

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Ramšak

**NAČRTOVANJE KOMUNICIRANJA
PODJETJA S TRGOVCI
NA PRIMERU GORENJE**

diplomsko delo

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Ramšak
Mentor: izredni profesor dr. Zlatko Jančič

**NAČRTOVANJE KOMUNICIRANJA PODJETJA S TRGOVCI
NA PRIMERU GORENJE**

diplomsko delo

Ljubljana, 2006

Kazalo

1.	Uvod.....	8
2.	Tržni vidik distribucije.....	10
2.1	Koncept distribucijske verige.....	10
2.2	Udeleženci v distribucijski verigi.....	12
2.3	Načrtovanje distribucijske verige.....	13
2.4	Oblike distribucijskih verig.....	14
2.4.1	Intenzivna distribucija.....	14
2.4.2	Ekskluzivna distribucija.....	14
2.4.3	Selektivna distribucija.....	15
2.4.4	Večkanalna distribucija.....	15
2.5	Upravljanje distribucijske verige.....	16
2.5.1	Politika cen.....	19
2.5.2	Prodajni pogoji.....	19
2.5.3	Razmejitve prodajnih območij.....	19
2.5.4	Posebne storitve in odgovornosti.....	19
2.6	Vertikalna integracija.....	20
2.7	Pogodbe.....	21
2.8	Partnerstvo.....	22
2.9	Pomen tržne znamke v poslovnem okolju.....	23
3.	Distributerji.....	25
3.1	Tržne funkcije distributerjev.....	28
3.2	Trendi v distribuciji.....	28
4.	Trgovina na drobno.....	30
4.1	Tipi prodajaln na drobno.....	30
4.1.1	Klasične prodajalne na drobno.....	30
4.1.2	Trgovina na drobno brez prodajaln.....	32
4.2	Prodajno osebje in izobraževanja.....	33
5.	Komuniciranje in odnosi v distribucijski verigi.....	37
5.1	Komuniciranje znotraj distribucijske verige.....	40
5.1.1	Osebni stik.....	40
5.1.2	Ponudba.....	41

5.1.3	Informacijska podpora.....	42
5.1.4	Neposredno trženje.....	42
5.1.5	Promocijska darila.....	43
5.1.6	Množični mediji	43
5.1.7	Strokovne publikacije.....	44
5.1.8	Sejmi in razstave	45
5.1.9	Odnosi z javnostmi.....	45
5.1.10	Internet	46
5.2	Odnosi in komuniciranje z distributerji.....	47
5.3	Odnosi s trgovci	49
5.4	Komunikacijske strategije za trgovce	52
5.4.1	Motiviranje prodajalcev	56
5.5	Elektronsko komuniciranje	59
5.6	Vprašanje moči.....	60
6.	Gorenje.....	61
6.1	O Skupini Gorenje.....	61
6.2	Distribucija bele tehnike, akustike in malih gospodinjskih aparatov.....	65
6.2.1	Distribucijski kanali za prodajo gospodinjskih aparatov v Sloveniji.....	65
6.2.2	Razmere na trgu	66
6.2.3	Sistem pooblaščenih prodajaln.....	68
6.3	Komuniciranje s trgovci	69
6.3.1	Regijski potniki	69
6.3.2	Izobraževanja	70
6.3.3	Podporni materiali	71
7.	Trgovci	73
7.1	Metodologija in vzorec.....	73
7.2	Rezultati	73
7.2.1	Informiranost trgovcev	73
7.2.2	Komuniciranje in podpora.....	74
7.2.3	Izobraževanja in osebni stik	75
7.2.4	Regijski potniki	76
7.2.5	Podporni materiali	77
7.2.6	Odnos do znamke	78
7.2.7	Odnos med trgovci in kupci	79

7.2.8	Pooblaščne prodajalne	80
7.2.9	Predlogi trgovcev	81
7.3	Rezultati obstoječih raziskav	81
7.3.1	Zadovoljstvo poslovanja trgovcev z Gorenjem.....	82
7.4	Diskusija in uporabnost v praksi	82
8.	Zaključek.....	89
Literatura:	92

Kazalo slik in grafov

Slika 1: Prikaz različnih tokov od proizvajalca do končnega uporabnika	11
Slika 2: Model interakcij	18
Slika 3: Proizvodnja po letih	61
Slika 4: Prihodki od prodaje po divizijah	62
Slika 5: Strateške usmeritve	64

1. Uvod

Danes so množični mediji tisti, ki določajo naše preference in izbire. Vsak trenutek nas bombardirajo z informacijami o novih izdelkih in storitvah ter nas skušajo prepričati, da je to tisto, kar potrebujemo in moramo kupiti. Vse pomembnejši postaja tudi internet, ki ponuja ogromno informacij o izdelkih, enostavne primerjave in nenazadnje tudi nakup neposredno iz udobnega zavetja lastnega doma. Ob vsem tem se postavlja vprašanje, koliko je trgovina sploh še točka odločitve in kako dolgo bo še ostala točka nakupa.

Pogost vir informacij o izdelkih so prijatelji in znanci ter njihove izkušnje, precej informacij dobimo iz množičnih medijev, podrobne informacije pa dobi vse več ljudi predvsem z interneta. Toda v naši naravi je, da želimo izdelek pred nakupom tudi videti v živo, ga otipati in morda celo preizkusiti. In na koncu na tak način tudi kupiti, da (vsaj navidezno) zmanjšamo tveganje. Tako večina vstopi v prodajalno, kjer pričakujejo pestro izbiro izdelkov, ki omogoča primerjavo in usposobljenega prodajalca, ki bo znal dobro svetovati.

Podjetje Gorenje d. d. proizvaja in prodaja predvsem gospodinjske aparate. Natančneje belo tehniko (hladilniki, pralni stroji ipd.), male gospodinjske aparate (ročni mešalniki, mesoreznice ipd.) in akustiko (televizorji, DVD predvajalniki ipd.). V veliki meri so to izdelki, ki imajo daljšo življenjsko dobo in jih ne kupujemo pogosto, zato je vsak nakup toliko bolj premišljen.

Gospodinjski aparati imajo še eno posebnost. Mnogi so na nek način nujen element našega doma, ki pa mu, zaradi relativno dolge življenjske dobe, ne posvečamo pretirane pozornosti. In tako se naenkrat pokvari hladilnik, zaradi dotrajanosti pa se popravilo ne izplača več. Ali pa je to morda samo dober razlog za nakup novega, boljšega in sodobnejšega. Kupci so postavljeni pred dejstvo, da je potrebno takoj kupiti nov izdelek, ki pa zahteva veliko premišljenost pri nakupu. Trgovina je točka, ki kupcu, zaradi velike izbire podobnih izdelkov in prodajalcev, ki znajo svetovati, pomaga pri odločitvi ter mu ustvari občutek, da se je dobro in premišljeno odločil. Tako je potrošnja gospodinjskih aparatov posebna z vidika izbire: ta nakupni proces se od večine ostalih razlikuje predvsem zaradi izjemne pomembnosti

trgovca kot reference za izbiro izdelka. Pri nakupih drugih vrst izdelkov večjo pozornost in relevantnost dajemo informacijam iz oglasnih sporočil, interneta, katalogov itd.

V Gorenju se vsega tega dobro zavedajo, zato so na večini trgov njihova primarna komunikacijska javnost prav trgovci na debelo in drobno. Poleg dejstva, da je zaradi specifik nakupa bele tehnike trgovina še vedno točka odločanja o nakupu, pri čemer imajo trgovci odločilno vlogo, je k tej odločitvi pripomoglo tudi dejstvo, da podjetje z danim proračunom ne more dovolj učinkovito neposredno preko množičnih medijev nagovarjati potencialnih kupcev na večmilijonskih mednarodnih trgih.

Usposobljeni in motivirani prodajalci so pomembni tudi zato, ker postaja odnos do kupcev celo pomembnejši od same blagovne znamke, ravno prodajalci pa so tisti, ki so s kupci največ v stiku.

Trgovci so primarna ciljna javnost večine proizvajalcev (gospodinjskih aparatov), toda leti se pri samem načrtovanju komuniciranja posvečajo predvsem končnim kupcem, komuniciranje s trgovci pa poteka zelo nesistematično. Trgovci na debelo in drobno so eden ključnih elementov marketinškega spleta, vendar zaradi nenačrtnega upravljanja ti kanali niso optimalno izkoriščeni. (glej tudi Jančič 1990: 92)

V nalogi želim proučiti obstoječe komuniciranje podjetja Gorenje d. d. s trgovci (in ostalimi posredniki) ter pripraviti predlog za nadgradnjo komunikacije skozi marketinški pogled. V začetnem delu naloge bom s pomočjo relevantne literature razložil tržni vidik distribucije in opredelil vpletene akterje ter njihove vloge, v nadaljevanju pa se bom posvetil komuniciranju in odnosom med njimi. V drugem delu naloge bom naredil analizo obstoječega komuniciranja v podjetju Gorenje d. d., pri čemer si bom pomagal tudi z globinskimi intervjuji s trgovci in distributerji ter naredil primerjavo z rezultati obstoječih raziskav. V zaključnem delu bom naredil kritično analizo rezultatov in pripravil predloge za izboljšanje komuniciranja med vpletenimi akterji.

2. Tržni vidik distribucije

2.1 Koncept distribucijske verige

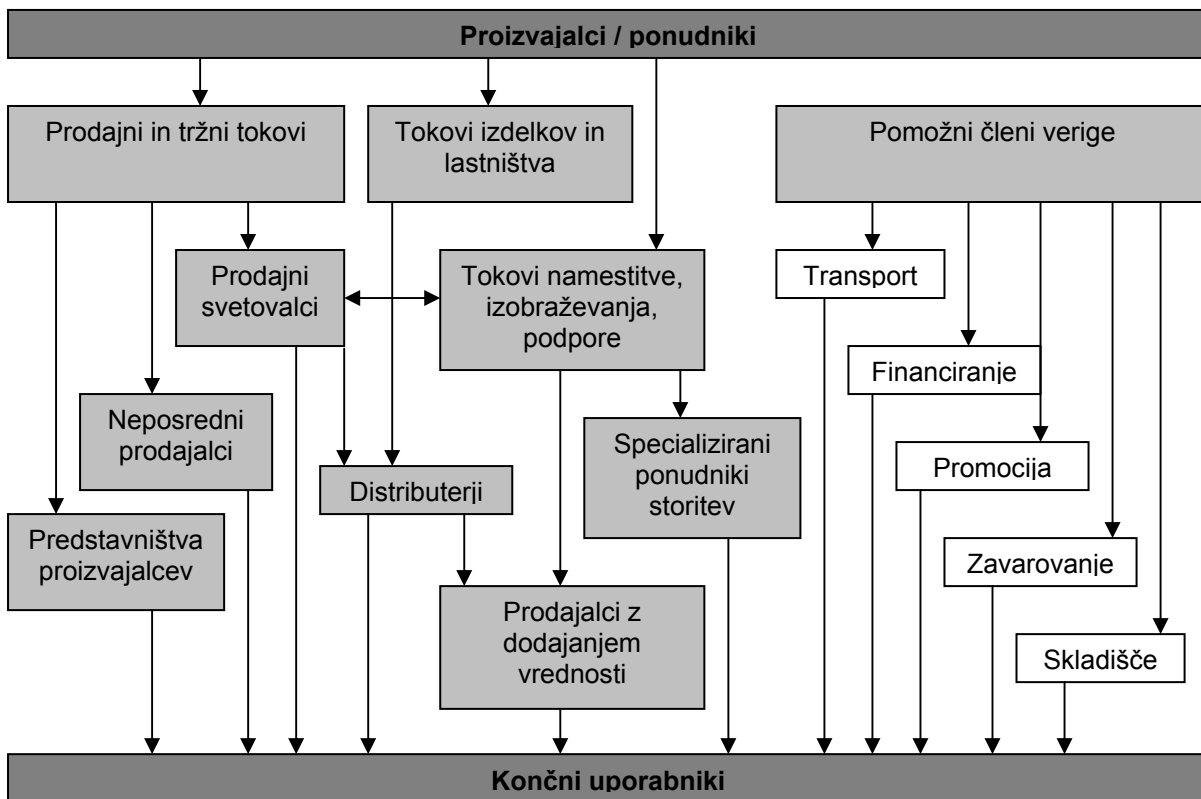
Proizvajalec si želi imeti neposreden odnos s končnim porabnikom, kadar ima dovolj sredstev za to in kadar obseg ali pomembnost porabnika preseže stroške neposrednega razmerja. Pri tem je potrebno upoštevati, da stroški pomenijo tudi investicijo v razmerje in stroške infrastrukture. Kadar ti pogoji niso izpolnjeni ali pa proizvajalec še nima stikov s potrošnikom, takrat si proizvajalec želi sodelovanja z distributerjem oziroma preko distribucijske verige (Ford et al. 1998: 198)

Distribucijska veriga¹ je skupek medsebojno odvisnih podjetij, prek katerih se giblje izdelek od proizvajalca do kupca oz. končnega porabnika. (Potočnik 2001: 86) Je organizacijsko omrežje s posebnim namenom: povezovati proizvodnjo, distribucijo in potrošnike znotraj korporacijskega okvirja, z namenom pospeševanja toka blaga. Predstavlja celoten proces spravila blaga in storitev do končnih potrošnikov. Presega meje ene same organizacije in vključuje vse udeležence ter tudi ponudnike logističnih storitev od proizvajalca do kupca znotraj enega samega sistema. Glavni skupni cilj je ustreči potrošnikom. Cilji posameznih udeležencev se morajo dosežati skozi učinek celotne verige (glej Schary in Skjott-Larsen 1998: 21, 70 in 320). Vsak člen v verigi mora dodajati vrednost, pa naj bo ta v samem izdelku, hitri dostavi ali ponakupni podpori. Člene, ki ne prispevajo dodane vrednosti, je potrebno izločiti. Pomembno je preučiti, katere distribucijske aktivnosti lahko izvajamo sami in kaj je bolje prepustiti zunanjim partnerjem. Če se izkaže, da na posamezni stopnji organizacija sama ni dovolj učinkovita, se je potrebno povezati z zunanjimi partnerji (npr. prevoznimi podjetji).

Distribucijska veriga lahko vsebuje več členov ali ravni in od njihovega števila je odvisna njena dolžina. Krajša kot je, lažje je kontrolirati marketinški učinek. Več kot je členov, več je posrednikov in višji postajajo stroški. Toda tudi neposredna distribucija ne pomeni vedno najnižjih stroškov. S tem, ko postaja veriga kompleksnejša, se večja potreba po integraciji posameznih enot. Vsaka enota je svoja organizacija z lastnim upravljanjem svojih virov in z lastnimi cilji, četudi je znotraj večjega korporacijskega okvirja. Veriga postaja fragmentirana

¹ Uporabljajo se tudi izrazi tržna pot, prodajna pot, distribucijski kanal ...

in postaja serija neodvisnih odločitev, kar podaljšuje čase nabave in dobave, zato je koordinacija nujna.



Slika 1: Prikaz različnih tokov od proizvajalca do končnega uporabnika (Vitale in Giglierano 2002: 379)

Distribucijski kanali so pomemben del strateške analize in tudi pri analizi panoge. Distribucijska veriga je dejansko okvir za dolgoročne odločitve o virih, organizacijskih povezavah in procesih. Izbrana veriga bistveno vpliva na ostale dejavnike trženjskega spleta, in nasprotno; ti dejavniki povratno vplivajo na obliko distribucijske verige. (glej Schary in Skjott-Larsen 1998: 22 in Potočnik 2001: 93) Odločitve o distribucijski verigi vplivajo na vse druge trženjske odločitve podjetja (na določanje prodajnih cen, oglaševanje, pospeševanje prodaje, organizacijo poprodajne službe ...). Za vsako proizvodno podjetje je zelo pomembno kako oblikuje, vodi, ocenjuje in spreminja svojo distribucijsko verigo, saj vsebuje dolgoročno obveznost podjetja do drugih podjetij in je njeno izbiro mnogo težje spremeniti, kot npr. odločitev o kakovosti izdelka, njegovi ceni ali načinu oglaševanja. Podjetje v njej običajno ostane dolgo časa, kljub nenehnim in včasih tudi korenitim spremembam. (Potočnik 2001: 87)

Moč distribucijske verige se ne kaže v sposobnostih posameznih organizacij, temveč v učinkovitosti celotne verige. Cilj je povečanje vrednosti outputa ob čim manjšem seštevku

stroškov na posameznih stopnjah in povezavah med stopnjami. Pri tem je potrebno upoštevati tudi stroške ponakupnih storitev.

Distribucija ne pomeni enako kot logistika², saj le-ta pomeni pot, po kateri se izdelek fizično giblje. Ko se izdelek giblje znotraj distribucijske verige, ni nujno, da se enako giblje tudi po prevoznih poti. To še povečuje težavnost konceptualne integracije v skupen tok. Z večanjem asortimenta izdelkov, ki zahtevajo različne načine distribucije (na različnih trgih) se stvari dodatno zapletajo; sploh na mednarodnih trgih.

2.2 Udeleženci v distribucijski verigi

Distribucijska veriga je pot med proizvajalcem in končnim porabnikom. Na prvem mestu je **proizvajalec**. On kot ponudnik blaga želi blago čim učinkoviteje spraviti do končnih kupcev. V večini primerov naredi to najprej preko **distributerjev**. To so trgovci, ki kupujejo izdelke v večjih količinah od različnih proizvajalcev. Distributerji nato nudijo manjšim trgovcem širši asortiment izdelkov, ki jih lahko kupijo v manjših količinah, kot bi to zahtevala nabava neposredno od proizvajalca. Več o njih v nadaljevanju. V nekaterih primerih distributerja nadomeščajo **prodajni agenti**. Od klasičnih distributerjev se razlikujejo v tem, da sami dejansko nimajo izdelkov na zalogi, temveč le zbirajo naročila od manjših trgovcev in ko se jih nabere dovolj, jih posredujejo proizvajalcem. V praksi tudi nekateri distributerji in prodajni agenti kupujejo od drugih distributerjev in agentov (ker zaradi premajhnih količin ne pridejo neposredno do proizvajalca), kar še podaljšuje distribucijsko verigo. Pri mednarodnem trženju, so vmes še **uvozno izvozni posredniki**. To so predstavništva proizvajalcev na tujih trgih, saj le redki distributerji poslujejo neposredno s tujimi proizvajalci. Končni člen v distribucijski verigi so **trgovci na drobno**. Le-ti kupujejo izdelke od različnih veletrgovcev, v nekaterih primerih tudi neposredno od proizvajalcev, in jih prodajajo končnim porabnikom. Mnogi med njimi se povezujejo v nabavne verige in skupaj naročajo izdelke. Morda izraz končni člen niti ni najbolj primeren, saj izdelke kupujejo tudi ponudniki storitev, restavracije in podobno, ki jih potem na takšen ali drugačen način tržijo naprej.

² Sinonima sta tudi prevozna pot ali fizična distribucija.

2.3 Načrtovanje distribucijske verige

Vsa industrija, ki se ukvarja s proizvodnjo, teži k temu, da bi že v fazi načrtovanja distribucije zagotovila maksimalno racionalnost. Predvsem pri izkoristku časa, materiala in delovne sile. Največji izziv distribucije je v tem, da izdelke, polizdelke ali materiale dostavljajo točno takrat, ko jih potrebujejo, s čimer lahko prihranijo velike stroške skladišč in ljudi.

Načrtovanje distribucijske verige se začne z analizo potreb potrošnikov in z opredelitvijo, katere trge bo podjetje poskušalo pridobiti ter kakšne cilje želi doseči. Vsak proizvajalec oblikuje cilje svoje distribucijske verige glede na zahteve, ki jih postavljajo kupci, konkurenti, posredniki (zlasti veliki trgovci) in okolje, v katerem podjetje posluje. Distribucijska veriga mora služiti korporacijski strategiji. Izdelki in trgi narekujejo omrežje. Logističnim elementom v distribucijski verigi mnogi dajejo (pre)majhen pomen, čeprav so pomembni za doseganje ciljev. (Schary in Skjott-Larsen 1995: 305)

Na načrtovanje zelo vplivajo značilnosti kupcev. Pogosto so potrebne zelo dolge distribucijske verige, da bi zajeli čim več porabnikov ali zelo razpršene trge. Dolge morajo biti tudi tedaj, ko kupci kupujejo izdelek v majhnih količinah, kar bi prinašalo zelo velike stroške izpolnjevanja naročil v primeru verig z manj ravnmi. Oblika verige je odvisna tudi od posrednikov, ki se zelo razlikujejo po sposobnostih skladiščenja, promocije in pospeševanja prodaje, kreditiranja, kontaktiranja ... Tudi značilnosti matičnega podjetja, predvsem velikost, njegova finančna moč in širina asortimenta so zelo pomembne. Pri širšem izboru izdelkov, lahko podjetje posluje z različnimi posredniki, medtem ko ozek in globok zahteva izbiro ekskluzivnih ali selektivnih verig. Na način oblikovanja distribucijske verige pa vplivajo tudi same značilnosti izdelkov, kot so npr. pokvarljivost, velikost ali vrednost. (Potočnik 2001: 93 in 96)

Proizvajalec mora odgovoriti na vprašanje, kakšna bi sploh bila najboljša distribucija njegovih izdelkov. Prav tako mora identificirati alternativne tržne poti za prodor na določen trg.

2.4 Oblike distribucijskih verig

Distribucijske kanale je potrebno natančno definirati in razmejiti, da se podjetje izogne nezadovoljstvu posrednikov, kot tudi kupcev. Podjetje lahko izbira med štirimi glavnimi načini distribucije;

2.4.1 Intenzivna distribucija

To je najširša oblika distribucije, pri kateri so uporabljene vse razpoložljive tržne poti. Primerna je predvsem za proizvajalce vsakodnevnih potrošnih izdelkov. Izdelke prodajajo povsod kjer je mogoče, da bi dosegli maksimalno dostopnost izdelkov. Kupec obišče bližnjo prodajalno in ne razmišlja o aktivnih nakupnih odločitvah. Proizvajalec praktično nima nadzora, cene in marže so nižje.

Prednosti intenzivne distribucije so popolno pokritje trga in dosegljivost izdelkov.

Pomanjkljivost je nerazpoznavnost v množici ponudbe podobnih izdelkov.

2.4.2 Ekskluzivna distribucija

Proizvajalec izbere na določenem geografskem območju samo enega posrednika, ki se obveže, da bo odkupil vso količino izdelkov, ki jo je na tem območju mogoče prodati. Pogosto tudi zahteva od trgovca, da ta ne prodaja konkurenčnih izdelkov. Z ekskluzivnostjo proizvajalec pričakuje agresivno prodajo, hkrati pa ohranja tudi boljši nadzor nad cenami, promocijo, kreditiranjem in drugimi storitvami. Z ekskluzivno distribucijo želi proizvajalec poudariti podobo izdelka ali okrepiti ugled tržne znamke, zato si lahko trgovec zaračunava tudi višjo maržo. Proizvajalec prav tako pričakuje od posrednika, da ne bo prodajal izdelkov drugih proizvajalcev oziroma vsaj ne izdelkov, ki so neposredni konkurenti. Med proizvajalcem in posrednikom je vzpostavljeno tesnejše razmerje, kot pri ostalih oblikah distribucije. Manj trgovin pomeni večjo kontrolo nad maržo, ceno in zalogami. Podjetja so tudi bolj pripravljena na sodelovanje in deljenje podatkov. Primerna je predvsem za izdelke z izrednimi lastnostmi, za katere so kupci pripravljene vložiti poseben napor v nakup.

Prednost ekskluzivne distribucije je usmeritev na petičnejše kupce, ki pri nakupu zahtevajo posebno obravnavo in so pripravljeni plačati več.

Pomanjkljivost je odvisnost od majhnega števila trgovcev. Lahko ustvarja monopol na trgu.

2.4.3 Selektivna distribucija

Ta način je vmesni člen med intenzivno in ekskluzivno distribucijo, saj se pri njem proizvajalec odloči le za nekatere načrtno izbrane tržne poti. Proizvajalec izbere samo tiste posrednike, ki prispevajo k doseganju skupnih distribucijskih ciljev. Pomembno je, da so izbrani tisti trgovci, ki se najbolj skladajo z marketinškimi cilji in izbranim imidžem izdelka. Razvije lahko dobre poslovne povezave z nekaj posredniki in ne izgublja svoje moči za oskrbovanje številnih manjših trgovcev. Omogoča mu zadovoljivo pokrivanje trga ob manjših stroških kot pri intenzivni distribuciji. Primerna je za prodajo izdelkov, ki jih kupci kupujejo po preudarku, tako da si vzamejo čas za nakup, primerjajo izdelke in cene, ter poskušajo najti najboljšo vrednost zase.

Prednost selektivne distribucije je dobro pokritje trga, ki ne povzroča dodatnih stroškov za promocijo.

Pomanjkljivost je možna izguba kupcev, zlasti zaradi morebitnih popustov konkurentov ali preslabega pokrivanja trga.

(glej tudi: Potočnik 2001: 97; Jain 2000: 453 in Stern et al. 1996: 364)

2.4.4 Večkanalna distribucija

Podjetja kombinirajo različne kanale za različne ciljne skupine. Nekatera se odločajo za **komplementarne kanale**, s katerimi lahko dosežejo še tiste ciljne skupine, ki jih z izbiro enega samega ne bi, ali pa tiste, ki so na geografsko odmaknjenih področjih. V alternativnih kanalih se lahko tudi izognejo konkurenci (npr. opremljanje hotelov). Druga podjetja uporabljajo **konkurenčne kanale**, s čimer ustvarjajo konkurenco med samimi ponudniki lastnih proizvodov. S tem dosežejo, da se le-ti bolj potrudijo. Nekateri proizvajalci v uporabo takšnega načina distribucije silijo tudi razmere na trgu. Tak način je zelo problematičen, saj lahko pripelje do tega, da trgovci začnejo zavračati izdelke ali pa nastajajo spori. (Jain 2000: 454)

Intenzivna distribucija kratkoročno pomeni res večjo prodajo, toda ima dolgoročne posledice na znamko in izdelke. Če bi proizvajalec izdelkov višjega kakovostnega razreda le-te začel tržiti po vseh mogočih distribucijskih kanalih (intenzivna distribucija), bi se kratkoročno res povečala prodaja, toda zaradi prodaje v supermarketih in diskontih bi začela cena padati. Poleg tega bi specializirani trgovci, ki nudijo tudi več storitev, začeli odklanjati prodajo teh izdelkov, saj bi se marže vse bolj nižale, lahko pa da zaradi manjših nabavnih količin, sploh ne bi dosegli dovolj ugodne nabavne cene, da bi bili cenovno konkurenčni. Poleg tega se mnogi masovni prodajalci sploh ne bi želeli ukvarjati s ponakupnimi storitvami, kar pomeni, da bi se breme preneslo na ostale ali pa bi celotna raven storitev za te izdelke padla. Verjetno bi prodajalec moral povečati tudi promocijo, saj bi se prodajalci zaradi vse nižjih marž vse bolj posvečali drugim izdelkom. (Stern et al. 1996: 340)

Pri načrtovanju distribucijske verige se moramo predvsem osredotočiti na kupce. Vživeti se moramo v njihov položaj in ugotoviti, kaj bi bilo zanje najprimernejše. Zadovoljstvo kupcev se namreč dosega tudi skozi izboljšan servis, distribucijo, komunikacijo in ostale mehke dejavnike. Pomembno je, da je izdelek ob pravem času na pravem mestu. Iz nabave surovin znani "just-in time" je uporaben tudi tukaj, saj izdelek ne sme biti pri kupcu malo prej ali kasneje, ampak točno takrat, ko ga potrebuje. (Abell 1993: 34) »Zadovoljstvo ljudi je edina trajna stvar v vsakem poslu, kajti to je jedro vsega, vse ostalo je minljivo.« (Sfiligoj 1999: 76) O težavah in potrebi po servisu, bi kupci vse najraje uredili vsaj v trgovini, v čim krajšem času, če tega ni mogoče urediti kar z doma.

