

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG IZBOLJŠAV V MODELA DISTRIBUCIJE
PIVA V PODJETJU PIVOVARNA LAŠKO**

Ljubljana, avgust 2004

MATEJ IMPERL

IZJAVA

Študent MATEJ IMPERL izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom DR. SAMA ZUPANČIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.8.2004

KAZALO:

1. UVOD	1
2. OSNOVNI POJMI IN OKVIRI DIPLOMSKEGA DELA	3
2.1. Oskrbovalna veriga	3
2.2. Distribucija	5
2.3. Logistika.....	10
2.4. Analiza kot osnovna znanstvena spoznavna metoda.....	11
3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA (IT) V DISTRIBUCIJI	12
3.1. Splošno o informacijski tehnologiji	12
3.2. Prednosti in težave, povezane z uvajanjem informacijske tehnologije.....	14
3.3. Obstoječa informacijska tehnologija in predlagane izboljšave informacijske tehnologije v distribuciji v Pivovarni Laško	15
4. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA DISTRIBUCIJE IN OPIS OBSTOJEČIH MODELOV DISTRIBUCIJE V PODJETJU PIVOVARNA LAŠKO	18
4.1. Predstavitev podjetja Pivovarna Laško	18
4.2. Posebnosti dejavnosti in posebnosti trga podjetja Pivovarna Laško.....	19
4.3. Osnovna delitev distribucije v podjetju Pivovarna Laško.....	21
4.4. Obstoječi model transporta iz centralnega skladišča.....	22
4.5. Detajlistična prodaja.....	23
4.6. Grosistična prodaja.....	27
4.7. Izvoz.....	32
5. PREDSTAVITEV PREDLAGANIH IZBOLJŠAV DISTRIBUCIJE	36
5.1. Dopolnjeni model transporta iz centralnega skladišča.....	36
5.2. Predlog izboljšav modela distribucije detajlistične prodaje.....	37
5.3. Predlogi izboljšav modela grosistične prodaje.....	41
5.4. Predlogi izboljšav prodaje v države EU in druge države	42
6. SKLEP	45
LITERATURA	47
VIRI	47

1. UVOD

Vsak dan vidimo mnogo dokazov, kako hitro se svet vrti - kako hitro se stvari dogajajo, spreminjajo, izginjajo. V naravi, med ljudmi in seveda tudi v gospodarstvu. Vsepovsod prevladuje princip tekmovalnosti in velika želja po preživetju. V tem pogledu gospodarstvo in podjetja znotraj gospodarstva niso prav nobena izjema: vsak dan v ozračju konkurence poteka tekma med podjetji s ciljem preživeti in uspeti. Še nikoli prej svet ni bil tako neposredno povezan in vsestransko prepleten in še nikoli ni posamezno podjetje stalo na obzorju tolikih priložnosti in nevarnosti.

Spremembe in prilagajanje novim razmeram so nujen korak k uspešnosti podjetja in njegovemu preživetju sploh. Spreminjati in prilagajati se pa je za podjetje težko, saj to pomeni predvsem miselni preskok v poslovanju, nemalokrat pa tudi precejšnje organizacijske spremembe ter stroške. Kako veliko in nujno je prilagajanje, je odvisno od vsakega podjetja posebej, pač odvisno od njegove trenutne razvojne stopnje, poslovanja in dejavnosti, v kateri posluje, njegove trenutne uspešnosti in še drugih dejavnikov. Dinamično prilagajanje ustvarja možnosti po večji dodani vrednosti, razvoju in podjetju omogoča najti pot na nove trge in hkrati obstoj na obstoječih trgih ter mu tako tudi omogoča maksimalno možne poslovne rezultate.

Časi pomanjkanja dobrin, ko je potrošnik na prodajnih policah našel po eno ali dve kvečjemu nekaj blagovnih znamk istovrstnega proizvoda, so zdavnaj mimo. V času intenzivne in svobodne konkurence se srečuje kupec z mnogimi blagovnimi znamkami in sam odloča, katero blagovno znamko si bo izbral. Podjetja se morajo temu prilagoditi in v prvo vrsto boja za kupce pošiljajo distribucijo z njenimi pestrimi distribucijskimi kanali. Potrošnik pričakuje vedno višji nivo servisiranja svojih potreb, hkrati pa z globalizacijo pridobiva na moči, saj podjetja spoznavajo, da je lojalnost kupcev lahko zelo kratkoročen koncept. Podjetje lahko zelo hitro izgubi svoj tržni delež, zato mora ohranjati visok nivo kakovosti.

Slovensko gospodarstvo izstopa iz tesne izbe lokalnih gospodarskih okvirjev in vstopa v prostran prostor evropskega formata. Ne bo se spremenila samo velikost prostora, pač pa tudi klima, zakonitosti bivanja v tem prostoru. Nikakor ne smemo in ne moremo reči, da ta prostor slovenskemu podjetju ni primeren za njegov obstoj, vendar pa od njega zahteva, da se mu prilagodi. Nekatera slovenska podjetja se po izgubi balkanskega trga v devetdesetih letih niso uspela prilagoditi novo nastalim razmeram, druga pa so ujela korak razvoja in so danes bolj ali manj uspešna. Eno uspešnejših podjetij v Sloveniji je tudi Pivovarna Laško, ki je do sedaj uspela slediti razvoju gospodarstva in trendom na trgu, vendar mu to ne dopušča, da bi počivalo na preteklih dosežkih. Tako kot do sedaj, če ne celo bolj, bo morale sprejemati nove izzive in nove ideje, tako v tehnologiji kot tudi v tržni miselnosti. S svojo diplomsko nalogo želim prikazati, kako so se v podjetju do sedaj odzivali na zahteve trga, in jih hkrati tudi podpreti v nameri, da samozavestno in odločno nadaljujejo po poti svoje vizije k zastavljenim

ciljem, to je k večanju prodajnega območja in prodaje, k zadovoljstvu kupcev in povečevanju poslovne uspešnosti.

Namen mojega diplomskega dela je najprej teoretično preučiti področje prodaje, distribucije in marketinških kanalov. V literaturi so različni avtorji to področje raziskovali z mnogih vidikov, saj se tukaj prepletajo mnoge sorodne veje ekonomske znanosti kot sta to na primer trženje in tržne poti. V zadnjem času je zlasti zanimiv koncept oskrbovalne verige, ki bo tudi izhodiščna točka mojega raziskovanja. Na tem mestu se nameravam ločiti od nabave in proizvodnje ter se osredotočiti na prodajo. Pri tem mislim zlasti na fizično prodajo in distribucijo ter na tržne poti in ne toliko na trženje.

Prodaja s svojo distribucijo in prodajnimi potmi je ključni člen za uspešnost vsakega podjetja. Danes imajo podjetja na področju prodaje največje rezerve v nepopolnem izkoriščanju možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Podjetje Pivovarna Laško je pred nedavnim posodobilo informacijsko podporo v proizvodnji in celoten proizvodni proces, podoben izziv jih sedaj čaka tudi v prodaji in distribuciji. Do sedaj so se izzivom na tem področju uspešno odzivali in tudi v bodoče nameravajo delati tako. V poglavju o informacijski tehnologiji nameravam zbrati in opisati nekatere možnosti in koristi, ki jih tovrstni razvoj ponuja.

V naslednjem koraku nameravam opisati obstoječo prodajo in distribucijo v podjetju Pivovarna Laško in predstaviti prodajo, prodajne in distribucijske kanale v podjetju ter tako opisati sedanji model prodaje. Model predstavljajo uveljavljeni načini in poti prodaje, ki so v podjetju temeljni, pri čemer bom zanemaril izredne in za model manj pomembne različice prodaje. V raziskavo želim zajeti tudi informacijsko podporo, ki jo uporabljajo, njene koristi in dodatne možnosti, ki jih ponuja.

Področje prodaje in distribucije je zelo široko in raznoliko ter se močno razlikuje glede na dejavnost podjetij. Vsako podjetje deluje v svojem okolju in v svojih okoliščinah, a vendar so za določeno dejavnost nekatere značilnosti, kot sta to stopnja konkurence ali pa cenovna elastičnost za proizvode, podobne. To nam do neke mere dopušča, da lahko trdimo, da ugotovitve na primeru Pivovarne Laško veljajo tudi za druga podjetja, ki poslujejo v isti dejavnosti.

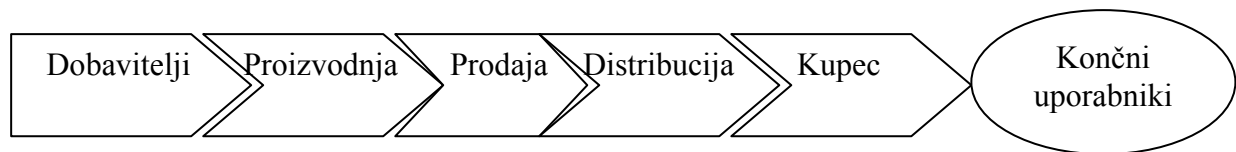
Cilj diplomskega dela je poskušati skozi spoznanja o obstoječi prodaji in distribuciji predlagati izboljšave obstoječega modela in opisati model, ki bi te izboljšave vključil v prihodnjem poslovanju, pri čemer bi upoštevali čim več ključnih dejavnikov modela. Zavedati se je treba, da je optimalni model ali optimalna rešitev težko določljiv in še težje uresničljiv, zato bodo končne ugotovitve le izboljšave obstoječega modela distribucije.

2. OSNOVNI POJMI IN OKVIRI DIPLOMSKEGA DELA

2.1. Oskrbovalna veriga

Oskrbovalna veriga pokriva tok blaga od dobaviteljev surovin za proizvodnjo, preko proizvodnega procesa in distribucijskega kanala do končnega uporabnika. Sestavljena je iz dobaviteljev, proizvajalcev, distribucijskih kanalov, povezovalne mreže in odnosov v proizvodnji ali oskrbi s storitvami.

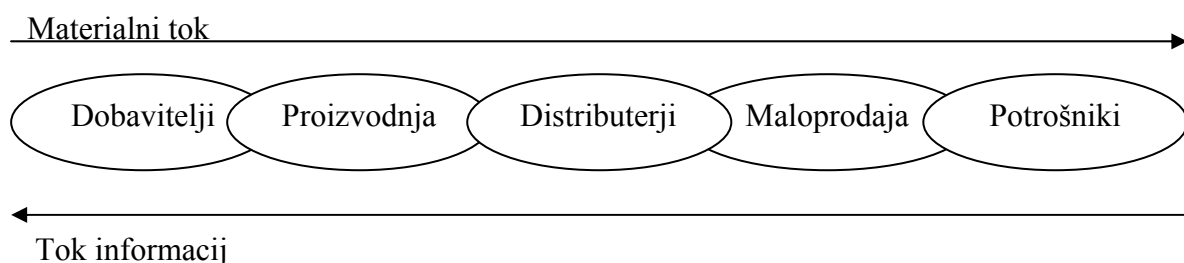
Slika 1: Shema oskrbovalne verige



Vir: <http://www.mysupplychain>, 2001

Z oskrbovalno verigo je tesno povezan pojem **upravljanje oskrbovalne verige (SCM, supply chain management)**. SCM je organizacijski koncept, ki se začne s storitvijo ali prodajo stranki, kar je rezultat vsote truda in prispevkov vseh udeležencev celotne poslovne verige. Storitve stranki se ne more upoštevati kot storitev enega samega člana oskrbovalne verige. Vodilni princip je, da se združijo tokovi izdelkov in tokovi informacij navzdol in navzgor po proizvodjalni in distribucijski verigi. Predpogoji so, prvič, da se sledi zahtevam trga in da se orientiramo na končnega porabnika, drugič, imeti moramo učinkovito upravljanje kanalov, ki omogočajo gladko prehajanje izdelka in informacij in, tretjič, učinkovito logistiko (Coughlan et al., 2001, str. 514).

Slika 2: Integracija oskrbovalne verige



Vir: Christopher Martin, 1997, str. 72.

Tradicionalno so vse poslovne funkcije, ki sestavljajo oskrbovalno verigo, delovale popolnoma samostojno. Imele so svoje cilje in pogosto so si bili ti cilji med seboj nasprotujoči. Mnogo proizvodnih operacij je bilo oblikovanih za maksimizacijo pretoka in minimizacijo stroškov z majhnim upoštevanjem ravni zalog in distribucijskih možnosti, nabavne pogodbe so bile zaključene z majhnim upoštevanjem preteklih slabih izkušenj... Posledica tega je bila, da noben poslovni del ni deloval v smislu celote. Management oskrbovane verige pa je orodje, ki združuje vse sestavne dele verige.

SCM se od tradicionalnega pristopa upravljanja poslovnih funkcij v podjetju razlikuje v treh pogledih. Prvič: oskrbovalno verigo pojmuje kot celoto. Tok prehajanja surovin, materialov in blaga je odvisen od strateških odločitev. Drugič: oskrbovalna veriga je skupen cilj in specifičen pomen njenega vpliva se odraža na celotnih stroških in tržnem deležu. Tretjič: pogled na zaloge se spremeni. Zaloge postanejo zadnji mehanizem uravnavanja poslovanja in ne prvi, kot je bilo to pri tradicionalnem pristopu. Ključ za uspešno delovanje oskrbovalne verige je enakomerna integracija posameznih funkcij v koncept (Christopher, 1992, str. 66).

Glavne odločitve v oskrbovalni verigi obsegajo štiri glavna območja (Schary, Skjott-Larsen, 1995, str. 309):

- **Lokacija** zajema odločitev glede lokacije proizvodnih objektov, točk skladiščenja in nabave. Potem, ko je lokacija definirana, so določene tudi poti proizvoda od lokacije objektov do potrošnikov. Hkrati določitev lokacije pomeni strategijo nastopa na trgu, saj so od nje odvisni prihodki, stroški in raven oskrbe potrošnikov.
- **Proizvodnja** vključuje odločitve o tem, kaj proizvesti in v katerih obratih, o alokaciji dobaviteljev v posamičnih obratih. Te odločitve v veliki meri vplivajo na prihodke, stroške in raven potrošnikovega zadovoljstva z oskrbo podjetja. Pomembna je določitev proizvodne kapacitete, razporeditev proizvodov po strojih ter določitev glavnega proizvodnega programa.
- **Zaloge** nastajajo v vsaki fazi oskrbovalne verige kot repromaterial, polproizvodi ali končni proizvodi. Obstajajo tudi medprocesne zaloge med posamičnimi obrati na različnih lokacijah. Učinkovito upravljanje z zalogami lahko bistveno vpliva na njihovo znižanje in tako na znižanje stroškov, povezanih z držanjem zalog.
- **Transport** je strateškega pomena in je tesno povezan z odločitvami o zalogah, saj je najboljša odločitev o načinu transporta pogosto izbrana z odločitvijo med stroški uporabe določenega načina transporta, ki je v indirektni stroškovni povezavi s stroški zalog. Zato raven servisiranja potrošnikov in geografska lokacija igrata ključno vlogo pri teh odločitvah. Hkrati je pomembna oddaljenost od dobaviteljev in izbira transportnih poti.

2.2. Distribucija

Distribucija je zbir dejavnosti in postopkov, ki omogočajo, da se blago dostavi kupcem na razpolago zaradi njegove predelave ali porabe. Naloga distribucije je skrajšati pot blaga od proizvajalca h kupcu. Pri tem se distribucija časovno in prostorsko usklajuje na podlagi proizvodnje in porabe. Vpliva na hitrejše kroženje blaga, usmerjanje proizvodnje glede na potrebe trga, zadovoljevanje potreb kupcev, plasiranje novih proizvodov.

Fizična distribucija skrbi, da gotovi proizvodi pridejo od proizvajalca do končnega uporabnika v naročenih količinah, da je prave kakovosti, da je dostavljeno v pravem času in na pravem kraju, da je nepoškodovano in da so stroški kar se da optimalno nizki. V okvir fizične distribucije štejemo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, manipulativne operacije in administrativna dela, ki so povezana s temi dejavnostmi, planiranje zalog, kontrola v izpolnjevanju zalog, distribucijsko planiranje, kar vključuje planiranje lokacije in kapacitet distribucijskih centrov (Shapiro, Haskett, 1985, str. 6). Nekateri avtorji imenujejo fizično distribucijo tudi distribucijska logistika. Kadar torej slišimo izraz distribucijska logistika, vemo, da gre za tok blaga od proizvajalca do končnega uporabnika.

Distribucijski kanal je skupek samostojnih organizacij, ki so vključene v proces, ki omogoča, da je izdelek na voljo za porabo (Coughlan et al., 2001, str. 3).

Distribucijski kanali so odvisni od števila členov med proizvajalcem in končnim porabnikom. Pod izrazom distribucijski kanal pojmuje pogodbene vezi med subjekti, preko katerih pride do prenosa lastnine od proizvajalca do končnega uporabnika. Vplivajo na materialne prenose blaga oziroma na fizično distribucijo. Ločiti jih je treba od logistično distribucijskih verig, ki pomenijo pot blaga od proizvajalca do končnega uporabnika, kjer pa ne prihaja nujno do prenosa lastništva (Schary, Skjott-Larsen, 1995, str. 192-215).

V primeru nastopa **na mednarodnem trgu** ima izbor distribucijskega kanala še toliko večji pomen. Pri izboru se je potrebno najprej strateško odločiti, za katere kanale distribucije in način upravljanja mednarodne logistike se podjetje odloča. Pri mednarodnem poslovanju lahko poleg posrednika nastopajo tudi izvoznik, uvoznik, izvozni zastopnik, konsignacija, franšizing, factoring, zastopniki, kooperanti, licence, joint venture, poslovno tehnično sodelovanje, izvozna prodajna družba, podružnice, in sestrski podjetja, izvozna združenja, izvozni trgovci, komisionarji (Hrastelj, 1990, str. 40-60).

Prodajo svojih izdelkov in storitev lahko podjetje spremlja in loči po različnih kriterijih. Tako je osnovna delitev prodaje na neposredno in posredno prodajo. Kot **neposredno prodajo** prepoznamo prodajo proizvajalca neposredno končnemu uporabniku. Pri tej prodaji posredniki ne nastopajo. Končni uporabnik lahko kupi blago pri samem proizvajalcu ali pa mu proizvajalec blago dostavi neposredno. V literaturi poznamo vsaj naslednje načine neposredne prodaje:

- prodaja v industrijski prodajalni
- prodaja v proizvajalčevih prodajalnah
- prodaja v proizvajalčevih diskontnih prodajalnah
- prodaja preko katalogov
- prodaja preko prodajnega osebja na terenu
- prodaja po prodajnih rutah
- prodaja preko najetih prodajnih agentov
- prodaja preko spletne internetne strani
- prodaja po pošti

V poslovnem pogledu je neposredna prodaja za proizvajalca pomembna poslovna odločitev. Po eni strani neposredna prodaja proizvajalcu zagotavlja velik zaslužek na prodajno enoto, saj sam zadrži tisti del prodajne cene, ki bi ga zaslužili morebitni posredniki. Po drugi strani pa obstajajo argumenti proti neposredni prodaji. Za tovrstno prodajo potrebuje podjetje v prvi vrsti prodajno osebje, ki se ukvarja s prodajo končnim uporabnikom. V primeru podjetij, kot je Pivovarna Laško, bi morala ta imeti razvito celotno prodajno verigo trgovin, skladišč in prodajnega osebja. To pa za podjetje predstavlja velike stroške. Drug argument je tudi pomanjkanje potrebnih izkušenj zaposlenih, ki bi prodajali. Navadno so distributerji in trgovske hiše bolj usposobljeni in izurjeni v prodaji tovrstnih izdelkov. Proizvodno podjetje je specializirano praviloma za proizvodnjo, medtem ko so trgovska podjetja in prodajalci izurjeni za tovrstno poslovanje. Interes proizvajalca je seveda čim večja poslovna uspešnost. Poslovna uspešnost pa je v veliki meri odvisna od velikosti in učinkovitosti prodaje. Posredniki v distribucijskih kanalih učinkovitost in velikost prodaje praviloma povečajo.

Proizvajalec upošteva tudi strateške vidike odločitve o neposredni prodaji. Neposredna prodaja zagotavlja proizvajalcu določeno mero varnosti in nadzora nad prodajo. Kadar namreč proizvajalec prepusti svojo prodajo drugim podjetjem, posrednikom in distributerjem, postane od njih odvisen in tako tudi ranljiv. Tovrstno tveganje je zlasti veliko, kadar je teh posrednikov malo in je zato vsak posamezen zelo pomemben. Takrat postane pogajalski položaj posrednikov močan in je lahko za proizvajalca tudi precej drag, saj ga prisilijo v zniževanje cen. Zlasti pa je nevarno, če bi se pomemben posrednik odločil, da noče več poslovno sodelovati s proizvajalcem. Takšna situacija je lahko za podjetje tudi usodna. Velik pomen pri odnosih ima predvsem zaupanje med partnerji. Proizvajalec pa s svojo neposredno prodajo lahko znižuje tovrstno tveganje.

Neposredna prodaja pomeni za proizvajalca bolj ali manj pomemben delež njegove prodaje. Največ je to odvisno od dejavnosti, saj so nekatere vrste proizvodov bolj primerne za neposredno prodajo kot druge. Po drugi strani pa ima na ta način prodaje vpliv tudi razvitost prodajne politike podjetja.

Pri **posredni prodaji** nastopajo med proizvajalcem in končnim uporabnikom še različni posredniki, kot so distributerji, prodajalci na debelo, distribucijski centri, prodajalci in drugo. Posrednikov je lahko v enem distribucijskem kanalu tudi več. Proizvajalec se za posredno prodajo odloča iz racionalnosti. Če obstaja med proizvajalcem in posredniki zaupanje, je za podjetje posredna prodaja racionalen način, da poveča učinkovitost in uspešnost prodaje ter tudi uspešnost podjetja sploh.

Enostaven distribucijski kanal je sestavljen iz enega proizvajalca in končnega potrošnika. Proizvajalec posluje neposredno s kupcem, brez vmesnih posrednikov.

Bolj pogost in uporabljan je **kompleksni distribucijski kanal**, v katerem poleg proizvajalca in končnega porabnika lahko nastopajo še mnogi vmesni akterji, posredniki, kot so distributerji, trgovci, zastopniki in drugi. Ni toliko važno, koliko je teh vmesnih členov, važnejši je princip racionalnosti, ki zahteva, da se čim boljša storitev omogoči ob najnižjih možnih stroških. Vsak člen v distribucijskem kanalu pa mora poskrbeti, da svojo vlogo odigra v tej smeri, da bo zadovoljstvo naslednjega člana v kanalu čim večje.

