

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROCESA PRODAJE V PODJETJU SIBO G.**

Ljubljana, november 2018

EMA JENKO

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ema Jenko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza procesa prodaje v podjetju SIBO G, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, 15.11.2018

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Razlike med trgoma B2B in B2C.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Vedenje medorganizacijskih kupcev.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Proces nabave .....	4
1.2.2 Vrste nakupov .....	6
1.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno odločitev.....	7
1.2.4 Vrste nabavnih postopkov .....	8
1.2.5 Udeleženci v procesu nabave .....	8
<b>1.3 Prodajni proces .....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Tradicionalni sedemstopenjski model prodaje .....	9
1.3.2 Posodobljeni prodajni proces .....	10
<b>2 Trženje na podlagi odnosov.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Šole trženja na podlagi odnosov .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Dejavniki, ki oblikujejo razmere za nastanek trženja na podlagi odnosov... </b>	<b>17</b>
<b>2.3 Razlogi za uvedbo trženja na podlagi odnosov .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Model razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Pasti tesnih medosebnih odnosov .....</b>	<b>24</b>
<b>3 Koncept modela poslovnih procesov .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Primerjava prodajnih procesov.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Modeliranje .....</b>	<b>26</b>
3.2.1 Tehnike modeliranja .....	27
3.2.2 Izbira tehnike .....	28
3.2.3 Grafični simboli BPMN .....	28
3.2.4 Bizagi Modeler .....	30
<b>4 Študija primera: Proces prodaje v podjetju SIBO G., d. o. o.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 O podjetju.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Trg zapiralne embalaže .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Metodologija.....</b>	<b>33</b>

<b>4.4</b>	<b>Proces prodaje v podjetju SIBO G., d. o. o.</b> .....	<b>36</b>
4.4.1	Proces prodaje izdelka iz standardnega asortimenta .....	39
4.4.2	Proces prodaje izdelka po meri kupca .....	44
<b>4.5</b>	<b>Primerjava procesa prodaje med podjetjema SIBO G., d. o. o., in EGP, d. d.</b>	<b>45</b>
<b>4.6</b>	<b>Primerjava procesa prodaje med podjetjema SIBO G., d. o. o., in med Domel Holding, d. d.</b> .....	<b>48</b>
<b>4.7</b>	<b>Predlogi za izboljšavo procesa prodaje</b> .....	<b>51</b>
<b>4.8</b>	<b>Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave</b> .....	<b>55</b>
<b>SKLEP</b>	.....	<b>55</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	.....	<b>57</b>
<b>PRILOGI</b>	.....	<b>1</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlika med tradicionalnim trženjem in trženjem, temelječim na odnosih .....	14
Tabela 2: Primerjava med podjetji .....	35

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Posodobljeni prodajni proces.....	11
Slika 2: Proces razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem .....	22
Slika 3: Simbol za dogodek .....	29
Slika 4: Simbol za aktivnost.....	29
Slika 5: Simbol za kretnico .....	29
Slika 6: Simbol za tok zaporedja.....	30
Slika 7: Simbol za bazen.....	30
Slika 8: Rama podjetja SIBO G .....	32
Slika 9: Zaporka podjetja SIBO G .....	32
Slika 10: Proces vnosa naročila .....	41
Slika 11: Proces organizacije odpreme .....	43
Slika 12: Proces prodaje izdelka po meri kupca .....	45
Slika 13: Predlog za proces prodaje izdelka po meri kupca v podjetju SIBO G., d. o. o. .	54

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: AS-IS proces prodaje v podjetju SIBO G., d. o. o. ....	1
Priloga 2: Vprašanja v pomoč za vodenje intervjuja. ....	2

## SEZNAM KRATIC

ang.- angleško

**BPD** – (ang. Business Process Diagram); diagram poslovnega procesa

**BPMI** – (ang. Business Process Management Initiative); organizacija, ki se zavzema za standardizacijo jezika za analizo in oblikovanje poslovnih procesov

**BPMN** – (ang. Business Process Management Notation); grafična notacija za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov

**CRM** – (ang. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s strankami

**ECMA** – (ang. European Carton Makers Associations); Evropsko združenje proizvajalcev kartonaste embalaže

**ETMA** – (ang. European Tube Manufacturers Association); Evropsko združenje proizvajalcev tub

**IDEF** – (ang. Integrated Definition for Function Modeling); tehnike grafične predstavitve procesov in podprocesov

**IMP Group** – (ang. Industrial Marketing and Purchasing Group); Skupina za medorganizacijsko trženje in nabavo

**ISO** – (ang. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

**RAD** – (ang. Role activity diagram); tehnika diagrama vlog posameznikov v procesu in povezanosti med njimi

**RID** – (ang. Role interaction diagram); tehnika diagrama za predstavo povezav med aktivnostmi in vlogami

**SADT** – (ang. Structured Analysis and Design Technique); metodologija za analizo in oblikovanje procesov



## UVOD

Podjetje SIBO G., d. o. o. (v nadaljevanju SIBO) nenehno raste, zato potrebuje vedno več prodajnih predstavnikov. Proces prodaje postaja vse bolj strateško vprašanje v podjetju, saj je njena naloga ustvarjati dolgoročne odnose. Prodajnikova naloga postaja oblikovanje in vodenje odnosov in ne le enkratna prodaja (Storbacka, Rayals, Davis & Nenonen, 2009, str. 890). Pomembno pa je, da vsi zaposleni delajo na enak način ter se s tem izognejo izgubi pomembnih informacij in stresu v primeru odsotnosti ter delo poteka tekoče. Za uspešno dolgoročno poslovanje je zato pomembno, da ima podjetje ustrezen enoten prodajni proces, ki je učinkovit.

Ker v podjetju SIBO prodajni proces še ni bil natančno popisano, v nalogi popišem trenutni proces prodaje. Poslovanje se nenehno spreminja in je treba tudi procese nenehno optimizirati, proces prodaje v podjetju SIBO primerjam s teoretičnimi spoznanji in s procesoma prodaje v podjetju EGP, d. d. (v nadaljevanju EGP) in Skupini Domel (v nadaljevanju Domel) ter podam predloge za izboljšave. Ker prodaja na medorganizacijskem trgu ni izoliran enkratni dogodek, poudarjam pomen trženja na podlagi odnosov, ki jih v nadaljevanju tudi podrobneje opisujem.

Namen magistrske naloge je popisati in analizirati trenutni proces prodaje v podjetju SIBO in podati predloge izboljšave, pridobljene na podlagi analize trenutnega procesa prodaje v primerjavi s teoretičnimi spoznanji in v primerjavi s procesi prodaje v drugih podjetjih.

Cilj magistrske naloge je pripraviti pregled domače in tuje literature o značilnostih medorganizacijskih podjetij, procesa nabave in prodaje in pomembnosti trženja na podlagi odnosov. Opisno in grafično predstavim trenutni proces prodaje v podjetju SIBO. Grafično ga predstavljam s pomočjo brezplačnega programa za modeliranje Bizagi. Na koncu podam predloge izboljšave procesa prodaje na podlagi teoretičnih spoznanj in na podlagi primerjave procesov prodaje v podjetju EGP in Domel, kjer sem opravila intervju z direktorjema prodaje.

Uporabim študijo primera kot vrsto kvalitativnih raziskav in vpogled v določen primer, kjer na podlagi lastnega poznavanja procesa prodaje v podjetju SIBO tega opišem ter ga primerjam s teoretičnimi spoznanji o nabavnem in prodajnem procesu ter pomembnosti trženja na podlagi odnosov. S pomočjo intervjujev s predstavnikoma v izbranih primerljivih podjetjih ga primerjam z njihovimi procesi.

Za opis trenutnega procesa prodaje v podjetju SIBO uporabim AS-IS model, ki opisuje trenutno izvajanje poslovnega procesa. Pri prikazu modelov uporabim tehniko prikaza procesa z grafičnimi oznakami. Prednost grafičnih tehnik je v lažjem razumevanju in predstavljanju procesa.

V teoretičnem delu najprej predstavljam značilnosti medorganizacijskih trgov, ki se v določenih lastnostih razlikujejo od trgov končnih porabnikov. Prodajnik mora razumeti

vedenje medorganizacijskih kupcev, procesa nabave in dejavnikov, da lahko prepozna ključne vplive, ki vplivajo na odločitev za nakup, zato v teoretičnem delu opisujem medorganizacijsko nakupovanje. Nato opisujem modele prodajnega procesa, ki so podlaga za nadaljnje predloge izboljšave procesa prodaje v podjetju SIBO. Posodobljen prodajni proces poudarja pomen trženja na podlagi odnosov, ki ga natančneje opišem. Nadaljujem z opredelitvijo koncepta modela poslovnih procesov in modeliranja, kjer predstavim tudi grafične simbole in program za modeliranje, ki ga kasneje uporabim za grafični prikaz procesa prodaje.

V drugem delu naloge preko študije primera predstavim podjetje SIBO in trenutni proces prodaje. Nato pa primerjam procesa prodaje v podjetju EGP in Domel s procesom v podjetju SIBO. Na podlagi primerjave s procesi v izbranih podjetjih in na podlagi literature za konec podam predloge za izboljšavo procesa prodaje v podjetju SIBO in omejitve raziskave ter priporočila za nadaljnje raziskave.

## **1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV**

Veliko raziskav o značilnostih kupcev govori o obnašanju končnih kupcev, ki se razlikujejo od kupcev na medorganizacijskem trgu. Glavna značilnost je, da proces nakupa na medorganizacijskem trgu poteka v imenu podjetij in nanj vplivajo proračun, stroški in dobičkonosnost podjetja. Pomembno je poznati razlike in podobnosti med trgom končnih kupcev in medorganizacijskim trgom, z namenom razumeti, zakaj so uporabljeni določeni trženjski pristopi in kako različne pristope uporabiti naenkrat. Mnogi teoretični argumenti potrjujejo razliko med trgovoma in trdijo, da se pri trženju na enem in drugem ne morejo uporabljati isti pristopi (Webster & Wind, 1996, str. 52). Raziskava, ki sta jo izvedla Coviello in Brodie (2001), pa kaže, da so med podjetji na medorganizacijskem trgu in trgu končnih kupcev podobnosti v njihovem trženjskem pristopu. Obe vrsti podjetij uporabljata določen pristop, katerega skrajnosti predstavljata transakcijsko trženje in trženje, temelječe na odnosih.

Kupec, ki kupuje na medorganizacijskem trgu, je po navadi poučen, usposobljen in strokoven. Njegova naloga je vrednotiti konkurenčne ponudbe. Na drugi strani pa morajo tržniki na medorganizacijskih trgih predstaviti prednosti svojih izdelkov, s katerim bodo kupci dosegli višji prihodek ali nižje stroške, pri čemer so pomembni osebna prodaja, cena, ugled podjetja in kakovost izdelkov. Ker iščejo največjo razliko med stroški in zaznanimi koristmi, je prodajnikova naloga, da ponudbo sestavi in predstavi tako, da jo bo kupec zaznal. Kupci na medorganizacijskih trgih lahko kupijo z namenom, da blago uporabijo naprej v svoji proizvodnji ali da ga prodajo drugim, z namenom ustvarjanja dobička (Kotler, 2004, str. 216–218).



## 1.1 Razlike med trgoma B2B in B2C

Veliko je vzporednic med trgoma končnih porabnikov in medorganizacijskih porabnikov. Tako podjetje kot tudi končnega porabnika na trgu zaznamujejo pretekle izkušnje, ki vplivajo na nadaljnje nakupe podobnih izdelkov ali storitev. V primeru kompleksnih nakupov se bosta oba kupca natančneje izobrazila in poiskala mnenja pri drugih. Pri obeh, medorganizacijskem in končnem kupcu, se lahko pojavi dilema, ki se je ne da eksplicitno definirati. Pojavila se je lahko zaradi preteklih izkušenj, ki prodajnikom oteži pot do sklenitve prodaje. Hkrati pa proces nabave manjših vrednosti pri obeh poteka z malo ocenjevanja in primerjanja. Poleg opisanih podobnosti je veliko razlik med nakupnim procesom končnih porabnikov in medorganizacijskih porabnikov (Ford in drugi, 2002, str. 3–6). V nadaljevanju naštevam značilnosti medorganizacijskih trgov, ki so bistveno drugačne od značilnosti porabniških trgov.

Značilno je, da se tržniki na medorganizacijskih trgih soočajo z manjšim številom kupcev, ki so usposobljeni in zahtevajo izobražene prodajne predstavnike na drugi strani, ki jim lahko zagotovijo odgovor na vse njihove zahteve (Ford in drugi, 2002, str. 3–6; Kotler, 2004, str. 216–218). Od prodajnika se zahteva znanje ne samo iz prodaje in trženja, ampak tudi znanje o notranjih operacijah, financah, tehnično znanje in drugo, zato je komunikacija znotraj podjetja vse bolj pomembna (Storbacka in drugi, 2009, str. 892).

V proces nakupa je vpletenih več ljudi, kjer vsak predstavlja svojo vlogo. Člani nakupne ekipe so lahko sestavljeni iz predstavnikov financ, proizvodnje, trženja in nabave. Vsak ima svojo vlogo, ki je lahko le podajanje mnenja, preizkus izdelka ali primerjava ponudb med ponudniki. Prodajno podjetje mora prepoznati vloge posameznikov, vključenih v proces nabave, njihove interese in način, kako pri njih doseči pozitiven odziv (Ford in drugi, 2002, str. 3–6; Kotler, 2004, str. 216–218).

Odnos med dobaviteljem in kupcem je pogosto tesen in ne tekmovalen. Za večje nakupe je potrebnih več prodajnih obiskov, da je prodaja sklenjena. Zaradi povezanosti se od dobavitelja pogosto pričakuje, da prilagodi svoje procese in ponudbo kupčevim (Kotler, 2004, str. 216–218; Webster & Wind, 1996). Kupec in prodajalec neprestano komunicirata, sodelujeta dolgoročno in ohranjata medosebni odnos, katerega pomembnost v trženju opisujem v nadaljevanju naloge. Tudi končni kupec se vrača v isto trgovino, vendar je razlika v tem, da interakcija ni obojesmerna. Prodajniki končnih kupcem so redkeje pripravljene prilagoditi prodajo enemu kupcu (Ford in drugi, 2002, str. 3–6).

Za medorganizacijski trg je značilno, da kupci pogosto ne kupijo, ampak zakupijo izdelek, predvsem, če gre za težko opremo. Pri tem pa pridobijo ugodnosti, kot so boljše storitve, davčne olajšave in prihranek kapitala. Prodaja na medorganizacijskem trgu po navadi poteka brez vmesnih posrednikov. Pogosta je tudi osredotočenost dobaviteljev na kupce na določenem zemljepisnem območju z namenom, da zmanjšajo prodajne stroške (Kotler, 2004, str. 216–218).

Pri napovedovanju povpraševanja dobavitelji opazujejo povpraševanje na porabniškem trgu, saj je kupčevo povpraševanje izpeljano iz njega. Značilna za povpraševanje na medorganizacijskih trgih je tudi neprožnost in nestalnost povpraševanja. Neprožnost se kaže v slabi odzivnosti na spremembo cene, saj težko hitro spremenijo proizvodne postopke. Prav tako se nabavniki obnašajo neprožno, če celotni stroški predstavljajo majhen del stroškov celotnega izdelka. Nestalno povpraševanje se kaže v načelu pospeška, kjer sprememba povpraševanja na porabniškem trgu vodi v veliko večjo spremembo povpraševanja na medorganizacijskem trgu (Kotler, 2004, str. 216–218).

## **1.2 Vedenje medorganizacijskih kupcev**

Tržniki na medorganizacijskih trgih s pomočjo poznavanja modela nabavnega procesa lahko prepoznajo ključne dejavnike, ki vplivajo na izid nakupa, določijo informacije, ki so za njih pomembne, in vodila za oblikovanje ponudbe (Webster & Wind, 1996). Tržniki morajo razumeti cilj nabavnikov in delovanje nabavne funkcije v podjetju. Nakupni odločevalec postavlja na tehtnico različne lastnosti izdelka in spremljevalnih storitev. Najnižja cena ni nujno sprejemljiva za nabavnika, če izdelek ne doseže standardov kakovosti ali če ni dostavljen pravočasno (Hutt & Speh, 2007). V nadaljevanju opišem proces nabave, vrste nakupov, vrste nabavnih postopkov glede na izdelek in dejavnike, ki vplivajo na proces nabave.

### **1.2.1 Proces nabave**

V nadaljevanju predstavljam osemstopenjski model nakupnih korakov, ki je značilen za prvi nakup. Drugi avtorji navajajo podobne nabavne procese. Koraki v predstavljenih procesih niso nujno v takšnem zaporedju, ampak se lahko spremenijo glede na kompleksnost potrebe. Prilagojeni ponovni nakup in takojšen ponovni nakup nekatere stopnje izpustita ali pa jih združita. V primeru takojšnjega ponovnega nakupa kupec že ima prioriteten seznam dobaviteljev. Za medorganizacijske prodajnike je pomembno, da razumejo nakupni proces, saj z njega lahko razberejo pomembne značilnosti, na katere morajo paziti pri sestavljanju in predstavitvi ponudbe, da pridobijo posel in ga v nadaljnjem sodelovanju obdržijo (Hutt & Speh, 2007; Kotler, 2004, str. 227–228).

#### **– Osemstopenjski nakupni proces**

Prepoznavanje problema je prva stopnja v nakupnem procesu. Zaposleni prepozna problem ali novo priložnost zaradi zunanjega ali notranjega dražljaja. Medorganizacijski prodajniki lahko vplivajo na zunanje dražljaje tako, da pokličejo nabavnika, objavijo oglas ali so prisotni na sejmih. Ker kupci pogosto sami ne prepoznajo problema, je naloga prodajnikov, da svojim kupcem predstavijo možnost rešitve problema ali priložnosti in prikažejo, kako jim določen izdelek reši problem ali prispeva k uspehu pri novih priložnostih (Hutt & Speh, 2007; Kotler, 2004, str. 227–228).

V naslednjem koraku kupec določi in opiše potrebe in značilnosti izdelka. Pri zapletenih izdelkih, ko kupci pri opredeljevanju značilnosti sodelujejo tudi s strokovnim kadrom in svojimi kupci, lahko medorganizacijski tržniki pomagajo s predstavitvijo svojega izdelka in njegovih prednosti (Kotler, 2004, str. 227–228). Medorganizacijski prodajniki pogosto vključujejo svoje kupce ali potencialne kupce v razvoj svojih izdelkov z namenom, da bodo lastnosti izdelka čim bolj ustrezale kupcem (Hollensen, 2003).

V tretjem koraku kupec določi najustreznejše dobavitelje iz nabora, ki ga v zadnjem času najpogosteje pridobi na internetu. Dobavitelj mora poskrbeti za vsečno spletno stran, dobro pozicioniranje v iskalnikih, oglase, prepoznavnost in dober ugled (Kotler, 2004, str. 227–228).

Kupec nato oceni podjetja in sestavi ožji izbor dobaviteljev, od katerih v naslednji fazi pridobiva ponudbe. Medorganizacijski prodajniki morajo sestaviti in predstaviti ponudbo, ki bo v kupcu predstavila vrednost, korist, zaupanje in izstopanje od konkurence (Kotler, 2004, str. 227–228).

Glede na opredeljene značilnosti dobavitelja in njegovo sorazmerno pomembnost v naslednji fazi izberejo najboljše dobavitelje. Značilnosti dobavitelja se razlikujejo glede na vrsto nakupa. V primeru rutinskih nakupov so pomembne značilnosti zanesljivost dobave, cena in ugled dobavitelja. Pri izdelkih, pri katerih so možni problemi v delovanju, je pomemben nivo tehničnih storitev, fleksibilnost dobavitelja in zanesljivost izdelka. Pri izdelkih, ki so pomembni za delovanje celotne organizacije, kot so na primer računalniški sistemi, so pomembne značilnosti cena, ugled in fleksibilnost dobavitelja in zanesljivost izdelka ter storitve. Pogosto kupci uporabljajo modele vrednotenja dobaviteljev. Naloga medorganizacijskih prodajnikov je, da čim bolj razumejo ta postopek. Kupci navajajo, da je kljub ostalim značilnostim cena še vedno pomemben faktor pri izbiri, zato je pomembno, da prodajniki znajo odgovoriti na zahtevo po nižji ceni. Poudarijo lahko svojo prednost pri vrednosti storitve, strošek življenjskega cikla ali ponudijo svetovanje. Pomembno je, da dobavitelji tesno sodelujejo s kupci, saj ti težijo k zmanjšanju števila dobaviteljev (Kotler, 2004, str. 227–228).

Ko kupec izbere dobavitelje, se določi izvedba naročila. Pogajajo se o tehničnih značilnostih, količinah, časih dobave, garanciji in drugem. Vse pogosteje se sklepajo okvirne pogodbe, ki vodijo v tesnejše sodelovanje med podjetjema. Predvsem v primeru, če ponudba vključuje tudi vzdrževanje in popravila. Konkurenčni dobavitelji zato težje vstopijo v sodelovanje, razen v primeru, da je kupec razočaran nad cenami, kakovostjo proizvodov in storitev trenutnega dobavitelja (Kotler, 2004, str. 227–228).

V zadnjem koraku kupec oceni poslovanje z dobaviteljem in na podlagi ocene se odloči, ali bo še sodeloval z njim ali zahteva prilagoditve (Kotler, 2004, str. 227–228). Za ohranitev novo pridobljenega kupca je pomembno, da so kupčeve potrebe in pričakovanja zadovoljeni. Naloga prodajnika je, da nadzoruje, da bodo zahteve uspešno izpolnjene (Hutt & Speh,

2007). V nekaterih podjetjih je ocenjevanje izvedeno formalno s pisnim poročilom, v drugih bolj neformalno. Pomembno je, da dobavitelju odzivi predstavljajo informacije, kako izboljšati svojo ponudbo. Zadovoljen kupec dobavitelju predstavlja konkurenčno prednost, ki pa jo mora z nadaljnjimi sodelovanji ohranjati in krepiti (Hollensen, 2003).

### 1.2.2 Vrste nakupov

Na potek nakupa na medorganizacijskem trgu in značilnosti, ki vplivajo nanj, vpliva vrsta nakupa. Potek nakupa podjetij, ki ponavljajoče že dlje časa kupujejo določen izdelek, bo drugačen od nakupa podjetja, ki izdelek kupuje prvič. Prodajniki morajo prepoznati vrsto nakupa (Hollense, 2003). Kupci najmanj odločitev sprejemajo pri takojšnjem ponovnem nakupu, medtem ko pri prvem nakupu sodeluje največ ljudi. Pri prvem nakupu je zato pomembno, da tako kot na strani kupcev, tudi na strani prodajnega podjetja sodeluje veliko zaposlenih, od najboljših prodajnikov do tehničnega osebja. Po prvem nakupu se morajo prodajniki še naprej truditi ponujati večjo vrednost kot konkurenca, ohranjati dobro ime podjetja in razvijati zaupanje, s ciljem dosegati ponovne nakupe (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009).

- **Prvi nakup**, kot že samo ime pove, je nakup, ko kupec prvič kupi določen produkt. Višja je cena ali tveganje, več udeležencev sodeluje pri nakupu. Prodajnik ima pri prvem nakupu največ priložnosti in pomembno je, da doseže čim več udeležencev v procesu odločanja (Kotler, 2004, str. 219). Točna dobava, kakovostne in pravočasne storitve ter natančni podatki so ključni za gradnjo ugleda dobavitelja pri kupcu pri prvem nakupu (Hollensen, 2003).
- **Takojšen ponovni nakup** je ponoven rutinski nakup. Dobavitelj je izbran iz prioriteteznega seznama že preverjenih dobaviteljev. Drugi dobavitelji težko pridejo na seznam. Ponuditi poskušajo drugačen izdelek ali pa izkoristiti nezadovoljstvo z obstoječimi dobavitelji. Pridobiti poskušajo majhno naročilo in sodelovanje razviti v večja naročila. Hkrati pa se morajo obstoječi dobavitelji truditi za zagotavljanje kakovosti in konkurenčne cene (Kotler, 2004, str. 219). Medtem pa se konkurenčni dobavitelji trudijo ponuditi nekaj novega ali pa poudariti slabosti trenutnega dobavitelja (Kotler in drugi, 2009, str. 312).
- **Prilagojen ponovni nakup** sledi prvemu nakupu, a kupec želi določene spremembe, kot so na primer cena, tehnična lastnost izdelka, določeni pogoji ali drugo. Dobavitelj je izbran iz preverjenega seznama dobaviteljev in se mora boriti za ohranitev svojega položaja. Medtem pa je za ostale dobavitelje priložnost, da izkažejo boljšo ponudbo in pridejo v krog izbranih dobaviteljev (Kotler, 2004, str. 219). Odločevalci v nakupnem procesu imajo že razdelane kriterije za izbiro dobavitelja. Vprašanje jim predstavlja le še, kateri dobavitelj jim lahko ponudi najboljšo rešitev (Hollensen, 2003).