2.5 Upravljanje distribucijske verige

Upravljanje distribucijske verige ni preprosto, kajti v resnici vsak izmed akterjev išče predvsem svojo korist. Pri tem je ključna moč posameznih akterjev, toda tukaj ne gre za fizično moč, temveč moč nagrad in kazni, odvisnost, strokovno (pre)moč, referenčno moč in nenazadnje tudi legitimno (pre)moč. Ključna je kombinacija vseh naštetih. (glej Stern et al. 1996: 286-299) Z njo želimo doseči: a) konkurenčno prednost skozi posebno distribucijo ali b) doseči večjo učinkovitost in s tem znižati stroške. (Schary in Skjott-Larsen 1995: 307)

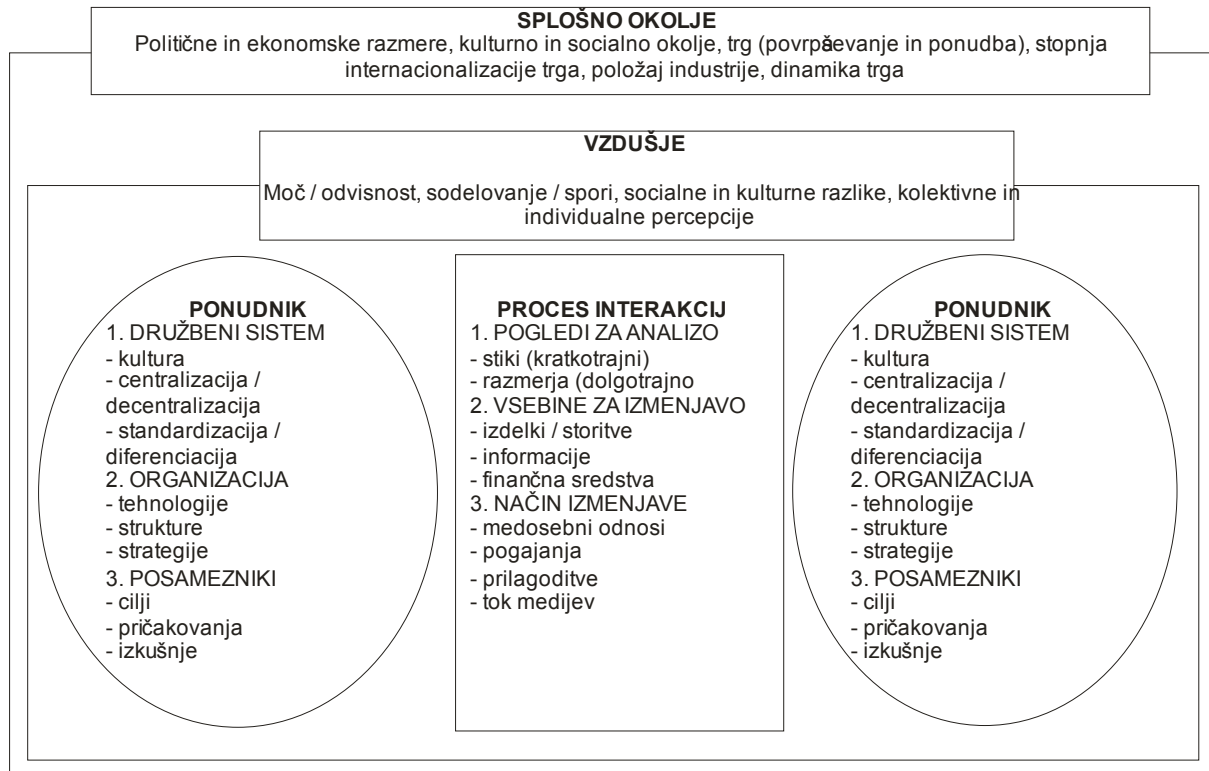
Z izboljšanjem komunikacije in koordinacije v distribucijskih kanalih se da prihraniti ogromno. V preteklosti so razmerja temeljila na uporabi moči in manipulaciji, danes so

ključni odnosi in zaupanje, kar je osnova za koordinacijo in učinkovitejšo kombinacijo sredstev. Koordinacija je ključna v upravljanju verige in zahteva, da postanejo zahteve trga in naročila potrošnikov vidna skozi celoten sistem. Ključno orodje koordinacije je povezava posameznih vodij z informacijskim sistemom z namenom delitve informacij z vsemi vpletenimi v tok blaga. Z njo dosežemo učinkovitejše upravljanje sredstev in posebnega inventarja, ne samo z namenom znižanja stroškov, temveč predvsem za povečanje učinkovitosti. Problem inventarja je tudi v tem, da omejuje sposobnost prilagajanja potrebam trga, saj so za večje spremembe najprej potrebne prilagoditve orodja. Raziskave so pokazale, da lahko samo z zmanjšanjem odvečnega inventarja in podvojenih storitev, ter preložitvijo dejavnosti na partnerje, ki so za določeno dejavnost bolj usposobljeni, zmanjšamo stroške 12 - 20%. Dodajmo še povečano fleksibilnost, ki jo ob tem pridobimo. (Schary in Skjott-Larsen 1998: 22; Ford et al. 1998: 205)

Čeprav so podjetja tradicionalno obravnavala distribucijske verige kot zunanje dele sistema, se morajo zavedati, da je njihov začetek že v njihovi organizacijski sestavi in da obravnavanje samo do prve vmesne ravni nikakor ni dovolj. Podjetja jih morajo obravnavati integralno, na celotni poti. Podjetje posrednike selekcionira in nenehno motivira za sodelovanje. Posamezne posrednike mora spodbujati glede na obseg prodaje, ustvarjen dobiček in druge pomembne dejavnike. Spodbujanje posrednikov se mora začeti z razumevanjem njihovih potreb in zahtev. Podjetje namreč ne sme prodajati samo "preko" posrednikov, ampak "njim" in "z njimi". Večina proizvajalcev vidi problem v ustvarjanju sodelovanja s posredniki, zato je nujno, da opredelijo, kaj od posrednikov želijo in kaj jim zato nudijo. Za doseganje optimalnih rezultatov, mora imeti vsak člen v verigi tudi podporo ostalih.

Verige je potrebno redno pregledovati in prilagajati, saj v primeru sprememb lahko predolgo vztrajanje ob ustaljenih oblikah naredi veliko škodo. Spremembe distribucijskih verig so težke, saj gre za dolgoročne povezave z mnogimi akterji, ki so tudi odvisni od te verige. Pogosto so podjetja povezana s pogodbami, katerih prekinitve lahko imajo določene posledice, v nemalo primerih pa je bil proizvajalec ali uvoznik deležen odškodninskih tožb s strani podjetij, oškodovanih zaradi spremembe distribucijske politike. Tudi trgovci imajo z zamenjavo dobavitelja velike stroške, saj so kupci navajeni določenih izdelkov in jih je težko navaditi na nakup izdelkov druge znamke (težko je pridobiti novega kupca za znamko). Zaradi trženja po nišah in segmentih je potrebno včasih dodati tudi nove distribucijske kanale,

pri čemer lahko nastajajo spori z dosedanjimi. Naloge tržnikov so tudi odpravljanje neproduktivnih napetosti. Včasih je zaradi sprememb na trgu ali v izdelkih potrebno oblikovanje lastnih tržnih poti.



Slika 2: Model interakcij
(Michel et al. 2003: 40)

Ključna je kooperacija med člani distribucijske verige, saj prav na njej temeljijo hitro rastoči načini in oblike sodobnega poslovanja, kot so franšizing, strateška zaveznitva, akvizicije, oblike mreženja (networking) ipd. Kooperativno vodene poti utrjujejo razmerja udeležencev. Včasih se zgodi, da se določeni člani v verigi zaradi nasprotovanja nekaterim drugim (npr. majhni trgovci proti trgovskim verigam) ali pa preprosto zaradi strahu pred spremembami, združijo in povzročajo konflikte v verigi.

Čas postaja čedalje pomembnejši konkurenčni dejavnik, kar velja tudi v primerjavi s ceno. Ključna je hitra odzivnost ter natančna obravnava povpraševanja in naročil. (glej tudi Brenčič in Hrastelj 2003: 217, Ford et al. 1998: 197, 205)

Poznamo štiri dejavnike vodenja tržnih poti;

2.5.1 Politika cen

Povezana je s popusti, rabati in drugimi ugodnostmi. Proizvajalec mora upoštevati potrebno raven popustov, da jih bodo posredniki sprejeli za zadovoljive in pravične.

2.5.2 Prodajni pogoji

Gre za plačilne pogoje in garancije proizvajalca posrednikom. Večina proizvajalcev ponuja še dodatne popuste za plačilo pred običajnim plačilnim rokom. Lahko jim ponudi tudi garancijo za znižanje cen, s čimer doseže, da trgovci brez strahu pred naknadnimi znižanji kupujejo večje količine izdelkov.

2.5.3 Razmejitve prodajnih območij

So zelo pomemben element spleta poslovnih odnosov, saj posredniki želijo določeno stopnjo ekskluzivnosti, predvsem pa želijo vedeti, kje bo proizvajalec pridobil še druge distributerje.

2.5.4 Posebne storitve in odgovornosti

Proizvajalec lahko nudi še dodatno podporo, tehnično ali administrativno pomoč, pomoč pri promociji, od posrednikov pa pričakuje sodelovanje pri izvajanju prodajnih akcij, povratne informacije o prodaji in podobno.

Na ta način se oblikujejo dolgoročna partnerstva. Preveč velikih proizvajalcev še vedno gleda na svoje distributerje in trgovce kot na odjemalce, namesto da bi jih naredili za svoje poslovne partnerje. (Potočnik 2001: 98)

Pomen učinkovitega upravljanja celotne verige se kaže tudi v dejstvu, da so stroški marketinga, prodaje in fizične distribucije v mnogih primerih višji od stroškov proizvodnje. Manjša se tudi pomen zalog in fizične distribucije. V mnogih podjetjih se je izkazalo, da je boljše imeti manjše število centralnih skladišč, ki imajo na zalogi vse in se fizična distribucija vrši neposredno iz njih do trgovcev ali celo kar do končnih kupcev. S tem zmanjšamo skupne

zaloge hkrati pa se tudi stroški fizične distribucije, zaradi učinkovitejšega upravljanja le-te, ne povečajo. Ključno pri tem je, da dosežemo učinkovitejšo in hitrejšo dobavo vseh izdelkov, s čimer se poveča zadovoljstvo potrošnikov. (Ford et al. 1998: 211)

2.6 Vertikalna integracija

Vertikalna integracija (ali navpični tržni sistem) pomeni omrežje, ki je centralno programirano z namenom doseganja delovnih ekonomij in maksimalnega učinka na trgu. (McCammon v Sheth in Atul 2000: 215) Je ena najpomembnejših razvojnih oblik distribucijskih kanalov. Običajne kanale sestavljajo ohlapno povezani proizvajalci, trgovci na debelo in drobno, ki se med seboj dogovarjajo, pogosto pa tudi agresivno pogajajo o cenah in ostalih prodajnih pogojih. Vertikalno integriran sistem pa sestavljajo proizvajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno, ki delujejo kot enoten prodajni sistem.

Vertikalna integracija je strateški odgovor na probleme in nasprotja v distribuciji, saj je celotna distribucija pod okriljem enega podjetja (praviloma najmočnejšega partnerja v verigi). Prinaša večjo možnost kombiniranja posameznih korakov, večjo koordinacijo in s tem tudi izločitev odvečnih korakov. Vsem udeležencem omogoča doseganje ugodnejših rezultatov; prihranke pri upravljanju, transportu ter zmanjša potrebo po zunanji komunikaciji in s tem zmanjša transakcijske stroške. Tudi stroški zbiranja informacij so ob večjem nadzoru nad ponudbo in povpraševanjem nižji, saj lahko proizvajalec takoj vidi, kaj kupci želijo.

Tako se zdi vertikalna integracija dobra izbira, toda njene strožje oblike se pojavljajo le v posebnih primerih (kjer narava blaga in storitev to zahteva), kajti s tem se večja kompleksnost organizacije, kar prinese dodatne stroške planiranja in koordiniranja, ki v mnogih primerih presežejo potencialne transakcijske stroške. Problematična je lahko, ker ni pritiska na cene že od samega začetka, zaradi česar so lahko cene za potrošnike previsoke. Tudi ukvarjanje s poslom, ki ni primarna dejavnost podjetja prinaša dodatne stroške, hkrati pa za te stvari tudi nimamo ustreznih virov in kompetenc. Predvsem pa pomeni manjšo fleksibilnost, kar se lahko izkaže še kako problematično v sodobnem turbolentnem okolju; recimo ob spremembi tehnologij ali preferencah potrošnikov glede distribucijskih kanalov. Zavezanost pomeni potencialno večje profite, po drugi strani pa manjšo fleksibilnost in manjše možnosti prilagajanja razmeram na trgu. Trendi kažejo, da se podjetja vse bolj osredotočajo na

primarno dejavnost, s tem pa se veča tudi zanimanje za "outsourcing". (glej Sheth in Atul 2000: 216; Potočnik 2001: 93; Ford et al. 1998: 23 in Aaker 1988:251)

Poznamo več vrst vertikalne integracije:

1. Popolna integracija: podjetje prodaja vse svoje izdelke skozi lastno organizacijo;
2. Koničasta (tapered) integracija: podjetje prenese samo del na zunanje organizacije;
3. Polintegracija (kvaziintegracija): podjetje se za del posla poveže z zunanjimi partnerji. Včasih tudi v povezavi s solastništvom (npr. proizvajalci imajo v lasti določeno orodje, opremo avtoservisov ...);
4. Pogodbe;
5. Individualne transakcije.

(Schary in Skjott-Larsen 1998: 108)

Potočnik (2001: 93) pa jih je razdelil v tri sisteme:

1. Korporacijski: povezuje zaporedne faze istega lastnika (korporacije). So čvrsto integrirana celota;
2. Dirigirani: zaporedje ni koordinirano preko skupnega lastništva ampak z velikostjo in močjo enega izmed udeležencev sistema;
3. Dogovorni: samostojna podjetja, ki so se povezala za doseg večjih prihrankov in/ali prodaje.

Kot dobre alternative strožjim oblikam vertikalne integracije, se pojavljajo dolgoročne pogodbe, ki še omogočajo določeno fleksibilnost; ali pa vsaj polintegracija.

2.7 Pogodbe

Diskretne transakcije so v poslovnih povezavah redke. Transakcije znotraj organizacije lahko delujejo po načelu ukazov s strani nadrejenih oddelkov. Za polintegrirane in zunanje transakcije pa se uporabljajo pogajanja. Pogodbe so rezultat pogajanj in so sklenjene med avtonomnimi akterji. S pomočjo pogodb podjetja gradijo dolgoročna partnerstva z obveznostmi obeh partnerjev. Ključen dejavnik pri pogodbah je stopnja tveganja in stopnja zaupanja. Višje kot je zaupanje med partnerji, več so pripravljeni vložiti. In vložek enega partnerja poveča zaupanje drugega, ki nato vloži še več. Odgovornost udeležencev

distribucijske verige je povezana z glavnimi elementi spleta poslovnih odnosov, to je s politiko cen, pogoji prodaje, razmejitvijo prodajnih območij, posebnimi storitvami ipd. Na ta način oblikujejo dolgoročno partnerstvo, ki temelji na načrtu poravnavanja nadomestil za izvajanje posredniške funkcije. Preveč proizvajalcev še vedno gleda na svoje distributerje in trgovce kot na odjemalce, namesto da bi jih naredili za svoje poslovne partnerje. (Potočnik 2001: 98)

Stvar pogajanj niso samo cene – pogaja se praktično o vsem. Od plačilnih pogojev, dostave, embalaže ali celo do specifičnih funkcij samega izdelka, ki se jih lahko doseže brez večjih sprememb. Pred sklepanjem pogodb je v primerjavi potencialnih partnerjev potrebno upoštevati vse to.

2.8 Partnerstvo

Posamezni akterji v distribucijski verigi se združijo zaradi skupnih koristi. Proizvajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno, se medsebojno dopolnjujejo, zato prinaša njihovo sodelovanje praviloma večji dobiček kot bi ga lahko doseglo posamezno podjetje, če bi poslovalo popolnoma samostojno. Podjetja lahko s sodelovanjem uspešneje zadovoljijo potrebe ciljnega trga. (Potočnik 2001: 94) Glavni cilj udeležencev partnerske zveze je doseganje koristi, ki jih sami ne bi mogli. Toda posebni cilji posameznih udeležencev so v maksimizaciji dolgoročnih finančnih prihodkov svojih lastnikov, medtem ko si udeleženci medosebnih interakcij prizadevajo za doseganje koristi, ki lahko vključujejo tudi neekonomske koristi ali celo altruistične nagrade, dosežene z večanjem koristi partnerja.

Pri izboru partnerjev se je potrebno vprašati, če nam omogočajo doseganje ustrezno večjih dobičkov in hkrati, če bomo dobili pošten delež. Pomembna je stopnja, do katere imata partnerja sinergične zmogljivosti in kakšne so možnosti koriščenja le-teh. Ključno je namreč doseganje ciljev, ki jih eden sam ne bi mogel. Stern et al. (1996: 285) navaja naslednje kriterije, ki jih morajo ponudniki upoštevati pri izboru partnerjev:

- finančna sposobnost,
- sposobnost prodaje,
- linija izdelkov,
- ugled,

- pokrivanje trga,
- sposobnost upravljanja,
- programi oglaševanja in pospeševanja prodaje,
- programi usposabljanja,
- oprema in zmogljivost,
- načini naročanja in prodaje,
- možnost namestitve in servisiranja izdelkov,
- kakovost predstavljanja izdelkov,
- pripravljenost za zaupanje resursov za posamezne linije ali znamke,
- pripravljenost za sodelovanje v skupnih programih,
- pripravljenost za delitev podatkov o potrošnikih, prodaji, zalogi, dostavi ...
- pripravljenost za sprejem kvot.

Pomembno pri izboru je seveda tudi, če bomo s tem partnerjem sploh lahko dobro sodelovali, kajti vsi nimajo enakih vrednot, prepričanj in načinov dela, kar vpliva na skupno učinkovitost.

2.9 Pomen tržne znamke v poslovnem okolju

Pomen tržne znamke pri komuniciranju s končnimi potrošniki je nesporen, manj pa se razmišlja o pomenu znamke v medorganizacijskem okolju. Ker gre za nakupe z visoko vključenostjo, se na videz zdi, da znamka ni tako pomembna. Toda tudi tukaj je znamka zelo pomembna.

1. **Znamka pokaže, da potreba obstaja:** Predstavniki uveljavljenega podjetja lahko pridejo predstaviti nek nov izdelek, medtem ko predstavniki neuveljavljene tržne znamke, sploh ne bi imeli dostopa do ključnih ljudi.
2. **Določa specifikacije izdelkov:** Izdelek neuveljavljenega proizvajalca mora skozi več testiranj in primerjav preden ga sprejmejo. Nekateri izdelki znanih proizvajalcev so "standard", kar pomeni, da morajo drugi najprej doseči vse njihove lastnosti, da se o njih sploh odloča.

3. **Določa ponudnike storitve:** Na seznamu potencialnih partnerjev so večinoma samo znane znamke. Kadar so v igri neznani ponudniki, večina podjetij dobi še kakšno ponudbo katerega izmed uveljavljenih ponudnikov za primerjavo.
4. **Izbere glavne ponudnike:** Izdelki znanih ponudnikov lažje pridejo med tiste, o katerih se dejansko odloča. Kadar so vse ostale značilnosti enake, se v večini primerov izbere izdelek z uveljavljeno tržno znamko.
5. **Ocenjuje ponudbo:** Ponudbam znanih proizvajalcev se bolj zaupa.
6. **Predstavitve:** Z znanimi znamkami se ravna bolj spoštljivo. Morebitne luknje v predstavitvi se prezrejo, medtem ko bi se pri manj znani znamki ravno z njimi največ ukvarjali.
7. **Končna izbira:** Višja cena se tolerira, če prinaša s seboj večjo vrednost za končnega kupca. Ponudniki z močnejšo znamko imajo tudi večjo moč pri pogajanjih.
8. **Ponakupni odnosi:** Če je zadovoljstvo veliko, potem ni razloga za menjavo ponudnika. Ob manjšem nezadovoljstvu z uveljavljenim ponudnikom se morda razmišlja o njegovi menjavi, medtem ko bi neuveljavljenega ponudnika veliko prej zamenjali.

(Vitale in Giglierano 2002: 278-230)

Torej domneva o majhnem pomenu tržne znamke v poslovnem okolju ne drži, saj znamka vpliva na precej odločitev. Tudi znotraj distribucijske verige je potrebno graditi identiteto in ugled med podjetji, ker pomembno vplivata na same odnose in komuniciranje.

3. Distributerji

V večini primerov tok ne gre neposredno od proizvajalcev do maloprodaje, temveč so vmes tudi distributerji³. Le-ti omogočajo proizvajalcem stik z manjšimi odjemalci. Hkrati nudijo tudi podporo prodajalcem, strokovno pomoč, pomoč pri dostavi, razbremenitev zalog, hitre popravke in prilagoditve, odložena plačila in včasih celo zagotovljeno prodajo. Posredniki lahko pomagajo pri izdelkih s prevzemom lastnine, fizične posesti, promocije, financiranja, prevzemanja tveganja, pogajanja, naročanja in plačevanja. (podrobneje v Stern et al. 1996: 136) Njihova naloga v verigi je tudi, da znižajo stroške za dobljeno vrednost, povečajo učinkovitost, izboljšajo kakovost, poenostavijo distribucijski kanal, povečajo pretok informacij med udeleženci in prikazujejo vrednost sistema dodane vrednosti. Hkrati se tudi sami borijo z močno konkurenco drugih veletrgovcev. Za proizvajalce so koristni, ker z združevanjem relativno majhnih naročil zagotavljajo velika naročila in s tem omogočajo lažje načrtovanje proizvodnje po asortimentu, količini in rokih izdelave. Njihova vrednost v poslovnih omrežjih je v tem, da združujejo različna, medsebojno neodvisna omrežja. (glej tudi Stern et al. 1996: 115, 136, Ford et al. 1998: 182, Potočnik 2001: 50)

Razlogi za sodelovanje z veletrgovci so predvsem naslednji:

1. Imajo močnejši stik z lokalnimi trgi, zaradi česar so bližje kupcem, saj lahko prej zaznajo njihove potrebe in jim tudi lažje prodajo nov izdelek;
2. Imajo skladišča na lokalnih trgih in s tem lažje oskrbujejo manjše naročnike;
3. Proizvajalcem lahko ponudijo prodajo, ki je usklajena s potrošniki. Ker predstavljajo večje število kupcev in ponudnikov, lahko pokrivajo večje območje z manjšimi stroški kot bi predstavniki proizvajalca;
4. Veletrgovci tudi na nek način kreditirajo proizvajalce, saj jih razbremenijo za skladišča in precejšen del zaloge, s tem pa lahko proizvajalci ta sredstva investirajo drugam.

(Stern et al. 1996: 115)

Ford et al. (1998: 199) pa navaja naslednje razloge:

1. Večje število kupcev ima podobne potrebe, vendar so razpršeni na širokem geografskem območju. To bi lahko povzročilo proizvajalcu logistične probleme;

³ V tem kontekstu se uporabljajo tudi izrazi posredniki, veletrgovci, grosisti, trgovska podjetja na debelo ...

2. Nekateri kupci lahko povzročajo probleme s plačili;
3. Proizvajalci preprosto ne vedo kako identificirati vse te porabnike in nimajo seznama potencialnih kupcev. Pri tem je omrežje in podatki o kupcih, ki jih imajo distributerji, zelo uporabno;
4. Proizvajalec morda ne more zagotoviti natančnih in pogostih dostav, ki jih zahtevajo nekateri kupci.

Razmerja z obstoječimi distributerji so za proizvajalce pomembna tudi zato, ker lahko preko njih začnejo prodajati nove izdelke, ko že imajo enkrat vzpostavljeno razmerje zaradi drugih izdelkov. Na ta način lahko nove ponudbe pripomorejo k razvoju ali ohranitvi odnosov. Prav tako je zelo verjetno, da distributer že ima vzpostavljene odnose s končnimi kupci, ki jih želimo doseči (Ford et al. 1998: 199-200)

Distributerji imajo veliko moč; od proizvajalcev lahko izsiljujejo cene, promocijske koncesije ali celo prilagojene izdelke. Vzroki so v njihovi bitki za kupce. Zaradi ekonomij obsega, ki jih dosegajo distributerji skupaj z velikimi trgovskimi verigami, prehaja dominanten položaj od proizvajalcev na distributerje.

Na razvejanih in kompleksnih trgih je potrebno dati moč odločanja in tudi odgovornost za dobiček lokalnim vodjem, saj le-ti najbolj poznajo tamkajšnje razmere. (Abell 1993: 250) Tudi to je voda na mlin distributerjem, saj mnogi proizvajalci na določenih trgih sploh nimajo svojih predstavnikov.

Trgovska podjetja na debelo morajo na najprimernejši način zadovoljevati potrebe trgovcev na drobno, velikih porabnikov in predelovalcev (po asortimentu, količini, cenah, rokih in drugih zahtevah), zato je za njihovo uspešno poslovanje izredno pomembna strokovnost nabavnih in prodajnih referentov, ki morajo dobro poznati izdelke (značilnosti, uporabnost, poreklo), zahteve trga in tehniko ter postopke nabavnega in prodajnega poslovanja. Za majhne trgovce so pomembni, saj jim omogočajo manjša naročila, kar zanje pomeni zmanjšanje potrebnih zalog, omogočajo jim dostop do velikih proizvajalcev in predvsem do velikega števila znamk, do katerih sami ne bi mogli priti, saj nimajo sredstev za to, pa tudi ekonomsko ne bi bilo smiselno zaradi majhnih količin.

