

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVIRANJE POSREDNIKOV NA TRŽNI POTI PRI PRODAJI
GEOGRAFSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA QUO**

Ljubljana, marec 2013

UROŠ ŽAGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Uroš Žagar, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom Motiviranje posrednikov na tržni poti pri prodaji geografskega informacijskega sistema Quo, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko dr. Tanjo Dmitrovič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽNE POTI.....	2
1.1 Načrtovanje tržnih poti	3
1.2 Vrste tržnih poti	4
1.3 Tokovi in odnosi na tržnih poteh	5
1.4 Udeleženci na tržni poti	6
2 MOTIVACIJA POSREDNIKOV	8
2.1 Razumevanje potreb in težav udeležencev na tržnih poteh	9
2.2 Oblike motivacije.....	12
2.2.1 Pomoč posrednikom	12
2.2.2 Sodelovanje	14
2.2.3 Finančna podpora posrednikom	15
2.2.4 Nefinančna podpora posrednikom.....	16
2.3 Pospeševanje prodaje	17
2.4 Ocenjevanje uspešnosti tržnih posrednikov.....	19
2.5 Dejavniki za motiviranje posrednikov	20
3 TRŽNE POTI PODJETJA SIONSI	22
3.1 Program Quo.....	22
3.2 Analiza trga kartografskih izdelkov v Sloveniji	23
3.3 Tržni posredniki pri prodaji kartografske opreme	24
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE POSREDNIKOV	25
4.1 Značilnosti podjetij v vzorcu	27
4.2 Analiza odgovorov za velika trgovska podjetja.....	28
4.3 Analiza odgovorov za mala trgovska podjetja.....	30
4.4 Primerjava med velikimi in malimi trgovskimi podjetji.....	32
5 PREDLOG MOTIVACIJSKE SHEME ZA PODJETJE SIONSI.....	33
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	38
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Analitičen okvir odnosa med proizvajalcem in posrednikom</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2: Pritiski v odnosu proizvajalec – posrednik</i>	<i>10</i>
<i>Slika 3: Lestvica potreb po Maslowu</i>	<i>17</i>
<i>Slika 4: Shematski prikaz položaja motivacije znotraj partnerstva med dobaviteljem in posrednikom</i>	<i>34</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Potencialni posredniki podjetja Sionsi za program Quo na slovenskem trgu</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 2: Intervjuvani trgovci po velikosti od največjega do najmanjšega po višini letnih čistih prihodkov od prodaje za leto 2011</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 3: Razlike med velikimi in malimi trgovci na področju prodaje outdoor izdelkov .</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 4: Načini motiviranja za posrednike podjetja Sionsi d. o. o.</i>	<i>36</i>

UVOD

V sodobnih tržnih gospodarstvih proizvajalci svojih izdelkov ne prodajajo neposredno končnim porabnikom, temveč to delo prepuščajo tržnim posrednikom, ki skupaj s proizvajalci sestavljajo tržno pot. Tržni posredniki so podjetja, ki pomagajo proizvodnemu podjetju pri promociji, prodaji in distribuciji njegovih izdelkov končnim porabnikom. Med posrednike spadajo podjetja za trgovske storitve, podjetja za fizično distribucijo, agencije in finančni posredniki.

Proizvajalci bi lahko samostojno tržili svoje izdelke, vendar zaradi različnih prednosti, ki jih prinaša sodelovanje s tržnimi posredniki, to delo raje prepuščajo njim. Posredniki imajo pogosto boljše informacije o končnih kupcih in lahko lažje vzpostavijo stik z njimi kot proizvajalci sami. Med prednosti sodelovanja s posredniki bi lahko uvrstili tudi dejstvo, da proizvajalci sredstva, ki bi jih namenili za trženje, raje namenijo razvoju. Vsak posrednik za določenega proizvajalca ni primeren, zato mora biti proizvajalec pri njihovi izbiri previden in izbrati posrednika, ki mu glede na njegove želje in pričakovanja najbolj ustreza.

Uporaba tržnih posrednikov omogoča podjetjem osredotočenje na proizvodnjo kvalitetnih izdelkov, medtem ko sta trženje in prodaja končnim kupcem prepuščena zunanjim sodelavcem, to je tržnim posrednikom. Podobno je v primeru podjetja Sionsi d. o. o., ki je distributer angleških digitalnih kartografskih programov in spremljajočih GPS naprav za »outdoor«¹ porabnike, kar podrobneje analiziram v diplomskem delu, kjer želim predstaviti celoten koncept motiviranja tržnih posrednikov za prodajo določenega izdelka.

V diplomskem delu proučujem, kako motivirati posrednike (trgovce na drobno) na primeru podjetja Sionsi d. o. o. Namen diplomskega dela je analiza teorije s področja motiviranja tržnih posrednikov, analiza trga digitalnih kartografskih programov in spremljajočih GPS naprav ter preučitev konkurence v Sloveniji na področju prodaje teh izdelkov. Cilj diplomskega dela je preučiti metode motiviranja trgovcev na drobno pri prodaji izdelka podjetja Sionsi d. o. o. pred drugimi konkurenčnimi podjetji in potrditi ali ovreči hipotezo, ki sem si jo zastavil. Hipoteza domneva, da se posredniki ne obnašajo kot najeti člani s strani proizvajalca (dobavitelja) in da njihova motivacija za prodajo in promocijo določenega izdelka narašča z večanjem neposrednih finančnih sredstev, ki mu jih za te storitve nameni proizvajalec. Cilj diplomskega dela je tudi zasnovati shemo (načrt) motiviranja posrednikov za podjetje Sionsi d. o. o.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabil deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature. Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja na področju konkurence na trgu prodaje digitalnih kartografskih programov in spremljajočih GPS naprav sem se lotil analize finančnih podatkov posameznih podjetij ter ponudbe v njihovih spletnih ali klasičnih trgovinah. Da bi pridobil mnenja potencialnih tržnih posrednikov podjetja Sionsi d. o. o., sem izvedel intervjuje s trgovci na drobno (posredniki). Namen razgovorov je bil

ugotoviti, kaj vpliva na prednostno obravnavanje izdelka pred konkurenčnim in kako izdelek prodati kupcu.

Diplomsko delo je razdeljeno na več poglavij. Na začetku opisujem teorijo tržnih poti, s poudarkom na motivaciji posrednikov. V nadaljevanju nadaljujem z opisom podjetja Sionsi d. o. o., z analizo trga kartografskih izdelkov in z analizo konkurence. V zaključnem delu diplomske naloge je predstavljena kvalitativna raziskava, ki sem jo izvedel med posredniki. Na tej podlagi izdelam motivacijsko shemo za Sionsi d. o. o., ki jo predlagam v zadnjem poglavju.

Kljub temu, da lahko bralec dobi občutek, da je tematika diplomske naloge splošno znana in morda celo intuitivna, strokovne literature v obliki monografij ali novejših člankov ni veliko. Zaradi tega se opiram na temeljno literaturo s področja trženja in strukture trga ter na izsledke lastne kvalitativne raziskave.

1 TRŽNE POTI

Odločitve o tržnih poteh sodijo med pomembnejše poslovne odločitve v procesu poslovanja podjetij, saj izbrane poti vplivajo na vse druge tržne odločitve. Tržne poti predstavljajo obveznost podjetja do več neodvisnih podjetij in posameznih trgov, ki jih oskrbujejo s svojimi proizvodi in/ali storitvami (Kotler, 1998, str. 525). Zaradi dolgotrajnega procesa oblikovanja, ki lahko traja tudi več let, je njihovo načrtno spreminjanje dolgotrajno in drago.

Tržne poti, ki so del pomembnejših strateških trženjskih orodij, so bile mnogo let zapostavljene in v ozadju v primerjavi z ostalimi orodji trženjskega spleta. Zdi se, da se je to v zadnjih letih spremenilo. Tržne poti postajajo vse pomembnejše, in sicer zaradi naraščajočih težav pri pridobivanju konkurenčnih prednosti, naraščajoče moči distributerjev, potrebe po zmanjšanju stroškov distribucije in večjega poudarka na razvoju podjetja ter vse hitrejšega razvoja informacijske tehnologije (Rosenbloom, 2004, str. 4).

Dolgoročni vidik izgradnje tržnih poti je povezan z dobrimi poslovnimi odnosi in zaupanjem v obstoj posla, kar motivira posrednike pri prodaji. Dolgoročno mora podjetje svoje tržne poti graditi na način, ki bo ustrezal poslovnemu okolju podjetja tudi naprej. Hitre tržne spremembe silijo podjetje, da ustrezno in hitro reagira na želje potrošnikov, da proizvaja izdelke, ki si jih potrošniki želijo, in da svoje izdelke ponuja kupcem na najbolj ustrezen način. Prav tako je pomembno tudi določanje primerne cene in učinkovito tržno komuniciranje. Vse to so potrebni elementi za doseganje potrošnikovega zadovoljstva, vendar niso dovolj. Izdelki morajo biti na razpolago v zadostnih količinah, na primernih lokacijah in takrat, ko si jih potrošnik zaželi kupiti. Vse to podjetje omogoči z oblikovanjem primernih tržnih poti (Jobber, 1995, str. 466).

Pri opredelitvi pojma tržnih poti se definicije avtorjev razlikujejo. Nekateri avtorji v ta sklop uvrščajo le tržne poti oziroma distribucijo, medtem ko drugi vključujejo tudi neposredne (povezava med proizvajalcem in potrošnikom) in posredne tržne poti, kjer se v proces fizične distribucije vključuje eden ali več posrednikov, zlasti trgovina na debelo in drobno (Stern, El-Ansary & Coughlan, 2001, str. 1).

Potočnik in Petrin (1996, str. 35) opredeljujeta tržne poti kot skupek institucij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti (funkcije), ki omogočajo gibanje izdelkov in njihovo lastnino od proizvajalcev do potrošnikov. Tržne poti zadovoljujejo povpraševanje potrošnikov in ga hkrati ustvarjajo. Na tržnih poteh blago potuje od proizvajalca do posrednika in nato do kupca. Za njih je značilna soodvisnost členov, prihranki obsega zaradi specializacije, zadovoljstvo kupcev, maksimizacija dobička in usmerjena rast k potrebam kupcev.

1.1 Načrtovanje tržnih poti

Proizvajalci se v procesu načrtovanja tržnih poti odločajo med tem, kaj je idealno, kaj je mogoče in kaj je na voljo. Sistem tržnih poti nastaja z odzivanjem na lokalne priložnosti in razmere. Za načrtovanje sistema tržnih poti je potrebno analizirati potrebe končnih porabnikov, upoštevati značilnosti izdelka, določiti cilje poti, začrtati strukturo, izbrati ustrezne člene na tržni poti, določiti njihove dolžnosti ter ugotoviti glavne alternative in jih oceniti. Tri sestavine alternativnih tržnih poti so (Potočnik & Petrin, 1996, str. 47-48):

- vrsta posrednikov (prodajno osebje podjetja, industrijski distributerji, zastopstva proizvajalcev, trgovci na drobno ipd.),
- število posrednikov (ekskluzivna, selektivna in intenzivna distribucija) ter
- pogoji in odgovornosti posameznega člena na tržni poti (politika cen, pogoji prodaje (garancije in plačilni pogoji), teritorialne pravice distributerjev in posebne storitve, ki jih izvaja vsaka stran).

Podjetje se na podlagi omenjene analize odloči, katere tržne poti bo oblikovalo, koliko različnih tržnih poti bo oblikovalo, koliko obstoječih (če jih ima) bo odstranilo in koliko novih vpeljalo. Ob tem podjetje določi način opravljanja nadzora in kontrole na izbranih tržnih poteh (Hardy & Magrath, 1988, str. 155).

Najpomembnejše funkcije na tržni poti so zbiranje potrebnih informacij, oblikovanje ponudbe, promocija izdelkov, komuniciranje s potencialnimi kupci, dogovarjanje o cenah, financiranje, prevzem tveganja, plačilo in prenos lastništva (Potočnik & Petrin, 1996, str. 37).

Cilji tržnih poti se opredelijo v obliki ciljnih ravni obsega storitev. Pri tem morajo podjetja razporediti in razdeliti naloge tako, da minimizirajo stroške tržne poti v celoti, s tem da upoštevajo zaželene ravni storitve. Za učinkovito načrtovanje tržnih poti je potrebno

določiti, katere segmente je potrebno oskrbovati, in hkrati določiti najboljšo pot, ki se jo uporabi v posameznem primeru (Potočnik & Petrin, 1996, str. 83-84).

Dobavitelj želi s tržnimi potmi doseči največji delež potrošnikov, zato ne želi uporabljati ene same poti. Po vpeljavi izdelka v prodajni asortiment se lahko odloči, da bo uporabljal več različnih tržnih poti. Prav tako vsak člen tržne poti želi dolgotrajno poslovanje in želi biti sam na svojem področju, zato se otepa konkurence. Dobavitelj se tako za trženje na določenem področju lahko odloči za vrsto tržnih poti, vendar izbere tiste, ki najbolj obetajo oziroma eno samo (Tavčar, 1996, str. 45).

Zadnji korak načrtovanja tržnih poti je ocenitev glavnih možnosti za tržne cilje. To pomeni, da je potrebno vsako alternativo tržne poti oceniti na podlagi ekonomskih kriterijev ter kriterijev nadzora in prilagodljivosti (Potočnik, 2005, str. 264-265). Obstaja močan vztrajnostni nagib k ureditvi poti, zato mora poslovodstvo poti izbrati z opazovanjem tako možnega prihodnjega kot današnjega prodajnega okolja.

1.2 Vrste tržnih poti

Tržne poti se v grobem delijo na neposredne in posredne. Neposredne tržne poti oziroma ničelne ravni tržne poti sestavljajo proizvajalci, ki sami neposredno prodajajo končnim porabnikom. Primer tega je prodaja od vrat do vrat, naročila po pošti, trženje po telefonu in prodaja preko televizijskih sprejemnikov. Posrednih tržnih poti je več. Delijo se na tržne poti ene ravni, tržne poti dveh ravni, tržne poti treh ravni in tržne poti več ravni. Odvisne so od števila posrednikov med proizvajalcem in končnim porabnikom. Posredniki so lahko trgovine na drobno ali debelo, različni agenti ipd. V mednarodni trgovini se število posrednikov na tržni poti nekoliko zviša, zato ta sodi med tržne poti več ravni (Potočnik & Petrin, 1996, str. 38-39).

Proizvajalec mora pri oblikovanju strukture tržne poti izbirati med različnimi vrstami tržnih poti (Potočnik, 2001, 92-94):

- konvencionalna tržna pot,
- navpični tržni sistem,
- vodoravni tržni sistem in
- večkanalno trženje.

Konvencionalno tržno pot v grobem sestavljajo proizvajalec, trgovec na debelo in trgovec na drobno. Vsak od njih deluje samostojno, z namenom maksimirati lasten dobiček, in ne dobička sistema kot celote. Nadgradnjo konvencionalnega tržnega sistema predstavlja navpični tržni sistem, ki ga prav tako sestavljajo proizvajalec, trgovec na debelo in trgovec na drobno. Od konvencionalne tržne poti se razlikuje v tem, da so udeleženci na tržni poti tesno povezani in delujejo kot enoten sistem. Navpični tržni sistemi so nastali z namenom,

da bi nadzorovali vedenje členov na tržni poti in odpravili nasprotja, ki nastajajo med udeleženci na tržni poti, ko delujejo le-ti samostojno (Potočnik, 2001, str. 93).

V današnjem času se je razširila uporaba multiplih tržni poti, ki omogočajo kombinacijo več tržnih poti hkrati. Potočnik (2001, str. 94) opredeljuje nastanek multiplega tržnega sistema ob uporabi treh ali več tržnih poti, z namenom da bi podjetje doseglo enega ali več tržnih segmentov. Omenjeno predstavlja prednost za podjetje, saj mu omogoča znižanje stroškov, povečano pokritje trga, nižje stroške tržnih poti in ustvari ponudbo, ki jo lahko bolj prilagaja kupcem. Slabost tega načina trženja so spori med tržnimi potmi proizvajalca za istega odjemalca ter slabosti, povezane z nadzorom.

1.3 Tokovi in odnosi na tržnih poteh

Odnosi na tržni poti so lahko neformalni ali formalni. Med prve spadajo odnosi med podjetji, medtem ko formalni izhajajo iz točno določenih struktur podjetja. Povezanost med neodvisnimi člani na tržni poti ne temelji zgolj na gospodarskih nagibih, pač pa se pri njihovem sodelovanju uveljavljajo tudi komunikacija, pomembnost, moč in konkurenca. Sodelovanje na tržni poti pomeni združevanje zaradi skupne koristi. Proizvajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno se medsebojno dopolnjujejo, zato prinaša njihovo sodelovanje praviloma večji dobiček, kot bi ga lahko doseglo posamezno podjetje, če bi na trgu poslovalo popolnoma samostojno (Potočnik, 2001, str. 94).

Členi na tržni poti opravljajo različne funkcije. Ustvarjajo povpraševanje, hranijo zaloge, manipulirajo z blagom, izvajajo fizično distribucijo, opravljajo poprodajne storitve, kreditirajo ipd. Za člene na tržni poti je značilno, da so neodvisne organizacije, imajo lastne cilje gospodarjenja in poslovno strategijo, imajo različno tržno moč in si prizadevajo dosegati lastne cilje na račun drugih. Si konkurirajo, obenem pa sodelujejo (Kotler & Armstrong, 1996, str. 72).

Za doseganje optimalnih ciljev trženjskih poti izvajajo udeleženci na tržni poti veliko ključnih funkcij in sodelujejo v tržnih tokovih. S stališča strategije tržnih poti in vodstva podjetja so najpomembnejši: tok izdelka, tok pogajanj, tok prenosa lastništva, tok informacij in tok promocije (Rosenbloom, 2004, str. 14).

Tok izdelkov opisuje pot, po kateri se izdelek fizično giblje (železnice, ceste, ladijski in zračni prevoz). Tok prenosa lastnine pomeni prenos lastništva izdelka z enega na drugega udeleženca na tržni poti, dokler lastništvo ni preneseno na končnega porabnika. Fizična posest in pravica do lastništva predstavljata zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin do končnih odjemalcev. Pri tem gre za dejanski prenos lastništva z ene organizacije ali osebe na drugo (Rosenbloom, 2004, str. 15-16).

