

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NIHAD ŠERIFOVIĆ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA PROCESA PRODAJE V LOGISTIČNEM
PODJETJU

Nihad Šerifović

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V projektni nalogi smo analizirali proces prodaje v logističnem podjetju. Prodaja je ključnega pomena za podjetja, saj le uspešna prodaja zagotavlja obstoj podjetja. S pomočjo domače in tuje literature smo v teoretičnem delu predstavili pojem in pomen prodaje, kakšen je management prodaje ter kako načrtujemo prodajo v podjetjih. V empiričnem delu smo s pomočjo razpoložljivih obstoječih internih virov predstavili podjetje Intereuropa, d. d., in prikazali procese prodaje, ki jih uporabljajo v podjetju za aktivno prodajo storitev. Na koncu smo opravili še intervju z vodstvom družbe ter podali predloge za management prodaje. Ugotovili smo, da ima podjetje Intereuropa, d. d., izdelan dober načrt za prodajo svojih storitev. V podjetju velik pomen namenijo osebni prodaji, zato je pomembno, da so prodajalci dobro izobraženi, se nenehno izobražujejo ter sledijo trendom na trgu.

Ključne besede: management, podjetje, prodaja, proces prodaje, analiza, logistika.

SUMMARY

In this project assignment we have analysed the process of sales in a logistics company. Sales are of key importance for a company as only successful sales ensure the existence of a company. In the theoretical part of the assignment we have according to the relevant local and foreign literature introduced the concept and meaning of sales, what is the management of sales like and how to plan sales in companies. In the empirical part we have on the basis of available existing internal sources introduced the company Intereuropa Ltd. and demonstrated the sales processes which the company uses in order to actively sale its services. At the end we have conducted an interview with the company's management and presented suggestions for the sales management. We have concluded that the company Intereuropa Ltd has refined a good plan to sale its services. The company has given great emphasis on personal sales that is why it is important that the sales personnel are well educated, constantly improve their knowledge and follow trends on the market.

Keywords: management, company, sales, sales process, analysis, logistics.

UDK: 656:658.8(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in koristne napotke pri izdelavi zaključne projektne naloge se zahvaljujem mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku.

Vodstvu podjetja Intereuropa, d. d., se zahvaljujem, ker so mi omogočili uporabo internega gradiva in tako pomagali pri pisanju zaključne projektne naloge.

Posebna zahvala za spodbudo in oporo pri pisanju zaključne projektne naloge gre moji družini.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Uporabljene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	2
2	Prodaja.....	3
2.1	Oprelitev prodaje	3
2.2	Pomen prodaje.....	4
2.3	Management prodaje	5
2.4	Načrtovanje prodaje	8
2.4.1	Oprelitev načrtovanja prodaje.....	8
2.4.2	Proces načrtovanja prodaje.....	11
3	Predstavitve podjetja Intereuropa, d. d.....	15
3.1	Zgodovina podjetja Intereuropa, d. d.	15
3.2	Vizija, poslanstvo in vrednote Intereurope, d. d.	16
4	Analiza procesa prodaje v Intereuropi, d. d.	18
4.1	Način pridobivanja podatkov	18
4.2	Navodila za aktivno prodajo	18
4.2.1	Naloge prodajalcev	18
4.2.2	Osnovni predpogoji oz. temelji aktivne prodaje.....	19
4.2.3	Načrtovanje obiskov	20
4.2.4	Spremljanje uspešnosti/neuspešnosti ponudb	26
4.2.5	Kontakti s stranko	26
4.2.6	Nagrajevanje prodajalcev	26
4.3	Analiza prodaje v koncernu Intereurope za leto 2014.....	27
4.4	Analiza podatkov na osnovi vprašalnika	28
4.5	Predlogi za management prodaje v podjetju Intereuropa, d. d.....	31
5	Sklep.....	33
	Literatura in viri.....	35
	Priloge	37

SLIKE

Slika 1: Vloga managementa prodaje v marketingu	6
Slika 2: Povezanost načrtovanje prodaje s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja	9
Slika 3: Hierarhija ciljev podjetja.....	10
Slika 4: Hierarhija načrtovanja v organizaciji.....	11
Slika 5: Proces načrtovanja prodaje	12
Slika 6: Logotip Intereurope, d. d.....	16
Slika 7: Baner v e-podpisu	30
Slika 8: Spletna stran IE	31

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Stopnje managementa prodaje	7
Preglednica 2: Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje.....	13

KRAJŠAVE

IE Intereuropa, d. d.

1 UVOD

V današnjem času, ko nas pestita recesija in gospodarska kriza, je prodaja v podjetju ena izmed pomembnejših dejavnosti, saj v podjetje prinaša denar, ki je v tem kriznem času bistvenega pomena za preživetje na trgu. Zavedati se moramo, da brez uspešne prodaje ni pritoka denarja v podjetje, in če ni pritoka denarja, ni podjetja.

Prodaja v podjetju je zaključna faza procesa, saj s tem svoje storitve zamenja za denar oz. druge protivrednosti. Ko je konkurenca velika in ko so podjetja borijo za preživetje in obstanek, je prodaja ključnega pomena, prodajalci pa se morajo še bolj truditi in iskati nove procese za uspešno prodajo. Uspešna pa so le tista podjetja, ki dobro prodajajo svoje izdelke oz. storitve (Potočnik 1996, 91).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Prodaja je jedro trženja. Za uspešno prodajo je sprva treba izdelati dober načrt, po katerem bo podjetje prodajalo svoje storitve.

Načrt mora biti sestavljen čim bolj enostavno, pregledno ter razumljivo za zaposlene podjetja. Prilagodljiv mora biti trenutnim razmeram na trgu in treba je upoštevati pomembne dejavnike v podjetju (Tavčar 1996, 85).

Če hoče podjetje dobro upravljati prodajni proces, je pravi začetek za strateško razmišljanje povezan z jasnim oblikovanjem prodajnih nalog. To je tudi vodilo za dober taktični sklep prodajnega procesa (Dobovišek 2007, 33).

V nalogi smo predstavili načrt za aktivno prodajo, ki je pomemben za razvoj in obstoj podjetja in ki podjetju daje naslednje prednosti:

- seznanjanje kupcev s storitvami, ki jih podjetje opravlja v nacionalnem in mednarodnem prostoru;
- zaznavanje odzivov trga glede kvalitete storitev ter zaznava novih priložnosti, ki jih ponuja trg;
- vir podatkov za oblikovanje in vodenje marketinške, prodajne in razvojne politike podjetja.

Aktivna prodaja je splet aktivnosti, ki jih zadolžene osebe načrtno izvajajo z namenom pridobivanja novih kupcev ali poslov ter negovanja poslovnega odnosa z že obstoječimi kupci s ciljem povečanja obsega prodaje storitev podjetja.

Osnovni problem v tej nalogi je, kako naj v podjetju z logističnimi storitvami zaposleni prodajajo storitve s pomočjo izdelanega načrta in procesa prodaje v podjetju, ki je pomemben

za doseganje ciljev. Le ta način jim bo še naprej zagotavljal njihovo rast, konkurenčnost in prepoznavnost na trgu ter obstoj.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen projektne naloge je prikazati procese in postopke prodaje, analizirati uspešnost aktivne prodaje v logističnem podjetju Intereuropa, d. d., ter razviti predloge.

Cilj projektne naloge:

- s pomočjo tuje in domače literature predstaviti pomembnost prodaje za podjetja,
- predstaviti logistično podjetje Intereuropa, d. d.,
- prikazati in analizirati proces prodaje v podjetju,
- na podlagi analize procesa in sinteze spoznanj iz literature ter lastne raziskave študije primera prodaje razviti predloge za izboljšanje prodaje v podjetju.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V prvem, teoretičnem delu naloge smo uporabili deskriptivno metodo, kjer smo s pomočjo razpoložljive literature in interneta predstavili prodajo v podjetjih.

V drugem, empiričnem delu smo uporabili sekundarne vire in opisne podatke, kjer smo podatke iskali v že obstoječih internih podatkih podjetja po metodi študije primera. V tem delu smo opisali izbrano podjetje, z analizo podatkov pa predstavili procese prodaje, ki jih uporablja podjetje pri prodaji svojih storitev.

1.4 Uporabljene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Predpostavljamo, da bo podjetje brez dobro izdelanega načrta prodaje manj uspešno pri prodaji svojih storitev. Podjetje mora za obstoj in razvoj nenehno slediti trendom in se prilagajati razmeram na trgu.

Omejitve

Zaradi razsežnosti prodaje smo se omejili na analizo in načrt prodaje storitev v izbranem podjetju s področja trženja storitev v panogi logistike in obdelani so le podatki, ki niso zaupne narave oz. poslovna skrivnost podjetja. Omejujemo se na čas raziskovanja od oktobra 2013 do januarja 2015.

2 PRODAJA

Prodaja se vsepovsod. Najintenzivnejša je v prodajalnah najrazličnejših tipov, v pisarnah organizacij, na domu, na tržnici, na ulici in drugje.

Prodaja se dogaja kadarkoli. Zgodovinsko gledano so prodajali že v zgodnjem zgodovinskem obdobju in kasneje Feničani, stari Indijci, Kitajci, različni zavojevalci in tako naprej vse do današnjega sodobnega prodajalca. Vsaka družba je in bo imela prodajalce (Snoj 2005, 9).

2.1 Opredelitev prodaje

V najpreprostejšem jeziku bi rekli, da gre za proces prepričevanja neke osebe, da ima izdelek ali storitev višjo vrednost v primerjavi s ceno, ki je zahtevana. Naša tržno usmerjena družba temelji na načelih svobodne izbire in obojestranske koristi. Obe strani vstopita v prodajni proces zato, ker menita, da bosta s tem nekaj pridobili (Tracy 1997, 122).

Prodajo lahko definiramo v ožjem in širšem pomenu. Ožje opredeljujemo prodajo predvsem s podjetniškega vidika kot eno temeljnih funkcij poslovnega procesa, kot so nabavljanje, proizvodnjanje, financiranje in kadrovanje. V širšem pomenu pa obravnavamo prodajo kot distribucijsko fazo celotnega gospodarskega procesa, ki vključuje tudi fizično gibanje izdelkov od proizvodnje do porabe (Potočnik 1998, 131).

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupca za proizvode oziroma storitev podjetja ob primerni ceni, ob primernem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Njihova vrednost pa se podjetju pretvori sprva največkrat v terjatev do kupca, kasneje s plačilom pa v obliko denarnih sredstev (Pučko 2001, 112–113).

Prodaja je danes bolj zahtevna kot kdaj prej. Zaradi spremembe v gospodarstvu, politiki, zaradi tehničnega in tehnološkega napredka postaja prodaja vse bolj zahtevna.

Danes je treba v prodajo vložiti več časa in napora kot v preteklosti (Tracy in Hudovernik 2002, 30).

Prodaja je v podjetju ena izmed najpomembnejših funkcij, saj ravno ta prinaša denar. Brez prodaje ni pritoka denarja v podjetje in brez pritoka denarja ni podjetja. Torej je zelo pomembno, da uspešno vzpostavimo prodajno funkcijo v svojem podjetju (Kos b. l.).

