

WYBRANE ELEMENTY ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU TŁUSZCZOWEGO

Anna ZELGA-SZMIDLA

Streszczenie: Opracowanie dotyczy tylko wybranych elementów należących do zarządzania sprzedażą a mianowicie organizacji sprzedaży, planowania oraz kontroli. Proces organizacji planowania i kontroli sprzedaży pojawia się w literaturze z zakresu zarządzania i marketingu wielokrotnie. Właściwie sprecyzowany i wdrożony w praktykę przedsiębiorstw w dużej mierze gwarantuje sukces. Niniejsze opracowanie wykorzystuje badania przeprowadzone przez autorkę w latach 2007-2008 w siedzibach zakładów tłuszczowych z Warszawy, Bodaczowa, Kruszwicy, Starachowic, Tych, Biskupic Ołobocznych i Zaniemyśla. Narzędziem badawczym był kwestionariusz badawczy z pytaniami otwartymi z kilku bloków tematycznych, respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz przedstawiciele handlowi. Przeprowadzone badania potwierdzają mankamenty, na etapie organizacji sprzedaży, planowania oraz kontroli.

Słowa kluczowe: planowanie sprzedaży, organizacja sprzedaży, kontrola działalności sprzedawców

1. Planowanie sprzedaży

Planowanie sprzedaży należy do jednego z ważniejszych elementów pracy działu sprzedaży każdego przedsiębiorstwa. Ph. Kotler, Ch.M. Futrell, K. Cybulski, R.A. Simpkins, P. Dittman, mówią, iż planowanie sprzedaży jest procesem, na który składa się wiele różnych czynników oraz analiz. Jest integralną częścią planu marketingowego określonego przedsiębiorstwa, opartego na ocenie potencjalnego rynku oraz na „prognozie przyszłego popytu na produkty”[1 s.25]. Do głównych składowych planu sprzedaży zaliczyć można:

- „ustalenie celów i przydział zadań dla personelu sprzedaży”,
- określenie sposobu współpracy z podległymi sprzedawcami[3 s.523].

Prognozy sprzedaży i cele sprzedażowe określają podstawowe zamierzenia firmy na dany przedział czasowy. Natomiast plan sprzedaży pokazuje w szczegółach w jaki sposób zamierzony cel ma być osiągnięty[1 s.87]. K. Cybulski wyznacza „integralne komponenty planu sprzedaży”, zaliczając do nich:

- wyznaczenie zadań sprzedawcom,
- ustalenie logistycznej sekwencji działań akwizycyjnych prowadzących do osiągnięcia wcześniej zamierzonych zadań[1 s.87].

Najczęściej powyższy plan sprzedaży przygotowywany jest na okres jednego roku, ale K. Cybulski dopuszcza również inne rozwiązania. Roczny plan sprzedaży może zostać podzielony na: półroczny, kwartalny, miesięczny, tygodniowy lub dzienny. Konstruowanie planu sprzedaży rozpoczyna się od szczegółowej analizy celów sprzedażowych firmy, rozkładając je na poszczególne jednostki marketingowe. Pod uwagę należy wziąć np. sezonowość. Planowanie sprzedaży proponowane np. przez K. Cybulskiego znalazło

zastosowanie w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego.

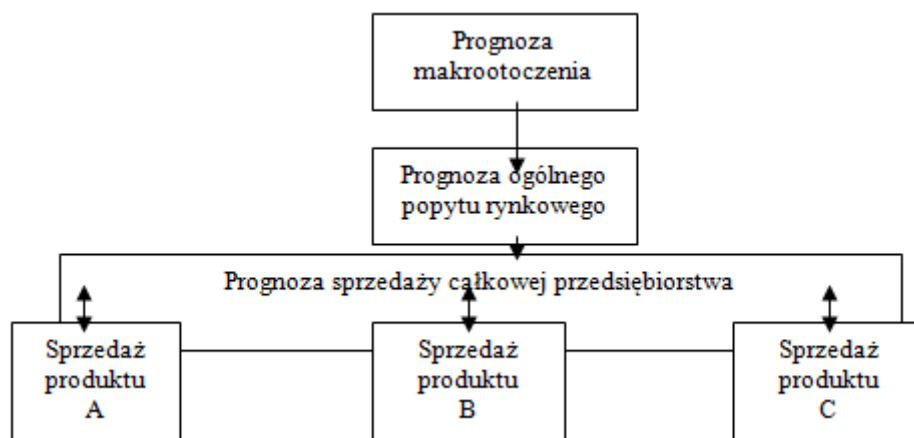
Podobnie P. Dittman, określając przedział czasowy prognoz sprzedaży, mówi o prognozach długoterminowych, średnioterminowych oraz krótkoterminowych. Różnica pomiędzy określoną prognozą polega na zmianie ilościowej i jakościowej. Zmiany ilościowe polegają na „zmianie wartości zmiennej prognozowej, zgodnej z dotychczas zaobserwowanymi prawidłowościami (...) zmiany jakościowe to zmiana dotychczasowych prawidłowości”[2 s.20]. Prognoza krótkookresowa dotyczy tylko zmian ilościowych, najczęściej przygotowywana jest na okres od 1 do 3 miesięcy. Prognoza średniookresowa dotyczy przedziału czasu od 3 miesięcy do 2 lat, zachodzą w niej zmiany ilościowe, ale również i jakościowe. Ostatni rodzaj prognozy to prognoza długookresowa, w której mogą zachodzić zmiany ilościowe i jakościowe i dotyczy przedziału czasu od 2 do 5 lat. Formułując prognozę, P. Dittman wskazuje aby przygotować ją bardzo precyzyjnie, w sposób umożliwiający empiryczną weryfikację. Statystycznie oblicza się błąd prognozy, wiarygodność i trafność. „Błąd prognozy ex ante jest dokonany w chwili budowy prognozy, ocena różnicy między rzeczywistą wartością zmiennej Y w momencie/okresie $t > n$ (n – numer ostatniej zmiennej obserwacji zmiennej prognozowanej) a wyznaczona prognozą”[2 s.20]. Przez wiarygodność prognozy należy rozumieć prawdopodobieństwo spełnienia prognozy. Trafność prognozy określa się za pomocą błędów ex post [2 s.20].