Zelo zanimiv in pomemben je pojem **dvojnosti distribucijskega kanala**. Kadarkoli namreč obstaja več kot en distribucijski kanal na enem trgu, lahko rečemo, da je za ta trg značilna dvojnost distribucijskega kanala. Izbira dvojnega oskrbovanja temelji na faktorjih povpraševanja, ponudbe in koordinacije. Z vidika povpraševanja je dvojnost normalen odziv na segmentiranje kupcev, ki želijo različne storitve. Vsak takšen segment je poseben in podjetje vsakemu takemu segmentu prilagodi poseben kanal. Dvojno oskrbovanje je z vidika ponudbe pomembno predvsem zaradi kontroliranja stroškov, pa tudi zaradi večanja prodaje in vzpostavljanja nekakšne notranje konkurence, ki lahko povečuje prodajo. Vendar z vidika koordinacije takšna distribucija pogosto pripelje do konfliktov in problemov pristojnosti, zlasti če ima podjetje prodajo geografsko porazdeljeno, kar pomeni, da ima določen distributer na nekem geografskem območju privilegij ekskluzivne prodaje. Takrat namreč pride do problema prekrivanja pristojnosti prodaje, kar pa lahko neugodno vpliva na odnose med dvema različnima členoma distribucije in tudi na odnose s prodajalcem. Takšni problemi so lahko tudi pozitivni, kadar preko vzpodbujanja tekmovalnosti med enim in drugim načinom prodaje in med prodajnimi agenti ali prodajalci lahko dosežemo večjo prodajo in tudi bolj popolno zadovoljevanje posameznih segmentov kupcev.

Glavni členi v distribucijskem kanalu so proizvajalci, posredniki ter porabniki (poslovni porabniki ali končni potrošniki). Prisotnost ali odsotnost določenega člana je odvisna od dejstva, koliko je ta člen pomemben ter koliko prispeva k vrednosti za končnega potrošnika. Pogosto lahko enega od členov spoznamo kot **vodjo distribucijskega kanala (channel captain)**. To je organizacija, ki ima največ interesa in se najbolj trudi, da nek distribucijski kanal deluje in da končni porabnik dobi tisto, kar želi, in to čim ugodneje. Najpogosteje je vodja distribucijskega kanala proizvajalec, zlasti kadar gre za uveljavljene blagovne znamke, vendar to ni univerzalno pravilo, saj je lahko vodja tudi kdo drug. V teh primerih so navadno

takšni vodje poznani in veliki trgovci, ki na policah prodajajo izdelke pod svojo blagovno znamko.

Vloga distribucijskega kanala se je danes spremenila. Vsak udeleženec v kanalu mora stremeti k zadovoljstvu naslednjega člena v verigi. Tako mora na primer detajlist poskrbeti, da bo proizvodni program, ki ga kupuje od grosista, čim bolj prilagojen potrebam in željam njegovih kupcev. Potrebe po več udeležencih v distribucijskem kanalu so se povečale, saj je s tem omogočena krajša pot proizvodov od proizvajalca do potrošnika. Oddaljenost potrošnje od proizvodnje se s tem veča, časovni horizont pa zmanjšuje. Z več udeleženci se zbiranje, sortiranje in distribucija prenesejo s hrbta proizvajalca. Bistvenega pomena je zlasti dejstvo, da ne glede, kdo od udeležencev distribucijskega kanala izvede te operacije, vsi stremijo, da bo to narejeno kakovostno in učinkovito. **Učinkovitost** igra še pomembnejšo vlogo v primeru velikega tržišča in veliko kupcev. Na takšnih tržiščih težko najdemo neposredno distribucijo.

Učinkovitost distribucijskega kanala ni odvisna od njegove dolžine, temveč od odnosa med vhomom in izhodom celotnega kanala, torej vseh udeležencev. Ker je vezana na stroške distribucijskih aktivnosti, je potrebno izbrati tak distribucijski kanal, ki minimizira stroške distribucije in hkrati še vedno dosega določeno raven kakovosti storitev. Za spremljanje učinkovitosti je potrebna uporaba informacijske tehnologije, ki omogoča izmenjavo informacij med posameznimi udeleženci, koordinacijo posameznih aktivnosti in izboljšanje servisiranja kupcev.

Pri odločitvah o **številu udeležencev v distribucijskem kanalu** obstajajo tri možnosti:

- intenzivna distribucija
- selektivna distribucija
- ekskluzivna distribucija

Intenzivna distribucija pomeni, da določeno blago ali blagovno znamko na nekem območju distribuira na čim več možnih načinov in na čim več prodajnih mestih. S takšnim načinom prodaje skuša podjetje doseči čim večjo pokritost trga in na tak način dosegati kar se da veliko prodajo. To je tudi primeren način, da s svojimi raznovrstnimi prodajnimi kanali, različnimi načini prodaje, pestrimi dodatnimi storitvami in ugodnostmi v veliki meri zadovoljuje raznolike potrošniške potrebe in želje. Poudarek je na veliki količini prodanih izdelkov, kar pa posledično vključuje tudi velike stroške reklame, tržnih prijemov in oglaševanja. Intenzivna distribucija je zlasti primerna za prodajo blaga, namenjenega vsakdanji potrošnji, kot so toživila, pijača in podobno blago, ki mora biti za potrošnika enostavno in povsod dosegljivo.

Nasprotna intenzivni distribuciji je **ekskluzivna distribucija**, ki pomeni prodajo samo na enem samem mestu in predstavlja nekakšen monopol nad blagovno znamko na nekem tržnem območju. Praviloma je tovrstna prodaja primerna za blago, ki ima prestižno ali luksuzno podobo in ga ni mogoče kupiti kjerkoli. Distributerji in prodajalci si načeloma zelo

prizadevajo doseči ekskluzivnost pri prodaji določene blagovne znamke, saj jim to predstavlja konkurenčno prednost in precejšen javni ugled, zlasti kadar gre za priznane blagovne znamke.

Tako ekskluzivnost kot popolna intenzivnost sta dve skrajnosti, ki se sicer uporabljata, vendar se podjetja praviloma odločajo za vmesne možnosti. Podjetja se namreč odločajo po načelu selektivnosti in tako lahko govorimo o **selektivni distribuciji**. Največkrat gre za odločitve o določeni stopnji selektivnosti, in sicer z vidika proizvajalca, ki se odloča, katerim in kolikim distributerjem bo prodal svoje blago, ter z vidika prodajalca, ki odloča, koliko blagovnih znamk bo prodajal. Oboji se torej odločajo, s kolikimi partnerji bodo sodelovali. Takšne odločitve so zelo kompleksne in zahtevne.

Intenzivnost distribucije je v prvi vrsti odvisna od dejavnosti oziroma od vrste proizvoda, vendar je **proizvajalec** še vedno tisti, ki se bo odločal o številu distributerjev in o pokritosti prodajnega območja. Proizvajalec izbira med stopnjo nadzora nad trgom in stopnjo pokritosti trga, ki sta si izključujoči. Praviloma stremi k čim večji pokritosti prodajnega območja, saj je le-ta eden ključnih pogojev za veliko prodajo, zato se odloča za veliko distributerjev, vendar s tem izgublja nadzor in ne more v želeni meri vplivati na rezultate prodajnega kanala. Proizvajalec namreč hkrati želi imeti nadzor nad prodajo, prodajnimi cenami in prodajnimi storitvami ter tako obdržati vpliv na javno podobo blagovne znamke, vse to pa je bolj možno takrat, če sodeluje z manjšim številom distributerjev. Svoj vpliv lahko povečuje na več načinov: s pogodbenimi zavezami, z velikim vlaganjem v oglaševanje in promocijo (s čimer poveča povpraševanje), z zmanjšanjem števila distributerjev svoje blagovne znamke, z določanjem prodajnih cen in s predpisovanjem prodajnih storitev za prodajalce.

Detajlistična prodaja ali prodaja na drobno je prodaja v manjših količinah. Lahko gre za prodajo končnemu porabniku ali prodajo distribucijskemu posredniku. Tovrstna prodaja poteka po različnih distribucijskih kanalih, ki so prilagojeni razmeram na trgu in zahtevam končnega uporabnika.

Grosistični prodaji rečemo tudi prodaja na debelo in pomeni prodajo večje količine izdelkov posameznemu kupcu. Prodaja na debelo se ne nanaša na prodajo končnemu porabniku, ampak na prodajo prodajalcem, razpečevalcem, pogodbenim sodelavcem, industrijskim porabnikom in institucionalnim porabnikom. Prodajalci na debelo razpolagajo z enim ali več skladišči, v katerih skladiščijo blago, ki ga kasneje prodajajo po manjših enotah naprej. Navadno je grosist podjetje, ki preprodaja blago drugemu posredniku, ki potem prodaja blago končnemu porabniku. Velikega pomena je dejstvo, da so grosisti lastniki proizvodov, ki jih prodajajo, in imajo zato pravico postavljati ceno tem izdelkom. Poznajo naslednjega posrednika v distribucijskem kanalu, ki lahko, ali pa ne, sodeluje tudi s proizvajalcem (Coughlan et al., 2001, str. 475-477).

Odločitve podjetja o prodaji grosističnim podjetjem so še posebej pomembna s **strateškega vidika**. Podjetje se s tem, ko izbira distribucijske partnerje, namreč odloča, kolikšen vpliv bo

imelo na trg in distribucijo kupcem. Skrbeti mora za dobro oskrbo končnih potrošnikov, hkrati pa ne sme zanemariti ugleda blagovne znamke in kakovost prodajnih storitev. Distribucijski partnerji, v našem konkretnem primeru so to prodajalci na debelo, so si med seboj zelo različni in nudijo različno raven storitev ter na ta način tudi različno vplivajo na ugled blagovne znamke in ugled proizvajalca.

Pri kakovostnem pokrivanju prodajnega trga in zadovoljevanju končnega porabnika lahko proizvajalcu še dodatno pomaga pojav **konkurence znotraj blagovne znamke (intrabrand competition)**, to je konkurenca med različnimi distributerji iste blagovne znamke, ki jo lahko proizvajalec še dodatno poveča s tem, da različnim distributerjem nudi isto blago po različnih cenah (to velja samo za grosistično prodajo in ne za maloprodajo, saj morajo biti maloprodajne cene na določenem prodajnem območju enake!). Določena stopnja konkurence znotraj blagovne znamke je lahko za proizvajalca koristna, saj lahko sili posameznega člana distribucijskega kanala da se trudi, ne da bi bil pri tem kakorkoli oškodovan.

V zadnjem času postaja čedalje pomembnejše vprašanje **strateškega povezovanja znotraj distribucijskega kanala**, k čemur težijo tako proizvajalci kot tudi distributerji in prodajalci. Strateško zavezništvo nastane, ko se dve ali več organizacij poveže in deluje v smeri istih ciljev in smotrov, ki jih želijo skupaj doseči. Takšno povezovanje je odločilno, saj zajema zelo pomembne odločitve, je dolgoročno usmerjeno in terja od udeležениh partnerjev, da delujejo in delajo v smeri k skupnim ciljem. Ponavadi se proizvajalec zaveže, da bo prodajal blago samo določenemu številu distributerjev in sicer po ugodnih pogojih in cenah, distributer pa bo zato boljše predstavljajal proizvajalca na starih ali na novem trgu ali z novimi izdelki, s čimer bosta oba boljše dosegala lastne ter tudi skupne cilje. Takšno sodelovanje nujno temelji na načelih popolnega zaupanja, poštenosti in izpolnjevanja dolžnosti, ki so pogoj, da zavezništvo vzpostavlja konkurenčno prednost in vodi k večjemu dobičku. Za kakovostno in učinkovito sodelovanje pa je pomembna informacijska tehnologija, ki omogoča boljše komuniciranje in sodelovanje strateških partnerjev.

2.3. Logistika

Logistika je upravljanje s fizičnimi tokovi materiala. Vključuje obdelavo in iskanje materialov izdelkov v času skladiščenja ter pregledovanja zalog, transportno dokumentacijo in dobavo kupcem. Znanost na novo pregleduje sestavine logistike in ugotavlja, da lahko s spreminjanjem nekaterih delov logistike dosežemo velik napredek v učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Mnoga podjetja so že storila takšen korak v proizvodnji in so s tem dosegla izjemne rezultate. V zadnjem času skušajo podobne prijeme uveljaviti tudi v distribuciji in prodaji, kjer želijo s pomočjo tehnik povečevanja povpraševanja, sledenja in odzivanja potrebam potrošnikov in povezovalne informacijske tehnologije doseči napredek in velike stroškovne prihranke.

Glavni dejavniki logistike so zaloge (v skladiščih in na policah), polnjenje in pakiranje, transport ter plačevanje (vključno z vso dokumentacijo). Logistika je ključni del poslovanja podjetja, kjer se da izboljšati še marsikaj, zato ker:

- obstajajo mnogi načini opravljanja posameznih funkcij, med katerimi lahko izbiramo
- lahko kombiniramo in združujemo posamezne funkcije
- obstaja mnogo organizacij, ki lahko opravijo posamezne funkcije namesto nas (outsourcing)

Zaloge predstavljajo pomemben dejavnik pri zniževanju stroškov in povečevanju učinkovitosti. Pridobitve pri zalogah moramo ugotavljati pri stroških držanja zalog, stroških kapitala, vgrajenega v izdelke, stroških skladiščenja in pri tveganju uničenja in poškodovanja zalog. Ti stroški so visoki, kar je postalo še posebej očitno zaradi uvedbe novega vrednotenja stroškov na podlagi računovodskega ugotavljanja stroškov po aktivnostih. Obstajajo razni načini zmanjševanja stroškov zalog, med katerimi so tudi takšni, ki niso povezani z zmanjšanjem velikosti zalog, čeprav so ravno prevelike zaloge največji razlog za pojav prekomernih stroškov. Visoki stroški zalog so tako primorali podjetja k zniževanju le-teh na vsak način, tako da so bile posledice prenizke zaloge, izčrpanje zalog, preskromen asortiman izdelkov in težnje k prikrivanju stroškov.

Pomembni prihranki v stroških pri vodenju zalog so možni. Proizvodnja je to dokazala, ko se je preusmerila iz proizvodnje, ki je narekovala potrošniške potrebe (push systems), v proizvodnjo, ki sledi potrebam in željam kupcev (pull systems), in je pri tem drastično zmanjšala stroške. Ta primer proizvodnje je vzor tudi logistiki, distribuciji in distribucijskim kanalom in tako je nastal **koncept upravljanja oskrbovalne verige** (supply chain management) (Coughlan et al., 2001, str. 503-525).

2.4. Analiza kot osnovna znanstvena spoznavna metoda

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi kot priprava na odločanje v podjetju ali njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. Splošna metoda analize poslovanja je analitikovo splošno orodje, ki ga ta uporablja za analizo konkretnega poslovanja podjetja. To konkretno poslovanje se kaže kot splet pojavov v podjetju, ki jih je mogoče povezovati s poslovnimi dogodki, stanji in rezultati. Vse te pojave izražajo podatki, ki jih splošna metoda analize preučuje. Sestavljena je iz naslednjih faz:

- opazovanje dejstev
- opredeljevanja problemov
- postavljanje hipotez
- logično preizkušanje hipotez
- praktično preizkušanje hipotez

Metoda nam omogoča preprosto in učinkovito vpeljati izboljšave v poslovanje podjetja ali posamezne poslovne enote podjetja. Praktično gre pri tej metodi za logičen postopek, ki nam omogoča:

- na podlagi določenih osnov ugotoviti odmike med planiranim, želenim stanjem ter dejanskim stanjem
- na podlagi odmikov najprej določiti problemske položaje (problemski položaj je še nepojasnjena razlika ali težava, ki smo jo odkrili z opazovanjem) in izmed njih poiskati enega ali več poslovnih problemov
- na temelju poznavanja in reševanja poslovnih problemov v preteklosti, teoretičnega znanja, izkušenj in iznajdljivosti postaviti hipoteze kot možne rešitve poslovnega problema
- med postavljenimi hipotezami izbrati na podlagi logičnega preizkusa najboljšo rešitev
- najboljšo rešitev, ki je prestala logičen preizkus, še praktično preizkusiti v resničnih okoliščinah, to je v realnem poslovanju

Fazi opazovanja dejstev skupaj s fazo opredeljevanja problemov pravimo tudi diagnosticiranje poslovanja. Faze opredeljevanja problemov, postavljanja in logičnega preverjanja hipotez skupaj imenujemo tudi načrtovanje poslovanja. Faza praktičnega preizkušanja hipotez pa je dejansko sama izvedba hipoteze (Pučko, 2001, str. 11-23).

3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA (IT) V DISTRIBUCIJI

3.1. Splošno o informacijski tehnologiji

Delovanje podjetja si danes brez ustreznih, predvsem pa pravočasnih informacij ne moremo več predstavljati. S tempom življenja nasploh so se spremenile potrošnikove potrebe in želje in le-te narekujejo korak uspešnemu podjetju, ki mora med množico podatkov izbirati prave, jih obdelati in jih spremeniti v koristno informacijo za potrebe poslovanja. Prav vsa podjetja vedno znova iščejo načine za zmanjšanje stroškov, pridobivanje konkurenčne prednosti in večanje tržnih deležev. Eden od ključnih dejavnikov je poslovna informatika, saj je vse manj podjetij, ki lahko preživijo brez dobrega informacijskega sistema.

Osnovno je razlikovati zbiranje in oblikovanje informacij **glede na uporabnika** teh informacij. Ločimo zunanje in notranje uporabnike in informacije za ene ali za druge se lahko precej razlikujejo. Med **notranje uporabnike** sodijo določena delovna mesta v podjetju, navadno so to managerji, vodje, direktorji, vodje posameznih enot, poslovodje in drugi zaposleni. Že med njimi lahko pride do razlikovanja v dostopnosti do informacij zaradi različnega položaja delovnega mesta in različnih pristojnosti. Notranji uporabniki potrebujejo veliko informacij, ki so lahko zelo podrobne in specifične, včasih že delno akumulirane in zbrane, lahko pa so tudi že povsem predelane in prikazane v obliki kazalcev.

V podjetju se zbirajo tudi informacije, ki smejo ali celo morajo biti na voljo tudi **zunanjim uporabnikom**, med katere sodijo dobavitelji, kupci, konkurenti, delničarji, financerji, banke, sindikati, gospodarske zbornice, državna uprava, davčna uprava, raziskovalni inštituti, zavodi za statistiko, fakultete in drugi. Tem so na voljo prilagojeni podatki, ki so zbrani v zbirne podatke in različne kazalce ter navadno ne predstavljajo podrobnejših podatkov in struktur, ker podjetja ne želijo razkrivati pomembnejših in zaupnejših podatkov, če menijo, da bi to škodilo njihovem poslovanju ali ogrozilo odnose s partnerji. Nekatere druge podatke, kot sta bilanca uspeha in bilanca stanja, mora podjetje zbirati in javno predstaviti zaradi zakonskih določb o javnosti poslovanja.

Priča smo zelo intenzivnemu razvoju gospodarstva in pojavu raznih načinov poslovanja podjetij. S tem razvojem mora iti v korak tudi informacijska tehnologija. Od ročne izdelave bilanc poslovanja, ki so jih v podjetjih opravljali računovodje še pred nekaj leti, se je na področju informatike zgodil velik preskok. Kot se je razvijala računalniška oprema, tako so se razvijali tudi poslovni programi za podjetja, ki so danes za uspešno podjetje postali vsakdanja nujnost. V podjetjih uvajajo **povezane informacijske sisteme**, ki s svojimi programi pokrivajo celotno poslovanje podjetja po vseh poslovnih funkcijah in omogočajo zbiranje posameznih natančnih podatkov in hkrati obdelavo le-teh v kumulativne informacije. Poleg teh poslovnih programov, ki so pomembni zlasti za operativno delovanje in poslovanje podjetja, pa so vedno bolj pomembni programi, ki omogočajo informacijsko povezavo in sodelovanje s poslovnimi partnerji, kot so dobavitelji, kupci, distributerji in drugi akterji v procesu poslovanja podjetja.

Poslovni proces je sestavljen iz dejavnosti nabave, proizvodnje, prodaje in dejavnosti, ki podpirajo poslovni proces, kot so finance, kadrovska služba, pravna služba in podobno. Za vsako od področij poslovanja se nahajajo v podjetju programske in informacijske podpore, ki omogočajo lažje, boljše in hitrejše delovanje in podpirajo naslednje aplikacije, kot je prikazano v primeru (Microsoft Business Solutions, 2003):

- vodenje financ: glavna knjiga, terjatve in obveznosti, bančni računi, osnovna sredstva, predračuni in poročanje, konsolidacija, vodenje projektov, dimenzije, valute, upravljanje s človeškimi viri
- distribucija: vodenje zalog, vodenje skladišč, obdelava nalogov, vodenje vračil, sistemi samodejnega zajemanja podatkov (ADCS), ustvarjanje cen za prodajo in nabavo, vodenje stroškov zalog, dobava in dostava
- proizvodnja: proizvodni nalogi, kosovnice, načrtovanje oskrbe, napovedovanje povpraševanja, načrtovanje kapacitet, vodenje stroškov proizvodnje
- upravljanje odnosov s kupci: vodenje stikov, razvrstitev stikov, vodenje kampanj, vodenje priložnosti, vodenje opravil, vodenje dokumentov in dnevnik stikov, iskanje stikov dnevnik e-pošte, povezava z odjemalcem
- vodenje servisa: vodenje servisnih artiklov, vodenje cen servisa, vodenje servisnih nalogov, vodenje pogodb servisa, načrtovanje in razporejanje, urnik poslov

Katere in koliko dovršene poslovne programe bo podjetje uporabljalo je odvisno predvsem od tega, koliko pozornosti namenja vodstvo podjetja informacijski podpori in v kolikšni meri se zaveda pomembnosti pravočasnih informacij. Večina podjetij ima poslovne programe, ki jim pomagajo voditi knjigovodstvo ali uravnati proizvodnjo, manj pa je tistih podjetij, ki se zavedajo nadgradnje in večjih pridobitev, ki jih nudi informacijska tehnologija danes, predvsem kar se tiče informacijskega povezovanja z dobavitelji, distributerji, kupci in drugimi poslovnimi partnerji. V okolju intenzivne svobodne konkurence se je treba odzivati pravočasno in biti boljši od konkurence tudi v tem pogledu.

Informacijska tehnologija s poslovnimi programi izboljšuje in lajša poslovanje na vseh stopnjah poslovnega procesa, vendar je njen pomen še posebej poudarjen v prodaji in distribuciji. V preteklosti so se na tem področju pojavile že marsikaterne oblike sodelovanja in načela delovanja. Osnovni pogoj za delovanje načel in oblik sodelovanja med člani distribucijske verige je bil miselni prehod podjetij iz "push" (podjetje proizvaja izdelke, ki ustvarijo in zadovoljijo potrebe potrošnikov) v "pull" (potrebe in želje kupcev narekujejo proizvodnjo in tok distribucije) sisteme. Poslovanje podjetij se je spremenilo, saj so se vsi napor preusmerili v zadovoljevanje potreb kupcev, pri tem pa so morala podjetja ostati stroškovno učinkovita, kar pa je mogoče le z boljšim sodelovanjem med partnerji v poslovnem procesu, zlasti med člani distribucijske verige. Čeprav so stroški informacijske opreme in programov visoki, se več kot kompenzirajo s prihranki stroškov na drugih področjih poslovanja.