2.2 Pomen prodaje

Podjetja so vedno prodajala svoje izdelke, vendar sta se vloga in pomen prodaje v zadnjih desetletjih bistveno povečala. Prodaja je postala »ozko grlo« vseh dejavnosti podjetja, saj sta od uspešne prodaje usodno odvisna njegov obstoj in razvoj. V večini proizvodnih podjetij ni več odločilno vprašanje, kako in koliko izdelkov proizvesti, ampak komu in kdaj te izdelke prodati. Podjetja posvečajo vse večjo pozornost osebni prodaji in ji pripisujejo večjo vlogo kot pospeševanju prodaje, reklami ali stikom z javnostjo (Potočnik 2002, 378).

Pojem sodobne prodaje ne pomeni več samo, da mora podjetje izdelke ali storitev prodati, ampak tudi, da mora izdelek zadovoljiti potrebe, zahteve in želje kupcev. Sodobna prodaja je tista, ki kot poslovna dejavnost zelo dobro pozna potrebe, zahteve in želje kupcev. Sodobna prodaja uporablja različna interdisciplinarna znanja tako, da s skrbjo in posluhom poskuša ustreči kupcem (Šenk-Ileršič 2010, 9).

Šenk-Ileršičeva (2010, 12) navaja, da je profesionalna prodaja temeljni pogoj za uspeh vsakega podjetja. Prodajna funkcija je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju, v okviru katere se odloča o vseh parametrih, ki so neposredno povezani s prodajanjem izdelkov in storitev.

Prodaja zajema tudi tržno orientiranost, saj je njen cilj ne samo prodati izdelke ali storitve, ampak predvsem zadovoljiti potrebe, želje in zahteve kupcev ter doseči maksimalni poslovni učinek. Zagotoviti mora vzpostavitev dolgoročnih poslovnih odnosov s kupci ali odjemalci. Uspešnost podjetja potrjujejo samo zadovoljni kupci oziroma potrošniki.

Na obseg prodaje, kot tudi na dobre finančne rezultate neposredno vplivata kakovost in usposobljenost prodajnega osebja. Uspešno oziroma odločno prodajo imajo predvsem tista podjetja, ki imajo odličen prodajni kader. Danes se podjetja po vsem svetu borijo za dober prodajni kader in poseben izziv kadrovske službe v podjetjih je uporabiti take metode, ki bi zagotovile izbor najboljših prodajalcev (Šenk-Ileršič 2010, 12).

Ker je prodaja tako pomembna za poslovanje vsakega podjetja, je nujno treba upoštevati, da ima prodaja številne zapletene naloge. Najpomembnejše naloge prodaje so (Šenk-Ileršič 2010, 13):

- raziskava prodajnega trga ter kontinuirano zbiranje podatkov o prodaji izdelkov podjetja in konkurenčnih izdelkov,
- posredovanje zbirnih podatkov drugim službam v podjetju, predvsem marketinškemu oddelku,
- načrtovanje in predvidevanje prodaje na podlagi ugotovitev raziskave trga ter določitev ciljev prodaje,
- oblikovanje in priprava prodajnih metod,
- poslovna dogovarjanja in poslovna pogajanja, sklepanja kupoprodajnih pogodb,

- vzdrževanje poslovnih odnosov z obstoječimi kupci in vzpostavljanje odnosov s potencialnimi kupci,
- realizacija obveznosti iz sklenjenih kupoprodajnih pogodb (ponudbe, naročila, skladiščenje, odprema, fakturiranje, plačila, dobave itd.),
- storitev po prodaji (montaža, servis, obveznosti iz garancije, reševanje reklamacij),
- izgradnja učinkovite osebne prodaje,
- izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja,
- organiziranje uspešne prodaje po različnih načelih.

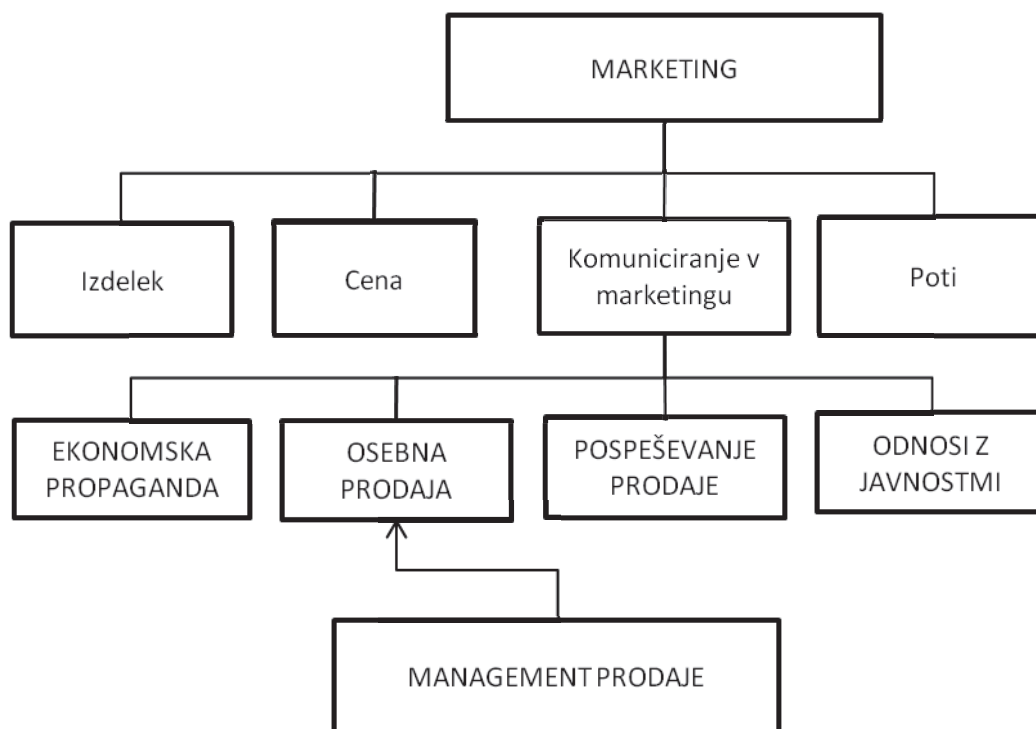
Navedene naloge prodaje niso same sebi namen, ampak prepletene s številnimi drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, predvsem pa s trženjsko. Trženjska in prodajna funkcija se med seboj preletata, dopolnjujeta in tako omogočata optimalno prodajo (Šenk-Ileršič 2010, 13).

2.3 Management prodaje

Uspeh podjetja je odvisen od več dejavnikov. Eno najpomembnejših vlog igra vodja prodaje. To je položaj v podjetju, od katerega je lahko odvisna usoda celotnega podjetja. Vodenje ni znanost, saj zato ni predpisov ali natančno določenih pravil, ki bi zagotavljala uspeh. Obstajajo pa veščine in navade, ki so skupne vsem najbolj uspešnim managerjem (Tracy in Hudovernik 2002, 25).

Management prodaje je v katerikoli organizaciji integralna sestavina managementa njenega marketinga. Managerji prodaje so pravzaprav managerji marketinga s specifično nalogo managementa prodajnega osebja (Snoj 2005, 27).

Naloge managerjev v prodaji so različne in so odvisne od njihovega položaja v hierarhiji organizacije. Poleg tega so odvisne tudi od vrste organizacije in od odnosa uprave organizacije od funkcije prodaje ter od gibanja na trgih organizacije (Snoj 2005, 28).



Slika 1: Vloga managementa prodaje v marketingu

Vir: Snoj 2005, 23.

Ne glede na to, na kakšni ravni v hierarhiji organizacije je posamezni prodajni manager, pa njegove osnovne naloge obsegajo (Snoj 2005, 29):

- organiziranje,
- motiviranje,
- usmerjanje in
- nadzor prodajnega osebja.

Preglednica 1: Stopnje managementa prodaje

Načrtovanje	Izvajanje	Nadzor
organiziranje	kadrovanje	ovrednotenje dela
napovedovanje	usposabljanje	analiza prodaje
proračun	nagrajevanje in stroški	analiza stroškov
kvote	motiviranje	
prodajna področja	vodenje	
čas		

Vir: Snoj 2005, 25.

Filipović in Damnjanović (2006, 10) navajata, da obstaja več definicij managementa prodaje. V nadaljevanju so nekatere od njih.

Management prodaje je upravljanje s prodajo; proces planiranja, realizacija in nadzor prodajne funkcije organizacije; vodenje marketinške aktivnosti planiranja, organizacije, vodenje in nadzor npora posameznikov v prodaji (Maričić 2002, po Filipović in Damnjanović 2006, 10).

Management prodaje je večšina za doseganje ciljev prodajnega osebja na uspešen in učinkovit način skozi načrtovanje, kadrovanje, izobraževanje, izvajanje in nadzorovanje organizacijskih sredstev (Futrell Charles 1998, po Filipović in Damnjanović 2006, 10).

Management prodaje se definira kot planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor specializiranih programov, ki so narejeni z namenom, da bi se dosegli cilji prodaje in profitni cilji družbe (Dalrymple, Cron in DeCarlo 2004, po Filipović in Damnjanović 2006, 10).

Management prodaje v podjetju je osredotočen na funkcijo prodaje izdelkov v prodaji. Definira se kot proces analiziranja, planiranja, vodenja in nadzora prodajnih dejavnosti v podjetju. Management prodaje je osredotočen na strateške odločitve podjetja, zato da poudarek gradnji ustreznih strateških programov prodaje (Filipović in Damnjanović 2006, 10).

Managerji prodaje v razvitih tržnih razmerah so zadolženi za naslednja dela (Filipović in Damnjanović 2006, 10):

- odgovorni so za opredelitev vlog in nalog prodajne funkcije v zvezi z globalnimi podjetniškimi in marketinškimi cilji,
- sodelujejo pri izboru in izobraževanju kadrov za opravljanje prodaje,

- ukvarjajo se s problemi učinkovite porabe časa zaposlenih v prodaji,
- neposredno sodelujejo pri izdelavi razvojnega programa za prodajo,
- ustvarjalne sposobnosti usmerjajo v upravljanje procesa prodaje,
- vzdržujejo stalen nadzor nad prodajnimi aktivnostmi.

Naloge vodje prodaje so zapletene, zato je pomembno, da je na tem položaju v podjetju odgovorna oseba v skladu s svojimi sposobnostmi in znanjem.

