerimi se podjetje na donosen način prilagaja svojemu okolju (Intervju z osebo zaposleno v marketingu, 2011).

Cilj kakovosti dela marketinga je optimalna izkoriščenost proizvodnih kapacitet in človeških virov podjetja, ki se meri na podlagi ustvarjenega dobička na zaposlenega v nekem večletnem obdobju. To dosega oddelek s strokovnim delom, dajanjem ustreznih predlogov in nadpovprečnim izkoristkom finančnih sredstev, ki jih podjetje namenja za marketinške aktivnosti (Priročnik marketinga, 2009).

Marketinške aktivnosti so (Intervju z osebo zaposleno v marketingu, 2011):

- raziskave tržišča in odkrivanje tržnih priložnosti;
- oglaševanje;
- razvoj novih izdelkov;

- ocena zadovoljstva kupcev in potrošnikov;
- upravljanje odnosov z javnostmi;
- upravljanje CGP (celostna grafična podoba) podjetja;
- sponzorstva in donatorstva;
- pozicioniranje izdelkov;
- izvajanje degustacij in nastopi na sejnih;
- priprava promocijskih tiskovin in internetne strani podjetja.

4.6 Zaposleni v prodaji

Zaposleni v prodaji morajo točno vedeti, katere so njihove zadolžitve. Le v tem primeru lahko prevzamejo odgovornost za opravljeno (ali neopravljeno) delo. V primeru, da naloge niso točno določene, se porabi veliko nepotrebnega časa za usklajevanje med zaposlenimi in iskanje odgovornih oseb za nastale napake. Zelo pomembno pa je tudi to, da je na določeno delovno mesto postavljena prava oseba s pravim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi. Na tak način je omogočeno ustrezno ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Ocenjevanje pa predstavlja izhodišče za določanje variabilnega dela plače, ki je ključnega pomena za motivacijo zaposlenih.

4.6.1 Naloge zaposlenih v prodaji

V nadaljevanju sledi opis nalog za posamezna delovna mesta (Intervju z osebo zaposleno v kadrovski službi, 2011).

Vodja logistike:

- odgovoren za pripravo pogodb z zunanjimi prevozniki;
- odgovoren za izpis mesečne realizacije po progah;
- skrbi za primerno izobraženost in informiranost prevoznikov;
- odgovarja za reklamacije, ki so povzročene s strani prevoznikov;
- pripravlja predloge za optimalne prevozne stroške;
- skrbi, da je blago dostavljeno po standardih, ki jih zahtevajo kupci.

Vodja prodaje za gostinstvo:

- odgovoren za prodajo in doseganje načrta pri končnih kupcih – gostinstvu;
- pri prodaji je samostojen in se odziva na trgu s konkurenčnimi cenami, za katere je izhodišče vedno cenik za »catering«;
- rešuje reklamacije in se usklajuje z vodjem transporta.

Vodja ključnih kupcev:

- odgovoren za prodajo in doseganja načrta pri Mercatorju, Sparu in Tušu;
- je vezni člen med tremi kupci in sodelavci v prodaji;
- skupaj z direktorjem prodaje pripravlja ponudbe za kupce in se z njimi dogovarja za termine in način promoviranja podjetja.

Območni vodja:

- je glavni generator prodaje na trgu in prva stična vez s kupci, kajti njegovo delo poteka pretežno na terenu;
- odgovoren je za realizacijo letnega načrta prodaje;
- usklajuje delo na terenu med več zastopniki (trenutno ima podrejenih 6 zastopnikov);
- v skladu s poslovno politiko in kompetencami se direktno dogovarja za skupne prodajne akcije s kupci;
- neposredno je odgovoren za prodajo blaga grosistom, posredno pa za prodajo blaga, ki se distribuira v maloprodajo.

Vodja prodaje za javna naročila:

- odgovoren za prodajo in realizacijo načrtov prodaje preko javnih naročil;
- redno spremlja objave javnih naročil;
- pripravlja ponudbe in predračune ter druge potrebne dokumente in pri tem skrbi, da je vse opravljeno v natančno določenih rokih.

Vodja notranje operative:

- pripravlja vso potrebno prodajno analitiko;
- primerjave realizacije glede na načrt oz. predhodno leto;
- usklajuje letne in mesečne načrte prodaje;
- primarno odgovoren za zakonitost poslovanja glede davka na dodano vrednost v prodaji;
- odgovoren je za pravilen popis (šifra, struktura) kupcev, skladnost cen na fakturi s cenikom oz. pogodbo za domači trg;
- usklajuje in nadzira delo podrejenih (dva referenta prodaje in dva fakturista).

