

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ZASTOPSTEV V MEDNARODNEM  
POSLOVANJU – PRIMER PODJETJA ETP**

Ljubljana, september 2002

GAŠPER KERN

# KAZALO

stran

<b>1. UVOD</b>	1
<b>2. MEDNARODNO POSLOVANJE IN ZASTOPSTVA</b>	3
2.1. Mednarodno poslovanje in zastopniki	3
2.2. Definicija in uvrstitev trgovskega zastopstva	5
2.3. Oblike zastopstev	7
2.4. Izbor zastopstva	10
2.4.1. Dejavniki izbora zastopstev	10
2.4.2. Identificiranje, kvalificiranje in izbiranje kandidatov	11
2.5. Pogodba o trgovskem zastopanju v slovenskem pravu	12
2.5.1. Naziv pogodbe in predmet zastopanja	12
2.5.2. Pravice in obveznosti zastopnika – jemalca zastopstva	13
2.5.3. Pravice in obveznosti proizvajalca – dajalca zastopstva	14
2.5.4. Sklepanje in prenehanje pogodbe o trgovskem zastopanju	14
2.6. Pomen zastopstev za mednarodno poslovanje	15
2.6.1. Pomen mednarodnega poslovanja zastopstev za proizvajalca	15
2.6.2. Pomen mednarodnega poslovanja zastopstev za zastopnika	16
<b>3. POSLOVANJE ZASTOPSTVA V PODJETJU ETP KRANJ, D.D.</b>	17
3.1. Predstavitev podjetja in uvrstitev oddelka zastopstev v organizacijsko shemo podjetja	17
3.2. Začetki nastajanja trgovskega zastopstva v podjetju ETP	19
3.3. Pogajanja med podjetjema Berker GmbH in ETP Kranj, d.d.	21
3.4. Poslovanje oddelka zastopstev v podjetju ETP	23
3.4.1. Analiza zaposlenih v oddelku zastopstev podjetja ETP	23
3.4.2. Analiza trženjskih aktivnosti v oddelku zastopstev podjetja ETP	24
3.4.3. Analiza kupcev/odjemalcev in konkurence zastopstva podjetja ETP	26
3.4.3.1. Analiza kupcev/odjemalcev	26
3.4.3.2. Analiza konkurence	28
3.4.4. Analiza nabave in prodaje oddelka zastopstev v podjetju ETP	29
3.4.5. Splošna ocena poslovanja oddelka zastopstev v podjetju ETP	32
3.5. Načrti za prihodnje poslovanje oddelka zastopstev podjetja ETP	33

3.5.1. Strateški - dolgoročni načrti za poslovanje oddelka zastopstev in podjetja ETP	34
3.5.2. Taktični – kratkoročni načrti za poslovanje oddelka zastopstev in podjetja ETP	35
3.5.2.1. Načrti poslovanja za nabavni oddelek	36
3.5.2.2. Načrti poslovanja za oddelek proizvodnje in oddelek prodaje (komerciale)	36
3.5.2.3. Načrti poslovanja za oddelek trgovine in oddelek trženja	37
3.5.2.4. Načrti poslovanja za oddelek projektive	38
<b>4. SKLEP</b>	<b>39</b>
<b>5. LITERATURA</b>	<b>42</b>

## 1. UVOD

Z razvojem mednarodne trgovine je vedno večjo vlogo dobivalo tudi trgovinsko zastopanje kot ena od oblik mednarodnega poslovanja. Danes je zastopstvo ena izmed najbolj pogosto uporabljenih oblik neposrednega nastopanja podjetij na tujih trgih. Tak način mednarodnega poslovanja je zanimiv predvsem za manjša in srednje velika podjetja, ki niso sposobna sama razviti svoje prodajne mreže na tujem trgu.

Bistvo trgovinskega zastopstva je v pisnem dogovoru med tujim proizvajalcem – dajalcem zastopstva in domačim zastopnikom – jemalcem zastopstva, v katerem se jemalec zastopstva zaveže, da bo sklepal pogodbe in prodajal proizvode v imenu dajalca zastopstva, dajalec zastopstva pa se zaveže, da bo jemalcu zastopstva plačal provizijo.

Zastopstvo kot oblika mednarodnega poslovanja – sodelovanja je pomembna za oba poslovna partnerja. Dajalec zastopstva vložijo manj sredstev kot bi jih sicer, ker mu prodor s proizvodi na tuji trg omogoči jemalec zastopstva – zastopnik z lastno prodajno mrežo, s poznavanjem trga, običajev ter navad porabnikov. Jemalec zastopstva prodaja na trgu izdelke, ki na trgu še niso uveljavljeni, tako da se ukvarja s trženjem izdelanih proizvodov in iskanjem kupcev zanje, za svoj trud pa je tudi ustrezno nagrajen. Koristi od poslovanja zastopstva je deležno tudi domače gospodarstvo in domači porabniki (večja izbira, novi proizvodi ...).

V diplomskem delu se ukvarjam s pomenom zastopstva kot oblike mednarodnega poslovanja za samo gospodarstvo – tako svetovno kot domače, lotil pa sem se tudi vprašanja kako in na kakšen način zastopstva pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetij, vpletenih v mednarodno poslovanje.

Moj namen je pokazati teoretičen in praktičen del na primeru sodelovanja podjetij Berker GmbH iz Nemčije in ETP Kranj, d.d., raziskal sem kako zastopstvo kot oblika mednarodnega poslovanja nastane, kako deluje (pri danih pogojih in omejitvah) v svojem ožjem in širšem poslovnem okolju ter kako s tem vpliva na vse udeležence vključene v poslovanje.

Cilj je predvsem dokazati in pokazati ter prepričati bralca o tem, da je zastopstvo kot oblika mednarodnega poslovanja izredno pomembna tako za tuje podjetje, ki je proizvajalec blaga s

katerim se trguje – dajalec zastopstva, kot tudi za podjetje, ki proizvajalca zastopa na trgu – jemalec zastopstva (zastopnik), nenazadnje pa tudi za sam trg – državo in porabnika.

Zaradi lažje predstavitve in prikaza sem se odločil, da v diplomskem delu izhajam iz splošnega teoretičnega opisa in definicije zastopstva (mednarodno poslovanje in zastopstvo – sam pojem zastopstva, pravni vidik zastopstva in vključitev v mednarodno trgovino) na praktičen prikaz delovanja zastopstva na primeru sodelovanja podjetij Berker GmbH iz Nemčije in ETP Kranj, d.d..

Osnovni vir podatkov pričujočega diplomskega dela so interni viri podjetja ETP Kranj, d.d. V delu uporabljam tudi statistične in druge podatke javnih publikacij za lažjo predstavitev smernic na področju zastopstev v mednarodnem poslovanju. Vseskozi se opiram tudi na literaturo slovenskih in tujih avtorjev.

Na začetku bralca seznanim s samim pojmom zastopstva kot obliko mednarodnega poslovanja ter njegovim razvojem in današnjim pomenom za sodobni svet; nato v nadaljnjih treh poglavjih opišem začetek delovanja zastopstva v izbranem podjetju, sledi poslovanje zastopstva danes (dejavnosti in način delovanja, pomen za podjetje in uspeh) ter načrtovanje na področju zastopstva v prihodnosti. V zadnjem poglavju povzemam ugotovitve ter delo zaključim z razmišljanjem in sklepom o uspešnosti in pomembnosti zastopstva kot oblike poslovanja za mednarodno in globalno poslovanje. Na koncu diplomskega dela sem podal smeri razvoja že omenjene oblike poslovanja v izbranem podjetju.

## **2. MEDNARODNO POSLOVANJE IN ZASTOPSTVA**

### **2.1. Mednarodno poslovanje in zastopniki**

Že vse iz preteklosti potrebe človeštva narekujejo potek trgovanja. Človek potrebuje mnogo stvari za preživetje in svoj obstoj, danes pa že zato, da lahko veliko bolj lagodno živi in kaže svoj status. S svojimi potrebami in izbiranjem ljudje nevede ustvarjajo povpraševanje in s povpraševanjem menjavo, ki poteka preko trgovcev. Večinoma pa je tako, da proizvajalci v določeni državi nimajo zadosti naravnih virov ali sposobnosti za izdelavo zadostne količine potrebnih proizvodov, zato ne preostane nič drugega, kot da država potrebne proizvode pridobi na drug način, in sicer z mednarodnim poslovanjem – sodelovanjem z gospodarstvi, ki imajo omenjenih proizvodov preveč.

Vendar pa z nazivom mednarodno poslovanje ne mislimo le na mednarodno trgovino. Naziv mednarodno poslovanje zajema tudi vse trženjske aktivnosti, ki jih zaradi njihove narave poimenujemo kar mednarodno trženje. Poudarimo, da mednarodna trgovina in mednarodno trženje nista sinonima.

Nazorno se kaže razlika med omenjenima pojmom predvsem v manjšem obsegu mednarodne trgovine od mednarodnega trženja (Hrastelj, 1990, str. 17 – 18). Mednarodna trgovina poteka med gospodarsko samostojnimi in neodvisnimi strankami – vedno poteka preko meja. Pri poslovanju matične enote s sestrsko pa tega ne moremo trditi – podjetja lahko sodelujejo ali pa poslujejo samostojno. Mednarodno trženje je tako širši naziv in obsega mednarodno trgovino v celoti.

Mednarodno poslovanje (Hrastelj, 1990, str. 18) ali poslovanje na tujem je najširši pojem. Pomeni izvajanje tudi drugih nalog organizacije, npr. proizvodnih, ki potekajo zunaj države, kjer je sedež organizacije. Mednarodno poslovanje ne pomeni vedno premikov blaga med trgi, prav tako pa ne poteka nujno med gospodarsko in pravno samostojnimi enotami, marveč med pravno neodvisnimi, a gospodarsko odvisnimi enotami organizacije, razporejenimi po svetu. Nekateri avtorji mednarodno poslovanje in mednarodno trženje tako enačijo kot sinonima, vendar pa pri mednarodnem poslovanju ne gre le za izvajanje trženjskih nalog, temveč tudi drugih poslovnih aktivnosti v tujini (Hrastelj, 1990, str. 18).

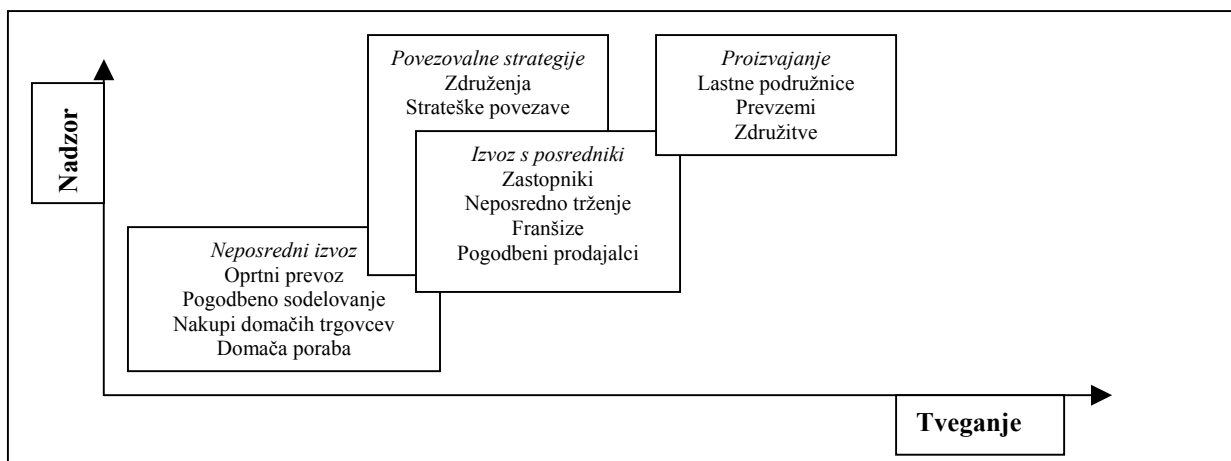
Mednarodno poslovanje je po Hrasteljevi opredelitvi tako najširši naziv. Je dejavnost, ki narašča hitreje od svetovne proizvodnje ter hkrati postaja načinovno in oblikovno vse bolj pisana.

Načine mednarodnega poslovanja razdelimo na dve široki skupini oblik poslovanja (Hrastelj, 1990, str. 19):

- trgovinski načini mednarodnega poslovanja (razne oblike zunanjetrgovinske menjave) – tradicionalne in sodobne oblike zunanjetrgovinske menjave (izvoz s posredovanjem zastopstev, izvoz z akviziterji ...),
- netrgovinski ali proizvodni načini mednarodnega poslovanja (oblike licenčnega poslovanja, naložb ...).

Od izbire načina mednarodnega poslovanja je odvisno, koliko tveganja ima proizvajalec s prodajo svojih izdelkov na tujem trgu in koliko truda mora vložiti v nadzor prodaje izdelkov na tujem trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 248). Bolj kot mednarodno delujoče podjetje izkorišča manj tvegane oblike ponudbe in prodaje svojih izdelkov na tujih trgih (posredovanje zastopnikov, prodaja trgovskim podjetjem ...), manjši je nadzor nad ponudbo in prodajo izdelkov, manjše pa je tudi tveganje za neuspeh posla.

**Slika 1: Tveganje in kontrola pri prodajanju izdelkov na tujih trgih**



Vir: Doole, Lowe, 2001, str. 248.

Iz omenjenega vidimo, da je trgovski zastopnik le eden od trgovinskih načinov mednarodnega poslovanja, kjer gre za prodajo blaga v tuji državi s pomočjo posrednika – v tem primeru je to trgovski zastopnik.