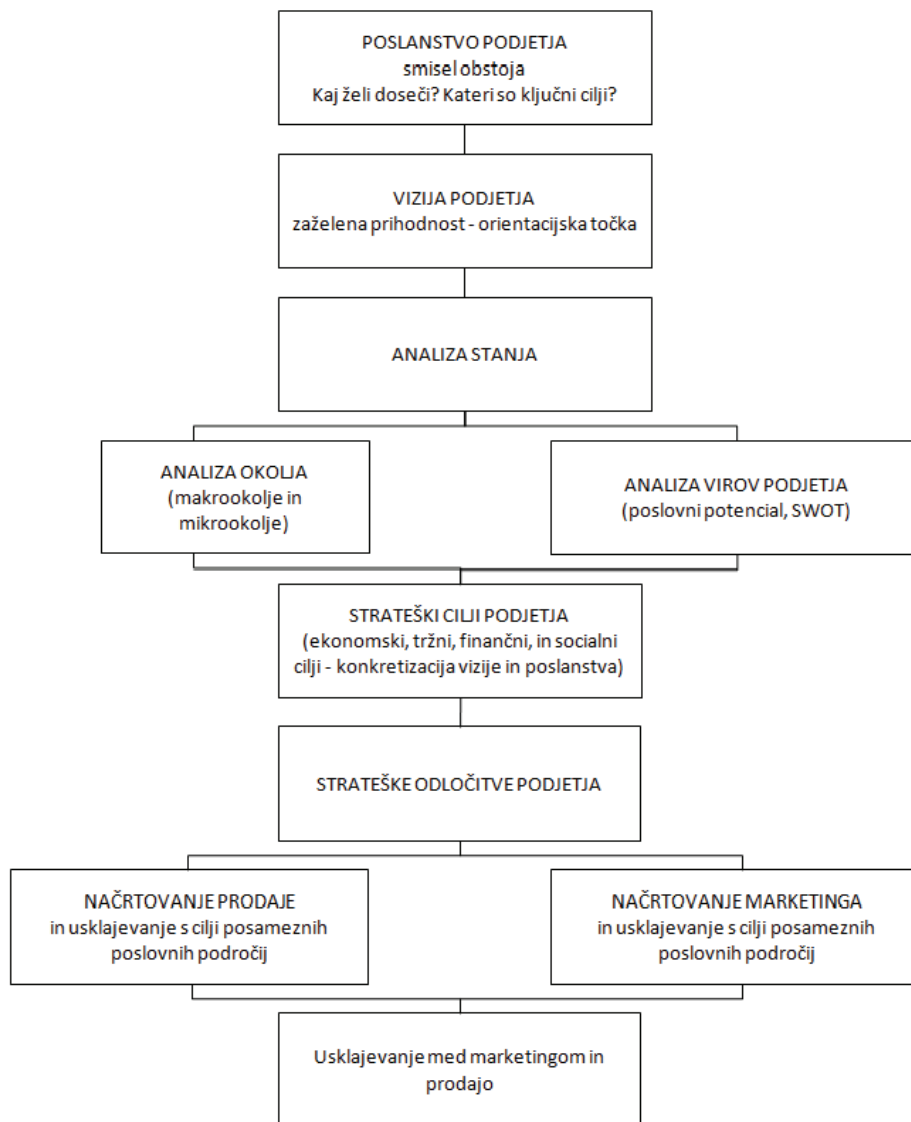
2.4 Načrtovanje prodaje

Načrtovanje prodaje je določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje akcij za doseg ciljev. Načrtovanje prodaje vključuje (Snoj 2005, 44):

- predvidevanje dogajanj, ki se tičejo prodaje,
- pripravo vseh resursov v prodaji in zunaj nje na ta dogajanja,
- optimalno uporabo sposobnosti organizacije in priložnosti v njenem okolju,
- hkratno minimiziranje slabosti organizacije in nevarnosti v njenem okolju.

2.4.1 *Opredelitev načrtovanja prodaje*

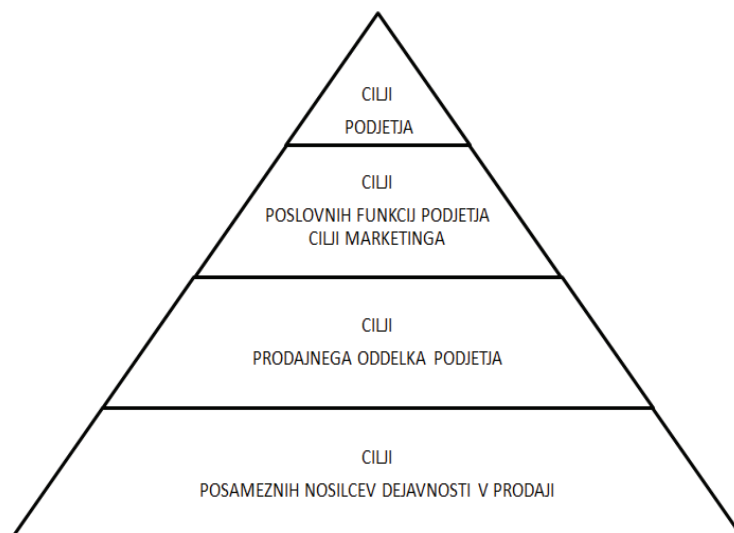
Sistematično načrtovanje prodaje in prodajnih procesov postaja vse pomembnejši in zelo obsežen postopek v prodajni funkciji. Načrtovanje prodaje je nujna in najpomembnejša naloga podjetja, če želi uspešno in dolgoročno poslovati. Tesno je povezano s poslanstvom, vizijo, cilji in strategijo podjetja in le v taki povezavi sploh možno. Izhodišče za načrtovanje prodaje mora biti čim bolj usklajeno s potrebami in zahtevami kupcev (Šenk-Ileršič 2010, 37).



Slika 2: Povezanost načrtovanje prodaje s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja

Vir: Šenk-Ileršič 2010, 42.

Prodajni cilji morajo upoštevati poslanstvo in vizijo podjetja ter morajo biti usklajeni in hierarhično povezani s cilji poslovne funkcije podjetja. Management podjetja oblikuje temeljne cilje po posameznih poslovnih funkcijah in tudi v marketingu. Temeljni cilji marketinga in temeljni cilji prodaje ter prodajne napovedi so osnova za oblikovanje in konkretizacijo posamičnih prodajnih ciljev (Šenk-Ileršič 2010, 48).



Slika 3: Hierarhija ciljev podjetja

Vir: Šenk-Ileršič 2010, 48.

Načrtovanje prodaje je pomembno zaradi vsaj dveh razlogov (Snoj 2005, 44):

1. Prisiljuje namreč management prodaje v organizaciji, da identificira in oceni prodajne možnosti organizacije na organiziran in sistematičen način. To običajno zahteva pozorno analizo preteklega prodajnega in nasploh delovanja organizacije zato, da v organizaciji ugotovijo, kateri pogoji in aktivnosti so dali določene rezultate.

Z analizo dogajanj v preteklosti lahko management prodaje v organizaciji lažje oceni možnosti doseganja ciljev prodaje in dobičke glede na uporabljene resurse organizacije, glede na obnašanje odjemalcev in konkurentov ter glede na gibanje drugih dejavnikov okolja. Načrtovanje v prodaji je torej pomembno, ker pomaga managerjem v prodaji, da spoznajo morebitne posledice različnih akcij in sprememb.

2. Drugi razlog je naravna posledica prvega. Načrtovanje prodaje običajno omogoči boljše prodajne rezultate, kajti še vedno velja: »Če ne veš, kam moraš iti, te tja vodi vsaka pot.«

Načrtovanje nasploh, pa tudi v prodaji, je za nekatere tudi prilaganje nadzorljivih resursov organizacije v celoti oziroma njenih prodajnih resursov nenadzorljivim oziroma manj nadzorljivim dinamičnim dejavnikom okolja (Snoj 2005, 45).

Načrtovati je treba na vseh ravneh v hierarhiji organizacije. Osnova načrta prodaje je načrt marketinga, tega pa načrt organizacije.

Uspešno načrtovanje prodaje zahteva dobro poznavanje stanj in gibanj na trgih, namena organizacije, njenih ciljev, strategije in resursov ter možnosti njihovega kombiniranja. Zlasti

je treba poznati vodila na višjih ravneh hierarhije v organizaciji. Cilji marketinga in posledično cilji prodaje namreč izhajajo iz vizije organizacije, iz njenega poslanstva, iz temeljnih ciljev, iz analize SPIN na ravni organizacije in iz drugih sestavin procesa managementa na ravni organizacije. Te sestavine so managerjem v prodaji osnovna vodila za načrtovanje v prodaji (Snoj 2005, 46).



Slika 4: Hierarhija načrtovanja v organizaciji

Vir: Snoj 2005, 47.

Prodajne napovedi je nedvoumno treba primerjati z vizijo, poslanstvom in strukturo temeljnih ciljev in strategij na ravni organizacije. Ta proces lahko zahteva nadaljnjo analizo, ki na primer organizacije, ki deluje na zrelih trgih z majhno rastjo, ponuja nove usmeritve, te pa lahko posledično vodijo k prestrukturiranju prodaje funkcije (Snoj 2005, 46).

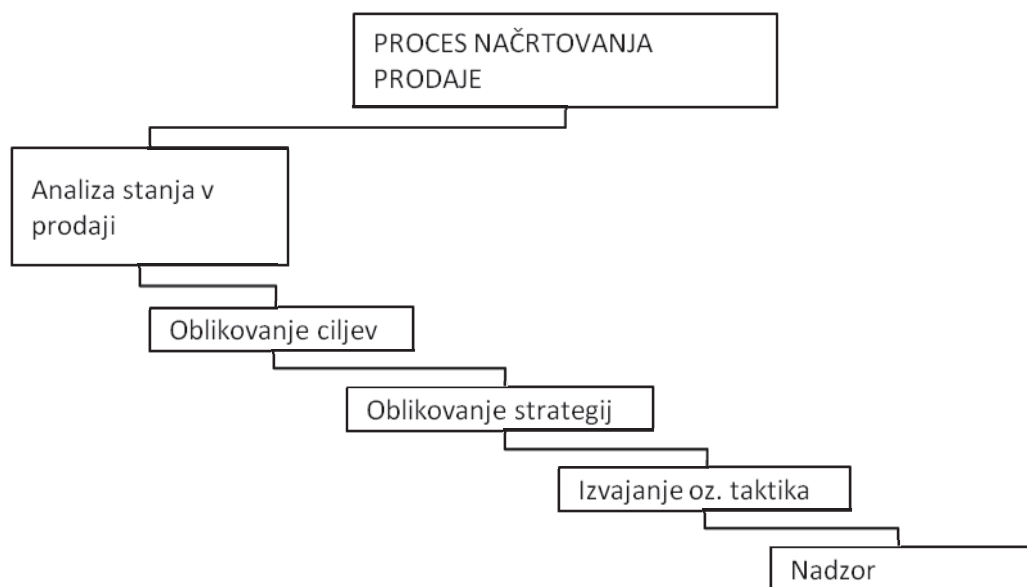
2.4.2 Proces načrtovanja prodaje

Proces načrtovanja prodaje je kontinuiran proces, ki je povezan z drugimi aktivnostmi v prodaji in s procesom načrtovanja na ravni podjetja. Zahteva povezovanje in usklajevanje med zaposlenimi v prodaji in v drugih poslovnih funkcijah. Če ni medsebojnega usklajevanja,

prihaja do neskladij, nasprotij, podvajajo se naloge in aktivnosti, kar zmanjšuje pričakovani rezultat prodaje (Šenk-Ileršič 2010, 43).

Proces načrtovanja prodaje zajema naslednje sklope, ki se med seboj prepletajo (Snoj 2005, po Šenk-Ileršič 2010, 43):

- analiza stanja prodaje (analiza gibanja prodaje v preteklih letih, tekoča prodaja, SWOT analiza),
- določitev in oblikovanje posameznih ciljev,
- razvijanje in oblikovanje prodajnih strategij s ciljem doseganja zastavljenih ciljev,
- taktika in operativno izvajanje nalog ter aktivnosti,
- kontroliranje procesa načrtovanja.



Slika 5: Proces načrtovanja prodaje

Vir: Snoj 1998, 42.

Za proces načrtovanja prodaje je značilno, da (Snoj 2005, 49):

- a) je ponavljajoč in z drugimi procesi v prodaji ter s procesi na drugih ravneh sestavljenosti organizacije prepleten in sočasen;
- b) meje med posameznimi koraki v okviru procesa načrtovanja prodaje običajno niso ostre in stalne;
- c) zahteva povezovanja in usklajevanja med udeleženci, sicer pride do nasprotij, razhajanj, prevlade posamičnih nad skupnimi interesi;
- d) je ponavljajoč zato, ker načrtovalci običajno v zgodnejših stopnjah tega procesa razpolagajo z informacijami, ki imajo relativno majhno stopnjo zanesljivosti;
- e) pomen načrtovanja v prodaji je višji, ko gre za načrtovanje celotne prodaje;
- f) rezultati posameznih korakov v načrtovanju prodaje morajo biti nedvoumni in zapisani.

