

Mednarodno poslovanje in mednarodna prodajna strategija

Marko Sjekloča*

**INTERNATIONAL
COMMERCE AND
THE INTERNATIONAL
DISTRIBUTION STRATEGY**
The international economic
crisis dismantles the
irrationality of the human
behaviour. The lack of
knowledge, the wrong
conclusions, and the
wrong human resources
decisions became more
than evident. Extra
knowledge is needed, but
education of wrong staff is
misguided policy. Having
in mind the transformation
of Slovenia into the
Speculation Economy,
entrepreneurship and
financial system are the
core of the attention. On
this stage the profound
knowledge of international
commerce tools is
required, not forgetting
that the distribution
network is trying to move
the costs to the producers
as much as possible.

JEL O24

V kriznem obdobju najprej odpovedo prodajni kanali, čeprav za vsako panogo ne veljajo isti zakoni in tudi za vsako fazo krize ne. Razlogov za to je veliko, posebej ne smemo zanemariti tistih, ki vplivajo na pričakovanja. V gospodarstvu je človek s svojimi nepredvidljivimi reakcijami vsekakor najpomembnejši dejavnik. Kajti če ne bi bilo človekovih nepredvidljivih reakcij, denimo množičnega padca zaupanja, ki pogosto ni povezan z realnimi gibanji, ampak strahovi, špekulacijami, množično psihozo ali manipuliranjem, bi ekonomija spadala med matematične znanosti.

K temu je treba dodati še pomanjkanje znanja in napačna tolmačenja gospodarskih gibanj, denimo napačna tolmačenja navidezni gibanj v gospodarstvu, in na koncu še napake v makroekonomskih politikah, pa dobimo skupek dejavnikov, ki krizo le še poglobljajo in podaljšujejo.

Tudi kriza ni le pravilna sinusoida padca in vzpona, obstajajo še notranja nihanja. Ni nenavadno, da se sredi krize pojavijo navidezni znaki ozdravitve. Denimo sredi krize začno rasti naročila. Pogosto gre predvsem za kratkoročno obnavljanje izpraznjenih zalog,¹ toda kratkega daha, saj se tak trend kaj hitro razpiha zaradi nadaljevanja krize v drugih sektorjih, zaradi restriktivnih kreditnih pogojev ali za krizo tipičnih plačilnih problemov.²

* Marko Sjekloča, univ. dipl. pol., specialist za mednarodno poslovanje.

¹ Tudi za namenoma pretiran optimizem, kratkotrajne učinke subvencioniranja ali podobno.

² Celó v obdobju gospodarskega razcveta, posebej pa v krizi, je le malo takih, ki financirajo proizvodnjo z lastnim kapitalom. Zato je prej kot o prisilni ureditvi plačilne discipline treba razmisliti o bančnem sistemu in finančnih ukrepih. V nadaljevanju bomo spregovorili tudi o tem.

V kriznem obdobju pride sistematično delo do izraza veliko bolj kot v času konjunktura. V konjunkturi pogosto ne potrebujemo veliko znanja, ne makro ne mikro ekonomskega, ne globljega poznavanja človeške psihologije, ne instrumentov prodaje. Prodaja poteka rutinirano, kajti povpraševanje, ki pogosto presega ponudbo, je tisto, ki vleče, napake ali izgubljene priložnosti pa se zabrišejo s pozitivnimi prodajnimi rezultati. Tukaj je tudi iskati vzroke, zakaj smo v obdobju konjunktura pogosto stroškovno širokogrudni in se šele ob pojavu težav začnemo zavedati nepotrebnih stroškov. Ta fenomen je prisoten tako na mikro ravni, torej v podjetjih, kot tudi na makro ravni (javna uprava). Ne smemo pozabiti, da ne le v krizi, tudi v času obilja delamo velike napake, vendar nanje nismo pozorni ali pa redko katerega zanimajo, ker je preveč prevladujočih pozitivnih signalov.

