



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Logistično inženirstvo

Modul: Poslovna logistika

DISTRIBUCIJA VOZIL KIA IN NJIHOVE TRŽNE POTI

Mentor: mag. Dragan Marić
Lektorica: Ksenija Pečnik, prof. slov.

Kandidat: Jernej Sitar

Ljubljana, junij 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju mag. Draganu Mariću za mentoriranje, svetovanje in pomoč pri diplomski nalogi.

Hvala g. Ivu Cešku in g. Mihi Kavčiču iz podjetja Kmag d.d. za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi moji družini, za pomoč in podporo pri celotnem poteku šolanja.

IZJAVA

»Študent Jernej Sitar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Dragana Marića.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu predstavim tržne poti in distribucijske procese podjetja KMAG, trgovca in distributerja za slovenski in balkanski trg. V prvem delu diplomskega dela predstavim evropski in slovenski avtomobilski trg s poudarkom na podatkih največjega evropskega združenja avtomobilskih proizvajalcev ACEA in slovenskega združenja ACS. Slovenski trg je vsekakor pod vplivom evropskega in evropske smernice težijo k organiziranosti in visokemu zaslužku v avtomobilski industriji.

V naslednjem poglavju predstavim zakonodajo, predpise in uredbe, ki jim morajo slediti vse članice Evropske unije. Vse se je začelo s prvo odločbo o izjemi za distribucijske sisteme avtomobilske industrije iz leta 1974. Nato velja omeniti Uredbo 1400/2002, ki je bistveno spremenila pogoje na avtomobilskem trgu, in njeno naslednico, še danes veljavno Uredbo 461/2010.

Sledi predstavitev značilnosti tržnih poti in distribucijskih procesov. V zadnjem delu diplome predstavim zgodovino podjetja Kia Motors in slovenskega trgovca KMAG. Kolikor so dovoljevali podatki, predstavljam tržne poti in distribucijo vozil iz tovarne na Slovaškem do podjetja KMAG ter naprej do zastopnikov. Pred zaključkom podam še SWOT-analizo kot primerjavo podjetja KMAG s trgovcem vozil BMW.

KLJUČNE BESEDE

- Avtomobilski trg
- KMAG
- Zakonodaja
- Tržne poti
- Distribucija

ABSTRACT

In the thesis I present the marketing channels and distribution processes of the company KMAG, a dealer and distributor for the Slovenian and Balkan market. In the first part of the thesis I present the European and Slovenian automobile market with emphasis on the data of the largest European Automobile Manufacturer's Association (ACEA) and the Slovenian association ACS. The Slovenian market is certainly under the influence of the European market and the European guidelines tend towards organization and high profits in the automobile industry.

In the next chapter I present the legislation, regulations and acts that need to be followed by all member states of the European Union. Everything began with the first Decision on exemptions for distribution systems in the automotive industry from 1974. Worth mentioning is also the Regulation 1400/2002, which significantly changed the conditions on the automobile market, and its successor, the Regulation 461/2010, which is still valid.

This is followed by a presentation of marketing channels and distribution processes. In the final part of the thesis I present the history of the company Kia Motors and the Slovenian dealer KMAG. To the extent, allowed by data, I present the marketing channels and distribution of vehicles from the company in Slovakia to the company KMAG and further to the dealers. Before the conclusion I provide a SWOT analysis as a comparison of the company KMAG with a BMW cars dealer.

KEYWORDS

- automobile market
- KMAG
- legislation
- marketing channels
- distribution

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKEGA TRGA.....	2
2.1	Evropski avtomobilski trg.....	2
2.2	Slovenski avtomobilski trg	4
3	PREDPISI IN UREDBE	7
3.1	Razvoj uredb za področje avtomobilske industrije	7
3.2	Uredba 1400/2002	7
3.3	Uredba 461/2010	9
4	TRŽNE POTI.....	10
4.1	Definicija tržnih poti	10
4.2	Funkcije in tokovi tržnih poti	11
4.3	Načrtovanje in vodenje tržnih poti	14
4.4	Upravljanje tržnih poti.....	14
4.5	Spreminjanje tržnih poti.....	16
4.6	Opredeleitev členov na tržni poti	18
4.7	Pojem distribucije	22
5	ANALIZA TRŽNIH POTI V PODJETJU KIA.....	26
5.1	Predstavitev podjetja	26
5.2	Tržne poti v podjetju Kia.....	27
5.3	SWOT-primerjava distributerja KMAG in trgovca z vozili BMW	30
6	ZAKLJUČEK	34
	LITERATURA IN VIRI	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Tokovi na tržnih poteh	13
Slika 2: Sodobna in okolju prijazna tovarna na Slovaškem	27
Slika 3: Linearna oskrbna veriga	29
Slika 4: Stavba KMAG na Leskovškovi 2.....	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT-analiza trgovcev z vozili BMW.....	31
Tabela 2: SWOT-analiza distributerja in trgovca KMAG	32

KRATICE IN AKRONIMI

EU – Evropska unija

KMAG – Kia Motors Adria Group, d. d.

ACEA – Združenje evropskih avtomobilskih proizvajalcev

ACS – Slovenski avtomobilski grozd

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Avtomobilska industrija je tako v Sloveniji kot tudi v Evropi ena izmed najpomembnejših gospodarskih panog in zajema zelo veliko področij. V nalogi se osredotočim na grobo predstavitev avtomobilskega trga ter kanalov distribucije in prodaje vozil. Nadalje raziskujem še tržne poti v podjetju KMAG.

1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomske naloge je predstaviti distribucijo vozil znamke Kia Motors (opis procesov distribucije, dokumentacija, zakonodaja distribucije vozil – predpisi in uredbe Evropske unije) in tržnih poti avtomobilov iz tovarn do prodajalnih salonov.

Cilj diplomske naloge je predstaviti:

- evropski in slovenski avtomobilski trg,
- tržne poti v podjetju KMAG ter
- distribucijske kanale in distribucijo vozil.

Naloga temelji na teoretični predstavitvi avtomobilskega trga v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in Sloveniji ter procesov distribucije. Pri tržnih poteh predstavim podjetje KMAG in njegove tržne poti.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Kia Motors Corporation spada med najuspešnejša globalna avtomobilska podjetja s poudarjenim smislom za kakovostne avtomobile za mlade po srcu.

Leta 1944 ustanovljeno podjetje se postavlja s 15 avtomobilskimi tovarnami v desetih državah, letno proizvodnjo več kot 2,5 milijona vozil in razvejano prodajno-servisno mrežo v 172 državah sveta. Podjetje stavi na izrazito evropski avtomobilski pristop. Glavni sedež podjetja Kia Motors Europe je s tem namenom v Frankfurtu (Nemčija), kjer prav tako domuje moderen Kiin oblikovalski center. Po vsem svetu ima zastopnike, med njimi tudi v Sloveniji – Kia Motors Adria Group, d. d.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema:

- glavni namen diplomskega dela je predstaviti potek distribucije vozil in pravne uredbe, ki veljajo tako v EU kot tudi v Sloveniji. Procese distribucije bom nagrađi še s tržnimi potmi v podjetju KMAG;
- predpostavljam, da bom lahko z diplomsko nalogo podrobno spoznal dogajanje v avtomobilski industriji, predvsem pa ureditev procesa distribucije in tržnih poti podjetja KMAG;
- pričakujem, da bom imel omejene podatke glede tržnih poti podjetja KMAG, saj so določena področja tajna.

1.5 METODE DELA

V diplomskem delu bom uporabil opisno metodo, s katero predstavim teoretična izhodišča. Uporabljena je tudi primerjalna metoda, s katero primerjam priložnosti in pomanjkljivosti podjetij KIA in BMW. V diplomskem delu je uporabljena tudi metoda združevanja oziroma kompilacije, kjer združim izsledke različnih avtorjev in virov.

Pri pisanju teoretičnega dela diplomske naloge je uporabljena razpoložljiva literatura različnih domačih in tujih avtorjev, tujih virov in virov podjetja KIA. Večjih predhodnih raziskav nisem delal, ker sem zaposlen v podjetju KMAG, d. d, pa vseskozi sledim tekočim informacijam, ki so mi dostopne.

2 ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKEGA TRGA

2.1 EVROPSKI AVTOMOBILSKI TRG

Avtomobilska industrija je motor Evrope. Promet avtomobilske industrije predstavlja 6,9 % BDP EU. 12,9 milijona oziroma 5,3 % delovne sile v EU je zaposlene v avtomobilski industriji. 16,2 milijona motornih vozil, tovornjakov in avtobusov je izdelano v enem letu v državah EU.

Po ocenah Evropskega združenja avtomobilskih proizvajalcev (v nadaljevanju ACEA) je avtomobilska industrija še vedno industrija rasti, vsekakor pa težišča rasti niso več toliko v Evropi in Severni Ameriki. Največji izziv evropskim avtomobilskim proizvajalcem predstavlja povečana konkurenca proizvajalcev iz azijskih držav. Predvsem Kitajska, Južna Koreja, Japonska in Indija so postale s poceni delovno silo resen tekmelec evropskih avtomobilskih proizvajalcev.

V ACEA spada 15 evropskih znamk avtomobilov, avtobusov, tovornjakov in kombijev, med njimi so PSA Peugeot Citroen, Volkswagen, Volvo, Renault, Ford, FCA, skupina BMW, DAF, Daimler, Opel in še mnoge druge avtomobilске znamke. Prav tako se skupina povezuje z drugimi svetovnimi avtomobilskimi znamkami. Združenje je bilo ustanovljeno kot odgovor na ekonomske, socialne, tehnične in pravne težave, ki so se začele pojavljati z integracijo EU. V ospredju je bila ustanovitev skupnega organa avtomobilskih proizvajalcev, ki bi zastopal njihove interese (ACEA 2015).

V marcu 2015 se je število nakupov vozil v EU povečalo za 10,6 %, kar je najvišja mesečna rast glede na lanskoletni marec. Vsi večji avtomobilski trgi so prispevali k takšni rasti, še posebno španski avtomobilski trg s 40,5 %, italijanski avtomobilski trg s 15,12 %, sledijo še države, kot so Francija (9,3 %), Nemčija (9 %) in Velika Britanija s 6 %. V prvem četrtletju leta 2015 se je število registriranih vozil povečalo za 8,6 %, kar znaša 3,5 milijona enot vozil. Prispevek velikih avtomobilskih trgov pri registriranih vozilih je naslednji: Španija 32,2 %, Italija 13,5 %, Francija 6,9 %, Velika Britanija 6,8 % in Nemčija 6,4 % (ACEA, 2015).

Evropska avtomobilska industrija je ključnega pomena za gospodarstvo in družbo svojih prebivalcev, saj zaposluje veliko število ljudi, skrbi za izvor, prinaša prihodke iz davkov, neposredno vpliva na raziskave in razvoj ter ima velik pomen za okoljevarstvena vprašanja.

Avtomobilski trg ima velik vpliv na porabo in posledično na ceno nafte ter obratno. Zaradi visokih cen nafte je avtomobilska industrija začela s proizvodnjo novih varčnih avtomobilskih motorjev. Številne direktive EU pa skrbijo za zmanjšanje količine izpušnih plinov ter zmanjšanje porabe osebnih vozil. Avtomobilska industrija ima v povezavi z nafto enega izmed največjih vplivov na svetovno gospodarstvo.

Glavne značilnosti avtomobilске industrije v EU so (ACEA 2015):

- veliko število zaposlenih v neposredni in posredni avtomobilski industriji. V avtomobilski industriji EU je neposredno zaposlenih približno 2,2 milijona ljudi, v posredni proizvodnji pa še dodatnih 10,4 milijona. Po navedbah ACEA (2015) vključuje ta številka zaposlene v recikliranju, prodaji, vzdrževanju in popravilih avtomobilov, cestnem prometu (potniškem prometu, tovornem prometu), gumarski industriji, gradnji cest itd. Na avtomobilsko proizvodnjo je navezanih še veliko več sorodnih industrij, saj tukaj niso všteti zaposleni v industriji surovin (jekla, stekla, aluminija, plastičnih mas), tekstilnih izdelkov, avtošol, avtomobilskih zavarovanj, družb za financiranje, nakupa avtomobilov, servisov itd.;
- velika vlaganja v raziskave in razvoj. Osrednjo vlogo na področju konkurenčnosti avtomobilskih družb imajo vlaganja v raziskave in razvoj. Sposobnost družb, da konkurirajo tako na domačem kakor na tujem trgu, je v veliki meri odvisna od

inovativnih proizvodov. Avtomobilska industrija EU velja z 20 % vseh inovacij za enega največjih inovatorjev na področju raziskav in razvoja. Zaradi tesnega sodelovanja z drugimi industrijami (kemična industrija, industrija umetnih materialov, električna in računalniška industrija) občutno pripomore k difuziji novih tehnologij;

- zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) na področju nadomestnih delov. Značilnost moderne avtomobilske proizvodnje je majhno število proizvajalcev in izredno veliko število neodvisnih podjetij, ki so vezana na avtomobilsko industrijo in zadolžena za proizvodnjo posameznih avtomobilskih komponent, kar pomeni, da danes več kot dve tretjini vozila proizvedejo zunanji partnerji proizvajalca;
- proces združitve in ponovnih ločitev med avtomobilskimi proizvajalci. Avtomobilska industrija je že dalj časa v fazi združitve in sodelovanja raznih avtomobilskih proizvajalcev. Trenutno spadajo med glavne evropske avtomobilske proizvajalce PSA Peugeot Citroen, Volkswagen, Volvo, Renault, Ford, Fiat, FCA, skupina BMW, DAF, Daimler, Hyundai, Toyota, Opel, Jaguar in še nekaj manjših proizvajalcev, ki imajo svoje podružnice v Evropi.