Referent prodaje:

- izdeluje, obdeluje, preverja in pošilja prodajno dokumentacijo;
- telefonsko komunicira z obstoječimi in potencialnimi kupci;
- nudi podporo prodajnim predstavnikom na terenu;
- obvešča kupce glede novih proizvodov, ki jih ponuja podjetje;
- izvaja vse ostale administrativne dejavnosti vezane na podporo prodaji.

Fakturist:

- izpisuje fakture na podlagi potrjenih dobavnic;
- odgovarja za pravilno kompletiranje potrjenih dobavnic s fakturami in pošiljanje le teh kupcem;
- spremlja in knjiži plačila.

Zastopnik:

- obiskuje obstoječe kupce;
- organizira prodajne obiske in si organizira delo;
- pripravlja ponudbe, pogodbe in sprejema naročila;
- pospešuje prodajo in išče potencialne nove kupce.

Komercialist v izvozu:

- koordinira delo izvoznega referenta;
- zastopa podjetje pri vseh razgovorih s partnerji področja;
- vzpostavi in ažurira evidenco o konkurenci ter partnerju, ki mu tudi svetuje pri njegovem poslovanju in ga obvešča o novostih v podjetju;
- spremlja carinske in druge predpise s področja države uvoznice, strokovno literaturo v jeziku te države in vzdržuje stike z različnimi institucijami, pomembnimi za delo v državi uvoznici;
- odgovarja na povpraševanja, vzpostavlja stike z morebitnimi novimi kupci in sestavlja ponudbe, pripravi predlog pogodbe oz. aneksa;
- na osnovi letnega načrta pripravlja mesečne načrte prodaje, spremlja in realizira mesečne finančne načrte ter se vključuje v reševanje morebitnih reklamacij.

Referent izvoza:

- deluje kot vezni člen med kupci, proizvodnjo in sodelavci v izvozu;
- sprejema pisna naročila kupcev;
- s proizvodnjo usklajuje datum odpreme, ki ga kupcu tudi pisno potrdi;
- naročila vnaša v informacijski sistem;
- izdelava potrebne dokumente v skladu z zahtevami kupca in pripravi vse potrebne certifikate za podpis v zunanjih institucijah;
- po izvršeni odpremi o tem obvesti kupca in mu pošlje vse potrebne dokumente;
- po potrebi kontaktira s finančno službo in spremlja plačila;
- po navodilih vodje izvoza pošilja na zavarovalnico prijave za zavarovanje pošiljk;
- operativno spelje rešene reklamacije in ob izvozu odpisuje po 5. členu Carinskega zakona uvoženo blago.

4.6.2 Ocena sposobnosti in znanj prodajnega osebja

Izhodišča za sistematizacijo delovnih mest in določitev dodatnih izobraževanj so podana v naslednjih tabelah, v katerih so ocene znanj in sposobnosti prodajnega osebja. Ocene znanj so pridobljene med intervjujem osebe zaposlene v kadrovski službi, ocene ostalih sposobnosti pa sta nam podala vodja domače prodaje in izvoza. Pri tem 1 pomeni najnižjo oceno, 5 pa najvišjo.

Tabela 3: Sposobnosti in znanja vodij posameznih oddelkov (Intervju z osebo zaposleno v kadrovski službi, 2011)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
Znanje angleščine	5	4	3	5	2	2	4
Znanje italijanščine	2	2	2	4	1	2	4
Znanje hrvaščine	4	2	4	2	2	4	5
Ustrežno računalniško znanje	4	5	5	5	4	2	3
Znanje pisanja dopisov	3	5	5	5	5	3	2
Nastopanje pred množico	2	1	4	1	2	4	5
Izdelava prezentacij	1	4	3	4	4	1	3
Timsko delo	5	4	4	4	5	2	4
Zanesljivost	4	5	3	3	4	4	4
Odgovornost	4	5	4	2	5	4	3
Natančnost	3	4	3	3	5	5	2
Organiziranost (sebe)	1	5	4	4	4	4	4
Organizacijske sposobnosti (drugih)	2	5	3	5	3	4	5
Poznavanje izdelkov	4	5	4	5	5	2	3
Vodstvene sposobnosti	3	2	2	2	3	4	5
Strokovno podpiranje sodelavcev	2	4	4	5	3	2	3

V tabeli 3 so prikazane ocene vodij posameznih oddelkov v prodaji obravnavanega podjetja. Kot je razvidno iz slike 7, je teh vodij 6. Pri tem predstavlja V krajšavo za vodjo.