V Sloveniji je akumulacija iz realne ekonomije pogosto končala v finančnih špekulacijah in visokem luksuzu namesto v varčevanju in produktivnih naložbah. Dogaja se, da celo uspešna podjetja več pozornosti posvečajo finančnemu trgu in finančnim špekulacijam ter zanemarjajo osnovno dejavnost (primeri Pivovarne Laško, Istrabenza ...). Tako obnašanje je tudi pospešilo in poglobilo sedanjo krizo. Nepredvidna makroekonomska politika lahko pretvarjanje v rentno gospodarstvo močno pospeši. Neracionalnost človekovega obnašanja je očitna, saj prihaja v obdobju 'debelih krav' do neracionalnega in nepremišljenega trošenja - posledica je neplanirano prestrukturiranje gospodarstva, ki dolgoročno vodi v nevzdržno razmerje med sektorji. Prihaja denimo do ločevanja in predimenzionirane prevlade finančnega kapitala nad realno ekonomijo, kar po načelu 'finančnega bicikla' vodi do pregrevanja gospodarstva in v krizo. V obdobju 'suhih krav'

reagiramo ponovno neracionalno, z restriktivno monetarno politiko in z ekstremnim zniževanjem stroškov, tudi zato, ker nismo v obdobju obilja dovolj varčevali, in tako še poglobljamo krizo.³

Slovenski podjetnik in bančni sistem v krizi

Posebnost sedanje krize je, da je globalna, tako geografsko kot sektorsko, čeprav so nekatere regije manj prizadete, odvisno pač od tega, kako so vpete v sodobno svetovno gospodarstvo. To spoznanje je osnova za uspešno premostitev krize, kar drugače povedano pomeni: v krizi je treba iskati partnerje tam, kjer se kriza ni razmahnila. Zato prideta poleg teoretičnega znanja v kriznem obdobju do izraza bogata praksa in pravilno tolmačenje gibanj s trga. Vsekakor to ni dovolj. Slovenski gospodarski sistem ni prilagojen kapitalizmu, na katerem temelji današnji svet. Vse te probleme je strnil dr. Bogomir Kovač z besedami, »slovenski menedžerski kapitalizem je postal ekonomsko neučinkovit, socialno nesprejemljiv in politično nelegitim«. ⁴ Na mikro ravni sta potrebna

³ V družinski ekonomiji smo reagirali nasprotno, do racionalne meje smo povečali nakup trajnejših proizvodov, posebej tistih, katerih cena je trenutno nižja od večletnega povprečja, seveda pa tudi zaostriili neekološko, neracionalno in potrošniško obnašanje. Z drugimi besedami, znižali smo varčevanje na minimalno mejo; torej vzeli smo denar bankam in ga namesto bank investirali v realno ekonomijo, torej povečali likvidnost realnega gospodarstva, kar je v trenutku krize pogosto življenjsko vprašanje posameznega podjetja. Del denarja pa smo namenili tudi v pospešeno odplačevanje kreditov (in tako pomagali tudi bankam, da se rešijo svoje prezdolženosti, posebej da tujih kreditojemalcev, čeprav so banke za ta namen že (nenamensko) uporabile sredstva, ki jim jih je interventno odobrila država - o tej temi smo pisali v našem članku Slovenski javni dolg in inflacija, BV.1-2/2008 http://www.markosj-net/dolg_in_inflacija.htm). Tako smo kompenzirali povečano trošenje, zmanjšali odvisnost od bančnih kreditov in znižali tveganje osebnega stečaja v primeru izgube službe, torej prihodkov. Seveda pa je tako gospodarjenje za večino slovenskih delavcev in upokojenecv, ki zaslužijo le za preživetje, utopija. Tu že posegamo v vprašanje racionalne prazazporedive družbenega proizvoda in vprašanje, kako vlagajo tisti, ki zaslužijo nesorazmerno veliko. To pa je predmet makroekonomske politike.

tudi samozavest in resno razmišljanje pri svojem delu. Slovenskemu podjetniku in zaposlenim v gospodarstvu pogosto manjka samozavesti, kar je, poleg tradicionalnih razlogov, nato problemov tranzicije in neizkušenosti, pogosto pogojeno še s pomanjkanjem širine in pravnjega znanja. Mednarodna poslovna praksa je pogosto neznan in zanemarjen in zaposleni si pravila obnašanja prilagajajo po svoje. Primanjkuje osnovnega (zgodovinskega, geografskega ...) znanja in znanja o svetovnih gospodarstvih in trgih, primanjkuje tudi poznavanja bontona. Prevladujoči cilj v elitnih krogih je še vedno prerazporeditev rente, ti krogi pa pogosto nimajo interesa ne znanja, da bi usmerjali svoje podrejene. To je značilno za podjetništvo brez tradicije. Žrtev takega obnašanja je tudi zunanjetrgovinska mreža.

