

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSEBNOSTI PRODAJNIH POTI NA TRGU GRADBENEGA
MATERIALA NA PRIMERU EKSTRUDIRANEGA POLISTIRENA**

Ljubljana, april 2005

DARKO BAVČAR

IZJAVA

Študent Darko Bavčar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Janeza Damjana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.4.2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PRODAJNE POTI IN KOMUNICIRANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	2
1.1. Medorganizacijski trg	2
1.2. Trženjski splet na medorganizacijskem trgu.....	3
1.2.1. Izdelek.....	3
1.2.2. Cena izdelkov in storitev	4
1.2.3. Tržne poti.....	5
1.2.3.1. Oblikovanje tržnih poti.....	5
1.2.3.2. Moč na tržni poti	6
1.2.3.3. Segmentiranje.....	7
1.2.3.4. Tokovi na tržni poti	8
1.2.4. Tržno komuniciranje.....	8
2. PREDSTAVITEV PODJETJA KURIVO GORICA d.d.	9
2.1. Osnovni podatki	9
2.2. Zgodovinski razvoj podjetja.....	10
2.3. Organizacija in sestava.....	12
2.4. Prodajni program.....	12
2.5. Poslovni rezultati	13
2.6. Cilji	15
3. OPREDELITEV MATERIALA	16
3.1. Predstavitev izdelka stiromat – gematherm	16
3.1.1. Podjetje Sirap Gema	16
3.1.2. Proizvodni program	17
3.1.3. Tehnične karakteristike gematherma X	18
3.2. Razpoložljivost drugih izolacijskih materialov.....	19
4. TRŽNE POTI KURIVA GORICA d.d. ZA XPS.....	21
4.1. Uvod.....	21
4.2 Prva tržna pot	24
4.2.1. Predstavitev.....	24
4.2.2. Učinkovitost in tokovi prve tržne poti	26
4.3. Druga tržna pot.....	28
4.3.1. Predstavitev.....	28
4.3.2. Učinkovitost druge tržne poti	29
4.4. Tretja tržna pot.....	31
4.4.1. Predstavitev.....	31
4.4.2. Učinkovitost tretje tržne poti	32
4.5. Primerjava tržnih poti.....	34
4.6. Predlogi za izboljšavo	34
4.6.1. Lastna spletna stran.....	34
4.6.2. Elektronsko naročanje	35
4.6.3. Dislocirana skladišča	35
4.6.4. Vključitev novih veletrgovcev.....	35
4.6.5. Povečanje sodelovanja s projektanti.....	36
4.6.6. Širitev maloprodajne mreže.....	36
4.6.7. Strateške povezave.....	36
SKLEP.....	37
LITERATURA.....	39
VIRI.....	39

UVOD

Izolacijski materiali dobivajo v sodobnem življenju vse večji pomen. Izraba proizvedene energije oziroma zmanjševanje izgub pri njeni uporabi za ogrevanje ali hlajenje bivalnih in poslovnih prostorov zasedata v zavesti vodstev podjetij in kupcev vse pomembnejši prostor. Uporaba kvalitetnejših toplotnih izolacij pomeni dolgoročno stroškovni prihranek ter nujno zaradi prilagojene normativne ureditve v Sloveniji s Pravilnikom o minimalnih tehničnih zahtevah za graditev stanovanjskih hiš, Pravilnikom o tehničnih normativih za projektiranje in izvajanje zaključnih del v gradbeništvu in Pravilnikom o toplotni zaščiti in učinkoviti rabi energije v stavbah. Maksimiranje dobičkov brez ozira na občutljivost javnosti za probleme okolja jo izziva in povzroča poslovni nemir.

Vstop v EU prinaša podjetjem na medorganizacijskem trgu nove razsežnosti. Olajšuje pretok blaga med članicami enotnega trga, s tem omogoča lažji vstop novih artiklov na slovenski trg, povečuje možnost izbire, hkrati povečuje konkurenco in razbija prevladujoči položaj nekdanj privilegiranih ponudnikov.

Podjetja so izpostavljena organizacijskim spremembam. Kjer lastniki in vodstva podjetij pravočasno ne zaznajo nevarnosti in se ne prilagodijo prihajajočim spremembam, v nekaj letih postanejo žrtve konkurenčne tekme. Stagnirajo, propadejo ali postanejo žrtve prevzema in se izgubijo v velikosti močnejšega prevzemnika. Ostali poiščejo svoj prostor za obstoj z agresivnostjo svojega delovanja ali strateškimi povezavami. Odprtost meja znotraj EU pa ne omogoča le vstopa tujih proizvodov, ampak tudi izziv za prodajo slovenskih podjetij na sosednjih trgih.

V teoretičnem delu te naloge predstavljam medorganizacijski trg in trženjski splet na medorganizacijskem trgu preko štirih osnovnih elementov s poudarkom na tržnih poteh. Nadaljujem s predstavitvijo podjetja Kurivo Gorica d.d., katerega tržne poti so predmet raziskave. Obravnavan je njegov zgodovinski razvoj od pionirskih začetkov, njegov obstoj v obdobju planskega gospodarstva do samostojnega razvoja, prelomnega časa tranzicije in vstopa v EU. Eden izmed pomembnih prodajnih programov podjetja so izolacijski materiali, med njimi posebno uvoženi gematherm, proizvajalca Sirap Gema iz Italije, zelo korektnega partnerja. Njegov izdelek je visokokvalitetna toplotna izolacija, ki ustreza vsem okoljevarstvenim in toplotnoizolacijskim zahtevam sodobne evropske zakonodaje in trga.

V zadnjem delu so predstavljene obstoječe tržne poti za ekstrudirani polistiren Kuriva Gorica d.d. in opravljena analiza učinkovitosti za posamezno tržno pot. Opisane so zaznane pomanjkljivosti in predstavljeni predlogi za njihovo izboljšanje.

1. PRODAJNE POTI IN KOMUNICIRANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

1.1. Medorganizacijski trg

Medorganizacijski trg je del celotnega trga, ki ga sestavljajo posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali poslovno uporabo. Medorganizacijsko trženje se nanaša predvsem na trženje izdelkov med organizacijami in ne končnim porabnikom (Potočnik, 2002, str. 122).

Podjetja razlikujejo med medorganizacijskim trgom in trgom končnih potrošnikov. Zahteve in obnašanja na obeh trgih se pomembno razlikujejo, zato morajo podjetja prilagajati svoje nastope in strategije.

Medorganizacijsko kupovanje je postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev ter poiščejo možne izdelke in dobavitelje (Webster, 1972, str. 2).

Obseg prodaje na medorganizacijskem trgu je mnogo večji od trga končnih potrošnikov. Količinsko je kupcev manj, kupujejo pa večje količine in vrednosti blaga. So večji proizvajalci in strokovno bolj izurjeni. Malokrat se pojavljajo kot enkratni kupci. Zaradi strokovne usposobljenosti so tudi zahtevnejši kupci. Odločajo se na podlagi več dejstev in potrebujejo množico tehničnih podatkov o ponujenih in konkurenčnih izdelkih. Nemalokrat prihaja do multipliciranja povpraševanja, saj določena potreba po blagu lahko zapolni različne veje možnih prodajnih poti, ki pa vse izhajajo iz enega vira. Povpraševanje je velikokrat povezano z drugimi komplementarnimi izdelki (Kotler, 1996, str. 206–207). Odnosi na tem trgu so dolgoročnejši, kupci in dobavitelji so med seboj mnogo bolj povezani.

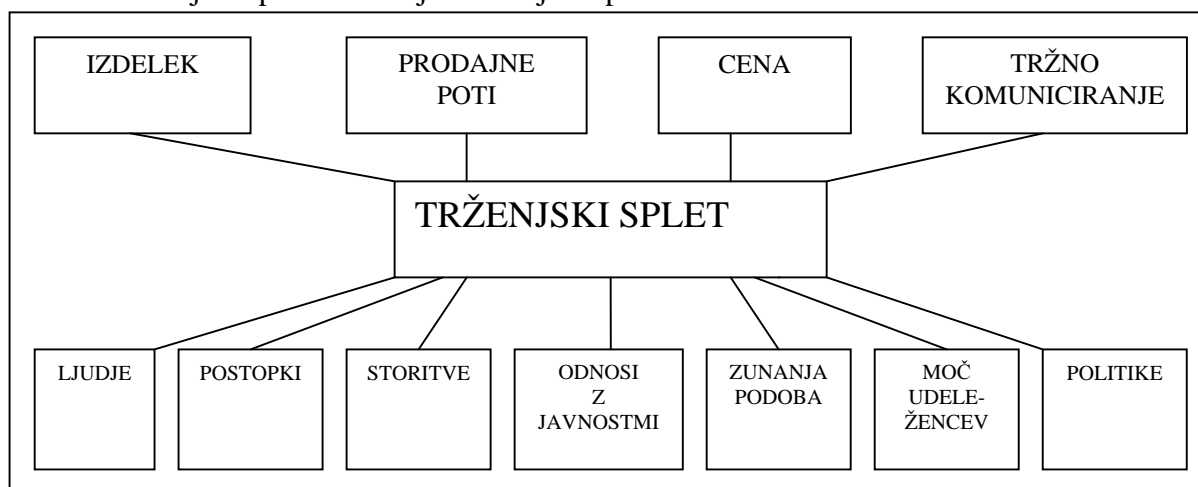
Medorganizacijski trg razdelimo na industrijski trg, trg preprodajalcev, trg javnih nabav in trg nepridobitnih organizacij. Na industrijskem trgu trgujemo s storitvami in blagom za nadaljnjo predelavo. Služijo nam za opravljanje svojih poslovnih dejavnosti. Na trgu preprodajalcev izmenjujemo blago zaradi prodaje drugim prodajalcem ali industriji. Blago praviloma ne spreminja svojih lastnosti. Za trg javnih nabav so največkrat značilni zapleteni zbirokratizirani postopki nabav z javnimi razpisi in nabave večjih vrednosti. Na trgu nepridobitnih organizacij sodelujejo organizacije, katerih delovanje nima za cilj ekonomski učinek poslovanja (Potočnik, 2002, str. 122).

Nakupni postopek razvrstimo v osem faz: prepoznavanje problema, splošni opis potrebe, opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja, zbiranje ponudb, izbiranje dobavitelja, določitev izvršitve naročila in ocena izvršitve (Robinson et al., 1976, str. 14).

1.2. Trženjski splet na medorganizacijskem trgu

Trženjski splet je zliv trženjskih instrumentov, ki jih uporabljamo za doseganje trženjskih ciljev na trgu (Kotler, 1996, str. 98). Največkrat se uporablja preko štirih glavnih dejavnikov, prikazanih po Mc Carthyu (4P): price – cena, product – izdelek, place – prodajne poti in promotinon – tržno komuniciranje (Slika 1). Nema lokrat je ta razdelitev postala preozka in je po številnih avtorjih razširjena še na dodatnih sedem P kot razširjeni trženjski splet: people – ljudje, processes – postopki, power – moč udeležencev, provision of services – zagotovitev storitev in izdelkov, public relations – odnosi z javnostmi, physical evidence – zunanja podoba, politics – politike (Slika 1).

Slika 1: Trženjski splet in razširjeni trženjski splet



Vir: Makovec Brenčič, 2003, str. 188.

1.2.1. Izdelek

Izdelek je prva sestavina trženjskega spleta. Splet sestavlja pet nivojev. Jedro izdelka je osnovna korist, ki se kupuje. Osnovni izdelek je bistvena različica izdelka. Skupino pričakovanih lastnosti ob nakupu izdelka vsebuje pričakovani izdelek. Ob razširitvi storitev in koristi, ki so dodane ponudbi, dobimo razširjeni izdelek. Potencialni izdelek vsebuje pričakovane možnosti, ki naj bi jih ponudil novi izdelek.

Različnim skupinam izdelkov, ki sestavljajo izdelčni splet, je potrebno ocenjevati dobičkonostnost in stopnjo rasti (Kotler 1996, str. 459). Na osnovi dobičkonostnosti in potencialne rasti se podjetje lahko odloča ali bo določen izdelek obdržalo, razvijalo ali opustilo. Včasih pa se morajo podjetja odločati tudi z opustitvijo strogih načel. V trgovini z gradbenim materialom ni mogoče opustiti prodaje osnovnih gradbenih materialov kot sta cement in opeka, kljub temu da je njihova dobičkonostnost zelo nizka, saj povečujeta prodajo vseh ostalih materialov, kjer pa pogoji, ki jih določajo bodisi monopoli ali prekomerna konkurenca, niso tako ostri.

1.2.2. Cena izdelkov in storitev

Podjetje mora delovati odgovorno tj. na ekonomskih načelih in poslovati z dobičkom. Za dosego tega cilja mora odgovorno oblikovati ceno svojih izdelkov, ki jih izdeluje ali prodaja. S ceno dosega cilje, ki si jih zastavi, obstoj ali rast. V kolikor je podjetje zadovoljno le z obstojem ali zatečenim stanjem, teži k stabilnosti trga, prodaje, proizvodnje ter cen. Vendar tako stanje nemalokrat pomeni samozadovoljstvo, ki je čokla razvoja.

Za večino podjetij je cilj razvoj. Načelo "kdor se ustavi, je izgubljen", je moto razvoja. Podjetja stremijo k povečanju prodaje, tržnega deleža in posledično dobička. Povečanje ravni cen brez povečanja produktivnosti ali inovativnosti zaradi naštetih ciljev pa lahko privabi agresivno konkurenco ali spodbudi potrošnike k nadomestkom.

Po Kotlerju naredi podjetje pri oblikovanju cene šest korakov. Najprej določi svoje trženjske cilje, potem določi funkcijo povpraševanja, s katero ugotovi elastičnost povpraševanja. Oceniti mora velikost spremembe stroškov ob spreminjajočem se obsegu proizvodnje. Raziskati mora cenovno situacijo pri konkurentih in določiti eno od metod določanja cene. Po določitvi cene uporabi v povezavi z ostalimi elementi trženjskega spleta psihološko najučinkovitejši način za njeno posredovanje akterjem na trgu (Kotler, 1996, str. 521–522). Na medorganizacijskih trgih se določa cena na podlagi odvisnosti od geografske oddaljenosti, popustov in cenovne diskriminacije (Potočnik, 2002, str. 240).

Določanje enotne cene ne glede na geografsko oddaljenost na podlagi vkalkuliranih povprečnih prevoznih stroškov je lahko dvorezni meč. Pri izdelkih, kjer ima strošek prevoza pomemben delež, bodo bolj oddaljeni kupci povečali nakupe zaradi primerjalno nižjih cen v primerjavi s konkurenco. To lahko zelo spremeni strukturo stroškov v kalkulaciji izdelka in doseže nepričakovan negativni učinek.

Naslednja od metod za pridobivanje in stimuliranje kupcev na medorganizacijskem trgu so popusti. Odvisni so od vloge na tržni poti, količine, ročnosti plačila in izrednih dogodkov. Mnogi oblikovalci cenovne politike omejuje višino popustov glede na funkcijo in vlogo na tržni poti. Določeni so razredi popustov za veleprodajo in maloprodajo. S tem se izločajo možnosti konfliktov na tržnih poteh. Količinski popusti se določajo z velikostjo odjema, bodisi enkratnega ali v določenem obdobju.

Odjemalci se trudijo doseči daljše plačilne roke v pogajanjih z dobavitelji. Za predčasna plačila so dogovorjeni plačilni popusti ali *cassasconti*.

Podjetja določajo izredne popuste ob sezonskih znižanjih ali pa z namenom zmanjšanja zalog, ob npr. spremembi modnih trendov, tehnične nesodobnosti ipd. V kolikor podjetje določenim kategorijam kupcev priznava nižje cene z namenom pridobitve konkurenčnih prednosti, govorimo o cenovni diskriminaciji (Potočnik, 2002, str. 242).

