

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

GREGOR KOBAL

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**D I P L O M S K O D E L O**

**NAČRTOVANJE, ORGANIZIRANJE IN KOORDINIRANJE  
TRŽNIH POTI V PODJETJU MREŽA TRADING d.o.o.**

Ljubljana, oktober 2001

GREGOR KOBAL

## **IZJAVA**

Študent GREGOR KOBAL izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. VEKOSLAVA POTOČNIKA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.10.2001.

Podpis:

---

# KAZALO

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MREŽA TRADING d.o.o.</b>	<b>1</b>
<b>2. POJMOVANJE TRŽNIH POTI</b>	<b>4</b>
2.1. Opredelitev tržnih poti	5
2.2. Vrste tržnih poti	7
2.3. Tržna pot v povezavi s pojmom logistike	9
<b>3. TRG MREŽE TRADING d.o.o. IN SLOVENSKI TRG GRADBENEGA MATERIALA</b>	<b>10</b>
3.1. Industrijska panoga	10
3.2. Struktura prodaje gradbenega materiala Mreže Trading d.o.o.	11
3.3. Obseg, gibanje trga in napovedi	16
3.4. Značilnosti trga	17
3.4.1. Geografske značilnosti	17
3.4.2. Velikost trga	18
3.4.3. Gostota trga	19
3.4.4. Nakupno obnašanje udeležencev na trgu gradbenega materiala	20
<b>4. TRŽNE POTI V PODJETJU MREŽA TRADING d.o.o.</b>	<b>28</b>
4.1. Načrtovanje in izbira tržne poti	29
4.2. Organiziranje tržnih poti v podjetju Mreža Trading d.o.o.	30
4.3. Izbira členov na tržni poti	34
4.4. Ocenjevanje in nadzor udeležencev na tržni poti	36
4.5. Povezava tržnih poti z izdelkom, ceno in promocijo	37
<b>5. SODELOVANJE, SPORI, KONKURENCA</b>	<b>39</b>
5.1. Reševanje sporov in moč udeležencev na tržni poti	40
5.2. Motiviranje členov na tržni poti	40
5.3. Konkurenca	41
<b>6. PRIHODNOST TRŽNIH POTI V SISTEMU MREŽE TRADING d.o.o.</b>	<b>44</b>
<b>SKLEP</b>	<b>45</b>
LITERATURA	47
VIRI	47
PRILOGE	

## **UVOD**

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti tržne poti podjetja, ki je z izbiro pravih poslovnih potez v šestih letih postalo eden od vodilnih veleprodajnih trgovcev na področju gradbenih materialov v Sloveniji.

Tržne poti, njihovo načrtovanje, organiziranje in koordiniranje želim predstaviti na primeru podjetja Mreža Trading d.o.o. iz Ljubljane.

Uvodni del mojega diplomskega dela sem namenil predstavitvi podjetja. V tem delu je opisana kratka zgodovina razvoja podjetja, osnovne lastnosti v organiziranosti in prodajni program.

Sledi splošno poglavje o tržnih poteh, v katerem so razloženi osnovni pojmi, ki se tičejo tržnih poti, ki jih uporablja Mreža Trading d.o.o. in širše.

Tretji del moje diplomske naloge je namenjen opisu tržnih poti podjetja Mreža Trading d.o.o.. V njem predstavljam trg z gradbenim materialom v Sloveniji in nakupne procese na njem. Opisu trga sledi osrednji del, v katerem predstavljam načrtovanje in organiziranje tipične tržne poti v podjetju, udeležence, distribucijo in povezavo tržnih poti v trženjski splet. Osrednji del zaključujeta poglavji o sodelovanju, sporih in konkurenci na tržni poti ter o prihodnosti tržnih poti v sistemu Mreže Trading d.o.o..

Trend združevanja in sodelovanja med podjetji tako v slovenskem kot svetovnem merilu - namreč: preživijo lahko le najmočnejši - se kaže tudi v povezovanju podjetij, ki trgujejo z gradbenim materialom. Najpomembnejši razlog za povezavo več podjetij v Mrežo Trading d.o.o. so bili boljši nabavni pogoji, ki so jih s skupnim nastopom pri dobaviteljih dosegla zaradi večjih količin. Sčasoma so se pokazale še druge prednosti in priložnosti povezovanja, ki jih je Mreža Trading d.o.o. že izkoristila ali jih namerava vnovčiti v prihodnje.

V sklepnem delu povzemam značilnosti tržnih poti v podjetju, njihove prednosti in šibke točke.

Poskušam razložiti, v čem je skrivnost uspeha tržnih poti podjetja Mreža Trading d.o.o..

### **1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MREŽA TRADING d.o.o.**

Mreža Trading je danes eden od vodilnih veleprodajnih trgovcev z gradbenim materialom v Sloveniji.

Gonilna sila vsega dogajanja je že od začetka direktor g. Anton Sedeljšak, ki je leta 1991 krenil na samostojno pot in ustanovil podjetje SAM d.o.o. Domžale, ki se je ukvarjalo s prodajo gradbenega materiala.

Podjetje je izjemno hitro raslo in kmalu postalo eden večjih trgovcev z gradbenimi materiali. Postavilo se je vprašanje, kako naprej. SAM d.o.o. je lahko rasel in povečeval tržni delež le do nekega obsega, zato je bilo nujno preseči okvire podjetja, da bi se lahko obdržalo na

trgu s konkurenčno ponudbo. Konkurenca se je povezovala, dosegala boljše nabavne pogoje in predstavljala trn v peti manjšim podjetjem, ki so hotela ostati samostojna. Tako se je v letu 1994 porodila ideja o ustanovitvi novega krovnega podjetja, v katerem bi bilo povezanih več zasebnih trgovin z gradbenim materialom iz vse Slovenije. Poglavitni namen je bil, da naj bi trgovine preko krovnega podjetja združeno nastopile pri dobaviteljih. Po izpeljani raziskavi trga so bili izbrani potencialni kandidati za povezavo v novem podjetju. V večini so bili to večji veleprodajni kupci, ki so kupovali v SAM-u d.o.o..

Tako je bilo meseca maja leta 1995 ustanovljeno podjetje Mreža Trading, v katerega so se kot družbeniki – solastniki kapitalsko povezali Sam d.o.o. iz Domžal in še pet zasebnih podjetij, trgovin z gradbenim materialom, iz vse Slovenije: Dom Trade d.o.o. iz Žabnice, Keros d.o.o. iz Rogaške Slatine, PCK d.o.o. iz Novega Mesta, SBS d.o.o. iz Lavrice in MFM d.o.o. iz Prestranka.

Najpomembnejši razlog za povezavo in ustanovitev novega podjetja je bil skupen nastop na tržišču in doseganje boljših poslovnih rezultatov. Na podlagi skupnih večjih količin se pri dobaviteljih dosežejo boljši nabavni pogoji, bolj kakovostne ponudbe in konkurenčne cene.

Ostale prednosti na začetku niso prišle do izraza, saj je Mreža Trading zaposlovala le dva delavca in njuna poglavitna naloga je bila skrb za tekoč pretok računov in obvestil od dobaviteljev do družbenikov in izvajanje plačil. Naloga podjetja je bila, da je pri dobaviteljih nastopalo kot nosilec pogodb. Delovalo je iz ozadja in bolj ali manj le na papirju. Preko Mreže Trading so se posredovali računi med dobavitelji in družbeniki podjetja, izvrševala so se plačila in podpisovale pogodbe, medtem ko so samo nabavo in prodajo opravljali neposredno solastniki v svojih trgovinah. Prodaja družbenikov je obsegala tranzitno prodajo, veleprodajo in maloprodajo. Mreža Trading ni imela svojega centralnega skladišča, prav tako preko podjetja niso potekala naročila družbenikov dobaviteljem. Sedež je bil na lokaciji podjetja SAM d.o.o. v Domžalah, kjer je imela Mreža Trading v najemu pisarno.

Januarja 1997 se je podjetju pridružil še sedmi družbenik, Obnova Trgovina d.o.o. z Lesnega Brda.

V naslednjih dveh letih se je promet povečeval in pojavilo se je vprašanje postavitve podjetja na nove temelje, saj je obseg poslovanja prerasel staro strukturo organiziranosti. Solastniki so morali na novo pretehtati, kako deliti dobiček, bonitete, odgovornost, itd., saj niso vsi družbeniki v enaki meri prispevali k rasti prometa, vsi pa so bili deležni enakih ugodnosti. Tako je npr. Sam d.o.o. ustvaril okrog 40 % vsega prometa v Mreži Trading, pa s tem ni bil deležen nikakršnih posebnih bonitet in g. Sedeljšak se je odločal med tremi možnimi potmi: (1) doseči nov, drugačen dogovor v okviru obstoječega podjetja Mreža Trading, (2) iz Mreže Trading izstopiti in nadaljevati samostojno pot s SAM d.o.o., (3) ali pa izstopiti in oblikovati novo povezavo z drugimi podjetji.

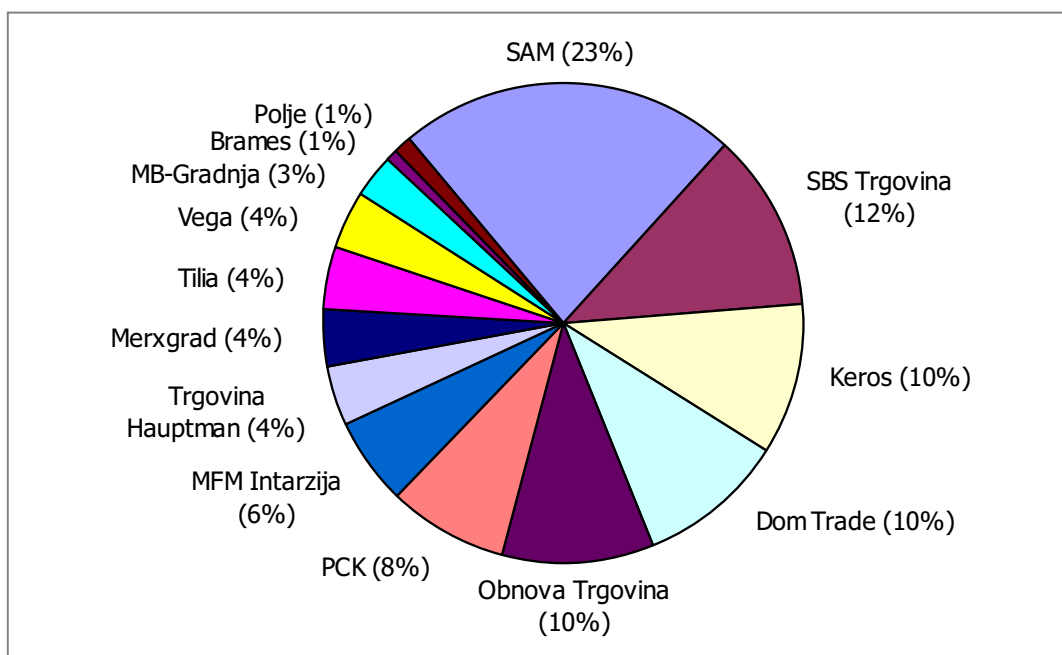
Dosežen je bil dogovor v okviru obstoječe povezave, podpisana je bila družbena pogodba in natančno so bile določene pravice in obveznosti solastnikov ter lastniški deleži v podjetju v sorazmerju z doseženim prometom v preteklih letih.

Leta 1999 se je Mreži Trading pridružilo 7 novih članov: Trgovina Hauptman Zdenka s.p. iz Voličine, Vega d.o.o. iz Skakovcev, Tilia d.o.o. iz Bučečevcev, Brames d.o.o. iz Malega

Mraševa, Polje d.o.o. iz Podčetrтка, Merxgrad d.o.o. iz Lj.-Polje in MB Gradnja d.o.o. iz Maribora.

Sestavila se je nova družbena pogodba. Vseh 14 solastnikov je vplačalo nove kapitalske deleže, tako da se je podjetje dokapitaliziralo. Osnovni kapital se je iz 2 mio SIT povečal na 96 mio SIT. Med vsemi lastniki so se na novo določili deleži in vsak družbenik je glede na višino lastniškega deleža pridobil glasovalno pravico pri sprejemanju odločitev in pravico do sorazmernega dela dobička.

**Slika 1:** Lastniška struktura podjetja Mreža Trading d.o.o.



**Vir:** Družbena pogodba podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 1999.

Vzpostavili so se organi družbe (direktor, nadzorni svet, skupščina), ki načeloma deluje kot delniška družba, čeprav je registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo.

Podjetje se je začasno preselilo na lokacijo v Ljubljani, kjer je vzelo v najem manjše skladišče in poleg tranzitne prodaje pričelo tudi s prodajo družbenikom iz lastnega skladišča.