In nenazadnje je slovenski zaposleni še konservativen (pogosto bomo slišali, da svoje obnašanje ocenjuje kot previdnost), kar je alibi za pomanjkanje znanja in samoiniciativnosti ter reakcija na želje lastnikov podjetij in vodstvenega kadra, da o vsem odločajo sami.

Najpogostejša pozitivna lastnost slovenskega zunanjetrgovinskega delavca je znanje svetovnih jezikov. Vendar pa se to znanje kaj kmalu porazgubi ob dejstvu, da ima povprečno slovensko podjetje slabo pomoč države, po eni strani zato, ker smo premajhni in ekonomsko preslabi, po drugi pa zato, ker smo v tranziciji zaradi interesov nekaterih političnih opcij ovrgli mnoge adute, ki jih je nekdanja Jugoslavija zapustila kot nasledstvo.⁵

⁴ Večer, 5. maj 2010. <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010050505537577>

⁵ Po dvajsetih letih se začneta politična in ekonomska elita zavedati teh napak, vendar je prepozno, ker smo izgubili kar nekaj odstotkov potencialnega gospodarskega razvoja. Koliko, je težko izračunati, potrebna bi bila obsežna analiza. Jeffrey Sacks je izračunal, da Bolivija izgublja več kot odstotek v razvoju, ker ni pomorska država. Zunanjetrgovinska mreža je podobna razčlenjeni morski obali.

Vzrok za kadrovska podhranjenost v podjetjih je tudi nekompetentna kadrovska politika. Tragika slovenske zunanje trgovine se začneja pri kadrih, ki jih izbirajo kadrovska podjetja, ki ponavadi nimajo znanja o delovnih potrebah, v našem primeru zunanje trgovine, posebej pa ne o tržnih nišah, kjer naj bi zaposleni delovali. Da je še huje, pogosto tudi podjetja, ki povprašujejo po kadrih, ne znajo usmerjati tistih, ki izbirajo, ker tudi sami ne poznajo dovolj dobro niš, v katerih delujejo.

Naslednja napaka je prepogosta: v prodaji pogosto srečujemo inženirje ali druge neprimerne kadre in od tod izvira tudi skovanka 'prodajni inženir'. Profesionalna usmerjenost inženirjev, ki zahtevajo odgovore na vsako vprašanje, je ravno nasprotje od tistega, kar prodajni oddelki potrebujejo: samoiniciativnost, multidisciplinarno znanje, sposobnost improvizacije in spretnost v komunikaciji, kjer je specializirano tehnično znanje pogosto ovira, dostikrat s kontraproduktivnimi rezultati. Omenili smo že, da pogosto naletimo v takih primerih na konservativnost ali 'previdnost' kot alibi za omenjene pomanjkljivosti.

Če strnemo, prodaja je 'piarovski' posel, zato je potrebno poznavanje komunikacijskih znanosti, psihologije, medljudskih odnosov, najprej pa globoko poznavanje ekonomskih gibanj in sektorja, kjer delujemo. Zakaj? Prvič zato, ker se proizvodi pogosto po kvaliteti ne razlikujejo med seboj, ker so tehnologije, tehnološki procesi in stroji, s katerimi delamo proizvode, pogosto enaki. Če je pri tem še fluktuacija kadrov zagotovljena, pogosto ni razlik med konkurenčnimi proizvajalci. Razlike je treba zato iskati drugje, začenši s poslovno strategijo in odnosom do kupca, z interesi finančnega kapitala vse do poznavanja poslovnih praks. Zaradi visokih zahtev trga je izobraževanje zgrešenih kadrov zgrešena odločitev.⁶

