Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

Wewnętrzne służby sprzedaży w przedsiębiorstwie (dział zbytu)

Zadania i sposoby organizacji

Zbadanie rynku, zdobycie klienta - które w dużej mierze jest zasługą zewnętrznych służb sprzedaży - nie wystarcza dla jego utrzymania i prawidłowego zrealizowania zamówień. Dotrzymanie przyrzeczeń związanych z zawartą transakcją handlową, terminowa wysyłka i dostawa zamówionych produktów, szybkie i właściwe załatwianie reklamacji - leżą w gestii wewnętrznej służby sprzedaży (w polskich przedsiębiorstwach - działu zbytu, którego zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności powinien zostać poszerzony o obszar logistyki).

W związku z tym wewnętrzne służby sprzedaży znajdują się w punkcie zetknięcia się struktur organizacji wewnętrznej z otoczeniem rynkowym przedsiębiorstwa. Ich głównym zadaniem jest opracowanie zleceń i zamówień zdobytych przez zewnętrzne służby sprzedaży, a następnie sterowanie ich realizacją poprzez dyspozycje do różnych pionów i komórek przedsiębiorstwa.

Jeśli wewnętrzne i zewnętrzne służby sprzedaży są zorganizowane według kryterium terytorialnego (regionalnego), podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności między nimi jest jednoznacznie określony. Zewnętrzne i wewnętrzne służby sprzedaży mają zawsze swoich wyraźnie określonych klientów.

Pracownik wewnętrznej służby sprzedaży przyjmuje zamówienie bezpośrednio od klienta lub od zewnętrznej służby sprzedaży, opracowuje je, przekazuje poszczególnym działom i komórkom w przedsiębiorstwie, koordynuje działania i czuwa nad tym, aby złożone zamówienie zostało sprawnie zrealizowane.

Niekiedy można zetknąć się z innym sposobem organizacji służb sprzedaży. Zewnętrzna służba sprzedaży jest zorganizowana według kryterium regionalnego lub grup odbiorców, natomiast służba wewnętrzna według kryterium produktowego. Taki sposób organizacji może jednak zawierać w sobie pewną potrzebę koordynacji działań.

Wynika to z konieczności współpracy pracownika zewnętrznej służby z wieloma pracownikami wewnętrznej służby sprzedaży jednocześnie, stosownie do złożonych zamówień obejmujących różne produkty.

Innym rodzajem trudności - przy tym sposobie organizacji - jest podział zadań między wewnętrzną służbą sprzedaży a działem przygotowania produkcji. Jest on bardziej złożony, wymaga dodatkowych uzgodnień i koordynacji, dłuższe są też kanały informacji, a co za tym idzie, potencjalnie większa możliwość pomyłek.

Zawsze jednak wewnętrzne służby sprzedaży pozostają koordynatorem działań. Błędy tutaj popełnione wywołują skutki zarówno dla klientów, jak i dla przedsiębiorstwa. Klienci są rozczarowani, że pracownik zewnętrznych służb sprzedaży "zbyt dużo obiecywał", natomiast w przedsiębiorstwie nie zawsze są ze sobą optymalnie zintegrowane zlecenia dla produkcji, wykorzystanie mocy wytwórczych, możliwość dotrzymania terminów, transport i gospodarka magazynowa.

Już te przykłady potencjalnych, czy też rzeczywistych trudności wskazują, jak dużymi umiejętnościami koordynacji i współpracy muszą wykazywać się pracownicy wewnętrznych służb sprzedaży. Muszą oni posiadać dużą wiedzę zarówno o przedsiębiorstwie i zachodzących w nim procesach, jak i o rynku -

»

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PRZEDSIĘWZIĘĆ...

ewolucji organizacji działu marketingu.

Badania przeprowadzone w 80 jednostkach gospodarczych, 40 przemysłowych i 40 handlowych wykazały, że w przedsiębiorstwach przemysłowych tylko w ośmiu istniał dział marketingu, gdzie zatrudnionych było nie więcej niż 4-5 osób i kierownik (podlegał dyrektorowi naczelnemu), w dwudziestu działalność marketingowa była prowadzona wspólnie z działem sprzedaży, działem ekonomicznym lub działem produkcji i handlu (jedno-dwuosobowa komórka - specjaliści do spraw marketingu), w dwunastu pozostałych - działu marketingu nie było w ogóle. Wśród 40 przedsiębiorstw handlowych jedynie w dwóch był dział marketingu, w 23 był podporządkowany innemu działowi (podobnie jak wyżej) i w 28 nie występował w ogóle.

Na podstawie wyników badań można chyba przyjąć, że **wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w obecnych warunkach gospodarki rynkowej czeka jeszcze długa droga rozwoju organizacji marketingu.**

Grażyna Golik-Górecka

jego strukturze, zachowaniach konkurentów i odbiorców, zmianach pozycji własnego przedsiębiorstwa na rynku, przewagach firm konkurencyjnych itp.

