



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komerčalist  
Modul: Podjetništvo

**Obdelava prodajnega procesa v podjetju Iskra  
Mehanizmi, d. d., Lipnica**

Mentor: Dr. Rok Mencej  
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Sanela Vardalič

Kranj, januar 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju Roku Menceju za pomoč in vodenje pri izdelavi moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreja Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebno se zahvaljujem svoji družini, ki mi je stala ob strani, me podpirala in pomagala med pisanjem diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študentka Sanela Vardalič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Roka Menceja.«

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

Dne \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi smo opisali podjetje s petdesetletno tradicijo in opredelili besedo prodajna funkcija. Podrobno smo predstavili potek prodajne funkcije v podjetju, kaj vse je treba narediti, da bi prodaja potekla nemoteno.

Temeljna funkcija prodaje zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s katerim zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.

V prodaji smo opisali najpogostejšo problematiko zamud dobav kupcu. Vzroki za zamudo dobav so lahko različni: od zastoja v proizvodnji, velikega izmeta do zamude dobav dobaviteljev. Posledica je padec ugleda podjetja, kar vodi v izgubo novih poslov ali celo izgubo kupca, to pa pomeni manjši dobiček podjetja.

Uspešna in učinkovita podjetja morajo nenehno dograjevati in dopolnjevati programe organizacijskega razvoja. Kot vemo, na trgu lahko preživijo le dolgoročna podjetja, ki učinkovito strežejo potrebam družbe.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Poslovne funkcije
- Prodajna funkcija
- Spremljanje prodaje
- Prodaja v podjetju
- Proces in podproces v prodaji

## **ABSTRACT**

In my thesis we described a company with the fifty – year tradition and defined the word sales function. We presented in detail the course of the sales function in the company and stated what needs to be done for the smooth and undisturbed sales. The basic function of the sales ensures the transformation of the products or services into money in the way that the continuity of the whole business process is enabled. We described the most common problems in sales that occur when there are delays of the delivery to the customers. There may be different causes of the late deliveries from the halt in production to a large scrap, delivery delays of the suppliers etc. The result of that is a decline of the corporate reputation which leads to the loss of new businesses or the firm can never lose its buyers. That means that the profit of the company will consecutively be smaller.

Successful and efficient companies must constantly upgrade and complement the progress of the organizational development. It is well known that only long term companies which effectively serve the needs of the society can survive on the market.

## **KEYWORDS**

- business function
- sales function
- monitoring sales
- sales in company
- process and subprocess for sale

## KAZALO

<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA MEHANIZMI, d. d.....</b>	<b>2</b>
2.1 Zgodovina.....	2
2.2 Organiziranost podjetja Iskra Mehanizmi .....	3
<b>3 ORGANIZIRANJE FUNKCIJ .....</b>	<b>4</b>
3.1 Pojem poslovne funkcije .....	4
3.2 Izbira organizacijskih funkcij .....	4
<b>4 PRODAJNA FUNKCIJA .....</b>	<b>6</b>
4.1 Spremljanje in ocenjevanje prodaje .....	7
4.2 Prodajna funkcija v podjetju Iskra Mehanizmi .....	8
4.3 Operativna prodaja v PCAK Mehanizmi.....	8
<b>5 ZAMUDE DOBAV KUPCU .....</b>	<b>11</b>
5.1 OPIS PROBLEMA .....	11
5.2 ANALIZA PROBLEMSKEGA STANJA .....	11
5.3 PROCES .....	13
5.4 CILJI .....	17
5.5 PREDLOG VODSTVU ORGANIZACIJE .....	19
<b>6 SKLEPNE UGOTOVITVE .....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>21</b>

## **1 UVOD**

V diplomski nalogi sem opisala prodajni proces v podjetju Iskra Mehanizmi. Uspešno je le tisto podjetje, ki dobro prodaja. Od uspešnosti prodaje je odvisna uspešnost podjetja in uspešnost vseh, ki delamo v podjetju.

V nalogi sem najprej opisala zgodovino podjetja in njegov razvoj skozi desetletja delovanja. Predstavila sem tudi programe po profitnih centrih.

V nadaljevanju sem podrobneje opisala, kako poteka operativna prodaja v PCAK Mehanizmi. Pri operativni prodaji sem opisala potek prodaje od prejema kupčevega naročila, izdelave naročila za proizvodnjo, potrditve kupcu do dobave kupcu. Prav tako sem opisala naročanje premajhnih količin, potrjevanje dobavnih rokov in naročanje prevozov ter kako naj bi te težave rešili.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA MEHANIZMI, D. D.

### 2.1 ZGODOVINA

Iskra Mehanizmi, d. d., iz Lipnice pri Kropi je dobaviteljsko podjetje s petdesetletno tradicijo na področjih številne tehnike, aparatov, avtomobilske industrije in mehatronike. Podjetje, ki s 470 zaposlenimi predstavlja pomembnega delodajalca za bližnjo in daljno okolico Lipnice, nenehno raste, letno pa ustvari 32 milijonov evrov prihodkov. V zadnjem času se podjetje preusmerja v trženje znanja tako za avtomobilsko industrijo kot tudi za industrijo električnih aparatov in številnih sistemov, saj se zavedajo, da bodo na svetovnem trgu obstali le tisti, ki stavijo na znanje. V Iskri Mehanizmi gradijo na ključnih tehnologijah, ki jih tako razvojno kot tudi procesno obvladujejo znotraj podjetja, za dodatne potrebe pa razvijajo dobaviteljsko bazo tako v Sloveniji kot tudi v Avstriji, Italiji, na Madžarskem, Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter drugje.

Podjetje Iskra Mehanizmi je nastalo leta 1956. Prvi proizvodni program je obsegal razvoj in proizvodnjo ur, telefonskih števecv in drugih izdelkov s področja finomehanike ter številne tehnike.

Po letu 1976 je podjetje začelo postajati sistemski dobavitelj velikim tujim podjetjem. Leta 1994 pa je bil dosežen preobrat z začetkom sodelovanja s podjetjem Philips – Avstrija na področju gospodinjskih aparatov. Leta 1997 se je program tudi razširil na področje avtomobilske industrije, leta 2001 pa še na področje malih motorjev in aktuatorjev.

Podjetje ima vpeljana dva sistema kakovosti: ISO 9001 in zahteven sistem ISO TS 16949 za avtomobilsko industrijo. Tudi na področju varovanja okolja je podjetje pridobilo certifikat upravljanje z okoljem ISO 1400. Tako je podjetje kot prvo v Sloveniji pridobilo certifikat Vlagatelji v ljudi.

Nenehne izboljšave po metodi 20 ključev, sodobna poslovna filozofija KAIZEN in metode dela so prednosti, ki poleg tradicije, znanja in izkušenj zagotavljajo uresničitev zahtev kupcev in uspešno partnerstvo.

Podjetje je bilo zaradi prostorske in kadrovske omejitve prisiljeno k nakupu objekta v Kamniku, kamor se je preselila proizvodnja Philipsovih gospodinjskih aparatov in aparatov za osebno nego. Septembra 2004 je podjetje ustanovilo tudi podjetje Mehanizmi B, Gradiška, BIH, kamor so preselili del proizvodnje Philipsovih aparatov in časovnih števecv.



## 2.2 ORGANIZIRANOST PODJETJA ISKRA MEHANIZMI

Raznolikost programov v podjetju je privedla do tega, da so se oblikovali trije profitni centri, ki so se obravnavali stroškovno ločeno, vendar so se zaradi reorganizacije leta 2008 združili v celotni profitni center. Službe po PC-jih pa so organizirane različno, in sicer po kupcih ali po funkcijah.

### Programi po profitnih centrih

PC aktuatorji:

- avtomobilske komponente (stikala, žarnice, senčniki, aktuatorji),
- mali motorji (koračni motorji, sinhronski motorji).

PC aparati:

- program za osebno nego (depilatorji, damski brivniki),
- mali gospodinjski aparati (aparati za izdelavo sladoleda, palični mešalnik, ožemalnik).

PC mehanizmi:

- prikazovalniki,
- urni programi,
- časovni sistemi,
- števeni program (časovni, impulzni števeci).

### 3 ORGANIZIRANJE FUNKCIJ

#### 3.1 POJEM POSLOVNE FUNKCIJE

S predmetom poslovanja je v grobem opredeljena tudi skupna naloga proizvodne organizacije. Skupno nalogo organizacije pa členimo na funkcije.

Funkcije in službe posamezni raziskovalci organizacije različno opredeljujejo. To povzroča pojmovno zmedo v organizacijski teoriji in praksi. Pri številnih avtorjih najdemo tudi mešanje pojma funkcija in služba. Zanje je značilno, da pojmujejo organizacijske funkcije kot skupine ljudi posebne strokovnosti, ki z nekimi sredstvi opravljajo naloge, te pa pomenijo dele skupne naloge organizacije (Ivanko, Štefan 2000, str. 73).

Pri opredeljevanju pojma poslovne ali organizacijske funkcije moramo izhajati iz spoznanj tistih raziskovalcev organizacije, ki pojmujejo organizacijsko funkcijo kot različna medsebojno povezana opravila. Pri tem pa je pomemben odgovor na vprašanje, kakšne naloge določajo vsebino organizacijske funkcije. Vsaka delna naloga prav gotovo ne. Funkcija v organizaciji je lahko le sinteza delnih nalog. Osnovna prvina za opredeljevanje pojma funkcije je lahko le sintezna delna naloga. Sintezne delne naloge pa so medsebojno odvisne, ker njihovo izvajanje zagotavlja izvajanje skupne naloge. Vsaka delna naloga ima svoj proces izvajanja na določenem objektu. Delne naloge v organizaciji pa opravljajo različni nosilci nalog. Pri tem ne mislimo na konkretne nosilce, temveč na zamišljene nosilce, ker je naloga trajne narave, nosilci pa se lahko menjajo. Z uporabo navedenih prvin lahko funkcijo v organizaciji opredelimo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu (Ivanko, Štefan 2000, str. 74).