Trgovinski zastopnik (Pivka, Puharič, 1998, str. 261) je oseba, ki se zaveže opravljati storitve zaradi sklenitve pogodb in sklepanje pogodb v imenu in za račun komitenta (naročnika), le-ta pa se zavezuje, da trgovinskemu zastopniku plača provizijo.\*

Slovensko gospodarstvo je zaradi svoje majhnosti zelo odvisno od mednarodnega poslovanja, tako od uvoza kot tudi od izvoza. Tako je v Sloveniji dejavnih veliko zastopnikov kot prodajalcev tujega blaga.

**Tabela 1: Izvoz in uvoz blaga za obdobji januar – november 2000 in 2001, Slovenija**  
(v mio USD in v odstotkih)

	Izvoz	Uvoz	Saldo menjave	Pokritost uvoza z izvozom v %
I – XI 2000	8.044	8.599	-1.264	86,4
I – XI 2001	9.308	9.358	-759	91,9

Vir: Prva statistična objava Statističnega urada RS, 2002.

Iz tabele 1 lahko razberemo, da je uvoz večji kot izvoz. K temu pripomorejo številna slovenska podjetja, ki uvažajo proizvode, bodisi za svojo lastno porabo in proizvodnjo, bodisi za prodajo teh proizvodov naprej. Za nas in naš namen so predvsem zanimiva slednja, torej podjetja, ki prodajajo uvožene proizvode domačim porabnikom.

## 2.2. Definicija in uvrstitev trgovskega zastopstva

Zametke današnjega zastopstva je mogoče najti že v antičnem pravu, predvsem grškem saj sistem rimskega prava zastopanju ni bil naklonjen (Ilešič, 1980, str. 9).

V zgodnji dobi fevdalizma in srednjem veku pa vse do razvitega kapitalizma sta se izoblikovali in povečevali vloga in funkcija trgovcev – posrednikov do te mere, da so bili zaradi njihove pomembnosti pisani zakoni in priporočila. Danes imajo vse države v svojih zakonikih in pravnih listinah določene zakone, ki urejajo delovanje trgovskega zastopanja. Pri nas je zastopniška pogodba opredeljena kot pogodba o trgovinskem zastopanju v Zakonu o obligacijskih razmerjih (členi 790 – 812).

---

\* Pivka in Puharič govorita o TRGOVINSKEM ZASTOPNIKU, ostali avtorji pa o TRGOVSKEM ZASTOPNIKU!



Trgovsko zastopanje je danes najpreprostejši in verjetno najpogostejši način organizacije trženja blaga na tujih trgih. Vsaj v začetni fazi trženja v tujini proizvajalcu pogosto zagotovi optimalen nastop, kasneje pa se trgovsko zastopstvo lahko razvije v lastno predstavništvo ali lastno podjetje, s katerim tuji proizvajalec neposredno nastopi na tujem trgu. Vendar pa je potrebno poudariti, da pri poslovanju trgovskega zastopstva govorimo tako o domačih kot tudi o tujih zastopnikih. Ločimo seveda glede na to, katero podjetje in znamko zastopnik predstavlja in zastopa. Tuji zastopnik predstavlja tuje podjetje na domačem trgu (prodaja izdelke tujega podjetja na domačem trgu); domači zastopnik pa predstavlja nekega domačega proizvajalca na določenem delu ozemlja (prodaja na domačem trgu izdelane izdelke, deluje lokalno). V naslednjih poglavjih se bomo omejili le na delovanje tujih zastopnikov na slovenskem trgu.

Trgovski zastopniki so v mednarodnem poslovanju posredniki. Sestavljajo trgovski – distribucijski kanal ali prodajno pot, ki jo opredeljujemo kot seštevke institucij, ki opravljajo vse funkcije za gibanje izdelkov in prenos njihove lastnine od proizvajalcev do porabnikov. Odgovor na vprašanje, kdo bo opravljal prodajne funkcije, je ekonomske narave: tisti, ki je cenejši in konkurenčnejši – seveda ob potrebnem nadzoru prodajnih poti.

Najbolj splošna je opredelitev, da so zastopniki tudi posredniki, ki ponudbe posredujejo v imenu in za račun svojih nalogodajalcev, s tem, da so za svoje delo plačani s provizijo. Vendar pa je opredelitev, da zastopnik ponudbe le posreduje, preozka in ne ustreza sodobni vlogi zastopnikov. Naloge zastopnikov so večje in številčnejše, saj zastopnik lahko vzporedno prodaja blago iz konsignacijskega skladišča in prevzema plačilna zagotovila (Hrastelj, 1990, str. 47). Poleg že omenjenega pa je naloga zastopnika, kar pričakuje tudi dajalec zastopstva, da bo zastopnik opravljal raziskave na trgu in ga o rezultatih obveščal. S tem spoznava trg in predlaga dajalcu zastopstva potrebne spremembe in akcije v proizvodnem programu.

Trgovski zastopnik je oblika posrednega nastopa podjetja proizvajalca z nizkimi stroški na tujem trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 259). Zastopnik je neodvisni posameznik ali podjetje, ki je s pogodbo zavezan delovanju v korist proizvajalca. Od zastopnika se poleg prodajanja izdelkov pričakuje, da bo s svojim poznavanjem domačega trga pripravljati tudi napovedi, opravljal raziskave trga in razvijal prodajne strategije in taktike (Doole, Lowe, 2001, str. 259).

Trgovski zastopniki so neodvisni pravni osebki v državah, kjer tuji proizvajalec hoče prodajati svoje izdelke (Seyoum, 2000, str. 88). Dodeljena jim je pravica za prodajo izdelkov na teritoriju, določenem v pogodbi, po ceni, dogovorjeni med proizvajalcem in zastopnikom. Navadno zastopnik ne nudi dodatnih storitev, povezanih z izdelki, ki jih prodaja.

Trgovsko zastopstvo je oblika "oustider" tržne pozicije (proizvajalec iz tujine samo uvažava izdelke na tuji trg in tu izvaja le marketing), kjer tuji proizvajalec izkoristi izkušnje in znanje domačega podjetja – zastopnika in preko njega prodaja svoje izdelke (Previšić, Došen, 1999, str. 383).

### **2.3. Oblike zastopstev**

Množico zastopniških oblik lahko razvrstimo v dvanajst najbolj značilnih, ki jih razvrstimo po skupnih značilnostih in po imenu (Hrastelj, 1990, str. 47 – 90):

#### **- Zastopstva na provizijski podlagi**

Zastopstva te vrste so najbolj splošna oblika zastopniškega odnosa. Primerna so ob prodaji velikemu številu kupcev na daljši rok, nanje naletimo takrat, ko je izvoz premajhen za ustanovitev samostojne organizacije. Zastopnik ni pogodbeni stranka v kupoprodajnem odnosu in le posreduje v poslu med kupcem in prodajalcem. Za svoje delo dobi provizijo od izvršenega posla. Višina provizije je odvisna od običajev trgovine, vrste blaga, ravni stroškov in plač v zastopnikovi državi in težavnosti pridobitve posla. Provizija je običajno izražena v odstotkih od vrednosti posla, lahko pa je tudi drsna, da bi bil zastopnik čimbolj motiviran.

#### **- Zastopstvo s konsignacijo**

Velik del zastopstev kljub temu, da naj bi bila to domena ekskluzivnih kupcev, posluje na ta način. Lastništvo nad blagom ne preide na zastopnika, zastopnik blaga ne plača. Tveganje je minimalno.

#### **- Samostojni potnik**

Delujejo predvsem v razvitih državah (skupni trg), največkrat poslujejo kar doma. Tako imajo majhne stroške, saj ne prevzemajo blaga na konsignacijo, niti ne organizirajo servisne službe.

Ta oblika zastopstva je uporabna za tiste izvoznike blaga, ki ne morejo računati na velik obseg naročil. Samostojni potniki delujejo takrat, ko so povprečna naročila manjša in postavitev lastnega potnika ni ekonomsko upravičena, pa tudi za blago ni potrebno imeti posebnih znanj in načinov prodaje.

#### **- Zastopnik distributor**

Ta oblika je danes najbolj uveljavljena, saj hudi konkurenčni pogoji omejujejo tako proizvajalca kot zastopnika, da nastopita na trgu. Zastopnik distributor blago kupuje zato, da bi ga preprodal. Ker prevzema nase vse tržno tveganje, mu je proizvajalec pripravljen priznati nižjo nakupno ceno izdelkov. Zastopnik praviloma sam odloča o zaslužku in prodajni ceni.

#### **- Zastopnik s skladiščem**

Nekatere vrste blaga je mogoče prodajati le, če je blago prisotno oziroma ga imamo na zalogi in lahko pokažemo vzorce. Zastopnika proizvajalec izbere, če ima skladiščni prostor. Tako zastopnik za posredovanje dobi provizijo, za skladiščenje pa najemnino.

#### **- Zastopnik s servisom**

Tak odnos je običajen pri prodaji opreme ali trajnih potrošnih dobrin serijske proizvodnje, ki pogosto ni možna brez organiziranja montaže, rednega vzdrževanja, nadomeščanja izrabljenih delov, popravil ... Zastopnik ima lahko v svoji organizaciji lasten servis, lahko pa si organizira pogodbeno servisno mrežo, ki jo oskrbuje z nadomestnimi deli, znanjem in dokumentacijo. Zastopniki vedo, da dobre poprodajne – servisne storitve pomagajo obdržati stare in pridobiti nove kupce.

#### **- Zastopnik svetovalec**

Taka oblika zastopanja je mnogokrat pomembna pri prodaji investicijske opreme. Zastopnik svetovalec je strokovno usposobljena oseba, ki svetuje investitorjem takrat, ko ti projekt šele načrtujejo. Če so uspešni, investitorji sprejmejo svetovano opremo v projekt. Znano je, da izvedba le redko odstopa od projekta. Zastopnik dobi od prodajalca provizijo, poleg tega pa še nadomestilo za svetovalno delo.

#### **- Zastopnik kupec**

V posebnih primerih lahko postane kupec tudi zastopnik prodajalca. To je navadno velika stranka – odjemalec prodajalca, ki želi posredovati pri prodaji blaga med prodajalcem in

drugimi kupci. Od prodajalca želi čim nižje cene, ki jih prodajalec večinoma tudi odobri (prodajalec ima zato manjši dobiček). Takšno ravnanje je vprašljivo, kadar obstajajo poleg enega odjemalca izdelkov na trgu tudi drugi, ki so njegovi konkurenti in jim podjetje proizvajalec prodaja svoje izdelke.

#### **- Zastopnik organizator**

Večinoma v državah v razvoju, za katere so značilne hitre spremembe, so poznani zastopniki organizatorji. Njihova naloga je nadzirati delo ostalih zastopstev proizvajalca in poslovanje mešanih podjetij, predlagati nove prodajne aktivnosti ali spremembo tržnega nastopa. Večkrat imajo zastopniki organizatorji pomembne povezave z državno upravo in so mnogokrat pobudniki večjih projektov ali celo zakonskih predpisov, ki olajšajo ali omogočijo prodajo blaga ali storitev tujega prodajalca.

#### **- Delegat kontrolor zastopstev**

Postavitev delegata za širše območje ali trg, ki istočasno organizira, koordinira in nadzira izvoznikovo prodajno mrežo, narekuje prodajalcu racionalnost pri organiziranju zastopstev. Tak delegat pri kupcih nikoli ne nastopa sam, ampak vedno v spremstvu krajevnih zastopnikov. Sprejema stalno plačo izvoznika, lahko pa je udeležen pri dobičku, doseženem s prodajo na svojem območju.

#### **- Nakupni zastopnik**

Imajo jih predvsem velika trgovinska podjetja. Nakupne pisarne odprejo v središčih, ki so pomemben vir idej in izdelkov, s čimer si želijo zagotoviti dober pristop do novih idej in največkrat tudi ekskluzivnih dobav blaga ali dobav blaga pod njihovo blagovno znamko. Taka zastopstva so poznana na področju oblačilne, obutvene, urarske in tehnične industrije.

#### **- Zastopnik najemnik**

Tu gre za specifičen odnos, ko zastopnik najame blago pri prodajalcu in ga daje v nadaljnji najem končnemu porabniku. Možno pa je tudi, da zastopnik najemnik le posreduje najem blaga med porabnikom in prodajalcem.

Razlika med navadnim zastopnikom (na provizijski podlagi) in zastopnikom distributorjem (v naslednjih poglavjih bomo obravnavali le zastopnika distributorja) je v tem, da zastopnik le prodaja – dostavlja izdelke od proizvajalca h končnemu kupcu za provizijo, ki je fiksno

določena (blago ni v njegovi lasti); zastopnik distributor pa kupi blago (blago preide v njegovo last), nato določi ceno izdelkom in jih prodaja (sam določi dobiček in cene). Navadno zastopnik distributor zahteva in dobi tudi pravico ekskluzivnega zastopanja proizvajalca in prodaje ter servisiranja njegovih izdelkov na določenem teritoriju (Hrastelj, 1990, str. 47 – 90).

## **2.4. Izbor zastopstva**

Že leta 1995 je več kot polovica svetovne trgovine potekala prek zastopstev in distributerjev, zato je danes za izvoznike še toliko bolj pomembno, kakšnega zastopnika si pridobijo (Cavusgil, 1995, str. 431). Za zastopstva in s tem vmesne distributerje se odločajo predvsem majhna in srednje velika podjetja.