Iz tabele 3 je razvidno, da nobeden od vodij posebno ne izstopa. Nihče nima večjih težav, ima pa vsak kakšno pomanjkljivost. Vodja V5 ima težave s tujimi jeziki, kar nekaj jih ima težave s pripravljanjem prezentacij in nastopanjem pred množico.

Smiselno bi bilo, da bi za zaposlene pripravili delavnice oz. tečaje za najbolj kritične točke. Najprej bi predlagala tečaj za izboljšanje vodstvenih sposobnosti.

V naslednji tabeli (tabela 4) so ocene prodajnih referentov in fakturistov. R je krajšava za referenta, F za fakturista, Ki za komercialista v izvozu in Ri za referenta v izvozu.

Tabela 4: Sposobnosti in znanja prodajnih referentov in fakturistov (Intervju z osebo zaposleno v kadrovski službi, 2011, Intervju z vodjo domače prodaje, 2011, Intervju z vodjo izvoza, 2011)

	R1	R2	F1	F2	Ki	Ri
Znanje angleščine	1	2	1	4	2	5
Znanje italijanščine	1	2	1	3	4	4
Znanje hrvaščine	2	3	2	1	5	2
Ustrezno računalniško znanje	3	4	3	5	3	4
Poznavanje carinskega postopka					5	3
Znanje pisanja dopisov	3	3	4	5	3	5
Timsko delo	2	4	5	2	2	4
Zanesljivost	2	5	4	5	1	4
Odgovornost	3	5	4	4	2	5
Natančnost	3	4	5	4	2	5
Organiziranost (sebe)	2	3	5	3	2	5
Poznavanje izdelkov	4	5	4	3	3	4
Spremljanje naročil	4	3	4	3	4	3
Točna in pravočasna izdelava dokumentov	2	5	5	2	3	5
Nadzor nad zalogami	5	1	3	1	5	1
Pregled nad plačili	1	3	4	1	4	1
Kontrola odpremljenega blaga	5	1	3	1	2	5
Reševanje reklamacij	1	4	2	3	5	2
Knjiženje in vnos faktur	1	1	5	2	3	5

Iz tabele 4 so razvidne prednosti in slabosti prodajnih referentov in fakturistov ter tudi celotne skupine – zaledne službe prodaje.

Referenta prodaje se z znanjem in sposobnostmi dopolnjujeta, kar pomeni, da trenutno ne moreta delati samostojno. S pomočjo izobraževanj in delavnic bi bilo potrebno to izboljšati.

Fakturist 1, ki sedaj opravlja večino dela, bo v kratkem upokojen. Njegovo delo bo v celoti prevzel drugi fakturist, kar pomeni, da ga mora prvi še pred upokojitvijo naučiti samostojno delati v službi fakturista.

V tabeli 5 so prikazane ocene prodajnih zastopnikov. Pri tem predstavlja črka P krajšavo za prodajnega zastopnika.

Tabela 5: Sposobnosti in znanja prodajnega osebja (Intervju z osebo zaposleno v kadrovski službi, 2011, Intervju z vodjo domače prodaje, 2011.)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Znanje angleščine	2	2	1	4	5	1	3
Znanje italijanščine	4	3	3	3	4	4	4
Znanje hrvaščine	1	3	5	1	4	5	3
Ustrezno računalniško znanje	5	4	2	3	4	2	3
Znanje pisanja dopisov	4	5	3	4	5	3	2
Nastopanje pred množico	4	1	3	3	4	4	2
Izdelava prezentacij	3	4	1	2	4	1	3
Timsko delo	5	3	4	1	4	2	4
Zanesljivost	3	3	5	2	5	4	3
Odgovornost	2	2	4	2	4	4	1
Natančnost	2	1	5	2	3	5	1
Organiziranost (sebe)	3	1	4	2	4	4	3
Poznavanje izdelkov	5	4	3	4	4	2	2
Skrb za kupca	4	3	4	3	4	4	2
Ažuriranje podatkov o kupcih	1	2	3	3	2	2	2
Pregled nad plačili	3	3	5	2	1	4	3
Reševanje reklamacij	5	4	2	2	3	1	4
Sposobnost pogajanja	4	3	2	2	3	4	2
Analiza trga	5	2	1	2	2	2	5
Analiza konkurence	4	2	1	2	4	4	5
Sposobnost pridobivanja novih kupcev	4	2	3	2	3	4	4
Strokovno podpiranje sodelavcev	5	2	3	2	4	2	4

Tudi za prodajne zastopnike bi bilo potrebno pripraviti tečaje in delavnice. Najslabše ovrednoten je zastopnik P4. Ima slabe organizacijske in analitične sposobnosti. Slabo so ocenjeni tudi njegova zanesljivost, natančnost in odgovornost. Če se njegovo delovanje v kratkem ne izboljša, bi bilo smiselno razmišljati o zamenjavi.

