



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Asistent v mednarodnem poslovanju

**VLOGA KOMERCIALISTA V ODDELKU  
PRODAJE KAVČUKOVIH ZMESI**

Mentor: dr. Rok Mencej, univ. dipl. ekon.

Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Liljana Jurkič

Kranj, oktober 2014

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju dr. Roku Menceju za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvala gre tudi podjetju Savatech, d. o. o., še posebej vsem sodelavcem za korektno vodenje in prijazno pomoč v času izdelave diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je stala ob strani v času študija in me podpirala pri izdelavi diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študentka Liljana Jurkič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Roka Menceja, univ. dipl. ekon.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Diplomska naloga opisuje vlogo komercialista v prodaji kavčukovih zmesi. Podjetja morajo v današnjem času imeti dobro kvalificirane in sposobne komercialiste za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, še posebej v gumarski predelovalni industriji. V prvem delu diplomske naloge je opisana organizacijska struktura podjetja Savatech ter opredelitev postopkov prodaje kavčukovih zmesi. V nadaljevanju sledi opredelitev vloge komercialista, kompetence, naloge in aktivnosti komercialista za povečanje prodaje ter analiza trga.

V praktičnem delu naloge je izvedena anketa o zadovoljstvu sodelovanja med oddelkoma prodaje in tehnologije. Predstavljeni so rezultati ankete in analiza posameznih vprašanj.

Hipoteze diplomske naloge so osredotočene na komunikacijo, primarno vlogo komercialista in pretok informacij med zaposlenimi.

## **KLJUČNE BESEDE**

- komercialist
- kavčukove zmesi
- procesi
- analiza trga
- trženje

## **ABSTRACT**

The diploma thesis describes the role of a commercialist in rubber compounds sales department. As companies strive for achieving good business results, which is also the case in rubber processing industry, they employ well-qualified and competent commercialists. The goal of this diploma thesis is to describe the role of commercialist in the company Savatech, where I work almost for 13 years. In the first part, the diploma thesis deals with the organisational structure of the company Savatech and defines the procedures applied in the sale of rubber compounds. Further, on, it defines the role of commercialist, the competences, tasks and activities of a commercialist, which are all aimed at maximising the sales volume and analysing the market.

The practical part of the diploma thesis researches employee satisfaction with the cooperation between the sales and the R&D departments. The research is made by way of a satisfaction survey, the results of which are analysed.

The diploma thesis focuses on communication, the primary role of a commercialist and the flow of information between employees.

### **KEY WORDS**

- Commercialist
- Rubber compounds
- Processes
- Market analysis
- Marketing

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.3	METODOLOGIJA	2
<b>2</b>	<b>TEORETIČNE OSNOVE</b>	<b>2</b>
2.1	OPREDELITEV PRODAJE	2
2.2	KOMERCIALIST	3
2.3	VLOGA KOMERCIALISTA	4
2.4	NALOGE KOMERCIALISTA	6
2.5	KOMPETENCE KOMERCIALISTA	7
2.6	IZOBRAŽEVANJE KOMERCIALISTA	9
<b>3</b>	<b>RAZISKOVALNI DEL</b>	<b>11</b>
3.1	OPIS IN PREDSTAVITEV PODJETJA SAVATECH D.O.O.	11
3.2	PREDSTAVITEV PROGRAMA ELASTOMERI	12
3.3	OPIS VSEH PROCESOV	13
3.3.1	SUROVINE	13
3.3.2	PLANIRANJE	14
3.3.3	TEHNOLOŠKO-PROIZVODNI PROCES	15
3.3.4	DOBAVNI ROKI	17
3.3.5	TRANSPORT	17
<b>4</b>	<b>OPIS TRGA</b>	<b>18</b>
4.1	VRSTE INDUSTRIJ, KJER SE UPORABLJAJO KAVČUKOVE ZMESI	19
4.2	OBDELAVA TRGA	21
<b>5</b>	<b>ORGANIZACIJA PRODAJE</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>PRETOK INFORMACIJ MED PRODAJO IN TEHNOLOGIJO</b>	<b>35</b>
6.1	VPRAŠALNIK O SODELOVANJU MED ODDELKOMA PRODAJA IN TEHNOLOGIJA	35
6.2	ANALIZA IZVEDENE ANKETE	35
6.3	PRIPOROČILA	40
<b>7</b>	<b>SKLEP</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>42</b>
	<b>PRILOGI</b>	<b>44</b>

## KAZALO SLIK

Graf 1: Primerjava gibanja BDP na prebivalca.....	23
Graf 2: Struktura BDP .....	23
Graf 3: Avstrija – gibanje izvoza in uvoza blaga 2011–2016.....	25
Graf 4: Prikaz uvoza po kategorijah.....	26
Graf 5: Glavni konkurenti na področju telekomunikacije – grafični prikaz 2012.....	30
Graf 6: Pretok informacij med komercialo in tehnologijo .....	37
Graf 7: Odzivnost .....	38
Graf 8: Pretok informacij od tehnologov do komercialistov .....	38
Graf 9: Komunikacija s kupcem.....	39

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika veščin v programu Elastomeri .....	9
Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na dolžino usposabljanja prodajnega osebja .....	10
Tabela 3: Swot-analiza trženja kavčukovih zmesi v Savatechu .....	19
Tabela 4: Avstrijski izvoz 2013 .....	24
Tabela 5: Najpomembnejši sektorji in regionalna težišča avstrijskega gospodarstva .....	26
Tabela 6: Podatki o avstrijski avtomobilski industriji.....	26
Tabela 7: 5 največjih podjetij po neto prometu v mio. evrov (2012) .....	27
Tabela 8: Podatki avstrijske elektrotehniške in elektroindustrije.....	27
Tabela 9: 5 največjih podjetij avstrijske elektrotehniške in elektronske industrije po neto prometu v mio. EUR (2012) .....	27
Tabela 10: Porast realnega gradbenega volumna v letih .....	28
Tabela 11: 5 največjih podjetij gradbene industrije v Avstriji po neto prometu v mio. evrov (2012) .....	28
Tabela 12: Delež pomembnih področij za kavčukove zmes po vrednosti proizvodnje (2013).....	29
Tabela 13: 5 največjih podjetij kemijske industrije Avstrije po neto prometu v mio. € (2012).....	29
Tabela 14: Vodenje evidence o potencialnih kupcih .....	31
Tabela 15: Tabela odgovornosti v oddelku prodaje Elastomeri.....	34

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Primerjava gibanja BDP na prebivalca.....	23
Graf 2: Struktura BDP .....	23
Graf 3: Avstrija – gibanje izvoza in uvoza blaga 2011–2016.....	25
Graf 4: Prikaz uvoza po kategorijah.....	26
Graf 5: Glavni konkurenti na področju telekomunikacije – grafični prikaz 2012.....	30
Graf 6: Pretok informacij med komercialo in tehnologijo .....	37
Graf 7: Odzivnost .....	38
Graf 8: Pretok informacij od tehnologov do komercialistov .....	38
Graf 9: Komunikacija s kupcem.....	39

## KRATICE IN AKRONIMI

R&D:	research and development: raziskave in razvoj
B2B:	business to business: trgovanje med podjetji
PC:	poslovni center
EMŠO:	Enotna matična številka občana
PE:	Poslovna enota
SQL:	Standard query language: standardni povpraševalni jezik



# 1 UVOD

V podjetju Savatech, d. o. o. (v nadaljevanju Savatech) – program Elastomeri, kjer sem tudi zaposlena, sem si pridobila veliko znanja in delovnih izkušenj na področju prodaje kavčukovih zmesi. Zelo pomemben dejavnik v prodaji je komunikacija oz. pretok informacij med oddelkoma prodaje in razvoja. V diplomski nalogi je opisano dejansko stanje progama Elastomeri. Z analizo smo skušali pridobiti odgovor na vprašanje, ali je delovanje in sam proces komunikacije ter pretok informacij zadovoljiv ali je potrebno spremeniti kakšen pristop. Sama vloga komercialista je zelo pomembna za podjetje, saj je prvi kontakt s kupcem prav on. Dober komercialist je ena od konkurenčnih prednosti vsakega podjetja.

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Kavčukove zmesi so industrijski proizvod, ki se uporablja v nadaljnjih postopkih predelave. Kupci kavčukovih zmesi so lahko manjša podjetja ali veliki industrijski kupci. Prodaja kavčukovih zmesi na posameznem trgu je odvisna od številnih dejavnikov, ki obsegajo tehnične sposobnosti opreme, sposobnost razvoja zmesi, pa tudi sposobnost dobrega poznavanja trga, ki mu je proizvod namenjen. Ker gre za industrijski proizvod, kjer je za okoli 80 % povpraševanj potreben razvoj novih zmesi, je s tem potrebno opredeliti vlogo komercialista ter njegove naloge in kompetence tako v postopku pridobivanja kot vzdrževanja novih kupcev. Predvsem se zdi pomembno, da mora biti izmenjava informacij med sodelavci korektna in tudi strokovna, kajti velikokrat se zgodi, da ravno napačne informacije lahko pripeljejo do dodatnega dela, slabe volje in na koncu tudi morebitne izgube posla.

V času globalne konkurenčnosti menedžment organizacij neumorno išče možnosti, s katerimi bi dosegel konkurenčne prednosti. Organizacije vidijo rešitev v lastnem kadrovskem posodabljanju, ki temelji na povečanju zahtev po znanju, iniciativnosti in odgovornosti pri zaposlenih. Ti se odlikujejo z vsestranskostjo oz. prilagodljivostjo timskemu načinu razmišljanja in dela (Vukovič, Miglič, 2006, str. 13).

## 1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri pisanju diplomske naloge smo postavili naslednje predpostavke.

- Predpostavljamo, da je odnos med oddelki dober.
- Predpostavljamo, da komercialisti potrebujejo dodatna strokovna izobraževanja na področju kavčukovih zmesi.
- Predpostavljamo, da je prisotnost tehnologa na službenih poteh potrebna že zaradi povpraševanja po zahtevnejših izdelkih.

Omejitve, s katerimi se bomo pri izdelavi diplomske naloge srečevali, so:

- težko dostopna literatura (domača in tuja);

- razsežnost zadovoljstva zaposlenih v podjetju, zato se bomo omejili samo na anketo zadovoljstva med oddelkom prodaje in oddelkom razvoja.

### 1.3 METODOLOGIJA

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela, uporabljali bomo tujo in domačo literaturo ter znanja, pridobljena med študijem na B&B v Kranju. Prav tako bomo uporabili svoje znanje in dosedanje izkušnje, pridobljene v podjetju Savatech.

Uporabili bomo kvantitativno metodo raziskovanja, to je metodo anketiranja, ter delo z dokumentacijo. Anketa bo temeljila na izpraševanju udeležencev, vključenih v proces razvoja kavčukovih proizvodov. Vzorec vseh anketiranih predstavljajo zaposleni v razvojnem in prodajnem oddelku podjetja Savatech. Čas izvajanja ankete pa se bo nanašal na preteklo leto, za kar se bodo uporabili sekundarni podatki.

## 2 TEORETIČNE OSNOVE

### 2.1 OPREDELITEV PRODAJE

Prodaja je aktivnost, ki kontinuirano ustvarja kontakte z okoljem in jih s svojim poslovanjem tudi vzdržuje (Gabrijan, Snoj, 1996). Osnovni namen prodaje je usmerjen predvsem k izvajanju nalog, ki bodo zadovoljile potrebe porabnikov.

Prodaja je faza poslovnega procesa, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupca za proizvode oz. storitve podjetja ob primerni ceni, ob ustreznem 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 pa v obliko denarnih sredstev (Pučko, 2001, str. 112–113).

Vsaka družbena enota menjava izdelke na svojem nabavnem in prodajnem področju. S svojimi partnerji zamenjuje različne izdelke za različne protivrednosti. Iz povedanega je razvidno, da je mogoče tržiti katerekoli učinke dela (izdelke) v zameno za kakršnekoli protivrednosti (Gabrijan, Snoj, 1994, str. 12–13).

Snoj (1998) trdi, da strokovna prodaja zahteva sofisticirano poznavanje odjemalcev, značilnosti in posebnosti izdelkov in dejavnosti konkurenčnih organizacij ter lastne organizacije. Zahteva entuziazem, vztrajnost in diskretnost. Morda je dober opis današnjega odličnega prodajalca naslednji: prodajalec je oseba, ki rešuje probleme odjemalcev. Je menedžer odnosov z odjemalci (Snoj, 1998, str. 7).

Če imata tako prodajalec kot kupec občutek, da sta v menjavi pridobila več, kot pa sta vanjo vložila, imamo opravka s tako imenovanim stanjem »win-win«. Doseganje tega stanja ovirajo različni dejavniki, zaradi katerih udeleženci v menjavi to, kar so dobili, ne ocenjujejo kot vrednostno enako tistemu, kar so dali. Med te dejavnike sodijo: prisotnost konkurenčnih izdelkov, oblikovanje ravni pričakovanj na različnih ravneh zahtevnosti, vpliv družine, referenčnih vodij, negotovost o dobrih namerah drugega udeleženca, zahteve predpostavljenih ipd. (Snoj, 1998, str. 10).

Najpomembnejše naloge prodaje so (Bratko, Previšič, 2001, str. 312):

- sodelovanje v programiranju poslovne in razvojne strategije podjetja za marketing in prodajo;
- organiziranje prodaje (zunanja in notranja);
- razvoj poslovnih odnosov na tržišču, predvsem v odnosu s potrošniki;
- spremljanje in proučevanje stroškov prodajnega poslovanja;
- izvrševanje aktivnega in kontinuiranega raziskovanja prodajnega tržišča;
- razvoj tržnega informacijskega sistema za področje prodaje;
- napredovanje prodaje;
- spodbujanje in uvajanje novih in sodobnih načinov in metod prodaje.

Predvsem je pomembno, da se navedene naloge v prodaji tudi izvajajo in redno preverjajo s strani nadrejenih.

*»Prodaja je preprosto sposobnost, da pri nekom ugotovite, kje ima probleme in mu nato pomagate priti do rešitve zanje.«* (Robert Rolih, delavnica Piramida Uspešne Prodaje)

## 2.2 KOMERCIALIST

Danes je veliko podjetij, ki iščejo dobro usposobljen prodajni kader. Uporabljajo storitve raznih agencij za zaposlovanje, oglasov in podobna orodja. Dostikrat se zgodi, da osebe, ki se odločijo za tako delovno mesto, spoznajo, da dejansko ali nimajo zadosti izkušenj ali pa se ne vidijo kot dobri prodajalci, kar pa lahko pripelje tudi do nezadovoljstva kot tudi nedoseganja zastavljenih ciljev. Prav zaradi tega velikokrat delodajalci že na razgovorih preverjajo kompetence, izkušnje ter znanja na raznih področjih.

Komercialist nikoli ne sme, niti na terenu niti doma, pozabiti, da predstavlja podjetje, za katero dela, da soustvarja vtis o njem, njegovih petdesetih, sto petdesetih ali deset tisoč delavcih (Osredečki, 1990, str. 137–139).