Pri izboru zastopstva lahko sodelujejo tudi zunanje institucije, vendar je v izvoznikovem interesu, da se bolj zanese na svoje ocene, pridobljene pri ocenjevalnem postopku.

### **2.4.1. Dejavniki izbora zastopstev**

Na izbor zastopnika vplivajo naslednji dejavniki (Doole, Lowe, 2001, str. 259-260; Hrastelj, 1990, str. 52):

- **ZNAČAJ ZASTOPNIKA:** za izvoznika je značaj zastopnika izrednega pomena, saj je to temelj zaupanja med obema stranema (ne sme biti skrivnosti in izkoriščanja ne na eni in ne na drugi strani);
- **ZMOŽNOST:** zastopnik mora pokazati svojo zmožnost in sposobnost z organiziranostjo dejavnosti in poznavanjem trga na katerem deluje;
- **FINANČNI POLOŽAJ:** zastopniki so manjša podjetja in posamezniki, zato ni tako pomembno, koliko finančnih sredstev premorejo, pač pa, koliko poslovnih in prodajnih zvez imajo;
- **VRSTE BLAGA, KI JIH PRODAJA:** vsekakor ni dobro za dajalca zastopstva, da bodoči zastopnik zastopa že veliko proizvajalcev, nasploh pa je nezdržljivo, da bodoči zastopnik zastopa konkurente dajalca zastopstva;

- TEMPERAMENT: prodajni temperament je lahko ali sodoben ali konzervativen in se lahko ujema s poslovno politiko dajalca zastopstva ali pa tudi ne;
- LOKACIJA: vsekakor je pomembno, da je sedež bodočega zastopnika v zelo prometnem kraju z veliko prebivalstva ali pa vsaj z dobrimi prometnimi povezavami in komunikacijami – vseskozi je na prepihu in v središču dogajanja ter sledi trendom;
- POLOŽAJ V DISTRIBUCIJSKI VERIGI: izvoznik ugotavlja, komu na prodajni poti je potencialni zastopnik bliže, grosistom, detajlistom, proizvajalcem ... Odvisno je tudi od tega, kakšne zvrsti zastopnik bolj ustreza izvozniku, ali tak z bolj komercialnim znanjem ali tak z več tehničnega znanja;
- NACIONALNOST: od države je odvisno, ali dovoljuje dejavnost zastopanja tujcem ali ne. Poleg premagovanja formalnih ovir je pomembno tudi to, kako zastopnika sprejmejo kupci (lahko je ovira jezik, narodnost, vera ...), po drugi strani pa so tuji zastopniki lahko bolj zaupanja vredni;
- POLITIČNI VPLIV: je pomemben takrat, ko je kupec blaga država ali kakšen drug večji kupec in ko gre za pomemben posel. V tem primeru je dobro za zastopnika, ki prodaja blago, da pozna prave ljudi v državni upravi in večjih podjetjih, ki odločajo o nakupih;
- VELIKOST TRGA: izvoznik mora ob vstopu na majhen trg razmisliti, ali lahko postavi novega zastopnika za obravnavani trg in še trge sosednjih držav ali pa bo obravnavani trg prevzel že delujoč zastopnik.

#### **2.4.2. Identificiranje, kvalificiranje in izbiranje kandidatov**

Po določitvi splošnih meril za izbor zastopnika, izvoznik napravi seznam podjetij ali posameznikov, možnih kandidatov za zastopnika, ki seveda izpolnjujejo merila. Izvoznik za informiranje o kandidatih uporabi tuje specializirane vire, na primer Trade Directories of the World, Dun & Bradstreet, podatke bank in zbornic iz držav kandidatov za zastopnika (poslovne banke so najboljši in najcenejši vir informacij), informacije samih potencialnih kupcev, vire že obstoječih zastopnikov ... Seveda je potrebno vedno računati na to, da ne dobimo vseh potrebnih podatkov, zato je potrebno vzpostaviti tudi stik s kandidatom (Doole, Lowe, 2001, str. 259). Med vsemi kandidati izvoznik opravi kvalifikacijo tako, da po pridobitvi informacij iz zgoraj omenjenih virov vzpostavi stike z njimi (pismo o nameri – odgovor o zainteresiranosti kandidata) ter nato upošteva še njihove ideje in načrte za delovanje zastopstva.

Sledi še obisk izvoznika pri kandidatu, pogajanje - pogovor z njim, ogled samega podjetja in prostorov ter ocena ustreznosti kandidata. Tako lahko izvoznik pridobi najbolj realno sliko o ustreznosti kandidata (Seyoum, 2000, str. 90 – 91).

Nazadnje se obe strani odločita za (ne)sodelovanje. Odločitvi za sodelovanje sledi podpis pogodbe, s čimer podpisnika zapečatita nastanek novega pravnega subjekta – uradni nastanek zastopstva. Pri podpisu pogodbe je potrebno upoštevati vso pravno regulativo države, kjer bo potekala prodaja (Seyoum, 2000, str. 91).

## **2.5. Pogodba o trgovskem zastopanju v slovenskem pravu**

Zastopniki imajo za proizvajalca – izvoznika velik pomen, saj zaradi dobrega poznavanja domačega trga in kupcev močno olajšajo vstop na trg izvozniku in predstavljajo vez med potencialnimi kupci in prodajalcem blaga.

Zastopniška pogodba v svoji vsebini opredeljuje odnose med nalogodajalcem – dajalcem zastopstva in zastopnikom – jemalcem zastopstva. Poleg opredelitve odnosov, pa z opredelitvijo pravic in obveznosti obeh strank pogodba ščiti tudi njune interese (napisana je tako, da se z njo strinjata obe stranki, saj drugače ne bi prišlo do podpisa). Pravni sistemi v različnih državah različno opredeljujejo status, pravice in obveznosti zastopnikov.

Naše pravo govori o trgovinskem zastopniku kot osebi, ki se zaveže, da bo ves čas skrbela za to, da bodo tretje osebe sklepale pogodbe z njenim naročiteljem, in da bo v tem smislu posredovala med tretjimi osebami in naročiteljem, kot tudi da bo po dobljenem pooblastilu v imenu in na račun naročitelja sklepala z njimi pogodbe. Naročitelj pa se zavezuje, da bo za vsako sklenjeno pogodbo dal določeno plačilo – provizijo (Pivka, Puharič, 1999, str. 260).

### **2.5.1. Naziv pogodbe in predmet zastopanja**

V večini držav je pogodba o trgovinskem zastopanju formalnopravna oblika sklenitve nekega odnosa (Pivka, Puharič, 1999, str. 263), zato mora biti tako kot vse ostale pogodbe

napisana. S tem so odnosi med partnerjema v dejavnosti trgovinskega zastopanja bolj jasno določeni – ni nespornostov ali sporov.

Že iz samega naslova in preambule mora biti razvidno, da je pogodba sklenjena za dejavnost trgovinskega zastopanja. S tem je podana pravna osnova pogodbe in odnosi, ki so vzpostavljeni med pogodbenima strankama tujim prodajalcem – dajalcem zastopstva in domačim trgovinskim zastopnikom – jemalcem zastopstva, pa tudi tretjimi osebami, ki bodo vpletene v sam odnos – kupci blaga, s katerim se trguje. Vrsta blaga ali storitev, katero zastopnik zastopa, mora biti v pogodbi opredeljena kot predmet pogodbe.

### **2.5.2. Pravice in obveznosti zastopnika – jemalca zastopstva**

Zastopnik je le ena od obeh strank, ki ima poleg pravic določene tudi obveznosti (Živančević, 1988):

- ZASTOPNIKOVE STRANKE – KUPCI (zastopnik se preživlja s prodajo blaga porabnikom na domačem trgu, zato so kupci zanj pomembne vezi; v kolikor pride do izgube strank zaradi proizvajalca, je zastopnik upravičen do odškodnine);
- ZASTOPNIKOV TERITORIJ IN EKSKLUZIVNOST (v pogodbi je določeno, ali zastopnik zastopa proizvajalca na celotnem ozemlju ene države ali le na delu – ali je edini dobavitelj in ali lahko sam odloča, kako bo posloval s svojimi kupci);
- BLAGO IN STORITVE, KI JIH ZASTOPNIK NUDI (so predmet pogodbe, se pa v pogodbi lahko opredelijo vse možnosti vključevanja novih izdelkov ali programov v zastopniški repertoar – zgolj proizvajalec sam ne more določiti širjenj ali oženj prodajnega programa);
- OBVEZNOST MINIMALNEGA OBSEGA POSLOVANJA (pogodbeni stranki določita minimalno načrtovano prodajo, ki jo mora zastopnik doseči; v nasprotnem primeru lahko dajalec zastopstva pogodbo prekine ali pa dobi podjetje za celotno območje še enega zastopnika, razen, če so bile na trgu omejitve, na katere zastopnik ni imel vpliva);
- ORGANIZIRANJE ZASTOPANJA (zastopniku je dovoljeno samostojno opravljati in organizirati svoj posel, če to ni v nasprotju s pogodbo in zahtevami proizvajalca – to se nanaša tudi na podeljevanje podzastopstev in razdeljevanje provizije);
- BLAGO NA KONSIGNACIJI (blago v zastopnikovem konsignacijskem skladišču je last proizvajalca do trenutka prodaje, tako ima zastopnik z blagom malo stroškov –



skladiščenje, zavarovanje, načini prodaje blaga, opravljanje inventure in drugo je opisano v posebni točki pogodbe);

- ZAŠČITA INDUSTRIJSKE LASTNINE (zastopnik je na svojem prodajnem teritoriju dolžan ščititi industrijsko lastnino in obveščati proizvajalca, če pride do kršenja njegovih pravic – vse zadeve, povezane z zaščito blagovne znamke in izdelkov, mora na svojem teritoriju opraviti zastopnik);
- ZASTOPNIKOVA POOBLASTILA (pogodbeni stranki v pogodbi določita kakšna pooblastila pri prodaji blaga bo sploh imel zastopnik – ali bo lahko sam speljal posel in predajal blago ali pa bo le skrbel za stike med proizvajalcem in kupcem).

### **2.5.3. Pravice in obveznosti proizvajalca – dajalca zastopstva**

Tako kot zastopnik ima svoje pravice in obveznosti, ki jih mora izpolnjevati, tudi proizvajalec (Živančević, 1988):

- ZAŠČITA PRAVICE NA EKSKLUZIVNOST (zaščita ekskluzivnosti je v obojestranskem interesu – tako je proizvajalec zaščiten proti tretjim osebam);
- ZAJAMČENI MINIMALNI ZASLUŽKI (z določilom v pogodbi o minimalni prodaji si proizvajalec zagotovi minimalen zahtevani zaslužek);
- ZAŠČITA INDUSTRIJSKE LASTNINE (v obojestranskem interesu je, da so v pogodbi tudi določila o tem, kako bo ukrepal proizvajalec, če pride do kršitev – ob sprotnem obveščanju zastopnika);
- PREPOVED KONKURENCE MED DAJALCEM IN JEMALCEM ZASTOPSTVA (to določilo ščiti proizvajalca, saj ga mora zastopnik sprotno obveščati o svojih namerah, če hoče pridobiti še dodatna zastopstva, ki bi bila konkurenčna proizvajalcu).

### **2.5.4. Sklepanje in prenehanje pogodbe o trgovskem zastopanju**

Pogodba o trgovskem zastopanju je dolgoročna, vendar je končna. Trajanje pogodbe je lahko izraženo ali z rokom veljavnosti pogodbe ali pa z možnostjo prekinitve pogodbe. Večinoma je v pogodbi tudi določilo o podaljšanju pogodbe. Pogodba stopi v veljavo z dnem podpisa obeh strani, če seveda ni drugače določeno v sami pogodbi.

Pogodba o trgovskem zastopanju je običajno sestavljena v enem jeziku, lahko pa je sestavljena v jezikih obeh pogodbenih strank (tedaj se opredeli ali je avtentičen en ali oba jezika).

Navada je, da se pogodba o trgovskem zastopanju registrira v državi, kjer ima zastopnik svoj sedež. Tako mora zastopnik obvestiti ustrezne organe tudi o prenehanju pogodbe (v pogodbo se lahko tudi napiše določilo, da je zastopnik dolžan ukrepati v skladu s predpisi, ki veljajo v njegovi državi).

Pogodba o trgovskem zastopanju preneha veljati, kadar ena stranka ne želi več nadaljevati s sodelovanjem po preteku roka, določenega v pogodbi, v nasprotnem primeru velja, da je pogodba podaljšana. Pogodba preneha tudi z odpovedjo ene od strank (možnost odpovedi in razlogi so omenjeni v pogodbi sami).

Po prenehanju veljavnosti pogodbe o trgovskem zastopanju morata obe stranki zadržati zase vse poslovne skrivnosti o drugi stranki, ki so jima bile razkrite v obdobju sodelovanja.

## **2.6. Pomen zastopstev za mednarodno poslovanje**

Kot smo omenili, je v poslovanje zastopstev vpletenih več subjektov, od katerih in za katere je poslovanje zastopstev zelo pomembno. Ti subjekti so: *proizvajalec izdelkov – dobavitelj*, s čigar izdelki se trguje, *zastopnik – posameznik ali podjetje*, ki zastopa omenjene izdelke na domačem trgu, *domače gospodarstvo (država, konkurenca* na področju proizvodnje in prodaje substitutov omenjenih izdelkov, *porabniki – odjemalci* omenjenih izdelkov).