Ker je cena tisti element, ki neposredno odloča o poslovno uspešni prodaji, jo lahko časovno zelo hitro prilagajamo, kar seveda velja tudi za konkurente. Ob spremembah cene moramo biti zelo pozorni na reakcijo konkurentov. Enako moramo paziti na agresivnost cenovne politike neposrednih konkurentov in nanjo ustrezno odgovarjati.

1.2.3. Tržne poti

Tržna pot je skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki sodelujejo v procesu, kjer s svojo dejavnostjo omogočajo razpoložljivost izdelka ali storitve za potrošnjo ali uporabo. Vloga tržne poti je, določen proizvod prenesti od proizvajalca do končnega porabnika.

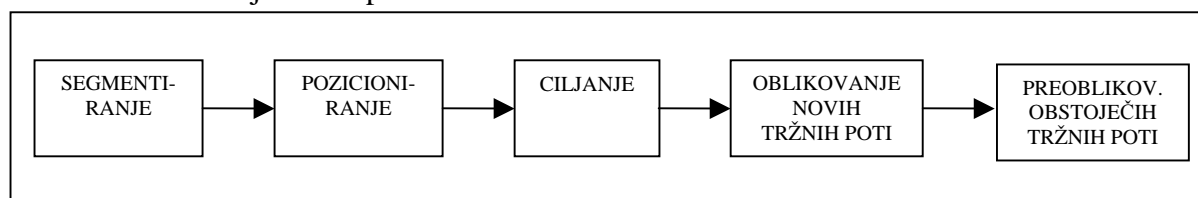
Brez tržnih poti blago ne doseže kupcev. Če blago ni dostavljeno, ni predmet menjave. Brez menjave ni plačila, brez plačila ni dohodka, brez dohodka pa ne dobička. Če ni dobička, ni uspešnega poslovanja.

Na proizvajalčevi strani je učinkovito usmerjanje, oblikovanje in razvoj odnosov med člani na tržni poti pogoj za ohranjanje in uveljavljanje konkurenčnih prednosti. Kupcem pa učinkovita tržna pot zagotavlja zadovoljstvo v zvezi s krajem, časom in vrsto nakupa ter cenami izdelkov ali storitev.

1.2.3.1. Oblikovanje tržnih poti

Oblikovanje tržnih poti poteka v petih fazah. Izvršiti je potrebno segmentacijo zaradi različnih zahtev kupcev po storitvenih elementih ponudbe ter značilnosti in omejitve okolja. V procesu pozicioniranja se opredelijo optimalni tokovi po posameznih segmentih in se določi optimalna struktura vsake tržne poti. Pri izboru ciljnih segmentov moramo upoštevati omejitve okolja, managerske omejitve ter konkurenco. Tokove na tržni poti moramo nadzirati, kar še posebej velja za njihovo učinkovitost in strukturo. Ob odkrivanju vrzeli se moramo odločati o preoblikovanju in opuščanju tržne poti ali o nadomeščanju posameznih členov.

Slika 2: Oblikovanje tržnih poti



Vir: Dmitrovič, Tržne poti, 2004.

Vrzeli se pojavljajo tako na strani ponudbe kot povpraševanja. Nastajajo zaradi neusklajenosti v razmerju med stroški (tokovi niso učinkovito izvedeni) in vrednostjo. Vrzeli na strani

ponudbe zapiramo z diferenciacijo ponudbe za različne segmente, ciljanjem drugih ustreznih segmentov ali spremembo nivoja storitev za ciljni segment. Ponudbene vrzeli poskušamo odpraviti s prerazdelitvijo tokov med obstoječimi členi, z zmanjšanjem stroškov distribucije in nadomeščanjem členov na tržni poti.

Praviloma proizvajalec ni usposobljen in organiziran tako, da bi celotno pot od proizvodnje do porabnika opravil sam, zato potrebuje člene na tržni poti, ki prenašajo ustvarjeno vrednost. Ker ima proizvajalec nad udeleženci le omejen nadzor, je njihovi izbiri potrebno posvetiti posebno pozornost. Tržne poti so zelo razvejane, včasih se prepletajo in povzročajo spore med udeleženci. Spori nastajajo zaradi različnih in nezdružljivih ciljev, nenatančno razdeljenih pristojnosti, slabe informiranosti in nepravilno razdeljenih nagrad za udeležbo v tržnem toku. Vodja tržne poti mora s svojo močjo in sposobnostjo predvideti rešitve z namenom nadomestitve neustreznih členov ali zgladitve sporov tako, da tržne poti delujejo brez zastojev in prekinitev.

1.2.3.2. Moč na tržni poti

Moč je sposobnost prisiliti ali spodbuditi člen na tržni poti, da naredi nekaj, kar drugače ne bi naredil. Po Frenchu in Ravenu ločimo pet vrst moči.

Moč prisile je kratkoročno učinkovita z grožnjo poslabšanja stanja za podrejenega partnerja, vendar njena uporaba povzroči nezadovoljstvo in obrambne ukrepe ob uporabi moči ogroženega partnerja. V nasprotju z močjo prisile lahko moč nagrade spodbudi člene na tržni poti k izboljšanju odnosov, vendar pa s časom zaradi želje prejemnika po novih in višjih bonitetah učinek zgubi svoj pomen, kljub temu pa ponavadi daje boljše rezultate kot moč prisile. Legitimna moč ima svojo osnovo v zakonskih in pogodbenih obveznostih ter panožnih običajih. Uporabljamo jo lahko toliko časa, dokler je priznan legitimni vodja. Ko so posredniki zadovoljni, ker lahko sodelujejo z uglednim podjetjem, govorimo o referenčni moči. Znanje, ki ga proizvajalec poseduje in ga lahko partnerji v sodelovanju uporabljajo, mu zagotavlja strokovno moč. Znanje pa je potrebno prenašati na partnerje. Več kot je prenešenega znanja, manjši pomen ima strokovna moč. Za njeno ohranjanje je treba razvijati nova strokovna znanja. Uporaba posamezne vrste moči ali medsebojnih kombinacij je utemeljena do trenutka, ko je partner še pripravljen ohranjati in opravljati funkcije na tržni poti. Zato je pomembno načrtovanje tržnih poti s ciljem, da blago doseže kupca po optimalni poti. Uspešneje kot je načrtovana tržna pot, nižji so stroški, hitreje in pravočasneje doseže izdelek končnega kupca ob želenem nivoju stroškov. Direktna tržna poti od proizvajalca do končnega potrošnika so v majhnem obsegu. Izvajajo se v tovarniških prodajalnah, s tovarniškimi akviziterji ali preko elektronskih medijev.

1.2.3.3. Segmentiranje

Trg ni enoten. Segmentirati ga je nujno zaradi potreb tržnih poti. Nikoli ne moremo doseči enakega cilja po isti tržni poti zaradi različnosti kupcev ali možnosti oblikovanja tržnih poti. Podjetje, ki se odloči poslovati na širšem trgu, kmalu spozna, da ne more oskrbovati vseh kupcev na tem trgu. kupci so lahko oddaljeni, lahko jih je preveč, lahko so preveč razpršeni ali se preveč razlikujejo po svojih zahtevah pri nakupu. Za podjetje je zato ugodneje, da ugotovi, kateri so najprivlačnejši tržni segmenti, ki jih lahko uspešno zadovolji (Kotler, 2002, str. 264).

Postopek segmentiranja izvedemo tako, da na podlagi vnaprej določenih osnov, kot so: geografska osnova, iskane koristi in stopnja uporabe, določimo skupine kupcev s podobnimi potrebami ali zahtevami na trgu. Obstajajo različni pogledi na osnove, po katerih lahko razvrščamo segmente. Po Bonomi in Shapiru so najpomembnejše demografske spremenljivke, kjer se odločamo med panogami, velikostjo podjetij in geografskimi območji, ki naj jih oskrbujemo. Druga pomembna skupina so operativne spremenljivke: tehnologija uporabe in status uporabnika po velikosti uporabe. Osnova za določitev segmentov so situacijski dejavniki, način pristopa k nabavi in na koncu tudi osebne lastnosti, kjer lahko odločajo podobnost med partnerjema, odnos do tveganja ali zvestoba do dobavitelja (Kotler, 1996, str. 296).

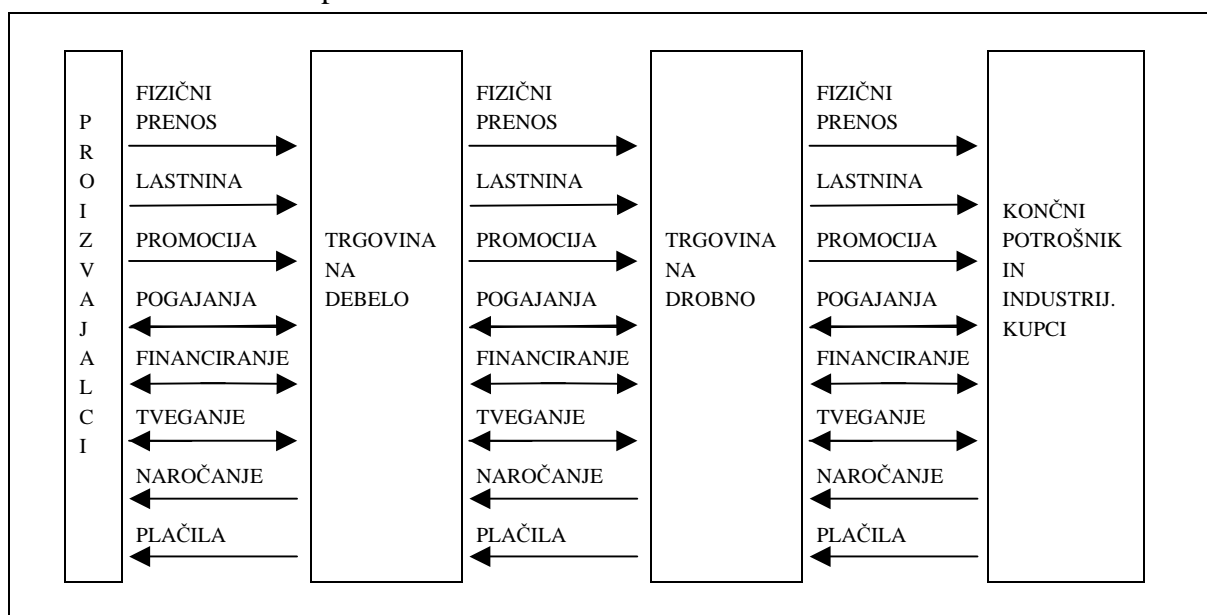
Na medorganizacijskem trgu običajno segmente določamo postopoma z zaporednim procesom segmentiranja. Najprej izvedemo grobo segmentiranje, tako da proučimo, katere odjemalce lahko oskrbujemo: npr. veletrgovce, maloprodajne trgovine, velike industrijske kupce ali male končne porabnike. Znotraj teh skupin lahko določimo ožje segmente kupcev po kriterijih, ali je zanje najbolj pomembna cena, storitve ali kvaliteta. Ko so segmenti določeni, se lahko odločamo, kateri bodo postali ciljni in v katere bomo usmerili naše delovanje, da z njimi uspešno poslujemo. Upoštevati pa moramo, da so podjetja, ki se razhajajo na podlagi kriterijev segmentiranja, v različnih segmentih medsebojno povezana. Podjetja se povezujejo vertikalno, vodoravno ali večsmerno. Pri vertikalnih tržnih sistemih se pod okriljem istega lastnika povezujejo proizvodnja, trgovina na debelo in trgovina na drobno (korporacijski sistem). Dirigirani sistem vodi najmočnejši člen v tržni verigi in usmerja tokove, za dogovorni sistem pa velja, da so odnosi med samostojnimi organizacijami dogovorjeni pogodbeno in časovno.

Vodoravni sistemi slonijo na strateški povezavi dveh ali več sorodnih podjetij, ki s povezavo pridobivata na moči in s tem dosejata skupne cilje na tržni poti.

Kljub vertikalnim in vodoravnim povezavam pa se podjetja povezujejo tudi večsmerno. (Potočnik, 2002, str. 259).

1.2.3.4. Tokovi na tržni poti

Slika 3: Tokovi na tržni poti



Vir: Coughlan et al., 2001, str. 89.

Udeleženci na tržni poti so medsebojno povezani z osmimi osnovnimi tokovi: fizičnim prenosom, lastnino, promocijo, pogajanja, financiranjem, tveganjem, naročilom in plačilom. Vsak tok povzroča določene stroške in za povračilo zahteva nagrado. Fizični prenos povzroča stroške nakladanja in transporta. Tok lastnine bremenijo stroški skladiščenja. V promocijo se všteta stroški osebne prodaje, oglaševanja, odnosov z javnostmi in pospeševanja prodaje. Pogajanja zahtevajo časovno angažiranje. Financiranje povzroča stroške časovnih odlogov in obresti. Za zavarovanje se plačujejo zavarovalnine in stroški garancij. Naročanje povzroča stroške naročil in njihove izvedbe. V toku plačil se ukvarjamo z njihovim zbiranjem, izterjavo in stroški neplačil. Vsi tokovi ne potekajo istosmerno, nekateri potekajo v obe smeri med kupcem in prodajalcem (npr. pogajanja, tveganje), drugi le v eno smer (npr. plačila, fizični prenos, promocija, lastnina).

Cilj vsakega proizvajalca je, doseči ciljni trg z najnižjimi uporabljenimi stroški. Tako tržno pot poimenujemo ničelna tržna pot (Coughlan et al., 2001, str. 97).

Glavni udeleženci na tržni poti so proizvajalec, trgovec na debelo, trgovec na drobno in končni porabnik ali industrijski kupec. Dejanskih členov je v praksi lahko več, predvsem med trgovci, ki pa večinoma opravljajo podobne funkcije na tržni poti.

1.2.4. Tržno komuniciranje

Za uspešnost proizvajalca ni pomembno le, da izdelava prvovrstni izdelek. Veliko težo ima njegova predstavitev javnosti, v kateri se nahajajo obstoječi ali potencialni kupci. Za učinkovito izpeljavo trženjske strategije podjetja je nepogrešljivo uspešno tržno komuniciranje. Z njim udeleženci na trgu predstavljajo izdelke, storitve, podjetja. To je

bistvena sestavina strateškega pozicioniranja podjetja, informira kupce in jih prepričuje v izbiro točno določenih ponujenih artiklov ali storitev, po opravljenem nakupu pa zadovoljne stranke preobrazi v ponovne in zveste kupce (Potočnik, 2002, str. 301).

Funkcije tržnega komuniciranja zaradi pomembnosti ne moremo prepuščati naključjem in nestrokovnjakom. Tehnično odličen in potencialno zelo zanimiv izdelek se lahko izgubi v množici tudi slabših konkurentov, če je ta element trženjskega spleta strokovno zapostavljen.

Tržnik mora razumeti, kako poteka komunikacija ali sporočanje. Zastaviti si mora bistvena vprašanja: kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom (Kotler, 1996, str. 597).

Dejavnosti, ki jih podjetje sproža v zvezi s tržnim komuniciranjem, tvorijo promocijski ali tržnokomunikacijski splet.

Oglaševanje je neosebna, plačana predstavitev na elektronskem, pisanem, fiksnem ali pomičnem mediju, neposredno trženje omogoča direkten stik z obstoječim ali potencialnim kupcem v pisni obliki, preko telefona ali elektronskih medijev. Odnosi z javnostmi so nameren, načrtovan napor za ohranitev ali izboljšanje želenega razumevanja podjetja s strani njenega notranjega in zunanjega okolja. Oglaševanje ima dolgoročnejši namen. Kratkoročnejše cilje dosegamo s pospeševanjem prodaje. To so ukrepi v obliki nagrad ali stimulacij, vplivajo na prodajno osebje, posrednike in končne potrošnike. Osebna prodaja predstavlja osebni stik prodajalca s potencialnimi kupci.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA KURIVO GORICA d.d.

2.1. Osnovni podatki

Kurivo Gorica d.d. je največja specializirana trgovina z gradbenim materialom na drobno na Primorskem. Registrirana je za široko področje trgovine na drobno in debelo ter tehničnega blaga, njena osnovna dejavnost pa je usmerjena na gradbeni material, orodje, utekočinjeni naftni plin in tehnične pline. Z maloprodajnimi trgovinami pokriva področje severne in srednje Primorske. Je podjetje z internacionalno mentaliteto.