5 PREDLOGI ZA OPTIMIZACIJO PRODAJNE SLUŽBE

Na podlagi ugotovitev, ki so prikazane v prejšnjem poglavju, so podani naslednji predlogi za optimizacijo organiziranosti prodajne službe obravnavanega podjetja.

Smiselno bi bilo, če bi v prodaji uvedli novo delovno mesto: Trade manager. Ta bi skrbel za intenzivnejše sodelovanje med posameznimi službami v podjetju, saj bi morali vsi oddelki podjetja delovati kot eno. Najprej bi moral izboljšati povezanost marketinških aktivnosti z aktivnostmi prodajne ekipe. Njegove naloge bi bile naslednje: sodelovanje pri oblikovanju promocijskih materialov in pri vseh aktivnostih, ki skrbijo za poznavanje blagovne znamke med kupci, sodelovanje pri oblikovanju in uresničevanju načrtov o razvoju novih izdelkov, koordiniranje sprememb glede izdelkov, cen in pakiranj, aktivno sodelovanje pri izobraževanju prodajalcev, razvijanje in izvajanje kakršnikoli načrtov za doseganje dobičkonosnih ciljev. S svojim delom bi prispeval k ciljem podjetja, k povečanju tržnega deleža podjetja, k zadovoljstvu strank in produktivnosti.

Dejstvo pa je, da mora celotno podjetje spremeniti miselnost in kulturo, glede na strategijo CRM, se povezati in se truditi za skupni cilj – zadovoljevanje potreb in želja kupcev.

Med izdelovanjem tega diplomskega dela so v podjetju že začeli uvajati nov informacijski sistem, kateri bo poenostavil delo uporabnikov. Skrbel bo za hitrejši in natančnejši prenos podatkov med zaposlenimi, podatki in dokumenti bodo preglednejši. Ta informacijski sistem je lahko tudi podlaga za uvajanje sistema CRM. Seveda se bo to uveljavilo le, če bodo zaposleni priskrbeli čim več točnih podatkov o kupcih ter bodo skrbeli, da bodo ti podatki natančno ažurirani in po potrebi nadgrajeni oz. posodobljeni. Spet poudarjam, da morajo zaposleni spremeniti svoje mišljenje. Seveda se morajo te spremembe začeti pri direktorjih in upravi.

Odgovorni v podjetju bi morali poskrbeti za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Ravno motivirani, usposobljeni in zadovoljni zaposleni so ključni temelj uspešnega poslovanja in razvoja podjetja. Poskrbeti bi morali za variabilni del plače zaposlenih v prodaji, kateri bo spodbujal ustvarjanje pozitivnih rezultatov.

K motiviranosti zaposlenih bi bilo potrebno dodati še to, da imajo prodajalci premalo besede. Več svobode pri njihovem odločanju bi dodatno stimulirano njihovo delo.

Pri tem je potrebno povedati še to, da je iz tabel 3, 4 in 5, kjer so podani rezultati analize znanj in sposobnosti zaposlenih razvidno, da nekateri zaposleni v prodaji potrebujejo dodatna izobraževanja, seminarje in delavnice. Predvsem bi bila smiselna delavnica na temo, kako poskrbeti za zadovoljstvo kupca kot posameznika.

6 SKLEP

Mnoga podjetja so ugotovila, da je za preživetje in uspešno poslovanje na današnjem visoko konkurenčnem in multinacionalnem trgu potrebno veliko več kot kvaliteta izdelkov, nizki stroški in diferenciacija. Odprti trg, svobodno trgovanje ter globalizacija gospodarstev so v zadnjih letih bistveno spremenili poslovno okolje. Ključen dejavnik sprememb je gotovo tudi tehnološki napredek, predvsem razvoj informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij. S povečanjem konkurenčnosti so se začele pojavljati tudi potrebe po izboljšanju poslovanja in zmanjševanju stroškov. Če se hoče podjetje obdržati na tržišču, se mora hitro odzivati na spremembe, na potrebe potrošnikov in hitro inovirati. Dejstvo je, da če podjetje preneha rasti, začne umirati. Biti najboljši na globalnem trgu pomeni tudi biti najhitrejši.