2.2 SLOVENSKI AVTOMOBILSKI TRG

Slovenija se je v zadnjih letih na področju avtomobilske industrije povsem približala zahodnemu evropskemu trgu. Ponudba in kakovost vozil sta od osamosvojitve strmo naraščali in sta danes primerljivi z našimi zahodnimi in severnimi državami. Slovenski avtomobilski saloni ponujajo danes tako rekoč vse, kar premore svetovna avtomobilska industrija. Za zaupanje in zadovoljstvo kupcev je poskrbljeno z razvitimi servisnimi mrežami in neovirano dobavo rezervnih delov.

Na slovenskem trgu je bilo lani prodanih 53.242 osebnih avtomobilov, kar je za 4,67 % več kot v letu 2013. Porasla je tudi prodaja lahkih gospodarskih vozil na 7.068, kar je 3,33 % več kot leto poprej. Skupaj je bilo lani v Sloveniji registriranih 60.310 osebnih avtomobilov in lahkih gospodarskih vozil, kar je 4,51 % več kot v letu 2013.

Številke torej kažejo, da je slovenski avtomobilski trg v lanskem letu okrevljal in da je minila najhujša kriza, ki se je izkazovala v letu 2012, ko je bilo edinkrat v zadnjih 15 letih prodanih manj kot 50.000 osebnih avtomobilov. Številni novi avtomobili, ki so bili lani registrirani v Sloveniji, so nevoženi zapustili Slovenijo in so bili v resnici prodani v drugih državah EU. Cene avtomobilov so namreč v Sloveniji nižje kot na nekaterih drugih trgih, kar trgovcem daje možnost, da z nakupom avtomobilov v Sloveniji dobro zaslužijo (Slovenski avtomobilski trg 2014, 2015).

Najbolj pomemben premik se je zgodil povsem na vrhu lestvice najbolje prodajanih avtomobilov po znamkah. Renault, ki se je vsa leta od osamosvojitve Slovenije trdno držal prvem mestu, ni več vodilni. Lani ga je z vodilnega mesta spodrinil

Volkswagen, ki je tako dosegel že kar nekaj let načrtovani cilj. Renaultova prodajna paleta je bistveno ožja, saj ponuja predvsem manjše avtomobile. Volkswagen je prodal 8.395 avtomobilov, kar pomeni 15,77 % tržni delež. Renault je za njim zaostal za 425 avtomobilov, saj je prodal 7.970 avtomobilov, kar pomeni 14,97 % trga. Volkswagnov tržni delež se je povečal za 1,57 odstotne točke, Renaultov je padel za 1,22 odstotne točke. Še bolj pomenljive so absolutne številke: Volkswagen je svojo prodajo povečal za 1.174 avtov v primerjavi z letom 2013, Renault je našel 297 kupcev manj kot leta 2013 (Slovenski avtomobilski trg 2014, 2015).

Največji zmagovalec lanskega leta na slovenskem avtomobilskem trgu je nedvomno Škoda. S 4. mesta predlani se je povzpela na 3. mesto. Škoda je lani prodala 1.440 avtov več kot leta 2013 in je bil njen prirastek k prodaji torej celo večji kot pri Volkswagnu. K njenemu uspehu so nedvomno pripomogli kakovostni avtomobili po zmernih cenah in inovativni načini financiranja prodaje.

Za mesto se je povzpел tudi Opel, ki je svojo prodajo povečal za 503 avtomobile, povečal pa je tudi svoj tržni delež za 0,65 odstotne točke. Tudi Opelov uspeh je zavidanja vreden, saj je bila dosedanja Corsa v zadnjem letu prodaje, pa tudi Astra je na izteku svojega življenjskega cikla.

Peugeot je izgubil dve mesti, saj je prodal 311 avtov manj kot v letu 2013, kar je pomenilo zmanjšanje tržnega deleža za 0,9 odstotne točke. Citroen je obstal na 6. mestu, a tudi prodal 234 avtov manj kot leto poprej, kar je vplivalo na tržni delež.

Ob Škodi je drugi veliki zmagovalec lanskega leta na slovenskem trgu Dacia, ki se je s 15. povzpela kar na 7. mesto, saj je prodala skoraj 3.000 avtov. Ford je obstal na 8. mestu, saj je prodal skoraj natanko toliko avtov kot leto poprej, zaradi rasti trga pa se je njegov tržni delež malenkost zmanjšal. Med deseterico se je uvrstil tudi Nissan, ki se je povzpел za dve mesti, je pa prvi, ki je prodal manj kot 2.000 avtov. Deseterico zaokrožuje Fiat – tako kot predlani, ki pa je prodal 164 avtov več kot predlani.

Iz deseterice je izpadel Hyundai, ki je prodal skoraj 300 avtov manj kot leto poprej. A še bistveno večji poraženec je Kia, ki je bila predlani na 7. mestu, lani pa je padla na 12. mesto, saj se je njena prodaja skoraj prepolovila: s 3.224 na 1.642 avtov. Za njo se je uvrstil Seat, ki se je s 16. povzpел na 13. mesto in za seboj pustil Toyoto, ki pa je prodala malenkost več avtov kot predlani. Na 16. mestu je BMW, ki je dobil obračun z Audijem – ta je na lestvici takoj za njim, v boju prestižnih znamk. Takoj za obema je še tretja prestižna znamka Mercedes. Mazda na 18. mestu je zadnja, ki je imela lani več kot odstotek slovenskega trga. Za njo je Chevrolet, ki je lani doživel razprodajo in umik s slovenskega trga, dvajseterico pa zaokrožuje Suzuki s 401 prodanim avtom, kar je spodbuden dosežek za znamko, ki se vztrajno vrača na slovenski trg. Sledijo Honda, Mitsubishi, Alfa Romeo, Volvo in Mini. Vse druge

znamke so imele lani z 277 prodanimi avti le dobrega pol odstotka trga (Slovenski avtomobilski trg 2014, 2015).

Po podatkih Slovenskega avtomobilskega grozda (v nadaljevanju ACS) je pomen avtomobilske industrijske dejavnosti v Sloveniji razviden iz podatkov, da imajo vozila, avtomobilske komponente ter orodja in stroji za avtomobilsko in dobaviteljsko industrijo v slovenskem blagovnem izvozu skupaj 18,4 % delež. V celotnem izvozu blaga in storitev pa 15 %. Avtomobilska industrija zaposluje neposredno okrog 22.000 delavcev, posredno pa še več na razvojnih, logističnih in drugih storitvah.

Glavne značilnosti slovenskega avtomobilskega trga so (ACS, 2015):

- zrelost trga. Slovenski trg že več let drži število prodanih vozil na leto čez 53.000. Če je gospodarski in pa tudi politični položaj stabilen in ne prihaja do velikih pretresov, je tudi avtomobilski trg praviloma stabilen;
- veliko povprečno število osebnih vozil glede na število prebivalcev. Slovenski vozni park obsega 518 (za leto 2012) vozil na 1.000 prebivalcev, kar je več kot na Švedskem, v Veliki Britaniji ali na Nizozemskem;
- velik delež zaposlenih v avtomobilski industriji. Slovenska avtomobilska industrija neposredno zaposluje okrog 22.000 delavcev, številnim pa nudi delo posredno pri razvojnih, logističnih in drugih storitvah;
- prevladujejo manjši in nižji cenovni avtomobili. Na slovenskem trgu še vedno prevladujejo manjši avtomobili nižjega cenovnega razreda, ki predstavljajo kar 45 % vseh vozil. Najbolj prodajani majhni avtomobili v zadnjih letih so Renault Clio, VW Polo, VW Golf, Peugeot 208, Opel Corsa in Ford Fiesta;
- polovico vsega trga pokrivajo zgolj štirje avtomobilski proizvajalci. Med prvima dvema sta VW in Renault, sledita pa mu Opel in Škoda;
- konsolidacija trgovcev. Majhna, družinska podjetja le težko preživijo ob velikih vlaganjih v potrebno infrastrukturo in opremo za servisne storitve, zato prihaja do povezav med trgovci, ki tako lažje izpolnjujejo zahteve in pričakovanja distributerjev. V ospredju je vse bolj gospodarnost oziroma donos na vložena sredstva, tako pri distributerjih kot pri trgovcih;
- povečan uvoz rabljenih avtomobilov po vstopu v EU. Uvoz v EU je še posebej velik med večjimi in dražjimi avtomobili, tudi na račun utaje davkov, saj naj bi po nekaterih navedbah Podobnika in Vlaheka (2007) bila Slovenija na leto prikrajšana za približno 100 milijonov EUR zaradi utaje davkov;
- pomlad je najugodnejša za prodajo. V Sloveniji so za prodajo avtomobilov najugodnejši pomladni meseci, saj se največ avtomobilov proda marca, aprila, maja in junija, ko se prodaja giblje okrog 6.000 avtomobilov, medtem ko velja za najslabši prodajni mesec december.

3 PREDPISI IN UREDBE

3.1 RAZVOJ UREDB ZA PODROČJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Zaradi velikega pomena za celotno gospodarstvo je avtomobilski sektor strogo nadzorovan s strani Evropske skupnosti. Namen uredb in direktiv EU je pospeševanje konkurenčnosti med avtomobilskimi proizvajalci, kar bi naj na dolgi rok vodilo do večje kakovosti in nižjih cen avtomobilov. Vendar to ni tako, saj na to vplivajo številni okoljevarstveni predpisi za povečanje vlaganj proizvajalcev v raziskave in razvoj, kar vpliva na dvig cen avtomobilov. Za zakonske predpise je značilno, da dosegajo veliko zanimanje širše javnosti. Zaradi restriktivnih ukrepov niso ravno v interesu avtomobilskih proizvajalcev – zaradi podražitve izdelave avtomobilov. Obstajajo številne regulative na področju dobave in povpraševanja.

Prvo odločbo o izjemi za distribucijske sisteme avtomobilske industrije je Evropska komisija sprejela leta 1974. Šlo je za odločbo o posamezni izjemi, ki je znana pod imenom odločba BMW. Ta izjema se ni nanašala samo na nove avtomobile, ampak tudi na prodajo oziroma uporabo nadomestnih delov, pribora in servisne službe. Spremembe, ki sta jih takrat sprejela BMW in General Motors, zagotavljajo, da trgovci in serviserji niso omejeni pri prodaji oziroma servisiranju znamk in da vsi servisi, ki izpolnjujejo potrebne standarde, lahko postanejo člani avtorizirane mreže. Po tej odločbi se je pričakovalo, da ne bo več posameznih izjem, vendar so proizvajalci Komisijo zasuli z zahtevami za posamezno izjemo avtomobilske panoge in Komisija je bila leta 1985 prisiljena objaviti prvi načrt uredbe o skupinskih izjemah. Po zaslišanju različnih organizacij in združenj je Komisija 12. decembra sprejela Uredbo o skupinskih izjemah 123/85 z veljavnostjo od 1. julija 1985. Ta je bila leta 1995 v skoraj nespremenjeni obliki podaljšana za nadaljnjih sedem let, do septembra 2002, ko je z oktobrom začela veljati njena naslednica, Uredba 1400/2002 (Commission Regulation No. 1400/2002, 2015).

3.2 UREDBA 1400/2002

Evropska skupnost je 1. oktobra leta 2002 sprejela regulativo o skupinskih izjemah št. 1400/2002, ki naj bi ščitila potrošnike pred negativnimi vplivi prikritih kartelskih sistemov proizvajalcev vozil in s tem povečala konkurenčnost med proizvajalci in ponudniki avtomobilov in rezervnih delov. Regulativa je bila sprejeta z namenom, da odpravi ovire, specifične za prodajo motornih vozil. Pokriva sporazume o distribuciji novih motornih vozil in rezervnih delov ter sporazume, ki določajo provizije pri popravilih in vzdrževalnih servisih pri pooblaščenih mehaničnih delavnicah. Obravnava problematiko dostopa do tehničnih informacij in rezervnih delov za

neodvisne servise, ki so neposredno ali posredno povezani s popravilom ali z vzdrževanjem motornih vozil. Glavni namen uredb o skupinskih izjemah je (Brošura o uredbi 1400/2002):

- zmanjšanje vpliva avtomobilskih proizvajalcev na avtomobilске trgovce in
- povečanje konkurenčnosti in izenačenje cen na skupnem trgu.

