

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ODNOS MED TRŽENJEM IN PRODAJO V PAPIRNICI GORIČANE

Ljubljana, 26. marec 2018

MARUŠA ČEŠNOVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maruša Češnovar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odnos med trženjem in prodajo v Papirnici Goričane, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Vesno Žabkar.

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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, dne 26.3.2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMOV	2
1.1 Opredelitev definicije trženja.....	2
1.2 Opredelitev definicije prodaje.....	4
2 ODNOSI MED TRŽENJEM IN PRODAJO V PODJETJIH	5
2.1 Nenehna napetost med prodajo in trženjem.....	5
2.2 Kako dobro v praksi sodelujeta prodaja in trženje	7
2.3 Kupni lijak	10
3 UPORABA TRŽENJA IN PRODAJE V PAPIRNICI GORIČANE	11
3.1 Odnos med trženjem in prodajo v papirnici	11
3.2 Osebna prodaja.....	12
3.3 Razlogi za prevlado prodaje	14
3.4 Nadgradnja odnosa med prodajo in trženjem	14
3.5 Analiza vprašalnika	16
4 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE	18
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Trženje kot ledena gora	2
Slika 2: Kupni lijak	10
Slika 3: Faze v razvoju oddelka za trženje	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Integracijski seznam prodaje in trženja	9
Tabela 2: Prednosti in slabosti prodajnega oddelka.....	12

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik – odnos med prodajo in trženjem	1
---	---

UVOD

Dan danes je še vedno veliko nepoznavalcev poslovnih ved, ki enačijo pojma trženje in prodaja, vendar temu ni tako, kar pa poznavalci ekonomskih ved dobro vemo. Zato bo na tem primeru temeljila moja zaključna strokovna naloga.

Trženje na v splošno nadgradnja prodaje, saj je pri trženju pomembno, da zadovoljimo želje kupcev (Potočnik, 2005, str. 20). Prodajanje pa je pravzaprav koncept, ko se izdelki ne prodajajo več sami, in takrat nastopi podjetje z nalogo prodati te izdelke (Potočnik, 2005, str. 27).

Papirnica Goričane je na odlični lokaciji (Medvode) blizu glavnega mesta države, kar pomeni, da ima dobre transportne povezave. Njena prednost je, da deluje v izjemno specializiranem segmentu izredno kakovostnih, nemasovnih in nizkogramskih papirjev (Goričane d.d., brez datuma). Njihov ključni tržni vidik je, da se maksimalno prilagodijo kupcem in njihovim željam. Prav tako pa je za podjetje znano, da so njihovi kupci zelo zahtevni, zato je njihov tržni odnos še toliko bolj pomemben. V papirnici nimajo posebnega oddelka trženje in prodaja, ampak imajo ta dva združena v en oddelek. Zato bo še zahtevnejše izvesti bistvo trženja in prodaje v tem podjetju.

Namen zaključne strokovne naloge je raziskati, kakšen odnos imajo v Papirnici Goričane do trženja in prodaje ter kako se ukvarjajo s tem dvema funkcijama. Cilji zaključne strokovne naloge so:

- s pomočjo strokovne literature opredeliti definiciji trženja in prodaje
- predstaviti odnos med trženjem in prodajo v podjetjih
- predstaviti dosednji odnos Papirnice Goričane do trženja in prodaje
- v sklepu predstaviti svoje mnenje in priporočila Papirnici Goričane

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz več delov. Zajemala bo teoretični del, strokovni del in praktični del. Teoretični del obsega prvo poglavje naloge. Pri teoretičnem delu sem si pomagala s strokovnimi učbeniki in raziskovanjem po spletu. V tem delu sem opredelila definiciji trženje in prodaja. Strokovni del, ki obsega drugo poglavje naloge, tukaj sem uporabila strokovni članek, ki govori o odnosu trženja in prodaje v podjetjih. Uporabila sem tudi vprašalnik iz članka in ga analizirala. Praktični del naloge obsega tretje poglavje, v katerem sem opisala odnos trženja in prodaje v Papirnici Goričane. Pri sestavi te točke mi je bil v pomoč vodja prodajnega oddelka, s katerim sem opravila kratek intervju, s čimer sem dobila natančnejše informacije. Dodatne informacije sem pridobila z opazovanjem, saj v podjetju že kar nekaj časa opravljam študentsko delo. Prednost vidim v tem, da mi je podjetje dokaj blizu, saj delam na oddelku prodaje in sem tako lažje komunicirala z zaposlenimi ter opredelila in predstavila dejanski odnos med funkcijama v

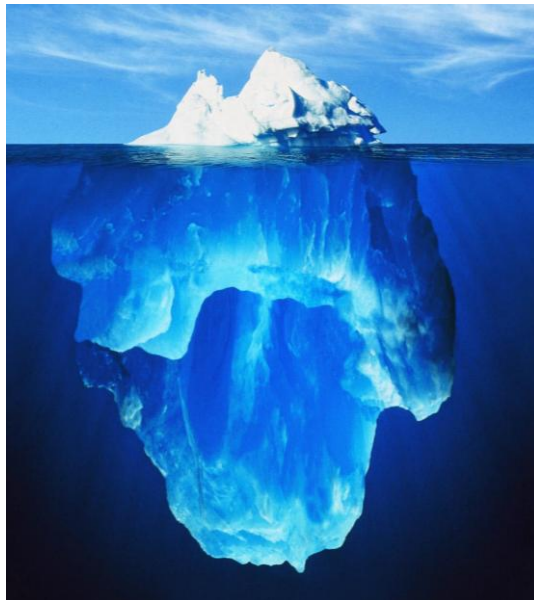
podjetju. V zadnjem četrtem poglavju pa sem predstavila predloge in izboljšave, ki se mi zdijo smiselni za Papirnico Goričane, za večji doprinos in še boljši odnos s strankami. Predloge sem si zamislila na podlagi ugotovitev poslovanja v podjetju in analize strokovnega članka. V zaključku naloge zaključim s sklepom, v katerem povzamem ugotovitve strokovnega in praktičnega raziskovanja.

1 OPREDELITEV POJMOV

1.1 Opredelitev definicije trženja

Z enim stavkom bi trženje lahko opredelili kot vedo, ki raziskuje ciljni trg in kupce. Trženje ima v podjetjih zelo pomembno vlogo, saj je od njegove učinkovitosti dostikrat odvisna uspešnost (ZZV-GO, 2017). Tržnikom je znano, da je trženje več kot prodaja saj je bolj podrobno od prodaje. Lahko rečemo, da je trženje najpomembnejša funkcija v podjetju, saj je od njega odvisno celotno delovanje podjetja z doseženim poslovnim rezultatom (Potočnik, 2005, str. 20). Za trženje lahko rečemo, da ni le funkcija ampak način razmišljanja vseh zaposlenih. Prav tako, kot lahko rečemo za prodajo, tudi za trženje velja, da smo ga bili verjetno že vsi kdaj deležni, saj se podjetja nenehno trudijo prilagajati in ugajati željam kupcev.

Slika 1: Trženje kot ledena gora



Vir: Ledena gora (2017).

Trženje lahko primerjamo z ledeno goro, saj del ledene gore pod vodo dobro predstavlja, kako poglobljen oz. širok pojem je trženje. Iz slike 1 je jasno razvidno, da trženje ni le tisto, kar se nahaja nad gladino morja, ampak predstavlja celotno ledeno goro. Za vrh bi lahko rekli, da predstavlja le tisti del, ki dejansko stopi v stik s ciljno skupino. Del pod

vodo, kjer se izvaja večina trženja, pa je ozadje tega, kar vidimo nad gladino morja. K temu delu prištevamo strateški način razmišljanja s pomočjo ciljnega trženja in trženjskega spleta, ki je natančno določen že pred prihodom izdelka ali druge entitete na trg, saj ta doseže ciljno skupino (Konečnik Ruzzeir, 2011, str. 3).

Trženje je obstajalo že leta nazaj, ne na takšen način in v tolikšnem obsegu kot danes, vendar ni novost. Velik preobrat se je zgodil v dvajsetem stoletju, ko se je začelo usmerjati v zadovoljevanje potreb z željami kupcev (Potočnik, 2005, str. 23–24).

Ameriško trženjsko združenje (ang. American Marketing Association) je definicijo trženja, ki je bila odobrena julija 2013, opredelilo kot dejavnost in niz institucij ter procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dostavo in izmenjavo ponudb, ki imajo vrednost za kupce, stranke, partnerje in družbo na splošno (American Marketing Association, brez datuma).