Peterlin (2003) pravi, da prevelika odvisnost od enega poslovnega partnerja, neprimerno komuniciranje z javnostmi, okoljska vprašanja in večinoma tudi finančni trg odločilno vplivajo na trajnostni razvoj podjetja.

Preglednica 2: Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje

Korak	Vprašanje	Odgovori
1	Kje je organizacija v prodaji sedaj?	Analiza stanja v zvezi s trgi, stroški, konkurenti in drugimi dejavniki v okolju organizacije.
2	Kakšna bo prihodnost?	Analiza trendov bodoči pogoji za prodajo; ocena enakih dejavnikov kot v prvem koraku z vidika: predvidevanja oziroma predpostavk, priložnosti in nevarnosti ter možnih presenečenj.
3	Kam je organizacija z vidika prodaje namenjena?	Prodajni cilji in strategije, ki so potrebne pri reagiranju na priložnosti in nevarnosti.
4	Kako priti tja?	Akcijski programi v prodaji (taktike) v zvezi z uresničevanjem ciljev in strategij iz koraka 3.
5	Kdo bo naredil in kdaj bo to naredil?	Opredelevanje odgovornosti in postavljanje rokov za izvedbo.
6	Koliko bo uresničenje načrtov stalo? Kaj vse bodo stroški zajeli?	Priprava prodajnih proračunov.
7	Kakšni bodo rezultati?	Zbiranje in analiza podatkov, ki so potrebni za spremljanje prodajnih strategij in njihovega udejanjanja.
8	Kakšne spremembe bodo potrebne?	Spremembe prodajnih ciljev, strategij in taktik v primeru odstopanj od načrtanega.

Vir: Snoj 2005, 50.

Prikaz (preglednica 2) pojasnjuje, da sta koraka oblikovanja prodajnih ciljev, strategije in taktik v procesu načrtovanja prodaje izrecno odvisna od kakovosti ovrednotenja obstoječega položaja organizacije njenih strateških poslovnih enot, skupin izdelkov in drugih objektov proučevanja, prav tako pa sta odvisna od kakovosti predvidevanja dejavnikov, ki bodo

vplivali na objekte proučevanja. Enako velja za odvisnost naslednjih korakov v načrtovanju od predhodnih korakov (Snoj 2005, 50).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA INTEREUROPA, d. d.

Koncern IE je vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v Sloveniji in jugovzhodni Evropi ter uspešen logistični koncern z velikimi razvojnimi možnostmi.

Intereuropa, d. d., je obvladujoča družba s sedežem v Kopru (Slovenija), kjer posluje prek mreže osmih poslovnih enot (priloga 1). Poleg obvladujoče družbe sestavlja koncern IE še 12 povezanih družb v devetih državah, kjer ima koncern lastna podjetja z omrežjem poslovnih enot in logističnih terminalov. Logistične rešitve v preostalih državah Evrope in po svetu zagotavljajo z mrežo zanesljivih poslovnih partnerjev.

Dejavnost koncerna Intereurope je zagotavljanje vseh vrst logističnih storitev s področja kopenskega, pomorskega in zračnega prometa, skladiščenja in distribucije, kot tudi carinskih in drugih logističnih storitev, ki so potrebne za nemoten pretok blaga od proizvajalca do kupca.

Vse logistične projekte vodita visoka strokovnost in usposobljenost za logistiko, ki ju dokazujejo z bogatimi izkušnjami in zagotavljanjem najoptimalnejših rešitev. Sposobnost popolnega prilagajanja celovite palete logističnih storitev vsem željam in potrebam kupcem zagotavljajo zanje optimalne rešitve, hkrati pa je ena ključnih prednosti podjetja. Lastne zmogljivosti omogočajo zagotavljanje logističnih rešitev za najrazličnejše vrste blaga, ki ga obvladujejo in transportirajo po kopnem, morju ali zraku v vseh smereh (Intereuropa 2014a).

3.1 Zgodovina podjetja Intereuropa, d. d.

Intereuropa je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo leta 1947 v takratni »coni B« Svobodnega tržaškega ozemlja. Na začetku je imela le tri zaposlene, vendar je njihovo število, kot tudi obseg različnih storitev, ki jih je opravljala, iz leta v leto naraščalo. Uspešno delo in trdna vizija sta bila vzrok za stalno rast poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura.

Najbolj pospešeno rast beležijo med letoma 1965 in 1990. V tem času so odprli podružnice v vseh večjih mestih nekdanje SFRJ Jugoslavije. Po razpadu skupne države leta 1991 so se podružnice zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo.

Leta 1995 se je družba privatizirala. Intereuropine delnice kotirajo na Ljubljanski borzi od leta 1998.

Konec devetdesetih se je začela Intereuropina ponovna širitev mreže na trgu jugovzhodne Evrope z vnovičnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih družb. S prilagajanjem spremembam na trgu je Intereuropa prešla iz carinskega posrednika in

izvajalca cestnega transporta v globalni logistični koncern s celovito ponudbo logističnih storitev, v celoti prilagojenih potrebam kupca (Intereuropa 2014a).

3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote Intereurope, d. d.

Vizija podjetja je postati vrhunski ponudnik celovitih logističnih storitev (Intereuropa 2014a).

Poslanstvo koncerna IE je zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah in zagotavljanje optimalnega delovanja oskrbovalnih verig v popolno zadovoljstvo kupcev ter hkrati družbeno in odgovorno ustvarjanje vrednosti za lastnika, zaposlene in druge deležnike (Intereuropa 2014a).

Vrednote podjetja so (Intereuropa 2014a):

- strokoven odnos do kupcev: njihove dejavnosti so usmerjene v vrhunsko zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah slehernega kupca in temeljijo na sodobnem logističnem znanju;
- prilagodljivost in prožnost: njihove storitve so hitre in prirejene željam kupcev, dosegajo jih z iznajdljivim poslovanjem in organiziranostjo;
- odgovornost: odlikuje jih visoka odgovornost do sprejetih obveznosti in dogovorov ter do družbenega in naravnega okolja;
- timsko delo in spoštljiv odnos do sodelavcev: kakovost njihovih storitev je plod dela posameznikov in odličnih strokovnih skupin, upoštevajo različna znanja, izkušnje in poglede sodelavcev.

S svojo organizacijsko strukturo (priloga 2) in strokovnostjo bodo uveljavili svoje konkurenčne prednosti (Intereuropa 2014a):

- lastna mreža povezanih družb,
- vzpostavljena partnerska mreža,
- velik nabor različnih produktov in lastna infrastruktura ter
- strokovno usposobljeni kadri.



Slika 6: Logotip Intereurope, d. d.

Vir: Intereuropa 2014a.

Rast koncerna IE v mednarodni logistični sistem (slika 6) se je začela pred dobrimi šestimi desetletji v Sloveniji, na prometnem križišču med evropskim zahodom, jugom in vzhodom. Razvoj IE so soustvarjale strokovnost in izkušnje velikega števila ljudi. Uspehi koncerna temeljijo na preudarnosti, pogumu in viziji vodij ter njihovih sodelavcev, ki so sprejemali odločilne razvojne poteze. Zaupanje kupcev so skozi desetletja gradili zaposleni, danes ga potrjujejo s kakovostjo storitev in vse bolj izpopolnjenimi logističnimi zmogljivostmi. IE je logistični operater za številna mednarodna podjetja, ki svoje blagovne tokove usmerjajo prek jugovzhodne Evrope. Njihova dolgoletna prisotnost na teh trgih je velika prednost, ki jo skrbno nadgrajujejo. V Sloveniji, na Hrvaškem, v BiH, Črni gori in na Kosovu so že na vrhu, drugje pa so na dobri poti, da se tja povzpnejo (Intereuropa 2014a).

4 ANALIZA PROCESA PRODAJE V INTEREUROPI, d. d.

Zaposleni v podjetju aktivno prodajo izvajajo načrtno z namenom pridobivanja novih kupcev ter negovanja odnosov z že obstoječimi kupci s ciljem povečanja obsega prodaje v podjetju.

4.1 Način pridobivanja podatkov

V empiričnem delu naloge smo za raziskavo uporabili sekundarne vire in opisne podatke ter opravili intervju z vodstvom podjetja. Cilj naloge je analizirati procese prodaje storitev v podjetju Intereuropa, d. d. Na podlagi obstoječega internega gradiva smo prikazali procese prodaje, ki je zaposlenim v podjetju IE vodilo za uspešno prodajo storitev, ter podali predloge za management prodaje.

Z analizo internih podatkov podjetja IE smo v nadaljevanju opisali aktivne naloge prodajalcev, ki s pomočjo izdelanega načrta v podjetju prodajajo storitve.

4.2 Navodila za aktivno prodajo

V podjetju IE zaposleni na področju aktivne prodaje uporabljajo interno gradivo »Operativna navodila za aktivno prodajo«.

Navodila aktivne prodaje za prodajalce v Intereuropi, d. d. (Intereuropa 2014b):

1. Naloge prodajalcev.
2. Osnovni predpogoji oz. temelji aktivne prodaje.
3. Načrtovanje obiskov.
4. Spremljanje uspešnosti/neuspešnosti ponudb.
5. Kontakti s stranko.
6. Nagrajevanje prodajalcev.

4.2.1 Naloge prodajalcev

Prodajalci opravljajo prodajo vseh storitev Intereurope, le izjemoma se kot specialisti usmerijo na en produkt. Namen načrtnega izvajanja obiskov je pridobivanje novih kupcev in utrjevanje ter negovanje odnosov z obstoječimi komitenti. Aktivna prodaja storitev prek prodajalcev pa zagotavlja Intereuropi naslednje prednosti (Intereuropa 2014b):

- seznanjanje strank z vsemi storitvami, ki jih Intereuropa opravlja v nacionalnem in mednarodnem prostoru,
- zaznavanje odzivov trga na kvaliteto naših storitev ter zaznavanje novih priložnosti, ki jih ponuja trg,

- vir podatkov za oblikovanje in vodenje marketinške, prodajne in razvojne politike podjetja,
- realnejše planiranje poslovanja.

Naloge prodajalcev (Intereuropa 2014b):

- obiskuje stranke ali jih drugače kontaktira glede na načrt obiskov, ki ga uskladi z vodstvom družbe,
- zaznava prodajne priložnosti in pripravlja poročila o prodajnih priložnostih, ki so podlaga za pripravo ponudbe,
- zbira informacije o obstoječih in potencialnih kupcih ter vnaša informacije v trženjski informacijski sistem (dosje kupca),
- poroča o opravljenih obiskih,
- sodeluje v promocijskih akcijah,
- spremlja uspešnost/neuspešnost Intereuropinih ponudb,
- spremlja izvajanje storitev pri kupcu,
- odgovoren je vodstvu družbe.