Delovna mesta komercialistov imajo lahko v različnih organizacijah tudi različne nazive, kot so npr. prodajni agenti, prodajni zastopniki ... Na trgu predstavljajo oz. zastopajo podjetje – lahko tudi več podjetij – in prodajajo različne končne izdelke. Večinoma se ukvarjajo s posli B2B.

Če se komercialisti srečujejo z zelo zahtevnimi izdelki, pri katerih so potrebna strokovna in specialna znanja, jim lahko pomagajo oz. z njimi sodelujejo tudi tehnologi ali razvojni oddelek.

Komercialist v pisarni oz. stacionarni komercialisti opravljajo delo na lokaciji podjetja, kjer so zaposleni. Opravljajo bolj administrativna dela – od spremljanja naročil, reševanja problematike z dobavami, rešujejo reklamacije strank, spremljajo realizacijo in izvajajo naloge, podane s strani vodje.

Terenski komercialisti so večino delovnega časa na terenu, obiskujejo kupce in stopajo v neposredni osebni stik z novimi stalnimi kupci. Strankam predlagajo najboljše rešitve za njihove potrebe, po potrebi nosijo vzorce, kataloge, cenike.

Terenski komercialist porabi veliko časa za pripravo in načrtovanje službenih poti, kar pomeni, da mu za administrativna dela zmanjka časa in mora to opraviti izven rednega delovnika. Poleg izčrpanosti so izpostavljeni tudi pritiskom in stresu, saj sta njihov zaslužek in varnost zaposlitve včasih odvisna od prodajne realizacije.

Danes večinoma zaposlitvene organizacije iščejo komercialiste z višjo izobrazbo, dodatnim tehničnim znanjem, poznavanjem blaga, znanjem tujih jezikov in osebnostnimi lastnostmi, ki so potrebne za uspešno prodajo.

Dober komercialist je oseba, ki to delo opravlja z veseljem in je vedno pripravljen na nove izzive ter predvsem ne podleže zavrnitvam, ampak vztrajno išče nove priložnosti za doseganje postavljenih ciljev.

## 2.3 VLOGA KOMERCIALISTA

Vloga komercialista je predvsem vzpostavljanje stikov s strankami in zaključek prodajnih poslov.

V nadaljevanju so opisane pomembne vloge komercialista.

- **Pridobivanje novih kupcev pomeni**, da se učinkovito pridobivanje kupcev začne s preučevanjem prodajnih potencialov in nakupnih navad kupcev. Uspešno strategijo na področju pridobivanja kupcev lahko razvijemo tako, da povežemo potrebe kupcev, trenutke potrebe in sprožilce nakupa. Poznamo tri korake strokovnega pridobivanja novih kupcev, in sicer:
  - *Določitev prodajnih ciljev*, ki vključuje kakovost in število kupcev, prvo in naslednja naročila ter sogovornike in multipraktorje;
  - *Analiza prodajnih poti*, ki vključuje analizo panoge in skupine kupcev, analizo regionalne možnosti ter analizo potreb kupcev ter njihovo nakupovalno vedenje;
  - *Preverjanje orodij za pridobivanje*, ki vključuje predvsem primerjalne metode pridobivanja novih kupcev, analizo stroškov ter administrativne pogoje.

Strategija pridobivanja novih kupcev je kot popotovanje – ima začetek, veliko etap, razgledišč in cilj (Detroy, 2001, str. 26).

Slika 1 prikazuje metode, ki jih komercialist lahko uporablja za pridobivanje novih kupcev.



Slika 1: Metode generiranja novih kupcev  
(Vir: placester.com)

- **Ohranjanje obstoječih kupcev** zahteva od komercialista posebno vlogo v prodaji, saj mora kupca predvsem dobro poznati, kar zahteva čas in trud, predvsem pa mora imeti dobro urejeno zbirko informacij o kupcih. Te informacije pridobi na različne načine, kot so razne raziskave o kupčevih preferencah, z vprašalniki, osebnimi stiki in zgodovino nakupov. Pri ohranjanju odnosov igra veliko vlogo tudi izpolnjevanje obljub in sposobnost uživanja komercialista v kupčev položaj. Ohranjanje odnosov kupcev vključuje tudi spremljanje, kar pomeni redne obiske, dobro oporo pri uporabi izdelkov, skupno iskanje za kupca prikladnejših rešitev, obveščanje kupca o novostih, vabila na predstavitve in posvetovanja – pa tudi drobne osebne pozornosti, kot je čestitka ob rojstnem dnevu, pomoč v osebnih težavah – skratka naklonjeno ravnanje.
- **Prodaja** ni nekaj, kar narediš nekomu, ampak je nekaj, kar narediš za nekoga in z nekom. Pred začetkom prodajne aktivnosti je treba najprej razviti zaupanje in osebni odnos s kupcem. Razumevanje ljudi in njihovih želja ter potreb je posebna sposobnost komercialista v prodaji. Poštenost in visoka etika sta temelja za dolgoročni prodajni uspeh. Prodajne tehnike dajejo smernice in načela načinom prodaje. Ravnanje in vrednote komercialista imajo za prodajni uspeh večji vpliv kot prodajne tehnike in strategije. Prodajni pritiski naj ne bi bili uporabljeni s strani komercialista. Delujejo v primerih, ko kupec že oddaja nakupne signale. Pogajanje ne sme biti manipulacija, ampak strategija reševanja problemov vseh, ki si problem želijo rešiti. Prav tako zaključek prodaje ni le uspeh komercialista, temveč tudi

kupca. Zadovoljen kupec je tako za komercialista kot za podjetje velikega pomena, saj na ta način rastejo vrednosti in uspeh samega podjetja in komercialista.

- **Reševanje problematike kupcev** je prav tako pomembna vloga za komercialista. Vsak odnos, tudi odnos s kupci, je na preizkušnji takrat, ko se pojavijo težave. Reševanje kupčevih problemov, pritožb in reklamacij je odlična priložnost, da komercialist dokaže, da je zaupanja vreden in da se nanj lahko dolgoročno veže in zanese.
- **Zaključevanje prodajnih postopkov** je zelo specifična umetnost v procesu prodaje, ki zahteva od komercialista pogajalske sposobnosti, sestavljene iz osebnostnih lastnosti komercialista pogajalca, njegovih izkušenj, pa tudi taktičnih podlag pogajanj. Pri zaključevanju prodajnih postopkov imajo glavno vlogo komunikacija, pravilne informacije in opazovanje potencialnega kupca (nasprotnega pogajalca).

Pomembno vlogo pa ima komercialist tudi v pisarni. Timsko delo, sodelovanje in motivacija vseh zaposlenih v prodaji »odigrajo« svoje vloge, pomembne za skupni razvoj.

## 2.4 NALOGE KOMERCIALISTA

Veselje do dela v prodaji, usmerjenost k zaslužku in stikom z ljudmi je običajno tisto, kar motivira komercialiste, da dosegajo zastavljene cilje. Pri tem pa morajo opravljati naloge skladno s kolektivno pogodbo.

Glavna naloga komercialista poznavanje prodajnega procesa, izvajanje prodaje na pravi način, sklepanje pogodb in pridobivanje plačila. Ob zaključku prodajnega procesa morata biti zadovoljni obe strani – tako kupec kot komercialist.

### Glavne naloge komercialistov v prodaji so:

- **preučitev in raziskava prodajnega trga.** Pri tem gre tako za zbiranje, obdelavo in predstavitev podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih kot tudi informacij o konkurentih na trgu;
- **planiranje prodaje na osnovi ugotovitev o raziskavi trga.** Izvaja se letno planiranje prodaje, kjer na osnovi analiziranja raziskave trga komercialist oceni, koliko bo prodal, na katere trge bo bolj osredotočen ter ali bo plan prodaje preteklega leta povečal ali ostal na istem planu prodaje;
- **oblikovanje prodajnega asortimenta.** Asortiment se določi na podlagi povpraševanj kupcev in na osnovi zahtev na trgu;
- **oblikovanje prodajnih cen.** Komercialist upošteva *tri metode določanja prodajnih cen*:
  - *glede na stroške* – pri tej metodi stroškom na enoto poslovnega učinka doda pribitek, ki predstavlja dobiček;
  - *glede na povpraševanje* – pri tej metodi upošteva pri oblikovanju prodajnih cen elastičnost povpraševanja;

- *glede na konkurenco* – komercialisti se »bojujejo« na trgu, da bi čim več prodali in zato poskušajo oblikovati nižjo prodajno ceno od konkurence, če je to dopustno (pokriti morajo biti vsi stroški poslovnega učinka, le pribitek je lahko nižji);
- **odločitev glede načinov, metod prodaje.** Pri tej nalogi komercialisti samostojno izberejo metodo prodaje, način, da bodo dosegli zastavljene cilje;
- **sklepanje pogodb** je pomembna naloga komercialista, saj zahteva veliko znanja o spodbudah in vplivih, o vodenju ljudi, o komuniciranju ter dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin;
- **reševanje reklamacij.** Za komercialista je to stresna in zelo zahtevna naloga, kajti reklamacije običajno spremljajo težave, zato mora komercialist od stranke pridobiti vse podatke (po možnosti tudi vzorce) o vrsti reklamacije in možnih rešitvah. Učinkovito reševanje reklamacij pomembno prispeva k zvestobi kupcev in kakovosti podjetja;
- **vodenje evidenc o prodaji.** Delo komercialista obsega tudi pisanje poročil o doseženi prodaji, o vodenju projektov ter aktivnostih, ki jih izvaja, poročila o službenih poteh, pa tudi druga poročila po navodilih nadrejenega.

Poleg navedenih nalog je komercialist zadolžen tudi za negovanje dobrih odnosov in vzdrževanje stalnih stikov z obstoječimi strankami.

*Izvajanje vseh nalog mora biti skladno z zakonskimi predpisi, internimi predpisi, postopki in cilji podjetja.*

## 2.5 KOMPETENCE KOMERCIALISTA

Kompetence so sposobnosti za uporabo znanja in drugih značilnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito izvedbo dela za izvršitev določene naloge v poslovnem procesu.

Kompetence so tudi zbir spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, pa tudi socialnih vlog in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije.

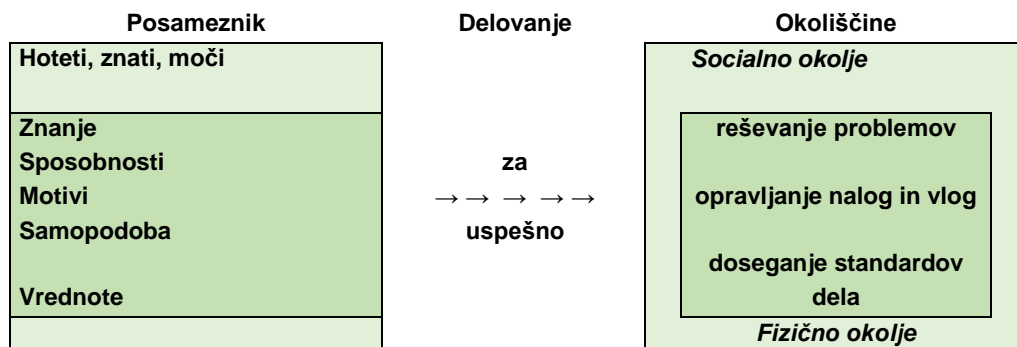
**Perrenoud** (1997, v Svetlik idr., 2005, str. 7) obravnava kompetence kot zmožnost posameznika za aktiviranje, uporabo in povezavo pridobljenega znanja v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

Po **Boyatzisu** (1982, v Svetlik idr., 2005, str. 14) so kompetence mešanica motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. splet različnih vrst znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji za učinkovito in/ali superiorno delovanje.

**Kohonot** (2005, str. 32–34) pa opisuje kompetenco kot celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, samopodobe, vrednot in motivacije posameznika, s katerimi lahko posameznik v določenih situacijah uspešno rešuje naloge in probleme. Pravi, da

kompetenca ni samo posebno znanje, temveč je več kot to. Ko to celoto posameznika postavimo v socialno in fizično okolje, v katerem opravlja določeno nalogo, govorimo o kompetentnosti.

Prikaz pojma kompetentnost Kohont prikazuje na sliki št. 2.



*Slika 2: Kompetentnost*  
(Vir: Kohont, 2005, str. 34)

Kompetence posameznika se spoznajo šele pri njegovem vsakdanjem delovanju v različnih življenjskih okoliščinah. Pri tem se ljudje med seboj razlikujejo. Vsakdo se v različnih situacijah obnaša drugače, deluje drugače, ima drugačne poglede, skratka je drugačen. Velikokrat se postavljajo vprašanja, kaj zna oseba, kako se odziva na določene situacije, na kakšen način rešuje konflikte s strankami, kako komunicira s sodelavci, zato vsako podjetje določi seznam kompetenc, ki jih zahteva dejavnost, način dela in oblika organiziranosti določenega podjetja. Nato imajo vsi opisi del in nalog enake kompetence. Vsako delovno mesto pa ima seveda različno stopnjo kompetenc.

Tudi v podjetju Savatech, natančneje v prodaji Elastomeri, imamo izdelane kompetenčne profile za vsakega posameznega zaposlenega. Izdelava kompetenčnih profilov se začne z analizo ter nadaljuje z merjenjem kompetenc, ki se opravi s pomočjo ocenjevanja kompetenc v skladu z zahtevami in izhajajo iz opisa delovnih mest, normativnih določil, standardov kakovosti in podobno.

Veščine in spretnosti spadajo prav tako med sestavine kompetenc in jih razvijamo na zelo različnih področjih (govor, komunikacija, pisno in ustno izražanje, logično sklepanje, koncentracija, organizacija itd.). Poznavanje veščin in spretnosti nam omogoča presojo, kateri poklic in delovne naloge lahko dobro opravljamo.

Ugotavljanje sposobnosti, prepoznavanje veščin in spretnosti je usmerjeno v raziskovanje lastnih potencialov. Podrobneje to predstavljamo v tabeli 1.