Posamezni distributerji pokrivajo večinoma samo omejeno število znamk iste kategorije izdelkov (največ 4 - 5). Za nekatere proizvajalce to lahko pomeni, da na določenem trgu ne bodo deležni ustrezne distribucije, s tem pa bodo tudi njihovi tržni programi manj učinkoviti. Ker imajo omejen "shelf space", je tudi težko priti zraven, saj je tiste, ki so že prisotni, težko izriniti. (Aaker 1998: 230)

V sodobnih tržnih razmerah so v precej neugodnem položaju, saj so stisnjeni med proizvajalce, ki so pogosto povezani v velike gospodarske družbe in trgovino na drobno, ki je prav tako organizirana v številne trgovske zveze različnih oblik. Zaradi tega so začeli grosisti oblikovati strategije, s katerimi zmanjšujejo število grosističnih podjetij, razvijajo kooperacijo in specializacijo kot podlago za integracijo grosističnih podjetij, pri tem pa posodablajo poslovanje in prodajne metode.

Delimo jih lahko na agente in distributerje. Njihova naloga in funkcija je precej podobna, le da agenti samo zbirajo naročila do mere, da postane količina ekonomično upravičena, medtem ko distributerji prevzamejo tudi lastništvo nad izdelki. (Varley 2001: 78)

Oblike poslovanja distributerjev so po Potočniku (2001: 54):

- dostavna podjetja na debelo,
- postrežna podjetja na debelo,
- regalna trgovska podjetja na debelo (rack jobber) in
- samopostrežna podjetja (cash-and-carry).

Ena pomembnejših inovacij grosističnega poslovanja je razvoj cash-and-carry sistema, ki pomeni uvajanje samopostrežnega načina prodaje v poslovanje trgovine na debelo. Ta sistem je koristen predvsem za manjše trgovce na drobno, ki se lahko vsakodnevno oskrbujejo glede na trenutne potrebe in s tem minimizirajo svoje zaloge. Elektronske povezave, ki so jih omogočile računalniške mreže, seveda pomen samopostrežbe samo poudarijo, saj trgovec na drobno potrebno blago izbira in naroča kar preko računalnika. (Potočnik 2001: 50-54)

3.1 Tržne funkcije distributerjev

Distribucijska veriga omogoča in olajša dostop kupcev do izdelkov, zato opravljajo njeni člani (posredniki) naslednje tržne funkcije:

zbirajo izdelke različnih proizvajalcev,

- informirajo proizvajalce o sedanjih in prihodnjih odjemalcih,
- izvajajo tržno komuniciranje, da bi pritegnili kupce,
- financirajo zaloge na različnih ravneh tržne poti,
- sortirajo izdelke po določenih kriterijih ali značilnostih (npr. velikost, kakovost, sorodnost pri uporabi),
- prevažajo oziroma organizirajo prevoz izdelkov (npr. špedicija),
- skladiščijo izdelke,
- opravljajo različne manipulacije z izdelki (npr. nakladanje, pretovarjanje, razkladanje),
- opravljajo prodajno označevanje izdelkov, če je to potrebno (etiketiranje s ceno ali drugimi podatki, npr. izvor, rok trajanja),
- pravno urejajo prenos lastništva (npr. računi in druga prodajna dokumentacija),
- prevzemajo tveganje, če izdelkov ne morejo prodati po običajni, ampak le po nižji ceni (npr. razprodaja),
- se pogajajo o končni ceni in drugih pogojih sodelovanja,
- izvajajo neposredno prodajo in prenos izdelkov do končnega porabnika.

Ker je temeljna funkcija proizvajalcev proizvodnja, bi vse te naloge težko sami opravljali, oziroma bi bili pri tem manj učinkoviti, zato je sodelovanje s posredniki zelo upravičeno. (Potočnik 2001: 91)

3.2 Trendi v distribuciji

Pri vsakem načrtovanju je potrebno upoštevati tudi trende, kajti razmere na trgu se spreminjajo in moč se prenaša po verigi navzdol.

Trendi v distribuciji so:

- odnosi s kupci postajajo ključni,

- dostop do podatkov o kupcih pomeni moč na trgu,
- za zadovoljevanje kupčevih potreb se pojavlja vse več storitev dodajanja vrednosti,
- kanali distribucije se spreminjajo in preoblikujejo,
- multibranding postaja vsakdanja stvar,
- distributerji se povezujejo s proizvajalci za povečanje moči in zmanjševanje stroškov,
- združevanje se nadaljuje,
- deregulacija pomeni odpiranje trgov,
- vedno več je velikih distributerjev, drobni izginjajo,
- brišejo se meje med distributerji in velikimi trgovci na drobno, saj distributerji odpirajo svoje trgovine, veliki trgovci na drobno pa sami opravljajo tudi funkcijo distributerjev,
- e-poslovanje omogoča poslovanje 24 ur na dan, vse dni v tednu,
- kupci so vse bolj informirani, predvsem zaradi informacij z interneta,
- velika nestanovitnost obrestnih mer.

(Truesdell 2001: 32; Kotler in Armstrong 2005: 418)

Trendi so lahko velika grožnja, hkrati pa tudi velika priložnost. Distributerji, ki želijo preživeti, se bodo morali prilagoditi. To pomeni investiranje na račun večje učinkovitosti in nižjih stroškov. Zaradi učinkovitejšega upravljanja z zalogami se pojavlja potreba po zmanjšanju števila skladišč in gradnji velikih distribucijskih centrov. Ključno je dodajanje vrednosti, pa naj bo to za proizvajalca, trgovca ali končnega kupca. Zaradi (elektronskega) povezovanja s proizvajalci in trgovci, so vsi podatki o izdelkih in zalogah na dosegu enega klika. Pojavljajo se velike možnosti kombiniranja in sodelovanja, s čimer kljub globalnosti trgov sama logistika ni več problem. Na distribucijo ne smemo več gledati kot na ločene faze, temveč kot na enoten sistem.

V prihodnosti bo trg obvladovalo le nekaj velikih globalnih distributerjev. Manjši bodo lahko preživeli le, če se bodo povezali z drugimi, obdržali le storitve, ki jih sami najbolj obvladujejo, iskali tržne niše, predvsem pa nudili dodatno vrednost za kupce.

(Truesdell 2001; Darpian in Hogarth-Scott 2003; Distribution 2000)

4. Trgovina na drobno

Trgovci na drobno delujejo kot posredniki med grosisti in proizvajalci na eni strani ter končnimi porabniki na drugi. V razmerju do končnih porabnikov se pojavljajo kot nekakšni predstavniki proizvajalcev, v razmerju do grosistov in proizvajalcev pa kot zastopniki potrošnikov. Zbirajo želje in potrebe potrošnikov, obravnavajo njihovo nezadovoljstvo z blagom, reklamacije, vračila slabih izdelkov ... Zato opravljajo tudi funkcijo zaščite interesov potrošnikov.

4.1 Tipi prodajaln na drobno

Poznamo več vrst prodajaln na drobno. Tradicionalno pomeni prodajalna poslovni prostor, kamor pridejo kupci izbrati blago. Tudi SSKJ pravi, da je prodajalna "prostor, v katerem se prodaja". Predvsem v zadnjih letih pa se vse bolj pojavljajo oblike prodaje, kjer takšnega fizičnega prostora ni. Vsaj ne v klasični obliki. Gre za trgovino na drobno brez prodajaln.

4.1.1 Klasične prodajalne na drobno

1. Prodajalne z mešanim blagom
 - ponujajo širok in plitek asortiment,
 - zagotavljajo preskrbo prebivalstva z izdelki vsakdanje rabe,
 - so predvsem na podeželju,
 - v vsaki blagovni skupini je izbor sorazmerno zelo skromen,
 - njihov pomen se zmanjšuje.
2. Specializirane prodajalne na drobno
 - ponujajo ozek toda globok asortiment,
 - le del asortimenta določene trgovske stroke, vendar je ponujeni asortiment zelo globok,
 - v svoj asortiment uvajajo tudi dopolnilne artikle, vendar je ta del asortimenta plitek.
3. Butiki
 - ponujajo izdelke priznanih tržnih znamk po bistveno višjih cenah od običajnih,

- v ponudbo vključujejo še različne dopolnilne storitve (svetovanje, montaža...).
4. Specializirane blagovnice
 - velike prodajne površine,
 - ponujajo srednji ali ozek asortiment s srednjo ali večjo globino,
 - primeri so salon pohištva, center tehnike ...
 5. Veleblagovnice (splošne blagovnice)
 - velike prodajne površine,
 - ponujajo širok asortiment z manjšo ali srednjo globino, včasih razširjen z nekaterimi posebnimi oddelki, v katerih je asortiment poglobljen,
 - v zadnjem času njihov pomen upada.
 6. Supermarketi
 - samopostrežne prodajalne, ki prodajajo pretežno živila, delno pa tudi neživilske izdelke,
 - grajeni so na osrednjih trgovskih lokacijah in imajo razmeroma veliko površino,
 - vodijo politiko nižjih cen od običajnih.
 7. Hipermarketi in megamarketi
 - težišče ponudbe je na živilih, vendar je prodajni asortiment razširjen tudi na neživilske izdelke,
 - način prodaje je pretežno samopostrežni,
 - vodijo politiko nižjih cen od običajnih,
 - razširjajo ponudbo z različnimi storitvami (bančne, gostinske) in z raznimi specializiranimi prodajalnami,
 - pomen velikih prodajnih objektov narašča.
 8. Diskontne prodajalne
 - cene so občutno nižje od običajnih,
 - zaradi večjega obsega poslovanja in nižjih stroškov dosegajo podoben dobiček na kvadratni meter kot ostali, kljub nižji ceni.
 9. Nakupovalni centri
 - zastopanost vseh trgovskih strok v enem centru,
 - ustvarjanje konkurence med ponudniki znotraj centra,
 - ogromne prodajne površine na obrobju mesta,
 - svojo ponudbo dopolnjujejo še z zabavišnimi dejavnostmi (kino, igralnice...).

(Potočnik 2001: 61-65)

4.1.2 Trgovina na drobno brez prodajaln

1. Kataloška prodaja

- katalogi pokrivajo predvsem posebne potrebe določenih segmentov kupcev,
- ugodni plačilni pogoji,
- udobnost naročanja od doma,
- možnost vračila blaga,
- uporaba čedalje obsežnejših podatkovnih baz omogoča pošiljanje katalogov natančno izbranim kupcem.

2. Prodaja z avtomati

- v zadnjem času vse bolj razširjena tudi pri nas,
- na mestih, kjer se zbere večja množica ljudi,
- predvsem v šolah, podjetjih, na postajah, stadionih,
- predvsem pijača in sladkarije, v zadnjem času pa vse širši asortiment, vse od "sveže" hrane pa do tehničnih izdelkov.

3. Gibljive prodajalne

- za prodajo prirejani manjši tovornjaki,
- asortiment je omejen na nekaj skupin izdelkov,
- primerno predvsem za odročnejše kraje, kjer poslovanje ne bi bilo gospodarno,
- v zadnjem času tudi v mestih, kjer kupci cenijo možnost nakupa neposredno pred hišnimi vrati (sladoled, kruh ...).

4. Prodaja blaga na premičnih stojnicah

- prodaja na sejmi in prireditvah,
- tržnice,
- prodaja spominkov, izdelkov domače obrti, umetniških del v turističnih in mestnih središčih

5. Prodaja od vrat do vrat

- neposredna prodaja na domu s predhodno privolitvijo kupca,
- v preteklosti je bilo precej prevar, zato so danes točno določena pravila, v katerih je določeno tudi katere izdelke je dovoljeno prodajati od vrat do vrat.

6. Telefonska prodaja

- ponudba izdelkov po telefonu (knjige, izdelki poznani iz drugih medijev),
- telefonsko naročanje kot odgovor na kataloge poslano po pošti.

7. TV prodaja

- predstavitev izdelkov z demonstracijami v premoru med oddajami ali v manj gledanih terminih,
- močna vzpodbuda za takojšnjo akcijo (pokličite zdaj, če pokličete v naslednjih petnajstih minutah ...),
- kombinirana z nakupom po telefonu ali preko interneta.

8. Internetna prodaja

- vse večji pomen, kljub nezaupanju,
- ugodne cene in možnost nakupa iz naslonjača,
- zaradi velike izbire so ogromne možnosti primerjave izdelkov, cen, hitro najdemo komentarje uporabnikov,
- lokacija prodajalca in kupca ni več pomembna,
- dostava na dom.

9. Digitalna (interaktivna) televizija

- še v fazi razvoja,
- kombinacija zabavnih vsebin, TV prodaje in internetne prodaje,
- ponudba izdelkov v neoglasnih vsebinah,
- oglaševanje je bolj prikrito,
- možnost takojšnjega nakupa izdelka v neoglasnih vsebinah.

4.2 Prodajno osebje in izobraževanja

Odnos med prodajalcem in kupcem je ključen, toda za gradnjo dolgotrajnega odnosa je potrebno tudi razmerje s proizvajalcem, še posebej pri izdelkih z daljšo življenjsko dobo. Pravzaprav so pomembni odnosi v celotni distribucijski verigi. "Kupci namreč ne kupujejo izdelkov temveč zadovoljitev svojih želja in potreb." (Vitale in Vitale in Giglierano 2002: 18) Nakup ne pomeni enkratne interakcije, temveč gradnjo dolgotrajnih odnosov, ki se kaže tudi v ponovnih nakupih. Zvestega kupca je namreč veliko lažje obdržati, kot pridobiti novega. Odnos do kupcev postaja celo pomembnejši od same blagovne znamke. Pri tem pa se vse bolj pozablja, da so ravno najnižje ravni v podjetju, prodajalci, v neposrednem stiku s kupci. Še tako dobro proizvodno podjetje, ne more biti uspešno, če njihovih izdelkov nihče ne proda.

Če podjetje želi biti uspešno pri zadovoljevanju kupcev, mora poskrbeti za ustrezno vodenje in informiranje prodajalcev ter tudi za ustrezno stimulacijo za dobro opravljeno delo.

Ravno na izvajalskem nivoju se v največ primerih doseže ali zapravi zaupanje in zadovoljstvo kupcev. Prizadevanje prodajalcev za doseganje zadovoljstva kupcev je močno pogojeno z medsebojnimi odnosi v podjetju. Predvsem z odnosom vodilnih delavcev do podrejenih. Zelo pomembno je zaupanje, ki ga imajo vodilni v podjetju do izvajalcev del. Nizka stopnja zaupanja pogojuje nizko stopnjo prizadevanja zaposlenih za dobro opravljanje del, tudi tistih, ki so neposredno povezana z zadovoljitvijo kupcev. Enako pomembno, kot zaupanje vodilnih, je tudi nagrajevanje zaposlenih, ki se pri svojem delu posebej izkažejo. Splošno znano je, da bo samo zadovoljen delavec, ki ima podporo svojih nadrejenih in ki je ponosen na pripadnost podjetju, takšen tudi v svojem odnosu do kupcev, z njimi bo delil svoje zadovoljstvo.

Osebna prodaja je še vedno ena najpomembnejših sestavin trženjskega spleta; predvsem ko gre za razmeroma zapletene ali drage izdelke oziroma izdelke, ki jih kupci kupujejo le občasno. Celo v samopostrežnih prodajalnah so strokovno usposobljeni prodajalci z dobrim poznavanjem izdelkov kupcem pomembna podpora pri izbiri. Zlasti pri izdelkih, ki zahtevajo številna dodatna pojasnila za uporabo. Pri izdelkih vsakdanje porabe narašča pomen osebne prodaje zato, ker se le-ti vse manj razlikujejo, ponudniki pa dajejo o njih enake ali podobne splošne informacije.

S kupcem se prvi in pogosto tudi edini srečajo prodajalci tako proizvodnega kot storitvenega podjetja. Vedenje kupcev je precej povezano prav z obnašanjem prodajalcev. Ti ponujajo kupcem natančno predstavo o tem, kakšne prioritete ima podjetje glede njihovih potreb in zadovoljstva. Ni zadovoljnih kupcev brez zadovoljnih delavcev. Da bi prodajalci ustvarjali zadovoljstvo kupcev, morajo biti za to usposobljeni, motivirani, dobro vodeni in ustrezno nagrajeni. Povprečno zadovoljni in motivirani prodajalci lahko ustvarijo samo povprečno zadovoljne kupce. (Dobovišek 2006)

Prodajalci s svojim ravnanjem lahko pomembno prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja. Ne glede na to, kakšno tržno strategijo si podjetje zastavi, je prodajna funkcija tista, ki mora načrtovano tržno strategijo uresničiti na trgu. Trgovci lahko uspešno prodajajo le, če so njihovi prodajalci v stalnem osebnem stiku s kupci in jih le-ti sprejmejo kot svetovalce. Pogoj za to je seveda strokovna usposobljenost prodajalcev.

Podjetje mora od vsega začetka poskrbeti za usposabljanje zaposlenih, da bodo ti razumeli pomen in način delovanja sistema za zadovoljitev kupcev. V uvajanje se morajo vključiti vsi, tako vodilni delavci, člani delovnih timov, kakor tudi neposredni izvajalci del. Naloge usposabljanja zaposlenih so:

- razvoj osveščenosti o pomenu zadovoljitve kupcev,
- prikazati načela delovanja sistema za zadovoljitev kupcev,
- zaposlenim prikazati pomen upoštevanja potreb in želja, kot jih vidijo kupci sami in ne morda delavci podjetja,
- prikazati zaposlenim koristi, ki jih podjetju prinaša lojalnost kupcev,
- pojasniti zaposlenim, da ni dovolj, da je kupec z našim delom in odnosom do njega povprečno zadovoljen, ampak da mora biti nad našim delom in odnosom do njega nadvse zadovoljen,
- pojasniti zaposlenim, kako lahko vsakdo po svojih močeh, na svojem delovnem mestu prispeva k zadovoljitvi kupcev,
- vodstvu podjetja pokazati, kako je potrebno motivirati zaposlene pri uresničevanju politike zadovoljitve kupcev,
- pojasniti potrebo, da se poišče ravnovesje med dolgoročnim odnosom s kupci in kratkoročnimi prodajnimi uspehi,
- zaposlenim prikazati organizacijo in delovanje sistema za zadovoljitev kupcev in kje je v tem sistemu njihovo mesto,
- za vsako področje poslovanja prikazati kako lahko zadovoljimo kupca.

(Verk 2000: 58)

Podjetja morajo ločiti začetno strokovno usposabljanje na novo zaposlenih od dopolnilnega strokovnega usposabljanja že zaposlenih prodajalcev. Za nove zaposlene je izredno pomembno, da se podrobno seznanijo z vsemi značilnostmi izdelkov, ki jih bodo prodajali in značilnostmi trga, na katerem podjetje posluje. Prav tako morajo poznati tudi izdelke konkurenčnih znamk, da lahko kupcem, ki želijo izdelek druge znamke, svoj izdelek pravilno predstavijo in izpostavijo njegove prednosti. Ključno pa je poznavanje kupcev in prodajnih postopkov, ki ustrezajo prodaji tovrstnih izdelkov. Strokovno usposabljanje na novo zaposlenih prodajalcev je namenjeno predvsem temu, da se že na začetku spodbudi pripadnost podjetju in ustvari motiviranost za korektno ter uspešno sodelovanje s kupci. Že zaposlene prodajalce mora trgovec dopolnilno strokovno usposablјati, najpogosteje zaradi

sprememb prodajnega programa in zaradi tržnih sprememb. Strokovno usposabljanje praviloma obsega nova znanja o trgu, izdelkih, kupcih, konkurentih, načinih prodaje, poslovnem komuniciranju, prodajnih postopkih, prodajni taktiki, psihologiji prodaje itd. (Potočnik 2001: 322)

Nekatere vrste izobraževanj organizirajo trgovci sami, mnogae izvajajo kar na delovnem mestu s pomočjo mentorja, razna strokovna usposabljanja, predvsem o novih izdelkih in tehnologijah, pa organizirajo proizvajalci in nanje povabijo prodajalce. Namen teh izobraževanj je, poleg boljšega poznavanja izdelkov, tudi širitev pripadnosti tržni znamki, ki jo potem prodajalci prenašajo tudi na kupce.

Sama strokovna usposobljenost prodajalcev še ni dovolj. Prodajalci morajo izdelek najprej »prodati sami sebi«. Le nekdo, ki je navdušen nad izdelkom, bo navdušil tudi kupca in izdelek prodal. (glej tudi Michel et al. 2000: 261) Za proizvajalca je torej ključno, da izdelek najprej "proda" prodajalcu v trgovini. Tudi prodajalci spremljajo tržno-komunikacijske akcije, ki so namenjene kupcem, le da so nanje še bolj pozorni.

Predvsem pa so prodajalci tisti, ki pomagajo trgovcem (in tudi proizvajalcem, če obstajajo dobri komunikacijski tokovi) razumeti potrošnike in izpolnjevati njihove želje in potrebe. Prodajalci lahko namreč slišijo, o čem se potrošniki pogovarjajo, kaj bi v trgovini spremenili, kaj izboljšali ali dodali. Prav tako lahko natančno spoznajo, po čem povprašujejo, katere izdelke bi bilo pametno uvesti v svoj prodajni program in za katere ni zanimanja. (Varley 2001: 121)

5. Komuniciranje in odnosi v distribucijski verigi

Razvijanje partnerstev znotraj distribucijske verige je ključno za tekoč potek sistemov in procesov v organizaciji. Partnerska razmerja so pomembne pridobitve za podjetje in zahtevajo stalne investicije obeh partnerjev, večinoma skozi daljše časovno obdobje. Kratkotrajni uspehi se dosegajo z uspešnim upravljanjem trenutnih razmerij, toda prihodnji uspehi so grajeni z razvijanjem razmerij in poizkusi spremembe pozicije podjetja v širšem omrežju. Vse to zahteva poznavanje različnih sposobnosti in tehnologij vsakega podjetja in možnosti za integracijo, uporabo in razvoj le-teh v različnih smereh. (Ford et al. 1998: 268; Joy-Matthews et al. 2004: 11)

Dejavni člani v verigi so precej koristnejši od pasivnih. Celotni spori med akterji so lahko koristni, le pretiranim se moramo izogibati in hujše v čim krajšem času razrešiti. Spori nastajajo zaradi neskladnosti ciljev, nedorečenih pravic, razlik v zaznavanju tržne moči udeležencev in velike medsebojne odvisnosti. Popolno izločanje različnih mnenj in sporov namreč lahko vodi v samozadovoljstvo.

Najhitreje rastoči načini poslovanja kot so franšizing, strateška zavezništva, "networking", temeljijo ravno na načelih kooperacije, ki je posledica dobre komunikacije.

Akterji investirajo v odnose s pričakovanjem poštenega razmerja in donose z zmernim tveganjem. Donosi so lahko dobiček in/ali zmanjšanje tveganja, ki ga prevzamejo nase. Pogodbe in norme, ki zavezujejo partnerje, zmanjšujejo tveganje, toda po drugi strani se tvegajo tudi oportunitetni stroški, saj se zaradi zaveze ne morejo odzvati spremembam na trgu tako kot bi si sami želeli. Norme so pričakovanja obnašanja, ki je vsaj delno skupno skupini odločevalcev. (Gibbs in drugi v Sheth in Atul 2000: 233). Ključne so za vzpostavitev dvosmernih odnosov. V začetnih fazah se sledi univerzalnim normam olike, izogibanja konfliktov in izmenjave površnih informacij. Sčasoma norme zaupanja in poštenosti pomagajo razviti stabilno medorganizacijsko partnerstvo, kjer norme vključujejo tudi pričakovanja vzajemnih interesov in skupnega dobrega. Norme pomagajo ustvariti kontekst, kako naj bodo verbalna sporočila filtrirana, sprejeta in razumljena v začetnih fazah partnerstva. Služijo kot splošna zaščita pred oportunističnim obnašanjem.

Pogoj dobrega sodelovanja je tudi zaupanje med partnerji. Zaupanje med udeleženci v distribucijski verigi se lahko poveča s skupnimi vrednotami, povečanjem vrednosti outputa in komunikacijo, hitro pa se zniža s tem, ko se začne kateri izmed partnerjev egoistično obnašati. Zaupanje zmanjšuje nesigurnost, poveča sodelovanje in "kreativne konflikte" ter zmanjšuje težnje posameznikov po izstopu iz partnerstva. (Stern et al. 1996: 302)

Partnerji se soočajo z dvema vrstama tveganja:

1. partnerji morda ne bodo dobili pošteno povrnjenih investicij. Morda ne bodo dosegli večjih profitov, zmanjšanja tveganja ali večjega zadovoljstva potrošnikov,
2. tudi če bo zveza učinkovita, se lahko zgodi, da kateri izmed partnerjev ne bo dobil pravičnega deleža glede na svoj vložek.

(Sheth in Atul 2000: 226)

Udeleženec v verigi se bo seveda poskušal povezati s podjetji, ki imajo ustrezen ugled, predvsem pa s tistimi, s katerimi ima dobre izkušnje iz preteklih transakcij. (Sheth in Atul 2000: 230)

Ko je partnerstvo enkrat institucionalizirano, postajajo mnogi osebni odnosi med udeleženci pomembnejši od same vloge v partnerstvu, psihološke pogodbe zamenjajo formalne in formalne pogodbe odsevajo neformalna razumevanja in obveze. Medosebni odnosi tudi zmanjšujejo tveganje in nezaupanje glede namenov partnerja. Ključne pozornosti v medorganizacijskih izmenjavah so deležni socialni faktorji, kot so medosebna razmerja in ugled (osebno zaupanje), povezani s poznavanjem sposobnosti podjetja (ekonomsko zaupanje). Včasih so medosebni odnosi celo tisti, ki vežejo partnerje in odhod posameznika lahko pomeni tudi prekinitev sodelovanja s podjetjem. (glej tudi Sheth in Atul 2000: 230-237)

Mnoga podjetja se zavedajo pomena partnerstva z distributerji, saj so le-ti ključni za stik s potrošniki in v mnogih primerih tudi gradijo pomen izdelkov in blagovne znamke, zato z njimi tesno sodelujejo. (Ford et al. 1998: 219)

Na trg ne smemo gledati kot na abstraktno celoto, temveč je potrebno upoštevati dejstvo, da je sestavljen iz individualnih podjetij in vsako ima svoje značilnosti, kulturo, izkušnje, sposobnosti in tehnologijo. Potrebno se je zavedati heterogenosti trga. Tudi vsi večji kupci morajo biti obravnavani individualno. Upoštevati pa je potrebno tudi, da na vsako podjetje

vplivajo tudi njihova omrežja in odnosi z drugimi dobavitelji in kupci. Zato se je potrebno osredotočiti na individualna podjetja in njihove širše povezave v omrežje. Omrežje je specifična organizacijska forma, ker nima določenega centra in meja. Kar se dogaja v in med razmerji, ki jih omrežje vsebuje, določa njegove značilnosti.

(Ford et al. 1998: 269-271)

Prodaja v poslovnem okolju ni individualen dogodek ampak gre za serijo interakcij. Do prodaje pride šele po kompleksnem procesu interakcij, diskusij, prilagoditev in pogajanj. Tudi ko je prodaja enkrat že formalizirana, je dobava dolgoročna, skupaj s pripadajočimi poprodajnimi storitvami. Odnosi niso samo rezultat klasičnih prodajnih aktivnosti, temveč so rezultat kombiniranih akcij in namer obeh strani, tako prodajalca kot tudi kupca ter seveda tudi ostalih podjetij v omrežju, ki jih obkroža. Vsi pa hočejo dolge stabilne povezave.