Nie wystarczają zatem typowe, urzędnicze umiejętności pracowników komórek zbytu. Muszą oni posiadać nową wiedzę, a także nowe cechy osobowości, jak: przedsiębiorczość, inicjatywa, dyspozycyjność, elastyczność, umiejętność negocjowania i przekonywania, aby sprostać tym coraz bardziej złożonym wymaganiom.

Właściwości tej grupy pracowników ujawniają się szczególnie wyraźnie w codziennej współpracy z zewnętrznymi służbami sprzedaży. Obie te służby powinny tworzyć jeden zintegrowany zespół. Taki postulat wynika z obserwacji dobrze zarządzanych marketingowo przedsiębiorstw. W praktyce stan ten nie zawsze bywa osiągany. Przeszkadzają temu względy organizacyjne, ambicjonalne lub prestiżowe konflikty interesów.

Oto główne obszary, w których pracownicy wewnętrznych służb sprzedaży mogą przyczynić się do podniesienia efektywności zewnętrznych służb sprzedaży:

1) wspieranie przy bezpośrednich działaniach promocyjno-reklamowych;
2) szybkie, elastyczne opracowanie zapytań ofertowych i zamówień;
3) telefoniczny serwis dla klienta/klientów, poradnictwo dla klientów w fazie zawierania umów;
4) optymalizowanie warunków umownych (transakcyjnych);
5) telefoniczna opieka nad klientem w fazie realizacji zamówienia, aż do wydania towaru;
6) sprawne załatwianie ewentualnych reklamacji.

Myśleniu i działaniu zespołowemu, wykorzystującemu różne zjawiska synergii, sprzyja koncepcja "centrum zysku", jako organizacyjna przesłanka kształtowania formalnej struktury organizacyjnej.

W myśl tej koncepcji (była ona szerzej naświetlona przy okazji omawiania modeli struktur organizacyjnych),

pracownicy zewnętrznych i wewnętrznych służb sprzedaży tworzą organizacyjnie i rachunkowościowo wyodrębnioną jednostkę. Jako zespół podlegają wspólnie ocenie osiągniętych efektów. Wspólnie też dzielą wypracowane zyski.

W koncepcji tej pracownicy wewnętrznych służb sprzedaży stają się rzeczywistymi partnerami agend zewnętrznych. Odciążają oni tych ostatnich od wielu administracyjnych czynności przygotowawczych, pozwalając im skupić się na efektywnym wykorzystaniu czasu na prowadzenie negocjacji z klientami, ich zdobywanie i utrzymanie.

Efektywność pracy zespołu sprzedaży zależy od systemu informacji między służbami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Sprawność tego systemu, umiejętność pracowników zewnętrznych służb w dostarczaniu informacji, wszechstronna współpraca z pracownikami wewnętrznych służb sprzedaży jest niezbędnym warunkiem tworzenia struktury opartej na koncepcji "centrum zysku".

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H.Feldhaar

Artykuł ten jest fragmentem broszury "Marketing w Firmie". Szczegóły na temat tej publikacji - okładka wewnętrzna bieżącego numeru "Przeglądu Organizacji".

MSH

Międzynarodowa Szkoła Handlu w Ryni

powstała w 1990 r. z inicjatywy Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą przy wsparciu Wspólnoty Europejskiej.

Jest nowoczesnym doskonale wyposażonym technicznie, międzynarodowym centrum zarządzania. Wykładowcami w **MSH** są profesorowie renomowanych szkół biznesu, którzy pełnią rolę konsultantów w korporacjach międzynarodowych.

Współpracujemy m.in. z **INSEAD FONTEBLEAU, EUROPEJSKĄ SZKOŁĄ BIZNESU (EAP - PARYŻ), MIĘDZYNARODOWYM INSTYTUTEM HANDLU (ICI-PARYŻ), SOUTHAMPTON INSTITUT OF HIGHER EDUCATION, GROUP EDHEC (LILLE), IESA (BARCELONA), OST-WEST AKADEMIE (BERLIN), INSEP (PARYŻ), UNIVERSITY OF MICHIGAN - SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION.**

Oprócz działalności kształceniowej MSH prowadzi rozległą aktywnopć konsultingową obejmującą: analizy ekonomiczno-finansowe, wyceny majątku, analizy marketingowe, porady prawne i finansowe, inne zlecenia specjalne. Bardzo dobre kontakty międzynarodowe oraz krajowe pozwalają nam na przyjmowanie nawet najtrudniejszych i nietypowych zleceń.

W celu nawiązania kontaktów:

Dr Piotr Kotelnicki - PREZES - DYREKTOR GENERALNY
adres dla korespondencji: 00-950 Warszawa, Pl. Trzech Krzyży 5, tel. 206-206, 259-927.
Fax: 628-68-08, 20-16-66.
Dla uzyskania dodatkowych informacji:
Dr hab.Wiesław Rehan
Adres dla korespondencji: 00-950 Warszawa, Pl.Trzech Krzyży 5 lub Krucza 38/42, p.303, 304, Tel. 21-10-11, w.304, 314, 316, Fax: 628-68-08, 20-16-66.