4.2.2 Osnovni predpogoji oz. temelji aktivne prodaje

Da bi prodajalce lahko uspešno izvajal aktivno prodajo, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji oz. zagotovljeni naslednji viri (Intereuropa 2014b):

1. priročnik o navodilih aktivne prodaje, ki ga posreduje vodstvo družbe,
2. priročniki o vsebini posameznih produktov Intereurope, ki jih prodajalcem priskrbijo produktni vodje oz. osebe, zadolžene za posamezni produkt,
3. dodatna navodila o posameznih produktih, ki jih bodo prodajalcu sprotno posredovali produktni vodje,
4. natančen vpogled, katere produkte operativno izvaja in kadrovsko podpira podružnica, ki jo zastopa prodajalec,
5. v podružnici morajo biti operativni vodje poučeni o delu in nalogah prodajalca, da lahko z njim uspešno sodelujejo in ga pri delu podpirajo,
6. reklamni material, ki ga zagotavlja družba,
7. reprezentančni material, v dogovoru vodstvom družbe,
8. osebni računalnik ali notesnik (prenosni računalnik),
9. službeno vozilo,
10. mobilni telefon.

Predvsem je pomembno, da je prodajalec natančno seznanjen, katere produkte je sposobna dotična podružnica avtonomno izvajati oz. katere produkte je treba odstopiti drugi podružnici v izvedbo, kajti prodajalec mora stranko seznanjati le o tistih zmožnostih Intereurope, ki so v praksi uresničljive.

Prodajalec si tako izdelava katalog, kjer bo hranil vsa navodila, preostala obvestila in poročila o obisku. S tem bo seznanjen o vseh dejavnostih Intereurope in spremembah v njenem poslovanju, kar je nujen pogoj za uspešno opravljanje njegovega dela (Intereuropa 2014b).

4.2.3 Načrtovanje obiskov

Vir podatkov o vseh potencialnih strankah delokroga posamezne podružnice

Prodajalcu so podatki o potencialnih strankah na voljo v naslednjih oblikah (Intereuropa 2014b):

1. *Dosje kupca*, ki obsega sistematično zbrane podatke o kupcih iz različnih virov. Sektor za marketing je odgovoren za oskrbovanje te baze podatkov.
2. *Sales leadi ali prodajni napotki*, ki jih na posamezne podružnice naslovijo tuji partnerji ali pa druge podružnice. Operativni vodje v podružnici, ki prejmejo omenjene prodajne napotke, morajo kopijo le-te posredovati prodajalcu. Sales leadi oz. prodajni napotki so podrobneje opisani v poglavju Poročanje o obisku.
3. *Tržna segmentacija in prodajna strategija po segmentih*, v okviru katere so za vsak segment kupcev oz. strank določeni prodajna strategija, promocijska strategija, seznam obstoječih in seznam referenčnih komitentov (stranke, pomembne v svoji panogi, ki jih Intereuropa lahko navaja kot referenco).
4. *Dnevno časopisje* (»Delo«, »Večer« ipd.) ter gospodarske revije (»Gospodarski vestnik«, »Obrtnik« ipd.).

Mesečni načrt obiskov

Na osnovi seznama komitentov pripravi prodajalec mesečni načrt obiskov, ki je okvirni pregled strank, ki jih v posameznem mesecu namerava obiskati.

V mesečnem načrtu obiskov navede število in naziv strank, ki jih bodo obiskali v naslednjem mesecu. Načrt mora biti pripravljen do začetka zadnjega tedna v mesecu za naslednji mesec. Mesečni načrt se dostavi in uskladi z direktorjem podružnice.

Pri pripravi mesečnega načrta mora prodajalec ravnati po načelu, da naj struktura strank v enakem razmerju upošteva oz. zajema tako obstoječe stranke (kjer je Intereuropa s svojimi storitvami že prisotna, vendar v minimalnem obsegu) kot tudi nove stranke (kjer Intereuropa s svojimi storitvami še ni prisotna) iz naslednjih skupin:

1. velika trgovska in proizvodna podjetja,
2. srednja podjetja (do 500 zaposlenih),
3. majhna podjetja (manj kot 100 zaposlenih) in samostojni podjetniki.

Na osnovi pozitivnih izkušenj tujih poslovnih partnerjev posredujemo naslednje napotke glede izvajanja obiskov pri posameznih kategorijah strank (Intereuropa 2014b):

- velika proizvodna in trgovska podjetja: obisk najmanj 4- do 6-krat na leto,
- srednja podjetja: obisk 2- do 4-krat letno,
- majhna podjetja (d. o. o.-ji) in samostojni podjetniki: obiski 1- do 2-krat letno oz. telefonska prodaja.

Prodajalec mora pred pripravo mesečnega plana upoštevati navodila direktorja Sektorja za prodajo po ciljnem obiskovanju predvsem strank, ki so potencialni uporabniki nove linije ali produkta, ki ga je Intereuropa uvedla oz. vpeljala. Prodajalec bo tudi v takem primeru dobil dodaten seznam ciljnih strank (Intereuropa 2014b).

Dogovor o obisku oz. navezava stika s stranko

Prodajalec se mora s ciljno stranko dogovoriti za obisk oz. mora pridobiti vabilo za obisk. Sam oceni, kako se bo stranki približal. Lahko se odloči za predstavitveno pismo ali pa stranko pokliče po telefonu. Do stranke lahko pride tudi prek poznanstev (sodelavcev, prijateljev).

Če pošlje pismo, naj prodajalec nekaj dni po tem, ko je pismo odposlano, pokliče stranko in se dogovori za čas in kraj srečanja.

Na osnovi pozitivnega odgovora strank in dogovorov sestavi prodajalec tedenski načrt obiskov. Če potencialni kupec njegovega vabila ne sprejme, mu predlaga možnost obiska v prihodnosti (Intereuropa 2014b).

Tedenski načrt obiskov

Na osnovi mesečnega načrta obiskov in pozitivnih odgovorov strank pripravi prodajalec tedenski načrt obiskov.

Tedenski načrt obiskov mora biti pripravljen od petka v posameznem tednu za naslednji teden. Prodajalec planira 2–4 obiske dnevno, odvisno od velikosti in s tem pomembnosti komitenta oz. števila sogovornikov, ki jih mora v posameznem podjetju obiskati, saj lahko v določenem podjetju obiše več oseb, ki so zadolžene za različna področja. V načrt navede tudi predviden datum, uro obiska ter vrsto obiska.

Načrt pripravi v sodelovanju z direktorjem podružnice, ko lahko skupaj preverita, kakšno je bilo doseganje plana obiskov v prejšnjem tednu. Načrt s svojim podpisom potrdi direktor podružnice. Potrjen obrazec se dostavi direktorju prodaje, direktorju marketinga, vodjem oddelkov v podružnici ter skrbnikom večjih strank (Intereuropa 2014b).

Pri načrtovanju obiskov naj bi se ravnali po naslednjem vrstnem redu oz. pomembnosti strank (Intereuropa 2014b):

1. stranke, o katerih imamo informacije, da se dogovarjajo s svojimi dobavitelji/kupci o večjih in pomembnejših poslih,
2. stranke, kjer IE dela le majhen segment, ne pa drugih produktov,
3. podjetja ter samostojni podjetniki, kjer IE s svojimi storitvami še ni prisotna,
4. stranke, pri katerih je Intereuropa prisotna z več produkti, vendar v premajhnem deležu.

To je le okvirni predlog, kako si sledijo stranke po svoji pomembnosti oz. po prioriteti, ki naj bi jo prodajalci pri planiranju obiskov upoštevali. Pri načrtovanju je prav tako pomembno subjektivno mnenje prodajalcev, vodstva podružnice ali Sektorja za prodajo, na osnovi katerega lahko dobi prednost druga stranka in se mora prodajalec tega tudi držati. Gre lahko tudi za ciljno trženje novega produkta pri potencialnih strankah, reševanja posebnih potreb ali problemov, ki so se pojavili pri posamezni stranki. Prav tako je treba upoštevati želje in navade strank, kajti nekatere stranke bodo želele pogoste obiske (npr. enkrat tedensko ali mesečno), druge pa bodo menile, da je dovolj, če jih obiše le enkrat ali dvakrat letno.

Pri opravljenih obiskih zabeleži prodajalec v isti obrazec tudi zaznamke, če so bili obiski realizirani, in razloge, če obiska ni bilo.

Direktor podružnice mora poskrbeti, da so z vsebino mesečnega oz. tedenskega načrta seznanjeni vsi vodje oddelkov v podružnici oz. tiste osebe, ki so v podružnici zadolžene za izvajanje posameznega produkta. S tem je podana možnost, da prodajalce sproti seznanjajo o najaktualnejših problemih pri strankah, s katerimi IE že posluje (Intereuropa 2014b).

Izvajanje obiskov

Obisk pri strankah se opravi na naslednji način (Intereuropa 2014b):

1. priprava na obisk,
2. obisk pri stranki,
3. poročanje o obisku.

Priprava na obisk

Na vsak obisk se mora prodajalec temeljito pripraviti. Pred odhodom k stranki mora o njej pridobiti čim več informacij.

Veliko informacij bo prodajalec imel na voljo v dosjeju kupca.

Kot že omenjeno, je dosje kupca zbirka podatkov o kupcih iz različnih virov. Viri podatkov za dosje kupca so:

- interni podatki,

- sekundarni podatki,
- poročila o obiskih,
- tržne raziskave.

Dosje kupca obsega naslednje sklope informacij o kupcu:

- splošni podatki o kupcu (naziv, sedež, dejavnost ipd.),
- podatki o poslovanju s kupcem (podatki o fizičnem in finančnem sodelovanju z Intereuropo in pogoji pogodbenega sodelovanja, če gre za pogodbene partnerje Intereurope),
- podatki o tržnem segmentu, v katerega je kupec razvrščen,
- podatki o kupčevih potrebah,
- podatki o kupčevih nakupnih potrebah,
- podatki o kupčevem finančnem položaju.

Prodajalec se mora tudi sam veliko angažirati. Mnogo koristnih podatkov lahko dobi iz javnih medijev. Če stranka že sodeluje z Intereuropo, ne bo odveč pogovor z dotičnimi odgovornimi osebami v podružnici ali Sektorju za prodajo, kar mu bo dalo vpogled v medsebojno sodelovanje z IE. Tako lahko preveri, ali v odnosu s stranko obstajajo problemi, in se na tako stanje tudi pripravi. Obstoječi kupci in odjemalci so prav tako dober vir informacij o konkurentih in partnerjih.

Z veliko pozornostjo lahko iz pogovorov iztržimo več podatkov, kot si mislimo. Prodajalec se mora prav tako seznaniti z vsemi promocijskimi akcijami, ki se izvajajo v tem času, da bo pripravljen na morebitna kupčeva vprašanja, in tudi sam izvajati promocijo, če je to namen obiska (Intereuropa 2014b).

Obiski pri stranki

Pri posameznih bolj »občutljivih« strankah je priporočljivo, da se na prvem sestanku oz. obisku skupaj s prodajalcem udeleži tudi druga odgovorna oseba v podružnici (direktor ali pomočnik direktorja).

Pogovor je izmenjava informacij. Dejavniki, ki vplivajo na potek pogovora, so številni in noben pogovor ni enak drugemu. Prav tako je vsak kupec uganka zase. Prodajalcu ne moremo predpisati vrstnega reda postavljanja vprašanj in ne načina sporočanja. Ocenjujemo pa, da lahko pogovor okvirno poteka v naslednjem zaporedju (Intereuropa 2014b):

1. Predstavitev dejavnosti in storitev

Gre za kratko predstavitev namena sestanka in Intereurope. Če se prodajalec pogovarja s strankami, ki storitev IE še ne uporabljajo, bo na kratko predstavil dejavnosti in storitve Intereurope. Pri tem si lahko pomaga z reklamnim materialom, ki ga predhodno dobi od vodstva družbe. Pri strankah, ki IE že poznajo in uporabljajo njene storitve, ne bo ponavljal

stvari, ki jih stranka že pozna, povedal pa bo o novostih in izboljšavah teh storitev ter predstavil storitve, ki jih stranka še ne uporablja (Intereuropa 2014b).