Tok pogajanj opisuje komunikacijo v obeh smereh. Vsebuje verbalno komunikacijo med kupcem in proizvajalcem, vključujoč vse člene na tržni poti. S pogajanjem dosežemo končni sporazum o ceni in drugih pogojih, s čimer se izpelje prenos lastništva. Tok informacij prikazuje med zainteresiranimi udeleženci prodajne poti usmerjene tokove podatkov in informacij. Udeleženci informirajo proizvajalce, posrednike, kupce in druge. Zbirajo informacije o možnih in sedanjih odjemalcih, konkurentih in drugih podrobnostih v tržnem okolju (Devetak, 2000, str. 109).

1.4 Udeleženci na tržni poti

V današnjih tržnih razmerah večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu potrošniku, pač pa to stori preko tržnih posrednikov, ki sestavljajo tržno pot (Stern et al., 2001, str. 3).

Posredniki so velikokrat bolj učinkoviti pri oskrbovanju ciljnih trgov z izdelki, saj so s svojim znanjem, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja uspešnejši pri zadovoljevanju potreb potrošnikov kot proizvajalci sami. Z izbiro ustreznega posrednika in posledično s prenosom nekaterih funkcij na posrednika se lahko zmanjšajo proizvajalčevi stroški in njegove cene (Potočnik & Petrin, 1996, str. 36).

Teorija učinkovitosti izmenjave (angl. *Theory of Efficiency-of-Exchange*) predlaga vključitev vmesnega člena, to je posrednika, saj je na ta način menjava veliko bolj učinkovita, kot če bi se proizvajalec odločil, da bo vse funkcije izvajal sam. V tem primeru bi se zgodilo, da bi narasli proizvajalčevi stroški, kar bi zvišalo njegove cene, saj za določene funkcije nima potrebnega znanja in izkušenj. S prenosom nekaterih funkcij na posrednike so proizvajalčevi stroški in cene nižje. Nekateri posredniki, na primer agenti, zaračunavajo provizijo za svoje delo in ko postanejo učinkovitejši od proizvajalcev, so cene, ki jih plačajo odjemalci, nižje (Hardy & Magrath, 1988, str. 6-7).

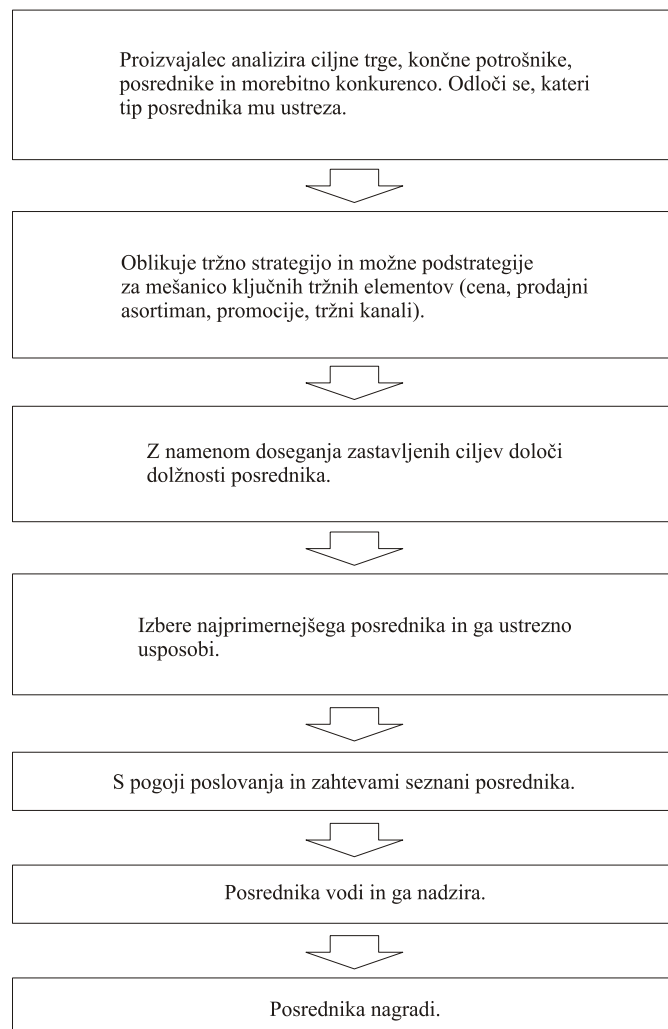
Vsi posredniki ne poslujejo na osnovi provizije, to so trgovci na drobno in na debelo. Med proizvajalci in končnimi porabniki obstaja množica tržnih posrednikov, ki sodelujejo v različnih tokovih na tržni poti in se različno imenujejo. Kotler in Armstrong (1996, str. 72) navajata naslednje:

1. trgovski posredniki (trgovci na debelo in na drobno) kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo;
2. drugi posredniki oziroma zastopniki, na primer brokerji, predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki, iščejo kupce in se lahko pogajajo v imenu proizvajalcev, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last;
3. posredniki (transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije) olajšajo pretok blaga, pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last ter se ne pogajajo o nakupih in prodajah.

Pri izbiri tržnega posrednika se proizvajalec odloča glede na svoje želje in pričakovanja. Bolj kot ve, kaj si želi, lažje lahko oblikuje programe podpore za tržne poti. Posredniki so pogosto naklonjeni različnim podpornim programom, saj jim lahko zelo olajšajo delo. Podporni programi so izobraževanja, seminarji za zaposlene, tehnična podpora/pomoč ipd. Pomoč se lahko odrazi tudi v obliki hitre odzivnosti proizvajalca pri proizvodnji za določenega posrednika in fleksibilnih co-op programih, kjer proizvajalec sodeluje pri promociji izdelkov in deloma krije stroške promocije (Hardy & Magrath, 1988, str. 150).

Na sliki 1 je predstavljenih sedem osnovnih korakov v oblikovanju odnosa proizvajalec - posrednik.

Slika 1: Analitičen okvir odnosa med proizvajalcem in posrednikom



Vir: K. G. Hardy & A. J. Magrath, Marketing Channel Management, 1988, str. 152.

Vpeljava posrednikov predstavlja prednost za kupce in proizvajalce. Z matematičnim izrazom (1), ki opisuje učinkovitost menjave (angl. *Efficiency of Exchange Ratio*), lahko pokažemo, da z večanjem števila kupcev in prodajalcev (oziroma proizvajalcev) odstotek učinkovitosti izmenjave z vpeljavo posrednikov naraste (Hardy & Magrath, 1988, str. 8-9):

$$\frac{(\text{število kupcev})(\text{število prodajalcev oz. proizvajalcev})}{(\text{število kupcev})+(\text{število prodajalcev oz. proizvajalcev})} = \text{učinkovitost menjave} \quad (1)$$

Posredniki in proizvajalci imajo nekatere skupne cilje (finančni in tržni cilji), vendar je cilj posrednikov drugačen od cilja proizvajalcev. Posredniki so v večini samostojna podjetja, katerih lastniki so podjetniki, ki poskušajo zagotavljati hitre in učinkovite storitve za svoje kupce. Prednosti, ki jih posrednik ponuja kupcem, so hitra odzivnost, lokalna dostopnost proizvodov, možnost oblikovanja košarice izdelkov in prilagajanje naročil. Posrednik ima lahko veliko število poslovalnic, pokriva različne lokacije in se širi izven svojega geografskega območja. To mu omogoča večjo tržno moč in možnost, da lahko svojim kupcem ponudi večje število izdelkov po ugodnejših cenah (Hardy & Magrath, 1988, str. 92).

Izkušeni posredniki lahko dosegajo visoke dobičke in so ekonomsko močni tržni udeleženci. Zelo dobro poznajo trg in uporabljajo različne pristope, da bi približali proizvod končnim porabnikom. Z raznimi ugodnostmi, krediti poskušajo blago lažje in hitreje prodati (Hardy & Magrath, 1988, str. 92).

Odnos med proizvajalcem in posrednikom je odvisen tudi od posrednikovega načina delovanja. Posredniki so lahko agresivna podjetja, ki spodbujajo proizvajalca k novim oziroma izboljšanim programom. Imenujemo jih pobudniki, saj je za tako ambiciozna podjetja rast na trgu izrednega pomena. Omenjene posrednike je z določenimi programi zelo težko zadovoljiti, vendar se čez čas izkaže, da so najboljše in izredno donosna naložba, saj stremijo k doseganju čim večjega tržnega deleža. Za drugo vrsto posrednikov je značilno, da sprejmejo kakršen koli program, ki ga oblikuje proizvajalec, in stremijo k doseganju povprečne letne prodaje. Oblikovanje tržnih poti je torej odvisno od vrste posrednikov in njihovega načina delovanja (Hardy & Magrath, 1988, str. 92).

2 MOTIVACIJA POSREDNIKOV

Prodaja je pogosto učinkovitejša, ko med proizvajalci in kupci obstajajo posredniki. Posrednike je potrebno nenehno motivirati, da bodo čim bolj opravili svoje delo. Nekaj motivacije dobijo s pogoji, zaradi katerih se pridružijo tržni poti, vendar jih je potrebno dopolniti z usposabljanjem, nadzorom, spodbujanjem, nagrajevanjem in podobno (Kotler, 1998, str. 698-699).

Četudi je tržna pot pozorno načrtovana in so člani na njej skrbno izbrani, proizvajalec ne sme trdnega sodelovanja udeležencev na poti jemati za samoumevna. Prav zato je glavna

naloga pri vodenju tržne poti motivacija členov, saj bodo le tako brezhibno opravili svoje naloge in bodo v skladu z distribucijskimi cilji proizvajalca. Proizvajalec se mora zavedati, da izdelkov ne prodaja le preko posrednikov, temveč v prvi vrsti posrednikom samim. Da bi proizvajalec uspešno deloval, mora spoznati potrebe in težave členov na tržni poti, razviti metode za podporo tem členom pri reševanju njihovih specifičnih problemov in si zagotoviti vodstvo tržne poti. Razumevanje sposobnosti in želja poglavitnih členov v verigi omogočata proizvajalcu oblikovanje kakovostnega programa podpore za vsakega izmed njih, saj vsi člani v verigi niso enako motivirani in nimajo enakih želja oziroma sposobnosti (Marilyn & Helms, 2006).

Proizvajalec lahko člene na tržni poti motivira z različnimi motivacijskimi dejavniki (v nadaljevanju »motivatorji«). Med načine motivacije uvrščamo posebne popuste, akcije, količinske rabate, dodatne ugodnosti izven sezone, različna prodajna tekmovanja med posredniki in podobno. Vse naštetu spada med t. i. pozitivne motivatorje, ki so veliko boljše pot kot negativni načini motiviranja. Negativni motivatorji oziroma sankcije so nižanje rabata, upočasnitev in ustavitev dobav ali celo prekinitve sodelovanja. Tisti proizvajalec, ki se odloči za uporabo tovrstnih motivatorjev, navadno ni dobro preučil potreb svojih členov, težav in slabosti svojih posrednikov (Marilyn & Helms, 2006).

Rosenbloom (2004, str. 273) motivacijo definira kot proces, skozi katerega poskuša proizvajalec pridobiti podporo členov tržne poti, da bi sledili njegovim tržnim ciljem. V ta proces so vključeni trije temeljni elementi:

- razumevanje potreb in težav udeležencev na tržnih poteh,
- podpora, ki vključuje te potrebe in težave udeležencev, in
- ustvarjanje nepretrganega odnosa (partnerstvo).

Spodbudna pozitivna nagrada, ki je dana posredniku zaradi njegove uspešne prodaje proizvoda, deluje na sam proces motivacije boljše kot negativna sankcija. V najboljšem primeru bi pomenilo, da oba, dobavitelj in posrednik, nosita enak del odgovornosti, sta partnerja oziroma strateška partnerja. Dobavitelj in posrednik si morata med seboj pomagati. Podobno je pri navpičnih tržnih sistemih, ki so dober primer takšnega odnosa in kjer udeleženci na tržni poti delujejo kot enoten sistem (Marilyn & Helms, 2006).

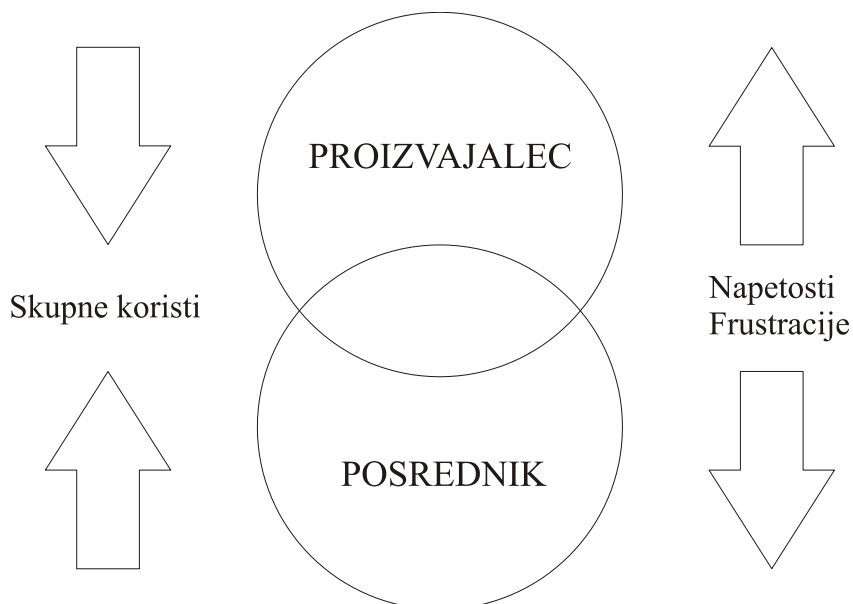
2.1 Razumevanje potreb in težav udeležencev na tržnih poteh

Udeleženci na tržni poti se soočajo z različnimi potrebami in težavami. Nekateri proizvajalci težko sodelujejo s posredniki in jih jemljejo kot »nujno zlo«, medtem ko drugi njihovo moč, znanje in izkušnje, ki jih imajo na določenih področjih, izredno spoštujejo. Tretja skupina proizvajalcev razume posrednike kot poslovne partnerje, ki prinašajo visoko dodano vrednost, saj lahko s skupnim sodelovanjem dosežejo dobre poslovne rezultate, če je njihov odnos ekonomsko ustrezen in spoštljiv (Hardy & Magrath, 1988, str. 87).

Slednji je najbolj ustrezen in najbolj dobičkonosen za oba, proizvajalca in posrednika. Omenjeno ne pomeni odsotnosti nesporazumov, temveč da so nesoglasja, ki se pojavijo, sprejemljiva, dokler v tržnem kanalu vzdržujejo tržno učinkovitost. Spor med proizvajalcem in posrednikom lahko nastane, ko se proizvajalec odloči za dodatnega posrednika. Omenjen nesporazum med proizvajalcem in posrednikom je sprejemljiv, saj se z večjim številom posrednikov znižajo distribucijski stroški v celotnem tržnem kanalu (Hardy & Magrath, 1988, str. 87).

Na sliki 2 so predstavljene vgrajene napetosti, ki se lahko pojavijo v odnosu proizvajalec - posrednik. Skupni interesi in koristi, kot so večji obseg prodaje in večji tržni delež, ki vplivajo na rast dobičkov, povezujejo oziroma krepijo odnos med proizvajalcem in posrednikom. Takrat so odnosi sproščeni in ne prihaja do sporov, medtem ko napetosti in frustracije lahko povzročijo nezadovoljstvo v odnosu proizvajalec – posrednik. Vsakršne grožnje in dominantni položaj enega od njiju lahko pripeljejo do visoke stopnje nezadovoljstva. Vsakokrat, ko pride do odstopanja v ciljih proizvajalca in posrednika (proizvajalec in posrednik ne uporabljata istih poti za ustvarjanje dobička), se verjetnost spora zviša. Gre za potencialni spor med vpletenima, saj oba stremita k doseganju čim večjega dobička, prepoznavnosti na trgu ipd. Vsak od njiju želi imeti kar največje koristi od medsebojnega sodelovanja (Hardy & Magrath, 1988, str. 88).

Slika 2: Pritiski v odnosu proizvajalec – posrednik



Vir: K. G. Hardy & A. J. Magrath, Marketing Channel Management, 1988, str. 88.

McVey (1960, str. 61-65) omenja nekaj razlik med proizvajalcem in posredniki:

1. posrednik, ki ni najet s strani proizvajalca, deluje samostojno in se osredotoča na želje svojih kupcev;
2. posrednik se obnaša kot prodajalec, katerega interesi so samo na področjih, ki zadovoljujejo njegove stranke, in ne kot agent glavnega proizvajalca;
3. posrednik vidi svoj prodajni asortiment kot družino izdelkov, ki jih prodaja individualnim kupcem. Svoje obnašanje prilagaja temu, da nakupuje izdelke, ki so si podobni, so povezani, in ne individualni.

V praksi se je izkazalo, da proizvajalci raje preučujejo trg svojih končnih porabnikov, manj pa se posvečajo analizi posrednikov. Rosenbloom (2004, str. 275-276) navaja, da manj kot odstotek vseh velikih proizvajalcev izvaja študije o obnašanju svojih posrednikov. Raziskave so v primeru preučevanja posrednikov zelo dobrodošle, saj ponujajo veliko informacij, ki jih proizvajalec potrebuje za učinkovito in kvalitetno delo. Omenjene raziskave so največkrat opravljene s strani neodvisnega zunanjskega podjetja, z namenom, da se zadosti potrebi po objektivnosti izsledkov.

Eden izmed načinov za uspešno razumevanje potreb in težav posrednikov je revizija tržne poti. Revizija tržne poti naj bi do potankosti osvetlila razmerje med proizvajalcem in posrednikom, njune potrebe, želje in druge značilnosti. Potekala naj bi periodično, z namenom predvideti, kako posredniki dojemajo trženjske prijeme proizvajalca in njegove izdelke. Proizvajalce, ki se odločijo za revizijo, najbolj zanimajo (Rosenbloom, 2004, str. 277):

- cenovne politike,
- obseg in značilnosti skupine izdelkov,
- novi izdelki in njihov trženjski razvoj skozi promocijo,
- razvoj izdaje faktur, dostave, skladiščenja,
- prijaznost osebja do strank ipd.