Četrtrič, tudi če z dolgoletnimi napori uspemo vsa ta vprašanja urediti, se ob nastopu krize karte ponovno premešajo. Pogosto se v takem trenutku nekdanji dobri kadri pokažejo kot neustrezni. V krizi se pokaže, da je potrebna večja delitev dela, večja specializacija, toda ponavadi vodstveni kadri reagirajo nasprotno, prihaja do odpuščanja in preobremenitve preostalih kadrov, pogosto z banalnimi zadevami, ki onemogočajo poglobljeno in kvalitetno delo. Težave pogloblja še pomanjkanje

Ni nenavadno, da se sredi krize pojavijo navidezni znaki ozdravitve.

kapitala, zaradi katerega odpadejo nekatere marketinške in komercialne aktivnosti, podjetja pa izgubijo kadre, ki bi bili ob znakih obnove konjunkturo močno potrebni. Zato se v krizi, absurdno, ljudski resursi še dodatno slabše izkoriščajo. Dejstvo, da se na trgu dela v manjšem številu znajdejo doktorji znanosti, magistri znanosti in kvalitetni strokovnjaki, prikriva realnost, da ti ljudje delajo neprimerne, pogosto administrativne posle, tudi tiste, ki jih opravljajo slabše od drugih, tudi manj izobraženih. Padec realnih plač ni pravišnja kompenzacija za padec izkoristka kadrov.

Naslednji večji problem v podjetjih je odsotnost načrtovanja, predvsem pa strategije (posebej v krizi se poslovni načrti prilagajajo javnim razpisom in subvencijam). V javnih podjetjih lahko vzroke pogosto iščemo v menedžerskih in lastniških interesih, ki so v

koliziji z interesi podjetja. Pri srednje velikih in manjših podjetjih v zasebni lasti je velika težava tudi v tem, da je nemogoče dobiti kapital za povečanje konkurenčnosti, še zlasti pa se ne dela dolgoročnih načrtov. Podjetja se predvsem orientirajo na takojšnjo prodajo in na delovanje s pozitivno ničlo.

In šestič, pri nas je še vedno pomešano lastništvo z menedžmentom. Ponavadi so interesi lastnikov drugačni od interesov menedžerjev, včasih diametralno nasprotni. Lastnik pogosto želi (špekulativno) rasti vrednosti podjetja, ki ga pripelje tudi do nelogičnih ali nezakonitih odločitev, menedžer pa želi dolgoročno stabilnost podjetja, kompromis med dolgoročno strategijo in kratkoročnimi cilji, česar pa pogosto ni moč izpeljati. V slovenskih razmerah je ta težava še bolj izražena in pogosto pripelje do zaostajanja razvoja podjetja, v končni fazi pa tudi do izgube boljših kadrov. Krog se zapre, ko s slabimi kadri vodstvo podjetja ne more več izpeljati obnove in takrat pride še do spora z vrhom podjetja. Takrat je možna le še pot navzdol in če lastnik ne reagira pravočasno in ne zamenja vodstva (kajti vseh delavcev in prevladujočega negativnega duha se čez noč ne da zamenjati), sledi pogosto stečaj. Poleg kadrov in prave strategije je za preboj potrebna še finančna podpora. Toda že makroekonomska politika deluje proti podjetjem, kot smo ugotovili, saj krizi sledi restriktivnost, pada kreditna sposobnost in kvalitetni kadri odhajajo. Bančni sektor v takih razmerah pogosto pozna le instrument kreditne restriktivnosti, nonšalantno spregleda potencialno

⁶ Tudi aktivna politika zaposlovanja, ki jo vodi Zavod za zaposlovanje, je ponavadi rešitev le za tiste, ki tako izobraževanje ponujajo. Narodnogospodarsko gledano je najboljši vložek v izobraževanje, ki bo delavca pripravilo za kvalitetno opravljanje nalog na delovnem mestu, ne pa za to, kako bo bolj uspešen od drugega kandidata na razpisu za prosto delovno mesto. S tem absolutnega števila nezaposlenih ne zmanjšujemo.

dobre programe, posoja tistim, ki imajo boljše garancije, ne pa boljših programov. Tako se še poslabšajo rezultati kreditiranja in v obliki spirale dodatno kriteriji kreditiranja.

