

Mednarodno prodajno trženje (slovenskih) izdelkov stavbnega pohištva

Janez LESAR*

Sklop prodajnega trženja je danes v poslovnem svetu **kompleksna in ključna poslovna funkcija**.

Kompleksnost prodajnega trženja lahko primerjamo s kompleksnostjo naravnega npr. gozdnega biotopa, v katerem nastopa množica udeležencev.

Ob poglobljenem opazovanju ugotovimo, da so vsi ti udeleženci smiselni, da vsak opravlja določeno vlogo in da so vsi v medsebojni eksistenčni soodvisnosti.

Osnovni problem oz. teža je v hkratnem opazovanju, razumevanju in aktivnem vključevanju posameznih delov in celote sistema, pomeni sočasno opazovanje in razumevanje posameznih drevov in gozda kot celote.

Analogni principi so tudi značilnost sklopa prodajnega trženja in jih moramo pri spremljanju ciljnih rezultatov prodaje nujno upoštevati - pri oblikovanju, usmerjanju, izvajanju in razvoju sklopa prodajnega trženja.

Zaradi transparentnejšega vpogleda in na tej osnovi boljšega razumevanja kompleksne problematike se lahko poslužujemo določenih "pomagal" v obliki poenostavljenih modelov, ki kažejo značilnosti in zakonitosti sistema prodajnega trženja.

Ti modeli pomagajo hitreje in optimalneje alocirati posamezne pojave, informacije oz. različne poslovne parametre ter doumeti njih vlogo, pomembnost in soodvisnosti v sklopu celotnega kompleksnega sistema.

A. KONCEPT KREATIVNEGA POSLOVNEGA RAZMIŠLJANJA

1. Opredeliti **POSŁANSTVO** poslovanja podjetja, v sklopu katerega je poleg standardnih opredelitev nujno treba razčistiti tudi, čemu, komu in s čim bo podjetje zadovoljevalo konkretne potrebe porabnikov s svojimi izdelki in / ali storitvami.
2. Opredeliti **VIZIJO** poslovanja podjetja, ki naj konkretneje opredeli vsebino, področja in način poslovnega angažiranja podjetja.
3. Izvedba "**SWOT**" (**PRIMERJALNE ANALIZE**) poslovanja podjetja glede relevantnih parametrov **EKSTERNEGA POSLOVNEGA OKOLJA** pomeni opredelitev prednosti in pomanjkljivosti poslovanja v odnosu do konkurence ter opredelitev priložnosti in nevarnosti, ki se za naše poslovanje, danes ali v prihodnje, kažejo v zunanem poslovnem okolju.
4. Opredeliti **POLITIKO** našega poslovanja, kar pomeni opredelitev glavnih principov in vrednot, ki se jih bomo posluževali oz. jih bomo upoštevali pri poslovanju.
5. Opredeliti konkretne **CILJE** poslovanja, strateške in operativne, na posameznih poslovnih področjih.
6. Opredeliti **STRATEGIJO**, ki jo bomo uporabili pri izvajanju opredeljenih poslovnih ciljev.
7. Opredeliti **PROJEKTE** - naloge, metode in tehnike za posamezna poslovna področja, s katerimi bomo realizirali postavljene poslovne cilje.
8. Sledi usmerjanje, **IZVAJANJE**, spremljanje in korigiranje načrtovanega poslovanja.

Izvedba grobo nakazanega procesa aktivnosti je izhodišče za ponovno in permanentno delo v navedenem zapo-

redju vsebinskih aktivnosti.

B. PARAMETRI PRODAJNEGA TRŽENJA / PRODAJE

Ko so izdelane poslovne opredelitve oz. izhodiščni poslovni elementi tudi za področje prodajnega trženja, sledi konkretna - operativna razdelava in opredelitev posameznih parametrov prodajnega trženja in prodaje.

1. Ciljni **PRODAJNI TRGI** in ciljni **OBSEG PRODAJE**

Detajlna proučitev relevantnih značilnosti ciljnih prodajnih trgov, principov prodajnih procesov, ki so običajni na teh trgih, domača in tuja konkurenca, zakonske, carinske, funkcionalne značilnosti oz. omejitve pri prodaji, ..., kulturne, gospodarske, klimatske značilnosti ter iz vsega tega opredelitev ciljnega mogočega in smotrnega obsega prodaje.