Osnovni podatki:

polno ime: Kurivo Gorica, trgovina d.d., Nova Gorica; skrajšano ime: Kurivo Gorica, d.d., Nova Gorica; sedež družbe: Grčna 1, 5000 Nova Gorica, Slovenija; znesek osnovnega kapitala: 141.240.000,00 SIT; registrirano v sodnem registru Okrožnega sodišča v Novi Gorici pod vlož. št. 1/00251/00.

2.2. Zgodovinski razvoj podjetja

Začetek podjetja sega v leto 1959, ko je majhna skupina delavcev s pomočjo Zadružne poslovne skupnosti ustanovila trgovsko podjetje Kurivo. Prva poslovalnica s sedežem podjetja je bila odprta v Šempetru pri Novi Gorici. Razmere so bile zelo skromne, edini objekti so bili lesene barake. Največji delež v prodaji je skladno z imenom podjetja predstavljala oskrba s kurjavo za lokalno prebivalstvo. V tistem času težko govorimo o konkurenci, vendar je bil kljub temu vzrok ustanovitve kljubovanje Gozdarski poslovni skupnosti, ki je administrativno nadzorovala primorski trg z lesom. Med ustanovitelji sta imela največjo vlogo Anton Silič – Nini in prvi direktor Ivan Miška. Kot je bilo takrat običajno, so k možnosti ustanovitve pripomogle dobre osebne zveze ustanoviteljev z vplivnimi strukturami na Primorskem.

V prvih letih po ustanovitvi se je podjetje razširilo še v Novo Gorico ter v Ajdovščino. V Novi Gorici je pridobilo izpraznjene prostore gradbenega podjetja, to je bilo nekaj lesenih barak, v Ajdovščini pa je delovalo v prostorih zadružnega doma. Dejavnost so s širitvijo dopolnjevali z dodatnimi gradbenimi materiali. Leta 1960 so se povezali z INA Rijeka iz Reke ter razširili dejavnost še z enim energentom – gospodinjskim plinom (propan-butan). Potrebe po boljši oskrbi so se večale skupaj z željo po širitvi podjetja. Leta 1960 je bila ustanovljena poslovna enota v Postojni, v sodelovanju s solkanskimi proizvajalci apna pa leta 1971 tudi v Novem Vinodolskem na Hrvaškem. V tem začetnem obdobju je bil glavni cilj, zagotoviti oskrbo prebivalstva z osnovnimi energenti, na notranjem področju pa dosegati zastavljeni plan, predvsem pa zagotoviti dohodek in zaposlenost lokalnega prebivalstva. S tem je bila zagotovljena harmonija z notranjim in zunanjim okoljem. Pionirski časi so bili organizacijsko zelo težavni. Dobave so bile pogojene s planom, transportne poti pa so bile zelo skromne. Podjetje je premoglo le en manjši tovornjak, od katerega je bilo v mnogočem odvisno poslovanje. Možnost dobave rezervnih delov je bila prepuščena iznajdljivosti posameznikov, včasih so si celo izposojali pnevmatike za zagotovitev nemotenega delovanja.

Kurivo je delovalo kot samostojno podjetje v nespremenjenem obsegu do leta 1977, ko so se na slovenskem političnem področju začele težnje po združevanju podjetij v različne oblike organizacij združenega dela. S tem je bila prvič ogrožena samostojnost vodenja in neodvisnost managerskega kadra. Popustitev politikom je bila neizbežna. Kurivo je postalo del trgovskega podjetja Primorje Gorica iz Šempetra pri Gorici kot TOZD Kurivo Gorica.

V obdobju do združevanja težko govorimo o pravi trgovini. Možnost dobave materialov je bila omejena s skromno proizvodnjo gradbenih materialov, uvoz je bil kljub neposredni bližini meje nedostopen. Vloga trgovine se je zožala le na distribucijo, blago je bilo mnogokrat rezervirano za nekaj kamionskih dobav vnaprej. V gradbeništvu je cvetela siva ekonomija, graditev hiš in stanovanj je bil osnovni cilj gospodinjstev. Povpraševanje se je povečevalo zaradi poceni in lahko pridobljenih gradbenih kreditov, ki so jih odobrila podjetja iz svojih stanovanjskih skladov ali banke na podlagi vezave dinarjev ali deviz. Poseben

pospeševalec je bila inflacija, ki je omogočala investitorjem razvrednotenje obveznosti in možnosti novega zadolževanja.

Povečanje povpraševanja je spodbudilo ambicioznejše in sposobnejše vodstvene kadre k novim korakom. S prihodom novega vodstva leta 1987 so se poslovne strategije SOZD-a Primorje Gorica in Kuriva začele razhajati. Posledica je bila razdružitev leta 1989 in pričetek poslovanja s statusom samostojne delovne organizacija Kurivo Gorica p.o. Značilnost tega obdobja je preusmeritev k tržnemu obnašanju, kadrovske spremembe brez konfliktnih odpuščanj, zmanjšanje zaposlenih z maksimalnih 75 delavcev na polovico ob enakem številu poslovalnic in večji skupni realizaciji.

Sodelovanje z Ino in njeno poslovalnico na Kozini se je slabšalo. Ina ni priznavala Kuriva kot svojega prodajalca plina na lokalnem trgu, pričela je prevzemati kupce ter tržiti za svoj račun. Kot odgovor na tako poslovno politiko je Kurivo leta 1993 zgradilo lastno polnilnico utekočinjenega naftnega plina (UNP) in izboljšalo svoj položaj na trgu. Postalo je resen konkurent dotedanjemu dobavitelju.

V obdobju slovenskega osvobajanja je imelo podjetje še vedno poslovalnico na Hrvaškem, ki je bila v obdobju razvoja turizma na Jadranu ena vodilnih in najbolj donosnih enot. Mnoga slovenska podjetja so izgubila poslovne enote z osnovnimi sredstvi vred, katerih vrednost je izginila v namišljeni sukcesijski delitvi, le redka med njimi so s spretno in srečno politiko uspela ohraniti vrednost svojega premoženja na območju bivše Jugoslavije. Kurivo je ustanovilo podjetje Mel d.o.o. Novi Vinodolski, zadostilo lokalnim strukturam s 30 % deležem bivših zaposlenih v novem podjetju, samo pa zadržalo lastnino nad zemljiščem in stavbami ter ohranilo poslovno sodelovanje z nekdanjo poslovno enoto. Mel d.o.o. ima osnovna sredstva, ki so last Kuriva Gorica, v najemu.

V obdobju tranzicije je bilo po zgledu marsikaterega slovenskega podjetja ustanovljeno še podjetje TD Gorica d.o.o., ki se ukvarja predvsem s trgovino na debelo ter uvozom blaga iz Italije. Kurivo ima v njem 23 % delež.

Leta 2001 je Kurivo Gorica prevzelo Splošno gradbeno podjetje Zidar Vipava, opustilo gradbeno operativo tega podjetja ter oblikovalo novo poslovalnico Kuriva Gorica v Vipavi.

Po osamosvojitvi leta 1991 je bil v Sloveniji sprejet koncept decentralizirane privatizacije in razpršenega lastništva. Kurivo Gorica si je prizadevalo za ohranitev nadzora zaposlenih nad vodenjem podjetja in pripravilo klasični program s 60 % deležem notranjih lastnikov, bivših zaposlenih ter njihovih družinskih članov in 40 % deležem zunanjih lastnikov. Poskuse sovražnih prevzemov je vodstvo podjetja preprečilo z odkupom deležev v sklad lastnih delnic in kasnejšim zmanjšanjem kapitala.

Danes deluje Kurivo Gorica kot delniška družba z razpršenim lastništvom, čutijo pa se težnje po koncentraciji lastništva in strateški načrti o povezovanju ali združevanju za ohranitev svojega položaja v pogojih globalizacije.

2.3. Organizacija in sestava

Podjetje sestavlja pet poslovalnic, ki se nahajajo od Postojne do Solkana. Časovno se je njihova pomembnost v strukturi realizacije prometa in razlike v ceni pomembno spreminjala. Poslovalnica Postojna je izgubljala zaradi lokalnega zmanjševanja kupne moči ob zmanjšanju števila vojske na tem območju, zmanjšanege pomena turizma in s tem investicij zaradi upada obiskovalcev Postojnske jame ob vojnah na Balkanu. Nasprotno se je povečeval pomen poslovalnice v Ajdovščini ob povečevanju prodaje plina, na goriškem območju sta ob propadanju lesne industrije (Meblo) dvigovala kupno moč razvoj igralnišva (HIT) in bližina meje. Kupna moč prebivalstva je rasla, hkrati pa tudi povpraševanje po investicijskem in gradbenem materialu. V vsem obdobju je bila konkurenca vzdržna in je omogočala normalen razvoj in donosno poslovanje.

Tabela1: Zaposleni in fakturirana realizacija po poslovalnicah za leto 2003

poslovalnica	štev. zaposlenih po urah	fakturirana realizacija v tisoč SIT	delež realizacije v %
Solkan	7,83	390.284	25,1
Šempeter	5,00	193.139	12,4
Ajdovščina	9,90	557.406	35,9
Postojna	6,00	199.030	12,8
Vipava	4,00	13.170	0,9
skupne službe	12,36	200.360	12,9
skupaj	45,09	1.553.389	100,0

Vir: Poslovno poročilo Kuriva Gorica d.d. za leto 2003.

Poslovalnico vodi poslovodja z enim ali več pomočniki ter blagajničarko. Ostali delavci so skladiščni manipulantni ter šoferji. Sedež družbe s skupnimi službami je na Grčni v Novi Gorici. Podjetje vodi enočlanska uprava. Strokovno so skupne službe razdeljene na splošni, komercialni in računovodski del. Pravna služba ni organizirana v sklopu podjetja. Dela pogodbeno opravlja najeta odvetniška pisarna. Komerciala je organizirana po poslovnih programih in kupcih. Sistem nadzora delničarjev je zagotovljen s tričlanskim nadzornim svetom in skupščino podjetja.

2.4. Prodajni program

Prodajni program je razvrščen v 26 skupin materialov s podobnimi tehničnimi karakteristikami. Struktura je precej raznolika in razpršena, vendar kljub temu predstavlja pet najpomembnejših programov dve tretjini realizacije v letu 2003: plin propan-butan 26 %, opečni izdelki 14 %, cement 12 %, izolacija 9 %, orodje 6 %.

Po posameznih poslovalnicah, ki so mnogokrat organizirane tako, da so nosilke določenega programa za celotno podjetje, se struktura razlikuje od značilne za podjetje. Tako npr. v

poslovalnici Solkan prevladuje izolacija z 19 %, orodje s 15 %; v poslovalnici Šempeter, ki naj bi bila nosilec lesnih izdelkov, opečni izdelki s 17 %, cement s 14 % in žagan les z 8 %; v poslovalnici Ajdovščina propan-butan s 60 %, opečni izdelki z 8 %; v poslovalnici Vipava cement z 22,4 %, opeka s 17,5 %; v poslovalnici Postojna cement z 18 %, železo s 13 %; v tranzitu pa prevladujejo opečni izdelki s 37 % in cement z 22 % deležem. Kjer obstaja poslovalnica kot nosilec določenega programa pomeni, da se zaloga in nabava organizirata na enem mestu za celotno podjetje in se kasneje blago razvaža po tekočih potrebah za ostale poslovalnice. Posebno veleprodajno skladišče zaradi optimalizacije stroškov ni organizirano.

Utekočinjeni naftni plin (UNP) je bil v preteklih letih najhitreje rastoči program. Investicija iz leta 1993 je pokazala velike možnosti razvoja prodaje tudi na širše območje poleg lokalnega obstoječega trga. Podjetje je pričelo odlično izkoriščati medsebojne povezave s trgovci gradbenega materiala in jih prepričevati, da vključujejo tudi UNP v svoj prodajni program. Ta je nemalokrat pogojen z nasprotnimi nakupi gradbenega materiala po tržno zanimivih pogojih. S tem je v veliki meri tudi izključena nevarnost neplačevanja slabih kupcev z medsebojnimi ali verižnimi kompenzacijami. Kurivo Gorica d.d. oskrbuje z UNP preko 150 prodajnih mest.

Pri osnovnih gradbenih materialih, kot sta cement in opeka, se čuti monopolni položaj proizvajalnih organizacij, ki trgovini ne dopuščata normalnih zaslužkov v tranzitu, zato je prodaja omejena predvsem na maloprodajo. Pojavlja se konkurenčni italijanski cement, ki uspešno nadomešča tržno manj zanimivega iz domače proizvodnje.

Velik napredek v deležu prodaje je bil zagotovljen ob uvajanju novih uvoženih programov iz Italije: izolacije, gradbenih odrov, podpornikov ter sistemov za opažanje. Področja, na katerih ni prevelike konkurence na trgu, hitro povečujejo obseg prodaje in bodo dohodkovno zelo zanimiva tudi v prihodnosti.

2.5. Poslovni rezultati

Kurivo Gorica spada med velika podjetja po Zakonu o gospodarskih družbah po kriteriju celotnega prihodka in sredstev ter obvezni sestavi konsolidirane bilance. Skokovita rast je bila značilna v devetdesetih letih, kasneje pa se je umirila tudi zaradi negotovih lastniških razmerij. Dosežen je bil optimum na lokalnem trgu, interesa in poguma za širitev izven poznanih lokalnih trgov pa je primanjkovalo. Nov zagon za strateška vlaganja in širitve spodbujajo številni prevzemi in združevanja, kar nakazuje, da je obstoj v taki organiziranosti in velikosti ogrožen.

Tabela 2: Verižni indeksi prihodkov od prodaje in čisti dobiček od leta 1990 do 2003

leto	prihodki od prodaje	čisti dobiček
1990	100	100
1991/90	183	102
1992/91	199	251
1993/92	122	114
1994/93	103	115
1995/94	117	249
1996/95	123	183
1997/96	141	143
1998/97	119	118
1999/98	122	126
2000/99	107	130
2001/00	105	134
2002/01	101	80
2003/02	108	139

Vir: Poslovno poročilo Kuriva Gorica d.d. za leto 2003.

Kurivo Gorica d.d. je uspešno podjetje. Posluje odgovorno in v svoji dejavnosti dosega nadpovprečne rezultate. Posluje z dobičkom in ga iz leta v leto povečuje (tabela št. 2). V zadnjih letih ni imelo večjih investicij za povečanje kapacitet, prodalo je tudi manjši, dolgoročno nezanimiv del zemljišča. Stalna sredstva so se zmanjšala kot posledica zmanjšanja dolgoročnih depozitov. Znižani so bili zaradi odkupa deležev, ki sta jih prodala Slovenska odškodninska družba in Kapitalska družba. Zaloge so se povečale namensko, saj so bančni depoziti zaradi nizke obrestne mere manj zanimivi od nakupov pred dvigom cen posameznih proizvodov ali ugodnih cassascontov ob likvidnostnih težavah dobaviteljev. Popravlja se stanje na področju kratkoročnih terjatev, izboljšala se je struktura kupcev in povečala angažiranost pri izterjavi dolžnikov s tožbami ali intenzivnostjo iskanja verižnih kompenzacij. Dolgoročne poslovne odločitve so povzročile nerazdelitev razpoložljivega dobička in s tem povečanje rezerv z namenom odkupa za lastne deleže, zmanjšale so se kratkoročne poslovne obveznosti zaradi predčasnih plačil, stimuliranih z dodatnimi popusti. Povečevanje prodaje je stalnica od leta 1990. Je posledica agresivnosti prodaje donosnejših programov, opuščanja naporov nasilnega povečanja pri nujnih, a po dodani vrednosti nezanimivih programih (cement, opeka) ter vpeljevanja novih, predvsem uvoženih programov, ki niso v veliki meri izpostavljeni prekomerni konkurenci. Posledica takega dela je tudi raven plač, ki je visoko nad branžnim povprečjem, in to kljub nizki izobrazbeni strukturi (tabela št. 3), ki pa se bo v naslednjih dveh letih zaradi dodatnega izobraževanja močno spremenila (dvignila).