V regulativi 1400/2002 je nekaj pomembnih definicij (Brošura o uredbi 1400/2002):

Rezervni deli predstavljajo material, ki je namenjen vgradnji ali osnovni opreми motornega vozila. Sem spadajo tudi različna maziva, potrebna za delovanje motornega vozila, z izjemo pogonskega goriva.

Originalni rezervni deli so rezervni deli, ki jih proizvaja proizvajalec delov in so ali so bili uporabljeni pri sestavi novega motornega vozila ter so običajno proizvedeni na enaki proizvodni liniji. Proizvajalec rezervnih delov mora dokazati, da ti rezervni deli dosegajo kakovost delov, uporabljenih pri sestavi novega motornega vozila, in so proizvedeni po specifikacijah in proizvodnih standardih proizvajalca motornih vozil.

Rezervni deli enakovredne kakovosti so rezervni deli, ki jih proizvaja katerikoli proizvajalec, ki lahko dokaže, da ti deli dosegajo kakovost delov, uporabljenih pri sestavi novega motornega vozila. Ti deli niso nujno proizvedeni v skladu s specifikacijami in proizvodnimi standardi proizvajalcev motornih vozil. Običajno so proizvedeni iz drugega materiala ali pa so le druge barve.

Pooblašcene mehanične delavnice oziroma pooblašчени servisi so oskrbovalci z vzdrževalnimi servisi za motorna vozila, ki delujejo znotraj distribucijskega sistema, vzpostavljenega s strani dobavitelja motornih vozil.

Najpomembnejša določila Uredbe 1400/2002 so (Commission Regulation No. 1400/2002, 2015):

- pooblaščenim servisom izboljšati dostop do rezervnih delov, ki so v konkurenci z rezervnimi deli, ki jih prodaja proizvajalec motornih vozil;
- ohraniti in izboljšati konkurenčni položaj neodvisnih mehaničnih delavnic;
- proizvajalci se lahko odločijo za selektivni ali ekskluzivni način distribucije;
- trgovec je lahko samo eden, ne pa tudi serviser;
- trgovec lahko pod eno streho prodaja avtomobile več znamk;
- proizvajalec avtomobilov mora vsem serviserjem, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, pod enakimi pogoji omogočiti tehnično pomoč za servisiranje;
- trgovec lahko prodaja aktivno ali pasivno komurkoli ali kjerkoli znotraj skupnega trga EU;
- zastopnik ne more odpovedati pogodbe s trgovcem ali serviserjem brez natančne obrazložitve vzrokov, ki morajo biti upravičeni;

- trgovec, ki je že pooblaščen s strani proizvajalca za prodajo vozil na določeni regiji, lahko odpira nove poslovalnice kjerkoli znotraj EU, če izpolni zahtevane kriterije, ki so zahtevani za to področje s strani avtomobilskega proizvajalca;
- avtomobilski proizvajalci morajo po zakonu omogočiti vsem interesentom potrebne tehnične informacije, diagnostične informacije, orodje, programsko opremo in šolanje, ki je potrebno za popravilo in vzdrževanje njihovih vozil;
- izdelovalci rezervnih delov lahko dele, ki so enake kakovosti in ustrezno homologirani, prodajajo tudi pod lastno blagovno znamko kot homologirane neoriginalne nadomestne dele;
- proizvajalec rezervnih delov lahko brez ovir odtisne lastni tovarniški zaščitniški znak na vidno mesto rezervnega dela. Enake pravice veljajo tudi za pakirno embalažo in spremljajoče dokumente;
- proizvajalec motornih vozil lahko od pooblaščenih servisov zahteva, da uporabljajo to kategorijo rezervnih delov za popravilo v garancijskem obdobju, brezplačne servise in popravila pa pri vpoklicu zaradi serijskih napak.

3.3 UREDBA 461/2010

Montyjeva uredba 1400/2002 je prenehala veljati maja 2010 in nasledila jo je nova Uredba št. 461/2010, ki je bila uveljavljena na celotnem področju Evropskega gospodarskega prostora in kot taka velja v vsaki državi članici neposredno. Ta nova uredba na novo določa pojem »neodvisni serviser«, ki je vsak, ki nudi popravilo in vzdrževanje motornih vozil, čeprav ne deluje v sistemu dobavitelja motornih vozil oziroma ni včlanjen v distribucijski sistem dobavitelja (Regulativa 461/2010, 2015).

Sočasno z Uredbo je Evropska komisija izdala tudi Dopolnilne smernice o vertikalnih omejitvah v sporazumih o prodaji in popravilih motornih vozil ter distribucije rezervnih delov za motorna vozila. Na trgu motornih vozil to pomeni sprostitev konkurence in konec monopolnega položaja različnih vertikalnih sporazumov (primer povezovanja navzdol: proizvajalec – uvoznik – pooblaščen prodajalec – pooblaščen serviser). Torej ni več razlik na trgu med neodvisnimi serviserji in pooblaščenimi serviserji določene blagovne znamke. Popravila in vzdrževanje motornih vozil lahko izvajajo vsi serviserji motornih vozil, ki so registrirani za popraviljanje in vzdrževanje. Posledično avtoserviser jamči za opravljeno delo in vgrajene nadomestne dele (Regulativa 461/2010, 2015).

Uredba Komisije 461/2010 povečuje konkurenčno sposobnost neodvisnih serviserjev tudi s tem, da določa neoviran dostop do bistvenih proizvodnih dejavnikov, kot so rezervni deli in tehnične informacije (Regulativa 461/2010, 2015).

4 TRŽNE POTI

4.1 DEFINICIJA TRŽNIH POTI

Tržne poti razumemo kot stalni proces nepretrganih menjav in spremljajočih dejavnosti, to je celotni proces gibanja blaga in storitev od proizvajalca do porabnika.

Proizvajalci v sodobnem gospodarstvu v večini ne prodajajo svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom, ampak to delo prepuščajo tržnim posrednikom, ki sestavljajo in oblikujejo tržno pot. Tržno pot definiramo kot skupek soodvisnih organizacij, ki s svojo dejavnostjo omogočajo razpoložljivost izdelka ali storitve za potrošnjo ali uporabo. Tržna pot zadovoljuje povpraševanje oziroma ustvarja koristi za kupca, hkrati pa tudi ustvarja povpraševanje. Na tržni poti se blago giblje od proizvajalca do porabnika. Hkrati pa tržna pot premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu. Tržne poti so lahko prodajne, nabavne ali oboje, kot navaja Tavčar (1996b).

Tržne poti imenujemo tudi prodajna pot ali distribucijski kanal. Za tržno pot so značilni soodvisnost členov, prihranki obsega zaradi specializacije, skupni cilji členov, to pomeni zadovoljstvo kupcev in maksimizacija dobička, ter usmerjena rast tržne poti k potrebam kupcev.

V skladu s Potočnik in Petrin (1996) so tržni posredniki podjetja, ki pomagajo proizvodnemu podjetju pri promociji, prodaji in distribuciji njihovih izdelkov do končnih porabnikov. Ti posredniki so podjetja za trgovske storitve, podjetja za fizično distribucijo, agencije za trženjske storitve in finančni posredniki.

S tem, ko proizvajalec zaupa del tržne poti posrednikom, se odreče delu nadzora nad tem, kako in komu izdelke prodaja. Ta način ima vsekakor prednost, in sicer od proizvajalca velikokrat zahteva manjša finančna sredstva, poenostavi poslovanje, poleg tega imajo proizvajalci večji donos, če svoja sredstva vložijo v proizvodnjo. Posredniki so tudi bolj učinkoviti pri oskrbovanju z izdelki in pri omogočanju dosegljivosti izdelkov na ciljnih trgih, kajti tržni posredniki s svojimi zvezami, z izkušnjami, s specializacijo in z obsegom delovanja ponujajo proizvajalcu več, kot bi lahko dosegel sam. Prednost je tudi v tem, da posredniki omogočajo boljši pretok izdelkov in storitev s tem, da uskladijo segment ponudbe s povpraševanjem. Pri tem je za ponudbo značilno, da proizvajalci po navadi proizvajajo velike količine izdelkov, medtem ko odjemalci običajno želijo omejeno količino izdelkov. Glavni vir prihrankov z vstopom posrednikov na tržno pot pa predstavlja zmanjšanje števila stikov med proizvajalci in kupci (Kotler, 1998).

Proizvajalci bi lahko sami prodajali izdelke in se s tem izognili nadzoru posrednikov nad tem, kako, kdaj in kdo kupuje njihove izdelke, vendar je trend, da se proizvajalci vedno pogosteje odločajo za posrednike. Proizvajalci tako izrabijo številne prednosti posrednikov in kopico nalog prenesejo na posrednike. V skladu s Potočnik in Petrin (1996) so prednosti naslednje:

- mnogi proizvajalci namreč nimajo zadostnih finančnih sredstev, da bi poleg proizvodnje vlagali še v trženje izdelkov;
- proizvajalci, ki so zmožni vzpostaviti lastne tržne poti, denarna sredstva raje vlagajo v proizvodnjo, če je stopnja dobička v proizvodnji višja od stopnje dobička v trgovini;
- tržni posredniki po navadi prek svojih stikov, izkušenj, specializacije in s številnimi trgovskimi operacijami nudijo več, kot je marsikatero proizvodno podjetje zmožno narediti samo;
- tržni posredniki heterogeno ponudbo prikažejo urejeno in tako, da jo kupec zazna v koristni obliki;
- neposredno trženje bi od številnih proizvajalcev zahtevalo, da v želji po dosegu množične proizvodnje postanejo posredniki tudi za komplementarne proizvode drugih proizvajalcev;
- tržni posredniki zmanjšajo število zvez med proizvajalci in kupci, saj je menedžment tržnih poti pomemben tudi z vidika stroškov.

McKee (2001) pa omenja naslednje slabosti posrednikov na tržni poti:

- proizvajalec v večini primerov nima več popolnega nadzora nad tem, komu in kako prodaja;
- proizvajalec težje oblikuje predloge izboljšave pri prodaji svojih izdelkov pri kasnejših členih na tržni poti, ker sam nima neposredne izkušnje;
- proizvajalci potrebujejo več časa, da preizkusijo nove izdelke ali ideje – odzivnosti končnih kupcev ne morejo meriti neposredno, ampak so odvisni od kakovosti testiranja pri ostalih členih na tržni poti, kot so informacije iz druge roke;
- pri več udeležencih je večja možnost, da se na tržni poti pojavijo spori.

4.2 FUNKCIJE IN TOKOVI TRŽNIH POTI

Udeleženci na tržni poti opravljajo številne funkcije. Nekatere izmed njih so povezane s pripravo prodaje, druge so namenjene izpolnitvi prodaje. Priprava prodaje zajema zbiranje potrebnih informacij in podatkov za načrtovanje ter lažje izvajanje prodajnega procesa, oblikovanje in širjenje obvestil o določeni ponudbi izdelkov, komuniciranje s potencialnimi kupci, prilagajanje ponudbe zahtevam kupcev ter dogovarjanje o ceni in drugih prodajnih pogojih zaradi sklenitve prodajnega posla in prenosa lastnine. Zadnja funkcija je poleg priprave prodaje

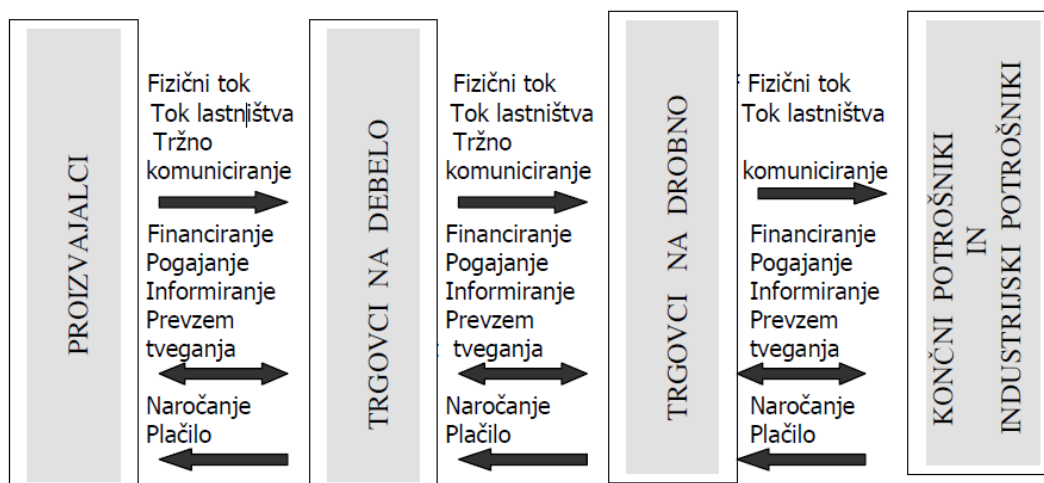
povezana tudi z izvršitvijo prodaje. Pod izvršitev prodaje pa uvrščamo še fizično distribucijo, ki obsega prevoz in skladiščenje izdelkov, ter prevzem tveganja v zvezi z učinkovitostjo izbrane tržne poti. Vse opredeljene funkcije morajo biti na tržni poti opravljene, kar pomeni, da kljub vsemu, če se na poti ukine določene tržne posrednike, se ne more ukiniti in prekiniti posameznih funkcij na tržni poti. Za funkcije je sicer značilno, da so prenosne med udeleženci na tržni poti, poleg tega pa vse povzročajo stroške (Potočnik in Petrin, 1996).