Ena od rešitev teh težav je strategija CRM, ki je osredotočena na kupca in njegove želje. Podjetja morajo sprejeti strategijo CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja in ne le kot tehnologijo, ki bo skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami, informacijska tehnologija pa jim bo služila kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev.

Tudi obravnavano podjetje je prišlo do ugotovitve, da bodo morali, če bodo želeli ostati konkurenčni, začeti uvajati spremembe.

Velika težava, s katero smo se pri obravnavanju problema diplomskega dela srečali je kultura obravnavanega podjetja. Večina zaposlenih, ki so v podjetju že dolgo časa, ima nerealne poglede in pričakovanja tako z vidika načina poslovanja kot tudi vloge zaposlenih v podjetju, načina dela itd. Poleg tega so zaposleni tudi zelo neprilagodljivi. Dodatno težavo predstavljajo prijateljski odnosi (zaposlitev preko prijateljstev, poznanstev, sorodstvenih vezi ipd.), katere zaposleni izkoriščajo, čeprav nezavedno.

V diplomskem delu je opravljena analiza celotnega postopka prodaje obravnavanega podjetja, analiza znanj in sposobnosti zaposlenih in na podlagi ugotovitev so podani predlogi za izboljšanje organiziranosti prodajne službe. Vendar pa delo ne izpolnjuje pričakovanj. Predlogi, ki so podani, ne bodo bistveno pripomogli k optimizaciji

organiziranosti. Podjetje mora najprej spremeniti svojo filozofijo. Uvesti morajo novo strategijo, ki bo spremenila kulturo podjetja in se posvetiti kupcem. Posamezni oddelki v podjetju se morajo povezati, več sodelovati in delovati za skupni cilj: zadovoljevanje kupca.

Zaradi vseh sprememb, ki se nenehno dogajajo na tržišču in končno tudi v podjetju, je nemogoče kakršnokoli dolgoročno načrtovanje. Najpomembnejše je to, da se znajo hitro in učinkovito prilagajati stalnim spremembam na trgu.

Glavni doprinos diplomskega dela so ugotovitve, kje v procesu prodaje so pomanjkljivosti, ter katere pomanjkljivosti imajo zaposleni v prodaji. Ostaja želja, da bi vodilni v obravnavanem podjetju te ugotovitve dejansko uporabili pri uvajanju sprememb v poslovanje, ter da bi spremembe prinesle pozitivne rezultate.

7 LITERATURA

Buh, G. (2008). Uvajanje in vrednost sistema CRM v časopisnem založništvu. Magistrsko delo. (Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [G. Buh].

Dalrymple, D.J., Cron, W. L., DeCarlo, T.E. (2001). Sales management: concepts and cases. New York: J. Wiley.

Dobovišek, A. (2007). Strateško vodenje prodaje. Ljubljana: GV Založba.

Gray, P., Byun, J. (2001). Customer Relationship Management. University of California.

Intervju z osebo zaposleno v kadrovski službi obravnavanega podjetja. 2011. Ajdovščina, 26. avgust.

Intervju z osebo zaposleno v marketingu obravnavanega podjetja. 2011. Ajdovščina, 26. avgust.

Intervju z vodjo domače prodaje obravnavanega podjetja. 2011. Ajdovščina, 24. avgust.

Intervju z vodjo izvoza obravnavanega podjetja. 2011. Ajdovščina, 18. avgust.

Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Lovreta, S., Janičijević, N., Petković, G. (2001). Prodaja i management prodaje. Beograd: Savremena administracija.

Potočnik, V. (2002). Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba.

Priročnik marketinga (2009). Interno gradivo obravnavanega podjetja.

Priročnik prodaje (2009). Interno gradivo obravnavanega podjetja.

Skrt, R. (2001). CRM – Upravljanje odnosov s strankami. Pridobljeno 3.11.2011 s svetovnega spleta: <http://www.nasvet.com/crm>

Snoj, B. (1998). Management prodaje – delovno gradivo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Šenk-Ileršič, I. (2010). Prodaja. Ljubljana: Zavod IRC.

Tracy, B., Hudovernik, J. (2002). Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim. Bled: Vernar Consulting.

Tracy, B., Deleja, S., Lihtenvalner, M. (2000). Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. Stoletju. Bled: Vernar Consulting.

Upravljanje odnosov s strankami – CRM. Pridobljeno 3.11.2011 s svetovnega spleta: <http://www.src.si/resitve/crm/default.asp>

Uradna spletna stran obravnavanega podjetja.