

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POSPEŠEVANJE PRODAJE IN INTERNETNO KOMUNICIRANJE NA  
MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH:  
Primer Fiat Auto S.p.A.**

**Ljubljana, maj 2004**

**LUKA STOPAR**

## **IZJAVA**

Študent **Luka Stopar** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Maje Makovec Brenčič** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

1	UVOD.....	1
2	MEDORGANIZACIJSKI TRGI.....	2
2.1	Trženje, ki temelji na odnosih.....	4
2.1.1	Ključni povezovalci v odnosu kupec - odjemalec.....	6
2.1.1.1	Izmenjava in upravljanje z informacijami v interakcijskem odnosu kupec - prodajalec.....	6
2.2	Tržno komuniciranje na medorganizacijskih trgih.....	7
2.2.1	Internet kot orodje tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.....	9
3	POSPEŠEVANJE PRODAJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	12
3.1	Vrste in tehnike pospeševanja prodaje.....	13
3.2	Pospeševanje prodaje prodajnemu osebju preko nagradnih tekmovanj.....	14
3.2.1	Značilnosti načrta vzpodbujanja in nagrajevanja prodajnega osebja.....	15
3.2.2	Motiviranje prodajnega osebja: Model ključnih faktorjev uspešnosti prodajalca (Walker, Churchill, Ford).....	15
3.2.3	Načrtovanje, učinkovitost in uspešnost nagradnih tekmovanj prodajnega osebja.....	16
3.2.4	Odvisnost motivatorjev od osebnostnih in sociokulturnih značilnosti prodajnega osebja.....	18
4	PRIMER PRODAJE DODATNE AVTOMOBILSKE OPREME AVTOMOBILSKE HIŠE FIAT AUTO S.p.A. ....	19
4.1	Skupina Fiat in Fiat Auto S.p.A. ....	19
4.2	Poslovna enota Fiat Business Unit Aftersales in oddelek Accessory sales.....	21
4.3	Fiatova pooblaščen prodajna mreža v Italiji.....	23
4.4	Prodaja dodatne avtomobilske opreme Fiat Auta.....	24
4.4.1	Način prodaje dodatne avtomobilske opreme prodajni mreži ( <i>sell – in</i> ).....	24
4.4.2	Prodaja končnemu kupcu ( <i>sell – out</i> ).....	25
4.5	Identifikacija glavnih pomanjkljivosti prodaje dodatne avtomobilske opreme.....	26
4.6	Trg dodatne avtomobilske opreme.....	27
4.6.1	Položaj in prodaja Fiat P & A opreme na trgu.....	27
5	NAČRT POSPEŠEVANJA PRODAJE IN KOMUNIKACIJE PRODAJNEGA OSEBJA FIAT, ALFA ROMEO IN LANCIA KONCESIONARJEV V ITALIJI.....	30
5.1	Namen in cilji.....	30

5.2 Ciljna skupina.....	30
5.3 Spletna stran <a href="http://www.e-ncetive.com">www.e-ncetive.com</a> .....	31
5.4 Orodje ePER (zgoščenska dodatne avtomobilske opreme).....	32
5.5 Nagrajevanje prodajnega osebja Fiat, Alfa Romeo in Lancia koncesionarjev v Italiji preko nagradnih tekmovanj.....	33
5.5.1 Izračun donosnosti, vključitev dobaviteljev in spremljanje rezultatov.....	36
5.6 Komuniciranje in izmenjava informacij s prodajnim osebjem.....	37
6 SKLEP.....	40
LITERATURA.....	42

## PRILOGE

# 1 UVOD

Noben komunikacijski medij ali tehnološko orodje se ni razvijalo tako hitro, kot se razvija internet. Internet uporablja vedno več podjetij z namenom, da bi čimbolj racionalizirala svoje poslovne aktivnosti in hkrati s čim nižjimi stroški komunicirala in zagotavljala pristne odnose s svojimi številnimi poslovnimi partnerji. Zadnje je še posebej pomembno, če upoštevamo dejstvo, da je mnogo lažje in ceneje obdržati obstoječe kupce, kot pa poiskati nove. Na medorganizacijskih trgih, kjer gre za maloštevilne kupce, katerih odločitve temeljijo na dejanskih podatkih o proizvodih in na informacijah o zanesljivosti dobaviteljev, je dandanes večina trženjskih naporov usmerjena prav na razvijanje tesnega, časovno neprekinjenega sodelovanja na vseh ravneh interakcije s kupci. Giacomazzi (2002, str. 630) govori o novi paradigmi trženja, ki temelji na predanosti, zaupanju in zadovoljstvu (Bauer, Grether, Leach, 2001, str. 156) med dobaviteljem in odjemalcem.

Avtomobilska industrija je nedvomno primer zgoraj povedanega, saj so vsi njeni trženjski naporji usmerjeni prav v razvijanje odnosov z njeno pooblaščenno prodajno mrežo. To velja še posebej za poprodajne aktivnosti, torej za prodajo rezervnih avtomobilskih delov in dodatne avtomobilske opreme, kjer je konkurenca največja, pooblaščenno prodajna mreža pa ima na voljo velik izbor konkurenčnih dobaviteljev.

Diplomska naloga temelji na izkušnjah delovne prakse, ki sem jo opravljal pri avtomobilski hiši Fiat Auto SpA, v poprodajni poslovni enoti, na oddelku za prodajo dodatne avtomobilske opreme. To mi je omogočilo dober vpogled v zakulisje delovanja oddelka za prodajo dodatne avtomobilske opreme, delovanja poprodajne poslovne enote in deloma tudi Fiat Auta SpA v celoti. Na ta način sem tako spoznal najbolj pereče probleme in omejitve, ki se pojavljajo pri trženju dodatne avtomobilske opreme pooblaščenno prodajni mreži Fiat Auta SpA.

Pomanjkljiva komunikacija in motiviranost prodajnega osebja pooblaščenno prodajne mreže Fiat Auto SpA je eden od najpomembnejših vzrokov, da je prodaja dodatne avtomobilske opreme Fiat Auta SpA ena od najnižjih v Evropi. V tej diplomski nalogi podajam možno rešitev za izboljšanje trženjske komunikacije in motivacije prodajnega osebja pooblaščenno prodajne mreže Fiat Auta SpA. Menim, da bi lahko v diplomski nalogi predstavljen trženjsko – komunikacijski načrt, z uporabo internetnih komunikacijskih poti in orodij, pozitivno vplival na informiranost, zadovoljstvo in predanost omenjenega prodajnega osebja. Prav tako bi lahko na slednje pozitivno vplivala tudi večja motiviranost prodajnega osebja, ki bi bila dosežena z vpeljavo sistema nagrajevanja ter vzpodbud za prodajno osebje. Večje zadovoljstvo, predanost in boljša informiranost prodajalcev bi tako posledično dvignila njihovo uspešnost in na ta način izboljšalo prodajo dodatne avtomobilske opreme Fiat Auta SpA.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih vsebinskih sklopov. V prvem delu navajam dognanja iz teorije trženja na medorganizacijskih trgih ter trženja, ki temelji na odnosih. Poseben poudarek dajem medorganizacijskemu tržnemu komuniciranju preko interneta in informacijskim tokovom med dobaviteljem in odjemalcem. V drugem delu obravnavam pospeševanje prodaje na medorganizacijskih trgih, osredotočim se na tehniko vzpodbujanja in nagrajevanja prodajnega osebja. Najprej podam teoretične ugotovitve, ki veljajo za to tehniko pospeševanja prodaje, potem pa povzamem empirične izsledke na to temo. Ti pomagajo razumeti učinkovitost in uspešnost posameznih elementov nagradnih tekmovanj in razlagajo na kakšen način gre ob načrtovanju nagradnih tekmovanj upoštevati osebnostne in sociokulturne značilnosti posamezne ciljne skupine.

V tretjem delu opišem glavne značilnosti avtomobilske hiše Fiat Auto SpA, poprodajne poslovne enote in oddelka prodaje dodatne avtomobilske opreme. V nadaljevanju podam opis načina prodaje dodatne avtomobilske opreme Fiat Auto SpA in identifikacijo glavnih pomakljivosti pri prodaji le – te. Zaključim z orisom stanja na trgu dodatne avtomobilske opreme in tržno uspešnostjo ter deleži Fiat Auto SpA na tem trgu.

V zadnjem vsebinskem sklopu, na podlagi teoretičnih in empiričnih spoznanj, predstavim načrt pospeševanja prodaje in komunikacije prodajnega osebja pooblašcene prodajne mreže Fiat Auto SpA. Začnem z definicijo ciljev in z opisom ciljne skupine. V nadaljevanju natančneje opišem že obstoječa internetna orodja Fiat Auto SpA, katerih poznavanje je ključno za nadaljno razumevanje besedila. Nato preidem na načrt nagrajevanja prodajnega osebja in na podlagi napravljene simulacije stroškov in prihodkov ugotavljam njegovo donosnost. Zaključim z načrtom trženjskega komuniciranja prodajalcev in slikovno prikažem integracijo internetnih orodij, komunikacijskih poti in informacijskih tokov med prodajalcem in Fiat Auto SpA.

## **2 MEDORGANIZACIJSKI TRGI**

Medorganizacijske trge (business-to-business markets) sestavljajo vse organizacije (podjetja, država, institucije), ki kupujejo blago in storitve z namenom porabe ali uporabe pri izdelavi drugih izdelkov in storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Hutt, Speh, 2001, str. 4; Kotler, 1996, str. 205)

Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti po katerih jih razlikujemo od porabniških trgov (Kotler, 1996, str. 206; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 335-338):

- *Število kupcev (odjemalcev) je bistveno manjše, le – ti pa so večji, kot na porabniških trgih: Značilna je visoka koncentracija kupcev, ti pa imajo večkrat mnogo večjo*

pogajalsko moč.

- *Strokovno kupovanje*: Blago kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki.
- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem*: Zaradi manjšega števila sodelujočih, se dobavitelji večkrat prilagodijo zahtevam kupca.
- *Geografska osredotočenost kupcev*: Veliko podjetij se v svoji panogi osredotoči na neko regionalno področje, bodisi v smislu mesta, regije ali države.
- *Število dejavnikov, ki vplivajo na nakup je večje*.
- *Izvedeno povpraševanje*: Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je odvisno od povpraševanja na trgu porabniških dobrin.
- *Neprožno povpraševanje*: Cenovna elastičnost po medorganizacijskem blagu je nizka, saj spremembe cen le malo vplivajo na skupno povpraševanje po določenem blagu.
- *Nestavno povpraševanje*: Povpraševanje po medorganizacijskih dobrinah je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških.
- *Kompleksnejši nakupni proces*.
- *Pomembnejša vloga tehnologije*: Zaradi večjega prilagajanja potrebam in tudi skupnega ustvarjanja novih izdelkov je zelo pomembno kakšno tehnologijo, proizvodne in informacijske sisteme uporabljajo v podjetju.
- *Manjše število ravni prodajnih poti, kot na porabniških trgih*.
- *Interakcija*: Aktivno obojestransko sodelovanje na več ravneh.
- *Ustvarjanje dodane vrednosti*: V tesnem sodelovanju se pojavi možnost skupnega ustvarjanja novih izdelkov, oblikovanja storitev in načinov reševanja problemov.
- *Vzajemnost*: Pomembna je vloga trženjskih odnosov, saj se velikokrat zgodi, da so dobavitelji podjetja hkrati tudi kupci izdelkov/storitev podjetja.
- *Pogost zakup (leasing)*: Na medorganizacijskih trgih je pogost način financiranja zakup, ki omogoča zakupniku razne ugodnosti (na primer: več razpoložljivega kapitala, davčne olajšave in podobno).

Dobavitelji in odjemalci so v medorganizacijskem trženju povezani v reprodukcijske verige. Pri tem je pomembno dejstvo, da ni le dobavitelj odvisen od odjemalca za doseg tržne realizacije svoje proizvodnje, temveč je tudi odjemalec za svoje poslovanje odvisen od dobavitelja.

Nakupi v medorganizacijskem podjetju niso odvisni le od ene osebe, temveč od širšega kroga strokovnjakov. Vse zaposlene v podjetju, ki sodelujejo pri nakupnem odločanju ter si delijo cilje in tveganje pri nakupu, sta Webster in Wind poimenovala *nakupno središče* (Kotler, 1996, str. 209), sodelujočim pri nakupnem procesu pa lahko dodelimo naslednje vloge:

- *Uporabniki*: Tisti, ki uporabljajo izdelek ali storitev in imajo navadno odločilen vpliv na opredelitev značilnosti izdelka.
- *Vplivneži*: Zbirajo informacije, na katere se opirajo v nakupnem procesu.

- *Odločevalci*: Dejansko odločajo o potrebah po izdelkih in/ali dobaviteljnih ter o njihovih nakupih na osnovi vseh zbranih informacij.
- *Potrjevalci*: Odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev in nakupovalcev.
- *Nakupovalci*: Tisti, ki imajo formalna pooblastila za izbor in izvedbo nakupa.
- *Čuvaji*: Tisti, ki izbirajo informacije, na katerih sloni nakupno odločanje. Vloga je prepoznavna po kanalu informacij, ki prihaja do določenega posameznika – ta tudi obvladuje tokove informacij med posameznimi členi nabavne verige.

Včasih lahko v več vlogah nastopa ista oseba, vendar večinoma različni ljudje nastopajo v različnih vlogah, ki so pogosto stereotipne. Med nosilci vlog pa se oblikujejo zapletena razmerja, njihovi osebni in organizacijski motivi ter cilji pa vplivajo na vedenje in odločanje o morebitnem nakupu (Kotler, 1996, str. 209).

Nakupovanje obsega več stopenj, na vsaki od njih pa pride do sprejema odločitve. Po Websterju in Windu (Kotler, 1996, str. 211; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 342) na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo:

- značilnosti okolja (gospodarski, politični, pravni in tehnološki vplivi),
- značilnosti podjetja (strateške prioritete podjetja, strateška vloga nakupovanja in konkurenčni izzivi, s katerimi se podjetje srečuje),
- značilnosti skupine (vzorci vplivanja na nakupne odločitve) in
- značilnosti posameznikov (osebne preference).

Kot odgovor na različne situacije na medorganizacijskih trgih Hutt in Speh (2001, str. 94) navajata, da se med organizacijami oblikujejo različno tesni odnosi, ki so lahko zgolj interakcijski ali pa mnogo bolj razviti in slonijo na tesnem sodelovanju. Pri *transakcijskem odnosu* nakupne odločitve niso kompleksne in so manjšega pomena za podjetje, nakupni trgi pa so stabilni in ponujajo množico konkurenčnih možnosti. *Interakcijski odnos* pa temelji na sodelovanju, kompleksnost nakupa je visoka, kupci zahtevajo tesne odnose z dobaviteljem (le – ti so pomembni in strateško odločilni za delovanje podjetja), za nakupne trge pa je značilna visoka dinamika.

## **2.1 Trženje, ki temelji na odnosih**

Velika priljubljenost trženja, ki temelji na odnosih, je v veliki meri rezultat neučinkovitosti neosebnega masovnega trženja. Poudarek trženja je prešel iz pridobivanja novih strank na okranjanje že pridobljenih. Raziskava Reichheld and Sasser (1990) in Reichheld (1996) je



pokazala, da 5-odstotno zadržanje že obstoječih kupcev rezultira v 35 do 95 odstotni rasti življenjske vrednosti kupca in tako pripomore k eksponentni rasti dobičkonosnosti podjetja (Kandampully, 2003, str. 443). Tako je razumljivo obnašanje podjetij, ki namenjajo izdatna sredstva in človeške vire trženju, temelječemu na odnosih.

Po Gronroosu, Gummessonu, Shethu in Parvatiyarju je odnos med dvema podjetjima mnogo več kot le aktivnosti z diskretnim značajem. Gre za strateške in taktične dejavnosti, s skupno filozofijo o dolgoročnem preživetju organizacije (Kandampully, 2003, str. 445).

Morgan in Hunt (Hutt, Speh, 2001, str. 88) menita, da trženje na podlagi odnosov, temelji na vseh trženjskih aktivnostih, ki so potrebne za vzpostavitev, razvijanje in vzdrževanje medsebojnih partnerskih odnosov.

Giacomazzi (Giacomazzi, 2002, str. 630) govori o novi paradigmi trženja, ki ima svojo glavno vlogo v ustvarjanju *vrednosti* tako za dobavitelja, kot za kupca, ki ta cilj uresničujeta s tesnim, časovno neprekinjenim sodelovanjem. Anderson in Narus razložita *vrednost* kot v monetarnih parametrih izražen skupek ekonomskih, tehničnih, storitvenih in socialnih koristi, ki jih pridobi odjemalec v zameno za ceno, plačano ob nakupu dobaviteljevega proizvoda. Nadalje pravita, da je prav ustvarjanje vrednosti cilj poslovnega procesa, pri čemer so s poslovnim procesom mišljene aktivnosti, s katerimi na podlagi določenega *input*-a ustvarimo *output*, ki predstavlja neko vrednost za odjemalca (Anderson, Narus, 1999, str. 5).

Značilnosti trženjskih odnosov lahko strnemo v nekaj najpomembnejših (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 345):

- aktivna vloga sodelujočih subjektov,
- interakcija kot nosilni koncept trženjskih odnosov,
- medsebojna povezanost posameznih menjalnih dogodkov oziroma interakcij,
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam druge strani v odnosu,
- dvosmerno integrirano komuniciranje,
- pogojna dolgoročnost,
- medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov (mrežni vidik).

Morgan in Hunt (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 347) trdita, da sta bistvo trženja, ki temelji na odnosih, *dogovor in zaupanje*, ki ju dobavitelj ustvari v odnosu z odjemalcem. Podobne izsledke iz socialne psihologije navajajo Hakansson, Snehota in Gruen, ki pravijo, da so ključni elementi trženja, temelječega na odnosih *predanost, zaupanje in zadovoljstvo* (Bauer, Grether, Leach, 2001, str. 156). Gre za tako imenovano sodelovanje z odjemalci (npr. končnimi porabniki) pri sooblikovanju izdelkov, kar vpeljuje prvine trženja storitev in družbeno zavest

odjemalcev in zaposlenih v podjetju (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 347). Uspeh nekega podjetja na trgu je močno odvisen od odnosov podjetja na večih nivojih. Anderson in Narus ločujeta med delovnimi odnosi med posamezniki in skupinami znotraj podjetja, med podjetji in med mrežami podjetij. Z integracijo večih podjetij v aktivno medsebojno sodelovanje se ustvari poslovna *mreža podjetij*, procesu integracije pa pravimo *mreženje*. Če si podjetja delijo skupne strateške cilje, bodo vstopila v mrežo in s tem povečala možnosti dosega novih trgov, racionalizirala vire, razpršila tveganje in povečala inovativnost (Anderson, Narus, 1999, str. 27).

V zadnjih letih je ob pomoči informacijskih tehnologij pri trženju, ki temelji na odnosih vedno bolj prisoten poudarek na inovaciji. To na eni strani pomeni hiter odziv na spremenjene potrebe kupcev ter na drugi hitro morebitno potrebno spremembo trženjskih konceptov in pristopov usmerjenih na kupca (Giacomazzi, 2002, str. 636).

### **2.1.1 Ključni povezovalci v odnosu kupec - odjemalec**

Pri trženju na osnovi sodelovanja oziroma trženju, ki temelji na odnosih gre za visoko stopnjo povezanosti dveh organizacij na več nivojih. Dve podjetji sta preko interakcije in sodelovanja povezani na nivojih informacijske izmenjave, medsebojne integracije operacijskih procesov, pogodbeno in nenazadnje tudi s pričakovanji glede spoštovanja norm sodelovanja. Ključni povezovalni elementi v odnosu kupec – odjemalec so (Hutt, Speh, 2001, str. 91):

- *Izmenjava informacij*: Kvalitetna in obširna izmenjava informacij lahko močno koristi obema stranema vključenima v interakcijo, v smislu večje kvalitete in razvoja proizvodov.
- *Operacijske povezave*: Dve organizaciji bosta povezali systemske procese nakupa in prodaje proizvodov, da bi bil nakupno - prodajni proces kar najbolj racionaliziran.
- *Pogodbene povezave*: Gre predvsem za zavarovanje pred nespoštovanjem ustnih dogovorov.
- *Kooperacijske norme*: Pod tem si predstavljamo tisto obnašanje ene strani, za katero druga stran meni, da je primerno in potrebno. Prav tako sta obe strani mnenja, da delita ena z drugo podobne vizije in cilje, ki bodo koristili obema v odnosu.

#### **2.1.1.1 Izmenjava in upravljanje z informacijami v interakcijskem odnosu kupec - prodajalec**

Na eni strani je, kot je že omenjeno, kvalitetna izmenjava informacij ključna za dobro sodelovanje dveh organizacij, na drugi strani pa se pojavlja problem omejitve preobširnega pretoka informacij. Nekatere informacije lahko namreč vzpodbudijo oportunistično obnašanje

druge strani (Hutt, Speh, 2001, str. 91), zato je ključnega pomena dobro upravljanje informacij v interakcijskem odnosu kupec – prodajalec.

Dve podjetji pričneta sodelovati drugo z drugim zato, da bi pridobili prednosti, ki jih sicer sami ne bi imeli. Da pa bi lahko te prednosti dosegli, morata izmenjati informacije in se učiti druga od druge. Za te informacije in znanja pa ni zagotovljeno, da jih ne bosta uporabili druga proti drugi in si tako škodovali. Bodisi sta lahko podjetji potencialna konkurenca ali pa obstaja nek drug način, na katerega lahko izkoristita pridobljene informacije druge strani na nedogovorjen način. Da bi se temu izognili, so "upravljalci odnosov" previdni in lahko omejijo pretok informacij na podlagi natančne analize tveganj in donosov. Pri postavitvi meje morajo torej na eni strani informirati nasprotno stran v dovolj veliki meri, da bo odnos deloval in dal pozitivne rezultate, na drugi strani pa se je potrebno izogniti tveganjem.