Z kolei L. Sobolak i K. Szostak, cytując J. Oaklanda twierdzą, iż analiza celów sprzedaży powinna uwzględnić, że „na rynku istnieje nisza niezaspokojonego popytu”[6 s.319]. L. Sobola i K. Szostak zaznaczają, iż „cele projektowania sprzedaży powinny odzwierciedlać możliwości zmian”[6 s.319].

Zdaniem P. Dittmana, wyszczególnić można dwa etapy budowania prognozy sprzedaży („od góry do dołu” i „od dołu do góry”), graficznie zaprezentowane na rysunku 1. W przypadku budowania prognozy „od góry do dołu” wyszczególnić można trzy szczeble: prognozy makrootoczenia, prognozy ogólnego popytu rynkowego, prognoza sprzedaży całkowitej przedsiębiorstwa. Pierwsza z wymienionych prognoz nie jest formułowana przez określone przedsiębiorstwa, ale opracowywana przez instytucje naukowe i agencje rządowe. Podstawą do sformułowania prognozy makrootoczenia są czynniki wpływające na gospodarkę, demografię, technologię, socjologię, legislację. Opracowanie prognozy makrootoczenia służy do opracowania ogólnej prognozy popytu rynkowego[2 s.25].

P. Dittman podaje, na czym polega opracowanie ogólnej prognozy rynku. Działania, o których mowa, obejmują m.in. „określenie rynku, podział ogólnego popytu rynkowego pomiędzy ważniejsze segmenty rynku, określenie dotychczasowych i przyszłych tendencji rozwojowych w każdym segmencie, przeprowadzenie analizy wrażliwości w celu poznania najbardziej krytycznych założeń przyjmowanych przy konstrukcji prognoz dla poszczególnych segmentów i w celu oceny ryzyka oparcia na nich budowanych prognoz” [2 s.26].

Budowanie prognozy powinno być oparte również na badaniach marketingowych, które z reguły przeprowadzane są przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne na potrzeby danego przedsiębiorstwa. Ostatnim szczeblem w prognozowaniu sprzedaży jest sporządzenie prognozy dla danego przedsiębiorstwa. Budowana jest ona na ogół przez przyjęcie założeń prognostycznych dotyczących udziału przedsiębiorstwa w rynku[2 s.27]. Do stosowanych najczęściej metod prognozy sprzedaży „od góry do dołu” wymieniane są metody opierające się na opiniach kierownictwa przedsiębiorstwa i opiniach ekspertów[2 s.26].



Rys. 1 Prognozowanie sprzedaży

Źródło: P. Dittman: Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 25

Zgodnie z rysunkiem 1 - etapem budowania prognozy sprzedaży, jest „od dołu do góry”. Konstrukcja prognozy opiera się na budowie prognoz dotyczących poszczególnych segmentów rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, a następnie na ich zsumowaniu w prognozę dla całego przedsiębiorstwa. Do najczęściej stosowanych metod jej budowy zaliczyć można metody oparte na opiniach osób zajmujących się sprzedażą oraz na badaniach zachowań klientów jak również metody ilościowe [2 s.26,27].

Prognozowanie wielkości sprzedaży w przedsiębiorstwie zdaniem P. Dittmana powinno przebiegać według przyjętego kanonu:

1. „Sformułowanie zadania prognostycznego,
2. Określenie przesłanek prognostycznych,
3. Wybór metody prognostycznej,
4. Konstrukcja prognozy,
5. Weryfikacja prognozy” [2 s.29-32].