Beseda trženje izhaja iz besede trg (angleško marketing pa izhaja iz besede market, kar prav tako pomeni trg). Tako si lažje predstavljamo, da je trženje vse, kar je povezano s trgov. Je nadgradnja prodaje, saj je pri njem pomembno, da so kupci zadovoljeni. Osredotoča se na potrebe že obstoječih in potencialnih porabnikov. Pod pojmom trženje si lahko predstavljamo vse poslovne dejavnosti v podjetjih, ki zajemajo delovanje na najrazličnejših trgih. Glavni cilj trženja je zadovoljiti kupca na način, ki bo vedno boljši od konkurence (Potočnik, 2005, str. 20–21). Tržni koncept je razlika med prodajo, ki zadovoljuje potrebe prodajalcev, in trženjem, ki zadovoljuje potrebe kupcev. Sestavljen je iz: ciljnega trga, potreb kupcev, usklajenega trženja in dobičkonosnosti. Vseh potreb nikakor ne more zadovoljiti eno podjetje, zato se vsako osredotoči na svoj ciljni trg (Potočnik, 2005, str. 28).

Potočnik (2005, str. 20) k področju trženja zajema:

- raziskovanje trga
- tržno načrtovanje
- pripravo trženjskih akcij
- izvajanje trženjskih akcij
- spremljanje učinkovitosti izvajanja trženjskih akcij
- neposredno prodajanje
- nadzor nad celotnim trženjem

Snoj in Gabrijan (2015, str. 57-62) trženje opredelujeta, kot širok pojem, ki ima različne pomene:

- veščina; to se kaže v menjalnem odnosu
- splet aktivnosti; pomembna je predvsem celota aktivnosti in povezava med njimi

- temeljna funkcija organizacije; »se kaže v organizacijah, ki so odvisne od svoje uspešnosti v menjalnih procesih«
- sistem; »je celota sestavin in povezav med njimi«
- organizacijska enota; »je interesni in dejavnostni sistem resursov, ki je naravnan k menjalnemu procesom organizacije z okoljem.«
- miselnost; trženjska miselnost je naravnana predvsem na zakonitost »kupec je kralj«, kar pomeni, da smo naklonjeni kupcu in njegovim željam
- znanost; znanost se ne bi smela razlikovati od prakse, zato je pomembno, da teorijo in prakso združijo v smiselne zakonitosti, kot sta opredelila Sheth in Sisodia (v Snoj & Gabrijan, 2015, str. 62).

1.2 Opredelitev definicije prodaje

Prodajanje se nenehno spreminja, zato morajo biti organizacije vedno na tekočem, če želijo slediti potrebam trga (Snoj & Iršič, 2017, str. 489). Prodaja ima v podjetju zelo pomembno vlogo. Z njo smo se že vsi srečali. Verjetno je že vsak kdaj prodajal oz. bil udeležen v prodaji. Je povsod okoli nas: v trgovini, podjetju, na spletu, po telefonu in drugod. Prodaja ni nujno le to, da nekomu kaj prodamo, lahko je npr. tudi pogovor za službo. Poznamo veliko različnih vrst prodaje. V nadaljevanju vam bom predstavila, kako se je razvila in kaj je (Weis, 2010, str. 4–5).

Prodaja se je začela že zelo zgodaj in je bila na začetku zelo preprosta. Najprej se je pojavila kot menjava blago za blago, kasneje pa se je razširila in so proizvajalci prodajali svoje izdelke za denar ter s tem zaslužili za nakup sredstev, potrebnih za življenje. Torej njihov cilj ni bil več zadovoljevanje svojih potreb, temveč potreb na trgu. Kmalu po industrijski revoluciji je ponudba izdelkov prerasla v povpraševanje po njih, takrat pa je prodaja pravzaprav dobila svoj glavni namen (Snoj & Iršič, 2017, str. 16).

Prodajanje je ponujanje izdelkov strankam, hkrati pa povpraševanje po protivrednostih, ki jih stranke ponujajo v zameno. Glavni namen prodaje je da si s pomočjo prodaje svojih izdelkov omogočajo preskrbo z resursi (npr.: energija, surovine, tehnologija,...) kateri so ključni za preživetje in razvoj. Bistvena cilja prodaje pa sta pridobivanje novih potencialnih strank in ohranjanje že obstoječih z uresničevanjem in razvijanjem ponudbe naravnane na zadovoljevanje etičnih, družbeno odgovornih potreb podjetja in njegovih strank. Podjetje želi s prodajo doseči reakcijo strank, kot sta opredelila Snoj in Gabrijan (v Snoj & Iršič, 2017, str. 5). To je lahko nakup ali nenakup, povečano ali zmanjšano povpraševanje, začasno ali trajno nepovpraševanje, uporaba ali neuporaba in podobno. Prodaja ni enostaven proces, zajema veliko načel, tehnik, osebnih veščin in širok nabor nalog, kot sta to opredelila Jobber in Lancaster (v Snoj & Iršič, 2017, str. 5)

Potočnik (2005, str. 27) prodajo opredelil kot koncept, pri katerem je konkurenca na trgu velika in se izdelki ne prodajajo več sami. Običajno se to pojavi predvsem pri izdelkih, ki jih kupci ne potrebujejo, vendar je naloga podjetji, da tudi te prodajo. Cilj tega pa je, da po nakupu kupec občuti zadovoljstvo z izdelkom in ga bo v prihodnosti ponovno kupil.

Šest ključnih aktivnosti uspešnega prodajanja, ki sta jih opredelila Johnston in Marshall (v Snoj & Iršič, 2017, str. 490):

- dobri odnosi s strankami na dolgi rok
- stalno prilagajanje željam kupcev
- motivirati zaposlene z zadolžitvami, ki zahtevajo odgovornosti
- spremeniti odnos med menedžerji in prodajalci
- sledenje novostim in njihova uporaba
- novosti pri ocenjevanju in nagrajevanju zaposlenih

2 ODNOSI MED TRŽENJEM IN PRODAJO V PODJETJIH

2.1 Nenehna napetost med prodajo in trženjem

Delo tržnikov in prodajnikov je zelo povezano, zato bi bilo smiselno, da bi obe ekipi prišli do istega sklepa. Vendar v praksi ni vedno tako. Znotraj organizacije funkciji delujeta ločeno, njuno sodelovanje pa je slabo. Običajno drug drugega krivijo za slabo prodajo. Tržniki krivijo slabo izvedbo prodajalcev, mislijo, da je prodaja preveč osredotočena na posamezno stranko in ni usmerjena v prihodnost. Prodajalci pa ravno nasprotno trdijo, da trženje postavlja previsoke cene in porablja preveč proračuna, iz katerega bi moralo iti več denarja za zaposlovanje prodajalcev ali pa višje plače obstoječih. Pravzaprav prodajniki mislijo, da trženje ni v stiku z dejanskimi strankami. Če želita ekipi ustvariti dodano vrednost za podjetje in stranke, je pomembno njuno sodelovanje, ne samo soobstajanje v organizaciji. V raziskavi so ugotovili, da podjetje veliko bolje deluje, če ekipi trženja in prodaje sodelujeta. Prodajni krogi so tako krajši, stroški vstopa na trg nižji in tudi stroški prodaje. Če ne sodelujeta, pa to zelo vpliva na neuspešnost podjetja (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

Manjša podjetja večinoma nimajo svoje ekipe za trženje, prav tako je tudi v Papirnici Goričane. V takih podjetjih se s trženjem običajno ukvarjajo kar poslovodje, prodajniki ali oglaševalska agencija. Dostikrat enačijo funkciji trženja in prodaje. Kasneje, ko ta podjetja postanejo uspešnejša in zrastejo, običajno zaposlijo osebo za trženje, da tako razbremenijo prodajnike. Njihovo delo je raziskovanje velikosti trga, izbiranje najboljših tržnih poti in določanje motivov potencialnih kupcev. Njihova ključna naloga je pomagati prodajnikom pritegniti stranke in končati prodajo. Običajno podjetja šele takrat ugotovijo, kako pomembno je trženje in da je veliko več kot določitev štirih P-jev: angl. Product (izdelek),