#### 3.2 IZBIRA ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ

Ena najstarejših klasifikacij funkcij za industrijske organizacije temelji na splošni shemi reprodukcijskega procesa: **denar** → **blago** → **proizvod** → **B1** → **D1**. Funkcije, izbrane na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa, so skupki opravil, ki ustrezajo posameznim fazam reprodukcijskega procesa (Ivanko, Štefan 2000, str. 75).

Na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa moramo razlikovati štiri temeljne delne procese oz. štiri temeljne funkcije kot zaokrožene faze celotnega poslovnega procesa: finančno, nabavno, proizvodno in prodajno funkcijo. Tako dobljene funkcije pa lahko naprej združujemo tako, da dobimo večje število funkcij. Pri tem smo vselej v negotovosti, ker ne vemo, ali smo s tako členitvijo zajeli in ugotovili vse potrebne funkcije za obravnavano proizvodno organizacijo.

Poleg sheme reprodukcijskega procesa so v organizacijski literaturi obravnavane še druge številne podlage za členitev in identifikacijo organizacijskih funkcij. Najbolj znani pogoji so:

- glede na namembnost uporabnika izložka,
- glede na strokovne profile delavcev,
- glede na razmerja skupin ljudi v organizaciji,
- glede na faze upravljalno-poslovnega procesa,
- glede na faze tehnološkega procesa,
- glede na predstavo o organizaciji kot odprtem socialnem sistemu.

Za osnovne funkcije je značilno, da so sestavine procesnega sistema in morajo zato potekati v nekem logičnem zaporedju, medtem ko infrastrukturne funkcije med seboj niso povezane v zaporedju, temveč križno; vsaka od njih je povezana z vsemi drugimi, ker je njihov izloček namenjen osnovnim funkcijam in njim samim, zato si ga vzajemno izmenjujejo.

V proizvodnih organizacijah je cilj poslovanja proizvodnja izdelkov ali opravljanje storitev za tržišče. Da bi mogla proizvodna organizacija izdelati nove izdelke za tržišče, jih mora najprej raziskati, proučiti in idejno oblikovati. Ko je izdelek raziskan in idejno oblikovan in so ugotovljene vse njegove sestavine ter funkcionalne lastnosti, je treba razviti tehnologijo, ki bo sposobna take izdelke proizvajati. Naloge, povezane z raziskovanjem, razvijanjem in razvijanjem izdelkov ter tehnologije, uresničujejo proizvodne organizacije v posebnem funkcionalnem procesu, ki jih moramo strniti v posebno raziskovalno-razvojno funkcijo. Da bi lahko zamišljene in oblikovane izdelke in zamišljeno tehnologijo proizvajali, moramo zgraditi nove zmogljivosti. Naloge, povezane s postavitvijo zmogljivosti, tj. nabavo strojev in drugih naprav ter izgradnjo investicijskih objektov, moramo zaradi svojskosti teh nalog obravnavati v posebni investicijski funkciji. Proizvodnja lahko steče, šele ko opravimo vsa potrebna operativno pripravljena dela za krmiljenje proizvodnje. Izvajalno pripravljene naloge v zvezi s krmiljenjem proizvodnje moramo strniti v posebno funkcijo operativne priprave proizvodnje (Ivanko, Štefan 2000, str. 76).

Za proizvodnjo izdelkov ali opravljanje storitev moramo nabaviti vse potrebne vhodne materialne sestavine. Te naloge strnemo v posebno nabavno funkcijo.

Končni cilj oblikovalnega procesa proizvodne organizacije je prodaja izdelkov ali storitev na tržišču.

Na podlagi dozdajšnje grobe analize faz oblikovanega procesa moramo za proizvodne organizacije postaviti model **osnovnih funkcij**:

- raziskovalno-razvojna funkcija,
- investicijska funkcija,
- funkcija priprave proizvodnje,
- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- funkcija tehničnega nadziranja,
- prodajna funkcija.

Omenili smo že, da imamo v organizaciji funkcije, ki jih ni mogoče povezati v zaporedje. Naloge, ki jih nosilci teh funkcij opravljajo, posredno pomagajo pri uresničevanju poslovnih ciljev. Del izidov njihovega delovanja zagotavlja in omogoča delovanje funkcij oblikovanega procesa, medtem ko je drugi del namenjen njim samim in si ga medsebojno izmenjujejo. Značilne **infrastrukturalne funkcije** za proizvodne organizacije so predvsem:

- kadrovska funkcija,
- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- varstvena funkcija,
- splošna funkcija.

V skupnem poslovnem procesu razlikujemo med oblikovalnim in upravljalnim procesom. Skupni cilj oblikovalnega procesa je uresničitev postavljenih ciljev, medtem ko je cilj upravljalnega sprožanje, ciljno usmerjanje in nadzorovanje oblikovalnega procesa.

Prikazani model funkcij za proizvodne organizacije je treba prilagoditi svojevrstnim značilnostim vsake proizvodne organizacije. Za vsako proizvodno organizacijo moramo izbrati za njeno dejavnost značilne funkcije. Splošni model je lahko le sredstvo za razumevanje problemov, povezanih z izbiro funkcij, in sredstvo za logično pristopanje k projektiranju organizacijskih modelov.

## 4 PRODAJNA FUNKCIJA

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.

Vzporedno z razvojem proizvodnih sil je tudi prodajna funkcija doživljala velike spremembe. Mesto in vloga prodajne funkcije v poslovnem procesu sta ostala bolj ali manj nespremenjena, spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Tradicionalna proizvodna usmerjenost industrijskih organizacij se je postopno spreminjala v tržno usmerjenost poslovanja. Poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij ima več razvojnih faz:

- proizvodno usmerjenost,
- prodajno komercialno usmerjenost,
- marketinško usmerjenost,
- kontrolno marketinško usmerjenost.

Razvoj proizvodnih sil ne zahteva toliko preoblikovanja prodajne funkcije v novo funkcijo trženja, marveč birokracijo prodajne funkcije na več funkcij, s tem pa preoblikovanje prodajne funkcije in njeno skrčenje na manjše število delnih nalog.

Trženjska poslovna usmerjenost ne zanika pojava prodajne funkcije, prodajna funkcija dobi le drugačno značilno obliko, sintezo njenih delnih nalog. To povzroča razvoj poslovne usmerjenosti zaradi spremenjene politike proizvodnih organizacij.

Prodajno funkcijo moramo razčleniti na dve podfunkciji, in sicer na:

- marketing in
- operativno prodajo.

Osnovne sintezne delne naloge, ki jih nekateri avtorji imenujejo funkcije marketinga, so:

- raziskava tržišča,
- politika izdelka,
- politika cene,
- politika prodaje in distribucije,
- ekonomska propaganda in
- pospeševanje prodaje.

Zaradi preoblikovanja oz. razcepa prodajne funkcije in njenega zmanjšanja na manj delnih nalog obsega funkcija operativne prodaje predvsem naslednje naloge:

- načrtovanje prodaje,
- načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje,
- prevzemanje in uskladiščenje izdelkov,
- prodaja izdelkov na domačem in tujem tržišču,
- reševanje reklamacij kupcev in potrošnikov,
- obveščanje o prodaji in izvozu,
- administrativno-tehnično poslovanje.

Proces prodaje lahko razčlenimo še na postopke razpošiljanja ponudb, sprejemanja naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in izterjatve terjatev. Prodaja vsakega podjetja pa je odvisna tudi od vrste objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Med objektivne dejavnike, ki vplivajo na proces prodaje, lahko štejemo obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem

trgu, razvitost gospodarstva, gospodarski sistem, gospodarsko politiko. Med subjektivne dejavnike pa lahko prištejemo predvsem sposobnost in prizadevnost prodajalcev (Pučko, Danijel 2001, str. 113).

Oblike organiziranosti trženja so odvisne od števila in raznovrstnosti izdelkov ali storitev. Marketing in operativno prodajo navadno organiziramo v svojih organizacijskih enotah znotraj širše organizacijske zasnove »trženje«. Notranjo organiziranost trženja pa oblikujemo po izdelkih, lokaciji, jezikovnih področjih ali drugih značilnostih trženja v organizaciji.

#### **4.1 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE PRODAJE**

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

Če zanemarimo prodajo v najširšem smislu trženja in se omejimo zgolj na prodajno operativno, potem je moč proces prodaje razčleniti na postopke razpošiljanja ponudb, sprejemanje naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in izterjave terjatev. V prodaji je treba urejati delo pri opravljanju teh postopkov, vendar je to že organizacijski problem, ki nas tukaj ne zanima.

Prodaja vsakega podjetja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov, če nanjo gledamo z vidika podjetja. Obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politika so že taki pomembni objektivni dejavniki prodaje. Bolj kot objektivni dejavniki prodaje so za spremljanje in ocenjevanje prodaje pomembni subjektivni. Mednje sodijo sposobnosti in prizadevnost prodajalcev. Brez njihovih zmožnosti in prizadevnega dela je težko pričakovati uspešno prodajo proizvodov ali storitev podjetja.