2. Pogovor o poslovnih priložnostih

V pogovoru mora prodajalec ugotoviti, kakšne so potrebe in težave kupca, ter mu hkrati ponuditi sodelovanje ali pa pomoč Intereurope. Od vrste komitenta bo prodajalec sam ocenil, katere storitve mu lahko ponudi. Pri prepričevanju stranke naj se prodajalec ne sme osredotočiti le na lastnosti storitev, temveč predvsem na koristi, ki jih le-ta prinaša.

Zanimanje stranke lahko usmerjamo v (Intereuropa 2014b):

- *standardno storitev*, ki ima jasno definiran način sprejemanja naročila in cenik, ali pa v
- *nestandardno storitev*, za katero sta za določitev cene in izvedbo potrebni kalkulacija in določitev načina izvajanja. Kot nestandardno storitev štejemo tudi zahtevnejše projektne posle.

Prav tako lahko stranko zanima le *konkretno naročilo* ali *definiranje načina sodelovanja oz. sklenitev pogodbe*.

Tako prodajalec stranki, če se le-ta zanima za *standardno storitev* in *konkretno naročilo*, odstopi želene tarife in posreduje imena oseb, s katerimi mora priti v stik.

Če pa se kupec zanima za *nestandardno storitev* in *definiranje načina sodelovanja oz. sklenitev pogodbe*, si prodajalec v beležko zapiše vse potrebne podatke, na osnovi katerih bo kupcu naknadno dostavljena ponudba, seveda če stranka to sprejme (podatki o poslovnih priložnostih). Zabeleži si tudi ime zadolžene osebe, na katero se lahko obrne vodja oddelka podružnice ali produktni vodja za vse dodatne informacije in podatke, če gre za zahtevnejši posel.

Prodajalec pa si zabeleži tudi druge informacije o blagovnih tokovih in značilnosti poslovanja kupca, če to lahko naredi že na obisku. Sicer pa take podatke kasneje zapiše v računalnik, ko pripravlja poročilo o obisku. Vse informacije o kupcu so dobrodošle, če tudi kupec ne pokaže zanimanja za sodelovanje z Intereuropa. Prodajalec mora kupca pozorno poslušati in opazovati. Pogovor namreč ni le sporočanje, temveč je tudi zaznavanje. Ne povedo veliko le številke in besede, temveč tudi gibi, kretnje sogovornika, okolje, v katerem se izvaja pogovor, ipd.

3. Zaključek

Prodajalec pojasni stranki, kdo in kdaj ji bo posredoval ponudbo oz. da jo bo v primeru zahtevnejših poslov kontaktiral ali obiskal strokovnjak, zadolžen za konkretne produkte. S stranko se prav tako dogovorijo za naslednji obisk. Tudi kupcu, ki za sodelovanje z IE ni pokazal zanimanja, ponudi možnost ponovnega obiska v prihodnosti.

Napotki prodajalcu za uspešno vodenje razgovorov (Intereuropa 2014b):

1. Ugotoviti mora, kakšne so potrebe stranke, in jo prepričati, da poskusi sodelovati z Intereuropo.
2. Zavedati se mora, da je vsaka potencialna stranka sprva oprezna in pazljiva, zato je premagovanje nezaupanja stranke ena glavnih in težjih nalog prodajalca.
3. Cilj prodajalca je postati kupčev poslovni svetovalec. Tako stranke ne bo prepričeval o tem, da je Intereuropa najboljše podjetje za špedicijo in transport, temveč bo poskušal s stranko reševati njene logistične in transportne probleme ter potrebe.
4. Aktivno poslušanje omogoči razumevanje strankinih potreb in težav.
5. Prodajalci naj se zavedajo, da strankam pomagajo reševati težave, zato naj se osredotočijo na koristi, ki jih bo imela stranka, če bo sodelovala z Intereuropo.

Poročanje o obisku

Po končanem obisku mora kupec vnesti podatke v dosje kupca in pripraviti poročilo o obisku (Intereuropa 2014b).

Pri tem pa mora v bazo natančno vnesti naslednje:

- osnovne podatke o komitentu,
- komu je namenjeno poročilo,
- podatke o poslovnih priložnostih (podatke o potrebah stranke, kjer lahko IE posreduje ponudbo – podatki o uvozu/izvozu, podatki o blagu, kontaktni osebi ipd.),
- druge informacije o stranki in pripombe strank (zapiše vse druge informacije, ki se mu zdijo pomembne tako za IE kot za njegove kasnejše obiske),
- v rubriko »dogovorjeno« vnese podatke o tem, ali je odstopil morebitne cenike, prospekte oz. kaj se je na obisku dogovoril s stranko,
- podatke o tem, kdo pripravi ponudbo, sicer pa v to rubriko tudi kasneje vnese zaznamke o tem, kdaj je ponudba bila odposlana in če se je izvedba ponudbe sploh zgodila.

»Sales lead« ali prodajni napotki

Sales lead je prodajni zaznamek in napotilo. Izpolni ga prodajalec po opravljenem obisku pri določeni stranki za tiste posle ali pošiljke, kjer je odločanje o izbiri organizatorja in plačnika transporta prepuščeno tujemu dobavitelju ali kupcu (Intereuropa 2014b).

»Routing order« ali generalni odpoklic blaga

Omenjeni dokument je v praksi zahodnoevropskih špediterjev zelo prisoten in uveljavljen. Namen odpoklica: špediter, ki pridobi neki večji dolgoročni posel, odstopi naročniku (stranki)

v podpis in žigovanje omenjeni dokument, v katerem je razvidno, da je stranka vse transporte za določenega kupca namenila v izvajanje IE ter njenemu partnerju (Intereuropa 2014b).

4.2.4 Spremljanje uspešnosti/neuspešnosti ponudb

Prodajalec je odgovoren, da se dogovorjene zadeve na sestanku izvedejo tudi v praksi.

Ponudbo na osnovi podatkov o poslovnih priložnostih v poročilu o obisku sestavljajo komercialisti in vodje družbe. Ti prodajalcu posredujejo kopijo poslanih ponudb, kjer navedejo tudi število poročil o obisku, na osnovi katerega je bila ponudba pripravljena.

Prodajalec ne sestavlja in ne pošilja ponudb, vendar mora pri posameznih osebah, zadolženih za izdelavo ponudbe, poskrbeti, da se ponudbe odpošljejo v dogovorjenem roku. Če je ponudba bila zavržena, mora ugotoviti oz. biti seznanjen, kateri so vzroki, ki so privedli do take reakcije kupca.

Podatke o ponudbi, ki je bila posredovana, si mora prodajalec vpisovati tudi v dosje kupca. Slednji je tudi vir dodatnih informacij kupcu pri planiranju in pripravi na prihodnje obiske pri isti stranki. Te povratne informacije so dobrodošle tudi kot ocena učinkovitosti Intereuropinih storitev ter podlaga za izboljšave, ki jih lahko izkoristi tudi pri drugih kupcih (Intereuropa 2014b).

4.2.5 Kontakti s stranko

Prodajalec mora biti v stalnem stiku s stranko. Če do izvedbe posla pride, preverja pri stranki, kakšno je njeno zadovoljstvo s storitvami Intereurope. Če ima stranka pripombe in težave, o tem kupec obvesti odgovorne osebe na IE in poskuša izvedeti, kaj je osnova teh pritožb, in težave odpraviti. Prav tako se seznanja z morebitnimi novimi potrebami stranke in se dogovarja za ponovne obiske. Stalni kontakti s stranko omogočajo prav tako pridobivanje dodatnih informacij o stranki in njenih poslih, predvsem pa ustvarjajo pri stranki občutek, da je za podjetje pomembna (Intereuropa 2014b).

4.2.6 Nagrajevanje prodajalcev

Uspešnost opravljenih nalog prodajalca neposredno vpliva tudi na njegovo nagrajevanje.

Kriteriji, ki jih vodstvo podjetja upošteva pri nagrajevanju prodajalcev, so:

- odstotek realizacij predhodno potrjenih mesečnih planov obiskov,
- število pridobljenih novih strank,
- število pridobljenih novih poslov,
- delež realiziranih ponudb glede na poslanih,

- pridobljeni kvalitetni podatki o stranki.

Prodajalci morajo kot osnovo za njihovo nagrajevanje pripraviti mesečno poročilo o prodaji. Le-tega posredujejo vodstvu podjetja, ki prouči poročilo in na poročilo poda svoj komentar o izvedbi načrta. Komentar vodstva temelji na oprijemljivih, točnih podatkih o doprinosu prodajalca k povečanju uspešnosti poslovanja podjetja (Intereuropa 2014b).

4.3 Analiza prodaje v koncernu Intereurope za leto 2014

Analiza prodaje obsega zbiranje, klasificiranje, primerjanje in proučevanje podatkov glede izvedbe obsega prodaje. Zajema analizo dogajanja v zvezi s količinskim in vrednostnim obsegom prodaje. Uspešna je, kadar pomaga pri načrtovanju in usmerjanju prodajnih naporov. Analiza prodaje mora biti opravljena in organizirana tako, da omogoča transparenten pregled nad realiziranim obsegom prodaje in morebitnimi odstopanji (Šenk-Ileršič 2010, 109).

Osnovni cilj analize prodaje je ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti prodaje. Z analizo prodaje je omogočeno ugotavljanje odstopanj in primerjav s postavljenimi prodajnimi cilji in splošnimi cilji podjetja. Pomaga tudi pri planiranju prodaje in usmerjanju prodaje. Analiza prodaje je koristna in učinkovita takrat, kadar nam omogoča primerjavo različnih podatkov med seboj, in to v različnih časovnih obdobjih (Šenk-Ileršič 2010, 110).

Temelj analize uspešnosti prodaje je vrednotenje managementa prodaje.

Na tem mestu vključujemo v pojem »uspešnosti« tako uspešnost v ožjem smislu kot tudi učinkovitosti, čeprav nekateri avtorji pojme ločujejo: »uspešnost« (delanje pravih stvari) in »učinkovitosti« (delanje stvari na pravi način) oz. učinkovitost kot ugotavljanje doseženega razmerja med izidi (količina, kakovost, pravočasnost izdelkov ipd.) in vložki v izvajanju ter uspešnost kot primerjanje doseženih izdelkov z zastavljenimi smotri in cilji organizaciji (Snoj 2005, 235).

V devetih mesecih leta 2014 so v koncernu IE s prodajo ustvarili 106,4 milijona EUR prihodkov, kar je 13 odstotkov manj kot v enakem obdobju prejšnjega leta. Upad so beležili pri storitvah s področja kopenskega prometa, pri čemer so najpomembnejšo vlogo igrali vstop Hrvaške v Evropsko unijo ter nestabilne razmere v Ukrajini. Na Hrvaškem so zaradi pritiska konkurence znižali prodajne storitve cestnega prometa, kar je vplivalo na nižanje prihodka pri teh storitvah. Njihova ukrajinska družba, ki se ukvarja predvsem z organiziranjem železniških in cestnih prevozov, pa je zaradi krčenja blagovnih tokov prek Ukrajine v devetih mesecih beležila 39 odstotkov nižjo prodajo glede na enako obdobje v letu 2013 (Intereuropa 2014c).