(Ford et al. 1998: 152)

Tradicionalno podjetja obravnavajo svoje dobavitelje tako:

- plačaj čim manj,
- pusti jih v temi; vedno zahtevaj najboljšo in najhitrejšo storitev,
- s plačili zavlačuj kolikor se da,
- nikoli ne investiraj v njihovo znanje,
- poskrbi za večje število virov, s čimer si zagotoviš večjo moč pri pogajanjih.

Toda izkazalo se je, da takšen način poslovanja ne vodi do želenih rezultatov, zato je danes vse bolj v ospredju gradnja odnosov:

- ponudi zgodnjo vključitev v skupne aktivnosti,
- o stvareh razmišljaj tudi z drugega zornega kota,
- vedno išči pozitiven rezultat za obe strani (win - win),
- zavedaj se, da se poštenost na koncu izplača,
- razvijaj možnosti za skupno sodelovanje.

(Joy-Matthews e tal. 2004: 12)

5.1 Komuniciranje znotraj distribucijske verige

V vsakem odnosu je ključna komunikacija. Partnerji lahko komunicirajo aktivno, neposredno ali pasivno, posredno. Aktivne strategije vključujejo veliko spraševanja in razkrivanja partnerja. Kadar gre za bolj strateške odnose, se tema pomakne tudi na vedenje, prihodnje cilje in namene. To poveča partnerjev interes za nadaljnje partnerstvo in omogoča partnerjema doseči dvosmerni odnos, ki omogoča zelo učinkovito komuniciranje in je temelj za razvoj zaupanja. Kljub vsemu pa vse skupaj močno sloni na posrednem komuniciranju, ki omogoča partnerjem zbiranje informacij brez neposrednega soočenja in odkrivanje meja sprejemljivega vedenja. Partnerji lahko svoj odnos in občutja kažejo tudi z dejanji. Včasih namerno zmanjšajo naročila ali se na videz povežejo z drugimi oziroma celo prekinejo odnos, da bi preizkusili lojalnost partnerja. (Sheth in Atul 2000: 233) V zrelih razmerjih partnerji postanejo aktivni poslušalci, ki so sposobni razumeti tudi posredna sporočila partnerjev.

Ton komunikacije je recipročen. Uporaba nenasilnih tonov komuniciranja s strani enega izmed partnerjev ustvarja atmosfero sodelovanja, kar vpliva tudi na drugega partnerja, da uporabi podoben ton komunikacije.

Komuniciranje v poslovnem okolju je težko, ker vključuje različne ljudi na različnih nivojih. Le-ti imajo različno vlogo v nakupnem procesu, različne interese, poleg tega pa tudi upoštevajo različne kriterije pri odločanju. (glej tudi Michel et al. 2003: 67) Ugotoviti moramo kdo je ključen na posamezni fazi ter ton komuniciranja prilagoditi njemu. Promocija se mora začeti že s prodajnim osebjem znotraj podjetja. Le tako lahko uspešno delujemo tudi v nadaljevanju verige. Podjetja v ta namen organizirajo razna letna srečanja in izobraževanja.

V praksi se uporabljajo različni pristopi k medorganizacijskemu komuniciranju;

5.1.1 Osebni stik

To je klasični pristop v poslovnem okolju. Njegov pomen za proizvajalca je v tem, da omogoča lažje upravljanje s kupčevimi nesigurnostmi in problemi. Pomemben je tudi način, kako je kompleksna ponudba predstavljena, prediskutirana, prilagojena in integrirana s partnerjevimi potrebami.

Upoštevati je potrebno, da vsi, ki prihajajo v stik s partnerji, nosijo informacije o podjetju, pa naj bo to direktor, prodajalec, tajnica ali pa referent na oddelku za reklamacije. Zato je prvi korak v profesionalizaciji komunikacije ravno izobraževanje lastnih zaposlenih. Ker to spada bolj na področje internega komuniciranja, se bomo tukaj osredotočili predvsem na komuniciranje med podjetji. Ključni načini so:

- obiski prodajalcev,
- demonstracije in tehnični ali prodajni testi,
- sejmi in razstave – pri nekaterih podjetjih je njim namenjena večina proračuna namenjenega komunikaciji,
- kongresi, seminarji in konference – delimo jih na dve vrsti. Prve podjetje organizira za svoje lastne ciljne skupine, druge pa organizirajo neodvisne organizacije na določeno temo. Sem spadajo tudi seminarji, izobraževanja in predstavitve novih izdelkov, ki jih podjetje organizira za svoje distributerje in trgovce,
- obiski tovarne ...

Kljub mnogim stikom med podjetji, je osebna prodaja še vedno ključna pri upravljanju odnosov s kupci (CRM). Stiki pa morajo biti dobro koordinirani, s čimer dosežemo konsistentnost ponudbe ter skladnost porabljenih sredstev s pomenom odnosa. Intenzivnost osebnih stikov je odvisna od stopnje v razvoju odnosa, kot tudi od dejavnikov, kot so sprememba v izdelku, ceni, nabavni količini ali napake. Odvisna pa je tudi od kompleksnosti izdelkov, položaja partnerja v omrežju in seveda relativne pomembnosti odnosa za oba partnerja. Osebni stik ima v odnosu različne vloge: izmenjava informacij, pogajanje in prilagajanje, zavarovanje v primeru kriz, socialna vloga in tudi vlogo izboljšanja samopodobe. (glej tudi Ford et al. 1998: 159-161 in Michel et al. 2003: 275-280)

5.1.2 Ponudba

Vsi izdelki komunicirajo. Vsaka sprememba dizajna, uporabljene barve, vse komunicira. Ljudje se v zasebnem življenju odločajo za izdelke tudi na podlagi teh dejavnikov – kdo pravi da tudi v poslovnem svetu ni tako? Toda v poslovnem komuniciranju je izdelek še kaj več kot samo njegove fizične lastnosti. Nekateri imajo posebno izdelčno tehnologijo, ki omogoča, da imajo izdelki poseben dizajn in zmogljivosti, drugi imajo proizvodno tehnologijo, ki omogoča dobavo izdelkov z manj napakami in konstantno kakovostjo. Spet tretji ponujajo nižje proizvodne stroške. Nekatera podjetja imajo tržno tehnologijo, ki jim omogoča dobavo

izdelkov po meri kupca, pa naj gre za prilagojene izdelke ali pa kombinacijo z drugimi viri. Tudi odnosi so del ponudbe, saj so izdelki predvsem sredstva preko katerih koristi pravkar navedenih tehnologij prenašajo na kupce. Vsekakor pa je pomembna cena. Toda ugotovili smo že, da cena ne pomeni zgolj zneska na računu ampak dejansko gre za vrednost, ki jo ima izdelek ali storitev za kupca. (Ford et al. 1998: 156-158)

5.1.3 Informacijska podpora

V mislih imamo kataloge, tehnično in prodajno dokumentacijo, avdiovizualne pripomočke, demonstracijski material, poročila s testov in oglaševanje na točki prodaje. Ti elementi imajo večplastno funkcijo: kupcu prikažejo koristi izdelka, mu podajo dovolj podatkov, da spozna kako bo izdelek deloval, poleg tehničnih informacij pa prikazujejo tudi korporacijske grafične in oblikovne norme in (ne)koherentnost podjetja. Uporaba kakovostnih katalogov, brošur in specifikacij nakazuje relativno stabilnost proizvodov ali proizvodnih linij. K temu lahko dodamo še tehnična poročila, teste in primere uporabe, ki jih objavimo na internetu in sproti aktualiziramo. (glej tudi Vitale in Giglierano 2002: 437 in Michel et al. 2003: 275-280)

5.1.4 Neposredno trženje

S pošto naslovljeno na točno določene osebe lahko v poslovnih krogih dosežemo ljudi, ki jih z ostalimi množičnimi mediji nismo. Ker gre za specifično in razmeroma majhno ciljno skupino, oglaševanje v množičnih medijih ne bi bilo ekonomsko smiselno, pa še velika možnost je, da vsi tega oglasa ne bodo videli. Če nekomu pošljemo katalog naslovljen na njegovo ime, je velika verjetnost, da ga bo tudi prelistal. Z direktno pošto lahko natančno določimo naslovnike, razmeroma enostavno merimo odziv, poleg vsega pa je relativno poceni. Slabost direktne pošte je, da jo mnogi enostavno prezrejo. V najslabšem primeru celo negativno vpliva na percepcijo strank o naši ponudbi. Dokumenti, ki se pošiljajo morajo biti oblikovani z namenom, saj moramo upoštevati, da poleg vsebine komunicira tudi imidž. V poslovnem okolju je direktna pošta pričakovana in je lahko dober vir informacij, če je le pravilno izpeljana. (Vitale in Giglierano 2002: 436)

5.1.5 Promocijska darila

Darila so del pospeševanja prodaje, večinoma namenjena krepitevi ostalih orodij. V komuniciranju s končnimi kupci je njihov namen kratkotrajno povečati prodajo. V poslovnem okolju pa njihov namen ni neposredno povečanje prodaje, saj so poslovne transakcije precej bolj zapletene. Njihov namen je lahko stimulacija k obisku na sejmu, izpolnitvi vprašalnika, klicu, obisku spletne strani ali pa pomagajo, da se spomnijo na nas, ko sestavljajo seznam potencialnih partnerjev od katerih želijo ponudbo oziroma ko sestavljajo ponudbo za lastne kupce. So spodbuda, da si zapomnijo prodajalca in podjetje ter ustvarijo pozitivne občutke o njem. Delijo se lahko na sejmu, srečanjih, seminarjih in izobraževanjih, pošiljajo za telefonskim klicem ali v direktni pošti. Darila morajo biti natančno izbrana in dovolj unikatna, da si pridobijo pozornost in zapomljivost. Povezana naj bi bila tudi z izdelkom ali storitvijo, ki jo ponujamo, morajo pa imeti tudi vrednost za stranko. To je še posebej problematično zaradi različnih tipov ljudi in njihovih vlog v nakupnem centru, zato mnogi uporabijo izdelke, ki so unikatni, imajo neko vrednost in temeljijo na zanimivi uporabi logotipa na izdelku. (Vitale in Giglierano 2002: 439)

5.1.6 Množični mediji

V poslovnem okolju so množični mediji manj učinkoviti kot pri oglaševanju za končne kupce. Gre za precej ožje in manjše ciljne skupine. A vendar se da marsikaj doseči s pravilnim izborom medijev, ki jih spremljajo naši partnerji. Nekatere tudi težko dosežemo skozi druge medije, kar še posebej velja za tiste (predvsem manjše), ki nimajo posebnih povezav z določeno vejo industrije.

Na partnerje vplivajo tudi oglasi namenjeni končnim kupcem. Če nanje vplivajo v zasebnem življenju, ne moremo zanikati njihove učinkovitosti v poslovnem. Še posebej, ko gre za imidž oglaševanje in oglaševanje tržne znamke.

Poslovno oglaševanje je zelo pomembno, pri njem pa ne gre za oglaševanje specifičnih izdelkov temveč za imidž in položaj podjetja. Z njim dosegamo večjo prepoznavnost podjetja, večjo naklonjenost okolja, saj se v primeru enakih atributov večina raje odloči za izdelek bolj znanega proizvajalca. Ta način oglaševanja ni omejen zgolj na množične medije, je pa v njih najbolj prisoten.

Problem množičnih medijev je velik šum in (pre)velika količina oglasov, zato morajo biti zelo mediji skrbno izbrani in sporočila ciljno oblikovana. (Vitale in Giglierano 2002: 432 in Michel et al. 2003: 275-280)

5.1.7 Strokovne publikacije

Večina industrijskih segmentov ima lastne revije in novice (newsletters), v katerih so objavljeni razvojni napredki, dogodki, razmere in trendi v določeni veji industrije. Med bralci je tudi velik del nakupnega osebja podjetij. Problem teh publikacij je zelo raznoliko občinstvo; od direktorjev do oblikovalcev in administrativnega osebja, zaradi česar je težko narediti oglas, ki bo vplival na vse vloge nakupnih centrov. Pri oblikovanju oglasov se je zato potrebno osredotočiti na točno določeno osebje nakupnih centrov ter aktualno stopnjo v nakupnem procesu. Sporočilo mora vsebovati ključne prednosti, pomembne v tej stopnji, kar pa niso njuno značilnosti izdelkov. Kupci namreč ne kupujejo tehnologije temveč zadovoljitev lastnih potreb! Zato je tudi pomembnejše oglaševanje zmožnosti zadovoljevanja določenih potreb.

Postavlja se vprašanje, koliko tehničnih značilnosti vključiti v oglase. V poslovnem komuniciranju je odločanje bolj racionalno in ljudje so bolj tehnično podkovani, toda upoštevati je potrebno tudi obnašanje in odnos posameznikov. Smotrneje bi bilo kompleksne podatke pustiti dosegljive na zahtevo, preko posebnih telefonskih števil, pošiljanja po pošti ali lahko dosegljive na navedenem spletnem naslovu.

Oglaševanje v strokovnih publikacijah ni nič manj zapleteno od oglaševanja v množičnih medijih, težavnost pa se zaradi vse večje količine oglasov v teh medijih le še stopnjuje.

V to skupino bi lahko dodali tudi razne imenike ponudnikov (t. i. rumene strani), kjer nekateri kupci iščejo potencialne dobavitelje. Problem teh imenikov je v tem, da izhajajo redkeje kot so predstavljeni ali aktualni določeni izdelki, zato mora biti oglaševanje bolj splošno. (Vitale in Giglierano 2002: 432)

5.1.8 Sejmi in razstave

So nekakšno nevtralno polje na katerem se srečujejo vsi iz določene panoge. Nekaterim se zdijo samo izgovor za potovanje na stroške podjetja, toda njihov pomen je veliko večji. Odlični so za predstavitev novih izdelkov, tehnologij. Na njih se pričakuje vsakega resnega igralca na trgu, tudi najmanjše. V vsaki panogi je več različnih sejmskih prireditev, zato je ključna odločitev, katerih se bomo udeležili; vseh se ne moremo, saj vsaka zahteva veliko vloženega truda in je povezana s precejšnjimi stroški.

Na sejmih sedanje in potencialne stranke iščejo informacije o ponudnikih in njihovih ponudbah. Prav tako se zbirajo tudi informacije o konkurentih. Poleg prodajnega osebja mora biti prisotno tudi tehnično osebje, ki zna odgovoriti tudi na najzahtevnejša tehnična vprašanja strank. Prisotnost samo z informacijskim gradivom nikakor ni dovolj. Izdelki morajo biti na voljo za otip in preizkus. Problem sejmov je, da si zaradi množice razstavljalcev kupci le redke ohranijo v spominu. Paziti moramo tudi, da si nas zaradi morebitne prevelike vsiljivosti ne zapomnijo negativno.

Sejmi zahtevajo veliko priprav, še pomembnejše pa so posejemske aktivnosti, na katere žal mnogi pozabljajo. Ko je sejem končan, se pravo delo šele začne. Zbrati je potrebno kontakte ter jih v nekaj dneh (in ne tednih) kontaktirati, jim poslati ponudbe oziroma ostalo dogovorjeno gradivo. Prav tako je po sejmu potrebno narediti revizijo stroškov ter sestaviti seznam vseh pomanjkljivosti, ki jih moramo upoštevati pri pripravi na naslednjo prireditev.

(Vitale in Giglierano 2002: 439-442)

5.1.9 Odnosi z javnostmi

Odlično orodje za ustvarjanje položaja na trgu so novinarske in tehnične konference (seminarji) s predstavitvijo novih proizvodov na sejmih. Toda to si lahko privoščijo predvsem najmočnejša podjetja. Manjša podjetja ne morejo neposredno konkurirati največjim, zato morajo najti tržno nišo, v kateri pokažejo svoje prednosti.

Z dobro vodenimi odnosi z javnostmi si organizacija lahko zviša ugled in ustvari večje zaupanje v organizacijo na vseh področjih njene dejavnosti. To je zelo pomembno v kriznih situacijah, saj sta ugled in zaupanje pomemben simbolni kapital. Predvsem pa imata ugled in zaupanje odločilno vlogo pri izbiri poslovnih partnerjev.

Ključno je razmerje med ugledom podjetja in uspešnostjo njegovih proizvodov na trgu. V razvitih sodobnih družbah se podjetja ne morejo več zanašati le na oglaševanje in pospeševanje prodaje, potrebno je integrirano marketinško komuniciranje, katerega pomemben del so tudi odnosi z javnostmi.

5.1.10 Internet

Spremembe v tehnologiji, uporaba novih medijev, izpopolnjene baze podatkov o ponudnikih in kupcih, so povečale zmožnosti poslovanja na daljavo namesto prodaje preko pulta. Komunikacijske in vplivajske povezave so postale pomembnejše, kot sam fizični tok blaga. To pomeni, da lahko dinamika sprememb pripelje do tega, da bo sama fizična distribucija v rokah zunanjih podjetjih, s precej manj pomembnimi odnosi do kupcev, kot jih imajo kupci z oddaljenimi proizvajalci. (Ford et al. 1998: 200)

Internet je omrežje v katero so povezani računalniki s celega sveta. Omogoča prost dostop do informacij o ponudnikih in tudi porabnikih. Omogoča enostaven in hiter stik s (potencialnimi) partnerji. Internet je orodje, ki lahko precej poenostavi komunikacijo med partnerji. Uporaba skupnih baz podatkov zmanjša stroške in poveča učinkovitost, kar se odraža tudi v boljšem servisiranju kupca in s tem z večjim zadovoljstvom potrošnikov. Zaprta omrežja (intranet in ekstranet) lahko poenostavijo naročila. Hiter in stalen nadzor nad naročili omogoča lažje načrtovanje proizvodnje za posamezne modele, s čimer lahko dosežemo boljši asortiment izdelkov in primernejšo razporeditev zalog z nižjimi stroški. Hkrati pa elektronsko naročanje, nadzor zalog, izstavljanje računov in plačila zmanjšujejo transakcijske stroške ter tudi stroške preverjanja napak in njihovih popravkov.

Internet je spremenil odnose med podjetji in kupci. Omogoča močnejši stik z večjim številom potrošnikov. Sodobni nakupni procesi v večini primerov vključujejo vsaj malo iskanja informacij tudi po internetu. Če želiš, da te jemljejo resno, moraš imeti vedno na voljo spletno stran z relevantnimi informacijami. Hkrati pa mora biti spletna stran enostavna za poiskati ter imeti enostavno navigacijo, pa tudi prilagojena posameznim uporabnikom. Spletne strani omogočajo hitro izmenjavo informacij, predvsem pa interaktivnost, povratni odziv pa seveda tudi naročanje in sledenje naročilom. Prednost naročanja za kupce je v tem, da lahko naročajo v vsakem trenutku, želena pa dobijo dostavljena na dom v zelo kratkem času, ne glede na dejansko lokacijo. Na tak način se zmanjšajo stroški za kupca, s čimer se

poveča vrednost blaga, v nekaterih primerih pa tudi ponudniki prenesejo svoje prihranke na kupce v obliki nižjih cen.

E-novice (newsletters) so dokazano zelo dobro orodje v poslovnem komuniciranju. Gre za posebne kratke novice (večinoma s povezavami do celotnih člankov) na katere se posamezniki, ki jih tema zanima, naročijo. Koristne so, ker zaradi točno določene vsebine vsebujejo vrednost za prejemnika, so dovolj kratke, da jih lahko hitro preberejo, kar pomeni, da jih tudi dejansko preberejo, poleg tega pa so dobro orodje za ohranjanje pozornosti na tržno znamko, saj prejemnike redno opominjamo nanjo. Pošiljati jih moramo dovolj pogosto, da ne pozabijo na nas, pa vendar dovolj poredko, da nismo nadležni. Najboljša naj bi bila dva sporočila na mesec.

Zaradi posebne tehnične narave spletnega komuniciranja, imajo podjetja bolj ali manj avtonomne oddelke za internet, kar povzroča, da internet ni optimalno izkoriščen in sporočila ne krepijo ostalih sporočil podjetja. Problem elektronskega poslovanja je tudi v tem, da medosebna razmerja zahtevajo osebno pozornost. Nižanje stroškov ne pomaga, če med partnerji nastajajo ovire. Pri komuniciranju s končnimi potrošniki je še dodaten problem v prevelikem številu spletnih trgovin, saj so vstopni stroški razmeroma nizki, v njih pa se ustvarja premalo prometa, s čimer so posledično povezani razmeroma visoki stroški na naročilo. Rešitev je v dobrem poslušanju potreb kupcev in distributerjev ter izgradnja sistema, ki upošteva oba vidika. Tega se lahko lotimo tudi z manjšimi eksperimenti, pri čemer smo pozorni na povratne informacije.

(glej tudi Michel et al. 2003: 275-280, 443; Vitale in Giglierano 2002: 25, 407-411 in 445-452)

5.2 Odnosi in komuniciranje z distributerji

Za proizvajalce so (poleg odnosov z lastnimi dobavitelji) ključni odnosi z distributerji in z njimi najpogosteje stopajo v partnersko zvezo. Ključne prednosti partnerske zveze proizvajalca in posrednika, pa tudi trgovca na drobno, so:

- proizvajalec lažje pridobi globlje razumevanje kupčevih potreb,
- partnerstvo v zgodnjih stopnjah lahko pospeši hitrost trga,
- znižajo se stroški prodaje za kupca,

- zmanjša se tveganje na trgu in poveča zanesljivost dohodkov,
- poveča se pretok informacij in zaupanje v informacije, proizvajalec dobi boljše informacije s trga in to v krajšem času, deljenje informacij o trendih,
- večje sodelovanje in koordinacija pri tržnih aktivnostih (skupno oglaševanje, proizvajalec da prodajalcu promocijski material, prodajalec omogoča oglaševanje v trgovini ...),
- skupno načrtovanje,
- omogoča partnerjema, da se osredotočita na ključne sestavine, ki večajo skupni output in pustita manj pomembne stvari v ozadju.

Neizogibljive so tudi negativne plati tesne partnerske zveze:

- zaradi večje moči, se premalo ozirajo na konkurenco in se lahko zgodi, da "zaspijo na lovorikah",
- zunanji ponudniki morda sploh ne bodo hoteli konkurirati močnim in priljubljenim, kar lahko prinese siromašenje trga,
- lahko so preveč navezani na neustreznega partnerja,
- veliki stroški vlaganja v zaupanje, ki so zunaj zveze nepomembni.

(glej Stern et al. 1996 in Varley 2001: 90)

Ključna je kooperacija. O navpični smo že govorili, vodoravna pa obsega večje število manjših in srednjih trgovskih podjetij na debelo, ki so povezala svoje poslovne funkcije in hkrati izvedla delitev dela (specializacijo). Tako so zaradi ekonomij obsega dosegla pomembne poslovne, pa tudi sinergijske razvojne učinke. Gradnja velikih skupnih grosističnih nabavnih centrov omogoča poslovanje po načelu kratkih blagovnih tokov in velikih nakupov ravno ob pravem času (just-in-time). Posebna oblika horizontalne kooperacije so prostovoljne nabavne skupine, ki temeljijo na pogodbenem povezovanju grosistov zaradi cenejšega skupnega nabavljanja istovrstnih izdelkov in ustvarjanja ugodnejše pogajalske pozicije do proizvajalcev in trgovcev na drobno. V Sloveniji ni grosistov v strogem pomenu besede, saj se vsi ukvarjajo tudi z maloprodajo. Je pa vse več manjših trgovcev povezanih v nabavne skupine (grozde), ki imajo vedno večjo pogajalsko moč pri proizvajalcih in uvoznikih.

Ustrezno plačilo za promocijo lahko pospeši prehod izdelka skozi distribucijsko verigo ali pa ga zavre. Nagrade namenjene članom v verigi so ključnega pomena, da se posredniki osredotočijo na določen izdelek. Pomembne so predvsem v zgodnjih fazah življenjskega cikla izdelkov ter v fazah upadanja. V začetnih fazah so spodbude nujne, da posredniki sploh sprejmejo izdelek. Dodatki in spodbude so povezane s stroški dodajanja izdelkov v prodajni program. Pomoč pri prodaji ter izobraževanje prodajnega osebja na vseh ravneh verige so pomembni elementi promocije. Strategije potiska in potega morajo biti skladne. Posredniki so večinoma nagrajeni na osnovi kratkoročnih provizij, zato so zelo osredotočeni na to, za katere izdelke porabljajo svoj dragoceni čas. Prepričani morajo biti v izdelek, še preden obremenimo njihovo prodajno osebje z izobraževanji in razvojem kupcev.

S tem ko raste popularnost in dobičkonosnost izdelka, se na trgu pojavljajo tudi tekmeci. Distributerji spoznavajo koristi tega, da so del distribucijskega kanala za določen izdelek. Kmalu zatem začnejo iskati še druge vire izdelkov, da bi obvarovali kupce pred odvisnostjo od enega samega vira in preprečili, da bi kupci podoben tip izdelka iskali drugje. V teh razmerah prodajna tekmovanja, bonusi in rabati namenjeni distributerjem ali končnim trgovcem, pomagajo ohranjati osredotočenost na naš izdelek.

Proizvajalci se morajo zavedati, da ne glede na to, kje v življenjskem ciklu je izdelek, so distributerji podaljšana roka njihovega prodajnega osebja. Prodajna in tržna srečanja z distributerji so priložnost, da razvijamo in izboljšujemo odnose z distributerji ter jim damo priložnost, da se počutijo del organizacije. Ta srečanja in seminarji imajo enak pomen kot redna srečanja in izobraževanja lastnega prodajnega osebja. Tu so predstavljeni novi izdelki, organizirana so izobraževanja, predstavljeni so načrti prodaje in podporni material. Zgoraj navedeno ne velja samo za distributerje temveč tudi za trgovce na drobno.

(Michel et al. 2002: 426; Ford et al. 1998: 196)

5.3 Odnosi s trgovci

Začetki trajnega poslovnega sodelovanja med proizvodnimi in trgovskimi podjetji segajo v konec 19. stoletja, ko so trgovska podjetja prevzemala pretežni del ali celotno proizvodnjo po vnaprej dogovorjenih pogojih, kar je proizvodnim podjetjem pomembno zniževalo stroške, olajšalo pa jim je tudi načrtovanje proizvodnje. Nadaljnje oblike trajnega poslovnega

sodelovanja so bile poslovne skupnosti, ki so bile organizirane kot prostovoljne verige trgovcev ali nabavna združenja, ki so vključevala proizvodna in trgovska podjetja, v nekaterih primerih pa tudi organizacije potrošnikov. Postopno so v razvitem svetu nastale nove oblike povezovanja proizvodnih in trgovskih podjetij. Tako poznamo korporacijske, administrativne in pogodbene povezave, pa tudi strateško partnerstvo kot eno izmed najbolj učinkovitih oblik kooperacije. Področja za partnerstvo so najpogosteje pri raziskavi trga, razvijanju in uvajanju novih izdelkov na trg, skupnem oglaševanju in pospeševanju prodaje ter pri distribucijski in logistični dejavnosti. (Potočnik 2001: 69)

Trgovci pri izboru dobaviteljev gledajo na njihovo lokacijo, količino in asortiment izdelkov, nabavno ceno, finančne ugodnosti, pogoje in način plačila, rok dobave, dostavne možnosti in prevozne stroške, tehnično zmogljivost, servisne storitve ter dosedanje izkušnje v poslovanju z njimi. Preučijo tudi ali dobavitelji prodajajo izdelke z znano blagovno znamko, ali so izdelki uveljavljeni na trgu, ali gre za nove ali že zastarele izdelke, s kakšnim oglaševanjem in drugimi oblikami pospeševanja prodaje spremlja proizvajalec svoje izdelke ipd.