Nekatere oblike sodelovanja in načela sodelovanja med poslovnimi partnerji, ki jih omogoča informacijska tehnologija, so zbrane in opisane v **prilogi 1**:

3.2. Prednosti in težave, povezane z uvajanjem informacijske tehnologije

O pomenu in prednostih uporabe informacijske tehnologije v poslovnem procesu na sploh, zlasti pa o njeni uporabi v prodaji in distribuciji, je bilo že veliko povedanega. Najbolj pomembne **prednosti**, ki jih nudi informacijska tehnologija, so:

- dosledno zajemanje ter obdelava podatkov in informacij
- večja informiranost in dostop do informacij
- boljše komuniciranje znotraj podjetja in tudi s partnerji ter osebami izven podjetja
- možnost boljšega, hitrejšega in učinkovitejšega delovanja celotne verige poslovnih procesov v podjetju
- zmanjšanje zalog in stroškov zalog
- večja, učinkovitejša in uspešnejša prodaja
- boljša odzivnost na potrebe in želje kupcev ter tako večje zadovoljstvo kupcev
- zmanjšanje tveganja poslovanja
- poenostavitev določenih opravil

Izboljšana informacijska tehnologija pomeni napredek za podjetje, vendar noben napredek ni možen, ne da bi morali za to tudi nekaj žrtvovati. Čeprav se podjetja zavedajo, da je tovrsten napredek slej ko prej nujen, se vseeno marsikdaj težko odločijo za vpeljavo ali prenovo informacijskega sistema. Mogoče se bojijo **težav**, ki jih tovrsten proces zahteva:

- odpor zaposlenih do sprememb v načinu dela
- ukinjanje delovnih mest
- veliki stroški računalniške in programske opreme
- izobraževanje in učenje zaposlenih glede novih tehnik dela
- velika in tvegana investicija
- tveganje nesodelovanja partnerjev
- tveganje zaupnosti podatkov

V **prilogi 2** je opisan krogotok blaga in informacij.

"Logična utemeljitev spremembe ni dovolj. Nujna je tudi **čustvena komponenta**, s katero vodstvo podjetja dokončno zasidra spremembo pri zaposlenih. To pa niti ni tako nerazumljivo, saj so na začetku in koncu vseh sprememb ljudje. Ti bodo nov informacijski sistem postavili in ga uporabljali. Fantastična rešitev, ki je ljudje ne uporabljajo na predvideni način, ni nič boljša od povprečne rešitve (Sušnik, 2004, str. 4 in 5)."

Podjetje se mora spopasti z vsemi težavami, ki jih prinaša uvajanje novega informacijskega sistema. Odgovoriti mora na vprašanje, kako preiti na nov celosten poslovni informacijski sistem, ki bo prinesel zahtevano funkcionalnost in ne bo presejal stroškovnih okvirov. Ko izbiramo tak poslovni sistem, moramo zbrati čim več informacij o ponudbi takih rešitev. Še bolj pa je pomembna ocena potreb in obstoječega stanja v podjetju.

V **prilogi 3** so zapisana osnovna vprašanja, na katera mora podjetje poznati odgovore, če želi najti najprimernejšo rešitev pri izbiri informacijskega sistema.

Ko podjetje opredeli svoje potrebe in analizira obstoječe stanje informacijskega sistema, se odloči za uvajanje sprememb. Faze uvajanja novega sistema so prikazane v **prilogi 4**.

3.3. Obstoječa informacijska tehnologija in predlagane izboljšave informacijske tehnologije v distribuciji v Pivovarni Laško

Podjetje v današnjih gospodarskih razmerah brez ustrezne informacijske tehnologije in informacijske podpore ne more poslovati oziroma vsaj ne toliko uspešno, kot bi sicer lahko. Konkurenca in tekmovalne razmere na trgu ne dopuščajo, da bi podjetje ostalo brezbržno do kupcev in ostalih poslovnih partnerjev. Najvažnejše je dobro sodelovanje in pretok informacij med vsemi člani, ki so udeleženi v poslovnem procesu, in tega se v podjetju Pivovarna Laško

vse bolj zavedajo. V prvi vrsti je pomemben pretok informacij in ostala informacijska podpora znotraj posameznega poslovnega procesa v podjetju. Nato je pomembno, da posamezni deli poslovnega procesa delujejo usklajeno za kar je pomembna informacijska podpora, ki povezuje celotno podjetje. Najvišji nivo pa dosega informacijska podpora celotne oskrbovalne verige, ki povezuje celotno podjetje in zunanje poslovne partnerje. V tem primeru se podjetje povezuje z dobavitelji, posredniki, drugimi poslovnimi partnerji in nenazadnje tudi s končnimi porabniki, ki so v sedanjih razmerah postali ključni element poslovanja podjetja.

Končni porabnik je s svojimi potrebami in željami postal gibalno celotnega poslovnega procesa podjetja. Podjetje prihaja v stik s kupcem v procesu prodaje, zato je prodaja tista, ki priskrbi podjetju največ potrebnih informacij. V Pivovarni Laško pridejo v najbolj neposreden stik s končnimi porabniki v detajlistični prodaji.

Informacijska podpora detajlistične prodaje je zelo pomemben element, ki bi ga poslovne enote lahko bolje izrabile. Poslovna enota potrebuje informacijsko podporo za naslednje posamezne dele svojega poslovanja:

- spremljanje zalog v skladišču
- spremljanje količine prodaje po obdobjih in po kupcih
- sprejemanje naročil kupcev
- izmenjava podatkov o zalogah s centralnim skladiščem
- predvidevanje prihodnje prodaje
- usklajevanje transporta in dostave
- podporo prodaje na terenu
- izpisovanje dobavnic in drugo

Na poslovnih enotah so večje spremembe v informacijski podpori poslovanja uvedli leta 2002. Tega leta so posodobili informacijski sistem v vseh sklopih poslovanja, kar je bila nujna posledica priključitve podjetij Radenske in Vitala. S tem se povečali asortiman proizvodov, ki jih poslovna enota prodaja, in posledično kompleksnost obdelave podatkov ter dovršenost informacijskega sistema. Najbolj so dodelali informacijski sistem spremljanja zalog v skladišču, saj lahko v vsakem trenutku ugotovijo, katere izdelke in koliko le-teh imajo v skladišču. Zelo dobro deluje povezava stanja zalog s spremljanjem količine prodaje, saj sta oba sistema logično povezana in njuna vsota predstavlja količino nabavljenih proizvodov na poslovni enoti. Prodana količina se lahko spremlja po posameznem kupcu, po posameznem prevozniku, po posameznem izdelku ali po določenih obdobjih. Trenutni poslovni program omogoča vse omenjeno. Vsak trenutek je možno izpisati zahtevane in zelene podatke na dokumente. Tako se izpisujejo tudi dobavnice, ki se samodejno izpišejo za vsakega kupca posebej, ki ta dokument dobi kot potrdilo o prejemu blaga, in pa hkrati tudi zbirno skupaj za vsak tovornjak posebej in zbirno za celotno dnevno prodajo skupaj.

Podpora prodaje na terenu je izvedena s pomočjo računalnika na terenu, ki deluje na principu branja kod in preko prenosnega tiskalnika omogoča izpisovanje dobavnic posameznemu vozniku na terenu. Informacijska tehnologija je na poslovni enoti močno poenostavila delo, predvsem pa odpravila ogromno ročnega pisanja in ročnega urejanja dokumentacije.

Napredek je že sedaj velik, vendar bi se dalo predvsem na področju prejemanja naročil kupcev, stikov in povezav s kupci in povezav s proizvodnjo, usklajevanja transporta in dostave ter povezav s pospeševalci prodaje še kaj spremeniti, da bi bili ti procesi še enostavnejši, transparentnejši in hitrejši. Predpogoj za to je bolj dovršena programska oprema, ki bi omogočila boljše zbiranje in urejanje podatkov in pa informacijsko povezavo sploh. Pretok informacij je ključnega pomena za boljše in predvsem hitrejše poslovanje, zato je tovrstno povezovanje med proizvodnjo, posredniki, kupci in poslovno enot tako zelo pomembno.

V prodaji na debelo in izvozu ima informacijska tehnologija velik pomen. V skladu s pravili, ki so jih v Pivovarni Laško utemeljili že pred leti in so jih sprejeli tudi kupci, se vsako naročilo realizira v 24 urah po prejemu naročila, razen v primeru višje sile ali v primeru, da blaga ni dovolj na zalogi. Naročila sprejemajo na več načinov, in sicer v obliki telefonskega naročila, faksiranega naročila ali naročila po elektronski pošti. Bistvenega pomena v prodaji na debelo, kar se tiče informacijske tehnologije, sta predvsem dva segmenta:

- prejemanje naročil in zagotavljanje pravočasne odpreme blaga
- pripravljane ustrezne prodajne dokumentacije

Naročilo je začetek posla, zato mora biti ustrezno podano in ustrezno prejeto. Tudi naprej mora biti ustrezno obravnavano in posredovano, saj vsaka napaka pripelje do velikih odlašanj in nezadovoljstva. Prejemanje naročil mora potekati brez motenj in je zato priporočljiva oblika predvsem elektronska pošta ali pa vsaj faks, kajti pri telefonskih naročilih lahko pride do raznih motenj. Pivovarna Laško si želi s kupci dogovoriti sistem, ki bi omogočal stalno in redno odpremo blaga, brez zastojev ali podaljšanja dostave. Dosedanje naročanje ne omogoča takšne brezhibnosti. Izboljšave bi morebiti lahko vzpodbudilo naročanje, ki bi bilo redno, tedensko, s podatki o količini in vrstah blaga, ki bi bilo razdeljeno na vsak dan v tednu posebej. Tako bi proizvodnja lahko vnaprej pripravila zeleno blago in ne bi prihajalo do motenj v oskrbi. To in pa naročanje preko elektronske pošte bi se moralo postaviti kot določilo v pogodbo o poslovanju s Pivovarno Laško.

Občasno je do težav in zastojev prišlo tudi zaradi napak v pripravljanju dokumentacije, ki spremlja blago. Pri prodaji znotraj meja Slovenije teh težav niti ni bilo, saj sta potrebni le dobavnica in trošarinski dokument, medtem ko je pri poslovanju s tujino teh dokumentov precej več in med njimi so sledeči: CMR dokument, dokument o poreklu blaga, ATACARNET, carinska listina, trošarinski dokument, EUR 1, EUR 2, FORM A, INF 4 in še drugi. Obrazci so vezani na odpremo blaga specifično glede na državo in sprejete meddržavne

sporazume. Informacijski sistem mora omogočati čim enostavnejše pripravljane in izpisovanje tovrstnih dokumentov in odpravljanje napak, ki so se do sedaj pojavljale zaradi ročnega izpisovanja posameznih delov dokumentacije.

V podjetju načrtujejo razne izboljšave informacijske tehnologije. Ena od novejših in zelo naprednih inovacij je povezava podjetja s carinskim uradom preko računalniške povezave oziroma elektronske izmenjave podatkov ali RIP-a . Prej je na primer moralo podjetje vsako jutro na carino javiti, koliko tovornjakov in kateri tovornjaki so bili naloženi in hišno carinjeni ter katera špedicija je to carinjenje preverila. Te dokumente so morali arhivirati in nato poslati na špedicijsko podjetje, kjer so potem preverjali identičnost z njihovimi dokumenti. Poleg tega pa so v podjetje prihajale tudi redne kontrolne, inšpekcijske skupine, ki so preverjale resničnost podatkov. Sedaj je podjetje neposredno povezano s carinsko službo in carinska služba sproti in v vsakem trenutku spremlja, ali so vsi podatki o tovoru resnični. Tako se odpravljajo morebitne tiskarske ali druge podobne napake, do katerih je do nedavnega občasno prihajalo. Vse gre torej v smer hitrejšega in kakovostnejšega poslovanja.

4. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA DISTRIBUCIJE IN OPIS OBSTOJEČIH MODELOV DISTRIBUCIJE V PODJETJU PIVOVARNA LAŠKO

4.1. Predstavitev podjetja Pivovarna Laško

Pivovarna Laško d.d. je pivovarna z dolgoletno tradicijo, saj v Laškem varijo pivo od leta 1825. Že v nekdanji državi Jugoslaviji je sodila Pivovarna Laško med največje pivovarne in tudi danes v Sloveniji predstavlja vodilno pivovarno. Letno zvarijo in prodajo preko 1.300.000 hektolitrov piva in to znanih znamk Laško pivo Zlatorog, Laško Club, Temno Laško, Lahko Laško, Export Pils, Gren in Netopir. Proizvajajo tudi mešanico piva in limonade Roler in od lanskega leta tudi pivo z aromo tequile in limone z imenom Bandidos. Vedno pomembnejši delež pa predstavlja prodaja naravne vode Oda.

Pivovarna Laško, d.d., je danes na pragu intenzivnega poslovnega razvoja. Njihova osnovna poslovna usmeritev je ponuditi uporabnikom najkakovostnejše pivo in dobro oskrbo tržišča. V ta namen razvijajo ustrezne izdelčne in tržne programe, podprte z vlaganji v sodobno pivovarsko tehnologijo, računalniško procesno krmiljenje in poslovno informatiko.

Kot delniška družba - v lasti 10.000 slovenskih delničarjev - s čvrsto kapitalsko sestavo, poslujejo po svetovnih standardih in uporabljajo najsodobnejšo pivovarsko tehnologijo, ki jim omogoča stalno, vrhunsko kakovost piva, s katero lahko razveseljujejo ljubitelje njihovega piva v Sloveniji in povečujejo prodajo na tuje trge.

V poslovnem letu 2003 je Pivovarna Laško, d.d., kljub zaostrenim tržnim razmeram, na področju potrošnje piva obdržala vodilni položaj v Sloveniji (55% tržni delež). V letu 2003 so prodali 1.311.200 hektolitrov piva in izvozili več kot 35 % vse proizvodnje.

4.2. Posebnosti dejavnosti in posebnosti trga podjetja Pivovarna Laško

Proizvodnja pijač je raznolika dejavnost podjetij, kar še posebej velja za proizvodnjo piva. Pivo in pivu sorodne pijače so izdelki, ki jih proizvajajo pivovarne, in so proizvodi, ki jim zaradi pomena pri potrošnikih pripada posebno mesto. So splošno razširjene in priljubljene pijače in jih lahko najdemo povsod po svetu. Lahko bi rekli, da so neke vrste globalne pijače.

Da lahko pogojno govorimo o globalnosti piva, v zadnjem času najbolj potrjujejo **velike pivovarne in pivovarske skupine**, kot so Heineken, Interbrew, Budweiser, Guinness, Fosters in druga podjetja, ki so s svojimi blagovnimi znamkami piva prisotna povsod po svetu. Posamezne pivovarne so s časom postajale vedno večje, njihova prodaja in prodajno območje se je večalo, tako da so pot za svojo rast morale poiskati tudi v prevzemih drugih podjetij in strateških partnerstvih. V Evropi so se v zadnjih desetih letih zgodile velike spremembe na tem področju. Iz množice srednje velikih in manjših pivovarn so vzniknile ogromne multinacionalne pivovarne, kot sta Heineken in Interbrew, ki sta s strateškimi prevzemi pivovarn postali vodilni evropski pivovarni. Interbrew je s prodajo 110 milijonov hektolitrov piva na leto največja pivovarna ali bolje rečeno skupina pivovarn, saj je lastnik tudi tako velikih pivovarn, kot sta nemški Beck's in avstrijsko združenje pijač BBAG.

Poslovna politika teh velikih pivovarn ob prevzemih ne zahteva ukinjanja prevzetih blagovnih znamk, pač pa jih ohranja, ker se zavedajo prodajne vrednosti in moči lokalnih blagovnih znamk. Tako tudi Interbrew in druge pivovarne ob prevzemu podjetja njihovih blagovnih znamk ne ukinejo, pač pa jih ohranijo in poleg tega še dodatno izboljšajo proces proizvodnje lokalnega piva. Tako se je zgodilo tudi na Hrvaškem, kjer je Interbrew kupil Zagrebačko Pivovaro in ne samo ohranil blagovno znamko Ožujsko pivo, ampak celo izboljšal njegovo kakovost. Na splošno je **vrednost blagovne znamke piva** ogromnega pomena. Z blagovno znamko je ozko povezana zvestoba blagovni znamki, ki ima, kot je to dobro znano tudi v Sloveniji, odločilno vlogo v prodaji na posameznem prodajnem območju. Blagovna znamka je zlasti pomembna za posameznega končnega porabnika ali, drugače povedano, pivca piva, ki je lahko določeni blagovni znamki zelo zvest. Kadar ima pivovarna ali njena znamka piva veliko takih zvestih potrošnikov, je njena pozicija na trgu lahko zelo močna, saj lahko proda veliko piva po visoki ceni, kajti **cenovna elastičnost** njenega piva je zaradi takih potrošnikov precej nizka. Na to temo so bile izpeljane že razne ankete in raziskave, ki ugotavljajo, da je pivo eden najbolj cenovno neelastičnih proizvodov sploh.

Pitje piva je zakoreninjeno v kulturo posameznega naroda. Posamezna območja ali celo države se po količini porabe piva zelo razlikujejo. Pivovarne porabo piva na prebivalca

skrbno spremljajo in svojo prodajo usmerjajo na države, ki imajo večjo potrošnjo piva na prebivalca. V Evropi slovijo kot veliki pivci piva Irci, Nemci ter tudi Čehi in Britanci, medtem ko sodijo mediteranski Francozi, Italijani, Španci in Grki bolj med ljubitelje vina. Glede na potrošnjo piva, se prilagaja tudi število pivovarn. V deželah, ki imajo večjo porabo piva, se pojavlja veliko število pivovarn. Še posebej so v teh deželah pomembne manjše, zasebne pivovarne, ki proizvajajo pivo samo za lastno porabo ali krajevno porabo. Splošno znane in slavne so te tako imenovane pivnice v Nemčiji, na Češkem in na Irskem. Zasebne manjše pivnice vsaka zase ne bi bile omembe vredne, vendar se v teh državah pojavljajo v takem številu, da predstavljajo skupaj zelo pomemben delež celotne proizvodnje in prodaje piva. S tem predstavljajo tudi pomembno in ostro lokalno konkurenco velikim pivovarnam. Velike pivovarne, še bolj pa manjše zasebne pivnice, so vzrok velike konkurence, ki preprečuje vstop Pivovarni Laško na trge Evropske skupnosti in jo omejuje predvsem na trge na Balkanu in na domači trg.

Za Pivovarno Laško pa postaja vse bolj ostra tudi **konkurenca na trgu držav nekdanje Jugoslavije**. Na tem ozemlju je nekoč delovalo več samostojnih pivovarn, ki pa so v zadnjih nekaj letih postale prevzemni plen velikih evropskih pivovarn, predvsem Interbrewa in Heinekena, Osiječko pivovarno pa je prevzela skupina manjših nemških pivovarn. Pivovarna Laško se je v boj za ta trg odločno vključila z nakupom Splitske pivovarne, sedaj pa tekmuje za nakup Banjalučke pivare, vendar je stvar še v začetni fazi in zato negotova. Tekmovati za prevzem obstoječe pivovarne je smotno, ker z nakupom podjetje pridobi ne samo proizvodni obrat, pač pa tudi skladiščne zmogljivosti, prodajno mrežo, prodajno osebje, ki pozna trg, predvsem pa nadzor nad trgom in pokritost trga s svojimi izdelki. To so dejavniki, ki pogojujejo obstoj in uspešnost zdravega podjetja.

Konkurenca na domačem, slovenskem trgu, je manj kompleksna in tudi bolj poznana, zlasti v zadnjem času. Edinega pravega konkurenta na slovenskem trgu je Pivovarna Laško dolga leta predstavljala Pivovarna Union iz Ljubljane. Njuno tekmovanje za osvojitve tržnega deleža je bilo dolgo in zelo intenzivno. V zadnjem desetletju si je Pivovarna Laško izborila boljši položaj in večji tržni delež v prodaji piva, vendar je Pivovarna Union prevzela iniciativo v proizvodnji brezalkoholnih pijač in vode. Ljubljanska pivovarna je na tem področju uspevala s svojo inovativnostjo in uspešnim poslušanjem in zadovoljevanjem potrošniških potreb. Ta dvostranska tekma za slovenski trg je razdelila pivce piva v dva povsem nasprotna in zelo zvesta tabora. Nikjer drugje se ni v Sloveniji pojavila tako jasna delitev potrošnikov na dva dela. Neverjeten in zelo zanimiv je odnos pivcev piva, ki so s svojo porabo naredili takšno razmejitev. Laško je s svojim pivom oskrbovala Štajersko, Koroško, Prekmurje in del Primorja, medtem ko je Union imel svoje zveste kupce na Gorenjskem, Primorskem, Dolenjskem in Ljubljani. Ta bipolarni položaj se je v zadnjem času delno omilil in umiril, tako da lahko najdemo eno in drugo pivo povsod po Sloveniji. Zvestoba blagovni znamki pa je še vedno zelo visoka.

Poseben izziv slovenskemu trgu predstavlja vstop Slovenije v EU, saj so se ukinile mnoge formalne omejitve trgovine. Pivovarna Laško bo lažje nastopala na tujih trgih, vendar več kot koristi pričakujejo nevarnosti. Največja nevarnost je zagotovo **vstop večjih in hkrati cenejših konkurentov** na slovenski trg. Pred nedavnim se je nekaj takega že zgodilo, ko sta trgovski podjetji Spar in Tuš na prodajne police postavili pivo svoje lastne blagovne znamke, ki ga polnijo v Nemčiji in je zelo poceni. Tovrstna konkurenca bi zmogla premagati celo zvestobo domačim blagovnim znamkam in Pivovarni Laško ogroziti njen tržni delež.

V gospodarstvu, javnosti in celo v politiki je že tretje leto zelo odmeven poskus prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško in Interbrewa, ki se bojujeta za pridobitev večinskega deleža v Pivovarni Union. Prevzem je zelo glasno odmeval in stvari še vedno niso odločene in končane.

Pivovarna Laško je z nakupom Radenske in Vitala ter z namenom prevzema Pivovarne Union nakazala željo, da bi pod svojim okriljem **združila slovensko proizvodnjo piva in drugih pijač**. V Laškem nameravajo ustanoviti podjetje, ki bi predstavljalo povezavo naših velikih podjetij s področja proizvodnje pijač. Na ta način bi lahko podjetja enotno nastopala na domačen, predvsem pa na tujih trgih, kar bi, splošno gledano, zmanjšalo stroške oglaševanja, marketinga, še posebej pa stroške distribucije. Na ta način bi lahko uspešno nastopali nasproti tujim konkurentom, kar bi končno omogočalo rast, širitev prodajnega območja in nenazadnje tudi večjo poslovno uspešnost za vsa podjetja, združena pod okriljem Pivovarne Laško.