Pricing (cena), Placement (distribucija), Promotion (oglaševanje). Za uspešno trženje te določitve zahtevajo ljudi, ki so izkušeni v segmentaciji, ciljno usmerjeni in dobri strategji. Velikokrat podjetja ugotovijo, da njihovo trženje obstaja znotraj prodaje in obratno. Zato si prodajniki želijo, da se s trenutnimi priložnostmi (posamezna in skupinska prodaja) ukvarjajo oni, tržniki pa naj bi se ukvarjali s prihodnjimi (dolgoročno strategijo). Poleg teh ima trženje tudi težje naloge, na primer segmentacijo, takrat pa začne sodelovati tudi z drugimi oddelki (npr. oddelek za strateško načrtovanje, razvoj, finance ali manufakuro). Glede na to trženje ni več samo pomoč in razbremenitev prodajnikom, ampak si postavlja višje cilje. Kljub pomembnosti v podjetju le redko postane vodilna sila. V članku so navedene tudi izjeme, ko imajo vodjo trženja na ravni podjetja: Citigroup, Coca-Cola, General Electric, IBM in Microsoft. Dejstvo je, da je trženje sposobnejši za vodenje strategije velikih podjetji, ki se ukvarjajo z izdelki vsakdanje rabe, kot so: General Mills, Kraft in Procter & Gamble (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

Poznamo dva razloga za nestrinjanje med prodajo in trženjem, in sicer ekonomskega in kulturnega. Ekonomski nastane, ko vodja vsakemu posebej, trženju in prodaji, določi proračun, tj. ločitev celotnega proračuna. Znano je, da prodajniki kritizirajo trženje, da porablja preveč denarja za izdelek, oglaševanje in ceno. Nasprotja nastanejo, ker je trženje pod pritiskom doseči cilje in želi, da prodajniki na silo »prodajajo ceno« (ang. sell the price), namesto da bi »prodajali s pomočjo cene« (ang. selling through price). Prodajniki pa imajo raje nizke cene, saj imajo tako več prostora za pogajanje in posledično tako lažje prodajo produkta. Trženje je odgovorno za določanje maloprodajne in promocijske cene. Ko pa je treba cene še posebej znižati, ima glavno vlogo vodja prodaje, ki se posvetuje neposredno s finančnim direktorjem. Cena je večni problem, saj prodajniki gledajo na posamezne kupce, tržniki pa na skupino. Prav zaradi tega prihaja do nesoglasji med trženjem in prodajo, ker se tržniki s tem načinom ne strinjajo. Kot sem omenila že prej, prodajniki mislijo, da tržniki po nepotrebnem zapravljajo denar, namesto da bi ga zapravili v korist prodajnikov. Iz članka je jasno, da se direktorjem prodajniki zdijo boljše naložba, vsaj kratkoročno.

Drugi pa je kulturni konflikt, ki je celo bolj zakoreninjen kot ekonomski. Do zdaj so bili tržniki bolj izobraženi kot prodajniki. Tržniki običajno opravljajo delo v pisarnah, ne pa na terenu, zato prodajniki izpodrivajo pomembnost njihovega dela. Njihov cilj je običajno prodati izdelke z višjo stopnjo dobička, kar je dolgoročno obetavno. V nasprotju z njimi pa so prodajniki v nenehnem stiku z obstoječimi ali potencialnimi strankami. Njihova velika prednost je, da so spretni v grajenju dobrih odnosov. Njihov glavni cilj pa je seveda čim večja prodaja, in sicer izdelkov z nizko stopnjo dobička. Glede na to ni nič čudnega, da sta trženje in prodaja v konfliktu in težko uspešno sodelujeta (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

2.2 Kako dobro v praksi sodelujeta prodaja in trženje

V nadaljevanju zaključne strokovne naloge predstavljam, kako v praksi potekajo odnosi med prodajo in trženjem. Kasneje na podlagi vprašalnika, ki sem ga uporabila iz strokovnega članka, predstavim še, kakšen je odnos med prodajo in trženjem v Papirnici Goričane.

V članku so izpostavili štiri vrste spreminjajočih se odnosov med prodajo in trženjem: ko oddelka pridobita izkušnje, se spremenijo. Razdelimo jih v naslednje skupine: nedoločen, določen, usklajen in integriran odnos.

- Nedoločen odnos – kadar sta se prodaja in trženje razvijala neodvisno, kar pomeni, da se je vsak oddelk ukvarjal s svojimi nalogami in programi. Oddelka nista na tekočem z dogajanjem v nasprotnem oddelku. Običajno v takšnem odnosu nastanejo konflikti. Sestanki med oddelkoma so namenjeni reševanju konfliktov in ne povezovanju in svetovanju.
 - Določen odnos – da bi oddelka med seboj preprečila spore, sta oba določila procese in pravila. Eni in drugi vedo, katere so njihove naloge, in jih upoštevajo, sčasoma pa razvijejo skupni jezik. Sestanki potekajo bolj razmišljajoče, običajno se sprašujejo, kaj pričakujejo drug od drugega. Oba oddelka sodelujeta na večjih dogodkih (konference, sejmi).
 - Usklajen odnos – pomeni, da sta oddelka med seboj usklajena. Meje med njima so jasne in fleksibilne, med seboj načrtujeta in se učita. V tem odnosu prodajniki razumejo in uporabljajo trženjsko terminologijo. Prav tako tržniki delijo svoja mnenja s prodajniki.
 - Integriran odnos – pomeni, da so meje izbrisane. Oddelka sodelujeta, tako da si delita strukture, sisteme in nagrade. Prav tako se oba začneta osredotočati na strateško, napredno razmišljanje o nalogah. Razvijeta in implementirata podoben način delovanja, prav tako načrtovanje proračuna postane bolj fleksibilno. Oboji so istega mnenja: skupaj v dobrem in slabem (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).
1. Premik od nedoločnega k določenemu: v majhnih podjetjih odnosov ni treba spreminjati, saj imata prodaja in trženje dobre in neformalne odnose. Običajno trženje podpira prodajnike, vendar kljub temu prihaja do konfliktov, ki jih morajo reševati vodje. Kot sem že omenila, konflikti nastajajo takrat, ko naloge niso jasno določene. Zato je glavna naloga vodji, da postavijo jasna pravila tudi na področju sledenja kakovosti prodaje (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).
 2. Premik od določenega k usklajenemu: določeno stanje je lahko za oba oddelka udobno. S skupnimi močmi morata vzpostaviti bolj usklajen odnos in dodati novo znanje. Da bi se premaknili od določenega k usklajenemu odnosu, morajo spodbujati disciplinirano komunikacijo, ustvariti skupne naloge in si jih izmenjavati, imenovati predstavnika iz

trženja, ki bo delal s prodajniki, povezati tržnike in prodajnike ter izboljšati povratne informacije prodajnikov. Podrobneje je to opisano v nadaljevanju:

- *Spodbujati disciplinirano komunikacijo* – to je prvi korak za izboljšanje odnosov. Za dobro komunikacijo so pomembni redni sestanki prodaje in trženja (npr. mesečno). Pomembno je, da na srečanjih izpostavijo priložnosti in težave ter se pogovorijo, kako jih odpraviti. Pomembno je, da po nepotrebem ne izgubljajo časa, zato morajo oboji vedeti, na koga se lahko obrnejo z vprašanji.
- *Ustvariti skupne naloge in jih izmenjavati* – ko sta oddelka bolj usklajena, je pomembna priložnost za skupinsko delo, saj tako najlažje spoznajo način razmišljanja in delo nasprotnega oddelka, in skupno načrtovanje dogodkov. Pomembno je, da pri rešitvah za stranke sodelujejo tudi tržniki. Nasprotno pa je naloga prodajnikov, da pomagajo tržnikom razviti načrte in razvijati produkt. Prodajniki imajo pomembno vlogo pri izražanju svojega mnenja o promocijskih kampanjah in podajanju znanja o nakupnih navadah strank.
- *Imenovati predstavnika iz trženja, ki bo delal s prodajniki* – to mora biti oseba, ki mu zaupata oba oddelka. Njegova naloga je reševanje konfliktov med oddelkoma in posredovanje znanja druge skupine, tako da ni pretiranega nadzora. Predstavnika ne razvija produkta, ampak pove, kaj trg potrebuje, in nato sodeluje pri razvoju produkta.
- *Povezati tržnike in prodajnike* – najlažje jih povežemo, da so fizično blizu, saj tako pogosteje komunicirajo in sodelujejo. Po večini podjetji ni tako, saj so tržniki centralizirani, prodajniki pa razpršeni. Taka podjetja morajo nadgraditi komunikacijo med oddelkoma in ustvariti deljeno delo.
- *Izboljšati povratne informacije prodajnikov* – saj se tržniki pritožujejo, da prodajniki nimajo časa, da bi delili svoje izkušnje, ideje in vpoglede. To je res, saj se prodajnikom to zdi izguba časa. Vloga vodji je, da ta odnos popravijo brez prevelikih motenj za prodajnike. To lahko storijo na sestankih, na primer tržniki lahko zadolžijo vodjo prodaje, da povzame novice, ali pa trženje napiše kratke vprašalnike (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