Spomladi 1999 se je število zaposlenih povečalo na štiri delavce. Vodstvo je pričelo intenzivno iskati stalno lokacijo z ustreznim skladiščnim prostorom in poleti 1999 leta je Mreža Trading kupila prostore na Brnčičevi ulici v Ljubljani-Črnuče, kjer je zaživel tudi novo večje centralno skladišče. Velik zunanji in notranji skladiščni prostor sta omogočila oskrbovanje družbenikov tudi z dobavami izbranih materialov iz lastnega skladišča. Vseeno pa je tranzitna dobava še vedno predstavljala, in tako je tudi danes, večinski del poslovanja Mreže Trading. Podjetje je do zime 1999 zaposlovalo že 10 delavcev.

Potreba po okrepitvi in razširitvi določenih tržnih programov, predvsem na področju barv, lakov in keramike, je pripeljala do nove prelomnice v razvoju podjetja. Na trgu se je pokazala priložnost in spomladi leta 2000 so se solastniki odločili, da Mreža Trading kupi

podjetje Center Ljubljana d.d., ki se je takrat znašlo v težavah, imelo pa je na slovenskem trgu velik tržni delež pri zgoraj omenjenih programih. Mreža Trading je postala 92 % lastnik Centra Ljubljana d.d. in celotno podjetje, skupaj s centralnim skladiščem, se je preselilo na Centrovo lokacijo, na Letališko cesto 1 v Ljubljani. Pod okriljem Mreže Trading je bilo konec leta 2000 15 zaposlenih na Mreži Trading in 107 zaposlenih v Centru Ljubljana.

Z nakupom Centra Ljubljana se je povečal delež Mreže Trading na slovenskem trgu predvsem na področju kemije (barve, laki) in keramike pa tudi na vseh ostalih blagovnih skupinah, povezanih z gradbeništvo. Podjetje je pridobilo veliko centralno skladišče, dodatno so usposobili že obstoječo Centrovo potniško službo, ponudbo je razširilo z novimi programi iz uvoza. Ob nakupu je vodstvo naletelo tudi na ogromno težav in nerazčiščenih zadev iz preteklosti. Center je pomenil za Mrežo Trading precej kisel zalogaj, vendar je vodstvo prepričano, da je z reorganizacijo oddelkov in novim načinom poslovanja postavljen trden temelj za skupno prihodnost obeh podjetij pod isto streho.

V kratkem se bosta tako združila Centra Ljubljana in Mreže Trading in iz te povezave bo zrastle novo podjetje s tretjim imenom. To podjetje bo s povsem novo zunanjo podobo, z novim imenom, ki bo hkrati tudi blagovna znamka, na slovenskem trgu nadaljevalo začrtano pot Mreže Trading in bo še naprej pomenilo edino pravo protiutež drugemu velikemu trgovcu in največjemu konkurentu Mreže Trading na področju trgovine z gradbenim materialom – Merkurju d.d. iz Kranja.

Družbeniki Mreže Trading bodo v svojih trgovinah in poslovalnicah postopoma tudi sami prevzeli videz, ki jim ga bo narekovala nova podoba krovnega podjetja. Hkrati z agresivnim oglaševanjem naj bi na slovenskem trgu nova blagovna znamka kmalu dosegla široko prepoznavnost.

Skupine izdelkov, ki jih trži Mreža Trading so:

- kemični izdelki (barve, laki, premazi) • čistila, pribor • opečni izdelki, dimniki • veziva, malte, lepila • peski, mivka • izolacije • strešne kritine • betonski izdelki • železo • mavčne plošče, dodatki • gradbeni materiali - razno • les, stavbno pohištvo • kurjava • železnina • orodje • PVC, PP, cevi za vodovod in kanalizacijo • kopalniška oprema • keramika • izdelki za kmetijstvo • centralna kurjava • elektro material • tehnično blago • folije • zaščita • vrtni pribor • embalaža

Med zgoraj naštetimi prodajnimi programi so izdelki domačih dobaviteljev kot tudi programi iz uvoza.

Danes je Mreža Trading po prometu v Sloveniji prva pri prodaji strešnikov, opeke, izolacij in dimnikov. Pri ostalih gradbenih materialih pa se povsod uvršča med prvih pet največjih trgovcev.

## **2. POJMOVANJE TRŽNIH POTI**

Drugo točko diplomskega dela namenjam opisu pojmov, ki podrobneje opredeljujejo izraz tržna pot.



## 2.1. Opredelitev tržnih poti

Pri opredeljevanju tržnih poti ne moremo mimo pojma trženjski splet.

Trženjski splet (marketing mix) pomeni specifično kombinacijo sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih/storitvah in spodbudilo željene odzive na ciljnih trgih. Njegovo oblikovanje je povezano s številnimi odločitvami.

**Trženjski splet** vsebuje štiri temeljne sestavine (4 P's): izdelek/storitev (Product), cena (Price), tržne poti in metode (Place) in tržno komuniciranje (Promotion) (Kotler, 1996, str. 97). Ta štiri orodja trženja so pri posameznih avtorjih različno poimenovana in tudi vrstni red je različen, pri čemer pa je proizvod vedno na prvem mestu. Razvrstitev in poimenovanja Kotler povzema v glavnem po McCarthyju (McCarthy: Basic Marketing, 1964).

Pri vsakem spreminjanju trženjskega spleta se moramo zavedati, da so njegove posamezne sestavine med seboj povezane in da učinkujejo v različnih smereh.

Moja naloga je podrobnejša osvetlitev tržnih poti.

S problemom opredelitve pojma tržnih poti se je spopadlo že več avtorjev.

Pri opredelitvi tržnih poti kot orodja trženja, se razlage strokovnjakov precej razhajajo. Nekateri avtorji štejejo v ta okvir le tržne poti oziroma distribucijo, drugi pa vanj vključujejo tudi prodajne metode.

Nekaj **definicij tržnih poti** povzemam v nadaljevanju:

Tržno pot lahko opišemo kot povezavo institucij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti in naloge, ki omogočajo gibanje izdelkov in njihove lastnine od proizvajalca do porabnikov (Potočnik, 1996, str. 36).

Razpečava ali distribucija izdelkov in storitev spada v trženjski splet, ki ga na kratko označimo s P-3 (Place - kraj). Njena funkcija je v tem, da organizira, vodi in koordinira gibanje izdelkov ter storitev od proizvajalcev do potrošnikov. Da to dosežemo, organiziramo ustrezne razpečavne kanale (Devetak, 1999, str. 102).

Tržna pot je skupek neodvisnih organizacij, ki so vključene v proces, katerega namen je, da končnemu uporabniku omogoči dostop do proizvoda ali storitve. Vsi členi na tržni poti torej sestavljajo distribucijski kanal, po katerem mora potovati proizvod med točko proizvodnje in točko končne porabe. Glavna funkcija tržne poti je zagotavljanje povezave med proizvodnjo in končno porabo. Skozi kanal se na koncu prenese lastništvo med proizvajalcem in porabnikom (Kotler, 1996, str. 809, 810).

Tržna pot so zunanje organizacije, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje distribucijske cilje (Rosenbloom, 1999, str. 9).

Torej:

Prodajna pot je organiziranost njenih členov z neko določeno pogajalsko vlogo in močjo, ki opravljajo naloge, da bi dosegli cilje distribucije: to je, da se proizvod ali storitev in njuno lastništvo prenese od proizvajalca do končnega uporabnika.

Pomen tržnih poti je bil dolgo časa zapostavljen v primerjavi s »pomembnejšimi« spremenljivkami trženjskega spleta (izdelkom, ceno in promocijo). V zadnjih letih pa je pet stvari je pripomoglo k večjemu **upoštevanju pomena tržnih poti**: (1) vedno težje doseganje konkurenčnih prednosti, (2) rast moči členov na tržnih poteh, predvsem trgovcev na drobno, (3) potreba po znižanju stroškov na tržni poti, (4) potreba po rasti podjetja, (5) povečana vloga tehnologije. Vsi ti faktorji so vplivali na to, da so tržne poti postale ključna komponenta na širokem področju odločanja pri načinu trženja.

Tržna pot je sestavljena iz členov. Ti členi imajo med seboj vzpostavljene določene povezave, ki se odražajo v **tokovih na tržni poti**. S stališča vodstva tržne poti so najpomembnejši tokovi na tržni poti naslednji: (1) fizični tok izdelkov, (2) tok pogajanj, (3) tok prenosa lastništva, (4) tok informacij in (5) tok promocije (Potočnik, 1996. str. 40). Fizični tok izdelkov, tok prenosa lastnine, tok plačil in tok promocije tečejo praviloma v smeri: proizvajalec – veleprodajni trgovec (Mreža Trading) – maloprodajni trgovec – končni uporabnik.

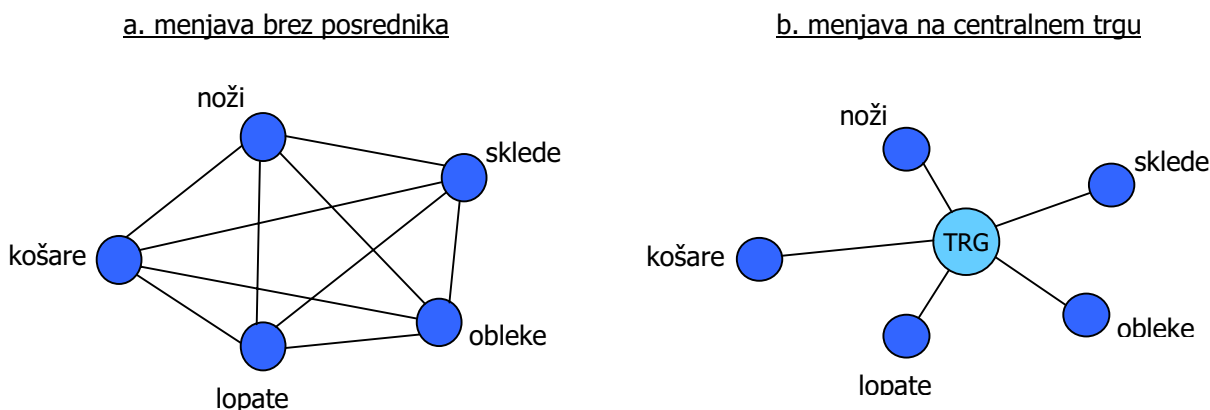
Bolj zapletena in težja za obvladovanje sta tokova informacij in pogajanj, ki potekata v vseh smereh, saj brez povratnih informacij in pogajalskih nastopov kupcev nasproti Mreži Trading tržna pot ne bi živela. Vodstvo mora uspešno uravnavati in izkoristiti te tokove, da bi dosegli distribucijske cilje podjetja.

In kateri so **razlogi za vključevanje posrednikov** na tržni poti?

Odgovor lahko ponazorimo s primerom:

Predpostavimo menjavo med petimi gospodinjski. Vsako producira presežek enega izmed proizvodov, ki ga uporablja vseh pet gospodinjstev: košare, nože, sklede, lopate, obleke. Vsako gospodinjstvo proizvede presežek štirih enot, ki ga potem menja z drugimi gospodinjski. V primeru menjave brez posrednika je med gospodinjski potrebnih 10 različnih menjav (kontaktov, poti).

**Slika 2:** Shema menjave med petimi gospodinjski



**Vir:** Kotnik, 1990, str. 229.

Če pa tako decentralizirano menjavo centraliziramo, tako da vsa gospodinjstva pridejo na centralni trg na dogovorjeni dan na dogovorjeno mesto in tam opravijo menjavo, potem se število menjav (kontaktov, poti) zmanjša na 5.

S tem je dokazana časovna in prostorska koristnost centralnega trga.

V naslednji stopnji, ko se vključi še posrednik, vsako od petih gospodinjstev ne menja več med seboj, temveč s posrednikom. Izdelovalec oblek si tako pridobi košaro, nož, skledo in lopato z enim samim postopkom, namesto s štirimi. Na ta način si prihrani čas in lahko izdelava več oblek ali pa ga uporabi v druge namene (Kotnik, 1990, str. 228).

Razlogi za vključevanje tržnih posrednikov na tržni poti so:

- povečanje učinkovitosti zaradi manjšega obsega kontaktov (pogajanj), kar pomeni glavni vir prihrankov pri trženju preko posrednikov,
- povečanje učinkovitosti zaradi specializacije funkcij distribucije; posrednik zagotavlja boljše storitve s svojimi kontakti, izkušnjami, specializacijo in številnimi trgovskimi operacijami,
- boljša zadovoljitev potrošnikov, večja dostopnost izdelkov proizvajalcev na ciljnih trgih.

Proizvajalec ne bo vzpostavil lastne tržne poti, če je stopnja dobička v proizvodnji večja od stopnje dobička v trgovini.

## 2.2. Vrste tržnih poti

Temeljno vprašanje, ki si ga vodstvo tržne poti postavi je, ali naj podjetje uporabi posrednike na tržni poti (kot so trgovci na debelo ali trgovci na drobno).

Vsako podjetje mora spoznati, katere so tiste poti, s katerimi bo doseglo želeni ciljni trg. Vrste tržnih poti so lahko neposredna tržna pot ali posredna tržna pot z eno, dvema, tremi ali več ravnmi.