4.3. Osnovna delitev distribucije v podjetju Pivovarna Laško

Pivovarna Laško je sicer proizvodno podjetje, ki pa mora svoje izdelke tudi prodati, zato je poslovna funkcija prodaje izjemno pomembna. V podjetju so se na tem področju do sedaj odločno in uspešno odzivali potrebam kupcev. Nudijo jim širok spekter načinov, na katere so jim izdelki lahko dosegljivi. V tem poglavju bodo opisane vrste prodaje, distribucijski kanali in prodajne poti ter druge značilnosti in posebnosti prodaje, ki jih v podjetju Pivovarna Laško trenutno uporabljajo, njihove značilnosti, prednosti in slabosti in na podlagi te analize bodo predlagane izboljšave posameznih delov distribucije. Razvoj in napredek sta možna le, če poznamo sedanje stanje, prednosti in napake ter da pri slednjih skušamo najti način, kako jih odpraviti ali kaj storiti, da bi se lahko tem težavam celo popolnoma izognili. Poznavanje sedanosti in obstoječega stanja je torej ključno, če želimo ustvariti želeno prihodnost. Ravno tako je tudi v distribuciji. Preden skušamo najti najboljši ali pa vsaj boljši sistem distribucije, moramo spoznati obstoječi model, spoznati njegove sestavne dele, povezave, prednosti in slabosti. Zato bosta naslednji poglavji sestavljeni na naslednji način:

- predstavitev posameznega dela distribucije
- opis sedanjega modela distribucije
- predstavitev predloga spremenjenega, izboljšanega modela distribucije

Distribucijo v Pivovarni Laško bi lahko ločili na osnovne štiri dele:

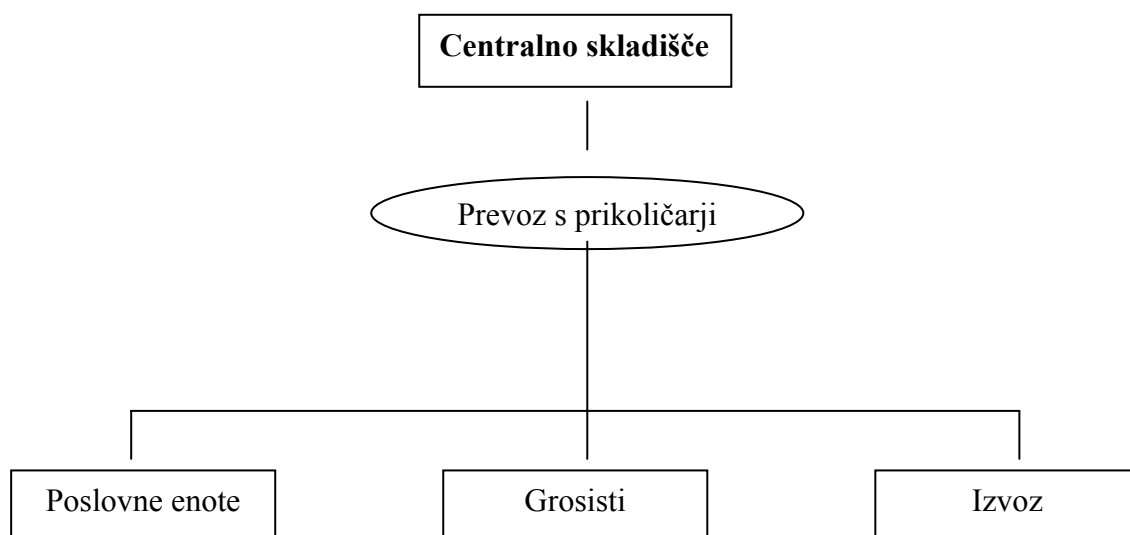
- razvoz iz centralnega skladišča
- detajlistična prodaja
- grosistična prodaja
- izvoz

Razdelitev distribucije na tri dele je posledica organiziranja prodaje glede na velikost in pomembnost posameznih vrst prodaje. Detajlistična prodaja predstavlja 25 % vse prodaje, grosistična 37 % in izvoz kar 38 % celotne prodaje. Naštete vrste prodaje imajo svoje značilnosti in svoj poseben pomen za podjetje, ker se načini prodaje, distribucija in prodajne poti med seboj bistveno razlikujejo. To je tudi dokaz izjemne pestrosti in raznolikosti prodaje, s katerimi podjetja danes v poslovanju skušajo uspeti na trgu in ohranjati svoj tržni delež.

4.4. Obstoječi model transporta iz centralnega skladišča

Vsa distribucija izdelkov pivovarne se začne v **centralnem skladišču** Pivovarne Laško v Laškem. Le-to se nahaja poleg proizvodnje. Tja prihajajo izdelki neposredno iz proizvodnje in čakajo na nadaljnji transport. Transport se opravlja samo z velikimi petindvajsettonskimi tovornjaki s prikolicami, ki zmorejo prepeljati veliko količino proizvodov.

Slika 3: MODEL 1 – OBSTOJEČI : začetna stopnja distribucije v Pivovarni Laško



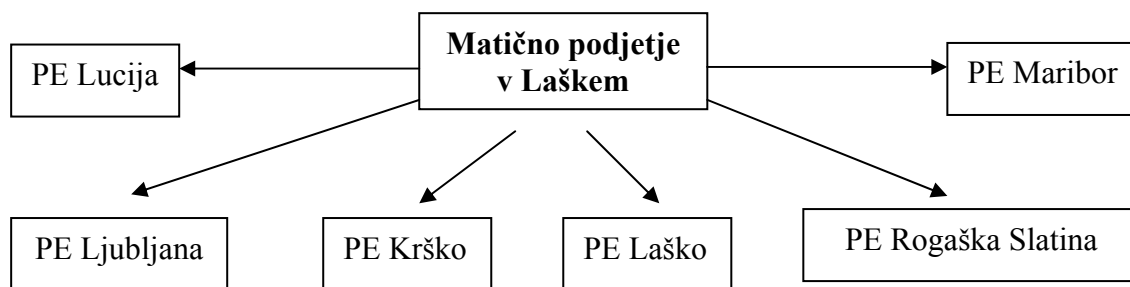
Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

Manjša transportna vozila oziroma manjše količine proizvodov se v tem skladišču ne nalagajo, saj bi bilo to nesmotrno in bi povzročalo zastoje, zato je manjše količine mogoče kupiti le na poslovnih enotah ali od grosističnih trgovcev. Iz centralnega skladišča poteka transport do skladišč poslovnih enot, do skladišč velikih trgovcev in grosistov ali do skladišč kupca uvoznika ali distributerja v drugi državi.

4.5. Detajlistična prodaja

Detajlistična prodaja v Pivovarni Laško poteka samo na področju Slovenije in je **organizirana** v obliki **poslovnih enot**, ki so porazdeljene po geografskem načelu in pokrivajo točno določeno ozemlje. Podjetje ima namreč na področju Slovenije šest poslovnih enot, ki delujejo kot distribucijski centri. Praktično so to večja skladišča, ki skrbijo za preskrbo kupcev na določenem geografskem področju. Distribucijski centri so regionalno porazdeljeni in s svojo razporeditvijo in prodajno mrežo pokrivajo vsak svoj del slovenskega ozemlja. Poslovna enota s svojimi skladiščnimi prostori, osebjem in opremo skrbi, da so kupcu izdelki Pivovarne Laško v vsakem trenutku dosegljivi. Osnovni prodajni proizvod je pivo, distribucijski centri pa omogočajo tudi prodajo izdelkov podjetij Radenska in Vitala iz Mestinja.

Slika 4: organiziranost detajlistične prodaje piva



Vir: Knjigovodski podatki Pivovarne Laško, 2003.

Osnovna funkcija poslovne enote je prodaja, katere specifičnost predstavljajo kupci. **Kupce** poslovne enote predstavljata dve veliki skupini: trgovine in gostinski lokali. Po številu je kupcev, ki sodijo v razred gostinskih lokalov, veliko več kot prvih, vendar predstavljajo skupaj manjši delež celotne prodaje. To pomeni, da je povprečno velika trgovina precej večji kupec kot povprečno velik gostinski lokal. Neposredni kupci posamezniki ne predstavljajo pomembnejšega segmenta prodaje.

Detajlistična prodaja se uradno deli na:

- prodajo piva, vode in sokov
- servis točilnih aparatov

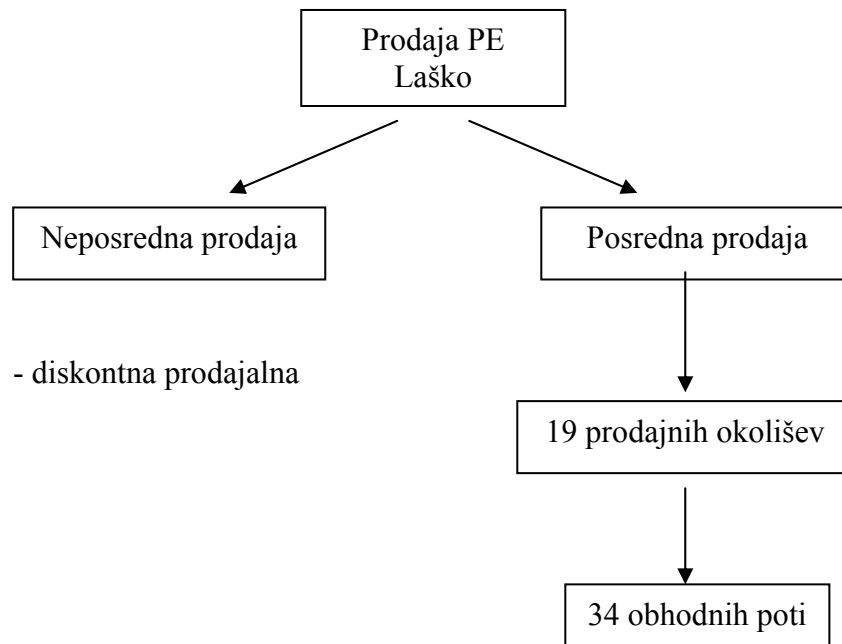
Prodaja piva, vode in sokov je precej večja in pomembnejša dejavnost kot servis točilnih aparatov, vendar tudi tega ne smemo spregledati, saj ima velik strateški pomen. Čeprav se točilni aparati uporabljajo samo v gostinskih lokalih za prodajo točenega piva, imajo prestižen pomen, ker je tovrstna prodaja svojevrstna promocija in način oglaševanja. Pivovarna Laško prodaja točeno pivo v sodih iz aluminija po 30 in 50 litrov. Ta način prodaje je za podjetje tudi stroškovno ugoden, saj se potrebuje veliko manj embalaže kot pri proizvodnji ustekleničenega piva. Vse to je razlog, da se prodaja točenega piva še toliko bolj podpira.

Neposredna prodaja v Pivovarni Laško ne predstavlja najpomembnejše oblike prodaje. Tudi tovrstnih distribucijskih poti ne uporabljajo dosti. Edina oblika neposredne prodaje je prodaja v diskontnih prodajalnah distribucijskih skladišč na poslovnih enotah. Diskontna maloprodaja je v primerjavi s celotno prodajo podjetja precej neznatna, vendar se v podjetju zavedajo, da je pivo tržno blago, ki mora biti dostopno čim širšemu krogu potrošnikov in na vsakem koraku, zato morajo izkoriščati čim več distribucijskih kanalov.

Detajlistična prodaja v poslovnih enotah v Pivovarni Laško uporablja distribucijske kanale, ki sodijo med načine posredne prodaje. Med posredno prodajo sodi tako prodaja gostinskim lokalom kot tudi prodaja trgovskim podjetjem in trgovinam. Trgovine, gostilne in ostali trgovski in gostinski lokali so posredniki v distribucijskem kanalu in so specializirani za prodajo. Končni potrošnik kupuje izdelke Pivovarne Laško pri teh distribucijskih partnerjih.

Organiziranost prodaje na poslovnih enotah je moč spoznati na primeru poslovne enote Laško. Poslovna enota Laško oskrbuje okoli 1000 različnih kupcev, od trgovskih podjetij, malih trgovinic, bencinskih servisov, gostinskih lokalov, bifejev in drugih kupcev, ki so razpršeni na njihovem prodajnem območju. Celotno prodajno območje je razdeljeno na 19 prodajnih okolišev in ti naprej na 34 obhodnih poti. Posamezni kupci so uvrščeni v okvir posamezne obhodne poti. Obhodne poti so sicer različne, vendar so vsaj približno uravnotežene, glede na dolžino poti, število kupcev in velikost prodaje na obhodni poti. Zlasti slednje je pomembno, saj ne bi bilo smotno, da bi moral posamezni tovornjak dvakrat po isti obhodni poti, če bi mu med potjo zmanjkalo blaga. Glede na velikost prodaje na obhodni poti je določeno tudi število kupcev, ki jih na dan oskrbi tovornjak. Število strank je lahko različno, od 5 pa tudi do 30. Posameznega kupca oskrbujejo navadno enkrat tedensko, večje kupce pa tudi večkrat. Poskrbijo tudi za izredno dostavo, če se pojavi nujna potreba ali kakšen izreden dogodek, kot so družabne prireditve ali kakšen večji dogodek. Obhodne poti je težko uravnotežiti, zlasti ker to še vedno počnejo "peš", to je brez kakšnega posebnega računalniškega programa. Tudi tu so še skrite rezerve za poenostavitev dela in zmanjšanje stroškov.

Slika 5: organiziranost prodaje poslovne enote Laško



Vir: Knjigovodski podatki Pivovarne Laško, 2003.

Za preskrbovanje kupcev imajo na poslovni enoti v Laškem na voljo 7 tovornih vozil. Na tovornjak pride po en voznik in en pomočnik, ki v enem dnevu obiščeta vse kupce na posamezni obhodni poti. Obhodne poti so različno dolge, od 15 kilometrov pa tudi do 80 kilometrov v eno smer. Povprečno prevozi posamezen tovornjak 110 kilometrov na dan. Na obhodni poti se tovornjak ustavi pri vseh kupcih na obhodni poti, tudi pri tistih, ki niso vnaprej poslali naročila. Glede na to ločimo dva načina prodaje:

- prodajo po predhodnem naročilu in
- ambulatno prodajo

Prodaja po predhodnem naročilu je za poslovno enoto boljši način. Kupec po pošti, telefonu, preko voznika, ki ponavadi obiskuje kupca, ali po elektronski pošti sporoči svoje naročilo. Takšno naročilo sproži prodajni proces v distribucijskem centru. Razpored preskrbovanja obhodnih poti po dnevih je vnaprej določen, vendar lahko kupec vsakič naroči drugače. V upravi poslovne enote sporočilo prejmejo vsaj en dan prej, preden naj bi kupec dobil želeno blago. Na tem mestu še nimajo v celoti urejene informacijske podpore, zato zaposleni, ki je odgovoren za sprejemanje in izpolnjevanje naročil, ročno obdela naročilo in sestavi popoln seznam izdelkov, ki jih bo voznik naložil na tovornjak. Ta seznam predstavlja skupek dobavnic. Dobavnic je toliko, kolikor kupcev bo voznik naslednji dan obiskal. Skupek dobavnic pošlje skladiščniku, ki na podlagi teh dobavnic pripravi blago za odpremo. Voznik naloži na tovornjak le tisto blago in v toliki količini, kot so ga kupci poprej naročili. Po

opravljeni obhodni poti se na koncu dneva voznik vrne s praznim tovornjakom, saj je na svoji obhodni poti kupcem dostavil oziroma prodal točno tisto blago, ki so ga naročili.

Ambulantni način prodaje pa je precej drugačen. Pri tem načinu prodaje na poslovni enoti ne dobijo nobenega predhodnega naročila. Na podlagi poznavanja kupcev in iz preteklih izkušenj z njimi se voznik odloči, kaj bo naložil na tovornjak. Voznik tovornjaka pozna svojo obhodno pot in kupce na tej poti. O potrebah kupcev gotovo nekaj ve, včasih mu vnaprej približno naročijo, drugače pa skuša čim bolje predvideti, kaj bodo želeli kupiti. Na poslovnih enotah v Pivovarni Laško uporabljajo tako prodajo preko naročil kot tudi ambulantni način prodaje. Ponavadi sta oba načina kombinirana istočasno. To pomeni, da nekateri kupci naročajo vsaj dan prej, kar se imenuje prodaja preko naročil, druge kupce pa se obiskuje tudi brez poprejšnjega naročila.

Pomemben dejavnik prodaje poslovnih enot je tudi **transport**. Prodaja v diskontni prodajalni predstavlja v celotni prodaji poslovne enote majhen delež, saj večino prodaje ustvarijo na terenu. Prodaja na terenu je poglobljena, postavi pa predpogoj, in sicer da ima poslovna enota na voljo sredstva za takšno prodajo. Ta sredstva so transportna vozila, kot so tovornjaki, priklopniki, dostavna vozila in kombiji.

V primeru poslovnih enot detajlistične prodaje v Pivovarni Laško je zelo aktualno **vprišanje outsourcinga za prevozne storitve v distribuciji**. Za transport so namreč nujno potrebna določena sredstva, ki so lahko ali v lasti podjetja ali pa morajo biti najeta. Odločitev o tem, kakšno bo lastništvo sredstev, je zelo pomembna, saj se podjetje s tem odloča o neposrednem nadzoru nad delom svojega poslovanja in o posledicah, ki se kažejo v spremembah stroškov. Posledice odločitve so velike, zato je potrebno premišljeno izbrati med lastnim in zunanjim oziroma najetim transportom. Podjetja se danes v veliki meri odločajo za najem prevoznih storitev oziroma za outsourcing, saj je ta način prevoza za podjetje praviloma ugodnejši od lastnega prevoza.

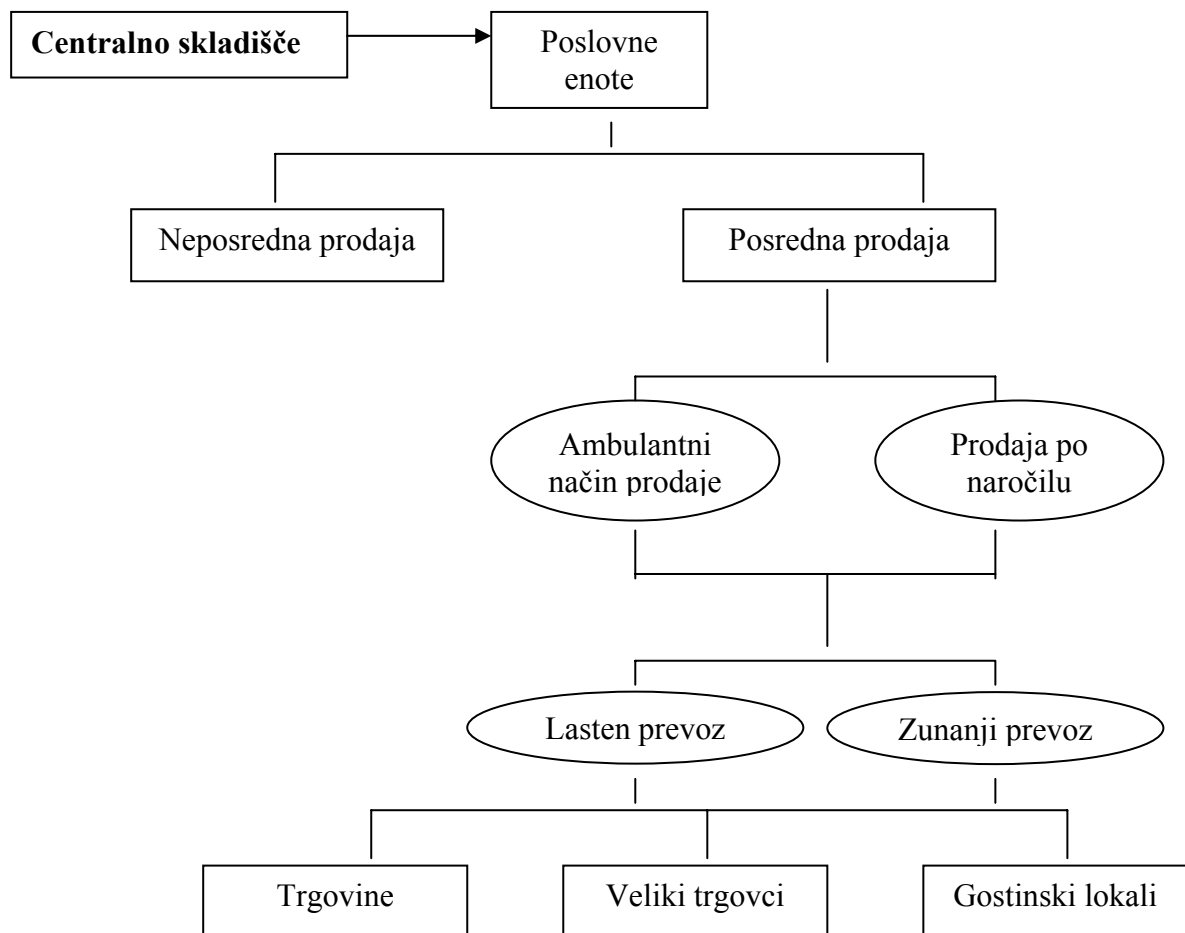
Če ima podjetje organiziran **lastni prevoz**, to pomeni, da so transportna sredstva v njihov lasti in da so tudi vozniki zaposleni v podjetju. Lastni prevoz pa podjetju predstavlja stroške:

- plače voznikov, če so zaposleni v podjetju
- nabava in amortizacija transportnih sredstev
- popravila in vzdrževanje transportnih sredstev
- zavarovanje in registracija transportnih sredstev
- gorivo
- cestnine in še drugi stroški

Poslovne enote in detajlistična prodaja imajo tudi ogromen strateški pomen, saj predstavljajo močno protiutež grosistični prodaji in izboljšujejo pogajalski položaj Pivovarne Laško nasproti grosističnim kupcem, kadar pride do pogajanj o cenovnih popustih in pri drugih podobnih odločitvah. Detajlistična in grosistična prodaja sta si konkurenčni obliki prodaje, saj

lahko kupci, kot so lastniki trgovin in lastniki gostinskih lokalov, kupijo izdelke Pivovarne Laško ali na poslovni enoti ali pa pri grosistih. Kadar namreč kupec ne more kupiti izdelkov pri stalnem dobavitelju, lahko kupi izdelke pri drugem. Zato ima detajlistična prodaja velik strateški pomen pri pokrivanju prodajnega območja in oskrbovanju čim večjega števila porabnikov.