3. Premik od usklajenega k integriranemu odnosu: večina organizacij dobro deluje, ko sta prodaja in trženje usklajena. To velja predvsem, ko je prodajni cikel kratek, neposreden in ima podjetje močno kulturo deljenja odgovornosti. Prodaja in trženje imata v zapletenih situacijah konkretne razloge za prehod v integriran odnos. Podjetje mora razviti podatkovne baze in mehanizme za stalen razvoj. Najtežje pri tem pa je spreminjanje celotne kulture, tako da bodo to integracijo delavci sprejeli. Če želimo napredovati k integriranemu odnosu, moramo določiti vodjo prihodkov. Razlog za integriranje obeh oddelkov je, da imata oba skupni cilj, in sicer ustvariti dobičkonosnost in naraščajoče prihodke. Za vodstvo obeh oddelkov bi bilo smiselno postaviti enega vodja. Podjetja, kot so Campbell's Soup, Coca-Cola in FedEx, imajo vodjo prihodkov, ki je odgovoren za ustvarjanje prihodkov, ki omogočajo delovanje podjetja. Prav tako je njegova naloga nadzorovati vse delavce, ki vplivajo na prihodke, še posebej trženje,

prodajo in določevalce cen. V tabeli 1 so prikazane naloge, na katere se mora podjetje osredotočiti, da bo doseglo integracijo prodaje in trženja (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

Tabela 1: Integracijski seznam prodaje in trženja

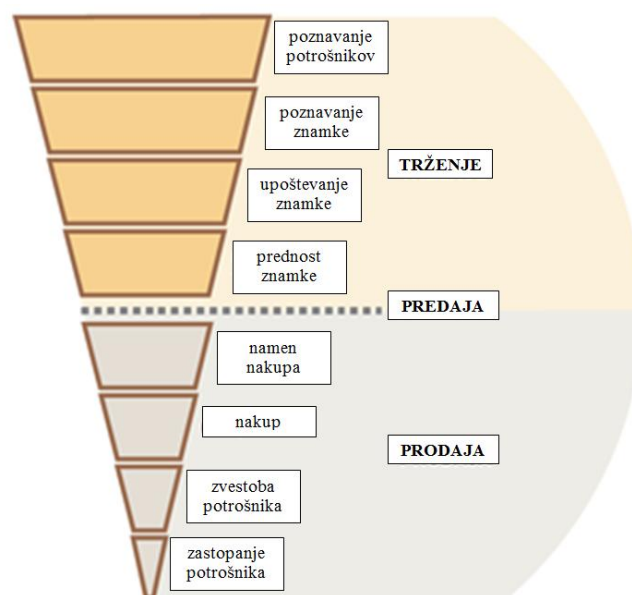
Integriranje dejavnosti	Integriranje procesov in sistemov	Omogočanje kulture	Integriranje organizacijskih struktur
<ul style="list-style-type: none"> – Vključiti prodajo in trženje pri načrtovanju produkta in postavljanju prodajnih ciljev – Vključiti obe funkciji v ustvarjanje predlaganih vrednosti za različne segmente trga – Vključiti obe funkciji pri ocenjevanju potrošniških potreb – Vključiti obe funkciji pri izbiri oglasnih materialov – Vključiti obe funkciji v analiziranje trga 	<ul style="list-style-type: none"> – Implementirati sisteme za sledenje skupnih aktivnosti prodaje in trženja – Uporabljati in redno posodabljeni deljene podatkovne baze – Vzpostaviti skupno metriko za ocenjevanje celotnega uspeha prodaje in trženja – Vzpostaviti sistem nagrajevanja za dvig truda prodaje in trženja – Zahtevati, da prodaja in trženje redno sestankujeta, da izboljšata odnose – Zahtevati, da se vodji prodaje in trženja glede proračunov posvetujeta skupaj z direktorjem podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> – Poudariti deljene odgovornosti za rezultate med različnimi oddelki podjetja – Poudariti pomembnost matrik – Povezati nagrade z rezultati – Uveljaviti usklajenost sistemov in procesov obeh skupin 	<ul style="list-style-type: none"> – Ločiti trženje v več skupin – Najeti vodjo prihodkov

Prerejeno po Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006).

2.3 Kupni lijak

Slika 2 predstavlja kupni lijak, in sicer s perspektive kupca. Prikazuje, kako trženje in prodaja vplivata na odločitve potrošnikov. Zgrajen je iz dveh delov. Zgornji del predstavlja naloge, za katere je odgovorno trženje. To so odločitve, ki jih sprejema kupec za nakup. Sem spadajo poznavanje potrošnikov in znamke, upoštevanje in prednost znamke. Spodnji del pa predstavlja naloge, za katere je odgovorna prodaja: namen nakupa in nakup, zvestoba in zastopanje potrošnika. Trženje nalaga prodajnikom nadaljnje naloge, saj krepi prednost znamke in dela trženjski načrt. Trženju tak način dela omogoča, da se posveča le strategiji in se s tem ne vmešava v posamezne prodajne priložnosti. Prodajniki sledijo trženjskemu načrtu delitve dela. Negativne posledice pa lahko nastanejo ob predaji dela. Takrat bodo drug drugega kritizirali. Če trženje naredi predajo, lahko izgubi stik z aktivnimi strankami, medtem ko prodaja po navadi razvije svoj lijak, s katerim si pomaga pri prodaji. Če so ti lijaki integrirani v CRM (uporabljanje odnosov s strankami) in napoved prodaje, so pomembna prvina dobrega podjetja. Vendar pa v teh primerih trženje nima nobene vloge. Nekatera podjetja iz študije v članku so integrirala trženje v prodajni lijak in tako pomagala prodajnikom določiti vrednost izdelkov. Ko so potrošniki v fazi odločitve za nakup, jim tržniki ponudijo pozitivne študije in tako razblinijo njihov dvom. Ob sklenitvi pogodbe trženje prodajnikom svetuje glede načrtovanja in cene. Pomoč je obojestranska, saj tudi prodajniki pomagajo tržnikom pri odločanju razčlenitve trga, katere produkte ponuditi katerim trgom in kako jih pozicionirati (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

Slika 2: Kupni lijak



Prirejeno po Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006).

3 UPORABA TRŽENJA IN PRODAJE V PAPIRNICI GORIČANE

3.1 Odnos med trženjem in prodajo v papirnici

Kot sem napisala že v uvodu, v papirnici nimajo ločenih oddelkov za trženje in za prodajo. Imajo ga le za prodajo, v katerem sta združeni obe področji. V nadaljevanju naloge bom opisala odnos med trženjem in prodajo v njem in predstavila prednosti in slabosti združenih funkcij.

Prodaje in trženja ne smemo enačiti, saj sta to dva različna pojma, vendar pa se med seboj dopolnjujeta. Prav tak odnos je med njima tudi v Papirnici Goričane, vendar v praksi to ni brez težav. V idealnih razmerah pomeni, da prodajalci prodajajo kupcem, tržniki pa se ukvarjajo z zadovoljevanjem njihovih potreb. Tudi v Papirnici Goričane sta bila ta dva pojma včasih bolj oddaljena drugega od drugega. Sami se strinjajo s teorijo, da je za uspešno proizvodno podjetje pomembno, da se ti dve področji povezujeta. Prav zaradi tega imajo samo en oddelek, v katerem imajo zaposleni znanje o prodaji in trženju. Tudi sami se zavedajo, da funkciji še zdaleč ne smejo metati v isti koš, vendar mislijo, da tako kot se posodablja vse drugo, se mora tudi mit o tem, da morata biti prodaja in trženje v podjetju ločena. Na oddelku prodaje so zaposleni prodajni referenti in vodja prodaje in nimajo posebne osebe, ki bi se ukvarjala samo s trženjem. Naloga prodajnih referentov je prodajanje in ponujanje papirja kupcem pa tudi upoštevanje njihovih želja. Ker je Papirnica Goričane znana po tem, da je večina njihovih kupcev zvestih strank in prodajni referenti večinoma že poznajo njihove želje in navade, imajo lažjo nalogo, saj se tako osredotočajo le na prodajo. Vendar pa se vedno znova srečujejo z novimi trgi, na katerih pa je trženjsko znanje zelo pomembno. Vedno ko se podjetje sreča z novimi kupci ali novimi agenti z neznanih trgov, začnejo tržni koncept: najprej ugotovijo, za kateri trg gre, kakšne potrebe in navade imajo kupci na tem področju, kasneje ko stopijo v stik s končnimi kupci, pa se prilagodijo še konkretnim potrebam in željam. Zavedajo se, da so njihovi kupci zelo zahtevni, zato je pomembno, da imajo referenti tudi trženjsko znanje. Prav zaradi takšnega načina poslovanja pojasnjujejo, da ni možno, da bi katerokoli odločitev sprejeli samo na enem področju. Cilj oddelka je čim bolj povezati prodajo in trženje ter ju pravilno uporabiti, da bodo zadovoljni kupci in bo uspešno podjetje. Trženje in prodaja v papirnici imata trden odnos, saj se ves čas dopolnjujeta.