Drugi način za ugotavljanje želja in potreb posrednikov je ustanovitev posebnega mešanega odbora, kjer sodelujejo vodstveni delavci podjetja proizvajalca in podjetij, ki so posredniki. Odbor omogoča prijazno in učinkovito komunikacijo med proizvajalcem in posredniki. Pomembna prednost takega odbora je tudi v tem, da pri trženjskem načrtovanju proizvajalca aktivno sodelujejo tudi posredniki, ga tako bolje razumejo in se počutijo del celotne »igre«. Neposreden stik proizvajalca in posrednikov je pomemben, zmanjšuje komunikacijski šum, odstira težave, ki izvirajo iz nerazumevanja različnih politik, in podobno (Rosenbloom, 2004, str. 279).

2.2 Oblike motivacije

V pomoč kakovostnemu sodelovanju na tržni poti so pomembni jasno, pravočasno in natančno komuniciranje, doseganje prodajnih načrtov, redni sestanki za ocenjevanje tržnih aktivnosti in prodaje, družabna srečanja, tekmovanja, zahvalna pisma in nagrade za uspešnost. Vse to spada med nefinančne oblike motivacije, ki skupaj tvorijo nadomestilo finančnemu prihodku. Omenjeno ne pomeni, da finančne spodbude niso med učinkovitimi in pomembnimi načini motivacije. Izkaže se ravno nasprotno, so celo med bolj učinkovitimi metodami motiviranja. Obstajajo pa tudi nefinančne oblike motiviranja posrednikov, ki se pojavljajo na višjih stopnjah hierarhije potreb po Maslowu.

Pomembno je še, kako je izdelek, ki ga posrednik prodaja, zanj pomemben v primerjavi z ostalimi konkurenčnimi izdelki (angl. *mindshare*). Z učinkovitimi motivatorji lahko postane določen izdelek za posrednika prioriteta. Pridobitev pripadnosti posrednika do izdelka oziroma blagovne znamke je zaradi tega lahko bolj pomembna kot katera koli druga tržna strategija (Marilyn & Helms, 2006).

Vzdrževanje visoke stopnje motivacije med posredniki je velik izziv in pomembna naloga proizvajalca, ki zahteva kreativno promocijo, izobraževanje prodajalcev o uporabi, lastnostih in prednostih izdelka, srečanja med proizvajalci in posredniki ter skupno sodelovanje pri oglaševanju.

2.2.1 Pomoč posrednikom

V praksi obstaja veliko načinov sodelovanja med proizvajalci in posredniki, ki zagotavljajo kakovosten in dolgotrajen poslovni odnos. Največkrat se pomoč posrednikom izvaja ad-hoc, kar pa na dolgi rok ni sprejemljivo (Rosenbloom, 2004, str. 280).

Shipley in Kiely (1988) sta v 80-ih letih prejšnjega stoletja zasnovala študijo, s katero sta ugotovila, da za motivacijo posrednikov obstaja šest osnovnih motivacijskih instrumentov. To so:

- privlačne finančne nagrade,
- učinkovita, dvostranska komunikacija med proizvajalcem in posrednikom (osebni obiski, skupne konference ipd.),
- različna prodajna usposabljanja,
- poznavanje trga in proizvodov,
- nasveti o kontroliranju zalog, pakiranju in finančnem menedžmentu (upravljanju) ter
- pomoč pri oglaševanju in podpora v obliki provizij (angl. *co-op plan*).

V istem časovnem obdobju so Narus, Reddy and Pinchak (v Hardy & Magrath, 1988, str. 160-161) zasnovali študijo, na podlagi katere so poskušali ugotoviti, katera vrsta pomoči s

strani proizvajalca lahko omogoči posredniku najboljšo in najhitrejšo rešitev težav, s katerimi se sooča. Ugotovili so, da se posredniki najbolj bojijo nevzdržnih ekonomskih razmer, izogibanja intenzivne cenovne konkurence (postopno zniževanje marž), zviševanja zahtev po produktivnosti svojih zaposlenih (npr. prodajalcev) in raznih dogovorov o cenovni politiki, diskontnih stopnjah in zamenjavi blaga. Pri trgovcih na debelo je usposabljanje, ki bi jim omogočalo boljše upravljanje oziroma vodenje zalog in terjatev do kupcev (v tem primeru trgovcev na drobno), izredno zaželeno. Predvsem bodo motivirani pri prodaji izdelkov, ki jim lahko zagotovijo visoke dobičke, in programov, ki jim s koristnimi promocijskimi orodji lahko omogočijo, da konkurirajo z več kot le z nizko ceno. Podpora, ki jim bo omogočala višjo produktivnost prodajnega osebja in nižje stroške, je prav tako izredno dobrodošla, to je pomoč pri trženju, skupna prodaja, klicni programi, tržna raziskovanja ipd. Obe študiji potrjujeta, kako pomembno je iskanje pravega ravnotežja med programi finančne in nefinančne pomoči. Omenjeni programi vplivajo na motivacijo in na obnašanje posrednika (Hardy & Magrath, 1988, str. 160-161).

Kakovostno motivirani posredniki so odraz kakovostnih izdelkov proizvajalca in posledica skrbno izdelanih programov za pomoč posrednikom. Med pogosto uporabljenimi programi izstopa program za pomoč posrednikom ali aranžma s sodelovanjem (angl. *cooperation arrangement*). Gre za najstarejši in najbolj uporabljen program pomoči posrednikom v praksi. Njegov namen je motivirati posrednike, da se potrudijo pri nadaljnji prodaji izdelka ali storitve (Rosenbloom, 2004, str. 281).

Najpomembnejši aranžmaji s sodelovanjem so (Rosenbloom, 2004, str. 282):

- sodelovanje pri oglaševanju,
- plačila za prikaz na policah oziroma v izložbah,
- nagradne igre za kupce in zaposlene,
- demonstracije,
- kuponi,
- brezplačni vzorci,
- garantirane prodaje,
- trženjske raziskave,
- avtomatski sistemi naročanja,
- nagrade za zaposlene v posredništvu,
- izobraževanje posrednikov ipd.

Partnerstvo in strateško povezovanje sta prav tako pomembna načina za pomoč posrednikom. Gre za sistematično izgradnjo kakovostnega odnosa med proizvajalcem in posrednikom, ki je kontinuirana in obojestransko podprta. Pomembna prednost omenjenega povezovanja je v opustitvi klasične hierarhije in v uvedbi enakovrednega koncepta sodelovanja (Rosenbloom, 2004, str. 284).

Rosenbloom (2004, str. 291) celovit pristop za doseganje visoko motivirane ekipe posrednikov imenuje distribucijsko programiranje (angl. *distribution programming*), kar lahko definiramo kot vrsto politik za promocijo izdelka na tržni poti. Gre za pristop s ciljem razviti vnaprej načrtovano tržno pot, ki se jo vodi popolnoma profesionalno. Program zahteva medsebojno sodelovanje proizvajalca in posrednika ter na ta način izključuje težave, ki izhajajo iz morebitnega navzkrižja interesov.

2.2.2 Sodelovanje

Sodelovanje med proizvajalcem in posrednikom je ključno, saj je njegov namen, kot že omenjeno, omogočiti, da se posredniki potrudijo pri nadaljnji prodaji izdelka ali storitve. Da bo program kar najbolj deloval, je pomembno ugotoviti, kakšne so želje in težave posrednika (če jih ima). Proizvajalec mora zagotoviti prost pretok informacij, oblikovati informacijsko pot, da je lahko pravočasno seznanjen o morebitnih težavah posrednika, saj bo le na ta način lahko zagotovil ustrezno pomoč in tako gradil na kakovostnem medsebojnem odnosu.

Za posrednike v finančnih težavah je dobrodošla pravočasna finančna pomoč. Posredovanje določenih tržnih informacij in prodajnih planov s strani proizvajalca ima lahko pozitiven učinek na obnašanje posrednika, saj se na ta način počuti kot del tima. Redni pregledi uspešnega poslovanja, ki se izvajajo v konstruktivnem ozračju, lahko prav tako pozitivno vplivajo na odnos proizvajalec - posrednik. Pri nastanku različnih težav bi moral proizvajalec usmeriti pozornost na reševanje nastalih težav, in ne v iskanje krivca za nastalo težavo. Ko je proizvajalec zadovoljen z delom posrednika, je ustrezna nagrada rešitev za gradnjo medsebojnega zaupanja. Iskanje skupne najboljše rešitve je tako najbolj primeren način za doseganje dolgoročnega uspeha (Hardy & Magrath, 1988, str. 100-101).

Vsaka stran postavi pri sklenitvi partnerske zveze oziroma dogovora svoje pogoje in izrazi skupne interese. V določenih okoliščinah se lahko zgodi, da se podjetji oddaljita od skupnih ciljev in interesov zaradi različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Ne glede na situacijo, v kateri se nahajata, je komunikacija ključnega pomena za razrešitev nesoglasij med podjetjema in navadno prepreči razdrtje pogodbe o sodelovanju. Potrebno je popolno razumevanje in celovita podpora s strani obeh podjetij, v nasprotnem primeru sta izpostavljeni tveganju prekinitve sodelovanja (Hardy & Magrath, 1988, str. 101).

Komunikacija poteka v verigi preko številnih kanalov in se tako razteza po celotnih organizacijah obeh vpletenih partnerjev. Ne glede na to, kako se proizvajalec in posrednik dogovorita, ustno ali pisno, je za dinamično industrijo najpomembnejša hitra odzivnost na različne dogodke. Sklepanje pogodb, pogajanja in ostali dogovori med proizvajalcem in posrednikom morajo biti fleksibilni (Hardy & Magrath, 1988, str. 102).

2.2.3 Finančna podpora posrednikom

Finančna podpora je izredno dober motivacijski instrument, vendar je predvsem od vrste finančne podpore odvisno, ali bo posrednik sprejel proizvajalčevo finančno pomoč ali ne. Finančna podpora se pojavlja v več oblikah. Najboljša in najbolj pogosta oblika finančne podpore so količinski popusti, ki jih proizvajalec odobri posredniku. Velikost popusta vpliva na velikost marže, ki jo posrednik zaračuna kot pribitek na nabavno ceno. Druge oblike finančne podpore so popusti za zgodnje rezervacije naročil, predčasna plačila računov in doseganje letnih planov oziroma ciljev prodaje.

Sodelovanje pri cenovni promociji je naslednja oblika finančne spodbude. Nekaterim posrednikom je ponujena možnost dostopa do leasing programov, s katerimi lahko omogočijo končnim kupcem nakup določenih proizvodov ali pomagajo posredniku pri nakupu ustrezne opreme in vodenju zalog razstavnega blaga (Hardy & Magrath, 1988, str. 161-162).

Kombinacija finančne in nefinančne podpore se je izkazala kot dober model podpore predvsem pri menedžmentu tržnih poti, kjer so poglavitne težave motivacija, spodbuda, komunikacija, usklajevanje prizadevanj za skupne cilje ipd. Tovrstne težave je mogoče zmanjševati z različnimi sredstvi oziroma spodbudami, kot so (Hardy & Magrath, 1988, str. 162):

- neposredne finančne spodbude, vključno z ugodnimi cenami, popusti, bonusi in promocijskimi dodatki;
- posredna finančna pomoč, vključno z ugodnimi pogoji kreditiranja, tovrstnimi dodatki, pomoč pri posojilih, pri odplačilih posojil, garancije, nagrade ipd.;
- poslovne storitve, vključno s podatkovnim procesiranjem, pravna pomoč, različna usposabljanja, pomoč pri širjenju prodajne mreže ipd.;
- pomoč pri trženju izdelkov/storitev, vključno z oglaševanjem, promocijami, različnimi prodajnimi signali, terensko prodajo in z ostalimi spodbudnimi programi.

Zgoraj omenjene vrste pomoči so pomembne predvsem za posrednike kapitalskih dobrin. Ključni dejavnik pri sodelovanju s posrednikom je odvisen od vpliva posamezne akcije na dobiček posrednika. Posrednik lahko ponujeno pomoč zavrne, sprejme ali je ne upošteva.

Z višanjem marže, s hitrejšim obračanjem zalog in z manjšimi stroški se neto dobiček posrednika zvišuje. Pri zviševanju posrednikovega dobička lahko pomaga proizvajalec tako, da omogoči posredniku višje popuste, s čimer se zvišuje posrednikova marža, če popusta ne prenese naprej na kupce. Uspešna promocija izdelkov vpliva na rast prodaje in omogoča hitrejšo obračanje zalog. Proizvajalec lahko vpliva na znižanje posrednikovih stroškov tudi s skupnim oglaševanjem, kjer se stroški oglaševanja razdelijo med proizvajalca in posrednika (Hardy & Magrath, 1988, str. 161-162).

Posrednik lahko doseže želeni dobiček tudi z diametralno nasprotujočimi si tržnimi strategijami. Pospeševanje obračanja zalog s politiko nizkih cen in nizkimi operativnimi stroški lahko prinese zadovoljiv dobiček. Veliko težav lahko pri tem predstavlja proizvajalec, čigar proizvodna linija ne omogoča hitrega obračanja zalog in politike nizkih cen. V primeru, ko posrednik financira blago s pomočjo bančnega posojila, ga v primeru počasnega obračanja zalog ne more pravočasno izplačati, kar lahko povzroči nastanek finančnih težav (Hardy & Magrath, 1988, str. 162).

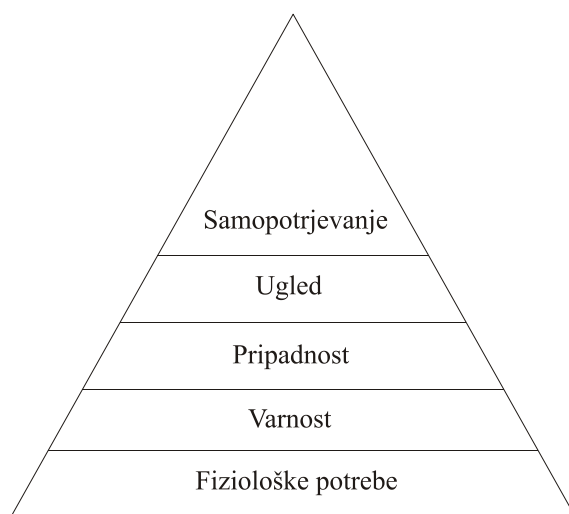
McCammom (po Hardy & Magrath, 1988, str. 162) je v študiji, ki je potekala od leta 1950 do 1972 in je vključevala proizvajalce in posrednike, odkril upadanje donosnosti neto vrednosti skozi čas. Pri posrednikih se je donosnost znižala predvsem zaradi nizkih marž, medtem ko se je pri proizvajalcih donosnost znižala zaradi počasnega obračanja zalog in prav tako nizkih marž. Skozi obdobja visokih obrestnih mer in inflacije je torej veliko manj možnosti za manipulacijo na različnih področjih (Hardy & Magrath, 1988, str. 162), kar ne velja za obdobje krize, ki smo mu trenutno priča.

2.2.4 Nefinančna podpora posrednikom

Pomembna nefinančna motivacija za posrednika je zmožnost proizvajalca za inoviranje že obstoječih oziroma oblikovanje novih proizvodov. Proizvajalci, ki imajo ustrezno znanje in finančne vire, so cenjeni med posredniki. Tisti, ki ne usmerjajo dovolj pozornosti k inovacijam, niso dovolj konkurenčni in njihova stopnja motiviranja skozi čas upade. Glede na posrednika in področje, ki ga pokriva, se oblikuje potreba po določeni obliki motivacije. Motivacija posrednikov obsega več kot le finančno podporo, kar sem že napisal. Za posrednike je pomembno, da se povežejo s proizvajalci, ki so priznani in prepoznavni. Na ta način se lahko specializirajo na določenem področju in pridobijo kakovostno znanje. Nefinančne potrebe so tudi potrebe po dosežkih, izzivih, samozaupanju in samospoštovanju (Hardy & Magrath, 1988, str. 517).

Maslow opisuje pet stopenj človekovih potreb. Na prvi stopnji se nahajajo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, ki jih mora človek zadovoljiti, preden se premakne po lestvici navzgor, kjer se nahajajo potrebe po pripadnosti, socialne potrebe, potrebe po samopotrjevanju ipd. (Uhan, 1999, str. 3-4)

Slika 3: Lestvica potreb po Maslowu



Vir: R. M. Hodgetts, Organizational Behavior, 1991, str. 132.

Preden se proizvajalec odloči o oblikovanju programa podpore oziroma o obliki motivacije, s katero bo poskušal spodbuditi posrednika, si lahko pomaga z Maslowo hierarhijo potreb. Z različnimi izobraževalnimi programi in poslovnimi načrti lahko proizvajalec ustrezno usposobi posrednika, da bo le-ta čim bolje deloval v korist obeh.

Z naštetimi vrstami motivacije vpliva proizvajalec na obnašanje posrednika in vzdržuje dober poslovni odnos. Za tak poslovni odnos je pomembno, da so odpravljene ovire in težave v komunikaciji med proizvajalcem in posrednikom in da poteka sodelovanje na profesionalni ravni. Kljub temu je še vedno potreben nadzor nad celotnim potekom sodelovanja na posamezni tržni poti, z namenom zagotoviti kontinuiran razvoj sodelovanja in tržne poti. Četudi ima vodja tržne poti nesporno moč in avtoriteto, ne more vedno nadzirati celotnega poteka dogodkov med sodelovanjem proizvajalca in posrednikov.

2.3 Pospeševanje prodaje

Trgovina na drobno je ena od pomembnejših oblik posrednikov na tržni poti. V preteklosti ni imela velike vloge, vendar se je njen pomen iz leta v leto povečeval. Na začetku je bila vsa moč v rokah proizvajalca, ki je imel vpliv na oblikovanje cene. Nato se je v 80-ih letih prejšnjega stoletja zgodil preobrat in moč se je prenesla od proizvajalcev k trgovcem na drobno. V 90-ih letih prejšnjega stoletja je trgovina na drobno obvladovala prodajne poti in postopoma prevzela nadzor nad instrumenti trženjskega spleta (Kadunc, 2001), zato ji posvečam posebno pozornost.