Ocene:		Enota:																					
[1]- osnovno znanje (pomočnik) [2]- samostojen [3]- poučuje [4]- razvija		ELASTOMERI - Prodaja 12.4.2013																					
Planiranje: [sedanja ocena][planirana ocena] Primer: 1p3																							
Savatech VEŠČINE	Skupaj točk	Moč treh (veščin)	Točke z uresjlo	PLANIRANE TOČKE	Zmožnost za delo	Veščine	Obdelava tržišča	Obdelava kupcev	Definiranje razvojnih nalog	Obdelava naročila	Dokumenti prodaje	Dokumenti pri izvozu	Spremljanje prepisov	Razvoj sistema SAP - PM	Reševanje reklamacij	Kontrola terjatev in izterjava	Ceniki kupcev	Svetovanje kupcem	Gumarske tehnologije	Kontrola zalog na skladišču I60	Priprava rezultatov - Daisy	Standardizacija ISO	Ostala administracijska opravila
	Minimalno št. delavcev							1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Optimalno št. delavcev							3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3
Perioda - pogostost																							
Utežena vrednost							4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	1
Utež							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Moč treh (delavcev)							4	6	2	6	5	4	2	1	6	6	5	3	3	2	6	3	3
Skupaj točk	193	67	140	31			10	14	9	16	14	13	8	7	13	15	13	10	11	8	13	10	9
Komercialist 1	37	13	24	5			3p4	3	3p4	2	1	1	2	2	2p3	2p3	3	3	3p4	1	3	2	1
Komercialist 2	36	14	31	4			1p2	2	1p2	3	3	3	2p3	1p2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Komercialist 3	33	10	27	5			2p3	3	1p2	3	3	3	1	1p2	2	3	3	1p2	1p2	1	2	1	2
Komercialist 4	27	9	24	2				2	1	3	3	2p3	1	1	2	2	1	1	1p2	2	2	1	2
Prodajni referent 1	29	9	19	7			2p3	2p3	1p2	3	2p3	3	1p2	1p2	2	3	2	1	1p2	1	2	1	1
Prodajni referent 2	31	12	15	8			2p3	2p3	2p3	2	2	1	1p2	1	2p3	2p3	2	2p3	3p4	1	2	3	1

Tabela 1: Matrika veščin v programu Elastomeri

(Vir: interna dokumentacija Savatecha)

Tako dobljeni kompetenčni profili so uporabni za načrtovanje potreb po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, za optimalno oblikovanje skupin, za definiranje nadpovprečno uspešnih posameznikov in skupin, ne nazadnje pa so uporabni tudi v okviru sistema ocenjevanja zaposlenih, napredovanja, nagrajevanja in podobno. (Mihalčič, 2006, str. 204).

## 2.6 IZOBRAŽEVANJE KOMERCIALISTA

Izobraževanje je dejavnost za povečanje znanja, tako kognitivnega kot konativnega, ter obvladovanje veščin. Je proces, ki predstavlja permanenten razvoj vsakega posameznika v različnih obdobjih njegovega ustvarjanja. Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljalnih, strukturiranih in bolj ali manj organiziranih situacij, znotraj katerih se posameznik uči.

Franci Strmčnik (2010) navaja: »Izobraževanje je zavestna in sistematična racionalna in vrednotna interakcija oz. polimorfna komunikacija med spoznavajočim subjektom in objektom spoznanja. V tej komunikaciji človek, ki angažira vse svoje psihofizične moči, internalizira (ponotranji) dogajanja v objektivni ali subjektivni stvarnosti. Tedaj izobraževanje ne pomeni le informiranje, marveč zlasti formativno razvijanje kognitivnih, emocionalnih in psihomotoričnih moči, torej procesno spreminjanje celotne osebnosti.«

Podjetja, ki želijo uspešno delovati in slediti novostim na trgu, morajo komercialiste (v nadaljevanju prodajno osebje) za delo s strankami neprestano izobraževati, saj stranke od njih pričakujejo visoko strokovnost in profesionalen nastop. Programi izobraževanja so različno dolgi in intenzivni, odvisno od izdelka in trga, delovnih nalog in njihove dojemljivosti (tabela 2) (Blythe, 2000, str. 219).

Dejavniki, ki zahtevajo daljše usposabljanje	Dejavniki, ki zahtevajo krajše usposabljanje
kompleksni tehnični izdelki	enostavni izdelki
medorganizacijski trgi s profesionalnimi kupci	trg široke potrošnje
visoka vrednost nakupa v očeh potrošnika	nizka vrednost nakupa v očeh potrošnika
visoki stroški usposabljanja	nizki stroški usposabljanja
novinci brez izkušenj	novinci z izkušnjami iz iste panoge

*Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na dolžino usposabljanja prodajnega osebja  
(Vir: Blythe, 2000, str. 219)*

Poznamo več vrst izobraževanj:

- **notranje**, pri katerem sodelujejo prodajni predstavniki – komercialisti v podjetju (npr. izobraževanje na temo »Povečanje prodaje«);
- **zunanje**, katerega udeleženci so prodajni predstavniki – komercialisti različnih podjetij (npr. seminar »Pogajanja«);
- **skupinsko**, pri katerem se izobražuje prodajno osebje podjetja kot oddelek ali delovna skupina (npr. usposabljanje na temo »Način komuniciranja med zaposlenimi«);
- **izobraževanje posameznih skupin**, ki se ga udeležijo predstavniki oddelkov (npr. tečaj »Vodenja za vodje oddelkov«) (Warhanek, 1997, str. 59–63).

Izobraževanja vodijo zunanji predavatelji iz raznih izobraževalnih agencij. Notranja izobraževanja lahko vodijo zaposleni v podjetju (izkušeni kadri ali prodajno osebje, ki se ukvarja izključno z izobraževanjem prodajnih predstavnikov), prodajno osebje pa se usposablja tudi na terenu, kjer pridobljeno teoretično znanje uporabi v praksi in si s tem nabira delovne izkušnje.

Izobraževanja prodajnega osebja zagotavljajo sistematičen prenos naučenega v prakso in vsakdanje delovanje.

## 3 RAZISKOVALNI DEL

### 3.1 OPIS IN PREDSTAVITEV PODJETJA SAVATECH D.O.O.

Savatech, d. o. o., je podjetje, ki proizvaja in trži gumeno-tehnične izdelke in pnevmatike. Sedež podjetja je v Kranju. Savatech od svoje ustanovitve v letu 2002, ko se je gumarstvo v okviru Save organiziralo na novo, uspešno nadaljuje tradicijo proizvodnje gumeno-tehničnih izdelkov in pnevmatik.

K čedalje uspešnejšemu poslovanju so poleg desetletij izkušenj v gumarstvu in več kot petdesetletnega kaljenja na zahtevnih tujih trgih zagotovo pripomogli tudi lastni razvoj in inovativna kultura podjetja s prav takšno tradicijo ter najpomembneje, njegovi zaposleni. Podjetje, ki se ponaša z jasno vizijo in načrti za prihodnost, zaposluje 737 delavcev (število zaposlenih na dan 31. 12. 2013).

Gumeno-tehnične izdelke in pnevmatike podjetja Savatech, ki se prodajajo pod blagovno znamko Sava, poznajo ljudje širom po svetu, izvažamo jih v več kot osemdeset držav. Delež izvoza presega osemdeset odstotkov. V skrbi za kakovost svojih izdelkov si je podjetje pridobilo vrsto mednarodnih certifikatov. Podjetje Savatech si tudi v prihodnje zamišljamo kot uspešno, rastoče, donosno in okolju prijazno podjetje, ki ga sestavlja več poslovnih enot, kar bo predstavljeno v naslednjem poglavju.

Savatech vodi dvočlansko poslovodstvo, poleg tega pa ima vsak profitni center direktorja, ki je neposredno odgovoren za operativno poslovanje in poslovni izid posameznega profitnega centra. Profitni centri znotraj Savatecha so v finančno-računovodskem smislu samostojne družbe, v formalnem smislu pa so del krovne družbe Savatech.

Družba Savatech je organizacijsko sestavljena iz profitnih centrov (Transportni trakovi, Profili, Elastomeri, EKO, Moto, Sava GTI, in Print – vsi navedeni so samostojni programi), stroškovnega centra (Mešalnica) in poslovnih servisov – podpornih služb (Finančna služba, Služba za kakovost, Plant inženiring, Logistika, Nabava in Kadrovska služba).

Vsak profitni center je razdeljen na tri osnovna področja, in sicer na razvojno, prodajno in tehnično-proizvodno področje.

Za vse profitne centre (PC) je značilno, da uporabljajo in koristijo usluge Poslovnih servisov – skupnih služb, saj je najbolj učinkovito in racionalno, da so skupne službe, kot so npr. Nabava, Logistika, Kadrovska služba, Finančno-računovodska služba ipd. centralizirane za celotno družbo Savatech d.o.o. in ne bi bilo smiselno, da bi vsak PC imel individualne skupne službe.



Slika 3: Organizacijska shema podjetja Savatech d.o.o.  
(Vir: Interna dokumentacija Savatecha)

### 3.2 PREDSTAVITEV PROGRAMA ELASTOMERI

Program Elastomeri nadaljuje več kot 85-letno tradicijo Save na področju proizvodnje elastomernih zmesi in njihove predelave ter razvoja. Združuje proizvodno dejavnost v okviru Mešalnice zmesi in razvojno dejavnost v Razvojnem inštitutu.

Laboratorijska dejavnost se izvaja v Centralnem laboratoriju, ki je del Razvojnega inštituta. V sklopu tega deluje tudi center INDOK s strokovno knjižnico.

Zmesi mešamo na osnovi naravnega kavčuka in sintetičnih kavčukov: EPDM, SBR, BR, NBR, CR, CSM, CIIR, HNBR itd.

#### Zmesi dobavljamo v naslednjih oblikah:

- brezkončne plošče zložene na europaletah po sistemu wig-wag z možnostjo razreza na trakove različnih širin (min. 50 mm);
- v rolo zvite kalandrirane plošče;
- formatne plošče različnih dimenzij.

#### Kupcem nudimo:

- razvoj in izdelavo kavčukovih zmesi na osnovi zahtevanih lastnosti, kupčeve recepture ali vzorčnega izdelka;
- visoko kakovost zmesi, izdelanih s sodobno tehnološko opremo;
- prilagoditev zmesi za določen namen;
- tehnološko podporo;
- merjenje fizikalnih lastnosti ter izvajanje kemijskih analiz kavčukov, zmesi in drugih materialov v laboratoriju, ki je certificiran po standardu ISO/IEC 17025.

Kontrolo zmesi izvaja laboratorij, kjer preizkušajo vulkanizacijske lastnosti vsakega paketa zmesi. Za vsako serijo zmesi se kontrolirajo tudi fizikalne lastnosti zmesi. Poleg teh osnovnih testiranj se na zahteve kupca testira tudi ostale fizikalno-kemijske

lastnosti vulkanizata (trajna natezna in tlačna deformacija, obraba, obstojnost na zunanje vplive in ostale kemijske lastnosti).

Savatech – program Elastomeri ima na področju zagotavljanja kakovosti in varovanja okolja sledeče certifikate:

- ISO 9001/2000;
- ISO 14001 : 1996;
- OHSAS 18001 : 1999;
- TS 16949 : 2009;
- SIST EN ISO/IEC 17025 : 2005.

Mešalnica je tudi član IMDS (International material data system).

### **3.3 OPIS VSEH PROCESOV**

#### **3.3.1 SUROVINE**

V nadaljevanju so navedene glavne skupine vhodnih materialov, ki nastopajo v procesu proizvodnje kavčukovih zmesi. Glede na delovanje jih delimo v naslednje skupine.

##### **Kavčuki (naravni, sintetični)**

Razlikujejo se po kemijski sestavi in strukturi, zaradi česar zagotavljajo različne aplikativne lastnosti: odpornost proti vremenskim vplivom, toplotnemu staranju, kemikalijam, oljem, topilom in drugim vplivom, ki so jim izpostavljeni med uporabo.

Med najbolj uporabljenimi so: naravni kavčuk (NR), sintetični poliizopren (IR), stiren-butadienski kavčuk (SBR), butilni kavčuk (IIR), butadienski kavčuk (BR), etilen-propilen in etilen-propilendienski kavčuk (EPM, EPDM), polikloroprenski (CR), nitrilni kavčuk (NBR), silikon (MQ), akrilatni kavčuk (ACM) itd.

##### **Vulkanizacijska sredstva**

Namen vulkanizacijskih sredstev je doseganje premreženja elastomernih molekul. Kot vulkanizacijsko sredstvo se večinoma uporablja žveplo. Uporabljajo se tudi organski peroksidi, kovinski oksidi in drugi.

##### **Pospeševala**

Pospeševala so namenjena pospeševanju vulkanizacijske reakcije glede na zahteve in tudi vplivajo na končne lastnosti.

So kemijske spojine, ki reakcijo vulkanizacije glede na svoje delovanje bolj ali manj pospešijo. Z njihovo uporabo lahko količino žvepla zmanjšamo in skrajšamo čase vulkanizacije. Vplivajo tudi na lastnosti vulkanizatov.

### **Aktivatorji**

Aktivirajo in pospešijo delovanje pospeševal in povečajo njihovo učinkovitost. Najpogosteje se uporablja kombinacija cinkovega oksida in stearinske kisline.

V to skupino lahko vključimo tudi zavirala vulkanizacije.

### **Ohranjevala**

Namen ohranjeval je zaščita gumenih izdelkov pred zunanjimi vplivi, kot so kisik, ozon, toplota, mehansko utrujanje. Upočasnijo propadanje gumenih izdelkov in jim podaljšajo življenjsko dobo.

### **Mehčala**

Mehčala spadajo med količinsko večje dodatke zmesem, ki omogočajo izboljšanje tako procesnih kot predelovalnih lastnosti.

Večinoma gre za mineralna olja, sintetična mehčala, smole itd.

### **Polnila**

Z uporabo polnil dosegamo izboljšanje lastnosti zmesi in vulkanizatorjev, izboljšanje predelovalnih lastnosti in znižanje cene zmesi. Lahko jih delimo na organska (saje) in anorganska (silikatna) polnila.

Za črne zmesi so najpogostejše polnilo saje.

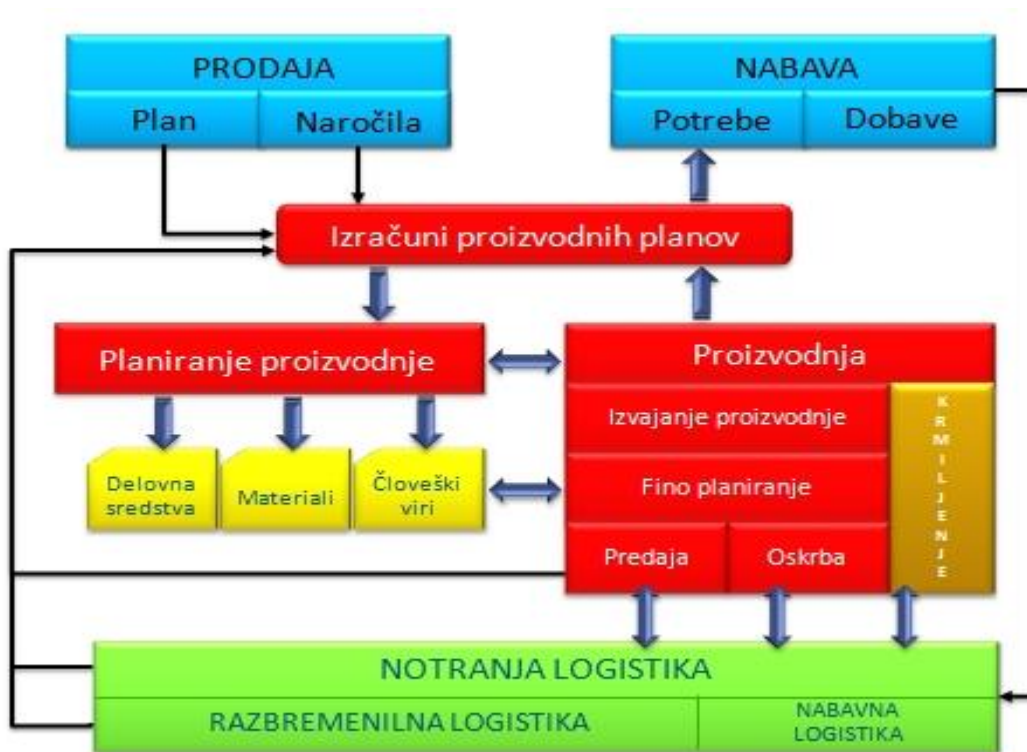
Svetla polnila imajo različen ojačevalni efekt in s tem vpliv na izboljšanje lastnosti zmesi, uporabljamo pa jih tudi za pocenitev zmesi ali za doseganje posebnih lastnosti zmesi.