**Glede na število členov** na tržni poti ločimo:

### a. *Neposredno tržno pot*

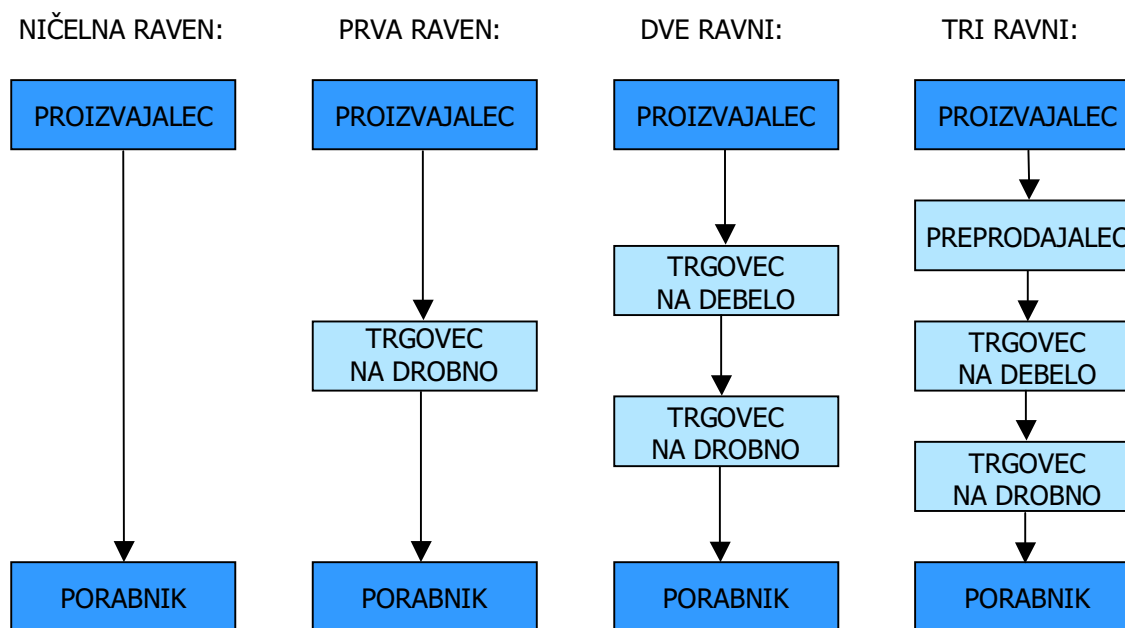
Poznamo tri glavne načine neposrednega trženja: (1) prodaja od vrat do vrat, (2) prodaja na osnovi naročil kupcev po pošti in (3) prodaja v lastnih prodajalnah proizvajalca.

### b. *Posredno tržna pot*

Pri posredni tržni poti je med proizvajalcem in končnim porabnikom v tržno pot vključen posrednik ali več posrednikov. Glede na število posrednikov ločimo več ravnih tržnih poti.

Tipična struktura tržnih poti za potrošne dobrine je prikazana na naslednji sliki:

**Slika 4:** Struktura tržnih poti za potrošne dobrine



**Vir:** Rosenbloom, 1999, str. 23.

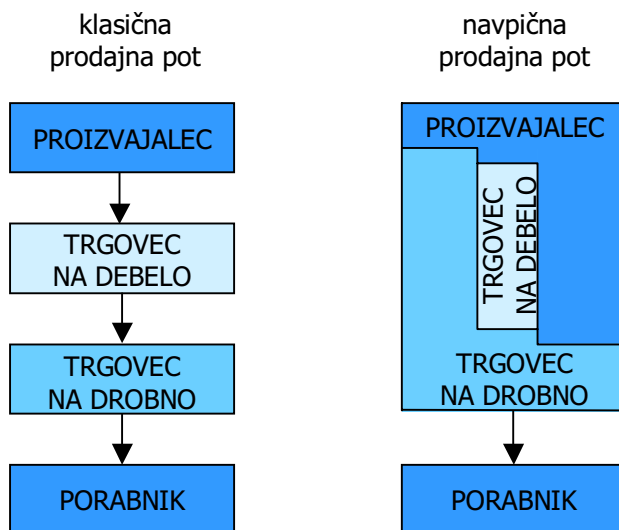
Tržna pot ima lahko še več ravni, kadar so v tržno pot vključeni dodatni posredniki, npr. agent, zastopnik, izvoznik, uvoznik ipd.

**Glede na število posrednikov** na vsaki ravni tržne poti pa ločimo: (1) *intenzivno* tržno pot, kjer veliko število posrednikov prodaja, na primer, izdelke vsakdanje rabe, (2) *selektivno* tržno pot, kjer proizvajalci izberejo le posamezne trgovske posrednike in (3) *ekskluzivno* tržno pot, ko ima posamezen trgovec izključno pravico prodajati izdelke na določenem prodajnem območju in ob tem praviloma ne sme prodajati izdelkov konkurenčnih proizvajalcev.

Tržne poti so deležne nenehnih in včasih dramatičnih sprememb. **Tri najpomembnejše smeri** v razvoju tržnih poti so rast *navpičnih*, *vodoravnih* in *večsmernih* sistemov. Te spremembe vplivajo na sodelovanje, spopade in konkurenco na tržni poti.

Na spodnji sliki je prikazana razlika med klasično obliko tržne poti, v kateri so člani ohlapno povezani, se med seboj pogajajo, pogosto agresivno dogovarjajo ter nastopajo popolnoma avtonomno in navpičnim tržnim sistemom, kjer člani nastopajo kot celoten sistem.

**Slika 5:** Klasična oblika tržne poti nasproti navpičnemu tržnemu sistemu



**Vir:** Kotler, 1996, str. 817.

V navpičnem tržnem sistemu lahko prevladuje bodisi proizvajalec, trgovec na debelo ali trgovec na drobno. Vendar člani med seboj sodelujejo, lažje odpravljajo nasprotja, predvsem pa dosegajo prihranke, ki so rezultat velikosti obsega poslovanja, pogajalske moči in odprave podvajanja storitev.

Ločimo tri vrste navpičnih tržnih sistemov: korporacijskega, dirigitiranega in dogovornega.

### 2.3. Tržna pot v povezavi s pojmom logistike

V okviru tržne poti se podjetje vedno sreča tudi s problemom logistike.

Pojmi, kot so: distribucija, fizična distribucija, fizična nabava, načrtovanje in nadzor proizvodnje, se mnogokrat pojavljajo kot sinonimi za logistiko. Vendar je med njimi določena razlika.

Zato v nadaljevanju povzemam razlago teh terminov (Dimitrovič, 1995, str. 9):

- *Distribucija* je skupek aktivnosti in subjektov, ki se ukvarjajo z ali se nanašajo na oglaševanje, prodajo in fizični prenos blaga in storitev.
- *Logistika* je dejavnost, ki se ukvarja z upravljanjem celotnega toka materialov, surovin in izdelkov od virov do uporabnikov ter s celoto povratnih informacijskih tokov, s pomočjo katerih nadziramo in beležimo premike blaga.
- *Fizična distribucija* zajema tisti del aktivnosti logističnega sistema, ki se nanašajo na tok proizvodov od prodajalca do kupca.
- *Fizična nabava* pa zajema tisti del logističnega sistema, ki se nanaša na tok blaga od dobavitelja do vmesnega porabnika (proizvodnega podjetja).
- *Načrtovanje in nadzor proizvodnje* zajema tok blaga in surovin, ki se v proizvodnji uporabljajo kot vhodni elementi, skozi vse stopnje proizvodnega procesa do izdelave končnega izdelka.

Bistvo **logistike** je, da moramo prave količine pravih izdelkov pravočasno dostaviti na pravo mesto. Upoštevati moramo dejstvo, da predstavljajo stroški logistike pomemben del v strukturi prodajne cene. Tržniki seveda tu ne zasledujejo minimalne cene, ampak skušajo doseči ravnotežje med celotnimi stroški in stopnjo postrežbe kupca.

Med **osnovne dejavnosti** logistike uvrščamo: transport in transportna sredstva, rokovanje z blagom, posredovanje naročil, kontrolo zalog, skladiščenje in embalaranje. Poleg lahko prištejemo tudi: proizvodno sposobnost, informacijski sistem in ravnanje s človeškimi viri.

**Osnovne dejavnosti** fizične distribucije pa so: skladiščenje, ravnanje z zalogami, transport in spremljanje naročil.

### **3. TRG MREŽE TRADING d.o.o. IN SLOVENSKI TRG GRADBENEGA MATERIALA**

V tem delu opisujem nekatere značilnosti trga gradbenega materiala v Sloveniji in trga Mreže Trading, predstavljam pregled industrijske panoge, dobaviteljev in kupcev.

Ugotoviti, kakšno je v Sloveniji stanje v trgovini z gradbenim materialom ni lahko. Natančnih podatkov o tem, koliko je takšnih trgovin, kakšna je njihova struktura, kako so razporejene, kolikšen prihodek in dobiček imajo, kolikšni so tržni deleži posameznih trgovin itd., pravzaprav ni mogoče dobiti. Pomagati si moramo s približki in ocenami.

Seveda ni vsega kriva statistika, pa tudi trgovci sami ne. Standardna klasifikacija dejavnosti zajema podjetja po pretežni dejavnosti, kar pomeni, da so med trgovinami, ki so registrirane kot trgovine z gradbenim materialom, tudi take, ki kupcem ponujajo drugačne vrste blaga, in nasprotno, med trgovinami, ki niso registrirane kot trgovine z gradbenim materialom, so tudi take, ki se ukvarjajo s tovrstno prodajo. Tako se zgodi, da med trgovci z gradbenim materialom, ki jih zajema statistika, ni takšnih tržnih igralcev, kot so kranjski Merkur ali avstrijska prišleka Baumax in Bauhaus, ki vsi prodajajo tudi gradbeni material. Slika o finančnih rezultatih trgovine z gradbenim materialom ne more biti popolna, saj so v statističnih pregledih vanjo zajeti tudi trgovci s pohištvom, svetili, kovinskimi izdelki, barvami, gospodinjskimi aparati, zabavno elektroniko itd..

#### **3.1. Industrijska panoga**

V Sloveniji je 154 družb registriranih za pretežno trgovanje z gradbenim materialom na drobno, od teh je ena, ki spada med velika podjetja, deset je srednje velikih, 107 pa malih podjetij. Med njimi je tudi 36 takih, ki bilanc za lani niso oddala. Trgovin na debelo je 330, dve veliki, 14 srednje velikih, 231 malih in 83 spečih. Pri ločevanju na trgovino na debelo in trgovino na drobno moramo upoštevati tudi to, da se jih zlasti med velikimi in srednjimi trgovci večina ukvarja z obema področjema trgovanja. Približno pet odstotkov podjetij v obeh branžah, kolikor je med vsemi trgovinami velikih in srednjih, opravi dobrih 80 odstotkov prometa (Gospodarski vestnik, Gradbeni materiali: Kolo poganja stanovanjska gradnja, 23.6.1999).

Nenavadno hitra rast trgovine z gradbenim materialom, ki se je začela v začetku devetdesetih let in dosegla vrh v letih 1995 in 1996, se je leta 1997 začela umirjati. Še vedno sicer nastajajo nova podjetja, ki se poskušajo v trgovanju z gradbenim materialom, vendar se je gibanje absolutnega števila trgovin že obrnilo navzdol. Nastajajo sicer nova podjetja, vendar je teh manj kot tistih, ki propadejo ali se pripojijo k večjim podjetjem.

Smer razvoja trgovine z gradbenim materialom je sicer jasna tako za domače kot za tuje trgovce. Izbirajo lahko med ozko specializacijo in širokim spektrom ponudbe. Velikost jim bo omogočila racionalizacijo poslovanja, nižanje stroškov, boljše nabavno politiko, boljši pogajalski položaj, možnost, da izkoristijo ekonomijo obsega. Trgovino z gradbenimi materiali bodo obvladovale trgovske verige, manjši igralci se bodo lahko samo prilagajali njihovemu nareku. Večini je to jasno, nekateri tudi že ukrepajo. Med najaktivnejšimi je kranjski Merkur (ki po statistiki sicer ni uvrščen v trgovino z gradbenim materialom), ki za širitev že uporablja prevzeme, združitve in franšize.