Podjetje se zaveda, kako pomembno nalogo ima oddelek prodaje, saj se ne ukvarja samo s prodajo, ampak tudi s trženjem. Prav tako dobro vedo, da je trženje pomemben del v prodaji, saj bodo le tako lahko prodali svoje izdelke. V papirnici ne enačijo trženja in prodaje, vendar poudarjajo, da sta sorodni področji, ki morata sodelovati in se dopolnjevati. Če bo odnos med njima zrel, bo zrelo tudi poslovanje podjetja in kupci bodo zadovoljni.

Z eno povedjo bi odnos med trženjem in prodajo v Papirnici Goričane opisala takole: nenehno medsebojno sodelovanje področji, dopolnjevanje in nadgrajevanje, kako prodati papir, da bodo izpolnjene želje kupcev in dosežena maksimalna prodaja.

V nadaljevanju bom v tabeli 2 prikazala prednosti in slabosti, ki se mi glede na strokovno literaturo, ki sem jo prebrala, zdijo najbolj značilne za njihov prodajni oddelek, v katerem sta združeni obe funkciji.

Tabela 2: Prednosti in slabosti prodajnega oddelka

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> – nimajo strahu pred visokimi pričakovanji tržnih sodelavcev – sami določajo cene – več finančnih sredstev ostane za nagrajevanje – dobro poznajo kupce in njihove želje, navade, zahteve in potrebe – osebni stik s kupcem – neprestan stik s kupcem, kar vodi do lažjega komuniciranja – lahko se posvetijo posameznemu kupcu – znajo ravnati v trženjski in prodajni situaciji – imajo znanje z obeh področji 	<ul style="list-style-type: none"> – ne morejo se maksimalno posvetiti posamezni funkciji – ocenjujejo jih na podlagi prihodkov od prodaje oz. količine prodanih izdelkov – nagrajevanje je odvisno od zastavljenih prodajnih ciljev – zaradi tretje in četrte prednosti se včasih preveč posvetijo prodaji, kot pa željam kupcev – bolj se posvečajo trenutnim situacijam, ne zanima jih prihodnost – nimajo strokovnega znanja s področja trženja

Prirjeno po Weis (2010) & več krajših pogovorov z vodjo oddelka prodaje: Andrej Gradišek (v času od 27. oktobra do 10. Decembra).

3.2 Osebna prodaja

Na prodajnem oddelku v Papirnici Goričane so zaposleni prodajni referenti, ki izdelke prodajajo osebno. V nadaljevanju svoje naloge bom opisala, kaj je osebna prodaja in kako jo izvajajo v papirnici.

Potočnik (2005, str. 378–379) opisuje, da osebno prodajo označujemo kot različne dejavnosti v prodajnih situacijah, ki se stalno spreminjajo. Praviloma pa osebno prodajo opredeljujemo kot osebni stik vsaj dveh oseb, kot soglasno voljo dejansko prisotnega prodajalca in kupca in kot medčloveški odnos, v katerem se potencialni kupec seznanja s ponudbo in prepriča o tem, da bo lahko zadovoljil svojo potrebo z nakupom ponujenega izdelka.

Prodajo označujemo, kot »ozko grlo« v podjetju, saj je od nje odvisen njegov obstoj in kako se bo razvijalo. Dan-danes v podjetjih ni več cilj, kako in koliko izdelkov proizvesti, ampak komu in kdaj jih prodati. Prav zato tudi Papirnica Goričane veliko časa nameni prodajnim referentom in njihovi osebni prodaji. Pomembnejša od oglaševanja, pospeševanja prodaje in stikov z javnostjo se jim zdi osebna prodaja. Pri izdelkih, ki zahtevajo dodatna pojasnila za uporabo, in tistih, ki jih podjetje izdeluje po naročilu kupcev, je še posebej pomembna, saj potrebujejo več pozornosti prodajalcev. Uspešno prodavanje je odvisno od stalnega osebnega stika med prodajnimi referenti in kupci. Cilj osebne prodaje je dosežen, ko kupci prodajnih referentov ne vidijo le kot prodajalce, ampak kot svetovalce pri reševanju njihovih poslovnih problemov. Osebna prodaja je pravzaprav tako pomembna iz treh razlogov: ustvarja osebni stik in možnosti za hitro prilagajanje, omogoča različna razmerja med sodelujočimi in od nasprotne strani zahteva pozitiven ali negativen odziv med prodajnim procesom (Potočnik, 2005, str. 378–379).

V papirnici osebna prodaja običajno poteka po elektronski pošti ali telefonu. Prodajni referenti imajo pomembno vlogo, saj so v stiku s kupcem in so hkrati tudi zgled podjetja. Proizvodnja papirja je zahtevnejša panoga, saj nepoznavalci papirja ne poznajo ne njegovih vrst ne funkcij. Referenti velikokrat niso samo prodajalci, ampak opravljajo tudi druge funkcije, na primer svetovanje, za katere namene se uporablja določena vrsta papirja, katere vrste ponujajo, pomoč pri izbiri glede na to, zakaj bodo kupci uporabljali papir, ponujanje papirjev glede na kupčeve želje itd. Prav zato imajo referenti pogosto izobraževanja ne samo o prodaji, ampak tudi o tehničnih značilnostih izdelkov. Poleg prodajnega in strokovnega znanja pa potrebujejo tudi druge veščine, za katere se v papirnici vse bolj zavzemajo. Včasih je bilo to samoumevno, zdaj pa so prijaznost, zgovornost, poštenost, te so v papirnici najbolj poudarili (več krajših pogovorov z vodjo oddelka prodaje: Andrej Gradišek, v času od 27. oktobra do 10. decembra), in tudi druge veščine zelo pomembne za dobro sodelovanje med kupcem in prodajnim referentom. Iz lastnih izkušenj vemo, da bomo nekaj lažje kupili, če bo prodajalec prijazen in nasmejan. V papirnici z dolgoletnimi kupci nimajo le poslovnih odnosov, ampak tudi prijateljske. To pa so zasluge vestnih prodajnih referentov, ki se vedno trudijo upoštevati vsa navodila.

3.3 Razlogi za prevlado prodaje

Kupci izdelkov Papirnice Goričane so stalni, zato referenti že zelo dobro poznajo njihove želje in potrebe. Kot vemo, je na splošno trženje pomembnejše kot prodaja, a ni vedno tako. Papirnica ima s svojimi stalnimi kupci že zelo razvite odnose, zato lahko prevladuje prodaja, saj so funkcijo trženja opravili na začetku, ko so kupce oz. trge še analizirali. V odnosu, kot ga ima papirnica s svojimi dolgoletnimi strankami, ima prodaja pravzaprav večji vpliv. Na prodajnem oddelku je delo porazdeljeno, tako da je vsak odgovoren za določeno skupino kupcev. Kar pomeni, da jim lahko namenijo maksimalno pozornost. Referenti tako dobro poznajo svoje kupce in natančno vedo, katero vrsto papirja potrebujejo. Z njimi so ves čas v stiku, zato se lahko hitro dogovorijo o spremembah. Naročila so konstantna, zato vedo, kdaj približno bo določeno naročilo, kolikšno količino in vrsto papirja bodo naročili in kam bo to treba dostaviti. Zato morajo biti vedno pripravljeni in organizirani, da ne zamujajo z dobavnimi roki. Seveda je to prednost, da že dobro poznajo kupčeve navade, želje in potrebe zato se še toliko bolj zahteva da so kupci vedno maksimalno zadovoljeni. Torej zakaj prevladuje prodaja in ne trženje, kot sem omenila je večina kupcev stalnih in v takem primeru je potrebno pozornost posvetiti v korektno prodajo, ker so jim želje kupcev že poznane. Prav tako pa ima papirnica še en razlog, zakaj prodaja, in ne trženje. Številni kupci imajo posrednike, in to so agenti, v takih primerih papirnica prav tako le prodaja, saj se s trženjem ukvarjajo agenti.