Sformułowanie zadania prognostycznego dotyczy przedsiębiorstwa, dla którego będzie konstruowana prognoza, oraz określić charakterystyczne zmienne. Ponadto na tym etapie należy sprecyzować okres i horyzont prognozy, cel jej budowy oraz wymagania dotyczące jej dokładności. Właściwe określenie zadania prognostycznego jest „niezmiernie ważne, ponieważ wpływa na dalszy przebieg postępowania prognosty” [2 s.28]. Przy określaniu przesłanek prognostycznych należy zwrócić uwagę na wskazanie czynników mikro- i makrootoczenia marketingowego przedsiębiorstwa. Od tych czynników uzależniona jest wielkość sprzedaży, przyjęcie hipotez dotyczących sposobu oddziaływania wymienionych czynników, „narzędzi marketingu mix sformułowanej strategii marketingowej przedsiębiorstwa na kształtowanie się wielkości sprzedaży” dla okresu, w którym będzie budowana prognoza sprzedaży [2 s.29]. Przy wyborze właściwej metody prognozy pod uwagę brane są metody najprostsze, opierające się na modelach czasowych, ale również metody bardziej skomplikowane, opierające się np. na testach marketingowych. Podstawę wyboru metody „powinny stanowić własności metod prognozowania, przyjęte przesłanki prognostyczne, obejmujące hipotezy o dotychczasowym oraz przyszłym mechanizmie rozwoju zjawiska, oraz dostępne dane prognostyczne” [2 s.29]. W czwartym etapie

dokonuje się wyznaczenia prognozy. Jeśli zbudowana prognoza odpowiada sformułowanemu zadaniu może zostać wykorzystana w działalności przedsiębiorstwa. Ostatnim etapem w budowaniu prognozy wielkości sprzedaży jest weryfikacja prognozy. Polega ona głównie na ocenie trafności prognozy za pomocą błędów ex post. Etap ten jest ważny, ponieważ rzetelne wyniki mogą być wykorzystywane w konstruowaniu prognoz sprzedażowych na kolejne okresy[2 s.32].

Podstawowy podział to metody ilościowe i jakościowe. Wyjaśniając terminologię – metody ilościowe opierają się na formalnym modelu prognostycznym, zbudowanym na podstawie danych dotyczących kształtowania się wartości zmiennej prognostycznej oraz zmiennych objaśniających w przyszłości. Natomiast metody jakościowe oparte są głównie na opiniach ekspertów.

Tab. 1 Metody prognozowania sprzedaży

Ilościowe metody prognozowania sprzedaży	Jakościowe metody prognozowania sprzedaży
<ul style="list-style-type: none"> - Modele szczegółów czasowych - Modele ekonometryczne - Modele analogowe - Modele zmiennych wiodących - Modele analizy kohortowej - Testy rynkowe 	<ul style="list-style-type: none"> - Opinie sprzedawców - Opinie kierowników - Opinie ekspertów - Badania instancji nabywców

Źródło: P. Dittman: Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 34

Planowanie sprzedaży uzależnione jest od rodzaju branży, dystrybucji i produktu. Podobnie jak dla innych branż, zagadnienia związane z planowaniem sprzedaży znajdują zastosowanie w codziennych praktykach przedsiębiorstw przemysłu tłuszczowego. Nie ma jednak opracowań owego zagadnienia.

2. Organizacja sprzedaży w przedsiębiorstwie

Od właściwej organizacji sprzedaży uzależniona jest późniejsza pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Punktem wyjścia tworzenia struktury organizacyjnej działu sprzedaży jest analiza rynku, koncentrująca się na rozpoznaniu zachowań, potrzeb oraz wymagań klientów, co umożliwi identyfikację zadań wymaganych w obsłudze klientów wchodzących w skład rynku, na którym jest prowadzona sprzedaż. Kolejnym etapem jest wyznaczenie celów, zarówno na poziomie całej firmy, jak i na poziomie sprzedawców. Rozbicie celów na zadania, które należeć będą do odpowiedniej komórki organizacyjnej i do konkretnego stanowiska, pozwala na przygotowanie charakterystyk głównych stanowisk pracy w ramach wewnętrznej struktury organizacyjnej[1 s.111].

K. Cybulski [1] podkreśla, iż rzadko zdarza się w praktyce, aby proces tworzenia struktury organizacyjnej odbywał się od podstaw. Najczęściej niektóre elementy struktury już istnieją, a zatrudniony personel charakteryzuje się określonymi prawami nabytymi funkcjonuje w pewnym układzie. Powyższe stwierdzenie potwierdza się w badaniach ankietowych w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego. Proces tworzenia struktury organizacyjnej poprzedzają decyzje marketingowe, które uwzględniają rolę sprzedaży w marketingu-mix przedsiębiorstwa.