Tabela 3: Izobrazbena struktura

stopnja izobrazbe	število zaposlenih
I.	4
II.	6
III.	4
IV.	14
V.	21
VI.	1
VII.	1

Vir: Poslovno poročilo Kuriva Gorica za leto 2003.

Podjetje mora izobražene ljudi pritegniti, jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Podjetja se morajo naučiti, kako čimbolj zadovoljiti ljudi. Odgovornost se prične na najvišji managerski ravni (Jaklič, 2002, str. 117).

V letu 2003 je bil dosežen ugoden poslovni rezultat iz rednega poslovanja v višini 85 mio dobička, po odbitku davka na dobiček pa čisti dobiček 71 mio tolarjev.

2.6. Cilji

Po desetletju dokaj mirnega poslovanja brez uničujočega pritiska ogrožajočih konkurentov je pred podjetjem nepredvidljivo obdobje. Času prevzemov, združevanj, možnih vstopov tujih trgovcev ob vstopu v EU je potrebno postaviti strategijo, ki mora zagotoviti obstoj in razvoj. Po analizi konkurenčnih in primerjalnih prednosti na področju prodajnih programov se morajo izkoristiti prednosti, ki jih ponujajo bližina meje z Italijo in neizkoriščene možnosti menjave s tujimi dobavitelji. Tretjina prodaje Kuriva Gorica d.d. v Sloveniji je na tak ali drugačen način povezana s kontraprometom z dobavitelji. V tujini obstoječi dobavitelji na tak način dela niso še navajeni, vendar ga sprejemajo z odobravanjem, saj želijo zadržati dobrega kupca. Kontrapromet pa je kot veriga, ki se ne konča. Vsak nadaljnji člen, dobavitelj, potencialno odpira možnost, da bo postal novi kupec. Ponudba materialov na zahodnem trgu (Italija) je številčnejša in raznolika. Dosedanje poslovne povezave in zmanjšanje transportnih stroškov in stroškov ob prestopu meje omogočajo vire za plasiranje novih materialov na slovenski trg. Pri tem je pod pritiskom slovenska industrija podobnih materialov. Vendar je to problem odprtosti gospodarstva in soočenja lastne produktivnosti z evropsko konkurenco. Če Kurivo Gorica d.d. ne prične s plasiranjem ponujenih tujih materialov, to v zelo kratkem času stori nekdo izmed slovenskih konkurentov. Širitev na področju Primorske, pa tudi širše, je poslovna nujnost. Skupne službe so ob enaki številčni zasedbi in sodobni tehnologiji sposobne z enako učinkovitostjo servisirati še najmanj dve novi poslovni enoti. Povečala bi se tržna moč, pogajalska moč proti dobaviteljem in zmanjšala zainteresiranost konkurence po vstopu na že pokrita tržna področja.

3. OPREDELITEV MATERIALA

Pri izgradnji prostorov za bivanje in poslovnih prostorov imajo poleg kvalificiranih izvajalskih organizacij in projektantov pomembno vlogo kvalitetni gradbeni materiali. V grobem jih razdelimo v naslednje skupine: cement in veziva, opečni izdelki, betonski izdelki, armature, pesek in agregati, les, kemikalije, instalacije, stavbno pohištvo, kamen in marmor, izolacija, kritine, keramika ter izdelki iz plastičnih mas za gradbeništvo.

Vgradnja kakovostnih gradbenih materialov je porok za kakovostno bivanje. Zgradbe je nujno zaščititi pred mrazom, vročino, vlago in hrupom. V času velikih klimatskih sprememb, ko so poletja vse bolj topla in zime mrzle, je pri gradnjah skrb za kakovostno izolacijo eden od pomembnih elementov zaščite naših delovnih in bivalnih prostorov. Večja zaščita pred zunanjimi vplivi pa pomeni tudi prihranek pri varčevanju z energijo, kar se pri uporabi ustreznih materialov investitorju hitro obrestuje. Skladno z zavedanjem in potrebo po vgrajevanju izolacijskih materialov se pojavlja vse pestrejša izbira izolacij, ki pa imajo različen namen uporabe in zelo raznolike tehnične karakteristike. Izolacijski materiali so izdelani iz različnih snovi: kamene volne, steklene volne, plute, polistirena, celuloznih vlaken in še bi lahko naštevali.

3.1. Predstavitev izdelka stiromat – gematherm

Izdelka stiromat in gematherm sta toplotnoizolacijska izdelka iz ekspaniranega ekstrudiranega polistirena, ne vsebujeta škodljivih CFC in HCFC, imata zaprte celice in sta izdelana skladno z Evropsko normo UNI EN 13164 in s tem označena z znakom CE. Stiromat se na slovenskem trgu uveljavlja le v debelini 2 cm, v ostalih dimenzijah 3 cm do 10 cm pa kot gematherm, zato bomo v nadaljevanju uporabljali naziv gematherm. Ločevali ga bomo le tam, kjer se karakteristike bistveno razlikujejo in pogojujejo namen uporabe.

3.1.1. Podjetje Sirap Gema

Proizvajalec gematherma je italijansko podjetje Sirap Gema International S.A. s sedežem v Verolanuovi, Brescia. Je del korporacije Italcementi Group.

S proizvodnjo izolacijskih izdelkov so pričeli v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Ponudbo so dopolnjevali z izdelki za embalažo živil in materiali za embalažo v industriji. Skupina Sirap Gema je svoje delovanje razširila na širše območje in ima proizvodne zmogljivosti v Italiji, Franciji in Belgiji. V Italiji so tovarne razpršene na treh lokacijah: v Verolanuovi, San Vitu al Tagliamento in Castilonu Fiorentino. Zaposluje preko 600 delavcev v 6 obratih in distribucijsko komercialnem sektorju s skladišči in spremljajočimi oddelki.

Osnovno vodilo podjetja je zadovoljstvo odjemalcev, prilagodljivost v poslovanju, visoka profesionalnost osebja na vseh nivojih, težnje k stalnim izboljšavam, usmerjenost vodstva k neprekinjenemu razvoju in raziskavam.

Ključ uspeha v pogojih neizprosne konkurence je zadovoljstvo kupcev. Njihove povratne informacije so vodilo za zadostitev njihovih želja in pričakovanj. Prihodnost in razvoj sta odvisna od trdnih odnosov s poslovnimi partnerji. Dolgoročno sodelovanje lahko temelji le na odličnosti storitev, kvaliteti izdelkov in pravilnem ovrednotenju teh odnosov. Poslovanje podjetja je internacionalno, zato je pri poslovanju z različnimi narodi posvečena posebna pozornost visokim etičnim normam, spoštovanju obveznosti in izpolnjevanju dogovorjenih obljub. Stalno izpopolnjevanje in izobraževanje osebja zagotavljata, da lahko zaposleni izvršujejo svoje naloge na najboljši način v okviru svojih zmožnosti in kompetenc. Okolje kvalitetnih sodelavcev, stalnih izzivov, priložnosti in lastnih potrjevanj ustvarja plodna tla za kreativne prispevke vseh zaposlenih. Posebna pozornost je posvečena skupinskemu delu. S tem so postavljeni temelji za kontinuirano izboljševanje storitev in zniževanje stroškov. Podjetje že izkazuje svojo izvirnost, vendar se zaveda, da ga uspehi ne smejo uspavati. Izvirnost ne sme biti stanje, ampak vzpodbuda dodatnega izpopolnjevanja in napredka.

Inovativnost procesov in izdelkov ter povečevanje kapacitet so bili vedno reprezentativni faktorji v industriji, zato se v podjetju trudijo vzpodbujati inovativnost in preprečujejo miselnost, ki bi zavrgla nove ideje le zaradi tega, ker so neobičajne, nepreizkušene ali preprosto nove. Vodilo podjetja, ki ga poudarja izvršni direktor skupine De Marchi, zahteva neprekinjeno inovativnost idej za nove izdelke v proizvodni tehnologiji in v odnosih s poslovnimi partnerji ter predstavlja osnovo strategije razvoja skupine Sirap Gema.

Za potrebe R&R je podjetje zgradilo lasten laboratorij v obratu Verolanuova, kjer izkušeno osebje eksperimentira na področjih polistirena in drugih umetnih mas, preizkuša izboljšave obstoječih izdelkov, vzdržuje tehnično podporo in odgovarja na tehnične zahteve strank ter preizkuša uporabo novih plinov za ekspanzijo v skladu z mednarodnimi normativi o škodljivosti okolja. Poleg tega v laboratoriju skrbijo za usklajenost izdelkov z zakonodajo in standardi ter za certificiranje izdelkov. Pri R&R podjetje sodeluje z univerzitetnimi inštituti in specializiranimi raziskovalnimi zavodi. Potrditev svojih teženj po odličnosti je bila izkazana s prejemom certifikata ISO 9002/UNI EN 29002.

3.1.2. Proizvodni program

Proizvodni program sestavljajo naslednji izdelki:

CUBOX – kocke iz stiroporja za gradbeništvo,

GEMADRAIN – plošče iz stiroporja s filcem, za drenažo,

GEMAFON – role ekspandiranega polistirena za akustično izolacijo podov,

GEMASTIR – plošče iz stiroporja,

GEMATHERM – plošče iz ekstrudiranega polistirena,

STIROBIT – plošče ali role, kombinacija toplotne izolacije in hidroizolacije,

STIRODACH – sistem termoizolacije streh,

STIROLITE – kroglice stiroporja za gradbeništvo,

STIROMAT – plošče iz ekstrudiranega polistirena,

STIROPIUMA – plošče iz stiroporja za gradbeništvo,
 STIROPLAT – plošče iz stiroporja, stiskane na osnovi toplotne kompresije,
 TERMOTUILE – profilirane plošče iz stiroporja, prilagojene obliki strešne kritine.

3.1.3. Tehnične karakteristike gematherma X

Po zaslugi sodobne tehnologije ima gematherm karakteristike najvišjih vrednosti in zaupanja, visoko termoizolativnost, visoko tlačno trdnost, visoko odpornost proti gorenju – Eurorazred E in nizko vodovpojnost.

Tabela 4: Tehnične karakteristike za gematherm X

tehnični podatki	enota	standard	X3	X4	X2	XW
površina	-	-	gladka	gladka	gladka brez povrhnjice	narebričena
toplotna prevodnost pri 10 °C stal. vrednost 90/90 po 25 letih staranja	W/mK	EN 12667	0,032* 0,034**	0,034* 0,036*	0,033* 0,035**	0,032* 0,034**
tlačna napetost pri max 10% deformaciji	kPa	EN 826	CS(10)250	CS(10)400	CS(10)250	CS(10)250
dopustna trajna napetost po 50 letih pri max 2 % deformaciji	kPa	EN 1606	CC (2/1,5/50) 106	CC (2/1,5/50) 125	-	-
vpojnost vode po 28-dnevni potopitvi plošče	Vol. %	EN 12087	WL(T)0,7	WL(T)0,7	WL(T)1,5	WL(T)0,7
vpojnost vode (razpršitev)	Vol. %	EN 12088	WD(V)5	WD(V)5	WD(V)5	WD(V)5
difuzijska upornost vodni pari	-	EN 12086	200	200	150	200
odpornost na zmrzovanje	Vol. %	EN 12091	FT2	FT2	-	FT2
gorljivost (teško gorljiv)	Evroraz -red	EN 13501-1	E	E	E	E

Vir: Prodajni katalog Sirap Gema, 2004.

Uporabljamo ga za toplotno izolacijo ravnih, obrnjenih streh, tlakov, podstrešij, streh z običajnim naklonom, pri adaptacijah, za izolacijo toplotnih mostov in izolacijo sten. Izdelujejo ga v širini 60 cm in dolžinah plošč od 125 cm do 300 cm. Najobičajnejša dimenzija plošč je 60 x 125 cm in je skladna z dimenzijo ostalih konkurenčnih ponudnikov. Od debeline plošče je odvisna izoliranost objekta. Plošče so izdelane v debelinah stiromat 2 cm in gematherm 3 cm, 4 cm, 5 cm, 6 cm, 8 cm in 10 cm. S sestavljanjem in kombiniranjem različnih debelin lahko sestavimo tudi skupno izolacijo večje debeline. Robni profili plošč so prilagojeni različnim uporabam: lahko so izvedeni z ravno odrezanim robom (profil I),

stopničastim L robom (s preklpom na vseh štirih straneh) in D profilom (utor ali izboklina v obliki črke D na robovih).

Tabela 5: Dimenzije gematherma X

dimenzije	X3	X4	X2	XW
dolžina mm	1250 (± 5) 2500 (± 10) 2800 (± 10)	1250 (± 5)	1250 (± 5) 3000 (± 10)	1250 (± 5)
širina mm	600 (± 3)	600 (± 3)	600 (± 3)	600 (± 3)
debelina mm	30 – 40 (± 2) 50 + 100 (± 3)	30 – 40 (± 2) 50 + 100 (± 3)	30 – 40 (± 2) 50 + 100 (± 3)	50 + 80 (± 3)
profil plošče	I – L – D	L	I	I – L

Vir: Prodajni katalog Sirap Gema, 2004.

Gematherm je izdelan v štirih osnovnih različicah. Gematherm X3 je najbolj splošno uporaben. Uporablja se za izolacijo streh, sten in tlakov v stanovanjskih objektih in povsod tam, kjer ne prihaja do ekstremnih obremenitev. Gematherm X4 je sposoben prenašati večje obremenitve in se uporablja za izoliranje vozniških površin, za zaščito hidroizolacij ob zasutju temeljev ali vkopanih prostorov. Gematherm X2 ima gladko površino brez povrhnjice in je uporaben za manj zahtevne posege brez velike izpostavljenosti vlagi. Gematherm XW s hrapavo površino je primeren za izolacijo fasad ali sten, ki se zaključujejo s stenskimi nanosi.

Poleg osnovnih plošč sta na osnovi gematherma za posebno uporabo na voljo še stirobit in stirodach.

Stirobit je toplotnoizolacijski sistem v rolah iz ekstrudiranega polistirena s spojenimi bitumenskimi trakovi. Je istočasna toplotna in hidroizolacija. Spodnja stran je prilagojena podlagi. Izveden je z ravnimi ploščami za običajne tlake, profiliran pa je lahko za izolacijo streh v obliki valovitke ali trapeza, zato je zelo uporaben za izolacijo obstoječih streh, ki so prekrte s salonitnimi ploščami.

Stirodach so montažne toplotnoizolacijske plošče iz ekstrudiranega polistirena, prekrte s plastjo aluminija in poliestrskega filma, povezane s pocinkanimi profili za pritrditev strešnikov ter vzdrževanje pretoka zraka zaradi prezračevanja celotne strehe. Stirodach je izdelan v ploščah dolžine 3 m in debeline 5 cm, 6 cm in 8 cm. Ker je širina plošč prilagojena različnim kritinam, je njihova širina od 30 do 36 cm v razmaku vsakih 5 mm.

3.2. Razpoložljivost drugih izolacijskih materialov

Slovensko tržišče je odprto za vse vrste tovrstnih materialov, slovenska gradbena operativa pa je hitro dojemljiva za vse novosti, saj v tem vidi svoje priložnosti povečevanja tržnega deleža. Poleg uveljavljenih domačih proizvajalcev slovenska trgovina ponuja tudi široko paleto izolacij tujih proizvajalcev. Velikost slovenskega trga omejuje izdelavo vseh vrst, ki se pojavljajo na svetovnem trgu in so zahtevne zaradi količine sredstev, ki so razpoložljiva za

raziskave vplivov globalizacije in nedostopnosti do nekaterih naravnih materialov, ki ne dovoljujejo visokih transportnih stroškov.

Ekstrudirani polistiren se je v slovenskem gradbeništvu pričel množičneje uporabljati v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, ko so se izostrile zahteve po kvalitetnejši gradnji, boljši izrabi ustvarjene energije, zmanjševanju toplotnih izgub in okoljevarstveni ozaveščenosti. Pričela se je izgradnja stanovanjskih in poslovnih objektov z izolacijskimi materiali višjega ranga in tudi cenovnega razreda.