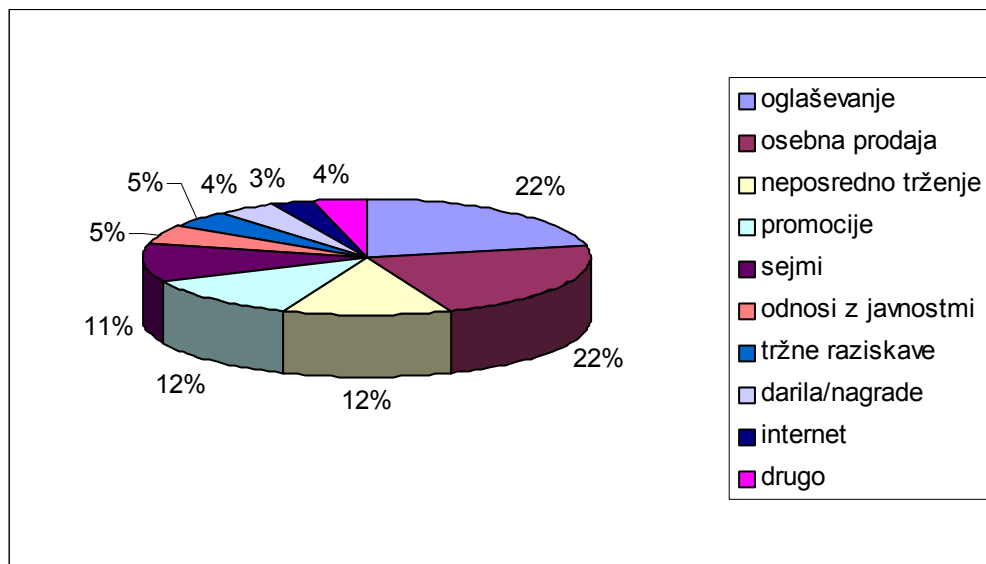
V razvijanju politike izmenjave informacij je potreben dogovor znotraj organizacije o nivojih zaupnosti za različne kategorije informacij. Tesnejše kot je sodelovanje med dvema organizacijama, več pozornosti je potrebno nameniti tovrstnemu odločanju, istočasno pa moramo paziti, da s prevelikim omejevanjem pretoka informacij ne bomo ogrozili rastočega odnosa med dvema organizacijama. Predvsem pri tesnejšem odnosu se poveča pomembnost medosebnih odnosov in medosebne izmenjave informacij, tu pa moramo biti še posebej previdni (Lou, 2001, str. 115).

## **2.2 Tržno komuniciranje na medorganizacijskih trgih**

Belch & Belch (2001, str. 596) ugotavljata, da je bilo v letu 2000 v ZDA potrošenih 138 milijard dolarjev za promocijo proizvodov, uporabljenih na medorganizacijskih trgih. Podjetja, ki pridobijo večji del svojih prihodkov od prodaje izdelkov in storitev drugim podjetjem, morajo prilagoditi trženjske napore tem odjemalcem, konkretnije osebam, ki v podjetju odločajo in vplivajo na nakupe. Cilji teh kupcev so skladni s cilji organizacije, na nakup pa vplivajo cene, kakovost, zanesljivost dobave ter dodatne storitve. Na drugi strani končne porabnike k nakupu vedno večkrat ženejo iracionalni motivi, kot so pripadnost, zvestoba in status. Gre torej za dve povsem drugačni ciljni skupini, ki zahtevata različne tržnokomunikacijske pristope ter orodja. Med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi se pomembnost posameznih promocijskih orodij razlikuje. Proizvajalci blaga za široko prodajo postavljajo na prvo mesto oglaševanje, sledi pospeševanje prodaje, osebna prodaja in odnosi z javnostmi. Proizvajalci blaga za proizvodnjo in poslovno porabo postavljajo najvišje osebno prodajo, ki ji sledijo pospeševanje prodaje, oglaševanje in odnosi z javnostmi (glej Sliko 1 na strani 9). Osebno prodajo večkrat uporabljajo pri zapletenih, dragih in tveganih izdelkih ter na trgih z manjšim številom večjih kupcev (Kotler, 1996, str. 617).

Poudariti je treba, da na medorganizacijskih trgih samo tržno komuniciranje ne ustvarja potreb po določenih proizvodih (kot se to lahko pripeti na porabniških trgih), pač pa ima pomembno vlogo pri končni odločitvi kupca glede znamke in proizvoda. Foglio (2000, str. 231) kljub temu trdi, da je potrebno v vsakem časovnem trenutku spremljati potencialnega ali že obstoječega kupca, njegovo kognitivne in motivacijske potrebe ter na podlagi tega oblikovati komunikacijsko strategijo, ki ga bo vodila v smeri nakupa določenega proizvoda.

Slika 1: Razdelitev tržnokomunikacijskega proračuna v letu 2000 podjetij v ZDA z več kot 100 milijoni dolarjev prihodka na medorganizacijskih trgih



Vir: Belch & Belch, 2001, str. 600.

Giacomazzi navaja šest ciljev tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, ob izključitvi osebne prodaje (2002, str. 435)<sup>1</sup>:

- *Ustvarjanje ugodne klime za osebno prodajo:* Gre za informiranje o podjetju in proizvodih pred osebnim kontaktom s kupci.
- *Komunikacija vplivnežev nakupnega centra, ki so sicer težko dosegljivi s strani prodajnega osebja:* Zaradi različnih razlogov včasih ne moremo vzpostaviti osebnega stika z nekaterimi ali vsemi odločevalci nakupnega centra.
- *Komunikacija vplivnežev nakupnega centra, ki so nam nepoznani:* Pri velikih organizacijah včasih ni mogoče natančno identificirati nakupnega centra, če nismo seznanjeni z njihovo organizacijsko strukturo.
- *Komunikacija posrednikov v prodajni verigi:* Pogosto je, čeprav je na koncu prodajne verige naš prodajni cilj drugo podjetje, poznavanje vseh posrednikov v prodajni verigi

<sup>1</sup> Giacomazzi osebno prodajo definira kot peto sestavino trženjskega spleta in jo obravnava ločeno.

velikega pomena.

- *Dvig izvedenega povpraševanja.*
- *Gradnja podobe podjetja v družbi.*

Očitno je, da so za odločitve nakupnega centra ključnega pomena informacije o proizvodih, na podlagi katerih sprejmejo odločitve o ponudniku. Moriarty in Spekman sta že leta 1984 definirala trinajst različnih virov informacij nakupnega centra in jih vmetila v matrično tabelo, kot je prikazano v Tabeli 1. Navpično gledano sta jih razdelila na osebne in neosebne, vodoravno pa na komercialne in nekomercialne (Deeter – Schmelz, Kennedy, 2001, str. 145). Kasneje, leta 1996 sta Hoffman in Novak tabelo informacijskih virov, s pojavom novih informacijskih tehnologij, posodobila z novimi, predvsem internetnimi informacijskimi viri (pisano poševno v Tabeli 1). Moč je opaziti, da se internetna orodja uvrščajo tako v osebne in neosebne vire kot tudi v komercialne in nekomercialne vire.

Tabela 1: Informacijski viri nakupnega centra po Moriartiju in Spekmanu

	<b>Osebni</b>	<b>Neosebni</b>
<b>Komercialni</b>	Prodajno osebje Sejmi <i>Interakcijska spletna stran</i> <i>Elektronska pošta</i>	Oglaševanje in strokovna literatura Prodajna literatura Katalogi poslani po neposredni pošti <i>Informacijska spletna stran</i> <i>Masovna elektronska pošta (spam)</i>
<b>Nekomercialni</b>	Osebne izkušnje Menedžment Uporabniki Zunanji sodelavci Ostala poznanstva Nakupni oddelek <i>Elektronska pošta</i> <i>Klepetalnice</i>	Časopisje Strokovna literatura Ocenjevalne storitve <i>Internetna pošta</i> <i>Obvestilna deska (Bulletin Board)</i>

Vir: Deeter – Schmelz, Kennedy, 2001, str. 145.

### 2.2.1 Internet kot orodje tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih

Noben komunikacijski medij ali tehnološko orodje ni rastle tako hitro kot raste internet. Internetno komuniciranje postaja iz dneva dan pomembnejše, predvsem pa sta v ospredju uporaba in namenjanje sredstev za svetovni splet in elektronsko pošto, kot najbolj priljubljeni komunikacijski poti internetnega tržnega komuniciranja. Internet uporablja vedno več organizacij z namenom, da bi čimbolj racionalizirala svoje poslovne aktivnosti na eni strani in da bi na drugi strani čimbolj uspešno komunicirala in ohranjala pristne odnose s svojimi številnimi poslovnimi partnerji.

Glavne prednosti interneta, kot komunikacijskega medija, po Barry Silversteinu (Hutt, Speh, 2001, str. 422-423) in Giacomazziju (2002, str. 461) so:

- *Nizki stroški*: Pri internetnem komuniciranju ni stroškov tiskanja, distribucije, oglaševalskega materiala, stroški dela pa so nizki. Ko je spletna stran izdelana, lahko leta lahko doseže neomejeno število potencialnih kupcev.
- *Spremembe v realnem času*: Spremembe komunikacijske strategije in posodabljanje informacij je izvedeno v bistveno krajšem času kot pri ostalih komunikacijskih orodjih.
- *Neomejen prostor za ogled in nakup proizvodov*: Število obiskov enkrat uspešno postavljene spletne strani je neomejeno, ni omejitev v številu in prostoru predstavljenih proizvodov.
- *Možnost dosega kupcev na globalni ravni*: Ne glede na velikost in kapitalno moč podjetja, lahko ta lahko komunicira na globalnem nivoju z neomejenim številom potencialnih kupcev, brez časovnih in geografskih omejitev.
- *One-to-one odnos s stranko*: Potrebe in značilnosti odjemalca se nenehno spreminjajo v času. Da bi dobavitelj temu dosledno sledil, neprekinjeno spremlja posodobljene informacije, ki jih pridobi preko interneta. Tako lahko ustrezno hitro in pravilno spreminja svojo komunikacijsko strategijo.
- *Multimedialnost in interaktivnost*: Slike, grafi, fotografije, zvok in filmi omogočajo veliko število možnosti za kvalitetno predstavitev proizvodov. Deightonu trdi, da *interaktivnost*, kot ključna značilnost Internet – a, da unikatne priložnosti na področju marketinga, saj nam omogoča, da pridobimo informacije o obstoječih in potencialnih kupcih, ki so ključnega pomena za načrtovanje tržnega komuniciranja (Kandampully, 2003, str. 444).

Abel in Wilson navajata naslednje možne uporabe interneta v trženjske namene (Abel, Wilson, 2001, str. 86):

- Komunikacijska pot (e-mail, internetni forumi, mailing liste),
- tržne raziskave (zbiranje primarnih in sekundarnih informacij),
- izgradnja blagovne znamke (preko izgradnje internetne strani),
- e – trgovina (internetna stran, ki omogoča kupcu, da si ogleda, naroči in plača proizvode) ter
- e – organizacija (večina prihodkov je ustvarjena na internetu, logistika je popolnoma integrirana z informacijskim sistemom in internetom).

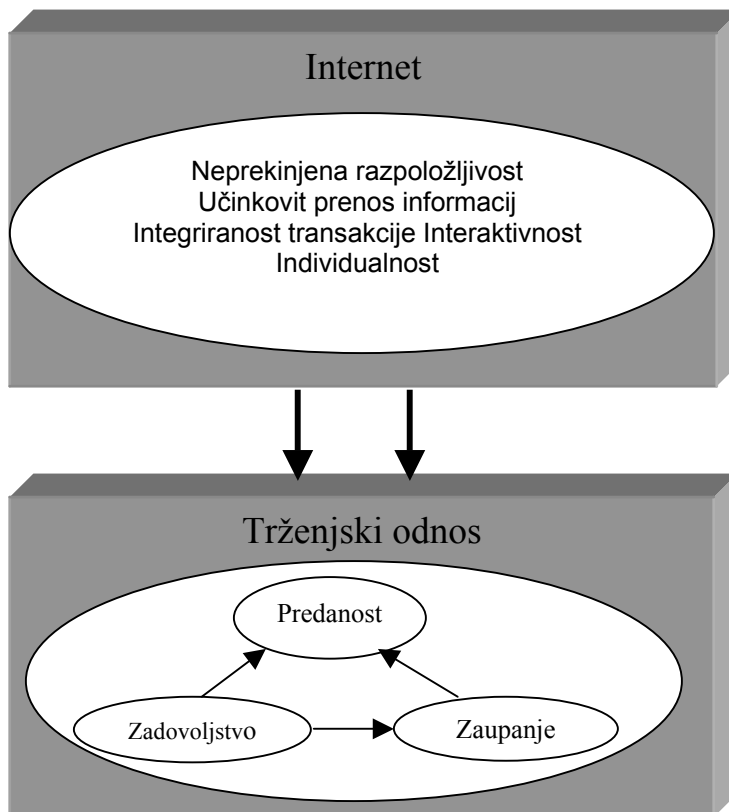
Perry in Bodkin menita, da se največji potencial internetnega trženja skriva prav v trženjski komunikaciji preko interneta (Perry, Bodkin, 2001, str. 143).

Po Bitnerju in Meuterju (Kandampully, 2003, str. 444) sta hitrost in učinkovitost interneta glavni prednosti za kupce, ki dajejo prednost bolj časovno – ekonomičnim nakupom in uporabi samouporabniških tehnologij, pred osebnim nakupom, ki je časovno relativno potraten.

Na tem mestu gre izpostaviti pomembno funkcijo interneta, kot orodja za izmenjavo informacij na medorganizacijskih trgih. Izmenjava informacij, kot je že omenjeno, je eden od ključnih elementov v sodelovanju in razvijanju odnosov z drugo organizacijo. Wang et al. (Luo, 2000, str. 111) omenjajo, da so glavne ovire za izmenjavo informacij preko interneta zadržanost in nezaupljivost uporabnikov ter njihova bojazen, da bi bili prikrajšani za zasebnost.

Bauer, Grether in Leach v svoji študiji trženja, ki temelji na odnosih preko interneta trdijo, da so ključnega pomena za uspešnost internetnega trženja učinkovit prenos informacij, neprekinjena razpoložljivo, integriranost transakcije, interaktivnost in individualnost. Te značilnosti, kot prikazano na Sliki 2, vplivajo na zadovoljstvo, zaupanje in predanost, od katerih pripisujejo najpomembnejšo vlogo zadovoljstvu, ki pozitivno vpliva na predanost in zaupanje, zaupanje pa poveča občutek predanosti (Bauer, Grether, Leach, 2001, str. 157).

Slika 2: Model trženja, temelječega na odnosih preko interneta



Vir : Bauer, Grether, Leach, 2001, str. 157.

### 3 POSPEŠEVANJE PRODAJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Še pred petnajstimi leti je bilo razmerje med sredstvi, namenjenimi oglaševanju ter tistimi namenjenimi pospeševanju prodaje, tako na medorganizacijskih kot na porabniških trgih, 60 proti 40. Danes je slika obrnjena in znaša pospeševanje prodaje približno šestdeset do sedemdeset odstotkov skupnega komunikacijskega proračuna podjetij (Kandampully, 2003, str. 444).

Belch & Belch podajata splošno definicijo pospeševanja prodaje kot način prepričevanja, ki je usmerjeno k porabniku, prodajnemu osebju, trgovini ali organizaciji in ki ciljnemu naslovniku nudi neko *dodatno vrednost* ter ima za svoj glavni cilj povečanje prodaj (Belch&Belch, 2001, str. 470).

Pospeševanje prodaje prodajnim posrednikom in organizacijam na medorganizacijskih trgih je v zadnjem desetletju močno presešlo pospeševanje prodaje končnemu porabniku. Glavni razlog je v večji moči preprodajalcev, ki imajo mnogo večjo možnost izbire dobaviteljev, ti pa se morajo zato mnogo bolj potruditi za prodajo svojih proizvodov. Preprodajalci lahko z uvajanjem novih tehnologij v svoje prodajne procese lažje izračunajo dobičkonosnost določenih proizvodov oziroma dobaviteljev ter hkrati prenesejo ugodne pogoje nakupa od konkurenčnega dobavitelja na kupca, kar jim prinese večje prodaje. Posledično skušajo dobavitelji z različnimi tehnikami pospeševanja prodaje povečati konkurenčnost in prodaje (Belch&Belch, 2001, str. 475).

Očitno je, da je glavni cilj pospeševanja prodaje povečanje prodaje. Poleg tega pa gre omeniti tudi druge cilje, ki so: podpiranje novih proizvodov, zadrževanje obstoječih kupcev, povečanje baze kupcev, ohranjanje podpore blagovni znamki, podpiranje razstavitvi izbranih proizvodov, povečanje inventarja pri preprodajalcu, podpiranje in vzpodbujanje prodajnega osebja, povečanje mreže distributerjev in nenazadnje informiranje potencialnega kupca.

Pri postavitvi ciljev nekega promocijskega načrta oziroma načrta pospeševanja, je ključnega pomena, da so skladni z ostalimi trženjskimi cilji oziroma da izhajajo iz najbolj splošnih trženjskih in komunikacijskih ciljev, v katere integriramo promocijski program pospeševanja prodaje. S pravo integracijo ciljev, orodij in časovnih intervencij politik trženjskega spleta in načrta pospeševanja prodaje bo ta kar najbolje deloval (Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003e).



### 3.1 Vrste in tehnike pospeševanja prodaje

Ko je govora o pospeševanju prodaje na medorganizacijskih trgih, je potrebno najprej določiti to, na koga je pospeševanje prodaje usmerjeno. Foglio (2000, str. 211) govori o treh možnih ciljnih skupinah pospeševanja prodaje na medorganizacijskih trgih:

#### 1. *Prodajno osebje:*

Prodajno osebje predstavlja stično točko oziroma povezavo s povpraševanjem na trgu. Gre za prodajalce, predstavnike, agente, distributerje, uvoznike ipd. Tovrstno pospeševanje prodaje ima za cilj poživljanje in stimuliranje mreže prodajnega osebja na trgu, torej podporo prodajnemu osebju in njihovim potrebam, podporo pri reševanju njihovih težav in ovir. Hkrati ima vlogo motiviranja, informiranja, nagrajevanja, prepričevanja in nenazadnje utrjevanja pripadnosti podjetju in proizvodu.

#### 2. *Trgovina:*

Vključujoc različne tržne poti na mednarodnih ali domačih trgih, lahko pospeševanje prodaje trgovini močno pripomore prodaji. Prav tako ima lahko različne vloge, kot so: stimulacijska, informacijska in izobraževalna, z namenom povečanja prodaj, povečanja števila kupcev in utrditve naročil.

#### 3. *Uporabnik:*

To je podjetje ali organizacija, ki bo izdelek uporabila, vgradila ali spremenila. Pospeševanje prodaje uporabniku je usmerjeno na nakupni center potencialnega kupca in skuša pritegniti pozornost blagovne znamke in proizvoda, povečati naklonjenost, zadovoljiti posebne potrebe ter vzpodbuditi osebe nakupnega centra, ki so odgovorne za nakup. Je najdražja, vendar tudi najbolj učinkovita vrsta pospeševanja prodaje.

Ker lahko večinoma vse tehnike pospeševanja prodaje v takšni ali drugačni obliki uporabimo za pospeševanje prodaje omenjenim ciljnim skupinam, ne bom obravnavaval tehnike pospeševanja prodaje ločeno po posameznih ciljnih skupinah, pač pa jih bom zaradi večje preglednosti obravnavaval združeno.

Poznamo naslednje tehnike pospeševanja prodaje (Schultz et al., 2000, 312 str.; Robinson, 1992, 250 str.):

- **Vzpodbude in nagradna tekmovanja**

Vključuje vse tiste oblike stimulacije, ki so usmerjene na ciljno skupino in so odvisne od uspešnosti v obliki rezultatov prodaj ali drugih kriterijev. Lahko so v obliki denarja, blaga, trofej, potovanj ipd.

- **Popusti in posebne ugodnosti**

Ciljni skupini se odobri posebne ugodnosti nakupa v obliki popustov na količino, skupno vrednost, popustov na zagotovljen nakup, popustov na nove proizvode, posebnih pogojev za omejeni čas in posebnih pogojev za omejene proizvode.

- **Promocijski material**

Gre za distribucijo promocijskega materiala na prodajna mesta in v podporo različnim udeležencev tržnih poti. Lahko je v obliki plakatov, zloženk, totemov in materiala za opremljanje izložb.

- **Sejmi, predstavitve, kongresi, razstave**

Prodajalci (osebe, odgovorne za prodajo) in nakupovalci (osebe, odgovorne za nakup), torej ponudba in povpraševanje, se ob zgoraj naštetih posebnih priložnostih srečata na enem mestu. Cilj teh prireditev je izmenjava informacij, zahtev, predstavitev novih proizvodov in iskanje novih dobaviteljev ali distributerjev. Možno je tudi srečanje samo dveh zainteresiranih strani, kjer se večkrat prikaže načine uporabe prizvoda in natančno razloži njegove značilnosti..

- **Pošiljanje sporočil preko pošte**

Pozornost potencialnega kupca se lahko pritegne tudi s pomočjo dobro oblikovno in časovno načrtovanega sporočila preko pošte.