Slika 6: MODEL 2 – OBSTOJEČI: detajlistična prodaja v Pivovarni Laško

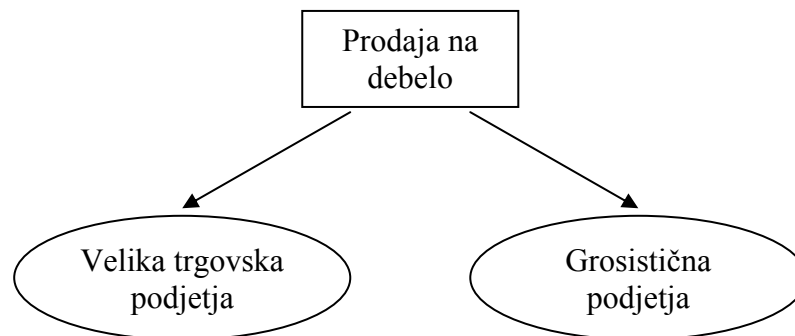


Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

4.6. Grosistična prodaja

V Pivovarni Laško predstavlja prodaja na debelo oziroma grosistična prodaja zelo pomemben del prodaje. Delimo jo na prodajo velikim trgovskim podjetjem in na prodajo grosistom. Za Pivovarno Laško je ta vrsta prodaje ugodna, saj je precej enostavna in poceni, ker veliko stroškov preide na kupca. Podjetje pokriva le stroške proizvodnje in stroške prevoza do namembnega skladišča kupca. Prevoz ima navadno organiziran kupec sam.

Slika 7: osnovna delitev prodaje na debelo



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

Velika trgovska podjetja so zelo pomemben distribucijski partner Pivovarne Laško. Slovensko trgovino predstavlja množica majhnih trgovin ter nekaj velikih trgovinskih družb. Te so tako velike, da s svojimi poslovalnicami pokrivajo zelo pomemben del slovenskega prodajnega območja. K tem podjetjem sodijo na primer Merkur, Mercator, Interspar in še nekatera malo manjša trgovska podjetja. Ti trgovski močotci seveda morajo imeti na svojih policah izdelke Pivovarne Laško in to v vseh svojih poslovalnicah. Ta trgovska podjetja so tako velika, da imajo svoja lastna skladišča, iz katerih imajo razpredeno svojo oskrbovalno mrežo. Pred leti so poslovne enote Pivovarne Laško oskrbovale trgovska podjetja in njihove poslovalnice neposredno, tako kot še danes oskrbujejo kupce z detajlistično prodajo. Danes pa imajo velika podjetja oskrbovanje svojih trgovin urejeno samostojno, tako da se je prodaja tem podjetjem bistveno spremenila.

Proces prodaje lahko najbolje opišemo na primeru velike trgovske skupine Mercator. Mercator kupuje izdelke Pivovarne Laško v velikih količinah, ki jih iz proizvodnje v Laškem dostavlja neposredno v svoje skladišče v Ljubljani. Distribucija in vpliv Pivovarne Laško se tukaj konča, saj ima od svojega skladišča naprej trgovsko podjetje organiziran lasten prevoz. Svoje prodajalne oskrbuje izključno iz svojega skladišča. Posamezna prodajalna ne naroča več neposredno Pivovarni Laško, pač pa potrebne izdelke naroči v centralnem skladišču. Tam pripravijo vse potrebne izdelke, vključno z vsemi ostalimi izdelki, ki jih je določena prodajalna naročila, in jih vse skupaj naložijo na tovorno vozilo, ki naenkrat pripelje vse potrebno blago. Skupaj z drugimi izdelki tako dostavljajo tudi izdelke Pivovarne Laško. Tako bi na primer Mercatorjevi prodajalni v Laškem dostavili izdelke Pivovarne Laško iz Mercatorjevega skladišča v Ljubljani, kar bi bilo na prvi pogled videti nesmiselno in drago, vendar pa se na splošno, če upoštevamo vse prodajalne in razne vrste izdelkov, takšen način distribucije zelo izplača. Splača se z vidika Pivovarne Laško, ki so ji prihranjeni stroški transporta in detajlistične distribucije, z vidika trgovskega podjetja, ki ima poenoteno in jasno

urejeno celotno dobavo od posameznih dobaviteljev in dobavo vsaki svoji prodajalni, nenazadnje pa tudi vsaki posamezni prodajalni, ki se je z enotno dobavo iz matičnega skladišča izognila množici dokumentacije in vrsti kamionov različnih dobaviteljev.

Velika trgovska podjetja s svojo mrežo prodajaln predstavljajo Pivovarni Laško strateško zelo pomembne kupce, saj je prodaja vnaprej zagotovljena in velika. Zagotovljena je zato, ker so sama trgovska podjetja zelo zainteresirana za prodajanje teh izdelkov in se tudi sama trudijo za čim večjo prodajo. Velika prodaja jim omogoča močan pogajalski položaj, saj lahko zaradi velikih prodanih količin zahtevajo količinske popuste in izkoristijo svojo pomembnost za zniževanje nabavnih cen. Takšno zniževanje nabavnih cen pomeni za Pivovarno Laško zniževanje njenega donosa ne enoto izdelka, vendar velika prodana količina izdelkov popolnoma nadomesti razliko v ceni, zlasti če se zavedamo še dejstva, da so podjetju prihranjeni veliki stroški detajlistične distribucije.

Trgovci na debelo predstavljajo drugo in značilnejšo obliko grosistične prodaje. Grosisti nabavljajo velike količine blaga in to neposredno v centralnem skladišču proizvajalca. Od tu prepeljejo blago do svojega skladišča, od koder prodajajo to blago manjšim kupcem. V skladišču imajo navadno organizirano prodajalno oziroma tako imenovano "cash-and-carry" prodajalno, vendar večino blaga prodajo nadaljnjim prodajalcem, kot so trgovine in gostinski lokali. Posebnost je, da lahko postavljajo za različne kupce različne cene. Pri vseh odločitvah so povsem samostojni in delujejo v skladu s svojo poslovno politiko in v dogovoru z dobavitelji, ki jim lahko postavijo le določene prodajne pogoje.

Prodaja specializiranim grosistom je zelo podobna prodaji velikim trgovskim podjetjem, predvsem s funkcionalnega vidika, sicer pa je to deloma drugačen distribucijski kanal. Pri prodaji grosistu blago prvič menja lastnika, ko grosist kupi blago pri proizvajalcu, drugič pa menja lastnika, ko manjši trgovci in gostinski lokali kupijo blago od njega. Nazadnje končni potrošnik kupi blago v trgovini ali gostinskem lokalu, kar predstavlja tretji in zadnji prehod lastništva. Največja razlika je v tem, da grosist večino blaga proda naprej drugim posrednikom, medtem ko veliki trgovec veliko večino blaga proda v svojih prodajalnah. Distribucijski kanal, v katerem je udeležen grosist, je tako praviloma za en člen daljši kot kanal, ki gre preko velikega trgovca.

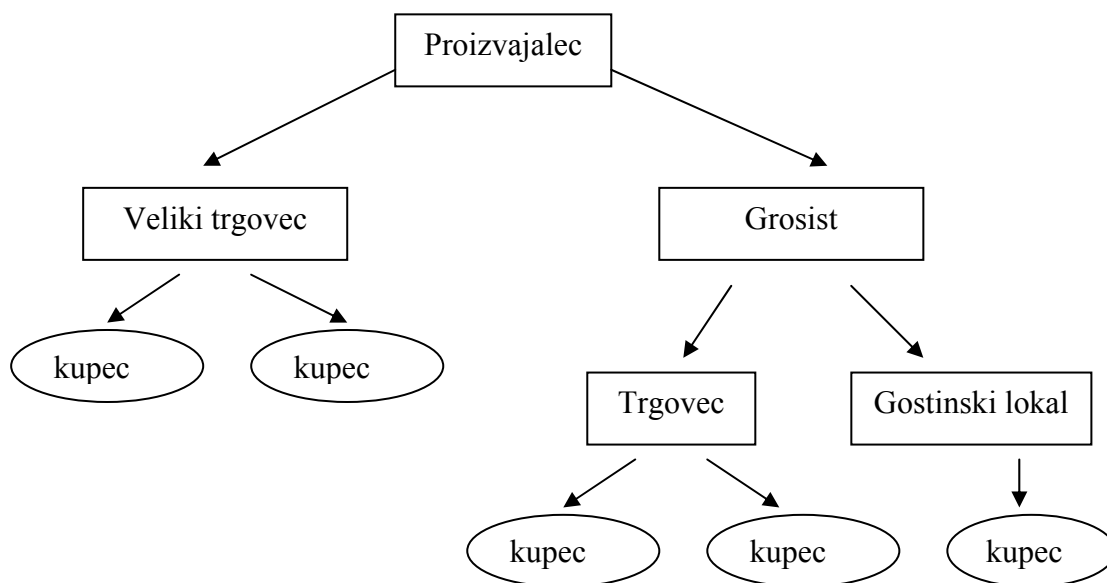
Med večje in pomembnejše kupce Pivovarne Laško, ki kupujejo blago kot grosisti, sodijo:

- Poslovni sistem Mercator
- nekdanja GIS Suma 2000
- Živila Kranj
- Koroška trgovina
- Davidov hram Nazarje
- Engrotuš Celje
- Spar Slovenija

Grosistični način prodaje, tako preko velikih trgovskih podjetij kot tudi preko specializiranih grosistov, je za Pivovarno Laško **stroškovno zelo učinkovit**, saj so edini stroški, ki se tičejo podjetja, proizvodjalni stroški in stroški transporta do skladišča grosista. Stroški skladiščenja, preprodaje, tveganja poškodb in uničenja so skrb grosistov. V primeru detajlistične prodaje so stroški prevoza, distribucije, skladiščenja, angažiranja sredstev v opremo, dela zaposlenih na poslovnih enotah in še mnogi drugi stroški skrb in obremenitev Pivovarne Laško.

Proizvajalec se z grosistično prodajo blaga reši vseh nadaljnjih obveznosti, dela in skrbi, zato je pripravljen večje količine prodajati po nižjih cenah. Veliki kupci so ugodni tudi z vidika administrativnih stroškov, saj se število poslov zaradi večjih enkratno prodanih količin zmanjša ter se tako zmanjša tudi papirno delo in administrativni stroški.

Slika 8: prehajanje lastništva blaga med člani distribucijskega kanala pri prodaji grosistu in prodaji velikim trgovskim podjetjem



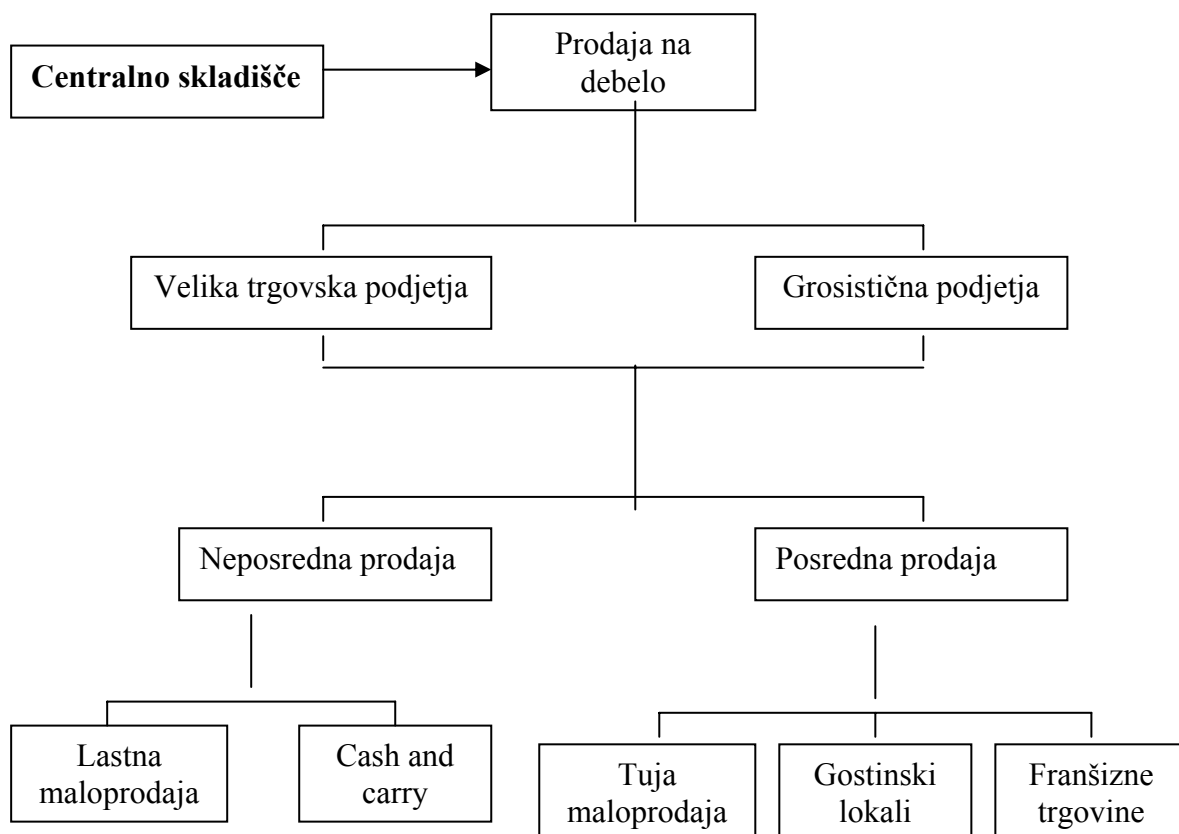
Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

Grosistična prodaja predstavlja **neposredno konkurenco detajlistični prodaji**. Oba načina prodaje sta namenjena oskrbovanju podobnih kupcev, zato se zgodi, da kupci izbirajo med njima. Za kupca so pomembni predvsem cena in prodajne storitve ter ugodnosti, ki jih nudi dobavitelj. Ker ima kupec možnost izbire med vsaj dvema dobaviteljema, se med njima pojavi tekmovalnost in konkurenca. Podobno se lahko zgodi tudi med dvema grosistoma. Pojav tovrstne konkurence je za Pivovarno Laško ugoden in je posledica dvojnosti

distribucijskega kanala (dual distribution channel). Takšna konkurenčnost znotraj blagovne znamke (intra-brand competition) je ugodna v prvi vrsti za končnega potrošnika, saj dobavitelji in prodajalci blaga tekmujejo med seboj tako cenovno kot tudi z drugimi prodajnimi storitvami. Za proizvajalca pa je ugodna, ker so kupci z boljšo storitvijo še bolj zadovoljni, kar je tudi ključ za pridobivanje novih kupcev in pridobivanje ugleda blagovne znamke.

Obstoječi model grosistične prodaje je opisan v spodnji shemi. Poudariti je treba, da sega vpliv Pivovarne Laško na model le do prve stopnje modela, to je do izbire distribucijskih posrednikov, od tu naprej pa imajo posredniki vse odločanje v svojih rokah. Različnih posrednikov je več in vsak ima poslovanje urejeno po svoje. Vseh različnih možnih rešitev v poslovanju v model ni mogoče vključiti, zato sem se omejil le na najbolj pogoste.

Slika 9: MODEL 3-OBSTOJEČI: grosistična prodaja ali prodaja na debelo v Pivovarni Laško



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

4.7. Izvoz

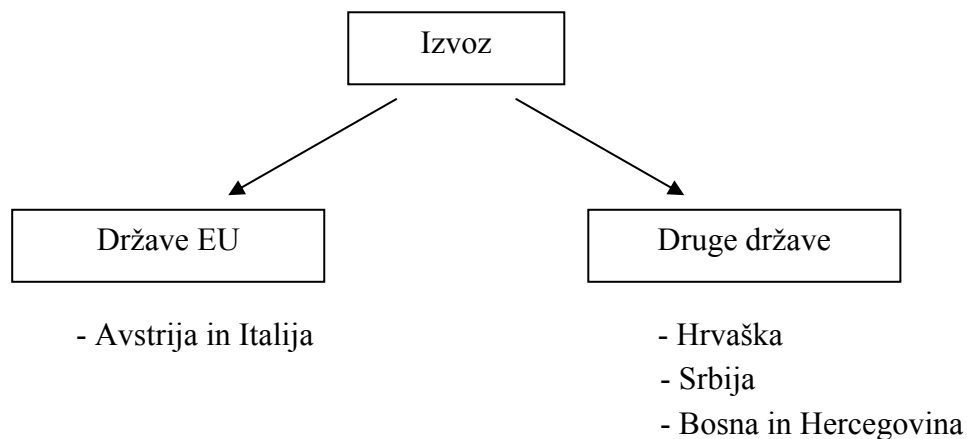
V podjetju Pivovarna Laško predstavlja izvoz kar 38 % celotne proizvodnje. Izvoz lahko zaradi razlik v postopkih prodaje delimo na dva dela:

- izvoz v države Evropske unije
- izvoz v druge države

Na področju izvoza je velike spremembe povzročil vstop Slovenije v Evropsko skupnost. Odkar je (od 1. 5. 2004) Slovenija članica, so se spremembe pojavile predvsem v poslovanju na trgu Skupnosti, pa tudi v poslovanju z državami izven Evropske skupnosti je prišlo do nekaterih večjih sprememb. V poslovanju z Evropsko skupnostjo so bile odpravljene carine in druge podobne omejitve, v poslovanju z drugimi državami pa so nekdanji meddržavni trgovinski dogovori ukinjeni. Te nekdanje dogovore so zamenjali dogovori, ki jih ima celotna Evropska skupnost skupaj sklenjene s posamezno državo izven Evropske skupnosti.

Izvoz v države Evropske skupnosti od 1. 5. 2004 formalno ne obstaja več, saj državnih meja znotraj tega trga ni več. Vsi posli so postali v skladu z dopolnjeno davčno zakonodajo pridobitev blaga in dobava blaga. S stališča carinskih predpisov so se ukinile vse uvozne in izvozne deklaracije – zamenjal jih je statistični obrazec Intrastat. V skladu s tem obrazcem sta se pojma izvoz in uvoz zamenjala s pojmom odprema in prejem blaga.

Slika 10: Organiziranost izvoza v podjetju Pivovarna Laško



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

Izvoz v države Evropske skupnosti za podjetje Pivovarna Laško ne predstavlja posebno pomembnega deleža, saj je bila prodaja vedno sorazmerno skromna. Predvsem je za to kriva zelo huda konkurenca. Velike tuje pivovarne, kot sta Interbrew in Heineken, so preveliki in premočni tekmeči. Tako po eni strani ožijo trg zelo močne tuje blagovne znamke, kot so Heineken, Stela Artois, Amstel in druge, po drugi strani pa se na tujih trgih ne moreš uveljaviti zaradi množice manjših zasebnih pivovarn. Poleg tega pa je tuje pivo cenovno zelo konkurenčno, blagovna znamka Laškega piva pa ne dovolj znana. Tako je bila prodaja na te trge vedno omejena le na majhen del Avstrije in Italije, kamor se je do sedaj dostavljalo blago v trošarinska skladišča in je bil tovrsten izvoz zato relativno ugoden.

Izvoz v države, ki niso članice Evropske skupnosti, se po novem imenuje **izvoz v države tretjega sveta** oziroma **izvoz v druge države**. V Pivovarni Laško imajo tovrstno prodajo razdeljeno na posamezne trge, in sicer na trg Hrvaške, srbski trg in bosanski trg. Od teh je še najbolj poseben hrvaški trg, saj so v Splitu kupili Splitsko pivovarno, kjer danes polnijo steklenice in sode Zlatorog piva. Ostale izdelke Pivovarne Laško, vključno z vsemi vrstami pločevink, pa dostavljajo na hrvaški trg iz Laškega. Distribucijska mreža ustekleničenega Zlatorog piva in sodov je za južno polovico Hrvaške razpredena iz Splita, medtem ko poteka distribucija za severni del Hrvaške in ostale izdelke preko drugih distribucijskih kanalov iz Laškega. Prevezeta pivovarna v Splitu deluje kot profitni center in je organizacijsko in poslovno samostojno podjetje, ki je odgovorno za uspeh poslovanja in tako tudi za vso distribucijsko mrežo in prodajne kanale. Organizirana je na poslovne enote, podobno kot matično podjetje v Sloveniji. Za pokrivanje ostalega dela hrvaškega trga uporablja Laško distribucijske kanale, ki so zelo podobni kanalom običajne grosistične prodaje. V Zagrebu imajo veliko skladišče, iz katerega poteka nadaljnja distribucija. Srbija ter Bosna in Hercegovina pa sta oskrbovani neposredno iz Laškega skozi grosistične kanale.

Večino izvoza je vedno predstavljala prodaja na trge nekdanje Jugoslavije in še vedno je tako. Izvoz na trge Hrvaške, Srbije in Bosne še vedno predstavlja več kot 35 % celotne proizvodnje Pivovarne Laško, zato se ga ne sme zanemarjati. Razmere na teh trgih pa postajajo čedalje slabše. Pojavili so se namreč veliki zahodnoevropski konkurenti, ki s svojimi nakupi lokalnih pivovarn prevzemajo čedalje večji nadzor nad temi trgi. Oskrbovanje Pivovarne Laško za takšne razmere postaja preveč ohlapno, preveč oddaljeno.

Razlika v prodaji v države EU in druge države je največja glede zahtevanih dovoljenj in listin, ki morajo spremljati blago. Ravno tako so razlike v plačevanju carin in trošarin. Za EU so ti predpisi enotni in jasno določeni, medtem ko so pri poslovanju z drugimi državami različno urejeni, vendar so isti dogovorom, ki jih ima EU s temi državami.

Izvoz piva se začne v centralnem skladišču v Laškem. Osnovni transport iz centralnega skladišča v Laškem trenutno poteka izključno z velikimi tovornjaki priklopniki, ki razvažajo blago do namembnih skladišč posameznih kupcev. Transport od centralnega skladišča v Laškem do namembnega skladišča sodi pod obveznosti Pivovarne Laško, kar je vključeno v

Incoterms klavzuli CPT (carriage paid to, prevoz plačan do) in pomeni, da proizvajalec prevzame stroške prevoza, tveganje in uničenja blaga vse do namembnega skladišča. Vse našteje obveznosti, ki so vključene v imenovani klavzuli, predstavljajo za Pivovarno Laško neposredne stroške ali pa možne stroške, ki lahko nastanejo v nepričakovanem primeru.