Najbolj uveljavljena ponudnika ekstrudiranega polistirena na našem trgu sta Norik d.o.o. iz Ljubljane in Ravago d.o.o. iz Laškega. Norik predstavlja proizvod stirodur korporacije BASF, ki je uporaben za izoliranje ravnih in poševnih streh, kletnih sten, tal, toplotnih mostov, coklov in sten, in sicer vse do izolacij z visoko tlačno trdnostjo do $0,70 \text{ N/mm}^2$ za izolalcijo tlakov v avionskih hangarjih, pod železniško progo ali cesto.

Ravagova ponudba zajema proizvode Dow Chemical Company prvovrstnega proizvajalca toplotnoizolacijskih materialov, ki imajo poimenovanje po namenu uporabe (roofmate, floormate, perimate, wallmate, agomate, stirofoam). Tehnične karakteristike proizvodov obeh ponudnikov se ne razlikujejo bistveno. Najopaznejša je ločitev po barvi: stirodur je zelene, proizvodi Ravaga pa so modre barve. Oba ponudnika skupaj sta imela na slovenskem trgu v letu 2003 preko 60 % tržni delež. Ostali so se po začetnem vključevanju osredotočili predvsem na lokalne trge, ki so jim bili najbolj poznani in najmanj tvegani.

Na Gorenjskem je del trga osvojil jackodur ponudnika Ketex – Tatjana Kepic s. p. (lila-violet barve), na Primorskem grški fibran Elkorja d.o.o. iz Šempetra pri Gorici (temno modre barve), na Dolenjskem se je pojavil ursafom preko Pfleiderer Novoterma iz Novega mesta, ki je pričel učinkovito izrabljati že utečene tržne poti za prodajo uveljavljenih izolacij iz steklenih vlaken. Na podoben način dodaja kot komplementarni izdelek svojim izolacijam Fragmat Izolirka iz Sodražice XPS z imenom glascofoam. Vsi omenjeni konkurenti so se potegovali bodisi za ohranitev ali povečanje svojega tržnega deleža pred vstopom gematherma na slovenski trg. Bistveno so vplivali na strategijo vstopa in oblikovanja tržnih poti.

Poznavanje virov konkurenčnih pritiskov podjetju odkriva njegove prednosti in slabosti, omogoča mu pozicioniranje v panogi ter strateške spremembe, ki mu lahko dajejo boljše učinke. Poznavanje trendov v panogi je pomembno z vidika razpoznavanja priložnosti in nevarnosti (Porter, 1980, str. 3–4).

Druga skupina proizvodov za toplotno izolacijo objektov so ekspandirani polistireni (EPS), ki imajo dolgoletno tradicijo in jih bolje poznamo pod imenom stiropor. Njihove lastnosti se razlikujejo od lastnosti XPS-ov predvsem po tlačni trdnosti, izolativnosti in vpojnosti vlage. V Sloveniji je več proizvajalcev stiroporja: Tim Laško, Fragmat Izolirka iz Sodražice in Novolit iz Nove vasi na Blokah. Ob veliki konkurenci, ki je povzročila tudi prevzem ljubljanske

Izolirke s strani Tima Laško, se pojavljajo vdori uvoženega stiropora iz Hrvaške, Italije in Madžarske, s tem pa povzročajo zaostrovanje položaja in cenovno vojno na trgu. Ker je stiropor ena izmed nadomestnih termoizolacij za XPS, lahko pomembno vpliva na obnašanje udeležencev na trgu.

Kljub vse večjemu zavedanju o pomembnosti zaščite pred izgubami energije je odločilni faktor pri gradnji objektov cena kvadratnega metra zgrajene površine, zato je verjetnost za uporabo izolacije nižjega cenovnega razreda veliko večja. Ponudnikom ekstrudiranega polistirena je zato najuporabnejši argument tekoče obveščanje in izobraževanje potencialnih kupcev. V ta namen je podjetje Ravago s pomočjo ZAG-a iz Ljubljane izdelalo primerjavo lastnosti izdelka termodur, proizvajalca Tim Laško d.d., in roofmate SL, proizvajalca Dow Hungary Chemicals Ltd. Zaradi podobnosti v barvi, izgledu in velikosti plošč so ju kupci enačili tudi po lastnostih in projektirani roofmate nadomeščali pri izvedbah izolacij s termodurjem. Analize so izkazale veliko razliko v navlaževanju in posledično pri povečanju toplotne prevodnosti termodurja za 67 %, roofmata pa le 3 % (Modro, 2002, str. 3–6). Primerjava osvešča uporabnike o zavajajoči navidezni enakosti izdelkov.

Ostale izolacije tvorijo tretjo skupino termoizolacij, ki zapolnjuje slovenski trg tovrstnih materialov. Mednje spadajo izdelki iz kamene volne Terma d.d. iz Škofje Loke – tervol, Pfleiderer – Novotermove izolacije iz steklene volne – novoterm in gradbena folija iz penjenega polietilena Plame iz Podgrada – thermosilent.

V zelo majhnih količinah in s poskusi preboja manjših uvoznikov ter inovativnih posameznikov se občasno pojavljajo še nekatere druge izolacije, katerih pomen pa je v tem trenutku majhen in zanemarljiv.

Kljub raznovrstnosti ponudnikov je Kurivo Gorica d.d. trgovec z največjo primerjalno prednostjo: edini lahko zaradi svoje diverzificirane prodaje kupcem ponudi priložnost prodaje svojih izdelkov kot kontrapromet. Ta oblika je za vsakega kupca zanimiva, saj mu posledično zaradi dosežene razlike v ceni pri prodaji lastnega izdelka zmanjšuje nabavno ceno ekstrudiranega polistirena.

4. TRŽNE POTI KURIVA GORICA d.d. ZA XPS

4.1. Uvod

Na slovenskem gradbenem trgu kot porabniki izolacijskih materialov nastopajo gradbena podjetja, gradbeniki – samostojni podjetniki in individualni kupci. Kurivu Gorica d.d. je cilj, doseči porabnike na različne načine v odvisnosti od njihove oddaljenosti, velikosti nakupov, njihove sposobnosti rednega plačevanja in možnosti nasprotnih nakupov. Na podlagi osnovnih kriterijev so se izoblikovale tri glavne tržne poti. V analizi obstoječih tržnih poti razkrivamo njene posamezne člene, odkrivamo, kakšno je sodelovanje med njimi, predpostavljamo možnost sporov in iščemo način njihovega reševanja. Za vsako od tržnih

poti je z razkritjem udeležbe posameznega člana v tržnem toku narejena analiza njene učinkovitosti. Cilj je, preveriti, ali je tržna pot dovolj učinkovita in prinaša zadovoljiv dobiček vodji tržne poti, možnosti sprememb in povečanja učinkovitosti ter zmanjšanja stroškov na tržni poti. Analiza je povzeta po metodologiji iz Coughlan et al., Marketing Channels, 2001.

Za ugotavljanje učinkovitosti posamezne tržne poti moramo zagotoviti podatke o stroških, ki jih razdelimo po osmih osnovnih tokovih. Podatki so dosegljivi v analizah stroškov podjetja Kurivo Gorica d.d. ob uvajanju novega proizvoda: gematherma. Vendar pa vsi podatki niso dosegljivi pri drugih členih na tržni poti, zato je bilo potrebno uporabiti tudi drugo, pomožno pot: konzultacijo z vodilnimi, dobro informiranimi komercialisti podjetij, ki sodelujejo v vseh fazah od proizvodnje do prodaje končnemu kupcu. Tako so bili posredovani podatki s strani Sirap Geme, njihovega glavnega izvoznega direktorja, gospoda Padoveseja, komercialistov Kuriva Gorica d.d. in nabavnikov ter vodij prodajalnih oddelkov večjih kupcev. Ker so nekateri podatki poslovna skrivnost posameznih podjetij, sem se za končne vrednosti moral odločiti tudi na podlagi opisnih, številčno ne popolnoma ovrednotenih podatkov.

Tabela št. 6: Uteži za tokove

	UTEŽI ZA TOKOVE		
	STROŠKI	MOŽNA KORIST	KONČNA UTEŽ
FIZIČNI PRENOS	29	VISOKA	39
LASTNINA	8	SREDNJA	9
PROMOCIJA	15	VISOKA	20
POGAJANJA	10	SREDNJA	8
FINANCIRANJE	10	SREDNJA	12
TVEGANJE	10	NIZKA	5
NAROČILO	8	NIZKA	3
PLAČILO	10	NIZKA	4
SKUPAJ	100	N/A	100

Vir: Interna obdelava podatkov Kuriva Gorica d.d.

Na podlagi navedenih podatkov največji delež stroškov odpade fizičnemu prenosu. Čeprav toplotne izolacije ne spadajo med tiste materiale, pri katerih je v strukturi cene delež transporta 25 do 30 %, pa na tržnih poteh prihaja do večkratnega pretovarjanja blaga. Stroškom, ki nastajajo pri prevozu do Kuriva Gorica d.d., se dodajajo še stroški prevoza do veletrgovcev, maloprodaj in končnega kupca. Pri vsakemu od pretovarjanj se pojavijo dodatni stroški nakladanja. Z večjim številom udeležencev na tržni poti se povečujejo tudi stroški fizičnega prenosa, v kolikor ne gre pri tem le za tranzitne posle brez fizičnih prevzemov blaga. Gematherm je blago, ki po trditvah proizvajalcev in izkušnjah Kuriva Gorica d.d. prenese transportne razdalje do 500 km. Pri večjih razdaljah se stroški fizičnega prenosa povečajo do take mere, da je cenovna konkurenčnost blaga že vprašljiva. V takih primerih se

prično že analize o smotrnosti vlaganja v nove proizvodne zmogljivosti na oddaljenejših lokacijah.

S tokom lastnine so povezani stroški skladiščenja. Gematherm za skladiščenje ni zahteven material. V krajih, kjer ni obilnih snežnih padavin, se skladišči lahko na prostem. Skladiščne kapacitete morajo biti dobro izkoriščene, saj so gradbeni materiali večinoma voluminozno blago manjših vrednosti. Zaradi enostavnega skladiščenja ali dostave industrijskim kupcem direktno na gradbišča skladiščenje ne predstavlja velikih stroškov na tržni poti (8 %).

Promocija je bila eden odločilnih faktorjev ob uvajanju gematherma na slovensko tržišče, svojo pomembnost pa ohranja še vedno tudi zaradi ambicij Kuriva Gorica d.d. po povečanju tržnega deleža. Najpomembnejšo vlogo in največ sredstev namenjata proizvajalec Sirap Gema in Kurivo Gorica d.d. Promocija se izvaja preko elektronskih medijev, tiskanih oglasov, katalogov, spletnih strani, izdelave vzorcev pri proizvajalcu, razdeljevanju le-teh preko Kuriva Gorica d.d. in organizacije promocijskih akcij. Promocija vključuje še stroške osebne prodaje pri vseh členih na tržni poti, pomembne pa so tudi reference zadovoljnih kupcev. Vzdrževanje takega sistema promocije zahteva pomembne stroške tega tržnega toka (15 %).

Pomembnost stroškov pogajanj se zmanjšuje in tudi njihova višina upada. Angažiranost ob vstopanju na trg je bila velika predvsem pri proizvajalcu in uvozniku. Po določitvi osnovnih razmerij na tržni poti se napor pri pogajanjih povečujejo ob željah po pridobivanju novih kupcev in izrivanju konkurentov, pri pogodbeno dolgoročno vezanih partnerjih pa so stroški pogajanj ustaljeni (10 %).

Kljub znižanju obrestnih mer v zadnjih letih so stroški financiranja primerljivi tako s stroški pogajanj kot tveganja (10 %). Gradbena podjetja ali manjši izvajalci so velikokrat odvisni od investitorjev, ki zaradi svoje moči lahko zadržujejo plačila za daljše obdobje. Stroški odloženih plačil bremenijo prodajalce vse do proizvajalca. Povečujejo jih še stroški garancij, zavarovanj in morebitnih zamudnih obresti.

Stroške tveganja povzroča plačilna nedisciplina, možnost reklamacij, nepravočasnih dobav, poslovanje z novimi kupci, vstop na nove trge, spremembe zakonodaje, pravilnikov o gradbeništvu in okoljevarstvenih zahtev. Naročanje mora biti točno tako glede količin kot tudi dimenzij, oblike profilov, časa in kraja dostave blaga. Poleg uvedbe sistema nedvoumnih naročil je pomembno usklajevanje razdrobljenih naročil v večja skupna naročila in njihovo razporeditev za posamezne kupce. Vendar kljub temu ti stroški nimajo posebne teže (8 %).

Plačilo kljub svoji navidezni enostavnosti izpeljave povzroča dokajšnje stroške (10 %), saj je na vseh nivojih tržne poti potrebno voditi natančne evidence, poskrbeti za zbiranje in izterjavo. Stroške nemalokrat povečujejo sodni stroški izterjav, odvetnikov in sodnih izterjevalcev, katerih učinkovitost pa je nemalokrat vprašljiva. Najbolj pa stroške terjatev povečujejo neplačila in neizterljive terjatve zaradi prisilnih poravnjav in stečajev.

Ob določitvi stroškov, ki nastajajo v tokovih na tržni poti, pa moramo dobljene podatke korigirati še z oceno pomembnosti zaradi njihove možne koristi. Najpomembnejša tokova sta pri tem fizični prenos in promocija, pri katerih imajo vsi člani na tržni poti veliko možnost, da nanje vplivajo preko boljše organiziranosti, zmanjšajo stroške in tako povečajo učinkovitost. Zaradi tega sta oba tokova korigirana s ponderjem na njuni končni vrednosti 39 in 20 %. Nasprotno je ocenjeni vpliv na možno korist pri tveganju, naročilu in plačilu manjši ob ustaljenosti poslovanja in poznavanju kupcev, zato uteži znižujejo njihovo končno vrednost.

Po končni razdelitvi stroškov po posameznih tokovih je potrebno oceniti še delež udeležbe posameznega člana na tržni poti po posameznih tokovih. Ti so na različnih tržnih poteh različni, zato so prikazani ločeno v Tabelah 7, 8 in 9.¹

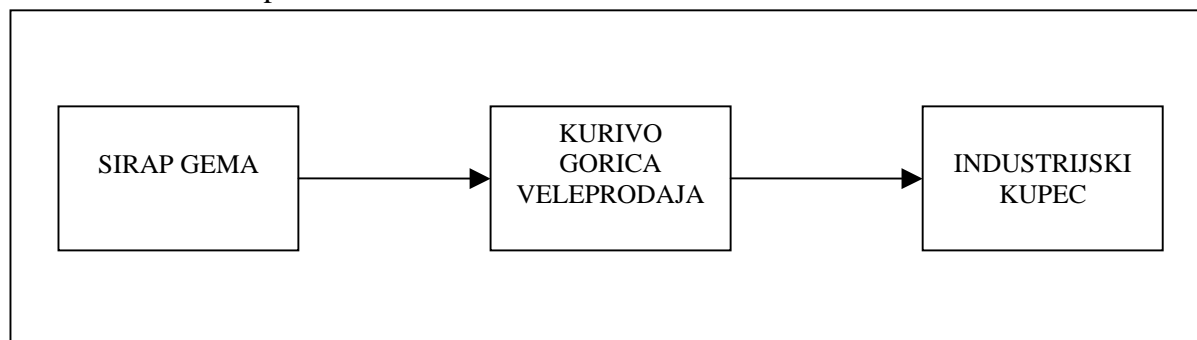
Končni cilj je določitev skupnega deleža posameznega člana na tržni poti. Izračunamo ga kot vsoto produktov med deležem stroškov posameznega toka in udeležbo člana v tem toku. S celotnim postopkom pridobimo podatke o razdelitvi stroškov posameznih tokov med udeležence tržne poti ter o pomembnosti posameznega toka in udeleženca. Analiza nam pomaga razložiti posamezno tržno pot in poiskati argumente za lažje spreminjanje in izboljšanje obstoječih tržnih poti (Coughlan et al., 2001, str. 96).