Žal je v bančnem svetu še vedno prisotna uravnilovka v obliki ponostavljanja potenciala podjetja ali panoge. Bančni svetovalci, med njimi mnogi niso nikdar delali v realni ekonomiji, ne poznajo panoge, v kateri posluje podjetje, ki si želi kredit.

Pri tem smo zadeli še ob dejstvo, da so banke premalo svetovalci podjetjem in vse preveč le nemi spremljevalci gibanja na trgu. Z malo več poglobljanja v realna gibanja pa bi predvsem poslovne banke kaj kmalu spoznale, da so prepogosto spregledale potencialne, ki jih ekonomist z izkušnjami iz realne ekonomije hitreje prepozna.

Če k temu dodamo še premajhno fluktuacijo kadrov med realnim gospodarskim sektorjem in finančnim sektorjem, ni nenavadno, da v krizi bančni sektor predvsem molči, podjetniški sektor pa predvsem kritizira.

Končna posledica (in absurd) je, da najboljša podjetja, ki najlažje prihajajo do kapitala, tega najmanj potrebujejo in morebiti tudi nimajo najboljših programov. V trenutku vračanja gospodarske rasti akumulirani potenciali tistih, ki so se obdržali kljub krizi, omogočajo, tudi neupravičeno, prednost v startu. Prihaja do novega problema, monopolnega in oligopolnega položaja v panogi.

Ker pa ponavadi makroekonomska politika zadovoljivo gleda le na splošne rezultate gospodarske obnove, predvsem na tiste, ki se dajo meriti, tako že nastajajo zametki nove bodoče gospodarske krize.

Slovensko gospodarstvo močno obremenjuje tudi država. Državna uprava živi svoje življenje, njeni cikli so drugačni od gospodarskih, svetovalci, ki bi morali predlagati ali izvajati ukrepe, pa nimajo dovolj znanja in prakse.⁷ Če k temu doda-

mo še dejstvo, da se znanje kadrov v javni upravi⁸ ne izpopolnjuje, da se zaradi političnih interesov, prikazati se politično všečen vsem opcijam, kadri ne zamenjujejo, kot bi se morali, najdemo v tem pomembne vzroke za neučinkovito makroekonomsko politiko.

Zato brez reorganizacije državne uprave in povečanja njene učinkovitosti ni racionalno razmišljati o reformah, kot so pokojninska, davčna ipd. Korënita reforma javne uprave, ki jo vlada napoveduje, je utopija, ne

Celo naša uspešna podjetja posvečajo več pozornosti finančnim špekulacijam kot pa razvoju.

le zato, ker bi to pomenilo ponovno povečanje nezaposlenih, pač pa zato, ker opcije, ki se menjajo na oblasti, vzvode prejšnje opcije kratko malo vprežejo v svoje politične interese (tukaj je opazna 'latinoamerikanizacija' javne uprave, vendar ni treba iti daleč, le v Italijo in Grčijo se zazrimo). Toda nekaj bi se dalo storiti, namreč, v državno upravo pripeljati izkušene ljudi iz gospodarstva ter približati gospodarstvu vsaj tiste državne organe in ministrstva, ki so servis gospodarstvu. To bi bilo že samo po sebi precej veliko prestrukturiranje javne uprave.

Glede na pesimistično stanje duha v Sloveniji je razumljivo, da je vlada izbrala čas krize za pokojninsko reformo. Zakaj delamo reformo sedaj,

ko zaradi krize nimamo možnosti racionalnega in manj čustveno obremenjenega razmišljanja, ko je videti vse črno, pa tudi učinki bodo vidni šele takrat, ko spremembe ne bodo več v skladu z realnimi gibanji v gospodarstvu, domnevamo v obdobju ugodne gospodarske rasti, ko bo manj potrebe po varčevanju in več potrebe po izboljšanju standarda upokojenecov? Prav tako v krizi ni moč predvideti smeri in tempa rasti prihodkov in razvoja celotnega gospodarstva, zato je tudi nemogoče reči, koliko denarja bo moč dodeliti pokojninskemu sistemu. Zato je argument, da je treba 'prestrukturirati' pokojninski sistem ravno sedaj, na trhljih nogah. Ali bo prišlo do kontrareforme v primeru, da bo krizi sledilo dolgo razdobje uspešnega razvoja?