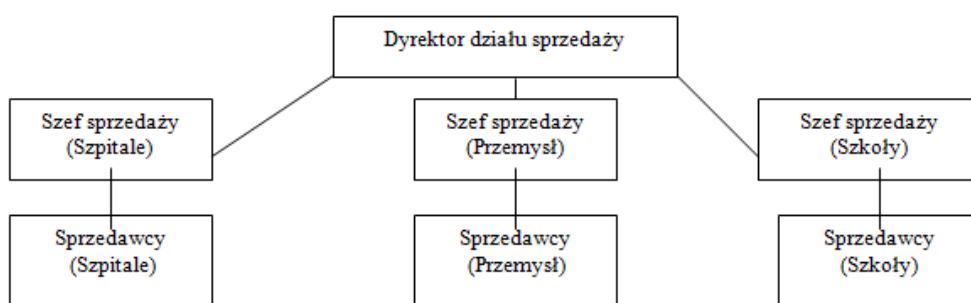
Ph. Kotler, G. Stewart czy K. Cybulski prezentują podział struktury organizacyjnej

działu sprzedaży pisząc m.in. o strukturze terytorialnej. Struktura terytorialna – jest sposobem zorganizowania personelu sprzedaż „polegający na przypisaniu na wyłączność każdemu sprzedawcy obszar geograficzny, na którym prowadzi on pełną linię produktów firmy”[4 s.927]. Natomiast S. Grant powyższą strukturę określił jako geograficzną. Zaletami struktury geograficznej czy terytorialnej jest jej prostota, bliskość klienta czy krótkie na podróże. Struktura geograficzną nie powinna być stosowana w przypadku, kiedy firma dysponuje zróżnicowanym asortymentem produktów.

K. Cybulski akcentuje, iż struktura geograficzna (terytorialna), należy do popularnych rozwiązań stosowanych przez firmy mniejsze, które posiadają homogeniczny asortyment produktowy[1 s. 114].

Drugim przykładem struktury organizacyjnej działu sprzedaży jest struktura produktowa. Jest ona sposobem zorganizowania, w którym „sprzedawcy specjalizują się w sprzedawaniu wybranych produktów lub linii produktów firmy”[4 s.927]. Do wad struktury produktowej zaliczyć można np. koszty szkoleń, podróży, niezadowolenie klientów z powodu wizyt różnych przedstawicieli tej samej firmy.

Kolejną strukturą organizacji to struktura według rynków lub - jak twierdzi Ph. Kotler - według grup nabywców[4 s.927]. Tworzenie oddzielnych grup sprzedawców sprzyja lepszej orientacji na klienta i wpływa na sprzedaż. Natomiast przełożeni sprzedawcy uzyskują precyzyjniejsze informacje o rynku, na którym pracuje sprzedawca. Do wad struktury według rynków można zaliczyć koszty szkoleń oraz dodatkowe wydatki związane z penetracją rynku[7 s.93]. Na rysunku 2 przedstawiono przykładowy schemat organizacji działu sprzedaży według rynków.



Rys. 2 Struktura według rynków działu sprzedaży

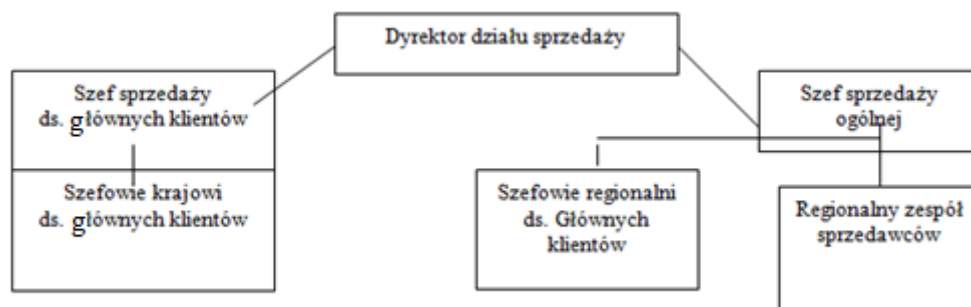
– Źródło: G. Stewart: Skuteczne zarządzanie sprzedażą. Jak stworzyć najlepszy dział sprzedaży. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1997, s. 92

K. Cybulski strukturę według rynków określa również jako strukturę klientową działu sprzedaży. Powyższa terminologia jest tożsama.

G. Stewart podaje kolejny typ organizacji sprzedaży - według wielkości klientów. Tego rodzaju organizację można stworzyć we wszystkich firmach. Prezentowana struktura oparta jest na „zasadzie 80/20, czyli osiemdziesiąt procent sprzedaży przypada na transakcje zawarte z dwudziestoma procent klientów”[7 s.93]. Typowa struktura została przedstawiona na rysunku 3. Organizacja według wielkości klientów charakteryzuje się możliwością poświęcenia maksymalnej uwagi poszczególnym najważniejszym klientom.

Zakłada ona dostosowanie zarówno warunków umów, jak i serwisu dla nabywców. Firma, stosując powyższy model organizacji, ma dokładne informacje o swoich klientach.

Do jego podstawowych wad zaliczyć można m.in. zaniedbywanie klientów mniejszych, wysokie koszty obsługi klienta[7 s.94].