### **3.2 Pospeševanje prodaje prodajnemu osebju preko nagradnih tekmovanj**

Proizvajalci ali upravljalci poprodajnih členov verige večkrat organizirajo različne sisteme vzpodbujanja in nagrajevanja za njihovo prodajno osebje, katerih glavni namen je dvig prodaj. Wotruba in Schoel (Murphy, Sohi, 1995, str. 44) ugotavljata, da ima kar 92 odstotkov nagradnih tekmovanj za cilj povečanje prodaj. Prav tako ocenjujeta, da se prodaje v povprečju povečajo za 12,6 odstotka ob prisotnosti nagradnih tekmovanj prodajnemu osebju. Mnogokrat se proizvajalci tudi neposredno usmerijo na prodajno osebje trgovcev na drobno in distributerjev. To prodajno osebje ima namreč neposredni stik s trgov in končnim kupcem, z njim je dobro seznanjeno in nenazadnje je tudi bolj številčno od prodajnega osebja samega proizvajalca. Tako kot celotna veja pospeševanja prodaje medorganizacijskim trgov oziroma neporabniškim trgov, je tudi ta tehnika zmerom bolj priljubljena pri podjetjih in organizacijah; v ZDA kar tretjina vseh podjetij uporablja enega izmed načinov tovrstnega vzpodbujanja prodajnega osebja (Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003b). Uvodni stavek na spletni strani agencije Sales Promotion Services Inc. (ZDA, 2003) se glasi: "Izdelati načrt vpodbujanja in nagrajevanja prodajnega osebja ni težko, mnogo težje je izdelati takšnega, ki bo deloval."

### 3.2.1 Značilnosti načrta vzpodbujanja in nagrajevanja prodajnega osebja

Bistvene značilnosti načrta vzpodbujanja in nagrajevanja prodajnega osebja po Sales Promotion Services Inc. (ZDA, 2003) so:

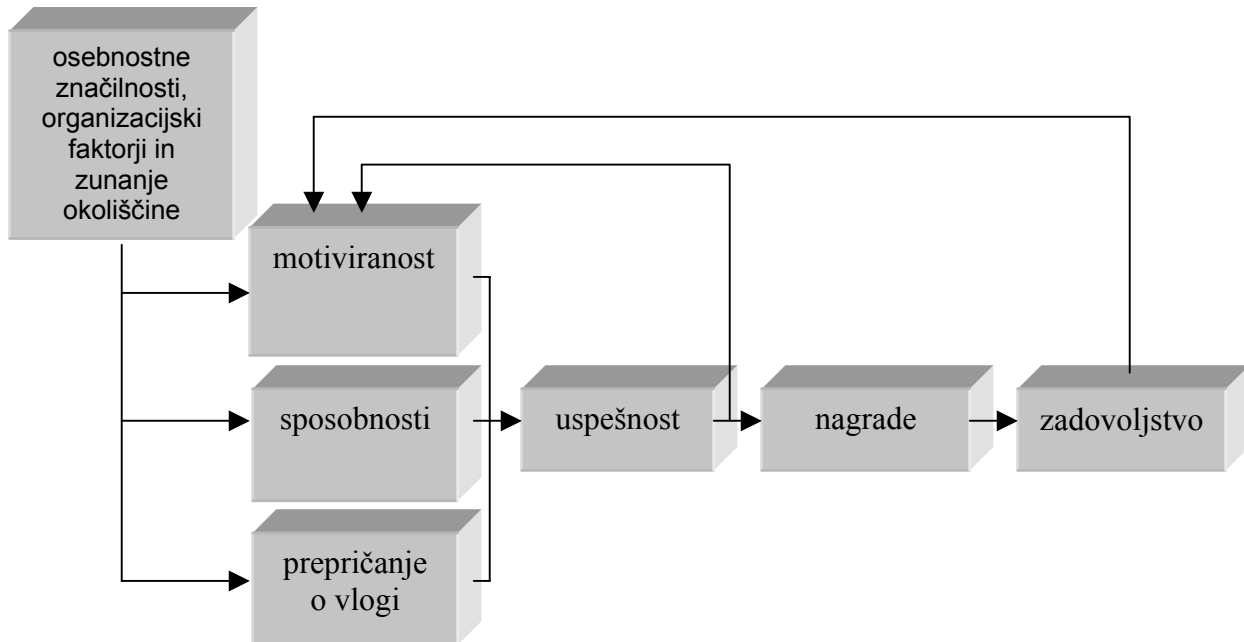
- **Cilji:** Kot je že omenjeno, se morajo cilji načrta pospeševanja prodaje ustrezno skladati s trženjskimi in komunikacijskimi cilji. Definirajo se od zgoraj navzdol, torej od tistih najbolj splošnih, do najbolj konkretnih. Oceni se jih kar se da natančno, ob uporabi numeričnih kazalcev, ki kasneje omogočajo merjenje uspešnosti nekega načrta. Ni nujno, da so izraženi samo z velikostjo prodaj, lahko je cilj večja baza kupcev ali manjša, a bolj aktivna, morda utrditev poznavanja proizvodov ali pa izboljšanje odnosa s prodajnim osebjem.
- **Koncept vzpodbujanja in nagrajevanja:** V grobem obstajata dva koncepta nagrajevanja. Nagradi se bodisi vse sodelujoče, ki presežejo nek predhodno določen prag prodaj ali nekaj predhodno določenih aktivnosti, bodisi se uporabi koncept tekmovanja, kjer zmagovalec ali zmagovalci dobijo vse (angl. *“winner takes it all”*). Da bi se kar najbolj korektno določila pravila nagrajevanja je potrebno dovolj dobro poznati ciljno skupino, da je moč na osnovi njihovih osebnih značilnosti pravilno sklepati. Pravila morajo biti jasna in dobro razumljiva. Število sodelujočih, ki ustreza kriterijem za pridobitev nagrad ne sme biti prenizko.
- **Nagrade:** Denar, uporabna darila, potovanja, točke za nakup iz nagradnega kataloga in darila za priznanje uspešnosti so možnosti, ki jih je potrebno dobro pretehtati, preden se sprejme odločitev o izbiri nagrad.
- **Tema tekmovanja:** Zanimiva in razburljiva tema tekmovanja lahko pripomore k zanimanju in sodelovanju na tekmovanju. V skladu z izbrano temo se definira tudi oblike komunikacije, besedilo, podobe in barve sporočil.

### 3.2.2 Motiviranje prodajnega osebja: Model ključnih faktorjev uspešnosti prodajalca (Walker, Churchill, Ford)

Model Walker, Churchill, Ford razlaga kaj pogojuje uspešnost oziroma napor nekega prodajnega predstavnika (Hutt, Speh, 2001, str. 446). Ta pravi, da je uspešnost nekega prodajnega predstavnika odvisna od njegove motivacije, sposobnosti in prepričanja o vlogi; torej kako naj bi se njegova funkcija opravljala. Na vsako od teh spremenljivk vplivajo njegove osebne značilnosti, organizacijski faktorji in zunanje okoliščine (npr. ekonomski pogoji). Na motivacijo pa vplivata mnenje prodajalca o odnosu med uspešnostjo in velikostjo nagrad in prepričanje posameznika o vrednosti nagrad. Te so lahko dveh vrst:

- a) *Psihično–čustvena* nagrada je občutenje posameznika ob svoji uspešnosti (samozadovoljstvo, samozavest, samopodoba) in
- b) *Fizična* nagrada, kjer gre za nagrade v obliki denarja, napredovanja in pohval. Slika 3 prikazuje, da bolj kot je prodajalec motiviran, bolj se potruji; večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti; večja uspešnost bo prinesla večje nagrade; večje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva; večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo.

Slika 3: Model faktorjev uspešnosti prodajnega predstavnika (po Walker, Churchill, Ford)



Vir: Hutt, Speh, 2001, str. 446.

### 3.2.3 Načrtovanje, učinkovitost in uspešnost nagradnih tekmovanj prodajnega osebja

V naslednjem delu podajam empirične ugotovitve, ki so bile napravljene na področju pospeševanja prodaje preko nagradnih tekmovanj. Ti empirični izsledki pomagajo razložiti uspešnost in priljubljenost različnih oblik nagradnih tekmovanj in uporabe posameznih sestavnih delov promocijskega načrta. Poudariti gre, da morajo biti vsi sestavni členi nekega promocijskega načrta premišljeni in usklajeni, upoštevati morajo posebnosti posameznega konkretnega primera. Glavni *sestavni deli promocijskega načrta* so (Sales Promotion Services, ZDA, 2003):

#### ***Nagrada***

Nagrade v obliki blaga ali nagrade v obliki potovanj so mnogo bolj priljubljene kot denar. To se lahko pojasni z dejstvom, da si sodelujoči mnogo dalj zapomnejo nagrade blaga in potovanja,

kot denar in pa, da sta to dobrini, ki si jih sicer sami ne bi privoščili (v PRILOGI 2, Sliki 2PA prikazujem, kako dolgo si sodelujoči zapomnejo različne vrste nagrad). Mnogo podjetij izvaja kombinirani način nagrajevanja, čeprav v temu primeru običajno manj sodelujočih zadovolji kriterije za nagrade v oblik potovanj. Povprečna vrednost nagradnega potovanja na nagrajenca se giblje okoli 1500\$ (močno priljubljene so eksotične destinacije), nagrada v obliki blaga pa okoli 50\$ (Incentive federation study, ZDA, 2003). Pri blagovnih nagradah sodelujoči mnogo bolj cenijo nabor nagrad različnih dobaviteljev in ne le enega. Najbolj priljubljeni so darilni certifikati, najbolj priljubljeni načini potovanja pa so individualno, v skupini, priljubljena pa so tudi posebna srečanja. Nagrada v obliki denarja je na drugi strani pogostoma smatrana kot del plače in ne kot poseben dodatni dohodek. O vseh podrobnostih nagrad je potrebno vnaprej informirati sodelujoče, v času trajanja tekmovanja pa jim morajo biti na voljo dodatne informacije. Strokovnjaki se strinjajo, da bi morala uspešna nadenarna darila znašati nekje med 3 in 5 odstotki letnega zaslužka sodelujočega, denarna darila pa nekje med 5 in 15 odstotki. Prodajalci morajo biti prepričani, da so nagrade vredne njihovega truda (Sales Promotion Services, ZDA, 2003c).

### ***Pravila***

Da bi se kar najbolj korektno določilo pravila nagrajevanja, je potrebno dovolj dobro poznati ciljno skupino – torej prodajalce, da bi na osnovi njihovih osebnih značilnosti znali pravilno sklepati. Pravila morajo biti jasna, dobro razumljiva in predvsem enaka za vse. Število sodelujočih, ki je zadovoljilo kriterije za pridobitev nagrad ne sme biti premajhno. Pri organiziranju vzporednih tekmovanj se lahko sodelujoče zmede. Bolje je načrtovati več tekmovanj, ki si sosledno sledijo in trajajo krajši čas. Če se tekmovanja vrstijo preko celotnega leta, je priporočeno število le – teh od 4 do 6 (Incentive federation study, ZDA, 2003). Hkrati pa se spreminja teme, nagrade in pravila. Če je eden od postavljenih ciljev vzpodbuditev dela v skupini in obstaja možnost, da bi člani istih skupin pozitivno vplivali eden na drugega, organiziramo skupinska tekmovanja. Kriteriji za pridobitev nagrad in stimulacij ne smejo biti previsoki in morajo temeljiti na realnih osnovah.

### ***Orodja komunikacije***

Načrtovalci tekmovanj menijo, da sta pisemska in elektronska pošta najbolj učinkoviti obliki komuniciranja s prodajalcem (za prikaz učinkovitosti različnih oblik komuniciranja s sodelujočimi na nagradnih tekmovanjih glej PRILOGO 2, Slika 2PB). Elektronska pošta je še posebej učinkovita takrat, ko so sodelujoči že uporabljali takšno komunikacijo pri prejšnjih tekmovanjih ter pri manj pogosto sodelujočih (takšnih, ki sodelujejo od 1 do 3 – krat na leto). Poleg tega sta pomembna tudi tako imenovano prenašanje sporočila “od ust do ust” ter sestanki prodajnega osebja (Incentive federation study, ZDA, 2003). Dodaten promocijski material, kot so posterji in zgibanke, lahko ohranja zanimanje sodelujočih.

### ***Ciljni prihodki in kriteriji za pridobitev nagrad***

Večina izdelovalcev načrtov nagrajevanja prodajnega osebja ocenjuje svoje ciljne prihodke z nagradami v podbujenih prodajalcev na bazi predhodnih prodaj. Dobra vpodbuda prodajalcev bo dvignila prodaje v povprečju za 15 do 20 odstotkov. Na podoben način ocenjujejo tudi podjetja, ki imajo druge cilje, kot je na primer povečanje tržnega deleža. Cilji morajo biti realni in dosegljivi (Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003e).

### **3.2.4 Odvisnost motivatorjev od osebnostnih in sociokulturnih značilnosti prodajnega osebja**

V zadnjih dveh točkah sem obravnaval nagradna tekmovanja predvsem z dveh vidikov. Na eni strani sem predstavil, kako načrtovalci nagradnih tekmovanj le-ta načrtujejo in na drugi, kako prodajno osebje v splošnem ocenjuje različne vrste nagradnih tekmovanj. Vendar pa bi bilo pomanjkljivo obravnavati nagradna tekmovanja brez upoštevanja dejstva, da si je prodajno osebje med seboj zelo različno in lahko posledično zelo različno oceni posamezne oblike tekmovanj, pravil in nagrad. Murphy in Sohi sta v svoji študiji obravnavala ta problem in ugotavljala kako različne osebnostne in sociokulturne značilnosti prodajalcev vplivajo na uspešnost in učinkovitost različnih motivatorjev. V tem podpoglavju povzemam ugotovitve študije Murphy in Sohi (1995, str. 42-66), ki pomembno vplivajo na razumevanje dojemanja nagrajevanja s strani prodajalca.

Ni presenetljivo, da so prodajalci, ki so bili pred kratkim ali pa že večkrat nagrajeni, močno zadovoljni z nagradnimi tekmovanji, da so pozitivno vzpodbujeni k povečanju svoje učinkovitosti in da izražajo željo po nadaljevanju tekmovanj. Treba pa je upoštevati tudi tiste, ki niso bili nagrajeni in imajo zaradi tega slab odnos do nagradnih tekmovanj, kar lahko posledično negativno vpliva na uspešnost podjetja.

Delno povezana s prejšnim odstavkom je ugotovitev, da tisti prodajalci, ki imajo visoko *potrebo po samopotrjevanju*, pozitivni samopodobi in po izzivih, močno cenijo nagradna tekmovanja, ki jih razumejo kot izziv in nagrade sprejmejo kot samopotrditve. Prodajalci, ki te potrebe nimajo, mnogo manj cenijo nagradna tekmovanja, morda si želijo celo njihovo ukinitve. Večkrat predlagana rešitev bi lahko bila izobraževanje in usposabljanje prodajalcev, ki bi na ta način pridobili večjo strokovnost, samozavest in večjo potrebo po samopotrjevanju.

*Starost* in s tem povezana *stopnja v poslovni karieri* posameznika je tisti demografski kazalec, ki nemalokrat odločilno vpliva na učinkovitost uporabljenih nagrad. Mladi so največkrat mnogo bolj željni napredovanja in priznanja, kot starejši. To pomeni, da bolj cenijo nagrade v obliki priznanja in napredovanja. Starejši prodajalci in tisti, ki nimajo tako veliki ambicij pa imajo raje praktične nagrade, nagrade v obliki denarja in potovanja.

*Predanost podjetju* je značilnost sodelujočega in ima močan vpliv na odnos prodajalca do nagradnih tekmovanj. Predani prodajalci zaupajo v odločitve upravljalcev podjetja in želijo prispevati k uspešnosti podjetja. Zato menijo, da so nagradna tekmovanja potrebna ter da bo podjetje na ta način lažje doseglo zastavljene cilje. Tovrstne prodajalce ni potrebno nagrajevati z dragimi in prestižnimi nagradami, pač pa je predvsem pomembna komunikacija z njimi, s katero je potrebno razložiti, zakaj je potrebna večja aktivnost na nekaterih področjih delovanja podjetja. Prodajalci, ki niso predani podjetju bodo nasprotno dvomili v potrebnost nagradnih tekmovanj in iskali pri njih pomanjkljivosti.

## **4 PRIMER PRODAJE DODATNE AVTOMOBILSKE OPREME AVTOMOBILSKE HIŠE FIAT AUTO S.p.A.**

### **4.1 Skupina Fiat in Fiat Auto S.p.A.**

Zgodovina Fiata sega v 19. stoletje, ko je Giovanni Agnelli, Giannijev ded, 1. julija 1899 v Torinu ustanovil podjetje, ki je začelo izdelovati motorne kočije brez konjske vprege, imenovano Fabbrica Italiana Automobili di Torino, pozneje skrajšano v ime Fiat. Že leto po ustanovitvi so izdelali prvih 24 vozil. Podjetje je kmalu zaposlovalo 50 delavcev, prva svetovna vojna pa je pomenila bliskovit uspeh. Prihajala so naročila za vojaške namene, naredili so svoj prvi letalski motor, ki je premogel 50 konjskih moči. Obseg proizvodnje je leta 1924 znašal že štiri tisoč vozil na leto z več kot tisoč zaposlenimi, že naslednje leto je število zaposlenih naraslo na 10 tisoč.

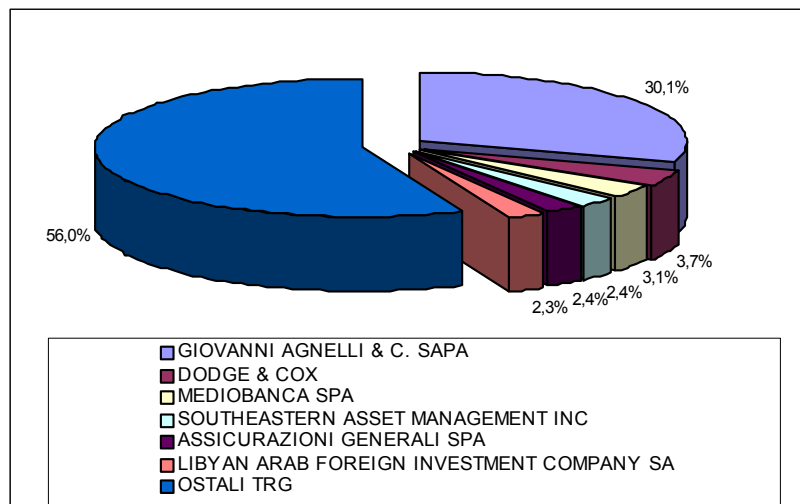
Med obema vojnama je podjetje raslo, kupili so tudi torinski častnik, La Stampa. Druga svetovna vojna je prinesla vojaška naročila in Fiat se je še vedno vzpenjal. Nekaj deset let po koncu vojne, natančneje leta 1966, je na prestol stopil Gianni Agnelli, potem ko je Fiat nekaj let upravljal bankir Valetta. Leta 1969 mu je uspelo pod Fiatovo okrilje pripeljati Lancia in tudi del Ferrarija in dobiti možnost za pridobitev preostanka. V tistih časih so si z modeloma fiat 500 in 600 zagotovili velik delež domačega trga, saj je njihova prodaja predstavljala pet odstotkov italijanskega BDP. Gianni je od takrat pa vse do smrti, 24.1.2003, vodil Fiat, zatem pa ga je nasledil njegov brat Umberto Agnelli (Danieli, Grassato, 2003; Fiat S.p.A: La storia, 2003).

Lahko bi rekli, da je bil Fiat protagonist italijanske industrializacije vzdolž celotnega dvajsetega stoletja. Glavni proizvodni obrati v Torinu, kot je bil prvi na Via Dante 103 (danes sedež ISVOR – Izobraževalni center Fiat), Lingotto (zgrajen l. 1921) in Mirafiori (zgrajen l. 1939) so bili centri proizvodnje v Torinu preko celega stoletja. Novejši oziroma posodobljeni obrati Mirafiori, Cassino in Melfi danes udeležujejo filozofijo proizvodnje po načelu *just in time*.

Prihodek koncerna v letu 2003 je znašal okoli 55 milijard evrov in je ostal na približno enakem nivoju, kot v prejšnjem letu 2002. Leto 2002 je bilo hkrati tudi leto, v katerem se je kriza, ki se je začela že v poznih devetdesetih, najbolj zaostila z izgubo koncerna v višini 4,3 milijarde evrov in s delnic na borzi za 50 odstotnih točk (glede na leto 2001). Podjetje se počasi zopet postavlja na noge, kar je vidno med drugim tudi iz nižje izgube v letu 2003, ki je znašala 1,9 milijarde evrov. Prav tako se je zmanjšala izguba avtomobilskega sektorja, ki je v letu 2002 znašala 1,3 milijarde evrov, v letu 2003 pa se je zmanjšala na 979 milijonov evrov. K zadnjemu je močno pripomogel tako imenovan Morchiev risanacijski načrt, ki predvideva povrnitev koncerna na pozitivno ničlo v letu 2004 in Fiat Auto – a S.p.A. v letu 2005 (Rachman, 2004; Clark, 2004)<sup>2</sup>. V zadnjih dveh letih je Fiat s prodajo deležev svojih podjetij pridobil kapital v vrednosti 7 milijard evrov, dodaten kapital v vrednosti 2 milijard evrov pa si je zagotovil še z dokapitalizacijo. Po možnosti povezave s Daimler – Chrysler v letu 2000, so se pri Fiatu raje odločili za povezavo z General Motors, z zamenjavo 20 odstotnega deleža Fiata za 5 odstotni delež GM– a, s prodajno opcijo preostalega deleža s strani Fiata, ki je v temu trenutku še vedno predmet pravljanja na sodišču, prodajna opcija pa je bila začasno prestavljena na leto 2005.