### 1.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno odločitev

Ponudbe se lahko med seboj zelo razlikujejo ali pa skoraj nič. V primeru, da so si ponudbe med seboj podobne, se medorganizacijski kupci odločijo na podlagi osebnega odnosa z dobavitelji. Dejavnike, ki vplivajo na odločitev medorganizacijskih kupcev, lahko razdelimo med dejavnike okolja, organizacijske dejavnike, medosebne dejavnike in osebne dejavnike (Kotler, 2004, str. 221–229).

#### – Dejavniki okolja

Spremembe v okolju, politične, tehnološke, zakonske, konkurenčne in gospodarske, vplivajo na odločitve medorganizacijskih kupcev in predstavljajo okvire, znotraj katerih se bo razvijal odnos med kupcem in prodajalcem. Prodajniki morajo slediti spremembam in se jim prilagoditi, saj ne morejo vplivati na dejavnike okolja, kot so obrestna mera, stopnja tehnoloških sprememb, politične in zakonske spremembe, razvoj konkurence, skrb za družbeno odgovornost in drugo (Hutt & Speh, 2007; Kotler, 2004, str. 221–229). Podjetja, ki delujejo globalno, morajo biti še posebej pozorna na ekonomske spremembe (Hollensen, 2003).

#### – Organizacijski dejavniki

Vsako podjetje ima drugačno strukturo, cilje, politiko in drugo. Prodajniki se morajo prilagoditi značilnostim podjetja, iz katerega prihajajo kupci. Razumeti je potrebno, da bi se individualni kupci morda obnašali drugače, kot se v podjetju, ki ga zastopajo, zaradi politike organizacije. Prav tako je pomembnost nabavnega oddelka vse večja. Kot odgovor na povečano pomembnost in bolj izobraženo nabavno osebje morajo biti prodajniki bolj podučeni in kompetentno odgovoriti na vprašanja kupcev, saj je nabavno osebje sestavljeno iz zaposlenih na različnih področjih (Kotler, 2004, str. 221–229; Webster & Wind, 1996). Nabavna funkcija ima vedno bolj strateško vlogo v podjetju, saj velja, da je za uspeh pomembna dobra veriga vrednosti in nabavniki težijo k natančni izbiri zaupanja vrednih dobaviteljev, s katerimi gradijo tesen odnos (Hutt & Speh, 2007).

#### – Medosebni in osebni dejavniki

Nabavniki imajo različna zanimanja, ugled, položaj, sposobnost prepričevanja, odnos do tveganja in ostale lastnosti. Prav tako imajo oddelki nabave različna vodila pri odločanju. Medorganizacijski prodajnik težko ugotovi, kakšna je dinamika v procesu nakupa, zato mu je pomembna vsaka informacija (Kotler, 2004, str. 221–229). Ugotoviti mora, kdo so udeleženci v nabavnem procesu in kako vsak od njih vpliva na odločitev o nakupu. Ker ima vsak nabavnik drugačne izkušnje, pogled na situacijo in osebne lastnosti, mora biti prodajnik pozoren nanje in jih upoštevati pri predstavljanju ponudbe (Hutt & Speh, 2007).

#### 1.2.4 Vrste nabavnih postopkov

Na proces nabave vplivajo tudi vrste izdelkov, saj jim nabavniki prilagajajo nabavni postopek. Glede na vpliv dobavljenega materiala, na vrednost in stroške in glede na tveganje, Kraljič (1983) razdeli izdelke v štiri skupine, ki jih opišem v nadaljevanju. Izbira nabavnega postopka je odvisna od strateške pomembnosti materiala. Vpliv dobavljenega izdelka na vrednost in stroške lahko prikažemo z deležem nakupa, odstotki vseh nakupnih stroškov, vplivom na kvaliteto izdelka in drugimi. Tveganje opredelimo glede na dostopnost materiala, število dobaviteljev, razpoložljivost substitutov, nevarnost skladiščenja in drugim (Kotler, 2004, str. 228; Kraljič, 1983).

- Strateški izdelki imajo visoko vrednost in tveganje, zato kupec z dobaviteljem želi vzpostaviti dolgotrajno zavezo ter skupno vlaganje in razvoj. Želi, da je dobavitelj zaupanja vreden in je za to pripravljen plačati več.
- Izdelki ozkega grla imajo nizko vrednost in visoko tveganje, zato kupec želi zagotovljene dobave. Dobavitelj ima v takšnem primeru priložnost, da ponudi servis, ki zagotavlja točne in gotove dobave, kot je sistem spremljanja zalog in dostava na zahtevo.
- Vplivni izdelki imajo velik vpliv na vrednost in nizko tveganje. Tveganje je nizko, ker izdelke ponuja veliko podjetij na trgu, zato je tržnikova naloga, da predstavi ponudbo kot najboljšo za kupca.
- Rutinski izdelki imajo nizko vrednost in tveganje. Predstavljajo rutinsko naročanje, kjer kupci iščejo najnižjo ceno. Dobavitelji nudijo standardizirana naročila (Kotler, 2004, str. 228; Kraljič, 1983).

#### 1.2.5 Udeleženci v procesu nabave

Nakupe v imenu podjetja opravljajo zaposleni v nabavnem oddelku, vendar to ne pomeni, da so oni tisti, ki se odločijo zanj. V večini primerov vplivajo na takojšnje ponovne nakupe in prilagojene nakupe. V večini primerov pri nakupni odločitvi sodeluje od tri do pet oseb. Da bi prodajniki v prodajnem podjetju svoje aktivnosti usmerili na pravo osebo, je potrebno, da razumejo proces nabave pri kupcu in akterje, ki sodelujejo v njem (Kotler, 2004, str. 220–221).

Webster in Wind (1996, str. 56) delita udeležence v procesu nabave v sedem skupin, ki jih opisujem v nadaljevanju.

- Pobudniki so člani organizacije, ki zahtevajo nakup.
- Uporabniki so člani organizacije, ki bodo uporabljali storitev ali izdelek in opredelijo njegove značilnosti. Lahko so hkrati tudi pobudniki.
- Vplivneži so člani organizacije, ki pomagajo pri opredeljevanju značilnosti in opredeljevanju drugih možnosti. Pogosto je to tehnično osebje.
- Odločevalci so člani organizacije, ki odločijo o značilnostih.
- Potrjevalci so člani organizacije, ki odobrijo odločevalčeve opredelitve in potrdijo

- dejavnost nakupovalca.
- Nakupovalci so člani organizacije, ki so pooblaščen, da v imenu organizacije izbirajo dobavitelja in se z njim pogajajo o nakupnih pogojih. Pri večjih in bolj zapletenih nakupih pogosto sodeluje višje vodstvo podjetja.
  - Čuvaji so osebe, ki lahko preprečijo, da pridejo informacije prodajnikov do odločevalcev in uporabnikov.

### 1.3 Prodajni proces

Za uspešno dolgoročno poslovanje je pomembno, da ima podjetje določen ustrezen prodajni proces, ki je potrjen s strani prodajnega osebja. Najbolj razširjen prodajni model je sedemstopenjski model prodaje, ki je opisan že v knjigi "How to increase Your Sales" iz leta 1920. Predstavlja tipičen postopek prodaje, ki je predstavljen v mnogih raziskavah. Vendar se je prodaja skozi čas spremenila zaradi različnih faktorjev, kot je na primer tehnologija in filozofija odnosov s kupci. Mnogi avtorji predstavljajo nove modele prodaje, ki niso tradicionalno zaporedje aktivnosti, ampak kompleksen splet aktivnosti, ki se med seboj prepletajo in v katerih sodelujejo tako prodajalci v podjetju kot tudi drugi akterji (Age, 2011; Manchrief & Marchall, 2004, str. 56). V nadaljevanju predstavim klasični sedemstopenjski model prodaje, njegove spremembe skozi čas in posodobljen proces prodaje.

#### 1.3.1 Tradicionalni sedemstopenjski model prodaje

- Raziskovanje

Če podjetje ne najde kupcev za svoje izdelke, je vse zaman. Zato se vsak osebni prodajni proces začne z raziskovanjem. Prav tako podjetja redno izgublajo kupce, zato je potrebno, da hkrati pridobivajo nove. Pri tem ni poenotenega modela raziskovanja kupcev (Jolson & Wortuba, 1992). Nabor raziskanih kontaktov je treba ovrednotiti in jih z izbrano metodo, kot je pošiljanje predstavitvenega maila ali telefonsko klicanje, spremeniti iz potencialnega kupca v obstoječega kupca. Dandanes pa raziskovanje potencialnih kupcev ni več del procesa prodaje, ampak podjetja pogosto najamejo druge, ki v njihovem imenu pokličejo potencialne kontakte (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

- Predpristop

Preden prodajnik pristopi k potencialnemu kupcu, naredi raziskavo o njem. Raziskati je treba, kaj so kupčeve potrebe, dosedanje poslovanje in kakršne koli druge relevantne informacije. Skozi čas se je to spremenilo in je informacije o kupcih potrebno spremljati ves čas, saj nam to omogoča tehnologija, kot so programi za upravljanje s kupci CRM (ang. Customer Relationship Management) (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

#### – Pristop

Prodaja se začne s pristopom, kjer prodajnik lahko uporabi različne taktike in strategije, kot je predstavitev kupčeve koristi ali prijateljski pogovor (ang. Small talk). S tem doseže začetno pozornost. Vse bolj pomembno postaja ustvariti osebni odnos s stranko (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

#### – Predstavitev

Predstavitev je glavni sestavni del prodaje. Potem ko prodajnik vnaprej določi potrebe kupca, je potrebno, da predstavi izdelek in ostale ugodnosti za kupca. Predstavitev lahko poteka v več korakih in ni nujno, da se zgodi naenkrat. Skozi čas so se razvili različni pristopi predstavitve. Na voljo imamo računalnike in PowerPoint predstavitve (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

#### – Premagovanje ugovorov

V vsakem prodajnem procesu prodajnik lahko pričakuje ugovore in dvome. Nanje mora biti pripravljen. Ne pomenijo nujno negativnega izida, ampak gre za diskusijo, ali izdelek ustreza kupčevim potrebam ali ne. Spremembe procesa prodaje so vodile v smer, kjer je bolj pomembno, da prodajnik več posluša in sprašuje ter s tem ugotovi, kaj so zahteve kupca (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

#### – Zaključek prodaje

Po predstavitvi izdelka in rešenih ugovorih, mora prodajnik znati izbrati trenutek, ko lahko zaključi prodajo in vpraša za naročilo. Na voljo je mnogo taktik, s katerimi je mogoče zaključiti prodajo. Dandanes pa glavni cilj ni pridobiti naročila, ampak dolgoročno sodelovanje in obojestransko korist in zadovoljstvo (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

#### – Poprodajno sledenje

Prodajni proces se ne zaključi s prejemom naročila, ampak je pomembno zagotoviti, da je kupec zadovoljen z izdelkom in s storitvijo. Povratne informacije o zadovoljstvu so ključne za nadaljnje izboljševanje procesa v podjetju. Vse bolj pomembno postaja ohranjanje dobrih odnosov, katerega pomembnost bolj poudarja posodobljen prodajni proces (Manchrief & Marchall, 2004, str. 56).

### 1.3.2 Posodobljeni prodajni proces

Posodobljen prodajni proces (ang. Evolved selling process) se je razvil iz tradicionalnega sedemstopenjskega modela prodaje. Zaradi različnih faktorjev, kot je tehnologija, timsko delo in nabor informacij, tradicionalni model ni več povsem veljal. V primerjavi s tradicionalnim modelom se ne odvija po zaporednih korakih, niti ni predvideno, da se vedno

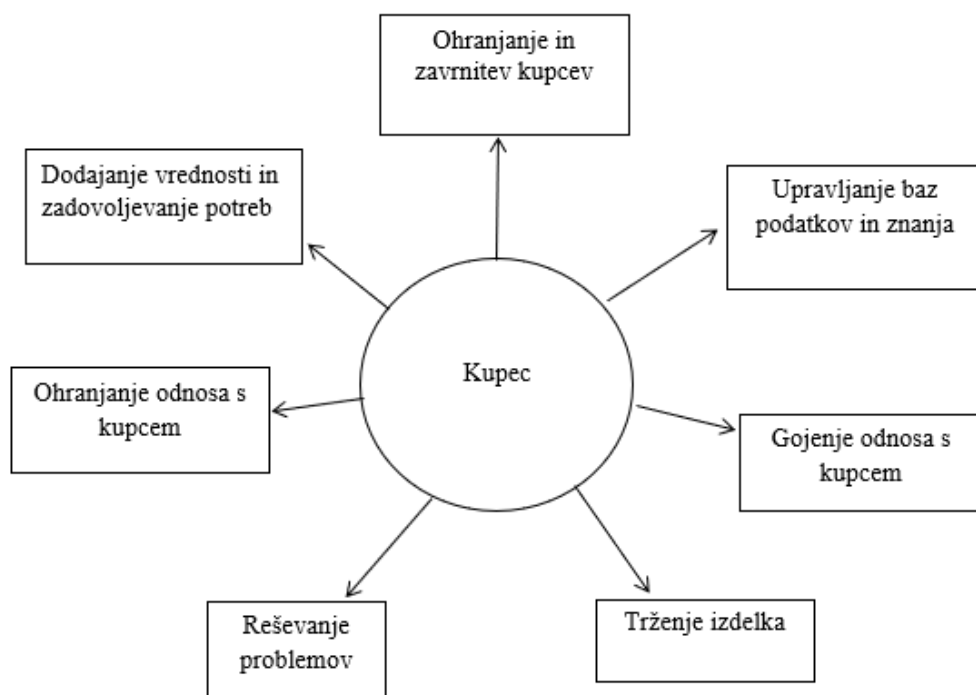


odvije na isti način. Tradicionalni prodajni proces je bil prodajno usmerjen, posodobljeni prodajni proces pa je usmerjen v odnos s kupcem. Prav tako je prodajna vloga porazdeljena med prodajnike in druge zaposlene v podjetju (Manchrief & Marchall, 2004). Na sliki 1 je predstavljen posodobljen prodajni proces. V nadaljevanju pa opišem vsak sestavni element procesa posebej.

– Ohranjanje in zavrnitev kupcev

Vedno pogosteje podjetja ugotovijo, da velja pravilo 80 : 20, ki pravi, da 80 % poslov sklenejo z 20 % svojih kupcev, zato je pomembno, da se namesto vlaganja v pridobivanje novih strank osredotočijo na gradnjo odnosa z že pridobljeno stalno stranko. Nekateri manjši potencialni kupci lahko podjetju prinesejo več stroškov kot koristi, zato je pomembno, da se oceni vrednost kupca v celotnem življenjskem obdobju, na podlagi česar se nato določi aktivnost prodaje (Manchrief & Marchall, 2004).

*Slika 1: Posodobljeni prodajni proces*



*Prerejeno po Manchrief & Marchall (2004).*

Anderson in Mittal (2000) poudarjata, da so podjetja, ki dejavnost usmerjajo le v pridobivanje novih kupcev in ne v ohranjanje le-teh, manj uspešna. V kupcev ponovni nakup vodi njegovo zadovoljstvo s preteklim nakupom. Vendar se je treba zavedati, da z enakim izdelkom in storitvijo ne bo vsak kupec zadovoljen, prav tako tudi ni vsak zadovoljen kupec dobičkonosen za prodajno podjetje. Nekateri kupci za zadovoljitev svojih pričakovanj in dosego zadovoljstva zahtevajo veliko več napora, truda in stroškov v prodajnem podjetju. Za prodajno podjetje je pomembno, da pravilno določi dobičkonosne kupce, v katere je smiselno vlagati napor za dosego njihovega zadovoljstva in posledično ponavljajočih se

nakupov, ki vodijo v dobičkonosno partnerstvo. Podjetje mora določiti dejavnike, po katerih klasificirajo kupce glede na to, ali je vlaganje v sodelovanje z njimi za prodajno podjetje dobičkonosno ali ne. Hkrati pa je treba spremljati tudi spremembe na trgu in konkurenčne ponudbe. Dejavniki, ki vodijo v kupčevo zadovoljstvo, se lahko spremenijo zaradi sprememb na trgu (Anderson & Mittal, 2000; Woo & Fock, 2004).

- Upravljanje baz podatkov in znanja

S pomočjo tehnologije podjetje lažje zbira podatke o svojih kupcih in jih ureja za nadaljnjo uporabo kot v preteklosti brez napredne tehnologije. Podjetja zbirajo podatke o preteklem sodelovanju s kupcem po trenutnih potrebah in skušajo napovedati njihove prihodnje potrebe. Prodajniki sodelujejo pri zbiranju informacij o kupcih in v zameno dobijo širok nabor informacij, ki jim služi za boljše poznavanje kupcev. Oblikovanje baz podatkov je ključna podlaga za poznavanje kupca, zaradi česar je prodaja bolj profesionalna in ponudbe bolj usmerjene v kupčeve potrebe (Manchrief & Marchall, 2004).

Österle, Fleisch in Alt (2001, str. 17–54) delijo znanje o kupcih v naslednje tri kategorije:

- znanje o kupcih, s katerim opisujejo informacije o tem, kaj so zahteve posameznega kupca, na podlagi katerih prodajniki znajo ponuditi rešitve;
  - znanje za kupce, s katerim opisujejo informacije, ki jih kupec potrebuje in ki jih morajo prodajniki razumeti in jim jih podati;
  - znanje od kupcev se nanaša na informacije, ki jih mora prodajno podjetje znati pridobiti od kupca in zajema kupčeve informacije o izdelkih, storitvah, ki jih uporabljajo, kako zaznavajo in ocenjujejo ponudbo ter kako zaznavajo trenutne nakupe. Te pridobljene informacije podjetju pomagajo razvijati svoje izdelke in storitve v smer, da bodo uspešno zadovoljevali kupčeve potrebe in vodili v kupčevo zadovoljstvo.
- Gojenje odnosa s kupcem

Prodajne aktivnosti so usmerjene v gradnjo odnosa s kupcem, ki vodi v dolgoročno sodelovanje. Prodajnik ima vlogo oblikovati vrednost v odnosu s kupcem. Njegova vloga se spreminja v kupčevega partnerja. Prodaja se namreč premika iz naravnosti v prodajo izdelka v naravnost na servis, storitev in sooblikovanje vrednosti. Prodajnikova vloga je vse pomembnejša, saj je okno podjetja in mora usklajevati zunanje in notranje vire z namenom zadovoljiti kupčeve potrebe in lastnemu podjetju prispevati čim več (Beverland, 2001; Shet & Sharma, 2008). V nadaljevanju opisujem trženje, ki temelji na odnosih in na oblikovanju ter ohranjanju odnosa s kupcem.

- Trženje izdelka

V tradicionalnem prodajnem procesu je bil trženjski oddelek ločen od prodajnega, zdaj pa je prodaja vse bolj vključena v strateška trženjska vprašanja, kot je segmentacija trga in razvoj izdelkov (Manchrief & Marchall, 2004). Prodajni oddelek uresničuje strategije trženjskega

oddelka. Trženjski in prodajni oddelek se zavedata povezanosti, vendar v mnogih podjetjih še vedno nista usklajena. Oddelka morata biti strateško in operativno usklajena, da dosežeta ustvarjanje večje vrednosti za kupca (Malshe, Friend, Al-Khatib, Al-Habi & Al-Torkistani, 2017). Predstavitev v tradicionalnem procesu je bila naloga prodajnika in je po navadi potekala ena na ena. Zdaj se je predstavitev izdelkov zaradi tehnologije spremenila. Kupci veliko informacij pridobijo na spletnih straneh in preko elektronske pošte (Manchrief & Marchall, 2004).

- Reševanje problemov

Tradicionalni prodajni proces predvideva fazo, ko se mora prodajalec soočiti z ugovori kupca. Razlogi za nedokončanje prodajnega procesa pogosto niso resnični. Posodobljen prodajni proces predstavlja svetovalni pristop in prodajo rešitev za kupce. Prodajnik ima v posodobljenem prodajnem procesu vlogo svetovalca, kjer skupaj s kupcem definirata problem, določita potrebe in implementirata rešitev. Cilj procesa je razvoj odnosa, ki temelji na win-win pristopu (Manchrief & Marchall, 2004). Uspeh medorganizacijskega sodelovanja ne temelji samo na visoko kakovostnih proizvodih in storitvah. Kupci pogosto ne vedo, kaj je njihov problem. Izobraziti se o kupcu, da bi prepoznali njegov problem, pa je dolgotrajno in drago. Z grajenjem odnosa s kupcem tako lažje pridobimo pomembne informacije (Ford in drugi, 2002).

- Dodajanje vrednosti in zadovoljevanje potreb

V posodobljenem prodajnem procesu ne obstaja več faza zaključevanja prodaje, saj zaradi win-win tehnike to ni potrebno. Prodajalec in kupec namreč v sodelovanju določita skupne cilje in dosežeta obojestransko korist (Manchrief & Marchall, 2004). Za uspešno prodajo mora prodajnik oblikovati vrednost za kupca. Njegova naloga je, da mu pomaga določiti oziroma spoznati njegov problem, mu pomaga razumeti posledice odločitev in izbrati najboljšo izbiro. Uspešno zadovoljene kupčeve potrebe vodijo v ponoven nakup, dolgoročno sodelovanje in kupčevo zvestobo (Rackham & DeVincentis, 1999).

- Ohranjanje odnosa s kupcem

Tako kot v tradicionalnem procesu prodaje tudi posodobljen proces zahteva, da prodajalec povpraša o zadovoljstvu. Ne gre samo za reševanje problemov, ki nastanejo po zaključenem nakupu, ampak za ohranjanje odnosa s kupcem (Manchrief & Marchall, 2004). Več o tem v poglavju o trženju na podlagi odnosov.

## **2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV**

V prejšnjem poglavju, kjer opisujem posodobljen prodajni proces, je velikokrat omenjena pomembnost dolgoročnega in tesnega odnosa s kupcem. Posodobljen prodajni proces temelji na odnosu s kupcem, zato podrobneje predstavim trženje na podlagi odnosov, ki ga Morgan

in Hunt (1994) opredeljujeta kot vse trženjske aktivnosti, ki so usmerjene v razvijanje in ohranjanje uspešnih medosebnih odnosov.

V preteklosti je trženje sicer temeljilo na povezavi med ponudbo in povpraševanjem, ki mu pravijo tradicionalno trženje ali trženje na podlagi 4P. Z izdelkom, ceno, oglaševanjem in prodajno potjo so vplivali na povpraševanje. V času poindustrijske dobe, ko je bil trg vse bolj nasičen z izdelki in je bila izbira vse bolj široka, je povpraševanje po izdelkih upadlo in naraslo zanimanje za storitve, ki so postale pomemben del ponudbe izdelkov. Do tega so privedli različni dejavniki, kot so (Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005):

- upad masovnega trženja, pri čemer kupci postajajo zahtevnejši in natančneje ločijo med izdelki;
- zasičenost trga z izdelki;
- večja pomembnost cene zaradi manjše diferenciacije proizvodov;
- pojav novih tehnologij, izdelkov in rešitev in
- sprememba trgov zaradi večje konkurenčnosti, razvoja in globalizacije.

Podjetja se usmerjajo iz tradicionalnega trženja, ki temelji na povečevanju tržnega deleža, k ustvarjanju in negovanju dolgoročnih dobičkonosnih odnosov s kupci. V nadaljevanju v tabeli 1 predstavljam razlike med tradicionalnim trženjem in trženjem, temelječim na odnosih (Christopher, Payne & Ballantyne, 2002, str. 19).

*Tabela 1: Razlika med tradicionalnim trženjem in trženjem, temelječim na odnosih*

<b>Tradicionalno trženje</b>	<b>Trženje temelječe na odnosih</b>
Poudarek na količini.	Cilj ohranjanje dobičkonosnih kupcev.
Pomembna značilnost izdelka.	Poudarek na vrednosti za kupca.
Kratkoročna usmerjenost.	Dolgoročno sodelovanje.
Majhna pomembnost storitve za kupca.	Poudarek na storitvah za kupca.
Omejen stik s kupcem.	Poudarek na tesnem odnosu s kupcem.
Pomembna kakovost izdelka.	Pomembna kakovost odnosa s kupcem.

*Vir: Christopher, Payne & Ballantyne (2002).*

Pri trženju na podlagi odnosov kupci večjo vrednost pripisujejo storitvam, kot pa le posamezni menjavi pri tradicionalnem trženju. Pomemben je odnos in ne posamezna transakcija. Eden prvih, ki je opredelil trženje na podlagi odnosov, je Grönroose (1990), ki pravi:

»Pomen trženja na podlagi odnosov je identificirati, oblikovati, ohranjati in razvijati odnos s kupcem in drugimi udeleženci v transakciji z namenom doseganja dobička in pri tem zadovoljiti pričakovanja vseh udeležencev. To je doseženo z menjavami in izpolnjevanjem obljub.«

Tradicionalno trženje s svojimi 4P ni neuporabno, ampak bo vedno prisotno. Predstavlja eno

skrajnost trženja, ki je nasproti trženju na podlagi odnosov. Spremembe v okolju so tiste, ki spreminjajo vlogo 4P in večji pomen pridobivajo odnosi med udeleženci, omrežja, v katera se povezuje podjetje, in interakcija med podjetji, ki postajajo osrednji elementi trženja. Elementi tradicionalnega trženja 4P postajajo spremljevalni elementi (Gummesson, 1994).