V skladu s Kotlerjem (1998) proizvajalci, prodajalci na debelo, prodajalci na drobno in ostali udeleženci na tržni poti opravljajo številne funkcije, med katerimi so naslednje:

- **informiranje** – zbiranje potrebnih podatkov in informacij za načrtovanje in izvajanje prodajnega procesa;
- **tržno komuniciranje** – razvoj in širjenje obvestil o ponudbi izdelkov;
- **pogajanje** – dogovarjanje o ceni in ostalih prodajnih pogojih zaradi sklenitve prodajnega posla in prenosa lastnine;
- **naročanje** – člani na tržni poti posredujejo proizvajalcu povratne informacije o namerah nakupa;
- **financiranje** – pridobivanje in razporejanje sredstev, ki so potrebna za financiranje zalog na različnih ravneh tržne poti;
- **prevzem tveganja** – prevzem tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti;
- **fizična posest** – zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin do končnih odjemalcev;
- **plačilo** – kupci plačujejo svoje račune prek različnih bank in drugih finančnih institucij prodajalcem;
- **pravica do lastništva** – dejanski prenos lastnine iz ene organizacije ali osebe na drugo. Med člani na tržni poti se prenaša tudi lastnina.

Funkcije in tokovi so zapisani v običajnem zaporedju, tako kot se običajno pojavijo med dvema členoma na poti. Poznamo:

- tokove naprej – fizični, prenos lastnine in tržno komuniciranje,
- povratni tokovi – naročanje in plačilo,
- obojestranski tokovi – informiranje, pogajanja, financiranje in prevzem blaga.



Slika 1: Tokovi na tržnih poteh
(Vir: Stern, 2001)

Vse funkcije tržnih poti uporabljajo omejene vire, bolj kakovostno se izvajajo s specializacijo in s komercialnimi podsistemi na tržnih poteh. Izvajanje posameznih funkcij je povezano s stroški, ki se praviloma znižujejo s specializacijo, zato velja, da posamezne funkcije na tržni poti opravlja tisti, ki je učinkovitejši in najbolje izkorišča omejene vire.

Proizvajalec in končni kupec sta del vsake poti. Poznamo različne dolžine poti in tako različne ravni posrednikov. Število posrednikov se uporabi za opredelitev dolžine poti.

Ničelno raven poti oziroma neposredna tržno pot predstavlja proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu kupcu. Najpogostejši primeri za to so prodaja od vrat do vrat, prodaja družbi znancev na domu gostitelja, prodaja po pošti, TV-prodaja, telefonsko trženje, spletna prodaja in prodajalne proizvajalca.

Tržna pot ene ravni vključuje eno vrsto prodajnega posrednika in se zato imenuje ena raven. V tem primeru se med proizvajalca in kupca vključi trgovec na drobno. *Tržna pot dveh ravni* ima na tržni poti dve vrsti posrednikov. Na trgih široke potrošnje sta v tem primeru dva posrednika, trgovec na debelo in trgovec na drobno.

Tržna pot po treh ravneh ima tri vrste posrednikov, torej tri posrednike. Na primer pakiranje sadja pove, da trgovci na debelo prodajajo sadje specializiranim veletrgovcem, ki sadje zapakirajo in ga prodajajo naprej majhnim trgovcem na drobno. Obstajajo tudi tržne poti na več ravneh in daljše tržne poti (Kotler, 1998).

4.3 NAČRTOVANJE IN VODENJE TRŽNIH POTI

V skladu s Kotlerjem (1998) je prvi korak pri načrtovanju tržnih poti razumeti, kaj, kje, kdaj in kako ciljni odjemalci kupujejo. Poznati moramo raven storitve, ki jo želijo ciljni odjemalci. Pri tem je treba upoštevati najmanjšo količino blaga ob enem nakupu, čas čakanja, ugodno lokacijo, raznolikost izdelkov in podporne storitve. Zagotavljanje višje ravni obsega storitev pomeni večje stroške za tržne poti in višje cene za odjemalce. Pri tem uspeh diskontnih prodajalnih kaže, da je veliko porabnikov pripravljenih sprejeti manj storitev, če to pomeni nižje cene.

Zaradi ciljnih ravni obsega storitev morajo podjetja razporediti in razdeliti naloge tako, da minimizirajo celotne stroške tržne poti z upoštevanjem zaželene ravni storitve. Za učinkovito načrtovanje tržne poti je treba določiti, katere segmente se oskrbuje, in določiti najboljšo pot, ki se lahko uporabi v posameznem primeru. Poleg omenjenega v skladu s Kotlerjem (1998) na načrtovanje tržnih poti vplivajo še:

- značilnost izdelka: hitro pokvarljivi, voluminozni, nestandardni izdelki,
- prednosti in slabosti različnih vrst posrednikov,
- tržne poti tekmecev: intenzivnosti, organiziranost, pokritost trga,
- gospodarske razmere: v kriznih časih so poti krajše, varčnejše,
- zakonski predpisi in omejitve: carine in trošarine.

Alternativne poti so definirane z vrsto posrednikov, s številom posrednikov (ekskluzivna distribucija in intenzivna distribucija) ter s pogoji in odgovornostmi posameznega člana na tržni poti (Kotler, 1998).

Ocenjevanje glavnih možnosti za tržne cilje je zadnji korak načrtovanja tržnih poti. To pa pomeni, da je treba vsako alternativno pot oceniti na podlagi ekonomskih kriterijev in kriterijev nadzora ter prilagodljivosti (Potočnik, 2001).

Potočnik (2001) še navaja, da mora poslovodstvo preudarno izbrati poti z opazovanjem tako možnega jutrišnjega kot današnjega prodajalnega okolja. V prihodnosti pa se bo število tekmecev v industrijskih dejavnostih tudi povečalo.

4.4 UPRAVLJANJE TRŽNIH POTI

Upravljanje oziroma vodenje tržnih poti zahteva izbiro posameznih posrednikov ter motiviranje posrednikov s stroškovno učinkovitimi trgovinskimi odnosi. Posamezne udeležence na poti je treba redno ocenjevati glede na njihovo preteklo prodajo in glede na prodajo ostalih udeležencev na trgu. Zato mora podjetje oceniti in oblikovati dodajanje ali opuščanje posameznih posrednikov ali posameznih tržnih poti in možno spremembo celotnega sistema tržnih poti. Za podjetje so pomembni

naslednji dejavniki vodenja tržnih poti: politika cen, pogoji prodaje, teritorialne pravice distributerjev in posebne storitve, ki jih izvaja vsaka stran (Potočnik, 2001).

Sistem distribucije kot ključni zunanji vir je prav tako pomemben, kot so pomembni ključni notranji viri, na primer proizvodnja, inženiring, terensko prodajno osebje in obrati. Sistem distribucije predstavlja pomembno obveznost podjetja do večjega števila neodvisnih podjetij, ki opravljajo distribucijo, in do posameznih trgov, ki jih oskrbujejo. Distribucija predstavlja tudi obveznost do tiste politike in dejavnosti, na podlagi katerih je stakano veliko število dolgoročnih odnosov (Kotler, 1998).

Ko podjetje izbere alternativne tržne poti, mora izbrati, motivirati in oceniti posamezne posrednike. Pri izbiri posrednikov proizvajalci najprej določijo, po katerih značilnostih se dobri posredniki razlikujejo od drugih. Ocenijo število let njihovega poslovanja, podatke o rasti in dobičku posrednika, ostale skupine izdelkov, s katerimi se posrednik ukvarja, in pripravljenost na sodelovanje. Proizvajalci si želijo pridobiti čim boljše posrednike, vendar se tudi sami razlikujejo po svojih sposobnostih, da v izbrano tržno pot pritegnejo želene posrednike.

Nato sledi motiviranje posrednikov na tržni poti, kar pomeni, da je treba posrednike nenehno motivirati, da čim bolje opravijo svoje delo. Nekaj motivacije dobijo s pogoji, zaradi katerih se pridružijo tržni poti, vendar je to treba še dopolniti z usposabljanjem, nadzorom in s spodbujanjem. Proizvajalec se mora zavedati, da ne prodaja le prek posrednikov, temveč prodaja ravno njim. Spodbujanje členov na tržni poti k boljšemu sodelovanju se prične z razumevanjem potreb in želj posrednikov. Posrednik dejansko pogosto deluje kot nakupni posrednik za svoje odjemalce in manj kot posrednik za svojega dobavitelja. Zanima ga prodaja kateregakoli izdelka, ki bi ga odjemalci želeli kupiti od njega.

Zadnja faza v tem procesu oblikovanja tržnih poti obsega ocenjevanje posrednikov na tržnih poteh. Pri tem podjetje največkrat uporablja merila, kot so (Kotler, 1998):

- dosežena prodajna kvota,
- povprečne ravni zalog,
- čas dobave izdelkov odjemalcev,
- ravnanje s poškodovanimi in z izgubljenimi izdelki,
- sodelovanje pri promocijskih in izobraževalnih programih ter
- storitve posrednikov, ki jih dolgujejo odjemalcem.

Proizvajalci se zelo razlikujejo v tem, kako ravnajo s svojimi posredniki. Uporabljajo različne vrste moči, da bi posrednike pridobili za sodelovanje, partnerstvo ali programirano distribucijo. Moč na tržni poti je sposobnost usmeriti drugo organizacijo k uresničevanju lastnih ciljev. Moč je tudi sposobnost enega člana na tržni poti prisiliti druge člene na tržni poti, da storijo nekaj, kar sicer ne bi bilo narejeno.

V skladu s Kotlerjem (1998) obstaja pet vrst moči:

- moč prisile – proizvajalec grozi, da bo umaknil sredstva ali prekinil razmerje, če posrednik ne bo sodeloval. Ta vrsta moči je učinkovita na kratek rok, še posebej v primerih, ko so posredniki močno odvisni od proizvajalca;
- moč nagrade – posrednik dobi dodatne koristi za posebne naloge od proizvajalca. Pri tem pa obstaja nevarnost, da se posredniki navadijo na dodatne koristi vsakič, ko so potrebne posebne naloge;
- legitimna moč – proizvajalec zahteva od posrednika obnašanje, ki je opredeljeno s hierarhičnimi razmerji in pogodbami. Ta vrsta moči deluje samo tako dolgo, dokler ima posrednik proizvajalca za legitimnega vodjo;
- strokovna moč – primerna je za proizvajalca s posebnim znanjem, ki ga cenijo posredniki. Izboljša poslovne rezultate posrednikov, vendar s prenosom znanja na posrednike njena moč oslabi, zato je proizvajalec za dolgoročno zagotovitev te moči prisiljen nenehno razvijati nova znanja;
- referenčna moč – pojavi se v primeru, ko je proizvajalec tako cenjen, da so posredniki ponosni, da se lahko z njim istovetijo. Velja navadno za vodilna podjetja v posameznih panogah, pogosto v svetovnem merilu.

Kotler (1998) še navaja, da bodo proizvajalci pridobili sodelovanje posrednikov, če bodo uporabljali referenčno, legitimno moč in moč nagrade ter se bodo izogibali uporabi moči prisile.

4.5 SPREMINJANJE TRŽNIH POTI

Ob spreminjanju sistema tržnih poti je treba upoštevati značilnosti tržne poti skozi življenjski cikel izdelka. Na stopnji uvajanja izdelka je za tržne poti izziv ustvarjanje trga. To pomeni, da morajo biti tržne poti oblikovane tako, da člani teh poti ustvarjajo povpraševanje po tem izdelku. Takšne poti povzročajo visoke stroške, ker morajo člani tržne poti iskati in izobraževati kupce. Sledijo jim tržne poti, katerih člani širijo trg in nudijo zadovoljive ovire. Gre za stopnjo hitre rasti. Na stopnji zrelosti si kupci želijo nižje stroške in podpirajo tržne poti z nižjo dodano vrednostjo. Na koncu, na stopnji upadanja, pa se doseže še preostale možne kupce samo z določanjem zelo nizkih cen na tržnih poteh z nizko dodano vrednostjo (Kotler, 1998).

Poleg tega se mora proizvajalec še opredeliti za enega od sistemov konvencionalne tržne poti ali navpičnega tržnega sistema, vodoravnega tržnega sistema ali večkanalnega trženja (Potočnik, 2001).

Konvencionalno tržno pot sestavljajo neodvisni proizvajalec, trgovci na debelo in trgovci na drobno. Vsak je samostojna poslovna enota, ki želi maksimirati svoj dobiček, čeprav to zmanjšuje dobiček sistema kot celote. Noben udeleženec na tržni poti nima popolnega ali precejšnjega nadzora nad ostalimi udeleženci.