Pozablja se tudi, da je moč staranje prebivalstva uspešno kompenzirati z migracijsko politiko,⁹ posebej v sedanjem času, ko milijoni pritiskajo na mejah Evropske unije, kar postaja ne le vprašanje svetovne gospodarske ureditve, temveč tudi politično vprašanje. Vprašanje reševanja potreb teh delavcev po človeka dostojnem delu pa je v skladu z evropsko potrebo po mladi delovni sili. Toda v tem primeru je potrebna ekspanzivna razvojna politika, kar pa ni v skladu s konservativizmom v slovenski družbi, nacionalizmom in šovinizmom ter dejstvom, da je za tako gospodarsko politiko potrebno mnogo več hrabrosti in znanja.

Orodja mednarodne prodajne politike

Gornja kritika podjetništva, kadrovske politike in bančnega sektorja ne

⁷ Karel Lipnik, (R)evolucija planskega socializma, Finance 5.5. 2010. [www.finance.si/278691/Karel-Lipnik-\(R\)evolucija-planskega-socializma?src=pi050510](http://www.finance.si/278691/Karel-Lipnik-(R)evolucija-planskega-socializma?src=pi050510)

⁸ V preteklosti smo že omenjali neučinkovitost diplomacije. Nova slovenska gospodarska diplomacija pa bo šele morala pokazati svojo učinkovitost.

⁹ O slovenskih migracijah http://www.markosj.net/cez_morje.htm

pomeni, da v Sloveniji ni odličnosti. Problem je v tem, da v takem sistemu odličnost ni cenjena, zato tudi ostaja nevidna. Zunanjetrgovinski delavec mora, ne glede na opisane omejitve, zlasti v krizi dobro spoznati možna orodja svoje poslovne politike. V nadaljevanju bomo poskusili prikazati praktične izkušnje, ki jih v slovenskem poslovnem svetu primanjkuje, tj. analizirati obnašanje prodajne mreže in najti odgovori na njeno (iracionalno in racionalno) obnašanje, kot tudi pregledati tiste dogodke, ki niso vedno vidni in se skrivajo v ozadju komercialne dejavnosti. V sodobnem mednarodnem poslovanju so pomembna predvsem naslednja orodja poslovne politike:

Individualni kontakti

Kljub tehnološkemu razvoju so še vedno najpomembnejši. Žal v krizi zmanjka denarja najprej za poslovna potovanja. Pogosto je osebni kontakt pomembnejši od kvalitativnih razlik med proizvodi, kajti osebno poznavanje in zaupanje sta garancija, da bo partner v primeru težav dobil pomoč.

Sejmi

Rezultati sejemske aktivnosti so lahko zaradi nekontinuirane marketinške politike kratkoročnega daha. To pomeni, da je treba skrbeti za blagovno znamko in kontakte pridobljene na sejmu. Tudi tukaj se v kriznem obdobju sredstva kaj hitro skrčijo.

Poslovne konference

Tudi poslovne konference so koristne, če se na tej poti vztraja.

Delegacije

Sodelovanje v delegacijah je pomembno predvsem pri velikih projektih in pri poslih, kjer je vmešana država, pa tudi v državah, kjer

je ekonomska vloga države večja (takih pa je večina, razen v razvityh zahodnih državah, pa še to ne praviloma in ne za vsak sektor ali projekt). V tem pogledu ni treba poudarjati, kako pomembna je pomoč državnih ali napol državnih institucij in zbornic.

Javne institucije

Torej tiste, ki se ukvarjajo s pospeševanjem gospodarskega sodelovanja (zbornice, državni organi, ministrstva).