## 2.1 Šole trženja na podlagi odnosov

V času poindustrijske dobe, ko so odnosi med kupcem in prodajalcem začeli dobivati pomen, so prvi raziskovalci začeli poudarjati trženje na podlagi odnosov. V nadaljevanju predstavim pristop treh šol in pristop skupine Industrial Marketing and Purchasing Group (v nadaljevanju IMP Group), ki so osnova za primerjavo različnih pristopov. Področje raziskovanja in ugotovitve trženja na podlagi odnosov je široko in potemtakem ne obstaja le ena najboljša razlaga. Šole so naslednje: nordijska šola, anglo-avstralska šola, severnoameriška šola in pogled IMP Group (Palmer, 1999; Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005).

**Nordijska šola.** Šola, ki se je pojavila leta 1970, izvira iz trženja storitev, saj so v postindustrijski dobi dobile na pomenu. Storitve razumejo kot pomoč pri dosegu kvalitetnejšega in tesnejšega odnosa s kupci, povečanju kupčeve lojalnosti in podaljšanju kupčeve življenjske dobe. Številne raziskave so že pokazale, da je ceneje vzpostaviti dolgoročne trdne odnose s kupci kot pridobivati nove. Mnoge značilnosti trženja storitev so v skladu z miselnostjo IMP Group, ki poudarjajo, da je kupec soustvarjalec. Poudarja, da v trženju sodelujejo vsi oddelki, ki pa potrebujejo profesionalnega tržnika, ki je zaposlen v trženju in prodaji in usmerja delovanje ostalih. Tržnike deli na profesionalne tržnike, ki vodijo in usmerjajo delovanje, in neprofesionalne, ki pa vplivajo na trženje organizacije. Predstavlja ga tisti v organizaciji ali izven nje, ki vpliva na trženje organizacije (Gummesson & Grönroos, 2012; Palmer, 1999; Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005).

**Anglo-avstralska šola.** Šola predstavlja kakovost, storitve za kupca in trženje kot sestavne dele trženja, temelječega na odnosih. Kakovost in storitev, ki sta zaznana s strani kupca, zagotavljata kupčevo zadovoljstvo in poglobljata odnos. Hkrati pa kupec zaradi zadovoljstva v zameno ostaja zvest dobavitelju, saj verjame, da mu odnos z njim prinaša določeno prednost. Anglo-avstralska šola kot temeljni cilj trženja opredeljuje maksimiranje vrednosti v življenjski dobi kupca. Za doseg cilja je pomembno, da se podjetje ne osredotoči samo na trg kupcev, zato šola opredeljuje model šestih trgov. Trženje, temelječe na odnosih, se mora osredotočati tudi na trg dobaviteljev, zaposlenih, distributerjev, referenčni trg in trg vplivnežev. Poleg tega pa trženje ni le v domeni oddelka za trženje, ampak morajo sodelovati vsi oddelki. Vsi udeleženci v procesu ustvarjanja vrednosti morajo razumeti, da so naloge vseh usmerjene v zadovoljevanje kupčevih potreb (Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005).

**Severnoameriška šola.** Predstavnika severnoameriške šole sta Berry in Levitt, ki definirata trženje, temelječe na odnosih, kot privabljanje in ohranjanje kupcev. Velik poudarek dajeta notranjemu trženju, ki vodi v organizacijsko klimo, ki bo uspešno podpirala vse dejavnike

za uspešno zunanje trženje. Poudarjata pomen poprodajnih aktivnosti, saj se po njenem mnenju pravi odnos med dobaviteljem in kupcem začne šele po prvem nakupu (Christopher, Payne & Ballantyne, 2002).

**Pogled IMP Group.** Skupina znanstvenikov, ki se združujejo pod imenom IMP Group, je usmerjena v raziskovanje trženja na podlagi odnosov na medorganizacijskih trgih. Začetki segajo, tako kot pri nordijski šoli, v čas okoli leta 1970, natančneje v leto 1976, ko je bila oblikovana skupina znanstvenikov iz petih evropskih držav. Njihova prva raziskava je bila primerjalna študija o trženju na medorganizacijskih trgih in nabavi na trgih v Evropi. Raziskovali so odnose med podjetji, ki so se pojavili pri dolgoročnejšem sodelovanju (Ford in drugi, 1999; Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005).

Na medorganizacijskih trgih je manj akterjev, vendar je njihovo poslovanje v vrednosti večje kot na trgu končnih porabnikov. Znanstveniki so začeli ugotavljati, da na takšnem trgu poslovanje med podjetjema ni enkraten projekt, ampak ponavljajoče se, dlje trajajoče poslovanje. Akterji na takšnih trgih so odnos z drugo stranjo začeli spreminjati iz konkurenčnega v sodelovalen odnos in s tem zmanjšali tveganje (Ford in ostali, 1998; Palmer, 1999; Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005).

Skupina IMP je svoj pristop oblikovala na podlagi mitov, ki veljajo v transakcijskem trženju in podala svoje razumevanje teh trditvev. V nadaljevanju opisujem značilnosti treh mitov, mita akcije, mita odvisnosti in mita kompleksnosti (Ford in drugi, 1998).

- **Mit akcije** v tradicionalnem transakcijskem trženju pomeni, da je prodajno podjetje tisto, ki svoj izdelek ali storitev predstavi pasivnemu kupcu ali preko izbranih distributerjev posredujejo svojo vrednost končnemu kupcu. Kupci pa so del homogene skupine, kjer je vsak posameznik pomemben. IMP Group razume vsakega kupca kot posamezno entiteto, ki zahteva individualno obravnavo. Kupce razumejo kot aktivne udeležence, ki iščejo in primerjajo ustrezne ponudbe za rešitev njihovega problema. V odnosu med kupcem in prodajalcem sodelujejo udeleženci iz različnih oddelkov obeh podjetij. Sodelovanje med podjetjema je dolgoročno in ponavljajoče se. Odnos med njimi je kompleksen in tesen in se preko odnosov z drugimi podjetji povezuje v širšo mrežo odnosov.
- **Mit neodvisnosti** v tradicionalnem trženju razumemo, da podjetje deluje neodvisno in na podlagi lastne analize okolja razvija in uresničuje strategijo. IMP Group trdi, da so podjetja med seboj soodvisna. Razvoj strategije podjetja mora biti rezultat sodelovanja s kupci in ne le odraz lastne analize trga. Stanje podjetja je odvisno od odnosov, ki jih ima z drugimi podjetji na trgu.
- **Mit kompleksnosti** v tradicionalnem trženju pomeni, da je vsako podjetje samozadostna entiteta, ki lahko deluje na podlagi lastnih sposobnosti in zmožnosti. IMP Group trdi, da nobeno podjetje ni samozadostno, ampak je odvisno od virov podjetij, s katerimi je v odnosu. Ponudba, ki jo prodajno podjetje oblikuje za svojega kupca, je odvisna tudi od virov njegovih dobaviteljev in ustrezen odnos lahko prispeva h konkurenčni prednosti pri dobavljivosti virov (Ford in ostali, 1998).

Tako kot ostale tri šole, tudi pogled IMP Group poudarja, da je potrebno, da v procesu trženja sodelujejo vse funkcije v procesu. Razumeti je treba, da si odnosi med sabo niso enaki, ampak so različni. Pri tem ni enotnega pravila, kateri je najboljši, zato je potrebno iz vsakega pridobiti maksimalno vrednost za vse vpletene (Ford in drugi, 1998; Palmer, 1999; Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005).

## 2.2 Dejavniki, ki oblikujejo razmere za nastanek trženja na podlagi odnosov

V nadaljevanju opišem spremenljivke v zunanjem in notranjem okolju, ki spodbudijo usmeritev v trženje, temelječe na odnosih. Prvi dve spremenljivki, tržna dinamika in komplementarnost virov, motivirata podjetja, da razvijajo dolgoročen odnos s partnerji. Ostale tri spremenljivke pa predstavljajo pogoj za usmeritev podjetja v trženje, temelječe na odnosih (Virant, 2002).

**Tržna dinamika** postavlja podjetja v položaj negotovosti in medsebojne odvisnosti, ki pa želijo sprejeti odločitve in pri tem čim bolj zmanjšati tveganje zaradi premalo informacij. Zaupanje, ki je ena od temeljnih sestavin za uspešno trženje na podlagi odnosov, zmanjša negotovost pri sprejemanju odločitev, saj se kupec lahko zanese nanj in njegovo sodelovanje (Jap, 1999; Virant, 2002). Tržna dinamika je definirana kot variiranje sprememb na trgu, kot so spremembe tehnologij, cen, dostopnost materialov, dostopnost alternativnih izdelkov in podobno. Tesen odnos s kupci lahko ustvari konkurenčno prednost podjetja. Aktualna tržna dinamika na določenem trgu diktira odnose med podjetji. Večja kot je negotovost, večje koristi ima podjetje od tesnega odnosa s svojim partnerjem (Cannon & Perreault, 1999).

**Pričakovane koristi** dolgoročnih partnerskih odnosov so spodbuda za podjetja, da se usmerijo v trženje na podlagi odnosov, razvijajo odnos, v njem vztrajajo in ga ohranjajo. Odnos, ki podjetjem, udeleženi v njem, prinaša koristi, je cenjen in posledično se podjetja trudijo, da ga ohranijo. Podjetja v partnerskem odnosu po navadi zasledujejo skupni cilj, ki jih spodbuja v medsebojno sodelovanje (Cannon & Perreault, 1999).

**Skupne vrednote in norme obnašanja** so predpogoj za razvoj dolgoročnega sodelovanja med podjetjema. Pomembno je, da si delita mnenje o tem, ali so določene vrednote pomembne ali ne, pravilne ali napačne, saj le tako lahko pričakujemo zaupanje in zvestobo med partnerjema (Morgan & Hunt, 1994). Norme predstavljajo pričakovanja partnerjev o skupnem sodelovanju, delovanju obeh strani in doseganju ciljev (Cannon & Perreault, 1999).

Komplementarnost virov partnerjev je pogoj za oblikovanje odnosov s partnerji. Če si podjetji lahko medsebojno pomagata, izmenjata znanja, veščine, izkušnje in druge vire, se poveča negotovost, saj sta soodvisni drugo od drugega. Z vlaganjem v dolgoročni odnos se negotovost zaradi soodvisnosti zmanjša (Jap, 1999). Kupcu povzročajo negotovosti dileme, kaj bo najboljša rešitev za njegov problem, ali je mogoče zaupati dobavitelju in kako se soočiti s spremembami v tehnologiji ter drugimi spremembami na trgu. Prodajalcu pa povzročajo negotovosti dileme o prihodnjih povpraševanih količinah, kako bo kupec

uporabil njegovo ponudbo in ali bo deloval v odnosu, kot je bilo dogovorjeno (Ford in drugi, 2002).

**Socialna interakcija in oportunistično delovanje** sta zadnji pogoj, ki spodbuja podjetja v dolgoročno sodelovanje z drugim podjetjem. S pojmom socialna interakcija opredeljujemo medsebojno sodelovanje in komuniciranje med partnerjema. Spoznavanje drug drugega poteka tako, da podjetji neprestano reagirata druga na drugo, na potrebe in pričakovanja drugega in s tem razvijata medsebojni odnos. Oportunistično delovanje pa opredeljuje delovanje, ko podjetje išče le lastne koristi in ne vodi v dolgoročno sodelovanje s partnerjem (Morgan & Hunt, 1994; Virant, 2002). Dobro poznavanje kupca je ključno, da spoznamo, kaj mu predstavlja vrednost. Cilj dobavitelja je, da kupcu dobavi vrednost, ki vodi v njegovo zadovoljstvo in posledično zaupanje in zvestobo ter je ključ za uspešno dolgoročno poslovno sodelovanje (Hollensen, 2003).

### **2.3 Razlogi za uvedbo trženja na podlagi odnosov**

Podjetja se odločijo za tesnejše sodelovanje z drugimi podjetji z namenom, da bodo skupaj dosegli večji delež, ki si ga bodo nato delili. S sodelovanjem tako vsi dobijo več. Tesnejši odnos s partnerjem zniža stroške iskanja novih kupcev ali dobaviteljev, olajša pridobivanje informacij o partnerju, njegovih problemih in potrebah, zniža stroške prilagajanja po prvi investiciji ter zniža stroške komunikacije zaradi utečenih postopkov. V nadaljevanju pa opišem dve najpomembnejši koristi, ki jih prinese trženje, temelječe na odnosih, in sicer sta to dolgoročna konkurenčna prednost in povečanje dobičkonosnosti na dolgi rok (Ford in drugi, 2002; Matajič, 2001).

Glavna prednost, ki jo podjetja dosežejo z uvedbo trženja na podlagi odnosov, je dolgoročna konkurenčna prednost pred konkurenti, kot je na primer dostop do surovin, znanja ali znižanje stroškov, dostop do novih trgov in drugo. Z vlaganjem v odnose s partnerji podjetje od njih hitreje pridobi pomembne informacije, kot so pričakovana cena, kupčeva pričakovanja in napovedi za prihodnje potrebe. Ohranja visok nivo organizacijskih vrednot, jih komunicira in se posledično poveže z organizacijami s podobnimi vrednotami. Z negovanjem odnosa s partnerji si zagotavlja sredstva, priložnosti in koristi, ki so boljše od konkurenčnih podjetij (Morgan & Hunt, 1994). Vir konkurenčne prednosti je tudi težko posnemajoč proces oblikovanja in ohranjanja odnosov s partnerji, ki se skozi čas stalno spreminjajo. Prav tako skladno s krivuljo učenja partnerska podjetja v odnosu postajajo vse boljše (Matajič, 2001).

Povečanje dobičkonosnosti pa je glavni cilj trženja, temelječega na odnosih, in predstavlja tisto vrednost dobička, ki jo podjetje doseže v partnerskem odnosu v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo kot samostojen akter na trgu. Večji dobiček je rezultat povečane učinkovitosti, uspešnosti, produktivnosti in drugih prednosti pridobljenih s partnerstvom (Matajič, 2001).



## 2.4 Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov

S temeljnimi sestavinami trženja, temelječega na odnosih med podjetji, opisujemo dejavnike, ki vplivajo na pojavno obliko tega trženja. Lahko jih razdelimo v dve skupini; socialno-psihološke dejavnike obnašanja posameznikov in sestavine izvedbene narave in so povezane s poslovanjem in viri podjetja. Med sestavine izvedbene narave uvrščamo investiranje v prilagoditev podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev ter pravno-formalne povezave. Med socialnopsihološke dejavnike obnašanja posameznikov pa prištevamo zaupanje, zvestoba, dolgoročni odnos, sodelovanje, izmenjavo informacij in medosebne odnose (Matajič, 2001).

**Zvestoba** je ključna značilnost, ki opredeljuje uspešno trženje na podlagi odnosov in predpogoj za doseg uspešnega medsebojnega odnosa. Vključujoče strani morajo verjeti, da je odnos z nasprotno stranjo ali več stranmi pomemben in se je vredno truditi zanj in vanj vlagati. Svoje kratkoročne cilje zamenjata za razvoj dolgoročnega odnosa. Le če velja prepričanje, da je partnerstvo pomembno, lahko podjetje nadalje gradi uspešno trženje na podlagi odnosov. Partnerja morata slediti dolgoročnim ciljem, ki jih bosta skupaj dosegla, kar ju vodi v ohranjanje odnosa (Conway & Swift, 2000; Morgan & Hunt, 1994; Matajič, 2001).

**Zaupanje** je predpogoj za zvestobo, saj pomeni, da podjetje verjame, da se lahko zanese na svojega partnerja in verjame v njegovo integriteto. Zaupa, da bodo partnerjeva dejanja vodila v pozitiven rezultat za obe podjetji. Z razvojem e-poslovanja je zaupanje še toliko pomembnejše, saj razdalje, časovne in druge razlike povečujejo tveganje. Naloga prodajnega podjetja je, da uporabi svoje vire tako, da kar se da poveča zaupanje kupcev (Conway & Swift, 1998; Morgan & Hunt, 1994). Potrebno se je zavedati, da se zaupanje ne zgradi na obljubah, ampak na izpolnjevanju obljub. Kljub temu da kupec zaupa dobavitelju, da mu bo ponudil pravo rešitev za njegov problem, jo bo ovrednotil kot zaupanja vredno šele, ko bodo obljube izpolnjene. Kupci si prav tako zapomnijo pretekle izpolnitve obljub dobaviteljev. Prodajnik se mora zato na začetku odločiti, ali želi vlagati v odnos. Če da, mora natančno slediti izpolnjevanju obljub, ki bodo vodile v pravo zaupanje in posledično zvestobo (Ford in ostali, 2002).

Hess, Story in Danes (2011) opisujejo model procesa razvoja zaupanja kupca določenemu prodajnemu podjetju. Model razdelijo v tri faze, ki jih opisujem v nadaljevanju.

1. **Faza zaznavanja faktorjev, ki vodijo v zaupanje:** Ko se kupec prvič sreča z izdelkom ali storitvijo, določi faktorje, na podlagi katerih bo določil zanesljivost in zvestobo blagovne znamke, na podlagi katerih določi, ali je podjetje vredno zaupanja. Zanesljivost je glavni faktor, na podlagi katerega kupec zazna, ali je podjetje zmožno, da bo v prihodnosti zadovoljilo njegova pričakovanja. Zanesljivost je potrjena s kakovostjo izdelka in storitve, konkurenčno ceno in ostalimi lastnostmi. Zvestoba blagovne znamke nakazuje, ali je podjetju mar za zadovoljstvo kupcev in ali je pripravljeno delovati

najboljše zanje. V tej fazi je pomembna osebna komunikacija med prodajnikom in kupcem, ki zagotovi skrb prodajnega podjetja za doseg najboljših rešitev za kupca.

2. **Faza prehoda od zaupanja podjetju do odnosa:** V primeru zadovoljstva ob prvem nakupu, ko kupec oceni, da je podjetje vredno zaupanja, sledi ustvarjanje povezanosti blagovne znamke prodajnega podjetja s kupcem. Prav tako je pomembno, da kupec osebno zazna, da je podjetje zaupanja vredno in zanesljivo. Ko je oblikovana naklonjenost prodajnemu podjetju, kupec oceni, da je vredno vlagati v odnos.
3. **Faza odločitve za vlaganje v odnos:** Kupčeva odločitev, da je v določen odnos s prodajnim podjetjem vredno vlagati, vodi v ponavljajoče nakupe. Kupec pričakuje koristi zaradi odnosa z določenim prodajnim podjetjem in mu hkrati daje prednost v primeru podobnih ali enakih konkurenčnih ponudb. Raziskava, ki so jo izvedli Hess, Story in Danes (2011), je potrdila, da je kupec v primeru zadovoljstva z izdelkom in storitvijo določenega podjetja pripravljen plačati več za njihovo blagovno znamko, kot za izdelke ali storitve katerega koli drugega podjetja.

Mayer, Davis in Schoorman (1995) povzemajo lastnosti prodajnika, ki je zaupanja vreden, v tri faktorje, ki vodijo v zaupanje. Ti faktorji so zmožnost, ustrežljivost in poštenost, ki jih opisujem v nadaljevanju.

- **Zmožnosti** predstavljajo znanje, sposobnosti in kompetence, zaradi katerih je nekdo ovrednoten kot vplivnež in avtoriteta na določenem področju in mu je vredno zaupati.
- **Ustrežljivost** je lastnost, zaradi katere ima kupec, ki zaupa v odnos, občutek, da ji nasprotna stran v odnosu želi dobro.
- **Poštenost** v odnosu je lastnost, ki daje občutek, da se bosta obe stani v odnosu držali določenih načel. Udeleženec v odnosu, ki zaupa, tvega, da ne bo tako, kot je pričakoval in s tem prevzema tveganje.

Vsi trije naštetih faktorji, ki vodijo v zaupanje, morajo nastopati hkrati. Če prodajni oddelek želi razvijati zaupanje s svojimi kupci, mora najprej podpirati faktorje, ki vodijo vanj. Analiza realnih poslovnih primerov prikazuje, da je zaupanje doseženo skozi dinamičen proces, ki temelji na medosebnih odnosih, komuniciranju in vzajemnemu delovanju (Rasmussen & Boesen, 2017).

**Dolgoročni odnos** je rezultat zaupanja in zvestobe. Partnerji težijo k rezultatu, ki jim ga prinaša dolgoročno sodelovanje in ne kratkoročne koristi (Matajič, 2001). Oblikovanje skupne politike podjetij in poslovnih procesov vodi v pripravljenost podjetij na dolgoročno sodelovanje. Potrebno pa se je zavedati, da dolgoročnih odnosov ne ustvarjajo podjetja, ampak njihovi zaposleni (Žerjav, 2007).

**Sodelovanje** je neposredno odvisno od zaupanja in zvestobe in se kaže v tem, da so podjetja pripravljena delovati skupaj za doseganje skupnih ciljev. Rezultat je konkurenčna prednost pred ostalimi podjetji ali povezanimi podjetji. Pri tem nastane paradoks trženja, temelječega

na odnosih, saj je potrebno sodelovati s konkurenčnimi podjetji za uspeh v tekmi z drugimi (Morgan & Hunt, 1994).

**Izmenjava informacij** oziroma komunikacija je nujno potrebna za širjenje informacij, želja, krepitev zaupanja, usmerjanje pričakovanj med partnerjema. Posledično se partnerja bolje razumeta in pravilno reagirata na zahteve. Komunikacija pogloblja odnose, saj partnerja lažje razumeta drug drugega (Cannon & Perreault, 1999). Prodajnik mora voditi komunikacijo med različnimi zaposlenimi v obeh podjetjih, kar predstavlja del procesa prodaje (Ford in drugi, 2002).

Medosebni odnos je tisti, ki vodi v dolgoročno sodelovanje med podjetji. Povezujejo se zaposleni v podjetjih in ne podjetja. Najprej se morajo med sabo povezati zaposleni v partnerskih podjetjih in biti pripravljeni sodelovati v skupnih timih ali celo postati prijatelji. Medosebni odnosi so posledica zaupanja, zvestobe, sodelovanja in izmenjave informacij med zaposlenimi. Prav tako pa tudi medosebni odnos vpliva na sodelovanje in komunikacijo ter posledično uspešnejše reševanje konfliktov (Matajič, 2001).

Investiranje v prilagoditev podjetja se nanaša na prilagoditev delovnega procesa ali druge posebne prilagoditve, kot je investiranje v učenje partnerja, spremembo lokacije z namenom fizične povezanosti s partnerjem (Matajič, 2001). Pri takšni prilagoditvi se lahko pojavijo "switching cost", ki predstavljajo nepovratne stroške v primeru, da se sodelovanje prekine. Višji kot so ti stroški, bolj so podjetja pripravljena vztrajati v odnosu. V zameno za visoke stroške zamenjave partnerja podjetja pričakujejo povečanje dobička in zmanjšanje stroškov poslovanja zaradi sodelovanja v odnosu (Morgan & Hunt, 1994). Z investiranjem v prilagoditev se ustvarjajo skupna sredstva in vsi partnerji v odnosu morajo stalno ocenjevati stroške, ki nastajajo s prilagajanjem v primerjavi s prednostmi, ki jih pridobivajo s sodelovanjem v odnosu (Ford in ostali, 2002).

Operativne povezave opredelimo kot stopnjo prilagajanja partnerjev med seboj. Pri tem se lahko prilagodijo sistemi, procesi, postopki z namenom lažjega doseganja skupnih ciljev (Cannon & Perreault, 1999). Podjetji lahko med seboj sodelujeta brez operativne prilagoditve ali pa sta popolnoma povezani. Operativne povezave sicer zmanjšujejo transakcijske stroške poslovanja, vendar večajo soodvisnost podjetij (Matajič, 2001). Po navadi prodajno podjetje prilagodi procese svojemu kupcu, redkeje obratno. Obe strani pa morata biti zainteresirani za dolgoročno sodelovanje in razvijanje odnosa. Za prilagoditev procesa morata poznati tako nabavni kot prodajni proces. Kljub temu da se mnogo podjetij nagiba k trženju, temelječemu na odnosih, nekatera ostajajo zvesta transakcijskemu trženju zaradi prednosti, ki jih ta ponuja (Viio & Grönross, 2016).