Obseg prodaje opazujemo na temelju izdanih faktur za prodane proizvode ali storitve. Ker fakture vsebujejo tekoče prodajne cene, nam ta način spremljanja in ocenjevanja prodaje pomeni kategorijo, ki vsebuje vse slabosti tekočih cen (Pučko, D. 2001, str. 112–113).

#### **Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje**

Neenakomerna razporeditev prodaje v času praviloma povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja. Zato kaže ta tok prodaje spremljati in ocenjevati. To delamo z ugotavljanjem obsega prodaje po zaporednih krajših obdobjih, kot so mesec, teden in dan. Če dejanski obseg prodaje po navedenih krajših obdobjih primerjamo s povprečnim obsegom prodaje po teh krajših obdobjih, spoznavamo, s kakšnim tokom prodaje imamo v podjetju opraviti.

Na ritmičnost oziroma enakomernost prodaje lahko vplivajo objektivni in subjektivni dejavniki. S proučevanjem odmikov v enakomernosti prodaje spoznavamo naravo vzrokov zanje. Največkrat nastali odmiki vplivajo na obseg zalog gotovih proizvodov, obseg terjatev do kupca, potrebno višino potrebnih virov financiranja in končno tudi na višino stroškov poslovanja podjetja.

Ritmičnost prodaje lahko spremljamo in ocenjujemo tudi s pomočjo zasledovanja časovne razporeditve in intenzivnosti prodajnih opravil od odpošiljanja ponudb, števila dobljenih naročil, opremljanja blaga, fakturiranja do izterjevanja. To spremljanje in ocenjevanje nam

omogoča ugotavljati odmike od povprečne intenzivnosti prodajnih opravil, kar nas vodi do ugotavljanja problemskih položajev (Pučko, D. 2001, str. 116).

### **Spremljanje in ocenjevanje prodajnih poti**

Prodajna pot je kanal, po katerem potuje prodano blago od prodajalca do kupca. Na tej poti je lahko eden, dva ali več posrednikov, lahko pa tudi ni nobenega. Na posrednih prodajnih poteh pa so lahko vključeni trgovci na debelo, uvozniki, špediterji, trgovci na drobno in še kdo.

Proučevanje strukture prodaje po prodajnih poteh nam kaže morebitne spremembe v tej strukturi, kar je največkrat podlaga za ugotavljanje problemskih položajev. Nikjer ni rečeno, da je neposredna prodajna pot poslovno najbolj uspešna. Končni kupec lahko včasih dobi naše proizvode po najnižji ceni prek ene od posrednih prodajnih poti. Opazovanje učinkovitosti prodajnih poti je težak posel, vendar se ga da opravljati.

### **Spremljanje in ocenjevanje kupcev**

Kupci so izjemno pomembna določljiva poslovna uspešnost podjetja. Zato je treba spremljati, kdo so naši kupci in kolikšen je obseg naše prodaje posameznemu med njimi. Ni zadosti poznati kupce in velikosti njihovega odjema. Za uspešnost poslovanja je pomembno vedeti tudi, kakšna je trajnost poslovnih vezi našega podjetja z njimi.

### **Spremljanje in ocenjevanje prodajnih stroškov in cen**

Prodajne stroške lahko pojmuje ožje ali širše. Pri ožjem pojmovanju vanje vključujemo le posredne stroške prodajne funkcije v podjetju. Pri širšem pojmovanju prodajnih stroškov pa vanje zajemamo poleg posrednih stroškov prodaje tudi vse neposredne prodajne stroške, stroške garancij in posebnih popustov.

Prodajne stroške v širšem smislu kaže spremljati po obsegu in strukturi kot stroške oglaševanja, stroške reprezentance, stroške reklamacij, tovornine, stroške sejmov in razstav, stroške trgovskih predstavnikov, stroške prodajnega oddelka ter kot rabate in skonte. Obseg in struktura teh stroškov sta odvisna od trženjske politike podjetja; politike prodajnih cen, popustov, promocije, organizacije fizične distribucije (Pučko, D. 2001, str. 117–118).

## **4.2 PRODAJNA FUNKCIJA V PODJETJU ISKRA MEHANIZMI**

Tudi prodajna funkcija v podjetju Iskra Mehanizmi je razdeljena na dva dela, in sicer na trženje ali prodajo in na prodajo logističnega oddelka. Naloga tržnika je opravljanje funkcije marketinga in nastopa za celotno podjetje, medtem ko ima vsak profitni center svojo operativno prodajo.

## **4.3 OPERATIVNA PRODAJA V PACK MEHANIZMI**

### **Naloga prodajalca v logističnem oddelku**

Komercialist prejme naročilo od kupca in preveri, ali je vse v skladu s ponudbo, ki jo je tržnik poslal kupcu. Pred naročilom morajo biti usklajene tehnične dokumentacije, da komercialist začne s postopkom izdelave naročila.

Naročilo lahko komercialist prejme na različne načine:

- po pošti,
- po faksu,
- po elektronski pošti,
- telefonsko.

### **Naročilo za proizvodnjo**

Ko komercialist prejme naročilo, ga posreduje naprej v proizvodnjo, kjer naročilo tudi izdelajo.

Podatki, ki so potrebni za vnos naročila:

- številka kupca (vsak kupec ima svojo številko),
- številka prejemnika,
- datum naročila,
- številka naročila kupca,
- plačilni pogoji,
- pariteta,
- cena,
- količina,
- koda naročenega izdelka (tako naša koda in koda kupca),
- želeni rok dobave.

### **Potrditev proizvodnje**

Vodja proizvodnje tedensko organizira sestanek, ki se ga udeležijo prodaja, planer in ostali člani proizvodnje. Obravnavajo posamezna naročila in zelene roke kupcev. Dogovor dobave potrdira planer in vodja proizvodnje.

Če ima kupec še dodatne zahteve o delni dobavi ali drugačnem roku dobave, se z njim usklajuje komercialist.

### **Potrditev kupcu**

Ko proizvodnja komercialistu potrdi želeni rok kupca, komercialist v prodaji izdela potrditev naročila in ga pošlje kupcu, vendar mora pri tem upoštevati tudi transportno pot do kupca. Pri potrditvi se potrdijo tudi cena, pariteta, količina in način odpreme.

### **Izdelava odpremnega lista**

Ko komercialist v prodaji prejme naročilo kupca, mora skladiščniku najmanj tri dni pred odpremo izdelati odpremni list, ki ga pošlje po pošti. S tem odpremnika obvesti, kaj mora pripraviti za odpremo.

Odpremni list vsebuje naslednje podatke:

- kupec,
- način transporta (tovornjak, kombi, pošta ...),
- blago dostaviti dostavi (kraj, kamor je treba pošiljko dostaviti – Lipnica, Kamnik),
- način pakiranja (plastični zaboji, kartoni),
- posebne zahteve,
- prevoznik,
- znak za občutljivo blago,
- odpremnik,
- datum odpreme,
- vrsta blaga,
- pakiranje,
- datum dejanske odpreme.

Na podlagi odpremnega lista odpremnik komercialistu sporoči pakiranje in dejansko težo.

### **Izdelava dobavnice**

Na podlagi izdelanega prodajnega naloga komercialist izdelava dobavnico. Ko je blago izdelano, ga dostavijo na odpremo. Komercialist dnevno spremlja zaloge končnih izdelkov v skladišču. Ko je dobavnica izdelana, odpremnik napiše še način transporta, pakiranja in dobavnico komisionira. Ko je dobavnica komisionirana, to za prodajnika pomeni, da je roba pripravljena za odpremo, in nato jo prodajnik razknjiži. Dnevno spremljanje stanja zalog je zelo pomembno, ker proizvodnja izdeluje na podlagi naročil kupcev, in ne na zalogo.

### **Izdelava računa**

Ko je dobavnica razknjižena, prodajnik izdelava račun, ki mu doda še prevoznika. Pozoren mora biti na to, ali je kupec v Evropski uniji ali pa gre za izvoz.

Ko komercialist izdelava vse potrebne dokumente za izvoz, jih dostavi odpremniku, ki mora izdelati tovorni list in blago na podlagi navodil ustrezno naložiti.

Komercialist mora slediti poteku prevoza blaga. Če so kakšna odstopanja, mora obvestiti kupca glede pravočasnosti dobave.

Po določenem času komercialist od špediterja prejme račun, ki ga mora komercialist likvidirati na podlagi špediterskih storitev.

### **Plačilo kupca**

Ves postopek se zaključi s prejemom plačila kupca. Način plačila je določen v pogodbi, ki jo izda tržnik. Tedensko spremljamo plačila vseh kupcev. Če so slednji neredni plačniki, jim pošljemo opomin. V primeru, da je kupec slab plačnik, smo tudi prisiljeni spremeniti rok plačila.

### **Pregled realizacije prodaje**

Na začetku leta izdelamo letni plan po PC-jih. Poleg tega pripravimo mesečne tekoče plane, ki jih moramo konec meseca sporočiti vodji oddelka, prav tako realizacijo in tekoči plan za naslednji mesec. Izdelati je treba tudi tedenski plan (potrjena odprta naročila do konca meseca).

Realizacijo spremljamo na več načinov: letne, mesečne, tedenske realizacije, pregled po kupcih in izdelkih. S tem primerjamo uspešnost prodaje, za katero smo izstavili plane.

### **Pravočasnost dobav**

Poleg različnih analiz, realizacije in mesečnih planov, ki jih naredimo v prodaji, izdelamo tudi pregled pravočasnosti dobav. S tem pregledom dobimo podatke, koliko dobav je bilo v posameznih PC-jih, koliko od teh je bilo pravočasnih in koliko je bilo odstopov.