### **2.6.1. Pomen mednarodnega poslovanja zastopstev za proizvajalca**

Proizvajalec (Ilešič, 1980, str. 15) je preko zastopnika stalno prisoten na tujem trgu. To je nedvomno cenejše, kot pa če bi moral biti prisoten s podružnico ali kakšno drugo obliko poslovanja, včasih obstaja zakon, ki proizvajalcu celo onemogoča neposredno prisotnost v državi s svojimi proizvodi. Z ustanovitvijo zastopstva proizvajalec plačuje le provizijo za

prodane izdelke. Zastopnik je dolžan opravljati svoje delo tako, kot bi ga sam proizvajalec ali pa morda še bolje.

Nižji stroški se pokažejo tudi v tem, da je zastopnik prebivalec in pravni subjekt države, v katero hoče proizvajalec prodreti s svojimi izdelki. Ko gre za posebnosti pri načinih oglaševanja in prodajanja izdelkov, zastopnik dobro pozna kulturo in običaje ter navade svojega naroda – pozna tržišče in s tem ves postopek prodaje izdelkov, od propagiranja in trženja izdelkov do prodajanja in servisiranja prilagodi kulturi in navadam porabnikov, hkrati pa je dolžan upoštevati standarde in zahteve proizvajalca (Ilešič, 1980, str. 15 – 16).

Proizvajalec na podlagi zastopnikovega spremljanja in raziskovanja trga ter potreb porabnikov pride do idej in predlogov za nove izdelke in proizvodne programe.

Večino bremena poslovanja na tujem trgu tako nosi zastopnik, če je prisoten, in ne proizvajalec.

### **2.6.2. Pomen mednarodnega poslovanja zastopstev za zastopnika**

Najprej omenimo plačilo za zastopanje tujega proizvajalca na domačem trgu. To plačilo se kaže v nižjih cenah za nakupljene izdelke, ki jih nato zastopnik prodaja naprej na domačem trgu. Plačilo je tako razlika v cenah – nabavnih in prodajnih. Čim večja je razlika, tem več provizije je proizvajalec priznal zastopniku.

Zastopnik (Ilešič, 1980, str. 16) pridobi pravico prodaje blaga, ki pomeni resno konkuriranje domačim proizvajalcem, če so prisotni na trgu. Tuj izdelek je lahko kvalitetnejši ali veliko cenejši kot domači, lahko pa je tuj izdelek neka novost na trgu ali pa ponuja nekaj več. Tako ima zastopnik priložnost uspeti na domačem trgu s tujim izdelkom.

Dobra stran v zastopanju tujega proizvajalca je tudi v tem, da mora zastopnik pošiljati svoje zaposlene na izpopolnjevanje in izobraževanje v matično, torej proizvajalčevo podjetje. To so ali serviserji, ki popravljajo izdelke, ali prodajalci, ki prodajajo izdelke in se morajo seznaniti z vsemi novostmi in lastnostmi izdelkov za odgovore na možna vprašanja kupcev.

Bistvenega pomena za državo kot gospodarstvo je denarni priliv tako v obliki carin, če gre za takšne izdelke, ki so ocarinjeni, kot v obliki deviz, ki se realizira z zastopniško provizijo – provizija naj bi namreč redno zniževala uvozno ceno blaga in je vračunana v proizvajalčevo ceno; ob neposredni prodaji blaga bi ta vir dohodka odpadel (Ilešič, 1980, str. 16). Za domače gospodarstvo je koristna tudi zaposlitev ljudi v zastopstvih – prihaja do večjega zaposlovanja in posledično tudi izobraževanja ter šolanja, ki ga pogosto prevzame tuj proizvajalec na lastne stroške.

Za konkurenčna podjetja ob vseh slabostih obstaja tudi določena prednost. Ob zmanjšanem povpraševanju po njihovih izdelkih so prisiljena sprva v izboljšanje raziskovalne dejavnosti in ustvarjanje kakovostnejših izdelkov, na koncu pa so se prisiljena povezovati, zaradi česar domači proizvajalci postanejo močnejši. Lahko rečemo, da zastopanje tujih proizvajalcev pripelje do večje konkurence na domačem trgu in do večjega rivalstva ter posledično do pospeševanja raziskovalne in razvojne dejavnosti ter hitrejšega ustvarjanja novih izdelkov.

Domači porabniki (Ilešič, 1980, str. 16) so na boljšem predvsem takrat, ko se jim ponudi možnost nakupa tujega izdelka, ki je ali kakovostnejši od domačih ali cenejši ali pa gre za novost na trgu. Z večjo konkurenco so tako kupci na boljšem tudi pri domačih izdelkih – nižje cene, višja kakovost ... Kupci lahko sedaj hitro in racionalno sklepajo posle, povezane s tujimi izdelki, hkrati pa sta jim zagotovljena hitrejša dobava in redno vzdrževanje, ob morebitnem zastopnikovem konsignacijskem skladišču blaga.

### **3. POSLOVANJE ZASTOPSTVA V PODJETJU ETP KRANJ, D.D.**

#### **3.1. Predstavitev podjetja in umestitev oddelka zastopstev v organizacijsko shemo podjetja**

Podjetje ETP Elektrotehniško podjetje za engineering, trgovino in proizvodnjo Kranj, d.d. ali skrajšano ETP Kranj, d.d. (v nadaljevanju ETP) je srednje veliko podjetje. Na slovenskem trgu je prisotno od leta 1948. Prelomnica za podjetje je bilo leto državne osamosvojitve, ko se je moralo zaradi izgube trga bivše Jugoslavije usmeriti na nove trge, spremeniti dejavnost in jo razširiti še s trgovino.

Glavna dejavnost podjetja temelji na projektiranju in izvajanju gradbenih instalacij (električnih in strojnih) na objektih, proizvodnji električnih in strojnih elementov ter trgovini z električnim materialom in belo tehniko. Podjetje je s svojo dejavnostjo neprestano prisotno na celotnem slovenskem trgu (izvajanje instalacij na objektih in gradnjah po celotni državi), kar je posledica hitrega in kvalitetno opravljenega dela. Poleg slovenskega trga pa je podjetje v bližnji preteklosti osvojilo tudi tuje trge (predvsem ruski trg in trg sosednje Hrvaške).

Pokazatelj dobrega poslovanja podjetja so leta 2001 ustvarjeni prihodki od poslovanja podjetja, ki so znašali okroglih 1,3 milijarde slovenskih tolarjev. V panogi izvajanja električnih instalacij na objektih je podjetje s 96 zaposlenimi drugo največje na slovenskem trgu in s svojim delovanjem ustvarja dobre rezultate.

Podjetje ETP Kranj, d.d. je danes že šest let delniška družba. Z delnicami je lastništvo porazdeljeno med večja podjetja (Energoplan – večinski lastnik z 51 – odstotki delnic in podjetje Protenex d.o.o.) in manjše lastnike ter zaposlene.

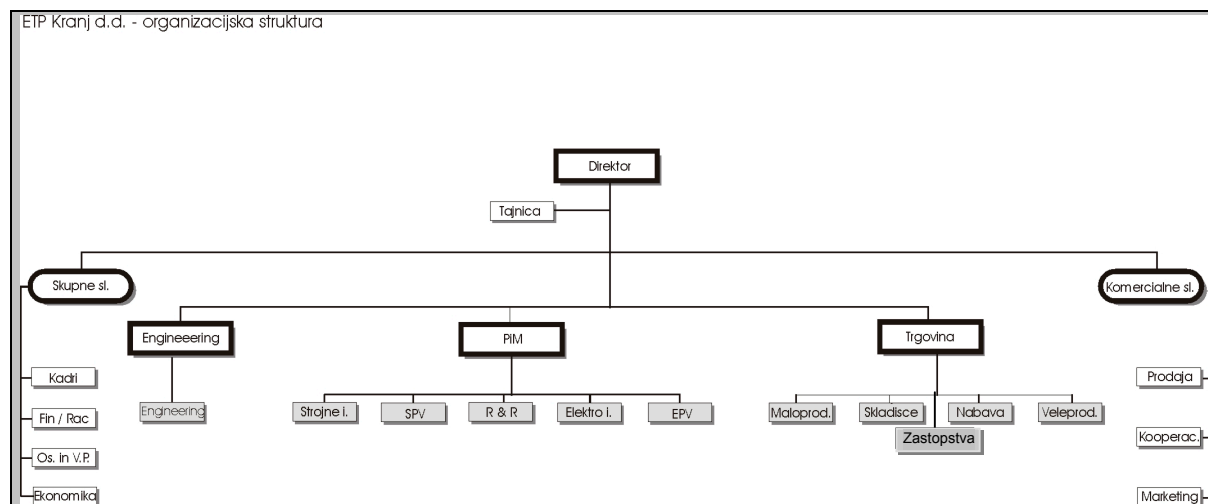
Podjetje ETP Kranj, d.d. je sestavljeno s treh glavnih enot in dveh pomožnih delov. Glavne enote ali sektorji so:

- sektor proizvodnje in montaže (sektor predstavlja temelj podjetja s svojimi nalogami, ki so izvajanje električnih in strojnih instalacij na objektih in proizvodnja električna opreme);
- sektor projektive (s projektiranjem in načrtovanjem instalacij v zgradbah predstavlja dopolnilno dejavnost glavni dejavnosti podjetja);
- sektor trgovina (je dokaj nov del podjetja, ki z lastno prodajalno trenutno še predstavlja postransko dejavnost, katere pomen pa z naraščanjem prodaje bele tehnike in elektromateriala vseskozi narašča).

Dva pomožna dela sta dve skupini služb, ki sta s svojim namenom neobhodni za dobro delovanje podjetja. To sta skupini skupnih (kadri, ekonomika, finance ...) in komercialnih služb (prodaja, sodelovanje s kooperanti in marketing).

Funkcionalno zgradbo podjetja dobro ponazarja organizacijska struktura. Glavni elementi organizacijske strukture podjetja so trije področni sektorji (engineering, proizvodnja in trgovina), dve skupini služb (komercialne – zunanje in skupne – notranje) ter uprava.

**Slika 2: Organizacijska struktura v podjetju ETP**



Vir: Predstavitveno gradivo podjetja ETP za leto 2000, ETP Kranj, d.d.

Podjetje vodi direktor, njemu pa, kot je iz organizacijske strukture razvidno, poročajo vodje sektorjev projektiranje - engineering, proizvodnja in trgovina ter vodji skupnih in komercialnih služb.

V drugi polovici leta 1999 je vodstvo podjetja sklenilo, da uvede v svoj prodajni program tudi izdelke tujih proizvajalcev, ki na našem trgu niso bili zastopani. Tako so v podjetju nastali prvi zametki zastopniškega poslovanja, ki se je nato uspešno razvijalo.

Oddelek zastopstev, v okviru organizacijske strukture, je del področnega sektorja trgovine in predstavlja dopolnilno dejavnost. Znotraj zastopstev potekata tako posel nabavljanja stikalne tehnike kot tudi nadaljnje prodaje, s čimer je paleta prodajnih izdelkov v trgovini razširjena. Oddelek deluje skupaj z ostalimi v sektorju trgovine.

### **3.2. Začetki nastajanja trговskega zastopstva v podjetju ETP Kranj, d.d.**

Podjetje BERKER GmbH (v nadaljevanju podjetje Berker) je nastalo leta 1919 v mestu Schalksmühle v Nemčiji, kjer je sedež podjetja še danes. Danes je to srednje veliko podjetje z okoli 600 zaposlenimi. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja stikalne tehnike, elektronskih krmilnih sistemov in alarmnih naprav (stikala, vtičnice, regulacijska elektronika

...). Podjetje Berker sestavljata dva obrata – že omenjeni obrat v mestu Schalksmühle (sedež podjetja – uprava, večina proizvodnih sredstev, laboratorij ...) in obrat v mestu Ottfingen (glavno skladišče, informacijski center, učni center za zaposlene ...). Podjetje je iz leta v leto bolj uspešno, ustvarja dobiček s prodajo izdelkov po vsej Evropi in tudi drugod po svetu.

Izdelki podjetja Berker so namenjeni tako domačim porabnikom kot industrijskim odjemalcem (hiše, kongresni centri, muzeji, industrijski obrati, potujoči karavani in jahte ...).

S svojimi izdelki je podjetje znano po vsem svetu in ima razširjeno mrežo poslovalnic in zastopstev po vsej Evropi, pa tudi v Aziji in ZDA. Za to podjetje je področje Balkana oziroma področje bivše Jugoslavije še kako zanimivo, ker podjetje Berker na tem območju neposredno ali preko predstavnikov do leta 1999 še ni bilo prisotno.

Vodstvo nemškega podjetja je leta 1999 poskusilo poiskati v Sloveniji kandidate, ki bi bili pripravljeni zastopati in prodajati njihove programe stikalne tehnike. Identificirali so kar nekaj kandidatov, seveda ob ustreznih pogojih (znanje o električnih instalacijah, poznati slovenski trg, imeti sposobne kadre ...). Ob ustreznih lastnostih je v ožji izbor prišlo tudi podjetje ETP.

Podjetje ETP je izpolnjevalo več pogojev:

- dobro poslovanje in dolgo obdobje delovanja (več kot 50 let);
- zmožnost nadaljnje prodaje izdelkov, saj je v podjetju ETP zaposlenih dovolj ljudi;
- finančno je podjetje ETP stabilno in dovolj močno za sodelovanje s tujino;
- podjetje ETP deluje na področju elektroinstalacij – s stalno uporabo podobnih proizvodov zaposleni poznajo uporabo stikalne tehnike;
- lokacija podjetja ETP je odlična – podjetje je v enem izmed večjih industrijskih mest, z ostalo državo pa so odlične cestne povezave;
- podjetje ima tako dobre vezi s trgovci kot končnimi porabniki (projektiranje instalacij in neposredna uporaba izdelkov za lastno dejavnost);
- podjetje v svoji dejavnosti dobro pozna konkurenco in odjemalce.