S tretjino delniškega lastništva celotnega koncerna Fiat upravlja družina Agnelli preko sklada G.A. e C. in upravljalke družbe IFI (CONSOB, 2004). Preostali deleži delnic so porazdeljeni med ostale lastnike, kot prikazano v Sliki 4.

Slika 4 : Odstotni lastniški deleži koncerna Fiat na dan 15. Februar 2004



Vir : [URL: <http://consob.it>, 2004].

Fiat Auto S.p.A. je ena izmed družb koncerna Fiat in je tista usmerjena na proizvodnjo avtomobilov znamk Fiat, Lancia in Alfa Romeo<sup>3</sup>. Druge družbe, ki sestavljajo koncern so: Ferrari/Maserati, Italtel, CNH (Case New Holland), Teksid, IVECO, Magneti Marelli, Fiat

<sup>2</sup> Giuseppe Morchio je postal vodja uprave skupine Fiat po Gianni Agnellijevi smrti v začetku leta 2003.

<sup>3</sup> V nadaljevanju Fiat Auto.

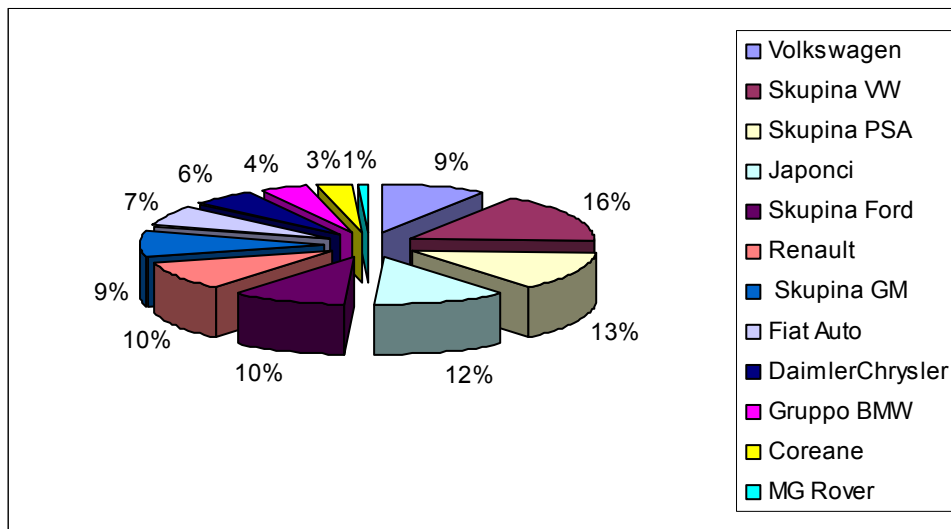


Avio, Comau, La Stampa, Toro Assicurazioni in Business Solutions (Fiat S.p.A.: La struttura, 2004).

Je prvo podjetje v Italiji po velikosti, danes ima 32.700 zaposlenih (od tega jih je zaposlenih 66 odstotkov v Italiji, 12 v preostalih državah Evrope in 22 odstotkov izven Evrope), sedež Fiat Auta je obrat Mirafiori v Torinu, le-ta se razteza preko dveh milijonov kvadratnih metrov in je proizvedel od svoje ustanovitve do danes približno 28 milijonov avtomobilov. Je na prvem mestu po številu prodanih avtomobilov v Italiji, na Poljskem, v Turčiji in v Braziliji. V letu 2003 je bilo v Italiji prodanih 629.685 (59 odstotkov celotne prodaje) vozil treh znamk Fiat Auta in 1.058.767 v Evropi. Tržni delež v enakem obdobju je na italijanskem avtomobilskem trgu znašal 27,97 odstotka in na evropskem 7,45 odstotka. Od tega je bilo prodanih 794.496 vozil znamke Fiat, 100.445 vozil znamke Lancia in 159.905 vozil znamke Alfa (*www.interautonews.it*, 2004). Na Sliki 4 so prikazani tržni deleži na evropskem avtomobilskem trgu po avtomobilskih skupinah v letu 2003 (glej PRILOGO 3, Slika 3P za tržne deleže na evropskem avtomobilskem trgu po avtomobilskih znamkah v letu 2003).

Novembra 2003 je na čelo Fiat Auta stopil Herbert Demel, ki je prvi neitalijan v zgodovini Fiat Auta na tem položaju.

Slika 5: Tržni deleži na evropskem avtomobilskem trgu po avtomobilskih skupinah v letu 2003



Vir: [URL: <http://www.interautonews.it>, 2004].

## 4.2 Poslovna enota *Fiat Business Unit Aftersales* in oddelek *Accessories sales*

V novi multi – divizijski strukturi Fiat Auta je *Fiat BU Aftersales* (poprodajna poslovna enota) tista poslovna celica, ki je odgovorna za vse v povezavi s poprodajnimi avtomobilskimi

storitvami. Njen nastanek pomeni pomemben korak v prestrukturiranju podjetja, njena glavna naloga pa je povečanje donosnosti preko povečanja zvestobe kupcev.

Lahko bi rekli da je *Fiat BU Aftersales* podjetje v podjetju, s točno definirano strateško vlogo in cilji. Tesno sodeluje z ostalimi poslovnimi enotami, ki sestavljajo Fiat Auto, vse pa si delijo zastavljene strateške cilje, ki se udejanjajo v treh avtomobilskih znamkah: Fiat, Lancia, Alfa Romeo.

Glavni cilji *Fiat BU Aftersales* so (Fiat interno gradivo<sup>4</sup>, 2003):

- Upravljanje z odnosi s strankami na način, ki zagotavlja različne nivoje storitev in je značilen za vse tri blagovne znamke Fiat Auta.
- Zagotavljanje takšne tehnične pomoči, ki bo celostno zadovoljevala kupčeve potrebe.
- Upravljanje prodaje in storitev rezervnih avtomobilskih delov na način, ki bo zagotavljal maksimalno donosnost in storitve.

Poslovna enota skuša tem vodilom slediti z vsemi svojimi notranjimi aktivnostmi, kot so: logistika, komerciala, marketing, razvoj prodajne mreže, tehnična asistenca in *customer care* (za organizacijsko strukturo *BU Aftersales* glej PRILOGO 4).

Svojo delovno prakso sem znotraj te strukture opravljal na oddelku *Accessories sales* (prodaja dodatne avtomobilske opreme), ki spada pod oddelek *Italy Parts & Accessories sales* (prodaja rezervnih avtomobilskih delov). Organizacijsko strukturo prikazujem v PRILOGI 4.

Prodajni oddelek *Italy Parts sales* definira prodajne cilje za posamezne trge, velikosti promocijskih prodaj in popustov ter koordinira prodajne aktivnosti pooblaščen prodajne mreže in neodvisnih delavnic.

Oddelek *Accessories sales*, ki se ukvarja s prodajo dodatne avtomobilske opreme ima naslednje naloge (Fiat interno gradivo, 2003):

- definicija ciljnih prodaj, spremljanje trendov prodaj in trga dodatne avtomobilske opreme, spremljanje donosnosti, določanje cen, ciljnih nakupnih stroškov, spremljanje življenjskega cikla proizvodov,
- načrtovanje promocije prodaje prodajni mreži in druge promocijske dejavnosti,
- koordinacija z dobavitelji, co – marketing z dobavitelji, projekt TUTORSHIP,
- pomoč pri oblikovanju in nastanku katalogov,

---

<sup>4</sup> Ker precejšen del internega gradiva Fiat Auta, od koder sem črpal informacije, predstavlja predmet zaupnih informacij, ne navajam noslova posameznega dokumenta, pač pa imenujem vire s skupnim imenom Fiat interno gradivo, med viri v poglavju Literatura pa navajam le nekatere.

- projekt CD ROM Accessori (zgoščanka namenjena v pomoč prodajni mreži z vsemi proizvodi dodatne avtomobilske opreme),
- razvoj in pomoč pri razvoju novih proizvodov,
- koordinacija z SPM (angl. *Spare Parts Managers*).

V nadaljevanju bom dodatno avtomobilsko opremo, za katere prodajo je odgovoren oddelek *Accessories sales* zaradi večje enostavnosti in jedrnatosti teksta imenoval Fiat P & A oprema. Seznam Fiat P & A opreme navajam v PRILOGI 5.

### 4.3 Fiatova pooblaščená prodajna mreža v Italiji

Zaradi vedno večje konkurence in povečane vloge tesnega stika s kupci, je Fiat Auto v zadnjih letih razvil v Italiji, pa tudi drugje, gосто pooblaščená prodajno mrežo, da bi zagotavljal kar najbolj kvalitetno storitev kupcem vozil. Pooblaščená mreža je sestavljena iz primarne in sekundarne prodajne mreže. Primarno mrežo sestavljajo pooblaščená koncesionarji, ki so glavni členi distribucijske verige. Njihova naloga je na eni strani prodaja novih vozil in na drugi tehnična asistenca ter prodaja rezervnih delov. V Italiji je 703 koncesionarjev (od tega 350 znamke Fiat, 180 znamke Lancia in 170 znamke Alfa Romeo). Koncesionarji po svoji presoji upravljajo s sekundarno prodajno mrežo, ki jo sestavljajo tako imenovani sekundarni koncesionarji (od tega 2.592 znamke Fiat, 848 znamke Alfa in 801 znamke Alfa Romeo na področju Italije) in pooblaščené delavnice (4.240 na področju Italije).

Velika večina koncesionarjev je pravne pojavne oblike SpA (*Società Per Azioni*), nekaj pa je tudi SrL (*Società Responsabilità Limitata*). S slovenskim gospodarskim pravom bi SrL veljalo neposredno primerjati z d.o.o. (Družba z omejeno odgovornostjo), SpA pa z d.d. (delniška družba), ob upoštevanju posebnosti posameznega nacionalnega gospodarskega prava. Fiat Auto ima z vsakim koncesionarjem sklenjeno pogodbo o Prodaji rezervnih delov in tehnični asistenci (it. *Contratto di Concessione per la rivendita di Ricambi e la prestazione del Servizio di Assistenza*) in Pogodbo o prodaji vozil (it. *Contratto di Concessione per la rivendita di Vetture Fiat*).

Izbira koncesionarjev temelji na sklopu različnih kriterijev. Na prvem mestu so zunanje okoliščine in geografska lokacija koncesionarja. Analize geografske pokritosti pooblaščené prodajne mreže in njenih morebitnih neizkoriščenih potencialov v prvi vrsti razkrivajo potrebo po boljši razvejanosti prodajne mreže. Ko je slednje ugotovljeno, mora potencialni koncesionar zagotoviti ustrezne standarde, da lahko pridobi koncesijo Fiat Auta. Ti so tako fizične narave; velikost prostorov, število zaposlenih in delovne kapacitete, kot tudi nefizične; poslovni načrt, značilnosti zaposlenih in vizija podjetja (Fiat interno gradivo, 2003).

Vsaka od treh glavnih dejavnosti: prodaja novih vozil, prodaja rezervnih delov in tehnična asistenca, ima svojo lastno organizacijo na področju Italije. Za izdelavo diplomske naloge me je zanimala organizacija prodaje rezervnih delov, saj le – ta vključuje tudi prodajo dodatne avtomobilske opreme. Vodji prodaje rezervnih delov na področju Italije sta odgovorna dva koordinatorja (Sever, Center - Jug), tema pa še sedem regionalnih podkoordinatorjev (Torino, Milano, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Palermo). Vsaka regija/cona je naprej razdeljena na pristojna območja, za vsako od teh je odgovoren po eden upravljalec rezervnih delov (angl. *SPM – Spare Parts Manager*), skupno število le – teh na območju Italije je 70 (v PRILOGI 6 prikazujem geografsko organizacijo prodaje rezervnih delov na območju Italije) (Fiat interno gradivo, 2003).

#### **4.4 Prodaja dodatne avtomobilske opreme Fiat Auta**

##### **4.4.1 Način prodaje dodatne avtomobilske opreme prodajni mreži (*sell – in*)<sup>5</sup>**

Fiat Auto izdelava na podlagi izbranih in razvitih proizvodov kataloge dodatne avtomobilske opreme. Ti so treh vrst: katalog dodatne opreme ob predstavitvi novega vozila, splošni katalog dodatne opreme, ki izide enkrat letno in posebni katalogi dobaviteljev, sestavljeni v sodelovanju s Fiat Autom. Pooblaščen prodajna mreža glede na svoje potrebe naroči zaželeno število in zvrst katalogov. Prav tako so nekateri proizvodi še posebej opisani na internetnem portalu (*Dealer portal*), namenjenem primarni in sekundarni prodajni mreži. Glavno vlogo pri nakupu dodatne avtomobilske opreme koncesionarja od Fiat Auta ima znotraj koncesionarja tako imenovani odgovorni skladišča. Je tista oseba, za katero bi lahko rekli po Websterju in Windu (Kotler, 1996, str. 209), da predstavlja večino vlog v t.i. *nakupnem centru*. Ta namreč največkrat sprejme končno odločitev o dobavitelju in načinu nakupa dodatne avtomobilske opreme Fiat Auto<sup>6</sup>.

Kupec novega ali rabljenega vozila navadno pri nakupu želi tudi nekatere proizvode dodatne avtomobilske opreme, nakup le – teh od dobaviteljev pa izvede odgovorni skladišča. Prodajalec vozila, ki je hkrati tudi prodajalec dodatne avtomobilske opreme, posreduje naročilo določenih proizvodov dodatne avtomobilske opreme odgovornemu skladišču, ki na podlagi tega izvede dejanski nakup od Fiat Auta. Ta se izvede preko spletne mreže med Fiat Autom in koncesionarji, in sicer tako, da odgovorni skladišča vnese naročilo neposredno v mrežo ePLUS (sistem za vnašanje naročil, spremljanje logističnih parametrov in karakteristik proizvodov), le – to se v realnem času prenese do Fiat BU Aftersales, ki v najkrajšem možnem času preko dobaviteljev

---

<sup>5</sup> Angl. izraz *sell – in* se uporablja pri prodaji dodatne avtomobilske opreme in rezervnih delov pooblaščen prodajni mreži.

<sup>6</sup> V nadaljevanju bom dodatno avtomobilsko opremo Fiat Auta zaradi večje preglednosti imenoval Fiat P & A oprema.

izvede dobavo (Fiat interno gradivo, 2003). Na tem mestu bi lahko rekli, da ima prodajalec po Websterju in Windu (Kotler, 1996, str. 209) v nekem smislu vlogo uporabnika, saj največkrat on posreduje naročilo o tipu izdelka in o blagovni znamki. Vseeno pa pri veliko proizvodih, predvsem obvezne dodatne avtomobilske opreme (kot je varnostni trikotnik, rezervne žarnice in odsevni telovnik), blagovna znamka nima posebne vloge, zato ima tu odgovorni skladišča relativno proste roke pri izbiri dobavitelja. Ta lahko kupi opremo od Fiata ali pa tudi od tretjega dobavitelja, katerega proizvodi niso kvalificirani kot originalni proizvodi Fiata. V primeru, da koncesionar ne kupi Fiat P & A opreme, pač pa se je odločil za nakup preko neke druge tržne poti, govorimo, da je izvedel nakup na trgu *aftermarket*. V tem primeru Fiat ne da garancije na proizvode, pač pa koncesionar na svojo lastno odgovornost proda proizvod, ga vgradi v vozilo in krije stroške okvar. Vsi proizvodi Fiat P & A opreme so namreč pred njihovim pričetkom prodaje preizkušeni na vozilih, katerim so namenjeni, na podlagi česar se v celoti zagotovi njihova uporabnost in kompatibilnost z vozili. V PRILOGI 7 je shematično prikazan proces nakupa Fiat P & A opreme s strani koncesionarja. Poslovni cilj Fiata v zvezi nakupovanjem proizvodov dodatne avtomobilske opreme koncesionarja je, da se vsi nakupi izvedejo preko Fiatove tržne poti, torej z nakupom originalnih proizvodov opreme preko Fiata in njegovih dobaviteljev. S takšno politiko skuša Fiat preusmeriti prodajo tistih Fiatovih dobaviteljev, ki prodajajo preko svoje distribucijske verige neposredno koncesionarjem, na prodajo Fiat P & A opreme.

Zaradi večje in predvsem cenovne konkurenčnosti nakupa proizvodov od konkurence, Fiat na različne načine pospeševanja prodaje skuša vzpodbuditi nakupe koncesionarja Fiat P & A opreme. Nudi različne popuste in druge nakupne ugodnosti, distribuira promocijski material in vzpodbuja odgovornega skladišča in ostale odločevalce v nakupnem procesu (odgovorni upravljalci koncesionarja, odgovorni delavnice, odgovorni mehaniki) z nagradnimi tekmovanji (v letu 2004 nagradna igra *Professional Club 2004*).

#### **4.4.2 Prodaja končnemu kupcu (*sell – out*)<sup>7</sup>**

Kot je bilo delno že razloženo v prejšnjem podpoglavju, koncesionar na eni strani izvaja nakup proizvodov in na drugi le–te prodaja končnemu kupcu.

Končnemu kupcu, ki pride h koncesionarju se posveti le en prodajalec vozil. Prodajalec vozil kupcu nudi informacije, mu svetuje glede vozila, tehničnih in voznih lastnosti, tehnične asistencije in garancije, nudi informacije povezane s stroški nakupa, nenazadnje pa je zadolžen tudi za prodajo dodatne avtomobilske opreme. Tudi tu mora nuditi kar se da popolne informacije o izboru proizvodov, njihovih tehničnih in garancijskih značilnosti ter o njihovi kompatibilnosti s

---

<sup>7</sup> Angl. izraz *sell – out* se uporablja pri prodaji dodatne avtomobilske opreme koncesionarja končnemu kupcu.

posameznimi vozili. Pomaga si z že omenjenimi katalogi, promocijskim inventarjem in z dodatno avtomobilsko opremo opremljenimi vozili. Dober prodajalec bo skušal oceniti potrebe in osebne značilnosti kupca in predstaviti proizvode čimbolj natančno s slikovnim in tehničnim materialom. Zelo veliko kupcev vozil se za prodajo dodatne avtomobilске opreme odloči šele v trenutku nakupa novega vozila. Ta odločitev je tako mnogokrat odvisna od prodajalca, ki lahko ob pomoči ustreznega poznavanja proizvodov in promocijskega materiala vpliva na čustveno odločitev kupca oziroma na željo kupca, da bi preko dodatne avtomobilске opreme dodal vozilu tudi svojo osebno noto (Fiat interno gradivo, 2003).

#### **4.5 Identifikacija glavnih pomanjkljivosti prodaje dodatne avtomobilске opreme**

Že v zadnjem poglavju sem opozoril na nekatere probleme, ki se pojavljajo pri prodaji avtomobilске opreme. V tem poglavju bom naprej razvil že načeto in opisal še ostale pomembnejše vzroke problemov ter ovire pri prodaji Fiat P & A opreme.

*Pomanjkljiva cenovna konkurenčnost* je nedvomno ena izmed glavnih ovir s katero se sooča Fiat pri prodaji koncesionarjem. Ocenjeno je, da naj bi cenovna razlika med Fiatom in zgoraj opisanimi proizvodi *aftermarket* znašala tudi do 15 ali 20 odstotkov<sup>8</sup>. Velikokrat koncesionar oziroma prodajalec kupcu vozila ob nakupu tudi podari avtoradio ali obvezno dodatno opremo in zato skuša s čim cenejšim nakupom teh proizvodov čimbolj zmanjšati takšne dodatne stroške. Čeprav bi lahko vgraditev neoriginalnega avtomobilskega alarma poškodovala računalnik avtomobila, koncesionar sprejme višje tveganje na račun nižjih stroškov (Fiat interno gradivo, 2003).

Koncesionarji se večkrat soočijo z *nefleksibilnostjo* nakupa proizvodov Fiat P & A opreme v obliki pomanjkljivega izbora proizvodov, manjšim izborom različnih vrst ugodnih nakupov in obravnavanja posameznih nakupov in upravljanja naročil ob nakupu preko Fiat Auta. Na drugi strani je konkurenca lahko mnogo bolj fleksibilna pri izboru proizvodov, hitre dostave, umika naročil in drugih načinov, kjer lahko ti dobavitelji bolje in v krajšem času zadovoljijo posebne želje koncesionarja.

Prav tako zelo pomembna ovira je *pomanjkanje vzpodbud in nagrad prodajnega osebja* (osebje *sell – out*) in *delno pomanjkanje nagrajevanja osebja, ki sodeluje pri nakupu Fiat P & A opreme* (osebje *sell – in*). Pri slednjem pravim delno, ker ima osebje *sell – in* že možnost sodelovanja v zgoraj omenjenem nagradnem tekmovanju *Professional Club 2004*, ki vključuje nagrade v obliki blaga in potovanj. Ta način vzpodbujanja je relativno uspešen, njegova slabost pa je, da ne sodeluje aktivno celotna ciljna skupina. Na strani prodaje navzven (*sell – out*), so prodajalci za

---

<sup>8</sup> Glej razlago v točki 4.4.1.

prodajo samih vozil že nagrajeni s strani Fiata (največkrat v obliki denarnih nagrad), njihovi prihodki, ki jih izplača koncesionar, pa so prav tako odvisni od števila prodanih avtomobilov. Ko pa je govora o prodaji dodatne avtomobilske opreme, prodajalci z ničemer niso vzpodbujeni k prodaji le – te. To v praksi pomeni, da tudi če nek prodajalec proda desetkrat več dodatne opreme, kot drugi prodajalec, ne bo nihče od njiju dobil nikakršne vzpodbude ali priznanja za svojo uspešnost. Zato prodajalec, ki ima koristi le od prodaje avtomobila, le nerad predlaga kupcu še dodatne stroške v obliki proizvodov dodatne avtomobilske opreme, saj si ne želi, da bi si kupec zaradi morebitnih dodatnih stroškov premislil glede nakupa vozila. Glede na veliko heterogenost proizvodov dodatne avtomobilske opreme je ključnega pomena poznavanje značilnosti posameznih proizvodov in informiranost o novih proizvodih. Manjka predvsem *komunikacija* s prodajalci, ki so tisti člani v prodajni verigi, ki imajo ključen stik s končnim kupcem in tako velik vpliv na njegove odločitve. Pomankljiva je tudi t.i *kultura in poznavanje koncepta originalnih proizvodov*.