2. Ciljni **PORABNIKI** izdelkov; opredelitev in analiza segmentov porabnikov na ciljnem trgu, glede na značilnosti, potrebe, zahteve, deleže ... teh porabnikov ter na tej osnovi odločitev oz. opredelitev naših ciljnih porabnikov, na katere se bo koncentrirala prodaja.

3. Ciljni **KUPCI** izdelkov

Pomeni konkretno lociranje naših ciljnih kupcev v sklopu prodajnega procesa na ciljnem prodajnem trgu. Normalna je zakonitost, da so nominalne prodajne cene najvišje, če nastopa v funkciji kupca končni porabnik. Pri tem pa se je treba zavedati, da mora v tem primeru prodajna funkcija zagotoviti celotno vsebino prodajnega servisa, ki pripada tej kategoriji kupca. Seveda je to

* univ. dipl. inž., INLES Ribnica d.d.

povezano z določenimi stroški, ki se odražajo na zmanjšanju končnega neto prodajnega iztržka.

Pri opredelitvi kategorije ciljnih kupcev je pomemben parameter presoja možnosti - kompetence prodajne funkcije glede zagotovitve kompletne vsebine, nivoja, dinamike... prodajnega servisa, ki ustreza izbrani kategoriji ciljnih kupcev.

4. PRODAJNA PONUDBA in PRODAJNI POGOJI

Prodajna ponudba mora biti zavestno in čim bolj dosledno usmerjena na konkretne značilnosti, potrebe, predstave, zahteve, ... izbranega segmenta porabnikov in ciljnih kupcev. Nujnost doslednega upoštevanja momenta ciljne usmerjenosti ponudbe raste z višino funkcionalnega, kvalitetnega in cenovnega nivoja izdelkov, ker je tudi prodajno poslovanje z zahtevnejšimi izdelki bolj kompleksno, ... in drago, tako za dobavitelja, za kupca kot tudi za porabnika izdelkov.

Pri ciljnem opredeljevanju prodajne ponudbe moramo upoštevati številne in različne parametre. Izstopa pomembnost ustrezne opredelitve izvedbe, funkcije, estetike in kvalitetnega nivoja ter programskih variacij posameznih izdelčnih skupin.

Pospešeno raste pomen funkcionalno - vsebinske completeness prodajne ponudbe. Prodajna ponudba mora zajemati vse oz. čim več produktnih skupin, ki so predmet poslovanja ciljnih kupcev in / ali so potrebni pri kompletiranju gradbenega objekta z izdelki stavbnega pohištva pri končnem porabniku. Pri tem je vedno pomembnejše, da prodajna ponudba zajema poleg osnovnih izdelkov tudi vse / različne dodatke (senčila, police, priključne elemente za montažo, vidno okovje...), ki jih potrebujemo pri montaži izdelkov v objekt oz. za usposobitev izdelkov za njih funkcijo v objektu.

Skratka, vedno bolj je viden trend, da nudimo in prodajamo REŠITVE POTREB PORABNIKOV in kupcev, oz. je prodaja samo izdelkov vedno manj aktualna.

Vedno pomembnejša je pri naročniškem poslovanju dolžina dobavnih ro-

kov, ki se ob zaostreni konkurenci pospešeno in občutno krajšajo.

Izdelki morajo biti seveda opremljeni z mednarodno veljavnimi sistemskimi rešitvami in certifikati kvalitete za izdelke in za vse vgrajene komponente.

Prodajna cena in drugi prodajni pogoji morajo biti tržno sprejemljivi, vendar je kriterij prodajne cene še na približno 5 mestu pomembnosti.