Trgovina na drobno je posrednik na tržni poti in izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa. Vzpostavlja stik med trgovskimi podjetji na debelo ali neposredno s proizvodnimi podjetji in med končnimi porabniki (Potočnik, 2001, str. 87). Trgovska podjetja na drobno prodajajo blago široke potrošnje končnim porabnikom v manjših količinah, ki se gibljejo v

mejah potreb gospodinjstva. To je razlog, da se trgovci na drobno pred končnim porabnikom predstavljajo kot predstavniki proizvajalcev in obratno. Trgovska podjetja na drobno opravljajo tudi funkcijo zaščite interesov porabnikov, saj se v trgovskih podjetjih na drobno zbirajo stališča porabnikov do proizvajalcev, njihovo (ne)zadovoljstvo z blagom, reklamacije, vračila slabih proizvodov ipd. Za opravljanje svoje dejavnosti morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati z ustreznimi prodajnimi in skladiščnimi prostori, zadovoljivo zalogo blaga in primernimi strokovnimi prodajnimi kadri.

Uporaba orodij za pospeševanje prodaje v preteklosti ni bila pogosta, saj so se podjetja pri komuniciranju s svojimi ciljnim odjemalci odločala predvsem za uporabo oglaševanja. Danes je drugače, pomen pospeševanja prodaje je drastično narasel (Kotler, 1998, str. 666).

Podjetja uporabljajo pospeševanje prodaje, kadar želijo okrepiti učinke oglaševanja ali osebne prodaje (Potočnik, 2005, str. 341). Kotler (1998, str. 664) opredeljuje pospeševanje prodaje kot zbirko orodij, ki jih podjetja potrebujejo za kratkoročno spodbujanje hitrejšega odziva oziroma večjega nakupa izdelka in/ali storitev s strani porabnikov.

Starman (1996, str. 20, 22) definira pospeševanje prodaje kot vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo porabnike k nakupu in motivirajo trgovine na drobno ter njihovo prodajno osebje. Sem sodijo nagradne igre, natečaji, vzorci, kuponi, zavitki po posebni ceni, sejmi, demonstracije izdelkov, ugodnosti pri prodaji staro za novo, izložbe, revije, razstave ipd.

Kljub različnim interpretacijam je pospeševanje prodaje kratkoročen instrument. Z metodami pospeševanja prodaje želijo podjetja podpreti nov izdelek in/ali storitev, doseči povečanje prodajnih naporov pri uvajanju novega izdelka, spodbuditi prodajno osebje k večji izvensezonski prodaji in usmeriti dodatno pozornost k izdelkom, ki jim želijo podaljšati življenjski cikel. Metode pospeševanja prodaje so lahko usmerjene k različnim ciljnim skupinam, kot so (Starman, 1996, str. 21):

- prodajno osebje v lastnem podjetju (prodajalci, trgovci, potniki, predstavniki, aranžerji, demonstratorji),
- prodajni posredniki (trgovci na debelo in drobno) ter
- končni kupci in porabniki.

Pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno k prodajnim posrednikom, ima namen spodbuditi trgovce, da bolje sodelujejo s proizvajalcem. S pospeševanjem prodaje želijo podjetja doseči lojalnost trgovcev, jih spodbuditi k sprejemanju novih izdelkov, doseči boljši prodajni prostor na prodajnih policah in zvišati število naročil. Aktivnosti pospeševanja prodaje, ki so usmerjene k porabnikom, se izvajajo s ciljem pridobiti kupce, prevzeti kupce konkurenčnih izdelkov, jih spodbuditi h količinsko večjim nakupom in nakupom izven sezon.

Za zaposlene v podjetju se aktivnosti pospeševanja prodaje izvajajo skozi različne vrste motivacij. Aktivnosti vključujejo posebne metode za spodbujanje prodaje, ki so izvedene v krajšem obdobju in se pogosto uporabljajo namesto tradicionalnega oglaševanja (Starman, 1996, str. 21).

Kotler (1998, str. 668) predlaga, naj podjetja pri oblikovanju programa pospeševanja prodaje predhodno izdelajo natančen program, ki naj obsega opredelitev cilja pospeševanja prodaje, izbiro sredstev za pospeševanje prodaje, razvijanje programa pospeševanja prodaje, preizkus pospeševanja prodaje, izvajanje in nadzorovanje pospeševanja prodaje ter vrednotenje rezultatov pospeševanja prodaje.

Ne glede na to, katero metodo za pospeševanje prodaje uporabljajo v podjetju, predstavlja marsikatera izmed njih dodatno korist za porabnika, saj nudi dodatne ugodnosti. Pospeševanje prodaje vključuje tiste dejavnosti trženja, ki spodbujajo porabnika k nakupu in povečujejo učinkovitost posrednikov.

2.4 Ocenjevanje uspešnosti tržnih posrednikov

Uspeh proizvajalca, ki za prodajo svojih izdelkov in/ali storitev uporablja posrednike, je odvisen prav od učinkovitosti slednjih. Ocenjevanje posrednikov je zelo pomemben del menedžmenta tržne poti, vendar je pomembno, da ne poteka prepogosto ali prereditko. Ocenjevanje je lahko dnevno, vendar je za kvaliteten nadzor potrebno izvajati revizijo uspeha posrednika, ki je sestavljena iz treh faz (Rosenbloom, 2004, str. 416):

- oblikovanje kriterijev za ocenjevanje posrednikov,
- uporaba teh kriterijev na konkretnem primeru,
- pridobivanje rezultatov, njihova analiza in predlogi za izboljšanje morebitnega slabega stanja pri prodaji izdelkov pri določenem posredniku.

Pri ocenjevanju se največkrat uporabljajo naslednji kriteriji (Rosenbloom, 2004, 416-417):

- neposredni obseg prodaje posrednika lastnim kupcem,
- količina zaloge pri posredniku,
- posrednikov prodajni potencial,
- odnos posrednika do kupcev in proizvajalca,
- odnos posrednika do konkurence,
- splošni potencial za rast prodaje posrednika.

Za namene ocenjevanja je možna različna uporaba zgoraj naštetih kriterijev (Rosenbloom, 2004, str. 425-427):

- evalvacija, ki poteka posebej za vsak posamezen kriterij,
- večkratna neformalna uporaba vseh kriterijev hkrati (intervju),
- večkratna formalna uporaba vseh kriterijev hkrati (anketa), s katero je mogoče pridobiti kvantitativne informacije.

Aktivnosti pospeševanja prodaje v okviru trženja digitalne kartografije, ki je predmet empirične študije, bi lahko razdelil na tri skupine:

- aktivnosti, usmerjene na kartografsko distribucijo;
- aktivnosti, usmerjene na porabnike – angl. »*outdoor*« navdušence, pohodnike, gornike in vse porabnike digitalnih kartografskih zemljevidov in podobne opreme;
- aktivnosti, usmerjene v nagrajevanje uspešnih posrednikov pri prodaji kartografske opreme.

V primeru empirične študije gre za pospeševanje prodaje trgovskim posrednikom, kjer mora celoten proces vključevati popuste pri nabavi, brezplačno blago, dodatke za oglaševanje in razstavljanje, skupne oglaševalske akcije in različna tekmovanja med trgovci. Trgovce na drobno je potrebno spodbujati, da vključijo nov izdelek v prodajni program, vzdržujejo višjo raven zaloga in da kupujejo izven sezon.

2.5 Dejavniki za motiviranje posrednikov

Motiviranje posrednikov je dolgotrajen postopek, ki je sestavljen iz poznavanja kompleksnega sistema spodbujanja in nagrajevanja določenega posrednika. Za celovito strategijo motiviranja je smiselno pripraviti enoten model motiviranja, po katerem se bo proizvajalec ravnal. Lahko se zgodi, da strategija na podlagi izbranega modela ne deluje v celoti na primeru vsakega posrednika. Model je lahko uporabno orodje pri spoznavanju podrobnosti, po katerih se posredniki med seboj razlikujejo.

Model motiviranja posrednikov je v osnovi sestavljen iz treh pomembnih elementov, ki so povzeti iz priporočil Društva za marketing Avstralije in Nove Zelandije (The Marketing Association of Australia and New Zealand, b.l.):

- splošna priporočila (veljajo za proizvajalce),
- strategija potiska (angl. *push strategy*) in
- strategija vleka (angl. *pull strategy*).

Splošna priporočila nagovarjajo proizvajalca, da s pomočjo posrednika seznanijo kupce o podjetju, o izdelku in njegovih značilnostih. Proizvajalec mora zaupati posredniku in mu nuditi ustrezno podporo, to je analizo porabnika, sodelovanje na osnovi pogodbe ipd.

Organizira naj pogoste treninge prodaje in izobraževanja o značilnostih izdelka. Proizvajalec mora poskrbeti, da ima posrednik vedno na voljo dovolj vzorcev izdelka in promocijskih daril. Sprva mora proizvajalec posredniku naložiti enostavne naloge, določene s cilji pri prodaji, in nato zahtevnejše. Izdelala lahko lestvico prodaje in jo pokaže posrednikom z namenom, da spodbudi tekmovalnost med njimi. Proizvajalec naj posrednike večkrat pohvali (ustno in pisno, to je s plaketami ipd.) in najbolj uspešne nagradi. Pomemben je kriterij preglednosti. Proizvajalec naj bo do posrednikov odkrit, objubljen naj izvaja v dogovorjenem času. Komunicira naj enakovredno z vsemi zaposlenimi v podjetju posrednika. Pred implementacijo strategije za motiviranje naj razmisli o dejanskih potrebah določene tržne poti.

Naslednji pomemben element v modelu motiviranja se dotika strategij potiska. Omenjene strategije obsegajo proizvajalčeve trženjske dejavnosti, usmerjene k posrednikom in trgovcem z namenom spodbuditi njihovo naročanje. Proizvajalec naj preveri, če so spodaj naštetje dejavnosti koristne:

- potovalni spodbujevalni program: najbolj uspešnega posrednika nagradimo z brezplačnim potovanjem na privlačno lokacijo;
- program trgovskega blaga (angl. *Merchandise programs*): najboljše prodajalce znotraj posameznega posrednika nagradimo z različnimi izdelki, kot so TV, športno blago ipd.;
- denarni bonusi (angl. *SPIFF – special promotional incentive factory funds*): nagrajevanje uspešnih prodajalcev pri posameznemu posredniku;
- posebni popusti/dodatki: dodatni popusti, ki posrednika nepričakovano spodbudijo k pospešeni prodaji.

Tretji pomemben element pri motiviranju posrednikov so strategije vleka, ki obsegajo proizvajalčeve trženjske dejavnosti, usmerjene h končnim porabnikom. Proizvajalec naj preveri, če spodaj naštetje aktivnosti pripomorejo k večji prodaji:

- poskus prostorskega oglaševanja na določenih lokacijah, kot so jumbo plakati, LCD zaslone v trgovskih središčih, avtobusno oglaševanje ipd.;
- rabatni in po-rabatni programi;
- sodelovanje na razstavah in sejmih;
- aktivnosti direktne pošte;
- organizacija seminarjev na temo, ki je zanimiva širši populaciji in je posredno povezana z značilnostmi ali uporabnostjo prodajnega asortimenta;
- spletno in mobilno oglaševanje (digitalni mediji);
- oglaševanje v klasičnih medijih (tisk, radio, TV).

3 TRŽNE POTI PODJETJA SIONSI

Podjetje Sionsi, nove rešitve, d. o. o. (v nadaljevanju podjetje Sionsi) je mikro podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2008 z namenom ponuditi natančne topografske karte za specializirane dejavnosti pohodništva, alpinizma in določene splošne vojaške aktivnosti. Vse od začetka podjetje sodeluje neposredno s podjetjem Mapyx Ltd. iz Velike Britanije, ki razvija programski paket Quo in ostala digitalna kartografska gradiva ter orodja. Glavni izdelek je program Quo, preko katerega podjetje Sionsi omogoči uporabnikom, da lahko topografske karte »preberejo«. Osnova za topografske zemljevide so podatki Geodetske uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju GURS).

Britanska ekipa, ki razvija Quo, se ukvarja z digitalnimi kartografskimi aplikacijami že od leta 1987. Ustvarili so aplikacije za različne stranke. Njihove aplikacije uporabljajo vladne organizacije, vojska in druga komercialna podjetja že več kot dve desetletji.

Vse od ustanovitve Sionsi posluje le preko spleta s pomočjo spletne trgovine, v kateri lahko zainteresirani kupci kupijo različne topografske karte, ki so razdeljene v skupine glede na:

- velikost merila,
- področje Slovenije (kvadranti) in
- namen uporabe (pohodniški, alpinistični, vojaški).

Cilj podjetja Sionsi d. o. o. je postati vodilni slovenski ponudnik v digitalnih kartografskih aplikacijah za aktivnosti v naravi. Podjetje želi ponuditi cenovno sprejemljiv izdelek z najboljšo funkcionalnostjo, pomagati ljudem, da lažje izmenjujejo podatke in gradijo mrežo interesnih skupin. Pripravljeno je sodelovati s podjetji, s katerimi bi lahko skupaj nastopili na trgu in porabniku ponudili še boljše in prijaznejše rešitve (Sionsi d. o. o.).

3.1 Program Quo

Quo je digitalni kartografski program za okolje Microsoft Windows (za Macintosh okolje je program trenutno v razvoju) in je namenjen vsem, ki so aktivni v naravi. Z njim lahko uporabniki načrtujejo kolesarske izlete, planinske ture, pohodniške podvige, nedeljske izlete ipd.

S programom Quo lahko rišemo poti, ocenjujemo težavnosti in opravljamo analize višinskega grafa poti. Vse to lahko natisnemo v poljubnem merilu na poljubno število A4 strani. Poti lahko izvozimo tudi v GPS napravo, dlančnik ali mobilni telefon. Program je odlična izbira za vse organizatorje dogodkov, za različna društva in klube, saj omogoča učinkovito posredovanje informacij prijateljem, družini, članom planinskega društva in

ostalim. Informacije lahko uporabniki pregledujejo na zemljevidih, skupaj s slikami, videom in zvokom. Vse funkcije programa Quo so navedene v Prilogi 1.

Za test in oceno primernosti programa Quo – Interaktivna Slovenija ni potrebno kupiti ničesar. Brezplačna različica vsebuje vse funkcije, s katerimi lahko stranke zadovoljijo svoje potrebe po zadostni orientaciji v naravi. Potrebno je dokupiti digitalne karte za določeno področje in namen (Opis programa Quo, 2008).

3.2 Analiza trga kartografskih izdelkov v Sloveniji

Vse od pojava sredi 90-ih let prejšnjega stoletja se je digitalna kartografija uspešno razvijala iz manj znanih v vse bolj uporabljane kartografske programe, ki jih je ustvarila programska revolucija GPS tehnologije. Uporaba digitalnih kartografskih programov, ki v okviru svojega delovanja podpirajo uporabo digitalnih kartografskih zemljevidov, postaja vse bolj priljubljena pri »outdoor« porabnikih, kot so pohodniki, alpinisti, turisti, kolesarji, smučarji prostega sloga, padalci, ornitologi, ribiči, lovci, tekači, iskalci zakladov in drugi. Omenjeni porabniki tovrstne zemljevide uporabljajo predvsem za načrtovanje svojih aktivnosti. Poleg fizičnih oseb, ki so najpogostejši kupci programa Quo, je le-ta namenjen različnim organizacijam, med katere spadajo vojska, policija in gorska reševalna služba. Uporaba in ponudba tovrstnih programov je v svetu zelo razširjena, medtem ko v Sloveniji ponudnikov digitalnih kartografskih sistemov ni veliko. Podjetja, ki so prisotna v določenih državah, na primer podjetje Memory Map v Veliki Britaniji ali podjetje Compe GPS v Španiji, so zaprta in usmerjena le v lokalni trg.

Veliko podjetij se pri širitvi na mednarodni trg sooča s težavami pri pridobivanju topografskih zemljevidov s strani nacionalnih geodetskih inštitutov posameznih držav, kamor bi se podjetja lahko širila. Ravno to je razlog, da je podjetje Sionsi s programom Quo edino podjetje na slovenskem tržišču, ki ponuja digitalni kartografski program z uporabo topografskih zemljevidov, za katere so osnova podatki GURS-a. Podatki (karte z detajli) so izjemno natančni, kar porabniki še posebej cenijo. Podatki GURS-a se uporabljajo tudi v tiskanih oblikah zemljevidov in v nekaterih spletnih aplikacijah, kot je spletni program Geopedia. Prednost programa Quo je v tem, da lahko z njim načrtujemo poti na najbolj natančnih zemljevidih s pomočjo osebnega računalnika in te podatke izvozimo v zeleno napravo, ki jo kasneje vzamemo s seboj na teren.

Na slovenskem trgu se podjetje Sionsi sooča z neposrednimi konkurenti, ki porabnikom prav tako ponujajo digitalni kartografski program s slovenskimi topografskimi zemljevidi za preučevanje neznanega terena. Neposredni konkurenti podjetja Sionsi so Geopedia (Sinergise d. o. o.), Garmin MapSource (Geoset d. o. o.), Magellan Vantage Point (Geoservis d. o. o.) in OziExplorer, o čemer podrobneje pišem v prilogi 2. V prilogi 3 pa je objavljena preglednica s primerjavo prednosti in slabosti med konkurenčnimi programi in programom Quo.

3.3 Tržni posredniki pri prodaji kartografske opreme

Potencialni posredniki pri prodaji kartografske opreme za program Quo v Sloveniji so v večini primerov kar ponudniki »angl. *outdoor*« izdelkov in storitev. »Angl. *Outdoor*« porabniki potrebujejo pri svojih aktivnostih topografske zemljevide, saj se na podlagi njih orientirajo v naravi. S pomočjo programa si vnaprej planirajo pot in tako preučijo teren, še preden se odpravijo v naravo. Posrednike lahko razvrstimo v štiri skupine:

- specializirane trgovine s pohodniško opremo,
- kolesarske trgovine,
- večje športne trgovine ter
- spletne trgovine in knjigarne.