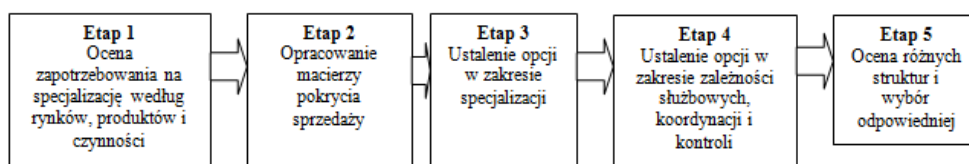


Rys. 3 Struktura według wielkości klientów

Źródło: G. Stewart: Skuteczne zarządzanie sprzedażą. Jak stworzyć najlepszy dział sprzedaży. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1997, s. 93

G. Stewart oraz Ph. Kotler piszą dodatkowo o powstawaniu struktur organizacji sprzedaży określanych jako mieszane [4 s.929; 7 s.94]. W praktyce tzw. mieszane formy organizacji sprzedaży „zapewniają najlepszą równowagę pomiędzy kosztami i wielkością sprzedaży”[7 s.94]. Nie bez znaczenia jest również stała kontrola, ponieważ wpływa ona na poszukiwanie nowych rozwiązań wpływających na atrakcyjność przedsiębiorstwa względem konkurencji.

A. A. Zoltners, P. Sinha i S.E. Lorimer twierdzą, iż proces ustalania struktury sprzedaży powinien obejmować pięć etapów (rysunek 4). Autorzy ci podobnie jak wcześniej cytowani eksperci zaznaczają, iż powyższe działanie wymaga doświadczenia i rozważań. Pierwsze cztery etapy dotyczą formułowania nowych rozwiązań strukturalnych, ostatni piąty etap stanowi ocenę powyższych rozwiązań. Pierwszy etap to szczegółowa analiza rynku, produktu oraz czynności. Właściwie przeprowadzona analiza pozwoli firmie podjąć właściwe decyzje o tym czy „firma powinna zatrudnić specjalistów ogólnych czy ds. produktu”[8 s.214].



Rys. 4. Pięcioetapowy proces tworzenia struktury działu sprzedaży

Źródło: A.A. Zoltners, P. Sinha., S.E. Lorimer: Zwiększenie efektywności działu sprzedaży. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 213

Drugi etap – opracowanie macierzy pokrycia sprzedaży, polega na skonstruowaniu siatki „dwu- lub trójwymiarowej przedstawiającej produkty sprzedawane przez firmę, obsługiwane przez nią rynki i (lub) czynności, jakie należy podjąć w związku ze sprzedażą” [8 s.215]. Skonstruowana w podany sposób macierz realizuje podstawowe zadania, jakie stoją przed działem sprzedaży, a które muszą być zrealizowane, aby osiągnąć zamierzony cel. Trzeci i czwarty etap dotyczy ustalenia opcji w zakresie specjalizacji określonych

stanowisk pracy sprzedawców. Punktem wyjścia do powyższych etapów jest właściwie przeprowadzony pierwszy etap. Piąty etap i ostatni dotyczy oceny różnych struktur i wyboru właściwej. Ocenie poddawane są różne struktury przede wszystkim z perspektywy klienta i sprzedawcy. Dobra struktura działu sprzedaży zaspokaja potrzeby wszystkich „grup interesów”, czyli np. akcjonariuszy. Pozwala zarazem osiągnąć firmie cele w zakresie sprzedaży i rozwoju, a sprzedawcom zaspokoić potrzeby klientów[8 s.220].

3. Działalność sprzedawców w badanych firmach oraz jej kontrola

Zarówno działalność sprzedawców, jak i jej kontrola należą do istotnych elementów zarządzania sprzedażą. Sprzedaż produktów z zakładów ZPT Bodaczów, ZPT Warszawa i ZPT Kruszwica obejmuje teren całej Polski. Natomiast pozostałe zakłady sprzedają swoje produkty w regionach, gdzie zlokalizowany został zakład, oraz na terenie całego kraju. W badanych zakładach (ZPT Bodaczów, ZPT Warszawa i ZPT Kruszwica) nie prowadzi się sprzedaży opierającej się na tym, że klient przychodzi do sklepu i dokonuje zakupów. Sprzedaż polega na zatrudnieniu przedstawicieli handlowych, którzy kontaktują się z potencjalnym klientem, a następnie udają się do niego w celu prezentacji oferty handlowej. Sprzedaż odbywa się do: hurtowni, dystrybutorów lub zakładów produkcyjnych, gdzie dostarczony produkt służy jako surowiec do wyrobu innego produktu. Przykładem mogą być zakłady produkujące majonez, konserwy rybne i inne. Możliwa jest również sprzedaż detaliczna w sklepach przyzakładowych np. ZPT Bodaczów, ZPT Warszawa, ZPT Kruszwica.