Dolgoročne prednosti sodelovanja trgovca s proizvajalcem so za prodajalca predvsem: zanesljivost oskrbe, urejena dostava izdelkov, hitrejše in uspešnejše reševanje reklamacij, stalni pretok informacij; za proizvajalca pa: proizvodna stabilnost, saj lažje predvideva gibanje naročil in usklajuje sezonska nihanja, oblikovanje konkurenčnih cen zaradi zanesljive stalne dobave in izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti, lažje prilagajanje potrebam trgovcev, sprotno medsebojno obveščanje. Takšni dolgoročni odnosi med proizvajalci in prodajalci se razvijajo postopoma in se pogosto preoblikujejo v dobavno ali celo izdelavno partnerstvo (trgovske blagovne znamke). (glej tudi Potočnik 2001: 207, 208)

Trgovska podjetja nabavo le redko načrtujejo dolgoročno, ker za daljše obdobje ni mogoče natančno predvideti možnih dobaviteljev in asortimenta izdelkov. Dolgoročno načrtovanje nabave je povezano z dolgoročnimi poslovnimi cilji kot so širitev prodaje na nove tržne segmente ali širitev drobnoprodajne mreže. (Potočnik 2001: 196)

Pri nabavi v trgovini je le malo sestavin, ki niso predmet pogajanj. Nabavna cena in popusti so tipično področje pogajanj, pa tudi dobavni pogoji, prispevki k oglaševalnim akcijam, plačilni roki in reševanje reklamacij.

Že znižanje nabavne cene za npr. en odstotek omogoča večodstotno povečanje čistega dobička, podaljšanje plačilnega roka za nekaj dni pa tudi prispeva pomemben delež dobička. Popusti, ki jih odobravajo proizvajalci od svoje prodajne cene, so praviloma določeni z lestvico popustov in so odvisni od:

- obsega celotnega naročila,
- velikosti naročila ob vsaki dobavi,
- velikosti naročila v določenem časovnem obdobju,
- plačilnih rokov in dejanskega plačila v krajšem roku,
- obsega promocijske podpore trgovcu,
- sporazuma o skladiščenju blaga za dobavitelja.

To so pogoji, ki so znani vsem kupcem. Obstajajo pa seveda tudi posebni, neobjavljeni dogovori.

Proizvajalci (in distributerji) trgovcem nudijo še:

- pomoč pri oglaševanju v obliki prispevkov za oglaševanje, ki posredno koristi dobaviteljem,
- denarni prispevek k stroškom skupne promocije z dobaviteljem,
- soudeležba pri kuponih s katerimi potrošnikom odobrijo popust,
- denarni prispevek za jamstvo, da bo trgovec blago takoj razposlal v vse svoje prodajalne,
- prispevek za posebne reklamne predstavitve izdelkov v izložbah,
- prispevek za tveganje trgovcev, da sprejmejo v zalogo nove, še neuveljavljene izdelke ali tržne znamke in jih vključijo v svojo ponudbo.

Poleg navedenih se proizvajalci s trgovci lahko dogovorijo še za:

- polnjenje prodajnih polic, etiketiranje in/ali označevanje izdelkov s cenami,
- strokovno izobraževanje prodajnega osebja,
- posebne dostavne servise za izjemne in majhne dobave,
- namestitve posebne opreme, urejanje kotičkov,
- sodelovanje z delom denarnih sredstev za potrošniško kreditiranje.

(Potočnik 2001: 202)

Pogosto pa trgovci od dobaviteljev zahtevajo tudi posebna nadomestila, kot so premije za postavitev izdelkov pri blagajnah, boljše umestitve na police ... Pri nas na stroške dobaviteljev vplivajo obseg prodaje, aktivno sodelovanje med dobaviteljem in trgovcem, način obdelave maloprodaje, izmenjave podatkov, sodelovanje s trgovcem zunaj Slovenije in podobno. Pogajanja s trgovci niso preprosta, rezultat pa je odvisen od velikosti trgovca in deleža, ki ga ima posamični trgovec v skupnih prihodkih dobavitelja.

Tradicionalno se trgovci odzivajo na trženjske aktivnosti dobavitelja. Toda v resnici mora tudi trgovec stalno iskati ponudbo, nove izdelke in najugodnejše dobavitelje. Včasih se celo zgodi, da dobavitelj sploh ni zainteresiran za dobave. Pomemben je interaktiven odnos, s katerim lahko partnerja dosežeta optimalne rezultate. Trgovci namreč izbirajo predvsem dobavitelje, ki se jim lahko optimalno prilagodijo, kar pomeni, da se premoč prenaša v prid trgovcev.

5.4 Komunikacijske strategije za trgovce

Pospeševanje prodaje se začne že pri proizvajalcih, ki s svojimi prodajno-pospeševalnimi dejavnostmi vplivajo tudi na trgovce, in se nato nadaljuje s prodajno-pospeševalnimi akcijami trgovskih podjetij, ki so usmerjene k porabnikom, da bi ponujeno blago kupili.

Poznamo dva glavna načina komuniciranja s potrošniki:

1. Push – poln servis, podpora in informacije v trgovini. Proizvajalec preko verige rine informacije v kupca. Marketinška aktivnost gre predvsem skozi distribucijske kanale. Zanaša se predvsem na mesto nakupa in ponakupne informacije, zatrjevanje in servis. Zahteva tudi večje marže.
2. Pull – proizvajalec preko ostalih medijev informira kupce, ki potem samo "potegnejo" blago iz trgovine. Nižje marže in veliko denarja v medijih.

Mnogi proizvajalci začnejo kot push in končajo kot pull (ko se uveljavi znamka), ker kupci spoznajo izdelek in ne potrebujejo več toliko podpore na mestu nakupa. Ko se push spremeni v pull, se pogosto zgodi tudi, da se izdelki ne pojavljajo več v specializiranih trgovinah ampak v masovnih. (Abell 1993: 59, 109)

Trgovci morajo za učinkovito pospeševanje prodaje izvajati naslednje dejavnosti:

- izbrati ustrezne oblike pospeševanja prodaje za določene segmente porabnikov ali posamezna tržnogravitacijska območja,
- z oglaševanjem in osebno prodajo koordinirano delovati pri izvajanju pospeševalnih akcij,
- izboljševati strokovnost prodajnega osebja z izobraževanji in usposabljanji. Izobraževanja pogosto organizirajo posamezni proizvajalci in dobavitelji, ki izdelke sami tudi najbolj poznajo.

Pri pospeševanju prodaje v trgovini razlikujemo:

- a) **Posredne načine**, s katerimi ne vplivamo takoj na kupce, ampak najprej strokovno usposabljammo prodajalce, da dobro spoznajo način prodaje in značilnosti izdelkov, ki jih prodajajo.

Izjemno pomembno je, da pri strokovnem usposabljanju prodajalcev sodelujejo tudi proizvajalci, saj prav njihovi strokovnjaki najbolj poznajo tehnične in tehnološke značilnosti izdelkov. Težko si je predstavljati, da lahko prodajalci sami spoznajo te značilnosti pri čedalje številčnejši ponudbi tehnično vse bolj zapletenih izdelkov.

- b) **Neposredne načine**, ki obsegajo ukrepe, s katerimi trgovska podjetja vplivajo na nakupne odločitve porabnikov:

- embaliranje za posamezne oblike prodaje,
- pakiranje za potrebe različno velikih gospodinjskih,
- prikazovanje izdelkov, ki niso dovolj znani ali pa so še neznani na določenem trgu; za prikazovanje je pomembna izbira primerne prodajalne, časa in izvajalcev, ki lahko strokovno prikažejo izdelke. Če so to predstavniki proizvajalcev, dajejo še dodaten vtis kredibilnosti,
- pošiljanje vzorcev, prospektov ali katalogov na dom z namenom pridobiti potencialne porabnike predvsem pri uvajanju novih izdelkov,
- izvajanje nagradnih iger, s katerimi poskušajo predvsem proizvodna podjetja pridobiti za nakup njihovega izdelka,
- popust ob predložitvi kupona,
- prodaja po sistemu 3 za ceno 2 ipd.,
- zniževanje prodajne cene pri uvajanju novega izdelka na določenem tržnem območju,

- prikazovanje in aranžiranje izdelkov v izložbah prodajaln ali na zelo prometnih krajih (postaje, cestni podhodi),
- preizkušanje novih izdelkov pri katerem porabniki neposredno sodelujejo,
- akcijske prodaje posameznih izdelkov določen čas,
- predpraznični popusti ...

(Potočnik 2001: 289)

Pri vseh teh aktivnostih se pričakuje tudi sodelovanje proizvajalcev in/ali dobaviteljev.

Podjetja oglašujejo samostojno ali skupaj z dobavitelji ter drugimi trgovci na dva načina:

a) Vodoravno povezano oglaševanje

Sodeluje nekaj trgovcev na drobno, ki izvajajo skupno oglaševanje za določen asortiment ali prodajo na določeni lokaciji (npr. trgovski center).

b) Navpično povezano oglaševanje

Akcije oblikujejo, izvajajo in financirajo proizvajalci, distributerji in trgovci na drobno skupaj. Takšno sodelovanje je tudi ena od oblik partnerstva teh organizacij. Gre za dogovor o skupnem promoviranju izdelkov in prodajaln v katerih so ti izdelki na voljo kupcem. Lahko je tudi kombinirano z vodoravno povezanim oglaševanjem, kjer je v oglasu za konkreten izdelek ali tržno znamko omenjenih več trgovcev, ki ta izdelek prodajajo.

Navpično povezano oglaševanje poteka v več oblikah. Kadar je proizvajalec prevladujoč in trgovec šibkejši partner, gre dejansko za oglaševanje izdelka, trgovčevo ime je samo vključeno v besedilo oglasa. Če pa ima trgovec moč in kontrolira oglaševanje, je proizvajalčev izdelek le eden od večih omenjenih izdelkov v oglasu. Nobena od teh dveh skrajnosti ne pomeni enakopravnega partnerstva, zato so se razvile posebne oblike, pri katerih obe strani dobita enakovrednejšo vlogo.

Partnerstvo pri oglaševanju je postalo pomemben dejavnik pogajanj med velikimi trgovci in njihovimi dobavitelji. Proizvajalci se velikokrat pritožijo, da pomenijo ti dodatki nadaljnje znižanje cene oz. prispevek k trgovčevi marži. Nekateri trgovci celo postavljajo skupno oglaševanje kot pogoj za prostor na policah.

Proizvajalci financirajo približno 20-krat več oglaševalskih akcij kot jih lahko trgovska podjetja. Skupno oglaševanje ima zanje številne prednosti:

- lahko zagotovi večjo lokalno prodornost sporočila,
- poudari lokalno dosegljivost izdelka,
- spodbudi še ostale trgovce k promoviranju ali vsaj naročanju tega izdelka,
- v nekaterih primerih se razpoznavnost izdelka poveča, če proizvajalec izvaja oglaševanje skupaj z uglednim trgovskim podjetjem.

Prednosti skupnega oglaševanja za trgovce:

- skupna sredstva za oglaševanje se povečajo, kar omogoča večje popuste pri zakupu medijev,
- več sredstev lahko zagotovi dostop do bolj prodornih medijev, ki jih sami ne bi mogli/hoteli financirati,
- ugleden proizvajalec lahko pomaga povečati ugled pri kupcih,
- vključitev v proizvajalčevo veliko oglaševalsko aktivnost lahko trgovcu zagotovi prednosti, ki niso neposredno povezane s trenutno promocijo,
- majhni trgovci, ki nimajo svojega oglaševalskega oddelka, lahko pridobijo s kakovostnim skupnim oglaševanjem kakovostnejši prostor v medijih,
- če trgovsko podjetje nima močne pogajalske pozicije, so morebitni dodatki za oglaševanje že vključeni v popuste, ki jih ponuja proizvajalec.

Pomanjkljivosti povezane s skupnim oglaševanjem:

- izdelki z največjim prispevkom proizvajalca za oglaševanje niso nujno najboljši za kratkoročno in dolgoročno dobičkonosnost,
- pretirano oglaševanje določenih izdelkov lahko zmanjša pozitivno podobo trgovca kot ponudnika različnih izdelkov,
- prevelik delež skupnega oglaševanja pogosto omeji oglaševanje trgovca na lokalno ali sezonsko oglaševanje,
- podoba skupnih oglaševalskih izdelkov se mogoče ne sklada s podobo, ki jo trgovec ustvarja o sebi,
- skupno oglaševanje ustvarja enoličnost, če je poudarek predvsem na izdelkih in cenah enega proizvajalca,

- če skupno oglaševanje ni pripravljeno profesionalno, lahko pri kupcih o majhnih trgovcih ustvari popolnoma dvoumen vtis,
- zbiranje dokumentacije o rezultatih skupnih oglaševalskih akcij je za majhnega trgovca pogosto precejšnje breme, kar povzroča nesporazume z dobavitelji glede nadaljnjega skupnega oglaševanja.

(Potočnik 2001: 271)

5.4.1 Motiviranje prodajalcev

Za motiviranje zaposlenih so v podjetju odgovorni predvsem vodilni delavci začenši z najvišjim pa vse do srednjega menedžmenta. Vodilni, ki hočejo biti uspešni motivatorji, bi morali poznati psihologijo, še posebej psihologijo medčloveških odnosov in njena dognanja pri svojem ravnanju tudi upoštevati. Načinov motiviranja zaposlenih za dobro opravljanje zahtevanih nalog je veliko. Ena od možnih delitev je **izvor motiviranosti**.

Ločimo motiviranja, ki izhajajo iz *zunanjih* vplivov in motiviranje, pogojeno z *notranjim* občutkom vsakega posameznika, da je treba delo bolje opraviti. Nekateri strokovnjaki trdijo, da je motiviranje, ki izvira iz notranjega prepričanja trajnejše in torej bolj uspešno. Med zunanje motive, ki povzročijo, da zaposleni bolje opravijo delo, sodijo predvsem razna priznanja, ki so jih deležni posamezniki ali skupine zaposlenih za dobro opravljeno delo. Priznanj je cela paleta, od ustne pohvale nadrejenih, prek pisnih priznanj, ki jih dobijo od podjetja, pa vse do denarnih nagrad in napredovanj. Glede koristnosti vpliva takih priznanj ni nobenega dvoma, glede trajnosti takega motiva pa so mnenja deljena. Nekateri menijo, da učinek takega priznanja na zaposlene kmalu usahne oziroma jim je potrebno ponuditi vedno več. Zato je potrebno pogosto preverjati uspešnost dela posameznih delavcev pri zadovoljitvi kupcev, jih sproti nagrajevati in s tem motivirati. (glej tudi Verk 2000: 57 in Možina et al. 2004: 77)

Trajnejše učinke dosežemo z motiviranjem, ki izhaja iz notranjih pobud oziroma iz zavesti posameznika, da je treba delo dobro opraviti. To je takrat, kadar si delavec prizadeva delo dobro opraviti. Ne zato, ker ga v to prisili njegov nadrejeni, ampak ker ga je uspel prepričati, da je tako delo potrebno in koristno tako zanj osebno kot tudi za podjetje kot celoto. Tu pa je vloga in odgovornost vodilnih zelo velika. Znati se morajo približati svojim sodelavcem tako, kot se mora prodajalec znati približati svojim kupcem. Za to si morajo vzeti čas in prisluhniti

argumentom podrejenih. Znati morajo aktivno poslušati, kar pomeni, da morajo argumente svojega sogovornika tudi upoštevati. Ključ do uspeha je dobra obojestranska komunikacija!

Pomembno je, da vodilni delavci z lastnim zgledom, informiranjem in pojasnjevanjem zaposlene prepričajo, da je treba delo dobro opraviti, da bo kupec zadovoljen. Hkrati pa morajo biti zaposleni, ki svoje delo, povezano z zadovoljitvijo kupcev, dobro opravljajo, deležni tako moralnega kakor tudi materialnega priznanja. Povsem normalno je, da delavec, ki dobro opravi zaupano nalogo in s tem prispeva k uspehu (tudi finančnemu) podjetja, od tega tudi nekaj ima. V nasprotnem primeru bi njegova zavest in pripravljenost za dobro opravljanje dela še hitreje usahnili kot v primeru, ko je zaposleni deležen samo zunanje motivacije. (Verk 2000: 58)

V literaturi je obravnavan predvsem razvoj in motiviranje lastnih zaposlenih. Proizvajalec določenega izdelka pa ima na prodajalce veliko manjši vpliv, kajti le-ti niso zaposleni v njegovem podjetju, temveč v podjetjih partnerjev. Marsikdo bi se ob tem vprašal zakaj se z njimi sploh ukvarjati, saj je to stvar njihovih nadrejenih in se bodo že sami potrudili zanje, saj je tudi njihova uspešnost odvisna od prodajalcev.

V današnjih tržnih razmerah je v asortimentu posamezne prodajalne veliko različnih, toda konkurenčnih izdelkov. Naloga prodajalcev je prodaja čim večjega števila izdelkov, pri tem pa je zanje znamka posameznega izdelka manj pomembna. V tej nalogi sem obravnaval predvsem, kako vplivamo na trgovce, da bodo želeli, da se v njihovi prodajalni proda več izdelkov določene znamke, toda sami prodajalci imajo do enakovrednih izdelkov različnih proizvajalcev v večini primerov enak odnos in kupcem ponujajo predvsem izdelke, ki jim jih lažje tudi prodajo. Proizvajalčev ključni problem je, kako vplivati na prodajalce, da bodo prodajali predvsem njegove izdelke.

Na delovno okolje teh zaposlenih in odnose med njimi ter njihovimi nadrejenimi ima proizvajalec zelo majhen vpliv. Tudi načini nagrajevanja za uspešnost, so stvar njihovih nadrejenih, zato je potrebno uporabiti drugačne metode.

Zelo pomembna so redna izobraževanja, saj le dobro usposobljen prodajalec lahko prodaja izdelke. Bolj prodajalec pozna izdelek, prej bo prepričal kupca in lažje bo izdelek prodal. Trgovci tudi veliko raje prodajajo izdelke, ki jih dobro poznajo.

Problem pri izobraževanjih je dejstvo, da so za večino trgovcev zgolj dodaten napor, zato so jim nenaklonjeni. Potrebujejo dodatne stimulacije, da se jih sploh udeležijo, pa še takrat se izkaže, da so mnogi prisotni zgolj zato, ker so tako zahtevali njihovi nadrejeni. Ljudem z višjo stopnjo formalne izobrazbe, zaposlenim na višjih ravneh v podjetju predstavljajo izobraževanja možnosti za osebni razvoj in izpopolnitev samega sebe, medtem ko ostalim več pomenijo finančne nagrade in prosti čas. Žal prodajalci spadajo predvsem med slednje, kljub vsemu pa je ključnega pomena, da se jim ponudi možnosti, da iz sebe potegnejo maksimum. Ljudem je potrebno omogočiti, da se bodo ustvarjalno razvijali. Pomemben cilj večine ljudi je dandanes razvoj lastnih sposobnosti. Hočejo biti ustvarjalni in se razvijati z delom, namesto da bi opravljali dolgočasna opravila po vedno istem postopku. (Možina et al. 2004: 138).

Udeležencem usposabljanj je potrebno ponuditi nekaj več. Na tiste, ki so se jih že udeleževali, pomembno vpliva sama struktura in način izvedbe. Prav tako je zelo pomembno, kdo in na kakšen način sploh predava. Ker mnogim to ni dovolj, je potrebna tudi natančna izbira primerne lokacije. Izobraževanj, ki so na prestižnih lokacijah se raje udeležujejo, kot tistih v tovarniški predavalnici, pa čeprav morajo do njih potovati precej dlje. Če poleg informacijskega gradiva posameznik dobi tudi praktično darilo, postane izobraževanjem precej bolj naklonjen.

Bistvo izobraževanj ni samo informiranje in podajanje znanja. Pomemben je vidik, ki ga mnogi pogosto prezrejo, je gradnja odnosov. Na izobraževanjih se namreč srečujejo zaposleni iz različnih podjetij in s tem se odpirajo dobre možnosti za horizontalno komuniciranje. Prav tako pa se spoznavajo z dobavitelji in tudi z višjim menedžmentom proizvajalca oziroma zastopnika.

Ključna je komunikacija in takšna srečanja so odlično mesto, kjer se lahko pogovori o problemih, idejah za spremembe ipd. Z dobro vodenim pogovorom lahko proizvajalec od prodajalcev dobi povratne informacije o izdelkih in kupcih, hkrati pa jih na nek način tudi vključi v razvoj novih izdelkov in storitev, s čimer se dosega obojestranske koristi. Proizvajalec pride do dragocenih informacij, prodajalci pa dobijo občutek pripadnosti. Pomen takšne komunikacije je ogromen, kajti neposredna komunikacija s samimi prodajalci na njihovih delovnih mestih namreč ni mogoča, saj gredo vse informacije preko različnih posrednikov. Komunikacija na izobraževanjih poteka na dokaj neformalen način, še boljše odnose pa se lahko zgradi, če so izobraževanjem dodana tudi neformalna srečanja na

zanimivih lokacijah z zabavnim programom, ki jih organizirajo ob predstavitvi novosti ali pa npr. ob koncu leta. Na ta način se dosega predvsem pripadnost podjetju, saj se posameznik veliko bolj potrudi za ljudi, ki jih osebno pozna, se z njimi dobro razume in je z njimi delil dobre izkušnje. Če se posreči ustvariti tako vzdušje, da imajo občutek, da delajo v veliki družini in se tega veselijo, je to zelo pomembna pridobitev. Družinsko vzdušje namreč pozitivno vpliva na storilnost in pripadnost.

Plače posameznikov so v domeni njihovih delodajalcev, mogoče pa se je dogovoriti za dodatno nagrajevanje za njihov prispevek k zadovoljevanju potreb kupcev. Nagrade so lahko v obliki raznih tekmovanj in žrebanj, lahko pa tudi v obliki neposrednih plačil za učinkovitost. Dobro učinkujejo tudi drobne pozornosti, s katerimi prodajalcem dajemo vedeti, da so za nas pomembni in da so tudi sami del znamke.

Prodajalce je potrebno motivirati drugače in imajo drugačna stališča, kot v preteklosti. Včasih je bil prodajalec v podjetniški hierarhiji čisto na dnu in mnogim menedžerjem se niti ni zdelo potrebno, da bi prodajalce posebej motivirali. Njihov dejanski prispevek je veliko večji, kot se jim še danes priznava. Kratkovidno bi bilo domnevati, da je problem mogoče rešiti z višjo plačo. Danes sicer govorimo o poštenem nagrajevanju, toda to je nekaj drugega kot povečanje provizije.

Proizvajalec mora z vsakim kamenčkom v mozaik sporočati, da je boljši od konkurence, da računa na prodajalce in da mu lahko zaupajo. Če jim ponudi več kot ostali, se bodo za njegove izdelke tudi bolj trudili.

5.5 Elektronsko komuniciranje

V sodobnem poslovnem okolju je veliko pozornosti namenjene elektronski izmenjavi podatkov. Gre za zaščiteni omrežja (večinoma preko interneta, o katerem smo že govorili) preko katerih se izvršujejo vsa naročila in plačila ter ostale transakcije. Tak način naročanja, pregleda zalog na posameznih mestih, sledenje dostave, koordinacija marketinških programov, deljenje informacij o trgu ipd., lahko močno zniža stroške distribucijske verige, ob tem pa naredi verigo hitrejšo in učinkovitejšo. Eden izmed načinov elektronskega

komuniciranja so tudi internetne dražbe, ki omogočajo v krajšem času in enostavneje doseči boljšo ceno ali ponudbo.

Toda postavlja se vprašanje, če je elektronska izmenjava podatkov res dobra zamenjava za osebni stik in obiske trgovskih potnikov. Včasih so predstavniki podjetij obiskovali trgovce, jim predstavili nove izdelke v asortimentu, se sproti pogajali še za kakšen procent rabata, kar pa preko računalnika ni mogoče. Vsaj ne v takšni meri in na takšen način.

Elektronska izmenjava podatkov zmanjšuje transakcijske stroške, pri tem pa se pozablja na nezanemarljive stroške nakupa in vzdrževanja računalniške opreme. Dodatne stroške in nevšečnosti povzročajo nekompatibilnost med različnimi dobavitelji, zaradi česar je trgovec prisiljen uporabiti različno opremo za različne dobavitelje. (Vitale in Giglierano 2002: 25)

5.6 Vprašanje moči

Na zrelih trgih moč prehaja od proizvajalcev preko distributerjev vse do kupcev. V času po drugi svetovni vojni je bilo povpraševanje večje od ponudbe in vso moč so imeli v rokah proizvajalci. Z uvajanjem tehnologije so moč dobili predvsem veliki trgovci in distributerji. V vsakem trenutku lahko vidijo, koliko je prodanih kakšnih izdelkov, kaj se prodaja, kdo kupuje kaj. Če te podatke kombinirajo z dobrimi bazami podatkov o kupcih, lahko v vsakem trenutku razpolagajo s podatki o trgu, do katerih lahko pridejo proizvajalci le z dolgotrajnimi in dragimi tržnimi raziskavami. Pojem moč se ne uporablja več za moč prisile, temveč za moč informacij.