4.2 Prva tržna pot

4.2.1. Predstavitev

Na tej tržni poti so člani: proizvajalec, slovenski grosist in industrijski kupec.

Slika 4: Prva tržna pot



Vir: Interno gradivo Kuriva Gorica d.d.

¹ Tabele so v tem diplomskem delu: Tabela 7 na str. 26, Tabela 8 na str. 29 in Tabela 9 na str. 32.

Industrijski kupec naroča gematherm za znani objekt preko slovenskega trgovca (uvoznika). Naroča mu točno določeno količino, debelino izolacije (2–10cm), obliko profila (L, I ali D) in obliko izvedbe (fasada ali tlak) ter točno določen naslov za dostavo. Kurivo Gorica odda prejeto naročilo proizvajalcu in počaka na potrditev naročila, ki je promptna. Običajno je blago v skladišču proizvajalca na zalogi in je po vstopu Slovenije v EU kljub oddaljenosti proizvajalca v Italiji (okrog 300 km od slovenske meje) možnost dobave naslednji dan. Kurivo Gorica d.d. naroči prevoz pri prevozniku, ki je zanesljiv izvajalec. Vsako dispozicijo prevoza potrdi prevoznik po telefaksu z navedbo datuma izvedbe in registrsko številko vozila. Velike izboljšave so bile storjene po vstopu v EU, saj se je dobavni rok skrajšal s povprečno petih na dva dneva. Ker je gematherm lahka izolacija (cca 35kg/m³) in tehta tovor na vlačilcu ob polnem volumnu (od 75 do 80 m³) manj kot tri tone, je idealen material za znižanje prevoznih stroškov v kombinaciji s težkimi materiali, kot so ostali gradbeni material, predvsem izdelki iz železa, ki se proizvajajo v okolici Brescie in niso voluminozni. Tako so stroški prevoza na enoto lahko razpolovijo, obstaja pa tudi možnost dostave manjših količin zaradi navedenih prednosti.

Industrijski kupec plačuje dobavljeni gematherm v rokih, določenih ob naročilu ali letni pogodbi, po ceniku, ki je sestavljen na osnovi veleprodajnih cen. Končnim kupcem se na koncu te tržne poti priznava določen popust glede na velikost njihovega pogodbenega odvzema. S tako določeno ceno Kurivo Gorica d.d. pokriva stroške delovanja podjetja, stroške transporta, tveganja plačil in določen dobiček.

Kurivo Gorica d.d. plačuje Sirap Gemi v kratkem plačilnem roku, s tem koristi ugodnosti cassasconta, hkrati pa se izogne valutnim tveganjem, ki so bila vsaj v preteklosti velika.

Kurivo Gorica d.d. je pri oblikovanju cenika neodvisna od Sirap Geme in ga prilagaja gibanjem konkurenčnih podjetij, kot so Norik d.o.o. Ljubljana in Ravago d.o.o. V tem segmentu se nahaja nekaj večjih gradbenih podjetij: Kraški Zidar d.o.o. Sežana, Primorje d.d. Ajdovščina, Gradbenik Tolmin d.o.o., SGP Gorica d.o.o. Nova Gorica in Marc, gradbeno podjetje d.o.o. Ajdovščina.

4.2.2. Učinkovitost in tokovi prve tržne poti

Tabela 7: Prikaz učinkovitosti prve tržne poti

	UTEŽI ZA TOKOVE			UDELEŽBA POSAMEZNEGA ČLENA V TRŽNEM TOKU			SKUPAJ
	STROŠKI	MOŽNA KORIST	KONČNA UTEŽ	KURIVO VELEPR.	KURIVO MALOPR.	KONČNI KUPEC	
FIZIČNI PRENOS	29	VISOKA	39	30	45	25	100
LASTNINA	8	SREDNJA	9	60	10	30	100
PROMOCIJA	15	VISOKA	20	60	34	6	100
POGAJANJA	10	SREDNJA	8	30	60	10	100
FINANCIRANJE	10	SREDNJA	12	30	60	20	100
TVEGANJE	10	NIZKA	5	20	60	20	100
NAROČILO	8	NIZKA	3	25	60	15	100
PLAČILO	10	NIZKA	4	30	60	10	100
SKUPAJ	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A
NORMATIVNI DELEŽ DOBIČKA	N/A	N/A	N/A	38	44	18	100

Vir: Interna obdelava podatkov Kuriva Gorica d.d.

Prva tržna pot se začne pri proizvajalcu Sirap Gema, nadaljuje se preko Kuriva Gorica d.d. in konča pri končnem kupcu, to so večja gradbena podjetja.

FIZIČNI PRENOS: Največji delež pripada Kurivu Gorica d.d., ki poskrbi za dostavo (45 %), zatem proizvajalcu, ki ga bremenijo stroški skladiščenja, manjši delež pa ima končni kupec, ki poskrbi za skladiščenje, včasih pa tudi za dostavo, zato so tudi njegovi stroški v tem primeru najnižje ocenjeni.

LASTNINA: Stroški zalog najbolj bremenijo Sirap Gemo, saj mora imeti visoke zaloge različnega asortimenta (60 %). Kurivo Gorica d.d. se na tej tržni poti stroškom zalog skoraj izogne, saj jih koristi le v izjemnih primerih (10 %), ta del se prevale na kupca do operative porabe zalog (30 %).

PROMOCIJA: Najvišji delež stroškov za promocijo odpade na proizvajalca, ki ob ostalih izdelkih lastne proizvodnje poskrbi tudi za prepoznavnost gematherma s financiranjem oglaševanja, katalogov, reklamnih brošur in vzorcev (60 %). Kurivo Gorica d.d. proizvajalca podpira s prevodi promocijskih akcij, vključevanjem v lastno oglaševanje in svetovanjem (34 %). Kupčev delež pomaga z referencami in informiranjem investitorjev.

POGAJANJA: Kurivo Gorica d.d. (60 %) se mora kljub načelno dogovorjenim cenam s Sirap Gemo (30 %) pogajati tako s proizvajalcem kot končnim kupcem. Ker so na tej tržni poti končni kupci večja gradbena podjetja (10 %) in je konkurenca ostra, se je potrebno za vsak posel za posamezni večji objekt temeljito pogajati z obema členoma na tržni poti.

FINANCIRANJE: Porazdelitev je enaka kot pri pogajanjih, saj je financiranje posledica pogajanj. Kurivo Gorica d.d. (60 %) ima največje obremenitve, saj na eni strani izkorišča možnost predčasnega plačila dobavitelja (30 %), hkrati pa zaradi narave kupcev (gradbenih podjetij) nosi breme odloga daljšega plačila. Stroški financiranja pri kupcu (10 %) so lahko garancija za zavarovanje plačil ali morebitne obresti.

TVEGANJE: Najvišji delež pripada Kurivu Gorica d.d., ki je obremenjeno s tveganjem neplačil ali zavlačevanja (60 %), ostala tveganja nepravilne ali nepravočasne dostave in poznih naročil pa se enakomerno razdelijo med vse tri člene tržne poti. Kupec (40 %) tvega tudi pogodbene kazni ob nepravočasni dostavi in posledično izvedbi del zaradi kvalitete blaga, proizvajalec (20 %) pa tvega težave ob zakasnitvi podatkov na naročila, če zanemarimo tveganje zaradi načinov plačila (cassasconto).

NAROČILO: Za naročila na slovenskem trgu se bori predvsem Kurivo Gorica d.d. (60 %), kupec se trudi za naročilo (15 %), vendar ne le za gematherm, ampak katerokoli izolacijo v tem rangu. Proizvajalec izvede naročilo, poskrbi za točnost izvedbe (25 %) in se trudi za njeno ažurnost.

PLAČILO: Za plačila praktično skrbi pretežno Kurivo Gorica d.d., zato mu tudi pripada 60 % delež. Poskrbeti mora za zavarovanje terjatev, kar je nemalokrat problematično. Kupec (10 %) izvede plačilo, včasih pa tudi poskrbi za verigo, da se terjatev zapre z verižno ali medsebojno kompenzacijo. Sirap Gema (30 %) skrbi za stimulativen način plačevanja, nosi pa stroške cassasconta. Cassasconto je zanimiv in višji od cene denarja za kratkoročne kredite.

Rezultati raziskave v Tabeli 7 nam prikazujejo normativne deleže dobička členov na prvi tržni poti. Posamezni tokovi so ponderirani na podlagi subjektivne ocene in ocen s strani Kuriva Gorica d.d. o možni koristnosti tokov in višini stroškov. Na podlagi končnih uteži in deležev posameznih členov na tržni poti so izračunani normativni deleži dobička.

Na prvi tržni poti je največji delež dobička pripadel Kurivu Gorica d.d. (44 %). To je posledica vlaganj v razvoj tržišča v zadnjih dveh letih, promocijo, angažiranj ob vstopu novega izdelka, ki še ni bil prisoten na našem trgu, prevzem logistike ter tveganj z novimi kupci in novim izdelkom. Pomen pogajanj je velik, saj ima dejansko največjo težo pri oblikovanju cen in pogojev.

Sirap Gema ima nekoliko manjši (38 %), vendar še vedno zelo velik delež, kar je posledica vlaganj v razvoj in promocijo izdelka. Na tej tržni poti pa tudi lastnina prehaja zelo hitro od proizvajalca do končnega kupca.

Najnižji delež normativnega dobička pripada kupcu (18 %), ki ima relativno pomembnejšo vlogo le pri naročanju in skladiščenju.

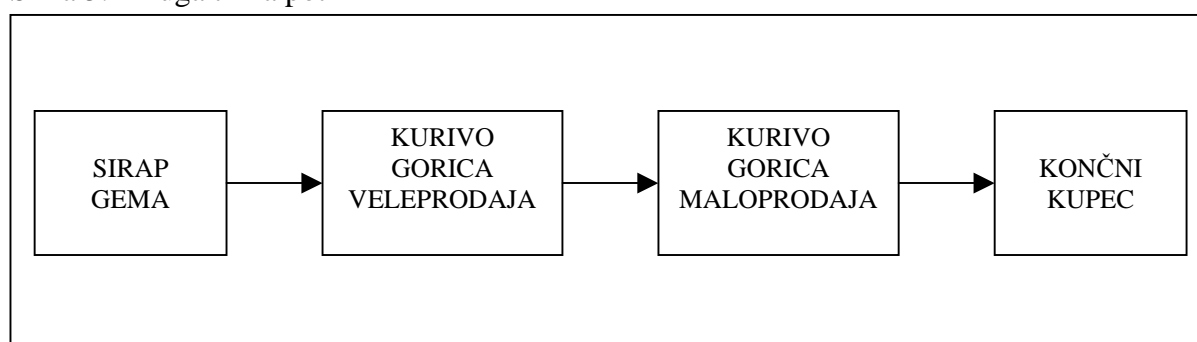
Na tej tržni poti je v najugodnejšem položaju Kurivo Gorica d.d., kar pa je pričakovano. Zaradi poznavanja trga, pogajalske moči, prevzemanja tveganja in financiranja Kurivu Gorica d.d. ta tržna pot tudi realno prinaša največjo učinkovitost in dobiček.

4.3. Druga tržna pot

4.3.1. Predstavitev

V tem segmentu so končni kupci individualni investitorji ali manjši izvajalci. Kot kupci se pojavljajo tudi stranke iz primera 4.2, vendar le za manjše objekte, popravila ali v primeru njihovih napak pri naročanju (premajhna količina). Obravnavani so pod enakimi pogoji kot individualni investitorji.

Slika 5: Druga tržna pot



Vir: Interna gradiva Kuriva Gorica d.d.

Končni kupec naroči blago v poslovalnici. Poslovodja preveri zalogo v skladišču in ob zadovoljivi zalogi kupec dobi gematherm takoj. V primeru, da zahtevanega artikla ni na zalogi, sporoča potrebe, tj. sprosti naročilo v komercialo – veleprodajo, ki poskrbi za naročilo pri proizvajalcu in ga izvede. Praviloma je naročilo izvršeno v dveh dneh (blago dobavljeno, enako kot pri primeru 4.2). Kupec blago sam prevzame v poslovalnici ali pa prevoz naroči Kurivu Gorica, ki ga izvede s svojimi vozili. V ta namen ima vsaka poslovalnica svoje manjše tovorno vozilo od 3 do 6 ton nosilnosti z avtodvigalom, prirejeno za prevoz gradbenih materialov.

Kurivo Gorica d.d. poleg izvršitev naročila v tem segmentu posreduje kupcem številne informacije glede uporabnosti, načinov izvedbe in reševanja problemov.

Poslovalnice so obremenjene z zalogami in stroški dostave, veleprodaja pa s stroški transporta do poslovalnic. Končni kupci – individualni investitorji – plačujejo takoj ob izstavitvi računov na blagajni, ostali – manjši izvajalci po – dogovoru ob naročilu ali po pogodbi, vendar imajo pri tem vrednostne limite. Ob prekoračitvi omejitev so dobave zaustavljene do poravnave obveznosti ali dostave garancije.

V tem segmentu deluje med manjšimi izvajalci okrog 700 družb z omejeno odgovornostjo in samostojnih podjetnikov, medtem ko o individualnih investitorjih številčno podatki niso dosegljivi.

4.3.2. Učinkovitost druge tržne poti

Tabela 8: Prikaz učinkovitosti druge tržne poti

	UTEŽI ZA TOKOVE			UDELEŽBA POSAMEZNEGA ČLENA V TRŽNEM TOKU				SKUPAJ
	STROŠKI	MOŽNA KORIST	KONČNA UTEŽ	SIRAP GEMA	KURIVO VELEPR.	KURIVO MALOPR.	KONČNI KUPEC	
FIZIČNI PRENOS	29	VISOKA	39	25	40	25	10	100
LASTNINA	8	SREDNJA	9	30	30	30	10	100
PROMOCIJA	15	VISOKA	20	35	35	20	10	100
POGAJANJA	10	SREDNJA	8	20	50	25	5	100
FINANCIRANJE	10	SREDNJA	12	30	45	20	5	100
TVEGANJE	10	NIZKA	5	20	50	20	10	100
NAROČILO	8	NIZKA	3	20	50	20	10	100
PLAČILO	10	NIZKA	4	30	30	30	10	100
SKUPAJ	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
NORMATIVNI DELEŽ DOBIČKA	N/A	N/A	N/A	27	40	24	9	100

Vir: Interna obdelava podatkov Kuriva Gorica d.d.

Druga tržna pot se začne pri proizvajalcu, nadaljuje preko Kuriva Gorica d.d. veleprodaja in maloprodajnega trgovca do končnega kupca.

FIZIČNI PRENOS: Proizvajalca bremenijo stroški skladiščenja (25 %), Kurivo Gorica d.d. poskrbi za dostavo in skladiščenje v centralnem skladišču (40 %), maloprodaja skladišči blago in poskrbi za končno dostavo, zato tudi njej dodelimo 25 % stroškov. Končni kupec si deli stroške odvoza delno z maloprodajnim trgovcem in v primeru manjšega gradbinca tudi skladišči izdelke.

LASTNINA: Stroški zalog so dokaj enakomerno porazdeljeni med prve tri udeležence (po 30 %). Ob prevzemu blaga se lastnina prenese na novi člen na tržni poti. V primeru takojšnje uporabe končnega kupca ne bremenijo zaloge.

PROMOCIJA: Proizvajalec skrbi za propagandni material: lastna spletna stran, brošure, letaki, prospekti, vzorci (35 %). Pomemben delež ima Kurivo Gorica d.d. veleprodaja, ki poskrbi za slovenske prevode, vključuje gematherm v svoje oglaševanje, svetuje in vzpodbuja ter nosi stroške osebne prodaje (35 %), Kurivo Gorica d.d. maloprodaja podpira promocijo z razstavljenimi panoji, odstopa prostor v prodajalni, deli promocijski material in sodeluje v akcijah (20 %). Predvsem s prenosom referenc ima manjšo (10 %) vlogo končni kupec.