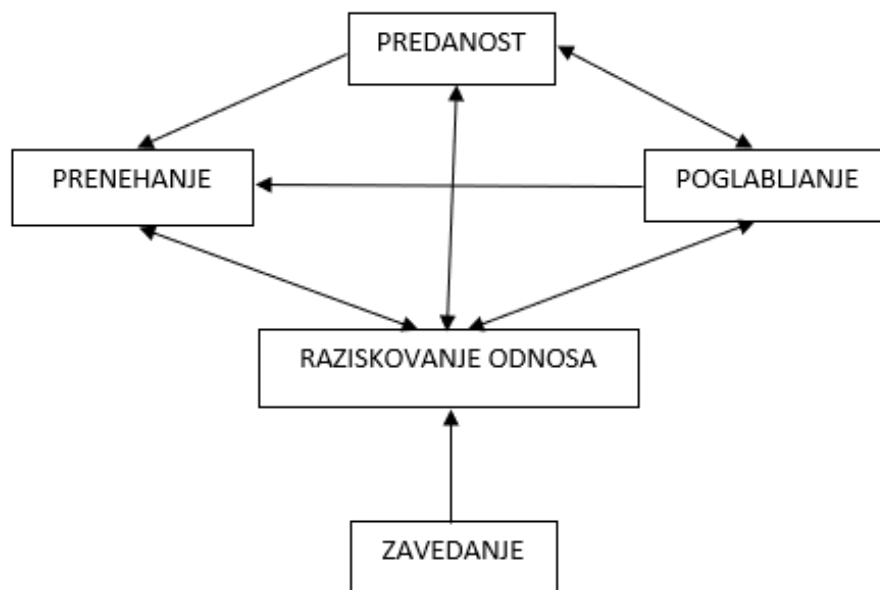
**Pravno-formalne povezave** so pogodbeni dogovori, ki opredeljujejo obveznosti partnerjev v odnosu. Predstavljajo dve koristi, in sicer zaščito s strani pravnega sistema in vnaprejšnjo določitev plana oziroma obveznosti obeh strani. Lahko pa pravno-formalne povezave

predstavljajo tudi omejitve v primeru, da preveč omejujejo delovanje in spreminjanje partnerjevega delovanja (Cannon & Perreault, 1999; Matajič, 2001).

## 2.5 Model razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem

Odnos se razvije skozi faze. V nadaljevanju opisujem pet faz razvoja odnosa, ki jih v raziskavi opredeljujejo Dwyer, Schurr in Oh (1987). Proces je predstavljen tudi na sliki 2.

Slika 2: Proces razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem



Prirjeno po Borg & Freytag (2012).

1. **Zavedanje** (ang. awareness) je faza, ko ena stran, v našem primeru podjetje, prepozna drugo kot možnega partnerja. Kakršna koli bližina, v času ali prostoru, pripomore k zavedanju, da določeno podjetje obstaja in je možni partner v določenem poslovnem odnosu. V prvi fazi še ne gre za medsebojno povezavo, ampak za enosmerno privabljanje zanimanja druge strani.
  2. **Raziskovanje odnosa** (ang. exploration) je faza, v kateri obe strani preizkušata druga drugo in ocenjujeta obveznosti, prednosti in nevarnosti, ki bodo nastale iz razmerja med njima. V nekaterih primerih je ta faza hitro izvedena, v drugih poteka dlje časa in zahteva tudi preizkusna naročila. Vendar pa je faza preizkušanja in ocenjevanja odnosa zelo občutljiva, saj morda ne prikaže realnega stanja. Scanzoni (v Dwyer, Schurr & Oh, 1987) razdeljuje fazo nastanka odnosa v pet podfaz, ki obema partnerjema omogoča preizkusiti združljivost s potencialnim partnerjem in njegovo poštenost ter stanje. Naštevam jih v nadaljevanju.
- **Zanimanje** (ang. attraction) je začetna faza v fazi nastanka odnosa, ki se zgodi zaradi določenih zaznanih prednosti, ki bi utegnile pozitivno vplivati na poslovanje obeh podjetij v primeru sodelovanja.

- **Komunikacija in pogajanje** (ang. communication and bargaining) je faza, v kateri obe strani zaznata prednosti, ki bi jih dosegli s tesnejšim medsebojnim odnosom, da sta pripravljena na pogovore in pogajanja v zvezi s prilagajanjem drugi strani z namenom tesnejšega medosebnega odnosa. Pogajanje samo po sebi z gotovostjo še ne vodi v tesno medosebno sodelovanje.
  - **Razvoj in merjenje moči** (ang. development and exercise of power) med partnerjema je povezano s fazo pogajanja, kjer partnerja skozi proces določita, kdo je odvisen od koga. Z določanjem moči obeh partnerjev se postavljajo pravila, kako ravnati v odnosu z nasprotnikom v nadaljnjih dveh fazah.
  - **Razvoj norm** (ang. norms development) je faza, kjer partnerja skozi proces določita pričakovano obnašanje obeh strani v tem tesnem odnosu v prihodnosti. Norme, postavljene v fazi nastanka odnosa, so podlaga za sodelovanje in razvijanje tesnega medsebojnega odnosa v prihodnosti.
  - **Razvoj pričakovanj** (ang. expectations development) je faza, kjer partnerja poskušata uskladiti svoja pričakovanja drug z drugim. Vsak ima namreč svoja pričakovanja, ki lahko poglobijo odnos ali pa ga popolnoma zavrejo. Pri tem je zaupanje, kot je opisano že v poglavju o temeljnih sestavinah trženja na podlagi odnosov, ključen dejavnik v razumevanju pričakovanj v razvoju odnosa.
3. **Poglabljanje** (ang. expansion) je faza, v kateri se odnos in odvisnost med partnerjema poglabljata. Prednost partnerjev, ki je rezultat vse tesnejšega odnosa, je vse večja. Pet podfaz, ki se odvijajo v prejšnji fazi, fazi raziskovanja odnosa, še naprej poteka tudi v tej fazi. Zaradi vedno večje odvisnosti in zaupanja, ki ga imata partnerja drug do drugega, raste tudi tveganje.
  4. **Predanost** (ang. commitment) je faza v razvoju odnosa, ko sta partnerja dosegla obojestransko zadovoljstvo. Partnerja sta si zvesta in ne preverjata več konstantno konkurenčnih ponudb. Skozi ocenjevanje treh kriterijev, prispevka, trajanja in doslednosti v odnosu, lahko ocenimo predanost partnerjev v odnosu.
  5. **Prenehanje** (ang. dissolution) je faza prenehanja tesnega sodelovanja med partnerjema. Razlogi so lahko direktni. Primer je, ko eden od partnerjev oceni, da stroški sodelovanja v odnosu presegajo koristi. Lahko pa so razlogi tudi indirektni narave, kot je nestrinjanje s politiko, osebne zamere in drugo. Faza prenehanja ne sledi le fazi predanosti, ampak se lahko zgodi že prej. Eden od partnerjev lahko že v fazi raziskovanja odnosa oceni, da je z razvijanjem odnosa bolje odnehati.

Razvoj vsakega medosebnega odnosa gre skozi proces, vendar ne grejo vsi skozi vse zgoraj naštetih faze. Veliko dejavnikov vpliva na potek razvoja odnosa, kot je na primer nova boljša alternativna ponudba ali nestrinjanje z nasprotno stranjo. Kot je razvidno s slike 2, ki prikazuje razvoj odnosa v prodajnem procesu, si faze ne sledijo v strogem zaporedju (Borg & Freytag, 2012, str. 568).

## 2.6 Pasti tesnih medosebnih odnosov

Ohranjati tesen odnos temelji na spoznanju druge strani in prilagajanju, ki zahteva čas in denar. V mnogo primerih obe strani pridobita več, kot če ne bi sodelovali. Vendar pa bi več koristi prispevalo kupovanje pri ponudniku, ki je v tistem trenutku najugodnejši, pri tem pa se mu ni treba prilagajati in vlagati v odnos. Prav tako se tako izognemo prilagoditvi procesa svojemu ponudniku. Pri odločitvi za sodelovanje je treba oceniti prihodnje koristi in jih tudi sproti ponovno ocenjevati (Ford in drugi, 2002).

Potrebno se je zavedati, da vsaka prodajna ali nakupna situacija ne zahteva vlaganja v dolgoročen odnos. Podjetje ima lahko s svojimi partnerji različne odnose. Z nekaterimi lahko razvija dolgoročen odnos, spet z drugimi samo kratkoročnega. Uspeh je najti pravo razmerje med transakcijskim pristopom in pristopom, temelječim na dolgoročnih odnosih (Viio & Grönroos, 2016).

Veliko podjetij še vedno prisega na transakcijsko poslovanje, če z njim doseže uspešno poslovanje, ki ga vodi uspeh pridobitve najnižje cene in učinkovitost. Pomembno se jim zdi ohranjati dolgoročne osebne odnose z zaposlenimi v sodelujočih podjetjih, čeprav delujejo povsem transakcijsko. Prednost v teh odnosih vidijo pri učinkovitejšem reševanju problemov, lažjem doseganju nižjih cen in ostalih ugodnostih. Prednost dolgoročnega poslovanja vidijo v doseganju operativne učinkovitosti (Ivančič & Kos Kokolič 2012).

## 3 KONCEPT MODELA POSLOVNIH PROCESOV

Ko podjetja stopajo v bolj konkurenčno okolje, se morajo zavedati, da bodo za uspeh preživetja potrebne spremembe za izboljšanje poslovanja. V prihodnosti bodo uspešna podjetja, ki bodo ponujala prilagodljivo proizvodnjo in individualizirano in personalizirano ponudbo, zato je pomembno izboljšati poslovne procese, ki so v podjetjih pogosto nepregledni in neenotni (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 13).

Dumas, Mendling, La Rosa in Reijers (2013, str. 5) definirajo poslovni proces kot “zbir znotraj povezanih dogodkov, aktivnosti in odločitev, v katerih sodelujejo akterji, sredstva in skupaj vodijo v rezultat, ki prinaša vrednost za najmanj enega kupca”. Model poslovnih procesov pa definirajo kot “osnovo metod, tehnik in orodij poslovnega procesa za raziskovanje, analiziranje, preoblikovanje, izvedbo in nadzor poslovnih procesov.”

Proces ni samo skupek aktivnosti, ampak je pomembno zaporedje izvajanja aktivnosti. Proces mora imeti jasen začetek in konec ter jasne vhode in izhode. Smiselno je, da kot proces opredelimo le skupek aktivnosti, ki dodajajo vrednost končnemu proizvodu (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 29–30).

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 84–89) naštevata naslednje značilnosti, ki opredeljujejo dober poslovni proces:

- orientiranost na kupca;
- večanje dodane vrednosti proizvodov ali storitev;
- znani in sposobni izvajalec procesa;
- razumevanje in sprejemanje vseh sodelujočih v procesu;
- merljiva učinkovitost in uspešnost;
- neprestano izboljševanje.

Za modeliranje poslovnih procesov se podjetja odločajo zaradi različnih razlogov. Ker veliko podjetij pogosto ne pozna dobro svojega poslovnega procesa, se odločijo, da ga z modelom jasneje predstavijo, s čimer si ustvarijo jasnejšo sliko poslovanja in boljši pregled nad njim. Pri procesu, ki je opredeljen z modelom, hitreje odkrijemo slabosti in poiščemo predloge izboljšav, ki jih lahko preizkusimo na modelu. Prav tako z modelom lažje razumemo informacijske potrebe, ki jih je treba opredeliti pred informatizacijo procesa (Kovačič, Jaklič, Indihar & Groznik, 2004, str. 79–80). Namen modeliranja in posledično boljše poznavanje procesa je boljša organiziranost, ki vodi v nižje stroške, krajši čas poteka procesa, boljše upravljanje procesa, nižje tveganje in nenehno izboljševanje (Bizagi, 2018). Namen preoblikovanja poslovnih procesov je doseganje konkurenčne prednosti.

V nadaljevanju predstavljam primere procesov, ki se pojavljajo v večini podjetij (Dumas in drugi, 2013):

- od naročila do denarja: proces se začne z naročilom, ki ga odda kupec in konča z dostavo izdelka ali storitve kupcu in ta izvede plačilo. Postopek zajema tudi procese, kot so potrditev naročila, dostava in izstavljanje računov;
- od ponudbe do naročila: ta postopek je običajno pred postopkom od naročila do denarja in se začne s kupčevim povpraševanjem po ceni in konča z oddanim naročilom;
- od problema do rešitve: proces, ki se začne, ko kupec izrazi problem, ki je povezan s prejetim izdelkom ali storitvijo. Proces pa se konča, ko se obe strani strinjata, da je bil problem razrešen.

### **3.1 Primerjava prodajnih procesov**

Za objektivno določitev stanja uspešnosti procesa prodaje v podjetju je treba primerjati rezultate s sorodnimi podjetji. Priporočljivo jih je primerjati z rezultati najuspešnejših podjetij z istega oziroma podobnega področja. Primerjanje značilnosti imenujemo benchmarking, ki je orodje, s katerim podjetje primerjamo z najboljšo prakso in katerega namen je izboljšati svoje lastno poslovanje. Z benchmarkingom iščemo najuspešnejši postopek in hkrati iščemo načine, kako uspešno prakso preslikati v lastno poslovanje. Benchmarking za podjetje predstavlja učenje najboljših praks hitro in cenovno ugodno (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 84–89).

Benchmarking v prvi fazi delimo na interni (notranji) in eksterni (zunanji) benchmarking. O notranjem benchmarkingu govorimo, ko primerjamo rezultate znotraj podjetja, o eksternem

pa, ko primerjamo rezultate z drugimi podjetji. Pri tem lahko primerjamo rezultate z neposrednimi konkurenti in govorimo o konkurenčnem benchmarkingu, lahko pa primerjamo z nekonkurenčnimi podjetji in primerjanje imenujemo nekonkurenčni benchmarking. Tega lahko nadalje delimo na funkcijski benchmarking, kjer se primerjamo z vodilnimi podjetji v isti panogi, ali pa splošni benchmarking, ko se primerjamo z najboljšimi podjetji na splošno (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 84–89).

V nalogi primerjam podjetja, ki niso konkurenti, zato v nadaljevanju opisujem funkcijski in splošni benchmarking. Pri funkcijskem ali panožnem benchmarkingu primerjamo podjetja, ki delujejo v isti panogi, saj so nekatere funkcije podobne ali celo enake in jih lahko primerjamo med seboj. Pri splošnem benchmarkingu primerjamo podjetja iz različnih panog. Cilj je primerjati poslovne procese v različnih funkcijah, a poiskati najboljše primere praks. Prednost funkcijskega in splošnega benchmarkinga je možnost odkrivanja najbolj inovativnih praks. Vendar je težko vse prakse in informacije prenesti v druga okolja, kar predstavlja slabost (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 87).

Koraki benchmarkinga (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 88–89):

1. Opredelitev procesa, ki ga nameravamo primerjati: Določimo proces, ki ga želimo izboljšati, in podatke, ki jih želimo zbrati.
2. Iskanje podjetij z uspešno poslovno prakso procesov: Poiščemo podjetja, ki v svoji praksi uporabljajo uspešen model določenega procesa oziroma procesov.
3. Zbiranje podatkov: Podatke lahko pridobimo z intervjuji z zaposlenimi o poteku procesov v izbranih podjetjih. V primeru, da primerjamo konkurenčni podjetji, podatke lahko zbiramo pri njihovih kupcih, dobaviteljih, v raznih bazah podatkov ali na drugačne inovativne načine.
4. Analiza podatkov: Pri analiziranju primerjamo dosedanji proces s procesi podjetij z uspešnimi praksami. Po navadi je proces opisan, lahko pa ga predstavimo tudi z eno od grafičnih tehnik, ki se uporabljajo za modeliranje poslovnih procesov.

### **3.2 Modeliranje**

Poznamo mnogo različnih tehnik modeliranja. Ključno pri modeliranju poslovnih procesov je, da vključuje grafično predstavitev procesa in opis značilnosti, vhodov, izhodov in dogodkov. Značilnost modeliranja poslovnega procesa je tudi v subjektivnosti dojetja procesa in posledično možnih različnih rezultatov, ki so vsi pravilni (Kovačič in drugi, 2004, str. 79).

Preden se lotimo modeliranja, je potrebno, da sistematično določimo metodologijo, ki jo bomo uporabili. Metodologija je zbir metod in natančno določa potek poslovanja. Metoda je skupek postopkov in pravil, ki nam povedo, kako izvajati postopek in ga je možno v nespremenjeni obliki ponavljati. Pri izdelavi AS-IS-modelov, ki opisujejo trenutno izvajanje poslovnega procesa, se pogosto uporablja metoda, ki je sestavljena iz razgovorov z akterji v



procesu, izdelovanje modelov in ponovnih razgovorov z akterji. Pri oblikovanju modelov uporabljamo tehnike, pod katerimi razumemo grafične oznake. Prednost grafičnih tehnik je v lažjem razumevanju in predstavljanju procesa. Orodja so programske rešitve, ki nam lajšajo modeliranje procesov s pomočjo različnih tehnik. Pri izbiri tehnik za modeliranje poslovnih procesov nam je na voljo velik nabor le-teh (Kovačič in drugi, 2004, str. 78–81).

### 3.2.1 Tehnike modeliranja

Tematika modeliranja poslovnih procesov je pogosto obravnavana. Posledično uporabnik težko dobi pregled nad tehnikami in se odloči za najustreznejšo njegovemu primeru. Pomen obravnave poslovnega procesa je prvič poudaril Levitt leta 1960, prav tako je vse večjo popularnost pridobil koncept procesno orientiranih podjetij. Kljub velikemu številu tehnik in orodij ni na voljo enotnega pregleda le-teh (Aguilar-Saven, 2006, str. 129–130). V nadaljevanju zato predstavim pogosto uporabljene tehnike modeliranja poslovnih procesov (Aguilar-Saven, 2006 str. 129–130; Kovačič & Bosilij Vukšić, 2005, str. 207–209).

Tehnika diagrama poteka (ang. Flow chart technique) grafično prikaže logično zaporedje aktivnosti, pri čemer se uporabijo grafični simboli. Prednost uporabe te tehnike je njena fleksibilnost, s katero lahko procese opišemo na različne načine. Diagram je enostaven za branje in prepoznavanje procesa. Slabost tehnike pa je, da zaradi prevelike fleksibilnosti težko razberemo široke diagrame in ni mogoče predstaviti več nivojev. Na podlagi te tehnike je osnovan diagram BPD (ang. Business Process Diagram), ki predstavlja osnovo za jezik organizacije BPMN (ang. Business Process Management Notation) in ga predstavljam v nadaljevanju.

Tehnika diagrama toka podatkov (ang. Data flow diagram) grafično predstavi potek podatkov in prikazuje, kaj bo doseženo s procesom in ne, kako proces poteka. Namen je prikazati povezanost med funkcijami in kako posamezne aktivnosti spremenijo informacijo. Pogosto jo uporabljajo informatiki z namenom informatizacije procesov. Ker je s tehniko predstavljen potek podatkov in proces ni natančno razvejan, ni namenjena za prenovo procesa.

Tehnika RAD (ang. Role activity diagram) z diagramom predstavlja vloge posameznikov v procesu in povezanost med njimi. Predstavlja, kako posamezna vloga prispeva pri doseganju rezultata. Diagram je enostaven za branje. Slabost tehnike je, da izključuje poslovne objekte. Prav tako predstavlja samo zaporedje aktivnosti, pri čemer izključuje možnost predstavljanja več kompliciranih kompozicij aktivnosti, kar vodi v nepregleden diagram.

Tehnika RID (ang. Role interecation diagrams) v obliki matrike predstavi povezavo med aktivnostmi in vlogami. Aktivnosti so predstavljene na vertikalni osi, vloge pa na horizontalni. Diagram, ki predstavlja enostavne povezave, je enostaven za branje, pri veliki količini podatkov pa postane nepregleden. Pogosto je uporabljen za prikaz povezave med aktivnostmi znotraj podjetja.

Matrika Gantt je tehnika, ki predstavlja aktivnosti in čas, porabljen zanje ter odgovorno osebo. Slabost je, da ne predstavlja medsebojnih povezav med aktivnostmi.

Tehnike IDEF (ang. Integrated Definition for Function Modeling) so načini pisne in grafične predstavitve procesov in podprocesov. Osnova te tehnike je metodologija SADT (ang. Structured Analysis and Design Technique). Tehnika natančno opiše proces, a velika slabost je slaba preglednost in težavno razumevanje upodobitve.

Barvne Petrijeve mreže so tehnika grafične upodobitve procesov v podjetju, kjer so simboli med seboj barvno ločeni. Težko je predstaviti širok koncept, saj zaradi vseh predstavljenih podatkov postane mreža nepregledna.

Tehnike, usmerjene v objekt (ang. Object oriented methods), so tehnike oblikovanja procesa, ki je definiran z objekti. Ta je preoblikovan z aktivnostmi v procesu (Aguilar-Saven, 2006, str. 134–142).

### 3.2.2 Izbira tehnike

Zgoraj naštevam različne tehnike, ki imajo svoje prednosti in slabosti. Razlika je v različnih zapisih, ki pogosto begajo uporabnike. Prav tako modelov ne moremo prenašati iz enega orodja v drugega, saj med seboj niso kompatibilni. Neprofitna organizacija BPMI je s tem namenom oblikovala standardni jezik modeliranja in nabor simbolov. Kot sem že opisala, je BPMN predstavljen z diagramom BPD, ki zajema grafične elemente. Njegova prednost je v tradicionalni, vsesplošno razumljeni obliki grafičnih simbolov in možnosti uprizoritve zapletenih poslovnih procesov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 207–209).

### 3.2.3 Grafični simboli BPMN

V tem poglavju predstavljam grafične simbole, s katerimi kasneje v nalogi predstavim proces prodaje v podjetju SIBO. Simbole delimo v štiri skupine:

- objekti toka (ang. Flow Objects);
- povezave med objekti (ang. Connecting Objects),
- organizacijski objekti (ang. Swimlanes) in
- dodatni objekti (ang. Artifacts).

Spodaj predstavljam grafične simbole, ki jih uporabljam v prikazu procesa prodaje v podjetju SIBO.

**Dogodek** (ang. Event) v procesu, označen s krogom, se zgodi in vpliva na potek procesa. Dogodek je vzrok, na podlagi katerega se odvije aktivnost in vpliva na izvajanje aktivnosti (Object management group, 2011, str. 29–41).

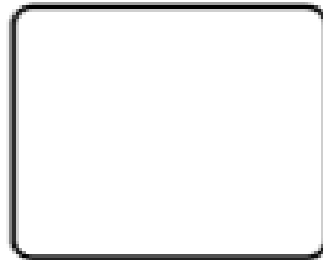
*Slika 3: Simbol za dogodek*



*Vir: Object management group (2011).*

**Aktivnost** (ang. Activity), prikazana s pravokotnikom, predstavlja delo, ki ga opravijo v procesu zaradi dogodka, ki se je zgodil. S pravokotnikom tako prikažemo aktivnost, lahko pa tudi podproces, ki ga ločimo z znakom plus v spodnjem srednjem delu pravokotnika (Object management group, 2011, str. 29–41).

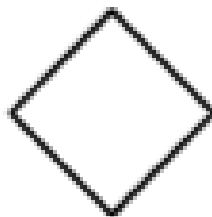
*Slika 4: Simbol za aktivnost*



*Vir: Object management group (2011).*

**Kretnica** (ang. Gateway), označena z romбом, je simbol, ki ponazarja mesto odločitve, ki loči ali združi proces (Object management group, 2011, str. 29–41).

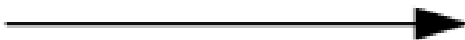
*Slika 5: Simbol za kretnico*



*Vir: Object management group (2011).*

Zgoraj predstavljeni objekti toka so med seboj povezani, pri tem pa so na voljo tri različne povezave. **Tok zaporedja** (ang. Sequence Flow), ponazorjen z neprekinjeno črto in zapolnjeno puščico na koncu, povezuje aktivnosti in prikazuje zaporedje njihovega izvajanja (Object management group, 2011, str. 29–41).

*Slika 6: Simbol za tok zaporedja*



*Vir: Object management group (2011).*

**Bazen** (ang. Pool) predstavlja potek enega procesa. Tok zaporedja ne sme prehajati bazenov, tok komunikacije pa lahko (Object management group, 2011, str. 29–41).

*Slika 7: Simbol za bazen*



*Vir: Object management group (2011).*

#### 3.2.4 Bizagi Modeler

Bizagi Modeler je brezplačen program, s pomočjo katerega lahko modeliramo poslovne procese z jezikom BPMN. Program uporablja že več kot 500.000 članov. Program je priljubljen, saj je hiter in enostaven za uporabo s povleci in spusti tehniko (Bizagi, 2018). Kot orodje za prikaz trenutnega procesa prodaje v podjetju SIBO sem ga izbrala, ker je brezplačen in enostaven za uporabo. Prav tako so navodila za uporabo prosto dostopna na internetu. Program Bizagi Modeler je produkt istoimenskega podjetja Bizagi, ustanovljenega leta 1989 s sedežem v Amershamu. Podjetje se ukvarja z zagotavljanjem tehnologij za izboljševanje poslovnih procesov.

## 4 ŠTUDIJA PRIMERA: PROCES PRODAJE V PODJETJU SIBO G., D. O. O.

### 4.1 O podjetju

Podjetje SIBO se ukvarja z razvojem orodij za ulivanje plastike in s proizvodnjo plastičnih izdelkov. Ponujajo rešitve na področju zapiralne embalaže za laminatne, aluminijaste in plastične tube ter druge vrste embalaže. Prav tako ponujajo tudi rešitve za plastične izdelke za farmacevtsko, medicinsko in elektroindustrijo. Njihova ponudba predstavlja standardni asortiment zapork, ram in vsebnikov. Zaradi lastnega razvoja in orodjarne pa podjetje lahko izdelava tudi orodje za ulivanje izdelka po merah kupca (SIBO G., d. o. o., 2018).