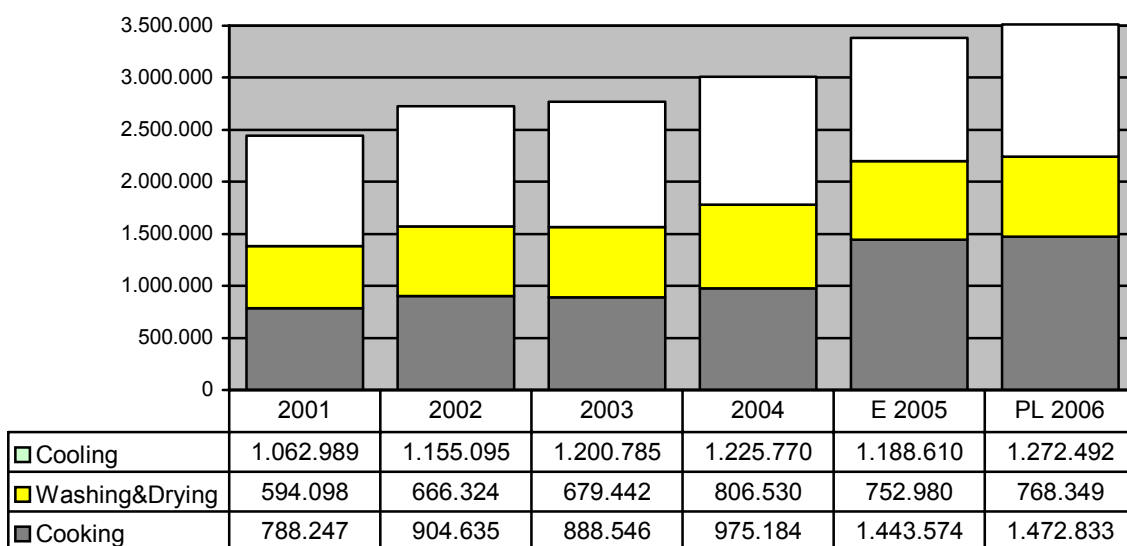
Toda tehnologija je naredila še korak dlje. Moč dejansko prehaja v roke kupcev. Internet omogoča enostaven dostop do podrobnih podatkov (kakršnih nimajo niti najbolj izobraženi prodajalci) o različnih izdelkih, enostavno primerjavo izdelkov, ponudbe in nenazadnje tudi cen. Kupci imajo vse več informacij. Ne želijo več standardiziranih izdelkov, temveč zadovoljitev specifičnih potreb. Zadovoljitev potreb v trenutku, ko to sami želijo (just in time). To je tudi ključna prednost internetne prodaje in prodaje velikih kataloških hiš, ki imajo »delovni čas« 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Manjši trgovci si takšnih zalog niti ne morejo privoščiti, kar posledično pomeni, da sploh ne morejo ponuditi vsakega izdelka v trenutku, ko ga kupec želi. (Truesdell 2001; Darpian in Hogarth-Scott 2003; Distribution 2000)

6. Gorenje

6.1 O Skupini Gorenje



Skupino Gorenje sestavlja krovna družba **Gorenje gospodinjski aparati d. d.** ali skrajšano **Gorenje d. d.** in **47 odvisnih družb**, ki so povezane v skupen sistem na podlagi kapitalskih deležev. Vse družbe v **zadnjih letih beležijo dinamično rast**, ki je rezultat neprestanega razvoja izdelkov, širjenja proizvodnih zmogljivosti, uspešne prodaje in osvajanja večjih tržnih deležev. Kljub nenaklonjenim tržnim razmeram, ki so posledica sprememb v svetu, je Skupini Gorenje uspelo ohraniti svoj položaj **med osmimi največjimi proizvajalci** gospodinjskih aparatov v Evropi. Skupina Gorenje namreč uresničuje **84% delež prodaje na trgih izven Slovenije**.



Slika 3: Proizvodnja po letih
(Gorenje 2006)

Dejavnost krovne družbe **Gorenje d. d.** je **proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov**. Z izgradnjo nove in posodobitvijo stare tovarne ter z razvojem novih generacij aparatov, je to osrednja in najhitreje rastoča dejavnost Skupine Gorenje.

Za uspešnost je zaslužna tudi **razvejana mreža lastnih podjetij in predstavništev** v svetu. Podjetja Skupine Gorenje v tujini so v **večini trgovska podjetja**, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov, podjetji v Avstriji in na Češkem pa izdelujeta tudi kuhinjsko pohištvo. Največji trg Skupine Gorenje predstavljajo **države Evropske unije**. V zadnjem času pa se širi tudi na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope, kjer se s povečevanjem števila poslovnih enot dograjuje prodajna mreža na tujem.

Skupina Gorenje se z navedenimi dosežki in s poslovnimi rezultati potrjuje kot **ena največjih industrijskih družb v Sloveniji** in kot **eden izmed vodilnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi**.

(www.gorenje.si)

D I V I Z I J A	GOSPODINJSKI APARATI	NOTRANJA OPREMA	TRGOVINA IN STORITVE
		hladilniki in zamrzovalniki, štedilniki, pralni in sušilni stroji, komplementarni izdelki, zamenljivi izdelki, industrijski izdelki, orodja & die making, grelci, grelniki vode, komponente	kuhinje, predsobe, dnevne sobe, keramika, kopalnice
E 2005	88.0%	6.3%	6.7%

Slika 4: Prihodki od prodaje po divizijah (Gorenje 2006)

Podatki za leto 2005:

- **krovna družba Gorenje d. d. ter 47 družb** od tega 32 v tujini;
- med največjimi slovenskimi neto izvozniki – **izvozi 90% konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje**;
- **več kot petdesetletna tradicija** na področju izdelovanja in prodaje gospodinjskih aparatov;
- eden izmed osmih največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi s **4% tržnim deležem**;
- proizvedenih in prodanih **3,4 milijona velikih gospodinjskih aparatov**;
- prodaja v več kot **60 državah sveta**;
- povprečno število zaposlenih **10.466**;
- **vrednostna struktura prihodkov od prodaje po divizijah:**
 - gospodinjski aparati **88,0%**
 - notranja oprema **6,3%**

- toplotna in strojna oprema **4,8%**
- trgovina in storitve **6,7%**
- konsolidirani čisti prihodki od prodaje **994.2 mio EUR**;
- rast prodaje v preteklem letu **12%**;
- **geografska vrednostna struktura prodaje:**
 - EU **61,5%**
 - Vzhodna Evropa **32,7%**
 - Ostale države **5,8%**
- delež prodaje pod lastno blagovno znamko znaša 72%.

Gorenje v svetovnem trgu nastopa z naslednjimi blagovnimi znamkami:



Vizija podjetja:

Želimo postati najbolj inovativen, k dizajnu usmerjen proizvajalec gospodinjskih aparatov na svetu!

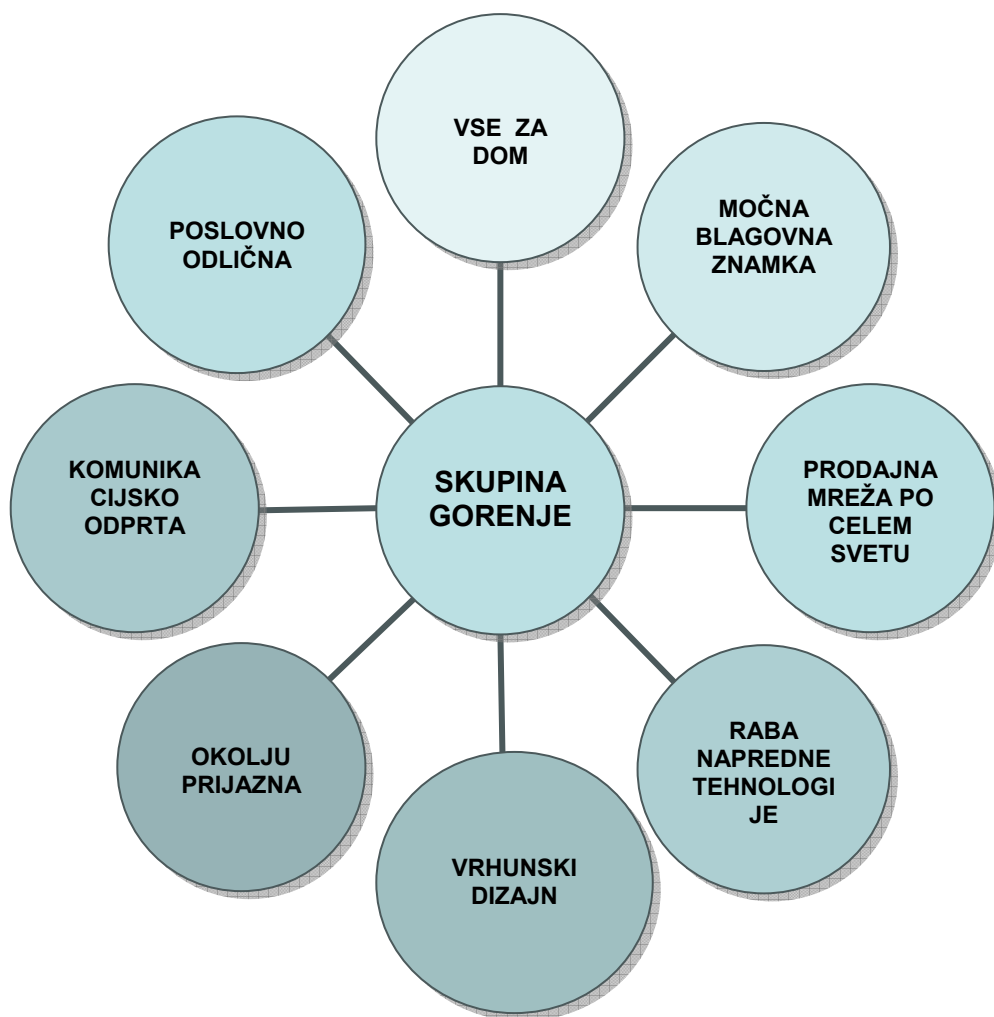
Misija:

Izdelujemo inovativne, tehnično izpopolnjene, odlično oblikovane in uporabniku ter okolju prijazne gospodinjske aparate.

Usmerjeni smo k povečanju zadovoljstva kupcev in ustvarjanju vrednosti za lastnike, zaposlene in ostale deležnike na družbeno odgovoren način.

Strateške usmeritve:

Ključni strateški cilj Skupine Gorenje je uvrstitev med 5 največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi!



Slika 5: Strateške usmeritve
(vir: Gorenje 2006)

V tej diplomski nalogi se bom ukvarjal predvsem z distribucijo in prodajo gospodinjskih aparatov⁴, ker je to dejavnost krovne družbe Gorenje d. d. in ker je prodaja le-teh v letu 2004 prinašala 78,7% vseh prihodkov od prodaje v Skupini Gorenje. Tržni delež na področju bele tehnike v Sloveniji trenutno znaša okrog 52% (za ostale programe nobena neodvisna organizacija ne spremlja tržnih deležev v Sloveniji), v prodajnem asortimentu pa imajo trenutno 350 aktualnih proizvodov (program se 2x letno prečisti).

⁴ Pod pojmom gospodinjski aparati razumem belo tehniko, akustiko in male gospodinjske aparate.

6.2 Distribucija bele tehnike, akustike in malih gospodinjskih aparatov

Na sedežu podjetja v Velenju pripravljajo globalno strategijo, komunikacijska orodja, oblikujejo vse centralne rešitve in predstavništvom pripravijo t. i. "toolbox", v katerem so zbrana vsa gradiva, ki so potrebna za posamezni trg oziroma pozicijo znamke. V njem so vse tiskovine (potrebne še prilagoditve lokalnemu trgu), fotografije, logotipi ... Prav tako oblikujejo standardne rešitve za opremo prodajnih mest.

Za distribucijo in komuniciranje s trgovci in potrošniki na posameznih trgih skrbijo lokalna predstavništva. Njihova naloga je načrtovanje akcij, oglaševanje, oprema prodajnih mest, širitev distribucijske mreže, prodaja in tudi sama distribucija. Eno izmed takšnih predstavništev je Gorenje GTI d. d. s sedežem v Ljubljani, ki pokriva slovenski trg.

Takšen način poslovanja na domačem trgu se mi zdi precej problematičen, saj matica nima natančnega pregleda nad komuniciranjem in dogajanjem na trgu. Za graditev blagovne znamke je potrebno usklajeno komuniciranje vseh divizij znotraj Skupine Gorenje⁵, kar pa je trenutno zelo otežkočeno. Potrebovali bi vsaj nekoga, ki bi bdel nad vsemi, jih usklajeval, predvsem pa aktivno načrtoval komuniciranje, pri čemer bi bilo potrebno upoštevati tudi posebne interese in načrte posameznih divizij. Šibka točka se mi zdi tudi samo komuniciranje med matico in posameznimi predstavništvi, saj matično podjetje ne dobiva stalnega povratnega odziva, predvsem kar se tiče strateških in komunikacijskih zadev.

6.2.1 Distribucijski kanali za prodajo gospodinjskih aparatov v Sloveniji

V pregledu navajam distribucijske kanale na način, kot so spremljani skozi panelne raziskave. Vseh trgovin ni mogoče enostavno razvrstiti v enega izmed tipičnih kanalov. Posebej problematični so veliki trgovci, ki so delno še vedno grosisti, imajo pa tudi lastne prodajne centre. Čistih grosistov (trgovcev na debelo brez lastne maloprodaje) pri nas ni.

1. Specializirani elektro detajlisti:

- a. **Neodvisni:** ena ali dve lastni trgovini – npr. Tripex, Aliansa ...

⁵ V nadaljevanju uporabljam izraz Gorenje tudi za podjetja znotraj Skupine Gorenje.

- b. **Verige – Multiples:** prodajajo gospodinjske aparate in akustiko; vključeno je večje število trgovin, ki jih potrošnik prepozna tudi skozi enako ime – npr. Merkur, Era, Adut, Big Bang, Coming, BOF, Prodajni saloni Gorenje, prodajni saloni konkurenčnih znamk Bosch, Miele, Candy ...
 - c. **Nabavne verige:** predmet prodaje je enak kot zgoraj; združujejo se na področju nabave, medtem ko je prodaja neodvisna; pojavljajo se pod različnimi, lastnimi imeni – z vidika potrošnika je identifikacija nabavne verige nemogoča!
2. **Specializirani trgovci s pohištvo:** prodajajo poleg ostalega pohištva in notranje opreme tudi kuhinjsko pohištvo z gospodinjskimi aparati – npr. Lesnina, Harvey Norman, Maros ...
 3. **Specializirani kuhinjski studiji:** prodajajo kuhinjsko pohištvo in gospodinjske aparate (prodajni saloni proizvajalcev kuhinj⁶) – npr. Svea, Lipa, Marles, Gorenje ... in ostali⁷ kot so npr. Šenk, Mlinar & Mlinar ...
 4. **Veleblagovnice:** širši nabor artiklov, locirani v mestnih središčih.
 5. **Prodaja po pošti:** širši nabor artiklov – npr. Quelle, Neckermann ...
 6. **Spletne prodajalne:** širši nabor (tehničnih) artiklov.
 7. **Hipermarketi:** glavni prodajni artikel je hrana, prodajajo pa tudi gospodinjske aparate, so večjih površin in locirani izven mestnih jeder – npr. Spar, Mercator, E.Leclerc...)
 8. **Hobi trgovine:** večji prodajni centri, locirani na večjih nakupovalnih lokacijah izven mestnih jeder, tipa »sam svoj mojster« - Obi, BauMax ...

6.2.2 Razmere na trgu

Gorenje ima v Sloveniji na področju bele tehnike okrog 52% tržni delež. Kljub visokim prodajnim številkam, pa se po obisku trgovin izkaže, da predvsem večji trgovci preferirajo druge znamke. V povprečju je med izdelki, razstavljenimi v trgovinah, le okrog 25% izdelkov Gorenje. Vzroki so delno v tem, da mnogi kupci dobro poznajo Gorenje in želijo njihove izdelke, zato se prodajajo, četudi vsi niso razstavljeni, predvsem pa izdelki konkurenčnih znamk omogočajo večje zasluzke na enoto za trgovce. Med samimi trgovci je precejšna

⁶ Proizvajalci kuhinjskega pohištva vršijo prodajo gospodinjskih aparatov tudi preko ostalih kanalov in ne samo preko lastnih salonov, tako da bi jih bilo morda smiselno voditi pod "Proizvajalci kuhinjskega pohištva".

⁷ Če prodajajo tudi drug pohištveni program, sodijo v kanal specializiranih trgovcev s pohištvo.

konkurenca, zato splošni dvig cen na račun višjih zaslužkov ni mogoč. Prav tako ni mogoče preprosto dvigniti zaslužkov na raven primerljivo s konkurenčnimi znamkami. Znamke nižjih cenovnih razredov (predvsem iz vzhodnih držav) imajo lahko zaradi nižjih nabavnih cen (povezanih s proizvodnimi stroški) primerljive cene ob znatno višjih maržah. Znamke višjih cenovnih razredov pa omogočajo večje zasluge tudi zaradi višjih maloprodajnih cen. Podjetje vztraja, da je razmerje razstavljenih proizvodov v prodajalnah ustrezno deležu prodaje po znamkah.

Aparati Gorenje se prodajajo na preko 400 maloprodajnih mestih, Gorenje Slovenija pa neposredno sodeluje s preko 50 trgovci. Od teh jih je večina trgovcev na drobno, veleprodajno tržijo njihove proizvode Merkur, Mercator in Aliansa, ki imajo tudi lastne prodajalne. Nekaj manjših trgovcev že oskrbujejo neposredno, ker jim s tem omogočajo večje marže, hkrati pa so trgovci na ta način bolj obveščeni o akcijah, pospeševanju prodaje in vseh ostalih možnostih, ki jim jih Gorenje nudi.

Ravno komunikacija preko distributerjev je najbolj problematična, saj le-ti posredujejo premalo informacij do trgovcev. Zaradi pomena komuniciranja, predvsem pa gradnje odnosov s trgovci, so se v Gorenju odločili za sistem regijskih potnikov, o čemer več v nadaljevanju.

Znaten del bele tehnike prodajajo skupaj s kuhinjskim pohištvo. Komuniciranje po teh kanalih je precej omejeno, saj izbor pretežno naredijo že proizvajalci kuhinj, ki tudi ne dovolijo neposrednega sodelovanja s samimi prodajalci njihovih kuhinj. Kljub vsemu je delež gospodinjskih aparatov Gorenje v kuhinjah slovenskih proizvajalcev visok, saj v kuhinjah Gorenje Notranja oprema prodajajo samo znamko Gorenje, v kuhinjah Svea je delež 85%, v kuhinjah Lipa pa 70%. Obstaja še nekaj manjših proizvajalcev (npr. Kerin-Povirk, Maros ...), pri katerih pa so deleži bistveno nižji. Načrtno se s temi še ne komunicira, vendar so strategije že v pripravi. Veliki pohištveni centri prodajajo kuhinje iz uvoza, pri katerih pa je delež Gorenja zelo nizek, kajti le-ti zahtevajo predvsem gospodinjske aparate najnižjega cenovnega razreda, kakršnih Gorenje v svojem programu nima. Zaradi tega tudi ne sodelujejo z Gorenjem pri boljših aparatih v kuhinjah višjih razredov.

Gorenje ima v Sloveniji štiri prodajno razstavne salone. Eden je v Ljubljani, eden v Velenju in dva manjša v Mariboru. Prodajalne so v lasti Gorenje GTI d. o. o., v njih pa so razstavljeni popolnoma vsi izdelki Gorenje. Njihov najpomembnejši namen je, poleg

utrjevanja tržne znamke, celovita predstavitev prodajnega programa Gorenje »vse za dom«, saj tako širokega asortimenta, potrošnik ne more videti nikjer drugje. Trgovci namreč v svojih salonih razstavljajo predvsem izdelke, ki se dobro prodajajo.

V prodajno razstavnih salonih so zaposleni prodajalci, ki imajo odlično poznavanje o vseh izdelkih, kar je pri ostalih trgovcih težko doseči, in lahko postrežejo tudi najzahtevnejšim kupcem. Ker imajo ti saloni tudi prodajno funkcijo, so jim nekateri trgovci nenaklonjeni, saj jih razumejo kot konkurenco pri maloprodaji. Saloni imajo prodajno funkcijo iz praktičnih razlogov, saj na ta način podjetje pokriva stroške njihovega tekočega poslovanja in zaposlenih, poleg tega pa nekateri kupci, ko vidijo določen (predvsem manj razširjen) izdelek, želijo tega tudi takoj kupiti. Njihov namen pa dejansko ni izdelek takoj prodati, temveč ga le čim bolje predstaviti in prepričati kupca. Mnogi kupci se za določen izdelek odločijo v takšnem salonu, potem pa ga naročijo pri svojem trgovcu. Pogosto se tudi dogaja, da stranka v prodajalni sprašuje po nekem dražjem izdelku, ki je zanimiv samo redkim in ga je težko prodati. Trgovci ne želijo prevzeti tveganja, da bi ta izdelek naročili samo zato, da bi si ga stranka lahko ogledala, zato pošljejo potencialnega kupca v prodajno razstavni salon, kjer se lahko spozna z izdelkom, nato pa izbran izdelek (z določenimi ugodnostmi, da ga ne kupijo že v samem prodajno razstavnem salonu) sami dobavijo.

6.2.3 Sistem pooblaščenih prodajaln

Zaradi teženj določenih trgovcev po franšiznem sistemu poslovanja (kar v skladu s poslovno politiko Gorenja ne pride v poštev), se pojavljajo ideje o sistemu pooblaščenih prodajaln. Gre za idejo o prodajalnah, kjer se prodajajo izključno izdelki Gorenje (ekskluzivna distribucija). S tem se trgovcu okrne izbor izdelkov (postane omejen na enega samega proizvajalca), kar pomeni, da mu je potrebno ponuditi boljšo podporo.

Takšnemu trgovcu je potrebno zagotoviti več podpornih materialov in dodatnih aktivnosti, posebno opremo prodajalne, plakate in napisne table, seveda pa tudi višje marže. Prav tako je potrebna intenzivna podpora pri oblikovanju in tiskanju njegovih oglasov, ki morajo biti popolnoma v skladu s podobo Gorenja. To je tudi najlažje zagotoviti, saj ima Gorenje GTI že pogodbe z agencijami in tiskarji, s čimer zaradi ekonomij obsega dosežejo tudi bistveno ugodnejše cene.

Smiselno bi bilo oblikovanje pooblaščenih prodajalnih na način, kot so prodajno razstavnih saloni, saj bi s tem dodatno približali pestro paleto izdelkov tudi kupcem, ki so bolj oddaljeni od večjih središč in kupijo predvsem izdelke, ki jih spoznajo v lokalnih prodajalnih. Pri tem imam v mislih predvsem širok asortiment izdelkov, res strokovno usposobljene prodajalce ter nenazadnje tudi enotno podobo prodajnih mest.

6.3 Komuniciranje s trgovci

6.3.1 Regijski potniki

S pomočjo regijskih potnikov (v podjetju jih imenujejo produktni specialisti) želijo osebno komunicirati s trgovci, zadovoljevati njihove potrebe ter graditi odnose. Gre za (trenutno) štiri osebe, ki imajo območje razdeljeno po geografskih regijah. Vsak ima lastno bazo trgovcev in sam razporeja obiske. V povprečju enkrat na tri tedne (kadar in kjer je potrebno tudi pogosteje) obiščejo vsakega trgovca, ga informirajo o novostih, akcijah, poskrbijo, da ima v prodajalni dovolj katalogov in kontaktnega materiala ter pomagajo rešiti njegove probleme, povezane z izdelki Gorenje.

Z osebnim obiskom na mestu prodaje je najlažje razumeti želje in potrebe trgovcev. Naloga regijskih potnikov pa ni zgolj to. Dobro morajo poznati vse izdelke, da odgovarjajo na tehnična vprašanja prodajalcev, organizirajo pa tudi ad-hoc izobraževanja za prodajalce. Trgovcem svetujejo katere izdelke razstaviti, kaj se splača ponuditi kupcem, kateri izdelki gredo drugje dobro v promet, pri njih pa so morda prezrti ...

Regijski potniki opravljajo tudi nalogo raziskave trga, saj pripravljajo analize o zastopanosti izdelkov po znamkah v (predvsem velikih) prodajalnih, popisujejo asortiment izdelkov. Da pa vsi ti podatki ne bi ostali zgolj pri regijskih potnikih, so enkrat tedensko skupni sestanki, kjer z odgovornimi predebatirajo probleme, predstavijo novosti, poročajo o stanju s terena, usklajujejo baze ...

S sistemom regijskih potnikov, so distributerjem odvzeli velik del komunikacijske funkcije, ki zdaj poteka bolj neposredno in predvsem z boljšim učinkom ter tudi precej boljšim povratnim odzivom (feedback). Razmišljajo pa tudi o tem, da bi za nekatere trgovce, regijski potniki prevzeli tudi čisto prodajno funkcijo, s čimer bi prešli na neposredno

distribucijo (za mnoge večje kupce gre fizična distribucija že zdaj neposredno iz Gorenjevih skladišč, čeprav je prodajna pot precej bolj zapletena).

6.3.2 Izobraževanja

Pomemben element komunikacije s trgovci so izobraževanja prodajalcev. V Gorenju organizirajo vsako leto centralno izobraževanje. V letu 2005 je bilo to 3-dnevno izobraževanje v Grand Hotelu Bernardin Portorož. Bilo je celodnevno srečanje s tematskimi predavanji o posameznih izdelkih, ki so jih lahko prodajalci tudi videli in preizkusili, strokovnjaki pa so jim podrobno predstavili njihove funkcije in odgovorili na vsa vprašanja, ki so se jim porodila ali pa so jih prejeli od strank v prodajalnah. Na koncu je sledila tudi zabava, kjer so se z druženjem krepile neformalne povezave, katerih pomena ne gre zanemariti. Dogodek je bil razpotegnjen na 3 dni z namenom, da lahko posamezni trgovci pošljejo čim več svojih prodajalcev, saj si nihče ne more privoščiti, da bi poslal vse na enkrat in prodajalno zaprl. Na teh izobraževanjih je opazno, da je približno polovica prodajalcev stalnih, je pa tudi precej takšnih, ki so novinci na oddelku z gospodinjskimi aparati in potrebujejo več informacij.

Ob vsaki predstavitvi nove linije izdelkov, so organizirana posebna izobraževanja, kjer podrobno predstavijo izdelke, ki bodo v kratkem prišli v prodajalne.

Regijski potniki pripravljajo ad-hoc izobraževanja v prodajalnah. V večini primerov gre za dogovor, da prodajalci pridejo malo prej v službo ali pa ostanejo po zaprtju trgovine (ko ni več strank) in jim predstavijo določene (predvsem nove) izdelke oziroma razložijo razne tehnične zadeve in prodajne tehnike. Ali pa o izdelkih zgolj poučijo nove trgovce, ki so "zamudili" redna izobraževanja.

Problem izobraževanj je, da so za večino trgovcev zgolj dodaten napor in dodatno delo, zato so jim nenaklonjeni. Mnogi se jih udeležijo zgolj zato, ker "jih je poslal šef", zato so potrebne dodatne stimulacije (npr. darila, posebna lokacija izobraževanj), da se jih sploh udeležijo. Največji interes za izobraževanja je mogoče zaznati pri prodajalcih v manjših prodajalnah, predvsem pa med njihovimi lastniki, ki tudi sami preživijo velik del svojega delovnega časa s strankami.

Na večjih prodajnih mestih Gorenje občasno organizira dneve posameznih izdelkov (npr. dnevi sesanja). Ti so v osnovi namenjeni predvsem končnim potrošnikom, saj se lahko tukaj podrobno spoznajo s posameznimi izdelki, toda pokazal se je zelo pozitiven učinek pri prodajalcih. Strokovnjaki, ki predstavljajo izdelke so jim v pomoč pri prodaji, kar pomeni, da se njim ni potrebno toliko truditi, zato jih sprejmejo s precejšnjo mero naklonjenosti. Hkrati pa prodajalci ves čas opazujejo strokovnjake, se z njimi pogovarjajo in se ob tem o posameznem izdelku ogromno naučijo. To je še posebej pomembno pri prodajalcih v velikih prodajnih centrih, saj je ravno te najtežje pridobiti.