Specializirane trgovine s pohodniško opremo so pogosto manjše trgovine, v katerih ni zaposlenih veliko prodajalcev, velikokrat so prisotni tudi lastniki. V teh primerih se prodajalca lažje motivira in pouči o osnovnih karakteristikah izdelka, da ga učinkovito predstavi potencialnemu kupcu. V primeru večjega števila prodajalcev v posamezni trgovini je učinkovit način motivacije tekmovalna akcija. Pogosto so omenjene akcije v začetku sezone (aprila in maja), ko zaposleni med seboj tekmujejo, kdo je uspešnejši pri prodaji izdelkov (ob postavljeni minimalni normi). Najboljši prodajalec prejme nagrado. Med ključne elemente prodajne strategije v primeru podjetja Sionsi sodijo rabat, prodajni svežnji in komisijska prodaja.

Do količinskega rabata, ki je eden izmed elementov prodajne strategije podjetja Sionsi, je upravičen trgovec, ki naroči petnajst izdelkov hkrati. V tem primeru mu podjetje Sionsi ponudi štirideset odstotni rabat. V kolikor je število naročenih izdelkov večje, je trgovec upravičen do dodatnega rabata v višini pet odstotkov.

Prodajni svežnji so prav tako zanimiva možnost ponujanja izdelkov, saj kupci ob nakupu določenega izdelka prejmejo za nagrado dopolnilni izdelek, kar še dodatno motivira kupce h nakupu. Omenjena strategija se je v praksi dostikrat izkazala kot primer dobre prakse, ki bi bila primerna tudi za podjetje Sionsi. S pomočjo strategije svežnjev je podjetje Hervis skupaj s ponudnikom smučarske opreme Atomic ob nakupu smučarskih čevljev kupcem podarilo smučarska očala. Podjetje Sionsi bi lahko oblikovalo podobno ponudbo, pri čemer bi kupci nahrbtnikov v Hervisu brezplačno prejeli program Quo in zemljevid po izbiri. Prav tako bi lahko kupci ob nakupu določenega zemljevida brezplačno prejeli pohodne palice ali manjši kompas. Pomembno je, da se program Quo trži skupaj z izdelki, ki so komplementarni. Tako bo izdelek služil svojemu namenu, uporabnik pa bo lahko maksimiziral korist.

Naslednji element prodajne strategije se nanaša na komisijsko prodajo. V primeru, da prodajalec umesti izdelek v svoje trženjske aktivnosti v obliki direktnega marketinga, mu

podjetje Sionsi ponudi rabat v višini petindvajset odstotkov. Dodaten rabat v višini pet odstotkov dobi posrednik, ki omogoči dobro izpostavljenost izdelka v trgovini. Organizirana predstavitev programa Quo, ki je oblika pospeševanja prodaje, bi bila prav tako dober »motivator«. Na ta način bi kupci prejeli vse potrebne informacije o izdelku, kar bi omogočilo hitrejšo prodajo in učinkovitejšo uporabo izdelka. V prilogi 4 so prikazani potencialni tržni posredniki programa Quo ter njihov prodajni potencial. V tabeli 1 spodaj pa so potencialni posredniki prikazani glede na predvidene prodajne količine in pomembnost.

Tabela 1: Potencialni posredniki podjetja Sionsi za program Quo na slovenskem trgu

Podjetje	Panoga	Predvidena letna količina prodaje	Lastna ocena pomembnosti posrednika*
Kibuba d. o. o.	Šport, pohodništvo	150	●●●
Pohodnik, Univet d. o. o.	Šport, pohodništvo	50	●●○
Iglu Šport d. o. o.	Šport, pohodništvo	300	●●●
Annapurna Way d. o. o.	Šport, pohodništvo	30	●○○
Koala Sport, Urška Rajgelj Jekovec s. p.	Šport, pohodništvo	25	●○○
Bauer d. o. o.	Šport, kolesarstvo	50	●●
Fun Sports, Sport Trade d. o. o.	Šport, kolesarstvo, surfanje na vetru	50	●○○
Bike ek, Ribs com d. o. o.	Šport, kolesarstvo	25	●○○
Hervis d. o. o.	Šport, splošno	700	●●●
Intersport ISI d. o. o.	Šport, splošno	800	●●●
Mimovrste d. o. o.	Spletna prodaja izdelkov na drobno	150	●●○
EnaA, Gambit trade d. o. o.	Spletna prodaja izdelkov na drobno	30	●○○

Legenda: * Ocenjeno glede na panogo in predvideno letno količino prodaje programa Quo, pri čemer je (●●●) najbolj pomembno in (●○○) manj pomembno, vendar ne nepomembno!

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE POSREDNIKOV

V septembru in oktobru 2012 sem opravil razgovore s poslovodji vseh pomembnejših maloprodajnih podjetij iz panoge športa na splošno in pohodništva. Namen raziskovanja je bil razumeti zahteve in potrebe potencialnih posrednikov pri prodaji programa Quo. Cilj je bil oblikovati motivacijsko shemo, ki je predstavljena v nadaljevanju diplomskega dela.

Kot orodje za raziskovanje sem uporabil intervju. **Strukturirani** intervjuji imajo v primerjavi s **polstrukturiranimi** vnaprej jasno opredeljena vprašanja, saj se predvideva, da ima raziskovalec jasen vpogled v respondentovo poznavanje teme. V **globinskem** intervjuju poda spraševalec vprašanja le za spodbujanje intervjuvančeve pripovedi, zato je

primeren bolj za ugotavljanje čustvenih ali občutljivih osebnih vprašanj (Churchill, 1999, str. 200-201).

Glede na napisano sem se odločil, da bom informacije pridobival s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, saj sem že imel pripravljen opomnik in sem respondentu dovolil, da je odpiral širše teme. Na tak način sem lahko pridobil dodatne informacije o ozadju primera.

Najprej sem izdelal seznam potencialnih posrednikov, ki bi s svojim uveljavljenim poslovanjem lahko postali posredniki za program Quo. Seznam sem oblikoval na podlagi podatkov iz poslovnih baz in ga dopolnjeval, opirajoč se na lastne izkušnje pri prodaji programa Quo, z obiski mestnih središč in trgovskih centrov. Vprašanja sem pripravil po modelu dejavnikov za motiviranje posrednikov, ki je opisan v poglavju 2.5. Intervju sem opravil z odgovornimi osebami devetih podjetij iz Slovenije. Za zagotavljanje anonimnosti njihovih imen v besedilu ne navajam. Intervju sem želel opraviti še z vodstvi sedemnajstih drugih podjetij iz panoge, vendar se na poslano vabilo za intervju niso odzvali. Med podjetji, s katerimi sem opravil intervju, je devetdeset odstotkov vseh potencialnih posrednikov v maloprodaji programa Quo v Sloveniji, zato ocenjujem, da je vzorec podjetij, zajetih v raziskavo, primeren za namene diplomskega dela.

Respondente sem vnaprej seznanil z vprašanji tako, da sem jim jih poslal po elektronski pošti. Pristranskosti sem se izognil z nevtralno držo in enakomernim tonom glasu med spraševanjem. Dolžino intervjuja sem omejil na 45 minut. Tam, kjer so mi dovolili, sem pogovor snemal z diktafonom. Zapisoval sem si le opažanja glede sogovornikove neverbalne komunikacije.

Opomnik sem sestavil iz štirih delov. V prvem, splošnem delu sem sogovornike spraševal o značilnostih podjetja, obsegu poslovanja, vrsti poslovalnic ter vpisal datum in kraj intervjuja. V nadaljevanju sem se posvetil elementom motivacijske sheme v skladu z modelom dejavnikov, predstavljenim v poglavju 2.5. Najprej sem spraševal o prodajnem asortimentu, blagovnih znamkah, motivacijah za posredovanje določenega izdelka, prodajnih programih ipd. V zadnjih dveh delih intervjuja sem spraševal o strategijah potiska (angl. *push strategies*) in strategijah vleka (angl. *pull strategies*). Celoten opomnik za intervju je v prilogi 5.

Glede na pregled podjetij v maloprodaji na področju »outdoor« opreme in kolesarstva ter glede na oceno njihovih prihodkov od prodaje, zaključujem, da ustvari omenjena panoga na letnem nivoju približno 40 milijonov EUR prihodkov. Podjetja, ki sem jih zajel v intervjujih, ustvarijo na področju »angl. outdoor« izdelkov skupaj 31 milijonov EUR prometa. Celotno povpraševanje po »outdoor« izdelkih in delež nakupa fizičnih oseb iz tujine nista znana, zato ne morem oceniti tržnega deleža posameznega podjetja. Izdelam lahko le približno lestvico najpomembnejših posrednikov na področju maloprodaje

»outdoor« opreme v Sloveniji. Moč posameznih trgovcev je opazna tudi iz njihovih odgovorov v intervjujih. Manjši trgovci priznavajo moč večjih.

Pri analizi podatkov, pridobljenih z raziskavo, najprej opišem vzorec. Pri opisu navajam podatke o poslovanju podjetja, o velikosti letnega prometa, o področju poslovanja in o tipu poslovalnice. V nadaljevanju pregledam strategije pri prodaji, izkušnje s posredniki, izvajanje aktivnosti promocij v prodajalnah, strategije potega in strategije vleka. Ugotovitve podajam ločeno za mala in velika podjetja, saj imajo zaradi velikosti različno tržno moč.

4.1 Značilnosti podjetij v vzorcu

Glede na državo poslovanja, lahko podjetja razdelimo v dve skupini:

- podjetja, ki delujejo samo v Sloveniji (7 podjetij);
- podjetja, ki delujejo na Balkanu (3 podjetja).

Glede na letni promet (v EUR) ponudnikov »angl. outdoor« izdelkov, kjer mejo predstavlja čisti prihodek od prodaje na letni ravni v višini 1 milijon EUR, lahko podjetja prav tako razdelimo v dve skupini:

- mala podjetja (6 podjetij);
- velika podjetja (4 podjetja).

Vsako podjetje s področja prodaje »outdoor« izdelkov, ki je doseglo in/ali preseгло postavljeno mejo, uvrščam v skupino velikih podjetij. Znesek se nanaša samo na prodajo v Sloveniji, podatkov konsolidiranih izkazov nimam. Podjetja, ki jih lahko uvrstim v skupino velikih podjetij, so vsa naštetá podjetja, ki delujejo na Balkanu, in eno podjetje, ki deluje v Sloveniji. Med ostalimi podjetji, ki delujejo samo v Sloveniji, gre v treh primerih za specializirane alpinistične ali pohodniške prodajalne, v dveh primerih gre za pomembne kolesarske ali spletne trgovce. Podjetja delim v dve skupini (velika in mala) zaradi lažjega oblikovanja motivacijske sheme v nadaljevanju diplomskega dela.

V tabeli 2 so navedena podjetja, kjer sem opravil intervju. Podjetja, oziroma ponudniki »angl. outdoor« izdelkov, so razvrščena glede na višino čistih prihodkov na letni ravni v letu 2011, od največjega do najmanjšega.

Tabela 2: Intervjuvani trgovci po velikosti od največjega do najmanjšega po višini letnih čistih prihodkov od prodaje za leto 2011

Podjetje	Skupina	Celotni čisti prihodki od prodaje v letu 2011 (na podlagi podatkov bizi.si)	Čisti prihodki od prodaje v letu 2011 za skupino outdoor izdelkov (ocenjeno s strani lastnikov ali poslovođij)
A	Veliko podjetje	51.736.600 EUR	15.000.000 EUR
B		48.420.000 EUR	12.000.000 EUR
C		1.282.282 EUR	1.100.000 EUR
D		5.763.427 EUR	1.000.000 EUR
E	Malo podjetje	464.682 EUR	400.000 EUR
F		316.567 EUR	300.000 EUR
G		19.473.824 EUR	300.000 EUR
H		1.318.623 EUR	300.000 EUR
I		85.891 EUR	80.000 EUR
Skupaj:		128.861.896 EUR	30.480.000 EUR

Vir: Poslovni imenik – bizi.si, 2011; lastna obdelava.

Vsa naštetá podjetja (razen G) imajo klasične prodajalne, medtem ko imajo le trije med njimi tudi spletno poslovanje.

4.2 Analiza odgovorov za velika trgovska podjetja

1. Umestitev izdelkov v prodajni program

V skupini velikih podjetij ugotavljam, da vprašani med pomembne kriterije uvrščajo:

- zanimivost izdelka za prodajo,
- povezava izdelka s športom,
- pogoji dobavitelja,
- zadosten zaslužek in
- primerna cena izdelka.

Vse odgovorne osebe, ki so bile intervjuvane, so s količino prejetih vzorcev izdelka nezadovoljne. Od dobaviteljev oziroma proizvajalcev dobijo majhno količino izdelkov, namenjenih za pospeševanje prodaje. Podjetja prav tako niso izrazila zadovoljstva z dobaviteljevo podporo. Nezadovoljstvo se kaže predvsem pri manjših dobaviteljih, kjer podjetja izpostavljajo težavo zajamčene garancije zaradi predolgh postopkov reševanja garancijskih zahtevkov.

2. Izkušnje z motiviranjem s strani dobavitelja

Sogovorniki menijo, da jih dobavitelji premalo motivirajo. Njihovo nezadovoljstvo kaže, da se zavedajo celotnega modela motiviranja in čutijo, da bi jih posamezni dobavitelj lahko izdatneje motiviral. Načine motiviranja so razdelili na:

- boljše nabavne pogoje (marža),
- možnost izobraževanja,
- možnost vračila neprodanih izdelkov in
- prejetje izdelkov, ki jih prodajajo, v obliki daril.

Sogovorniki iz podjetij, ki sem jih uvrstil med velika, trdijo, da vsaj enkrat letno na nivoju posamezne trgovine ali vseh poslovalnic potekajo izobraževanja, kjer dobavitelji seznanijo zaposlene v posameznem trgovskem podjetju z izdelki in njihovimi lastnostmi. V podjetju C, kjer sem opravil intervju, so omenjena izobraževanja organizirana kot družabna srečanja, kjer dobavitelji zaposlene v posameznem trgovskem podjetju postrežejo s prigrizki in pijačo, kar razumejo kot motivacijo.

V podjetjih še ne poznajo motivacije v obliki tekmovanj pri prodaji določenega izdelka med zaposlenimi posamezne trgovine ali med več trgovinami hkrati. V dveh podjetjih (A in B), kjer sem opravil intervju, menijo, da je omenjena vrsta motivacije zanimiva in da bi jo lahko preizkusili. V drugih dveh podjetjih (C in D) so do tekmovanj zadržani.

S splošnim odnosom med dobaviteljem in posrednikom (njimi samimi) so vse odgovorne osebe v štirih velikih podjetjih zadovoljne. Z dobaviteljem gojijo korekten in sproščen odnos, ki ni prijateljski. Prijateljski odnos je po mnenju sogovornikov vsako osebno ravnanje dobavitelja, ki ni strogo profesionalno (tikanje, pretirani fizični in socialni stiki ...) in ki bi lahko vodilo v izkoriščanje poslovnega položaja. Od dobaviteljev redno prejmejo ustno ali pisno pohvalo, nagrad v obliki daril je malo. Za doseženo prodajo vprašani niso posebej nagrajeni. Pri sogovorniku iz podjetja C si motivacijo predstavljajo v obliki boljših rabatnih pogojev in v obliki prispevka za oglaševanje, kar spada med finančne oblike motivacije. Ostali sogovorniki so med finančne spodbude prav tako uvrstili rabat in porabat. Slednji predstavlja pogosto prakso pri večjih poslovnih sistemih. Zaposleni v podjetju D za nagrado velikokrat prejmejo le drobni promocijski material (majice, kape ipd). Vodstvo tega podjetja se zaveda svoje trgovske moči, saj bi lahko zlahka prevzeli posamezno blagovno znamko in blago dobavili kar sami, zato se z dobaviteljem vedno pogajajo.

3. Promocije v prodajalnah trgovcev

Trgovci v svojih prodajalnah dovolijo promocije dobaviteljev, če se za to prej dogovorijo. Podjetje A izvaja promocije v svojih prodajalnah enkrat letno; podjetji B in D jih izvajata samostojno in skupaj z dobavitelji; podjetje C izvaja promocije samostojno.

Vsa vprašana podjetja imajo izkušnje na področju izdelave svežnjev. V podjetju A omenjene aktivnosti imenujejo »kombi-pack«. V podjetju B in C se svežnjevi ne poslužujejo pogosto, saj zatrjujejo, da izdelava svežnjev kot eden izmed tržnih prijemov ni najuspešnejši. V podjetju D se svežnjevi redno poslužujejo.

4. Uporabljene strategije za povečanje prodaje

Časovno omejenih akcij so trgovci deležni, ko dobavitelji praznijo zaloge. Pogosto se akcije organizirajo sezonsko. Pri podjetju D skupaj z dobavitelji enkrat ali dvakrat letno organizirajo časovno omejene akcije za določen asortiment »outdoor« opreme.

Oglaševanje posameznega izdelka ali skupine izdelkov v podjetju A poteka samostojno. Pri podjetju B se stroški oglaševanja in nadzor nad oglaševanjem porazdeli med dobaviteljem in posrednikom. V podjetjih C in D prevzema nadzor in stroške nad oglaševanjem izključno dobavitelj.

Podjetji A in B se pri pospeševanju prodaje odločata za sejme in prireditve. Ravno nasprotno velja za podjetji C in D. Vsi veliki trgovci vodijo bazo svojih kupcev, preko katere pošiljajo elektronska obvestila. Za oglaševanje preko klasičnih medijev se odločata podjetji A in B, medtem ko se podjetji C in D za tovrstno oglaševanje ne odločata. Podjetje D oglašuje le v specializiranih revijah.

4.3 Analiza odgovorov za mala trgovska podjetja

1. Umestitev izdelkov v prodajni program

Sogovorniki v malih podjetjih izpostavljajo glede kriterijev za umestitev novega izdelka v prodajni asortiment naslednje:

- primerna cena izdelka,
- zanimivost izdelka za prodajo,
- pogoji dobavitelja (primeren rabat) in
- kakovost izdelka.