### **Reklamacije**

Ločimo dve vrsti reklamacij, kakovostno in količinsko reklamacijo.

1. Kakovostna reklamacija: kakovostno reklamacijo dobimo, ko kupec ugotovi določeno napako na izdelku oziroma ko izdelek ni izdelan točno po dokumentaciji.
2. Količinska reklamacija: kupec nam pošlje količinsko reklamacijo takrat, kadar se razlikujeta količina na dokumentih (dobavnici) in dejanska količina.

### **Ozka grla in njihovo reševanje**

V prodajnem delu nas pestijo naslednje težave:

- Naročanje majhnih/premajhnih količin – glede količin smo se dogovorili, da je najmanjša količina 10 kosov. Če kupec zahteva manjšo količino od minimalne, pa je



to treba urediti z novo ponudbo. Cena za majhno količino je višja. Tako kupec včasih sprejme višjo ceno ali pa je prisiljen kupiti večjo količino.

- Prekratki želeni dobavni roki – že v pogodbi je navedeno, da je dobavni rok 4 tedne po prejemu naročila. V današnjem hitrem temu kupci želijo vedno krajše dobavne roke. Tako smo z največjimi kupci dogovorjeni za varnostno zalogo (mesečno zalogo), z ostalimi pa se sproti usklajujemo. Vendar pa je težko ustreči vsem kupcem, kajti z vsako spremembo dobavnih rokov povzročamo tudi spremembo v proizvodnji in pri oskrbi z materialom.
- Sestanki za potrjevanje rokov proizvodnje – vsak teden v četrtek potekajo sestanki za potrjevanje rokov. Menim, da so sestanki preveč neprimerni in zamudni, kajti vzamejo preveč časa, planerji nimajo vedno vseh podatkov o materialu in tako ni mogoče potrditi roka naročenega izdelka. Menim, da bi bilo bolje, da bi planer sam izdelal plan odprem, vendar z zagotovilom, da prodajnik vpiše vse prodajne naloge oziroma zelene roke kupcev in tudi s potrditvijo iz nabavnega oddelka o naročenem materialu, ki je potreben za izdelavo. Če pa ne bi bilo mogoče zagotoviti materiala za izdelavo roka, bi moral planer predstaviti izdelavo in o tem obvestiti odgovornega prodajnega komercialista.
- Prevzem končnih izdelkov v skladišče – na odpremi se pojavlja problem, ker odpremnik ne potrdi dobavljenega blaga v skladišču končnih izdelkov. Tako je blago, ki ga zaključi proizvodnja, v sistemu na zalogi, fizično pa je še v proizvodnji in odpremnik nima pregleda, kje je trenutno zaloga. To povzroča nepotrebno iskanje blaga za odpremo. Menim, da bi bilo primernejše, da odpremnik potrdi prevzem blaga, ko prejme blago v skladišče. S tem ne bi bilo več nepotrebne iskanja, saj bi bilo tako vidno, kje je blago.
- Naročanje prevozov – ker imamo v podjetju tri PC-je, naroča prevozne storitve vsak komercialist posebej. Tako včasih prihaja do nepotrebni podvojenih naročanj transporta, s tem pa tudi do višjih stroškov. Menim, da bi bilo bolje, da se v oddelku logistike določi odgovorna oseba za naročanje transporta tako v prodaji kot nabavi. Tako bi imeli boljši pregled nad naročanjem, ne bi bilo podvojenih naročanj in prihranili bi stroške prevoza.

## 5 ZAMUDE DOBAV KUPCU

### 5.1 OPIS PROBLEMA

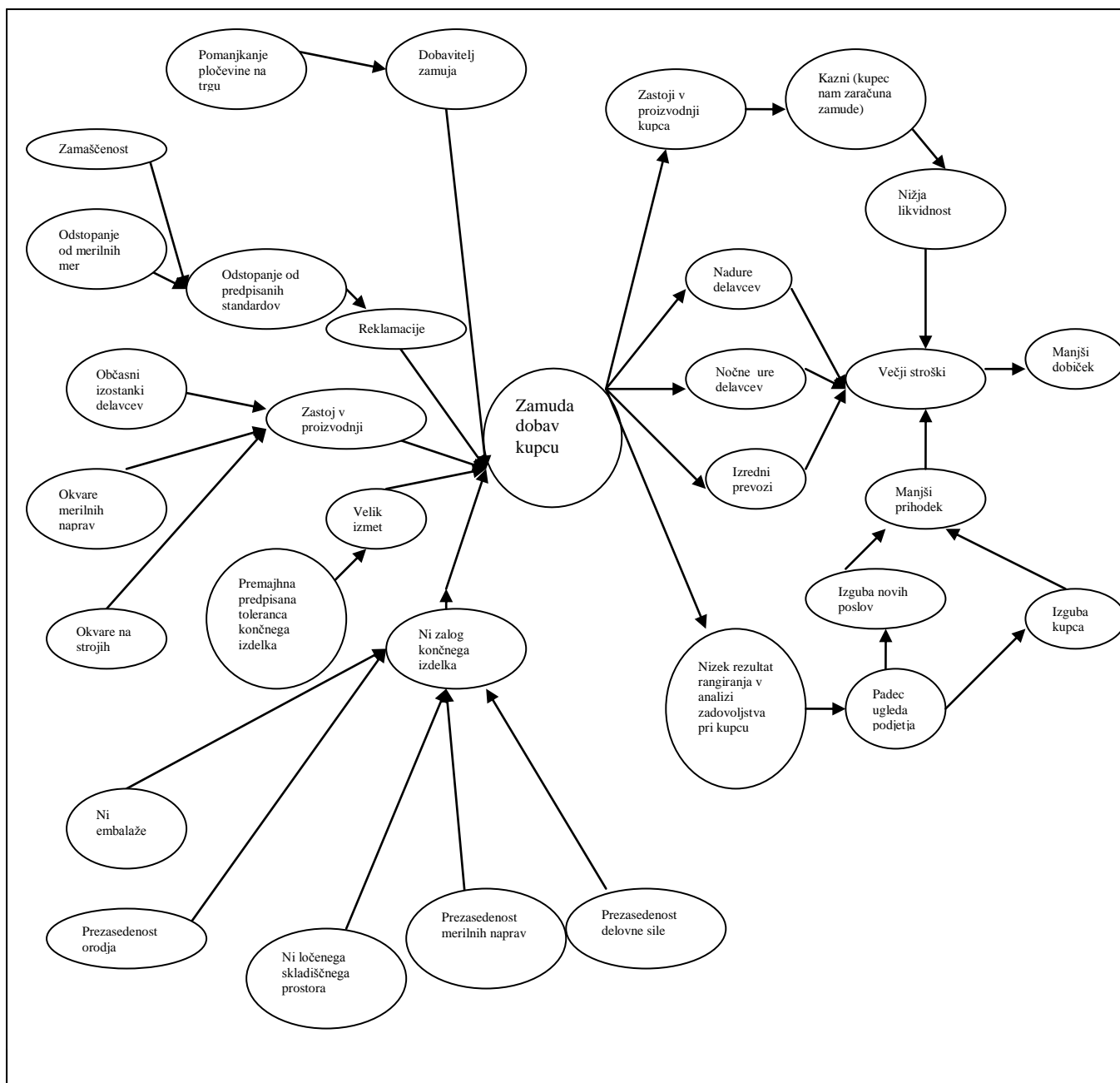
Skupaj z naročnikom smo se odločili in izbrali strukturni problem s področja prodaje, in sicer zamude dobav kupcu. Naš kupec je avstrijsko podjetje Zizala s področja avtomobilske industrije. Med pogovorom sem izvedela, da veljajo za področje avtomobilske industrije zelo strogi standardi (ISO/TS 16949), ki jih je treba upoštevati pri delu.

### 5.2 ANALIZA PROBLEMSKEGA STANJA

Kot problemsko stanje sem opredelila problem zamud dobav kupcu. Kot vzroke za to problemsko stanje smo opredelili zamude dobav dobaviteljev, reklamacije, zastoje v proizvodnji, velik izmet in odsotnost zalog končnega izdelka. Vzrok za zamude dobav dobavitelja je pomanjkanje pločevine na trgu. Vzrok za reklamacije je odstopanje od predpisanih standardov, za kar je vzrok zamaščenost in odstopanje od predpisanih mer. Vzroki za zastoje v proizvodnji so občasni izostanki delavcev, okvare merilnih naprav in okvare na strojih. Vzrok za velik izmet je premajhna predpisana toleranca končnega izdelka. Vzrok za to, da ni zalog končnega izdelka, pa so prezasedenost delovne sile, merilnih naprav in orodja, pomanjkanje embalaže in dejstvo, da ni ločenega skladiščnega prostora.