Nabava surovin poteka v skladu s planom porabe. Skladiščenje surovin mora biti organizirano v pokritem in suhem prostoru, brez izpostavljenosti zunanjim vplivom. Za nekatere surovine veljajo omejitve glede roka uporabnosti, zato se poraba surovin izvaja po sistemu FIFO.

## **3.3.2 PLANIRANJE**

Planiranje v proizvodnih podjetjih povezuje posamezne poslovne procese (prodajo, nabavo, proizvodnjo) v funkcijsko celoto. Čeprav se vsi v podjetju zavedamo pomembnosti dobrega planiranja, velikokrat ugotavljamo, da je prav planiranje dostikrat šibka točka v podjetju.

Savatech spada med proizvodna podjetja, kjer se na osnovi krovnih planov izvedejo proizvodni plani, izračuni in pregled zalog materialov, ki pa so osnova za plan nabave. Na osnovi teh podatkov se izvede planiranje proizvodnih kapacitet in plan potrebnih človeških virov.



Slika 4: Proces planiranja  
(Vir: Interna dokumentacija Savatecha)

### 3.3.3 TEHNOLOŠKO-PROIZVODNI PROCES

Glavni proizvodni plan kot sistem planiranja proizvodnje je namenjen zasedenosti proizvodnih kapacitet in obenem razpoložljivosti surovin za proizvodnjo.

Glavni plan proizvodnje določa, katera proizvodna sredstva in viri so potrebni, hkrati pa podaja informacije o obremenitvi razpoložljivih sredstev (Plossl, 1985, str. 176).

Proizvodnja v mešalnici se planira za obdobje enega tedna. Planska služba vsak torek dobi naročila iz oddelka prodaje za naslednji teden. Vsak dan se glede na zahtevane roke izdelave in vnaprejšnji okvirni plan naredi plan proizvodnje za naslednji dan.

Proizvodnja kavčukovih zmesi poteka na treh proizvodnih linijah, ki se med seboj namensko ločene:

- L1 – svetle kavčukove zmesi,
- L2 – črne kavčukove zmesi,
- L3 – domešavanje črnih kavčukovih zmesi.

Skozi celotni proizvodni proces spremljamo in nadzorujemo kemične in fizikalne lastnosti posameznih surovin in polizdelkov.

V nadaljevanju je opisan splošni tehnološki proces izdelave kavčukovih zmesi.

### Priprava surovin

Priprava surovin je prva tehnološka operacija in je namenjena pripravi za tehtanje posameznih surovin po delovnem nalogu. Surovine se v pripravljalnici pripravljajo, ustrezno označijo in transportirajo do mešalnih linij.

### Izdelava zmesi

Izdelava kavčukovih zmesi poteka na mešalnikih, ki so večinoma sestavljeni iz naslednjih sklopov.

- **Tehtalni transporter**

Na tehtalnem transporterju se izvaja tehtanje vseh pripravljenih surovin. Tehtanje poteka skladno s tehtalnim programom.

- **Mešalnik**

Mešalnik je osnovni procesni del mešalne linije, v katerem poteka mešanje vseh natehtanih surovin. Mešanje poteka skladno z mešalnim programom, ki opredeljuje osnovne parametre mešanja.

- **Dvovaljčnik**

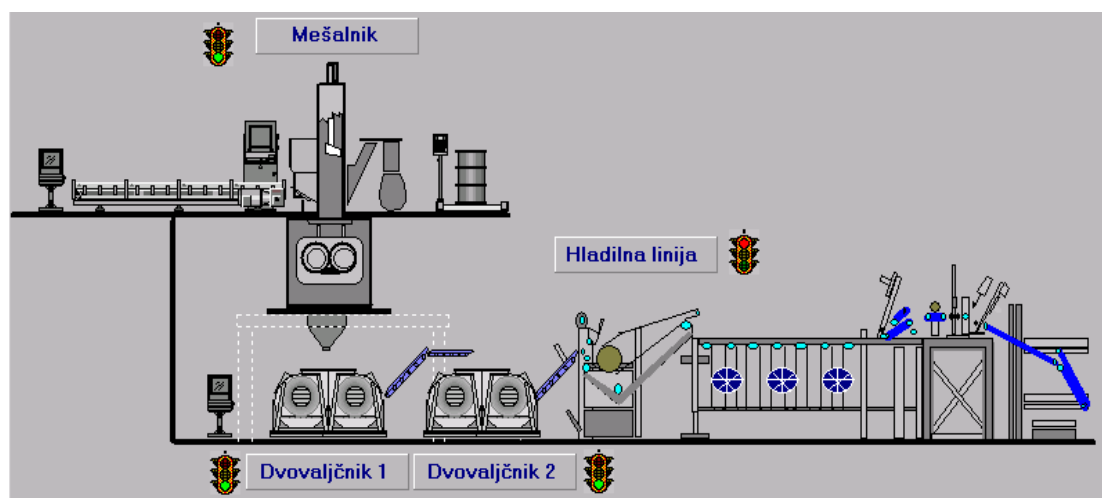
Premešana kavčukova zmes se po koncu mešanja spusti na dvovaljčnik, ki je namenjen hlajenju in rezanju na končno debelino in širino.

- **Hladilno-mešalna naprava**

Hladilno-mešalna naprava je dodatni del dvovaljčnika, ki se uporablja za dodatno homogeniziranje in hlajenje kavčukovih zmesi.

- **Hladilna linija**

V hladilni liniji je treba zagotoviti, da kavčukova zmes zapusti linijo suha, ohlajena in čista. Poleg tega mora biti kavčukova zmes pravilno oprášena z ločilnim sredstvom, pravilno razrezana in naložena.



Slika 5: Proizvodni proces v mešalnici kavčukovih zmesi  
(Vir: Interna dokumentacija podjetja Savatech)



### 3.3.4 DOBAVNI ROKI

Dobavni rok začne teči od najkasnejšega izmed naslednjih datumov:

- datuma potrditve kupčevega naročila s strani prodajnega oddelka (datum določita prodajni in planski oddelek skupaj glede na razpoložljivosti surovin, zasedenosti proizvodnje itn.);
- datuma, ko kupec izpolni vse tehnične, prodajne ali druge pogoje, ki so potrebni in nujni za uspešno izpolnitev obveznosti podjetja;
- datuma, ko podjetje prejme predplačilo, ki zapade pred dobavo naročenega blaga ali ustrezno garancijo – odvisno od posebnega pisnega dogovora med kupcem in podjetjem (plačilni rok je v tem primeru predplačilo).

Prodajalec mora tudi pravočasno pridobiti potrebna dovoljenja tretjih oseb ali oblasti organov za izvoz blaga (odprema blaga na tuji trg).

Na dolžino dobavnih rokov prav tako vplivajo težave v proizvodnji (okvara strojev, kapacitete, pa tudi človeški viri).

V programu Elastomeri je povprečna dolžina dobavnega roka od 10 do 14 delovnih dni. V redkih primerih se lahko rok dobave tudi prestavi zaradi nepredvidljivih dogodkov v proizvodnji ali nepravočasne dobave surovin. Če pride do take situacije, se mora obvezno informirati kupca o novem dobavnem roku.

### 3.3.5 TRANSPORT

Za organizacijo transporta skrbi oddelek logistike. Blago prevzamejo iz proizvodnje, ga ustrezno skladiščijo, pripravijo za odpremo in na koncu tudi dostavijo kupcu.

Organizacija transporta se mora nujno prilagajati organiziranosti proizvodnje, saj le na ta način ne bo prihajalo do večurnih čakanj na naklad blaga. Pri nas se lahko kupec odloči, da bo sam organiziral svoj transport. V tem primeru mu oddelek prodaje poda točne informacije o blagu, in sicer o teži, embalaži, točnem datumu prevzema ter lokaciji skladišča.

## 4 OPIS TRGA

Trženje kavčukovih zmesi je tipični primer medorganizacijskega trga, kjer so kupci podjetja, ki izdelujejo različne gumene izdelke z izjemo avtomobilskih plaščev. Gumeni materiali imajo zaradi dobrih lastnosti gume celo vrsto aplikacij, kjer opravljajo funkcijo tesnjenja, dušenja tresljajev in zvoka, transporta tekočin in trdih snovi, prenosa moči, kemijske zaščite površin in drugih vlog.

Najpomembnejši trgi kavčukovih zmesi so avtomobilska industrija, gradbeništvo ter bela in sanitarna tehnika. Zaradi široke porabe gumenih izdelkov je trg razmeroma velik in obsega tako velika, srednje velika, kot tudi številna mala podjetja. Evropski trg je neprimerljivo večji, saj se velik del gumeno-tehničnih izdelkov, ki se uporabljajo na evropskem trgu, na tem prostoru tudi narejena. Med večja evropska mednarodna podjetja, ki izdelujejo širši splet gumeno-tehničnih izdelkov, spadajo:

- Trelleborg,
- Contitech in
- Hutchinson.

Vsa velika gumeno-tehnična podjetja imajo svoje proizvodne kapacitete za mešanje kavčukovih zmesi, presežek ali pomanjkanje kapacitet pa rešujejo na trgu kavčukovih zmesi. Za majhna podjetja investicija v lastne mešalne kapacitete ni ekonomična, saj so stroški investicije in vzdrževanja veliki, ob tem pa podjetje ob razmeroma majhni porabi ne more računati na dobre pogoje nakupa surovin in vzdrževati konkurenčni nivo znanja, ki je potrebno za razvoj in optimizacijo kavčukovih zmesi. Na drugi strani obstajajo na trgu podjetja, ki tržijo izključno kavčukove zmesi, kar pomeni, da so se v širokem naboru gumarskih tehnologij osredotočila na sestavljanje in mešanje zmesi.

Večina kavčukovih zmesi se proda kot zmesi, ki so prilagojene zahtevam kupca. Tudi mešalnice večinoma niso specializirane za posamezne aplikacije. Posamezni trgi imajo svoj način standardizacije zahtev. Število mešalnic in njihove kapacitete govorijo o obsegu trga v centralni Evropi. Trg je s 500.000 tonami kavčukovih zmesi letno izredno velik. V Sloveniji se letno porabi okoli 25.000 ton kavčukovih zmesi, kar je 5 % v primerjavi z Evropo.

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra geografska lega</li> <li>• Razvoj zmesi in možnosti testiranj</li> <li>• Izkušnje</li> <li>• Razvojni dobavitelj</li> <li>• Ugled na EX-YU trgu</li> <li>• Slovenija je prepoznavna kot dobavitelj v avtomobilski industriji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastno proizvodnjo izdelkov nekateri kupci vidijo kot nevarnost.</li> <li>• Nezanosljive dobave (prednost notranjih)</li> <li>• Počasna realizacija razvojnih projektov</li> <li>• Nimamo človeka, ki bi se ukvarjal s tehničnim svetovanjem na terenu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novi proizvodi</li> <li>• Okrepitev znanja na področju sestavljanja kavčukovih zmesi</li> <li>• Izvajanje specialnih meritev v Centralnem laboratoriju</li> <li>• Z večjo prepoznavnostjo bomo lažje tržili specialne zmesi z visoko dodano vrednostjo</li> <li>• Nižji režijski stroški na kilogram zmesi</li> <li>• Večja zanesljivost dobav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nov upad naročil v avtomobilski industriji</li> <li>• Hiter upad proizvodnje motorjev z notranjim izgorevanjem</li> <li>• Gumene materiale zamenjuje TPE</li> <li>• Pojav nove konkurence</li> <li>• Visoke cene osnovnih gumarskih surovin</li> <li>• Selitev proizvajalcev gumeno-tehničnih izdelkov na vzhod.</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>

*Tabela 3: Swot-analiza trženja kavčukovih zmesi v Savatechu  
(Vir: interna dokumentacija Savatecha)*

## 4.1 VRSTE INDUSTRIJ, KJER SE UPORABLJAJO KAVČUKOVE ZMESI

### **Avtomobilska industrija**

Avtomobilska industrija je najpomembnejši trg gumeno-tehničnih izdelkov, ki od dobaviteljev zahteva visoko strokovnost in stalne izboljšave. Gumeni materiali s svojimi unikatnimi lastnostmi opravljajo funkcijo tesnjenja, dušenja vibracij, dušenja zvoka, izolacije, vodil in prenosa moči.

S svojimi materiali smo prisotni v vozilih vseh pomembnih evropskih blagovnih znamk, kot so: Daimler, VW, BMW in Renault. S pridobljenimi izkušnjami lahko ponudimo in prilagodimo že razvite materiale ali pa razvijamo nove materiale po standardih posameznega proizvajalca. Zahteve za materiale določajo standardi proizvajalca avtomobilov ali dobavitelja v avtomobilski industriji, kot sta Hella in Knorr Bremse.

Nekaj primerov gumenih izdelkov: tesnila, membrane, manšete, mehovi, skožniki, avtomobilski tesnilni profili, stopalke, cevi, pogonska jermena.

### **Industrija bele tehnike**

Zaradi elastičnih lastnosti, sposobnosti tesnjenja, dušenja vibracij, izolacije, prenosa tekočin in drugih lastnosti so gumeni materiali nepogrešljivi element izdelkov bele

tehnike. Naš nabor zmesi za belo tehniko obsega zmesi v skladu z normami najpomembnejših podjetij v industriji na našem trgu, kot sta Gorenje in Electrolux.

V Savatechu smo razvili kavčukovo zmes za tesnilni meh pralnega stroja po standardu GOS 420, ki ima bistvene prednosti pred konkurenčnimi materiali. Prednosti našega materiala so za 10 % nižja gostota in večja elastičnost, kar prinaša bolj kompakten izdelek. Kvalitetni tesnilni meh lahko zaradi svoje izpostavljenosti pomembno prispeva h kupčevemu mnenju o kakovosti pralnega stroja.

Nekaj primerov gumenih izdelkov: tesnila, membrane, mehovi, skozniki, blažilci, manšete, cevi, tesnila, membrane, odtoki.