5. SISTEM PRODAJNE DISTRIBUCIJE

Opredelitev tega vprašanja izhaja funkcionalno iz predhodnih odločitev (predhodnih točk), hkrati pa izhaja iz principov sistema prodaje, ki so običajni na obravnavanem ciljnem prodajnem trgu. Vsekakor je potrebno v primeru ambicije za večji obseg stabilne naročniške prodaje zagotoviti "INSIDER" prodajno distribucijsko pozicijo, kar pomeni oformiranje lokalne, lastne - vendar (za ciljni trg) tržno običajne prodajne mreže, ki zajema čim večji del ciljnega prodajnega trga. Šele takšna prodajna pozicija omogoča oz. potencialno zagotavlja enakopravno poslovno soočenje z lokalno in tujo konkurenco.

Lastno prodajno mrežo je potrebno seveda koncipirati v ustrezni prodajni logistiki, ki je podprta z ustrežno organizacijo, kadrovsko zasedbo, sistemom nagrajevanja prodajnih rezultatov prodajnih delavcev, da se zagotovi oformiranje in profesionalno servisiranje stalnih kupcev. Pri tem sistemu prodaje je poleg drugega ključnega pomena tudi lastna blagovna znamka, ki ji je potrebno zagotavljati čim boljše poznavanje, priznavanje in prepoznavnost na prodajnem trgu.

T. im. "OUTSIDER" prodajno distribucijska pozicija, je eventualno uporabna v primeru mednarodne prodaje serijskih izdelkov veleprodajnim kupcem. Ta ob direktnem mednarodnem naročniškem poslovanju z izdelki stavbnega pohištva v večjem obsegu ni niti smotrna niti ni mogoča.

6. PRODAJNI SERVIS, PROMOCIJA IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

Izhodišče za opredelitev vsebine in načina prodajnega servisa so predhod-

ne odločitve, opredelitve predhodnih prodajnih parametrov in predvsem tudi odločitev, da ne prodajamo samo izdelkov, temveč hkrati z njimi tudi rešitve potreb porabnikov in kupcev izdelkov.

V sklopu instrumentarija funkcije prodajnega servisa izstopajo še posebej naslednji elementi:

6.1. Lokalni POSLOVNI SERVIS KUPCEV je prvenstveno orientiran na pridobivanje novih (stalnih) kupcev, na uvažanje poslovanja z novimi kupci, na razvoj poslovanja z obstoječimi kupci, na sklop šolanja prodajnih delavcev kupcev, na sklop aktivnosti za promoviranje prodajne ponudbe in blagovne znamke ter na različne aktivnosti tržnega komuniciranja.

6.2. OPERATIVNI PRODAJNI SERVIS je prvenstveno usmerjen v koordinacijo izvajanja tekoče opravilne prodaje - na osnovi od kupcev dostavljenih povpraševanj in naročil. Zaobjema predvsem izdelavo ponudb, razčiščevanje in obdelavo naročil ter dostavo potrjenih naročil kupcem, dalje sistem tekočega informiranja kupcev o oprativnem poteku realizacije njihovih naročil ter sklop fakturiranja, izterjave, skladiščne carinske in transportne logistike - dostave naročenih izdelkov kupcem...

6.3. KOMERCIJALNE IN PRODAJNO - TEHNIČNE PODLOGE

Le-te so potrebne (v obliki, ki je na ciljnih prodajnih trgih običajna) za izvajanje aktivnosti prodajnega servisa.

Sklop teh podlog je vedno bolj kompleksen in pomemben. To so praktična orodja za programirano angažiranje prodajnih delavcev. Še posebej pomembne so te podloge v primeru direktne mednarodne naročniškega poslovanja, ko se nudijo brezštevne variacije izvedb izdelkov in programskih različic. Kupci potrebujejo v procesu iskanja in pridobivanja naročil zelo kvalitetne podloge, da lahko sami razdeljujejo ponudbe in po pridobitvi naročil posredujejo jasno in kompletno opredeljena naročila dobavitelju izdelkov.

Podloge zaobjemajo različne perspektive, tehnične kataloge, cenike, "arhitekt

mape", vzorce, razstavne eksponate...

V primeru naročniškega, direktnega mednarodnega poslovanja z izdelki stavbnega pohištva je izrednega pomena učinkovito informacijsko in dokumentacijsko komuniciranje med udeleženci poslovnega procesa, kar brez uporabe vsaj minimalnega nivoja sodobne tehnologije elektronskega poslovanja ni izvedljivo.