Načrtovanega prodajnega rezultata niso dosegli, saj je bila dosežena raven 11 odstotkov pod načrtovano ravniyo prodaje. Nanjo je najbolj vplivalo zmanjšanje prihodkov od prodaje storitev železniškega prometa, do česar je prišlo zaradi dogodkov na ukrajinskem trgu. Delno

so zmanjšane prihodke iz naslova carinskih storitev hoteli nadomestiti z novimi posli, vendar to ni uspelo v celoti, kar se je predvsem na Hrvaškem odrazilo na odmiku od načrtovanega prodajnega rezultata (Intereuropa 2014c).

Prodajne aktivnosti so usmerili v kupce, ki znajo ceniti kakovost in zanesljivost storitev, kar je v razmerah izjemno slabe finančne discipline zelo zahtevno (Intereuropa 2014c).

4.4 Analiza podatkov na osnovi vprašalnika

Da bi se čim bolj približali ciljem projektne naloge, smo za metodo anketiranja decembra 2014 opravili intervju z vodstvom podjetja IE. Intervju je najprimernejša metoda raziskovanja, hkrati pa tudi najpreprostejša in najcenejša. Vprašalnik je bil sestavljen na osnovi aktivne prodaje v podjetju. Večina vprašanj je bila oblikovanih vnaprej, nekaj pa se jih je razvilo med pogovorom. Z intervjujem smo želeli pokazati, kako vodstvo skrbi za zaposlene na področju prodaje in njihove stranke ter kakšen pomen ima prodaja v družbi. Odgovori so predstavljeni v narekovajih.

1. Kakšen pomen ima »prodaja« v Intereuropi, d. d.?

»Pomen prodaje v Intereuropi, d. d., je velik, saj vseskozi sledimo produktu storitev, konstantno želimo biti prisotni na trgu, torej sledimo trgu. Temelj podjetja je prodaja. Ključna je prodaja na trgu pomembnim strankam.«

2. Koliko ljudi je zaposlenih na področju prodaje?

»V podjetju je na področju prodaje zaposlenih več kot 20 ljudi, ki redno izvajajo prodajne aktivnosti. Vendar je zaposlenih, ki se dnevno srečujejo s prodajo, bistveno več, ker se tu prištevajo vodstva posameznih enot in družbe.«

3. Katera služba v družbi je odgovorna za prodajo?

»V družbi je za prodajo odgovorno vodstvo družbe.«

4. Kako je z izobraževanjem prodajnega osebja in kako pogosto se izobražuje?

»V družbi izvajamo interno in zunanje izobraževanje. Izobraževanje se izvaja na nivojih vodstva, prodaje in operative. Izvajanje izobraževanj v družbi izvajamo v skladu z letnim načrtom, in sicer 1–2 delavnici internih in zunanjih izobraževanj.«

5. Katere so naloge prodajalcev v družbi?

»Naloge prodajalcev so, da planirajo svoje prodajno delo, vseskozi spremljajo trg, kontaktirajo in obiskujejo stranke, zaznavajo prodajne priložnosti, zbirajo informacije o obstoječih in potencialnih kupcih naših storitev, poročajo o opravljenih storitvah (vodstvu družbe), sodelujejo v promocijskih akcijah itd.«

6. *Kdo nadzoruje prodajo v družbi?*

»V družbi prodajo nadzoruje in koordinira vodstvo posamezne filiale, ki poroča vodstvu družbe.«

7. *Kdo načrtuje in izvaja obiske strank?*

»Aktivnosti načrtujejo prodajne ekipe za cca. 1 teden vnaprej ali mesečno.

Izvajanje obiskov se izvaja s strani prodajnega vodstva, vodstva enot in vodstva družbe.«

8. *Kako je urejeno nagrajevanje zaposlenih v prodajnem sektorju?*

»Intereuropa, d. d., ima nagrajevanje urejeno z vertikalnim in horizontalnim nagrajevanjem prodajnega tima. Nagrajuje se glede na aktivnosti, uspešnosti, redno poročanje itn. Intereuropa, d. d., ima namen posodobiti način in sistem nagrajevanje prodajnega osebja naslednjo leto.«

9. *Kje vidite prednosti in kje slabosti trenutnega prodajnega tima?*

»Prednost našega prodajnega tima vidim predvsem v tem, da imamo oblikovano in izobraženo prodajno osebje, imamo orodja za podporo prodajnih aktivnosti. Prednost je tudi že zaradi same prepoznavnosti družbe, lažjega dostopa do strank, imamo velik nabor kupcev ter širok nabor storitev.«

»Slabosti oz., bolje rečeno, nevarnosti so predvsem v veliki konkurenci v globalnem svetu, prisotnosti le na balkanskem tržišču in slabšem dostopu do mednarodnih tenderjev.«

10. *Kako poteka izobraževanje v podjetju oz. katera znanja še manjkajo prodajalcem?*

»Izobraževanja se izvajajo skladno z letnim planom izobraževanja zaposlenih. Vodje in zaposleni skupaj ugotovijo potrebo po poglobitvi znanja na določenih vsebinah. Pri tem se ugotovi, ali lahko z internim usposabljanjem in prenosom dobre prakse zagotovimo ustrezno izobraževanje, ali pa izvedemo izobraževanje ob pomoči zunanjih strokovnjakov.«

11. *Kje se vodi evidenca obiskov strank?*

»Za evidenco obiskov strank se uporablja aktivno orodje aktivne prodaje, v katerem se planirajo obiski, vnašajo poročila o opravljenih obiskih. Orodje pogodb in ponudbe se uporablja za pripravo ponudbe in evidenco. V tej aplikaciji se uporablja za pripravo in evidentiranje tipskih pogodb.«

12. *Katere instrumente uporabljate pri prodaji?*

»Prodajno osebje uporablja izgrajene IT aplikacije, kot sta Aktivna prodaja, Pogodbe in ponudbe. Izkoriščajo se tudi različni tržni kanali, razna oglaševanja, predstavitve na raznih sejnih, banerji v e-podpisu (slika 7), marketinško gradivo, rokavniki, mape itd.«

Poslujemo po Splošnih pogojih poslovanja mednarodnih špediterjev Slovenije.
Business undertaken subject to General Slovenian international forwarder's Conditions.



Slika 7: Baner v e-podpisu

Vir: Intereuropa 2014d.

13. V koliki meri se uporabljajo želje in potrebe kupcev?

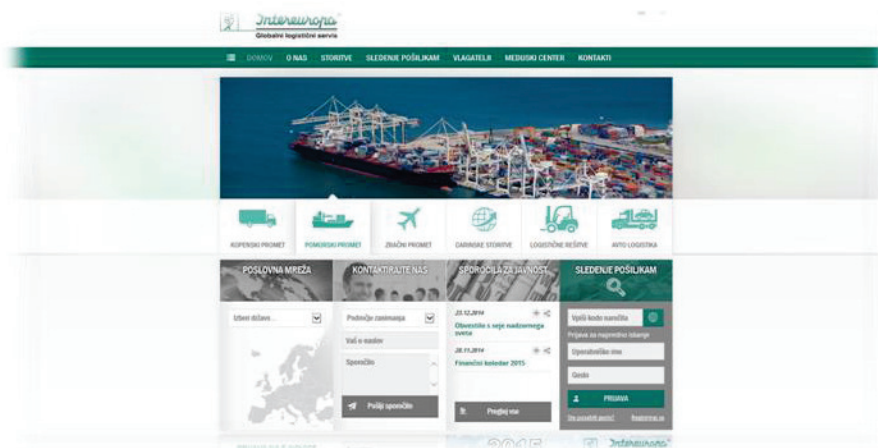
»Glede na to, da smo največje logistično podjetje v Sloveniji, se lahko zelo prilagajamo potrebam kupcem, ker imamo široko lastno mrežo pisarn, več kot 150.000 km² skladišč, razvejano partnersko mrežo na kopenskem in medcelinskem prometu itd.«

14. Na kakšen način krepite odnose s kupci?

»Odnose s kupci krepimo skladno s politiko obvladovanja ključnih kupcev, imamo redne sestanke in vsaj enkrat letno pridobimo oceno kupca glede naših storitev. Glede na rang kupca planiramo in predlagamo sestanke s kupci. Kupce vabimo na naše sejemske prireditve in po potrebi zanje organiziramo širšo predstavitev družbe. Občasno organiziramo družabna srečanja s ključnimi kupci.«

15. Na kakšen način skrbite za prepoznavnost vaših storitev?

»Za prepoznavnost naših storitev skrbimo skozi različne tržne kanale, oglaševanje v specializiranih in gospodarskih revijah, udeležbo na konferencah in izhodnih državnih delegacijah s pomočjo promocijskega materiala itd. Za oglaševanje naših storitev pa uporabljamo spletno stran (slika 8), kjer odjemalci lahko pridobijo informacije o naših storitvah ter prilagojene letake in brošure.«



Slika 8: Spletna stran IE

Vir: Intereuropa 2014d.

16. Kje vidite še priložnosti na področju prodaje?

»Priložnosti vidimo predvsem v sledenju blagovnim tokovom prek slovenskega trga in slovenskem izvozu blaga. Velik pomen je vsekakor Luka Koper zaradi naraščanja tranzitnega tovora. Možnost je tudi specializacija na posamezne blagovne skupine.«

17. Kakšni so vaši cilji v prihodnosti na področju prodaje?

»Cilji v družbi na področju prodaje so rast prodajnih prihodkov skladno s strategijo koncerna do leta 2019, oblikovanje močnih prodajnih timov v odvisnih družbah, izdelava sistema nagrajevanja glede na prodajno učinkovitost, dodatno usposabljanje prodajalcev in tržna usmerjenost na vertikalno industrijo.«

4.5 Predlogi za management prodaje v podjetju Intereuropa, d. d.

V projektne naloge smo skozi analizo procesa prodaje, ki ga uporabljajo v podjetju, in z opravljenim intervjujem vodstva prodaje ugotovili, da ima podjetje dobre načrte za izvajanje prodaje storitve. Kljub temu smo dali nekaj predlogov, s katerimi bi lahko podjetje postalo še bolj prepoznavno po svojih storitvah, in tako pospešili prodajo.

Nedvomno je, da je podjetje Intereuropa vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji in jugovzhodni Evropi.

Kot smo spoznali v projektne naloge, se podjetje ukvarja s trženjem logističnih storitev, kar je mnogo težje kot trženje izdelkov. Zato je veliko odvisno od marketinške družbe, kako svoje storitve predstavlja na trgu. V podjetju IE so zaradi recesije in potreb po zmanjševanju stroškov ukinili Sektor za marketing, nadomestili pa so ga z osebno prodajo. Vse to je dodatno breme prodajalcem, ki prodajo storitev, saj morajo sami tržiti in prodajati storitve.

Menim, da je eden od ključnih predlogov ponovna vzpostavitev Sektorja za marketing, saj je podpora prodajalcem za pospeševanje prodaje. Zaposleni bi se na področju marketinga posvetili večji promociji in trženju storitev, prodajalci pa s svojim znanjem in izdelanim načrtom podjetja prodajali storitve. Z dobrim oglaševanjem v podjetju je to še bolj prepoznavno na trgu ter s tem pospešimo prodajo storitev.