POGAJANJA: Kljub določitvi osnovnih cen proizvajalca za slovenski trg (20 %) ostaja prostor za variacije pogojev skozi pogajanja, ki imajo največjo težo na strani Kuriva Gorica d.d. veleprodaja. Ta se mora za cenovne in druge pogoje pogajati tako s proizvajalcem kot z maloprodajo (25 %) in skozi pogajanja iskati tudi nove tržne niše in kupce. Pogajanja potekajo tudi v zvezi z dobavnim rokom, kar pa še posebno velja pri naročanju večjih količin in izdelkov neobičajnih dimenzij ali profilov, o katerih se pogajajo končni kupci (5 %).

FINANCIRANJE: Delež financiranja ostaja za proizvajalca nespremenjen glede na prvi primer (30 %). Kurivu Gorica d.d. veleprodaja se delež nekoliko zmanjša (45 %), saj se del stroškov financiranja prenese na maloprodajo (20 %), ki poskrbi za odlog plačila končnemu kupcu. Slednjega bremenijo stroški garancij za odlog ali obresti (5 %).

TVEGANJA: Največji delež odpade na Kurivo Gorica d.d. veleprodajo (50 %), saj je glede na disperzijo kupcev in število razdrobljenih naročil, zadovoljitev kupcev pa tudi poravnave obveznosti tveganje največje. Manjše je tveganje proizvajalca, saj ima odnose le z enim kupcem na tem trgu, nosi pa stroške tveganja za reklamacije (20 %). Stopnjo tveganja glede kvalitete storitev in plačilne nediscipline (20 %) nosi tudi maloprodaja. Končni kupec tvega glede rokov dobave, kvalitete storitev ter materiala (10 %).

NAROČILO: Največkrat gre na tej tržni poti za naročila običajnih artiklov, zato je tudi delež proizvajalca (20 %), maloprodaje (20 %) in končnega kupca (10 %) manjši kot pa delež Kuriva Gorica veleprodaje (50 %), ki vodi usklajeno akcijo zbiranja naročil, jih združuje, poskrbi za prenos zbranih količin do proizvajalca in poskrbi za njihovo izvršitev. S tem Kurivo Gorica d.d. prevzema največjo odgovornost pri naročanju.

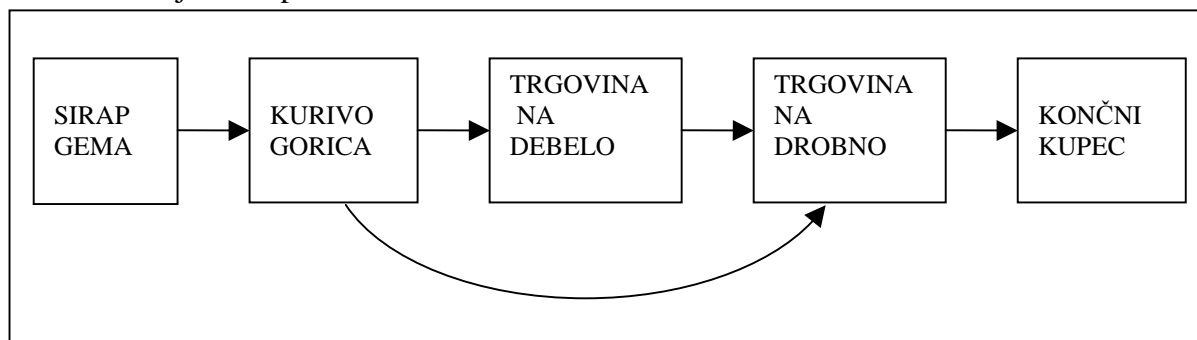
PLAČILO: Na tej tržni poti so zaradi utečenosti stroški plačil med prvimi tremi členi enakomerno ocenjeni (30 %). Sirap Gema se je zavarovala s stimulativnim predčasnim plačilom, Kurivo Gorica d.d. pa z enako metodo ali s sistemom rabatov na vseh ravneh. Kurivo Gorica d.d. maloprodaja se pred končnimi kupci, ki ne plačujejo redno, zavaruje z začasno prepovedjo dobav do poplačila zapadlih obveznosti.

V Tabeli 8 so prikazani rezultati za drugo tržno pot, v kateri je vključena še maloprodaja Kuriva Gorica d.d.. Po pričakovanju je daleč največji normativni delež dobička pripadel Kurivu Gorica d.d. veleprodaja (40 %). Poleg aktivnosti, že navedenih v 4.2 na področju razširitve in iskanja novih trgov, se je ob vključitvi lastnih maloprodajnih trgovin povečalo angažiranje na področju dostave, zbiranja razpršenih naročil, zaradi velikega števila kupcev pa tudi tveganja na področju plačil in realizacije naročil ter financiranja. Proizvajalcu (27 %) se razen razdrobljenosti zbirnih naročil obveznosti niso povečale, pomembno vlogo pa ima pri promociji in razvoju izdelkov. Končni maloprodajni kupec ima relativno majhno vlogo (9 %).

4.4. Tretja tržna pot

4.4.1. Predstavitev

Slika 6: Tretja tržna pot



Vir: Interna gradiva Kuriva Gorica d.d.

Končni kupec v tem segmentu ne deluje direktno s Kurivom Gorica d.d., kot je bilo to v prejšnjih dveh primerih, zato je za Kurivo Gorica d.d. naslednji člen na tržni poti veleprodajni ali maloprodajni trgovec.

Končni kupec v tem primeru naroča enako kot v primeru, predstavljenem v poglavju 4.3. Maloprodajni trgovec reagira podobno, kot reagirajo v poslovalnici Kuriva Gorica d.d., preverijo zalogo in sporočajo morebitno pomanjkanje zalog do predhodnega člena na tržni poti, ki je ali veletrgovec ali pa direktno Kurivo Gorica d.d.. Ker Kurivo Gorica d.d. trenutno sodeluje le z dvema veletrgovcema, se mora na določenih področjih, ki jih veletrgovina ne pokriva, posluževati nekakšnega preskoka in deluje direktno z maloprodajnim trgovcem. V tem primeru Kurivo Gorica d.d. prevzame del stroškov, ki bi pripadli veleprodajnemu trgovcu in je skladno s tem tudi nagrajen. Ne glede na predhodno opisano različnost Kurivo Gorica d.d. realizira naročilo.

Vendar obstaja razlika med primerom, predstavljenem v poglavju 4.3., in tem segmentom. Maloprodajne trgovine so razpršene po vsej Sloveniji, naročene količine gematherma pa zelo različne, zato so logistični problemi nekoliko večji. Kurivo Gorica d.d. jih rešuje z najetimi prevozniki in tudi z lastnimi prevozi z vozili poslovalnic. Pri prevozu izkorišča možnost sočasnega prevoza lahkega gematherma s težjimi gradbenimi materiali in s tem znižuje višino transportnih stroškov do veleprodajnega ali maloprodajnega trgovca. Izkorišča tudi geografsko bližino najbližje poslovalnice do posameznega trgovca in ga od tam servisira. Kurivo Gorica d.d. skrbi za svetovanje veleprodaji in prodajalcem maloprodajnih trgovin, ki nasvete prenašajo končnim kupcem. Maloprodajni trgovci v veliki večini dostavljajo blago končnim kupcem. Kurivo Gorica d.d. oblikuje veleprodajno ceno neodvisno, priznava trgovcem rabat v pogodbeni višini, maloprodajni trgovci pa prosto oblikujejo svojo maloprodajno ceno. Kurivo Gorica d.d. je obremenjeno s stroški prevoza do svojega skladišča, stroški skladiščenja, razvoza do maloprodajnih trgovcev, svetovanjem in stroški vseh oblik tržnega komuniciranja. Veleprodajni trgovec je obremenjen s stroški zalog, delno

promocije in razvoza do maloprodajnih trgovin, ki jih oskrbuje. Maloprodajni trgovec je obremenjen s stroški lastnih zalog, lastnega svetovanja in razvoza blaga.

Sistem plačevanja maloprodajnih trgovcev je odvisen od velikosti in stopnje tveganja. Tudi maloprodajni trgovci imajo vrednostni in časovni okvir, ki ga morajo spoštovati. V nasprotnem primeru so dobave ustavljene. Kljub temu pa je reševanje olajšano zaradi večjih možnosti verižnih kompenzacij in nasprotnih dobav drugih materialov (medsebojnih kompenzacij). Maloprodajni trgovci, ki delujejo v tem segmentu, so: VTS d.o.o. Koper, Hermatrade d.o.o. Koper, Grimcommerce d.o.o. Koper, Center d.o.o. Koper, Ilirija d.d. Ilirska Bistrica, SBS d.o.o. Lavrica, SAM d.o.o. Domžale, Mix d.o.o. Ljubljana, Siedra d.o.o. Renče (kot maloprodajne trgovine) ter Slovenijales trgovina d.o.o. Ljubljana in Astra Nova d.o.o. Maribor (kot grosista).

4.4.2. Učinkovitost tretje tržne poti

Tabela 9: Prikaz učinkovitosti tretje tržne poti

	UTEŽI ZA TOKOVE			UDELEŽBA POSAMEZNEGA ČLENA V TRŽNEM TOKU					SKUPAJ
	STROŠKI	MOŽNA KORIST	KONČNA UTEŽ	SIRAP GEMA	KURIVO GORICA	GROSIST. TRGOVEC	MALOPROD. TRGOVEC	KONČNI KUPEC	
FIZIČNI PRENOS	29	VISOKA	39	20	35	25	15	5	100
LASTNINA	8	SREDNJA	9	25	25	25	20	5	100
PROMOCIJA	15	VISOKA	20	35	35	15	10	5	100
POGAJANJA	10	SREDNJA	8	15	40	20	20	5	100
FINANCIRANJE	10	SREDNJA	12	20	40	20	17	3	100
TVEGANJE	10	NIZKA	5	15	40	20	20	5	100
NAROČILO	8	NIZKA	3	20	40	20	10	10	100
PLAČILO	10	NIZKA	4	20	25	25	25	5	100
SKUPAJ	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
NORMATIVNI DELEŽ DOBIČKA	N/A	N/A	N/A	22	35	22	16	5	100

Vir: Interna obdelava podatkov Kuriva Gorica d.d.

V tej tržni poti kot dodatni (peti) člen vstopa še veleprodajni trgovec.

FIZIČNI PRENOS: Stroški skladiščenja se porazdelijo še med četrtim členom na tržni poti in se relativno zmanjšajo proizvajalcu (20 %), najbolj pa Kurivu Gorica d.d., ki si stroške skladiščenja zmanjšuje tudi tako, da večja naročila dostavlja direktno iz proizvodnje brez vmesnega skladiščenja do veleprodajnega trgovca (25 %). Ta skrbi za dovolj veliko zalogo na trgu, ki ga pokriva, s tem pa tudi zmanjšuje delež za naloge, ki ga ima maloprodajni trgovec (15 %). Zmanjša lahko svoje zaloge, saj lahko črpa blago tudi iz skladišč veletrgovca.

LASTNINA: Porazdelitve so podobne kot pri prejšnjih primerih, le da so deleži z vstopom dodatnega člana na tržno pot relativno manjši.

PROMOCIJA: Še vedno imata največji delež proizvajalec in Kurivo Gorica d.d. (35 %) iz že v prejšnjih primerih obrazloženih razlogov. Veletrgovec vključuje stromat v promocijo lastne palete proizvodov, poskrbi za osebno prodajo (15 %) na področju, ki ga s svojim delovanjem pokriva.

POGAJANJA: Razširijo se še na novi člen, vendar pa ima Kurivo Gorica d.d. (40 %) še vedno z najpomembnejši delež. Veletrgovec (20 %) se pogaja tudi zaradi večjih količin odvzema za dodatne prodajne pogoje (količinski rabati, ekskluzivnost na svojem področju, ugodnejši plačilni pogoji) in si morebitne bonitete razdeli v pogajanjih z maloprodajnimi trgovci (20 %).

FINANCIRANJE: Stopnja se od končnega kupca (3%), preko maloprodajnega trgovca (17 %) in grosista (20 %) povečuje do Kuriva Gorica d.d. (40 %), saj je od stopnje financiranja odvisno tudi zanimanje za povečanje odvzema gematherma v odvisnosti od konkurenčnih artiklov.

TVEGANJE: Kurivo Gorica d.d. (40 %) poleg rizika na plačilnem področju prevzema odgovornost za pravilnost dokumentacije (izjava o skladnosti) po predpisih EU na slovenskem teritoriju, in to ne glede na morebitne napake in netočno etiketiranje izdelkov. Veletrgovec in maloprodaja prevzemata plačilno tveganje (20 %). Kadar blago ni ustrezno, ima stroške tudi končni kupec (5 %).

NAROČILO: Sirap Gema sprejme naročilo od Kuriva Gorica d.d. in ga odpremi (20 %). Kurivo Gorica d.d. nosi odgovornost v obe smeri (40%). Naročila kumulativno zbira, podobno tudi veletrgovec (20 %), vendar v občutno manjši meri, medtem ko so stroški maloprodajnega trgovca (10 %) le ob prenosu naročila od končnega kupca (10 %) do veletrgovca. Končni kupec fizično izbere blago in ga naroči.

PLAČILO: Med stroški plačil ni občutnih nesorazmerij. Najmanjši delež je pri končnem kupcu, ki plačuje bodisi z gotovino ali v kratkem roku, stroški plačil pa so ob približno enakih kriterijih plačevanja za naslednje tri člene enaki (25 %). Vsi prejmejo plačila in jih posredujejo naslednjim členom, kar pa ne velja za Sirap Gemo, ki samo prejema plačila ob zmanjšanem tveganju.

Pri vrednotenju udeležbe posameznega člana v tržnem toku so upoštevane tudi posebnosti v primerih, ko zaradi nedodelanosti tržne poti pride do direktne poti od Kuriva Gorica d.d. do maloprodajnega trgovca (veleprodaja se preskoči). Kurivo Gorica d.d. prevzame tudi obveznosti veletrgovca, ki je s tem ustrezno nagrajen, udeležba maloprodajnega trgovca pa se ne spremeni.

V tretjo tržno pot se poleg proizvajalca, uvoznika, maloprodajnega trgovca in končnega kupca vključuje še veleprodajni trgovec (22 %), ki s svojim delovanjem prevzame del obveznosti. Njegov najpomembnejši učinek je na področju poznavanja lokalnega trga, promocije na njem

in prevzemanja tveganja ter zagotovitve plačil. Kurivo Gorica d.d. ima še vedno največji delež (35 %), saj bdi nad dogajanjem na trgu, nadzira dogajanja na njem, usklajuje promocijo, pogajanja ter ima pomembno vlogo pri financiranju. Del stroškov je prenesen na maloprodajnega trgovca (16 %). Ta je pomembnejši pri pogajanjih, financiranju, tveganju in plačilu, najmanjši delež pa odpade na končnega kupca (5 %). Na tej tržni poti so normativni deleži dobička bolj enakomerno porazdeljeni med udeležence.

4.5. Primerjava tržnih poti

Opis in analiza obstoječih tržnih poti nam prikazuje stanje in vlogo udeležencev pri prodaji gematherma. Za Kurivo Gorica d.d. je najugodnejša druga tržna pot, ko njegov normativni delež dobička znaša kar 64 %, saj je v vlogi veleprodajalca in trgovine na drobno njegova udeležba v vseh tokovih največja. Ob povečanju števila udeležencev na tretji tržni poti se delež Kuriva Gorica d.d. zmanjšuje. Cilj Kuriva Gorica d.d. pa ni, ohranjati le tisto tržno pot, ki je zanj najugodnejša, saj želi doseči različne segmente, ne le direktno končnih kupcev. Povečanje prodaje z izkoriščanjem prednosti, ki jih ponujajo vse tri tržne poti, je pomemben faktor za povečanje tržnega deleža v konkurenčnem boju s tekmeci, ki so zaradi uveljavljenih blagovnih znamk in daljše prisotnosti na slovenskem trgu v začetni prednosti.