7. DOBAVNI IN PODOBAVNI SERVIS

Na tem sklopu nastopa zopet množica parametrov in aktivnosti, od katerih velja še posebej poudariti tele:

- 7.1. Dobava izdelkov dosledno v izvedbi, deklarirani kvaliteti in v kompletni specifikaciji, kot jo je naročil - potrdil kupec.
- 7.2. Dobava izdelkov, dosledno na dan uro in na naslov potrjene dobave ter predhodna operativna najava dostave.
- 7.3. Preprečitev eventualnih transportnih poškodb v procesu dostave in manipulacije izdelkov.
- 7.4. Dosledno izvajanje dogovorjenega sistema embaliranja, paletiziranja, označevanja izdelkov ter sistema paletne manipulacije izdelkov ob raztovarjanju kamionov pri kupcu.
- 7.5. Zagotovljeno izvajanje sistema uradne primopredaje izdelkov pri kupcih...
- 7.6. Zagotovljen sistem funkcionalnega in pravno formalnega informiranja kupcev in porabnikov o značilnostih izdelkov, o pravilni uporabi izdelkov, o pravilni negi in vzdrževanju izdelkov, o garanciji in mejah garancije za izdelke, o standardiziranih postopkih reklamiranja eventualnih pomanjkljivosti na izdelkih ali pri dobavi..., skratka, o pravicah in dolžnostih posameznih udeležencev poslovnega procesa.
- 7.7. Zagotovljen standardiziran sistem saniranja, v primerih eventualnih - upravičenih ali neupravičenih reklamacij.

C. MEDNARODNO PRODAJNO TRŽENJE SLOVENSkih IZDELKOV STAVBNEGA POHIŠTVA

POSLOVNO ALOCIRANJE obravnavane panoge po kriterijih mednarodnega trženja.

Slovenska industrija izdelkov stavbnega pohištva ima potencialne možnosti za aktiven in učinkovit direktni nastop na mednarodnih prodajnih trgih.

Ta potencialna možnost izhaja iz dveh sklopov.

Prvi sklop so zatečene sedanje subjektivne danosti slovenske industrije stavbnega pohištva glede že dosežene razvojne stopnje in potencialno mogočega nadaljnjega razvoja.

Drugi sklop so značilnosti (mednarodnega) prodajnega trženja izdelkov stavbnega pohištva, na osnovi katerih se tudi slovenska industrija stavbnega pohištva lahko učinkovito vključi v aktivno direktno nastopanje - prodajo na mednarodnih trgih.

Skratka slovenska industrija izdelkov stavbnega pohištva je ena izmed slovenskih panog, ki potencialno lahko učinkovito in direktno nastopa - prodaja na izbranih mednarodnih trgih. Pod pojmom direktna mednarodna prodaja se razume prodaja kupcem, ki so v prodajnem procesu čim bliže ciljnim končnim porabnikom izdelkov, v konkretnem primeru so mišljeni zadnji preprodajalci, ki kupljene izdelke, vključno s svojo storitvijo montaže, prodajo končnim porabnikom. To je razumeti po eni strani kot potencialno možnost in po drugi strani kot potrebo, saj kapacitete te panoge in razpoložljivi poslovni resursi daleč presegajo potrebe domače porabe teh izdelkov. Ne nazadnje gre tudi za ambicijo in potrebe po delovnih mestih v Sloveniji, ki jim je pa seveda treba zagotoviti tudi primerno stopnjo donosnosti.

POGOJI za učinkovito direktno mednarodno prodajo slovenskih izdelkov stavbnega pohištva

Za realizacijo teh ciljev je potrebno upoštevati določene pogoje oz. predpostavke, ki jih je mogoče grupirati v tri specializirane poslovne sklope; to so:

1. prodajno trženje in strateški razvoj poslovanja,
2. prodaja, distribucija in operativni razvoj sklopa prodaje,
3. specializirana proizvodnja in operativni razvoj izdelkov.