### **3.2. Struktura prodaje gradbenega materiala Mreže Trading d.o.o.**

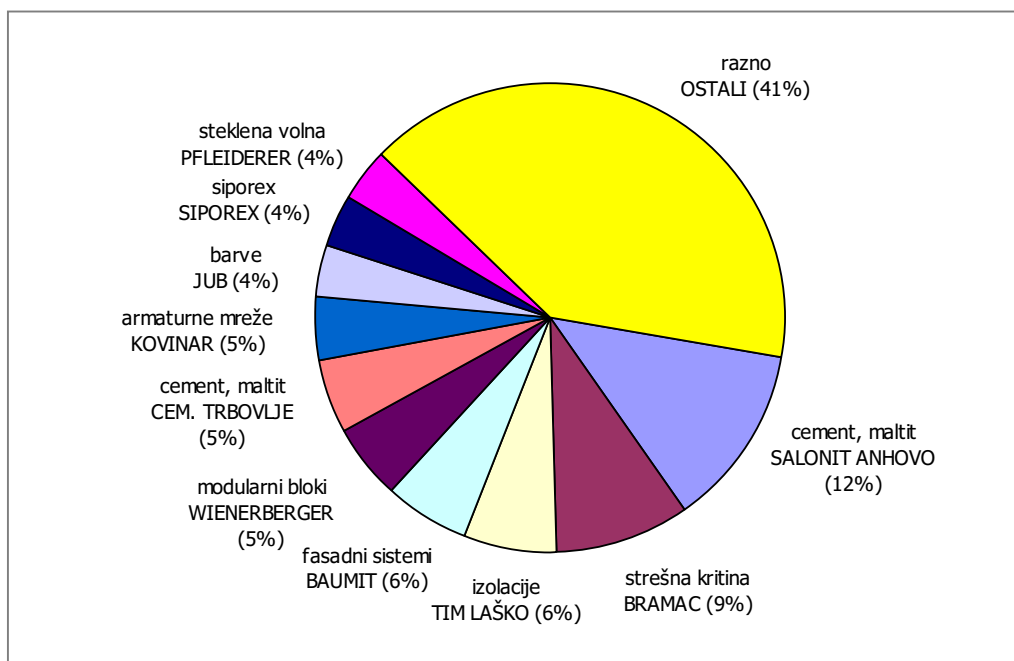
#### **a. Dobavitelji**

Na spodnji sliki je prikazanih deset najpomembnejših dobaviteljev in proizvodnih skupin v letu 2000. Podjetje je lani doseglo največji promet s prodajo cementa in maltita. Najpomembnejša dobavitelja teh dveh proizvodov sta Salonit Anhovo in Cementarna Trbovlje. Pomembna je tudi prodaja strešne kritine, katere glavni dobavitelj je podjetje Bramac, izolacij, fasadnih sistemov, modularnih blokov, armaturnih mrež, barv, siporexa in steklene volne.

Podjetje Mreža Trading je imelo v letu 2000 13.786 milijonov tolarjev obveznosti do dobaviteljev. 95,6% vseh nakupov je podjetje opravilo pri domačih dobaviteljih, uvoz je predstavljal le 4,4% vrednosti vseh nakupov.

Podjetje je lansko leto kupovalo gradbeni material pri 90 različnih dobaviteljih (številka ne vključuje večjega števila manjših dobaviteljev), od tega jih je 25 takih, pri katerih je bil promet v preteklem letu večji od 100 milijonov tolarjev. Najpomembnejši med njimi so razvidni z naslednje slike.

**Slika 6:** Struktura prodaje Mreže Trading d.o.o. po glavnih dobaviteljih in proizvodih v letu 2000

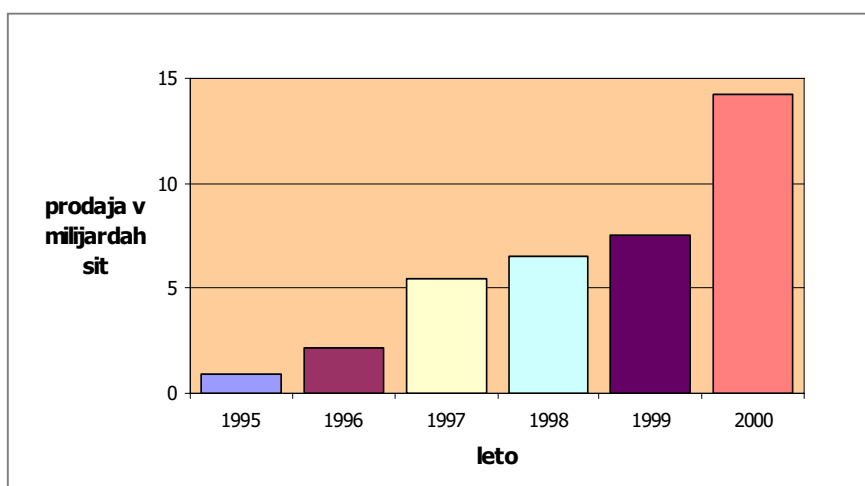


**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

## b. Kupci

Kupce podjetja Mreža Trading segmentiramo v dve skupini. Prvo skupino sestavljajo trgovine z gradbenim materialom na debelo in drobno, drugo pa izvajalci gradbenih del.

**Slika 7:** Pregled prodaje podjetja Mreža Trading d.o.o. v letih 1995-2000



**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

Povsem logično je, da je podjetje največje stopnje rasti prodaje dosegalo v prvih letih delovanja, kar kažejo tudi verižni indeksi. V letu 1996 se je prodaja v primerjavi z letom prej povečala za dobrih 140 %, kar je posledica tega, da je podjetje v letu 1995 prihodke začelo izkazovati šele v mesecu maju. Največjo rast prodaje je Mreža Trading zabeležila v



letu 1997, ko je bila prodaja za skoraj 150 % večja kot leto prej, verjetno tudi na račun vstopa novega družbenika, Obnove Trgovine d.o.o., v podjetje. Vzrok za večji skok v letu 2000 lahko pripišemo nakupu podjetja Center Ljubljana d.d., ki je povzročil dvig prodaje in povečanje tržnega deleža.

**Tabela 1:** Pregled kupcev podjetja Mreža Trading d.o.o. in struktura prodaje kupcem (v %), leto 1995

KUPEC	PRODAJA (v SIT)	STRUKTURA (v %)
SAM	418.738.615	46,3
DOM TRADE	123.005.946	13,6
KEROS	105.484.890	11,7
MFM INTARZIJA	44.015.926	4,9
SBS TRGOVINA	135.485.903	15,0
PCK	64.140.184	7,1
SAMDOM	12.637.142	1,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>903.508.606</b>	<b>100,0</b>

**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

Prelomno je bilo nedvomno leto 2000, ko je Mreža Trading z nakupom večinskega deleža v podjetju Center Ljubljana d.d. povečala svoj tržni delež. V tem letu so se zgodile tudi precejšnje organizacijske spremembe tako na področju kadrovske sestave kot celotnega načina dela. Po petih letih obstoja podjetja so se družbeniki dogovorili o novem načinu postrežbe trga. V preteklih letih so bili kupci podjetja Mreža Trading namreč izključno samo njeni lastniki - družbeniki.

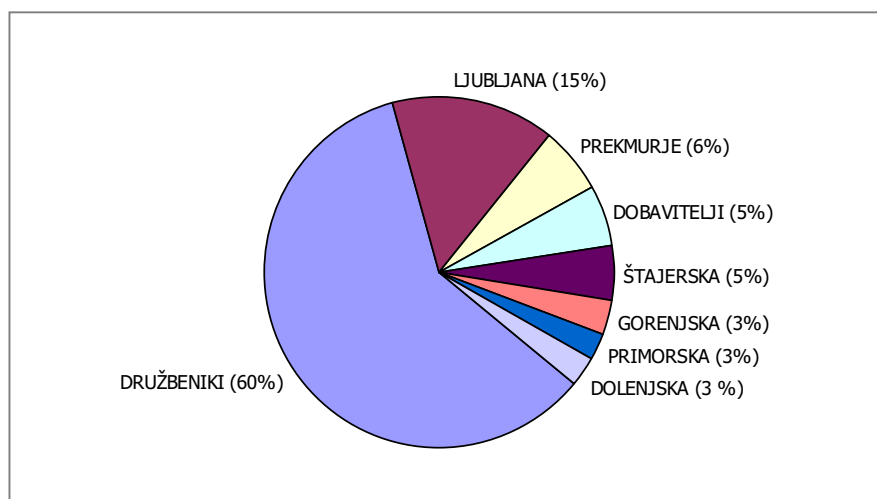
**Tabela 2:** Pregled kupcev podjetij Mreža Trading d.o.o. ter struktura prodaje kupcem (v %), leto 2000

KUPEC	PRODAJA (v SIT)	STRUKTURA (v %)
SAM d.o.o.	2.347.760.436	16,52
CENTER LJUBLJANA d.d.	1.307.519.638	9,20
SBS TRGOVINA d.o.o.	1.197.689.828	8,43
DOM TRADE d.o.o.	937.941.500	6,60
KEROS d.o.o.	925.683.975	6,51
OBNOVA TRGOVINA d.o.o.	763.040.261	5,37
PCK d.o.o.	581.150.465	4,09
MB GRADNJA d.o.o.	395.413.561	2,78
HAUPTMAN ZDENKA s.p.	252.583.063	1,78
MFM INTARZIJA d.o.o.	229.164.666	1,61
VEGA d.o.o.	226.790.773	1,60
MERXGRAD d.o.o.	206.283.144	1,45
POLJE d.o.o.	203.704.608	1,43
JUB d.d.	199.583.252	1,40
BRAMAC d.o.o.	145.314.531	1,02
TILIA d.o.o.	144.286.292	1,02
MEŽA d.o.o.	122.835.263	0,86
PTUJČANKA d.o.o.	95.841.439	0,67
KEMA PUCONCI d.d.	77.103.984	0,54
MIPRO TRGOVINA d.o.o.	72.094.049	0,51
METALKA TRGOVINA d.d.	67.399.459	0,47
BRAMES d.o.o.	64.416.276	0,45
LUZAR d.o.o.	64.174.637	0,45
JURČEK d.o.o.	63.779.891	0,45
CINKARNA CELJE d.d.	61.182.360	0,43
ČEH IVANKA s.p.	53.754.155	0,38
UREA d.o.o.	52.165.679	0,37
SAK d.o.o.	51.053.653	0,36
OSTALI	3.300.848.887	23,23
<b>SKUPAJ</b>	<b>14.210.559.723</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

V letu 2000 pa je Mreža Trading začela neposredno obdelovati tudi ostale veleprodajne kupce, ki si jih do tedaj oskrbovali sami družbeniki. S prevzemom in prenosom prodaje vsem trgovinam neposredno na Mrežo Trading se je ne samo močno povečalo število Mrežinih neposrednih kupcev, pač pa so se tudi ustrezno zmanjšali deleži prodaje družbenikom, ki po novem večino prodaje ustvarijo samo še s prodajo izvajalcem in v maloprodaji. Padec prodaje je najbolj opazen prav pri Mrežinem največjem kupcu (hkrati tudi največjem lastniku), podjetju Sam d.o.o. iz Domžal, ki je bil v preteklosti tudi najmočnejši grosist med vsemi solastniki in je imel bogato razvejano mrežo veleprodajnih kupcev po vsej Sloveniji.

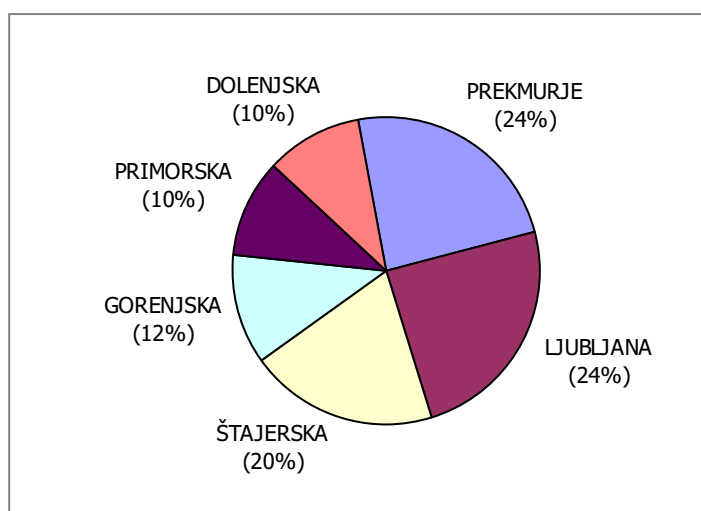
**Slika 8:** Struktura prodaje podjetja Mreža Trading d.o.o. po skupinah kupcev v letu 2000



**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

Kot je razvidno s Slike 8, je pretežni del prodaje v letu 2000 še vedno odpadel na družbenike, saj predstavlja 60% celotne prodaje.

**Slika 9:** Geografska struktura prodaje Mreže Trading d.o.o. ostalim kupcem (kupcem, ki niso solastniki podjetja) v letu 2000



**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

Na račun prodaje kupcem z ljubljanskega področja, ki jih je dotlej oskrboval Center Ljubljana d.d., in ki je, kot rečeno, v lasti Mreže Trading je delež prodaje na področju Ljubljane dosegel skoraj četrtino celotne prodaje. Enak delež predstavlja prodaja v Prekmurje, ki v celotni prodaji Mreže Trading (prodaja solastnikom + prodaja ostalim kupcem) pomeni kar 38 % vse prodaje. Z 20 % sledi Štajerska, ki je že tradicionalno dobro pokrita in predstavlja kar 31 % celotne prodaje.

### 3.3. Obseg, gibanje trga in napovedi

Trgovino na debelo v Evropski uniji sestavlja okoli 700.000 podjetij, ki skupaj zaposlujejo kar 5,5 milijona ljudi. Največja podjetja imajo več kot 30.000 zaposlenih. Kar 75% vseh podjetij ima manj kot 10 zaposlenih, 5% velikih podjetij pa dosega kar 30-40% prihodka. Celotni letni prihodek podjetij znaša 2.340 milijard DEM. Trgovina na debelo je v državah Evropske Unije v zadnjih 10 letih rasla v povprečju z 2-3% letno stopnjo rasti (Gospodarski vestnik, Od enega do dvajsetih milijonov, 15.2.1996).