Tabela 10: Primerjava normativnih deležev dobička udeležencev tržnih poti

TRŽNE POTI	SIRAP GEMA	KURIVO GORICA d.d.	GROSIST. TRGOVEC	MALOPROD. TRGOVEC	KONČNI KUPEC	SKUPAJ
PRVA TRŽNA POT	38	44	/	/	1/8	100
DRUGA TRŽNA POT	27	64	/	/	9	100
TRETJA TRŽNA POT	22	35	22	16	5	100

Vir: Interna obdelava Kuriva Gorica d.d.

4.6. Predlogi za izboljšavo

4.6.1. Lastna spletna stran

Oblikovanje lastne spletne strani je nujnost. Stroški oblikovanja so v razumnih okvirih. Dosedanje usmerjanje na spletno stran Sirap Geme je zaradi jezikovnih in jezikovno strokovnih ovir velikokrat neučinkovito. Zmanjšalo bi stroške za promocijo in hkrati povečalo učinkovitost promocijskega delovanja, saj bi se kupec lahko informiral o vseh tehničnih detajlih in prodajnih informacijah neposredno. Dobil bi tudi napotke o prodajnih mestih, kjer je gematherm mogoče kupiti. Oblikovanje spletnih strani bi odprlo tudi možnost pridobivanja novih kupcev. Potrebne informacije bi bile dostopne tudi informacijskim posrednikom in skupnostim kupcev (Oliva, 2001, str. 44–46).

4.6.2. Elektronsko naročanje

Elektronsko naročanje bi zmanjšalo stroške naročil, vendar je težko reči, kateri vrsti kupcev bi bilo namenjeno. Ker bi bila možnost preskakovanja členov na tržnih poteh, obstaja možnost nastajanja sporov med člani, vendar obstajajo zavarovanja z odobrenimi gesli.

Podjetji Forrester in Gartner, ki raziskujeta spletno trgovanje, ocenjujeta, da bo letos v svetovnem elektronskem trgovanju sodelovalo preko pol milijona podjetij. Stroški naročanja se bodo znižali na petino (Kotler, 2004, str. 42).

V Sloveniji je delež e-trgovine ocenjen le na približno 0,4 % končne porabe, deluje pa približno 300 spletnih trgovin. Delež nakupov se je v dveh letih podvojil, v letu 2004 pa se je izrazito povečalo število uporabnikov, pri katerih internet vpliva na nakup (Petrič, 2005, str. 12, 13).

Oblika elektronskega naročanja bi bila priporočljiva za obstoječe kupce, saj so običajni postopki naročanja (osebno v trgovinah, po telefonu) zamudni in povzročajo stroške, ki se jim je mogoče izogniti. Z znižanjem stroškov naročanja in plačil pa bi se povečala konkurenčnost v obliki znižanja cen ali kakovostnejše storitve.

4.6.3. Dislocirana skladišča

Zaradi prednosti, ki jo imata na ljubljanskem področju Norik in na celjskem Ravago zaradi svoje bližine, bi bilo potrebno najeti ali kupiti skladišče predvsem na treh potencialnih lokacijah: Ljubljana, Celje in Novo mesto. Skladišče naj bi bilo kapacitete vsaj 500 m³, kar bi zadostovalo za pokritje minimalnih zalog na tem trgu. Povečalo bi učinkovitost na tretji tržni poti, saj bi občutno zmanjšalo transportne stroške zaradi dobave večjih enkratnih količin (70 – 80 m³). Izničena bi bila tudi prednost konkurentov. Ker tudi tehnična zahtevnost takega skladišča ni velika, bi se investicija kmalu povrnila.

4.6.4. Vključitev novih veletrgovcev

Povezava le z dvema veletrgovcema v tem trenutku ne zadošča. Doseči je potrebno, da npr. Merkur in Topdom kot veletrgovca uvrstita gematerm v svoj prodajni program. S tem bi se zapolnila področja, ki niso pokrita z dosedanjim delovanjem obstoječih tržnih poti. Obstaja nevarnost, da bi se tržne poti podvajale oziroma da bi se izgubili nekateri dosedanji direktni kupci, zato je potrebno sestaviti tako strategijo, ki bi uravnavala sistem rabatov po velikosti odvzema. Kupci bi bili rangirani. Potrebno bi se bilo izogibati morebitnim sporom zaradi možnosti dostopa do materialov po različnih poteh. S takim pristopom bi se razširila pokritost trga, hkrati pa bi se zmanjšali stroški promocije, tveganja, pritiski na Kurivo Gorica d.d. pa bi se vršili predvsem pri toku pogajanj in financiranju.

4.6.5. Povečanje sodelovanja s projektanti

Na trgu investicijskih dobrin ne odločajo o nakupu materialov le končni kupci ali izvajalci gradbenih del. Zelo pomemben delež pri odločitvah imajo projektanti. Tega vpliva se marsikatero proizvodno, predvsem pa trgovsko podjetje ne zaveda. Projektant lahko določi osnovne karakteristike posameznih zahtevanih elementov projekta, ob tem pa mu ni potrebno določiti točnega naziva izdelka. Zaradi izogibanja zapletom z nadzorniki na gradbiščih se izvajalci držijo natančnih popisov in zahtev projektantov. Če nudi ponudnik ustrezno podporo v obliki dostave tehnične literature in dodatnega strokovnega izobraževanja gradbenim projektantom, pridobi veliko prednost pred konkurenco. Primer takega sodelovanja je Velux, prodajalec strešnih oken, ki je te odnose okrepil do take stopnje, da načrtovalcem svetuje tehnične rešitve pri mansardnih stanovanjih na podlagi svojih izdelkov in s tem izloča konkurente ali otežuje dostop do določenih projektov.

4.6.6. Širitev maloprodajne mreže

Povečanje prodajnih kapacitet z odpiranjem novih maloprodajnih trgovin lahko bistveno pripomore k povečanju prodaje gematherma, zato je treba proučiti tako možnosti odpiranja novih lokacij v krajih, kjer ni ostre konkurence ali pričeti s prevzemi trgovin v regiji, kjer se pojavlja manjši interes za ohranjanje trgovin s tehničnim blagom pri trgovcih, ki se ukvarjajo pretežno s prodajo prehrabnenih artiklov. S kadrovsko strukturo skupnih služb je mogoče razširiti poslovanje za tri dodatne prodajne enote brez dodatnih zaposlitev.

Prednost prevzema pred odprtjem nove poslovalnice je v obstoječem trgovskem kadru, zvestobi kupcev do določenih lokacij prodaje in veliko manjšimi zagonskimi stroški, hkrati pa prevzem pomeni tudi izključitev pojava konkurenta na isti lokaciji z gemathermovim substitutom (roofmate ali stirodur).

4.6.7. Strateške povezave

Povezovanje v posameznih panogah postaja neizbežno. Ne le soodvisne organizacije, tudi konkurenti so prisiljeni v medsebojno sodelovanje, ki ga pospešuje grozeča konkurenca iz zunanega okolja. Pri izbiri partnerja je poglobitno vprašanje zaupanja, saj naj bi bilo partnerstvo dolgoročnejši proces. Mnoge težave se lahko pojavijo zaradi različnosti kulture, slabe komunikacije ali oportunitizma. Največje možnosti lahko izrabimo v povezavi s podjetji, kreatorji prihodnosti (Jaklič, 2002, str. 330).

S povezavo dveh podjetij se znižujejo določeni poslovni stroški zaradi izločanja opravil, ki bi se podvajala. Poleg tega se odpira nov tržni prostor za sodelujoči podjetji na geografskih področjih, ki kateremu izmed njih niso bila dosegljiva. Dostopne so tudi poslovne povezave z novimi dobavitelji. Po načelu kontraprometa lahko novi dobavitelji postanejo novi potencialni kupci. Ponudba partnerjev se razširi z novimi proizvodi.

Od razpoložljivih povezav je za Kurivo Gorica d.d. najsprejemljivejša povezava s skupino Topdom iz Ljubljane, ki združuje trinajst trgovcev z gradbenim materialom s približno enako poslovno strategijo. Ker so člani skupine locirani na oddaljenejših področjih Slovenije, bi bila možnost širitve prodaje gematherma še bolj aktualna. Kurivo Gorica d.d. je za tako povezavo in izmenjavo prodajnih programov zanimiv partner. Ponudi lahko zanimive uvožene programe in vse vrste plina, ki so prisotni v različnih proizvodnih panogah.

SKLEP

Medorganizacijski trg zavzema v prodaji gradbenega materiala in s tem tudi izolacij vse večji pomen. Zahtevnejši investitorji uporabljajo kakovostnejše materiale, seznanjeni so s tehničnimi karakteristikami posameznih materialov. Zahtevajo materiale, ki učinkovito zmanjšujejo izgube energije in so okolju prijazni. Eden izmed takih izdelkov je tudi gematherm, toplotna izolacija z izjemnimi toplotnoizolacijskimi značilnostmi. Kurivo Gorica d.d. ga uvaža od leta 2002 in dosega 10 % tržni delež na trgu ekstrudiranega polistirena. Gematherm vključuje v že obstoječe tržne poti ostalih materialov, hkrati pa odpira nove, prilagojene izključno gemathermu. Konkurenca, ki vpliva na oblikovanje in vzdrževanje učinkovitih tržnih poti, je skoncentrirana na nekaj močnejših konkurentov. Pritisk kupcev na znižanje cene je zaradi nediferenciranosti izdelka velik, kar zahteva visoko učinkovitost tržnih poti. Proizvajalec gematherma Sirap Gema je korekten partner, zainteresiran za povečanje tržnega deleža na slovenskem trgu in se zaveda pomembnosti dobrega sodelovanja. Aktivno sledi spremembam na slovenskem trgu in se na aktivnosti na njem hitro odziva.

Izmed treh opisanih tržnih poti je za Kurivo Gorica d.d. najugodnejša tista, kjer prodaja končnim kupcem, in sicer brez drugih posrednikov, ob prevzemanju večine tokov na njih. Vendar je za uspešnost prodaje in povečevanje tržnega deleža pomembno vzdrževanje in širitev tudi drugih tržnih poti, kjer je normativni delež dobička manjši. Vseh segmentov ni mogoče doseči brez posredovanja veletrgovcev in maloprodajnih trgovin na oddaljenejših področjih.

Obstoječe tržne poti so v nastajanju in izboljševanju, vendar so rezultati vzpodbudni. Kljub izboljšanju je še veliko možnosti napredka. Velik poudarek širitvi je na osnovi osebne prodaje, ki pa je draga, zamudna in od sposobnosti posameznika odvisna pot. Ker Kurivo Gorica d.d. še nima lastne spletne strani, napoti uporabnike na spletno stran Sirap Gema. Glede na raven posameznih končnih kupcev (gradbena operativa, to so manjši izvajalci in individualni investitorji) in njihovega razumevanja tujih jezikov (italijanščine in angleščine) je oblikovanje lastne spletne strani nujnost. Proučiti je potrebno možnosti elektronskega naročanja in tako zmanjšati možnost napak in izgube časa. Na ta način bi se zmanjšali tudi stroški direktnega svetovanja, saj bi končni kupci dobili večino potrebnih informacij že na spletni strani. S tem bi se odprle tudi možnosti pridobitve novih kupcev na področjih, ki jih osebna prodaja ne doseže.

Problematična je dostava oddaljenejšim maloprodajnim trgovcem. Stroški so zaradi manjših količin in večjih razdalj mnogo višji. Organizirati bi bilo potrebno večje veleprodajno skladišče v Ljubljani, Celju in Novem mestu in od tam servisirati bližnje maloprodajne trgovce.

Glede na to, da je Kurivo Gorica d.d. ekskluzivni prodajalec gematherma na slovenskem trgu, bi se bilo treba brez bojazni povezati z veletrgovcem na področjih, ki so zaradi oddaljenosti nepokrita ali slabo pokrita (npr. Merkur ali Topdom). S tem je sicer povezana bojazen odpiranja vzporednih tržnih poti do nekaterih maloprodajnih trgovcev in povečanje možnosti sporov, vendar je ta problem rešljiv s sistemom reguliranih rabatov po velikosti odvzema.

Vloga projektantov pri promociji in posrednemu usmerjanju izvajalcev in investitorjev je zelo velika. Ta potencial je potrebno mnogo bolje izkoristiti.

Vse oblike strateškega povezovanja so ob udejanjanju prelomna dejanja, zato jih je potrebno temeljito proučiti. Napake imajo lahko dolgoročne posledice, ki lahko privedejo do močne oslabitve podjetja.

Podjetje lahko učinkovitejše prodaja na primorskem trgu z otvoritvijo novih prodajaln na novih lokacijah ali s prevzemom obstoječih trgovin trgovcev, ki ne želijo vztrajati v trgovini s tehničnim blagom.

Povezava s strateškim partnerjem je lahko zelo učinkovita za odpiranje novih tržnih poti. Potencialno je najzanimivejša povezava s skupino Topdom zaradi podobnosti interesov, hkrati pa zaradi zaprtosti znotraj skupine pomeni direktni stik z več kot desetimi družbeniki skupine, potencialnimi kupci gematherma, ki uporabljajo svoje, Kurivu Gorica d.d. trenutno nedostopne tržne poti.

LITERATURA

1. Coughlan Anne T. et al.: Marketing channels. 6th edition. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 590 str.
2. Dmitrovič Tanja: Tržne poti – študijsko gradivo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 52 str.
3. Bonoma Thomas V., Shapiro P. Benson: Segmenting the industrial market. Lexington : Lexington books, 1983. 126 str.
4. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
5. Knez Friderik: Roofmate SL in termodur se razlikujeta po lastnostih in obnašanju. Modro, Laško, 6(2002), 2, str. 3 – 6.
6. Kotler Philip: Marketing Management – Management trženja. 11. izdaja. Zagreb : Naklada Mate in GV Založba, 2004. 706 str.
7. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
8. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 481 str.
9. Oliva Ralph A.: Nowhere to Hide. Marketing Management, Houndmills, 12(2001), 4, str. 44 – 46.
10. Petrič Tine: Slovenci še vedno zadržani do E-nakupovanja. Trgovina, Ljubljana, 12(2005), 3, str. 12.
11. Porter Michael E.: Competition Strategy – Techniques for Analysing Industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 str.
12. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
13. Robinson Patric J., Charles W. Faris, Yoram Wind: Industrial Buying and Creative Marketing. Boston : Alyn & Bacon, 1976. 324 str.
14. Webster Frederic E. ml., Wind Yoram: Organizational Buyer Behavior. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1972. 321 str.

VIRI

1. Gradivo za seminarsko nalogo: Predmet Tržne poti, 2004.
2. Gruppo Sirap-Gema. [URL: <http://www.sirapgema.com>], 20. 1. 2005.
3. Interna gradiva Kuriva Gorica d.d.
4. Katalog izdelkov Sirap Gema. Verolanuova, 2004. 12 str.
5. Katalog Topdom. Ljubljana, 2004. 83 str.
6. Letno poročilo o poslovanju družbe Kurivo Gorica d.d. za leto 2003.
7. Norik Slovenija. [URL: <http://www.norik.si>], 24.1.2005.
8. Poslovno poročilo Kuriva Gorica d.d. za leto 2003.

9. Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za graditev stanovanjskih stavb in stanovanj (Uradni list RS, št. 125/2003).
10. Pravilnik o tehničnih normativih za projektiranje in izvajanje zaključnih del v gradbeništvu (Uradni list RS, št. 42/2002).
11. Pravilnik o toplotni zaščiti in učinkoviti rabi energije v stavbah (Uradni list RS, št. 42/2002).
12. Ravago.net. [URL: <http://www.ravago.si>], 24. 1. 2005.
13. Silič Anton: Pričevanje, upokojenec Kuriva Gorica d.d., Šempeter, 28. december 2004.
14. Slovenski informacijski splet za graditeljstvo. [URL: <http://www.gradbenik.si>], 29. 1. 2005.
15. Topdom skupina. [URL: <http://www.topdom.si>], 24. 1. 2005.