Kot posledice zamud dobav kupcu se pojavijo zastoji v proizvodnji kupca, nadure delavcev, nočne ure, izredni prevozi in nizek nivo rangiranja v analizi zadovoljstva pri kupcu. Zaradi zastojev v proizvodnji kupcu nam ta zaračuna zamude (kazni), kar vodi v nižjo likvidnost in

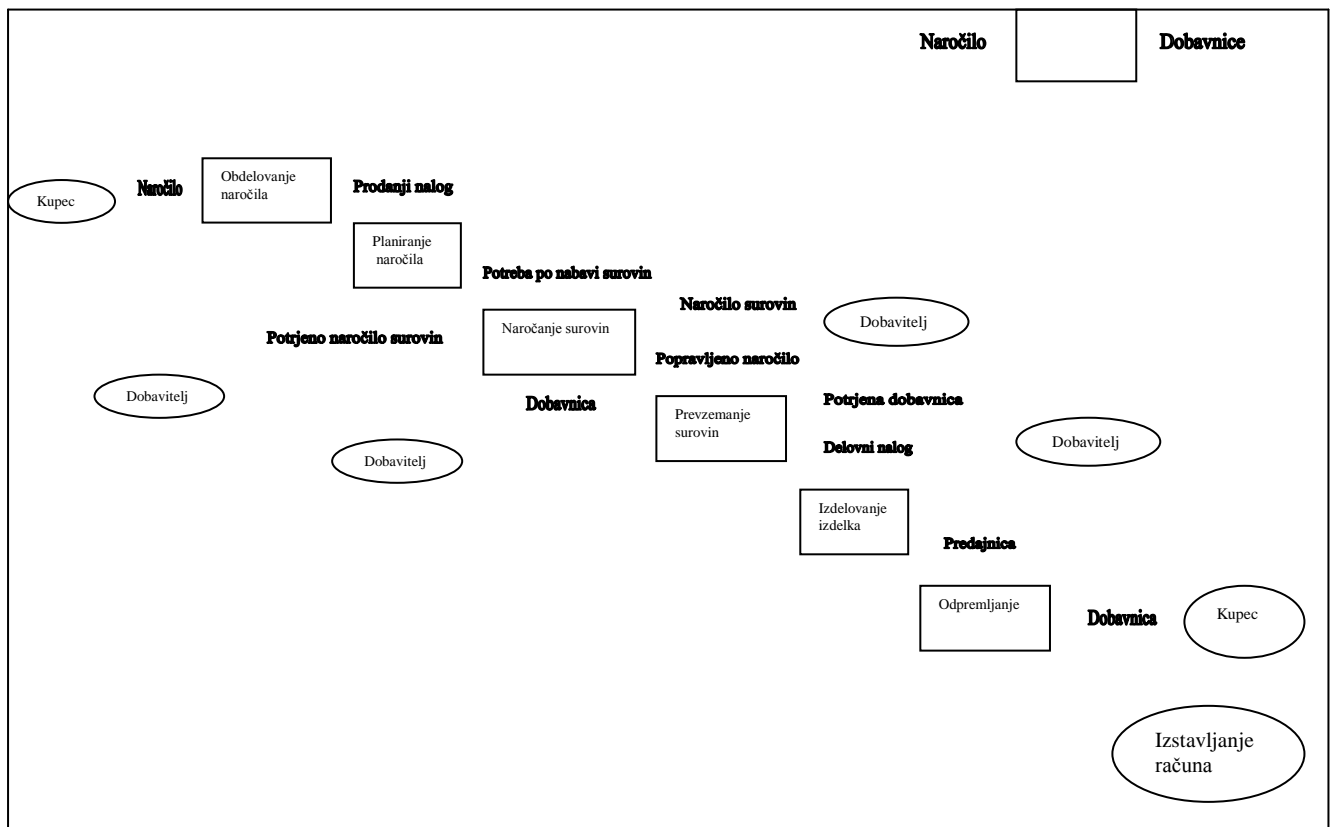
višje stroške. Nadure delavcev in nočne ure ter izredni prevozi vodijo tudi v višje stroške. Posledica nizkega nivoja rangiranja je padec ugleda podjetja, kar vodi v izgubo novih poslov ali izgubo kupca, kar pomeni manjši prihodek in spet večji strošek. Posledica večjih stroškov pa je manjši dobiček podjetja.



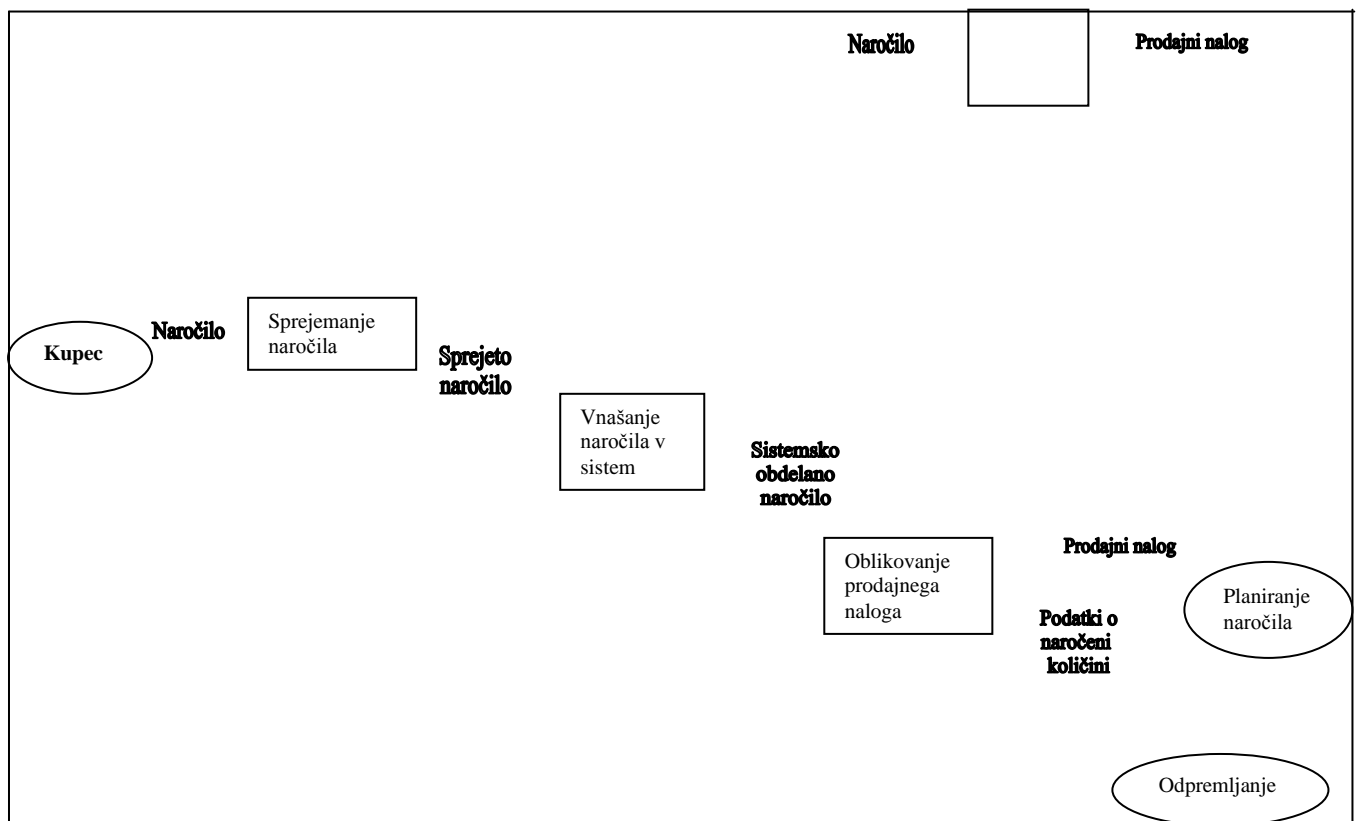
Slika 1: Analiza problemskega stanja (Iskra Mehanizmi, d. d.)

### 5.3 PROCES

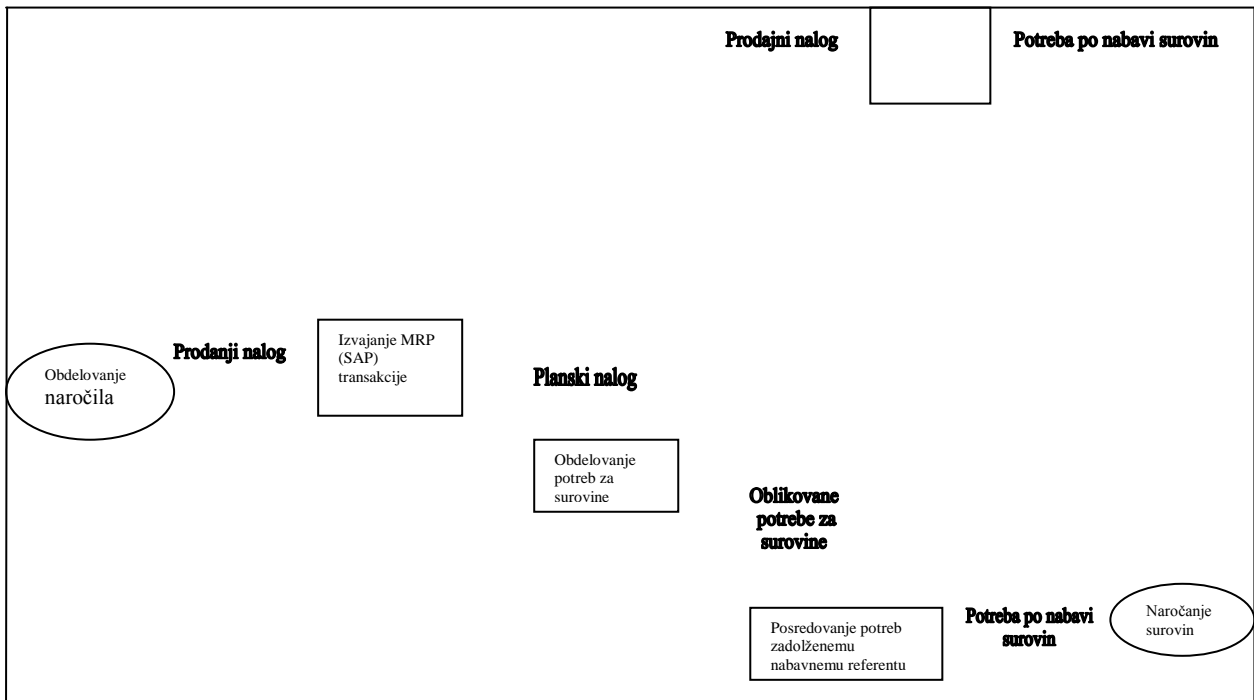
Na podlagi izhodišnega problema zamud dobav kupcu sem analizirala prodajni proces. Kot temeljni vložek v ta proces vstopa naročilo kupca, temeljni izloček pa je dobavnica. Celoten proces prodaje se začne s kupčevim naročilom, ki gre v postopek obdelovanja naročila. Rezultat tega je prodajni nalog, ki je osnova za planiranje naročanja. Na podlagi potreb po surovinah se začne postopek naročanja surovin. Pri tem pošljemo naročilo dobavitelju, ki nam pošlje nazaj potrjeno naročilo. To potrjeno naročilo vpliva na originalno naročilo, ki ga glede na povratne informacije od dobavitelja popravimo – in to naročilo je osnova za prevzemanje surovin. Dobavitelj nam pošlje material z dobavnico, nazaj pa dobi potrjeno dobavnico. Iz tega sledi delovni nalog, na podlagi katerega se začne izdelovanje izdelka. Končni izdelki gredo s predajnico na opremljanje in z dobavnico h kupcu. Dobavnica je tudi podlaga za izstavljanje računa.