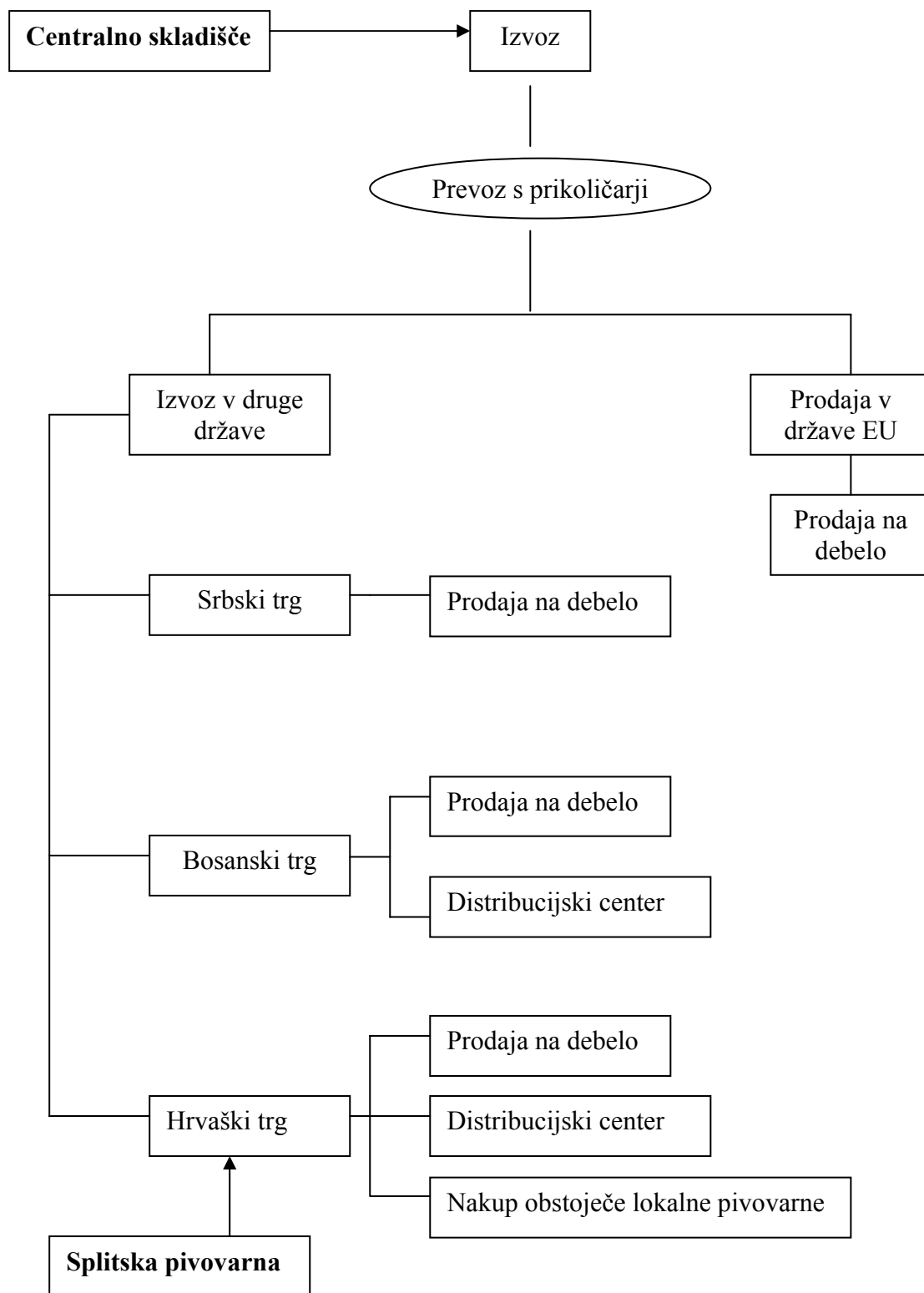
Vstop Slovenije v Evropsko skupnost je prinesel spremembe tudi v imenovanju nekaterih delov prodaje. Tako se izvoz na trge držav v EU ne imenuje več izvoz, pač pa je to zdaj prodaja na interkomunitarni trg. Železniški transport za prodajo v države Evropske skupnosti ni primeren, ker je prodaja na te trge preskromna. Tudi v prihodnosti verjetno ne moremo pričakovati, da se bo prodaja Pivovarne Laško na teh trgih bistveno povečala, saj na njih vladajo razmere množične in ostre konkurence, ki ji je težko slediti. Edina morebitna priložnost širjenja na teh trgih bi se utegnila pojaviti, če bi katera slovenska trgovska veriga vstopila na ta trg, na kar pa Pivovarna Laško nima vpliva.

Srbski, bosanski in hrvaški trg se med seboj precej razlikujejo po stopnji konkurence na trgu in potrošniških navadah, kar se nenazadnje zrcali tudi v stopnji pokritosti trga, ki jo dosega Pivovarna Laško na posameznem trgu. Še posebno je za trge nekdanje Jugoslavije značilno, da politika in politične razmere vplivajo na vse ravni življenja, tudi na gospodarstvo in celo na potrošniške navade ljudi.

Tudi gospodarske razmere se v teh državah še niso uredile. Še vedno se zaznavajo učinki nekdanjega političnega sistema in pa posledice vojne, s čimer imamo v mislih posledice gospodarskega embarga v času vojne v Bosni, Srbiji in na Kosovem. Gospodarstvo je zaradi teh dejavnikov precej časa zastalo v svojem razvoju, kar se kaže tudi v samem poslovnem razmišljanju in poslovni etiki. Ravno slednja je bila dolgo časa razlog, da so se poslovneži iz Zahodne Evrope tem državam izogibali, kajti neplačevanje obveznosti in neupoštevanje poslovnih dogovorov je marsikoga odvrnilo, da bi skušal poslovati na tem območju.

Gospodarske razmere in gospodarski pogoji so se zdaj normalizirali, tako da je tujih poslovnežev, tujih podjetij in poslovnega sodelovanja čedalje več. Za poslovanje na tem področju je še vedno ključnega pomena poznavanje etničnih razmer in kulturnih mejnikov. Ta dejavnik je ključen za celotno dogajanje na tem področju in ravno tako v gospodarstvu. Poslovneži, ki so posle sklepali na območju nekdanje Jugoslavije, bodo znali potrditi, kako močno se posamezna področja razlikujejo med seboj. To omenjam posebej zato, ker ravno ta dejavnik močno zaznamuje tudi poslovanje Pivovarne Laško na tem področju. Najbolj značilen je ta primer v distribuciji piva na Hrvaškem, kjer iz Splita oskrbujejo kupce v Dalmaciji in hercegovski del Bosne, kjer večinoma živijo Hrvati, medtem ko ostalega dela Bosne in Hercegovine, kjer živijo Bošnjaki, iz Splita ne morejo oskrbovati.

Slika 11: MODEL 4 – OBSTOJEČI: prodaja v države EU in druge države



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

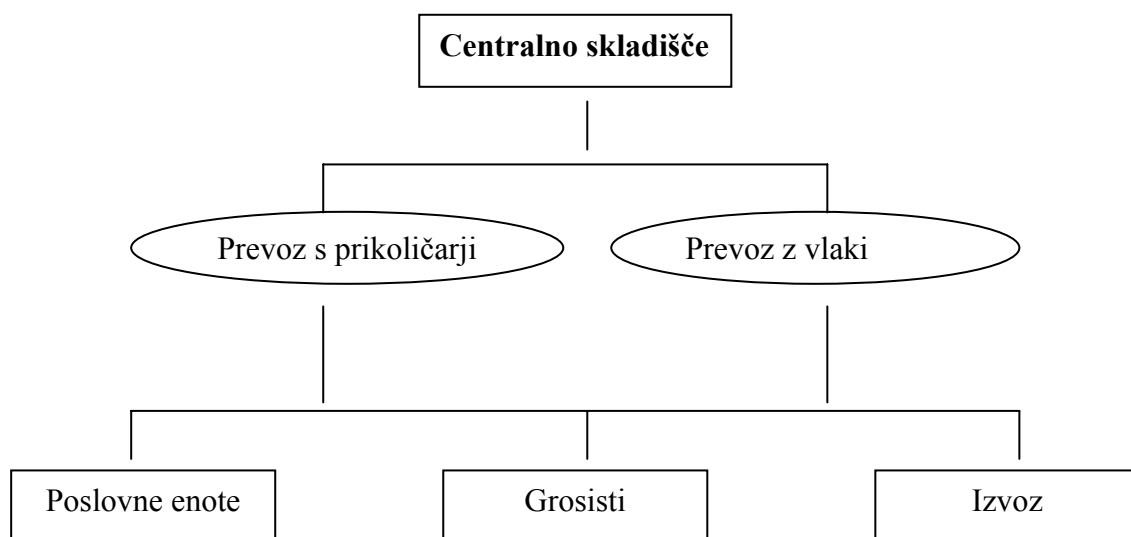
Najbolj intenzivno distribucijo izvaja Pivovarna Laško na Hrvaškem, vendar tudi tu nastopajo težave, saj je Hrvaška geografsko zelo razgibana. Distribucija je na Hrvaškem zato razdeljena na dva dela. Severovzhodni del države distribucijsko pokriva Pivovarna Laško iz centralnega skladišča v Laškem ali pa iz distribucijskega centra v Zagrebu. Jugozahodni del države pa oskrbuje Splitska pivovarna. Ta s svojo prodajno mrežo oskrbuje ta del trga s steklenicami in sodi Zlatorog piva, ki jih polnijo v Splitu, medtem ko ostale vrste piva in pločevinke vozijo ali iz Laškega ali iz distribucijskega skladišča v Zagrebu. Splitska pivovarna je sicer že prej polnila pivo Kaltenberg in je imela razvito prodajno mrežo, vendar je po prevzemu matično podjetje iz Laškega uvedlo distribucijo, kot jo imajo vzpostavljeno v Sloveniji.

Srbski trg je zaenkrat najmanj intenzivno pokrit, saj ga oskrbujejo le preko grosističnih prodajalcev, medtem ko je na bosanskem trgu stanje distribucije za spoznanje boljše, saj Pivovarna Laško v Sarajevu gradi svoj distribucijski center. Na obeh trgih so glavni distribucijski partnerji grosistični posredniki, od katerih imajo nekateri ekskluzivno pravico nad prodajo na posameznem prodajnem območju, drugi pa te pravice nimajo.

5. PREDSTAVITEV PREDLAGANIH IZBOLJŠAV DISTRIBUCIJE

5.1. Dopolnjeni model transporta iz centralnega skladišča

Slika 12: MODEL 1 – PREDLAGAN: začetna stopnja distribucije v Pivovarni Laško



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

Do sedaj so za transport iz centralnega skladišča uporabljali samo velike tovornjake. V prihodnje bi v Pivovarni Laško mogoče morali razmisliti tudi o transportu z vlaki, vsaj kar se tiče največjih kupcev v tujini. Transport velikih pošilk bi lahko bil na ta način cenejši. Prevoz po železnici je veliko bolj varen in zanj niso značilne zamude, ki jih pri prevozu po cestah povzročajo prometne nesreče, zastoji in carinski pregledi na mejah, pa tudi ekološko je železniški prevoz mnogo bolj prijazen, kar je v današnjem času pomembno in kar tudi Evropska skupnost še posebej vzpodbuja. Pivovarna Laško ima v proizvodnjo pripeljane železniške ture, tako da začetne investicije za izgradnjo zahtevane infrastrukture za podjetje ne bi bilo.

Seveda obstajajo tudi težave, ki so povezane s prevozom po železnici. Nimajo namreč vsi veliki kupci urejene železniške infrastrukture oziroma industrijskega tira. Te vrste transport zahteva tudi boljšo usklajenost nabave in prodaje, saj je transport z železnico relativno počasnejši. To je tudi razlog, da ni najbolj primeren v času neenakomernega povpraševanja.

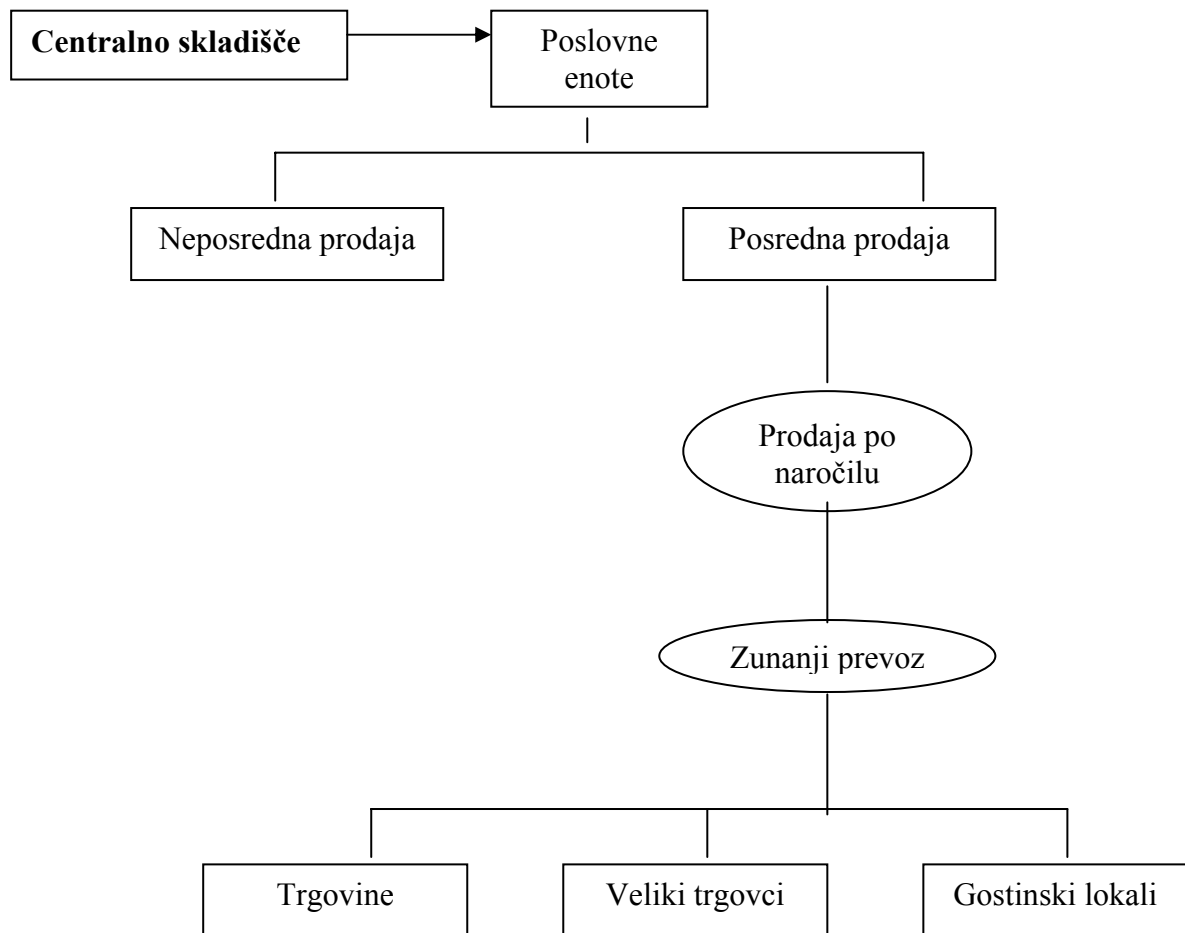
5.2. Predlog izboljšav modela distribucije detajlistične prodaje

V okviru poslovnih enot in detajlistične prodaje bi bilo smotno narediti vsaj naslednje spremembe:

- reorganizacija sistema poslovnih enot
- ukinitvev ambulantnega načina prodaje
- uvedba izključno najetega, zunanjsega načina prevoza (zunanjsa storitev)

Osnovne spremembe v detajlistični prodaji bi se morale uvesti najprej v sami **organizaciji sistema poslovnih enot**. Detajlistična prodaja se trenutno vrši v okviru šestih poslovnih enot, ki so večinoma enakomerno porazdeljene po Sloveniji, le na območju Štajerske je število poslovnih enot preveliko. Štajersko področje oskrbujejo poslovne enote Maribor, Krško, Rogaška Slatina in Laško, med katerimi prihaja do prekrivanja njihovih prodajnih območij. Čeprav je prodaja Laškega piva največja na Štajerskem, je tolikšno število poslovnih enot vseeno preveliko. To se kaže predvsem v tem, da imata poslovni enoti Rogaška Slatina in Krško premajhno prodajo glede na ostale poslovne enote, zato na stroški delovanja teh poslovnih enot glede na nizko prodajo previsoki. Vse te ugotovitve vodijo k odločitvi, da bi se morale število poslovnih enot na tem prodajnem območju zmanjšati. Glede na poslovne rezultate bi bilo najbolj smotno ukiniti poslovni enoti Krško in Rogaška Slatina ter njuno prodajno območje razdeliti pod okrilje poslovnih enot Maribor, Laško in Ljubljana, ki imajo kapacitete za pokrivanje tega območja in se zato intenzivnost oskrbovanja trga ne bi bistveno zmanjšala. Prodajne poti in kupce bi še naprej oskrbovali isti vozniki, le da bi oskrbovanje potekalo iz skladišč drugih poslovnih enot. Transport bi bil tako verjetno zaradi daljših poti dražji, vendar bi se zato pojavili veliki prihranki pri stroških skladiščenja, upravljanja in organiziranja poslovne enote ter drugih stroških.

Slika 13: MODEL 2 – PREDLAGAN: detajlistična prodaja v Pivovarni Laško



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

Pokritost trga in intenzivno oskrbovanje trga sta za Pivovarno Laško zelo pomembna dejavnika poslovne uspešnosti. Tudi v prihodnosti se bo moralo podjetje truditi v tej smeri, zato bi se morala narediti jasna strategija sistema prodajne mreže, ki bi pokrivala slovenski trg. Poslovne enote se sedaj nahajajo tam, kjer je povpraševanje po Laškem pivu veliko. Področja, kjer je poraba Laškega piva manjša, so prepuščena oskrbovanju grosistov in velikih trgovcev. Tako je slovensko ozemlje razdeljeno na območja, ki jih oskrbujejo samo grosisti, in območja, ki jih oskrbujejo grosisti in hkrati tudi poslovne enote. Vprašanje, ki se pojavi, je, ali se bi prodaja na prodajnih območjih, ki jih pokrivajo samo grosisti, povečala, če bi jih oskrbovale tudi poslovne enote. V tem primeru bi bilo namreč smotno razmisliti o ustanovitvi nove poslovne enote, na primer na Dolenjskem, Gorenjskem ali Notranjskem, kjer prodajna mreža zaradi oddaljenosti obstoječih poslovnih enot ni razvita do največje možne mere. Te nove poslovne enote bi zgostile prodajno mrežo in povečale intenzivnost pokrivanja prodajnega trga.

V **prilogi 5**: izračun neizkoriščenosti transporta pri detajlistični prodaji v primeru ambulantage načina prodaje

Pri detajlistični prodaji se srečamo s problemom ambulantage prodaje. S tem načinom prodaje nastopi precej težav, zaradi česar lahko trdimo, da je **ambulantna prodaja neučinkovita**. Pojavljajo se stroški, ki so relativno veliki in z vidika poslovanja nepotrebni. Najprej imamo večje stroške nalaganja na tovornjak, kajti voznik praviloma le približno oceni, koliko bo prodal na obhodni poti. Da se zavaruje pred tem, da bi mu na tovornjaku zmanjkalo določenih izdelkov, raje naloži več, kot je potrebno, zaradi česar lahko pride do preobremenitve prevoznega sredstva. Ta način prodaje predstavlja za voznika tveganje, da ne bo uspešen pri prodaji, zato mu natovarjanje predstavlja precejšen in nepotreben umski napor. To težavo sicer gladi rutina in strokovnost, vendar vseeno predstavlja bolj zapleteno natovarjanje, kot pa je to pri prodaji z naročili. Tudi na samem tovornjaku se pojavijo težave, saj je blago naloženo povsem po naključju, lahko pa bi bilo urejeno po vrstnem redu obiska strank ali kako drugače. Skladno s tem je oteženo tudi razkladanje pri posameznem kupcu, saj je blago na tovornjaku naloženo drugače, kot pa se razklada.

Zelo velik pomen imajo tudi nepotrebni stroški prevelikega tovora oziroma prevoz nepotrebne tovora, ki še dodatno povečuje uničenje blaga med prevozom. Pomembno je tudi poudariti, da se pri tem načinu prodaje voznik marsikdaj oglasi pri stranki, ki ničesar ne potrebuje in je zato voznik porabil precej časa in prevozil precej kilometrov povsem brez potrebe in v čisto škodo podjetja. Tako je na ta način obhodni čas precej daljši, kot bi sicer lahko bil. Ambulantni način prodaje zahteva izpisovanje dobavnic na terenu, ki je zamudno, nenatančno in zahteva dodatno opremo, kot so čitalci kod in tiskalniki za izpisovanje dobavnic. Tudi po vrnitvi v skladišče je na tovornem vozilu še vedno neprodano blago, ki ga je potrebno raztovoriti, s tem pa se pojavijo nepotrebni stroški raztovarjanja in stroški poškodovanja blaga pri natovarjanju in raztovarjanju, ki so pogosti in veliki. Blago je potrebno ponovno uskladiščiti in nato, še enkrat, ponovno pregledati, prešteti in evidentirati. Navsezadnje se pogosto zgodi, da voznik ni pravilno predvidel potrebe kupcev in je naložil napačno blago, tako da nazadnje niti ni uspel zadovoljivo postreči kupca. Zaradi tega lahko pride tudi do večjega nezadovoljstva kupcev. Po teh ugotovitvah lahko rečemo, da bi bilo **ambulantno prodajo smotrno čim prej ukiniti**.

Obstajajo tudi nekatere **trditve v prid ambulantage prodaji, ki so vredne razprave**. Tovrstna prodaja naj bi predstavljala način, kako prodati več. Voznik naj bi na svoji poti obiskal vse kupce in vsaj nekaj prodal tudi pri tistih, ki mogoče tistega dne sploh niso imeli namena kupovati. Proti tej trditvi sta argumenta, da so stroški previsoki v primerjavi s koristmi, ki jih ta prodaja predstavlja, ter trditev, da je predpogoj za takšno izredno prodajo prodajna sposobnost voznika, ki pa ni samoumevna in je tudi ne moremo zahtevati od voznika. Z ambulantage prodajo naj bi ohranjali pristen odnos s kupci in s tem dobro ime ter ugled. To morebiti drži, vendar, ali je ta prispevek tolikega pomena za celoten ugled podjetja? Gotovo so drugi dejavniki mnogo pomembnejši. Obstaja tudi trditev, da voznik tovornjaka le na ta

način prodaje lahko kupcu ponudi blago, ki ga slučajno in nenadno potrebuje. To kupcu olajša njegovo poslovanje, ampak če pogledamo odkrito na zadevo, lahko rečemo, da je voznik naredil kupcu uslugo, ker je popravil njegovo napako slabega načrtovanja. Z ukinitvijo ambulantnega načina prodaje bi se kupci hitro naučili načrtovati in predvideti prodajo in bi navsezadnje precej manjkrat prihajalo do napak.