Konvencionalna tržna pot je zelo razdrobljena mreža, v kateri ohlapno povezani proizvajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno barantajo med seboj, se pogajajo o prodajnih pogojih in se obnašajo samostojno.

Kot nadgradnja in izziv temu so se razvili navpični tržni sistemi. Sestavljajo jih proizvajalec, trgovci na debelo in trgovci na drobno, ki delujejo kot enoten sistem. En udeleženec na tržni poti je lastnik drugih, jim daje franšizo ali ima toliko moči, da pripravi vse k sodelovanju z namenom doseči prihranke poslovanja in maksimiranja svojega vpliva. Navpični tržni sistemi so nastali, da bi nadzorovali vedenje členov na tržni poti in odpravili nasprotja, ki nastanejo med samostojnimi udeleženci na tržni poti, ki sledijo svojim ciljem. Navpični tržni sistemi dosežejo prihranke s svojim obsegom, pogajalsko močjo in z izločevanjem podvojenih storitev (Potočnik, 2001).

Drugo smer razvoja predstavlja rast vodoravnih tržnih sistemov. Sestavljajo jih nesorodna podjetja, ki združijo sredstva ali programe ter tako izkoristijo tržne priložnosti, ki se pojavijo. Posamezno podjetje nima denarnih sredstev, znanja, proizvodnih ali tržnih sredstev, da bi lahko samo poslovalo, ali se boji tveganja in vidi v združitvi z drugimi podjetji precejšnjo sinergijo. Podjetja lahko sodelujejo začasno ali stalno ali celo ustanovijo posebno podjetje (Potočnik, 2001).

V preteklosti je veliko podjetij prodajalo svoje izdelke na en trg prek ene tržne poti. Danes, s širjenjem odjemalcev in različnih tržnih poti, veliko podjetij uporablja sistem multiplih tržnih poti. Ta sistem se pojavi, ko eno podjetje uporabi dve ali več tržnih poti, da bi doseglo enega ali več segmentov odjemalcev. S tem dobijo tri pomembne koristi:

- povečanje pokritosti trga,
- nižje stroške tržnih poti in
- prodajo, urejeno po meri in želji odjemalca.

Slabost tega načina trženja pa so spori med tržnimi potmi proizvajalca za istega odjemalca ter slabosti z nadzorom izvajanja (Kotler, 1998).

V vseh tržnih sistemih obstaja nevarnost, da se pojavijo spori na tržni poti, ki nastanejo zaradi nezdržljivih ciljev, nejasnih vlog in pravic, razlik v zaznavanju in zaradi visoke medsebojne odvisnosti udeležencev tržne poti. Vendar spori ne pomenijo vedno nekaj slabega. Nekateri spori prinašajo ustvarjalnost, saj to pripelje do bolj dinamičnega prilagajanja na spreminjajoče se okolje. Oblike reševanja nastalih sporov so lahko naslednje: sprejetje najvišjih ciljev, izmenjava oseb med dvema ali več ravnmi tržne poti, kooptacija, diplomacija in posredovanje (Kotler, 1998).

4.6 OPREDELITEV ČLENOV NA TRŽNI POTI

Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo. Po Kotlerju (1998) ločimo:

- nekateri posredniki, kot so trgovci na debelo in drobno, kupujejo blago, postanejo njihovi lastniki in ga preprodajajo. Takšni posredniki se imenujejo trgovski posredniki (angl. *merchant middlement*),
- drugi posredniki, kot so brokerji, predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki (angl. *sales agents*), iščejo kupce in se lahko pogajajo v imenu proizvajalca, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last. Takšni posredniki se imenujejo posredniki – zastopniki (angl. *agent middlement*),
- drugi posredniki, kot so transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last ter se ne pogajajo o nakupih in prodajah. To so posredniki, ki olajšajo pretok blaga (angl. *facilitators*).

Trgovina na debelo

Trgovsko podjetje na debelo deluje kot posrednik v blagovnem prometu med proizvodnimi podjetji in trgovskimi podjetji na drobno, velikimi uporabniki ali predelovalci. Nabava in distribucija morata potekati nepretrgoma in v velikih količinah, kar je bistvena značilnost grosistične funkcije v blagovnem prometu (Potočnik, 2001). Za izvajanje navedenih nalog mora trgovsko podjetje na debelo izpolnjevati tri pogoje, in sicer razpolagati z velikimi obratnimi sredstvi, s primernim skladiščnim prostorom in z ustreznimi kadri. Vse navedeno v zvezi s trgovskim podjetjem praviloma zahteva vedno večjo specializacijo, da lahko uspešno obvlada komercialne probleme pri načrtovanju sodelovanja s proizvajalci, pri nabavi in oblikovanju prodajnega sortimenta, skladiščenju in distribuciji. Temeljne funkcije trgovine na debelo (asortimentska, količinska, časovna in prostorska) so vsebinsko identične ne glede na to, ali jih opravljajo zasebne, korporativne ali državne organizacije. Naslednji dejavniki lahko igrajo pomembno vlogo v izgradnji strukture trgovine na debelo: tehnološki vplivi in stopnja tehnološkega napredka v sistemu distribucije, tekoča ekonomska politika in državni ukrepi, dosežena raven specializacije in delitve dela, politika zaposlovanja, družbeni položaj ter podrejena vloga trgovine na drobno.

Glavne funkcije trgovcev na debelo so oblikovanje asortimana, drobljenje, poleg tega pa še skladiščenje, transport, financiranje, posredovanje naročil, prevzem tveganja, svetovanje, zbiranje informacij in navezovanje stikov. Ob tem morajo trgovci na debelo razumeti potrebe dobaviteljev in kupcev, ustvariti dodano vrednost, zagotavljati učinkovitost ter biti sposobni zniževati stroške in poenostavljati tržno pot. Pomembnost vloge grosistov na distribucijskih poteh se določa z učinkovitostjo njihove funkcije, s čimer pomagajo usklajevati raznovrstne učinke

ponudnikov na eni strani z različnimi potrebami trgovcev na drobno in industrijskih ter poslovnih porabnikov na drugi strani.

Mnogi proizvajalci uporabljajo grosiste, da bi prišli do malih trgovcev, ker želijo problematične in domnevno male donose distribucijske dejavnosti prepustiti strokovnjakom. Pomembne koristi, ki jih imajo proizvajalci od grosistov, so trajno sodelovanje, dobro poznavanje lokalnih trgov, lokalna razpoložljivost zalog, pokrivanje poslov z malimi naročili in nižjimi stroški, saj lahko grosist razdeli režijske stroške na mnogo izdelkov ponudnikov in proizvajalca razbremeni bremena zalog (Stern, 2001).

Najpogostejše kritike na račun trgovcev na debelo so, da ne pospešujejo dovolj agresivno proizvajalčeve skupine izdelkov, obnašajo se zgolj kot prejemniki naročil odjemalcev, proizvajalcev ne oskrbijo z najnovejšimi tržnimi in konkurenčnimi informacijami, ne pritegnejo zelo sposobnih managerjev in ne znižajo svojih stroškov ter preveč zaračunajo za svoje storitve (Kotler, 1998).

Trgovci na drobno

Potočnik (2001) navaja, da trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posredni stik med trgovskimi podjetji na debelo (neposrednega s proizvodnimi podjetji) in končnimi uporabniki. Nabavljeno blago široke potrošnje prodajajo trgovska podjetja na drobno končnim potrošnikom praviloma v majhnih količinah za dnevno rabo v gospodinjstvu. Trgovina na drobno se pojavlja pred končnimi potrošniki kot predstavnik proizvajalcev in obratno, pred proizvodnimi in trgovskimi podjetji na debelo pa kot predstavniki potrošnikov.

Osnovne odločitve trgovcev na drobno morajo biti odločitve o marži in obratu zalog, o asortimentu, o aktivnostih pospeševanja prodaje na prodajnih mestih, o lokaciji, o zloženosti in upravljanju s prodajnim prostorom v maloprodaji, o času iskanja blaga ter še o ravni storitev na posameznih prodajnih mestih v maloprodaji.

Proizvajalci želijo, da trgovci na drobno pospešujejo in prodajajo njihove blagovne znamke iz asortimenta njihovih izdelkov. V interesu grosista je, da se potruži za usposabljanje in stimulacijo trgovcev na drobno in jih tudi financira. Uspešni grosisti dobro poznajo učinkovito vodenje trgovine na drobno (Baker, 1999).

Stern (2001) pa navaja naslednje koristi, ki jih ima trgovec na drobno od grosistov:

- grosisti so lahko trgovcem na drobno v veliko pomoč pri neposredni prodaji v obliki popustov pri ceni za posebne izdelke, oglasnega materiala za trgovino in skupnega oglaševanja. Večino pomoči pripravijo že proizvajalci za grosiste, nato pa slednjo prenesejo na trgovce na drobno;

- grosisti lahko trgovcem na drobno pomagajo pri načrtovanju prostorske ureditve, projektiranju stavbe, specifikaciji materialov in podobno;
- grosisti lahko trgovce na drobno usmerijo in jim svetujejo pri odnosih z javnostmi, upravljanju trgovine in vodenju računovodstva, delovanju informacijskega sistema ter administrativnih potrebah in postopkih.

Razlogi, zakaj trgovci na drobno večji del svojih nabav raje opravijo pri grosistih kot pri proizvajalcu, so ponovna naročila, ki so pogosto opravljena hitreje, grosisti jamčijo za prodajo, velikokrat se sleherni neprodani izdelek lahko vrne za polno ceno, poškodovane proizvode takoj zamenjajo, grosisti lažje podaljšajo dolgoročni kredit, odstotek povišanja cen pri poslovanju prek grosista se več kot kompenzira z zmanjšanjem prevoznih stroškov in stroškov za zaloge ter z izboljšano ravno storitev.

Največja prednost za mnoge trgovce na drobno pri poslovanju z grosisti je, da slednji kupijo blago v velikih količinah in ga prepakirajo v majne količine, kar je za njihove kupce sprejemljivejše. S tem prihranijo pri ceni in prevozu. Ti prihranki so pogosto ugodni, če se jih primerja s stroški za blago, dobavljeno neposredno od proizvajalcev, v velikih paketih z oddaljenih mest. Po drugi strani pa je za trgovca na drobno pomembno tudi uspešno nadaljevanje distribucije izdelkov po tržni poti do končnih porabnikov. Raziskave kažejo, da kupci več kupujejo v trgovinah z lepimi izlozobami, ki ponujajo velike popuste, dajejo brezplačne vzorce in zaposlujejo prijazne prodajalce (Quain, 2002).

Na kupca pa ne vplivajo samo ponudba, cena in priučen nasmech prodajalca. Velikokrat odločajo druge stvari, na primer dostopnost, bližina kraja bivanja, parkirišča, urejenost prodajnih polic in to, da kupec natančno pozna in ve, kje kaj najde, namesto da zbehan tava po ogromnem prodajnem prostoru (Strgar, 2002).

Kotler (1998) deli trgovce na drobno v skupine po več različnih klasifikacijah, ki so:

1. Trgovci na drobno s prodajalnami:

- specializirane prodajalne, ki ponujajo ozko skupino izdelkov z globokim asortimentom znotraj skupine,
- blagovnice ponujajo nekaj skupin izdelkov,
- supermarketi, ki so tradicionalno velike samopostrežne trgovine z nizkimi stroški in maržami,
- soseške prodajalne, ki so precej majhne in običajno v bližini stanovanjskih naselij,
- hipermarketi, ki so kombinacija supermarketov, diskontnih in skladiščnih trgovin z velikimi površinami,
- diskontne prodajalne, ki prodajajo standardno blago po nižjih cenah,
- posebne diskontne prodajalne, kamor sodijo predvsem tovarniške prodajalne,

- kataloški saloni, ki prodajajo široko izbiro izdelkov, ki se hitro obračajo in prinašajo visok pribitek.
2. Trgovina na drobno brez prodajaln:
- neposredna prodaja, med katero sodijo prodaja od vrat do vrat in mrežne prodaje,
 - neposredno trženje, kamor sodita trženje po telefonu in oglaševanje na televiziji,
 - prodaja s prodajnimi avtomati,
 - nakupni servis, kjer trgovec na drobno oskrbuje velike ustanove, npr. šole.

Tokovi med udeleženci na tržni poti

Na tržni poti se blago giblje od proizvajalcev do porabnikov, kar je bistvo in funkcija tržnih poti. Tržna pot premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu, ki ločujejo izdelke in storitve od tistih, ki jih potrebujejo ali si jih želijo. Vsak udeleženec na tržni poti ima svojo vlogo in se specializira za eno ali več funkcij, ki jih opravlja. Tok med udeleženci na tržni poti sestavlja razvrstitev funkcij, ki jih opravljajo udeleženci na tržnih poteh (Stern, 2001).