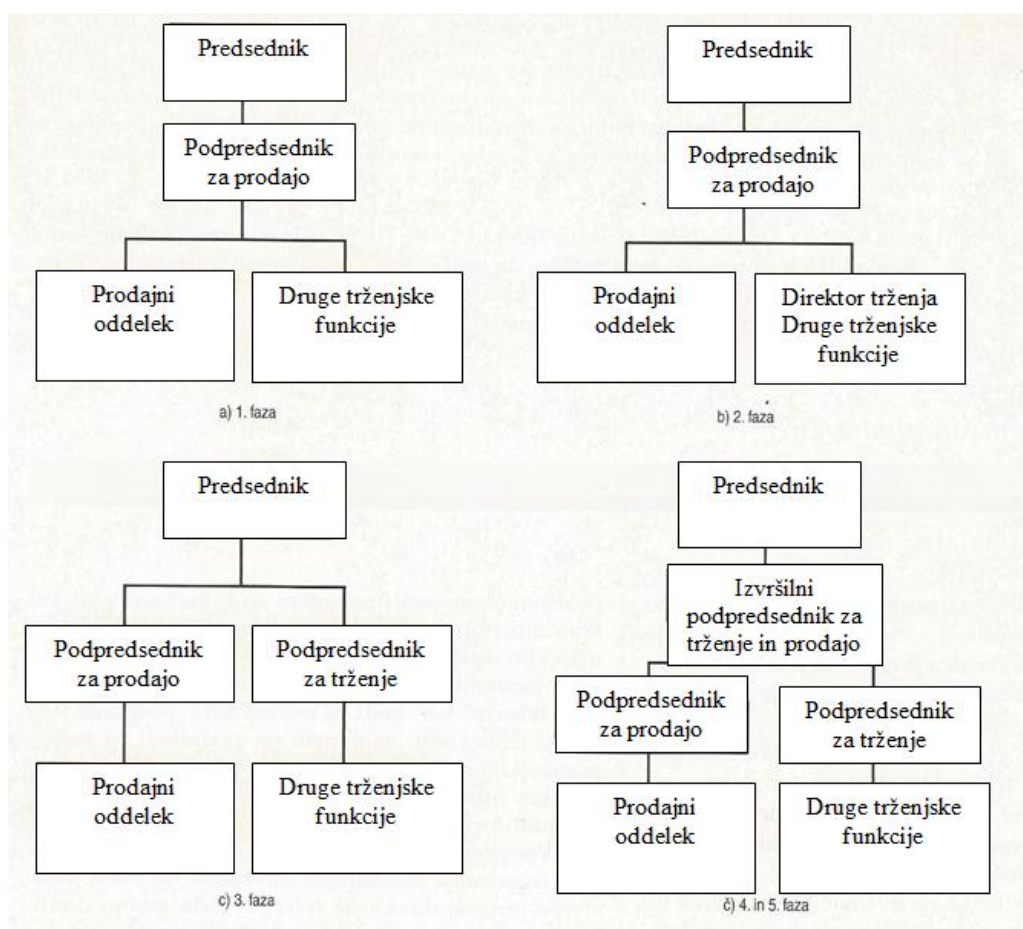
3.4 Nadgradnja odnosa med prodajo in trženjem

Za trženje je zelo pomembno, da ga znamo pravilno organizirati, ker le tako bo v podjetju dobro delovalo. Za dobro organizacijo in opravljanje kvalitetnega trženja pa je, pomembno dobro sodelovanje z drugimi funkcijami v podjetju. Dolgotrajni razvoj pa je razlog za rezultat, da je trženje močno napredovalo. Slika 3 predstavlja pet razvojnih faz trženja:

- Prva faza – preprost prodajni oddelek: na začetku morajo podjetja pridobiti denarna sredstva in z njimi gospodariti, zaposlovati ljudi, izdelovati izdelke ali opravljati storitve, prodajati in voditi knjige. Na vrhu sheme je podpredsednik, ta je odgovoren za prodajo. Za trženjsko področje pa je odgovoren podpredsednik za prodajo.
- Druga faza – prodajni oddelek z dopolnilnim trženjskim funkcijami: ko se podjetje poveča, mora povečati tudi prodajo in trženje. Naloga podpredsednika za prodajo bo, da okrepi delovno silo. Svoje delo bo tako prepustil direktorju trženja.
- Tretja faza – samostojni oddelek za trženje: v tej fazi podjetje ugotovi, da se za izboljšano poslovanje potrebuje tudi samostojen oddelek za trženje. Tako podjetje dobi podpredsednika za trženje. Sedaj sta obe funkciji ločeni s svojima podpredsednikoma, vendar to zahteva dobro in nenehno sodelovanje med seboj. To pa podjetja uresničujejo z konstantnimi sestanki in komuniciranjem med funkcijama.

- Četrta faza – sodobni oddelek za trženje: kljub pričakovanju dobrega sodelovanja med predsednikoma obeh funkcij, večkrat pride do nesoglasji. Njuna načela se razlikujejo. Prodajniki razmišljajo kratkoročno, tržniki pa dolgoročno, to pa dostikrat pripelje do ne strinjanj in ne sodelovanja med seboj.
- Peta faza – sodobno trženjsko usmerjeno podjetje: kljub temu, da ima podjetje vpeljano sodobno trženje, ni nujno, da tako tudi deluje. Za to je odvisno kakšno prioriteto imajo do trženja ostale funkcije v podjetju (Kotler, 1996, str. 718–720).

Slika 3: Faze v razvoju oddelka za trženje



Prirajeno po Kotler (1996).

Zelo pomembno je, da v podjetju izvajajo tudi kakovostno trženje in se izobražujejo na obeh področjih. Mislim, da je za dobro poslovanje treba to nadgraditi, saj sem opazila, da je trženje včasih na stranskem tiru. Podrobneje sem predstavila naloge in delo prodaje na oddelku, v nadaljevanju pa bom opisala še naloge in delo trženja. Kot vsako drugo podjetje tudi Papirnica Goričane vedno znova išče in prodira na neznane trge. Najpogosteje se zaposleni z nalogo ugotoviti, na kateri trg prodreti, srečajo, ko v proizvodni program vključijo ali nameravajo vključiti nov proizvod, tj. novo vrsto papirja. Najprej analizirajo nov proizvod, in sicer izpostavijo prednosti in funkcije nove vrste papirja. Nato na podlagi

tega začnejo ugotavljati, kateri trg bi to vrsto potreboval. Na podlagi tega naredijo raziskavo, kakšne potrebe in navade imajo kupci na tem območju. Na koncu trženjske raziskave pa se s kupcem osebno pogovorijo o željah in pričakovanjih ter drugih pogojih, in sicer tako, da sta zadovoljna podjetje in kupec. Mnogokrat pa v raziskavah novih trgov ugotovijo tudi, kaj bi si kupci želeli, in nato na podlagi tega poskusijo ustvariti nov proizvod. Papirnica Goričane ima veliko prednost, in sicer da sta trženje in prodaja na enotnem oddelku. To pomeni, da se nadrejenim ni treba obremenjevati s sodelovanjem in komuniciranjem dveh oddelkov, kar je velik korak do hitrejšega in boljšega odnosa med povezavo teh dveh funkcij. Kot najbrž že vsi vemo, so dobri odnosi v podjetju, dobri odnosi s kupci, kar vpliva na uspeh in dobiček podjetja. Prav zaradi tega se mi zdi pomembno, da se v podjetju govori o nadgradnji oziroma nenehnem izboljševanju omenjenega odnosa. Za začetek je pomembno, da vsak zaposleni pozna svoje naloge in opravlja delo po maksimalnih zmožnostih. Nato bi izpostavila poznavanje trženja in prodaje. Zdi se mi tudi pomembno, da znajo z vsakega področja izvzeti bistvo in ga uporabiti v praksi. Prav zaradi tega sta smiselna nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih. Naslednja točka je dobro sodelovanje s sodelavci in pomoč. Kot nadgradnja tega je pomemben tudi odnos s strankami, torej kupci. Če zaposleni in kupec dobro sodelujeta, to zelo vpliva na izboljšanje odnosa med prodajo in trženjem v podjetju.

Kljub vsemu pa za dober odnos med področjema ni pomembno samo naštetu, temveč imajo pomembno vlogo tudi nadrejeni. Njihova glavna naloga je, da so motivatorji za povezovanje znanja z obeh področij, da spodbujajo zaposlene k sodelovanju, jih podpirajo in jim priskočijo na pomoč, kadar jo potrebujejo. Pogosto imajo nadrejeni tudi psihološko moč; kakršen odnos ima do zaposlenih in njihovega dela ter sodelovanja z njimi, tako tudi zaposleni opravljajo svoje delo in medsebojno komunicirajo. Včasih za dobro sodelovanje med področjema ni pomembno le opisano, ampak je lahko povezano tudi s finančnimi sredstvi. Zato mislim, da je za začetek najbolje, da najprej odnos med funkcijama poskusijo nadgraditi znotraj podjetja. Mislim, da ima papirnica dobre odnose med področjema, saj imajo zaposleni vse kompetence, ki sem jih opisala. To dokazujejo z uspešnim delom in dobrimi odnosi ter zadovoljnimi kupci. Prav tako se naklonjenost nadrejenih kaže na mesečnih sestankih, na katerih zaposleni dobijo navodila in nasvete za dobro poslovanje s kupci in med seboj. Če bodo nadaljevali po takšni poti, se bo odnos med trženjem in prodajo v papirnici še krepil.