Po končanih pogovorih (ustreznost kadrov, zanimanje za idejo o zastopanju in morebitnih ciljih) je podjetje Berker zaradi ustreznosti in boljše usposobljenosti za morebitnega zastopnika izbralo podjetje ETP iz Kranja.

### **3.3. Pogajanja med podjetjema Berker GmbH in ETP Kranj, d.d.**

V pogajanjih za nastanek zastopniškega poslovanja je bilo na vsaki strani po eno podjetje, in sicer je vlogo pogajalca in dajalca zastopstva prevzelo nemško podjetje Berker, vlogo pogajalca kot jemalca zastopstva pa slovensko podjetje ETP.

Stališča in zahteve nemškega podjetja so bile:

- slovensko podjetje ne sme zastopati nobenega tujega podjetja vsaj nekaj let, potruditi se mora za uspešen prodor na trg z izdelki nemškega proizvajalca;
- ob poznavanju trga naj podjetje ETP kar najbolje promovira nemške izdelke (stikala in vtičnice) in prodre z njimi na trg. Trženjske aktivnosti naj bi bile sejemske prireditve, javni mediji, največ pa bi namenili v podjetju ETP neposrednim akcijam – agentska prodaja po podjetjih;
- posredovanje povratnih informacij, povezanih s proizvodnim programom (zanimanje za izdelke in razdelitev izdelkov po zanimivosti za trg, predlogi za morebitne novosti);
- prodaja mora potekati po standardih nemškega proizvajalca;
- ob vsaki nabavi ali vsak mesec sporočiti, kakšen je napredek in kateri so novi kupci;
- obvezno izobraževanje in vsakoletni obisk nemškega podjetja;
- za končni podpis pogodbe pa bo potrebno pokazati resnost z doseganjem določene količine prodanih izdelkov.

Navedene zahteve nemškega proizvajalca so morale biti izpolnjene s strani podjetja ETP v zameno za dobavljanje izdelkov po cenah, primernih za slovenski trg (cene s provizijo podjetju ETP za opravljeno delo).

Stališča podjetja ETP na drugi strani pa so bila:

- podjetje Berker ne sme izbrati na slovenskem trgu nobenega drugega zastopnika brez vednosti podjetja ETP – podjetje ETP naj dobi od podjetja Berker ekskluzivno pravico za prodajo in zastopanje njihovih izdelkov na slovenskem trgu;
- podjetje Berker mora naročene izdelke dostavljati pravočasno in v naročenih količinah po dogovorjenih cenah;
- cene morajo biti konkurenčne slovenskim cenam oziroma substitutom izdelkov programov Berker, ki se prodajajo na slovenskem trgu;



- podjetje Berker naj svetuje in pomaga podjetju ETP pri prodaji s svojim vedenjem o izdelkih ter naj za trženjske aktivnosti posreduje podjetju ETP gradivo in reklamne pripomočke (katalogi, panoji, plakati ...).

Uspešno zaključena pogajanja in končni dogovor, ki je bil sprejemljiv za obe podjetji, so vodila v začetek mednarodnega poslovanja med podjetjema – podjetje ETP iz Kranja je postalo zastopnik za izdelke Berker za slovenski in hrvaški trg ter ostale trge bivše Jugoslavije.

V tem primeru je podjetje Berker GmbH iz Nemčije proizvajalec in izvoznik izdelkov v Slovenijo – **dajalec zastopstva**, podjetje ETP iz Kranja pa uvoznik in prodajalec izdelkov podjetja Berker v Sloveniji – **jemalec zastopstva**.

Po obliki zastopniškega poslovanja in vsebini predstavljenih zahtev bi podjetje ETP opredelili kot **zastopnika distributorja** – podjetje ETP nemške izdelke kupuje po nižji ceni za nadaljnjo lastno porabo pri poslovanju in prodajo porabnikom in večjim odjemalcem. S tem podjetje ETP nase prevzema vse tržno tveganje in v svojo last prevzame vse izdelke, ob danih cenah pa nato z dodajanjem marže pri prodajni ceni proizvodov za domači trg samo odloča o zaslužku in prodajni ceni.

Za poslovanje oddelka zastopstev v podjetju ETP še ne moremo trditi, da je to zastopniško poslovanje v pravnem smislu, saj ni bila podpisana pogodba, ki bi to potrdila (vodstvo podjetja Berker je počakalo, da vidi rezultate in zainteresiranost podjetja ETP), vendar pa lahko ta neformaliziran dogovor med podjetjema štejemo za operativno izrednega. Podpis pogodbe pa je z obeh strani načrtovan in zaželen v bližnji prihodnosti.

Po eni strani je tako poslovanje čisto prostovoljno in temelji na interesih obeh podjetij – ni nikakršnih obveznosti (razen plačilnih in dostavnih), po drugi strani pa so prisotne lastnosti pravega zastopniškega posla. Podjetje ETP je ekskluzivni uvoznik izdelkov podjetja Berker za področje Slovenije in za ostale trge nekdanje Jugoslavije. Za svojo dejavnost dobi provizijo v obliki razlike med nabavnimi cenami in svojimi prodajnimi cenami. Podjetje Berker pomaga z nasveti in izkušnjami iz drugih podružnic in zastopstev ter oskrbuje podjetje ETP s potrebnim materialom za marketing. Kadri se za opravljanje dejavnosti izobražujejo v Nemčiji, kar sponzorira nemško podjetje. O svojem delovanju in napredku mora podjetje ETP redno

obveščati dobavitelja in mu pošiljati predloge in pripombe domačih porabnikov ter svoje izsledke o željah slovenskih kupcev.

V primeru poslovanja med podjetjema Berker in ETP govorimo o fazi začetnega poslovanja in uvajanja odnosa trgovskega zastopstva, v prihodnosti pa pričakujemo še formalizacijo dogovora s podpisom pogodbe.

### **3.4. Poslovanje oddelka zastopstev v podjetju ETP**

Analizo poslovanja oddelka zastopstev v podjetju ETP bom prikazal z vidika dajalca zastopstev, podjetja Berker (kadrovske evidence in interni podatki oddelka zastopstev za leti 2000 in 2001). Tako bomo analizirali področja:

- zaposlenih v oddelku zastopstev,
- trženjskih aktivnosti oddelka zastopstev,
- kupcev in konkurence,
- nabave in prodaje oddelka zastopstev.

Na koncu ocenjevanja bomo podali še splošno – sklepno oceno uspešnosti poslovanja oddelka zastopstev, narejeno na podlagi napisanih dejstev in osebnega mnenja.

#### **3.4.1. Analiza zaposlenih v oddelku zastopstev podjetja ETP**

Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od zaposlenih v podjetju ali enoti. Zaposleno osebje je osnovni delovni in gospodarski potencial podjetja. Od njihovih sposobnosti, tako psihičnih kot fizičnih, njihovega znanja in strokovne usposobljenosti, ustvarjalnosti in motivacije za delo v podjetju je odvisna poslovna uspešnost podjetja.

**Tabela 2: Število zaposlenih v podjetju ETP in v oddelku zastopstev v letih 2000 in 2001**

<b>POSTAVKA</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Število zaposlenih v podjetju ETP	96	96
Število zaposlenih v oddelku zastopstev	1	2

Vir: Kadrovske evidence podjetja ETP za leti 2000 in 2001, ETP Kranj, d.d.

Ko obravnavamo starostno strukturo obeh zaposlenih v oddelku zastopstev, ugotovimo, da sta oba mlada, saj spadata v starostna razreda med 20 in 40 let.

Izobrazbena raven zaposlenih pokaže, da imata oba zaposlena opravljeno V. stopnjo izobrazbe. Ob dodatnem razvijanju in rasti oddelka zastopstev bo potrebno tudi dodatno izobraževanje.

### **3.4.2. Analiza trženjskih aktivnosti v oddelku zastopstev podjetja ETP**

Oddelek zastopstev v podjetju ETP promovira in trži izdelke podjetja Berker tako za končnega porabnika (govorimo o trženju za končne porabnike), ki kupuje izdelke v prodajnih prostorih podjetja ETP – trgovina, kot tudi za velike odjemalce – podjetja (govorimo o medorganizacijskem trženju). Podjetju ETP pri trženju izdelkov podjetja Berker (stikalne tehnike) z nasveti in izkušnjami pomaga matično podjetje iz Nemčije, vendar pa je po drugi strani podjetje ETP tisto, ki pozna domači trg in navade slovenskih porabnikov (odjemalcev) in v skladu s tem slovensko podjetje izvaja različne že uveljavljene aktivnosti trženjskega spleta (cene, komuniciranje, prodajne poti ...).

Na te aktivnosti pa vpliva še en dejavnik. Ob ustanovitvi oddelka zastopstev v podjetju ETP je po nekaj letih zaživela tudi trgovinska dejavnost – odprtje prodajnih prostorov namenjenih prodajanju električnega materiala v poslovni stavbi podjetja ETP. Zaradi nižjih stroškov so trženjske aktivnosti za trgovino in oddelek zastopstev podjetja ETP kar združili, tako je trženje izdelkov prepuščeno sedaj zaposlenima v oddelku zastopstev. Kasneje je oddelek zastopstev pričel z lastnim trženjem.

Aktivnosti, ki jih izvaja oddelek zastopstev v sklopu za končne porabnike in velike odjemalce (trženje za končne porabnike in medorganizacijsko trženje):

- oglasi v časopisih,
- oglaševanje na radiu in televiziji,
- ulične reklame,
- nalepke na službenih avtomobilih in kamionu.

Kot samostojne aktivnosti za velike odjemalce – podjetja (medorganizacijsko trženje) pa omenjeni oddelek izvaja:

- sejemske dejavnosti in predstavitve v podjetjih,
- pošiljanje propagandnega materiala po podjetjih,
- obiski trgovskega zastopnika v podjetjih in trgovinah.

Denarja za promocije in trženjske aktivnosti ni veliko. Z malo denarja v promociji je treba ustvariti odmevne trženjske aktivnosti ter seznaniti porabnike in odjemalce z novimi izdelki.

**Tabela 3: Stroški promocijske dejavnosti oddelka zastopstev podjetja ETP v letih 2000 in 2001**

<b>AKTIVNOSTI V ODDELKU ZASTOPSTEV</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>A. SEJMI</b>		
Ljubljana – sejem Sodobna elektronika		800.000
Beograd		300.000
<b>B. ČASOPISI</b>		
Gorenjski Glas	50.000	100.000
Kranjčanka	70.000	130.000
Utrip	100.000	180.000
<b>C. RADIO IN TELEVIZIJA</b>		
Tele TV		100.000
Radio Kranj, Triglav, Belvi	30.000	80.000
<b>D. OSTALO</b>		
Cerada na kamionu in nalepke na avtomobilih		40.000
Plakati in panoji	100.000	450.000
Letaki		5.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>350.000</b>	<b>2.185.000</b>

Vir: Izračun stroškov za oddelek zastopstev za leti 2000 in 2001, ETP Kranj, d.d.

Po zadnjih raziskovanjih in analiziranjih so k povečanju obsega poslovanja z izdelki podjetja Berker največ pripomogle nove trženjske aktivnosti, ki jih je oddelek zastopstev izvedel šele leta 2001. Predvsem veliko odziva je bilo na sejmsko predstavitev izdelkov (začetek oktobra 2001), saj je kar 23 odstotkov obiskovalcev, ki so bili na predstavitvi, izrazilo interes za material – kataloge, nekateri od teh pa so tudi že začeli kupovati večje količine izdelkov.

Druga aktivnost je bila osebna prodaja. Pošiljanju informativnih ponudb podjetjem oziroma potencialnim kupcem (elektroinštalacijskim, projektantskim in trgovskim podjetjem) je sledil obisk predstavnika ETP – komercialnega prodajalca (predstavitve v podjetjih Merkur in Elektronabava kot največjih trgovcih z elektromaterialom na slovenskem trgu).

Tretja aktivnost, namenjena le trženju za končne porabnike, ki je privabila končne porabnike v prodajne prostore v podjetju ETP, pa je bil raznos letakov po parkiriščih in domovih. Govorimo le o poskusih, vendar je nekaj več obiska v trgovini podjetja ETP le bilo zaznati.

Podjetje Berker GmbH pomaga oddelku zastopstev v podjetju ETP pri trženju svojih izdelkov in pri tem tudi postavlja določene zahteve. Zaposleni v oddelku zastopstev se morajo udeleževati vsakoletnega izobraževanja v matičnem nemškem podjetju – spoznavanje novih izdelkov ter njihove uporabnosti. Nadaljnje morajo pri trženju izdelkov zaposleni v oddelku zastopstev podjetja ETP upoštevati navodila nemškega podjetja. Za vsakodnevne in postranske trženjske prijeme podjetju ETP ni potrebno pridobiti odobritve, pač pa mora pridobiti odobritev za pomembne trženjske projekte, kot so sejemske predstavitve, sponzorstva ... Podjetje Berker oskrbuje oddelek zastopstev v podjetju ETP z reklamnim materialom (plakati, katalogi, reklamni panoji in table, nalepke za avtomobile, brezplačni vzorci ...), vendar mora podjetje ETP napisati vzroke povpraševanja po tem materialu. Pomembne reklamne poteze – sejemske predstavitve podjetje Berker tudi delno sponzorira. Načrtovanje manjših projektov in izdelava reklam za sproti je prepuščeno zaposlenim v podjetju ETP, ki poznajo svoj trg in domače porabnike ter načine trženja lahko določijo sami. Na koncu poslovnega leta se poslovni rezultat delno odrazi tudi skozi poročilo o trženju izdelkov Berker, ki ga je potrebno izdelati in poslati v nemško podjetje skupaj s celotnimi stroški. Tako podjetje Berker oceni trženjsko delovanje oddelka zastopstev v podjetju ETP.