Natomiast w zakładach, w których nie zatrudnia się przedstawicieli handlowych, sprzedażą zajmują się właściciele, tak wynika bezpośrednio z wywiadów bezpośrednich. To oni zbierają zamówienia, a w szczególnych przypadkach spotykają się z klientami w celu prezentacji oferty handlowej. W zakładach zatrudniających przedstawicieli handlowych podstawowym urządzeniem do pracy jest telefon komórkowy, samochód, przenośne urządzenie typu PDA (Personal Digital Assistant), służące do raportowania obowiązków służbowych, komputer stacjonarny lub przenośny.

Jedynie zakłady z Kruszwy spośród wszystkich objętych badaniami zakładów wprowadził przenośne urządzenie PDA, które wpływa bezpośrednio na poziom pracy przedstawicieli handlowych.

Na podstawie wywiadów bezpośrednich z kadrą kierowniczą zakładów tłuszczowych wnioskować można, iż komputeryzacja zakładów przemysłu tłuszczowego jest powszechna, we wszystkich jednostkach organizacyjnych zakładów przemysłu tłuszczowego. Internet, natomiast jest wykorzystywany przez wszystkie przedsiębiorstwa. Głównie służy on w komunikacji z klientami, dostawcami i kooperatorami. Spośród objętych badaniami zakładów przemysłu tłuszczowego ponad 70% posiada własną stronę internetową. Rzeczywisty zakres obowiązków przedstawicieli handlowych nie odbiega od zakresu formalnego, za wyjątkiem zmian cen z prezentowanej oferty handlowej. Przedstawiciele handlowi dysponują określonym budżetem, który ustalany jest na określony region Polski. W zakładach, które nie zatrudniają przedstawicieli handlowych, wszystkie zadania spoczywają na kadrze właścicieli i współwłaścicieli. Z wywiadów bezpośrednich z kadrą kierowniczą wynika, iż prognozowanie i planowanie jest zagadnieniem bardzo istotnym. Wszystkie zakłady objęte badaniami ZPT Bodaczów, ZPT Warszawa i ZPT Kruszwica określiły, iż za wymienione procesy odpowiedzialny jest zarząd i dyrektor sprzedaży lub handlowy. W pozostałych zakładach objętych badaniami planowaniem i prognozowaniem sprzedaży zajmują się właściciele i współwłaściciele.

Punktem wyjścia do przygotowania prognoz, jak wynika z badań, zakłady czerpią z:

- możliwości produkcyjnych poszczególnych zakładów,
- dostępności surowca,
- zbytu w poprzednich okresach, latach,
- analizy sprzedaży w poprzednich okresach, latach.

Plany powyższych działań w trzech największych zakładach przygotowywane są raz w roku – roczne. Następnie w danym miesiącu dokonuje się weryfikacji założonych planów i następuje urealnienie planów na dany miesiąc. W czasie danego miesiąca cel sprzedaży pozostaje nie zmienny, natomiast faktyczne plany produkcyjne są weryfikowane co tydzień wspólnie z zespołem odpowiedzialnym za logistykę i produkcję. Dla pozostałych zakładów objętych badaniami respondenci nie określili szczegółów planowania i prognozowania sprzedaży.

Jak wynika z wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami handlowymi sposobów pozyskiwania klientów jest kilka: bezpośrednie kontakty z klientami, znajomość rynku, tajemnicą są własne metody pozyskiwania klientów. Pomocne w pracy sprzedawców są ogłoszenia firmowe w prasie czy Internecie. W objętych badaniami zakładach przemysłu tłuszczowego z reklamy telewizyjnej korzysta regularnie tylko jeden zakład – Kruszwica, pozostałe sporadycznie lub tylko w telewizji lokalnej. Kampania reklamowa oleju kujawskiego jest rozpoznawana przez konsumentów. W pracy sprzedawców olejów jadalnych narzędziami ułatwiającymi pozyskiwanie klientów jest również uczestnictwo przedsiębiorstwa w targach branżowych. W pozyskiwaniu klientów zdaniem jednego z objętych badaniami zakładu (Flota Logistic), atutem jest cena produktu, nie jest to reguła. Jak obserwują kierownicy sprzedaży, ale również przedstawiciele handlowi, dobrym sposobem pozyskiwania klientów są polecenia zadowolonych klientów.

Z wywiadów bezpośrednich wynika również jednoznacznie, iż praca sprzedawców wymaga przygotowania, każdy przedstawiciel handlowy robi to na swój sposób, aby założony plan sprzedaży został zrealizowany. Działania wspierające właściwe przygotowanie sprzedawców do pracy, jakie oferują przedsiębiorstwa ich zatrudniające, to:

- spotkania okresowe,
- bezpośrednie spotkania z przełożonymi w regionie,
- zadania, przesyłane na PDA, które ułatwiają przygotowanie do spotkania z konkretnym klientem.