Trgovina na debelo se giblje skupaj z gospodarsko aktivnostjo brez poudarjenih cikličnih nihanj. Njen položaj in moč sta odvisna od sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti tako za dobavitelje kot za kupce. Trgovina na debelo je pod nenehnim pritiskom dobaviteljev in kupcev, ki skušajo izločiti trgovino na debelo z neposrednim povezovanjem. Zato morajo podjetja ves čas inovirati in dodajati storitve. Posebej pomembno je obvladovanje logistike, ki temelji na poznavanju informacijske tehnologije. V trgovini na debelo obstajajo težnje po koncentraciji. Vzhodnoevropska podjetja v trgovini na debelo imajo malo sodobnega znanja in so zato ranljiva pred konkurenco iz razvitih držav. Trgovina na debelo je pretežno lokalna, vendar se del te trgovine hitro internacionalizira (Podatkovno analitično središče ljubljanske Ekonomske fakultete). Glavni splošni trendi v trgovini na debelo veljajo tudi za trgovino z gradbenim materialom, kamor spada podjetje Mreža Trading.

Trgovina z gradbenim materialom je odvisna predvsem od konjunktura v gradbeništvu. Kupna moč prebivalstva bistveno bolj vpliva nanjo kot na trgovino, ki se ukvarja z osnovno preskrbo. Tu se sicer veliki igralci oskrbujejo večinoma neposredno pri proizvajalcih gradbenega materiala, manjši gradbinci in zasebniki pa v trgovinah. Stanovanjska gradnja je ravno tako gibalno konjunktura tudi za trgovino z gradbenim materialom. Statistika poroča, da je obseg stanovanjske gradnje lani v Sloveniji dosegel 12,5 milijarde tolarjev, leto prej 9,3 milijarde. Obseg gradbenih del je bil izredno velik predvsem v predlanskem prvem polletju, zaradi uveljavitve davka na dodano vrednost pa se je po prvem juliju bistveno zmanjšal. Število tistih, ki napovedujejo, da bodo v prihodnjih dveh letih gotovo gradili ali kupili stanovanje, narašča. Skoraj pol tistih iz visokega dohodkovnega razreda napoveduje tudi, da se bodo v prihodnjih dvanajstih mesecih lotili izboljšav v stanovanju.

**Tabela 5:** Slovenija - gradbeništvo v obdobju od januarja do novembra leta 2000

	XI 2000 v mio SIT	I-XI 2000 v mio SIT	XI 2000 / XI 1999	I-XI 2000 / I-XI 1999	Delež
<b>Vrednost opravljenih gradbenih del v mio SIT</b>	28.532	257.207	115,1	106,5	100,0
<b>Po vrsti gradbenih objektov:</b>					
Visoka gradnja	13.253	123.600	111,2	99,1	48,1
od tega stanovanjska	1.669	20.264	78,8	120,1	7,9
Nizka gradnja	15.279	133.607	118,7	114,5	51,9
<b>Po dejavnosti izvajalca:</b>					
Gradbeništvo skupaj	26.938	244.514	115,5	107,7	95,1
Druge dejavnosti skupaj	1.594	12.692	109,5	89,9	4,9

**Vir:** Statistični letopis Republike Slovenije, 1990-2000.

Indeks vrednosti opravljenih gradbenih del v obdobju enajstih mesecev leta 2000 je še za malenkost boljši kot v obdobju desetih mesecev – glede na enako obdobje leta 1999. Rahlo ohlajanje konjunktura v gradbeništvu je zaustavil mesec november, kar kažejo tudi podatki o opravljenih efektivnih delovnih urah. Po ocenjenih podatkih za mesec december pa se bo ohlajevanje konjunktura nadaljevalo (Gradbenik, Gradbeništvo v obdobju januar - november 2000, februar 2001).

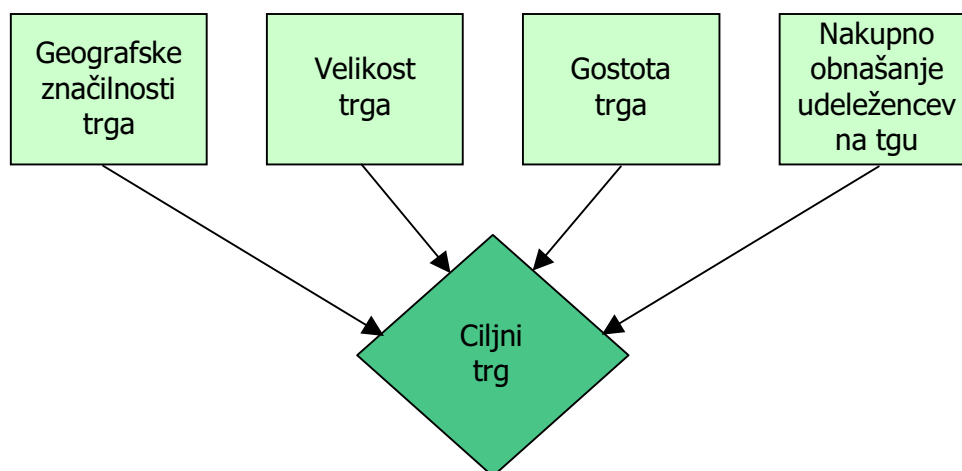
### 3.4. Značilnosti trga

V povezavi s tržnimi potmi v Mreži Trading želim v tej točki navesti nekatere značilnosti trga gradbenega materiala v Sloveniji in opisati nakupno obnašanje udeležencev na trgu.

Pri analizi trga moramo upoštevati veliko število različnih dejavnikov. Da bi to kompleksnost dejavnikov spravili v določen red, lahko v pomoč uporabimo **okvir štirih osnovnih dimenzij**, s katerimi opišemo značilnosti trga: (1) geografske značilnosti, (2) velikost trga, (3) gostota trga in (4) nakupno obnašanje udeležencev na trgu.

Analiza nam pomaga, da spoznamo posebnosti našega ciljnega trga, z namenom da dosežemo ciljno skupino kupcev z izbiro pravih tržnih poti.

**Slika 11:** Okvir za analizo značilnosti tržišča v povezavi z načrtovanjem tržnih poti



**Vir:** Rosenbloom, 1999, str. 258.

#### 3.4.1. Geografske značilnosti

Pri geografskih značilnostih moramo preučiti zemljepisno velikost trga in kje se ciljni trg nahaja.

Velja pravilo, da je vključevanje posrednikov na tržni poti upravičeno, kadar so razdalje med proizvajalci in potrošniki velike.

Slovenija je po površini relativno majhna in razdalje ne predstavljajo nikakršne ovire, da Mreža Trading ne bi mogla zagotoviti ustrezne postrežbe svojih kupcev. Domači trg, kjer Mreža Trading ustvari daleč največji delež prometa, je s pomočjo solastnikov podjetja in z njihovimi poslovalnicami ter z ostalimi veleprodajnimi kupci pokrit v celoti. Lahko rečemo, da podjetje fizično ni oddaljeno od svojega ciljnega trga, temveč se dejansko nahaja na trgu samem.

Posredniki na tržnih poteh so za Mrežo Trading pomembni bolj zaradi drugih prednosti kot pa zaradi problema geografske velikosti trga ali oddaljenosti kupcev.

(glej: Slika 9, na str. 15 in Prilogo 4, na str. 4)

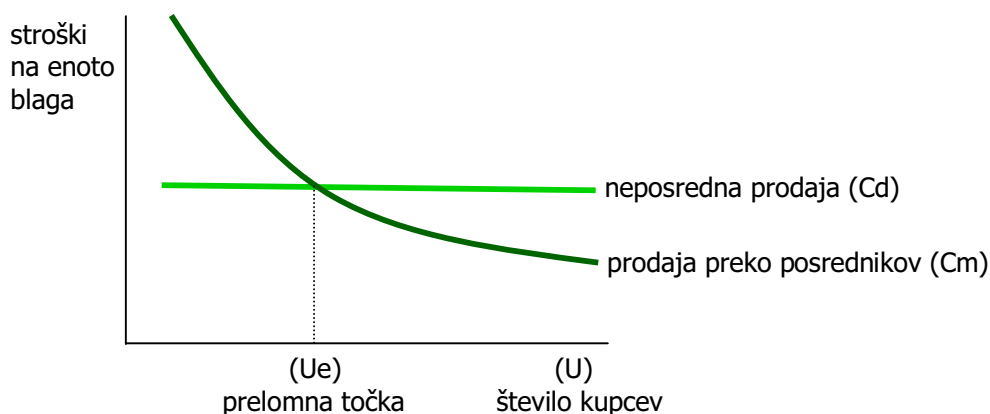
### 3.4.2. Velikost trga

Druga dimenzija analiziranja trga je velikost trga. Velikost trga pomeni število kupcev oziroma število potencialnih kupcev na danem trgu.

Pravilo: Vključevanje posrednikov na tržni poti je ekonomsko upravičeno, kadar se povečuje število proizvajalcev in potrošnikov.

Louis P. Bucklin je razvil model, ki prikazuje povezavo med velikostjo trga in številom posrednikov na tržni poti. Model je prikazan na Sliki 12.

**Slika 12:** Razlika med relativnimi stroški pri neposredni prodaji in pri prodaji s pomočjo posrednika v odvisnosti od števila kupcev.



**Vir:** Rosenbloom, 1999, str. 263.

Vodoravna os prikazuje število kupcev na trgu. Upoštevati moramo predpostavko, da vsak kupec kupuje približno enako število enot blaga pri vsakem nakupu.

Stroški neposredne prodaje na enoto blaga (Cd) so skoraj konstantni pri vsakem številu kupcev. Rahel padec lahko nastopi zaradi zunanjih ekonomij obsega za večje količine (boljše usluge na trgu za nižjo ceno). Po drugi strani pa uporaba posrednikov na tržni poti pomeni visoke stroške na enoto blaga pri majhnem številu kupcev in nagel padec stroškov pri velikih količinah. Ko se obseg povečuje, se namreč stroški, ki nastanejo zaradi uporabe

posrednikov in posredne tržne poti, porazdelijo na več kupcev in strošek na enoto blaga pade. Če se velikost trga (število kupcev) poveča preko prelomne točke  $U_e$ , je za podjetje smiselno, da uporabi posrednike, saj postanejo stroški posredne tržne poti nižji od stroškov neposredne tržne poti.

Podjetje Mreža Trading posluje na - za slovenske razmere - po številu kupcev velikem trgu in tudi zaradi tega so v tržno pot gradbenih materialov vključeni posredniki.

### **3.4.3. Gostota trga**

Gostota trga pomeni število kupcev ali potencialnih kupcev na enoto površinske mere (npr. št. kupcev na km<sup>2</sup>).

Tudi gostoto trga moramo upoštevati pri načrtovanju tržne poti zaradi njenega vpliva na izbor strukture tržne poti.

Trg, ki ima visoko gostoto, omogoča učinkovito izvajanje več osnovnih nalog distribucije; predvsem transporta, skladiščenja, komunikacij in pogajanj.

Kadar so kupci geografsko močno koncentrirani, to omogoča transport blaga v velikih pošiljkah, ki končajo v relativno maloštevilnih skladiščih, od koder je možno kupce na visoko koncentriranem trgu zadovoljivo postreči.

Na trge z nizko gostoto pa prihaja blago v manjših pošiljkah in v več manjših skladišč, od koder se oskrbuje razpršene kupce.

Komunikacija in pogajanja med udeleženci na tržni poti so pri trgu z visoko gostoto olajšana. Predvsem to drži takrat, ko trgovanje, komunikacija, pogajanja in izmenjava informacij zahtevajo osebni stik. Koncentriran trg nam prihrani čas in napor, ko želimo stopiti v stik z več kupci.

Verjetnost, da dosežemo visoko stopnjo postrežbe kupcev pri nižjih stroških, je torej večja na trgih z veliko gostoto kupcev kot na trgih z razpršeno ciljno populacijo.

Slovenski trg gradbenega materiala ima po posameznih delih države različno gostoto kupcev. Lahko rečemo, da je gostota kupcev na trgu gradbenega materiala na določenem območju odvisna od gostote prebivalcev na tem področju in le v manjši meri od kupne moči in ekonomske razvitosti področja. Glavno mesto z okolico in ostala večja mesta so območja, kjer Mreža Trading izkorišča koncentracijo kupcev. Odpreme blaga tu potekajo v velikih pošiljkah in so namenjene v večja skladišča trgovin, ki so sposobne postreči veliko število končnih potrošnikov v svoji okolici. Večji problem predstavljajo redkeje naseljeni predeli, kjer se za ceno enako zadovoljive postrežbe kupcev kot pri gosto naseljenih območjih povečajo stroški na enoto blaga na tržni poti zaradi transporta, pogajanj in komunikacije. Zaradi manjših količin blaga, ki se dostavljajo v več manjših skladišč, prihaja do težav pri sestavljanju pošiljk, zato moramo tehtati med povečanimi stroški na enoto blaga, ki bi jih povzročil prevoz z napol praznim kamionom, vendar bi bilo blago pravočasno dostavljeno, in nevarnostjo, da v namembnem skladišču zaloga blaga pade na nič, kar pa se zaradi

postrežbe končnih kupcev ne sme zgoditi. Tudi kadar je potrebno osebno izmenjati informacije med Mrežo Trading in njenimi kupci ali ko kupce obiščejo predstavniki na terenu, predstavlja razpršen trg večji napor in porabo časa.