### **3.4.3. Analiza kupcev/odjemalcev in konkurence zastopstva podjetja ETP**

#### **3.4.3.1. Analiza kupcev/odjemalcev**

V podjetju ETP ločimo končne porabnike, ki kupijo le nekaj izdelkov zase (za hišno uporabo) v trgovini podjetja ETP, in večje kupce – odjemalce, ki kupijo večjo količino izdelkov ali za nadaljnjo prodajo ali pa za vgradnjo kupljenih izdelkov v velike objekte.

Torej prodajo kupcem ločimo na :

- prodajo končnim porabnikom (končno porabniško trženje),
- prodajo velikim odjemalcem – podjetjem (medorganizacijsko trženje),

- domača uporaba – notranja uporaba izdelkov pri dejavnosti podjetja ETP (medorganizacijsko trženje).

Ob analiziranju končnih porabnikov izdelkov nemškega proizvajalca v trgovini ETP naj povemo, da so to predvsem kupci s področja Gorenjske, bolj specifično lahko govorimo o kupcih s področja Kranja in njegove okolice do Škofje Loke in Radovljice. Na ta konec Gorenjske je v glavnem usmerjena tudi trženjska aktivnost za promocijo izdelkov podjetja ETP. Za te kupce so zaposleni v podjetju ETP poskrbeli z zagotovitvijo servisa za izdelke podjetja Berker, navodil za uporabo in izobraževanjem prodajalcev za prodajo izdelkov.

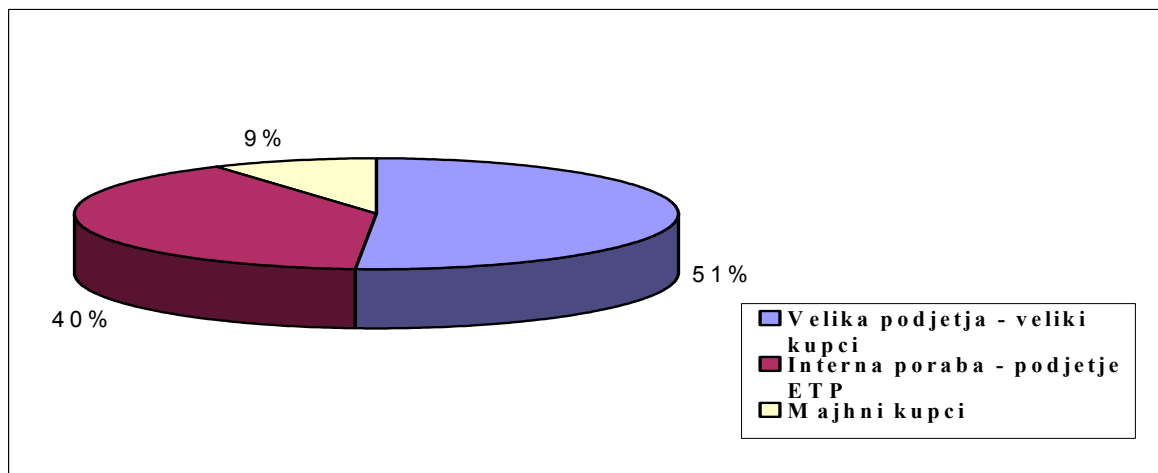
Glavnino velikih porabnikov – odjemalcev predstavljajo podjetja z Gorenjske, iz Ljubljane in Dolenjske. Ta področja smo doslej bolje obdelali s trženjskimi aktivnostmi. To so v glavnem gradbena instalacijska podjetja, ki izdelke podjetja Berker vgrajujejo v zgradbe, in trgovska podjetja, ki omenjene proizvode prodajajo v svojih trgovinah. Te kupce je oddelek zastopstev podjetja ETP oskrbel s katalogi in reklamnimi panoji za njihove trgovine. Med tako imenovane velike kupce spadajo tudi podjetja, ki projektirajo in načrtujejo izgradnjo stavb – ta podjetja bi lahko imenovali posredni kupci, saj v svoje projekte vključijo izdelke Berker, to pa morajo nato gradbena podjetja upoštevati.

Tudi podjetje ETP ob izvajanju električnih instalacij na objektih in kjer ni natančno določeno, kateri izdelki morajo biti uporabljeni, uporabi izdelke podjetja Berker. Pa tudi projektivni oddelek, ki deluje v okviru podjetja ETP, v svoje projekte vključi omenjene izdelke, kjer se le da. Govorimo o tako imenovani interni prodaji ali interni uporabi izdelkov podjetja Berker.

Znotraj oddelka zastopstev podjetja ETP so bili po analiziranju izračunani naslednji deleži po omenjenih kategorijah kupcev:

- veliki odjemalci – podjetja (51 odstotkov)
- končni porabniki – majhni kupci (9 odstotkov)
- interna uporaba – notranja prodaja v podjetju ETP (40 odstotkov).

**Slika 3: Grafični prikaz deleža prodaje po kategorijah kupcev za leto 2001**



Vir: Podatki o kupcih oddelka zastopstev podjetja ETP za leto 2001.

Iz prikazanega grafa je razvidno, da največji del prodaje odpade na kategorijo velikih kupcev, sledi jim notranja ali lastna poraba podjetja samega. Le majhen del kupijo končni porabniki. Napredek je zelo očiten, saj je ob začetku delovanja leta 2000 večina prodaje, skoraj 85 odstotkov, odpadla na potrebe podjetja za dejavnost ali notranjo porabo, 12 odstotkov na prodajo podjetjem in le 3 odstotki na prodajo končnim porabnikom. Napredek je viden, je pa potrebno pridobiti še več velikih odjemalcev in končnih porabnikov.

### 3.4.3.2. Analiza konkurence

O konkurenci lahko rečemo, da je zelo huda in izrazita. Zaradi nje se izdelki podjetja Berker težje uveljavljajo na slovenskem trgu, čeprav je potrebno povedati, da se kakovost in oblika izdelkov lahko primerjata z ostalimi substituti ali pa jih celo presegata, cene pa so na taki ravni kot cene konkurence.

Od konkurenčnih podjetij omenimo dva domača proizvajalca, to sta podjetji TEM Čatež in Elektromaterial iz Lendave. Ti dve podjetji sta naša največja konkurenta, ker sta domača proizvajalca in imata zato tudi nižje proizvodne stroške in nič transportnih ter špedicijskih stroškov, kar vodi v nižje cene. Podjetji sta s svojim programom stikalne tehnike prisotni po celotnem slovenskem trgu.

Ostalo konkurenco predstavljajo velika trgovska podjetja (Mercur, Elektronabava ...), ki s svojo dobro razpredeno prodajno mrežo in zaradi svoje velikosti prodajajo stikala in vtičnice različnih proizvajalcev (od domačih do tujih) po vsej državi. Poleg teh trgovskih podjetij pa so še razna manjša, ki ravno tako zastopajo tuje proizvajalce.

Izdelki Berker se na slovenskem trgu soočajo s hudo konkurenco. Oddelek zastopstev se mora s svojo promocijo in prodajo še bolj približati končnim porabnikom na področju Gorenjske, prav tako pa se mora usmeriti v povečevanje prodaje izdelkov velikim podjetjem in odjemalcem. Prostora je malo, toda to sta dve področji na kateri, se mora podjetje ETP oziroma oddelek zastopstev v prihodnje usmeriti.

#### **3.4.4. Analiza nabave in prodaje oddelka zastopstev v podjetju ETP**

Kadar govorimo o nabavni funkciji v ožjem pomenu, gre za nakup ustreznega materiala po dogovorjeni ceni in na določenem trgu, širše pa obsega poleg samega nakupa predvsem še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje dogovorov o nabavi, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik, 1996, str. 6).

Kot navedeno je oddelek zastopstev podjetja ETP ekskluzivni uvoznik izdelkov nemškega podjetja Berker GmbH, tako, da je takoj jasno, da je dobavitelj že določen, določene pa so tudi nabavne poti (cestni prevoz od dobavitelja do zastopnika) in nabavna politika.

Nabavljena količina izdelkov in struktura sta različni in tukaj je možnost sprememb, ki so izvedljive v podjetju ETP, za pogoje nabave in plačila pa je dogovarjanje dolgotrajno.

V tabeli 4 bomo prikazali celotni obseg nabave za oddelek zastopstev podjetja ETP v opazovanem obdobju (čas delovanja oddelka – leti 2000 in 2001).

**Tabela 4: Obseg nabave oddelka zastopstev podjetja ETP v letih 2000 in 2001 (v SIT)**

POSTAVKA	2000	2001	Indeks 01/00
Vrednost nabave	15.575.326	30.043.878	193

Vir: Nabavno poročilo oddelka zastopstev podjetja ETP za leti 2000 in 2001.



Iz tabele je razvidno, da se je obseg nabave v enem letu, v letu 2001 glede na leto 2000, povečal za 14.468.552 slovenskih tolarjev ali za 93 odstotkov, in je dosegel višino 30.043.878 slovenskih tolarjev. Če ob tem dejstvu upoštevamo še, da se raven zalog izdelkov v skladišču ni spremenila, lahko rečemo, da je bilo področje nabave in iz tega tudi prodaje uspešno.

Ob analiziranju poudarimo, da je bil oddelek zastopstev podjetja ETP v letu 2000 ob nekaj začetnih mesecev poslovanja, zaradi ustanovitve v mesecu aprilu. Ob tem je bilo potrebno ob vzpostavitvi poslovanja oblikovati zaloge. V nadaljevanju bomo to upoštevali.

Prodaja v ožjem pomenu je tista poslovna funkcija v podjetju, ki zaključuje poslovni proces in spreminja izdelke oziroma storitve v denarno obliko. V širšem pomenu pa obsega poleg navedenega še distribucijsko fazo gospodarskega procesa, proučevanje trga, planiranje prodaje, oblikovanje prodajnega asortimenta, oblikovanje cen, oglaševanje, prodajne metode ter evidentiranje in analiziranje prodaje (Potočnik, 1996, str. 91).

Omenili smo že, da oddelek zastopstev podjetja ETP prodaja izdelke podjetja Berker na tri načine, in sicer velikim podjetjem neposredno, končnim porabnikom in posredno zunanjim kupcem preko notranje porabe – uporaba izdelkov Berker pri vgradnjah instalacij na objektih. Do sedaj je oddelek zastopstev podjetja ETP prodajal izdelke predvsem na domačem trgu, čeprav je prišlo tudi do povpraševanja iz držav nekdanje Jugoslavije.

V tabeli 5 bomo prikazali prodajo izdelkov po omenjenih treh kategorijah in po odstotkih, ki jih posamezna kategorija zavzame v celotni prodaji.

**Tabela 5: Vrednostni obseg in struktura prodaje oddelka zastopstev podjetja ETP po treh kategorijah v letih 2000 in 2001 (v SIT in odstotkih)**

<b>POSTAVKA</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>Indeks 01/00</b>
Trgovina na debelo (veliki odjemalci)	1.361.151	12	18.080.406	51	1328
Trgovina na drobno (končni porabniki)	340.288	3	3.190.660	9	938
Prodaja za namen proizvodnje podjetja ETP	9.641.485	85	14.180.710	40	147
<b>SKUPAJ</b>	<b>11.342.924</b>	<b>100</b>	<b>35.451.776</b>	<b>100</b>	<b>313</b>

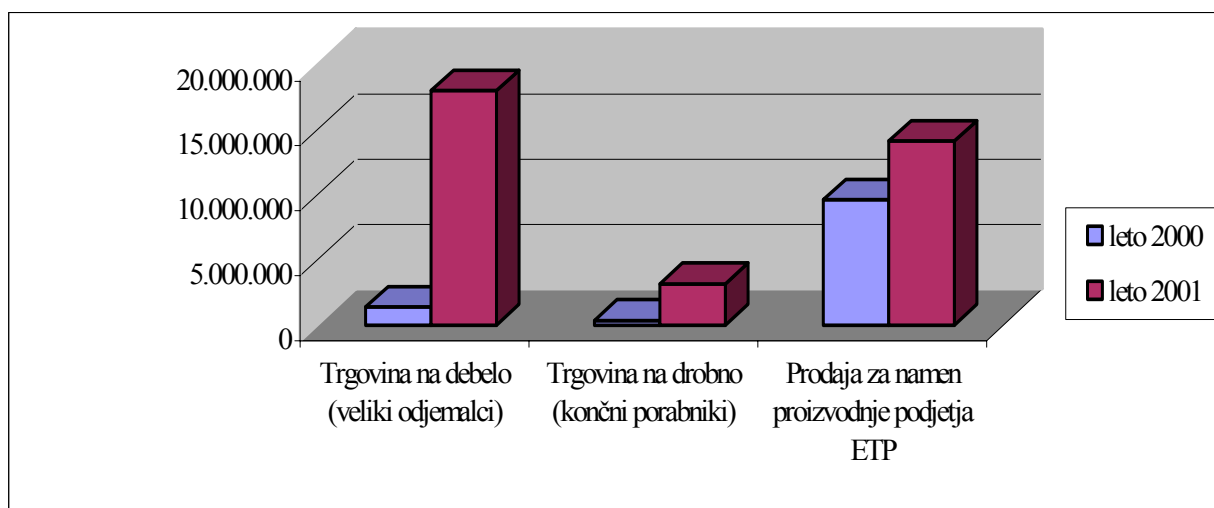
Vir: Prodajno poročilo oddelka zastopstev podjetja ETP za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 5 je razvidno, da je bila v letu 2000 vsa prodaja v glavnem podrejena notranji nabavi in posredni prodaji, neznamen del je odpadel na kategorijo prodaje končnim porabnikom.