3.5 Analiza vprašalnika

V strokovni članek (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2016) je vključen zanimiv vprašalnik, ki sem ga uporabila na primeru Papirnice Goričane. Ker nimajo ločenih oddelkov, se mi je to zdelo še toliko bolj zanimivo, da ugotovim, kako oni gledajo na ti dve funkciji, glede na to, da referenti opravljajo delo prodajnika in tržnika. Vprašalnik sem prilagodila tako, da so ga zaposleni lahko brez težav rešili. Nekatera vprašanja sem

prilagodila razmeram v podjetju, saj se nanašajo na podjetja, ki imajo ločena oddelka trženja in prodaje.

Namen vprašalnika je ugotoviti, kako zaposleni gledajo na odnos trženja in prodaje v podjetju. Cilj, ki sem si ga zastavila, je določiti, v katero skupino od naštetih bi lahko uvrstila Papirnico Goričane. Vodjo prodaje in enega referenta sem prosila, da rešita vprašalnik. Na podlagi odgovorov sem analizirala rezultate in ocenila, v katero kategorijo lahko uvrstim podjetje. Vprašalnik je sestavljen iz dvajsetih trditvev, ki se nanašajo na odnos trženja in prodaje v podjetju. Trditve je možno oceniti z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam. Točkovni ključ pa je naslednji: 20–39 točk nedoločen odnos, 40–59 določen odnos, 60–79 usklajen odnos in 80–100 točk integriran odnos. Na koncu sem seštela številke in uporabila točkovni ključ. Tako sem ugotovila, kakšen odnos obstaja med trženjem in prodajo v papirnici.

Trditve, ki sestavljajo vprašalnik, so:

- Naši podatki o prodaji so po navadi blizu napovedanim.
- Če se kaj zalomi ali so rezultati slabi, nihče ne kaže s prstom na nikogar in nikogar ne obtožuje.
- Referenti se med prodajnim postopkom pogosto srečujejo s strankami.
- Vodja spodbuja referente k sodelovanju pri snovanju trženjskega načrta.
- Referenti so mnenja, da jim uporaba trženja pomaga pri večji prodaji.
- Referenti z veseljem kombinirajo delo z trženjskim znanjem in od vodje sprejemajo trženjske nasvete.
- Prepletanje prodaje in trženja poteka brez težav.
- Vodja prodaje se redno posvetuje z referenti o težavnih stvareh, kot so pridobivanje idej, zaznavanje kvalitete trga in strategija razvoja produkta.
- Referenti pri določanju obnašanja kupcev združujejo znanje obeh funkcij.
- Sestanki med zaposlenimi in vodjo potekajo brez sporov.
- Vodja sodeluje z zaposlenimi pri dolgoročnem načrtovanju posla.
- Za ocenjevanje uspeha se uporablja enotno merilo.
- Pri določanju in izvajanju prodajne strategije aktivno sodelujejo vsi zaposleni, vključno z vodjo.
- Vodja in zaposleni si delijo slogan *Skupaj v dobrem in slabem*.
- Referentom analiziranje podatkov zelo pomaga.
- Na oddelku se godi precejšnja izmenjava ljudi.
- Vsi referenti poročajo istemu vodji.
- Obe funkciji delujeta enakovredno.
- Vodja se posvetuje z zaposlenimi glede programov usposabljanja.

- Pri pripravi in predstavitvi načrtov zaposleni aktivno sodelujejo (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

Rezultati (seštevek prvega rešenega vprašalnika je 87, drugega pa 83) so pokazali, da Papirnica Goričane spada v točkovni ključ 80–100, kar pomeni integrirani odnos. Izpolnjena vprašalnika sta v prilogi. To pomeni, da imajo v papirnici urejen odnos med trženjem in prodajo. Nad rezultati nisem presenečena, saj sem glede na odnos, ki ga imajo na oddelku, nekaj takega pričakovala. Ob analizi vprašalnika sem ugotovila, da kanček več pozornosti namenijo prodaji kot trženju. Temu se lahko izognejo tako, da določijo enega zaposlenega, ki bo odgovoren za trženje. Več o tem v nadaljevanju.

Če povežemo teorijo z realno situacijo v papirnici in pogledamo izpolnjena vprašalnika, vidimo, da zaposleni uporabljajo znanje obeh funkcij in k delu vključujejo trženje in prodajo. Prav tako, kot je značilno za integriran odnos, se tudi iz odgovorov v vprašalniku kaže, da se strinjajo s trditvijo *Skupaj v dobrem in slabem*.

4 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE

Kljub temu, kar sem navedla, in kljub dokaj dobremu odnosu med trženjem in prodajo sem opazila, da je ta odnos mogoče še izboljšati. Ugotovila sem, da le ne namenijo tolikšne pozornosti nadgradnji odnosa med funkcijama. Zdi se mi, da zaposlenim na prodajnem oddelku kljub vsemu manjka pika na i, ki bi začinila ta odnos. Ker tudi sama delam na tem oddelku, sem opazila, da jim manjka dodatno znanje z obeh področji, morda malo več s področja trženja. Po eni strani so za to krivi zaposleni sami, po drugi pa naj bi bili za to odgovorni nadrejeni. Vendar pa mislim, da je to mogoče izboljšati. Ker dobro poznam podjetje, oddelek in odnos dela, in glede na ugotovitve, ki sem jih spoznala med pisanjem naloge, bom v nadaljevanju predstavila predloge, kako izboljšati odnos med trženjem in prodajo v papirnici.

Mislim, da bi referentom in nadrejenim koristila dodatna izobraževanja na področju prodaje, trženja, sodelovanja med obema funkcijama in tudi o odnosu med zaposlenimi in o komuniciranju s kupci. Vse naštetu je mogoče izboljšati, zato bi jim predlagala vsakoletna izobraževanja in mesečne sestanke o omenjenih temah. Dobrodošla bi bila tudi strokovna izobraževanja oziroma seminarji, ki bi se jih udeležili referenti in nadrejeni. Živimo v sodobnem svetu, v katerem se vse odvija hitro, zato mislim, da se tudi naloge trženja in prodaje vsako leto dopolnjujejo. Prav zato mislim da se morajo zaposleni stalno izobraževati in se poučiti o novostih ali vsaj obnavljati že pridobljeno znanje. Kot sem že omenila, imajo v podjetju mesečne sestanke na to temo. To se mi zdi zelo smiselno, vendar pa jim priporočam, da se usmerijo širše. Mislim, da so sestanki pomembni, vendar se preveč osredotočajo na poučevanje zaposlenih. Moje mnenje je, da bi morali biti zasnovani bolj v timskem duhu in bi morali na njih spregovorili tudi referenti. Tako bi lahko povedali svoje mnenje o izobraževanju, navodilih in nasvetih ter kako to lahko vključijo v prakso. Tako bi nadrejeni najlažje dobili povratno informacijo, ali je njihov trud uspešen in čemu

morajo nameniti več časa ter kaj morajo še izboljšati. Če bi imeli tak sistem, bi tudi lažje nagradili zaposlene, saj bi tako najhitreje dobili povratne informacije, s tem pa bi zaposleni dobili še večjo motivacijo.

V papirnici sta obe področji združeni na enem oddelku, kar je treba čim bolj izkoristiti. To je namreč velika prednost, vendar pa sem opazila tudi pomanjkljivosti. Najbolj me moti, da na tem oddelku več pozornosti namenijo prodaji. Že res, da so z večino kupcev dolgoletni partnerji in je njihov odnos bolj sproščen, vendar kljub temu to ni opravičilo, da zanemarjajo trženje. S tem želim povedati, da tudi na sestankih in pri izobraževanju o tem premalo govorijo. Ker že vrsto let poslujejo samo z oddelkom prodaje, kjer se izvajata obe funkciji, tega ne bi spreminjala. Mislím pa, da bi bilo dobro, da bi na oddelku prodaje (sestavljajo ga vodja prodaje in referenti) določili nekoga, ki bi bil zadolžen za trženje, torej da bi prodajni oddelek imel svojega tržnika, ki bi se ukvarjal zgolj z trženjem. Referenti sicer opravljajo naloge z obeh področij, vendar mislim, da bi jim ta način olajšal in izboljšal njihovo delo. Tako bi tržnik raziskoval tržna področja in s tem prihranil veliko časa drugim, ki bi med tem učinkovito opravljali prodajno funkcijo. Prav tako pa bi bilo trženje lahko veliko bolj obširno, saj zdaj referenti nimajo časa, da bi se popolnoma posvečali eni in drugi funkciji. V tem vidim tudi zelo veliko prednost, ki jo je treba izkoristiti, saj bi bil tržnik v istem oddelku, fizično v istem prostoru, kar bi pomenilo dobro komuniciranje in povezovanje.