### **Gradbeništvo**

Gradbeništvo predstavlja izredno širok sklop aplikacij gumenih materialov. Gumeni materiali v gradbeništvu opravljajo funkcijo tesnjenja, elektro izolacije, ognjevarne izolacije in drugo. Pomemben del predstavlja cestni program s kavčukovimi zmesmi za dilatacijo in ležaje na mostovih, kjer morajo materiali zagotavljati tako odlične mehanske lastnosti kot tudi odpornost na pogoje v okolju delovanja.

Nekaj primerov gumenih izdelkov: okenska tesnila, ležaji, dilatacije, fasadna tesnila, negorljivi skozniki.

### **Transport**

Gumeni materiali so nepogrešljivi v transportu. Avtomobilske pnevmatike so največji porabnik kavčukovih zmesi, saj za izdelavo pnevmatik uporabi ogromne količine naravnega in stiren-butadienskega kavčuka. Področje tehničnih gumenih izdelkov v transportu predstavljajo transportni trakovi, kolesa ter valjčki in koluti za transport materiala v različnih dejavnostih.

### **Živilska industrija**

Kavčukove zmesi, ki se uporabljajo v živilski industriji, morajo ustrezati normam, ki jih določajo posamezne države. Princip vseh norm je, da je potrebno določiti, v kateri razred posamezne norme spada izdelek (dolga ali kratka izpostavljenost gume z živili), da morajo biti recepture sestavljene iz dovoljenih surovin v dovoljenih količinah ter da material opravi test ekstrakcije v skladu z zahtevami. Izdelki, kjer je guma v kontaktu z živili, so predvsem cevi in razna tesnila.

Nekaj primerov gumenih izdelkov: tesnila, cevi, nastavki za molzne stroje in skubilci.

Gumeni izdelki iz kavčukovih zmesi so tudi napihljivi izdelki za vzdrževanje in preskušanje (pnevmatski čepi), izdelki za zaščito in reševanje (gumeni rezervoarji, dekontaminacijski program, tesnilne blazine), tiskarske ofsetne gume ipd.

## 4.2 OBDELAVA TRGA

Obdelava trga zajema obdelavo in analizo trga. Kot sta zapisala Pride and Ferell (1985, str. 125), lahko raziskovanje poteka na dva načina:

- raziskovanje za mizo, kjer uporabljamo za zbiranje in usmeritev celotnega raziskovanja razpoložljive sekundarne podatke (ti podatki so že zbrani in so npr. računovodski podatki, statistični podatki ipd.);
- raziskovanje na terenu, kjer uporabljamo za zbiranje in usmeritev celotnega raziskovanja razpoložljive primarne podatke. Ti podatki so izvorni, niso še bili nikjer zbrani in jih moramo sami poiskati, zbrati, obdelati (Potočnik, 2005, str. 84).

Kot vidimo, imamo komercialisti na voljo številne metode zbiranja podatkov, naša naloga pa je, da izberemo najprimernejšo. Pri metodi spraševanja dobimo želene podatke s postavljanjem vprašanj oz. z dobivanjem odgovorov na postavljena vprašanja. Z anketnim vprašalnikom zbiramo podatke, ki se nanašajo na poznavanje, preference, motive in obnašanje obstoječih in potencialnih kupcev. Komercialisti moramo točno vedeti, katere informacije potrebujemo za preverjanje hipotez in katere informacije lahko pridobimo s spraševanjem.

Zbiranje podatkov je prva naloga, ki jo moramo opraviti. V nadaljevanju jih je treba obdelati in takrat rečemo, da se začne proces analize zbranih podatkov. Urejanje in obdelava podatkov sta odvisna od cilja raziskave trga, zato se razlikujeta za vsak posamezen primer raziskave. Urejanje in preučevanje podatkov pomeni njihovo sestavljanje, razvrščanje v preglednice, pojasnjevanje, medsebojno primerjanje kot tudi primerjanje s preteklimi podatki. Preučevanja in analize podatkov se lotimo šele po njihovi ureditvi in obdelavi. Za preučevanje običajno uporabljamo matematično-statistične metode, s katerimi ugotavljamo medsebojna razmerja med različnimi podatki, soodvisnost tržnih pojavov, pretekle in pričakovane spremembe gibanja (Potočnik, 2005, str. 85).

### Zahteve trga kavčukovih zmesi

Zanesljivost dobav – za kupce kavčukovih zmesi je ključno, da imajo zanesljive dobavitelje, ki se držijo dobavnih rokov, imajo zanesljive vire surovin, kjer imajo dovolj linij, da tudi v primeru večjih okvar nemoteno dobavljajo zmesi. Kupci potrebujejo zanesljive dobavitelje za dolgoročno uspešno sodelovanje.

Odzivnost – za kupce je izjemnega pomena, da imajo dobavitelja, ki se hitro odzove na njihove potrebe po ponudbah, naročilih zmesi, razvoju, reševanju problemov. Odzivnost je na trgu gumeno-tehničnih izdelkov ključna, saj naročila dobijo podjetja, ki uspejo pravočasno pripraviti primerne rešitve. Odzivnost je pomembna tudi pri optimizaciji že obstoječih zmesi, saj kupci iščejo dobavitelje, ki jih lahko podpirajo v konkurenčnem boju na trgu gumenih izdelkov.

Kakovost – kakovost v proizvodnji kavčukovih zmesi ni samoumevna. Glede na izkušnje odjemalcev zmesi se kvaliteta zmesi s časom spreminja in ni samoumevno, da bo mešalnica, ki zagotavlja kakovost v tem trenutku sposobna, zagotavljati enako tudi naslednje leto. Kljub temu obstaja značilna razlika med posameznimi mešalnicami zmesi.

Kavčukova zmes je za vse gumarje ključna surovina, ki skupaj s predelovalnim procesom določa značilnosti in kakovost končnega gumenega izdelka. V takšnem poslovnem odnosu pride ustvarjanje vrednosti za kupca še posebej do izraza, saj imajo ukrepi dobavitelja zelo močan vpliv na njegovo uspešnost.

Pri obdelavi trga uporabljamo tabele in sistemsko vodenje kontaktiranja s potencialnimi kupci.

V nadaljevanju bomo na svojem primeru opisali analizo trga kavčukovih zmesi na avstrijskem trgu.

## OBDELAVA AVSTRIJSKEGA TRGA KAVČUKOVIH ZMESI



Slika 6: Država Avstrija  
(Vir: Factiva, julij 2013)

V Avstriji živi 8,451.860 prebivalcev (stanje 1. 1. 2013). Povprečna gostota prebivalstva znaša 100 prebivalcev na km<sup>2</sup>.

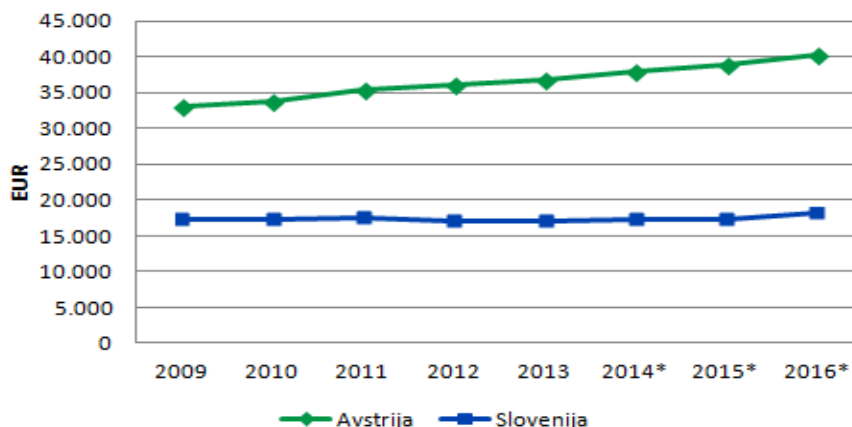
Avstrija po površini meri 83.879 km<sup>2</sup>, leži v osrčju Evrope in meji na:

- Nemčijo,
- Češko,
- Slovaško,
- Madžarsko,

- Slovenijo,
- Italijo,
- Liechtenstein in
- Švico.

Najpomembnejša urbana območja so zvezno glavno mesto Dunaj (1,741.246 prebivalcev) in deželna glavna mesta:

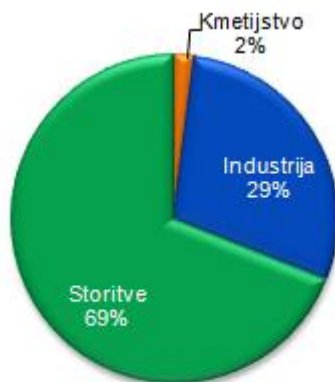
- Gradec (265.778 prebivalcev),
- Linz (191.501 prebivalcev) in
- Salzburg (145.871 prebivalcev).



Graf 1: Primerjava gibanja BDP na prebivalca  
(Vir: EIU; Factiva, september 2014)

### Surovine

V Avstriji pridobivajo naslednje surovine: železovo rudo, rjavi premog, nafto in zemeljski plin, magnezit, kremenov pesek, svinčeno in cinkovo rudo, grafit in kaolin. Pomembno je tudi pridobivanje soli. Nadaljnja pomembna surovina iz Avstrije je les.



Graf 2: Struktura BDP  
(Vir: EIU; Factiva, marec 2014)

**Bruto domači proizvod**

2012	305,11 mrd. evrov
2013	310,69 mrd. evrov

(Vir: Statistics Austria)

Avstrija velja za eno najstabilnejših držav na svetu in je druga najbogatejša država v EU. Zaznava nizke inflacijske stopnje, uspela je upočasniti porast javne zadolženosti, proračunska politika pa stremi k uravnoteženemu proračunu. Uvedeni so bili različni ukrepi, s katerimi naj bi s pomočjo liberalizacije in privatizacije povečali dinamiko rasti in z reformami. Avstrija je prav tako finančno močna industrijska država.

Glede na bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca je Avstrija s 36.980 EUR (2013, nominalno) v samem evropskem in svetovnem vrhu.

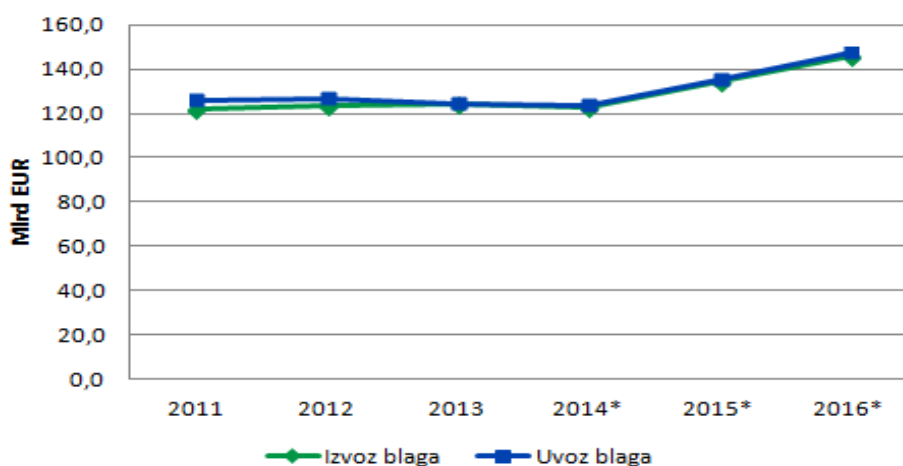
Za leto 2014 je predvideno povišanje avstrijskega BDP za 1,6 odstotka.

<i>Avstrijski izvoz 2013</i>	mrd. evrov	Sprememba 2012/2013	Delež v SVETU
Svet	125,41	+1,51 %	100,00 %
EU 27	86,32	+1,10 %	68,83 %
EFTA	7,41	+2,06 %	5,91 %
Ostala Evropa	1,26	+1,72 %	1,01 %
Azija	11,93	+3,87 %	9,52 %
Severna Amerika	7,98	+2,28 %	6,36 %
Afrika	1,67	+3,05 %	1,34 %
Srednja, Južna in ostala Amerika	2,32	-9,68 %	1,85 %
Avstralija, Oceanija	0,88	+3,86 %	0,71 %

*Tabela 4: Avstrijski izvoz 2013*

(Vir: Statistics Austria, WKÖ ADVANTAGE AUSTRIA)





Graf 3: Avstrija – gibanje izvoza in uvoza blaga 2011–2016  
(Vir: Factiva; ITC, september 2014)

Avstrija je industrijska dežela z majhnim domačim trgom, zato je zunanja trgovina še posebno pomembna. Spodaj je naveden seznam kazalnikov, trgovinskih partnerjev in blagovnih skupin.

V letu 2013 je Avstrija zaznala močan porast avstrijskega izvoza za 1,8 %. Vrednost je tako znašala okoli 125,8 mrd. evrov, izvozna kvota (izvoz blaga in storitev v % BDP) pa je predvidena v višini 56,8 %.

### Trgovinski partnerji

Najpomembnejši trgovinski partnerji so:

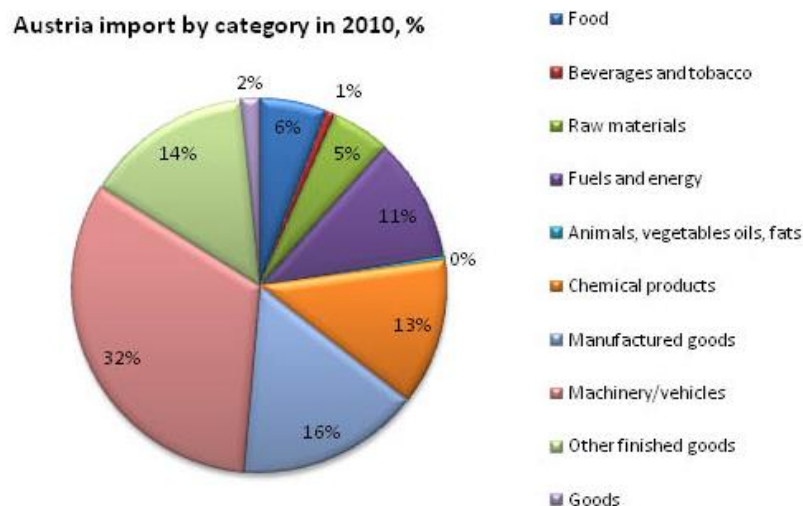
- Nemčija
- Italija
- ZDA
- Švica in
- Francija.

Prostorska bližina srednje- in vzhodnoevropskih držav je razlog za rastoči pomen trgovanja in gospodarskega povezovanja s temi državami. Delež avstrijskega izvoza v tej regiji je v letu 2013 znašal 17,8 %.

### Blagovne skupine

Najpomembnejše blagovne skupine pri izvozu so:

- stroji in naprave,
- **motorna vozila in avtomobilski deli,**
- železo, jeklo in kovinski izdelki,
- živila in pijače,
- **medicinski in farmacevtski izdelki,**
- plastika in plastični izdelki,
- papir in lepenka.



*Graf 4: Prikaz uvoza po kategorijah  
(Vir: [www.economywatch.com](http://www.economywatch.com))*

V avstrijski gospodarski strukturi prevladujejo predvsem mala in srednje velika podjetja. Navedeni so najpomembnejši sektorji in regionalna težišča avstrijskega gospodarstva.