W przedsiębiorstwach nie zatrudniających przedstawicieli handlowych za sprzedaż odpowiedzialni są właściciele i współwłaściciele. Jak wynika z badań, właściwe przygotowanie do rozmów z klientem jest zadaniem nadrzędnym dla właścicieli zakładów tłuszczowych. W większości przypadków właściciele i współwłaściciele bazują na zdobytym wcześniej doświadczeniu zawodowym. Sposób przygotowania się do sprzedaży uzależniony jest również od rodzaju klienta. Z objętych badaniami zakładów tylko jeden zakład (Fat Oil) nie przygotowuje się do sprzedaży, w taki sposób jak inni przedstawiciele zakładów tłuszczowych.

Sposób realizacji sprzedaży przez sprzedawców stanowił treść kolejnego pytania z wywiadu bezpośredniego. Sprzedawcy realizują sprzedaż poprzez swoje kontakty, promocje lub poprzez wspólne działania, jak np. wystawki paletowe lub gazetki. Przedstawiciele handlowi mają założony plan sprzedaży, który musi być realizowany. Natomiast w zakładach bez przedstawicieli handlowych sprzedaż odbywa się według ustalonego schematu:

1. zamówienie,
2. ustalenie terminu dostawy oraz adresu,

3. transport oleju,
4. płatność za olej, najczęściej w formie przelewu bankowego.

Zakład Flota Logistic wprowadził barierę sprzedaży na dany miesiąc, poniżej której nie można „zejść”.

We wszystkich objętych badaniami zakładach przemysłu tłuszczowego transakcje są rozliczane podobnie. Można określić sposób rozliczania transakcji:

- wydanie towaru (transport),
- wystawienie faktury z terminem płatności, dokumentu WZ,
- zapłata.

W zależności od klienta, zakłady przemysłu tłuszczowego przygotowały dla swoich klientów różne terminy płatności za dostarczony towar (od 14 do 60 dni). W sytuacji nieuregulowania płatności przez klienta, nie ma możliwości następnej dostawy. Jak wynika z wywiadu, zakłady z Bodaczowa współpracują również z firmą ubezpieczeniową, ponieważ wszystkie transakcje zakładów ZPT Bodaczów są ubezpieczone. Na miejscu w zakładach rozliczeniem nieterminowych wpłat zajmuje się dział windykacji. Podobny sposób rozliczeń płatności za transakcje został przyjęty przez pozostałe objęte badaniami zakłady. Rozliczeniem transakcji zajmuje się dział finansów poszczególnych zakładów tłuszczowych. Z przeprowadzonych wywiadów można również wnioskować, iż w zakładach przyjęto tzw. niepisaną regułę, iż to klienci pertraktują termin zapłaty.

Kontrolą procesu sprzedaży zajmuje się dyrektor handlowy lub dyrektor sprzedaży. W zakładach objętych badaniami odbywa się to najczęściej w trzech etapach:

- bezpośredni przełożony, który jest zobowiązany przeprowadzić kilka wizyt z podwładnym w terenie i kontrolować bieżące prace,
- kontrola przy pomocy analizy raportów codziennie spływających do firmy (PDA),
- kontrola wykonania celu sprzedażowego jak również przesłanki zewnętrzne obrazujące tło firmy na tle konkurencji w badanym rynku.

W przedsiębiorstwach, które nie zatrudniają przedstawicieli handlowych, kontrolą sprzedaży zajmują się właściciele, współwłaściciele oraz księgowość. W porównaniu z pozostałymi zakładami objętymi badaniami proces jest znacznie ułatwiony. Kontrola pracy sprzedawców może odbywać przy okazji okresowych spotkań z kierownictwem, podczas których sprzedawca może uzyskać od przełożonego wytyczne co do zadań, jakie zostają w jego kompetencjach.

Do podstawowych dokumentów znajdujących się w obiegu można zaliczyć: zamówienie (przesyłane faksem, e-mailem), fakturę lub paragon, dokument WZ oraz dokument identyfikujący produkt, a jednocześnie certyfikat jakości HDI. W objętych badaniami zakładach przemysłu tłuszczowego instrukcje obiegu dokumentów zostały ogólnie przyjęte i wprowadzone w życie. W jednym z objętych badaniami zakładzie (ZPT Kruszwica) wprowadzony został system elektroniczny ERP (Enterprise Resource Planning) zarządzający obiegiem dokumentacji i transakcji. Instrukcje obiegu dokumentów zostają wymuszone pracą systemu. W zakładach Aldo, Flota Logistic, Fat Oil, Eliot, nie funkcjonują instrukcje dotyczące obiegu dokumentów.