#### **3.4.4. Nakupno obnašanje udeležencev na trgu gradbenega materiala**

Zadnja, četrta dimenzija, s katero opišemo značilnosti trga, je nakupno obnašanje udeležencev na trgu.

Ker gre za najbolj obširen in kompleksen del analiza trga, mu namenjam tudi največ prostora.

Da bi spoznali posamezen trg z vidika obnašanja udeležencev na njem, moramo odgovoriti na štiri vprašanja: (1) **KDAJ** udeleženci kupujejo, (2) **KJE** kupujejo, (3) **KAKO** kupujejo in (4) **KDO** kupuje (kdo sodeluje pri odločitvi o nakupu in kdo dejansko opravi nakup).

Na podlagi odgovorov na zgornja vprašanja **ločimo**:

a. *poslovni trg oziroma trg podjetij*, ki ga delimo na:

- a.1. industrijsko tržišče in
- a.2. tržišče preprodajalcev

b. *trg institucij in državnih nabav* in

c. *trg končnih porabnikov*

V nadaljevanju opisujem značilnosti posameznih trgov in nakupno obnašanje udeležencev na njih.

Mreža Trading nastopa kot veleprodajni trgovec z gradbenim materialom na poslovnem trgu, na trgu podjetij, in sicer točneje na tržišču preprodajalcev.

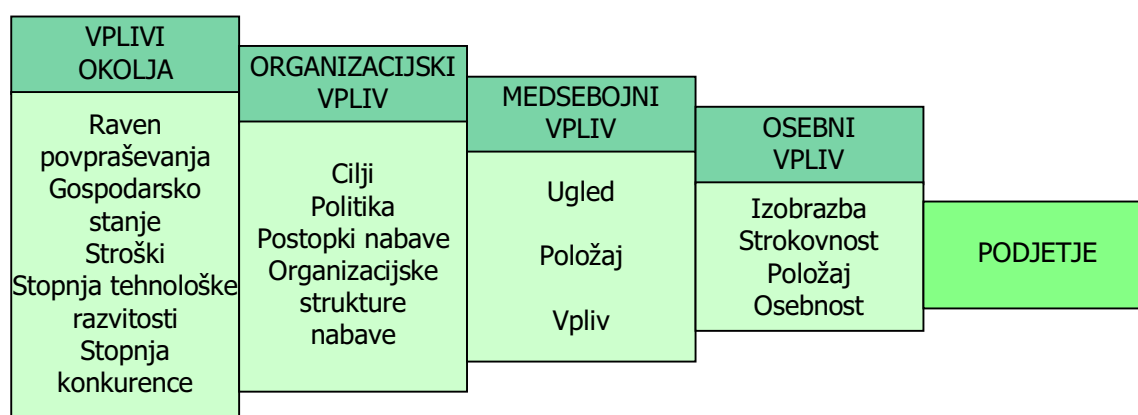
##### **a. Poslovni trg**

Poslovni trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo izdelke ali storitve z namenom, da jih uporabijo v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, posodijo ali z njimi oskrbijo svoje kupce. Sestavljajo ga tudi vsa veleprodajna in maloprodajna podjetja, ki kupujejo dobrine, jih nato preprodajajo ali posojajo drugim z namenom doseganja dobička (Kotler, 1996, str. 309).

Na nakupne odločitve na industrijskem trgu in trgu preprodajalcev vplivajo različni dejavniki. Glavni med njimi so prikazani na Sliki 13.



**Slika 13:** Glavni dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve na poslovnem trgu (trgu podjetij)



**Vir:** Potočnik, 1996, str. 9.

### a.1. Industrijsko tržišče

Za industrijski trg je značilno, da na njem nastopa manjše število kupcev, ki kupujejo večje količine izdelkov in storitev in so geografsko koncentrirani; povpraševanje je manj elastično, saj sprememba cene bistveno ne vpliva na skupno povpraševanje po surovinah, materialu in energiji; nabavo izvajajo strokovnjaki, odloča več oseb in nabava poteka praviloma neposredno in manj preko posrednikov.

#### **KDAJ** kupujejo

Noben udeleženelec na trgu, niti končni potrošnik na svojem trgu niti udeleženelec industrijskega trga, ne kupujeta dobrin po vnaprej natančno načrtanem urniku, ker tak natančen raspored za prihodnost kasneje nikoli popolnoma ne drži.

Za industrijski trg gradbenega materiala predstavlja velik problem sezonsko nihanje na trgu. Podnebje v Sloveniji kroji začetek sezone, ki se začne na začetku pomladi, takoj ko se stopi sneg in višje temperature zraka omogočajo gradbene aktivnosti. Višek doseže sezona sredi pomladi, traja poleti in v jesen, proti zimi počasi upada in v zimskih mesecih, razen v primeru mile zime brez snega, skoraj popolnoma zastane. Na podlagi tega se načrtujejo vrhovi in padci v proizvodnji in v povezavi s tem odločitve o času nabav. Nabava na industrijskem trgu gradbenega materiala je torej posledično odvisna od prodaje končnim uporabnikom, ne glede na kateri stopnji predelave poteka.

Proizvajalci gradbenih materialov uporabljajo več načinov, kako čimbolj zgladiti vrhove in padce zaradi sezonskih vplivov, saj si tako znižajo proizvodne stroške. Eden od načinov je, da proizvajajo tudi izven sezone in vzdržujejo zalogo izdelkov za čas visoke sezonske prodaje. To pomeni, da so tudi nabave pri takem industrijskem kupcu porazdeljene dokaj enakomerno čez vse leto. Vendar je taka strategija lahko draga in potencialno nevarna, če proizvajalec sam vzdržuje zaloge. Stroški skladiščenja, rokovanja, zavarovanja, financiranja in nevarnost poškodovanja, kraje ali izgube blaga mnogokrat ne odtehtajo znižanih proizvodnih stroškov. Proizvajalec se zato poskuša dogovoriti z drugimi udeleženci na tržni poti, da prevzamejo del njegovih zalog in s tem prenesejo nase del stroškov in tveganja. Vendar udeleženci tržne poti ne bodo pristali na nakup v času izven sezone, razen če jim

proizvajalec ponudi posebne pogoje, npr. akcijske popuste, s katerimi jih vzpodbudi k nakupu tudi v zimskem času.

### **KJE** kupujejo

Podjetja na industrijskem trgu se pri odločanju, od koga bodo kupovala vedejo racionalno in pri tem imajo glavno vlogo kriteriji, kot so: razpoložljivost blaga, storitev, cena, pogoji nakupa. Vendar novejša raziskava kažejo, da strogo pravilo o racionalnem obnašanju industrijskega kupca ne drži popolnoma in da je podoba industrijskega kupca vseeno bolj "človeška".

### **KAKO** kupujejo

Industrijski kupci se odločajo o nakupu z nizom odločitev v nabavnem procesu. Koliko je teh odločitev, je odvisno od tega, ali gre za rutinsko nabavo ali za novo (prvo) nabavo.

**Nabavni proces poteka praviloma v osmih fazah:** (1) opredelitev nabavnega problema, (2) splošni opis potrebe, (3) analiza vrednosti, (4) določitev možnih dobaviteljev, (5) iskanje ponudb, (6) izbira dobaviteljev, (7) naročilo izbranemu dobavitelju in (8) ocena izvršitve dobave.

Če gre za rutinski nakup, izbere industrijski kupec dobavitelje, ki so ga že zadovoljili, in nadaljuje poslovanje z njimi po utečenem postopku.

### **KDO** kupuje

Pri industrijskih kupcih se mnogokrat zgodi, da na nakupne odločitve vpliva več oseb v podjetju. Tistim osebam, ki sodelujejo pri nakupnem odločanju in nosijo odgovornosti za svoje odločitve, pravimo nakupni center podjetja.

Posamezniki ali skupine v nakupnem centru imajo eno od šestih **vlog pri nakupnem odločanju** (Rosenbloom, 1999, str. 273): • uporabniki • vplivne osebe • odločevalci • potrjevalci • nakupovalci • čuvaji informacij.

Na slovenskem trgu industrijskih kupcev gradbenega materiala nastopajo podjetja različnih velikosti in organiziranosti ter imajo različne strukture nabavnih surovin, materiala in storitev, zato se njihovi nakupni centri močno razlikujejo po številu udeležencev, vlogah udeležencev in moči nakupnega centra pri sprejemanju nabavnih odločitev.

## **a.2. Tržišče preprodajalcev**

Nekatere osnovne značilnosti nakupnega obnašanja na poslovnem trgu, ki so opisane pri industrijskem tržišču, veljajo tudi za trg preprodajalcev.

Vendar imajo udeleženci na trgu preprodajalcev, kamor sodi tudi Mreža Trading, pri nakupnem odločanju svoje posebnosti.

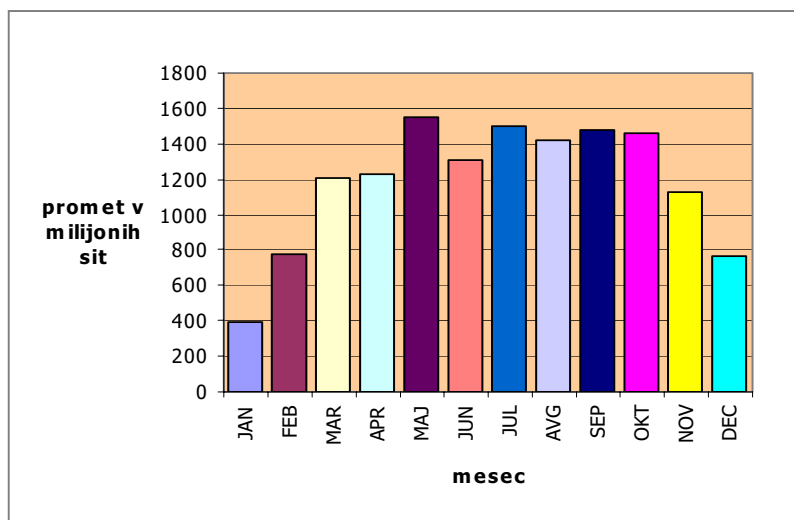
Preprodajalci kupujejo od proizvajalcev in prodajajo končnim uporabnikom praktično vse, kar je proizvedeno, razen nekaterih izjem, ki jih proizvajalci sami neposredno prodajajo uporabnikom.

Mreža Trading kot preprodajalec gradbenih materialov nabavlja večino izdelkov, ki se uporabljajo v gradbeništvu ali so z njim povezani.

### **KDAJ** kupujejo

Ravno tako kot za udeležence industrijskega trga je tudi za Mrežo Trading kot preprodajalca gradbenih materialov zelo pomembno prilagajanje sezonskemu nihanju.

**Slika 14:** Sezonski vpliv - promet Mreže Trading po posameznih mesecih v letu 2000



**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

Bolj kot podjetja na industrijskem trgu pa se mora Mreža Trading odzivati tudi na tedenske in celo dnevne spremembe v povpraševanju kupcev in temu prilagoditi svoje nakupno obnašanje. Na primer: nenadno deževje lahko celo sredi najvišje sezone povzroči veliko povečanje zalog in s tem povezane stroške in tveganja, ker povpraševanje končnih kupcev ob daljših padavinah lahko pade na tako nizko raven kot sredi zime. Zato je takojšnja reakcija in zmanjšanje nabav v takem primeru odločilna, saj gre za nihanja na trgu, ki so dnevna in nepredvidljiva. V Mreži Trading ni mogoč vnaprejšen, natančno začrtan urnik nabav; začrta se lahko le okvirno, saj je potrebno nakupe časovno neprestano prilagajati. Pri tem ni pomembno, da je Mreža Trading veleprodajni trgovec, ki ne prodaja neposredno končnim porabnikom, ampak so med njo in končnimi kupci še drugi člani na tržni poti, ker se tudi ti člani v trenutku odzovejo na spremembo nakupnega vedenja končnih kupcev, znižajo svoje nabave in ne predstavljajo nikakršnega varnostnega ventila, ki bi dajal podjetju več časa, da se odzove na spremembe.

Celotna tržna pot je torej zmožna zelo hitro reagirati na nenadna nihanja na trgu. Izjema so proizvajalci, predvsem tisti, ki zaradi specifičnosti proizvodnega procesa zaradi stroškov ne morejo dnevno prilagajati obsega proizvodnje nakupnemu obnašanju ostalih udeležencev na tržni poti.