Prodaja podjetja je razdeljena na prodajo zapiralne embalaže, prodajo vsebnikov in zapork za farmacijo in medicino, prodajo plastičnih izdelkov po meri kupca in prodajo orodij po naročilu kupca. V nadaljevanju opišem trenutni proces prodaje izdelka iz standardnega asortimenta in proces prodaje izdelka, oblikovanega po meri kupca na področju zapiralne embalaže za laminatne, aluminijaste in plastične tube, ki predstavlja največji delež prodaje v podjetju.

Začetki podjetja segajo v leto 1967, ko je Franc Šifrar, oče sedanjega lastnika Boštjana Šifrarja, odprl delavnico in začel proizvajati plastične zaporke za kozmetično industrijo. Leta 1993 je podjetje prevzel njegov sin Boštjan Šifrar, ki je trgovanje razširi na tuje trge kozmetične, prehranske in gospodinjske industrije. Trenutno podjetje izvaža v 57 držav več kot 200 kupcem (SIBO G., d. o. o., 2017).

## **4.2 Trg zapiralne embalaže**

Kupci podjetja SIBO na trgu zapiralne embalaže za plastične, aluminijaste in laminatne tube so proizvajalci tub ali podjetja, ki proizvajajo izdelke za končno potrošnjo in potrebujejo embalažo za svoje izdelke.

Proizvajalci tub kupijo zaporko in ramo (slika 8 in slika 9), ki jo nato sestavijo s svojo tubo in prodajo celotno embalažo, ki zahteva le še polnjenje, končnemu kupcu. Proizvajalci tub lahko proizvajajo aluminijaste, laminatne ali plastične tube, pri čemer je tehnologija pri vseh treh drugačna. Aluminijaste tube so zamenjale tube iz svinca in cinka sredi petdesetih let prejšnjega stoletja. So neprepustne za svetlobo in zrak, odporne na vročino in korozijo, zato so primerne za občutljivo vsebino. Večinoma se uporabljajo v kozmetiki, farmaciji in kot embalaža za hrano. Plastične tube so izdelane iz plastičnih materialov PE ali PP. Uporabljajo se večinoma v kozmetični in prehranski industriji, pa tudi kot embalaža za gospodinjske in druge industrijske izdelke. Prednost plastičnih tub je, da tudi, ko je prazna, ohranja svojo obliko. To predstavlja prednost predvsem iz oglaševalskega vidika, saj je nanjo možno natisniti slike in besedilo, ki ostanejo vidni ves čas. Laminatne tube so izdelane iz več slojev laminata, ki je varjen okoli rame, na kateri je zaporka. Najpogosteje se uporabljajo kot embalaža za zobne kreme, vendar prehajajo tudi na druga področja, predvsem kot zamenjava aluminijastih tub.

Končni izdelek proizvajalca tub predstavlja njegova tuba in dobaviteljeva rama in zaporka ali samo zaporka. Zaporke in rame so si med ponudniki za laične opazovalce povsem identične, vendar so še med zelo podobnimi razlike. Nekateri kupci natančno specificirajo materiale in obliko izdelka ter si s tem omejujejo število možnih dobaviteljev. Materiali in barve so med seboj različni po sestavi in posledično ustrezajo oziroma ne ustrezajo različnim regulativam. Prav tako imajo kupci svoje proizvodnje linije natančno prilagojene meram zaporke in ram.

*Slika 8: Rama podjetja SIBO G*



*Vir: SIBO G., d. o. o. (2018).*

*Slika 9: Zaporka podjetja SIBO G*



*Vir: SIBO G., d. o. o. (2018).*

Kupcem zaporka in rama predstavljata izdelek ozkega grla. Izdelek nima visoke vrednosti, predstavlja le desetino vrednosti končnega izdelka – tuba z zaporko kot embalaža. Ima pa visoko tveganje, saj proizvajalec tub ne more enostavno zamenjati rame in zaporko, ampak je dobava proizvajalca teh ključna za dokončanje njegovega izdelka. V primerih, ko se za proizvajalca tub izdelava posebno orodje za izdelek po njegovih željah, je vrednost izdelka večja, saj vključuje še vrednost orodja. Zanj predstavljata zaporka in rama strateški izdelek. V takšnih primerih je sodelovanje med kupcem in proizvajalcem še bolj povezano in dolgotrajnejše.

Kot poroča ETMA – Evropsko združenje proizvajalcev tube, se več kot 45 % tub, proizvedenih v Evropi, uporablja v kozmetični industriji, 21 % kot embalaža za zobne kreme in farmacevtski industriji, približno 8 % v prehranski industriji in manj kot 5 % za izdelke gospodinjstva in industrije (Etma, brez datuma).

### 4.3 Metodologija

V magistrski nalogi sem uporabila študijo primera kot vrsto kvalitativnih raziskav in vpogled v določen primer, kjer na podlagi lastnega poznavanja procesa prodaje oddelka, ki ponuja rešitve zapiralne embalaže za različne vrste tub v podjetju SIBO, tega opišem ter ga primerjam s teoretičnimi spoznanji o nabavnem, prodajnem procesu in pomembnosti trženja na podlagi odnosov. S pomočjo intervjujev s predstavniki v drugih podjetjih ga primerjam s procesi v drugih podjetjih. Študija primera odgovarja predvsem na vprašanja, kako in zakaj. V primeru podjetja SIBO sem raziskala, kako bi lahko izboljšali prodajni proces v podjetju. Treba se je zavedati, da ugotovitev, podanih v študijah primera, ne gre posploševati, saj niti ne teži k temu, da bi dosegla zadostno populacijo, ki je potrebna za posploševanje določene ugotovitve. Glavna prednost študije primera je njena fleksibilnost in poglobljeno ter vsestransko razumevanje edinstvenega primera (Easton, 2013; Starman, 2013).

Ker je vsako podjetje svoja celota in oblikuje svoje procese, je te težko primerjati s procesi v drugih podjetjih. Prav tako je težko določena spoznanja, vodila in ugotovitve raziskav o procesih prenašati med podjetji. Študija primera poglobljeno obravnava vsak primer posebej in njen namen ni posploševanje ugotovitev. Namenjena je globljemu razumevanju posameznega primera in iskanju ustrezne rešitve zanj. Prav tako je dojemanje procesa subjektivno, vendar to ne pomeni, da napačno. Študija primera dopušča subjektivno obravnavno primera in primerjavo z ostalimi podjetji.

Za pridobitev opisov procesov v podjetjih sem izvedla intervjuje z izvajalci le-teh. Težava pri intervjuvanju izvajalcev procesa je v tem, da težko razmejijo med različnimi deli, ki jih opravljajo. Prav tako lahko dobimo izkrivljeno sliko, ker želijo predstaviti, koliko dela imajo (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 189). Z namenom, da pridobim čim bolj jasno sliko o poteku dela, na podlagi katere bom nato oblikovala model, uporabim intervju, kot kvalitativno metodo raziskovanja. Dopušča namreč svobodo, da sogovorniki razmislijo o odgovoru, podajo svoje poglobljeno razmišljanje in omogoča pridobitev širokega spektra podatkov (Marentič Požarnik, 2001; Vogrinc, 2008). V primerjavi z anketo nam dopušča večjo svobodo in možnost pridobitve nenačrtovanih informacij (Lamut & Macur, 2012).

Če intervjuje opredelimo glede na število vprašanih, lahko ločimo med individualnim ali skupinskim intervjujem. V nalogi sem uporabila individualni intervju. Lahko pa intervjuje klasificiramo glede na stopnjo standardizacije, in sicer ločimo strukturirani in nestrukturirani intervju. Strukturirani intervju ima vnaprej pripravljena vprašanja in poenoten proces pridobivanja podatkov. Nestrukturirani intervju je manj formalen in prožnejši pri pridobivanju dodatnih pojasnil. Bolj je namenjen proučevanju vsakdanjih življenjskih problemov. Pri nestrukturiranem intervjuju je določen le cilj raziskovanja, vprašanja pa raziskovalec postavlja prosto (Lamut & Macur, 2012; Vogrinc, 2008).

V nalogi uporabim srednjo pot med obema skrajnostma, in sicer polstrukturirani intervju, saj za primerjavo med podjetji potrebujem odgovore na ista vprašanja. Hkrati pa jim zaradi

kompleksnosti in svobode ureditve prodajnih procesov v podjetju želim omejiti odgovore. Oblikujem si odprta vprašanja, s katerimi vodim smer pogovora (priloga 2).

Intervjuje sem opravila na sedežu podjetja EGP v Škofji Loki z direktorico komercialne in nabave gospo Vesno Dokl Vahtar, ki ima dolgoletne izkušnje na področju prodaje kartonaste embalaže. Drugi intervju sem opravila na sedežu podjetja Domel v Železnikih z direktorjem prodaje in marketinga gospodom Milanom Tuškom. Oba intervjuja sta potekala kot sproščena pogovora, kjer sem vprašanemu dovolila, da mi poda čim več osebnih izkušenj in pogledov.

Za lažje razumevanje primerjanih podjetij v nadaljevanju opisujem in primerjam vse tri. Primerjava je prikazana tudi v tabeli 2. Vsa tri podjetja so izvozno usmerjena in delujejo na medorganizacijskem trgu, vendar se razlikujejo po velikosti, prav tako so tudi pravno različno organizirana. Podjetje SIBO in podjetje EGP delujeta na trgu zapiralne embalaže, vendar podjetje SIBO na trgu plastične embalaže, podjetje EGP pa na trgu kartonaste embalaže. Obe delujeta na področju embalaže za farmacijo, kozmetiko, medicino in prehrano. Kljub temu ima vsako od njih svoj način delovanja, svoje značilnosti in proces prodaje. S poglobljenim razumevanjem lahko procese prodaje podjetij primerjam s procesom prodaje podjetja SIBO. Glede na poznavanje procesa prodaje v podjetju SIBO lahko s pomočjo študije primera, ki mi dopušča subjektivno razumevanje, podam nasvete, kako tega izboljšati.

Podjetje Domel sem za primerjavo izbrala, ker je veliko proizvodno podjetje na medorganizacijskem trgu. Ker je podjetje veliko, sem predvidevala, da ima natančno urejene procese, zaradi katerih kot celotna skupina več povezanih podjetij nemoteno poslujejo na velikem številu trgov in skupaj dosegajo stalno rast. Procese imajo popisane in prav tako tudi naloge za vsako delovno mesto posebej.

Podjetje EGP sem za primerjavo izbrala zato, ker deluje na trgu zapiralne embalaže in je prav tako proizvodno podjetje. Zaradi delovanja na istem trgu so nekateri kupci isti in se posledično podjetji srečujeta z istimi značilnostmi kupcev, ki jim morata ustreči. Podjetje je v letu 2016 uvajalo novi poslovni sistem SAP, ki ga še danes nadgrajujejo in ki je podjetju predstavljal velik in tvegan poseg, ki se jim pozna tudi na dobičku, ki je bil v letu 2017 za 30 % nižji v primerjavi z letom 2016, in na prihodkih od prodaje, ki so bili v letu 2017 v primerjavi z letom 2016 le za 1,1 % večji. Kljub temu menim, da je vredno primerjati proces prodaje tudi s podjetjem EGP, saj so značilnosti trga in lastnosti kupcev pomemben dejavnik, predvsem pri razumevanju grajenja odnosa z njimi.

Kot je opisano že v začetku študije primera, se podjetje SIBO s 300 zaposlenimi v letu 2017 ukvarja z razvojem orodij za ulivanje plastike in s proizvodnjo plastičnih izdelkov. Orodje za brizganje je ključno sredstvo za proizvodnjo plastičnih izdelkov, zato sta zasnova in stanje orodja ključna dejavnika produktivnosti in kakovosti. Podjetje SIBO je družba z omejeno odgovornostjo z enim družbenikom, ki je tudi direktor družbe. Od leta 2018 pa sta odprti



dve novi podjetji kot logistična centra v Rusiji in Združenih državah Amerike. Svoje izdelke izvažajo v 57 držav več kot 200 kupcem. V letu 2017 so prihodki od prodaje znašali 34,3 MIO EUR, kar je 9,5 % več kot leto prej. Čisti dobiček podjetja pa znaša 2,2 MIO EUR, kar je 9 % manj kot leto prej (Bisnode Slovenija, 2018a).

*Tabela 2: Primerjava med podjetji*

	<b>SIBO G., d. o. o.</b>	<b>EGP, d. d.</b>	<b>Skupina Domel</b>
Področje delovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapiralna embalaža za tube,</li> <li>- zapiralna embalaža in vsebniki za farmacijo,</li> <li>- plastični izdelki po meri,</li> <li>- izdelava orodij za brizganje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izdelava orodij za proizvodnjo kartonaste embalaže,</li> <li>- zloženke,</li> <li>- kaširana embalaža,</li> <li>- darilna in promocijska embalaža.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sesalne enote,</li> <li>- elektromotorji,</li> <li>- puhala,</li> <li>- ventilatorji,</li> <li>- različne komponente in orodja,</li> <li>- rešitve za avtomobilsko industrijo,</li> <li>- laboratorijska oprema.</li> </ul>
Število proizvodenj	1 proizvodnja v Sloveniji, 2 logistična centra v Rusiji in ZDA.	1 proizvodnja v Sloveniji.	4 proizvodnje v Sloveniji, 1 proizvodnja na Kitajskem.
Število zaposlenih	300	170	1000
Prihodki od prodaje v letu 2017 (primerjava z letom 2016)	34,3 MIO EUR (+ 9,5 %)	16,3 MIO EUR (+ 1,1 %)	139,6 MIO EUR (+ 14,7 %)
Čisti poslovni dobiček v letu 2017	2,2 MIO EUR	0,36 MIO EUR	9,8 MIO EUR

*Vir: Bisnode Slovenija (2018a; 2018b; 2018c).*

Podjetje EGP Embalažno grafično podjetje, d. d., Škofja Loka, s približno 170 zaposlenimi v letu 2017, se ukvarja s proizvodnjo orodij za izdelavo kartonaste embalaže in proizvodnjo le-te, ki je locirana v Škofji Loki. Njihove izdelke predstavljajo zloženke, kaširana embalaža ter darilna in promocijska embalaža. Prav tako izdelujejo in prodajajo tudi orodja. Podjetje EGP je delniška družba, ki je v večinski lasti podjetja Cetis, d. d. Podjetje EGP je vključeno v poslovno skupino Cetis, d. d., ta pa v poslovno skupino MSIN, d. o. o., ki je največja grafično-embalažna skupina v Sloveniji. Znotraj skupine so tudi druga grafična podjetja, kot so Cetis, d. d., Gorenjski tisk storitve, d. o. o., in podjetje Amba Co., d. o. o. V letu 2017 so prihodki od prodaje znašali 16,3 MIO EUR, kar je 1,1 % več kot v letu 2016. Čisti dobiček

podjetja je znašal v letu 2017 0,36 MIO EUR, kar je 30 % manj kot leto prej (Bisnode Slovenija, 2018b).

Skupina Domel, v kateri je skupno zaposlenih okoli 1000 ljudi, svoj široki asortiment izdelkov izvaža po vsem svetu. Njihov asortiment zajema sesalne enote, različne vrste elektromotorjev, puhala, ventilatorje, razne komponente in orodja, rešitve v avtomobilski industriji ter laboratorijsko opremo. Proizvodnja poteka na štirih lokacijah v Sloveniji in eni na Kitajskem. Mrežo zastopništev in predstavnikov imajo v 11 državah po svetu. Krovna družba Skupine povezanih družb Domel, v kateri je povezanih 9 družb, je družba Domel Holding, d. d. V letu 2017 so prihodki od prodaje Skupine Domel znašali 139,6 MIO EUR, kar je 14,7 % več kot leto poprej. Čisti dobiček skupine je 9,8 MIO EUR. Rast navajajo kot posledico proaktivnega nastopa na trgu (Bisnode Slovenija, 2018c).

#### **4.4 Proces prodaje v podjetju SIBO G., d. o. o.**

V nadaljevanju najprej na splošno opišem nekatere dejavnosti prodajnega oddelka, nato pa opisujem proces prodaje standardiziranih izdelkov in izdelkov po meri kupca. Opisujem okviren proces, vendar pa se zaradi specifičnosti vsakega kupca in posameznega primera podjetje ne prestanto prilagaja vsakemu posamezniku, zaradi česar je proces prodaje kompleksen. Trenutno sta skrbnik in komercialist težko zamenljiva, saj ni enotnega zapisa vseh izjem, ki veljajo pri poslovanju z določenim kupcem. Z vpeljevanjem sistema za CRM se poskuša ta problem rešiti in operativni proces prodaje poenostaviti.

##### – Organiziranost prodajnega oddelka

Oddelek prodaje v podjetju SIBO ima vodjo prodaje. Pod njim so skrbniki kupcev, ki so jim v pomoč komercialisti kot operativna podpora. Naloge se pogosto mešajo. Prav tako je skrbnik lahko hkrati tudi komercialist in opravlja vse naloge sam. Vsakemu kupcu je dodeljen skrbnik, ki je strateško odgovoren za sodelovanje in razvoj sodelovanja s kupcem. Operativna podpora skrbniku je komercialist, ki skrbi za vnos naročil, potrjevanje naročil, odpremo, javljanje zamud in komunikacijo, povezano s tekočim poslovanjem. Kupci so dodeljeni skrbnikom in komercialistom po geografskih regijah in jeziku, ki ga govori kupec. Pri takšni delitvi dela je prednost, da se skrbnik osredotoča na strateška vprašanja in razvoj sodelovanja s kupcem, komercialist kot operativna podpora pa skrbi za nemoten potek od naročila do odpreme. Vendar pa morata oba poznati celotno sliko.

##### – Kanali za predstavitev izdelkov

Podjetje SIBO preko različnih kanalov predstavlja svoje izdelke kupcem in potencialnim kupcem. Predstavlja jih na spletni strani, kjer kupec lahko pridobi informacije o navoju izdelka, dimenzijah, materialih, površini ter ga na fotografiji pogleda tudi vizualno. S spletne

strani si lahko prenese tudi katalog vseh izdelkov. Prav tako podjetje redno razstavlja na sejnih, namenjenih proizvajalcem embalaže ter s tem gradi na prepoznavnosti blagovne znamke. Redno se tudi udeležuje sejmov kot obiskovalec, kjer prodajniki širijo mrežo poznanstev in s tem prepoznavnost podjetja.

Marketing podjetja oblikuje bazo kontaktov in jim mesečno pošilja elektronsko pošto z najnovejšimi novicami o izdelkih ter s tem opozarja nase. Dnevno objavlja tudi na družabnem omrežju LinkedIn. Pomembno je, da podjetje gradi na ugledu podjetja, s katerim kupec lahko zazna vrednost, ki jo bo prejel v primerjavi s ponujeno vrednostjo konkurence.

#### – Osebni obiski

Prodajniki osebno obiskujejo kupce ali potencialne kupce, kjer jim predstavijo asortiment, novosti v asortimentu ali pa se dogovarjajo o trenutni problematiki ali novih priložnostih za sodelovanje. Pogostost obiskov je odvisna od števila projektov in problematike. Načeloma kupce obiskujejo enkrat letno. Kupce prodajniki tudi povabijo v podjetje SIBO, kjer si lahko ogledajo celotno podjetje. Ker kupca pri izbiri dobavitelja zaznamujejo pretekle izkušnje, je dober medosebni odnos zelo pomemben, saj lahko prodajniku olajša razumevanje teh in preko obiskov se odnos lahko pogloblja. Prodajniki tudi sami raziskujejo trge in kontaktirajo s potencialnimi kupci. Njihove kontakte pridobijo z raziskovanjem po internetu, na sejmih ali pridobijo preko partnerjev.

#### – Shranjevanje informacij v prodajnem oddelku

Informacije o kupcih in potencialnih kupcih so v preteklosti prodajniki shranjevali v različnih dokumentih Excel na skupni mreži, kjer so vse informacije dostopne še zdaj. Z uvajanjem programa za CRM, ki ga je podjetje SIBO začelo implementirati v začetku leta 2018, z namenom boljšega pregleda nad komunikacijo s kupci, pa se počasi shranjevanje informacij prestavlja v program.

Zapisniki sestankov in srečanj na sejmih se shranjujejo v Word dokumentu, kjer se na kratko opiše pogovor in določijo naloge, ki jih je treba opraviti po koncu sejma. Zapisniki sestankov s kupci so shranjeni v posebni mapi na skupni mreži. Zapisano je, kdaj je bil sestanek opravljen in kdo je bil prisoten. Na kratko je opisano podjetje in potek pogovora. V posebnem dokumentu so shranjena tudi kratka navodila za potek odpreme za določenega kupca in posebnosti. Veliko informacij pa vsak zaposleni o kupcu drži v svoji glavi. Problem je tudi, ker se informacije pogosto pozabi zabeležiti ali posodobiti. Pomembne so tudi mehke informacije o kupcih, saj na sodelovanje vplivajo tudi osebne značilnosti vsakega posameznika in odnos med prodajnikom in nabavnikom. Kupci namreč prihajajo iz skoraj 60 držav, kjer se vpliv kulturnih razlik pokaže tudi pri poslovanju.

V zadnjih dveh letih so bili kupcem zaradi kadrovske reorganizacije v oddelku prodaje večkrat zamenjani njihovi skrbniki in komercialist. Ker razvoj določenih projektov zahteva tudi leto ali več, ker kupci po navadi izdelke kupujejo več let in je v trenutnem poslovanju

treba poznati tudi pretekle dogodke, je menjavanje naloge skrbnika kupca v prodajnem oddelku stresno tako za prodajnika kot tudi za kupca. Veliko kupcev je s tem razumelo sporočilo, da niso dovolj pomembni, ker jim pogosto menjavajo skrbnike in komercialiste, ki skrbijo za operativni del prodaje. To so nekateri tudi jasno povedali.

– Kontakt s kupcem ali potencialnim kupcem

Kupci kontaktirajo podjetje ali preko splošnega e-poštnega naslova, ki ga najdejo na spletni strani, ali na naslov, ki so ga prejeli na srečanju s prodajnim predstavnikom na sejmih. Nekateri kupci si že sami pregledajo asortiment izdelkov, pošljejo povpraševanje za točno določen izdelek in definirajo točne količine, ki jih želijo. Spet drugi kupci pošljejo splošno povpraševanje in v njem specificirajo, kaj menijo, da potrebujejo. Prodajniki poskušajo kupcu ponuditi najprimernejšo rešitev, saj kupci pogosto ne vedo, kakšne možnosti imajo.

Prav tako tudi prodajniki raziskujejo trg in kontaktirajo s potencialnim kupcem ter mu predstavijo asortiment in možnost prilagoditve izdelkov. V primeru, da podjetje SIBO, glede na povpraševanje na trgu, razvije nov izdelek, tega predstavijo obstoječim kupcem in potencialnim novim kupcem. Po navadi najprej razvijejo pilotsko orodje, na katerem se poskusno izdelava nov izdelek, da ga je mogoče pokazati tudi v fizični obliki.

– Odgovor na povpraševanje kupca

Prodajnik odgovori na povpraševanje preko elektronske pošte, ali pokliče kupca. Razdelim odziv prodajnika na kupce, ki sami specificirajo, za katerega od izdelkov se zanimajo, in na tiste, ki ne. Vsa povpraševanja prodajnik kot priložnost zabeleži v program za CRM. Nato opisujem proces prodaje izdelka iz standardnega asortimaja in proces prodaje izdelka po meri kupca.

- a) Če kupec na splošno povprašuje po izdelkih, mu prodajnik pošlje predstavitev podjetja in katalog asortimenta ter ga podrobneje povpraša o projektu. Ko kupec specificira svoj problem, mu prodajnik predstavi možne rešitve zapork, ki mu jih lahko ponudi podjetje SIBO. Pošlje mu informacije o izbranih zaporkah, fotografije in tehnične risbe. Če kupec predvideva, da bi katera od zapork iz standardnega asortimenta ustrezala, mu na željo pošlje vzorce. Če se kupec odloči za katerega od izdelkov v standardnem asortimentu, prodajnik nadaljuje s procesom, kot ga opisujem pod točko b. V primeru, da nobeden od izdelkov ne ustreza, mu prodajnik ponudi možnost modifikacije orodja enega od izdelkov ali ponudbo za razvoj izdelka po meri kupca, katerega proces opisujem kasneje.
- b) Kupca, ki pošlje povpraševanje za točno določen izdelek iz asortimenta podjetja SIBO, prodajnik povpraša o dodatnih informacijah, preden mu pošlje ponudbo s ceno. Izvedeti želi, za kakšen namen se bo uporabljal izdelek. Na podlagi tega mu lahko svetuje, katero barvo naj izbere, da bo ustrezala standardom, ter ga povpraša, ali ima specificirane dodatne zahteve za certifikate, ki jih morata imeti material in barva. Zanima ga tudi, ali gre za enkraten projekt ali bodo sledila ponavljajoča se naročila in kakšna je predvidena letna količina. Sledi ponudba s ceno.

#### 4.4.1 Proces prodaje izdelka iz standardnega asortimenta

V nadaljevanju opisujem proces prodaje izdelka iz standardnega asortimenta, ki je grafično predstavljen tudi s programom Bizagi. Graf je prikazan v prilogi 1.

##### – Oblikovanje ponudbe in določanje cene

Ker so kupci podučeni in usposobljeni, je pomembno, da prodajniki razumejo temelj cene za določen izdelek ter znajo predstaviti vrednost, ki jo kupec dobi za to ceno.