Po Kotlerju (1998) si funkcije in tokovi na tržni poti sledijo v normalnem zaporedju:

- informiranje – zbiranje in širjenje informacij trženjskega raziskovanja o možnih sedanjih odjemalcih, tekmecih in drugih dejavnih ter silnicah v trženjskem okolju;
- tržno komuniciranje – razvijanje in širjenje prepričljivih obvestil o ponudbi, da bi pritegnili kupce;
- pogajanja – pogovarjanje o izvedbi posla z namenom doseči sporazum o ceni, količini in drugih pogojih za prenos lastništva;
- naročanje – člani na tržnih poteh posredujejo proizvajalcu povratne informacije o namerah nakupa;
- financiranje – pridobivanje in razporejanje sredstev, ki so potrebna za financiranje zalog na različnih ravneh tržne poti;
- prevzem tveganja – prevzem tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti;
- fizična posest – zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin prek skladišč do končnih odjemalcev;
- plačilo – kupci plačujejo prodajalcem svoje račune prek bank in drugih finančnih institucij;
- prenos lastnine – dejanski prenos lastnine z ene organizacije ali osebe na drugo, od prodajalcev na kupce.

Po Kotlerju (1998) so funkcije in tokovi zapisani v normalnem zaporedju, tako ko se pojavijo med dvema členoma na tržni poti. Nekateri tokovi potekajo naprej (fizični prenos lastnine in tržno komuniciranje), drugi so povratni (naročanje in plačilo), nekateri pa so dvosmerni (informiranje, pogajanja, financiranje in prevzem tveganja).

4.7 POJEM DISTRIBUCIJE

Izraz distribucija ima več pomenov, in sicer pomeni delitev na celote, razdelitev, oskrbovanje, dostavljanje, izdajanje blaga, razporejanje predmetov, razdeljevanje, razmeščanje.

Po definiciji Mednarodne trgovinske zbornice v Parizu je distribucija (Logožar, 2000): »Stanje, ki sledi proizvodnji blaga od trenutka, ko je to komercializirano, do njegove izročitve uporabnikom. Zajema razne dejavnosti, ki omogočajo, da se blago dostavi kupcem na razpolago zaradi njegove predelave ali porabe.«

Po Zeleniki (2005) je distribucija področje, ki omogoča delovanje vseh sistemov. Pravzaprav predstavlja okostje transformacijskega procesa, ki je sestavljeno iz proizvodnje, delitve, menjave in potrošnje. Distribucija ima tako izjemno pomemben delež v vsakem logističnem izdelku in v vsakem materialnem izdelku. Pojavne oblike distribucijskih storitev so zelo različne in se lahko razdelijo na nabavne, skladiščne, pretvorne in transportne. Sredstva, ki so vložena v sistem distribucije, so pravzaprav stroški, povezani z izvajanjem distribucijskega procesa. Ti nastanejo zaradi transporta, kontrole zalog v skladiščih in distribucijskih središčih, priprave pošiljk za prevoz ter obdelavo naročil in posredovanje informacij.

Po navedbah Logožarja (2004) vplivajo na učinkovitost distribucijskega procesa različni subjektivni in objektivni dejavniki. Na dobavni čas vplivajo na primer čas, v katerem prispe naročilo od kupca do proizvajalca, čas obdelave naročila in izbira naročenega blaga v skladišču, čas oblikovanja pošiljk in njihovega nakladanja na transportno sredstvo ter tudi čas transporta blaga do kupca, na transportni čas izbira prometnih poti in prometnih sredstev ter razvitost prometne infrastrukture.

Glede na Zelenika (2005) je predmet distribucije lahko blago ali storitev. Namen distribucije je omogočiti potrošnikom, da imajo blago na razpolago na način, ki najbolj odgovarja njihovim zahtevam. Temeljna naloga distribucije je, da omogoča gotove, hitre in racionalne pretoke blaga od proizvodnje do potrošnje, da poveča sposobnost blaga za prevoz, da usmerja proizvodnjo po potrebah potrošnje, da deluje na potrošnikove navade in kulturo ter ščiti interese potrošnikov. Pojem distribucije kot znanost in kot aktivnost pa je opredeljen v ožjem, širšem in najširšem smislu:

- pojem distribucije v ožjem pomenu: kot znanost je distribucija v ožjem pomenu skup interaktivnih in multidisciplinarnih znanj, ki proučujejo in primerjajo zakonitosti številnih in usklajenih aktivnosti (funkcij, procesov, poslov, mer, pravil, operacij itd.), ki funkcionalno in operativno povezujejo vse delne procese in obvladovanja prostorskih in časovnih transferov končnih proizvodov od proizvajalca do kupca pa tudi do končnega potrošnika. Kot aktivnost v ožjem pomenu je distribucija skupek načrtovanih, koordiniranih, reguliranih in kontroliranih nematerialnih aktivnosti, ki funkcionalno in operativno povezujejo vse delne procese obvladovanja prostorskih in časovnih transferov končnih proizvodov od proizvajalca do kupca pa tudi do končnega potrošnika;
- pojem distribucije v širšem pomenu: pomen pojma v širšem smislu je enak kot v ožjem smislu, razlika pa je v funkcionalnem in operativnem delnem procesu obvladovanja prostorskih in časovnih transferov. Poleg končnih proizvodov se še pridružijo surovine, polproizvodi od izvora do nabave, proizvajalci, predelovalci, skladišča, distribucijski centri in na koncu končni potrošnik;
- pojem distribucije v najširšem smislu: je skupek znanj in aktivnosti, v katerega se funkcionalno in operativno povezujejo vsi delni procesi obvladovanja prostorskih in časovnih transferov materiala, dobrin, stvari, polproizvodov, repromaterialov, živih živali, kapitala, znanja; informacije v gotove in hitre edinstvene procese, tokove materiala, točke odpreme, skladišča, terminale in ponovno do končnega potrošnika.

Po Logožaju (2004) so glavne naloge distribucije:

- skrajševanje poti blaga od proizvajalca h kupcu,
- prostorsko in časovno usklajevanje proizvodnje in porabe,
- povečevanje sposobnosti tržnega odjema blaga in omogočanje njegovega nemotenega kroženja,
- usmerjanje proizvodnje glede na potrebe uporabnikov,
- vplivanje na plazmo novih proizvodov in na navade uporabnikov,
- varovanje uporabnikovih koristi.

Funkcija distribucije in delitev distribucije

Proizvodnja in poraba blaga sta v večini primerov prostorsko in časovno različno strukturirana procesa, zaradi tega pa se pojavljajo neskladnosti, ki jih je treba premestiti. Tako se poleg proizvodnje in porabe pojavi potreba po distribuciji blaga. S tem se pojavi tok, ki poteka med proizvodnjo in končno potrošnjo. Naloge tega toka oziroma distribucije so skladiščenje končnih izdelkov, transport, manipulativne operacije in s tem povezana administrativna opravila. Glavna težnja distribucije je doseči čim boljši način razpečevanja blaga. Distribucija je opredeljena z izdelki, s tehnologijo prometnih sredstev, z infrastrukturo, s stroški itd. Distribucija ima prav tako pomembno vlogo pri organiziranem prevozu izdelkov po ustreznih prodajnih poteh – distribucijski kanali do prodajnih mest oziroma kupcev.

Hrastelj (1990) deli distribucijo v tri sklope:

- naloge menjave v ožjem pomenu besede, ki se delijo na nabavo in prodajo,
- naloge fizičnega manipuliranja z blagom, kamor spadajo: prevoz blaga, špedicija in skladiščenje blaga,
- dopolnilne distribucijske naloge, kamor se uvrščajo: standardizacija blaga, embalaže in pogoji poslovanja, financiranja, prevzem tveganj, raziskava tržišča in pospeševanje prodaje.

Nabava je vrsta različnih postopkov, katerih končni cilj je fizična pridobitev blaga. S pridobitvijo blaga pride do prenosa lastnine, in sicer po določeni ceni, po kateri je bilo blago ovrednoteno. Prav tako je tudi prodaja prenos lastnine. Na prodajno ceno in pogoje vpliva povpraševanje ali prodajalčev napor za iskanje kupcev. Med te napore spada obveščanje o blagu in njegovih lastnostih, prednostih ter ugodnih pogojih prenosa lastnine. Prodajna in nabavna naloge sta pri posameznih poslih različno poudarjeni, kar je odvisno od povpraševanja in ponudbe. V primeru velike povpraševanja je s kupčevega vidika bolj poudarjena nabavna naloga, v primeru velike ponudbe pa je s prodajalčevega vidika pomembna prodajna naloga (Hercog, 2004).

Fizična distribucija

Fizična distribucija je fizični (dejanski) premik blaga v distribucijskih kanalih. Fizična distribucija je skupek aktivnosti, ki so nujne za nemoten pretok blaga do podjetja, v podjetju in do potrošnikov. Zajema aktivnosti obdelave naročila, rokovanja z blagom, skladiščenja, upravljanja z zalogami, prevozom, ki so prisotne pri premikanju proizvodov od proizvajalcev do kupcev ter končnih potrošnikov. Fizična distribucija tako vključuje načrtovanje, izvajanje in kontrolo fizičnih tokov surovin ter končnih proizvodov od mesta nastanka do mesta uporabe z dobičkom. Dejavnosti so med sabo povezane in vplivajo druga na drugo, pri čemer racionalizacija ene dejavnosti praviloma povzroči pozitiven učinek pri vseh drugih dejavnostih (Potočnik, 1994).

Ogorelc (2004) pravi, da je najbolj zanimiva dobava blaga v fazi fizične distribucije. Čas postaja vse pomembnejši za odjemalce, zato je hitra dostava proizvodov kupcem pomemben element konkurenčne prednosti. Drugi element je zanesljivost dobave ali sposobnost dobaviti izdelek odjemalcu pravočasno. Dobava ob pravem času je posebno pomembna za podjetja, ki poslujejo po načelu »just in time«.

Proces fizične distribucije obsega (Žohar, 2005):

- uskladiščenje končnih proizvodov, kamor sodi prevzem proizvodov,
- odlaganje na primerna skladiščna mesta, priprava pošilk – komisioniranje in odprema,
- transport do področnih skladišč,
- uskladiščenje v področnih skladiščih in

- transport do kupcev.

Obstajajo različne oblike fizične distribucije. Pri enostopenjskem sistemu prevladuje neposredni tok blaga. Sestavlja ga podjetje (dobavitelj), ki prodaja neposredno potrošniku (odjemalcu). Kombinirani sistem predstavlja hkrati neposredni in posredni tok. Pri neposrednem toku je vključen en posrednik, ki prodaja blago več končnim kupcem. Oba večstopenjska sistema predstavljata samo posredni tok blaga. Pri prvem večstopenjskem sistemu je vključen samo en posrednik, ki prodaja blago več kupcem. Drugi pa se razlikuje od slednjega po tem, da na začetku poti blaga nastopa več podjetij (dobaviteljev), ki prodajo svoje blago enemu skupnemu posredniku, ki nato proda blago končnemu kupcu (Ogorelc, 2004).

Funkcije fizične distribucije po Kotlerju (1996):

- obdelava naročil; fizična distribucija se prične z naročilom odjemalca. V podjetju je zelo pomembno, da je čas, ki je priteknel od prejetja naročila do plačila, čim krajši. Krog obsega veliko korakov: prodajalčev prenos naročila, vnos proizvodnje, pošiljanje naročenega blaga in računa ter prejem plačila. Več časa kot krog porabi, nižji so dobički podjetja in nižje je zadovoljstvo odjemalcev;
- skladiščenje je potrebno, saj se cikla proizvodnje in porabe le redko pokrivata. Podjetje se mora na tej osnovi odločiti o zaželenem številu lokacij in mestu postavitve skladišč;
- zaloge so glavna odločitev fizične distribucije, saj lahko pri njenem nepravilnem odločanju predstavljajo zelo visoke stroške. Pri odločitvi od zalogah je treba vedeti, kdaj in koliko naročiti;
- prevoz vpliva na ceno izdelka, pravočasno dostavo in stanje blaga ob prihodu, povezano s tem pa je tudi nezadovoljstvo uporabnikov. Pri pošiljanju blaga v skladišča trgovcev in odjemalcev lahko podjetje izbira med petimi načini prevoza, kot so: po železnici, po zraku, po cesti, po vodi in po ceveh. Pri tem mora upoštevati: hitrost, pogostost, zanesljivost, sposobnosti, dosegljivost in stroške. Pri odločitvah o prevozu je treba primerjati različne načine prevoza in njihov vpliv na ostale sestavine distribucije, kot sta skladiščenje in zaloge.

Distribucijski kanali in logistična distribucija

Distribucijski kanali ali prodajne poti ali pa tudi prodajni kanali in trženjski kanali so vez med proizvodnjo in potrošnjo. Koordinirani so z akcijami skupka subjektov, ki pripeljejo blago od proizvajalca do potrošnika (Zelenika, 2005).

Enostaven distribucijski kanal je sestavljen iz enega proizvajalca in končnega potrošnika. Proizvajalec posluje neposredno s končnim potrošnikom, brez vmesnih členov. Kontrola je prav tako enostavna, saj proizvajalec kontrolira logistični tok vse do končnega potrošnika.