Velik pomen ima pri vprašanju ambulantne prodaje zopet **navada**. Kupci, vozniki ter tudi zaposleni na poslovni enoti so navajeni delati na ustaljen način. Zlasti kupci se težko prilagajajo spremembam, še posebej mali gostinski lokali, podeželske gostilnice in trgovinice. Vse spremembe terjajo trud, le-ta pa prinese dosežke in uspeh. Spremembo na tem področju mora sprožiti Pivovarna Laško in svoje kupce navaditi na nov način prodaje. Pokazati jim mora smotrnost sprememb in pridobitve, tako za eno stran kot tudi za drugo. Če že drugega ne, se bodo kupci, ko bodo prisiljeni vnaprej naročiti zeleno blago, naučili vsaj boljšega predvidevanja in načrtovanja prodaje. Na tem mestu moramo opozoriti na izreden pomen, ki ga ima informacijska tehnologija pri odločanju o ambulantni prodaji in možnosti uvedbe sistema prodaje samo preko naročanja. Le-ta je predpogoj za uvedbo tega sistema, saj omogoča komuniciranje in neposreden stik med poslovno enoto in kupci. Naročanje se izvaja po telefonu ali elektronski pošti, kar sta že dve obliki potrebne tehnologije. Še boljši neposreden stik omogoča internetna povezava ter sistemi elektronskega povezovanja in izmenjave podatkov, kar pa je že zelo dovršena in zahtevna oblika povezave poslovnih partnerjev. Takšna povezava je lahko zelo koristna, saj bi nudila pretok informacij o blagu in prodaji, vendar zahteva velika začetna vlaganja v računalniško in programsko opremo, česar si zlasti manjši kupci ne morejo zlahka privoščiti. Za sistem naročanja je trenutno dovolj le telefonska povezava, zato je uvedba tega sistema mogoča in priporočljiva.

Kot lahko vidimo, je ambulantni način prodaje neprimeren, zato bi ga bilo treba popolnoma opustiti. Razvoj in trend prodaje na poslovnih enotah gre v to smer, kar je zelo pomembno, saj so tukaj skrite še velike stroškovne rezerve.

V podjetju Pivovarna Laško imajo v detajlistični prodaji **področje transporta** še neurejeno, vendar obstajajo želje po enotni ureditvi. Zaenkrat imajo na nekaterih poslovnih enotah delno še vedn svoja vozila in voznike, delno svoja vozila in najete voznike, veliko pa že tudi najetih zunanjih prevoznikov. Transport bodo morali urediti enotno in najboljše bi bilo, če bi za transport najeli zunanje storitve. Podjetja, ki se ukvarjajo s transportom, so za to področje specializirana, imajo izkušnje in sredstva, tako da so sposobna opravljati storitve ravno tako dobro, če ne celo še bolje in hitreje. Poslovna enota naj bi se s svojim skladiščem, osebjem in pospeševalci prodaje osredotočila na nemoteno, kakovostno, učinkovito in uspešno oskrbo obstoječih kupcev, še posebej pa za pridobivanje novih kupcev.

Z lastnim prevozom so neposredno povezani stroški, ki so za podjetje precej veliki in se jim z **najemom zunanjega prevoza** lahko v veliki meri izognejo. Namesto teh stroškov mora podjetje za storitve transporta plačevati določen znesek, vendar so prihranki vseeno zadostni.

Pojavi se tudi dilema, ker podjetje z zunanjim prevozom delno izgubi neposreden vpliv na prodajo in neposreden stik s kupcem, ki ga imajo vozniki s kupci, vendar lahko podjetje še vedno ohrani stik s kupci na druge načine, s poslovnimi dogovori pa vpliva na stopnjo storitve zunanjega prevoznika. V prid odločitve za zunanje prevoznike priča že samo dejstvo, da zunanji prevoznik s storitvijo prevzame vse tveganje, ki se lahko zgodi na cesti, kar je za podjetje pomemben podatek.

Detajlistična prodaja je za podjetje Pivovarna Laško pomemben člen njihove celotne prodaje. Na splošno bi lahko rekli, da jim omogoča največji prihodek na enoto izdelka, saj vmes ni dodatnih distribucijskih posrednikov, ki bi odvzemali del prihodka. So pa v zvezi s to prodajo prisotni veliki stroški, saj organizacija in vzdrževanje poslovnih enot stane veliko in zahteva precejšnje investicije, sredstva in trud. Z boljšim načinom naročanja in zunanjim prevozom, ki bi dostavljal le naročene količine in izdelke, bi se stroški prodaje poslovnih enot močno zmanjšali, učinkovitost in uspešnost pa povečali. Poslovne enote morajo biti organizirane tako, da bodo stroški čim nižji. Podjetje je že do sedaj delalo v tej smeri in bo tudi v prihodnje, zlasti če bo upoštevalo predlagane možnosti. Zelo pomembno je dejstvo, da na to vrsto prodaje podjetje najlažje vpliva in jo najlažje upravlja, ker je na ta način prodaje najbolj neposredno v stiku s kupci, zato so prizadevanja za izboljšave v tej prodaji tako zelo pomembna. Poslovne enote se morajo truditi tudi v smeri učinkovitosti in čim boljšega zadovoljevanja potreb in želja kupcev. Truditi se morajo tudi za pridobivanje novih kupcev. Vse skupaj bo prispevalo k večji uspešnosti poslovanja poslovne enote in uspešnosti celotnega podjetja.

5.3. Predlogi izboljšav modela grosistične prodaje

Vpliv Pivovarne Laško na grosistično prodajo je velik le pri sami izbiri prodajalca na debelo, od te stopnje naprej pa je posamezen grosist sorazmerno samostojen v svojih odločitvah in Pivovarna Laško nima pravega vpliva. Pri izbiri distribucijskih partnerjev upoštevajo določene kriterije izbire. Tako so pred kratkim določili, da kupec ne more kupovati pri njih kot grosist, če letno ne kupi vsaj 10.000 hektolitrov piva. Omejitev je precej zmanjšala število neposrednih kupcev na debelo. Kdor ne dosega količinskega praga, kupuje pri grosistu ali na poslovnih enotah. Podobne omejitve zožajo možnosti, da bi lahko vsakdo dobil ugodnosti, ki jih nudi status grosista, med katerimi je zagotovo najpomembnejša cenovna ugodnost.

Pivovarna Laško stremi k čim večji, temeljiti in intenzivni pokritosti trga. Za pokritost trga skrbijo v prvi vrsti poslovne enote, nič manj pa pri tem niso pomembni grosistični kupci. Praviloma ima pivovarna več grosističnih distributerjev na območjih, kjer prodajna mreža poslovnih enot ni najbolj razvita. Še vedno je intenzivnost distribucije med posameznimi prodajnimi območji različna, zato bi morali v Pivovarni Laško posamezne prodajne mreže uskladiti in zgostiti. Na področju Dolenjske, Notranjske in Gorenjske bi lahko našli grosistične partnerje, ki bi na teh področjih, kjer še vedno prevladuje potrošnja piva Pivovarne

Union, pospešili distribucijo in jo naredili bolj intenzivno ter učinkovito. Prodajne mreže po prodajnih območjih se morajo še jasneje uskladiti. To je posebej pomembno sedaj, ko se na novo organizira sistem poslovnih enot, kar ima seveda posledice tudi na sistem grosističnih posrednikov.

Za funkcioniranje sistema prodaje je zelo pomembna informacijska tehnologija. Današnje poslovanje podjetij temelji na kakovostni, točni, predvsem pa hitri oskrbi končnih porabnikov. Da bi bila oskrba na takšnem nivoju, je potreben tekoč pretok informacij, ki je v največji meri odvisen od informacijskega sistema, ki zbira in ureja podatke, ter od stopnje uvedbe informacijske tehnologije v podjetjih. V Pivovarni Laško se pomembnosti tega dejavnika zavedajo, vendar bodo v prihodnje na tem področju morali narediti še nekaj sprememb.

Da bodo grosistične kupce oskrbovali hitreje in z manj napakami, se bodo morali z njimi bolje informacijsko povezati. Internetna povezava odpira možnosti neposredne informacijske povezave med proizvajalcem in posrednikom. Predvsem so pomembni takojšnji podatki o velikosti prodaje in stanju zalog, saj se na podlagi teh podatkov ustvari slika o povpraševanju na trgu in se tako lahko okvirno predvidi potrebna proizvodnja. Tako bi se zmanjšal čas med naročilom kupca in dostavo ter tudi zaloge v nabavi in proizvodnji. Neposredna povezava je po eni strani zelo priporočljiva, saj nudi velike informacijske možnosti, ki so pomembne za večjo poslovno uspešnost, po drugi strani pa obstaja določeno tveganje zlorabe informacij zunanjih storilcev. Zloraba informacij je lahko precej škodljiva, vendar se oba poslovna partnerja lahko zavarujeta proti temu z dostopnimi kodami in elektronskimi podpisi, ki omogočajo dostop izključno samo izbranim osebam.

Informacijska tehnologija naj bi v prihodnje omogočila tudi hitrejše in natančnejše evidentiranje kupcev ter urejanje vse potrebne dokumentacije. S pomočjo urejenih in natančnih podatkov se bo število napak v poslovanju zmanjšalo, čas izvedbe posameznega posla skrajšal, zadovoljstvo strank v poslu pa povečalo.

5.4. Predlogi izboljšav prodaje v države EU in druge države

Trg Evropske skupnosti je sicer zelo velik, vendar so konkurenčne razmere zelo ostre. Stopnja zvestobe lokalnim blagovnim znamkam je tako velika, da se nova blagovna znamka zelo težko uveljavi. Vstop na ta trg bi bil možen le, če bi nova blagovna znamka piva bila nekaj izredno posebnega ali pa če bi bilo novo pivo kakovostno in hkrati zelo poceni. Obe možnosti sta za Pivovarno Laško malo verjetni. Pivovarna Laško je premajhna pivovarna, da bi uspela s cenovno strategijo osvojiti ta trg. Realnost je prej ravno obratna: z odpravo carinskih omejitev lahko postane slovenski trg piva tarča velikih evropskih pivovarn.

Večje poslovne možnosti odpira **trg nekdanje Jugoslavije**. Potencialni trg je velik in obetaven, zato bi morali v prihodnje storiti določene korake, da bi bila distribucija Pivovarne

Laško na tem področju bolj intenzivna. Prednost Pivovarne Laško pred drugimi tujimi pivovarnami je v tem, da je na tem trgu že dolgo prisotna, pozna tržne, politične in gospodarske razmere, pomembna pa je tudi prepoznavnost blagovne znamke pri potrošnikih. Te prednosti mora čim bolj izkoristiti, saj se z vsakim novim vstopom konkurence te prednosti počasi a vedno bolj izgublajo.

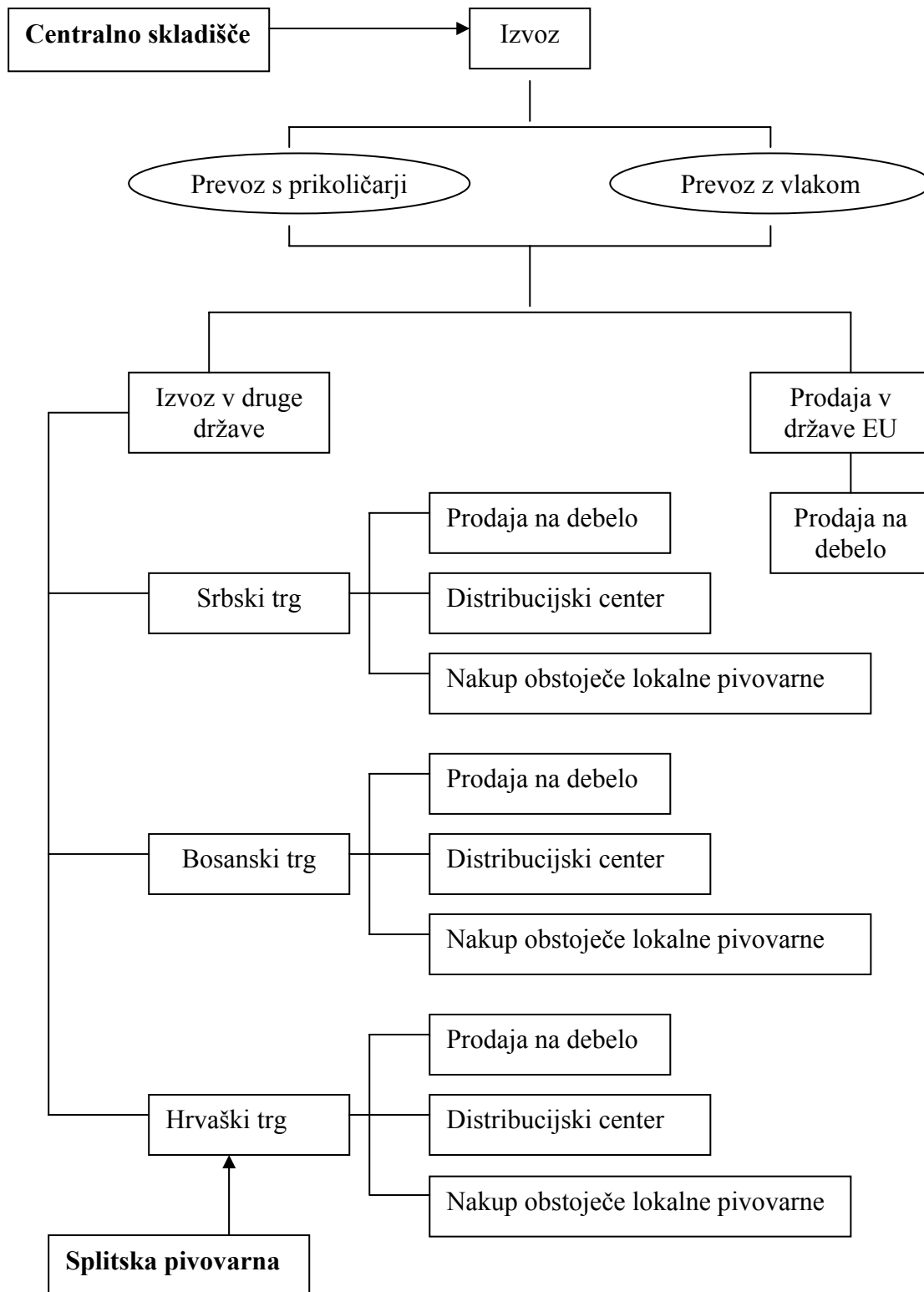
Ravno v primeru izvoza na trge nekdanje Jugoslavije bi bilo smotrno razmisliti o možnosti transporta z železnico, saj bi se tako izognili tveganju in prevoznim težavam, ki ga predstavlja prevoz po cestah. Transport po železnici bi bil smotrni zlasti za dostavo večjim kupcem in distribucijskim centrom.

Pivovarna Laško trenutno s svojimi distribucijskimi kanali najbolj intenzivno pokriva hrvaški trg in sicer iz Splita in distribucijskega centra v Zagrebu. Oba načina pospeševanja prodaje in razvijanja prodajne mreže sta zelo pravilna, zato bi bila podobna strategija primerna tudi za bosanski in srbski trg. V Sarajevu že načrtujejo izgradnjo distribucijskega centra, pa tudi v Srbiji bi morali razmisliti o podobni rešitvi, saj je distribucijski center pomemben vmesni člen za hitro in učinkovito oskrbo kupcev. Distribucijski center s svojim velikim skladiščem omogoča nemoteno oskrbo končnih uporabnikov, saj se prodajne poti skrajšajo in prodajna mreža zgosti.

Ravno z vidika prodajnih mrež pa je zanimiva druga možnost nadgradnje distribucije, in sicer pridobitev lokalnega poslovnega partnerja, ki ima že predhodno razvito prodajno mrežo. Takšni partnerji so lahko obstoječe pivovarne, priznani grosistični distributerji ali pa velika trgovska podjetja, ki imajo že za svoje obstoječe poslovanje razvite prodajne mreže. Nakup pivovarne v Splitu je primer, kako je Pivovarna Laško na Hrvaškem nadgradila prodajno mrežo. Tako bi morala storiti tudi v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini. Takšen poslovni partner je za distribucijo zelo koristen, saj najbolje pozna lokalne razmere in je zato lahko zelo učinkovit, zlasti še, če se njegova prodajna mreža podkrepi z znanjem in izkušnjami v distribuciji, ki jih ima Pivovarna Laško.

Katera koli investicija v smeri nadgradnje in pospeševanja distribucije je draga in matično podjetje veliko stane, vendar so te investicije nujne, če želi podjetje znaten tržni delež. Na primeru Splitske pivovarne so se pokazale prednosti, ki jih tak razvoj ponuja. S tem nakupom se je sama proizvodnja močno približala končnemu potrošniku, s čimer so se stroški transporta in distribucije precej zmanjšali. Posledično je zaradi teh nižjih stroškov tudi za končnega porabnika pivo cenejše. Začetne investicije so sicer velike, vendar se zaradi večjih prodanih količin tudi povrnejo.

Slika 14: MODEL 4 – PREDLAGAN: prodaja v države EU in druge države



Vir: Knjigovodski podatki podjetja Pivovarna Laško, 2003.

6. SKLEP

Slovensko gospodarstvo ubira svojo pot v okolju svobodne konkurence v okviru Evropske skupnosti. S tem okoljem se danes sooča tudi Pivovarna Laško. V svoji dolgi zgodovini je prestala razne poslovne nevarnosti, kot je bila izguba velikega trga nekdanje Jugoslavije, kar ji je uspevalo z nenehnimi izboljšavami, učenjem in prilagajanjem spremembam in zahtevam trga. V zadnjih nekaj letih so z namenom, slediti trgu, posodobili proizvodnjo, sedaj pa imajo v načrtu narediti nekaj odločnih korakov k izboljšavi prodaje in distribucije svojih proizvodov. Prodaja je v času velike konkurence eden od dejavnikov, ki loči uspešna in povprečna podjetja, zato je pomembno o njej razmišljati, jo izboljševati in narediti iz nje konkurenčno prednost.

Podjetja se med seboj močno razlikujejo že zaradi različne dejavnosti in poslovnega procesa, poleg tega pa vsako deluje v edinstvenem in zanj značilnem okolju. Vsaka rešitev ni primerna za vsako podjetje, pač pa je treba vsakemu podjetju posebej najti najprimernejšo rešitev. V strokovni literaturi lahko najdemo razne primere, načine in rešitve, kako izboljšati poslovni proces prodaje in katere so najboljše rešitve, vendar ne morejo biti vsi načini primerni za podjetje Pivovarna Laško, saj ga omejujejo okolje in sredstva, ki so mu na voljo. Koristno je poznati osnovne pojme, ki jih uporablja tovrstna literatura, in pomen le-teh ter poznati tudi njihovo vrednost v praktičnem poslovanju. Razvoj ekonomske znanosti, gospodarstva in podjetij je prišel do stopnje, ko si je zelo težko izmisliti nove načine prodaje, nove prodajne poti ali nove distribucijske kanale. Podjetje Pivovarna Laško ima svojo prodajo organizirano tako, kot ga je k temu pripeljal razvoj gospodarstva in neprestano prilagajanje razmeram. Obstoječa prodaja, prodajne poti, distribucija in distribucijski kanali so zbrani v model distribucije Pivovarne Laško. V model so vključeni osnovni deli distribucije, medtem ko so manjši in nepomembni deli izpuščeni, saj bi to po eni strani naredilo model kompleksen in nepregleden, po drugi strani pa so posamezni podrobnejši deli sestavni del poslovnih programov, ki pa so del informacijske tehnologije in jih je treba upoštevati v drugih okvirih.

Namen mojega diplomskega dela ni bil predstavitev optimalnega modela distribucije, ki bi bil najboljši možni model za Pivovarno Laško, ker je takšen model zelo težko opisati, še težje ali skoraj nemogoče pa bi ga bilo v praksi izvajati. V diplomskem delu sem zato najprej s pomočjo spoznanj o obstoječem stanju distribucije opisal obstoječi model distribucije, v naslednjem koraku pa sem skušal predstaviti predloge izboljšav obstoječega modela. Podjetje lahko spremeni le tiste dele distribucije, na katere lahko vpliva. Največji vpliv ima Pivovarna Laško na detajlistično prodajo, zato sem največ sprememb predlagal ravno v tem načinu prodaje. Spremembe in izboljšave so možne tudi v grosistični prodaji in izvozu, vendar ima na ta dva načina prodaje Pivovarna Laško precej manjši vpliv, zato je predlaganih sprememb manj. Vse svoje predloge sem nazadnje vključil v model distribucije, ki ni optimalen, pač pa realen in zato, upam, tudi za Pivovarno Laško uporaben.

Načina, kako izboljšati poslovanje podjetja oziroma kako izboljšati prodajo podjetja, ne bomo našli v nekem povsem novem načinu prodaje, pač pa lahko obstoječe načine naredimo bolj funkcionalne, boljše, zmogljivejše, koristnejše, uspešnejše. Te izboljšave nam omogoča naprednejša in zmogljivejša informacijska tehnologija, ki podpira naprednejše ekonomsko razmišljanje. Nov sistem mišljenja in poslovanja podjetij, ki se kaže v prehodu iz "push" sistema oskrbovanja kupca v "pull" sistem izpolnjevanja potrošnikovih potreb in želja, je možen le ob določeni stopnji podpore informacijske tehnologije.

V podjetju Pivovarna Laško se pomena informacijske tehnologije močno zavedajo. Proces proizvodnje so že informacijsko in tehnološko podprli in tudi v procesu prodaje so že bile storjene pomembne spremembe in investicije v tej smeri, ki so proces prodaje močno poenostavile in izboljšale. Tako so do sedaj že informacijsko podprli proces skladiščenja in prodaje v okviru detajlistične prodaje na poslovnih enotah, proces evidentiranja in spremljanja kupcev v detajlistični in grosistični prodaji, proces urejanja dokumentacije za izvoz in še druga opravila v procesu prodaje. Nadgradnja in napredek v tej smeri pa sta potrebna in mogoča zlasti še glede stikov s kupci, glede sistema naročanja kupcev in njihove nemotene oskrbe ter tudi v informacijski povezanosti med posameznimi poslovnimi procesi v podjetju, med katerimi bi moral biti tok informacij bolj gladek in bolj samoumeven ter enotno zaokrožen v celoto, saj to omogoča usklajeno in učinkovito delovanje podjetja.

Podjetje Pivovarna Laško je zelo uspešno slovensko podjetje, ki je s svojim nenehnim razvojem in prilagajanjem prišlo do stopnje razvoja, na kateri se nahaja. Razmere na trgu ne dopuščajo, da bi podjetje zaspalo na dosedanjih dosežkih. V podjetju se tega jasno zavedajo, zato skušajo kar najbolje slediti razvoju in biti inovativni ter uvajati spremembe, ki bodo podjetje ohranile in mu olajšale in izboljšale prihodnje poslovanje. Pivovarna Laško je sredi razvojnega procesa uvajanja sprememb in izboljšav, ta diplomska naloga pa naj jim bo v podporo in pomoč pri tem procesu.