Mnogi bančni svetovalci niso nikdar delali v realni ekonomiji.

Spletne strani

Spletne strani, e-pošta in telefonski kontakti so zlasti v krizi izključno ali vsaj prevladujoč način komuniciranja. Nekatere kulture takega načina kontaktov ne prenašajo (tak način komuniciranja je predvsem udomačen v Evropi), v hierarhično močno stratificiranih družbah pa to pomeni, da je med vodilnimi kadri manj tistih, ki uporabljajo računalnike, elektronsko pošto ali druge sodobne elektronske naprave. Nekatera od omenjenih orodij so znana že tisočletja, nekatera so novejšega izvora, kot denimo spletne strani. Katera orodja so pomembnejša, pa je odvisno od številnih dejavnikov.

Čeprav v zadnjem času prisegamo na elektronicizacijo, pa je nesporno, da elektronsko poslovanje ni primerno za družbe, kjer je hierarhija zgrajena na podlagi starosti ali tradicionalne stratifikacije in starost zaposlenih brez izjeme raste po

hierarhični piramidi navzgor, kot v primeru arabskih držav. Brazilska poslovna praksa ne prenaša elektronske komunikacije, kljub temu pa ne moremo govoriti o računalniški nepismenosti. V Afriki in Aziji je, poleg starostne piramide ali celo zaradi nje, uporaba elektronskih medijev močno omejena, zato pa je še vedno najpomembnejši garant poslovnega uspeha osebni pogovor, pogosto na štirih očeh, ob še drugih aranžmajih. Če vse to strnemo v stereotip, je pogosto za poslovni uspeh potreben naslednji profil: moški (zlasti v arabskem svetu), srednjih ali starejših let (največja izjema so razvite države), z dobrimi povezavami v političnih krogih, nadpovprečnih komunikacijskih sposobnosti in širokega znanja, posebej poznavanja različnih kultur.

Tržna segmentacija

Kot smo v uvodu omenili, se začnemo šele v krizi zastavljati tudi druga, (pozabljen) vprašanja. Šele v krizi razmišljamo o zamenjavi pravil obnašanja. Takrat tudi na ravni podjetja privrejo na dan nekatera nova vprašanja:

Kako se obnaša v krizi prodajna mreža (distributorske ali prodajne mreže, kakšni so njihovi interesi, zakaj in kdaj hočejo delati z nekom, kaj pričakujejo od izvoznika in kaj v zameno ponujajo);

Kakšno mora biti prilagajanje prodajnih mrež v krizi;

Dilema glede ustvarjanja tržnih poti: model, ki se opira na graditev blagovne znamke, proti modelu, ki se opira na cenovni dejavnik.

Na zunanjetrgovinske rezultate najbolj vplivajo naslednji elementi: partnerji, način proizvodnje in tercijalizacija gospodarstva.

¹⁰ Dilema med gradjo distribucijskih centrov in 'on-time delivery', čeprav je strošek prevoza neprimerljivo večji, je večno prisotna, zahteva pa zelo veliko fleksibilnost poslovnih načrtov. John Fontanella, Warehouse Without Walls. Aberdeen Group 2006.

1. Distributerska mreža (retail):

Distributerji so racionalni in se hitro prilagajajo prevladujočim teoretičnim modelom. Ker so posebej v krizi distributerji ostali brez številnih kupcev, želijo racionalno upravljati s stroški (ang. managing the supply cost), toda zaradi svojega položaja posrednika predstavljajo stroške po verigi navzdol, torej na proizvajalce.¹⁰ V krizi pogosto svoje stroške zmanjšujejo na račun partnerja, tako da:

- Iščejo proizvode, ki jih poganja povpraševanje (ang. products in demand by users).
- Ne želijo delati sami sebi konkurence. Denimo, ne želijo posodabljanja, ne tvegajo z novimi proizvodi, če stari prinašajo dobiček.