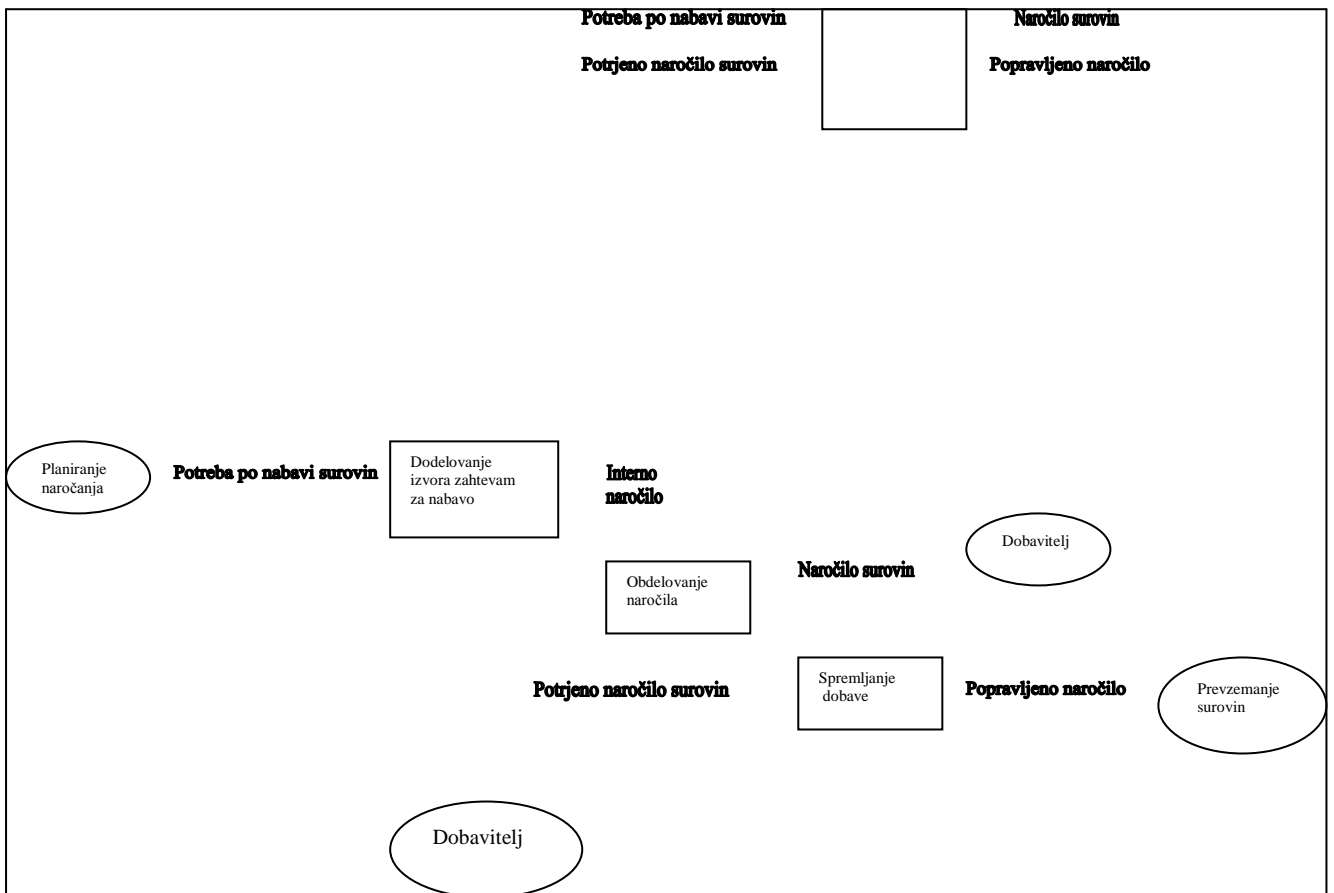
Slika 2: Prodajni proces



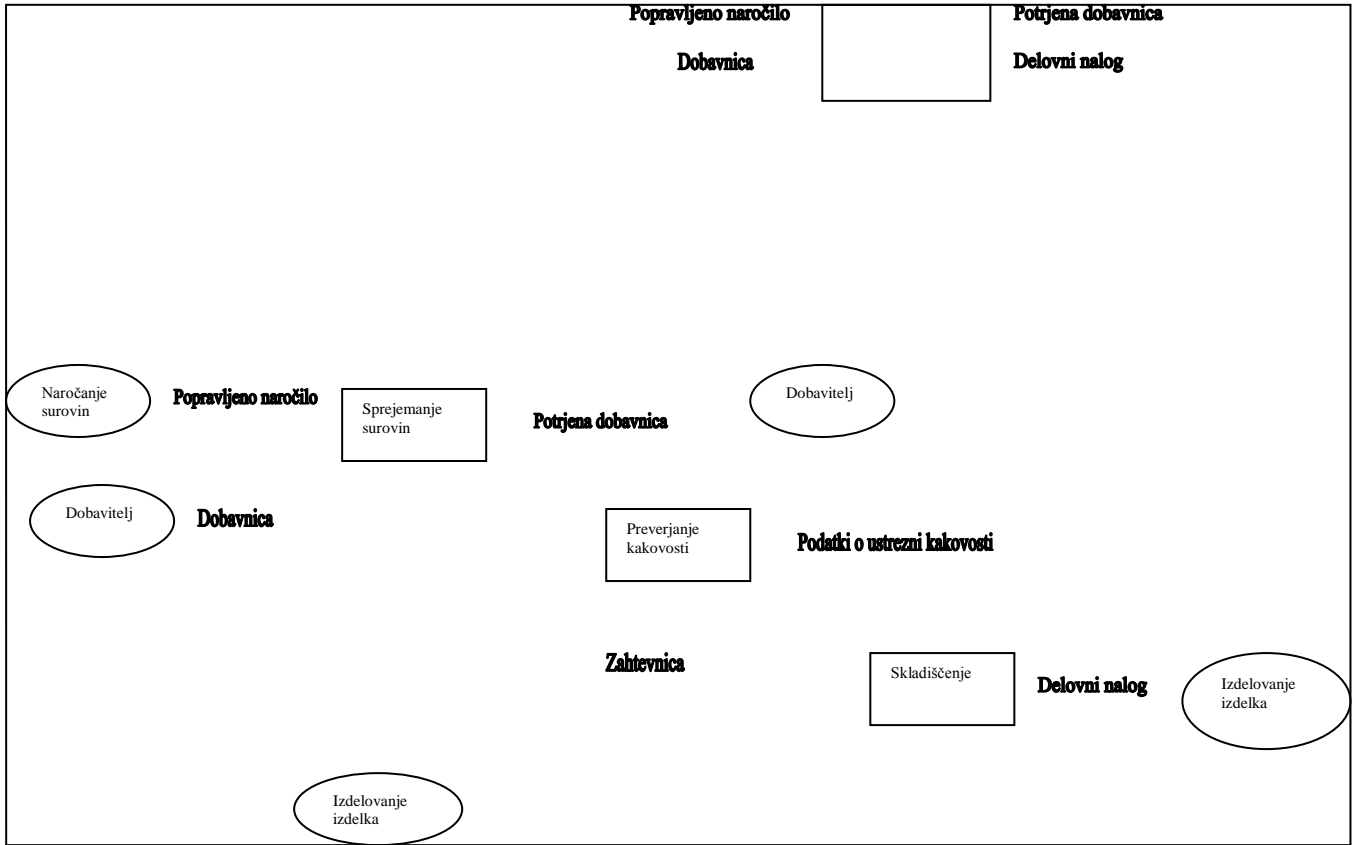
Slika 3: Podproces obdelovanje naročila



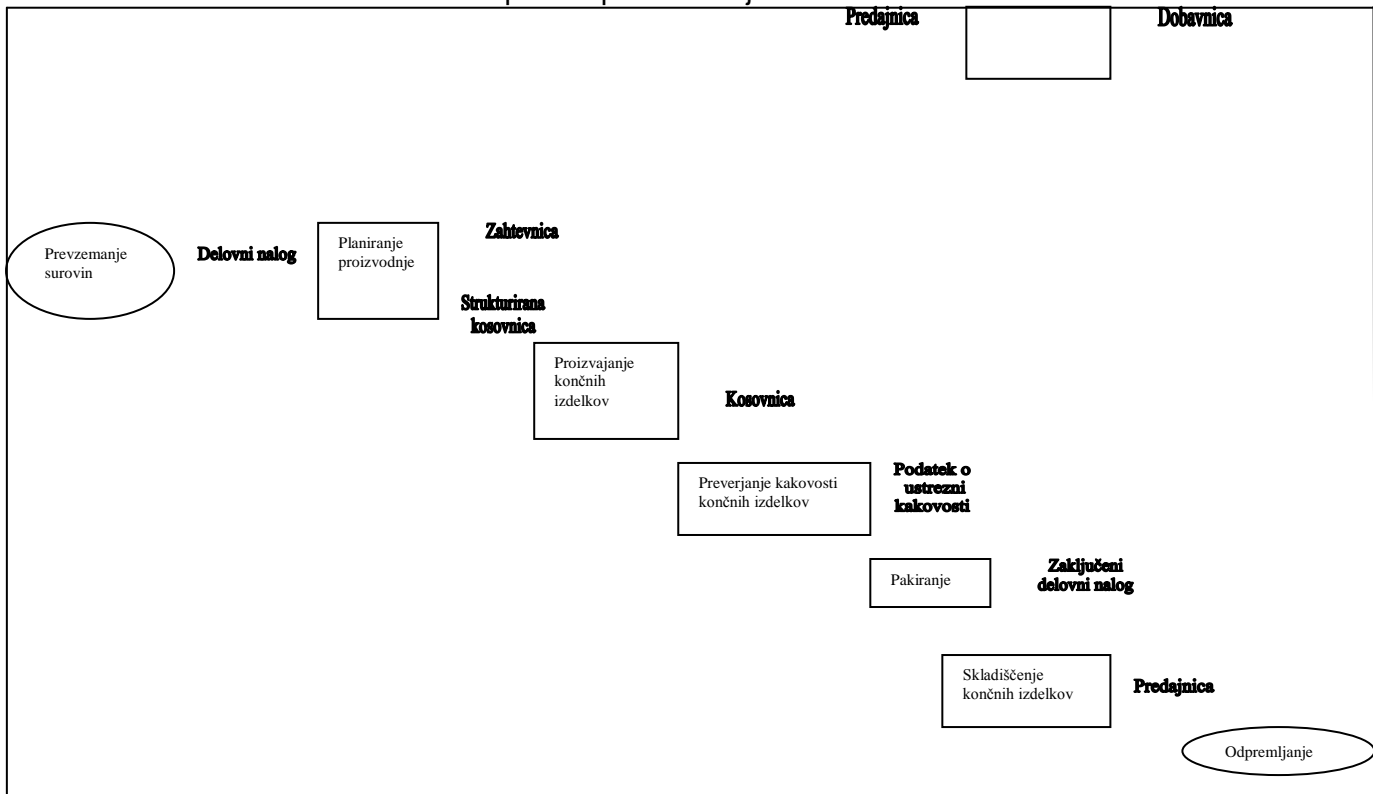
Slika 4: Podproces planiranje naročanja



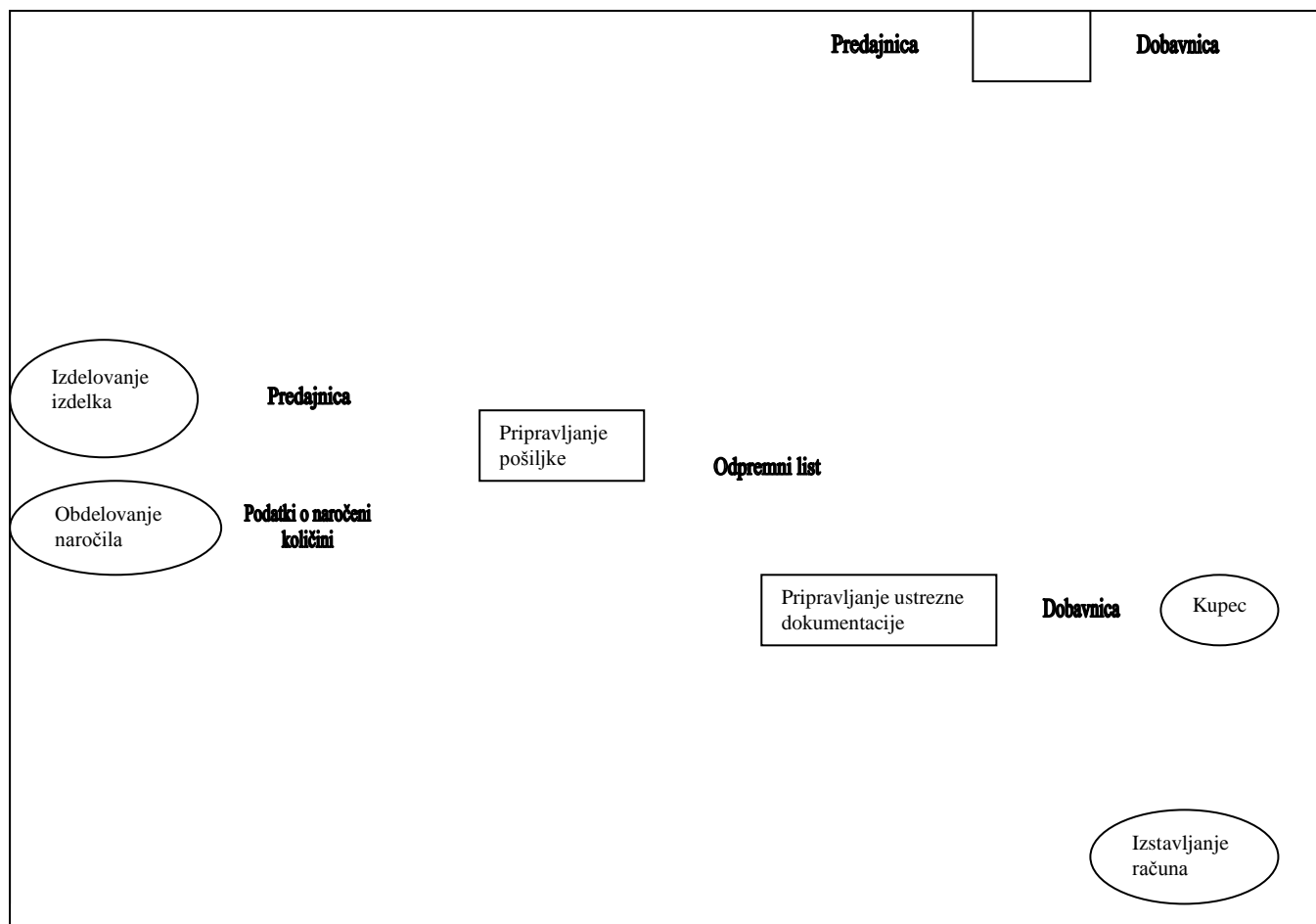
Slika 5: Podproces naročanje surovin



Slika 6: Podproces prevzemanje surovin



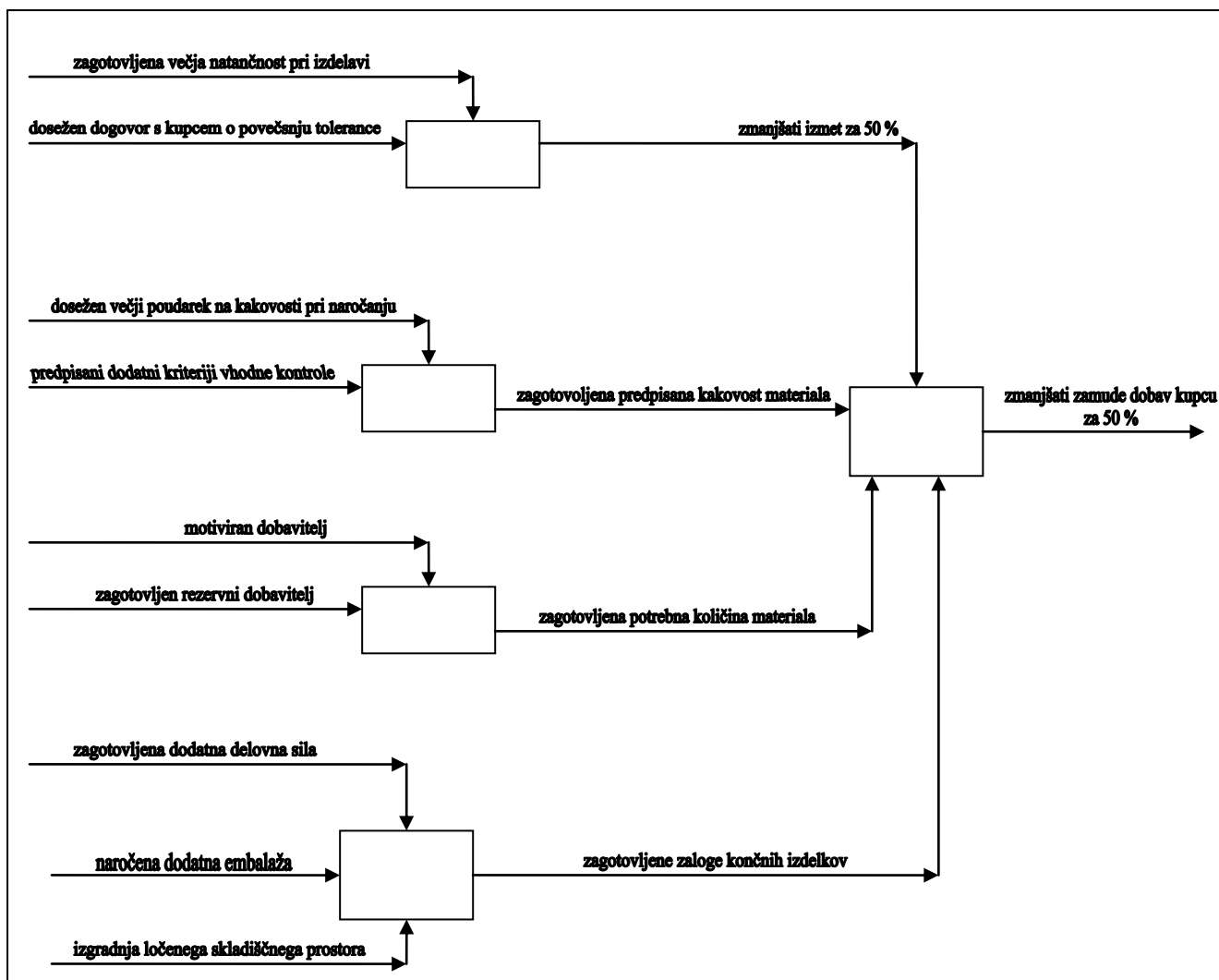
Slika 7: Podproces izdelovanje izdelka



Slika 8: Podproces odpremljanje

## 5.4 CILJI

Cilje sem opredelila na podlagi informacij, ki sem jih pridobila od naročnika. Osredotočila sem se na vzroke in posledice problema ter priložnosti, ki se kažejo v možnih rešitvah. Za cilj sem si postavila, da bomo za 50 % zmanjšali zamude dobav kupcu. Za zagotovitev tega cilja je treba zmanjšati izmet za 50 %, zagotoviti predpisano kakovost materiala in potrebno količino materiala ter zagotoviti zaloge končnih izdelkov. Da bi zmanjšali izmet za 50 %, je treba zagotoviti natančnejšo izdelavo in doseči dogovor s kupcem o povečanju tolerance. Predpisano kakovost materiala bi zagotovili z dodatnimi kriteriji na vhodni kontroli in z večjim poudarkom na kakovosti pri naročanju. Potrebne količine materiala pa bi nam zagotovila motiviran dobavitelj in rezervni dobavitelj. Z zagotovljeno dodatno delovno silo, naročeno dodatno embalažo in izgradnjo ločnega skladiščnega prostora pa bi zagotovili zaloge končnih izdelkov.



Slika: Mreža ciljnih stanj



## 5.5 PREDLOG VODSTVU ORGANIZACIJE

Vodstvu organizacije sem predlagala naslednje:

- Spremembo na orodju – sprememba bi morala biti tolikšna, da bi povečala natančnost izdelave izdelka. Z natančnejšo izdelavo bi zmanjšali reklamacije izdelka, saj bi manj odstopali od predpisanih vrednosti standardov. S to rešitvijo bi lahko tudi malo razbremenili proizvodnjo, saj ne bi bilo treba delati dvakrat toliko izdelkov kot sicer. S pomočjo spremembe bi tudi odpravili vzrok velikega izmeta, saj bi izdelki ustrezali predpisani toleranci končnega izdelka.  
Najprej bi morali ustvariti pobudo za spremembo na orodju, nato bi tehnolog pripravil vso dokumentacijo, ki je potrebna za tako spremembo – kaj je treba napraviti in na katerem stroju se sprememba dejansko izvede. Z napisano dokumentacijo bi tehnolog s pomočjo delavcev opravil spremembo na tistih strojih, ki bi bili napisani v dokumentaciji. S spremembo bi napravili natančnejše orodje za izdelavo končnih izdelkov, kot je opisano v prvem odstavku. Pri tem ne pričakujemo velikih težav, saj smo že s pomočjo dokumentacije izvedeli, katere stroje bi se dalo spremeniti. Stroškov s to rešitvijo ne bi imeli.