Med vprašanimi podjetji jih je bilo več kot polovica zadovoljnih s količino prejetih vzorcev izdelka, ki jih dobijo od dobaviteljev oziroma proizvajalcev. Štiri podjetja so bila s

podpore dobaviteljev zadovoljna, medtem ko je podjetje G na zastavljeno vprašanje odgovorilo negativno, saj pri omenjenem podjetju kvaliteta podpore med dobavitelji niha.

2. Izkušnje z motiviranjem s strani dobavitelja

Na vprašanje glede motiviranja s strani dobavitelja so štirje od petih vprašanih zatrdili, da motiviranja s strani dobavitelja niso deležni. Vsi manjši trgovci, z izjemo trgovca G, trdijo, da so deležni letnih izobraževanj, predvsem za tehnične izdelke.

Na vprašanje glede tekmovanja v prodaji določenega izdelka med prodajalci posamezne trgovine ali med več trgovinami posameznega trgovca so vsi vprašani odgovorili, da tega ne poznajo, vendar bi štirje od petih bili pripravljeni tekmovati za boljše nabavne pogoje. V podjetju E poudarjajo, da bi morali ob tekmovanju obdržati kakovost izdelkov in način poslovanja.

Ustne ali pisne pohvale prejmejo zaposleni od dobaviteljev redko. To se zgodi le v dveh izmed petih podjetij, kjer sem opravil intervju. Nagrad v obliki osebnih daril je po besedah vprašanih malo.

Z odnosom dobavitelj – posrednik so vsa podjetja zadovoljna. Štiri podjetja od petih vprašanih, z izjemo podjetja G, so se strinjala, da med dobaviteljem in posrednikom obstaja prijateljski odnos. Za razliko od velikih podjetij niso omenjali profesionalnosti, ki naj bi bila temeljna. Med finančnimi spodbudami so se podjetja opredelila le do rabata. Trije izmed petih vprašanih so dejali, da nimajo posebnih zahtev glede finančnih spodbud.

3. Promocija v prodajalnah trgovcev

Mali trgovci imajo do promocij v lastnih prodajalnah različna mnenja. V podjetju E izvajajo promocije skupaj z dobaviteljem. V podjetju H promocij ne izvajajo, vendar bi jih, v kolikor bi zaznali interes na strani dobavitelja. Vodstvo podjetja I nima interesa za pospeševanje prodaje v obliki promocij. V podjetju G izvajajo promocije preko spleta, medtem ko jih v podjetju F izvajajo samostojno.

Le v treh podjetjih od petih imajo izkušnje na področju izdelave svežnjev. Dve podjetji, v katerih se svežnjevi ne poslužujejo, zatrjujeta, da je razlog izključno v kvaliteti njihovih blagovnih znamk, ki so višjega cenovnega razreda.

4. Uporabljene strategije za povečanje prodaje

Vprašani trgovci so časovno omejenih akcij deležni, vendar jih ne koristijo vsi. Posebne popuste lahko koristijo ob koncu sezone. V podjetju H so v zimskem času od dobavitelja deležni dodatnega pet odstotnega rabata.

Pri treh izmed petih manjših trgovcev prevzemajo stroške in nadzor nad oglaševanjem dobavitelji. Dva izmed petih si stroške oglaševanja z dobaviteljem delita.

Na dogodkih, sejmih in razstavah sodelujejo le v enem izmed petih vprašanih podjetij. Bazo svojih kupcev, na katero v podjetjih pošiljajo obvestila v obliki elektronskih novic (e-novice), vodijo le v dveh izmed petih vprašanih podjetij. Zaradi velikih stroškov se za oglaševanje v klasičnih medijih odločajo le v treh podjetjih izmed petih vprašanih.

4.4 Primerjava med velikimi in malimi trgovskimi podjetji

Pri poslovanju velikih in malih podjetij v Sloveniji je na področju prodaje športnih izdelkov (outdoor) opaznih precej razlik, ki se kažejo predvsem v odnosu dobavitelj – posrednik. Z vidika dobavitelja bi morali biti cenjeni veliki in mali trgovci.

Veliki trgovci imajo dodelan poslovni sistem, večjo pogajalsko moč in širšo bazo kupcev, ki ni vedno najbolj zvesta blagovnim znamkam. Pri malih trgovcih ima lahko dobavitelj večjo pogajalsko moč. Baza končnih kupcev je manjša kot pri velikih trgovcih, saj so mali trgovci bolj zvesti določenim blagovnim znamkam in so za njih pripravljene plačati več.

Razlike med velikimi in malimi trgovci na področju »outdoor« izdelkov, ki so razvidne iz intervjuja, so povzete v tabeli 3.

Tabela 3: Razlike med velikimi in malimi trgovci na področju prodaje outdoor izdelkov

Spremenljivka	Velika podjetja	Mala podjetja
Najpomembnejši kriterij za umestitev izdelka v prodajni asortiman	Zanimivost izdelka, atraktivnost	Primerna cena izdelka
Dobi trgovec od dobavitelja dovolj testnih vzorcev	Ne	Da
Z dobaviteljem so vedno zadovoljni	Ne	Ne
Ste deležni motiviranja s strani dobavitelja	Delno	Ne
Vas dobavitelji izobražujejo glede novih izdelkov	Da	Da
Prirejate tekmovanja v prodaji določenega izdelka med več poslovalnicami ali znotraj ene poslovalnice	Ne	Ne
Obstaja prijateljski odnos med dobaviteljem in posrednikom	Ne – neformalen prijateljski odnos ni zaželen	Da

se nadaljuje

nadaljevanje

Spremenljivka	Velika podjetja	Mala podjetja
Katere finančne spodbude vam nudi dobavitelj	Rabat in porabat	Rabat
Posebne nagrade za doseženo prodajo	Ne	Ne
So promocije dobaviteljev ali njihovih izdelkov v poslovalnicah posrednikov dovoljene	Da	Da
Ima posrednik izkušnje z izdelavo svežnjev	Da	Delno
Nudijo dobavitelji svojim posrednikom dodatne časovno omejene akcije	Delno	Delno
Odstotek podjetij, ki sodeluje pri aktivnostih pospeševanja prodaje, na dogodkih, razstavah in sejmih	50 % (2/4)	20 % (1/5)
Odstotek podjetij, ki vodijo informacijsko bazo kupcev in pošiljajo e-poštna sporočila	100 % (4/4)	40 % (2/5)
Odstotek podjetij, ki oglašujejo tudi v klasičnih medijih	50 % (2/4)	40 % (2/5)

Veliki trgovci so mednarodna podjetja ali domača podjetja z večjim številom zaposlenih. Imajo uveljavljene poslovne koncepte in strategije. Mali trgovci so velikokrat družinska podjetja, ki nimajo velikega letnega prometa ali pa je le-ta nekajkrat manjši od prometa prodaje velikih trgovcev. Mali trgovci se od velikih lahko razlikujejo le po višji kakovosti prodajanih izdelkov in po osebnem pristopu, ki si ga v prodaji lahko privoščijo.

Iz primerjave v tabeli 3 lahko razberemo, da delujejo veliki trgovci drugače od malih, zato mora biti v primeru sodelovanja dobavitelja z obema navedenima skupinama motivacijska shema različna.

5 PREDLOG MOTIVACIJSKE SHEME ZA PODJETJE SIONSI

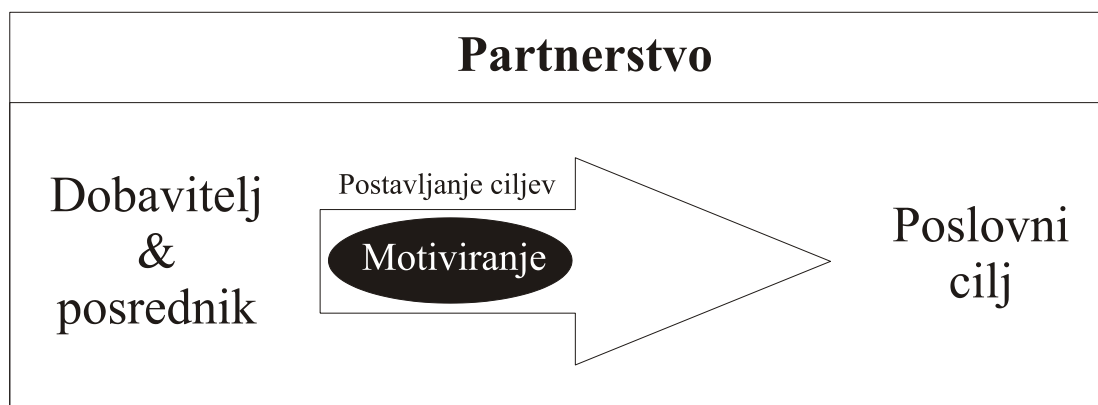
Locke & Latham (1984, str. 3) trdita, da je oblika motivacije, ki lahko znatno poveča poslovanje podjetja, jasno postavljanje ciljev (angl. *goal setting*). Pri tem mora biti cilj jasno znan in dosegljiv, sodelavci pa za njegovo dosego ustrezno nagrajeni. Teorijo postavljanja ciljev in izsledke intervjuja, ki sem ga opravil, lahko združim in skupaj uporabim v poskusu izdelave motivacijske sheme za podjetje Sionsi, ki je dobavitelj programa Quo.

Za doseganje skupnih ciljev dobavitelja in posrednika je potrebno najprej (po Locke & Latham, 1984, str. 5):

- določiti zahtevani cilj;
- navesti pot do cilja (angl. *performance standard*), s katero opišemo minimalno sprejemljivo količino ali kakovost prodanega blaga;
- določiti delovne norme, ki naj vsebujejo opis nalog za doseg cilja;
- določiti rok za doseg cilja in
- določiti proračun (z mejami), ki je za doseg cilja predviden.

Na sliki 4 je prikazano motiviranje, ki predstavlja sredstvo za doseg ciljev obeh partnerjev, dobavitelja in posrednika.

Slika 4: Shematski prikaz položaja motivacije znotraj partnerstva med dobaviteljem in posrednikom



Postavljanje ciljev je lahko pot za učinkovitejšo prodajo ali večjo organizacijo poslovanja na strani posrednika ali pot za večji obseg prodaje na strani dobavitelja. Potrebno je poudariti, da je motivacijska shema različna za velike in male posrednike. Različno motivacijsko shemo narekujejo specifične lastnosti posrednika v posamezni skupini, zato je vsakega posrednika pred motiviranjem bistveno identificirati in uvrstiti v ustrezno skupino.

Na primeru podjetja Sionsi lahko poslovno sodelovanje med dobaviteljem in posrednikom razčlenimo na naslednje korake:

- identifikacija posrednika in njegova uvrstitev v ustrezno skupino,
- seznanjanje posrednika z izdelkom,
- izobraževanje posrednika o prodajnem blagu,
- postavljanje ciljev, s katerimi posrednika seznanimo,
- oblikovanje sistema nagrajevanja,
- skupna izbira poti za doseg zastavljenega cilja,

- določanje časovnega roka za doseg zastavljenega cilja,
- vzpostavljanje koordinacije s strani dobavitelja med procesom doseganja cilja.

Ločimo nagrajevanje na ravni posrednika kot podjetja in nagrajevanje prodajnega osebja. V prvem primeru motiviramo s finančnimi prijemi (ugodnejši rabati in porabati, odložena plačila), v drugem primeru pa z besedno ali pisno pohvalo ter materialnimi darili.

Pomembno je, da ne prihaja do trenj oziroma do navzkrižja interesov posrednika kot podjetja in zaposlenih v tem podjetju. Cilj mora biti zato natančno definiran, da ga razumeta tako vodstveni kader posrednika kot vsi njegovi zaposleni v prodaji.

Pri uresničevanju postavljanja ciljev prihaja tudi do težav, ki jih je potrebno s skupnimi močmi sproti odpravljati. Dobavitelj mora biti pozoren na prevelika tveganja, ki lahko nastanejo ob nerealnih zastavljenih ciljih, povečan stres (še posebno med prodajnim osebjem posrednika), bojazen slabih rezultatov, morebitno goljufanje na strani dobavitelja in posrednika ter neiskrenost. Vse naštetu se na koncu lahko odraža v slabem poslovnem sodelovanju in neuspehu pri prodaji, kar ni v interesu nobenega izmed vpletenih. Pri motivaciji na ravni zaposlenih ne smemo delati razlik med velikimi in malimi trgovci. Pred začetkom prodaje se predstavimo vsem v vodstvu podjetja posrednika in ključnim ljudem, ki so zaposleni v prodaji. Z vsemi ohranjamo profesionalen odnos, ki je pri malih posrednikih lahko bolj prijateljski, to pa zaradi majhnega števila zaposlenih in bolj osebnega stika med dobaviteljem in posrednikom.

Prodajno osebje izobrazimo glede lastnosti ali uporabe izdelka in mu podarimo vzorce (tudi zaposlenim za domačo uporabo). Pred pričetkom prodaje se z vodstvom posrednika dogovorimo o ciljih. Med prodajnim osebjem več poslovalnic organiziramo v dogovoru z vodstvom tekmovanje in najbolj uspešne prodajalce nagradimo z ustreznimi materialnimi nagradami. V kolikor so na koncu planiranega obdobja cilji doseženi, znova nagradimo prodajno osebje in vodstvo posrednika s finančnimi in materialnimi nagradami. Morebitne zaplete ali nejasnosti v času sodelovanja rešujemo sproti skupaj z vodstvom podjetja posrednika. Pri poprodajnih aktivnostih skrbimo za natančno izpolnjevanje obljub, hitro odzivnost in vrhunsko garancijsko politiko. Stalno vzdržujemo profesionalen in iskren odnos, ki naj preraste v zaupanje in dolgoročno poslovno sodelovanje. Načini motiviranja potencialnih posrednikov podjetja Sionsi so prikazani v tabeli 4 na naslednji strani.

Tabela 4: Načini motiviranja za posrednike podjetja Sionsi d. o. o.

Spremenljivka	Velika podjetja	Mala podjetja
Motivacije na ravni podjetja	rabat, po-rabat, količinski popusti, popusti za zgodnje rezervacije naročil	rabat, odložena plačila, količinski popusti
Motivacije na ravni zaposlenih pri posredniku, brez razlik med velikimi in malimi trgovci	testni vzorci, materialna darila, nagrade ob doseganju cilja, ustne in pisne pohvale	enako kot za velika podjetja
Ustrezna ponudba za prodajni asortiman	izdelki iz panoge, ki naj bodo atraktivni	izdelki iz panoge, ki naj bodo cenovno sprejemljivi
Aktivnosti pospeševanja prodaje	redne pobude k promociji v poslovalnicah posrednika, ki jih organizira dobavitelj	enako kot za velika podjetja
Oglaševalske aktivnosti	1x letno kombinirano oglaševanje (delitev stroškov kampanje dobavitelj-posrednik) med ciljno publiko.	1x letno oglaševanje med ciljno publiko, kjer stroške prevzame dobavitelj
Stik s posrednikom in evalvacija	četrtno	na dva meseca

Zdi se, da je ključno pravilo pri motiviranju posrednika popolna iskrenost, manjše število obljub in večje število dejanj finančnega in materialnega nagrajevanja, ki pa naj bo v skladu z možnostmi iz realizirane prodaje.

SKLEP

Namen diplomskega dela je bil analizirati teorijo s področja motiviranja tržnih posrednikov, analizirati trg digitalnih kartografskih programov in spremljajočih GPS naprav ter preučitev konkurence v Sloveniji na področju prodaje teh izdelkov. V diplomskem delu sem najprej pregledal dostopno strokovno in znanstveno literaturo, nato pa analiziral podjetje Sionsi, njegov izdelek in potencialne tržne posrednike, s katerimi je bil v nadaljevanju opravljen intervju.

V današnjih tržnih razmerah večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu potrošniku, temveč to storijo preko tržnih posrednikov. Posredniki so velikokrat bolj učinkoviti pri oskrbovanju ciljnih trgov z izdelki, saj so s svojim znanjem, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja uspešnejši pri zadovoljevanju potreb potrošnikov kot proizvajalci sami. Vpeljava posrednikov predstavlja prednost za kupce in proizvajalce, kadar to poveča učinkovitost menjave. Izkušeni posredniki lahko dosegajo visoke dobičke

in so ekonomsko močni tržni udeleženci. Zelo dobro poznajo trg in uporabljajo različne pristope, da bi približali izdelke končnim porabnikom. Posrednike je potrebno motivirati, da bodo čim boljše opravili svoje delo. Nekaj motivacije dobijo s pogoji, zaradi katerih se vključijo na tržno pot, vendar jih je potrebno dopolniti z usposabljanjem, nadzorom, spodbujanjem in nagrajevanjem.

Cilj podjetja Sionsi je postati vodilni v digitalnih kartografskih aplikacijah za aktivnosti v naravi na območju Slovenije. Podjetje želi ponuditi cenovno sprejemljiv izdelek z najboljšo funkcionalnostjo, pomagati ljudem, da lažje izmenjujejo podatke in gradijo mrežo interesnih skupin. Ker posluje podjetje le kot dobavitelj in organizator prodaje, potrebuje zanesljive tržne posrednike, ki njegove izdelke aktivno in učinkovito prodajajo končnim potrošnikom.

V septembru in oktobru 2012 sem ustno intervjuval poslovodje devetih pomembnejših maloprodajnih podjetij iz panoge športa na splošno in pohodništva v Sloveniji. V splošnem delu intervjuja sem pregledal poslovanje podjetja, velikost letnega prometa, področje poslovanja in tip poslovalnice. V vsebinskem delu intervjuja sem pregledal njihove strategije pri prodaji, izkušnje s posredniki, izvajanje aktivnosti promocije v prodajalnah, strategije potega in strategije vleka. V poslovanju velikih in manjših podjetij v Sloveniji na področju prodaje športnih izdelkov je opaznih precej razlik, ki se kažejo predvsem v odnosu dobavitelj–posrednik. Z vidika dobavitelja bi morali biti cenjeni oboji, veliki in mali trgovci.