## 4.6 Trg dodatne avtomobilske opreme

Trg dodatne avtomobilske opreme je večplasten, zato je potrebno ločiti segmente in načine prodaj na tem trgu. Kupec novega vozila lahko že pri naročilu vozila izbira med različno bogato serijsko opremljenimi različicami vozila, pri vsaki različici pa ima prav tako možnosti dodatne izbire avtomobilske opreme, ki je vgrajena že v proizvodnem obratu. Za takšno opremo se mnogokrat uporablja izraz oprema OEM (angl. *original equipment manufactures*)<sup>9</sup>.

Lastnik vozila (ali pa tudi koncesionar) lahko kupi dodatno avtomobilsko opremo tudi v specializiranih trgovinah za dodatno opremo, v velikih prodajnih centrih, pri različnih opremljevalcih in popravljalcih avtomobilov in pri vseh ostalih distributerjih, kjer gre za masovno prodajo avtomobilske opreme. Proizvodi največkrat niso značilni za neko avtomobilsko znamko ali model, mnogokrat niso testirani na različnih modelih vozil, težijo k enostavnosti, zaradi svoje masovne in neposredne prodaje kupcu, pa so močno cenovno konkurenčni. Kot pri nakupu koncesionarja na ta način, se tudi tu uporablja izraz *aftermarket*.

### 4.6.1 Položaj in prodaja Fiat P & A opreme na trgu

Zaradi velike heterogenosti in števila proizvodov ni smiselno ocenjevati celotnega tržnega deleža vseh proizvodov na trgu, pač pa se je potrebno omejiti na posamezne proizvode ali skupine proizvodov. V Tabeli 2 je prikazana struktura prihodkov in deležev Fiat P & A opreme

---

<sup>9</sup> V katalogu vozila je tabela, kjer je navedeno za posamezno različico vozila, katera oprema je serijska in kakšne so dodatne možnosti izbire opreme pri posamezni različici (angl. OPT = *optional*).

glavnih skupin proizvodov za leto 2002. Ocenjuje se, da se ta struktura tudi v letu 2003 ni bistveno spremenila.

Tabela 2 kaže, da 42 odstotkov prihodkov ustvari prodaja avtoakustike, prodaja tepihov in prodaja avtomobilskih alarmov (Fiat interno gradivo, 2003). Prav tako je nezanemljiv prihodek ustvarjen s prodajo športne opreme in varnostnih trikotnikov.

Na Sliki 5 sem prikazal prodajo posameznih prihodkovno pomembnejših skupin proizvodov v letu 2002 in jo primerjal s prodajnim potencialom. Slika 5a prikazuje prodajo avtomobilskih alarmov v deležih vseh prodanih avtomobilov znamk Fiat, Lancia in Alfa Romeo v Italiji (798.716). V letu 2002 je bilo prodanih 52.000 avtomobilskih alarmov Fiat P & A opreme, ki so bili vgrajeni v enako število vozil oziroma v 7 odstotkov vseh prodanih vozil v tem letu. Ostalih 47 odstotkov alarmov je bilo prodanih preko ostalih tržnih poti, od tega 7 odstotkov prav tako preko Fiat Auta kot del opcijske opreme avtomobila. Na tem mestu je potrebno poudariti, da od druge polovice leta dalje alarm ni več na voljo kot del opcijske opreme, ampak le še kot del dodatne avtomobilske opreme. Ta podatek predstavlja še dodatne potencialne prodaje te skupine proizvodov.

Tabela 2: Struktura prihodkov in deležev glavnih skupin proizvodov Fiat P & A opreme v letu 2002 (evri)

Skupina proizvodov	Prihodki (v evro)	Delež (v odstotkih)
Avtoakustika	19.410.878	29%
Tepihi	12.722.169	19%
Alarmi	7.774.029	12%
Športna oprema	4.611.122	7%
Brisalci	4.789.175	7%
Varnostni trikotniki	3.431.484	5%
Prtljažniki	2.939.992	4%
Komplet rezervnih žarnic	2.073.045	3%
Vlečne kljuke	1.373.927	2%
Pripomočki za vzdrževanje	1.110.000	2%
Snežne verige	470.439	1%
Drugi proizvodi	5.622.778	8%
Skupaj	66.329.038	100%

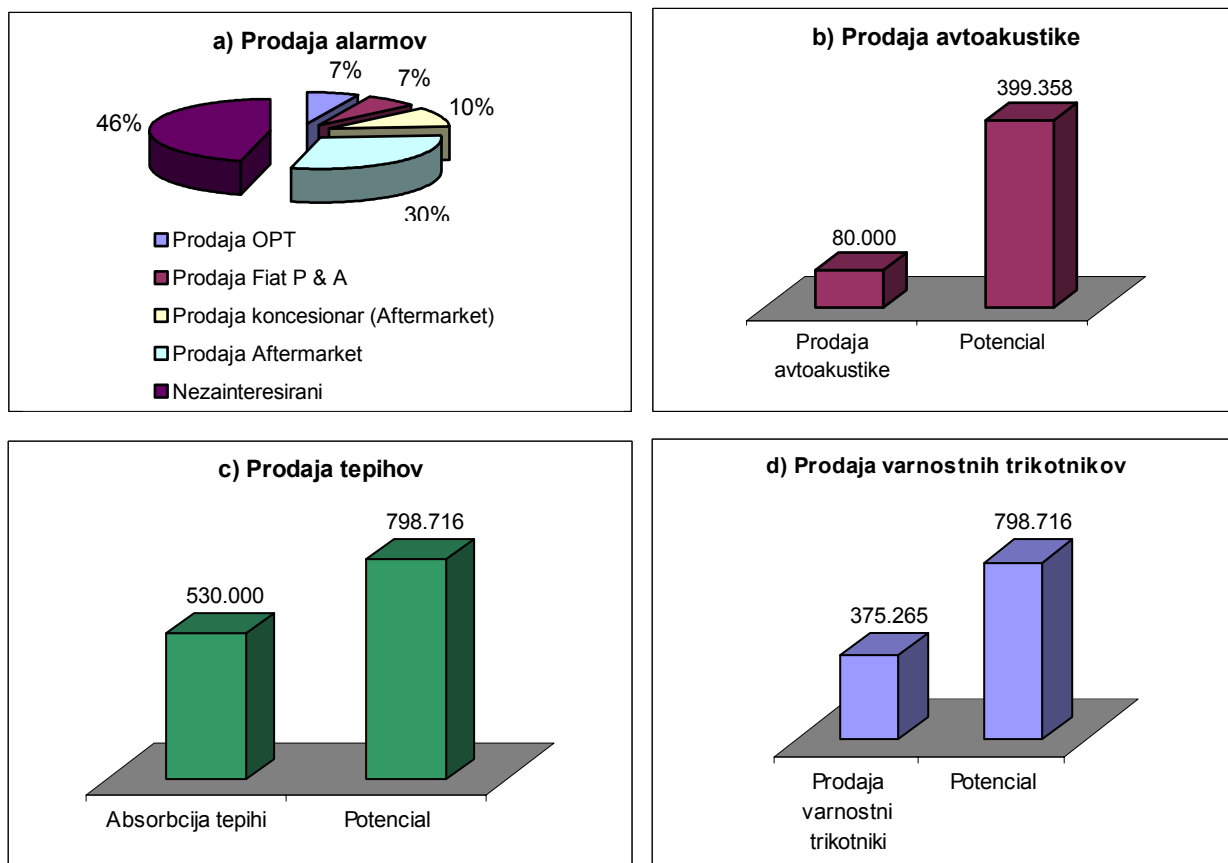
Vir: Fiat interno gradivo, 2003.

Slike 6b, 6c in 6d prav tako prikazujejo prodajo avtoakustike, tepihov in varnostnih trikotnikov Fiat P & A opreme glede na celotni potencialni trg oziroma število vseh prodanih vozil v letu 2002 v Italiji. *Potencial* v Sliki 6b predstavlja število vseh tistih avtomobilov, kjer avtoradio ni



bil vgrajen serijsko ali kot t.i. *OPT*. Število 80.000 je število avtomobilov, ki je bilo opremljenih z avtoakustiko Fiat P & A opreme. Ugotavljam torej, da predstavlja prodaja avtoakustike le približno 20% potencialnih prodaj. V nadaljevanju *potencial* v Sliki 6c in 6d prikazuje skupno število prodanih avtomobilov Fiat, Alfa Romeo in Lancia v Italiji v letu 2002, saj se predpostavlja, da bi lahko bilo v najboljšem primeru vsako vozilo opremljeno s tepihi in varnostni trikotniki Fiat P & A opreme. Pri prodaji tepihov in varnostnih trikotnikov je še posebej očitna takoimenovana nezvestost pooblaščne prodajne mreže, ki velik del teh proizvodov kupuje od konkurence.

Slika 6: Prodaja alarmov, avtoakustike, tepihov in varnostnih trikotnikov Fiat P & A v letu 2002



Vir: Fiat interno gradivo, 2003.

## **5 NAČRT POSPEŠEVANJA PRODAJE IN KOMUNIKACIJE PRODAJNEGA OSEBJA FIAT, ALFA ROMEO IN LANCIA KONCESIONARJEV V ITALIJI**

### **5.1 Namen in cilji**

Slika 6 kaže, da ima oprema Fiat P & A velik tržni potencial, katerega precejšen delež je neizkoriščen. Da ne bi bilo tako, je potrebno na prvem mestu poiskati rešitve za probleme opisane v točki 4.5, ki so tisti, ki v večini vplivajo na nastalo situacijo.

V tem poglavju bom podal opis mojega predloga možne rešitve za omenjena problema *pomanjkanja vzpodbud in nagrad za t.i. osebje sell – out in neustrezne in pomanjkljive komunikacije s prodajalci*.

S pospeševanjem prodaje in tehniko nagradnih tekmovanj usmerjenih na prodajno osebje koncesionarja (Foglio, 2000, str. 211) je potrebno dvigniti motivacijo, zadovoljstvo in naklonjenost prodajalcev k prodaji Fiat P & A opreme in na ta način povečati prodajo dodatne avtomobilske opreme Fiat Auta.

Za okrepitev informiranosti in kulture koncepta originalnih proizvodov ter poznavanja in samozavesti prodajalcev je potrebno izboljšati komunikacijo ob uporabi interneta in njegovih prednosti (Hutt, Speh, 2001, str. 422-423; Giacomazzi, 2002, str. 461). Da bi bila komunikacija kar najbolj učinkovita je po Moriartiju in Spekmanu ključna integracija interneta v čimveč informacijskih virov prodajalca (Deeter – Schmelz, Kennedy, 2001, str. 145), kot t.i. uporabnika nakupnega centra (Kotler, 1996, str. 209). Nadalje bo uporaba interneta v povezavi s sistemom ePLUS in ePER (glej podpoglavje 5.4) poleg uporabe v trženjsko-komunikacijske namene služila tudi kot trženjsko orodje *e – trgovine* (Wilson, Abel, 2001, str. 86).

### **5.2 Ciljna skupina**

Pospeševanje prodaje in komunikacije je namenjeno prodajnemu osebju Fiat, Alfa Romeo in Lancia koncesionarjev v Italiji. Skupno število vseh prodajalcev teh avtomobilskih znamk v Italiji je približno 5000. Od tega šteje ciljna skupina 4000 prodajalcev. To je število prodajalcev, ki so aktivni pri že obstoječem sistemu nagrajevanja prodaje (več o tem v naslednji točki), ki temelji na številu prodanih vozil posameznega prodajalca. Ostalih 1000 prodajalcev zaradi različnih razlogov ne sodeluje pri obstoječem nagradnem tekmovanju, bodisi nimajo dostopa do interneta, bodisi niso zainteresirani za tovrstna tekmovanja (Fiat interno gradivo, 2003).

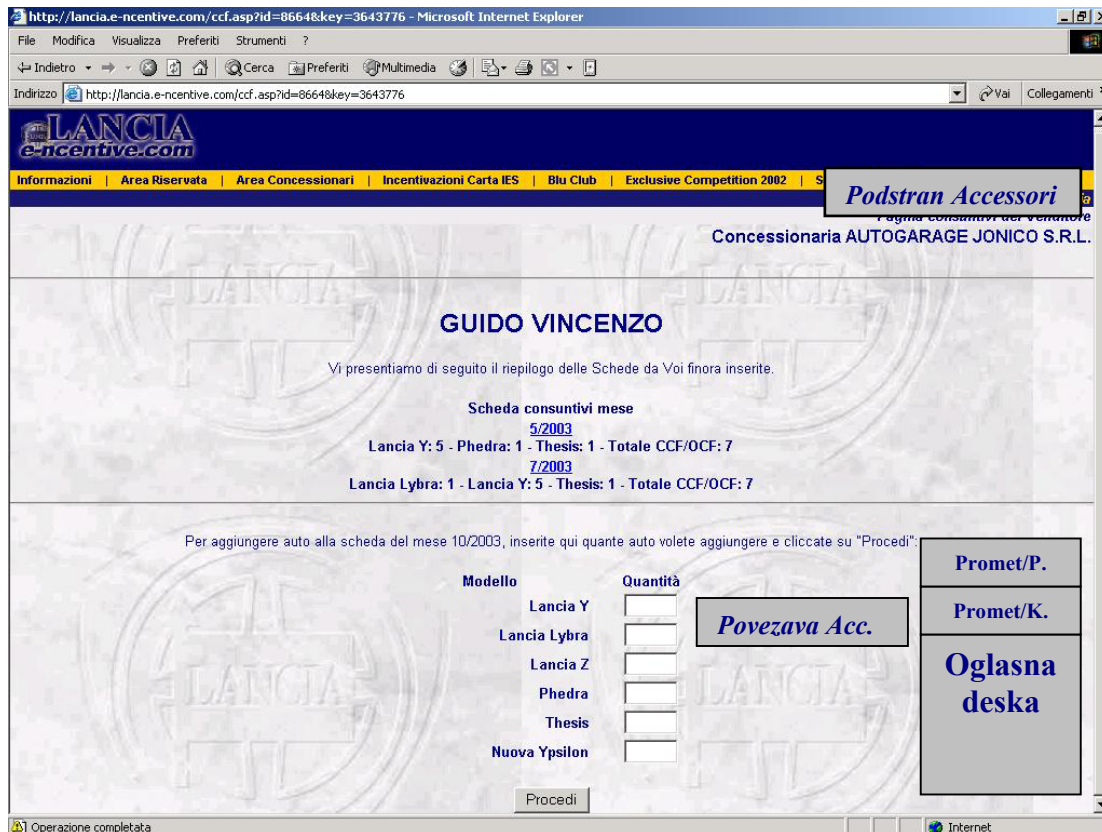
Prodajalci morajo za opravljanje dela prodaje imeti pridobljen Certifikat poklicnega prodajalca, ki ga izda Gospodarska zbornica Italije (it. *Camera di Commercio Italiana*). Na podlagi tega lahko opravljajo za koncesionarja honorarno delo prodaje za določen čas in največkrat pod določenimi pogoji uspešnosti. Plačilo je v zadnjem času skoraj po pravilu v celoti odvisno od uspešnosti prodaj vozil. Prodajalci imajo vnaprej postavljene ciljne mesečne prodaje, na podlagi katerih se napravi izračun njihovega honorarja, nemalokrat je od izpolnitve ciljnih mesečnih prodaj odvisna tudi prodajalčeva zaposlitev. Stopnja menjave osebja je visoka, koncesionari običajno ne investirajo posebej v izobraževanje prodajalcev in ne gradijo mnogo na interni komunikaciji znotraj koncesionarja. Posledično je predanost prodajalca podjetju nizka. Povedano močno vpliva na stresnost delovnega mesta prodajalca, le-ti se nemalokrat pritožujejo nad neugodnimi delovnimi razmerami.

Povprečna starost prodajalca je 40,7 let, največ pa jih je starih od 25 do 47 let (Fiat interno gradivo, 2003) (V PRILOGI 8 je podana starostna distribucija prodajalcev). Običajno imajo srednješolsko ali poklicno izobrazbo, redko visoko. Izkušnje kažejo, da je njihova potreba po samopotrjevanju visoka, med prodajalci znotraj koncesionarja in med prodajalci koncesionarjev iz istega kraja se večkrat razvije tekmovanje, prodajalci se radi primerjajo med seboj, primerjajo svojo uspešnost in načine prodaj (Fiat interno gradivo, 2003).

### **5.3 Spletna stran *www.e-ncetive.com***

Spletna stran *www.e-ncetive.com* je v uporabi od leta 1998 z namenom pospeševanja prodaje vozil in nagrajevanja prodajnega osebja Fiat, Alfa Romeo in Lancia koncesionarjev. S spletno stranjo in bazo podatkov upravlja podjetje NT'S iz Torina, ki po naročilu Fiat Auta opravlja spletne in druge storitve. V bazi podatkov podjetja NT'S se nahajajo naslednji osebni podatki prodajalcev: ime, priimek, naslov, ime koncesionarja, datum in kraj rojstva, številka telefona, številka elektronske pošte in datum pričetka delovnega razmerja s koncesionarjem (za primer izpisa podatkov posameznega prodajalca glej PRILOGO 9, Slika 9PA). Prodajalci so obveščeni o nagradnih tekmovanjih preko spletne strani in elektronske pošte, kjer so opisana pravila in način posameznega nagrajevanja. Navadno se nagrajevanje izvede za določen čas in za določeno vozilo v različnih časovnih razmikih. Posamezen prodajalec ima s svojim uporabniškim imenom in geslom dostop do svojega osebnega uporabniškega vmesnika, kamor vnese število in tip prodanih vozil (glej Slika 7). Nagrade so v obliki točk oziroma denarja, s katerim lahko prodajalec lahko nakup blaga preko posebej za ta namen namenjene kreditne kartice.

Slika 7: Primer uporabniškega vmesnika posameznega prodajalca



Vir: Fiat interno gradivo, 2003.

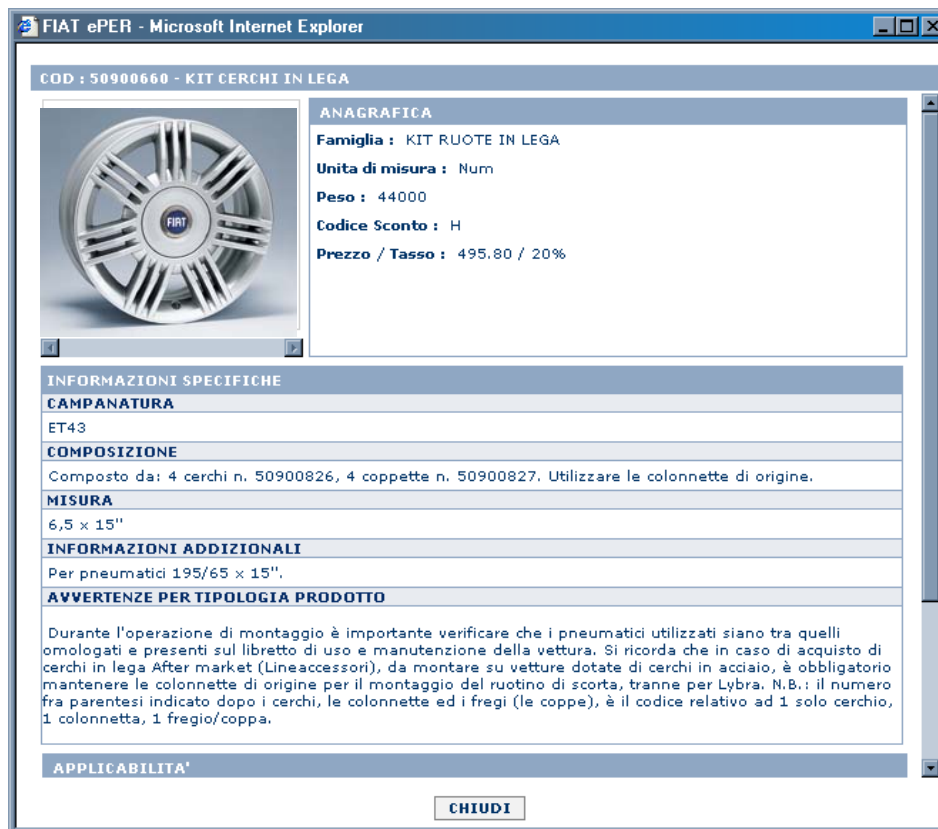
Baza podatkov podjetja NT'S omogoča izvedbo različnih poizvedb po podatkih; bodisi po vrednostih prodaj po posameznih parametrih (po prodajalcu, koncesionarju, conah ipd.) ali po drugih podatkih, ki so na voljo v bazi podatkov (za primer glej PRILOGO 9, Slika 9PB).