Ker se vsa zgoraj naštetá orodja niso izkazala kot zadostna za pridobitev trajne naklonjenosti prodajalcev, se vzpostavlja tudi poseben sistem neposrednega komuniciranja z njimi. Vsak mesec dobi vsak prodajalec pismo, naslovljeno osebno nanj, v katerem so kratki poudarki o aktualnih zadevah in novostih. Nekateri so jih sprejeli z navdušenjem, pri drugih pa so pisma romala neposredno v smeti, ne da bi jih sploh odprli. Da bi le-ti pisma vsaj odprli, so začeli vanje vstavljati drobna darila, ki jih naslovník zazna že navzven, s čimer so dosegli precej boljši odziv.

Letno organizirajo tudi dve neformalni druženji s partnerji, ki jih vedno poskušajo povezati tudi s predstavitvijo novosti v prodajnih programih (v letu 2005 sta bili v Dubrovniku ter zaključek leta v Vodafone Areni v Ljubljani).

6.3.3 Podporni materiali

Na voljo sta 2 kataloga za belo tehniko (prosto stoječi in vgradni aparati), katalog akustike in katalog malih gospodinjskih aparatov. Prej so uporabljali več različnih katalogov za posamezne linije, vendar je to povzročalo precej zmede pri trgovcih kot tudi pri kupcih, zato so se odločili za združene kataloge, ki izhajajo dvakrat letno.

Za distribucijo katalogov pri trgovcih so odgovorni regijski potniki, saj imajo najboljši pregled nad tem, koliko jih kdo potrebuje in kdaj jih komu zmanjka. Prevelika količina katalogov v prodajalni namreč povzroča nespoštljiv odnos do njih, brez katalogov pa je prodaja precej otežkočena, kar še posebej velja za izdelke, ki niso razstavljeni v prodajalni. Edino pri velikih trgovcih, ki imajo lastno distribucijo podpornega materiala po prodajalnah, kataloge pošiljajo neposredno v njihova skladišča.

V vsakem letnem času trgovcem razdelijo dodaten kontaktni material. Gre predvsem za drobna darila (obeski, kemični svinčniki, osvežilci), ki ji le-ti potem lahko podarijo strankam.

Trgovcem so na voljo tudi posebna stojala, podstavki in ostala oprema prodajnih mest. Količina in razporeditev le-teh je odvisna od dogovorov s posameznimi trgovci. Predstavniki Gorenja sodelujejo pri opremljanju prodajnih mest, svetujejo pri izboru opreme ali celo poskrbijo za le-to. Ob prihodu novih linij izdelkov, se razvijejo tudi posebna stojala, ki opozarjajo na izdelek. Ker so oblikovana tako, da ne zasedejo preveč prostora in ne motijo, hkrati pa še dovolj opozarjajo, jih trgovci radi sprejmejo, saj gre za nekakšno posebno ponudbo v prodajalni. Četudi so v mnogih primerih na tak način dejansko predstavljeni izdelki najvišjega cenovnega razreda, kakršnih v mnogih prodajalnah niti ne prodajajo oziroma je količina prodanih zelo majhna.

7. Trgovci

7.1 Metodologija in vzorec

Globinski intervjuji z 12 prodajalci in distributerji predvsem v Koroško – Štajerski regiji. Gre za načrtno izbrane sogovornike v različnih tipih prodajaln. Vprašanja so pripravljena v sodelovanju z Gorenje d. d. in Gorenje GTI d. d. Namen raziskave je:

- ugotoviti, kaj jih prepriča,
- kaj jih zanima,
- koliko in kako trgovec misli, da lahko vpliva na kupca,
- kaj je sprejemljivo za trgovce,
- kakšne informacije dobivajo s področja bele tehnike,
- kakšna orodja imajo na voljo,
- kaj jih moti,
- kaj ocenjujejo kot najbolj učinkovito,
- česa si želijo, kaj pogrešajo,
- kaj jim manjka za doseganje boljših storitev in izboljšanje prodajnih rezultatov.

Poleg tega sem v raziskavi želel ugotoviti tudi, kdo je tisti v prodajalni na katerega bi bilo potrebno vplivat in kako pristopiti do njega ter seveda koliko trgovci sami sploh menijo, da vplivajo na kupce. Ker vidim kot eno izmed rešitev tudi sistem pooblaščenih prodajaln, sem se v vprašalniku dotaknil tudi te teme, da bi ugotovil kakšen je njihov odnos do tega.

7.2 Rezultati

7.2.1 Informiranost trgovcev

Trgovci se zavedajo, da s pomanjkljivim znanjem izdelkov ne morejo prodajati. Večino informacij pridobijo na izobraževanjih, kar še dodatno podkrepi pomen le-teh. Veliko jih je kot zelo pomemben vir informacij o izdelkih, ponudbi in storitvah navedlo tudi regijske potnike. Ker vseh informacij nimajo v glavi, jih vse več poišče informacije na spletu, predvsem na spletnih straneh proizvajalcev. Tiskani katalogi vsebujejo predvsem informacije, ki jih trgovci že vedo in so samo dodatna podpora.

Nekateri trgovci priznavajo, da dobivajo informacije o izdelkih tudi od strank, kar kaže na njihovo premajhno informiranost in strokovno usposobljenost. Mnogi za posebne informacije o izdelkih pokličejo svoje distributerje, regijske potnike ali pa neposredno Gorenje GTI d. d., pri tem pa poudarjajo, da pogrešajo nekoga, ki bi jim znal na vsa njihova vprašanja neposredno in dovolj strokovno odgovoriti v celotnem delovnem času njihovih prodajaln. Iščejo predvsem tehnične informacije, pa tudi podatke o cenah in zalogah za izdelke, ki jih nimajo na zalogi.

Trgovci torej s pridom izkoriščajo vsa orodja, ki jih imajo na voljo (oziroma jih poznajo).

7.2.2 Komuniciranje in podpora

Praktično vsi trgovci so mnenja, da je Gorenje naredilo v zadnjem času velik korak naprej glede komunikacijske podpore trgovcem. Mnogi so celo mnenja, da je sama raven storitve na višjem nivoju od konkurence. Nekateri bi želeli še več osebnega stika, več obiskov regijskih potnikov ter kakovostnejšo raven izobraževanja, saj bi si le tako lahko zagotovili dovolj kompetentne prodajalce tudi za najzahtevnejše kupce.

Kot veliko pomanjkljivost navajajo slabo reševanje reklamacij. Reklamacije se ne rešujejo neposredno temveč preko dobaviteljev (ki v mnogih primerih ne odreagirajo takoj), do reklamacijske službe (kritike nad premajhno odzivnostjo in nedosegljivostjo vodje), kar podaljšuje čas do rešitve in povečuje nezadovoljstvo strank. Najbolj so problematični predvsem primeri, ko imajo stranke izdelek doma. Pritožujejo se tudi, da v pre mnogih primerih krivdo preprosto prevajajo na trgovca in reklamaciji ne ugodijo.

Prodajalci rezervnih delov se pritožujejo tudi, da nimajo pravega servisnega kataloga in želijo dostop vsaj do internega servisnega kataloga.

Želja mnogih trgovcev je elektronski sistem naročanja. Trgovci želijo spletno mesto, kjer so v vsakem trenutku na voljo podatki o dobavljivosti posameznega izdelka in njegovi trenutni ceni z upoštevanimi in navedenimi dogovorjenimi ugodnostmi, zraven pa tudi možnost za takojšnje naročilo izdelka. Dobrodošla bi bila tudi povezava sistema z bazo tehničnih podatkov o samem izdelku, tako da bi imeli trgovci res vse na enem mestu. Uporaba spletnega komuniciranja trgovcem namreč ni tuja, saj vsi uporabljajo elektronsko bančništvo,

prav tako pa v vseh prodajalnah preko spleta urejajo "hitre kredite". Nekateri celo že zdaj naročujejo izdelke po elektronski pošti, vendar se pri tem pritožujejo nad počasnim odzivom.

7.2.3 Izobraževanja in osebni stik

Zavedajo se pomena izobraževanj in bi si želeli še pogostejša in krajša, morda še bolj ločena po posameznih segmentih izdelkov, saj težko absorbirajo toliko informacij naenkrat. Po drugi strani pa priznavajo, da si pogostejše odsotnosti iz prodajaln niti ne bi mogli privoščiti. Tudi pri samih izobraževanjih priznavajo, da je Gorenje naredilo korak naprej, toda večina si jih želi še bolj jedrnata predavanja, nekateri pa predavateljem pripisujejo premajhno strokovno usposobljenost in želijo, da bi bil vedno vsaj prisoten tudi kdo iz tehničnega oddelka. Teme izobraževanj so predvsem tehnične zadeve povezane s konkretnimi izdelki, zelo slabo pa so obdelane teme kot so reševanje reklamacij, zakonodaja s tega področja, ki jo morajo trgovci poznati, ekologija in podobno.

Prodajalci se radi udeležujejo izobraževanj (tudi zaradi različnih lokacij in daril), vendar sem opazil, da v nemalo primerih poslovodje sploh ne pošiljajo vseh prodajalcev, ki prodajajo izdelke Gorenje, ali pa se izobraževanj udeležujejo celo zgolj sami, čeprav so le manjši del v stiku s strankami.

Kar se tiče same kakovosti izobraževanj, so boljša krajša izobraževanja za posamezne izdelke na sedežu podjetja v Ljubljani, toda letna centralna izobraževanja (Bernardin, Bohinj) imajo velik pomen zaradi krepitev neformalnih stikov. S tem se izobraževanja približujejo neformalnim srečanjem, ki jim pripisujejo velik pomen. Tukaj dejansko spoznajo ljudi s katerimi sodelujejo. Priznavajo tudi, da se s tem, ko navežejo več stikov in dobijo še dodatne informacije, povečuje njihova naklonjenost znamki in se potem tudi bolj potrudijo pri prodaji. Želijo si še več osebnih stikov, nekateri pa tudi več krajših izobraževanj v njihovih prodajalnah.

Večje trgovske mreže (npr. Merkur, GA ...) organizirajo tudi redna lastna izobraževanja, na katera povabijo predstavnike podjetij. Prodajalci iz teh prodajaln so poudarili, da so izobraževanja, ki jih organizira Gorenje, ena izmed najboljših.

Dobrodošla novost so osebna pisma, s katerimi trgovce na enem mestu opomnijo na razne novosti. Vendar se je izkazalo, da mnogi teh pisem sploh niso dobili, ker bodisi niso bila poslana ali pa so ostala v rokah vodij prodajaln, ki v večini primerov zatrjujejo, da "v njihovem primeru" niso potrebna, saj je v prodajalni zadostna komunikacija in je dovolj samo eno pismo za vse. Pogovori s samimi prodajalci pa so pokazali, da se le-ti pisem v večini primerov zelo razveselijo, saj gre za drobno pozornost, s katero podjetje pove "ti si naš". S tem prodajalce dodatno stimulirajo. Le redki so odgovorili, da so pisma le še dodatna "birokracija". Večina anketiranih se teh pisem najprej sploh ni spomnila, kar kaže na to, da potencial pisem ni dobro izkoriščen. Drobna darila v pismih bi verjetno tudi ta problem vsaj delno odpravila.

7.2.4 Regijski potniki

Obiski produktnih specialistov so najpomembnejša novost. Pri praktično vseh trgovcih se je izkazala zelo pozitivno. Priznavajo, da so koristen vir informacij in zelo dobro poznajo izdelke ter ponudbo. Cenijo jih predvsem zato, ker z njihovo pomočjo informacije dejansko pridejo do prodajalcev, prej pa so obstale nekje v distribucijski verigi in do naslovnika so prišle zgolj v zelo okrnjeni obliki ali pa sploh ne. Enako velja tudi za kataloge, kajti ti potniki skrbijo, da jih v prodajalnah ne zmanjka, hkrati pa, da jih tudi ni preveč. Trgovci priznavajo, da obiski potnikov ne prinašajo zgolj informacijske koristi, temveč gre tudi za krepitev osebnih stikov, kar ima za posledico večjo motiviranost za prodajo določene znamke.

Čeprav nekateri trgovci zatrjujejo, da so tudi že brez njih dovolj informirani (pa vendar nimajo nič proti obiskom), jih večina priznava, da bi bili zaželeni še pogostejši obiski. Sedaj namreč prihajajo enkrat na mesec ali še redkeje, predvsem manjši trgovci bi jih želeli vsakih 14 dni.

Po pogovorih s trgovci sem postal skeptičen glede morebitne prodajne funkcije, ki bi jo lahko namenili regijskim potnikom. Nekateri sicer pravijo, da jih to ne bi motilo, drugi se bojijo da bi jim bil potem na prvem mestu promet in ne več toliko za trgovci, nihče pa si tega ni res želel, saj trgovci želijo predvsem urejen sistem naročanja v elektronski obliki. Pri trgovcih, ki imajo svoje kanale naročanja, pa naročanje preko potnikov tako ali tako ne pride v poštev. Primeri, ko potnik trgovca tako navduši nad nekim izdelkom, da bi ga takoj imel, so razmeroma redki, pa tudi to se da enostavno rešiti z elektronskim naročanjem. Če bi regijski

potniki kljub vsemu dobili tudi prodajno funkcijo, je ključno, da ne bodo motivirani (plačani) po prometu, temveč morda po raznolikosti izdelkov znamke Gorenje, ki jih spravijo na police trgovcev.

7.2.5 Podporni materiali

V zadnjem letu so v Gorenju spremenili tudi obliko katalogov. Trgovci so enotnega mnenja, da so novi katalogi bistveno boljši od starih ločenih katalogov. Informacij je za stranke dovolj in so tudi dovolj pregledno napisane. Le pri nekaterih podobnih izdelkih, ki so opisani v enem stolpcu (npr. zamrzovalne skrinje), občasno prihaja do zmede. Tudi v primerjavi s katalogi konkurenčnih znamk, so katalogi izdelkov Gorenje zelo dobri.

Zanimive so izjave nekaterih, da se jim zdi škoda dati stranki cel katalog, če jo zanima npr. "zgolj pečica". Po mnenju nekaterih so to nepotrebni stroški, toda sam menim, da so ti stroški upravičeni, saj kupci pogledajo tudi ostale izdelke v katalogu in se s tem že pripravijo na naslednji nakup.

Se je pa pri večini prodajalcev izkazalo, da pogrešajo še dodaten katalog, namenjen njim kot pomoč pri prodaji. V njem bi morale biti zbrane podrobne informacije, s katerimi bi lahko odgovorili na vprašanja zahtevnejših strank. Prav tako bi bili dobrodošli podrobnejši opisi posameznih funkcij. Nekateri bi želeli poleg tudi mesto za vnos cene, predvsem za izdelke, ki jih nimajo na zalogi. Večino teh informacij sicer dobijo na izobraževanjih, toda vsega si žal ne morejo zapomniti.

Pri obisku nekaterih trgovcev, sem zasledil, da na izdelke lepijo izrezke iz katalogov s podatki o izdelkih. Pri pogovoru z njimi sem ugotovil, da pogrešajo že pripravljene materiale s tehničnimi podatki za na vsak izdelek. Nekaterim so jih celo že obljubili, pa vendar jih niso dobili. Dovolj bi bili že napisi, kot jih ima Gorenje v svojih prodajno razstavnih salonih, dostopni na spletu, da si jih lahko sami natisnejo.

Pri ocenjevanju oglaševanja na prodajnem mestu in opreme prodajaln, moram trgovce razdeliti v dve skupini. Velike trgovske mreže imajo enoten izgled prodajaln z lastno opremo in oglaševanja na prodajnem mestu ne dovoljujejo. Možen je edino zakup prostora. Temu bi se lahko Gorenje izognilo po vzoru nekaterih tujih znamk. Če pride izdelek v prodajalno že

polepljen z nalepkami, ki opozarjajo na novost, akcijo ipd., potem le-te večinoma tudi ostanejo na izdelku. Dodajanje vizualij na izdelke v prodajalnah, pa se smatra kot oglaševanje, ki je plačljivo. Pri manjših trgovcih teh težav ni. Praktično vsi z veseljem sprejmejo ponujene materiale, promocijska stojala in podobno, saj s tem tudi poživijo svoje prodajalne. Nekateri pogrešajo plakate za na steno, drugi promocijska stojala in stojala za na izdelke. Gorenje bi moralo vse te materiale zagotoviti in jih preko regijskih potnikov ponuditi trgovcem, potem pa le-ti izberejo, kar bodo dejansko uporabili v prodajalni. Tudi pri manjših trgovcih bi bilo smiselno razmisliti o (lahko odstranljivem) oglaševanju na samem izdelku.

Gorenje je nekaterim prodajalcem ponudilo tudi opremo, ki so jo v večini primerov z veseljem sprejeli. Prva stojala (temno rjave barve) so bila deležna precej kritik, da zasedejo preveč prostora, medtem ko so nova stojala veliko boljša. Pri tem pogrešajo še podobna stojala za avdio in video program. Enoten videz oddelkov z izdelki Gorenje izboljša vtis pri kupcih, vseprisotnost logotipa Gorenje pa prepričuje. Prav tako pa dobro deluje tudi na prodajalce, saj nekateri priznavajo, da imajo zaradi tega v prodajalni več izdelkov Gorenje, kajti izdelka druge znamke se ne spodobi postaviti na stojalo na katerem piše Gorenje. Seveda pa se najdejo tudi primeri, ko jih to ne moti, si pa o njih svoje mnenje verjetno ustvarjajo kupci sami.

Vse več trgovcev želi enotno podobo svojih prodajaln, ki jo upravljajo sami, saj imajo v svojem programu izdelke različnih tržnih znamk, tako da bo vpliv opreme vse manjši. Še največji vpliv bodo ohranili posebni izdelki in novosti na posebnih stojalih, ki jih lahko dobijo trgovci na konsignacijo.

7.2.6 Odnos do znamke

Večina v raziskavo zajetih trgovcev priznava, da je Gorenje znamka, s prodajo katere je najlažje preživeti. Vsi so sicer zatrdili, da bi uspešno poslovali tudi brez izdelkov Gorenja v svojem prodajnem programu, le da bi se katerikoli drugi znamki lažje odpovedali. Gorenje ima še vedno med ljudmi veliko prepoznavnost in je deležno velikega zaupanja, k temu pa pripomore tudi 5 let garancije in dobro razvejana servisna mreža. Trgovci pravijo, da se izdelki Gorenje prodajajo sami, čeprav jim v zadnjem času jemljejo delež prodaje tuje znamke z agresivnim oglaševanjem. Znamke višjih cenovnih razredov predvsem z imidž oglaševanjem svojih paradnih konjev, druge pa s svojimi nizkimi cenami.

Konkretnih primerov oglaševanja izdelkov Gorenje v zadnjih nekaj mesecih mi anketirani niso znali navesti, čeprav se je mnogim prvi trenutek zdelo, da se Gorenje oglašuje dovolj. Po njihovem mnenju je oglaševanje skozi distribucijsko verigo bolj smiselno od oglaševanja preko množičnih medijev, saj posebno ugodnih cen ne morejo ponuditi, posebnih izdelčnih inovacij pa tudi nimajo. Lahko bi le še bolj poudarjali 5 let garancije in morda z imidž oglaševanjem poskusili pokazati, da je tudi Gorenje v koraku s časom. Moja ocena je, da se bo odsotnost oglaševanja dolgoročno gledano pokazala kot zelo negativna.

Izdelki Gorenje ponujajo to, kar večina kupcev išče – kakovost za sprejemljivo ceno. Po drugi strani pa je res, da jih mnogi vseeno primerjajo predvsem z znamkami kot so Perfect, Indesit in Matrix, ki konkurirajo predvsem z nižjimi cenami. Zanimivo je spoznanje, da izdelkov Gorenje nihče ne meče v isti koš z izdelki višjega cenovnega razreda, kot so npr. Bosch, Whirlpool in Miele pri beli tehniki in Philips ter Sony pri akustiki. Pri akustiki sicer navajajo, da imajo izdelki omenjenih znamk boljše proizvode, vendar Gorenje v tem segmentu tudi v očeh kupcev ni posebno cenjeno. Pri navajanju konkretnih prednosti konkurenčnih znamk, na področju bele tehnike, pa trgovci niso ponudili jasnih odgovorov. Pri nekaterih je morda boljši dizajn, pri drugih kakovost izdelave ali uporabljenih materialov, nekateri imajo kakšno posebno funkcijo, nisem pa dobil jasnih odgovorov o prednostih dražjih izdelkov. Večina "prednosti" je posledica spretnega oglaševanja (določenih lastnosti).

Eden izmed problemov prodaje izdelkov Gorenje so nizke marže. Ker so cene znane, kupcem primerjave med različnimi trgovci ni težko narediti, zato trgovci s cenami sledijo ostalim. Izdelki, ki jih nima skoraj nihče v prodajnem programu, omogočajo bistveno višje marže; tudi zato, ker bi bil za kupca strošek iskanja informacij previsok.

7.2.7 Odnos med trgovci in kupci

Trgovci so prepričani, da imajo zelo velik vpliv na kupce. Kupci v večini primerov nimajo vseh informacij, so neodločeni oziroma potrebujejo nasvet. Strokovno izobražen prodajalec, ki se posveti strankam ima odločilen vpliv na $\frac{3}{4}$ kupcev (ocena nekaterih trgovcev). Preostali imajo že sami dovolj informacij ali pa so že trdno odločeni za točno določen izdelek in bi jih s prepričevanjem v nasprotno samo odgnali iz prodajalne.

Pri tem je še pomembnejša druga plat. Če prodajalec izdelku ni naklonjen, ga tudi ne bo prodal, saj stranke ne bo prepričal. Zato je potrebno izdelke "prodati" najprej prodajalcem.

Kupci so razmeroma dobro informirani. Mnogi dobivajo informacije z interneta, pri čemer je www.gorenje.si ena ključnih strani za pridobivanje tehničnih podatkov. Večina pa še vedno dobiva informacije predvsem od prijateljev in znancev. Kljub vsemu se na koncu obrnejo še na prodajalca. To je glavni razlog, da so prav prodajalci tisti, za katere je ključno, da vplivamo nanje. Tudi izdelki so v prodajalnah razstavljeni predvsem po oceni prodajalcev katere izdelke kupci najbolj iščejo (poleg izdelkov, ki so v njihovih akcijskih katalogih). Dražjih izdelkov se v manjših prodajalnah izogibajo, ker se zaloge ne obračajo.

Prodajalci še sami ne vedo, kaj bi bilo tisto, kar bi jih dodatno stimuliralo. Na prvem mestu so pomislili na nagrade in bonuse. Potem so predlagali povabila na izlete, na koncu pa priznavajo, da tudi malenkosti, kot so pisma naslovljena nanje in vabila na izobraževanja, vplivajo zelo pozitivno.

7.2.8 Pooblašcene prodajalne

Nekateri izmed intervjuvanih trgovcev, so v preteklosti že imeli pooblaščeno prodajalno za izdelke Gorenje in pri večini je ostal grenak priokus ob razhodu. Celo trgovci, ki prodajajo pretežno izdelke Gorenje, so dejali, da bi o odločitvi za tak način trgovanja morali še zelo temeljito razmisliti.

Kaj bi pričakovali v zameno? Praktično vsi so odgovorili, da je ključno, da bi imeli izdelke na konsignacijo, saj jih s tem ne bi bremenile zaloge, predvsem pa bi si lahko privoščili večji izbor razstavljenih izdelkov, tudi dražjih, ki se redkeje prodajajo. Približek temu bi bili tudi ugodnejši plačilni roki (z možnostjo padanja cene in možnostjo vračanja "zastarelega" blaga). K temu bi dodali še možnost veleprodaje v svoji regiji. Naslednja pomembna stvar so večji rabati in super rabati (tudi zato, da lahko cenovno konkurirajo velikim trgovcem). Pričakujejo tudi izdatno pomoč v obliki priprave promocijskih materialov in skupnega oglaševanja. Poleg izobraževanj in vse podpore, ki jo Gorenje nudi že sedaj. Nekateri so dodali še željo po sofinanciranju gradnje prodajnih centrov in ukinitvi distribucije manjšim trgovcem. Vsekakor pa bi bilo nujno tesno sodelovanje, tako osebno, kot v

elektronski obliki. Eden glavnih pogojev je tudi, da na določeni razdalji ne sme biti nobene druge pooblaščen prodajalne Gorenje.

Zanimiva je bila ugotovitev, da trgovcev nastanek takšnih prodajaln v njihovi bližini niti ne bi motil, saj so prepričani v lastne konkurenčne prednosti. Bolj jih motijo izdelki, ki se prodajajo ekskluzivno v določenih trgovskih verigah, sami pa jih strankam ne morejo ponuditi ali pa celo sploh ne vedo da obstajajo.

7.2.9 Predlogi trgovcev

Kaj trgovci pogrešajo, sem opisal na prejšnjih straneh. V nadaljevanju je naštetih še nekaj dodatnih predlogov trgovcev o izdelkih oziroma storitvah, ki jih pogrešajo:

- kartice z natančnimi podatki o izdelkih, s katerimi si trgovec lahko pomaga pri pogovoru s stranko,
- darila za kupce ob nakupu dražjih ali večih izdelkov,
- "vroča linija" na kateri bi v vsakem trenutku dobili odgovor na vprašanje v zvezi z izdelki,
- majhna stojala s podatki o izdelkih, ki se postavijo (ali nalepijo) na izdelke,
- DVD z avdio video posnetki, ki bi ga vrteli na televizorjih v prodajalni,
- makete dražjih izdelkov, da dobijo kupci vsaj malo boljši občutek o izdelku, kot samo s slike,
- dostavo v 24 urah za nujne primere – za preprečitev zlorab se strinjajo z deljenimi stroški,
- organizacija oziroma sofinanciranje brezplačnega odvoza odsluženega aparata od kupca novega,
- ogled tovarne (nekateri so že imeli to možnost).

7.3 Rezultati obstoječih raziskav

Trgovci in njihovi prodajalci imajo nesporen pomen pri prodaji izdelkov, toda zaznati je pomanjkanje sistematičnega raziskovanja njihovih želja, potreb in problemov. V bližnji preteklosti sta bili narejeni samo dve raziskavi na to temo. Ena je bila narejena decembra 2003, druga pa pred nekaj meseci. V zadnji so se ukvarjali predvsem z individualnimi problemi posameznih trgovcev, narejena pa je bila na zelo majhnem vzorcu, zato je nisem

vključil v svojo analizo. Pogrešam predvsem raziskavo o delovnih potrebah in življenjskih stilih prodajalcev, na podlagi katere bi natančneje spoznali, kako se bolje približati prodajalcem, kako jim olajšati delo in kako jih bolje motivirati.