- Zamenjavo dobavitelja – predlagala sem, da bi zamenjali dobavitelja, ker trenutni dobavitelj, velikokrat zamuja pri dostavi pločevine.  
Pri zamenjavi dobavitelja bi najprej poslali povpraševanje vsem dobaviteljem, ki vozijo v Evropsko unijo. Pri tem bi me zanimali naslednji kriteriji: kakovost, cena in dobavni roki. S pomočjo ponudb, ki bi jih prejeli, bi se odločili za dobavitelja, ki je vsaj enak v ceni in kakovosti ali celo boljši. Predvsem pa bi se orientirali na dobavne roke, saj bi s tem zmanjšali zamude, ki jih imamo s trenutnim dobaviteljem. Po opravljeni izbiri bi morali z novim dobaviteljem samo še podpisati pogodbo. Težave, ki jih pri tem pričakujemo, so predvsem v tem, da bi potrebovali kar nekaj časa, da bi se odločili, saj bi morali dobro premisliti, katerega dobavitelja izbrati. Predvsem bi morali biti kriteriji: kakovost, cena in dobavni roki morajo biti takšni, kot jih ima zdajšnji dobavitelj, saj ne želimo preveč povečati stroškov dobavljanja materiala. Tudi pri tej rešitvi ne bi imeli stroškov.
- Vpogled dobavitelja v naše zahteve po materialu – zgradili bi bazo podatkov, v katero bi imel vpogled tudi dobavitelj, da bi videl naše potrebe po materialu. S tem bi si znal organizirati prevoz in količino materiala, ki bi jo mi potrebovali. Na ta način bi odpravil tudi del zamud, ki nastajajo zaradi reklamacij materiala.  
Pozanimali bi se, kaj bi bilo cenejše: najem strežnika ali kupiti lasten strežnik in ga registrirati. Nato bi najeli programerja, ki bi naredil program, s katerim bi lahko naš dobavitelj vnaprej videl naše potrebe po materialu, še preden bi dejansko prejel naše naročilo. S pomočjo tega bi znal oceniti, koliko časa bi potreboval za dostavo materiala. Težave, ki jih pričakujemo, pa so, da bi za program, ki bi ga želeli, tudi po končanem roku potrebovali verjetno kar nekaj popravkov. Stroški izgradnje baze bi bili najem ali nakup strežnika.
- Delo v treh izmenah – v organizaciji sem predstavila idejo o treh izmenah, in sicer bi se tako delalo mogoče mesec ali dva. To pa zaradi tega, da bi si zagotovili varnostne zaloge končnega izdelka. S pomočjo zaloge končnega izdelka bi rešili problem zamude dobav kupcu, čeprav bi naša proizvodnja od časa do časa zaradi zastojev proizvodila manj, kot bi morala.  