#### 5.4 Orodje ePER (zgoščenka o dodatni avtomobilski opremi)

Orodje ePER oziroma zgoščenka dodatne avtomobilske opreme je orodje Fiat Auta v izdelavi, ki bo namenjeno tako celotni pooblašteni prodajni mreži, kot v pomoč vsem znotraj Fiat Auta, ki se ukvarjajo s tem poslom. Deluje na osnovi uporabniške aplikacije, ki se namesti na osebni računalnik in uporabniku omogoči povezavo s strežnikom ePER Fiat Auta. Na centralnem strežniku Fiat Auta so shranjeni posodobljeni podatki o vseh proizvodih Fiat P & A opreme, kot so njihove slike, tehnične podrobnosti in cene. Na Sliki 8 je prikazan primer alu platišča in informacij, ki so na voljo za ta proizvod. Posodabljanje in dopolnjevanje podatkov je s pomočjo dostopnega gesla možno kadarkoli, odgovornost za to pa bo imel oddelek za prodajo dodatne avtomobilske opreme (angl. *Fiat BU Aftersales /Accessories sales*). Prav tako bo z orodjem ePER odjemalcem omogočeno naročanje proizvodov, ki se bo izvedlo preko nakupovalnega vmesnika. Ta bo direktno povezan s spletnim sistemom ePLUS, kamor se bo preneslo naročilo

proizvoda. Iskanje po bazi podatkov je možno po različnih modelih vozil, po skupinah proizvodov ali pa po t.i. številkah proizvoda<sup>10</sup>.

Slika 8: Primer brskanja po podatkih z orodjem ePER za izbrani proizvod



Vir: Fiat interno gradivo, 2003.

## 5.5 Nagrajevanje prodajnega osebja Fiat, Alfa Romeo in Lancia koncesionarjev v Italiji preko nagradnih tekmovanj

Po Walkerju, Churchillu in Fordu (Hutt, Speh, 2001, 446) je eden od ključnih faktorjev uspešnosti prodajalca in tako tudi njegovih prodaj njegova delovna motiviranost. Kot je omenjeno že v točki 3.2.2 nanjo pozitivno vplivajo t.i. fizične in čustvene nagrade. Ob upoštevanju slednjega bi z načinom nagrajevanja prodajalcev, opisanim v tem poglavju vplival na povečanje motivacije prodajalcev, kar bi rezultiralo v povečanju njihove uspešnosti in povečanju prodaj Fiat P & A opreme. Čeprav gre za fizične nagrade v obliki potovanj in blaga, bodo slednje vplivale tudi na občutenje psihične nagrade in dale težo krepitvi prodajalčeve motiviranosti. Če upoštevamo osebnostne značilnosti prodajalcev in njihovo visoko potrebno po

<sup>10</sup> Vsak proizvod Fiat P & A opreme ima svojo številko proizvoda (it. *numero particolare*), ki omogoča upravljanje s proizvodom in proizvodov po bazah podatkov, služi pa tudi za vnašanje naročil.

samopotrjevanju, bo priznanje njihove uspešnosti v obliki fizičnih nagrad in njihove razvrstitve po uspešnosti, vplivalo tudi na njihovo občutenje psihičnih nagrad.

### *Koncept nagrajevanja*

Pri izbiri koncepta nagrajevanja sem se odločil za t.i. koncept “*winner takes it all*” (Sales promotion Inc., ZDA, 2003e) oziroma način nagrajevanja samo najboljših. S tem bi se izognil tveganjem, ki bi se pojavila ob odločitvi za drugi način nagrajevanja, kjer so nagrade pogojene samo z vnaprej določenim pragom uspešnosti. Le-ta je težko vnaprej določljiv, zato bi ga lahko postavil previsoko ali prenizko. Če bi ga postavil previsoko, bi bilo število vseh nagrajencev izredno majhno in bi popularnost nagradne igre in zanimanje zanjo lahko upadlo že na začetku. Če pa bi prag pridobitve nagrad postavil prenizko, bi lahko bilo število nagrajencev zelo visoko in bi bila v tem primeru donosnost projekta prenizka, smiselnost izvedbe projekta pa bi bila vprašljiva.

### *Kriteriji za pridobitev nagrad*

Uspešnost prodaje Fiat P & A opreme posameznih prodajalcev, koncesionarjev ali izbranih področij se običajno ocenjuje na podlagi povprečne vrednosti prodane Fiat P & A opreme na prodano vozilo. Ta način omogoča ustrezno primerjavo uspešnosti in je zato najprimernejši za oceno in izbiro najuspešnejših prodajalcev.

V merjenje uspešnosti ne bodo vključeni vsi proizvodi Fiat P & A opreme, pač pa le tisti, katerih prodaja je močno odvisna od prodajalca in lahko nanjo močno vplivajo. Veliko večino teh proizvodov tvori nekaj družin iz skupin proizvodov, kot so: avtoakustika, avtoalarmi, prtljažniki in športna oprema<sup>11</sup>. Te družine proizvodov sestavljajo nekaj več kot 40 odstotkov prihodkov, njihova povprečna prodana vrednost na prodano vozilo pa znaša nekaj več kot 40 evrov.

Prodajalci bodo preko spletne strani *www.e-ncetive.com* vnašali število in vrednost prodane Fiat P & A opreme, sistem podjetja NT'S bo sam izračunal njihovo uspešnost, ta isti kazalec pa bo izražunal tudi na ravni celotnega koncesionarja. Na uporabniškem vmesniku posameznega prodajalca bosta ti dve števili nameščeni desno od povezave *Acc.*, kot je prikazano na Sliki 7. Ta jih bo neprekinjeno opozarjala na njihovo uspešnost, lahko pa se bodo tudi primerjali z ostalimi prodajalci ali koncesionarji. Vnos vrednosti prodaje bo možen preko *povezave Acc.*, prav tako shematično prikazane na Sliki 7. S klikom na to povezavo bo prodajalec vstopil na stran, kjer bo v seznam naštetih proizvodov vključenih v nagradno igro, vnesel število prodanih proizvodov. Na tem mestu pa je potrebno izpostaviti problem spremljanja podatkov prodaje posameznega prodajalca. Kot je opisano v točki 4.4.1 je odgovorni skladišča tisti, ki vnese naročila Fiat P & A opreme vseh prodajalcev koncesionarja v sistem ePLUS, zato so v bazi Fiat Auta na voljo

---

<sup>11</sup> Vsi proizvodi Fiat P & A opreme so razvrščeni v t.i. družine proizvodov, ki jih povezujejo sorodne tehnične ali Vsi proizvodi Fiat P & A opreme so razvrščeni v t.i. družine proizvodov, ki jih povezujejo sorodne tehnične ali

podatki o vrednosti prodane Fiat P & A opreme le na nivoju koncesionarja in ne na nivoju prodajalca. Da bi bila spremljanje podatkov in nagrajevanje čimbolj ustrezna in pravilna, bi bilo potrebno preverjanje koncesionarjev, katerih prodajalci so se na podlagi izračunov sistema podjetja NT'S kvalificirali za nagrade. Očitno je, da lahko sistem podjetja NT'S izračuna uspešnost prodajalcev in koncesionarjev le na podlagi podatkov, ki jih vnesejo prodajalci in ne na podlagi dejanskih podatkov. Zato je potrebno preveriti ujemanje podatkov za vse omenjene koncesionarje, torej tistih podatkov, ki so bili vnešeni s strani prodajalcev in tistih iz baze podatkov podjetja ePLUS, ki so odsev dejansko vnešenih naročil. Ker pa v bazi podatkov sistema ePLUS ni na voljo podatkov na nivoju posameznega prodajalca, bo potrebno primerjati podatke o uspešnosti na ravni koncesionarja.

S postavitvijo dodatnega kriterija na nivoju koncesionarja bi tako omogočil korektno spremljanje rezultatov uspešnosti prodaj, prav tako pa bi vzpodbudil skupinsko delo, ki pozitivno vpliva na rezultate prodaj (Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003). Za nagrade se bo na pričetku kvalificiralo 500 od 4000 prodajalcev, število možnih nagrajencev pa bo v prihodnosti spremenljivo in bo odvisno od doseženih rezultatov.

### *Nagrade*

Glede na osebnostne značilnosti prodajalcev, njihovega stresnega delovnega okolja in raziskav pomnjenja nagrad (Incentive federation Study Inc., ZDA, 2003) bo prvih sto prodajalcev nagrajeno z dva, tri ali štiridnevnim potovanjem po Italiji ali tujini. Hkrati bodo imeli možnost, da potovanje v vrednosti od 250 do 300 evrov zamenjajo za točke, na podlagi katerih izberejo blago v enaki vrednosti. To blago bodo bodisi proizvodi iz Fiat P & A opreme ali drugo blago izbrano s strani Fiat Auto posebej za ta namen. Preostalih 400 prodajalcev bo nagrajenih s točkami v vrednosti 100 evrov, ti pa bodo na enak način lahko izbrali blago enake vrednosti. Konec tekmovalnega leta bo 10 najboljših prodajalcev nagrajenih s potovanjem večje vrednosti na eksotično destinacijo (na primer: Brazilija, Maldivi ipd).

Zaradi področne raznolikosti bo nagrajevanje prodajalcev iz Cone Sever potekalo ločeno od nagrajevanja Cone Center Jug (za organizacijo prodaje Fiat P & A opreme na območju Italije glej PRILOGO 6). Glede na to, da je 60 odstotkov prodajalcev lociranih v Coni Sever, bo tu nagrajenih 300 najboljših prodajalcev, v Coni Center Jug pa 200 najboljših.

### *Tema, dolžina in pogostnost tekmovanj*

Predolgo trajanje nagradnega tekmovanja lahko povzroči padec zanimanja in motivacije prodajalcev, zato bi bila primerna dolžina tekmovanj od 3 do 4 mesece (Sales promotion Services Inc., ZDA, 2003). Tema bo povezana z nagradnim potovanjem stotih nagrajencev na koncu posameznega tekmovanja. Upoštevajoč destinacijo potovanja, je potrebno skladno oblikovati temo, besedila, barve in jezik.

### 5.5.1 Izračun donosnosti, vključitev dobaviteljev in spremljanje rezultatov

Da bi dokazal ekonomsko upravičenost opisanega nagrajevanja, je potrebno dokazati njegovo donosnost. Pri analizi donosnosti načrta nagrajevanja sem si pomagal s simulacijo stroškov in koristi celotnega projekta<sup>12</sup>. V izračun sem vključil 24 izbranih družin proizvodov, ki bodo prišle v poštev pri nagrajevanju, njihove stroške nakupa, marže posameznih družin proizvodov Fiat P & A opreme in njihove deleže v celotni vrednosti marže. Za izbrane družine proizvodov je značilno, da ima prodajalec velik vpliv na njihovo prodajo. Prav tako sem vključil v simulacijo začetni strošek investicije oziroma honorar za storitve podjetju NT'S, ki znaša 35.000 evrov. Pri iskanju točke preloma (angl. *break-even point*) stroškov in prihodkov načrta nagrajevanja, se izkaže, da se mora prodaja izbranih družin proizvodov na letni ravni povečati vsaj za 3,1 odstotka, da bi pokrili vse stroške nagrad in začetne investicije. V tem primeru je marža enaka nič, pokriti pa so vsi stroški nagrad in začetne investicije. Wotruba in Schoel (Murphy, Sohi, str. 44, 1995) navajata, da se v povprečju prodaje ob prisotnosti nagradnih tekmovanj povečajo za 12 odstotkov. Če tudi sam predpostavljam takšno povečanje prodaj, se izkaže, da Fiat Auto poleg pokritja stroškov nagrad in stroškov investicije pridobi zadovoljivo maržo. V simulaciji sem prav tako predpostavljajal sodelovanje nekaj največjih dobaviteljev pri sofinanciranju nagrad prodajalcev. Skupni prispevek dobaviteljev bi znašal 50 odstotkov stroškov celotnih nagrad, porazdeljen pa bi bil sorazmerno na podlagi deležev povečanja a prodaj proizvodov posameznega dobavitelja.

Če bi se torej celotne prodaje povečale za 10 odstotkov, prodaje nekega dobavitelja pa bi znašale eno desetino 10 odstotnega povečanja prodaj, bi ta dobavitelj pokrili le eno desetino celotnih 50 odstotkov nagrad, ki jih bodo pokrili dobavitelji.

Vrednosti prodaj se bo na ravni celotnega področja Italije in na ravni sedmih regij/con spremljalo tedensko, s primerjavo vrednosti prodaj iz baze podatkov sistema ePLUS in vrednosti iz baze podatkov podjetja NT'S. Dostop do podatkov podjetja NT'S bo na podlagi uporabniškega imena in gesla mogoč kadarkoli, celovitost poizvedb pa bo odvisna od pristojnosti posameznih uporabnikov kot navedeno spodaj<sup>13</sup>:

- Fiat Auto → poizvedbe na vseh ravneh (raven prodajalca, koncesionarja, regije in celotnega področja Italije).
- Regionalni koordinatorji → poizvedbe na ravni svoje regije/cone, pristojnih območij in koncesionarjev.
- Upravljalci rezervnih delov (*SPM*) → poizvedbe na ravni svojega pristojnega območja in

---

<sup>12</sup> Ker podatki in izračuni v simulaciji predstavljajo predmet zaupnih podatkov Fiat Auta, sem v besedilu povzel le bistvene ugotovitve, celoten prikaz izračunov pa ni podan.

<sup>13</sup> Glej točko 4.3 Fiatova pooblaščen prodajna mreža v Italiji.



- koncesionarjev.
- Odgovorni upravitelj koncesionarja → poizvedbe mogoče na ravni koncesionarja in prodajalcev znotraj koncesionarja.

## 5.6 Komuniciranje in izmenjava informacij s prodajnim osebjem

Komunikacija s prodajalcem bo potekala preko treh komunikacijskih poti ali informacijskih virov (Deeter – Schmelz, Kennedy, 2001, str. 145); preko neposredne elektronske pošte, preko spletne strani in preko oglasne deske, ki bo nameščena na spletni strani, kot prikazano na Sliki 7.

Dejstvo, da so v bazi podatkov podjetja NT'S na voljo elektronski naslovi vseh aktivnih prodajalcev v fiatovi pooblaščen prodajni mreži Italije, omogoča začetek pošiljanja neposredne elektronske pošte brez posebnih stroškov pridobivanja elektronskih naslovov. Prav tako so na voljo ostali osebni podatki prodajalcev, ki nedvomno pripomorejo k načinu komunikacije in oblikovanju sporočil. Prodajalec bo imel na voljo možnost prenehanju pridobivanja elektronske pošte.

Na spletni strani bo vsem uporabnikom na voljo podstran z imenom *Area Accessori* (glej Sliko 7) in bo vsebovala informacije o nagradnih tekmovanjih, promocijah, novih proizvodih, posebnih dogodkih in drugo. Njeno branje bo možno preko povezave v zgornjem delu strani [www.e-ncetive.com](http://www.e-ncetive.com) ali s klikom na oglasno desko. Za zagotovitev interaktivnosti spletne strani bo prodajalec lahko pošiljal vprašanja, komentarje ali predloge na posebej za to namenjen elektronski poštni naslov, objavljen na spletni strani.

Oglasna deska bo v desnem spodnjem kotu in bo sestavljena iz treh delov. V večjem prostoru bodo časovno neprekinjeno oglasi, ki bodo obveščali o nagradnih tekmovanjih ali posebnih promocijah. V manjših dveh prostorih bosta nameščena kazalca uspešnosti prodaje Fiat P & A opreme, ki bosta prikazovala povprečni promet posameznega prodajalca in celotnega koncesionarja na število prodanih avtomobilov.

V Tabeli 3 je predstavljen trženjsko-komunikacijski načrt s prikazom posameznega komunikacijskega kanala, pripadajoče vsebine sporočil, časom izvedbe in morebitnim dodatnim prejemnikom sporočil. Komunikacija bo potekala preko treh komunikacijskih kanalov, preko elektronske pošte, spletne strani in oglasne deske. Vsebinsko bi lahko razdelil sporočila v sklop nagradnih tekmovanj, sklop posebnih promocij ter ugodnosti, novih proizvodov in posebnih dogodkov ter zanimivosti. Da bi vsi bili kar najbolje informirani tudi ostali, ki so vključeni v posel dodatne avtomobilske opreme, je pri pošiljanju elektronske pošte smiselno vključiti med prejemnike tudi dobavitelje, regionalne koordinatorje, odgovorne skladišča, odgovorne upravitelje koncesionarja in *SPM*.

Tabela 3: Trženjsko – komunikacijski načrt namenjen dvigu prodaje Fiat P & A opreme

Komunikacijska vsebina	Komunikacijski kanal	Vsebina sporočila	Čas	Dodatni prejemnik
<b>Nagrada tekmovanja in vzpodbude</b>	Elektronska pošta	Pojasnilo o pravilih, nagradah in trajanju nagradnega tekmovanja	14 dni pred pričetkom tekmovanja	Dobavitelji, regionalni koordinatorji, <i>SPM</i>
	Elektronska pošta	Poročilo o uspešnosti posameznega prodajalca in celotnega koncesionarja	Vsake 14 dni	Dobavitelji, regionalni koordinatorji, <i>SPM</i>
	Spletna stran	Pojasnilo o pravilih, nagradah in trajanju nagradnega tekmovanja	Časovno neprekinjeno v času trajanja nagrajevanja	/
	Oglasna deska	Uspešnost posameznega prodajalca in koncesionarja	Različno	/
<b>Posebne ugodnosti in promocije</b>	Elektronska pošta	Podatki o proizvodih in popustih	Pričetek in konec promocije	Dobavitelji, regionalni koordinatorji, <i>SPM</i>
	Spletna stran		Časovno neprekinjeno v času trajanja promocije	/
	Oglasna deska	Promocijski oglas	Različno	/
<b>Novi proizvodi</b>	Elektronska pošta	Podatki o novih proizvodih in njihovih novostih	Ob pričetku trženja novega proizvoda v Fiat P & A opremi	Dobavitelji, regionalni koordinatorji, <i>SPM</i> , odgovorni skladišča, odgovorni upravitelji koncesionarja
	Spletna stran		Ob pričetku trženja novega proizvoda v Fiat P & A opremi	/
	Oglasna deska	Oglas	Različno	
<b>Posebni dogodki in zanimivosti</b>	Elektronska pošta	Datum in kratek opis posebnih dogodkov v zvezi z dodatno avtomobilsko opremo	Različno	Dobavitelji, regionalni koordinator, <i>SPM</i>
	Spletna stran			/

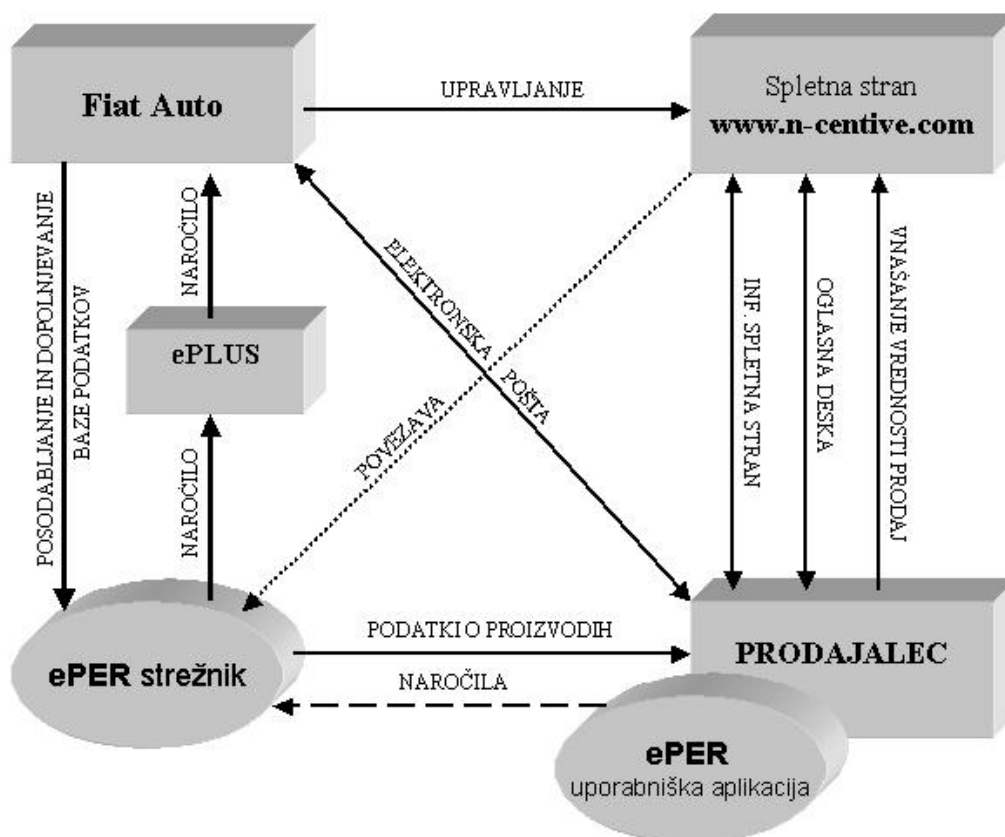
Vir: Lastna izdelava, 2004.

Na Sliki 9 shematsko prikazujem integrirani sistem internetnih komunikacijskih poti, orodij in informacijskih tokov med prodajalcem, Fiat Autom, spletno stranjo [www.e-ncetive.com](http://www.e-ncetive.com), ePER in

sistemom ePLUS<sup>14</sup>. Fiat Auto bo preko podjetja NT'S upravljal s spletno stranjo, oglasno desko in pošiljanjem neposredne elektronske pošte. Prav tako bo dosledno posodabljal bazo podatkov na strežniku ePER ter zagotavljal verodostojnost podatkov, ki so shranjeni v tej bazi. Prodajalec bo lahko bodisi preko povezave na spletni strani *www.e-ncentive.com* bodisi preko uporabniškega vmesnika ePER poizvedoval po podatkih proizvodov Fiat P & A opreme, ki so shranjeni na strežniku ePER. Na spletni strani bo vnašal vrednosti prodaj in imel hkrati možnost postavljanja vprašanj in pridobivanja dodatnih informacij, kar bo zagotovilo interaktivnost komunikacije med prodajalcem in Fiat Autom.