Kontrola i rozliczenie sprzedawców w zakładach tłuszczowych opiera się na podstawie planów sprzedaży. Realizację owego planu ustalono na poziomie minimum 70%. W procesie kontroli i rozliczenia z pracy sprzedawców pomocne są elektroniczne bazy danych powstające na podstawie raportów przesyłanych do firmy przez sprzedawców. Funkcjonują one w Kruszwicy, Bodaczowie i Warszawie, natomiast w zakładach, w których sprzedawcami są właściciele i współwłaściciele, powyższy system kontroli nie obowiązuje. Jak wynika z badań, osoby odpowiedzialne za sprzedaż „są sami dla siebie

kontrolerami”, a podstawowymi wyznacznikami są ich założone cele. W wybranych przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego system oceny, kontroli pracowniczej funkcjonuje sprawnie. Z wywiadów z przedstawicielami handlowymi wynika również, że kontrola i ocena pracy jest obiektywna i sprawiedliwa. Podczas kontroli pracy pod uwagę brana jest średnia liczba wizyt handlowych na jednego przedstawiciela handlowego w firmie oraz w poszczególnych rejonach kraju, a także, do jak dużej grup nabywców dotarł. Nie bez znaczenia jest również czas wizyty handlowej, średnia wartość sprzedaży, średni koszt jednej wizyty, procent zrealizowanych zamówień, jak również liczba nowych klientów dla badanego okresu oraz liczba utraconych klientów. Powyższy system kontroli funkcjonuje w zakładach ZPT Bodaczów, ZPT Warszawa, ZPT Kruszwica. Przy czym, jak zostało określone przez respondenta z Kruszwy, znacznym ułatwieniem dla firmy było wprowadzenie urządzeń PDA, w jakie zostali wyposażeni przedstawiciele handlowi.

Wnioski

Przeprowadzone badania potwierdzają mankamenty, na etapie organizacji sprzedaży, planowania oraz kontroli. Plan sprzedaży to szczegółowa pisemna prezentacja sposobu, w jaki firma zamierza osiągnąć wyznaczone cele sprzedażowe dla określonego przedziału czasu i na określony rynek. Cele sprzedażowe poprzedzone zostają przeprowadzonym wcześniej prognozami. Nasuwa się tu myśl R.A. Simpkinsa, który twierdzi, iż „trafne i skuteczne prognozy sprzedaży wymagają integracji subiektywnej i obiektywnej wiedzy, zrównoważonego wkładu przedstawicieli różnych poziomów organizacji oraz uwzględnienia różnorodnych potrzeb”[5 s.160]. Z badań wynika, iż wszystkie zakłady tłuszczowe plany sprzedaży zakładają i na bieżąco modyfikują. W branży tej decydującym elementem jest sezonowość, jak również niestabilność produktu bazowego. Przedsiębiorstwa przemysłu tłuszczowego, dobierając właściwą formę organizacji sprzedaży swoich produktów, powinno mieć na uwadze opinie kierowników odpowiedzialnych za sprzedaż. Nie należy opierać decyzji o organizacji sprzedaży tylko na opinii jednego eksperta. Przy wyborze rodzaju organizacji sprzedaży firma powinna uwzględnić, czy wybrana forma zaspokoi potrzeby klientów i czy będzie pasowała do strategii marketingowej, jaką wybrała firma. Zakłady przemysłu tłuszczowego, tworząc strukturę organizacyjną dla swoich przedsiębiorstw, korzystają z podstaw teoretycznych. Punktem wyjścia do takich wniosków są badania ankietowe przeprowadzone w zakładach przemysłu tłuszczowego. W dostępnej literaturze z zakresu zarządzania i marketingu termin organizacja sprzedaży w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego opisywany jest w materiałach informacyjnych dotyczących konkretnych przedsiębiorstw. Z badań dotyczących działalności sprzedawców oraz ich kontroli, w badanych firmach rozróżnić można złożoność procesów dla trzech zakładów (ZPT Bodaczów, ZPT Warszawa i ZPT Kruszwica), dla pozostałych zakładów proces kontroli został zredukowany. Wprowadzenie urządzeń PDA we wszystkich zakładach przemysłu tłuszczowego uprościłoby zarówno proces kontroli jak i planów sprzedaży.

Literatura

1. Cybulski K., Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Wyd. PWN, Warszawa 2004.
2. Dittman P.: Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
3. Evans J. R., Berman B.: Marketing. Wyd. Macmillan New York 1990.

4. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing podręcznik europejski. Wyd. PWE, Warszawa 2002.
5. Simpkins R. A.: Sztuka zarządzania sprzedażą. Wyd. One Press Exclucive, Gliwice 2006.
6. Sobolak L., Szostak K.: Strategia sprzedaży produktów na rynku międzynarodowym przy wykorzystaniu metody analizy skupień [w]:Kierunki i metody zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie (red.) L. Sobolak Wyd. Wydział Zarządzania Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2005 s.319-326.
7. Stewart G.: Skuteczne zarządzanie sprzedażą. Jak stworzyć najlepszy dział sprzedaż. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1997.
8. Zoltners A.A., Sinha P., Lorimer S.E.: Zwiększenie efektywności działu sprzedaży, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Dr Anna Zelga-Szmidla
Zakład Rozwoju Regionalnego
Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
42-200 Częstochowa, Aleja Armii Krajowej 19 B
tel. (0-34) 325 04 84
e-mail: annaz@zim.pcz.pl