Vsaka ponudba je vodena pod zaporedno številko, ki jo generira program za CRM, kamor se kot Excel datoteka pripne ponudba. Vsaka ponudba je vezana na določeno priložnost, ki jo je prodajnik oblikoval v programu CRM ob povpraševanju kupca. S tem se lažje spremlja število priložnosti in številko ponudb, ki so bile dane. Prodajnik v Excelu po predlogi oblikuje ponudbo za kupca, ki vsebuje podatke o kupcu, informacije o izdelku, ceno izdelka za določene količine in pogoje, pod katerimi velja pogodba.

Cena izdelka vključuje strošek materiala in barve ter strošek proizvodnje izdelka. Strošek materiala je odvisen od teže izdelka, strošek barve pa od doziranja barvnih granulato v materialu in se giblje okoli 3 %. Cena za bele, transparentne in črne zaporke je enaka. Če kupec že kupuje eno od teh barv in želi naročiti drugo barvo, se preračuna le dodatni strošek druge barve. Če gre za enkratni projekt, se zaračuna celoten strošek nakupa barve, kar pomeni tudi prevoz barve. Prodajnik pri planerju proizvodnje preveri, kolikšna količina barve je potrebna za izdelavo naročene količine izdelka, saj se lahko zgodi, da bo planer potreboval več barve zaradi večjega izmeta, ki je lahko posledica težavnosti proizvodnje izdelka. Aktualno ceno barve prodajnik preveri v oddelku nabave. Če kupec ne pozna točnega naziva barve in ima le vzorec, jo mora poslati v podjetje SIBO, od tu naprej pa nabava določenemu dobavitelju barve pošlje vzorec in zahtevek za razvoj barve. Strošek proizvodnje izdelka je odvisen od števila gnezd na enem orodju, cikla brizganja in cene strojne ure. Na koncu se cena prilagodi tudi količini, ki jo želi kupec kupiti.

Za vsakega kupca je oblikovan cenik izdelkov, ki jih kupuje. V primeru, da se cena materiala in barve na trgu spremeni za več kot 3 %, se spremeni cena izdelkov in kupcem pošlje cenik. Po navadi se cene spreminjajo kvartalno. Cene materialov se na trgu gibajo in podjetje SIBO redno kupuje analize gibanja cen ponudnika S&P Global Platts, na podlagi katerih se odloči za spreminjanje cen.

##### – Predračun

Podjetjem, s katerimi podjetje posluje prvič, se oblikuje predračun. S kupcem se je treba dogovoriti, kdo bo organiziral prevoz izdelkov. Če prevoz organizira podjetje SIBO, je treba na predračun dodati tudi stroške prevoza, ki jih prodajnik pridobi v oddelku logistike. S kupci, s katerimi se posluje dlje časa, poslovanje poteka preko odloženega plačila, saj so terjatve do določene vrednosti, ki jo odobri banka, zavarovane.

– Naročilo s strani kupca

Ko se kupec odloči za naročilo določenega izdelka, pošlje naročilo. Nekateri kupci pošljejo naročilo v svoji standardni obliki, nekateri pošljejo le v elektronskem sporočilu specificirane izdelke in količine.

– Potrditev izdelka

Preden prodajnik vnese naročilo prvič naročenega izdelka v sistem, mora od kupca pridobiti podpisano potrditev izdelka. Za prvo naročilo se smatra naročilo povsem novega izdelka, ki ga kupec še ne kupuje ali le spremembo barve ali materiala na izdelku, ki ga kupec že kupuje. V sistemu podjetja SIBO je namreč vsaka kombinacija barve in materiala zavedena pod svojo kodo, identom. Prav tako je za izdelek, za katerega obstaja več orodij, za vsako orodje druga koda izdelka, saj se lahko izdelki razlikujejo med seboj.

Na potrditvenem obrazcu so opredeljeni kupec, naziv izdelka, barva, material, datum, ko je bila narisana tehnična risba ter število vzorcev, ki so jih prejeli, oziroma primeren komentar, da kupec potrjuje izdelke brez predhodno prejetih in pregledanih vzorcev. Če kupec izdelek že kupuje, vendar ga naroča le v drugi barvi ali materialu, prodajnik to zapiše v komentar na potrditvenem obrazcu. Na obrazcu je opredeljena tudi točna koda, pod katero se vodi izdelek v sistemu. V primeru, da je več orodij za isti izdelek, se opredelijo vse kode. Če kupec izrecno želi vzorce, ki so že proizvedeni, jim teh ne zaračunajo. Če kupec želi vzorce, ki niso proizvedeni, ali jih še nikoli niso proizvajali (primer kombinacije nove barve in materiala), se kupcu zaračunajo stroški vzorčenja.

S potrditvenim obrazcem podjetje SIBO želi zaščititi kupca in sebe. Kupec s podpisom potrditvenega obrazca potrjuje, da je prejel vzorčne kose oziroma ve, kakšne so lastnosti izdelka. Podjetje SIBO se s tem zaveže, da bo dostavilo točno takšne kose, kot so bili prejeti vzorčni. Če kupec potrdi izdelek brez predhodno prejetih vzorčnih kosov, to pomeni, da v primeru, da mu ne ustrezajo, nima možnosti do reklamacije.

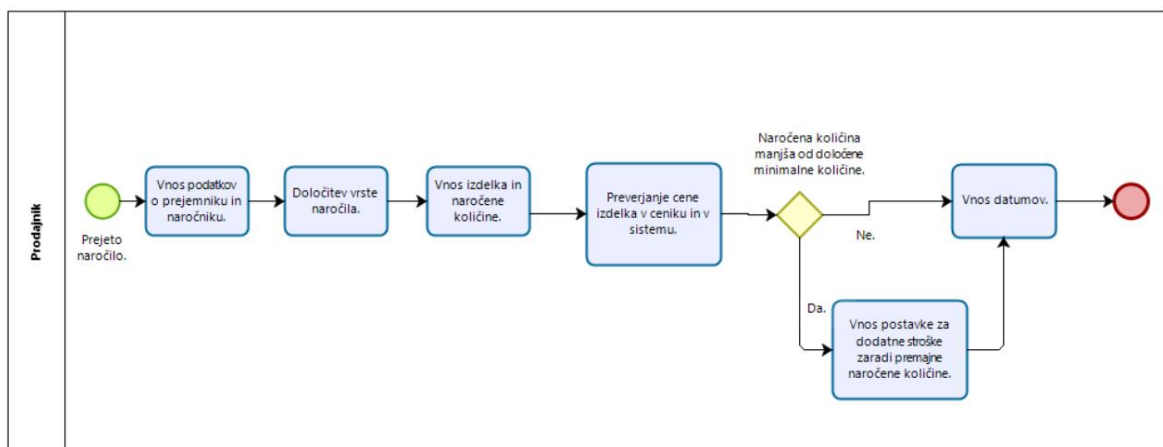
Ko prodajnik prejme podpisan potrditveni obrazec, ga posreduje proizvodnemu oddelku in oddelku kontrole. Proizvodnja ne sme začeti proizvajati izdelka brez predhodno pridobljenega potrditvenega obrazca. Hkrati pa prodajnik vpiše kodo izdelka in ceno še v aktualni kupčev cenik in v sistem. Nekateri kupci vodijo izdelek pod svojo kodo. Pomembno je, da prodajnik v cenik zabeleži tako kodo SIBO kot tudi kupčevo kodo. Kupec namreč komunicira v svojih kodah. Na tak način se podjetje SIBO prilagodi kupcu in se z njim dogovarja v njegovih kodah.

– Vnos naročila in potrditev naročila

Vnos naročila je predstavljen na sliki 10, v nadaljevanju je predstavljen tudi opisno. Prodajnik v sistem vnese naročilo. Izbere prejemnika in plačnika, saj je pri nekaterih kupcih lahko naslov dostave drugačen kot naslov naročnika. Če kupec prvič naroča izdelek, ga je

treba najprej v sistem vnesti kot novega partnerja ter določiti pogoje plačila in poslovanja, ki se kasneje v sistemu avtomatsko prenašajo na ostale dokumente za tega kupca. Pomembno je, da vnašanje v sistem poteka v pravilnem vrstnem redu, saj so dokumenti med seboj povezani in je s tem zmanjšano tveganje za napake. Prodajnik v naročilu določi tudi, ali prevoz organizira kupec sam ali podjetje SIBO. Podatek je pomemben, saj se ob kreiranju računa pojavi ukaz, ali je treba dodatno zaračunati tudi transport. Nato določi vrsto naročila. Kupec lahko naroči izdelke, ki se jih na potrjen datum tudi odpremi in takšnemu naročilu je v sistemu določena koda 1. Lahko pa kupec pošlje naročilo na odpoklic, ki je v sistemu zavedeno pod kodo A. To pomeni, da ima kupec tri mesece od potrjenega datuma čas, da delno ali v celoti odpokliče izdelke. Izdelke odpokliče tako, da pošlje novo naročilo, na katerem navede, od katerega naročila na odpoklic odpoklicuje izdelke. To naročilo je zavedeno v sistemu pod kodo 2. Prodajnik mora ob vnosu v sistem količino v naročilu na odpoklic zmanjšati ali v celoti zapreti ter dopisati številko naročila, s katero je kupec odpoklical količino, da se zaveda povezanost naročil. Naročilo na odpoklic je dodatna storitev, ki jo ponuja podjetje SIBO in kupcu omogoča zmanjšanje stroškov zaloge.

Slika 10: Proces vnosa naročila



Vir: Lastno delo.

Kupec lahko pošlje tudi spremembo že vnesenega naročila. Lahko spreminja datum dostave ali spreminja količino na naročilu. Prodajnik v sistemu spremeni zelen podatek in točno specificira spremembo z namenom, da planer proizvodnje ob planiranju ve, da gre le za spremembo in ne planira celotne količine še enkrat.

Sledi vnos kode izdelka in količine. Ceno sistem izpiše sam, saj je za vsakega kupca vnesen njegov celotni cenik. Da ne bi prišlo do napake, hkrati preveri še ceno v aktualnem ceniku. Če gre za odpoklic iz naročila, je cena takšna, kot je bila potrjena na naročilu na odpoklic, kljub temu da je morda v veljavi že novejša cena. V primeru, da kupec naroča količino, ki je manjša od minimalne količine, se kupcu po določeni formuli zaračunajo dodatni stroški proizvodnje, če izdelka ni na zalogi. Kupcu se dodatni stroški proizvodnje ne računajo, če

naroča enak izdelek v različnih barvah in je skupna vsota vseh naročenih količin enaka ali večja od minimalne količine.

V naročilu prodajnik vnese tri datume: želeni datum, datum potrebe in potrjeni datum. Želeni datum in datum potrebe sta enaka. Razlikujeta se le v primeru, da v proizvodnji pride do zamude. V tem primeru prodajnik spremeni le datum potrebe, ki pove, kdaj naj bi bilo blago pripravljeno v skladišču. Vsakotedensko oddelek prodaje izpiše zamude, ki se zabeležijo, če se datuma razlikujeta. Potrjeni datum je tisti datum, ki ga prodajnik potrди kupcu. V primeru, da kupec sam organizira prevoz, je datum isti kot datum potrebe. V primeru, da podjetje SIBO organizira prevoz, je potrjeni datum od datuma potrebe zamaknjen za čas transporta od podjetja SIBO do kupca.

Vsakodnevno do 11. Ure eden od prodajnikov izpiše novo vnesena naročila in spremembe ter jih v datoteki Excel po elektronski pošti pošlje planerjem proizvodnje, ki nove spremembe potrdijo ali dopišejo drugi datum proizvodnje in Excel datoteko pošljejo nazaj oddelku prodaje. Prodajniki datumsko uredijo naročila in izpišejo potrditev ter ga po elektronski pošti v roku 2 delovnih dni pošljejo nazaj kupcu.

Kupec lahko naročilo stornira v 24 urah od prejema potrditve naročila. Za preklic naročila lahko povpraša tudi kasneje. V primeru, da se je zanj izdelke že proizvedlo, se preklic ne more potrditi. V primeru, da v vrsti za dobavo izdelka čaka več kupcev, za katere še ni proizvedena količina izdelkov, se lahko potrdi preklic. Če izdelki še niso proizvedeni, barva in material, ki se ne moreta uporabiti za izdelavo drugih izdelkov za druge kupce, pa sta že naročena, prodajnik kupcu ponudi preklic naročila, vendar s stroški nabave barve in materiala. Pri planerju proizvodnje poizve, ali je bil material že naročen in koliko. Pri odpremi novega izdelka ali v primeru odpreme novemu kupcu mora prodajnik v naročilu na določenem mestu označiti, da gre za novi posel. Ker je izvedba prvega naročila zelo pomembna, oznaka vsem v procesu veli, da morajo biti še posebej pozorni. Kontrola mora biti pozornejša pri pregledu izdelkov in skladišče pri odpremi.

#### – Organizacija odpreme

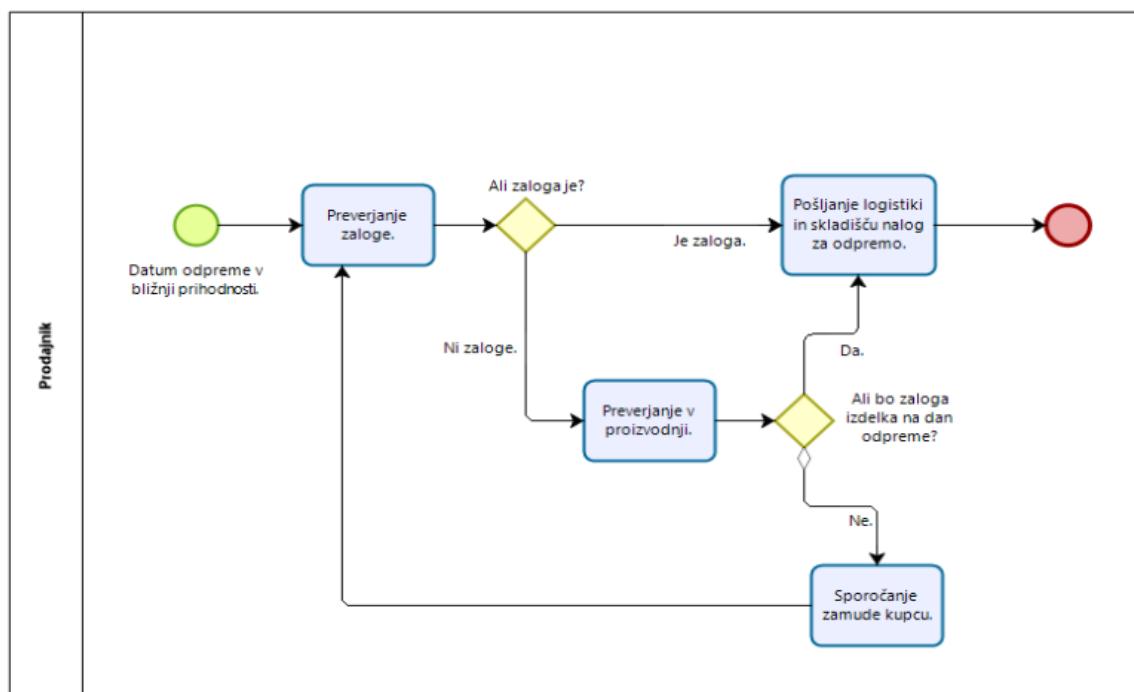
Prodajnik si iz sistema izpiše odprta naročila svojih kupcev in pregleda, katera naročila bodo morala biti odpremljena v naslednjih dneh. Grafični prikaz organizacije odpreme je prikazan na sliki 11. Preden skladišču in logistiki najavi odpremo, mora pregledati v sistemu, ali je izdelek na zalogi. Če sistem kaže, da izdelka še ni na zalogi, prodajnik pokliče planerja proizvodnje in ga povpraša, ali bo na dan odpreme izdelek na zalogi, saj se lahko zgodi, da izdelek še ni narejen, ali pa je že proizveden, vendar še ne prevzet v skladišče. V primeru, da transport organizira podjetje SIBO, mora logistiki in skladišču sporočiti odpremo vsaj en dan prej do 10. ure. V primeru, da transport organizira kupec sam, mora najprej opomniti kupca, ki mora pobiranje potrditi, in najkasneje do 14. ure en dan vnaprej prodajniku potrditi časovno okno pobiranja, ki ga ta sporoči skladišču. Prodajnik v elektronskem sporočilu sporoči skladišču, za katerega kupca morajo pripraviti blago in datum odpreme. Prav tako



sporoči izjeme, ki so dogovorjene s kupcem. Nekateri kupci zahtevajo maksimalno višino palete, spet drugi želijo, da je na paleti zložena le ena vrsta izdelka in drugo.

Lahko se zgodi, da zaradi kakršne koli napake pride do zamude v proizvodnji. Proizvodni planer obvesti oddelek prodaje. Vsak prodajnik svojemu kupcu sporoči zamudo in pošlje novo potrditev naročila. Kupec lahko sprejme zamudo ali pa ne. V drugem primeru se prodajnik poskuša uskladiti, kako hitreje dobaviti izdelke kupcu, ki zamude ni sprejel. Lahko mu ponudi tudi delno odpremo. Problem nastaja, ker planerji proizvodnje ne sporočajo zamud pravočasno. Zgodi se, da se prodajnik zanima o stanju zaloge zaradi odpreme in hkrati izve, da je prišlo do zamude. V veliko primerih so kupci obveščeni prepozno in svoje proizvodnje ne morejo reorganizirati.

*Slika 11: Proces organizacije odpreme*



*Vir: Lastno delo.*

- Račun in izvozna dokumentacija

Na dan odpreme skladišče pripravi dobavnico, odgovorni za fakturiranje pa račun in potrebno izvozno deklaracijo. Prav tako se ob vsaki odpremi priloži tudi certifikat kakovosti, ki je oblikovan po internih standardih in potrjuje, da so kosi ustrezni.

- Reševanje reklamacij

Zaradi napake med proizvodnjo ali človeške napake pride do neustreznih kosov, ki jih kupec reklamira. Prosimo ga, da nam pošlje vzorce, količino, ki jo reklamira, in informacije, v katerih škatlah je našel napačne kose. Prodajnik posreduje reklamacijo oddelku kakovosti,

ki nato poda odgovor. Če je reklamacija utemeljena, prodajnik izda dobropis. V primeru, da se reklamacija zavrne, oddelek kakovosti vodi nadaljnjo komunikacijo s kupcem.

– Zapadle terjatve

Vsak ponedeljek prodajnik za svoje stranke izpiše seznam zapadlih terjatev in jih opomni na plačilo. Če so terjatve zapadle več kot 40 dni, prodajnik ne sme več odpremiti blaga temu kupcu. Ko so terjatve zapadle 90 dni, se sproži postopek izterjave.

#### 4.4.2 Proces prodaje izdelka po meri kupca

Na sliki 12 je predstavljen graf, ki prikazuje proces prodaje izdelka po meri kupca, v nadaljevanju pa je še podrobneje opisan. Kupcu se lahko ponudi modifikacija izdelka iz standardnega asortimenta ali pa razvoj popolnoma novega izdelka.

##### a. Modifikacija izdelka iz standardnega asortimenta

Kupcu morda okvirno ustreza kateri od izdelkov podjetja SIBO, vendar mu katera od lastnosti ne ustreza povsem. Prodajnik mu lahko ponudi modifikacijo izdelka. To pomeni, da orodje ni izdelano povsem na novo, temveč le prilagojeno. Cena modifikacije je za kupca ugodnejša kot izdelava povsem novega orodja.

Prodajnik pošlje zahteve oddelku orodjarne, ki pripravi ponudbo za modifikacijo orodja. Prodajnik nato kupcu lahko predlaga različne načine odplačevanja orodja. Lahko mu ceno modifikacije prišteje k ceni izdelka, ki jo preračuna, kot je opisano že pri oblikovanju ponudbe in cene. Pri tem mu določi pogoj o naročeni letni količini izdelkov. Vračuna se tudi strošek financiranja, saj s postopnim odplačevanjem skozi naročene izdelke ti nastanejo na strani podjetja SIBO. Najpogosteje se dogovori, da kupec plača strošek modifikacije po tretjinah.

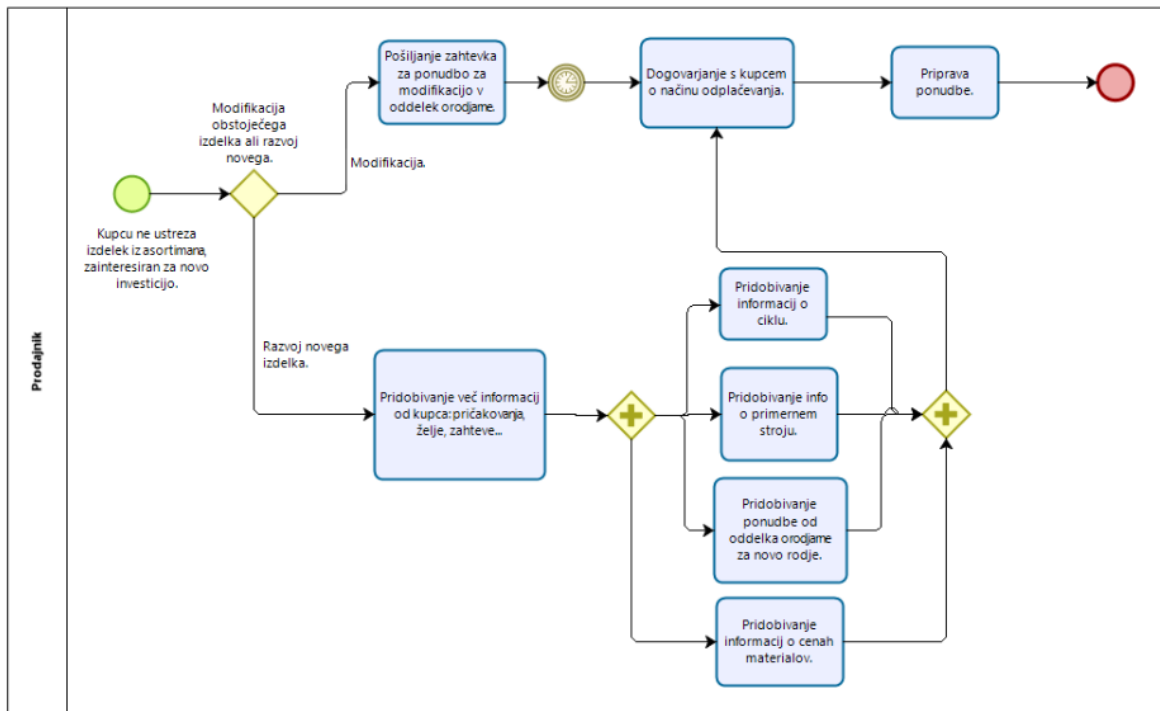
##### b. Razvoj novega izdelka

Nekateri kupci iščejo povsem nov izdelek in dobavitelju pošljejo le svoje zahteve in ideje, na podlagi katerih podjetje razvije izdelek. Na podlagi izkušenj se izdelava načrt, izriše tehnična risba in naredi pilotsko orodje, na katerem se izdelajo prvi vzorci. V sodelovanju s kupcem se izdelek primerno prilagodi. Ko je kupec zadovoljen z izdelkom, se izdelava serijsko orodje, s katerimi je možno izdelovati več kosov naenkrat. Vendar vedno ne gre popolnoma brez problemov, saj je težko uskladiti želje kupcev z izdelkom, ki ga je možno izdelati. Ker pri nastajanju novega izdelka sodeluje veliko ljudi, se pojavi problem v komunikaciji in vprašanje o tem, kdo je odgovoren za izpeljavo določenega dela projekta.

Cena izdelka po meri kupca vključuje ceno za razvoj in izdelavo orodja. Cena izdelka vključuje, tako kot pri izdelku iz standardnega asortimenta, strošek materiala in strošek proizvodnje. Ker kupec želi vedeti informativno ceno izdelka še pred razvojem, prodajnik

preračuna različne možnosti. Pridobiti mora oceno cikla proizvodnje, ki je odvisna od debeline stene in kompleksnosti izdelka. V proizvodnji mora poizvedeti, kateri stroj bi uporabili za določeno orodje z določenim številom gnezd. Orodje namreč definira, kateri stroj je s svojo zapiralno silo primeren za brizganje in ali je dovolj velik, da se orodje z njim poveže. Zaradi različne zasedenosti strojev je treba preveriti, kateri stroj bi v primeru realizacije projekta uporabili. Ostale podatke za izdelavo kalkulacije prodajnik pridobi, kot je opisano pri določanju cene za standardne izdelke.

Slika 12: Proces prodaje izdelka po meri kupca



Vir: Lastno delo.

#### 4.5 Primerjava procesa prodaje med podjetjema SIBO G., d. o. o, in EGP, d. d.

V tem in naslednjem poglavju primerjam proces prodaje med podjetjem SIBO in izbranimi podjetjema. Podjetje EGP sem za primerjavo izbrala kot primer podjetja, ki deluje v isti panog kot podjetje SIBO, saj ponuja rešitve na področju embalaže. Prav tako delujejo na medorganizacijskem trgu.