Prav tako bo mogel preko uporabniškega vmesnika ePER neposredno vnašati naročila proizvodov, ki se bodo avtomatično prenesla v spletni sistem za naročanje proizvodov ePLUS. Čeprav se to orodje na samem začetku verjetno še ne bo mnogo uporabljalo, je nedvomno pogled v bližnjo prihodnost poslovanja na tem področju.

Slika 9: Informacijski tokovi med prodajalcem in Fiat Autom



Vir: Lastna izdelava, 2004.

<sup>14</sup> Imeni ePER in ePLUS nista kratici daljšega imena, e predstavlja elektronsko, *per* v italijanščini pomeni za, plus pa je le del imena spletnega orodja.

## 6 SKLEP

Poslovanje na medorganizacijskih trgih vse bolj narašča, s tem pa tudi pomembnost trženja na medorganizacijskih trgih. Ker se na teh trgih povečuje število dobaviteljev in s tem tudi konkurenca, je vedno težje pridobiti nove kupce. Zato podjetja izdatna sredstva namenjajo krepitvi odnosov z že obstoječimi kupci. Zagotavljanje pristnih odnosov preko osebne prodaje in pospeševanja prodaje preko različnih popustov in ugodnosti, ki sta dva najbolj uporabljena promocijska orodja na medorganizacijskih trgih, predstavlja velik strošek za podjetja, zato le-ta vedno bolj uporabljajo cenejša promocijska orodja, kot je internet.

Tržno komuniciranje na medorganizacijskih trgih ima v pretežni meri za svoj cilj komuniciranje z nakupnim centrom odjemalca (Giacomazzi, 2002, str. 435). Ta preko različnih informacijskih virov zbira informacije, na podlagi katerih sprejme odločitve o najprimernejšem dobavitelju. Zaradi svojih širokih možnosti nudenja celovitih informacij nakupnemu centru, postaja internet in njegove komunikacijske poti vedno bolj priljubljeno tržno – komunikacijsko orodje. Prav tako je zelo primeren za integracijo nekaterih drugih orodij pospeševanja prodaje, ki povečujejo zadovoljstvo in utrjujejo odnose z odjemalci. Takšno orodje je lahko tudi nagrajevanje in vzpodbujanje uspešnosti prodajnega osebja, še posebej, če nagrajeno prodajno osebje tvori del nakupnega centra odjemalca, kot je to v primeru prodaje dodatne avtomobilske opreme Fiat Auto SpA svoji pooblaščenim prodajnim mrežam.

Odsotnost vzpodbud in priznanj za delovno uspešnost in pomanjkljiva komunikacija in informiranost prodajnega osebja pooblaščenih prodajnih mrež Fiat Aute, so nedvomno problemi, v katerih tiči velik del razlogov za relativno nizke prodaje Fiat P & A opreme. Le-te imajo velik, zaenkrat še neizkoriščen potencial, ki bi se najverjetneje delno zmanjšal ob odpravitvi opisanih pomanjkljivosti.

V diplomski nalogi sem predstavil lasten načrt komuniciranja ter pospeševanja prodaje preko nagradnih tekmovanj prodajnemu osebju pooblaščenih prodajnih mrež Fiat Aute v Italiji. Pri tem sem se opiral na spoznanja iz teorije trženja na podlagi odnosov, medorganizacijskega internetnega trženjskega komuniciranja in tehnik pospeševanja prodaje na medorganizacijskih trgih, še posebej tehnike nagradnih tekmovanj in vzpodbud prodajnemu osebju. O slednjem je malo napisanega, pomagal pa sem si z izkušnjami nekaterih podjetij, ki delujejo na tem področju in z empiričnimi raziskavami, opravljenimi na to tematiko.

Glede na posebnosti načina prodaje Fiat P & A opreme in prodajalcev pooblaščenih prodajnih mrež Fiat Aute, sem oblikoval načrt nagrajevanja uspešnosti prodajnega osebja, ki temelji na povprečni vrednosti prodane Fiat P & A opreme na prodano vozilo. Stresnost delovnega mesta

prodajalca me je napeljala k odločitvi o nagrajevanju s potovanji in uporabnim blagom. Po Walkerju, Chuchillu in Fordu (Hutt, Speh, 2001, str. 446) bi se tako lahko preko primernih fizičnih in posledično tudi psihično–čustvenih nagrad doseglo večje zadovoljstvo in posledično večjo motiviranost prodajalcev. Simulacija donosnosti je pokazala, da investicija doseže točko preloma, če se prodaje Fiat P & A opreme na letni ravni na področju Italije povečajo vsaj za 3,1 odstotka. Rezultat sloni na predpostavki, da tekmovanje traja 4 mesece, ki se mi je zdel primeren kompromis med stroški in tveganjem predolghih tekmovanj.

Z neposredno povezavo spletne strani *www.e-ncetive.com* in opisanega komunikacijskega načrta z orodji ePER in ePLUS, bi zagotovil integriranost transakcije, interaktivnost, individualnost, konstantno razpoložljivost informacij in njihov učinkovit prenos. Po Bauerju, Gretherju in Leachu (2001, str. 157) bi na ta način dosegel zadovoljstvo prodajalca ter preko tega okrepil njegovo predanost in zaupanje podjetju Fiat Auto. Prav tako bi preko uporabljenih internetnih komunikacijskih poti dosegel celovitost informacijskih virov nakupnega centra (Deeter – Schmelz, Kennedy, 2001, str. 145). Z možnostjo ogleda proizvoda, pridobitve dodatnih informacij o njem in izvršitve nakupa, bi se med Fiat Autom in prodajalcem, kot delom nakupnega centra odjemalca, vzpostavil t.i. *e – commerce* (Abel, Wilson, 2001, str. 86).

Večje zadovoljstvo, predanost, zaupanje in motiviranost prodajalcev bo pozitivno vplivalo na njihovo uspešnost in okrepilo prodaje Fiat P & A opreme. To seveda ne pomeni, da bodo prodaje Fiat P & A opreme dosegle svoje potencialne vrednosti, kot prikazane v točki 4.6.1, kljub temu pa je to korak bližje vrednostim prodaj dodatne avtomobilske opreme ostalih avtomobilskih hiš. Z odpravo še preostalih pomanjkljivosti te prodaje bi lahko sčasoma vrednosti prodaj dosegle raven prodaj primerljivih avtomobilskih hiš, kar bi zagotovilo mnogo večjo donosnost tega posla znotraj Fiat Auta SpA.

## LITERATURA

### LITERATURA

1. Anderson C. James, Narus A. James: Business Market Management : Understanding, Creating, and Delivering Value. B.k. Prentice Hall Inc., 1999. str. 1-34.
2. Bauer H. Hans, Grether Mark, Leach Mark: Building customer relations over the Internet. Industrial Marketing Management, New York. 31 (feb. 2001). str. 155-163.
3. Belch George E., Belch Michael A.: Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective. (4. izdaja). Boston : Mcgraw-Hill, 1999. 762 str.
4. Danieli Elisa, Grassato Laura: La Fiat dal Lingotto a Mirafiori e il modello americano. [URL: <http://www.dse.unive.it/storia/sem06.htm>]. 20.10.2003.
5. Deeter – Schmelz R. Dawn, Kennedy N. Karen: An exploratory study of the Internet as an industrial communication tool, Examining buyers' perception. Industrial Marketing Management, New York. 31 (feb. 2001). str. 145-154.
6. Fiat S.p.A.: Profilo, Innovazione e ambiente, Cultura e Società, Storia. [URL:<http://www.fiatgroup.com/main.php?w=CJVHOA0GSV6VE3DNQTLP&tl=Gruppo%20Fiat&gs=Fiat%20S.p.A.>]. 10.10.2003.
7. Foglio, Antonio: Il marketing industriale: Politiche e strategie di marketing business-to-business. Milano : Franco Agnelli s.r.l., 2000. 265 str.
8. Giacomazzi Franco: Marketing Industriale. Milano: The McGraw – Hill Companies s.r.l., Publishing Group Italia, 2002. 467 str.
9. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets. Forth Worth : The dryden Press, 1998. 777 str.
10. IMP Group: An Interaction approach. Ford David (ed): Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. 2<sup>nd</sup> Edition. London : The Dryden press, 1997. str. 3-22.
11. Incentive federation study: A study Conducted among Current Users of Merchandise and Travel Items for Motivation / Incentive Applications. Incentive federation Inc.: Center for Concept Development, Ltd., B.k., Junij 2003, 43 str. [URL: <http://www.incentivemarketing.org/IncenFedStudy/2003Report.pdf>].
12. Kandampully Jay: B2B relationships and networks in the Internet age. Management Decision. B.k., 41/5., 2003. str. 443-451.
13. Konda Iva: Razvoj teorije odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 104 str.
14. Kotler, Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 8. izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
15. Leong K.F Elaine, Ewing T. Michael, Pitt F. Leyland: E – Comprehension, Evaluating B2B websites using readability formula. Industrial Marketing Management, New York. 31 (feb. 2001). str. 125-131.

16. Luo Xueming: Trust production and privacy concerns on the Internet: A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing*, New York. 31 (feb. 2001). str. 111-118.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV založba. 2003. str. 333-350.
18. Medved Gregor: Trženje na podlagi odnosov: primer: Elektro Ljubljana d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
19. Murphy H. William, Sohi S. Ravipreet: Salespersons' perception about sales contests. *European Journal of Marketing*. B.k., 13 (1995). str. 42-66.
20. Perry Monica, Bodkin D. Charles: Fortune 500 manufacturer websites, Innovative marketing strategies or cyberbrochures. *Industrial Marketing Management*, New York. 31 (feb. 2001), str. 133-144.
21. Robinson A. William: Best sales promotion. 6<sup>th</sup> Volume. Lincolnwood: NTC Business Books, 1992. 372 str.
22. Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003a. Design & Build Sales Force Incentive Solutions. Gradivo po naročilu. [URL: [www.sms.com](http://www.sms.com)].
23. Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003b. Introduction to Promotion Strategies. Gradivo po naročilu. [URL: [www.sms.com](http://www.sms.com)].
24. Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003c. Incentive program Development Checklist. Gradivo po naročilu. [URL: [www.sms.com](http://www.sms.com)].
25. Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003d. Shortcut to a Promotion Brief. Gradivo po naročilu. [URL: [www.sms.com](http://www.sms.com)].
26. Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003e. Strategic Promotion Planning Process. Gradivo po naročilu. [URL: [www.sms.com](http://www.sms.com)].
27. Sales Promotion Services Inc., ZDA, 2003f. 20 Tips on Building more Effective Promotion. Gradivo po naročilu. [URL: [www.sms.com](http://www.sms.com)].
28. Schultz E. Don et al.: Promuovere le vendite: sconti omaggi, concorsi, raccolte punti: l'uso strategico ed efficace delle offerte promozionali. Milano : Il sole-24 ore, 2000. 272 str.
29. Shawn Clark: Co - Marketing solution. Lincolnwood : NTC Business Books, 2000. 207 str.
30. Zeng E. Yun, Wen H. Joseph, Yen C. David: Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information management & Computer security*. B.k., 11/1 (2003). str. 39-44.

## **VIRI**

1. Analisi Marketing (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
2. Anandan C., Kaliyamoorthy S.: A framework for Analyzing Component Co – branding. [URL: <http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/FIFTH.HTM>]. 5.11.2003.
3. Area Test Accessori (Interno gradivo Fiat Auto SpA).

4. BU Aftersales: Organizzazione ed Attività (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
5. Commission Regulation (EC) No. 1400/2002, Article 81 of the EC Treaty. [URL: [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2002/l\\_203/l\\_20320020801en00300041.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2002/l_203/l_20320020801en00300041.pdf)]. 9.12.2003.
6. Dimensioni del mercato Italia (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
7. Fiat Auto SpA: programma Fidelizzazione (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
8. Fiat Facts&Figures. 1999 (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
9. <http://www.consob.it> (Commissione nazionale per le società e la borsa).
10. Il futuro della telematica di bordo (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
11. Jennifer Clark: Fiat 4Q Operating Profit EUR 142 Million. Dow Jones Business News. [URL: [http://biz.yahoo.com/djus/040227/0557000313\\_7.html](http://biz.yahoo.com/djus/040227/0557000313_7.html)]. 11.03.04.
12. Mckoy Ellen: Increasing dealership profitability through vehicle accessorization. [URL: <http://www.sema.org/content/?id=31928>]. 22.11.2003.
13. Piano sviluppo business accessori (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
14. Progetto Europa (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
15. Rachman Tom: Fiat Cuts Losses, Forecast 2006 Profit. Yahoo Financial news. [URL: [http://biz.yahoo.com/ap/040227/italy\\_fiat\\_s\\_fortunes\\_5.html](http://biz.yahoo.com/ap/040227/italy_fiat_s_fortunes_5.html)].
16. Strategia Fiat Auto Post Vendita (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
17. Strategia prodotti tecnologici nella Lineaccessori (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
18. The European accessory market (Interno gradivo Fiat Auto SpA).
19. Vehicle accessorization: The fast track to greater profits (SEMA, 2003) [URL: <http://www.sema.org/images/pdf/31927.pdf>]. 15.12.2003.
20. [www.interautonews.it](http://www.interautonews.it). 04.03.04.



# **PRILOGE**

## **PRILOGA 1**

Tabela 1P: Slovarček tujih izrazov

## **PRILOGA 2**

Slika 2PA: Prikaz vrste nagrad, katerih se sodelujoči spominjajo za najdaljše, srednje dolgo in najkrajše obdobje

Slika 2PB: Učinkovitost različnih oblik komuniciranja s sodelujočimi na nagradnih tekmovanjih

## **PRILOGA 3**

Slika 3P: Tržni deleži na evropskem avtomobilskem trgu po avtomobilskih znamkah v letu 2003

## **PRILOGA 4**

Slika 4PA: Organizacijska struktura Fiat BU Aftersale.

Slika 4PB: Organizacijska struktura Fiat BU Aftersales/Parts Sales

Slika 4PC: Organizacijska struktura Fiat BU Aftersales/Parts Sales/Italy Parts Sales

## **PRILOGA 5**

Tabela 5P: Seznam dodatne avtomobilske opreme Fiat P & A po skupinah proizvodov

## **PRILOGA 6**

Slika 6P: Organizacija prodaje rezervnih delov in Fiat P & A opreme na območju Italije

## **PRILOGA 7**

Slika 7P: Proces nakupa koncesionarja od Fiat P & A opreme

## **PRILOGA 8**

Slika 8P: Starostna porazdelitev prodajalcev Fiat, Alfa Romeo in Lancia koncesionarjev v Italiji na dan 12.3.2004

## **PRILOGA 9**

Slika 9PA: Primer izpisa podatkov prodajalca, ki je na voljo v bazi podatkov podjetja NT'S.

Slika 9PB: Primer poizvedbe o prodaji posameznega prodajalca

# PRILOGA 1

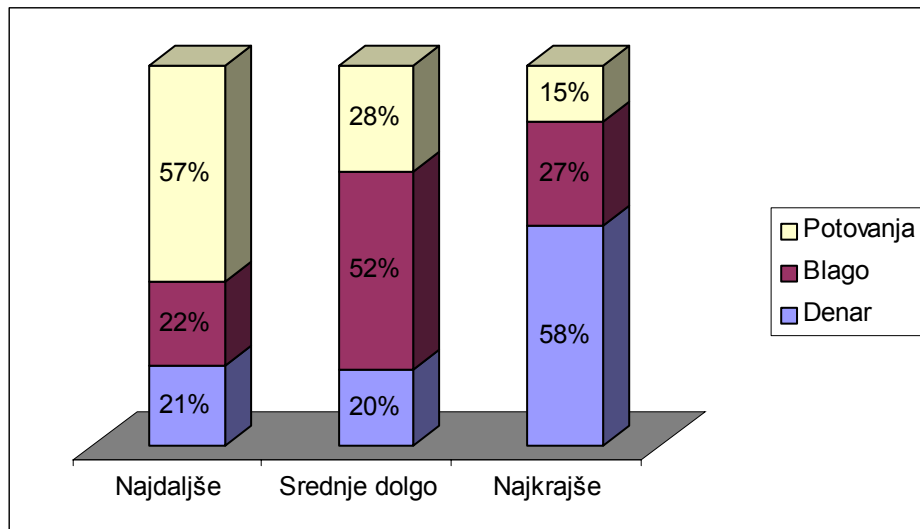
Tabela 1P: Slovarček tujih izrazov

<b>Tuj izraz</b>	<b>Slovenski prevod</b>
Spare Parts Manager	Upravljalec rezervnih delov
Original equipment manufactures	Proizvajalci originalne opreme
Brand building	Utrjevanje podobe blagovne znamke
One-to-one	Ena-na-ena
Business Unit Aftersales	Poprodajna poslovna enota
Accessories sales	Prodaja dodatne opreme
Customer care	Pomoč strankam
Italy parts sales	Prodaja rezervnih delov Italija
Sell – out	Prodaja navzven
Sell – in	Prodaja navznoter
Numero particolare	Številka proizvoda
Winner takes it all	Najboljši vzame vse
Aumento del fatturato lordo totale	Dvig celotnih bruto prihodkov
Delta margine – livello annuale	Sprememba marže na letni ravni
Venditori	Prodajalci
Camera di Commercio	Gospodarska zbornica
CCF = Consegna cliente finale	Prodaja končnemu kupcu
Società responsabilità limitata	Družba z omejeno odgovornostjo
Società per azioni	Delniška družba

Vir: Lastna izdelava, 2004.

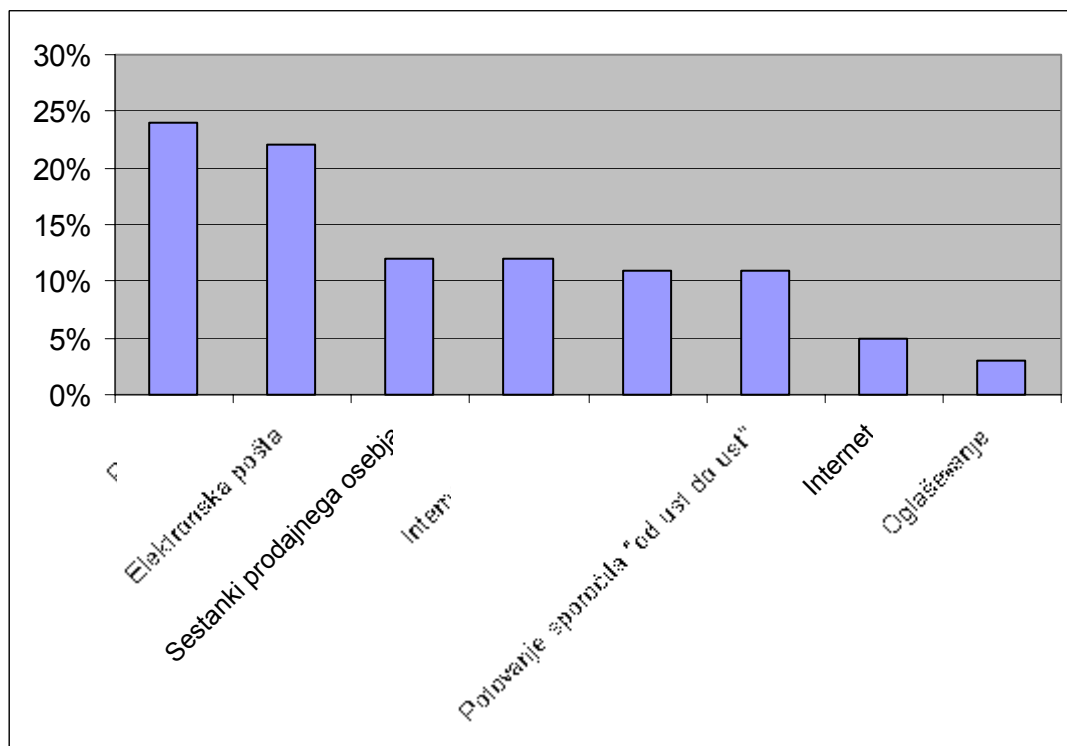
## PRILOGA 2

Priloga 2PA: Prikaz vrste nagrad, katerih se sodelujoči spominjajo za najdaljše, srednje dolgo in najkrajše obdobje



Vir: Incentive federation study, 2003.

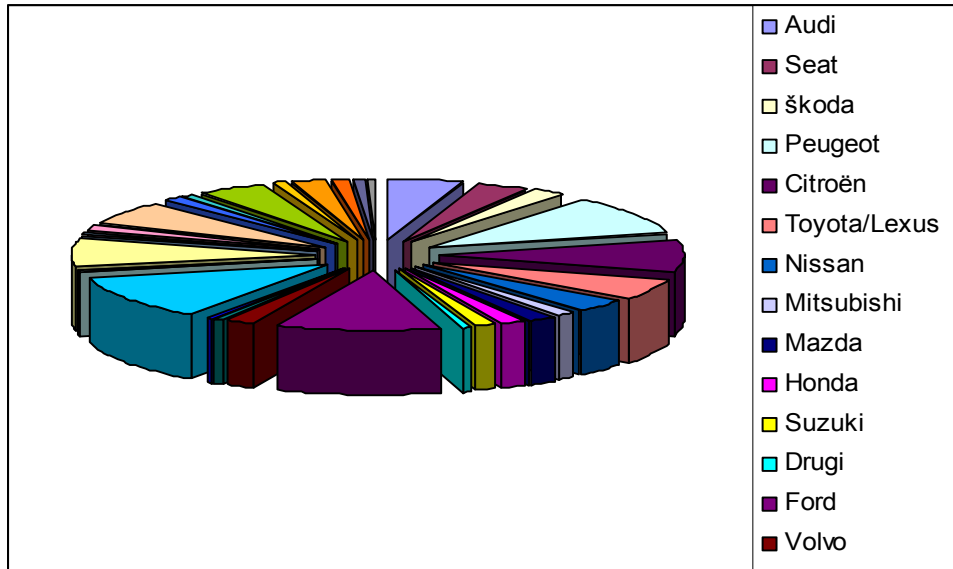
Slika 2PB: Učinkovitost različnih oblik komuniciranja s sodelujočimi na nagradnih tekmovanjih



Vir: Incentive federation study, 2003.