Za delovna mesta bi objavili razpis in ga poslali na zavod za zaposlovanje. Po prejetih odgovorih na razpis bi opravili razgovore in s pomočjo prošelj izbrali najustreznejše delavce za proizvodnjo. Nekaj časa bi jih morali uvajati, verjetno dva do tri tedne. Stroški, ki bi nastali pri uvedbi tretje izmene, bi bile samo plače novih delavcev.

## **6 SKLEPNE UGOTOVITVE**

Dolgoročno preživi le podjetje, ki koristno in učinkovito streže potrebam družbe, kar pomeni, da zagotavlja dobrine, ki jih potrebuje družba. Tržišče je usodno pomembno za vsakogar v organizaciji, vanj so usmerjeni vsi načrti in vse dejavnosti uspešne organizacije. K uspešnosti trženja naj prispeva svoj delež vsakdo v podjetju.

Vodstvo podjetja se že dolgo zaveda, da morajo učinkovita in uspešna podjetja nenehno dopoljevati in dograjevati programe svojega organizacijskega razvoja, ki jih moramo razumeti kot proces nenehnega obnavljanja, dopolnjevanja organizacije.

Tako veliko pozornosti namenja razvoju novih proizvodov in tehnologiji, za katere je prepričano, da obstajajo potrebe na trgu.

Zaposleni v podjetju Iskra Mehanizmi si želimo rasti podjetja, kar se kaže v kulturi podjetja. Prav tako pa se v podjetju neprestano porajajo inovacije, predvsem zaradi učinkovitega spodbujanja zaposlenih k inovativnemu razmišljanju.

V nalogi sem predstavila le osnovne dejavnosti, ki se pojavijo z izdajo nabavnega naloga in prejemom kupčevega naročila. Seveda so procesi bolj zapleteni in kompleksni ter prepleteni z dvema informacijskima sistemoma SAP R3 in Lotus Notes. Bistvo celotnega procesa pa je ustvarjanje prihodka in s tem zadovoljevanje ciljev zaposlenih. Le s kakovostnimi in hitrimi procesi lahko uresničimo cilje, za to pa sta potrebni angažiranost in odzivnost vseh zaposlenih v podjetju.

## LITERATURA

1. POTOČNIK, Vekoslav. (1988). *Trgovina v sodobnih tržnih razmerah*. Ljubljana: Delavska enotnost.
2. POTOČNIK, Vekoslav. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana.
3. PUČKO, Danijel. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana.
4. PUČKO, Danijel. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Ivanko, Štefan. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

## VIRI

1. Internetna stran podjetja Iskra Mehanizmi, d. d., Lipnica (URL: <http://www.iskra-mehanizmi.si>).
2. Interno gradivo podjetja Iskra Mehanizmi, d. d., Lipnica, 2009.