LITERATURA

1. Coughlan et al.: Marketing Channels. Sixth edition. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 590 str.
2. Christopher Martin: Logistics. The strategic Issues. London : Champman&Hall, 1992. 285 str.
3. Christopher Martin: Marketing Logistics. London: Butterworth Heinmann, 1997.
4. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 416 str.
5. Milač Barbara: Racionalizacija oskrbovalne verige prehrambenih proizvodov v Kolinski. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 132 str.
6. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
7. Schary Philip, Skjott-Larsen Tage: Managing the global Supply Chain. Copenhagen : Handelshojsholens Forlag, 1995. 395 str.
8. Shapiro D. Roy, Heskett L. James: Logistics Strategy. Cases and concepts. Minnessota : Graduate Scholl of Business Administration, 1985. 602 str.
9. Sušnik Matjaž: Na poti k večji konkurenčnosti. Poslovni programi. Oglasna priloga revije Monitor, Ljubljana, april 2004. 62 str.

VIRI

1. Letno poročilo Pivovarne Laško d.d. za leto 2002, 2003.
2. Letno poročilo Pivovarne Laško d.d. za leto 2003, 2004.
3. Interni knjigovodski podatki Pivovarne Laško d.d., 2003
4. Interni knjigovodsko podatki Pivovarne Laško d.d., januar 2004
5. Interni knjigovodski podatki Pivovarne Laško d.d., februar 2004
6. Interni knjigovodski podatki Pivovarne Laško d.d., marec 2004
7. Microsoft Business Solutions
[URL: <http://www.microsoft.com/slovenija/BusinessSolutions>], 6.4.2004
8. What is supply chain?
[URL: <http://www.mysupplychain.co>], 2001.
9. Spletna stran Pivovarne Laško.
[URL: <http://www.pivo-lasko.si>], 2004.
10. Spletna stran pivovarne Heineken.
[URL: <http://www.heinekeninternational.com>], 2004.
11. Spletna stran pivovarne Becks.
[URL: <http://www.becks.de>], 2004.

- 12.** Spletna stran pivovarne Interbrew.
[URL: <http://www.interbrew.com>], 15.4.2004.
[URL: <http://www.interbrew.de>], 15.4.2004.
- 13.** Spletna stran pivovarne Pilsner-Urquell.
[URL: <http://www.prazbroj.cz>], 15.4.2004.
- 14.** Spletna stran podjetja Monolit.
[URL: <http://www.monolit.si>], 16.4.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1: Nekatere oblike in načela informacijske tehnologije v distribuciji

- EDI (Electronic data interchange, elektronska izmenjava podatkov)

EDI je sistem aktivnosti v distribuciji, ki standardizira upravljanje s poslovnimi dokumenti, kot so prodajni nalogi, računi oziroma fakture, plačila in drugi, ki prehajajo med člani v distribucijskem kanalu. Zanj so značilni veliki fiksni stroški, vendar se za velika podjetja, ki imajo takšnih ponavljajočih transakcij s partnerji veliko, celotni stroški distribucije bistveno zmanjšajo. Pomembna je tudi povečana hitrost in učinkovitost prehajanja dokumentov. Uporabljajo ga velika podjetja, ki oskrbujejo verige trgovin, in pa podjetja, ki poslujejo z drugimi podjetji s surovinami (B-2-B, business-to-business).

- VMI (vendor-managed inventory, vpogled v prodajalčeve zaloge)

Proizvajalec in distributer imata računalniški dostop in vpogled v prodajalčeve zaloge, ki jih lahko tako nadzorujeta in upravljata. Oskrbovalec ima nadzor nad prodajalčevimi zalogami, zato so tveganja prevelikih zalog ali izčrpanja zalog zmanjšana in posredno so tako tudi zmanjšani stroški. Proizvajalec in distributer imata možnost takojšnjega pridobivanja informacij o tem, kateri izdelki se prodajajo, kakšne so zaloge in kdaj bo treba zaloge nadomestiti.

- CRP (continuos replenishment programs, stalno nadomeščanje zalog)

Ti programi omogočajo distributerju, ki je elektronsko povezan s prodajalčevim računalnikom, da ima stalne informacije o gibanju prodaje ter o stanju zalog prodajalca. Tako lahko na primer pri prodaji hlač takoj in v vsakem trenutku ugotovi, kateri tip, barva in velikost hlač je bil prodan, saj se ta informacija zabeleži na čitalcu kod pri blagajni v trgovini. Čitalec kod razbere natančno informacijo, ki je v tistem trenutku poslana dobavitelju distributerju in ta lahko takoj ugotovi, kateri izdelki morajo biti dostavljeni posameznemu prodajalcu v točno določeno trgovino. Ponavadi sta namreč distributer in prodajalec natančno dogovorjena, pri kateri minimalni količini zalog dobavitelj avtomatično pošlje blago do prodajalca. Tudi ta program zmanjša tveganje na minimum, podobno kot je to pri VMI ali EDI programih.

CRP omogoča tudi izredno znižanje stroškov pogajanj in naročanja, saj ponavadi enkrat ali dvakrat letno distributer in prodajalec podpišeta dogovor, pri kateri količini se avtomatska dostava sproži in v kakšni količini, tako da so medosebni odnosi skoraj popolnoma nepotrebni. Število dostav blaga se praviloma poveča, vendar se zmanjša velikost posamezne pošiljke. Posledica je zmanjšanje zalog in povečanje obračanja zalog, kar oboje prispeva k večji dobičkonosnosti. Utečen in zrel odnos med partnerji v distribucijskem kanalu zagotovo prinese, s pomočjo CRP sistema uspeh in zagotavlja maksimalne prihranke denarja.

- DRP (distribution requirements planing, načrtovanje distribucijskih potreb)

Načrtovanje distribucijskih potreb je sistem komunikacij in koordinacije zalog, ki določa tako količino kot tudi čas dobave za vsako lokacijo, ko je potrebno. Je preprost koncept oblikovanja agregatnih zalog, ki upošteva združevanje potrebnih zalog po enoti, času in količini. Podoben je sistemu načrtovanja materialnih potreb – MRP. Naredi se plan distribucije, kjer se naročilo sestavlja iz skupin proizvodov in njihovih količin. Lahko se spreminja dnevno ali tedensko in je osnova tudi za transportni raspored. Podjetje prejme od potrošnikov njihove potrebe v prihodnosti. S tem načinom se kontrolira tudi stanje zalog. Predpogoj za uveljavitev tega sistema je koordinacija med vsemi udeleženci distribucijskega procesa in natančno vodenje ter upravljanje. Prav tako morajo biti kupci podpora temu sistemu. Prednosti sistema se odražajo v zalogah, ki so natančno prilagojene potrebam. Prav tako omogoča zaznavanje vsakršnih sprememb na trgu, kot je sezonska prodaja, spremembe okusov potrošnikov, promocija ali nepričakovani dogodki.

- VAN (value-added network, mrežna dodana vrednost)

Veliko podjetij je namesto EDI sistemov, kjer se povezujejo samo neposredni partnerji, izbralo sistem, kjer je povezanih več podjetij v medmrežju. Program VAN je sistem v lasti organizacije za informacijsko tehnologijo, ki ponuja programsko opremo za pristop na to povezavo. Podjetja so se množično odzvala na ta sistem, saj predstavlja cenejšo rešitev.

- JIT (just-in-time, "pravočasno")

S tem konceptom je v osemdesetih letih postal slaven japonski proizvajalec avtomobilov Toyota, ki je pri nabavi materialov prešel iz "push" sistema v "pull", saj je začel nabavljati sestavne dele za avtomobile šele v tistem trenutku, ko je v proizvodnjo prišlo naročilo za določen avtomobil. Na ta način so občutno zmanjšali stanje zalog materialov in sestavnih delov. JIT je filozofija, ki jo podpirajo različne tehnike in metode motivacije vodenja. Z veliko vnemo so se te metode oklenili v proizvodnji, kjer so dosegli velike rezultate in so dodobra spremenili način in navade proizvodnje. Metoda pa ni primerna samo za proizvodnjo, ampak veljajo mnogi principi in načela tudi v prodaji in distribuciji, zlasti "pull" princip. JIT metoda je vzpodbudila razvoj na tem področju in pripeljala do nastanka metod, ki so opisane spodaj (QR in ECR).

- ECR (efficient consumer response, učinkovit potrošniški odziv)

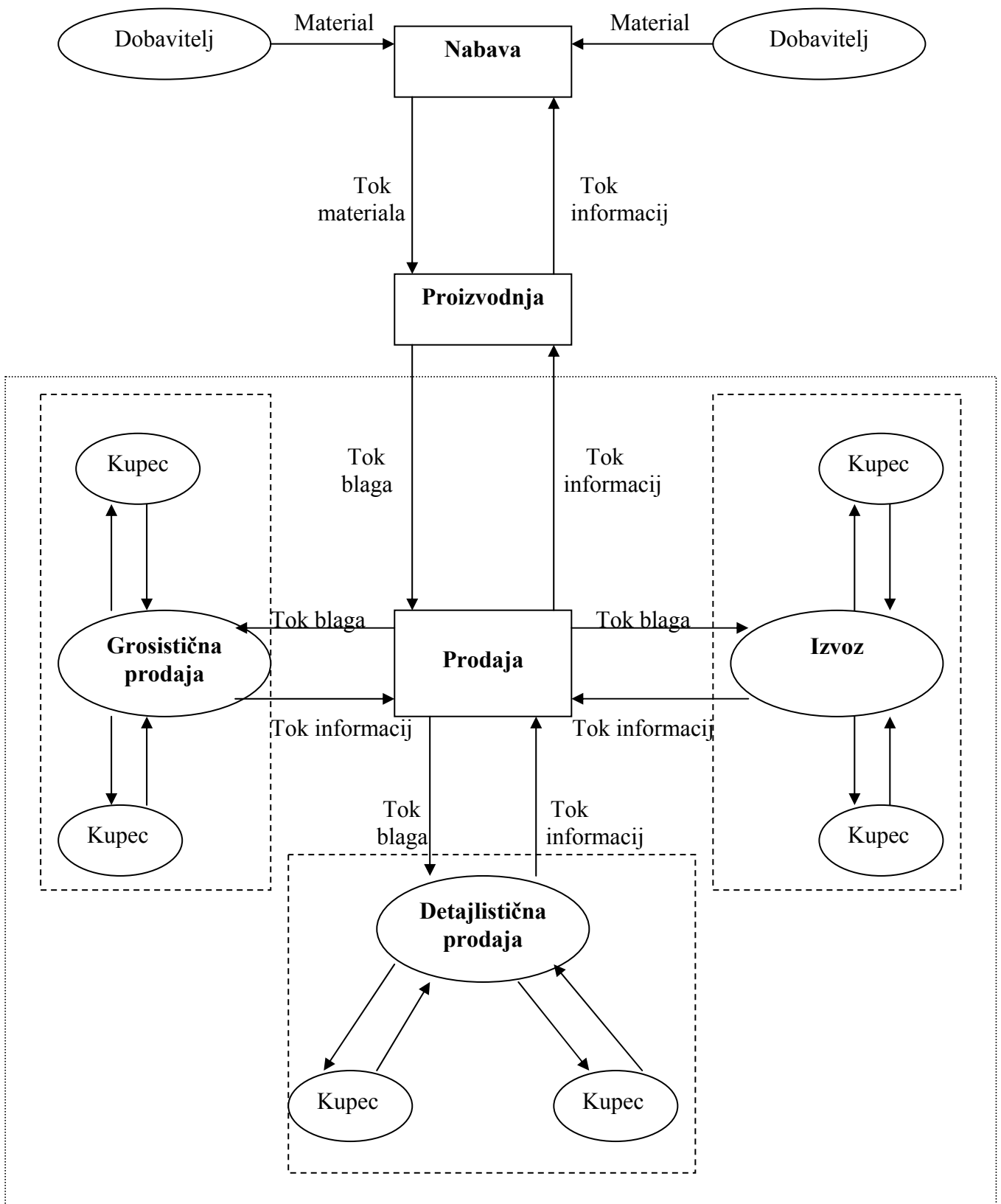
Načelo učinkovitega potrošniškega odziva je dobilo ime v svojem cilju. Učinkovito in s čim manj stroški se želi odzivati na potrošnikove jasno izražene potrebe in želje. Načelo vključuje izpolnjevanje ciljev na štirih področjih. Prvo področje se imenuje stalno nadomeščanje zalog (CRP) in je hkrati tudi ozko povezano s sistemom elektronske izmenjave podatkov (EDI) in uporabo informacijske tehnologije. Drugo področje načela se nanaša ne učinkovito

postavljanje cen, oglaševanje in prodajne akcije. Tretje področje želi vzpostaviti izboljšave in spremembe v predstavljanju novih izdelkov na trgu. Četrto področje pa se nanaša na spreminjanje prodaje in prodajnih poti. ECR je bil najprej uveden v sektorju trgovine (trgovska podjetja), zlasti trgovine s prehrabnimi izdelki, in ga sedaj v teh podjetjih pogosto uporabljajo.

- QR (quick response, hiter odziv)

Pristop hitrega odziva je zelo podoben pristopu učinkovitega potrošniškega odziva. Tudi tu je osnovna ideja vlečenja – končni potrošnik odloča in narekuje celotnemu kanalu, kaj naj se proizvede, kaj naj se pošilja in prodaja ter naj vse to poteka hitro – ista kot prej. Tudi poudarki na komuniciranju znotraj podjetja, komuniciranju med partnerji, obdelavi podatkov, prenosu podatkov in upravljanju z zalogami so isti kot pri ECR. Glavna razlika je v značilnostih dejavnosti in v nepredvidljivosti izdelkov, ki se prodajajo. Pristop hitrega odziva je zato primeren zlasti za podjetja, ki se ukvarjajo z modo in modnimi izdelki, ki se hitro spreminjajo. Poudarek je na hitrem odzivu. Bistvo je v proizvodjanju. QR ohranja proizvodjanje fleksibilno, hitro prilagodljivo in poudarja pomen, kako nekaj narediti in koliko narediti. V nasprotju se ECR osredotoča na koliko proizvesti in kdaj izdelke prenesti a trgovske police.

PRILOGA 2: Tok blaga in informacij v podjetju



Vir: Oblikoval diplomant

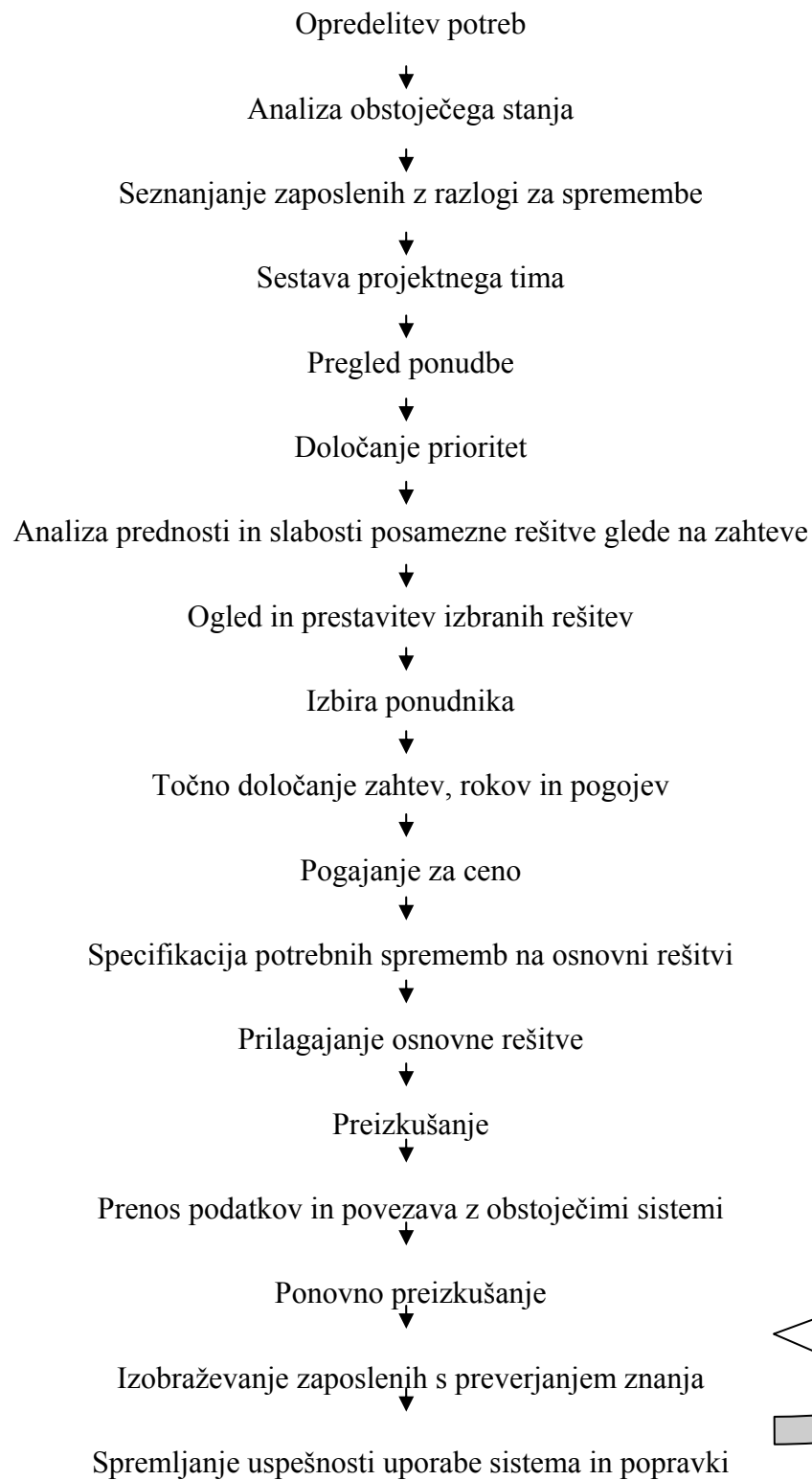
PRILOGA 3: Osnovna vprašanja pri izbiri informacijskega sistema

Osnovna vprašanja, na katera moramo poznati odgovore, če želimo iskati najprimernejšo rešitev in ponudnika.

1. Katere dejavnosti mora rešitev podpirati?
2. Kako velik obseg poslovanja/števila uporabnikov/število poslovalnic mora rešitev podpirati? Ob tem je treba upoštevati razvojne načrte za vsaj pet let vnaprej. Če je rešitev omejena in bomo omejitev v nekaj letih dosegli, bomo prisiljeni iskati novega ponudnika ...
3. Kako hitro bomo pričeli z uvajanjem rešitve? Izplača se preveriti, kaj različni ponudniki šele pripravljajo, saj se v primeru, da v času, ko se pripravljamo na uvajanje rešitve, na tržišče pride izdelek, ki nam bolj ustreza, splača počakati.
4. Kolikšna sredstva imamo na voljo? Pri tem predvidevajte za uvajanje, prilagajanje in izobraževanje uporabnikov vsaj še enkrat toliko sredstev, kolikor stane programska oprema. Pozanimajte se o končni ceni projekta pri podjetjih, ki so isto rešitev že uvajala; reference ponudnika.
5. V katerem jeziku mora biti program, ali mora biti večjezičen?
6. Kakšne vrste poslov mora podpirati? Ponavljajoči posli, proizvodnja po naročilu ipd.
7. Katere funkcije mora rešitev obsegati?
8. Katere so funkcije, ki bi jih želeli dodati pozneje?
9. Katere funkcije lahko pogrešate in katere so absolutno zahtevane?
10. Kako se bo programska oprema prilagajala strukturi podjetja?
11. Kakšno obstoječo rešitev uporabljamo? Ali lahko rešimo potrebe z nadgradnjo na novo različico, dograjevanjem novih modulov ali gre za nadomestitev prejšnje rešitve?
12. Ali moramo obstoječe podatke prenesti in v kolikšni meri?
13. Na katerem nivoju moramo imeti povezavo z obstoječim sistemom?
14. Kakšno strojno opremo / operacijski sistem uporabljamo?
15. Kakšno podatkovno skladišče mora rešitev podpirati?
16. Katere tehnologije mora rešitev podpirati? Želimo elektronsko izmenjavo podatkov s partnerji preko XML-a, potrebujemo objavo podatkov na spletu ...
17. Katere vrste odjemalcev mora rešitev podpirati?
Varen dostop prek spleta, mobilnih naprav, lahkih odjemalcev ...
18. Ali smo prevelika/premajhna stranka za ponudnika?
Če imamo veliko zahtev po prilagajanju programske opreme, bo majhen ponudnik preobremenjen, če se pogovarjamo s ponudnikom, ki ima veliko večje stranke (po prometu), je zelo verjetno, da bomo pri zahtevah na repu čakalne vrste.
19. Kdo bo sestavljal skupino, ki bo nadzorovala proces izbire in uvajanja poslovnega informacijskega sistema?
20. Kakšni bodo cilji in roki za posamezno fazo in kakšno moč odločanja bo skupina imela?

Vir: Sušnik, 2004, str. 5

PRILOGA 4: Faze uvajanja novega informacijskega sistema



Vir: Sušnik, 2004, stran 4

PRILOGA 5: Izračun neizkoriščenosti transporta pri detajlistični prodaji v primeru ambulantage načina prodaje

Izdelki	Količina litrov na enoto	Naloženo število enot	Neprodano število enot	Prodana količina	Količina, vrnjena v skladišče
1	50	2	2	100	100
2	3	80	72	240	216
3	12	40	9	480	108
4	8	64	31	512	248
5	8	1	1	8	8
6	10	128	20	1280	200
7	8	1	1	8	8
8	6	2	0	12	0
9	10	1	1	10	10
10	6	1	1	6	6
11	6	32	18	192	108
12	9	4	4	36	36
13	12	15	4	180	48
14	10	6	3	60	30
15	9	10	0	90	0
16	12	2	1	24	12
17	8	2	2	16	16
18	4	6	2	24	8
19	10	8	0	80	0
20	3	100	52	300	156
21	12	54	42	648	504
22	8	2	2	16	16
23	8	45	30	360	240
skupaj				4682	2078

Naložena količina	Količina, vrnjena v skladišče	Delež neprodane količine
4682	2078	0,443827424

Vir: Oblikoval diplomant

V razpredelnici so zbrani podatki o detajlistični ambulanti prodaji naključno izbranega tovornega vozila na njegovi prodajni poti 14.1.2004. Na tovorno vozilo je voznik naložil 23 različnih izdelkov v različnih količinah - kot se mu je zdelo ustrezno. Po obisku vseh kupcev na svoji obhodni poti se je voznik vrnil v skladišče na poslovni enoti, kjer je izdelke, ki jih ni prodal, vrnil v skladišče. Posebno pomemben je podatek, da je **voznik ta dan prodal 55,62 % naloženih izdelkov**, kar pomeni, da je **44,38 % naloženih izdelkov pripeljal nazaj v skladišče**. Skoraj polovica tovora je bila naložena zaman in še dodatno podvržena tveganju poškodb in uničenja blaga pri transportu. Poleg tega so nastali nepotrebni stroški nalaganja, razlaganja in dodatnega evidentiranja in preverjanja blaga. Vse to priča, da je ambulanta prodaja za poslovno enoto neučinkovita in stroškovno zahtevna oblika prodaje.