Po pregledu internetnih strani sem ugotovil, da podjetje za svojo promocijo zelo malo oz. površno uporablja socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter ipd. Danes pa si sveta skoraj ne predstavljamo brez socialnih omrežij. Boljšo in še večjo prepoznavnost podjetja bi nedvomno povečali z uporabo teh tržnih kanalov. V podjetju bi imeli osebo, ki bi redno servisirala ponudbo, novosti in druge storitve podjetja. Ker je uporaba teh kanalov brezplačna, podjetju ne bi predstavljalo dodatnih stroškov.

Glede na to, da je Sektor za marketing ukinjen, bi bilo po mojem mnenju za tako veliko družbo treba povečati število zaposlenih na področju osebne prodaje in jih ustrezno izobraževati. Ker se prodajalci ukvarjajo s trženjem in prodajajo storitve, bi zato morali biti še bolj usposobljeni in imeti več kot le 1 do 2 delavnici za pospeševanje prodaje. Prevoz blaga od točke A do točke B je veliko več kot le prevoz, so še druge vmesne storitve, ki jih osebna prodaja mora poznati. Zaradi tega mora osebna prodaja biti visoko izobražena in usposobljena, da zna tako paleto storitev v celoti tudi prodati.

Vemo, da sta v okolju, kjer so zaposleni zadovoljni, tudi produktivnost in motiviranost na višji ravni. To lahko dosežejo z nagrajevanjem glede na prodajne uspešnosti. Pomembno je, da se posodobi trenutni način nagrajevanja. V intervjuju smo izvedeli, da v letu 2015 imajo namen nadgraditi in urediti način nagrajevanje glede na prodajno uspešnost.

Povečanje prodaje storitev bi lahko zagotovili tudi s širitvijo svoje mreže na trge Evropske unije. Tako so sedaj osredotočeni le na jugovzhodno Evropo.

Časi, ko so zaradi prepoznavnosti stranke same kupovale storitve Intereurope, so minili, saj so nastala že velika druga konkurenčna podjetja na področju logističnih storitev. Zaradi tega morajo nenehno slediti trgu in trendom, saj jo konkurenčna podjetja že počasi dohitevajo.

5 SKLEP

Prodaja je najpomembnejša funkcija v podjetju. Če ni uspešne prodaje, ni obstoja podjetja. Zadnje čase, ko je konkurenca velika, morajo podjetja še bolj vlagati v proces prodaje. Prodaja je odvisna od več dejavnikov, eden od njih je, kako podjetja prodajajo svoje storitve. Za uspešno prodajo morajo poleg preostalih dejavnikov podjetja imeti izdelan dober načrt za prodajo. V teoretičnem delu smo spoznali, kako pomembno vlogo igra management prodaje, ter prikazali načrte za uspešno prodajo.

Veliko vlogo v podjetju ima management prodaje, od katere je odvisen celo obstoj podjetja, zato je pomembno, da imamo v podjetju sposobno in izobraženo odgovorno osebo.

Za načrtovanje prodaje je pomembno, da podjetje sledijo njihovim ciljem, ki pa morajo upoštevati poslanstvo in vizijo podjetja. Zelo pomembne so tudi različne analize, ki jih podjetja upoštevajo pri načrtovanju prodaje.

Namen projektne naloge je bil prikazati proces prodaje, ki ga uporabljajo zaposleni v podjetju Intereuropa, d. d., za doseganje uspešnosti prodaje. Analizirali smo postopke prodajalcev, ki jih uporabljajo za aktivno prodajo storitev. Aktivna prodaja je splet aktivnosti v podjetju, ki jih zadolžene osebe izvajajo z namenom pridobivanja novih strank ter negovanja poslovnega odnosa z že obstoječimi kupci.

Podjetje je zaradi zmanjševanja stroškov moralo ukiniti Sektor za marketing, zato je vse svoje moči usmeril v osebno prodajo. Zato je pomembno, da so prodajalci izobraženi in pravilno uporabljajo navodila z aktivno prodajo v podjetju. Prodajalci morajo prodajati in hkrati tržiti storitev.

Za večjo učinkovitost in motivacijo uslužbencev je pomembno, da se trenutni sistem nagrajevanja nadgradi in izboljša. Trenutno nagrajujejo z vertikalnim in horizontalnim nagrajevanjem prodajnega tima.

Menim, da podjetje ni odvisno samo od dobre prodaje. Na slabe prihodke od prodaje lahko vplivajo tudi druge stvari. V prvi polovici leta 2014 so zabeležili velik upad prihodkov iz kopenskega prometa zaradi vstopa Hrvaške v Evropsko unijo. Zaradi nemirov v Ukrajini so zabeležili velik upad prihodkov v železniškem prometu, na kar prodajalci ne morejo vplivati. S tega stališča je bila dosežena raven 11 odstotkov pod načrtovano ravno. Zaradi negativnih vplivov je pomembno, da vseskozi spremljajo razmere na trgu in poskušajo svojo lastno mrežo širiti tudi na zahodne države Evrope.

V podjetju Intereuropa, d. d., izvajajo izobraževanje svojih zaposlenih v skladu z letnim planom.

Podjetje Intereuropa, d. d., bo le z dobro strategijo prodaje in sledenjem trendom na trgu ohranjalo primat v ponudbi logističnih storitev.

LITERATURA IN VIRI

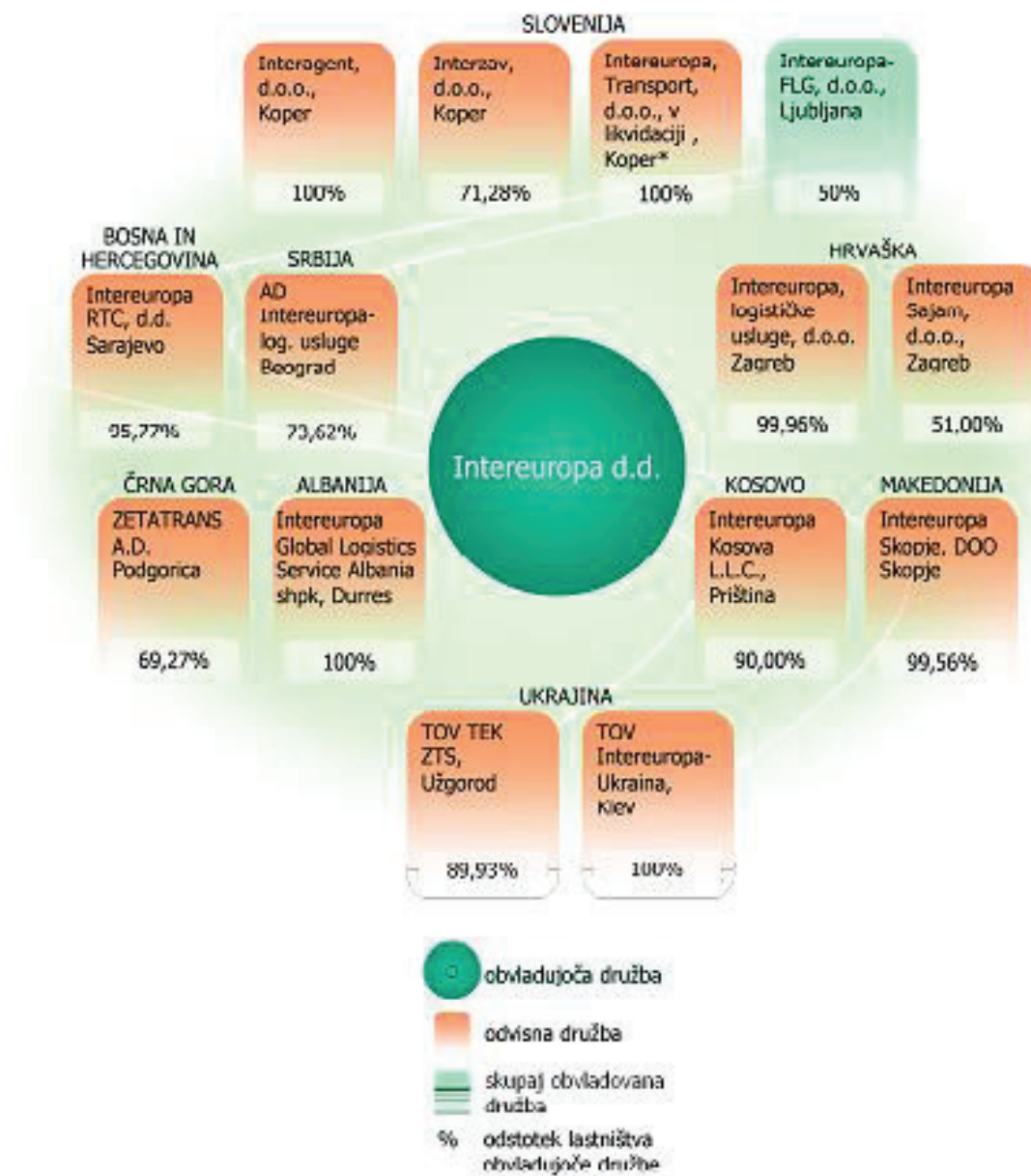
- Dalrymple, Douglas J., William L. Cron in Thomas E. DeCarlo. 2004. *Sales management, Hoboken*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dobovišek, Amadea. 2007. *Strateško vodenje prodaje*. Ljubljana: GV Založba.
- Filipović, Vinka in Vesna Damjanović. 2006. *Menadžment prodaje*. Beograd: Fakultet organizacionalnih nauka.
- Futrell, Charles M. 1998. *Sales Management – Teamwork, Leadership and Tehcnology*. Orlando: The Dryden Press.
- Intereuropa. 2014a. *Predstavitev podjetja*. [Http://intereuropa.razvija.se/?page=home](http://intereuropa.razvija.se/?page=home) (30. 11. 2014).
- Intereuropa. 2014b. *Operativna navodila za aktivno uporabo*. Interno gradivo, Intereuropa.
- Intereuropa. 2014c. *Nerevidirano poročilo januar-september 2014*. [Http://www.intereuropa.si/index.php?page=reports&item=13](http://www.intereuropa.si/index.php?page=reports&item=13) (5. 1. 2015).
- Intereuropa. 2014d. *Intranet Intereurope*. Interno gradivo, Intereuropa.
- Kos, Blaž. B. I. *Uspešni v prodaji*. [Http://www.blazkos.com/mini-vodic-uspesni-v-prodaji.php](http://www.blazkos.com/mini-vodic-uspesni-v-prodaji.php) (10. 11. 2014).
- Maričić, Branko. 2002. *Rečnik marketinga-anglesko-srpski*. Beograd: IP Žarko Albulj.
- Peterlin, Jožko. 2003. *Finančnega načrta ne kuje samo finančnik*. Finance, 27. oktober, 17.
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Trgovinsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Pučko, Danijel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management prodaje-delovno gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, Boris. 2005. *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šenk-Ileršič, Ivanka. 2010. *Prodaja*. [Http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Implementum/IMPLETUM_76EKONOMIST_Prodaja_Senk.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Implementum/IMPLETUM_76EKONOMIST_Prodaja_Senk.pdf) (5. 12. 2014).
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi forum.
- Tracy, Bryan. 1997. *Vrhunske prodajne strategije*. Bled: Vernar consulting.
- Tracy, Bryan in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni tim*. Bled: Vernar consulting.

PRILOGE

Priloga 1 Organizacijske enote IE

Priloga 2 Organigram koncerna IE





* Družba Intereuropa Transport d.o.o., Koper je od 17.1.2012 v postopku likvidacije.