<b>Gornja Avstrija</b>	železarska, jeklarska, kemijska in strojniška industrija
<b>Salzburg</b>	elektrotehniška, lesna in papirna industrija, čez-regionalne storitve v veleprodaji in <b>avtomobilskem gospodarstvu</b>
<b>Predarlško</b>	tekstil, oblačila
<b>Koroška</b>	lesna in papirna industrija
<b>Štajerska</b>	motorna vozila, železarska in jeklarska industrija, predelovalna industrija
<b>Tirolska</b>	steklo, les
<b>Dunaj</b>	Finančne storitve

*Tabela 5: Najpomembnejši sektorji in regionalna težišča avstrijskega gospodarstva  
(Vir: [www.trendtop500.at](http://www.trendtop500.at))*

## AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Vrednost proizvodnje	preko 13,3 mrd. evrov
Število zaposlenih	pribl. 30.000
Izvozna kvota	pribl. 89 %

*Tabela 6: Podatki o avstrijski avtomobilski industriji  
(Vir: Association of the Austrian Automotive industry, Annual Report 2013)*

1.	Magna Internacional Europe AG	9.769,00
2.	BMW Motoren GmbH	3.402,00
3.	Cross Industries AG	825,70
4.	CNH Österreich GmbH	625,90
5.	Kromberg & Schubert Austria GmbH & Co. KG	619,68

Tabela 7: 5 največjih podjetij po neto prometu v mio. evrov (2012)  
(Vir: [www.trendtop500.at](http://www.trendtop500.at))

## ELEKTRO INDUSTRIJA

Delež panoge v primerjavi z letom prej	2011	2012
električni razdelilniki in stikalne naprave	+11,4 %	+11,6 %
komponente in deli za avtomobilsko industrijo	+2,9 %	+3,1 %

Tabela 8: Podatki avstrijske elektrotehniške in elektroindustrije  
(Vir: [ABA-Invest in Austria](http://ABA-Invest.in.Austria))

Delež EEI od celotnega izvoza Avstrije 2012 11,3 %  
Obseg izvoza 2012: 13,9 mrd. evrov  
Delež v prostoru EU 2012: 62,2 %  
Delež v Nemčiji 2012: 27,8 %

(Vir: Association of the Austrian Electrical and Electronics Industries, Annual report 2012/2013)

V spodnji tabeli je napisanih 5 največjih podjetij avstrijske elektrotehniške in elektronske industrije po neto prometu v mio. EUR (2012).

1.	Siemens AG Österreich	2.872,50
2.	Zumtobel AG	1.280,30
3.	Infineon Technologies Austria AG	1.208,70
4.	AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	542,00
5.	ams AG	387,60

Tabela 9: 5 največjih podjetij avstrijske elektrotehniške in elektronske industrije po neto prometu v mio. EUR (2012)  
(Vir: [www.trendtop500.at](http://www.trendtop500.at))

## GRADBENIŠTVO

Gradbeništvo je pomemben sektor v avstrijskem gospodarstvu, ki ustvari približno 30 mrd. EUR prihodkov letno. Pred globalno gospodarsko krizo je avstrijsko gradbeništvo zaznavalo visoke stopnje rasti. To je bila predvsem posledica širitve EU v letih 2004–2007, ko se je vanjo vključilo 12 novih držav osrednje in vzhodne Evrope. Avstrija je postala nekakšna vstopna točka za podjetja, ki so želela vstopiti na te trge, predvsem zaradi svoje razvite infrastrukture. Posledično je avstrijska gradbena industrija vlagala v

nadaljnje naložbe za posodobitev infrastrukture, da bi zadostila potrebam povečanega povpraševanja. V zadnjih letih zaznava avstrijsko gradbeništvo nizke stopnje letne rasti. Za leto 2012 je tako v avstrijskem gradbeništvu napovedana le 2- ali 3-odstotna rast, kar znaša 30 mrd. EUR letnih prihodkov v panogi. Za primerjavo, v letu 2011 je panoga zaznavala 4,8-odstotno rast in ustvarila 29,1 mrd. EUR prihodkov. Gradbeništvo je za proizvajalce kavčukovih zmesi zelo pomembno.

2014	33,1 (+1,2 %)
2015	33,6 (+1,3 %)

*Tabela 10: Porast realnega gradbenega volumna v letih*  
(Vir: WIFO; Strokovno združenje gradbene industrije Avstrije (WKÖ))

V spodnji tabeli je napisanih 5 največjih podjetij gradbene industrije v Avstriji po neto prometu v mio. evrov (2012).

1.	Strabag Societas Europea	14.042,60
2.	Alpine Holding GmbH	3.213,00
3.	Allgemeine Baugesellschaft - A. Porr AG	2.891,00
4.	Wienerberger AG	2.355,50
5.	Alpine Bau GmbH	1.582,00

*Tabela 11: 5 največjih podjetij gradbene industrije v Avstriji po neto prometu v mio. evrov (2012)*

(Vir: [www.trendtop500.at](http://www.trendtop500.at))

## KEMIJSKA INDUSTRIJA

Kemijska industrija se uvršča med največje industrijske panoge v Avstriji. Približno dve tretjini kemičnih izdelkov se izvozi. Od plastike do kmetijskih kemikalij, od umetnih vlaken do črnila za tisk, avstrijski kemični sektor vedno izroči kakovost.

### Kemikalije iz Avstrije

Merjeno po vrednosti proizvodnje in številu zaposlenih je to vodilna panoga. Atraktivno poslovno okolje, bližina vzhodnoevropskih rastočih trgov in odlična usposobljenost sodelavcev ponujajo avstrijskim podjetjem idealne pogoje za raziskave, razvoj in proizvodnjo. Skoraj dve tretjini proizvodnje gre v izvoz, kar potrjuje mednarodno vpetost panoge.

V spodnji tabeli so deleži pomembnih področij za kavčukove zmes po vrednosti proizvodnje (2013).

Proizvodi iz plastike	33,9 %
<b>Kemikalije</b>	<b>13,5 %</b>
Plastične mase v primarnih oblikah	14,2 %
<b>Farmaceutski proizvodi</b>	<b>14,4 %</b>
<b>Kemijska vlakna</b>	<b>4,6 %</b>
<b>Kavčuk</b>	<b>2,1 %</b>
Agrokemikalije	3,3 %
Industrijski plini	1,1 %

*Tabela 12: Delež pomembnih področij za kavčukove zmes po vrednosti proizvodnje (2013)*

(Vir: letno poročilo kemijske industrije 2013. Združenje kemijske industrije Avstrije (FCIO))

V spodnji tabeli je navedenih 5 največjih podjetij kemijske industrije Avstrije po neto prometu v mio. € (2012).

1.	Henkel Central Eastern Europe GmbH (Henkel CEE)	3.024,00
2.	Lenzing AG	2.090,40
3.	Treibacher Industrie AG	451,00
4.	DSM Fine Chemicals Austria Nfg. GmbH & Co. KG	380,00
5.	Jungbunzlauer Austria AG	340,00

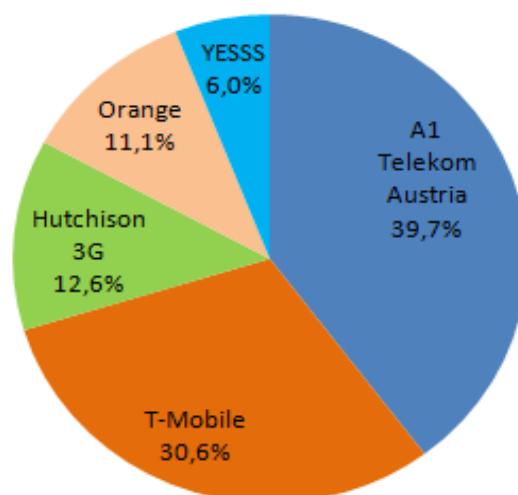
*Tabela 13: 5 največjih podjetij kemijske industrije Avstrije po neto prometu v mio. € (2012)*

(Vir: [www.trendTOP500.at](http://www.trendTOP500.at))

#### **GLAVNI KONKURENTI:**

- Semperit,
- Continental,
- Kraiburg in
- PTE.

Izdelki znamke Kraiburg so najdražji, ker podjetje ponuja največ znanja, zanesljivosti in odzivnosti, kar mu trg tudi priznava. Kraiburg je v Bolgariji (Vidin) kupil podjetje Vidachim. Sledi mu cela vrsta mešalnic: Phoenix, PTE, Hexpol, Parker, ki imajo cenovni nivo primerljiv s Savatechom. Kupci poročajo, da lahko od italijanskih dobaviteljev dobijo za 5–10 % cenejše zmesi, kar pa se kasneje navadno pokaže v slabši kakovosti.



Graf 5: Glavni konkurenti na področju telekomunikacije – grafični prikaz 2012  
(Vir: Factiva, julij 2013)

**Seznam potencialnih kupcev kavčukovih zmesi:**

1. [www.zrunek.at](http://www.zrunek.at)
2. [www.deisenhammer.at](http://www.deisenhammer.at)
3. [www.erwinmach.com](http://www.erwinmach.com)
4. [www.gmt-gmbh.com](http://www.gmt-gmbh.com)
5. [www.zahradka.at](http://www.zahradka.at)
6. [www.hagn.at](http://www.hagn.at)
7. [www.persicaner.at](http://www.persicaner.at)
8. [www.cab.co.at](http://www.cab.co.at)
9. [www.hintsteiner.at](http://www.hintsteiner.at)
10. [www.gummiwerk.at](http://www.gummiwerk.at)
11. [www.ks-technik.at](http://www.ks-technik.at)
12. [www.schneegans.at](http://www.schneegans.at)
13. [www.gebetsroither.at](http://www.gebetsroither.at)
14. [www.kaindltech.at](http://www.kaindltech.at)
15. [www.gradischegg.at](http://www.gradischegg.at)
16. [www.mattec.at](http://www.mattec.at)
17. [www.kesa.at](http://www.kesa.at)
18. [www.rapha-systems.at](http://www.rapha-systems.at)
19. [www.engelhard.at](http://www.engelhard.at)
20. [www.boeck-gmbh.at](http://www.boeck-gmbh.at)
21. [www.seal-maker.at](http://www.seal-maker.at)
22. [www.compriband.at](http://www.compriband.at)
23. [www.deisenhammer.at](http://www.deisenhammer.at)
24. [www.dichtungen.at](http://www.dichtungen.at)
25. [www.jaklin.at](http://www.jaklin.at)
26. [www.tegum.at](http://www.tegum.at)
27. [www.malik.at](http://www.malik.at)

28. [www.wolfdichtungen.at](http://www.wolfdichtungen.at)

29. [www.wolfdichtungen.at](http://www.wolfdichtungen.at)

30. [www.angst-pfister.com](http://www.angst-pfister.com)

KUPEC	IZDELEK	NAČIN IZDELAVE	INTERNETNA STRAN	KONTAKTNA OSEBA	E-MAIL	NASLOV
PODJETJE X	različni gumeni izdelki	inekajska/klasična	<a href="http://www.podjetjeX.com">www.podjetjeX.com</a>			

Tabela 14: Vodenje evidence o potencialnih kupcih

(Vir: interna dokumentacija Savatecha)

V zgoraj prikazano tabelo vsak komercialist vpisuje potencialne kupce za svoj trg. Podatke pridobi na trgu in jih mora še obdelati oz. vzpostaviti prvi osebni ali telefonski kontakt. Ko vzpostavi komunikacijo in je v naslednji fazi priprave oz. ponudbe zmesi, vodi sledljivost in aktivnosti projekta, kot je opisano spodaj.

#### **Primer sledljivosti in zapisa vseh dogodkov, povezanih z novim kupcem.**

Naziv podjetja: podjetje X

Naziv projekta: kavčukova zmes (zahteve kupca)

Kratek opis (opis dogajanja, razvojne naloge, trajanje)

Letni potencial (planirana količina podana s strani kupca)

Aktivnosti in dogajanja, kot so pošiljanje vzorcev, obiski sejmov, planirani obiski kupca, pa se dopisujejo sproti in so vodeni po mesecih.

## **5 ORGANIZACIJA PRODAJE**

Vse več podjetij se na trgu bori za obstanek. Konkurenca je v današnjem času vse močnejša in ravno zato se podjetja vse pogosteje odločajo za nenehne spremembe. Zelo pomembna funkcija v podjetju je torej postala sama organizacija prodaje. Pomembno je pravilno načrtovanje prodaje že od začetka analize stanja, določanja ciljev in strategij ter na koncu učinkovit nadzor. Podjetja, ki izberejo tak pristop, bodo natančno vedela, kam v prihodnosti ter kako slediti zastavljenim ciljem.

Tega se vse bolj zavedamo tudi v prodaji Elastomeri.

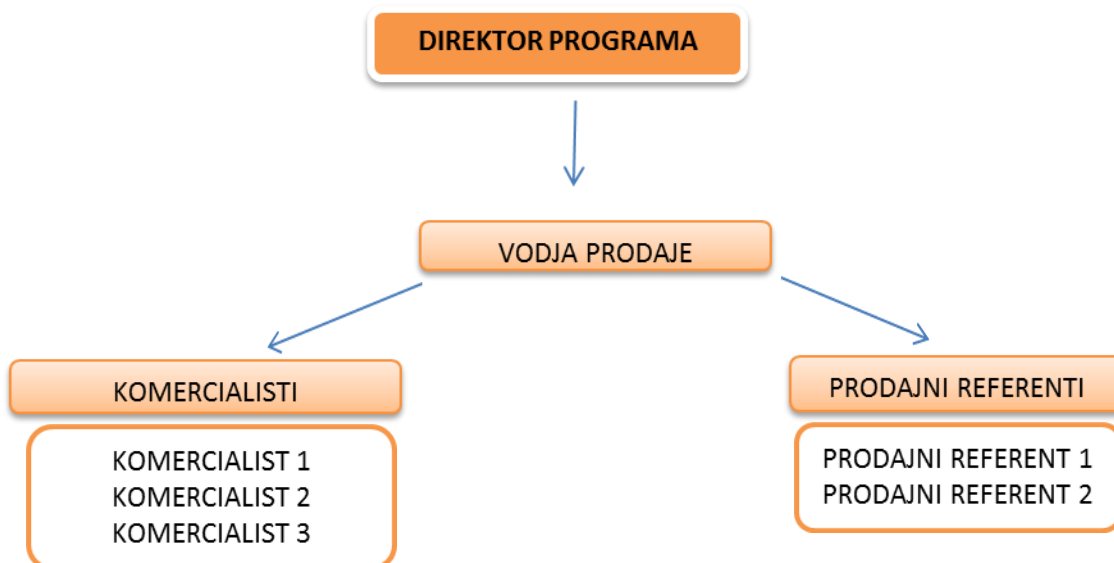
Organizacijska struktura v programu Elastomeri je jasno opredeljena. Program Elastomeri vodi vodja prodaje, ki mora za vse ključne odločitve dobiti odobritev s strani direktorja programa. Glavna odgovornost vodje je vodenje prodaje Elastomeri, ki

vključuje strateško planiranje prodaje izdelkov programa Elastomeri in druge sistematične dejavnosti za doseg planiranih ciljev prodaje Elastomeri. Vodja prav tako razporeja odgovornosti za opravljanje nalog na področju prodaje, odpravljanje vzrokov za neustrezno delo ter omogoča izobraževanja in spremlja spremembe na področju prodajne dejavnosti ter nagrajevanje (v dogovoru z direktorjem oddelka Elastomeri).