– O podjetju

So podjetje iz Škofje Loke, z več kot 50-letno tradicijo, specializirani za proizvodnjo zloženek iz trdega kartona in potiskane embalaže iz kartona. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1958 kot zavod za zaposlovanje invalidov in manj sposobnih ljudi v okolju. Od leta 1994 deluje kot delniška družba. S svojimi izdelki so prisotni na različnih trgih: na trgu farmacevtske industrije, trgu kozmetike in osebne nege, trgu prehranske industrije in trgu kartonaste

embalaže za neprehrambne izdelke. Niso proizvajalec transportne embalaže. Za vsakega kupca razvijejo svoje orodje, ki je njegova last, in izdelkov ne smejo prodajati drugim. V primeru podjetja SIBO je večji del asortimenta izdelkov, ki so proizvedeni z orodji, v lasti podjetja SIBO in jih lahko prodajajo brez omejitev. Proizvajajo pa se tudi izdelki, katerih orodja so v lasti kupcev in se, tako kot v primeru podjetja EGP, izdelkov ne sme prodajati drugim kupcem brez dovoljenja investitorja orodja. V podjetju EGP se usmerjajo predvsem na trg luksuzne kozmetike. Prisotni so v 19 državah (EGP, d. d., 2013; Žnidar & Brešan, 2017).

Poudarjajo, da skozi leta vzpostavljajo dolgotrajna partnerstva z naročniki, ki temeljijo na točnih dobavah, visoki kakovosti, celostni storitvi in inovativnih idejah. So tudi člani združenja ECMA, ki združuje proizvajalce kartonske embalaže. Na skupnih srečanjih si izmenjujejo izkušnje in informacije (Žnidar & Brešan, 2017).

#### – Organiziranost prodajnega oddelka

Prodajni oddelek, ki ga vodi komercialna direktorica, sestavljajo komercialisti, katerih naloga je skrb za kupce in tudi skrb za operativno plat prodaje v zvezi z njimi. Dva komercialista na terenu sta prisotna na francoskem in nemškem trgu. Naloga komercialne direktorice je osvajanje in pridobivanje novih kupcev, ki jih nato preda v skrb svoji prodajni ekipi.

Naloga komercialne direktorice je tudi strateško usmerjanje prodaje podjetja. Vsako leto pripravi predlog strategije, ki ga predstavi direktorju. Projekte in povpraševanja, ki niso v skladu s strategijo, odklonijo. Tudi podjetje SIBO je oblikovalo strategijo do leta 2020, vendar ni bila zaposlenim nikoli predstavljena, da bi vedeli natančno, v katere projekte se usmerjati in katera povpraševanja odkloniti. V podjetju EGP zagovarjajo stalno počasno rast in ne hitrega širjenja prodaje, ki lahko zavede s poti doseganja strategije. Meni, da mora vodja prodaje miriti prodajo, saj ni važna količina, ampak kvaliteta projektov, ki prinašajo dobiček.

#### – Kontakt s kupcem ali potencialnim kupcem

V največji meri je naloga prodajnikov, da s pomočjo baz kupcev in raziskav trgov stopijo v kontakt s kupcem in začnejo trženjske in prodajne aktivnosti osvajanja kupca. Vsakega potencialnega kupca najprej natančno analizirajo, raziščejo in ocenijo. Pred sodelovanjem s stranko, finančni oddelek pripravi finančna poročila. S tem preverijo, kako zanesljivo je sodelovanje z njo. Vse kupce in potencialne kupce razdelijo v posamezne skupine s pomočjo kriterijev. S črkami ABC označijo kupca glede na njegov potencial, s številkami 123 pa delež podjetja v potencialu tega kupca. Na podlagi teh ocen oblikujejo prodajne aktivnosti, si zastavijo cilje in v primeru težav določijo vrstni red po pomembnosti kupca. Tega koraka v procesu prodaje v podjetju SIBO ni, a bi bil zelo potreben, saj bi si s tem lažje zastavljali cilje in aktivnosti za njihovo doseganje kot v podjetju EGP.

Na podlagi raziskave kupca zanj prilagodijo predstavitve svoje ponudbe. Razumejo namreč, da kupec potrebuje rešitev za svoj problem, zato je najprej treba spoznati, kakšne so kupčeve potrebe, zahteve in problemi. V njihovi industriji traja približno tri leta, da kupca osvojijo in ta pošlje prvo manjše naročilo. V tem času ga redno na približno tri mesece obiskujejo, mu predstavljajo novosti in optimalne rešitve zanje. Z rednimi obiski nenehno opominjajo nase in predstavljajo svoje novosti.

Prisotni so tudi na sejmih, vendar jim služijo bolj za srečevanje s kupci, s katerimi so že vnaprej dogovorjeni za sestanek. Vredno pa je omeniti, da pri načrtovanju sejma pazijo, da se pojavljajo redno na določenih sejmih in razstavnega prostora preveč ne spreminjajo. S tem želijo vzbuditi občutek zaupanja in varnosti pri kupcih in potencialnih kupcih. Menijo, da bi s preveč sprememb dizajna razstavnega prostora, menjavanjem sejmov in nestalno prisotnostjo na sejmih, podali sporočilo nestabilnosti.

#### – Proces od povpraševanja do ponudbe

Celoten potek aktivnosti imajo zapisan. Določena navodila imajo popisana zelo podrobno, saj se s tem izognejo ponavljanju vprašanj. V primerih, ki so nejasni širši publiko, organizirajo krajši 15-minutni učni sestanek. Operativne postopke prilagajajo kupcem, saj s tem izražajo fleksibilnost. Vendar pred tem napravijo oceno, ali se prilagajanje izplača. Vse dodatne usluge kupcem se zaračunavajo. Tudi v podjetju SIBO se operativni postopki v veliki meri prilagajajo kupcem. Prilagodi se jim način pakiranja, pripravljajo določeni napisi, poimenujejo izdelke s kodami, ki jih uporabljajo kupci in se jim prilagodi tudi način naročanja in odpremljanja blaga.

Proces od povpraševanja do odpreme se začne s povpraševanjem kupca, ki zahteva povratna vprašanja, saj kupec pogosto ne ve, kaj želi, in ne posreduje dovolj informacij. Kupec namreč želi njihov nasvet. Ko komercialist pridobi dovolj informacij, jih vnese v obrazce v sistemu. Uporabljajo sistem SAP, ki so ga uvajali nedavno in ki še ni zaživel v celoti, saj je implementacija dolgotrajna. Informacije shranjujejo tudi v Excel dokumentih in na skupni mreži. Z vnosom informacij v sistem te pridejo do oddelka tehnologije. Na podlagi vseh zbranih podatkov nato izračunajo lastno ceno. Tedensko nato opominjajo kupca na odgovor o dani ponudbi. Zapisujejo si sprotne komentarje.

Na tedenski ravni se komercialna direktorica sestaja na kratkih sestankih s svojimi komercialisti, kjer pregledajo, kakšno je stanje trenutnih ponudb in aktivnosti, ki jih izvajajo. Pregledajo, kaj so naredili v preteklem tednu in kaj jih čaka v prihodnjem. Poudarja, da je pomembno, da izvajajo aktivnosti, ki vodijo v uspešen zaključek. Svoji prodajni ekipi vliva zaupanje in jih spodbuja, saj se zaveda, da ljudje, ki so prestrašeni in zaskrbljeni, ne morejo sproščeno prodajati. Meni namreč, da je prodaja zabavna in enostavna ter se je kupcu treba prilagajati. Zaveda se, da je njena vloga tudi vodenje prodajne ekipe, skupaj s katero dosega svoje cilje prodaje.

Ko prejmejo naročilo, ga posredujejo v izdelavo. Za prvo odpremo še posebej natančno poskrbijo, da vse poteka nemoteno in brez problemov, saj s tem kupcem želijo sporočiti občutek varnosti.

Pri pripravi tenderjev vodijo podatke v Excel datoteki. Ponudbo sestavijo skupaj oddelki tehnologije, proizvodnje in prodaje. Na skupnih sestankih so vključeni vsi akterji, da pripravijo dobro ponudbo.

Nenehno analizirajo zasedenosti strojev in kupcem tudi sporočajo svoje kapacitete, na podlagi katerih kupci vedo organizirati svoja naročila. Oni pa s tem optimizirajo delovanje svoje proizvodnje. Tudi v podjetju SIBO se vodijo evidence o zasedenosti strojev in orodij, vendar tega ne poročajo kupcu na tedenski ravni, saj je kombiniranje orodij različnih oblik v istem orodju in strojev bolj kompleksno. Prav tako je dinamika prodaje v podjetju SIBO drugačna, saj en kupec lahko kupuje več deset vrst različnih izdelkov. Vseeno pa bi bilo potrebno bolj redno preverjati zasedenost orodij z namenom prej opaziti povečanje povpraševanja po določenem izdelku.

#### **4.6 Primerjava procesa prodaje med podjetjema SIBO G., d. o. o., in med Domel Holding, d. d.**

Skupina Domel, katere proces prodaje opisujem v nadaljevanju, je prav tako proizvodno podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu.

##### **– O podjetju**

DOMEL HOLDING, d. d., je obvladujoča družba Skupine Domel, v katero je vključenih 9 podjetij, ki so med seboj povezana lastniško, procesno, kapitalsko, finančno in upravljavsko. So vodilni globalni razvojni dobavitelj elektronsko komunitarnih sistemov in komponent ter ohranjajo vodilni položaj na trgu sesalnih enot. Njihov asortiment zajema sesalne enote, različne vrste elektromotorjev, puhala, ventilatorji, razne komponente in orodja, rešitve v avtomobilski industriji ter laboratorijsko opremo. Njihovi izdelki se uporabljajo v gospodinjstvu, industrijski in komercialni uporabi, ogrevanju, prezračevanju, klimatizaciji, vrtni opremi, električnih orodjih in avtomobilski industriji. Ponujajo široko paleto izdelkov, prav tako so prisotni na različnih trgih. Skupaj s kupci oblikujejo in razvijajo nabor izdelkov in ga dopolnjujejo glede na potrebe trga. Redko razvijajo izdelke na podlagi tržnih analiz. Te jim služijo predvsem za namig, v katero smer naj usmerjajo razvoj (Domel, d. o. o., 2018).

Proizvodnja poteka na štirih lokacijah v Sloveniji in na eni na Kitajskem. Imajo 10 predstavništev po svetu. Imajo svoj lasten razvoj in s tem omogočajo trajnostni razvoj podjetja.

Podjetje se zaveda pomembnosti ureditve procesov, zato že šest let uporabljajo metodologijo Six Sigma in redno usposablja zaposlene za pridobitev Green Belt certifikata. Prestali so

že marsikatero krizo in predstavljajo uspešno podjetje, zato sem ga izbrala za primerjavo s podjetjem SIBO G. (Domel, d. o. o., 2018).

Njihovo bazo sestavlja veliko število kupcev. S 40 zanje najpomembnejšimi gojijo tesne odnose. Povezujejo se predvsem z vodilnimi podjetji, ki na svojem trgu delujejo kot vplivneži in usmerjajo trend razvoja. Potrebe teh kupcev so podjetju Domel osnova za postavitev strategije. Usmerjajo se predvsem na nišne trge, kjer lahko pridobijo prednost edinega dobavitelja. Predvsem je to v primerih inovacij in razvoja novih idej s kupcem. Prinaša pa prednost edinega dobavitelja tudi večje zahteve, saj morajo pred sodelovanjem prestati različna testiranja in preverjanja bodočega kupca, kjer ga v največji meri zanima, kako se izogniti različnim tveganjem. Veliko prednost jim predstavlja proizvodnja na Kitajskem, ki jim služi kot alternativa v primeru, da izdelkov ne bi mogli proizvesti in dobaviti iz Slovenije.

– Organiziranost prodajnega oddelka

Njihov prodajni oddelek sestavljajo vodje različnih programov, pod katerimi so skrbniki kupcev, ki so jim v pomoč komercialisti. Hierarhija v prodajnem oddelku je oblikovana glede na kompetence zaposlenih. Vse tri ravni imajo med seboj porazdeljene naloge v procesu prodaje, vendar je pomembno, da vsi poznajo celotno sliko. Nekateri večji kupci imajo več skrbnikov, saj kupujejo izdelke iz različnih programov. Zaradi programa CRM so informacije o kupcih dostopne vsem.

– Kontakt s kupcem ali potencialnim kupcem

Predstavljajo se na sejmih, ki so jim osnova za iskanje priložnosti in prepoznavanje trendov na trgu. S kupci so nenehno v stiku preko telefonskih konferenc in na osebnih srečanjih, kjer se dogovarjajo o tekočem poslovanju, priložnostih, razvoju novih izdelkov, napovedih in preteklem poslovanju. Udeležujejo se nabavnih konferenc, ki jih prirejajo velika podjetja za vse svoje dobavitelje.

Ko kupci pridejo na osebni obisk, jih gostijo več dni. Zanje prilagodijo dogodke v podjetju. Pozorni so na to, da so dogodki čim bolj prilagojeni osebnostnim lastnostim, zanimanjem in hobijem obiskovalcev. Skrbijo, da se vsi obiskovalci v podjetju dobro počutijo, zato skrbijo za dobro organizacijsko klimo in pozitivno vzdušje. Zavedajo se, da neformalna srečanja koristijo pri nadaljnjem sodelovanju, zato dajejo velik poudarek osebnim odnosom. Opažajo, da sestanek zagotovo poteka uspešneje po osebnem druženju s kupci in potencialnimi kupci. Prav tako se zavedajo, da morajo biti zaposleni v prodaji odprti ljudje, ki radi navezujejo stike in jim tovrstno delo ne predstavlja stresa. S tem dosežejo naravno in sproščeno vedenje svojih zaposlenih, ki še kako vpliva na vzdušje pri odnosu s strankami.

– Proces od povpraševanja do ponudbe

Proces prodaje imajo jasno zastavljen in optimiziran. Postopke imajo grobo zapisane v organizacijskih predpisih, ki pa jih za vsak primer prilagodijo, saj je vsak specifičen. Proces prodaje poteka s pomočjo programa SAP. V nadaljevanju opisujem ključne korake, ki jih lahko primerjamo s koraki v procesu prodaje v podjetju SIBO in pridobimo ideje za izboljšavo tega.

Tako kot podjetje SIBO tudi podjetje Domel loči proces prodaje izdelka glede na naravo povpraševanja. Če gre za nov projekt, najprej vzpostavijo projektno pisarno, definirajo časovnico, pripravijo kalkulacije, pri tem pa sodelujejo tudi strokovni kadri. Za izdelke iz standardnega asortimenta imajo cenik s količinami in ponudbo lahko pripravijo takoj.

V primeru ponudbe, ki je oblikovana po meri kupca, tega poskušajo vključiti v investicijski del. Kupci se zavežejo za nakup določene količine, v večini primerov pa gre za partnersko delitev tveganja investicije. Pomembno se jim zdi, da s kupcem ustvarjajo medsebojno odvisnost, saj sta le tako obe strani primorani vlagati v sodelovanje, ki zmanjša tveganje na eni in drugi strani.

Ker delujejo na trgu, kjer so kratki dobavni roki konkurenčna prednost, je del procesa prodaje tudi napovedovanje potreb kupcev, na podlagi katerih planirajo nabavo materialov. Njihovi izdelki so sestavljeni iz velikega števila različnih materialov. V primeru podjetja SIBO je material skoraj vseh izdelkov le plastična masa in barvilo. V podjetju Domel proizvajajo na podlagi dejanskih naročil kupcev, vendar pa na podlagi dogovorov s strankami in njihovih napovedi ter na podlagi statistike preteklega poslovanja s stranko napovedujejo proizvodnjo. Na letni osnovi s kupci pregledajo napovedi prodaje tudi zaradi razpoložljivosti kapacitet. V primeru premajhnih kapacitet poskušajo naprej pomiriti trg in čim hitreje poiskati rešitev. Podjetju SIBO se je že večkrat dogodilo, da zaradi trenda na trgu končnih kupcev in posledično nenadnega povečanega povpraševanja po določenem izdelku ni uspelo pravočasno zadovoljiti kapacitet.

V prodaji pripravljajo tudi poročila za spremljanje stranke z namenom, da lahko hitro zaznajo spremembe v prodaji, odstopanje od dogovorov, spremembe na trgu in se pravočasno odzovejo nanje. Po zgledu napovedovanja prodaje v podjetju Domel bi takšno napovedovanje potreb in spremljanje dogodkov na trgu omililo nepripravljenost na spremembe tudi v podjetju SIBO.

Vse podatke o kupcih shranjujejo v programu za CRM, MS-Dynamics. Vsak kupec ima več skrbnikov iz različnih programov, vendar je pomembno, da ima skrbnik celoten pregled nad kupcem kljub nepovezanosti projektov na različnih programih. S tem pri kupcu ne pride do dvoma o resničnosti podatkov, če vsi skrbniki in komercialisti komunicirajo na enak način. Tudi v podjetju SIBO so z letom 2018 začeli uvajati program za CRM.



#### 4.7 Predlogi za izboljšavo procesa prodaje

Podjetje SIBO ima operativni proces prodaje od povpraševanja do odpreme izdelka iz standardnega asortimenta sistematično razdelan. Upoštevanje postopkov je redno preverjeno z notranjimi in zunanji presojami. Podjetju je tudi podeljen certifikat organizacije ISO (International Organization for Standardization). Ker ima vsako povpraševanje svoje specifične lastnosti, je zaporedje korakov postopka treba ves čas razumno prilagajati. Pomembno pa je, da se izvedejo vsi pomembni koraki in pridobijo vse potrebne informacije. Proces ni nikjer v celoti natančno zapisan, zato bo popis v besedi in grafu v magistrski nalogi služil kot pripomoček sedanjim prodajnikom pri delu in novim zaposlenim, da bodo hitreje razumeli celoten proces.

Določene korake prodaje bi bilo treba natančneje opredeliti in poglobiti in nekatere dodati. V nadaljevanju predstavljam korake, ki bi jih bilo treba dodati. Opišem pa tudi spremembe, ki bi jih morali spremeniti pri razumevanju že obstoječih korakov in pristopov.

##### – Ocenjevanje vrednosti kupcev za podjetje SIBO

Eden od korakov posodobljenega prodajnega procesa je ohranjanje in zavrnitev kupcev. V podjetju SIBO ni sistema ocenjevanja kupcev, niti jih ne uvrščajo v določene skupine. Vsi kupci so obravnavana enako in se jim posveča toliko časa in sredstev, kolikor ga zahtevajo. Vrstni red naročil je odvisen od tega, katero naročilo je bilo prej prejeto. V primeru premajhnih kapacitet se pojavi problem, kjer velja pravilo vrstnega reda glede na datum prejetega naročila in veliki kupci, ki podjetju SIBO prinašajo velike koristi, dobijo slabe dobavne roke. Posledično so razočarani, kar je tveganje za nadaljnje sodelovanje in odnos.

Menim, da bi v podjetju SIBO morali v proces prodaje vključiti korak, kjer bi kupce ali potencialne kupce razdelili v skupine glede na določene kriterije. S črkami ABC bi označili potencial podjetja, ki bi povedal, koliko lahko podjetje poveča obseg svojega poslovanja. S številkami 123 pa delež podjetja SIBO v celotnem potencialu kupca, na podlagi katerih bi lahko postavili cilje in sistematično oblikovali aktivnosti za doseganje večjega deleža. Po drugi strani pa bi ocena dala vpogled, ali se sodelovanje s kupcem izplača, saj ne prinašajo vsi kupci in vsi projekti k uspešnejšemu poslovanju podjetja enake vrednosti. Ni pomembna samo količina kupcev, ampak prispevek, ki ga sodelovanje z njim prinese podjetju. V podjetju EGP jih vodi načelo, da je treba zasledovati stabilno rast, ki jo je mogoče obvladovati in hkrati ne sprejemajo projektov, ki niso v skladu z njihovo strategijo. Z ocenjevanjem kupcev bi dosegli, da bi bili kupci znotraj podjetja jasno razvrščeni in bi vsi prodajniki imeli vpogled, katere stranke so pomembne, in informacije, zakaj je tako. Prav tako bi bilo za novo zaposlene lažje pri spoznavanju in razumevanju kupcev.

##### – Zbiranje informacij o napovedih naročil

Pomembno je, da prodajnik pozna kupca, na podlagi česar mu lahko pripravi boljšo ponudbo. Zato je pomembno, da podjetje učinkovito zbira podatke o svojih kupcih in

potencialnih kupcih. Posodobljen prodajni proces predvideva tudi korak, v katerem se upravljajo baze podatkov in znanje. V podjetju SIBO se vse informacije, kot so zapisniki sestankov, pretekla prodaja, pretekle ponudbe in mnogo drugih informacij, shranjuje v različnih tabelah na skupnem dostopu. Z uvajanjem programa CRM se zapisovanje informacij prenaša vanj, kjer bodo sistematično urejene.

V proizvodnem podjetju, ki je odvisno od razpoložljivih kapacitet in dobav materialov, je pomembno, da se zbirajo informacije o prihodnjih potrebah kupcev, na podlagi katerih se okvirno planira proizvodnja. Za proizvodno podjetje je namreč pomembno, kako optimalno organizira svojo proizvodnjo in izkoristi proste kapacitete. Podjetje EGP redno sporoča svojim kupcem podatke o prostih kapacitetah, na podlagi katerih kupci znajo organizirati svoja naročila. Podjetje Domel ima oddelek prodaje, ki skrbi izključno za planiranje nadaljnjih naročil. Na podlagi teh planov naročajo material. Prav tako redno pripravljajo poročila za spremljanje stranke.

Eden od korakov, ki bi jih bilo treba dodati v podjetju SIBO, je sistematično zbiranje podatkov o planu naročil za določen izdelek od kupcev, ki ga kupujejo, ter primerjanje tega s prostimi kapacitetami. Treba bi bilo zastaviti bazo podatkov, kjer bi se redno zbirale in pregledovale informacije o napovedanih naročenih količinah, do sedaj odpremljenih količinah in preostalih kapacitetah. Za pridobivanje informacij o kupcih je pomembno, da prodajniki negujejo tesen odnos z njimi. V nadaljevanju zato poudarjam pomen odnosov s kupci.

#### – Gojenje odnosa s kupcem

Dva od osmih korakov v posodobljenem prodajnem procesu se usmerjata na pomen odnosa s kupcem in poudarjata, da je odnose treba gojiti in po zaključenem nakupu tudi ohranjati.

Gojenje dobrega odnosa s kupcem je pomembno zato, da prodajnik pridobi čim več informacij o njem in zna zanj izbrati najboljšo izbiro, ki vodi v ponoven nakup. Kot opisujem v teoretičnem delu, je pomembno, da prodajnik razume proces nabave, dejavnike, ki vplivajo nanj, in udeležence v nabavnem procesu. Zato je pomembno, da gradi tesen odnos s kupcem, mu zna prisluhniti in prepoznati pomembne informacij, ki jih lahko uporabi v svojem prodajnem procesu. Prav tako so dobri odnosi s kupcem pomembni za uspešnejše reševanje problemov s kupcem. Posodobljen prodajni proces predvideva, da je prodajnik izobražen in visoko kvalificiran v izdelkih, ki jih prodaja, z namenom, da prepozna kupčev problem in mu na podlagi poznavanja kupca svetuje. V podjetju EGP redno na tri mesece obiskujejo kupce in potencialne kupce, da jih opominjajo nase in predstavljajo novosti ter hkrati spoznavajo njihove težave. V preteklosti je podjetje SIBO dvakrat letno obiskalo svoje kupce, nekatere večje pogosteje, nakar je število obiskov upadlo. Ponovno bi morali večkrat obiskati kupca in si zanj vzeti čas ter negovati osebni odnos.

V času obiska kupcev bi poleg poslovnega sestanka in ogleda proizvodnje in skladišča morali organizirati tudi sproščeno druženje. Ker je dinamika v večini primerov, da imajo

kupci tesno planirane dejavnosti, bi na začetku začeli s krajšimi aktivnostmi. Pred obiskom bi jim lahko ponudili možne izlete in ogled Škofje Loke, da bi kupci primerno uredili urnik.

– Izobraževanje in vzgajanje prodajne ekipe

Zaupanje je ena ključnih sestavin trženja na podlagi odnosov. Prodajnik kot predstavnik podjetja mora biti zaupanja vreden. V poglavju o temeljnih sestavinah trženja na podlagi odnosov naštejemo, da mora imeti prodajnik zmožnosti biti ustrežljiv in pošten, da ga kupec oceni kot zaupanja vrednega in je pripravljen z njim graditi dolgoročni odnos. Pomembno je, da prodajnik dobro pozna procese v podjetju in izdelke, ki jih prodaja. Ker je vedno več novih prodajnikov, učenje dolgotrajnejše, vedno več novosti in sprememb, bi bilo v oddelku prodaje treba uvesti kratke izobraževalne sestanke. V podjetju EGP organizirajo kratke 15-minutne sestanke, kjer druge naučijo določenega novega procesa ali jim predstavijo novosti.