Iz raziskave, ki sem jo opravil, je razvidno, da naj se pred začetkom prodaje vodstvo podjetja Sionsi predstavi vsem v vodstvu podjetja posrednika in ključnim ljudem, ki so zaposleni v prodaji. Z vsemi naj ohranja profesionalen odnos, ki je pri malih posrednikih lahko bolj prijateljski, to pa zaradi majhnega števila zaposlenih in bolj osebnega stika med dobaviteljem in posrednikom. Izmed poprodajnih aktivnosti naj podjetje Sionsi skrbi za natančno izpolnjevanje obljub, hitro odzivnost in vrhunsko garancijsko politiko. Stalno naj vzdržuje profesionalen in iskren odnos, ki naj preraste v zaupanje in dolgoročno poslovno sodelovanje. Ključno pravilo pri motiviranju naj postane iskrenost, manjše število obljub in večje število dejanj finančnega in materialnega nagrajevanja posrednika.

Cilj diplomskega dela je bil preučiti metode motiviranja trgovcev na drobno pri prodaji določenega izdelka in potrditi ali ovreči hipotezo, ki sem si jo zastavil. Po preučitvi teorije in izdelanem intervjuju zavračam zastavljeno hipotezo. Posredniki se obnašajo kot najeti člen s strani dobavitelja, njihova motivacija za prodajo pa narašča linearno z večanjem finančnih sredstev, ki so jih deležni. Zdi se, da od zadnje trditve nekoliko odstopajo le veliki trgovci, ki pri tržnih aktivnostih nastopajo sami. Mnogokrat so celo močnejši od dobavitelja, kar jim daje veliko pogajalsko moč.

LITERATURA IN VIRI

1. Annapurna Way d.o.o. (b.l.). V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/ANNAPURNA-WAY-D-O-O-LJUBLJANA/>
2. Churchill, G. A. (1999). *Marketing research: methodological foundations* (7. izd.). Forth Worth: Dryden.
3. Devetak, G. (2000). *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za menedžment.
4. Hardy, K. G. & Magrath, A. J. (1988). *Marketing channel management: Strategic planning and tactics*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
5. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior : theory and practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
6. Iglu Šport d.o.o. (b.l.). V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/IGLU-SPORT-D-O-O/>
7. Jobber, D. (1995). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill.
8. Kadunc, M. (2001). *Analiza konkurenčnosti hipermarketov v Ljubljani* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kibuba d.o.o. (b.l.). V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/KIBUBA-D-O-O/>
10. Koala Sport. (b.l.). V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/KOALA-SPORT-URSKA-RAJGELJ-JEKOVEC-S-P/>
11. Kolesarski center Bauer d.o.o. (b.l.). V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/KOLESARSKI-CENTER-BAUER-D-O-O-LJUBLJANA/>
12. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola* (2. popravljena izd.). Ljubljana: Slovenska knjiga.
13. Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). *Principles of marketing*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

14. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting – a motivational technique that works!* New Jersey: Prentice-Hall.
15. Marilyn Ed. & Helms M. (2006). Sales Management-Encyclopedia of Management. *Enotes.com*. Najdeno 12. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.enotes.com/sales-management-reference/sales-management-176885>
16. McVey, P. (1960). Are Channels of Distribution What the Textbooks Say? *Journal of Marketing*, 24(3), 61-65.
17. *O podjetju Annapurna Way*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.annapurna.si/trgovina.php>
18. *O podjetju Gambit trade*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ena.com/CMSLayout1.asp?CMSID=251>
19. *O podjetju Geoservis*. Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.geoservis.si/o-podjetju/predstavitev> in <http://www.navigator.si/www.navigator.si/O-podjetju.html>
20. *O podjetju Geoset*. Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.garmin.si/view_doc.php?view_doc=1
21. *O podjetju Hervis*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.hervis.si/O-PODJETJU/O-podjetju.cms.html?cms.page=service.unternehmen.daten.fakten>
22. *O podjetju Iglu Šport*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.iglusport.si/o-podjetju>
23. *O podjetju Intersport*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.intersport.si/podjetje>
24. *O podjetju Kibuba*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.kibuba.com/>
25. *O podjetju Koala Sport*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.koala-sport.si>
26. *O podjetju Kolesarski center Bauer*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.centerbauer.com/o-nas/>

27. *O podjetju Mimovrste*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.mimovrste.com/info/106/o-mimovrste/>
28. *O podjetju Ribs com*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bikeek.si/o-podjetju>
29. *O podjetju Sinergise*. Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.sinergise.com/sl/podjetje/kaj-pocnemo.html>
30. *O podjetju Sport Trade 2000*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.funspots.si/index.php?page_id=42
31. *O podjetju Univet*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.pohodnik-si.com/index.html>
32. *Opis programa Quo*. Najdeno 28. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.kje.si/index.asp>
33. *Oziexplorer - GPS Mapping Software*. Najdeno 11. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.oziexplorer.com>
34. Poslovni imenik. (b.l.) V *Bizi.si*. Najdeno 1. December 2011 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/ANNAPURNA-WAY-D-O-O-LJUBLJANA/> in <http://www.bizi.si/KOLESARSKI-CENTER-BAUER-D-O-O-LJUBLJANA/> in <http://www.bizi.si/HERVIS-D-O-O/> in <http://www.bizi.si/IGLU-SPORT-D-O-O/> in <http://www.bizi.si/INTERSPORT-ISI-D-O-O/> in <http://www.bizi.si/ANNAPURNA-D-O-O-LJUBLJANA/> in <http://www.bizi.si/KIBUBA-D-O-O/> in <http://www.bizi.si/MIMOVRSSTE-D-O-O/> in <http://www.bizi.si/UNIVET-D-O-O-LJUBLJANA/>
35. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
36. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
37. Potočnik, V. & Petrin, T. (1996). *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
38. Rosenbloom, B. (2004). *Marketing Channels – A Management View* (7th ed.). South-Western ; [London]: Thomson Learning.

39. Shipley, D. & Kiely, J. (1988). Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople – How Relevant is Herzberg's Theory? *European Journal of Marketing*, 22(1), 17-30.
40. Sionsi d. o. o. (2009). *Program Quo* (interno gradivo). Ljubljana: Sionsi d. o. o.
41. Sport Trade 2000 d.o.o. (b.l.). V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/SPORT-TRADE-2000-D-O-O/>
42. Starman, D. (1996). *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Stern, L. W., El-Ansary, A. I. & Coughlan, A. T. (2001). *Marketing Channels* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
44. Tavčar, M. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
45. The Marketing Association of Australia and New Zeland. (b.l.). *Motivating New Channel Members - Motivational Concepts and Processes*. Najdeno 1. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.marketing.org.au/student/divian/Sec11.2.ppt>
46. Uhan, S. (1999). *Misli o motivaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
47. Univet d.o.o. (b.l.) V *poslovnem imeniku bizi.si*. Najdeno 1. Decembra 2011 na spletni strani <http://www.bizi.si/UNIVET-D-O-O-LJUBLJANA/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Funkcije programa QUO</i>	1
<i>Priloga 2: Opis ponudnikov na področju prodaje GPS naprav</i>	3
<i>Priloga 3: Primerjava programa Quo z ostalimi digitalnimi kartografskimi programi v Sloveniji (Sionsi, 2009)</i>	5
<i>Priloga 4: Opis potencialnih tržnih posrednikov programa Quo in njihov prodajni potencial</i>	8
<i>Priloga 5: Opomnik za intervju s posredniki pri prodaji izdelka Quo</i>	12

Priloga 1: Funkcije programa QUO

Program omogoča obilico različnih funkcij, ki so enostavne za uporabo in pripravljene v obliki, ki je za porabnika prijazna (po Sionsi d. o. o., 2009).

Multi-Zoom tehnologija	Dinamična menjava kart različnih meril.
Zgodovina	Neomejena zgodovina korakov, ki jih naredite z uporabo programa.
Naloženi zemljevidi	Quo omogoča sočasno uporabo zemljevidov različnih meril.
Projekt in Raziskovalec	Vse, kar počnete, lahko shranite v Quo Projekt datoteko. Raziskovalec omogoča pregledovanje in urejanje Quo Projekta.
Povečalo	Dinamično povečevanje določenega dela zemljevida.
Skok na koordinato	Premik zemljevida na poljubno koordinato.
GPS sprejemnik	GPS priključite na računalnik in Quo vam bo na zemljevidih izrisoval vaš trenutni položaj.
Slika v sliki	Ogled dveh zemljevidov hkrati na isti lokaciji.
Sinhroniziraj barvo	Risanje poti na zemljevidu si s tem orodjem lahko zelo poenostavimo.
Tiskanje zemljevidov in podatkov	Natisnite zemljevide in podatke na neomejenem številu listov formata A4.
Tiskanje v merilu	Natisnite zemljevide in podatke v poljubnem merilu na neomejenem številu listov formata A4.
3D pogled	Izbrano področje si lahko ogledate tudi v 3D načinu. 3D pogled lahko tudi shranite kot sliko.
Dodajanje vsebin	Potem, točkam in vsem ostalim podatkom, ki jih ustvarite na zemljevidu, lahko dodajate vsebine v obliki datotek (slika, film, zvok ...) in na ta način obogatite svoje delo.
Dinamični višinski graf v realnem času	Risanje profila v realnem času od zadnje točke poti do trenutne pozicije kazalca miške.
Quo Mobile	Omogoča uporabo zemljevidov in podatkov na dlančnikih in "pametnih telefonih" (SmartPhone). Podprt je operacijski sistem Microsoft Windows Mobile 5 in 6.

Izvoz v datoteko	Izvozite Quo Projekt v enega od 103 različnih formatov datotek za delo z drugimi programi.
Izvoz v GPS	Izvozite poti, sledi in točke neposredno v GPS napravo. (*Velja za tiste vsebine, ki niso zaščitene pred neomejenim kopiranjem.)
Uvoz iz datoteke	V Quo lahko uvozite podatke iz 103 različnih formatov datotek.
Kazalo	Iščite po kazalu.
Višinski graf	Preglejte poti in sledi na višinskem grafu.
Primerjava poti na višinskem grafu	Primerjajte dve ali več poti na višinskem grafu.
Povzetek poti	Povzetek poti z informacijami o vzponih, spustih, času ...
Poročilo poti	Analiza poti (izleta) z vsemi pomembnimi informacijami o poti (potovalni čas, povzetek poti, višinski graf ...).
Naismithovo pravilo in Tranterjeva korekcija	Pravila, ki vam pomagajo natančno oceniti čas potovanja, skladno z vašimi fizičnimi sposobnostmi in lastnostmi terena.
Quo časovno pravilo	Ustvarite svoja pravila, ki vam pomagajo natančno oceniti čas potovanja.

Program Quo je možno naložiti na večino modernih računalnikov, zahteva operacijski sistem Microsoft Windows XP ali Microsoft Windows Vista in programske pakete Microsoft .NET Framework 2.0, Internet Explorer 6.0 ali novejši in DirectX 9 ali novejši (za 3D pogled). Sam program Quo potrebuje 300 MB prostega prostora na trdem disku in 512 MB pomnilnika ali več (Sionsi, 2009).

Priloga 2: Opis ponudnikov na področju prodaje GPS naprav

Sinergise

Podjetje Sinergise, laboratorij za geografske informacijske sisteme, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 2008. Sinergise, d. o. o., je visoko tehnološko podjetje, ki se ukvarja z razvojem geografskih informacijskih sistemov (GIS), v glavnem na področju kmetijstva in upravljanja z nepremičninami. Njihova ciljna skupina so velike organizacije, zato so usmerjeni v produkcijo naprednih aplikacij za distribuirano medmrežno GIS urejanje.

Izdelke podjetja Sinergise lahko razdelimo na naslednja področja:

- aplikacije za področje kmetijstva, kot je orodje za izvajanje zakonodaje IAKS (integrirani administrativni kontrolni sistem), kot so GERK - grafična enota rabe kmetijskih gospodarstev, kontrole na terenu, kontrole z daljinskim zaznavanjem ipd.;
- aplikacije za upravljanje z nepremičninami - množično vrednotenje nepremičnin, kataster ipd.;
- IS aplikacije splošnega značaja, ki so namenjene množični uporabi (spletni atlas Geopedia.si) ali razvite prav za potrebe specifičnega porabnika.

Stranke podjetja so predvsem vladne institucije, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja, Ministrstvo za okolje in prostor, Geodetska uprava Republike Slovenije in ostala upravno-administrativna telesa. Glede na geografsko izhodišče so se najprej usmerili na slovenski trg, v zadnjih nekaj letih pa so območje delovanja razširili vse od Velike Britanije, Balkana do Mavriciusa.

Sinergise s svojimi strankami razvija partnerski odnos, pri svojem delu niso omejeni le na izvedbo konkretne projektne naloge, pač pa si prizadevajo za dolgoročnejšo, razvojno usmerjeno sodelovanje s strankami in porabniki njihovih rešitev. Njihovi sistemi so lahko nadgradljivi in prilagodljivi, kar omogoča veliko mero fleksibilnosti pri upoštevanju potreb in zahtev posameznih strank in ciljnih skupin (O podjetju Sinergise, 2012).

Geoset

Podjetje je začelo poslovati aprila 1995. Glavna dejavnost podjetja je servisiranje in prodaja geodetskih instrumentov in pribora ter Garmin GPS naprav. Leta 2003 je podjetje postalo ekskluzivni zastopnik za Garmin GPS navigacijske naprave. Z dobrimi prodajnimi prijemi in strategijami so dosegli vodilni položaj na tržišču GPS navigacijskih naprav v Sloveniji. V letu 2004 so prejeli posebno priznanje s strani matičnega podjetja Garmin za izreden dosežek na področju prodaje, in sicer za 118-odstotno rast prometa v primerjavi z letom 2003 (O podjetju Geoset, 2012).

Na uspešno poslovanje podjetja Geoset d. o. o. kaže rast prometa (približno 1,25 mio EUR v letu 2005, cca 4,29 mio EUR v letu 2011) in povečevanje števila zaposlenih. Podjetje Geoset sodeluje s kupci različnih profilov, s slovenskimi računalniškimi podjetji pa tudi z večjimi trgovskimi verigami in uveljavljenimi podjetji na področju avtomobilizma (O podjetju Geoset, 2012).

Geoset d. o. o. obvladuje večinski tržni delež na področju GPS navigacijskih naprav v Sloveniji, predvsem na področju cestne navigacije. Z novimi produkti na področju GPS navigacijskih naprav, namenjenim rekreaciji na prostem, in navtičnih navigacijskih naprav je od leta 2007 zaznati rast tudi na tem segmentu (O podjetju Geoset, 2012).

Geoservis

Podjetje Geoservis d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1993 in je pooblaščen za prodajanje merske opreme za geodezijo, GIS, gradbeništvo in strojništvo ter navigacijske opreme. Zastopa svetovno priznane blagovne znamke Leica Geosystems in Geo-Fennel. Podjetje je tudi pooblaščen dobavitelj navigacijske GPS opreme Magellan in Lorenz Marine Electronics (O podjetju Geoservis, 2012).

Pomemben del njihovega poslovanja so tudi kakovosten certificiran servis, tehnična podpora in svetovanje pa tudi upravljanje omrežja stalnih postaj GNSS ter izvajanje projektov s posebnimi zahtevami (O podjetju Geoservis, 2012).

Podjetje Magellan, ki ga zastopa podjetje Geoservis v Sloveniji, ima sedeža v Santa Clari v ZDA in v Carquefouju v Franciji. Še leta 2006 je bilo znano pod imenom Thales Navigation. Danes je na svetovnih trgih prisoten pod imenom Magellan, kjer nastopa z blagovnimi znamkama Magellan in Magellan Professional, ki pokrivata komercialno in profesionalno področje GPS rešitev. Njihova vizija je ostati vodilni slovenski ponudnik opreme in rešitev za geomatiko (O podjetju Geoservis, 2012).

Ozi Explorer

Podjetje, ki stoji za razvojem aplikacije Ozi Explorer, prihaja iz Avstralije. Program razvijata Des in Lorraine Newman (Oziexplorer – GPS Mapping Software, 2012). Podrobnejši podatki o podjetju oziroma o razvijalcema niso dostopni.