Obvladovanje prodaje Elastomeri oz. dejavnost in odgovornost za izvajanje procesa prodaje v skladu s planiranimi cilji in smernicami je razdeljena po zadolžitvah, ki izhajajo iz opisa delovnih nalog zaposlenih in zadolžitev v okviru službe prodaje Elastomeri in je razvidna iz:

- organizacijske sheme prodaje Elastomeri,
- matrike odgovornosti v prodaji Elastomeri.





*Slika 7: Organizacijska shema Prodaje Elastomeri*  
(Vir: interna dokumentacija Savatecha)

Matrika odgovornosti prikazuje odgovornosti za procese, povezane z odjemalci. Vodja prodaje skrbi, da se tržni delež obvladuje in še povečuje, prav tako skrbi za povečanje plačilno sposobnega povpraševanja in za razvoj novih kavčukovih zmesi. Skrbi tudi za dosledno izpolnjevanje naročil, povečevanje naročil obstoječih kupcev in pridobivanje novih. V nadaljevanju je prikazana tabela odgovornosti v oddelku prodaje Elastomeri.

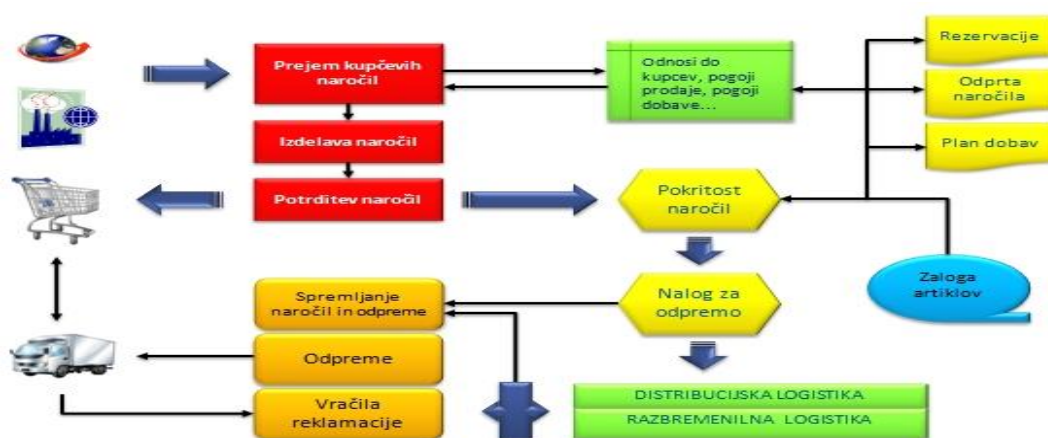
AKTIVNOSTI	Samostojni Komerčialist	Prodajni referent	Vodja prodaje	RTE - MEŠ	Proizvodnja - MEŠ	SKZ - NPP	Logistika	Pravna pisarna	Direktor
Načrtovanje prodaje, izbor ciljnih tržišč	S		O	S					S
Analiza trga	O		S	S					S
Obdelava potencialnih odjemalcev	O	S	S	S					I
Sprejem in obdelava povpraševanj	O	S	S	S					
Odprtje razvojne naloge	O		S	S					
Pregled zahtev v zvezi z proizvodom	S		S	O		S			
Izdajanje ponudb	O	S	S						
Preverjanje ustreznosti vzorca pri kupcu	O	S	I	S					
Izdelava in sklepanje pogodb*	S	I	O			I	I	S	S
Sprejem, pregled in obdelava naročila ter lansiranje naročila v proizvodnjo.	I	O	I						
Izdelava odprega naloga	I	O	I						
Priprava certifikatov za zmesi	S	O							
Organizacija transporta	S	O					S		
Odprega zmesi odjemalcu	S	O					S		
Izterjava terjatev	O	S	S					S	
Reševanje reklamacij	O	S	S	S	S	S	S	S	
Arhiviranje prodajne dokumentacije	S	O	I						
Komuniciranje z odjemalci	O	S	S						
Tehnično svetovanje	S		S	O					
Kadrovanje izobraževanje in razvoj kadra			O						S
Merjenje uspešnosti prodaje	S		O						S

Tabela 15: Tabela odgovornosti v oddelku prodaje Elastomeri  
(Vir: interna dokumentacija Savatecha)

Legenda:

- O – odgovoren
- S – sodeluje
- I – informiran
- Podpisovanje pogodb je urejeno s Pravilnikom o zastopanju in podpisovanju.

Prodajno osebje je udeleženo v vseh notranjih procesih. Slika 10 prikazuje procese v prodaji (opisano že v poglavju 3.3 Opis vseh procesov).



Slika 8: Procesi v prodaji  
(Vir: interna dokumentacija Savatecha)

## 6 PRETOK INFORMACIJ MED PRODAJO IN TEHNOLOGIJO

Zelo pomemben dejavnik v podjetju Savatech je sam pretok informacij med oddelki. Sodelovanje in dnevno komuniciranje je še posebej pomembno v začetni fazi povpraševanja. Prodaja Elastomeri (v nadaljevanju komercialist) s strani obstoječih ali novih kupcev stalno pridobiva povpraševanja po različnih materialih ali optimizacijah. Vse zahteve po razvoju ali optimizacijah morajo komercialisti skupaj z zahtevami kupcev posredovati v oddelek tehnologije (v nadaljevanju tehnologom). V pomoč pri obvladovanju razvojnih nalog služi Tabela vprašalnih listov, v katero komercialist vpiše osnovne zahteve ter navede, kje se nahajajo ostali obširnejši podatki, pomembni za razvoj in optimizacijo kavčukovih zmesi. Tehnolog tabelo dopolni s pričakovanim rokom izvedbe naloge, ob koncu razvoja pa tudi z odgovorom, ki ga komercialist potrebuje za izdelavo ponudbe. Komunikacija in prenos informacij med komercialistom in tehnologom mora biti jasna, pregledna in predvsem pravočasna. Na podlagi tega smo se odločili za anketo o zadovoljstvu s sodelovanjem in komuniciranjem med komercialisti in tehnologi v podjetju Savatech.

### 6.1 VPRAŠALNIK O SODELOVANJU MED ODDELKOMA PRODAJA IN TEHNOLOGIJA

Vprašalnik o zadovoljstvu s sodelovanjem med oddelkoma tehnologija in prodaja smo oblikovali predvsem zaradi informacij in mnenj o trenutnem stanju komunikacije in pretoka informacij med tema oddelkoma. Sodelovanje teh dveh oddelkov je ključnega pomena, saj mora komercialist predati popolnoma točne in natančne informacije glede želene vrste kavčukove zmesi. Že sama najmanjša napaka pri prenosu informacij lahko pomeni, da bo kupec dobil napačno kavčukovo zmes, kar bo takoj tudi opazil, ko bo začel fazo predelave v proizvodnji. Posledica tega bo nezadovoljstvo in slaba volja. Vprašalnik je sestavljen iz zaprtih (anketiranec obkroži en odgovor) in odprtih vprašanj (anketiranec odgovori poljubno).

### 6.2 ANALIZA IZVEDENE ANKETE

Vprašalnik je razdeljen na dva dela, in sicer:

- Vprašalnik o zadovoljstvu oddelka prodaja z oddelkom tehnologija,
- Vprašalnik o zadovoljstvu oddelka tehnologija z oddelkom prodaja.

Zbiranje podatkov je potekalo od 21. julija do 29. avgusta 2014. Anketni vprašalniki so bili poslani elektronski pošti komercialistom in tehnologom. Razposlanih je bilo 48 anket, od tega je bilo vrnjenih in pravilno izpolnjenih 33 vprašalnikov, kar predstavlja 67

odstotkov vseh razdeljenih vprašalnikov. V nadaljevanju sledi analiza obeh vprašalnikov po posameznih vprašanjih, nekateri bodo prikazani tudi grafično. Povezano z načinom ocenjevanja anketiranih je uporabljeno merilo ocenjevanja s strinjanjem in zadovoljstvom.

V prvem delu ankete smo anketirali komercialiste, ki so podali svoje mnenje o sodelovanju in pretoku informacij s tehnologi (oddelek razvoj in tehnologija). Anketa je potekala ločeno, kar pomeni, da je oddelek prodaje dobil anketni vprašalnik o zadovoljstvu oddelka prodaja z oddelkom tehnologija, oddelek tehnologije pa anketni vprašalnik o zadovoljstvu oddelka tehnologija z oddelkom prodaja.

### **Vprašalnik o zadovoljstvu oddelka prodaja z oddelkom tehnologija**

#### *1. Kakšen se vam zdi odnos komercialistov do tehnologov?*

Na prvo vprašanje je 72 % komercialistov odgovorilo, da imajo dober medsebojni odnos, 13 % se jih ni moglo opredeliti, 5 % jih je ocenilo, da je odnos med oddelkoma slab. Na osnovi teh podatkov sklepamo, da je odnos dober.

#### *2. Kako opisujete odzivnost tehnologa na vprašanja komercialistov?*

Na to vprašanje je 55 % komercialistov odgovorilo, da je odzivnost na vprašanja visoka, 45 % pa, da je srednje visoka. Ti odgovori potrjujejo, da je odzivnost zadovoljiva.

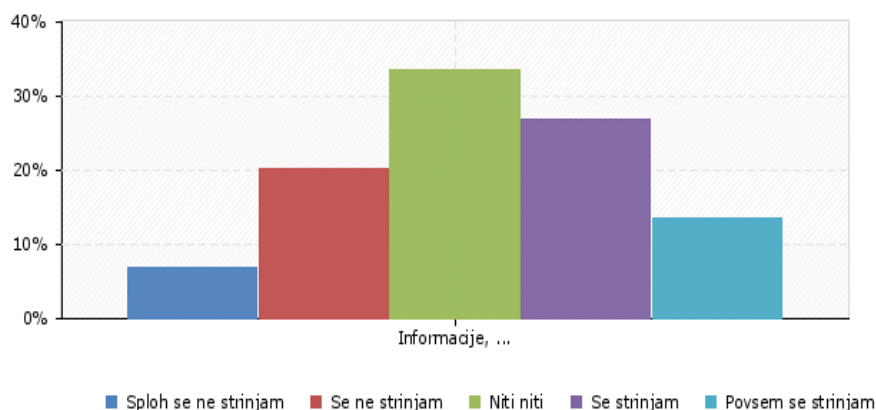
#### *3. Ali menite, da je potrebna direktna komunikacija (kupec–tehnolog)?*

Po analizi je razvidno, da komercialisti želijo direktno komuniciranje s stranko tudi s strani tehnologa. Analiza je pokazala kar 95-odstotno strinjanje z direktno komunikacijo, medtem ko je 5 % vprašanih odgovorilo, da se ne strinjajo.

#### *4. Kakšen način komunikacije je po vašem mnenju najbolj sprejemljiv?*

Mnenje komercialistov je, da je sprejemljiva komunikacija preko e-pošte, telefona, na sestankih. Odgovor je bil tudi, da mora biti komunikacija sproščena, prilagodljiva, z jasnimi odgovornostmi in cilji.

#### *5. Ali se strinjate, da so informacije, ki jih posreduje tehnolog, zadostne in dovolj kakovostne za pripravo ponudbe?*



*Graf 6: Pretok informacij med komercialno in tehnologijo*

Analiza je pokazala, da se komercialisti niso mogli opredeliti glede vprašanja na pridobljene informacije tehnologa, kar kaže bolj nestrinjanje kot željo po več informacijah od tehnologa.

6. *Ali se strinjate, da bi tehnologi morali obiskovati kupce skupaj s komercialisti?*  
Anketa je pokazala 97-odstotno strinjanje s prisotnostjo tehnologa na službenih poteh.

7. *Naštejete tri stvari, ki vas pri tehnologih motijo.*  
V anketi so navedeni moteči dejavniki, in sicer nedostopnost, dolgotrajno čakanje na rezultate iz laboratorija.

Poleg teh so bili še napisani nepripravljenost na spremembe, pomanjkanje informiranja in komunikacije. Veliko dejavnikov je bilo navedenih, kar kaže nizko zadovoljstvo komercialistov s tehnologi.

8. *Naštejte tri stvari, ki bi jih pri tehnologu pohvalili.*  
Pri naštevanju lastnosti je bilo napisanih kar nekaj dobrih lastnosti, izpostaviti želimo strokovnost, prijaznost, simpatičnost, izobraženost, timsko delo.

#### *Spol anketiranih komercialistov*

- 47 % moški
- 53 % ženske

#### *Starostne skupine komercialistov*

- do 20 let (7 %)
- 21–40 let (73 %)
- 41–60 let (20 %)

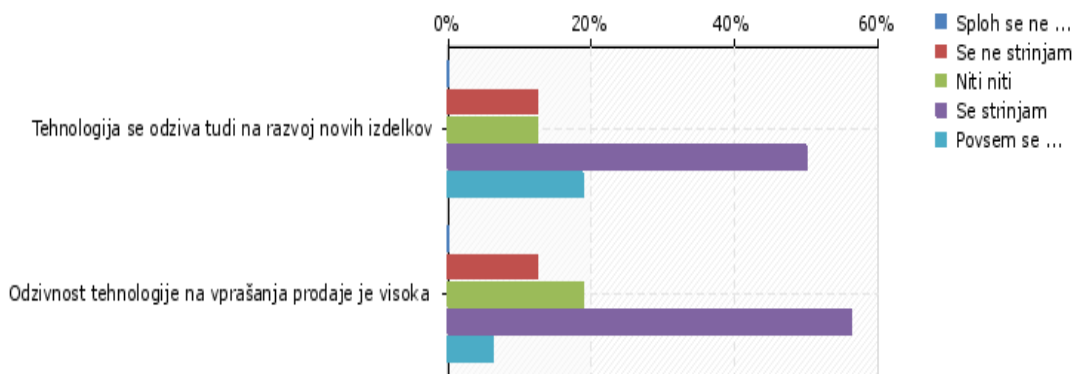
V drugem delu ankete so bili anketirani tehnologi, ki so podali svoje mnenje o sodelovanju in pretoku informacij s komercialisti (oddelki prodaje).

## Vprašalnik o zadovoljstvu oddelka tehnologija z oddelkom prodaja

### 1. Kakšen se vam zdi odnos tehnologa do komercialistov?

Anketa je pokazala, da je 68 % tehnologov zadovoljnih z odnosom, 32 % pa ne. Glede na odgovore bi bilo dobro opredeliti tiste slabosti, ki so razlog nezadovoljstva tehnologije.