Ambicija - potreba za prodajo v obliki direktne mednarodne prodaje izhaja iz potrebe po večjem obsegu in čimbolj enakomerni dinamiki prodaje.

Velik obseg prodaje je po eni strani potreba, po drugi strani pa tudi pogoj za izvajanje direktne mednarodne prodaje. To izhaja iz dejstva, fenomena pojma potrebne minimalne kritične mase obsega prodaje, ki je prvi pogoj za izvajanje prodaje po sistemu direktne mednarodne prodaje iz "INSIDER" prodajno distribucijske pozicije. Sistem mednarodne direktne prodaje je namreč investicijsko, kadrovsko, organizacijsko... in s tem stroškovno zahteven projekt, ki sicer potencialno omogoča veliko in učinkovito prodajo, vendar je lahko ekonomsko učinkovit samo pri določenem (vsaj minimalnem) obsegu prodaje.

Za takšen koncept prodaje na aktualnih trgih Evrope lahko (gledano v dinamiki razvoja) zagotovimo minimalno potreben kvantum in vsebino prodaje ob združitvi vseh poslovnih resursov slovenske panoge izdelkov stavbnega pohištva.

Minimalna potrebna kritična masa direktne prodaje na atraktivnih evropskih trgih se namreč povečuje, predvsem zaradi potrebe po vedno kompleksnejši, učinkovitejši in s tem dragi prodajno-tržni infrastrukturi.

Poleg nakazanega je vedno pomembnejša tudi blagovna znamka prodaje, ki je eden od pomembnejših pogojev učinkovite direktne prodaje. Posredni in neposredni razvoj blagovne znamke pa je zopet investicijsko in stroškovno zahteven projekt.

Bistvene izhodiščne elemente, ki sestavljajo vsebinsko zaokrožen poslovni sistem za direktno mednarodno poslovanje - prodajo slovenskih izdelkov stavbnega pohištva, slovenska panoga praktično že ima.

PRODAJNI KANALI, PRODAJNA MREŽA, BLAGOVNA ZNAMKA IN OPERATIVNI RAZVOJ PRODAJE

To je ključna in najdražja postavka sistema direktnega mednarodnega tr-

ženja, ki pomeni nujno osnovo za "INSIDER" prodajno - distribucijsko pozicijo.

Ta postavka je na prodajnem trgu Nemčije in Avstrije oformirana in že okoli 8 let operativno deluje. To je prodajna mreža INLES / LESCO, po kateri prodajamo naročniške izdelke stavbnega pohištva pod lastno blagovno znamko ISARHOLZ in dosežemo letni obseg prodaje okoli 60 mio DEM. Prodajna mreža ima izoblikovano operativno prodajno logistiko, organizacijo in kadrovske zaposlene specializiranih prodajnih delavcev - v Sloveniji in lokalno v državah prodaje, kjer pokriva praktično celotno področje ter servisira trenutno mrežo okoli 600 kupcev.

Določene segmente prodajne mreže na evropskih prodajnih trgih imajo tudi drugi slovenski proizvajalci stavbnega pohištva - kot npr. KLI Logatec, LESNA Slovenj Gradec, Alples...

To so poslovni resursi obravnavane slovenske panoge, ki bi jih lahko (ob seveda ustreznem razvojnem ažuriranju) združili v skupni prodajni sistemski cilj, da se zagotovi učinkovita in ekonomsko uspešna prodaja na izbranih mednarodnih trgih za potrebe vseh zainteresiranih in poslovno kompetentnih slovenskih proizvajalcev stavbnega pohištva.

PROIZVODNI POSLOVNI RESURSI v operativnim razvojem izdelkov je naslednji segment sistema prodajnega trženja.

Ob zaostreni konkurenci pri prodaji je ključnega pomena tudi vrhunsko - specialistično obvladovanje proizvodnje, tudi v smislu zagotavljanja permanentnega poslovnega razvoja posameznih skupin proizvodnih / prodajnih programov.

Tudi posamezni vidnejši slovenski predstavniki te panoge pretežno nimajo zadostnih resursov (še posebej v smislu specialističnega znanja), da bi zagotavljali potreben nivo razvoja poslovanja hkrati za vse produktne grupe, ki so (bi morale biti) predmet funkcionalno zaokrožene prodajne ponudbe.