Podjetje večinoma koristijo kompleksne distribucijske kanale, kar pomeni tudi težjo kontrolo logističnega toka, saj se med proizvajalcem in končnim potrošnikom pojavljajo grosisti, detajlisti, zastopniki, distributerji itd. Optimizacija kompleksnega distribucijskega kanala je bistveno težja naloga in zahteva sodelovanje ter celovito delovanje posameznih delov. Bistvo ni v optimalnem delovanju posamičnih delov, temveč gradnja celote kot temelja za dinamično optimizacijo poslovanja podjetja. Na razvitih tržiščih se torej pojavlja več udeležencev distribucijskega kanala in praktično se težko najde neposredna distribucija (Zelenika, 2005).

Kotler (1995) je distribucijske kanale opredelil takole: »Distribucijski kanal je skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelkov ali storitev v uporabo ali porabo.«

Po Zeleniki (2005) je logistična distribucija temeljni, najpomembnejši segment in podsestav splošne ali univerzalne logistike. Dejansko gre za logistiko v ožjem pomenu besede. Ima podobne zadolžitve kot splošna ali univerzalna distribucija in omenjene fizične distribucije, za razliko od njih pa ima logistična distribucija bolj dinamične in zahtevnejše funkcije, posle, operacije, pravila v organiziranju, upravljanju, kontroliranju in distribuiranju blagovnih tokov od proizvajalcev do končnih potrošnikov.

5 ANALIZA TRŽNIH POTI V PODJETJU KIA

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Kia Motors Corporation se šteje med najuspešnejša globalna avtomobilska podjetja s poudarjenim smislom za kakovostne avtomobile za mlade po srcu. Leta 1944 ustanovljeno podjetje ima 15 avtomobilskih tovarn v desetih državah, letno proizvodnjo več kot 2,5 milijona vozil in razvejano prodajno-servisno mrežo v 172 državah. Podjetje stavi na izrazito evropski avtomobilski pristop. Glavni sedež podjetja Kia Motors Europe je s tem namenom v Frankfurtu, kjer je prav tako moderen Kiin oblikovalski center. Ključno vlogo pri razvoju vseh evropskemu trgu namenjenih vozil znamke Kia predstavlja še tehnološki in razvojni center v bližnjem Rüsselsheimu.

Kia izrazito evropsko usmerjenost dopolnjuje z moderno tovarno v slovaškem mestu Žilina. Zmogljivost izredno napredne in s 300 najmodernejšimi roboti opremljene tovarne dosega kar 300.000 vozil letno. Na tekočih trakovih slovaške tovarne, ki ima okolju prijazne objekte z naprednim upravljanjem s proizvodnjo in odpadki, nastaja velika večina evropskemu trgu namenjenih modelov, na čelu s slovitim cee'dom, vrhunskim terencem Sportage in z vsestransko Vengo.



Slika 2: Sodobna in okolju prijazna tovarna na Slovaškem
(Vir: <https://www.kia.si/about/>.)

Ostali modeli za evropsko tržišče so še Sorento, Optima, Picanto in Rio. V Južni Koreji se proizvajajo tudi ostali modeli, ki sicer niso namenjeni evropskemu trgu, v tovarnah Sohari Plant, Hwasung Plant, Gwangju Plant in Seosan Plant.

Slovenski zastopnik korporacije Kia Motors je že od leta 1993 KMAG – Kia Motors Adria Group, d. d., s sedežem v Ljubljani. Slovenski zastopnik je distributer za slovenski in balkanski trg. Sprva majhno podjetje s tremi zaposlenimi se je s preišljeno strategijo in pogumnimi potezami razvilo v srednje veliko podjetje s 70 zaposlenimi in z razvejano mrežo pooblaščenih prodajnih zastopnikov ter serviserjev. Celotna prodaja vozil Kia je tako od februarja 1994 do danes preseгла 17.600 vozil.

Prodaja vozil znamke Kia je nenehno rasla že od začetka. V prvem letu je bilo prodanih 372 vozil. Leto zatem je podjetje s 16 trgovci prodajo podvojilo in na slovenske ceste pospremlilo 747 vozil. Še bolj uspešno je bilo leto 1996, kajti bila je razširjena trgovska mreža, skupna prodaja pa je narasla na 1.011 avtomobilov. Nič manj imenitno ni bilo leto 1997, ko je trgovska mreža dobila še pet trgovcev, ki so do konca leta prodali 1.437 vozil. Leta 1998 si je podjetje zaradi svoje prizadevnosti pri promociji blagovne znamke Kia v Sloveniji prislužilo naslov najboljšega evropskega uvoznika vozil Kia.

5.2 TRŽNE POTI V PODJETJU KIA

Proizvedena vozila v tovarni Žilina na Slovaškem so transportirana do Slovenije po cestnem prometu s tovornjaki. Vozila, ki so proizvedena v tovarnah drugod po svetu, pa so dostavljena z ladjami v Luko Koper in nato naprej s tovornjaki distribuirana po slovenskem ozemlju in ozemlju celotnega Balkana. Vozila, pripeljana z ladjo, so skladiščena v Luki Koper, vozila iz Slovaške pa v skladišču Intereurope v Logatcu.

Tržna pot v podjetju Kia Motors poteka s cestnim in pomorskim transportom do distributerjev, v Sloveniji je glavni distributer KMAG, ki ima tudi urejena skladišča, kjer so vozila na zalogi, nato poteka distribucija vozil še do zastopnikov pri prodaji. Najvidnejši zastopniki so Črešnik, Nasmeh, Avto hiša Škorjanec, Kržišnik in mnogi drugi po Sloveniji.

Globalni informacijski sistem, imenovan Kiaportal, je dostopen vsem zastopnikom in distributerjem, da vidijo, ali je določen avto na zalogi, kje se nahaja, ali je v prevozu, ali je rezerviran itd. Če je avtomobil na voljo kjerkoli v skladiščih po Evropi, je vnesen v sistem. Za slovenski, hrvaški, srbski in bosanski trg naročila opravi KMAG. Če vozila ni na zalogi, je naročilo avtomatsko preneseno v tovarno na Slovaškem, kjer njihov sistem izračuna, kdaj bo točno določeno vozilo dobavljivo. Običajno je čakalna doba nekaj mesecev. Če je avtomobil v kateremkoli skladišču na voljo, poteka interni proces od naročila avtomobila iz sistema, ki ga opravi KMAG za svoj salon ali za posrednike iz Slovenije ali Hrvaške, manj kot dva tedna. Dostava avtomobila neposredno do salona, kjer avtomobil predajo stranki, ne traja več kot devet dni. Sistem je povezan z GPS-sledenjem.

Zaposleni v KMAG-u naročilo obdelajo in pošljejo mednarodnemu logističnemu podjetju iz Južne Koreje Glovis, ki ima svojo podružnico tudi v Kopru. Logist Glovis je zadolžen za globalni transport (cestni ali železniški) Kia vozil, medtem ko za transport po morju skrbi podjetje Eukor.

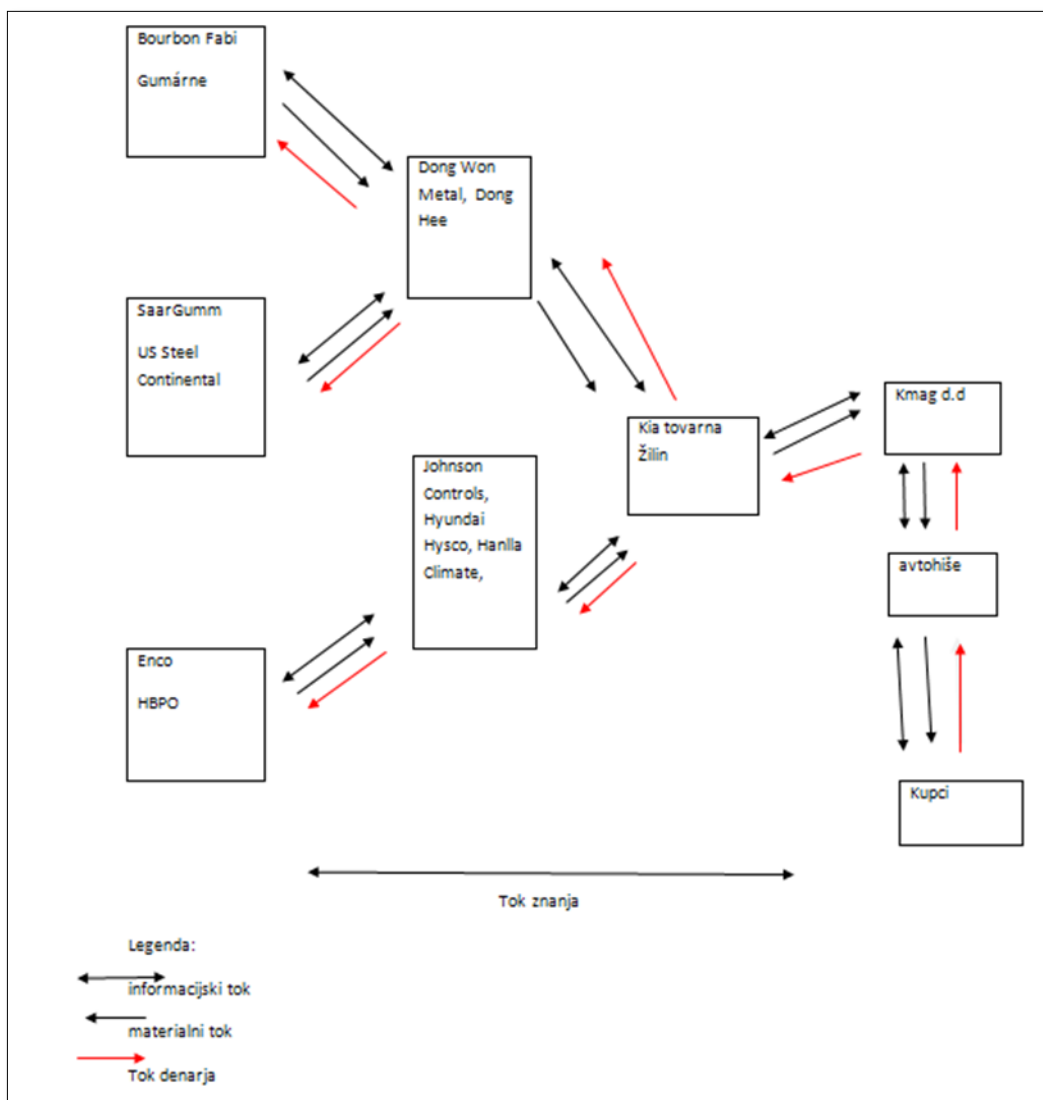
V Sloveniji poteka transport večinoma v okviru cestnega prometa. Z logističnega vidika je interes s čim nižjimi stroški pripeljati v roku vse potrebne avtomobile. Prevozniki lahko natovorijo največ 8 avtomobilov na en tovornjak. Zaradi nižanja stroškov se prevozi kombinirajo še z drugimi znamkami, tako lahko večkrat opazimo, da šofer pripelje hkrati več različnih znamk avtomobilov na enem tovornjaku. Podjetje KMAG ima največjo zalogo avtomobilov v Sloveniji, trenutno jih ima okoli 100, vsak dan pa se do drugih zastopnikov odpošlje okoli 3–5 avtomobilov.

Tveganja, prisotna pri transportu in distribuciji vozil, so vsa, ki so prisotna pri običajnem in tovornem prometu, od zastojev, slabih vremenskih razmer do prometnih nesreč. Tudi pri pomorskem transportu se zgodijo podobne stvari, vendar tam obstaja še dodatna nevarnost potopitve ladje, ladja lahko nasede ali jo ugrabijo pirati. Ladijski transport je zelo priročen predvsem zaradi velike količine avtomobilov, kar pomeni manjše stroške in dejansko kljub vsemu manj nevarnosti kot v cestnem prometu.

Predstavitev ravni distributerja KMAG

Dobavitelji druge ravni proizvajajo dele oziroma kose, ki jih dobavitelji prve ravni uporabijo in izpopolnijo oziroma dokončajo do te mere, da so primerni za vgradnjo v

vozilo v tovarni, kjer proizvajajo avtomobile. Razdeljeni so v skupine dobaviteljev glede na dele, ki jih dobavljajo: električni, pogonski, notranjost vozil, podvozje in karoserijski deli. Glavni dobavitelji prve ravni so: Dong Won Metal, Johnson Controls, Hanlla Climate, Hyundai Mobis, Hyundai Hysco in Dong Hee. Dobavitelji druge ravni so: Bourbon Fabi, Gumárne, Enco, HBPO, SaarGummi, US Steel in Continental. Montaža oziroma proizvodnja poteka v tovarni Žilina na Slovaškem. Distributer je KMAG; maloprodajo predstavljajo saloni po Sloveniji, Hrvaški, Srbiji ter Bosni in Hercegovini, odjemalci pa so kupci vozil Kia.