### **KJE** kupujejo

Mreža Trading kot veleprodajni trgovec z gradbenim materialom kupuje na poslovnem trgu pri tistih dobaviteljih, ki izpolnjujejo njene zahteve. Predvsem so tu pomembni nabavni pogoji, cena, zanesljivost dobav in storitve, ki jih nudi dobavitelj.

Mreža Trading pri svoji nabavni politiki daje prednost domačim dobaviteljem, ker je Slovenija relativno majhna država in je podpora domačim proizvajalcem in njihova rast posledično koristna za vse udeležence trga. Kot udeleženec poslovnega trga, kjer naj bi veljalo strogo pravilo racionalnega obnašanje glede izbora dobaviteljev, Mreža Trading z naklonjenostjo domačim dobaviteljem pred tujimi potrjuje rezultate novejših raziskav, ki so razkrile nekaj iracionalnosti, sicer značilnih za trg končnih potrošnikov, tudi na poslovnem trgu.

Vendar glede na vse večje povezovanje in globalizacijo podjetje pospešeno išče stike in tudi že sodeluje s tujimi dobavitelji. K temu so jo prisilile razmere na slovenskem trgu, kjer nekateri domači proizvajalci in dobavitelji s previsokimi cenami, nesprejemljivimi nabavnimi pogoji in neposlovnim nastopom ne upoštevajo Mreže Trading kot enega največjih veleprodajnih podjetij z gradbenim materialom v Sloveniji. Če Mreža Trading ne bi kupovala od cenejšega tujega dobavitelja, lahko sklepamo, da bi se kmalu našel kdo drug, ki bi s konkurenčno ponudbo izdelkom domačih proizvajalcev povečal svoj tržni delež v škodo Mreže Trading.

Proces odločanja, pri katerih proizvajalcih naj Mreža Trading kupuje, je opisan v naslednjem odstavku, ki govori o tem, kako preprodajalci kupujejo.

#### **KAKO** kupujejo

Nabavni proces poteka podobno kot pri industrijskih kupcih.

Če gre za rutinski nakup, izbere Mreža Trading dobavitelje, ki so že v preteklosti izpolnjevali njene zahteve in nadaljuje poslovanje z njimi po utečenem postopku.

Pri prvem oziroma novem nabavljanju pa **nabavni proces poteka skozi faze:**

(1) na podlagi tržne priložnosti, povpraševanja s strani kupcev ali zaradi širitve prodajnega programa Mreža Trading opredeli nabavni problem, (2) sledi splošni opis potrebe po nabavi, (3) podjetje analizira vrednost, prednosti in slabosti nabave novega proizvoda, (4) poiščejo in določijo se možni dobavitelji, (5) dobaviteljem se pošlje povpraševanje, v katerem je zajet opis izdelka in povpraševanje po nabavnih pogojih; od njih se pričakujejo odgovori v obliki ponudb, (6) po prejetih ponudbah se izbere najprimernejši dobavitelj, (7) izbranemu dobavitelju se pošlje naročilo oziroma se z njim predhodno sklene pogodba o sodelovanju, (8) oceni se izvršena dobava.

Po nabavnem obnašanju razlikujemo **sedem vrst kupcev:** privrženi, oportunistični, maksimalistični, kreativni, kupci po reklamnih sporočilih, nelojalni in izbirčni kupci.

Mreža Trading sodi pri dobaviteljih, ki dolgoročno izpolnjujejo njena pričakovanja, med *privržene kupce* in je tem dobaviteljem trajno naklonjena. Z njimi vsakoletno sodeluje na podlagi sklenjenih letnih pogodb. Ker je slovenski trg gradbenega materiala zelo raznolik in na njem nastopa veliko število domačih in tujih dobaviteljev oziroma ponudnikov, tudi za enake ali podobne izdelke, in ker se pogoji na trgu posameznih materialov pogosto spreminjajo (npr. konkurenčni boj na trgu opečnih izdelkov, kjer opekarne v sezoni večkrat (tudi dnevno) ena za drugo spreminjajo-znižujejo cene), je Mreža Trading prisiljena v takih primerih nastopati kot *oportunistični* ali celo kot *nelojalni kupec* in sodeluje z dobaviteljem, s katerim trenutno dosega najboljši zaslužek, oziroma ji ta trenutno nudi najboljši rabat, saj

le tako lahko ponudi blago po konkurenčnih pogojih svojim kupcem in ga uspe prodati. Zaradi zelo velikega obsega prometa se Mreža Trading pri rutinskem nabavljanju ne obnaša kot *maksimalistični kupec*, saj gradi svoje poslovanje na velikih količinah in na več manjših enkratnih zaslužkih ter ne zasleduje cilja doseči maksimalni dobiček prav pri vsakem poslu. Zlasti pri novih proizvodih je podjetje *kreativni kupec*, saj se z dobaviteljem dogovarja glede zahtev o proizvodu, storitvi in ceni. Pri tem ni *izbirčni kupec*, saj ni nujno, da je izdelek najboljše možne kakovosti v primerjavi z drugimi podobnimi izdelki, mora pa biti najboljše kakovosti iz ponudbe dobavitelja. Zaradi svoje racionalnosti Mreža Trading ne kupuje *po reklamnih sporočilih* samo zato, ker bi ji ugajala.

### **KDO** kupuje

V manjših trgovskih podjetjih skrbi za nabavo in izbor dobaviteljev lastnik sam.

V Mreži Trading, ki je večje podjetje, je za nabavo zadolžen oddelek nabave. Pomembnejše nabavne odločitve sprejemajo direktor in vodstvo podjetja, ki se v začetku leta z dobavitelji dogovorijo za pogoje sodelovanja za tekoče leto, samo nabavo pa opravljajo zaposleni v oddelku nabave in oddelku veleprodaje. To velja tako za tranzitno poslovanje kot za nabave na zalogo v centralno skladišče.

### **b. Trg institucij in državnih nabav**

Mnoge značilnosti na poslovnem trgu veljajo tudi za trg institucij in državnih nakupov.

Vendar imata ta dva nepodjetniška trga svoje posebnosti.

Trg institucij sestavljajo šole, bolnišnice, zapori in ostale institucije, ki ljudem, ki so v njihovi oskrbi, zagotavljajo dobrine in opravljajo storitve.

Tržišče državnih nabav pa sestavljajo institucije na državni in lokalni ravni, ki nabavljajo izdelke in storitve za izvajanje glavnih funkcij državnih organov.

Posebnost nabavnih odločitev na trgu državnih nabav je v tem, da so državni kupci neprestano pod budnim nadzorom javnosti. V javnost štejemo izvoljene predstavnike in celo vrsto zainteresiranih skupin in posameznikov, ki jih zanima, kako je porabljen denar davkoplačevalcev.

Odločitve o tem **KDAJ, KJE, KAKO** in **KDO** kupuje, so praviloma povezane z javnimi razpisi ali z neposrednim dogovarjanjem o nabavi.

Vsaka nabava poteka v skladu z nabavnim načrtom in je finančno podprta in omejena z državnim proračunom. Zaradi javnega nadzora so nabavni postopki zapleteni in zahtevajo ogromno papirnega dela, upoštevanja nepotrebnih predpisov in postopkov. Državne nabavne službe pogosto zavlačujejo z odločitvami, menjajo osebje v teh službah in spreminjajo politiko nabav. Da bi dosegli državni trg, se morajo dobavitelji prebiti čez te birokratske ovire.

Pomembno vlogo igrajo pri državnih nabavah tudi neekonomski kriteriji. Država kupuje in podpira slabše stoječa podjetja in območja, pogosto so privilegirana tista podjetja, ki so kakorkoli politično povezana s trenutno vladno strukturo itd.

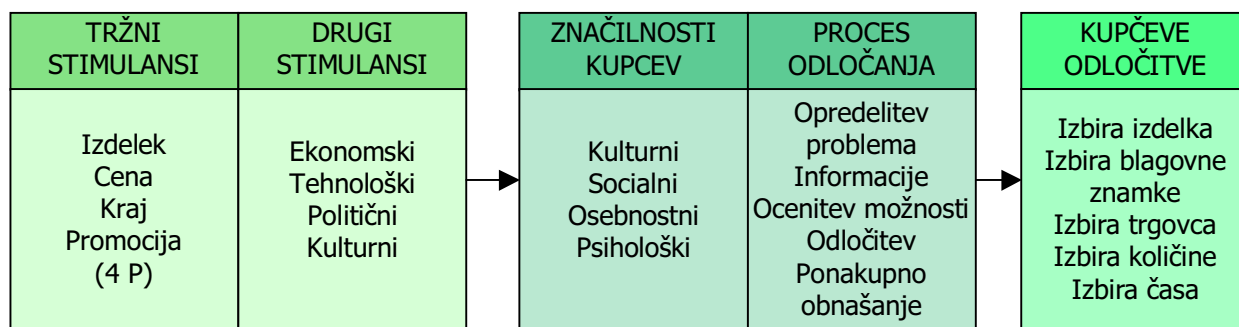
Nabavna politika državnih organov prvenstveno poudarja nizke cene in posli se sklenejo z najcenejšimi ponudniki.

### c. Trg končnih porabnikov

Končni porabniki kupujejo dobrine in storitve za osebno porabo. Podjetje se mora s svojim proizvodom približati kupčevim potrebam in željam. Obnašanje končnih porabnikov izvira globoko iz njihovih osebnih vrednot, njihovega odnosa do okolice; odvisno je od njihovega pogleda na svet in mesta v njem, od tega, kaj si sami mislijo o sebi in kaj želijo, da bi si drugi mislili o njih; odvisno je na eni strani od racionalnosti in razumskih odločitev in na drugi strani od prebliskov, domišljije in nenadnih impulzov. Ti kupci se med seboj zelo razlikujejo. Ločijo se po starosti, dohodku, izobrazbi, okusu in drugih lastnostih. Da bi razumeli njihovo nakupno obnašanje, moramo spoznati, kako tržne in druge vzpodbude privedejo končnega kupca do nakupne odločitve.

Torej: preučiti moramo razmerje med trženjskimi spodbudami podjetja (izdelek, cena, kraj in promocija), drugimi spodbudami (dejavniki mikro in makro okolja; predvsem gospodarsko, tehnološko, politično in kulturno okolje) in reakcijami uporabnika (izbira izdelka, blagovne znamke, trgovca, količine in časa nakupa).

**Slika 15:** Model nakupnega obnašanja končnih porabnikov

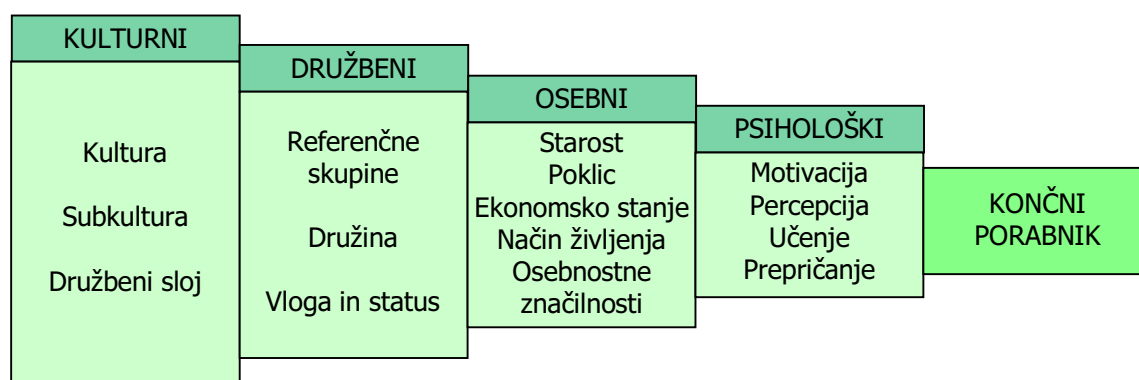


**Vir:** Potočnik, 1996, str. 31.

Za podjetje je najtežje razvozlati skrivnost "črne škatle", srednjega dela zgornje slike, v kateri se nahajajo značilnosti kupca in njegov nakupni proces.

Če želimo vedeti, kakšen bo kupčev odziv na trženjske in ostale spodbude, kakšno bo njegovo obnašanje na trgu in zakaj poteka pri njem nakupno odločanje po določenem zaporedju, moramo poznati dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločitev končnega kupca. Ti dejavniki so: kulturni, socialni, osebni in psihološki.

**Slika 16:** Glavni dejavniki, ki vplivajo na nakupno obnašanje končnih porabnikov



**Vir:** Potočnik, 1996, str. 29.

Poleg zgoraj naštetega pa moramo nakupno obnašanje končnih porabnikov na trgu gradbenega materiala osvetliti tudi z vidika prioritete pri zadovoljevanju potreb.

Človekove potrebe lahko razčlenimo v obliki hierarhične piramide, ki jo je razvil Abraham Maslow v okviru svoje teorije o motivaciji. Po Maslowu sledi pri človeku po pomembnosti takoj za potrebo po zadovoljitvi osnovnih fizioloških potreb, kot sta hrana in voda, potreba po varnosti in zaščiti.

Med varnost in zaščito štejemo tudi dom oziroma zatočišče. Tako Mreža Trading posredno s trženjem gradbenih materialov nudi zadovoljitev ene od osnovnih človekovih potreb.