V tem kontekstu se kaže možnost in potreba, da zainteresirana podjetja oformirajo partnersko poslovno sodelovanje - oz. skupno poslovanje, v sklopu katerega se vsak specializira za določen - dogovorjen segment izdelkov, ki so sestavni del skupne prodajne ponudbe.

PRODAJNO TRŽENJE IN STRATEŠKI RAZVOJ SKUPNEGA POSLOVANJA

To je poslovno vsebinska enota, ki zaokroži celotni projekt mednarodnega direktnega prodajnega trženja.

Pri celotni zamisli izhajamo iz dejstva, da je v pogojih zaostrene mednarodne konkurence nujno specialistično obvladovanje poslovanja. To je prvi pogoj za doseganje potrebne konkurenčne učinkovitosti in s tem tudi doseganje primerne ekonomske učinkovitosti poslovanja.

Hkrati je za doseganje primerne konkurenčne učinkovitosti poslovanja pomemben element racionalna uporaba potrebnih (razpoložljivih in dosegljivih) poslovnih resursov - znanja in drugih..., ki so vedno in povsod omejeni. V primeru obravnavane slovenske panoge so ti resursi še dodatno deficitarni in se lahko potrebna kritična masa oformira ravno na osnovi združevanja le-teh.

PANOŽNA STROKOVNA - PODPORNJA INFRASTRUKTURA

To je dodaten sklop oz. prvi pogoj za realizacijo ciljev mednarodnega prodajnega trženja. Infrastrukturo je potrebno aktivirati in ciljno ojačati v segmentu panožnih raziskovalnih, razvojnih in izobraževalnih institucij ter organov panožnega združenja.

Za hitrejšo, učinkovitejšo in dolgoročno stabilno revitalizacijo teh institucij je nujno nadalje ojačati mednarodne povezave, s ciljem aktivnega vključevanja ter sodelovanja le-teh, s strokovno kompetentnimi sorodnimi evropskimi institucijami.

Na takšen način se ustvarijo pogoji za nujno aktivno in koristno sodelovanje

med panožno podporno strokovno infrastrukturo in gospodarstvom.

SKLEP

Podani grobi koncept zamisli kaže, da bi bilo mogoče in potrebno združiti poslovne potencialne slovenskih proizvajalcev izdelkov stavbnega pohištva zaradi učinkovitega skupnega direktnega prodajnega nastopa na izbranih mednarodnih prodajnih trgih.

To je koncept, ki se ga danes, v različnih izvedenkah, poslužujejo tudi drugi (konkurenčni) dobavitelji v evropskem prostoru.

Koncept izhaja iz spoznanja oz. iz dejstva, da je v razmerah zaostrene prodajne konkurence na mednarodnih trgih mogoče učinkovito, stabilno in donosno prodajno trženje samo s specialističnim in vrhunskim obvladovanjem posameznih poslovnih sklopov. To je mogoče racionalno in hitreje zagotoviti na osnovi združevanja (razpoložljivih, dosegljivih, obstoječih...) potrebnih poslovnih resursov (lahko tudi neformalno, oz. samo poslovno-funkcionalno...) in na osnovi delitve dela med specialisti, katerih vsak se angažira kot specialist na enem delu oz. na opredeljenem segmentu poslovnega procesa.

V svetu se v ta namen formirajo t.i. "poslovni grozdi" - skupnega prodajnega trženja, v sklopu katerih so različni statusi formalnih ali neformalnih poslovnih povezav zainteresiranih poslovnih partnerjev. Na tej osnovi se optimalno izkoristijo oz. dopolnjujejo razpoložljivi potenciali posameznih udeležencev za potrebe sočasnega doseganja posameznih in skupnih ciljev prodajnega trženja.

Prvi pogoj za nakazano usmeritev je jasna in konkretna operativna poslovna predstava in iz tega interes tangiranih poslovnih subjektov - potencialnih bodočih poslovnih partnerjev, kar je lahko izhodišče za operacionalizacijo zamisli.