### 2. Ali se strinjate, da je odzivnost tehnologije na visokem nivoju?



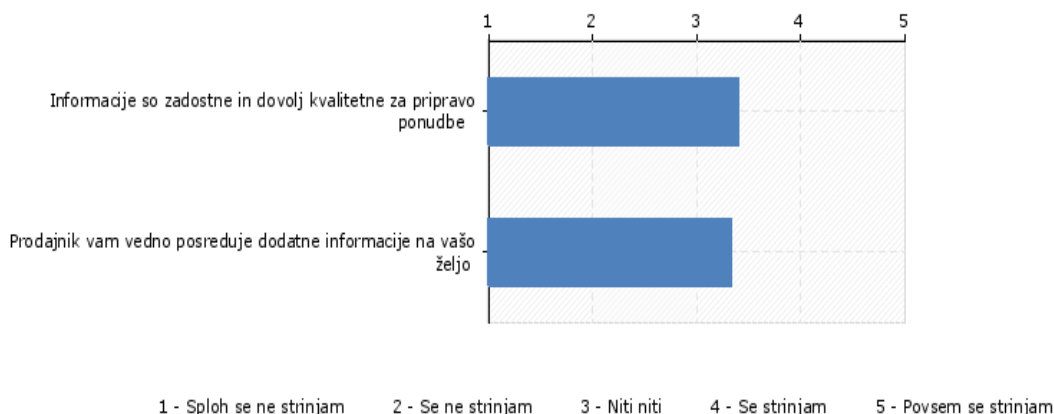
Graf 7: Odzivnost

Tehnologi menijo, da je njihova odzivnost zelo visoka pri vprašanih s strani prodaje. Prav tako se strinjajo z dobro odzivnostjo glede razvoja novih izdelkov.

### 3. Ali se strinjate, da je komunikacija tehnologov s komercialisti na visokem nivoju?

Tehnologi so s 54 % odgovorili, da se strinjajo, 46 % je neodločenih. Iz tega sklepamo, da je komunikacija na srednjem nivoju, kar je za program Elastomeri zadovoljivo.

### 4. Ali se strinjate, da so informacije, ki jih posreduje komercialist, zadostne in dovolj kakovostne za pripravo ponudbe?



Graf 8: Pretok informacij od tehnologov do komercialistov

Razvidno je, da se tehnologi ne strinjajo popolnoma s trditvami.

**5. Ali se strinjate, da bi komercialisti morali obiskovati kupce sami, torej brez tehnologov?**

Anketa je pokazala enotno mnenje tehnologov (97 %), da bi morali komercialisti sami obiskovati kupce. Samo 3 % tehnologov se strinja, da bi morali skupaj s komercialisti obiskovati kupce.

**6. Naštejte tri stvari, ki vas pri prodaji najbolj motijo.**

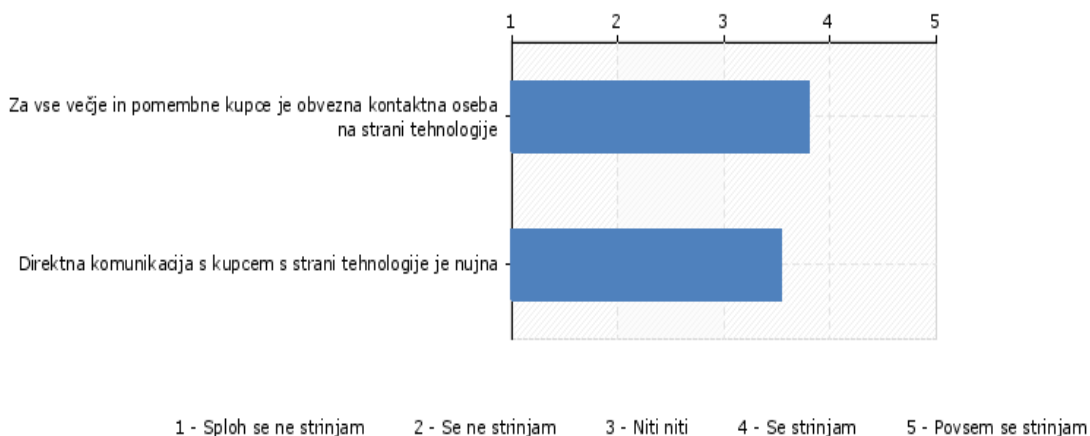
Tehnologi so navedli sledeče moteče dejavnike: komunikacijo, hitrost, nepoznavanje kavčukovih zmesi, nepoznavanje načinov predelave, načinov procesa kavčukove zmesi.

**7. Naštejte tri stvari, ki so v prodaji najboljše.**

Navedli so naslednje dobre lastnosti komercialistov: motivacijo, zagnanost, hitrost, simpatičnost, prijaznost, sledljivost, sistematičnost.

**8. Kako ocenjujete naslednji trditvi:**

- Za vse večje in pomembne kupce je obvezna kontaktna oseba na strani tehnologije;
- Direktna komunikacija s kupcem s strani tehnologa je nujna.



*Graf 9: Komunikacija s kupcem*

Razvidno je, da se tehnologi skoraj enako strinjajo z obema trditvama. Mogoče jim je malo manj všeč direktna komunikacija s kupcem.

*Spol anketiranih komercialistov:*

- 60 % moški
- 40 % ženske

*Starostne skupine komercialistov:*

- 21–40 let (33%)
- 41–60 let (67%)

Iz obeh analiz vprašalnikov je razvidno veliko motečih dejavnikov na področju komunikacije, odzivnosti in pretoka informacij.

*Odgovori na hipoteze*

V uvodu diplomske naloge so postavljene hipoteze, za katere smo predpostavljali, da so pravilne. Na osnovi rezultatov, podanih v analizi, je ugotovljeno naslednje.

Predvidevali smo, da je komunikacija med oddelki dobra. Analiza je pokazala, da 68 % tehnologov ocenjuje odnos kot dober. Komercialisti so zadovoljstvo z odnosom prikazali v 72 %. Obe anketi sta prikazali obojestransko zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi. Zato potrjujemo to hipotezo.

Predvidevala sem, da komercialisti potrebujejo dodatna strokovna izobraževanja na področju kavčukovih zmesi. Analiza je pokazala, da so tehnologi za komercialiste navedli slabosti s področja predelave in poznavanja kavčukovih zmesi, zato potrjujemo to hipotezo.

Predvidevali smo, da je prisotnost tehnologa na službenih poteh potrebna že zaradi povpraševanja po zahtevnejših izdelkih. Analiza obeh anket je pokazala, da je prisotnost tehnologa na službenih poteh potrebna. Zato potrjujemo to hipotezo.

### **6.3 PRIPOROČILA**

Komercialisti dnevno komunicirajo z notranjimi službami. Zelo pomembni dejavniki, kot so odnos, prenos informacij, usposobljenost kadra in motivacija med udeleženci pogovora, zahtevajo profesionalnost na visokem nivoju. Oddelki morajo biti med seboj dobro povezani in se morajo izpopolnjevati, če želimo, da bodo odjemalci zadovoljni. Prodaja kavčukovih zmesi je poleg kakovosti in cene odvisna tudi od strokovno usposobljenega razvojnega in prodajnega osebja.

Sam odnos sta oba oddelka, tako prodajni kot razvojni, opisala kot dober. Glede na to, da je oddelek prodaje bolje ocenil odnos (72-odstotno zadovoljstvo) kot oddelek razvoja (68 %), menimo, da bi bilo zaželeno razčleniti še ostali del nezadovoljstva tehnologov. Tako bi se v oddelku prodaje seznanili tudi s slabostmi in jih poskušali odpraviti.

Oddelek prodaje je slabše ocenil odzivnost razvojnega oddelka glede na razvoj novih izdelkov. Menimo, da bi bilo dobro definirati nove projekte po pomembnosti in hitrosti odziva na povpraševanje ter določiti časovno omejitev pri razvoju novih izdelkov.



Največ strinjanja je bilo glede komuniciranja direktno s kupci. Komerčialist velikokrat potrebuje informacije s strani tehnologije in včasih se lahko pri prenosu informacij zgodi, da napačno razloži informacijo, ki jo je podal tehnolog. Menimo, da bi bila zato potrebna neposredna komunikacija tehnologov s kupcem in s tem odsotnost posrednikov. V tem primeru bo tudi kupec hitro prišel do informacije, zato bo zadovoljstvo večje.

Iz ankete je tudi razvidno, da si komerčialisti želijo imeti ob sebi na službenih poteh tehnologa. Obe strani se zavedata, da je za kupce pomembno tudi tehnično znanje, ki ga komerčialist včasih nima. Da bi se izognili dilemam in nelagodju komerčialista pri kupcu, bi bilo smotno opredeliti tudi službene poti tehnologov.

Iz analize je razviden predlog tehnologov, naj se komerčialisti dodatno strokovno izobražujejo na področju kavčukovih zmesi. Menimo, da bi bilo pri pripravi plana usposabljanj treba ta predlog upoštevati.

## 7 SKLEP

V diplomski nalogi je opisano podjetje Savatech, d. o. o., in organizacija programa Elastomeri, kjer sem zaposlena kot komerčialistka za tuje trge. V nalogi smo se osredotočili predvsem na samo vlogo komerčialista in opisali njegove glavne naloge. Uspešnost komerčialista je predvsem odvisna od njegovih kompetenc, ki se merijo v vsakem podjetju in so nujne za opravljanje tega poklica. S tem se ugotavljajo sposobnosti, prepoznavo veščine in spretnosti komerčialista.

V diplomski nalogi so opisani tudi vsi procesi, ki potekajo v podjetju Savatech. Poznavanje teh procesov je ključnega pomena za komerčialista. Z oddelka tehnologije so bile podane slabosti na področju poznavanja procesov, načinov predelave, kar pomeni, da bo treba organizirati izobraževanje o gumarski tehnologiji.

*»Uspeh pride takrat, ko se zavemo, da so vse ovire samo izzivi,  
ki nam pomagajo postati boljši.«  
(Stephen Covey)*

## LITERATURA

Bratko, S., Previšič, J. (2001). *Marketing*. Zagreb: Sinergija.

Detroy, E. N. (2001). *Kako uspešno pridobivamo nove kupce*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

Gabrijan, V. in Snoj, B. (1994). *Trženje: splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.

Miglič, G., Vučkovič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Osredečki, E. (1990). *Poslovni bonton – kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

Pride, W. M., Ferell, O. C. (1985). *Marketing Basic Concepts and Decisions*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Plossl, G. W. *Production and Inventory Control: Principles and Techniques*. 2nd ed.

Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rolih, R. (2014). *Piramida profesionalne prodaje*. Ljubljana.

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

Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B. in Lamberger J. (2005). *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Svetlik, J. (2005). *O kompetencah*. Ljubljana. GV.

## VIRI

The Best Ways of Finding New Customers in 2014. Dosegljivo na naslovu <http://www.placester.com>. Dostopno 23. 6. 2014.

Economy watch. 2014. Dosegljivo na naslovu <http://www.economywatch.com>. Dostopno 23. 6. 2014.

Trend top 500. 2014. Dosegljivo na naslovu <http://www.trendtop500.at>. Dostopno 12. 7. 2014.

EIU Factiva, julij 2013

EIU; Factiva, september 2014

EIU; Factiva, marec 2014

Statistics Austria, WKÖ ADVANTAGE AUSTRIA

Factiva; ITC, september 2014

[ABA-Invest in Austria](#)

WIFO; Strokovno združenje gradbene industrije Avstrije (WKÖ)

Letno poročilo kemijske industrije 2013. Združenje kemijske industrije Avstrije (FCIO)

Interna dokumentacija Savatecha

## PRILOGI

### Priloga 1: Vprašalnik o zadovoljstvu oddelka prodaja z oddelkom tehnologija

#### Q1 – Kakšen se vam zdi *odnos komercialistov do tehnologov*?

- Odnos do tehnologije je ustrezen in zagotavlja vse potrebne informacije za prodajo  
 Slab odnos  
 Ni pretoka informacij

#### Q2 – Kako opisujete *odzivnost tehnologa na vprašanja komercialista*?

- Odzivnost prodaje na vprašanja tehnologije je visoka  
 Odzivnost prodaje na vprašanja tehnologije je srednja  
 Odzivnost prodaje na vprašanja tehnologije je nizka

#### Q3 – Ali menite, da je potrebna *direktna komunikacija (kupec–tehnolog)*?

	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam
Direktna komunikacija s kupcem s strani tehnologije je nujna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za vse večje in pomembne kupce je obvezna kontaktna oseba na strani tehnologije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Q4 – Kakšen *način komunikacije* je po vašem mnenju najbolj sprejemljiv (napišite vsaj 3 načine)?

#### Q5 – Informacije

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ali se strinjate, da so informacije, ki jih posreduje komercialist, zadostne in dovolj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
--	----------------------------	-------------------	-----------	----------------	--------------------------

kakovostne za pripravo ponudbe?

#### Q6 – Službene poti

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ali se strinjate, da bi tehnologi morali obiskovati kupce skupaj s komercialisti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Q7 Naštejte tri stvari, ki vas pri *tehnologu* motijo.

#### Q8 – Naštejte tri stvari, ki se vam zdijo pri *tehnologu* dobre.

#### XSPOL – Spol:

- Moški  
 Ženski

#### V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let  
 21–40 let  
 41–60 let

**Priloga 2: Vprašalnik o zadovoljstvu oddelka Tehnologija z oddelkom Prodaja****Q1 – Kakšen se vam zdi *Odnos tehnologa* do komercialistov?**

- Odnos do tehnologije je ustrezen in zagotavlja vse potrebne informacije za prodajo
- Slab odnos
- Ni pretoka informacij

**Q2 – Ali se strinjate, da je *odzivnost* tehnologije na visokem nivoju?**

- Tehnologija se odziva tudi na razvoj novih izdelkov
- Odzivnost tehnologije na vprašanja prodaje je visoka

**Q3 – Ali se strinjate, da je *komunikacija* tehnologov s komercialisti na visokem nivoju?**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Komunikacija tehnologov s komercialisti je na visokem nivoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 – Ali se strinjate, da so *informacije*, ki jih posreduje komercialist, zadostne in dovolj kvalitetne za pripravo ponudbe?**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Informacije, ki jih posreduje komercialist, so zadostne in dovolj kvalitetne za pripravo ponudbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 – Ali se strinjate, da bi komercialisti morali *obiskovati kupce* sami, torej brez tehnologov?**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Prodajniki so dobro tehnično usposobljeni za prodajo izdelkov programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 Naštejte tri stvari, ki vas pri prodaji najbolj *motijo*.**

**Q7 – Naštejte tri stvari, ki so v prodaji *najboljše*.****Q8 – Kako ocenjujete naslednji trditvi:**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Za vse večje in pomembne kupce je obvezna kontaktna oseba na strani tehnologije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direktna komunikacija s kupcem s strani tehnologije je nujna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Spol:**

- Moški  
 Ženski

**V katero starostno skupino spadate?**

- do 20 let  
 21–40 let  
 41–60 let