## PRILOGA 3

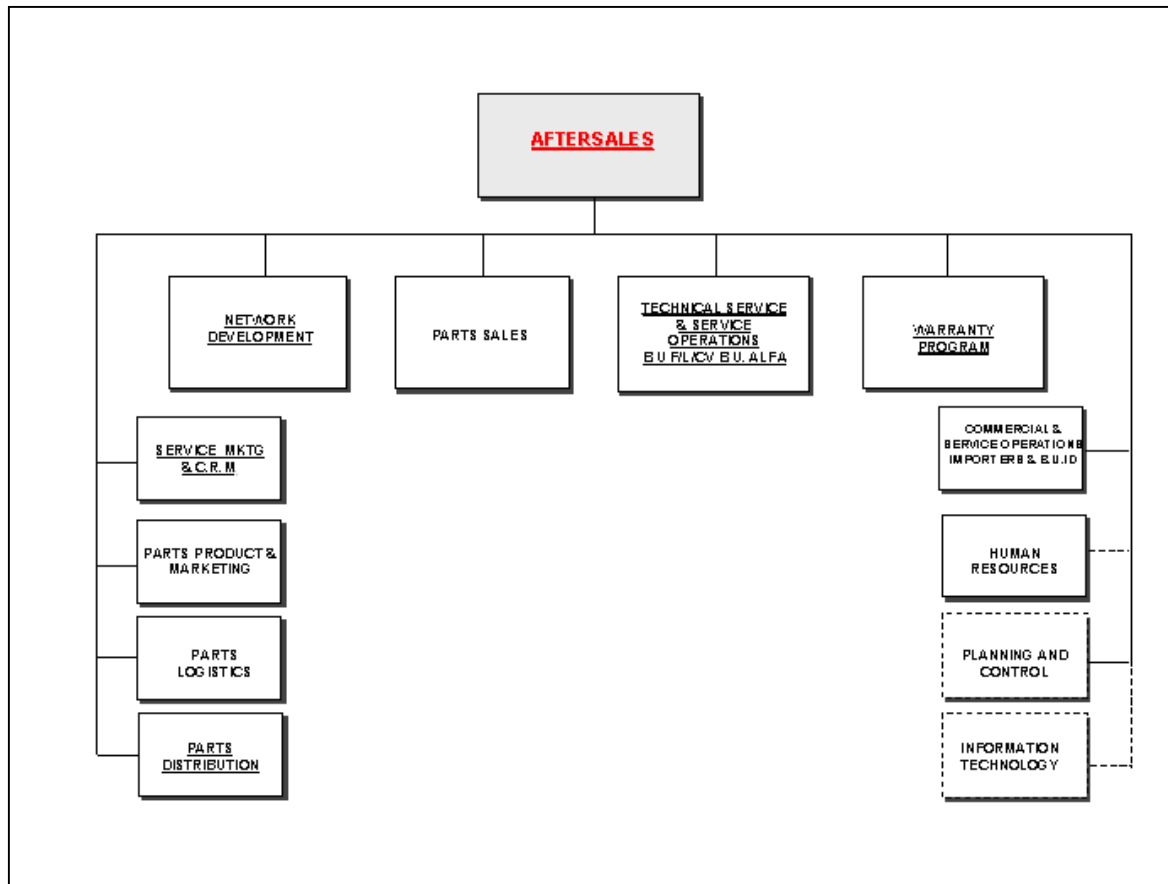
Slika 3P: Tržni deleži na evropskem avtomobilskem trgu po avtomobilskih znamkah v letu 2003



Vir : [www.interautonews.it](http://www.interautonews.it), 2004.

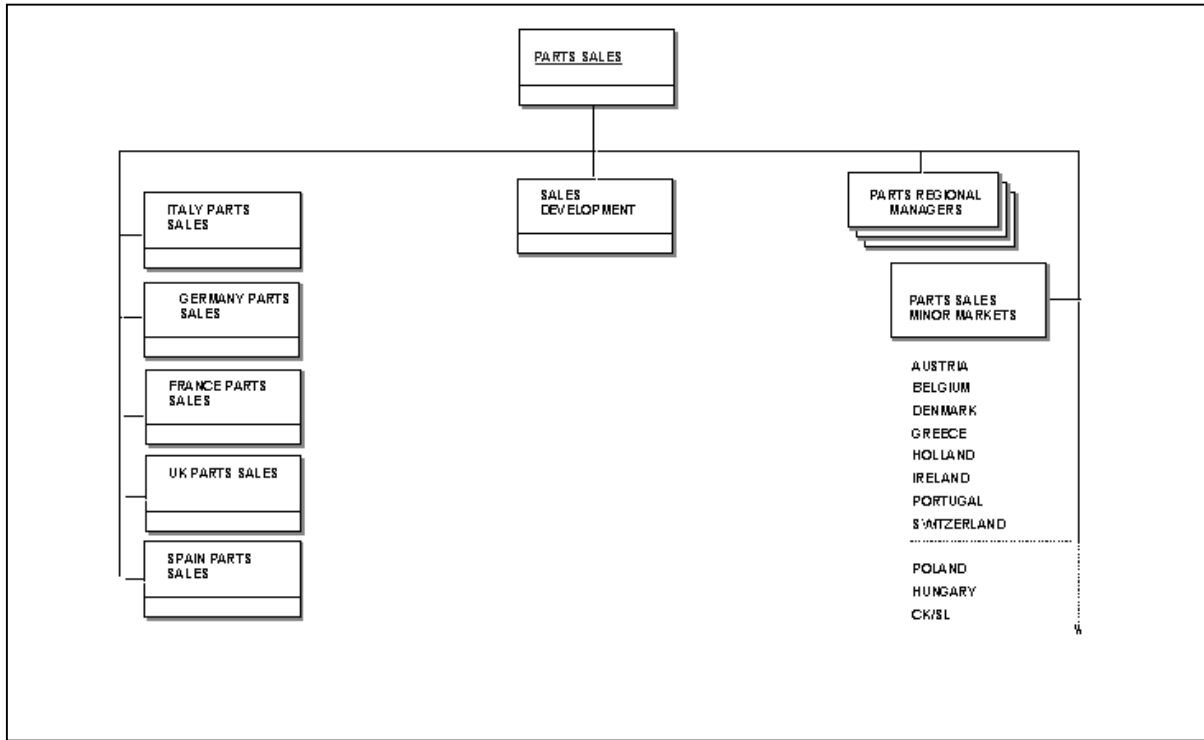
# PRILOGA 4

Slika 4PA: Organizacijska struktura Fiat BU Aftersales



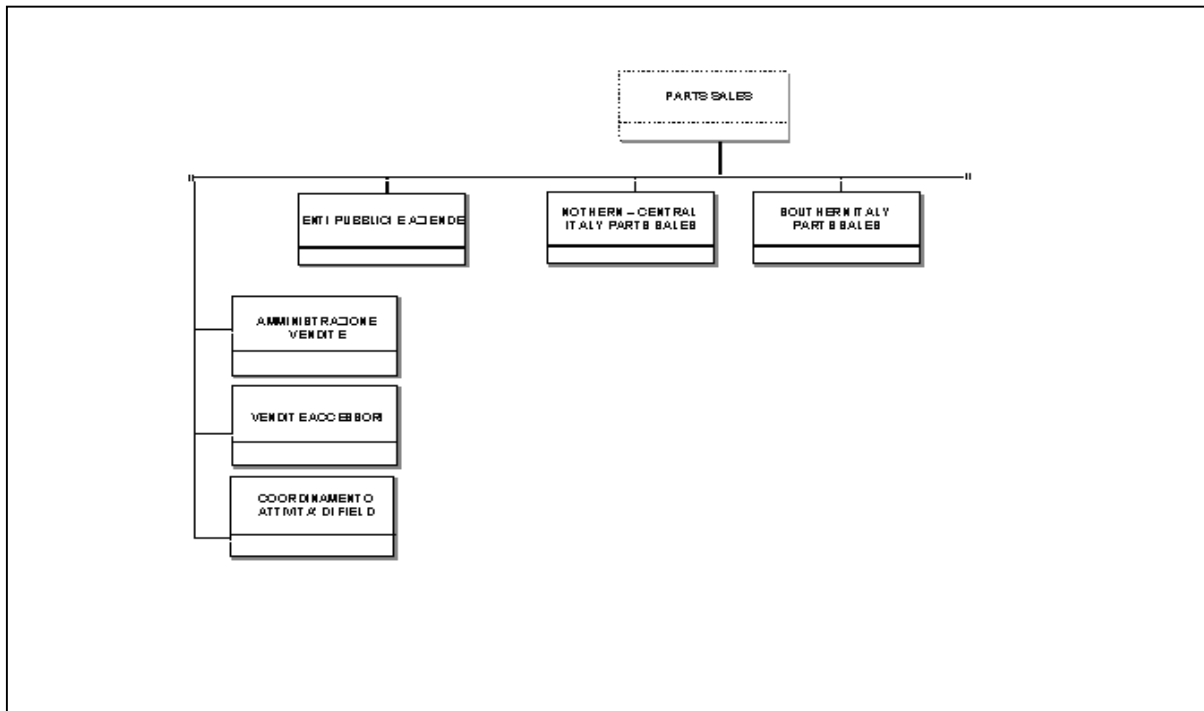
Vir: Fiat interno gradivo, 2004.

Slika 4PB: Organizacijska struktura Fiat BU Aftersales/Parts Sales



Vir: Fiat interno gradivo, 2004.

Slika 4PC: Organizacijska struktura Fiat BU Aftersales/Parts Sales/Italy Parts Sales



Vir: Fiat interno gradivo, 2004.

## PRILOGA 5

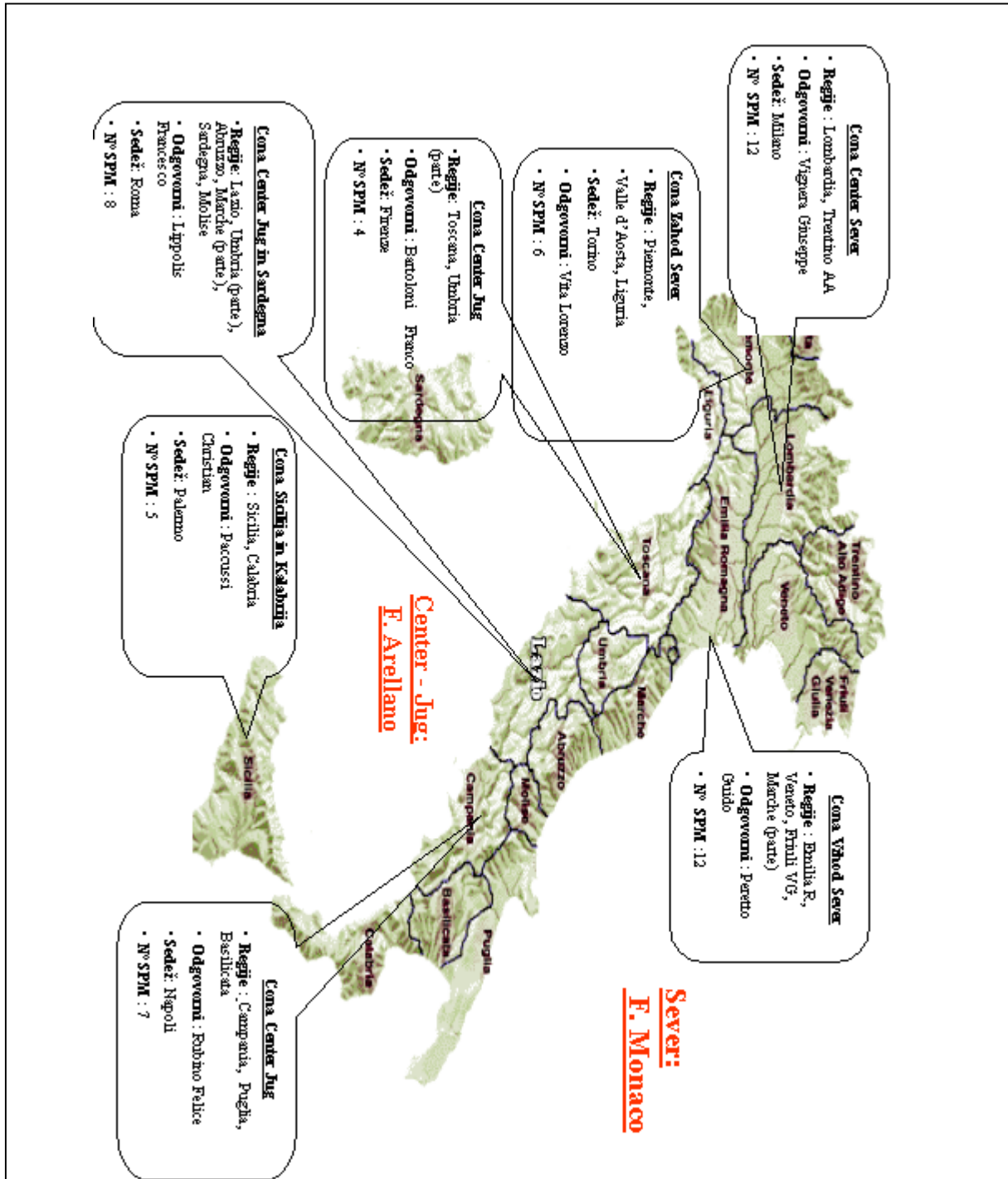
Slika 5P: Seznam dodatne avtomobilske opreme Fiat P & A po skupinah proizvodov

Športna oprema	Prosti čas
Jeklena / Alu platišča	Prtljažniki
Okrasni pokrovi	Vlečne kljuge
Nastavki izpuhov	Nocilci smučk, surfov, boardov, koles
Športni izpušni sistemi	Notranje razdelne mreže
Volanski obroči in glave volanov	Torbe in kovčki
Prestavne ročice in usnjeni toki	Strežni kovčki
Spojlerji	Vzdrževanje
Prednji okrasni odbijači	Rezervne žarnice
Zadnji okrasni odbijači	Pokrivala za avto
Stranski okrasni odbijači	Orodje
Varnost	Avto kozmetika
Alarmi	Oprema za delavnice
Alarmi – satelitski	Zaščitna pokrivala
Parkirni senzorji	Brisačke za roke, vrečke
Varnostni trikotniki	Čistilna sredstva
Brisalci	Oprema za gospodarska vozila
Snežne verige	Prtljažniki in ostali tovorni pripomočki
Blatniki	Lestve (nalagalne)
Stranski ščitniki	Tovorne rampe
Dodatna oprema za avtošolo	Zaščitna notranja pokrivala
Gasilski aparati	Zaščitne mreže
Meglenke	
Otroški sedeži	
Vlečne palice	
Varnostni telovniki	
Sedežne prevleke	
Tekstilni in gumijasti tepihi	
Avtoakustika	
Stranski okenski ščitniki	
Pomične strehe	
Vetrobranske prevleke	
Avtomobilske prevleke	
Ostali notranji dodatki	

Vir: Fiat interno gradivo, 2004.

## PRILOGA 6

Slika 6P: Organizacija prodaje rezervnih delov in Fiat P & A opreme na območju Italije

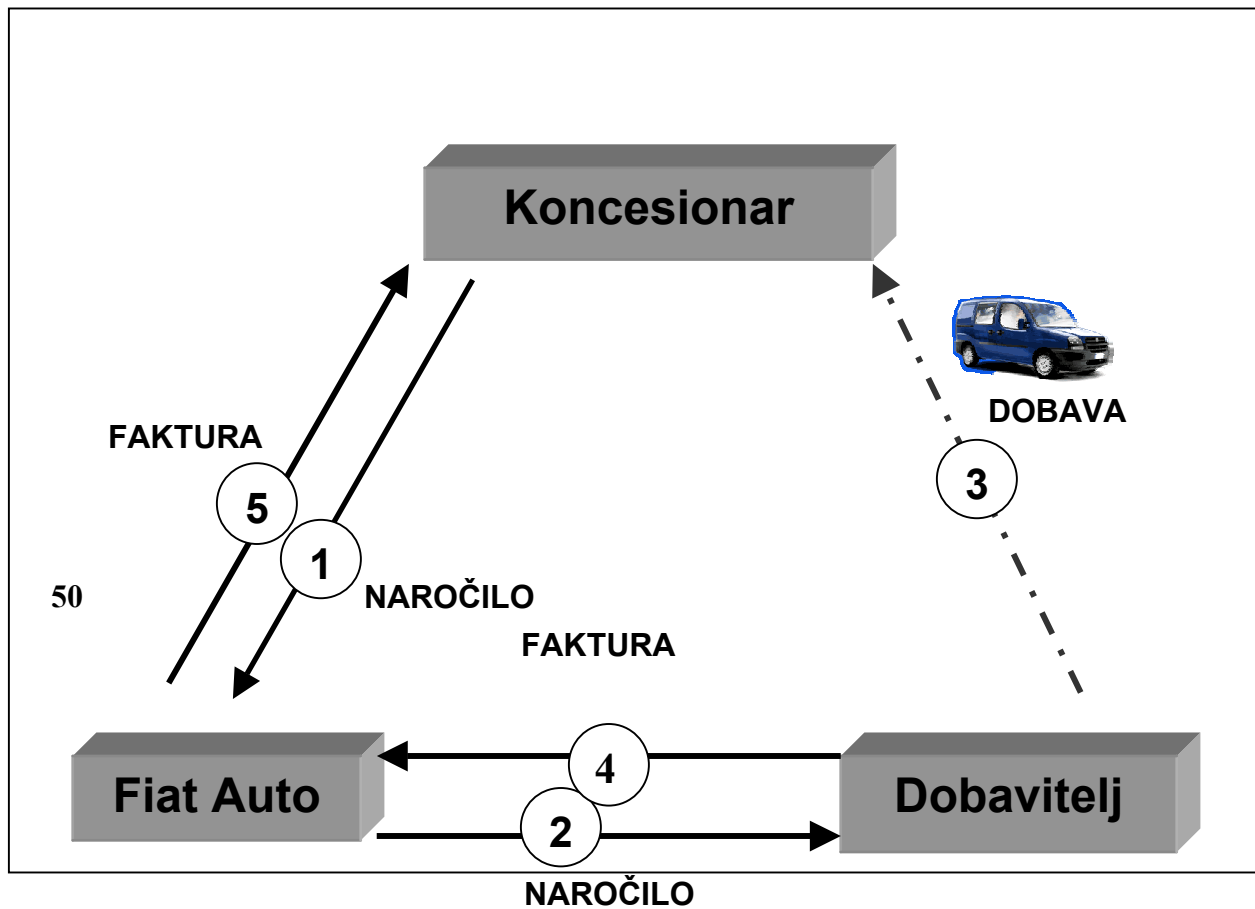


Vir: Fiat interno gradivo, 2004.



## PRILOGA 7

Slika 7P: Proces nakupa koncesionarja od Fiat P & A opreme



Vir: Fiat interno gradivo, 2004.

## PRILOGA 8

Tabela 8P: Starostna porazdelitev prodajalcev Fiat, Alfa Romeo in Lancia koncesionarjev v Italiji  
na dan 12.3.2004

Starost (leta)	Število prodajalcev	Starost (leta)	Število prodajalcev
74	2	45	115
72	1	44	113
70	6	43	114
69	7	42	121
68	7	41	129
67	13	40	134
66	21	39	147
65	23	38	146
64	32	37	109
63	21	36	135
62	40	35	142
61	25	34	138
60	45	33	128
59	42	32	150
58	58	31	167
57	76	30	176
56	71	29	173
55	62	28	134
54	66	27	103
53	60	26	61
52	67	25	64
51	70	24	45
50	73	23	11
49	68	22	17
48	89	21	6
47	90	20	2
46	97		

<b>Povprečna starost</b>	<b>40,7</b>
--------------------------	-------------

Vir: Fiat interno gradivo, 2004.

## PRILOGA 9

Slika 9PA: Primer izpisa podatkov prodajalca, ki je na voljo v bazi podatkov podjetja NT'S



Vir: Fiat interno gradivo, 2003.

## Slika 9PB: Primer poizvedbe o prodaji posameznega prodajalca

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the website <http://lancia.e-ncentive.com>. The page title is "Area Concessionari Lancia Visualizzazione CCF/OCF". The main content area displays the following information:

Riepilogo Scheda CCF/OCF mese 9/2003 di SANTELLA ADA

Lancia Y	Lancia Lybra	Lancia Z	Phedra	Thesis	Nuova Ypsilon
1) 147341			1) 3095622	1) 8364	1) 2003141
2) 143802			2) 3095599	2) 10438	2) 2002014
3) 142660					3) 2001369
4) 147378					4) 2003929
					5) 2000844
					6) 2001151

Per modificare o rimuovere una delle CCF/OCF in elenco, cliccate sul numero in questione.

Per eventuali comunicazioni relative a mancanze o inesattezze dei dati, [contattate NTS](#) per risolvere il problema, comunicando il mese di riferimento e le posizioni dei numeri di telaio da correggere, con i rispettivi valori corretti. Grazie.

Vir: Fiat interno gradivo, 2003.