Podjetje SIBO ima na programu zaporne embalaže širok nabor izdelkov, prav tako se program nenehno širi, dodajajo se novi izdelki in uvajajo spremembe. Potrebno bi bilo, da se tedensko priredi kratek sestanek, kjer bi izbrani zaposleni morali predstaviti in naučiti ostale določen proces ali predstaviti nov izdelek. S tem bi se zaposleni ves čas učili in bi bili nenehno seznanjeni z vsemi novostmi in spremembami. Oblikovati bi bilo treba plan izobraževanja in sistematično počasi pričeti z izobraževanju o procesih in izdelkih. Poleg tega bi bilo treba uvesti tudi izobraževanja za osebni razvoj prodajnikov. Vključiti bi morali različna izobraževanja, kot je razvoj asertivne komunikacije, večšine prodajanja in grajenje dolgoročnih odnosov.

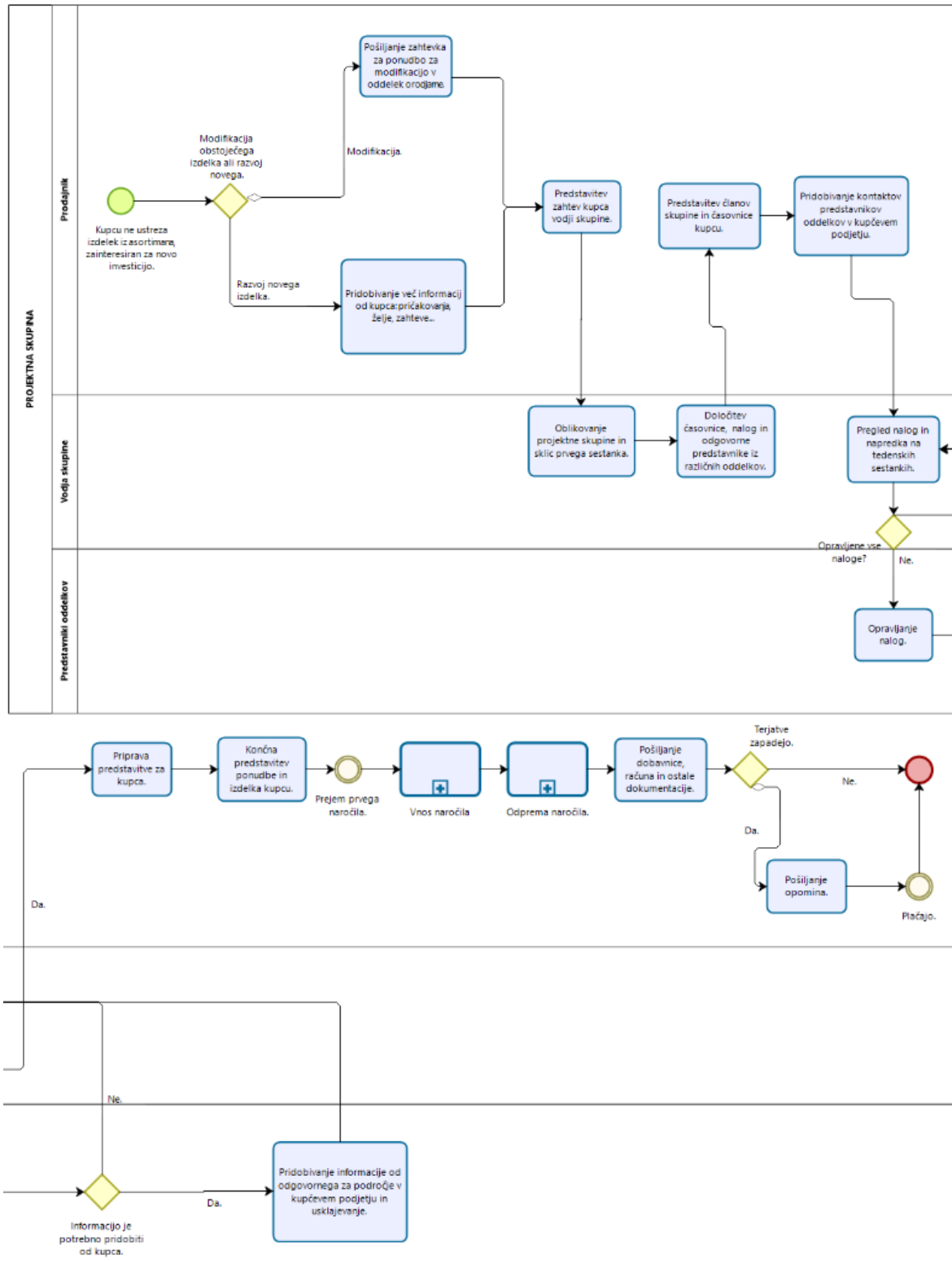
– Projektno vodenje

Proces od povpraševanja do odpreme za izdelek, ki ni v standardnem asortimentu, zaradi kompleksnosti vsakega povpraševanja posebej ni jasno definiran. Za vsak primer bi se morala oblikovati projektna skupina, kot je to praksa v podjetju Domel. Projektni vodja bi bil predstavnik oddelka prodaje kot član med podjetjem in kupcem. Zadolžen bi bil za komunikacijo med podjetjema. Vsaka projektna skupina bi imela vodjo skupine, ki najprej določi predvidene naloge in zaposlene kot predstavnike iz različnih oddelkov, ki bodo sodelovali v projektni skupini. Sklic bi prvi sestanek, kjer bi celotna projektna skupina najprej skupaj določila časovnico in si razdelila naloge. Vodja projekta bi nato kupcu predstavil časovnico in sodelavce, ki so v projektu odgovorni za svoje področje, in prosil za predstavitev sodelavcev iz različnih področij v kupčevem podjetju, s katerimi lahko stopijo v kontakt glede na informacije, ki jih je treba pridobiti.

Projektna skupina bi se redno sestajala na krajšem tedenskem sestanku, kjer bi vsak predstavil svoje delo in bi skupaj reševali dileme, ki so se pojavile. Vodja skupine bi v času poteka projekta skrbel, da vsi pravočasno opravljajo naloge, sklical sestanke in usmerjal potek projekta. V primeru sodelovanja velikega števila ljudi se je pokazala potreba po vodji skupine, ki je gonilo projekta in kot avtoriteta zahteva, da so naloge opravljene pravočasno.

Na sliki 13 je grafično predstavljen predlog posodobljenega procesa prodaje izdelka po meri kupca.

Slika 13: Predlog za proces prodaje izdelka po meri kupca v podjetju SIBO G., d. o. o.



Vir: Lastno delo.

#### **4.8 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave**

Kot sem že omenila, je operativni proces prodaje izdelka iz standardnega asortimenta v podjetju SIBO dobro zastavljen. Priložnosti za boljši potek pa vidim v boljšem sodelovanju z drugimi oddelki. V nalogi sem se osredotočila le na proces prodaje. Treba bi bilo analizirati procese v vseh oddelkih, saj so med seboj povezani in vplivajo drug na drugega. Z izboljšavo procesov v drugih oddelkih bi lahko vplivali na proces prodaje in ga posredno izboljšali. Trženje na podlagi odnosov poudarja sodelovanje vseh oddelkov v prodaji. Za boljšo optimizacijo procesov bi bilo treba pregledati procese kot celoto na ravni celotnega podjetja.

Kljub marsikaterim podobnostim med primerljivima podjetjema in podjetjem SIBO je vsako podjetje svoja celota, ki se sooča z različnimi izzivi znotraj in zunaj podjetja. Procesi kot celota na ravni podjetja so prilagojeni vsakemu podjetju. Za boljšo primerjavo bi bilo treba primerjati procese vseh oddelkov podjetij. Proces vsakega oddelka je namreč prilagojen procesom ostalih oddelkov. Zato sem med predloge izboljšave procesa prodaje podjetja SIBO vključila dejavnosti, ki so se mi v podjetju EGP in Domel zdele zanimive in relevantne in bi bilo koristno, da bi jih vključili tudi v podjetje SIBO. Zaradi naštetih omejitev sem kot raziskavo uporabila študijo primera, ki ne posplošuje ugotovitev, ampak je njen namen globlje razumevanje problema in iskanje možne rešitve.

Za prikaz operativnega procesa prodaje sem uporabila prikaz z grafom, ki zahteva določen potek procesa. Kot opisujem v teoretičnem delu naloge, se proces prodaje spreminja iz zaporedja določenih korakov v splet nalog, ki si ne sledijo v vrstnem redu, ampak se lahko odvijajo simultano. Ker pa grafični prikaz omogoča lažje in hitrejše razumevanje, bi bilo smotno proces prodaje predstaviti v katerem od programov, ki ne zahteva zaporedja aktivnosti, ampak le prikaz dejavnosti v miselnem vzorcu.

V predlogih za izboljšavo popolnoma spremenim proces prodaje izdelka po meri kupca, kjer se naslanjam na proces, kot ga uporabljajo v podjetju Domel, kjer oblikujejo projektne skupine. Ker gre za veliko spremembo v procesu, bi bilo treba natančneje preučiti projektno vodenje, ki je osnova procesa. V predlogih predstavljam le osnovo, ki lahko služi za poglobljeno definiranje nalog in poteka projekta. Lahko bi rekli, da gre pri procesu prodaje po meri kupca bolj za projekt, ki ima vsak svoje lastnosti in ne za proces, ki bi ga lahko vedno enostavno ponavljali. Vodenje projektov ima svoje značilnosti, zato menim, da bi jih bilo treba natančneje preučiti in poiskati najboljšo prakso, ki bi jo implementirali v podjetje SIBO.

#### **SKLEP**

Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, se razlikujejo od podjetij na trgu končnih uporabnikov. Za razumevanje procesa prodaje v podjetju in učinkovite spremembe je treba razumeti razlike med trgoma. Prav tako mora prodajnik razumeti model nabavnega procesa,

na podlagi katerega prepozna ključne dejavnike, ki vplivajo na izid nakupa in so vodilo za oblikovanje ponudbe.

Zaradi hitrih sprememb so uspešna podjetja tista, ki nenehno skrbijo za izboljšave poslovnih procesov, ki so pogosto nepregledni, neenotni in posledično neučinkoviti. Z modeliranjem poslovnih procesov ga jasneje predstavimo in lažje poiščemo možnosti za izboljšave. S pomočjo programa Bizagi sem predstavila AS-IS-model procesa prodaje v podjetju SIBO.

Za uspešno dolgoročno poslovanje podjetja je pomembno, da ima določen ustrezen prodajni proces. Najbolj razširjen je sedemstopenjski model prodaje iz leta 1920, vendar se je skozi čas zaradi sprememb proces prodaje spremenil. Mnogi avtorji predstavljajo različne novejšje modele prodaje. V nalogi predstavljam posodobljen prodajni proces, ki se je razvil iz tradicionalnega. Ne odvija se po zaporednih korakih in velik pomen daje trženju na podlagi odnosov, kjer kupci večjo vrednost pripisujejo storitvam in dolgoročnemu sodelovanju kot le posamezni menjavi. Glavni razlog za uvedbo trženja na podlagi odnosov je namen, da podjetja skupaj dosežejo večji delež in s tem vsi pridobijo več. Trženje na podlagi odnosov prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti in povečanju dobičkonosnosti na dolgi rok. Zato v predlogih za izboljšavo procesa prodaje v podjetju SIBO poudarjam pomen vključevanja aktivnosti, ki bodo prispevale k tesnejšim odnosom s kupci.

Preko študije primera sem analizirala proces prodaje podjetja SIBO, podjetja, ki se ukvarja z razvojem orodij za vlivanje plastike in proizvodnjo plastičnih izdelkov. Osredotočila sem se na proces prodaje izdelka iz standardnega asortimenta in izdelka po meri kupca na področju zapiralne embalaže za laminatne, aluminijaste in plastične tube, ki predstavljajo največji delež v podjetju.

Podjetje SIBO ima operativni proces prodaje od povpraševanja do odpreme izdelka iz standardnega asortimenta sistematično razdelan, saj je usklajen s standardom ISO. Ni pa do sedaj nikjer popisan in grafično predstavljen, zato bo opis procesa prodaje v nalogi služil kot pripomoček v podjetju. Treba bi bilo vpeljati korak, kjer bi kupce in potencialne kupce razdelili v skupine glede na določene kriterije. S črkami ABC bi označili potencial podjetja, s številkami pa delež podjetja SIBO v tem potencialu. Na podlagi ocene bi lahko sistematično postavili cilje in določili aktivnosti za doseganje le-teh. Ker je za proizvodno podjetje pomembno, da čim bolj optimalno izkorišča svoje kapacitete, bi bilo treba sistematično zbirati podatke o planu naročil ter ga primerjati s prostimi kapacitetami.

Ker je gojenje dobrega odnosa ključno za dolgoročno uspešno sodelovanje s kupcem, bi morali v podjetju SIBO večkrat ali vsaj dvakrat letno kupca osebno obiskati. V času kupčevega obiska bi morali organizirati zanj prilagojene dejavnosti in sproščeno druženje, ki bi poglobilo odnose.

Ključna sestavina trženja na podlagi odnosov je zaupanje in prodajnik kot predstavnik podjetja mora biti zaupanja vreden, kar doseže tako, da je ustrežljiv, pošten in ima zmožnosti, oziroma znanje o izdelkih, ki jih prodaja. Pomembno je, da se prodajnike vzgaja,

zato bi bilo potrebno uvesti kratke izobraževalne sestanke o procesih v podjetju, o izdelkih in novostih ter oblikovanju kompetence, ki so pomembne za vzgojo uspešnega prodajnika.

Največje spremembe pa bi bilo treba uvesti v procesu prodaje izdelka, oblikovanega po meri kupca. Ker gre pri vsakem povpraševanju za specifičen primer, bi bilo za vsakega potrebno oblikovati projektno skupino, na čelu katere bi bil prodajnik kot projektni vodja. Skupina bi skupaj oblikovala časovnico in naloge. Vodja skupine bi skrbel za nemoten potek aktivnosti in doslednost izvajanja le-teh. Na ta način bi natančno določili potek, naloge in zaposlene, ki bi bili odgovorni zanje.

Težko je proces prodaje, ki je eden ključnih procesov v podjetju in ima velik vpliv na kupce, spremeniti naenkrat, zato je pomembno, da se nenehno spremlja proces in iščejo izboljšave. Vse spremembe je potrebno uvajati počasi in z malimi koraki, ki bodo prispevali k uspešnejšemu poslovanju na dolgi rok.

## LITERATURA IN VIRI

1. Age, L. J. (2011). Business Manoeuvring: A Model of B2B Selling Process. *Management Decision*, 49(9), 1574–1591.
2. Aguilar-Saven, R. S. (2003). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129–149.
3. Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*. 3(2), 107–120.
4. Beverland, M. (2001). Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-business Setting: An Exploratory Study. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(3), 207–215.
5. Bisnode Slovenija. (2018a). *Letno poročilo za družbo SIBO G. d.o.o. za leto 2017 z mnenjem revizorja*. Pridobljeno 26. avgusta 2018 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=51708&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
6. Bisnode Slovenija. (2018b). *Letno poročilo s poročilo neodvisnega revizorja za leto 2016*. Pridobljeno 26. avgusta 2018 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=45501&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
7. Bisnode Slovenija. (2018c). *Letno poročilo družbe Domel, d.o.o.* Pridobljeno 26. avgusta 2018 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=40743&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
8. Bizagi. (2018). *Process modeling*. Pridobljeno 26. avgusta 2018 iz <https://www.bizagi.com/en/how-we-help/process-modeling>
9. Borg, S. W. & Freytag, P. V. (2012). Helicopter view: an interpersonal relationship sales process framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 27(7), 567-571.

10. Cannon, P. J. & Perreault, D.V. (1999). Buyer-Seller Relationship in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
11. Conway, T. & Swift, J. S. (1998). International Relationship Marketing - The Importance of Psychic Distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391–1414.
12. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
13. Coviello, N. E. & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 382–400.
14. Domel, d. o. o. Pridobljeno 24. avgusta 2018 iz <http://www.domel.com/sl>
15. Dumas, M., Mendling, J., La Rosa, M. & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer.
16. Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*. 51(2), 11–27.
17. Easton, G. (2010). Critical Realism in Case Study Research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128.
18. EGP, d. d. (2013). *O podjetju*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://egp.si/podjetje/o-podjetju-egp/>
19. Etma. (brez datuma). *Tube types*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.etma-online.org/tube-types/>
20. Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course. Managing in Complex Networks*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
21. Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998). *Managing Business Relationships*. London: John Wiles & Sons Ltd.
22. Grönroos, C. (1990). Marketing redefined. *Marketing Decision*, 29(8), 5–9.
23. Gummesson, E. & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.
24. Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of service Industry Management*. 5(5), 5–20.
25. Hess, J., Story, J. & Danes, J. (2011). A three-stage model of consumer relationship investment. *Journal of Product & Brand Management*, 20(1), 14–26.
26. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management. A Relationship Approach*. Edinburgh: Pearson Education Limited (9. izd.). Mason, Ohio: Pearson education.
27. Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2007). *Business marketing management: B2B*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
28. Ivančič, N. & Kos Kokolič, M. (2012). *Povezanost nakupnega vedenja organizacij s trženjskimi odnosi na medorganizacijskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Marketing Research*, 36(4) 461–475.



30. Jolson, M. & Wotruba, T. (1992). Prospecting: A New Look at This Old Challenge. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4), 59–66.
31. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Ljubljana: GV založba.
32. Kotler, P., Keller, K. L., Brandy, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management* (13. izd.). Essex: Pearson Education Limited.
33. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV založba.
34. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar, Š. M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kraljič, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109–117.
36. Lamut, U. & Macur, M. (2012). *Metodologija družboslovnega raziskovanja. Od zasnove do izvedbe*. Ljubljana: Založba Vega.
37. Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib M. I. & Al-Torkistani, M. (2017). Strategic Alignment of Sales-marketing Interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial Marketing Management*, 66(1), 145–158.
38. Mancrief, W. C. & Marshall, G. W. (2004). The evolution of seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22.
39. Marentič Požarnik, B. (2001). Uspešna prenova terja enakopravnejši položaj “alternativne” raziskovalne paradigme in učitelja raziskovalca. *Sodobna pedagogika*, 52(2), 64–80.
40. Matajič, M. (2001). *Trženje temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Mayer, R. C., Davis, H. D. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
42. Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
43. Object management group. (2011, januar). *Business Process Model and Notation*. Pridobljeno 24. avgusta 2018 iz <http://www.bpmn.org/>
44. Österle, H., Fleisch, E. & Alt, R. (2001). *Business Networking: Shopping Collaboration Between Enterprises*. Berlin: Springer.
45. Palmer, R. A. (1999). So precisely What is Relationship Marketing«? V *15th Annual IMP Conference* (str. 63–71). Dublin: University College.
46. Palmer, R., Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2005). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 313–330.
47. Rackham, N. & DeVincentis, J. (1999). *Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value*. New York: McGraw-Hill.
48. Rasmussen, M. A. & Boesen, M. (2017). Trusting in business networks. V *33rd Annual IMP Conference* (str. 1–8). Kuala Lumpur.

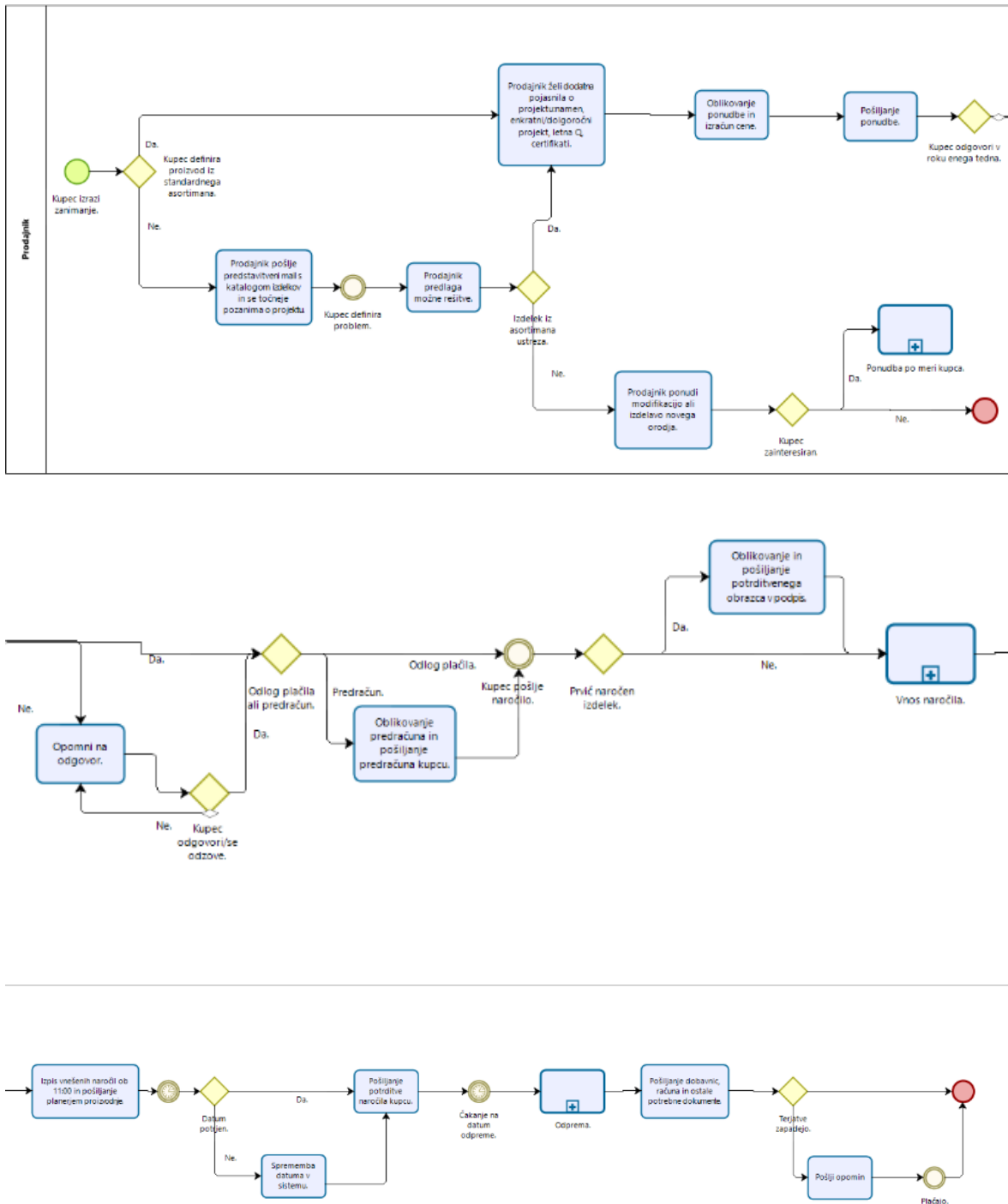
49. Sheth, J. N. & Sharma, A. (2008). The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260–269.
50. SIBO G., d. o. o. (2017). *History*. Pridobljeno 24. avgusta 2018 iz <https://www.sibo-group.eu/about-us/history/>
51. *SIBO G., d. o. o.* Pridobljeno 24. avgusta 2018 iz <https://www.sibo-group.eu/>
52. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 64(1), 66–81.
53. Storbacka, K., Ryals, L., Davis, I. A. & Nenonnen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906.
54. Viio, P. & Grönroos, C. (2016). How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. *Industrial Marketing Management*, 52(1), 37–46.
55. Virant, V. (2002). Prilagojeni model trženja na podlagi odnosov na medorganizacijskih trgih v predelovalni dejavnosti. *Marketing magazin*, 6(10), 15–29.
56. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
57. Webster, F. E. & Wind, J. (1996). A general model for understanding organizational buying behavior. *Marketing management*, 4(4), 52.
58. Woo, K. & Fock, H. K. Y. (2004). Retaining and divesting customers: an exploratory study of right customers, »at-risk« customers, and wrong customers. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 187–197.
59. Žerjav, M. (2007). *Trženje na podlagi odnosov: Primer celovite rešitve v izbranem podjetju* (diplomsko delo) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Žnidar, S. & Brešan, S. (2017). *Letno poročilo s poročilo neodvisnega revizorja za leto 2016*. Pridobljeno 24. avgusta 2018 iz <http://www.gvin.com>

## **PRILOGI**



# Priloga 1: AS-IS proces prodaje v podjetju SIBO G., d. o. o.

Slika 1: AS-IS proces prodaje v podjetju SIBO G., d. o. o.



Vir: Lastno delo.

## **Priloga 2: Vprašanja v pomoč za vodenje intervjuja.**

1. Kakšne izdelke prodajate? Kako je organiziran vaš asortiman izdelkov? Ali poleg tega ponujate tudi izdelke po meri kupca?
2. Kje se predstavljate kot podjetje? Kje predstavljate svoje izdelke? Kje kupci izvejo za vas?
3. Kako je organiziran vaš prodajni oddelek?
4. Kako poteka proces prodaje? Imate proces natančno zapisan?
  - Kako stopite v stik s stranko / ona z vami?
  - Kako oblikujete ponudbo? Imate standardne cenike? So povpraševanja/ponudbe enkratni projekti ali dlje trajajoči?
  - Kako poteka proces od naročila do plačila?
5. Kakšne so vaše poprodajne aktivnosti?
6. Kako skrbite za odnos s stranko?
7. Kako skrbite za nenehno izboljševanje procesa prodaje?