SKLEP

Prodaja in trženje sta dva različna pojma, zato jih nikakor ne smemo enačiti. Značilno pa je, da ti dve funkciji med seboj sodelujeta in se dopolnjujeta. Odnos med prodajo in trženjem v podjetjih je običajno zelo napet. Med njima se vsakokratno pojavljajo nasprotja in prepiri. Vendar prodaja in trženje eden brez drugega ne moreta, saj njuno dobro sodelovanje, dopolnjevanje in medsebojna pomoč vplivata tako na odnos s kupci in dobrobit podjetja. Zato pa je potrebno veliko energije usmerjati v dober odnos tih dveh funkcij. Večina podjetji ima ločena oddelka za prodajo in trženje in tam so odnosi še bolj razburljivi, saj sta oddelka fizično ločena. V takih primerih je pomembno sestankovanje zaposlenih, izmenjava mnenj in tudi dobro sodelovanje vodi med seboj. Prav tako pomembna pa je pomoč vodji svojim zaposlenim. V nalogi sem ugotovila, da za dober odnos ni potrebno dveh oziroma ločenih oddelkov omenjenih funkcij. Pametno pa je na oddelku imeti osebo, ki je zadolžena za trženje. To predstavlja veliko prednosti saj s tem ko sta prodaja in trženje fizično blizu, pomeni tudi lažje sodelovanje in pomoč. Tudi v Papirnici Goričane imajo samo en oddelek, na katerem zaposleni izvajajo dela obeh funkcij. Vendar sem skozi pisanje naloge in prebiranjem literature ugotovila, da je kljub vsemu pomembno imeti nekoga, ki je zadolžen samo za izvajanje trženja, zato jim bom to tudi priporočila.

V prvem delu svoje zaključne naloge sem najprej na teoretičen način predstavila definiciji prodaje in trženja. Tako si bodo nepoznavalci tega področja lažje predstavljali, kaj je to prodaja in kaj je to trženje. Spoznali bodo, da to ni enako.

V drugem delu sem s pomočjo strokovnega članka predstavila odnose trženja in prodaje v podjetjih na splošno. V tem delu sem ugotovila, da ta odnos večini podjetji predstavlja probleme. Opisala sem tudi ocenjevalno orodje, s katerim v podjetju lahko ocenimo, kako dober odnos poteka med funkcijama in lestvice v katere na podlagi ocene spada podjetje. Tako najlažje ugotovimo, kje se podjetje nahaja in kaj mora izboljšati.

V nadaljevanju svoje naloge sem opisala, kakšen odnos pravzaprav obstaja v Papirnici Goričane. Izvedla sem tudi vprašalnik, ki sem ga predstavila v drugem delu. Na podlagi tega sem ugotovila, da je papirnica na dobri poti, vendar kljub temu sem izpostavila slabosti, ki jih bo potrebno še izboljšati. To sem podrobneje zapisala v sklepu svoje naloge. Prepričana sem, da bo podjetju to uspelo, saj jim je pomemben dober odnos med zaposlenimi in dobro ime pred kupci.

LITERATURA IN VIRI

1. American Marketing Association. (brez datuma). *About AMA: Definition of Marketing*. Pridobljeno 25. januarja 2018 iz <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
2. Goričane d.d. (brez datuma). *O podjetju*. Pridobljeno 27. oktobra 2017 iz <http://www.goricane.si/sl/podjetje/>
3. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
4. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
5. Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7-8), 68-77.
6. *Ledena gora*. Pridobljeno 29. oktobra 2017 iz https://www.google.si/search?q=ledena+gora&rlz=1C1FNWS_enSI572SI585&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjagL7Xl_XXAhUmC8AKHRwBBRQQ_AUICigB&biw=1920&bih=979#imgsrc=DuU5PXdmzjSPiM:
7. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
8. Snoj, B. & Gabrijan, V. (2015). *Marketing konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
9. Snoj, B. & Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje za teorijo in prakso: znanstvena monografija*. Harlow.
10. Weis, L. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Zavod IRC.
11. ZZV-GO. (2017, 15. februar). *Kaj je trženje*. Pridobljeno 29. oktobra 2017 iz <http://www.zzv-go.si/kaj-je-trzenje/#more-757>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik – odnos med prodajo in trženjem

Oceni trditev od 1 – 5 (1- sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

– Prvi izpolnjen vprašalnik (izpolnil vodja oddelka).

	1	2	3	4	5
Naši podatki o prodaji so po navadi blizu napovedanim.					
Če se kaj zalomi ali so rezultati slabi, nihče ne kaže s prstom na nikogar in nikogar ne obtožuje.					
Referenti se med prodajnim postopkom pogosto srečujejo s strankami.					
Vodja spodbuja referente k sodelovanju pri snovanju trženjskega načrta.					
Referenti so mnenja, da jim uporaba trženja pomaga pri večji prodaji.					
Referenti z veseljem kombinirajo delo z trženjskim znanjem in od vodje sprejemajo trženjske nasvete.					
Prepletanje prodaje in trženja poteka brez težav.					
Vodja prodaje se redno posvetuje z zaposlenimi o težavnih stvareh kot so pridobivanje idej, zaznavanje kvalitete trga in strategija razvoja produkta.					
Referenti pri določanju obnašanja kupcev združujejo znanje obeh funkcij.					
Sestanki z zaposlenimi potekajo brez sporov.					
Vodja sodeluje z zaposlenimi pri dolgoročnem načrtovanju posla.					
Za ocenjevanje uspeha uporabljamo enotno merilo.					
Pri določanju in izvajanju prodajne strategije aktivno sodelujejo vsi zaposleni, vključno z vodjo.					
Vodja in zaposleni si delijo slogan <i>Skupaj v dobrem in slabem.</i>					
Referentom analiziranje podatkov					

zelo pomaga.					
Na oddelku se godi precejšnja izmenjava ljudi.					
Vsi referenti poročajo istemu vodji.					
Obe funkciji delujeta enakovredno.					
Vodja se posvetuje z zaposlenimi glede programov usposabljanja.					
Pri pripravi in predstavitvi načrtov zaposleni aktivno sodelujejo.					
Skupaj = 87		2		20	65

– Drugi izpolnjen vprašalnik (izpolnil referent)

	1	2	3	4	5
Naši podatki o prodaji so po navadi blizu napovedanim.					
Če se kaj zalomi ali so rezultati slabi, nihče ne kaže s prstom na nikogar in nikogar ne obtožuje.					
Referenti se med prodajnim postopkom pogosto srečujejo s strankami.					
Vodja spodbuja referente k sodelovanju pri snovanju trženjskega načrta.					
Referenti so mnenja, da jim uporaba trženja pomaga pri večji prodaji.					
Referenti z veseljem kombinirajo delo z trženjskim znanjem in od vodje sprejemajo trženjske nasvete.					
Prepletanje prodaje in trženja poteka brez težav.					
Vodja prodaje se redno posvetuje z zaposlenimi o težavnih stvareh kot so pridobivanje idej, zaznavanje kvalitete trga in strategija razvoja produkta.					
Referenti pri določanju obnašanja kupcev združujejo znanje obeh funkcij.					
Sestanki z zaposlenimi potekajo brez sporov.					
Vodja sodeluje z zaposlenimi pri dolgoročnem načrtovanju posla.					

Za ocenjevanje uspeha uporabljamo enotno merilo.					
Pri določanju in izvajanju prodajne strategije aktivno sodelujejo vsi zaposleni, vključno z vodjo.					
Vodja in zaposleni si delijo slogan <i>Skupaj v dobrem in slabem.</i>					
Referentom analiziranje podatkov zelo pomaga.					
Na oddelku se godi precejšnja izmenjava ljudi.					
Vsi referenti poročajo istemu vodji.					
Obe funkciji delujeta enakovredno.					
Vodja se posvetuje z zaposlenimi glede programov usposabljanja.					
Pri pripravi in predstavitvi načrtov zaposleni aktivno sodelujejo.					
Skupaj = 83		2	6	40	35