Priloga 3: Primerjava programa Quo z ostalimi digitalnimi kartografskimi programi v Sloveniji (Sionsi, 2009)

	Quo	Map Source	Vantage Point	Ozi Explorer	Geopedija
Tehnologija naloženih zemljevidov: Funkcija »zoom in« in »zoom out« med različnimi zemljevidi in različnimi razmerji zemljevidov je opravljena dinamično – ni potrebno odpiranje in nalaganje vsakega zemljevida posebej.	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Povečevalo: Povečava za lažji pregled podrobnosti.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Transparentna okna: Nastavitev oken v transparenten način. Ko okna niso aktivna, ne zakrivajo zemljevida.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Sinhronizacija miškeinega kazalca na izbrano barvo: Nastavitev miškeinega kazalca tako, da se »drži« izbrane barve na zemljevidu. Pomaga pri ustvarjanju poti na zemljevidu.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Možnost »multi« izbire: Možnost izbire več različnih točk, poti, sledi in hkratno spreminjanje njihovih lastnosti, izvoz v GPS napravo in še več. S tem prihranimo dragoceni čas.	Da	Da	Da	Da	Ne
Primerjava različnih poti: Vzporedna primerjava različnih poti na enem grafikonu.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Uvoz /izvoz Google Zemlja datotek: Uvoz in izvoz katere koli KML datoteke (Google Earth datoteka).	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Integriran Google Zemlja 3D pogled: Pregled poti v 3D načinu, ki ga omogoča integriran sistem Google Zemlja.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Ornitološki dnevnik: Dnevnik, namenjen opazovalcem ptic. Neposredno vnašanje podatkov na zemljevid – kje je bila ptica videna in priprava poročil neposredno iz samega programa.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Trantnerjeva korekcija časa: S pomočjo Trantnerjeve korekcije dodamo Naismith-ovemu pravilu o potrebnem času, ki ga potrebujemo, da neko pot prehodimo, funkcijo kondicijske pripravljenosti. Tako dobimo oceno, koliko časa bomo približno potrebovali, da prehodimo določeno pot.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Poljubno časovno pravilo: Nadgradnja Tranterjeve korekcije časa. Nastavitev različnih hitrosti za različne naklone terena. Uporabno predvsem pri kolesarjenju.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne

se nadaljuje

nadaljevanje

	Quo	Map Source	Vantage Point	Ozi Explorer	Geopedija
Urejanje vsebine: Dodajanje vsebine, kot so npr. video datoteke, slike in komentarji, posameznim točkam, potem in sledem.	Da	Da	Da	Ne	Da
Digitalni topografski zemljevidi: Digitalni rastrski topografski zemljevidi Geodetske uprave RS v razmerju 1M, 250K, 50K in 25K.	Da	Ne	Ne	Da/Ne	Da
Zgodovina: Celotna zgodovina ukazov, ki ste jih izvršili, kar omogoča enostavno vrnitev na predhodni korak.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Iskanje po podatkovni bazi: Iskanje po podatkovnih bazah in prikaz na zemljevidu.	Da	Da	Da	Da	Da
Skok na koordinato: Enostaven premik na katero koli koordinato.	Da	Da	Da	Da	Da
GPS v živo: Vklopite GPS sprejemnik v računalnik in ga spremenite v pravo GPS napravo. Pridobite usmeritve in posnemite svoje poti.	Da	Ne	Ne	Da	Ne
Slika v sliki: Gledanje dveh zemljevidov istočasno in primerjanje poti na dveh zemljevidih v različnih merilih.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Tiskanje na neomejeno število A4 strani: Tiskanje pripravljenih poti na neomejeno število A4 strani. Nikoli več na pot brez zemljevida.	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Tiskanje zemljevida v poljubnem merilu: Tiskanje izbranega zemljevida v merilu, ki ga nastavite sami.	Da	Da	Da	Da	Da
Graf poti: Pogled poti v grafu z vsemi potrebnimi podatki o dolžinah, višinah, vzponih, spustih in drugih podatkih.	Da	Da	Da	Da	Da
Izvoz podatkov v GPS: Izvoz poti, sledi in točk v GPS napravo.	Da	Da	Da	Da	Da
Mobilna aplikacija: Uporaba zemljevidov v vključeni aplikaciji, ki deluje v okolju Windows Mobile.	Da	Ne	Ne	Da	Ne
3D pogled: Pregled poti, sledi in točk v 3D pogledu terena.	Da	Da	Da	Da	Da
Poročilo poti: Dokument z vsemi pomembnimi podatki o poti.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
Naismith-ovo pravilo časa: Izračun časa, ki je potreben za določeno pot.	Da	Ne	Ne	Ne	Ne

se nadaljuje

nadaljevanje

	Quo	Map Source	Vantage Point	Ozi Explorer	Geopedija
Uvoz različnih vrst datotek: Uvoz podatkov iz drugih digitalnih kartografskih programov in geografsko informacijskih sistemov.	Da	Ne	Ne	Da	Da
Izvoz podatkov: Izvoz podatkov v druge digitalne kartografske programe in geografsko informacijske sisteme.	Da	Da	Da	Da	Da

Ena najpomembnejših lastnosti programa Quo je, da omogoča pisanje dodatnih programskih modulov, vtičnikov oziroma plug-inov. To je funkcionalnost, ki jo podpirajo samo zelo dragi profesionalni geografski informacijski sistemi (Sionsi, 2009).

Priloga 4: Opis potencialnih tržnih posrednikov programa Quo in njihov prodajni potencial

Kibuba

Kibuba d. o. o., družba za trgovino in založništvo je bila ustanovljena leta 2004, nahaja se v Vodica, njeni zastopniki so Janez Cerar, Petra Stritar Pečar in Rok Stritar (Kibuba d.o.o., b.l.). Imajo 4 prodajalne, in sicer dve v Ljubljani, eno v Mariboru in eno na Bledu (O podjetju Kibuba, 2011).

Poleg prodajnih enot ima podjetje spletno trgovino na naslovu www.kibuba.com. V podjetju se ukvarjajo s prodajo izdelkov, namenjenih predvsem pohodništvu, kolesarjenju, plezanju, teku, zimskim športom ter popotništvu. V ponudbi so prav tako oblačila, obutev, torbe, vreče in nahrbtniki, pohodniške palice, ure, svetilke, očala, oprema za prenočevanje, kot so bivač vreče, šotori in spalne vreče. Med izdelki je tudi plezalna oprema, kot so vrvi, čelade, vponke, varovala, klini in kladiva, plezalni pasovi, čelade, cepini in dereze. Prav tako prodajajo celotno opremo za turno smuko. V ponudbi imajo tudi literaturo o pohodništvu, plezanju in zimskih športih ter zemljevide (O podjetju Kibuba, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 150/leto.

Pohodnik

Podjetje Univet d. o. o., lastnik trgovine Pohodnik, je bilo ustanovljeno v letu 1990, njegov sedež je na Ižanski cesti v Ljubljani. Trgovina Pohodnik se nahaja v ljubljanskem centru BTC, zaposleni so štirje ljudje. Zastopnik podjetja je Janez Kraljič (Univet d.o.o., b.l.).

Trgovina sicer ima spletno stran www.pohodnik-si.com, z vsemi opisi cen in izdelkov, a nakup na spletni strani ni mogoč. Prodajajo izdelke, namenjene pohodništvu, plezanju, turnemu smučanju in popotništvu. V njihovi ponudbi najdemo tako oblačila, obutev, nahrbtnike in torbe, pohodniške palice, ure, svetilke, spalne vreče in šotore. Nudijo tudi različno plezalno opremo, kot so vrvi, čelade, varovala, klini, plezalni pasovi, čelade, cepini in dereze. Prav tako nudijo celotno opremo za turno smuko. V svoji ponudbi imajo tudi GPS navigacijske naprave in kompase (O podjetju Univet, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 50/leto.

Iglu Šport

Iglu Šport proizvodnja, trgovina, storitve, d. o. o. je vodilno podjetje pri prodaji »outdoor« opreme v Sloveniji. Ustanovljeno je bilo leta 1991. Sedež se nahaja v Ljubljani na Tržaški cesti, zastopnika sta Matej Škerl in Marko Trobec. Zaposlenih je od 20 do 49 oseb (Iglu Šport d.o.o., b.l.).

V okviru sestrskih podjetij delujejo tudi na hrvaškem in srbskem trgu. Zastopajo več tujih proizvajalcev. Na upravi, ki je tudi sedež podjetja, deluje nabavno–prodajna služba, skladišče, proizvodnja, računovodstvo in vodstvo. Maloprodajna mreža v Sloveniji obsega enajst trgovin (tri v Ljubljani ter po ena v Kranju, Mariboru, Celju, Škofji Loki, Tolminu, Solkanu, Lescah in Bovcu), v katerih ponujajo kupcem najširši izbor opreme za gornišтво, pohodništvo, alpinizem, plezanje in taborjenje. Poleg čim boljše ponudbe artiklov je glavno vodilo družbe predvsem strokovno svetovanje kupcem. Imajo tudi spletno trgovino, kjer ponujajo izdelke, in sicer na naslovu www.iglusport.si. (O podjetju Iglu Šport, 2011) Predvidene količine prodaje Quo: 300/leto.

Annapurna

Annapurna Way d. o. o., Ljubljana je podjetje, ustanovljeno leta 1990, čigar direktorja sta Erika in Rajmond Kovač (Annapurna Way d.o.o., b.l.). V Ljubljani se nahaja specializirana trgovina za pohodništvo, ki ima štiri zaposlene. Spletna stran prodajalne se nahaja na naslovu www.annapurna.si, nakup na njej ni mogoč.

Prodajajo izdelke, namenjene pohodništvu, plezanju, zimskim športom in popotništvu. V njihovi ponudbi najdemo tako oblačila, obutev, torbe, plezalno in tehnično opremo, nahrbtnike, torbe, pohodniške palice, ure, svetilke, očala, šotore, spalne vreče in blazine, orodje in opremo za bivanje v naravi. Nudijo izbiro plezalne opreme, kot so vrvi, čelade, vponke, varovala, kline in kladiva, plezalne pasove, čelade, cepine in dereze. Prav tako nudijo celotno opremo za turno smuko in opremo v primeru plazov. V ponudbi imajo tudi literaturo o pohodništvu, plezanju in zimskih športih ter zemljevide (O podjetju Annapurna Way, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 30/leto.

Koala

Trgovina s športno opremo Koala sport Bled – Urška Rajgelj Jekovec, s. p. je trgovina za ljudi, ki veliko hodijo, tečejo, kolesarijo, z eno besedo so aktivni. Trgovina se nahaja na obrežju Blejskega jezera. Ustanovljena je bila leta 1994, zastopnik je Matjaž Jekovec. V prodajalni je zaposlena ena oseba (Koala Sport, b.l.). Imajo tudi svojo spletno stran na naslovu www.koala-sport.si, kjer so opisani izdelki, ni pa jih moč preko strani tudi kupiti. Sicer v prodajalni ponujajo tekaška, kolesarska in pohodniška oblačila ter obutev (O podjetju Koala Sport, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 25/leto.

Kolesarski center Bauer

Kolesarski center Bauer, trgovina, zastopstvo in posredovanje d. o. o. je podjetje, ustanovljeno v letu 1999, katerega lastnika sta Štefan in Aleša Bauer (Kolesarski center Bauer, b.l.). Podjetje je ena izmed največjih trgovin s kolesi in kolesarsko opremo v Sloveniji, s prodajalno v Ljubljani. Nudijo celoten kolesarski program - prodaja koles vseh priznanih svetovnih znamk, kot posebnost še izbor starinskih delov in tistih po naročilu ter

izbiro oblačil za kolesarje in vso fitness opremo. Podjetje ima do 19 zaposlenih (O podjetju Kolesarski center Bauer, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 50/leto.

Fun Sports

Sport Trade 2000 Trgovinsko podjetje d. o. o., Ljubljana je bilo ustanovljeno leta 1992, njegov zastopnik je Sandi Gabrovšek (Sport Trade 2000 d.o.o., b.l.). V Sloveniji ima dve prodajalni, in sicer eno v Ljubljani in eno v Kopru. Zaposlene ima štiri osebe. Podjetje ima trgovino Fun Sports, ki je v Sloveniji prisotna že 20 let. So zastopnik za dve prestižni znamki v kolesarskem svetu – Cannondale in Trek, windusurfing in snowboard opremo Fanatic in F2 ter vrsto drugih komponent in opreme. Na svoji spletni strani www.funsports.si imajo tudi spletno trgovino (O podjetju Sport Trade 2000, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 50/leto.

Kolesarski center BikeEk

Ribs Com trgovina in storitve d. o. o. je podjetje, ustanovljeno leta 2001 na Ptujju. Direktor podjetja je Iztok Robič. Podjetje je ustanovilo kolesarski center Bike EK z namenom kolesarjem severovzhodne Slovenije ponuditi nekaj več. V podjetju so zaposlene štiri osebe. V njihovi ponudbi so kolesa in oprema, ki zadostijo apetite še tako zahtevnega kolesarja. V vseh letih obstoja so si pridobili najboljše kolesarske znamke, na kar so še posebej ponosni. Njihova filozofija so znanje, profesionalnost, strokovnost servisa in prijazno okolje v trgovini (O podjetju Ribs com, 2011). Spletno stran imajo na naslovu www.bikeek.si/kolesarstvo/, a nakup na strani ni mogoč. Predvidene količine prodaje Quo: 25/leto

Hervis

Hervis je mednarodno podjetje z več kot tridesetletno tradicijo, prodajalne se poleg Slovenije nahajajo še v Avstriji, Romuniji, na Hrvaškem, Češkem in na Madžarskem. V Sloveniji se je podjetje Hervis d. o. o. pojavilo leta 1997, do danes je z 18 prodajnimi mesti in več kot 300 zaposlenimi postalo ena izmed vodilnih verig trgovin za prodajo raznovrsten športe opreme ter oblačil za šport in prosti čas (O podjetju Hervis, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 700/leto.

Intersport

IIC-INTERSPORT International Corporation je nabavna in upravljalna družba skupine Intersport, ustanovljene leta 1968 v Parizu, ki je danes z več kot 5200 prodajalnami v 38 državah sveta največja maloprodajna mreža z izdelki za šport na svetu. V ponudbi Intersport nastopa skupaj z blagovnimi znamkami, kot so Adidas, Asics, Atomic in Nike, hkrati pa ponuja svoje ekskluzivne znamke McKinley, Energetics, Nakamura, Etirel, Tecno pro, Pro Touch, Fire Fly in Dynatour (O podjetju Intersport, 2011). Na slovenskem

trgu je Intersport prisoten od leta 1999, ko je bila v Mercator centru v Ljubljani odprta prva prodajalna. V Sloveniji imajo 33 prodajaln, ki ponujajo najrazličnejše izdelke za pohodništvo in prosti čas, fitnes naprave, klopi in pripomočke ter ostale športne izdelke. Predvidene količine prodaje Quo: 800/leto.

Mimovrste.com

Leta 2002 je s svojim delovanjem pričela spletna prodajalna mimovrste=), specializirana za računalniško opremo. Dve leti kasneje, leta 2004, je bil lansiran Spletni nakupovalni center mimovrste=) – tehnično in oblikovno prenovljena spletna trgovina z razširjenim prodajnim programom (foto oprema, DVD filmi, glasbene zgoščenke). Mimovrste d. o. o. je gorenjsko podjetje, ustanovljeno na Jesenicah leta 2001, katerega direktor je Darko Butina, ima danes 90 sodelavcev, ki obvladujejo več kot 100.000 artiklov v 16 prodajnih oddelkih in zaključijo 15.000 naročil vsak mesec (O podjetju Mimovrste, 2011).

Poleti 2007 je podjetje v celoti prenovilo spletno trgovino, tokrat so jo poimenovali Spletni center sodobnih nakupov mimovrste=). Spletno trgovino mesečno obišče 900.000 obiskovalcev, izmed katerih je več kot 250.000 registriranih porabnikov, dnevno pošljejo 750 paketov (O podjetju Mimovrste, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 150/leto.

EnaA

Trgovski portal oziroma spletna trgovina EnaA je eden izmed prvih portalov v Sloveniji, ki so ponudili elektronsko poslovanje. Danes ponuja izbor več kot 250.000 najrazličnejših izdelkov.

Gambit trade d. o. o. je lastnik trgovskega portala EnaA. com in se med drugim že več kot 20 let uvršča med največje slovenske ponudnike Hewlett Packard, Microsoft in druge računalniške opreme ter storitev. Vse od leta 1999 so prisotni pri spletnem trgovanju v Sloveniji. V podjetjih ter organizacijah so se uveljavili kot dobavitelj s širokim izborom tehničnih izdelkov. Podjetje vodita Dušan Šinkovec in Aljoša Domijan (O podjetju Gambit trade, 2011). Predvidene količine prodaje Quo: 30/leto.

Priloga 5: Opomnik za intervju s posredniki pri prodaji izdelka Quo

SPLOŠNI DEL

Poslovni subjekt:

Datum in kraj intervjuja:

Intervjuvana oseba:

Kje delujejo (lokalno, regionalno)?

Ocenjeni letni promet (čisti dobiček) iz skupine outdoor/sport?

Tip poslovalnic (klasični/splet/oboje)?

VSEBINSKI DEL

Skupina vprašanj glede umestitve izdelkov v prodajni program

1. Kakšni so vaši kriteriji za umestitev novega izdelka v vaš prodajni asortiman?
2. Vam omogoči dobavitelj dovolj veliko količino vzorcev izdelkov za promocijske namene?
3. Ste zadovoljni z dobaviteljevo podporo (dobava, garancija, servis ...)?

Skupina vprašanj glede izkušenj z motiviranjem s strani dobavitelja

1. Ste kot posrednik deležni motivacije s strani proizvajalca? Ste seznanjeni s procesom motiviranja posrednikov?
2. Ali so dobavitelji organizirali izobraževanje o izdelkih ali prodaji teh izdelkov?
3. Ali so dobavitelji kdaj poskušali organizirati tekmovanje v prodaji med posredniki? Bi bili pripravljeni tekmovati v prodaji izdelka med različnimi posredniki, v zameno za nagrado (glavna nagrada, tolažilne nagrade)?
4. Ali vas dobavitelji pohvalijo? Kako ste zadovoljni z odnosom dobavitelj - posrednik? Vas dobavitelji nagrajujejo? So dobavitelji odkriti in točni?
5. Vas dobavitelj za doseženo prodajo nagradi? Če da, kako (potovanje, trgovsko blago, denarni bonusi)?
6. Ali dobavitelji vzdržujejo prijateljski odnos in komunikacijo z vsemi zaposlenimi v prodaji?
7. Imate posebne zahteve glede višine rabata in porabata? Kaj pa glede drugih finančnih spodbud (popusti za zgodnje rezervacije naročil, predčasna plačila računov, dostop do leasing programov ...)?

Skupina vprašanj glede promocije v prodajalnah trgovcev

1. Ali dovoljujete dobaviteljevo oglaševanje/promocijo novih izdelkov v svoji trgovini?
2. Izvajate v prodajalnah aktivnosti promocije in pospeševanja prodaje samostojno ali v sodelovanju z dobaviteljem? Lahko navedete primer?
3. Bi bili pripravljeni izvajati aktivnosti promocije nekega izdelka samostojno v svojiposlovalnici?
4. Imate izkušnje z izdelavo svežnjev komplementarnih izdelkov?

Skupina vprašanj glede uporabljenih strategij za povečanje prodaje

1. Ste od dobaviteljev kdaj deležni dodatnih (časovno omejenih) popustov, akcij in drugih ugodnosti?
2. Zamislite si izdelek. Ga v klasičnih in digitalnih medijih oglašujete sami ali v sodelovanju z dobaviteljem?
3. Sodelujete na razstavah in sejmi? Imate promo stojnice na drugih lokacijah (v trgovskih centrih)?
4. Vodite bazo s podatki o svojih kupcih? Pošiljate e-mailinge?
5. Oglašujete na TV/radiu/v tiskanih medijih?