Nekaj več celotne prodaje je odpadlo na kategorijo prodaje večjim odjemalcem - podjetjem. Izredno nizek delež prodaje končnim porabnikom v trgovini gre iskati tudi v tem, da je bila prodaja v trgovini podjetja ETP vzpostavljena šele junija 2000 in nato nekaj mesecev ni bilo veliko kupcev. Vse to se je kasneje normaliziralo in kupci so začeli prihajati zaradi oglaševanja. Leta 2001 se je zaradi oglaševanja povečal tudi delež prodaje podjetjem, kar je tudi namen oddelka zastopstev, če hoče delovati kot samostojna enota.

Za boljšo ponazoritev prikazimo prodajo oddelka zastopstev podjetja ETP še grafično.

**Slika 4: Grafični prikaz prodaje izdelkov Berker oddelka zastopstev podjetja ETP**



Vir: Tabela 5.

Potrebno je omeniti še problem nižjega obsega prodaje od nabave leta 2000. Do tega je prišlo zaradi količine zalog v podjetju ETP, ki so potrebne za normalno delovanje oddelka zastopstev in za njegovo poslovanje. Leta 2000 je bil ocenjen znesek zalog po nabavnih cenah 7.300.000 slovenskih tolarjev in se v letu 2001 ni bistveno spremenil.

V tabeli 6 bomo z razliko med prodajno vrednostjo in nabavno vrednostjo izdelkov podjetja Berker prikazali poslovni rezultat oddelka zastopstev podjetja ETP. Seveda je to le rezultat oddelka zastopstev brez poprejšnjih stroškov promocije, plač obeh zaposlenih v oddelku zastopstev in brez začetnih stroškov ustanavljanja oddelka zastopstev. Vse te stroške je pokrilo podjetje ETP. Ob upoštevanju še teh stroškov je rezultat precej nižji, a še vedno negativen.

**Tabela 6: Poslovni uspeh oddelka zastopstev podjetja ETP v letih 2000 in 2001 (v SIT)**

<b>POSTAVKA</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Indeks 01/00</b>
Prodaja	11.342.924	35.451.776	313
Nabava	15.575.326	30.043.878	193
<b>POSLOVNI IZID</b>	<b>- 4.232.402</b>	<b>5.407.898</b>	/

Vir: Nabavno in prodajno poročilo oddelka zastopstev podjetja ETP za leti 2000 in 2001.

Po narejeni analizi tabele 6 lahko rečemo, da je leta 2001 prišlo do občutnega povečanja prodaje in s tem do boljšega poslovanja oddelka zastopstev. Lahko zaključimo, da je oddelk zastopstev v letu 2001 posloval uspešno, kar smo dokazali s pozitivno razliko med obsegom prodaje in obsegom nabave izdelkov vrednostno in količinsko. Glede na to, da je imel oddelk zastopstev kot enota podjetja ETP še v letu 2000 izgubo zaradi začetnih večjih investicij v zaloge, potrebne za normalno poslovanje, je to pozitiven kazalec poslovanja oddelka.

#### **3.4.5. Splošna ocena poslovanja oddelka zastopstev v podjetju ETP**

Oddelk zastopstev v podjetju ETP obstaja poldrugo leto in ob vseh začetnih izdatkih (stroški ustanovitve oddelka, stroški promoviranja izdelkov Berker, stroški zaposlenih v oddelku, stroški nabave in prodaje ...) seveda ne gre pričakovati, da bo oddelk že posloval z dobičkom in bo sposoben kot samostojna enota v podjetju pozitivno poslovati.

Veliko je v dosedanem času poslovanja oddelka pomagalo že to, da je nemško podjetje Berker pokrilo stroške izobraževanja in del največjih stroškov trženja (del stroškov, ki so nastali s sejemskimi predstavitvami).

Kljub vsemu poudarimo, da oddelk zastopstev vsako leto povečuje prodajo izdelkov in vodstvo podjetja ETP je prepričano, da bodo lahko že konec leta 2002 pokazali v celoti pozitivno poslovanje oddelka, kar bo pripomoglo k boljšemu uspehu podjetja ETP kot celote.

Tržni delež prodaje izdelkov podjetja Berker v celotni prodaji stikalne tehnike na slovenskem tržišču je še zanemarljiv, konkurenca na področju prodaje stikalne tehnike je zelo huda, vendar skušamo v zastopstvu s trženjskimi aktivnostmi povečati prepoznavnost blagovne znamke Berker med odjemalci.

Za podjetje ETP je oddelek zastopstev velikega pomena, saj je podjetje Berker že za samo dejavnost podjetja ETP najboljši dobavitelj izdelkov stikalne tehnike (po zmerni ceni kvalitetni izdelki). Ko bo oddelek zastopstev z izdelki osvojil omembe vreden del slovenskega trga, bo to zelo dober vir zaslužka za podjetje ETP in bo dosegal tisto, za kar je bil ustanovljen, to pa je dejavnost, ki bo prinašala dobiček.

### **3.5. Načrti za prihodnje poslovanje oddelka zastopstev podjetja ETP**

Oddelek zastopstev v podjetju ETP je šele dobro začel s svojim delom in se s svojim delovanjem dobro umestil v celoto podjetja, tako da zaposleni iz oddelka zastopstev in ostalih oddelkov med seboj sodelujejo. Zaposleni v oddelku zastopstev so se seznanili s postopki in dejavnostmi, povezanimi z nakupom, uporabo in prodajanjem tujih izdelkov, torej z dejavnostmi mednarodnega poslovanja.

Dosedanje izkušnje so pokazale, da je oddelek zastopstev s svojim delovanjem postal bistvenega pomena za podjetje ETP. Predstavlja enega izmed oddelkov, potrebnih za celovito delovanje podjetja ETP.

Zaposleni v oddelku zastopstev podjetja ETP ter vodstvo podjetja so za prihodnost skupaj z nemškimi partnerji izdelali načrte poslovanja podjetja ETP in oddelka zastopstev znotraj podjetja.

Načrte delovanja podjetja tako razdelimo na dve skupini (Pučko, 1999, str. 118 – 119):

- prvo skupino načrtov imenujemo STRATEŠKI NAČRTI; to so načrti, izdelani za podjetje kot celoto in pri oblikovanju teh načrtov sodeluje celotno vodstvo podjetja, ki te načrte tudi odobri; ta vrsta načrtov je izdelana za delovanje podjetja na dolgi rok (več kot eno leto);
- druga skupina načrtov so TAKTIČNI NAČRTI, izdelani za delovanje podjetja za kratek časovni horizont (eno leto – poslovno leto); ti načrti so izdelani tako, da vsebujejo elemente dolgoročnih – strateških načrtov (dolgoročne načrte uresničujemo skozi kratkoročne), pri izdelavi taktičnih – kratkoročnih načrtov pa sodelujejo tisti, ki bodo skrbeli za izvajanje teh načrtov, torej zaposleni v posamezni enoti podjetja.

V nadaljevanju bom prikazal omenjeno načrtovanje in smernice za prihodnje delovanje tako za celotno podjetje ETP kot za oddelek zastopstev v podjetju ETP.

### 3.5.1. Strateški – dolgoročni načrti za poslovanje oddelka zastopstev in podjetja ETP

Ko gre za strateške – dolgoročne načrte, je potrebno omeniti, da so v teh načrtih poleg idej in želja vodstva podjetja ETP zajete tudi želje oziroma zahteve nemškega partnerja, torej podjetja Berker GmbH. Iz tega je razvidno, da je nemški partner zainteresiran za dolgoročni obstoj podjetja ETP in poslovanja oddelka zastopstev v podjetju ETP. Dolgoročni načrti za poslovanje oddelka zastopstev v podjetju ETP so rezultat sodelovanja med podjetjem ETP in podjetjem Berker GmbH, strategije poslovanja, ki bodo vodile k obstoju in še boljšemu poslovanju v prihodnosti so tako plod sodelovanja med obema podjetjema.

Del načrta, ki je nastal na podlagi idej vodstva ETP je, da bi čez nekaj let, po popolni osvojitvi slovenskega trga, z osnovno dejavnostjo podjetja ETP – vgradnja elektroinštalacij v objektih, prodrli tudi na trge bivše Jugoslavije in v sosednje države. V skladu s temi načrti bi se na tujih trgih vzporedno razvijala tudi prodaja nemških izdelkov, kot spremljevalna – uporaba izdelkov pri delu na objektih, nato pa tudi kot samostojna dejavnost, saj bi gradbena dejavnost podjetja ETP v tujini, kjer bi uporabljali izdelke podjetja Berker, pomenila promoviranje izdelkov. Tako bo v prihodnje, če se bodo načrti za celotno podjetje uresničevali, oddelek zastopstev močno povečal nabavo in oskrbo podjetja ETP z izdelki podjetja Berker, pa tudi prodaja drugim porabnikom v tujini bo narasla.

Kot nekakšen končni cilj za prodajo izdelkov Berker na slovenskem trgu je podjetje Berker GmbH postavilo mejo – za 260.000 evrov nabavljenih izdelkov s strani podjetja ETP v letu 2005, kar je optimističen, a še vedno realen načrt.

**Tabela 7: Nabava izdelkov Berker v letu 2001 in plan – zahteva v letu 2005 ( v SIT in EUR)**

POSTAVKA	2001		2005		Indeks 02/01
	SIT	EUR	SIT	EUR	
Nabava izdelkov Berker	30.043.878	135.670	57.576.220	260.000	192

Vir: Nabavno poročilo in plan nabave oddelka zastopstev za leti 2001 in 2005, ETP Kranj, d.d.

Če upoštevamo dejansko nabavo izdelkov leta 2001 v višini 135.670,74 evrov (30.043.878 slovenskih tolarjev), gre tako v štirih letih za povečanje nabave za 124.329,26 evrov ali za 92 odstotkov. Kljub vsemu je potrebno upoštevati še rezervo v pokritem deležu slovenskega trga.

Kot o najbolj oddaljenem cilju strateškega načrta je vodstvo podjetja ETP razmišljalo v smeri proizvodnje stikalne tehnike Berker – razširitev dejavnosti podjetja ETP na proizvodnjo stikal. Do tega bi prišli z odkupom strojev za proizvodnjo programa stikal, ki se trenutno najbolje prodajajo na trgu, a jih hoče v bodoče podjetje Berker GmbH izločiti iz proizvodnje. Tako bi podjetje ETP za kupce na trgih nekdanje Jugoslavije proizvajalo izdelke najosnovnejšega programa stikalne tehnike Berker po navodilih in licenci nemškega podjetja.

Vodstvo podjetja ETP vidi oddelek zastopstev čez nekaj let kot eno izmed samostojnih dobičkonosnih enot podjetja. Oddelek zastopstev bo tako še naprej skrbel za oskrbovanje podjetja z izdelki podjetja Berker, za nemoteno delovanje osnovne dejavnosti vgrajevanja inštalacij v zgradbah, za prodajo izdelkov končnim porabnikom preko trgovine in predvsem za prodajo izdelkov velikim odjemalcem – podjetjem na slovenskem trgu in drugih trgih bivše Jugoslavije. Tako sklepamo, da bo v prihodnosti oddelek zastopstev v podjetju ETP predstavljal zelo močno dopolnilno dejavnost (dobava in prodaja proizvodov Berker) osnovni storitveni dejavnosti – v bistvu bo ta oddelek del nabavne in trgovinske dejavnosti.

### **3.5.2. Taktični – kratkoročni načrti za poslovanje oddelka zastopstev in podjetja ETP**

Taktične – kratkoročne načrte lahko imenujemo kar letni načrti, torej načrti, narejeni za eno leto vnaprej (govorimo torej o načrtih za poslovanje oddelkov znotraj podjetja ETP v letih 2002 in 2003).

Taktični načrti so izdelani za prihodnje poslovanje posameznih oddelkov znotraj podjetja ETP. Poglejmo si načrte za:

- nabavni oddelek,
- oddelek proizvodnje in prodaje,
- oddelek trgovine in marketinga,
- oddelek projektive.

### **3.5.2.1. Načrti poslovanja za nabavni oddelek**

Po svoji funkciji je oddelek zastopstev del nabavnega oddelka, zato del načrtov za nabavni oddelek velja tudi za oddelek zastopstev. Predvsem je potrebno na kratek rok izdelati načrte, ki se jih bo možno držati in katerih cilji bodo uresničljivi.

V oddelku nabave je potrebno izdelati načrte za poslovanje, povezane z nabavljanjem izdelkov, potrebnih za nemoteno poslovanje podjetja, in vsem, kar je v zvezi s tem (nabavne poti, dobavitelji, nabavni pogoji ...).

Seznam dobaviteljev podjetja ETP je kratek, če upoštevamo raznolikost potrebnega materiala za poslovanje, zato je prvi cilj nabavnega oddelka, da v letu ali dveh vzpostavi odnose – stik z novimi dobavitelji, prouči dobavne roke in ceno ter kvaliteto materiala že obstoječih dobaviteljev. Nato bo potrebno izbrati dobavitelje, ki bodo glede cene, kvalitete ter dobave materiala najugodnejši.