7.3.1 Zadovoljstvo poslovanja trgovcev z Gorenjem

Raziskava je bila narejena decembra 2003, v njej sta bila na terenu anketirana 102 prodajalca bele tehnike. Rezultati kažejo, da so trgovci v splošnem bolj zadovoljni s sodelovanjem pri konkurenčnih znamkah, kot pri Gorenju, nezadovoljstvo pa je najvišje pri prodajalcih pohištva, ki so predvsem nezadovoljni zaradi pomanjkljivih informacij in ker niso povabljeni na izobraževanja in seminarje. Splošna ocena sodelovanja z Gorenjem je delno zadovoljivo. Že takrat pa so izrazili precejšnje nezadovoljstvo s hitrostjo reševanja reklamacij, ki je bistveno slabša kot pri znamkah Bosch, Elektrolux in Candy, s katerimi so jih primerjali. Najbolj pa so bili trgovci nezadovoljni z dodatnim stimuliranjem s strani Gorenja, ki je bilo deležno slabših ocen kot ostale znamke, vključene v raziskavo.

7.4 Diskusija in uporabnost v praksi

Na podlagi znanja pridobljenega v literaturi in predstavljenega v začetnih poglavjih ter s pogovori z zaposlenimi v Gorenje d. d. in Gorenje GTI d. d., sem ugotovil, da prihaja do neskladij med željami različnih strani in do pomanjkljivega razumevanja določenih konceptov, kar ima za posledico slabo izkoriščenost potencialov. V tem poglavju bom skušal izpostaviti ključne probleme in prikazati možne rešitve.

Zaradi velikega pomena znanja pri prodajalcih, bi na prvo mesto postavil izobraževanja. Trgovci so z njimi sicer dokaj zadovoljni, toda potrebno jih je še izboljšati. Da bi slušatelji od njih več odnesli, bi jih bilo smiselno organizirati v obliki delavnic, kajti dokazano je, da je aktivno sodelovanje veliko bolj učinkovito od pasivnega poslušanja. Za pritegnitev prodajalcev na izobraževanja, je vse pomembneje, da niso organizirana zgolj kot predavanja, ampak kot šov s priokusom družabnega srečanja. Izobraževanja so namreč odlično mesto za krepitev osebnih odnosov, katerih pomen ni zanemarljiv.

Da so prodajalci samo dobro izobraženi pa nikakor ni dovolj, saj morajo biti tudi dobro motivirani za prodajo. Kupci obiskujejo prodajalne s pomanjkljivimi informacijami, ko iščejo izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe. Gorenju nenaklonjen prodajalec jih bo zlahka preusmeril na konkurenčno znamko, medtem ko bo tiste, ki že od začetka hočejo kaj drugega (predvsem zaradi specifične lastnosti ali cene) težko prepričal v nakup izdelka Gorenje.

Trgovce je mogoče motivirati na več načinov, med katerimi ni mogoče določiti najboljšega, temveč je ključna dobra kombinacija vseh. Kakorkoli pogledamo na stvar, je na prvem mestu finančni vidik. Dejstvo je, da ostale znamke trgovcem omogočajo višje zasluge. S poenostavitvijo distribucije se bo lahko del marž, ki so jih sedaj pobrali vmesni člani, prenesel na končne trgovce. Moteče je tudi, da so izdelki Gorenje v tujini cenejši. Ker Evropska unija prinaša enoten trg, se je že začelo dogajati, da kupci pa tudi trgovci hodijo po izdelke v tujino, pri tem se pa mimogrede odločijo za izdelek druge znamke, ki jim ga ponudi tamkajšnji prodajalec, na katerega Gorenje nima takšnega vpliva. V mnogih primerih se je kot zelo učinkovit izkazal tudi sistem neposrednega nagrajevanja prodajalcev za vsak prodani izdelek.

Ker pa denar nikakor ni vse, so pomembni predvsem dobri odnosi, vlaganje v trgovce in razne druge ugodnosti, kot so na primer manjšanje bremena zalog (elektronsko naročanje, konsignacije, daljši plačilni roki ...), pa tudi oglaševanje naslovljeno na končne porabnike, ki ga opazijo tudi trgovci, predvsem pa vabi kupce v prodajalne (strategija potega).

Možnosti prodajalca kot medija niso dovolj izkoriščene. Potrebna bi bila analiza, kaj prodajalci v resnici potrebujejo, kaj jim olajša delo, kaj jih motivira in katerim stvarjem pripisujejo največjo vrednost v življenju. Na osnovi analize delovnih potreb in življenjskega stila prodajalcev, bi lahko proizvajalec prodajalcem ponudil vsebine, izdelke, dodatke, nagrade ipd., ki bi zanje imeli nek pomen. Zaradi pomanjkanja pomena tudi ni zadostnega interesa za aktivnosti namenjene prodajalcem. Če bi natančno razumeli kakšne materiale za vsakdanje delo potrebujejo prodajalci, kaj jim olajša delo, bi s tem pridobili pomembne simpatije s strani prodajalcev.

Kljub izdatni komunikacijski podpori, ki jo nudi Gorenje preko regijskih potnikov, nekateri niti ne vedo, kaj vse sploh imajo na razpolago. Nekateri se celo pritožujejo, da se pozablja nanje. Zaradi velikega števila prodajnih mest in nizkih prodajnih števil pri

nekaterih, je to seveda mogoče, toda podjetje se mora potruditi, da bi do vseh vodilo enotno komunikacijsko politiko. Tudi zaradi dolgoročnega utrjevanja odnosov. Izjema pri tem so strateško pomembni kupci, ki morajo biti deležni še dodatne pozornosti. Poleg komunikacijske vloge, mora biti ključna vloga regijskih potnikov, da spravijo čim več blaga na police prodajaln in naredijo znamko Gorenje čim bolj prisotno v prodajalnah.

Večino neposrednega komuniciranja s trgovci predstavlja naročanje po telefonu. Toda ravno na tem mestu je takšen stik odveč, potrebno pa ga je nadomestiti na drugih področjih.

Uvedba komuniciranja preko interneta oziroma vzpostavitev ekstraneta⁸, bi prinesla večjo učinkovitost komuniciranja in naročanja, lažji dostop do potrebnih informacij, hkrati pa bi s tem pridobili še dodaten komunikacijski kanal, ki ima tudi možnost hitrega obveščanja vseh trgovcev hkrati, vendar s sporočili prilagojenimi posameznim prejemnikom glede na preference in lastnosti (s pomočjo CRM⁹ baze). Takojšnji vpogledi v zaloge in možnost hitrega naročanja bi trgovce na nek način tudi razbremenila potrebnih zalog, saj bi se zmanjšala se potreba po večjih količinah enakih izdelkov na zalogi, zaradi česar bi si trgovci lahko privoščili več različnih izdelkov v prodajalnah. Vsak trgovec bi imel takoj na voljo personalizirano vsebino glede na njegova dosedanja naročila in zmožnosti, vpogled v zaloge in dobavljivost izdelkov, prodajne pogoje, možnost hitrega vpogleda v lastnosti izdelkov in seveda možnost takojšnjega naročila. Ko bi se naročilo izvršilo, bi se podatki vpisali v CRM bazo, kar bi vplivalo na oblikovanje naslednjih sporočil. To omrežje bi moralo biti povezano v obstoječi informacijski sistem Gorenja, kar bi proizvajalcu omogočilo lažje načrtovanje, hkrati pa tudi hiter vpogled v preference trgovcev, kaj posamezni trgovci najpogosteje iščejo, kaj naročajo ter tudi kakšne so njihove neizpolnjene obveznosti. Če bi k temu dodali še vpogled v zaloge posameznih trgovcev, bi jim lahko ponudili izdelke takoj, ko jim teh zmanjka ali pa jim jih takrat celo že dostavili. Ves sistem bi moral temeljiti na enostavnosti, hitrosti, točnosti, hkrati pa biti oblikovan z mislijo na kompatibilnost z obstoječimi programskimi rešitvami uporabnikov (xml tehnologija). Ker konkurenca večinoma tega še nima, bi bila to tudi ena pomembnih konkurenčnih prednosti Gorenja.

⁸ **Intranet** je spletno mesto za podporo komunikacij v podjetju, **ekstranet** je spletno mesto za podporo sodelovanju med poslovnimi partnerji.

⁹ Customer resource management – upravljanje odnosov s strankami.

Če primerjam svoje rezultate z rezultati raziskave izpred dveh let in pol, ugotovim, da so bile spremembe v načinu komuniciranja narejene v pravo smer, saj je splošno zadovoljstvo s sodelovanjem občutno boljše in po besedah večine trgovcev tudi na nivoju konkurenčnih znamk. Tudi glede dodatnih stimulacij je bilo manj pritožb. Še vedno pa je precej kritik deležna servisna služba, predvsem kar zadeva hitrost reševanja reklamacij.

Kako je z reševanjem reklamacij sem preveril še pri servisni službi, kjer so mi razložili, da v skladu s pogodbenimi odnosi trgovci nimajo nič s servisno službo. Izdelki so v pristojnosti servisne službe šele takrat, ko so že zmontirani pri kupcu. Vse morebitne reklamacije so trgovci dolžni posredovati svojemu dobavitelju. V primeru, da gre za napako proizvajalca, zna biti ta veriga kar dolga, kar seveda pomeni, da preteče precej časa do razrešitve. Po besedah trgovcev je konkurenca (ki se bori za tržni delež) tu precej bolj fleksibilna, težave pa so rešene v krajšem času in bolj v prid trgovca. Takšne nevšečnosti znižujejo naklonjenost trgovcev do izdelkov Gorenje, če pa k temu dodamo še višje marže, ki jih omogočajo tuje znamke, se pojavi velika grožnja, da bodo trgovci raje prodajali uvožene izdelke.

Počasno reševanje reklamacij je kritično predvsem v primerih, ko mora čakati tudi kupec. Podjetje, kateremu je ključno predvsem zadovoljevanje kupcev, si kaj takšnega nikakor ne sme privoščiti. Je pa res, da je servisna služba v primeru reševanja tehničnih reklamacij (okvare) pri strankah na domu zelo učinkovita, prav tako pa so tudi serviserji dobro usposobljeni. Njihov cilj ne sme biti zgolj popravilo aparata temveč zadovoljitev še tako zahtevne stranke. Nedopustno se mi zdi, da se stranke pritožujejo nad odnosom serviserjev, ki med popravilom kritizirajo izdelke ali pa stranki celo očitajo zakaj ni raje kupila katerega drugega izdelka, na kar me je opozoril eden izmed trgovcev.

V Gorenju morajo bolj podučiti trgovce, kakšen je pravilen postopek reševanja reklamacij, predvsem pa najti učinkovitejši način, ki bo sprejemljiv za vse strani. Ena izmed možnosti bi bila uvedba komisij na terenu ali pa bi celo morda morali regijskim potnikom dodati te pristojnosti. Pojavlja se tudi vprašanje, kako lahko Gorenje dopušča, da se napake sploh pojavljajo!

Premalo pozornosti podjetje posveča trgovcem s pohištvom, ki v svojih salonih prodajo kar znatno število gospodinjskih aparatov. Najprej jih je potrebno prepričati, da v razstavne eksponate postavijo izdelke Gorenje, saj se kupci najraje odločijo za izdelke, ki jih tam vidijo.

Ker je ključno, da je tukaj delež čim višji, bi bilo vredno razmisliti o posebnih ugodnostih. Prav tako so ti trgovci izredno slabo izobraženi o izdelkih, saj so redkeje povabljeni na izobraževanja, regijski potniki jih ne obiskujejo, prav tako pa z njimi načrtno ne gradijo odnosov. Te prodajalce je potrebno motivirati, da bodo zraven pohištva prodali tudi gospodinjski aparat znamke Gorenje. Morda bi bilo ravno pri njih smiselno najprej uvesti neposredno nagrajevanje za vsak prodan izdelek, saj gospodinjski aparati niso njihov primarni prodajni program in jim ne posvečajo veliko pozornosti.

Ko pogledam na Gorenje kot celoto vidim, da jim manjka usklajeno komuniciranje vseh divizij z namenom gradnje tržne znamke. Na centrali v Velenju nujno potrebujejo nekoga, ki bi imel pregled nad komuniciranjem vseh divizij in bi jih tudi usklajeval.

Odsotnost oglaševanja se bo znamki Gorenje v prihodnosti maščevala, saj so tuji ponudniki vse bolj agresivni in so njihovi izdelki iz dneva v dan bolj vsidrani v glave potrošnikov. Tudi navezanost na domače znamke postaja z globalizacijo vse manjša, s čimer Gorenje izgublja eno svojih ključnih konkurenčnih prednosti. Starejše generacije so še vezane na domače izdelke, medtem ko smo mladi s tem neobremenjeni. V oglaševanju se je potrebno usmeriti predvsem na mlajše generacije, ki si svoj dom šele ustvarjajo, saj le-ti največ posegajo po tujih znamkah, imajo največjo kupno moč, nezanemarljivo pa je tudi dejstvo, da mnogi ostajajo zvesti znamki, s katero so zadovoljni pri prvem samostojnem nakupu. Odsotnost oglaševanja si še lahko privoščijo v tradicionalnih ruralnih okoljih, medtem ko se v urbanih okoljih že danes močno pozna pri tržnem deležu, ki ga dosega Gorenje. V podjetju vse preveč pozabljajo, da smo na odprtem trgu, kjer postajajo vse znamke "domače". Pri samem načrtovanju oglaševanja se ne sme pozabiti moč in cenovna ugodnost lokalnih medijev, v katerih znamka Gorenje neposredno skoraj ni prisotna. Pred pričetkom vsake oglaševalske akcije pa morajo biti o njej obveščeni trgovci.

Ključne prednosti znamke Gorenje, ki jih navajajo trgovci so:

- prepoznavnost,
- 5 let garancije,
- razvejana servisna mreža,
- kakovost (predvsem izdelki, ki jih sami proizvajajo),
- sprejemljiva cena,

- izdelki se sami prodajajo, saj jih kupci iščejo,
- je slovenska,
- široka paleta izdelkov.

Ključne slabosti znamke Gorenje, ki jih navajajo trgovci so:

- počasno sledenje s funkcijami (A+ razred) in premajhna inovativnost,
- dizajn,
- manj možnosti kombiniranja,
- višje cene v primerjavi z znamkami s katerimi jih kupci radi primerjajo,
- glasnost pralnih in sušilnih strojev,
- stranke imajo predsodke glede kakovosti, predvsem v določenih segmentih,
- izdelki Gorenje so v tujini cenejši kot na domačem trgu.

Priložnosti znamke Gorenje po moji oceni so:

- zaradi položaja na trgu lažje pridobijo kupce,
- z dobrim oblikovanjem in poudarjanjem produktnih inovacij lahko zadržijo kupce, ki se zaradi sledenja trendom nagibajo h konkurenčnim znamkam,
- s poudarjanjem dolge garancijske dobe in hitrega reševanja morebitnih težav, lahko pri kupcih utrdijo zavest o kakovosti izdelkov,
- dobri in kakovostni izdelki omogočajo ohranjanje nivoja cen,
- z gradnjo dobrih odnosov s trgovci je mogoč dvig prodaje ob razmeroma nizkih "sunk costs",
- s poenostavitvijo distribucije je mogoče povečati zaslužke trgovcev.

Grožnje znamki Gorenje po moji oceni so:

- zaradi odsotnosti oglaševanja konkurenčne znamke vse bolj pridobivajo na tržnem deležu,
- neizrazite konkurenčne prednosti, ki jih konkurenca zlahka posnema (primer 5 let garancije),
- zaradi prostega pretoka blaga so izdelki z območij s cenejšo delovno silo vse večja grožnja,
- diskontne verige s poceni izdelki neznanih blagovnih znamk privabljajo vse več kupcev,

- dvig cen (in s tem tudi marž), četudi na račun še boljših izdelkov, bi povzročil vse večje zanimanje za druge znamke,
- trgovci, ki se ne držijo dogovorjenih maloprodajnih cen in z dodatnimi popusti nižajo svoje zasluge, s tem pa tudi nižajo vrednost znamki,
- veliki trgovci in manjši trgovci, ki so se povezali v nabavne skupine (grozde), imajo vse večjo moč in zahtevajo vse nižje cene ter boljše nabavne pogoje,
- nekateri trgovci raje naročajo preko grozdov ali drugih večjih podjetij, kot neposredno, ker tako dobijo ugodnejše nabavne pogoje,
- nižanje nabavnih cen, s katerim bi lahko omogočili višje marže za trgovce in njihovo večjo motiviranost za prodajo, zaradi razmeroma visokih stroškov ni mogoče. Dodatni zaslužki za trgovce so dosegljivi predvsem s poenostavitvijo distribucije, ki pa s sabo prinaša težje načrtovanje proizvodnje in večje breme zaradi morebitne finančne nediscipline.

8. Zaključek

Pomen trgovcev je veliko večji kot se jim priznava. So zadnji člen v verigi pred kupcem – tistim, zaradi katerega je vsa veriga sploh nastala. Podjetja vlagajo v izdelke in njihovo promocijo, toda pri tem pozabljajo na tiste, ki izdelke dejansko prodajo; prodajalce. Teorija se posveča predvsem izdelkom, ki se prodajajo v samopostrežnih prodajalnah, za katere je ključna predstavitev izdelkov preko medijev in njihova embalaža na policah. Gospodinjski aparati (in tudi nekateri drugi tehnični izdelki) pa v večini primerov zaradi specifik nakupa potrebujejo dodaten servis, zaradi česar postanejo dobro informirani in motivirani prodajalci nepogrešljivi.

Rezultati moje analize so pokazali, da se podjetje Gorenje d. d. trudi za ohranitev vodilnega položaja na slovenskem trgu, toda za dolgoročen uspeh to ni dovolj. Trendi namreč kažejo, da bodo na dolgi rok lahko preživeli le najmočnejši, predvsem pa tisti, ki bodo skrbeli za dodano vrednost za vse člene v verigi, ne samo za končne kupce. Korak k temu je gradnja dobrih odnosov. Poleg gradnje odnosov s kupci, ki bi morala biti danes že samoumevna, imajo odnosi z ostalimi udeleženci verige ogromen pomen. Odnose s kupci je namreč najlažje graditi prav preko trgovcev, ki hkrati tudi na najcenejši način prinašajo povratne informacije. Osebni stik je najučinkovitejše orodje, ki ga v podjetju Gorenje d. d. učinkovito uporabljajo preko regijskih potnikov. Po drugi strani pa precej energije izgubljajo tam, kjer je to najmanj potrebno – pri administrativnih zadevah (naročanje). Z elektronskim sistemom naročanja bi lahko na tem mestu prihranili veliko človeškega kapitala, ki bi ga lahko mnogo učinkoviteje uporabili drugje. S sodobnim spletnim mestom bi hitreje in učinkoviteje komunicirali z vsemi deležniki.

Če znamka Gorenje, zaradi razmer v preteklosti, ne bi imela v glavah ljudi položaja kot ga ima, bi bilo potrebno vložiti veliko več truda za vsak prodani izdelek. Ne samo v medijih, temveč tudi pri trgovcih. Zdi se, da se v podjetju tega premalo zavedajo in položaj počasi izgubljajo. Izgovor, da je Slovenija zgolj majhen trg in si zato ne zasluži posebne pozornosti in vlaganj nikakor ni opravičilo. Pomemben je vsak trg, še posebej pa okolje, v katerem izdelki tudi nastajajo, gradnja dobrih odnosov z okoljem pa je ena ključnih sestavin marketinškega spleta. Zaradi razmeroma slabega pregleda matičnega podjetja nad (predvsem

komunikacijskimi) aktivnostmi na posameznem trgu, tudi komunikacijski kanali niso optimalno izkoriščeni in posamezne divizije niso koordinirane.

Komunikacija je ključna. Stalna komunikacija s trgovci preko regijskih potnikov in na izobraževanjih ter ostalih srečanjih, seveda pa tudi kontinuirana komunikacija s potrošniki. Komunikacija s kupci samo v prodajalnah nikakor ni dovolj, saj je potrebno kupce najprej privabiti v med police. Tukaj Gorenje precej zaostaja za konkurenčnimi znamkami, s katerimi se želijo primerjati. Potrebno bi bilo imidž oglaševanje s poudarjanjem naprednih funkcij v vseslovenskih medijih in poudarjanje dolge garancijske dobe v lokalnih (cenovno dostopnejših) medijih. Zaradi vse agresivnejšega oglaševanja nekaterih znamk na prodajnih mestih, je potrebno narediti tudi korak naprej v tej smeri. Ena izmed poti so že nalepljene nalepke na izdelke, ki poudarjajo ključne prednosti določenega izdelka. Dodatek k temu bi bili že pripravljene napisi z lastnostmi in funkcijami izdelkov, s katerimi bi jih lahko v enotni podobi označevali še trgovci.

Podjetje se mora zavedati vse večje moči odjemalcev, saj se manjša podjetja združujejo ali pa vsaj povezujejo v grozde ter tako izsiljujejo vse ugodnejše pogoje, hkrati pa se zaradi globalnosti trga vse bolj usmerjajo na druge znamke. Celotni nekateri manjši trgovci so ugotovili, da se jim združevanje v grozde ali celo kupovanje preko katerega izmed velikih trgovcev, bolj izplača od neposredne nabave. Dejansko pa moč prehaja tudi na vse zahtevnejše kupce, zaradi česar mora biti težnja vseh udeležencev v verigi prav zadovoljevanje potreb kupcev. Največjo zainteresiranost trgovcev lahko podjetje pričakuje od morebitnih pooblaščenih prodajal, ki morajo funkcionirati na podoben način kot prodajno-razstavnimi saloni Gorenje. Njihova glavna konkurenčna prednost je predstavitev široke palete izdelkov Gorenje v enotni podobi in vrhunska izobraženost prodajalcev. Več pozornosti pa je potrebno posvetiti trgovcem s povištvom in predstaviti čim več izdelkov v razstavnih eksponatih.

Eden temeljnih pogojev za dobro prodajo je dobra izobraženost trgovcev o izdelkih, tudi konkurenčnih, predvsem pa njihova motiviranost. Samo izobraževanja, na katerih predavatelj informira o tehničnih lastnostih izdelkov, nikakor niso dovolj. Izobraževanja morajo biti interaktivna, organizirana kot šov, ki udeležence pritegne in povezuje. Takšna družabna srečanja so dobra stimulacija za trgovce, saj bolje spoznajo izdelke, spoznajo ljudi, s katerimi sodelujejo, in navežejo stike, zaradi česar so tudi bolj motivirani za prodajo izdelkov določene

znamke. Pri motiviranju se je potrebno zavedati različnih želja in potreb posameznikov ter se jim prilagoditi s komunikacijo in motivacijskimi sredstvi. Mnogi delajo napako in se osredotočajo zgolj na vodje posameznih prodajaln, ki imajo sicer glavno vlogo pri tem kateri izdelki bodo na policah, pozabljajo pa na prodajalce, ki so v resnici ambasadorji proizvajalca in neposredni stik s kupcem. Prodajalcem veliko pomeni že, če jim olajšamo vsakodnevno delo. Pa naj bo to z elektronskim sistemom naročanja ali pa s posebnim katalogom, kjer imajo zbrane vse informacije, potrebne za zadovoljitev najzahtevnejših kupcev.

Za doseganje dobrih rezultatov na trgu je potrebna učinkovita izraba vseh medijev; tako množičnih medijev, kot prodajalcev, saj bomo le tako lahko pravilno pristopili do kupca, ga prepričali in na koncu tudi zadovoljili. Če prodajalci ne bodo zadovoljni, tudi zadovoljnih kupcev ne bo.

Literatura:

- (2000) *Distribution 2000*. Industrial distribution 89(1): 77-79.
- Aaker, David A. (1988): *Strategic market management. Second edition*. Kraj, Založba.
- Abell, Derek F. (1993): *Managing with dual strategies - mastering the present preempting the future*. Kraj, Založba.
- Bajec, Anton ur. (2000): *Slovar Slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana, DZS.
- Brenčič, dr. Maja Mahkovec in Hrastelj, dr. Tone (2003): *Mednarodno trženje*. Ljubljana, GV Zaloba.
- Dapiran, Peter in Hogarth-Scott, Sandra (2003): *Are co-operation and trust being confused with power?* International Journal of Retail & Distribution Management 31(5): 256-267.
- Dobovišek, Amadea (2006): *Vloga blagovne znamke bo nadomestil odnos do kupcev*. Finance. Trgovina 3(?): 9.
- Egan, John (2004): *Relationship marketing*. Essex, Pearson Education Limited.
- Ford, David, Gadde, Lars-Erik, Hakansson, Hakkan, Lundgreen, Anders, Snehota, Ivan, Turnbull, Peter in Wilson, David (1998): *Managing Business Relationships*. London, John Wiley & Sons Ltd.
- Geffroy, Edgar K (1996): *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana, Center za tehnološko usposabljanje.
- Jain, Subhash C. (2000): *Marketing. Planning & Strategy*. 6th edition. United States, South-Western College Publishing.
- Jančič, Zlatko (1990): *Marketing. Strategija menjave*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Joy-Matthews, Jenifer, Megginson, David in Surtees, Mark (2004): *Human resource development*. London, Kogan Page.
- Kotler, Philip (1994): *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana, Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip in Armstrong, Gary (2005). *Principles of marketing*. New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Michel, Daniel, Naude, Peter, Salle, Robert in Valla, Jean-Paul (2003): *Business-to-Business Marketing. Strategies and implementation*. New Your, Palgrave Macmillan.

- Možina, Stane, Tavčar, Mitja, Zupan, Nada, Kneževič, Ana Nuša (2004): *Poslovno komuniciranje*. Maribor, Založba obzorja.
- Potočnik, dr. Vekoslav (2001): *Trženje v trgovini*. Ljubljana, GV Založba.
- Rosenthal, David in Brown, Lew G. (2000): *Cases in strategic marketing*. London, Prentice-Hall, Inc.
- Rubin, Paul H. (1990): *Managing Business Transactions*. New York, The Free Press.
- Schary, Philip B. in Skjott-Larsen, Tage (1998): *Managing the Global Supply Chain*. Copenhagen, Handelshojkskolens Forlag.
- Sfiligoj, Nada (1999): *Marketinško upravljanje*. Ljubljana, FDV.
- Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar (2000): *Handbook of Relationship Marketing*. London, Sage Publications, Inc.
- Stern, Luis W., El-Ansary, Adel I in Coughlan, Anne T. (1996): *Marketing Channels. Fifth edition*. London, Prentice-Hall International (UK) Limited.
- Truesdell, James (2001): *Market center distribution – Salvation for independent wholesalers?* Supply House Times 44(5): 28-32.
- Varley, Rosemary (2001): *Retail product management: buying and merchandising*. London, Routledge.
- Verk, Emil (2000): *Proizvajalec pohištva in zadovoljen kupec*. Ljubljana, Lesarska založba.
- Vitale, Robert P. in Giglierano, Joseph J. (2002): *Business to Business Marketing: Analysis and Practice in a Dynamic Environment*. Ohio, Thomson Learning.
- zapiski s predavanj pri predmetu Integrirano tržno komuniciranje, dr. Miro Kline, 2003/2004.
- zapiski s predavanj pri predmetu Oglaševanje, dr. Zlatko Jančič, 2003/2004.
- zapiski s predavanj pri predmetu Splošna teorija menedžmenta, dr. Ivo Banič, 2001/2002.
- zapiski s predavanj pri predmetu Trženjsko upravljanje, dr. Zlatko Jančič, 2002/2003.