Slika 3: Linearna oskrbna veriga
(Vir: lasten)

5.3 SWOT-PRIMERJAVA DISTRIBUTERJA KMAG IN TRGOVCA Z VOZILI BMW

Za primerjavo SWOT-analize, ki nam pove, kako izkoristiti prednosti, popraviti slabosti, videti priložnosti in se izogniti nevarnosti, smo uporabili za primerjavo podatke trgovca z vozili BMW v skladu s tabelo 1. Trgovci vozil s prodajnim salonom se na podoben način in z znanimi strategijami borijo za svoj delež na trgu.

Vsako podjetje, ki se ukvarja s prodajo, mora prepoznati in razvijati potencialne tržne poti, kar vzame dodaten čas in dodatne stroške. KMAG ni samo prodajalec vozil s prodajnih salonom, ampak tudi distributer oziroma veletrgovec, ki poskuša vozila prek mreže prodajalcev dostaviti do končnih kupcev.

Oba trgovca z vozili sta v zadnjem letu izpadla iz deseterice najbolje prodajanih vozil v Sloveniji, predvsem Kia je doživela večji padec.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • trinajstletne izkušnje v poslovanju z izdelki BMW • ustrezna in obstoječa infrastruktura razvita po standardih BMW • finančna stabilnost podjetja • ugodna lokacija podjetja • kvalificirani in izkušeni sodelavci podjetja • prepoznavnost podjetja v mariborski regiji z okolico 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje nima licence za prodajo vozil • slabo komuniciranje z mediji • premajhna zaloga vozil vpliva na daljše čakalne dobe kupcev pri nakupu avtomobila • preveč enakih modelov avtomobilov v prodajnem salonu • premajhna zaloga rezervnih delov vpliva na daljšanje servisnih storitev za stranke • premalo razvita baza podatkov o kupcih • premalo prepoznaven zunanji videz prodajnega salona za znamko BMW • neizkoriščen prodajni salon • premalo vlaganja v usposabljanje zaposlenih
Priložnosti	Nevarnosti

<ul style="list-style-type: none"> • širitev trgovanja z vozili BMW drugod po Sloveniji • povečati prepoznavnosti podjetja zunaj mariborske regije • povezava z drugimi trgovci BMW • več oglaševanja in komuniciranja z mediji • širitev zaloge vozil • večja izkoriščenosti prodajnega salona • pridobitev prodajne licence BMW • pridobitev zastopstva za prodajo nove avtomobilske znamke • izgradnja boljše baze podatkov o kupcih 	<ul style="list-style-type: none"> • prihod konkurence na mariborsko območje • problem uvoza na črno zmanjšuje prodajo vozil BMW • krajši dobavni rok drugih trgovcev • nove nepričakovane spremembe v zakonodaji
--	---

Tabela 1: SWOT-analiza trgovcev z vozili BMW
(Vir: Puhek, 2008)

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • uvedba sistema CRM, kar pomeni nenehno beleženje informacij o strankah • za distributerjem stoji svetovna prepoznavnost podjetja Kia Motors Corporation • redno komuniciranje z mediji • finančna stabilnost podjetja • ugodna lokacija podjetja • kvalificirani in izkušeni sodelavci podjetja • prepoznavnost podjetja v celotni balkanski regiji 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki stroški obratovanja • naložba v sodobne naprave se povrne šele ob večji prodaji • preveč enakih modelov avtomobilov v prodajnem salonu • prevelika zaloga tistih avtomobilov, ki niso tako zanimivi za kupce • dolgi roki dobave
Priložnosti	Nevarnosti

<ul style="list-style-type: none"> • širitev trgovanja z vozili Volvo, tudi v države nekdanje Republike Jugoslavije • pridobitev zastopstva za prodajo še drugih avtomobilskih znamk • širitev zaloge priljubljenih vozil • uvedba programov za pospešitev prodaje • razširitev trženjske strategije z anketami, vprašalniki prek spleta, s katerimi se ugotovi, kateri modeli so bolj zaželeni 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje prodaje • prihod konkurence s podobnim programom • nove nepričakovane spremembe v zakonodaji
--	---

*Tabela 2: SWOT-analiza distributerja in trgovca KMAG
(Vir: lasten)*

Glede na SWOT-analizo dveh trgovcev lahko rečem, da KMAG vsekakor sledi tehnološkimi napredkom približevanja strankam, predvsem s CRM-sistemom, saj ta prinaša velik obrat glede vpogleda v stranko oz. potencialno stranko. To pomeni bistveno večjo in hitrejšo ter učinkovitejšo skrb za stranke, učinkovito pripravo, izvajanje ter merjenje uspešnosti trženjskih kampanj. Prav tako to pomeni avtomatično oblikovanje delovnih nalog na osnovi dogodkov v skladu s predpisanimi procesi. S tem mislim na hitrejšo obdelavo naročil tako za kupce kot tudi za dobavitelje in zastopnike po Sloveniji in v balkanski regiji.

Glede na podatke lahko rečem, da ima KMAG zelo veliko prodajno mrežo po vsej Sloveni, česar ne moremo reči za trgovca z vozili BMW s sedežem v Mariboru. Poudarjam, da je za primer vzet zastopnik vozil BMW, ne pa distributer, ki ima sedež v Ljubljani. KMAG-ov sedež na Leskovškovi 2 (slika 4) je v osrčju središča BTC, z vidnim in označenim prodajnim salonom, s panoji in z velikim parkiriščem. Prednost KMAG-a pred omenjenim trgovcem z vozili BMW je tudi v njegovi veleprodaji in distribuciji za balkansko regijo, saj je edini distributer na tem območju.

Zaloge velikih in tudi malih trgovcev so pogosto problematične, saj je težko doseči optimalno zalogo zelenih avtomobilov. Ustrezno število skladiščenja vozil bi se lahko zagotovilo le s sodobnim informacijskim sistemom (izboljšanje Kiaportala), ki povezuje zaloge v skladiščih in trženjske rezultate vprašalnikov, anket ter raziskav, ki prispevajo k bolj racionalnim zalogam. S tem bi zmanjšali stroške skladiščenja, rok dobave bi bil nižji in zadovoljstvo kupcev bistveno večje. Ker pa ima Kia Motors finančne težave zaradi velikih naložb v tehnologijo, saj se te povrnejo ob bistveno večji prodaji, bi morali vsekakor poiskati načine za povečanje prodaje, narediti dobro tržno raziskavo, preveriti svoje modele, preveriti, v čem so njihove slabosti in prednosti, ter predvsem preveriti zadovoljstvo kupcev z že obstoječimi vozili Kia.

Procesi se trenutno že izvajajo, izpostavil bi program Salesforce, ki se je začel uporabljati za pridobivanje zaupanja strank. Bistvo programa je, da zaposlenim avtomatično prikaže seznam in podatke strank, ki so kupile Kio in kaj se z vozili dogaja ter ali se še niso vrnile in obiskale salona oz. servisa. Zaposlenim v podjetju so tako na voljo podatki o nakupu, vzdrževanju, morebitnih nevarnostih itd. Z dostopom do informacij se je lažje posvetiti stranki in pridobiti zaupanje. Predvideni intervali za servis so 15.000 km ali eno leto. Nekateri kupci vozil pozabijo na vsakoletni servis ali pa enostavno niso zadovoljni s storitvijo. Program Salesforce obvesti zaposlene v podjetju KMAG o preteklih popravilih, cenah in nevarnostih. Stranko se obvesti, kaj točno je treba na vozilu servisirati in kakšne so posledice ob neprihodu na servis. Ob dostopnih podatkih iz zgodovine servisiranja se lažje motivira stranko, da se odloči pripeljati svoje vozilo na pooblaščen servis.



Slika 4: Stavba KMAG na Leskovškovi 2
(Vir: <https://www.kia.si/representatives/view/230>)

6 ZAKLJUČEK

Avtomobilna industrija je še vedno ena izmed najpomembnejših in vplivnejših vej svetovnega gospodarstva. Gre za staro panogo, vendar je danes ena izmed panog, ki skrbi za izjemne tehnološke napredke; odvisno od države do države, koliko je lahko takšen tehnološki napredek realiziran. Če primerjamo vozila Kia v Južni Koreji in Sloveniji, je v Sloveniji vsekakor manj povpraševanja po vozilih z izjemnimi tehnološkimi napredki. Da vse skupaj dobro deluje, so potrebni enotni predpisi, uredbe oziroma zakonodaja. Ta je enotna predvsem na področju EU.

Za podjetja v avtomobilski industriji veliko vlogo igrajo tržne poti in distribucija ter skladiščenje in s tem povezani elementi, kot so stroški skladiščenja, zadovoljstvo kupcev in uspešna trženjska strategija. Kakšne kakovosti so omenjeni elementi, pa je odvisno tudi od finančne stabilnosti krovnega podjetja. Podjetje Kia Motors je dokaj stabilno s svojo 60-letno prisotnostjo in svetovno znano v avtomobilski industriji z zastopniki po vsem svetu. KMAG je glavni slovenski zastopnik in distributer za trge nekdanje Jugoslavije. Tržne poti in distribucija potekajo s pomočjo Kiaportala, ki povezuje tovarno proizvodnje vozil Kia na Slovaškem, kot najbližjo našemu ozemlju, ter skladišča po Sloveniji, zastopnike in prodajne salone tudi v državah nekdanje Jugoslavije.

Kot sem predvideval že na začetku, sem dobil omejene podatke oziroma zadovoljive podatke opisne oblike, manj pa konkretnih podatkov v številkah, ki bi podkrepili opisano. Drugih omejitev nisem imel.

Ugotavljam, da avtomobilna panoga ni samo najpomembnejša v svetovnem merilu, ampak tudi dobro organizirana in zaščitena. Predvsem mislim na evropsko združenje ACEA in slovensko združenje ACS. Združenja so nastala s prvotnim namenom povezovanja avtomobilskih proizvajalcev in zniževanja stroškov. Dandanes so to zelo strukturno urejene organizacije, ki ščitijo avtomobilski trg tako pred drugimi panogami kot tudi z urejeno zakonodajo.

Trgovec KMAG ima izhodišče v Sloveniji, saj se odpira proti južnim trgov. Poleg tega je Slovenija prva izmed nekdanjih držav Jugoslavije, ki je članica EU, in zanjo tako kot za vse ostale članice velja evropska zakonodaja s področja avtomobilizma, predvsem najnovejša Uredba 461/2010. Zaradi tega ni zakonodajnih dilem glede distribucije na južne trge. Edino, kar bi bilo potrebno, je še izboljšati informacijsko tehnologijo v podjetju KMAG zaradi nižjih stroškov skladiščenja in večjega zadovoljstva kupcev, tako slovenskih kot tudi kupcev v preostali balkanski regiji.

KMAG ima precej priložnosti, ki jih je treba izkoristiti. Prodajni center Vova se seli ravno v KMAG, kar je še večji izziv za informacijsko tehnologijo in povečanje distribucije drugih blagovnih znamk na južne trge.

LITERATURA IN VIRI

1. ACWEA. Pridobljeno 1. 4. 2015 z naslova: <http://www.acea.be/>.
2. ACS. Pridobljeno 17. 3. 2015 z naslova: <http://www.acs-giz.si/slo/domov.asp>.
3. Slovenski avtomobilski trg v letu 2014. Pridobljeno 18.3.2015 z naslova: http://www.motorevija.si/si/778/2177/Slovenski_avtomobilski_trg_v_letu_2014.aspx.
4. Brošura o Uredbi 1400/2002. Pridobljeno 20. 3. 2015 z naslova: http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/prijevodi/Brosura_uz_Uredbu_1400_2002.pdf.
5. Commission Regulation No. 1400/2002. Pridobljeno 23. 3. 2015 z naslova: http://europa.eu/legislation_summaries/other/l26098_en.htm.
6. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Hercog, S. (2004). *Analiza distribucijske politike podjetja Kovintrade, d. d.* Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. About Kia. Pridobljeno 17. 3. 2015 z naslova: <https://www.kia.si/about/>.
9. Kotler, P. (1998). *Marketing, management-trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
10. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: Elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanja
11. Logožar, K. (2000) *Povezovanje logističnih procesov in koncepta računalniško in integrirane proizvodnje v proizvodnem podjetju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Puhek, P. (2008). *Dinamičen razvoj trga osebnih avtomobilov in strategija trženja družbe BMW v Sloveniji*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
15. Potočnik, V., in Petrin, T. (1996). *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Regulativa 461/2010. Pridobljeno 20. 3. 2015 z naslova: <http://www.clasf.org/CompLRev/Issues/Vol6/Issue2/Art3MarcoColino.pdf>.
17. Quain, B. (2002). *Moč pametnega nakupovanja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
18. Stern, W. L., El-Ansary, I. A., Coughan, T. A., in Anderson E. (2001). *Marketing Channels* (6th edition). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall-International.
19. Strgar, Z. (2002). Konkurenca jih sili na tuje. Dnevnik, Ljubljana. Str. 33.
20. Tavčar, I. M. (1996b). *Management trženja*. V: *Sodobni marketing*, Vidic, F. (ur.). Ljubljana: Gea College
21. Zelenika, R. (2005). *Logistični sustavi*. Reka: Ekonomski fakultet
22. Žohar, F. (2005). *Logistika in transport: skripta*. Celje: Visoka komercialna šola.