Za oddelek zastopstev pa velja tako kot za nabavni oddelek – potrebno je izboljšati pogoje nabave (krajši dobavni roki, pogoditi se za še nižje cene in nove kvalitetnejše izdelke). Vse to je potrebno potrditi s podpisom pogodbe o trgovinskem zastopanju v najkrajšem možnem roku, da se uredi odnos z nemškim dobaviteljem.

### **3.5.2.2. Načrti poslovanja za oddelek proizvodnje in oddelek prodaje (komerciale)**

Oddelek proizvodnje v podjetju ETP je oddelek, ki v splošnem pomenu ne pomeni proizvodjanja v klasičnem smislu, pač pa izvajanje vgradnje elektroinštalacij na objektih.

Vgradnjo elektroinštalacij bo potrebno izvajati v skladu z roki in predpisi. Uporabljeni bodo kvalitetni materiali. Potrebno bo izobraziti zaposlene, da bodo učinkovito opravljali svoje delo in znali upravljati z materialom. Potrebno bo nenehno vršiti nadzor na terenu, da bo delo opravljalo hitro, kvalitetno in brez nepotrebnih stroškov.

Prodajni (komercialni) oddelek bo moral prodajati storitve in izdelke podjetja na trgu celotne države, pa tudi širše, in to v čim večjem obsegu in po čim boljši (višji) ceni.

Tudi oddelek zastopstev bo moral v skladu s temi smernicami dobro delati in oskrbovati zaposlene na terenu z izdelki potrebne kakovosti, v zahtevanem roku in v zahtevani količini, da bo delo nemoteno potekalo.

### **3.5.2.3. Načrti poslovanja za oddelek trgovine in trženja**

Oddelka trgovine in trženja sta povezana, delovanje slednjega je namenjeno spodbujanju in povečanju prodaje izdelkov oddelka trgovine.

Oddelek trgovine bo svojo trgovino – elektro center, locirano v poslovni stavbi podjetja ETP, zaradi nastajanja trgovskih centrov v bližini, preoblikoval iz trgovine z akustiko, belo tehniko in električnim materialom v specializirano trgovino – center z električnim materialom. Trgovinska dejavnost bo povezana z osnovno dejavnostjo in po tem bo podjetje ETP in tudi trgovina v podjetju prepoznavna. Tako bo potrebno dobro sodelovati z nabavnim oddelkom in novimi dobavitelji za električni material, da bo paleta izdelkov čim večja in kvalitetnejša, oskrba pa čimbolj stalna in zanesljiva. Da pa bo prodajni program res obsežen, bo skladišče podjetja sedaj skupno za trgovino in dejavnost podjetja, tako da bo tudi v trgovini na voljo ves material, ki je potreben za izvajanje električnih instalacij.

Naloga oddelka trženja bo, da poišče ciljno publiko in jo v prihodnjem letu obvešča o dogajanju ter jo seznanja z novico, da bo v njihovi bližini sedaj specializirana trgovina z električnim materialom. Že na začetku bo potrebno spremeniti sredstva in instrumente trženja ter uvesti nekaj novosti.

Seveda je to pomembno tudi za samo delovanje oddelka zastopstev, ki je s svojo dejavnostjo povezan z oddelkom trgovine, saj prodaja vsem porabnikom poteka neposredno ali pa posredno preko trgovine. Tako bo v oddelku zastopstev sedaj potrebno razširiti prodajni program stikalne tehnike podjetja Berker.

Trženje bo v prihodnje skupno za trgovinsko dejavnost, kar pomeni, da bo vključevalo tudi promocijo stikalne tehnike podjetja Berker, tako samostojno kot v kombinaciji z izdelki za vso trgovino.



#### **3.5.2.4. Načrti poslovanja za oddelek projektive**

Projektivni oddelek s svojim projektiranjem in načrtovanjem določa, kateri materiali se bodo pri gradnji in vgrajevanju elektroinštalacij v objekte uporabili. Smernice za ta oddelek niso spremenjene, pač pa je glavna novost ta, da v prihodnje za katerikoli projekt, ki ga bo izdelal projektivni biro podjetja ETP, uporabi kjer je le mogoče izdelke podjetja Berker. S tem bo projektivni oddelek povečal porabo izdelkov nemškega podjetja in ustvaril promet oddelku zastopstev in s tem celotnemu podjetju.

Tako smo pokazali, da je oddelek zastopstev le eden izmed oddelkov v podjetju ETP, ki skrbijo za nemoteno delovanje celotnega podjetja. Oddelki so povezani in morajo sodelovati in komunicirati, kar smo z navedenimi načrti tudi prikazali. Tako bo moral oddelek zastopstev sodelovati z vsemi ostalimi oddelki ter upoštevati njihove zahteve in želje, hkrati pa bo moral delovati tudi kot samostojna enota.

## 4. SKLEP

V sklepu bomo najprej povzeli najpomembnejše ugotovitve o delovanju tujih zastopstev kot obliki mednarodnega poslovanja in njihovem pomenu za vpletene subjekte, do katerih smo prišli na podlagi teoretičnega razpravljanja in proučevanja delovanja oddelka zastopstev znotraj podjetja ETP, ki ga zaradi njegovega poslovanja uvrstimo med tuja zastopstva, nato pa bomo podali še nekaj svojih misli in zaključkov, povezanih s poslovanjem zastopstva kot oblike mednarodnega poslovanja.

Tuja zastopstva kot oblika trgovanja s tujimi izdelki predstavljajo nekakšno podaljšano roko podjetij, ki želijo prodreti na kak tuj trg, v našem primeru na slovensko tržišče, pa ne morejo, ker jim to prepoveduje ali zakon ali pa tujega trga ne poznajo tako dobro, da bi se odločili za neposredne investicije in proizvodnjo svojih izdelkov v tuji državi. Tako tuje podjetje, v našem primeru nemško podjetje Berker GmbH, raje izbere neko lokalno podjetje, v našem primeru je to podjetje ETP, ali posameznika, ki je pravni subjekt izbrane države in pozna okolje, kulturo in navade prebivalcev te države.

Poslovanje zastopstva kot mednarodne oblike trgovanja ima različen pomen za subjekte, ki so neposredno in posredno vpleteni v samo poslovanje (tuje podjetje – proizvajalec izdelkov, s katerimi se trguje, zastopnik – prodajalec izdelkov na domačem trgu, konkurenčna podjetja na domačem trgu, porabniki na domačem trgu ter država in njeni organi).

Za samega proizvajalca – dajalca zastopstva je ustanovitev zastopstva za prodajo njegovih izdelkov v tuji državi vsekakor izrednega pomena, saj so stroški, ki jih ima z ustanovitvijo zastopstva in pomočjo pri poslovanju zastopstva manjši, kot pa bi jih imel z ustanavljanjem svoje podružnice. Stroški so neprimerno manjši (le plačevanje provizije in izobraževanje osebja ter pomoč pri promoviranju), na drugi strani je prodaja njegovih izdelkov preko zastopstva enaka ali večja (zastopnik je oseba, ki deluje v svojem in proizvajalčevem interesu), kar vodi do večjega dobička in s tem večje koristi. Vendar pa moramo omeniti tudi slabe strani zastopstva za dajalca zastopstva. Zavezan je zaupanju v zastopnika, kajti slednji mulahko posreduje le izbrane informacije. Neposrednega nadzora proizvajalec – dajalec zastopstva nenehno ne more vršiti. Nima vpliva na poslovanje zastopnika (zastopnik posluje

kot hoče), neposredno torej ne more izboljšati poslovanja zastopnika in prodaje svojih izdelkov na področju zastopnikovega ozemlja.

Zastopnik – jemalec zastopstva ima prav tako velike koristi, saj poleg tega, da dobi delo, prodaja izdelke, ki so že izdelani in so javnosti morda že poznani. S proizvodnjo izdelkov nima nikakršnih opravkov, izdelke le trži in jih nato prodaja naprej, v skrajnem primeru pa mora poskrbeti za servisiranje prodanih izdelkov. Izdelke prodaja po že uveljavljenih merilih in navodilih tujega dobavitelja, drugače pa ima pri prodajnih metodah in stikih s kupci proste roke. Dobiček pridobi s provizijo za prodane izdelke, torej lahko rečemo, da si zastopnik višino dobička – provizije določa skorajda sam. Po drugi strani pa je tudi nekaj slabosti, s katerimi se srečuje zastopnik pri svojem poslovanju. Vpliv proizvajalca na prodajo izdelkov je ogromen. Če ima proizvajalec probleme, ki so javni, jih bo imel zaradi tega pri prodaji tudi zastopnik. Zastopnik ni vedno na tekočem z vsemi novostmi – novosti lahko zastarijo v tem času, lahko pa se zgodi, da ne dobi vedno vseh potrebnih informacij za delovanje in prodajo izdelkov (o izdelkih, o proizvodnji ...). Ima postavljene zahteve s strani dajalca zastopstva in jih mora izpolniti. Kljub temu je več prednosti kot slabosti.

Konkurenčna domača podjetja zastopnik resda ogroža s prodajanjem izdelkov, ki so nadomestki njihovim izdelkom – poveča se konkurenca (zaradi tega se jim zmanjša prodaja izdelkov in posledično pride do odpuščanja zaposlenih); pa vendar je menim in trdim, da ta grožnja spodbudi v podjetjih ustvarjalnost in nove ideje ter proizvodjanje kakovostnejših in vizualno boljših izdelkov – torej zastopstvo v konkurenčnih sposobnih domačih podjetjih povzroči potrebo po novih delavcih (raziskave in proizvodnja), ne pa odpuščanja zaposlenih. Pri ostalih trgovcih na domačem trgu se poveča rivalstvo in boj za kupce – nove ideje in prodajne metode.

Domači kupci z ustanovitvijo zastopstva veliko pridobijo. Spoznajo, da je na trgu nov izdelek in izbira izdelkov za enako uporabo je tako še večja. Sedaj lahko določen tuj izdelek kupijo doma in ni potrebno kupovati na tujem, prav tako pa je sedaj doma tudi uradna oseba, ki poskrbi za popravilo izdelka ter svetuje, kako ga uporabiti.

Država z uvozom nadzira prodajo izdelkov, pridobiva denar s carinami na uvoženo blago, ustvarja dobre odnose s trgovci, katerega rezident je proizvajalec, ter tako povečuje obseg

poslovanja na tem trgu. Po drugi strani pa se mora država ukvarjati s presežnimi delavci v podjetjih, katerim je zastopstvo konkurenca.

Menim torej, da je zastopstvo kot oblika mednarodnega poslovanja zaradi svojih lastnosti ena najpogostejših oblik mednarodnega poslovanja in mednarodne trgovine. Zastopstva pomagajo pri razvoju globalizacije in mednarodnega poslovanja, saj v mnogih primerih drugače ni mogoče na uraden način trgovati s proizvodi tujega proizvajalca v neki državi. Prepričan sem, da zastopstva prinašajo več koristi in prednosti kot pa slabosti, zaradi česar so večinoma tudi državni organi naklonjeni nastajanju in razvijanju trgovinskih zastopstev.

## 5. LITERATURA

1. CAVUSGIL S. Tamer: International Global Marketing. New York: Meloam Graman, 1995. 504 str.
2. CZINKOTA Michael R., RONKAINEN Ilkka A., MOFFETT Michael H: International Business. Fifth Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 856 str.
3. DOOLE Isobel, LOWE Robin: International Marketing Strategy. London: Thomson Learning, 2001. 453 str.
4. DOZREN OZRETIĆ Đurđana, PREVIŠIĆ Jozo: Međunarodni marketing. Zagreb: Masmedia, 1999. 891 str.
5. HRASTELJ Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
6. HRASTELJ Tone, MAKOVEC Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
7. HRASTELJ Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
8. ILEŠIČ Mirko: Zastopanje tujih podjetij v Jugoslaviji. Ljubljana: CZSD, 1980. 156 str.
9. KORAŽIJA Nataša: Veliki zastopniki. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 9 str.
10. KOTLER Philip: Marketing Management. Stuttgart: C.E. Pöschel Verlag, 1994. 908 str.
11. PIVKA Hilda Marija, PUHARIČ Krešimir: Pravo mednarodne trgovine. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije, 1999. 365 str.
12. POTOČNIK Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
13. PUČKO Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
14. PUHARIČ Krešimir: Pogodbeno pravo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, 1997. 335 str.
15. SEYOUM Belay: Export – Import Theory, Practises, and Procedures. New York: International Business Press, 2000. 485 str.
16. TROŠT Ferdinand: Zunanjetrgovinska politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 369 str.

17. VAN HOUTTE Hans: The Law of International Trade. London: Sweet & Maxwell, 1995. 429 str.
18. ŽIVANČEVIĆ Miloš: Inostrani trgovački agent – zastopnik. Ljubljana: Jugoslovenski spoljnotrgovinski vodič, 1988. 101 str.

## **VIRI**

1. Handelsvertretung – Leitfaden für den Abschluss von Verträgen, International Chamber of Commerce. Ljubljana: Center Marketing, 1993. 69 str.
2. Interni podatki iz predstavitvenega gradiva in poročil o statusu, sedežu in dejavnosti podjetja ETP Kranj, d.d.
3. Statistične objave za leto 2001. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002.
4. Zakon o obligacijskih razmerjih. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije, 1978, člani 790 – 812, 907 str.
5. Zapiski pogovora s Petrom Grilcem in Borisom Križajem, vodjema oddelkov zastopstev in trgovina podjetja ETP Kranj, d.d., v januarju 2002.