Posledice so naslednje:

- Zavirajo hitrejši pretok blaga.
- Zavirajo spoznavanje proizvoda.
- Zavirajo prihod novih proizvodov na trg.
- Finančno obremenjujejo proizvajalca.
- Naročajo v zadnjem trenutku in povzročajo motnjo v načrtovanju, improvizacijo, prekinitve dobav itn. ter povzročajo dodatne stroške proizvajalcem.
- Proizvajalci odgovarjajo z racionalizacijo proizvodnje in stroškov distribucije, torej poskušajo stroške še oklestiti, zato

delegirajo proizvodnjo drugemu (outsourcing), zaposlujejo slabše plačano delovno silo, povzročajo slabe odnose v podjetju itn. Tako se nekateri pretvarjajo v »virtualne proizvajalce«, kvaliteta delovne sile, proizvodov in učinek dela zaposlenega pa padajo.

Proizvajalci imajo naslednje možnosti:

- Dodatni stroški, ki jih povzroča distributer, se vkalkulirajo v ceno proizvoda.
- Stroški se delijo z distributerjem.
- Ustvarjanje končnega povpraševanja s pomočjo javnega in usmerjenega marketinga (ang. advertizing). Instrumenti: stalni oglasi v sredstvih javnega informiranja, certifikati, nagrade, biti viden, osvajanje tržnega prostora in drugih prednosti na trgu.
- Iskanje takih distributerjev, ki nimajo neposredne lokalne konkurence. To je zelo zamudno in utrujajoče.
- Sistem posebnih stimulacij za distributerje in kupce.
- Dolgoročnejša poslovna strategija in učinkovita politika zaposlovanja (specialisti za marketing).

2. Naslednja značilnost današnjega načina poslovanja je, da proizvodnja postaja »virtualna« zaradi outsourcinga (ustvari se veriga 'outsourcing manufacturer - virtual manufacturer - retailer'). Če ima

'outsourcer' v tej verigi komparativne prednosti (cena dela, surovine, nizki davki, subvencije, poceni financiranje, velikoserijska proizvodnja, bližina trga, znanje ...), lahko ta veriga vzdrži dalj časa.

3. Razvoj dodatnih servisnih storitev (extended product services). To je nov segment, ki ga je treba upoštevati na svojstven način in izdelati prave modele. Vendar pa so kupci postali previdni, nočejo se vezati za 'mesečne kvote' in postavljajo pod vprašaj trditve, da se gospodarstvo pospešeno spreminja v servisne storitve. Zaradi takih trendov je treba v krizi upoštevati dejstvo, da skuša distributerska mreža upoštevati napotila The Demand-Driven Supply Chain, ali drugače povedano, ne naročajo na zalogo, torej strošek prenašajo na proizvajalca.

LITERATURA IN VIRI/REFERENCES:

1. Marko Sjekloča, Slovenski javni dolg in inflacija, BV 1-2/2008 [http://www.markosj.net/dolg in inflacija.htm](http://www.markosj.net/dolg%20in%20inflacija.htm).
2. Večer, 5. maj 2010. <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010050505537577>
3. Karel Lipnik, (R)evolucija planskega socializma, Finance 5.5. 2010. [www.finance.si/278691/Karel-Lipnik-\(R\)evolucija-planskega-socializma?src=pi050510](http://www.finance.si/278691/Karel-Lipnik-(R)evolucija-planskega-socializma?src=pi050510)
4. Marko Sjekloča, Čez morje v pozabo, Celje 2004, <http://www.markosj.net/cez-morje.htm>
5. John Fontanella, Warehouse Without Walls. Aberdeen Group 2006.

V evroobmočju se število brezposelnih zmanjšuje

Eurostat je objavil podatek, da je bilo v EU v maju brezposelnih 23,13 milijona ljudi, v območju evra pa 15,79 milijona. V primerjavi z aprilom je število brezposelnih v območju evra je upadlo za 37 tisoč, stopnja brezposelnosti pa je ostala pri 10%. Evropska podjetja

pri zaposlovanju torej ostajajo previdna, kar je glede na to, da ekonomsko okrevanje kot kaže izgublja zagon, tudi razumljivo. V primerjavi z majem lani je v EU 1,8 milijona več ljudi brez dela, v območju evra pa 0,99 milijona.