Gornje razčlenitve in osvetlitve problema obnašanja udeležencev na trgu končnih porabnikov so nam v pomoč pri odgovoru na osnovna štiri vprašanja: **KDAJ**, **KJE**, **KAKO** in **KDO** kupuje.

### **KDAJ** kupujejo

Enako, kot je bilo povedano pri opisu drugih trgov, je tudi na trgu končnih porabnikov pri nakupih gradbenih materialov opazno veliko sezonsko nihanje. Nakupe gradbenega materiala tudi tu narekuje letni čas z vremenskimi razmerami, ki so ugodne oziroma neugodne za gradbeno dejavnost. Glede odpiralnega časa trgovin končni porabniki zaenkrat še ne izražajo težnje po spremembi, kot je to opazno npr. pri živilskih trgovinah, ki so vse pogosteje odprte tudi zvečer in ob nedeljah ter praznikih. Vzrok lahko iščemo v tem, da so si za nakupe v gradbenih trgovinah kupci pripravljene vzeti več časa, tudi zato, ker gre navadno za nakupe večjih vrednosti. V prihodnosti pa bo gotovo potrebno razmišljati tudi o prilagajanju odprtja trgovin spremenjenim potrošniškim navadam, ki jih narekuje prezaposlenost ljudi med delovnim tednom. Prav tako končni porabnik najpogosteje izrablja čas za gradbena dela ob koncu tedna in če do takrat ni opravil nakupov vseh potrebnih materialov, bi ga trgovina lahko postregla tudi ob sobotah popoldan ali celo ob nedeljah.

### **KJE** kupujejo

Izbira trgovca in kraja nakupa je odvisna od tega, kakšno blago končni potrošnik kupuje. Če gre za večji nakup (npr. količina strešnika za celotno streho), bo potrošnik skozi proces nakupnega odločanja, ki je opisan v naslednji točki, izbral najboljšega ponudnika, za

katerega pa ni nujno, da je kupcu geografsko blizu, saj razvoj komunikacij že dolgo časa omogoča zbiranje ponudb iz vse države. Takšna količina materiala se namreč običajno dostavi na gradbišče neposredno iz tovarne in pri tem ni pomembno, kje se fizično nahajata trgovec in končni kupec. V takem primeru gre za tranzitno prodajo in ključno vlogo pri nakupni odločitvi igra cena. Ko pa gre za nakup manjše vrednosti (npr. para rokavic ali ene vreče cementa), bo končni kupec navadno nakup opravil pri njemu najbližjem trgovcu in če ga bo trgovec postregel in zadovoljil njegove želje in potrebe bolje od bližnjih konkurenčnih trgovin, se bo kupec nanj navezal in opravil pri njem tudi bodoče nakupe.

### **KAKO** kupujejo

Proces odločanja o nakupu lahko pri končnih porabnikih razdelimo na **pet faz**: (1) opredelitev problema, (2) zbiranje informacij, (3) ocenitev različnih možnosti, (4) odločitev za nakup, (5) ponakupno obnašanje.

Kupci lahko spremenijo zaporedje faz in nekatere celo izpustijo, odvisno od stopnje angažiranosti v nakupnem procesu. Pri nakupih gradbenega materiala gre v večini primerov za *zapleteno nakupno obnašanje*, ki je povezano z močno zavzetnostjo v nakupnem procesu zaradi široke palete možnosti zadovoljitve potrebe z različnimi blagovnimi znamkami istega izdelka. Kupce zanima cena, način uporabe, koristnost, itd., saj gre za izdelke, ki so relativno dragi (skupna vrednost nakupa je ponavadi visoka), dokaj zapleteni in jih redko kupujejo. Kupci želijo izdelke pred končno nakupno odločitvijo spoznati. V primeru manjših nakupov (npr. ene vreče cementa) pa lahko govorimo o *običajnem nakupnem obnašanju* z majhno stopnjo zavzetnosti.

### **KDO** kupuje

Pogosto oseba, ki je opravila nakup, ni tudi tista, ki je o nakupu odločila. Podjetje mora spoznati, kdo je oseba, ki dejansko odloča o nakupu. Odločevalca o nakupu lahko sestavlja tudi več oseb, vsaka s svojo vlogo pri odločanju. Glede na **vlogo pri nakupu ločimo**: • pobudnika nakupa • vplivno osebo • odločevalca • kupca • porabnika. Pri nakupu gradbenega materiala se število oseb in vloge menjajo glede na tip materiala, ki ga kupujejo. Npr. pri nakupu zidaka za stanovanjsko hišo je iniciator, odločevalec in kupec ponavadi mož, vplivna oseba je lahko izvajalec del, uporabnik pa cela družina. Pri nakupu fasade je iniciator ponavadi mož, vplivna oseba žena (izbira barve in izgleda) in izvajalec del (izbira zgradbe fasade), kupec je mož, uporabnik pa cela družina.

Značilnosti trga, na katerem nastopa podjetje, in nakupno obnašanje udeležencev na trgu (kdaj, kje, kako in kdo kupuje) moramo analizirati zato, ker moramo trg spoznati in ga razumeti še preden razvijemo strategijo tržnih poti in trženja. Razumeti moramo svoje kupce in vsak njihov korak skozi proces nakupnega odločanja.

## **4. TRŽNE POTI V PODJETJU MREŽA TRADING d.o.o.**

Odločitve o tržni poti sodijo med najbolj kompleksne probleme, s katerimi se sooči podjetje. Vsak sistem tržnih poti ustvari različno raven stroškov in prodaje. Ko je pot enkrat izbrana, se je mora podjetje običajno držati dalj časa. Izbrana tržna pot močno vpliva na ostale elemente trženjskega spleta in obratno.



## 4.1. Načrtovanje in izbira tržne poti

Načrtovanje se začne s tehtanjem med potrebami in zahtevami kupca in cilji ter omejitvami podjetja. Podjetje nato določi glavne možne poti v smislu števila in vrste tržnih posrednikov ter njihove odgovornosti na tržni poti. Vsako možnost mora nato ovrednotiti z ekonomskimi kriteriji ter kriteriji možnosti nadzora in prilagajanja.

Uporabimo **merila za vrednotenje** kot so: donosnost, rentabilnost, produktivnost, ekonomičnost, tržnost-konkurenčnost, uglednost tržne poti (Devetak, 1999, str. 109).

Odločanje o obliki tržne poti lahko razbijemo na **sedem korakov**: (1) prepoznavanje potrebe po načrtovanju tržne poti, (2) določanje ciljev distribucije, (3) opredelitev distribucijskih nalog, (4) preučitev možnih alternativnih tržnih poti, (5) ovrednotenje spremenljivk, ki vplivajo na zgradbo poti, (6) določitev najboljše strukture tržne poti in (7) izbor členov na tržni poti (Rosenbloom, 1999, str. 199).

Da bi lažje prehodili gornjih sedem korakov, si lahko pomagamo s številnimi vprašanji (Rojšek, 1993, str. 44): Ali je smiselno zgraditi lastno prodajno mrežo? Ali prodajati več trgovini na drobno ali trgovini na debelo? Kateremu izvozniku zaupati izvoz? Kateri zastopnik je pravi pri trgovanju s tujino? Ali podeliti ekskluzivo na tržni poti? Katere posrednike izbrati med mnogimi?

Da bi lahko odgovorili na zgornja vprašanja, so potrebne **raziskave tržnih poti**, ki naj vključujejo naslednje korake: grafični prikaz vseh tržnih poti, delež posamezne tržne poti v celotni prodaji, analizo posamezne tržne poti (število členov, kapaciteta posameznih posrednikov), stroške in dajatve, proces oblikovanja cene, prevozna sredstva, skladišča, čas prevozov in skladiščenja, število končnih uporabnikov, razmerje med ponudbo in povpraševanjem na tržni poti.

Pomembno je tudi poznavanje **dejavnikov, ki vplivajo na izbiro** tržnih poti. Ti dejavniki so: izdelek s svojimi lastnostmi, stroški prodaje in popusti, finančna sredstva, povezana z zalogami, širina asortimenta, vrednost enote izdelka, zakonodaja, konkurenca in želje potrošnikov.

Načrtovanje tržne poti lahko opredelimo kot odločitev o razvoju popolnoma nove tržne poti ali pa o preoblikovanju obstoječe.

Proizvajalci, trgovci na debelo in trgovci na drobno se vsi srečujejo z odločitvami o načrtovanju tržnih poti. Vsak vidi tržno pot iz svojega zornega kota. Proizvajalec jo gleda »navzdol«, trgovec na drobno pa »navzgor«. Mreža Trading se kot veleprodajni trgovec sooča z obema prespektivama glede načrtovanja tržne poti. Mreža Trading je za svoj ciljni trg opredelila trgovine z gradbenim materialom (maloprodajna in veleprodajna podjetja) in želi s prodajo le-tem povečevati tržni delež na slovenskem trgu. Na oblikovanje tržne poti vplivajo značilnosti kupcev, njihova moč ali slabosti, tržne poti konkurence in značilnosti Mreže Trading. Za Mrežo Trading je značilno, da je srednje veliko podjetje, da ima veliko finančno moč in ponuja razmeroma ozek vendar zelo globok izbor izdelkov (vse za gradnjo in obnovo). Ozek in globok izbor zahteva izbiro selektivnih tržnih poti, ki jih opredelimo kot vmesni člen med intenzivno in ekskluzivno distribucijo. Mreža Trading izbira za določeno tržno območje več kot enega posrednika in razvija z nekaj trgovci na tem območju dobre

poslovne povezave. To ji zagotavlja zadovoljivo pokrivanje trga ob večjem nadzoru in z manjšimi stroški kot pri intenzivni distribuciji. Na izbiro tržne poti vplivajo tudi značilnosti izdelkov, kot so: pokvarljivost (barve), voluminoznost (steklena volna), velika posamična vrednost izdelka (pri Mreži Trading je tak primer redek), izvenstandardne dimenzije (betonsko železo), kar zahteva izbiro posebej prilagojenih tržnih poti. Omeniti moramo tudi vpliv zakonskih predpisov (npr. zahteve po certifikatih o skladnosti (a-testih) za vgrajene materiale, itd.).

Načrtovanje tržne poti je zelo pomemben del celotne tržne strategije podjetja. Lahko je ključni faktor za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja na trgu.

## 4.2. Organiziranje tržnih poti v podjetju Mreža Trading d.o.o.

Razvoj tržnih poti danes poteka v tri najpomembnejše smeri: rast navpičnih, vodoravnih in večsmernih sistemov v nasprotju s klasičnim tržnim sistemom (*glej Točko 2.2., na str. 7*). Mreža Trading je v osnovi krovno podjetje 14 solastnikov, ki so združili svoje moči na trgu. Hkrati je veleprodajni trgovec, ki prodaja blago tudi ostalim kupcem in ne le solastnikom.

Zato lahko tržne poti Mreže Trading glede **oblike povezave členov** na poti opredelimo na več načinov:

- kot *vodoravni tržni sistem*, če gledamo le ožji del tržne poti oz. raven, na kateri so vključeni solastniki, ki so združili sredstva, zmogljivosti, znanje in trženjske aktivnosti in dosežejo več, kot bi dosegli vsak zase. Sodelovanje je zamišljeno kot trajna povezava, saj so solastniki ustanovili v ta namen ločeno podjetje Mrežo Trading.
- po drugi strani kot *klasično obliko* tržne poti, v katero so vključeni ostali pogodbeni kupci in v kateri so člani ohlapno povezani, se med seboj pogajajo, pogosto agresivno dogovarjajo ter nastopajo popolnoma avtonomno.

Slabo razvita prodajna služba obsega običajno le naslednje dejavnosti: sprejemanje naročil, odpremljanje blaga in fakturiranje. Razni dejavniki, predvsem potreba po boljši postrežbi kupca in tržni usmerjenosti, so narekovali, da so pri Mreži Trading v okvir trženja povezane še dodatne dejavnosti: ustanovitev nabavnega oddelka, reorganizacija potniške službe, zagon centralnega skladišča, izboljšanje evidence in analize prodaje, ustanovitev kontrolne službe za nadzor nad delom potnikov, opominjanje kupcev v primeru neplačevanja obveznosti, raziskava trga in zbiranje informacij za prodajne odločitve, ustanovitev pravne službe in ustanovitev oddelka za marketing.

### **Razvita organizacija trženja tako obsega številne dejavnosti:**

- *vodenje prodaje*
- *pripravljalne dejavnosti*: raziskava trga, oblikovanje prodajnega programa, marketing
- *operativne dejavnosti*: priprava ponudb, zbiranje in obdelava naročil, skladiščenje in odprema, fakturiranje, servisne dejavnosti.

Na oblikovanje sheme trženja vplivajo predvsem same potrebe dejavnosti prodaje, proizvodi, ki se prodajajo, območja prodaje in vrste kupcev. Glede na navedeno je lahko **oddelek trženja organiziran kot** (Rojšek, 1994, str. 34):

- *Funkcionalna organizacija*: Temelji na trženjskih dejavnostih oziroma funkcijah

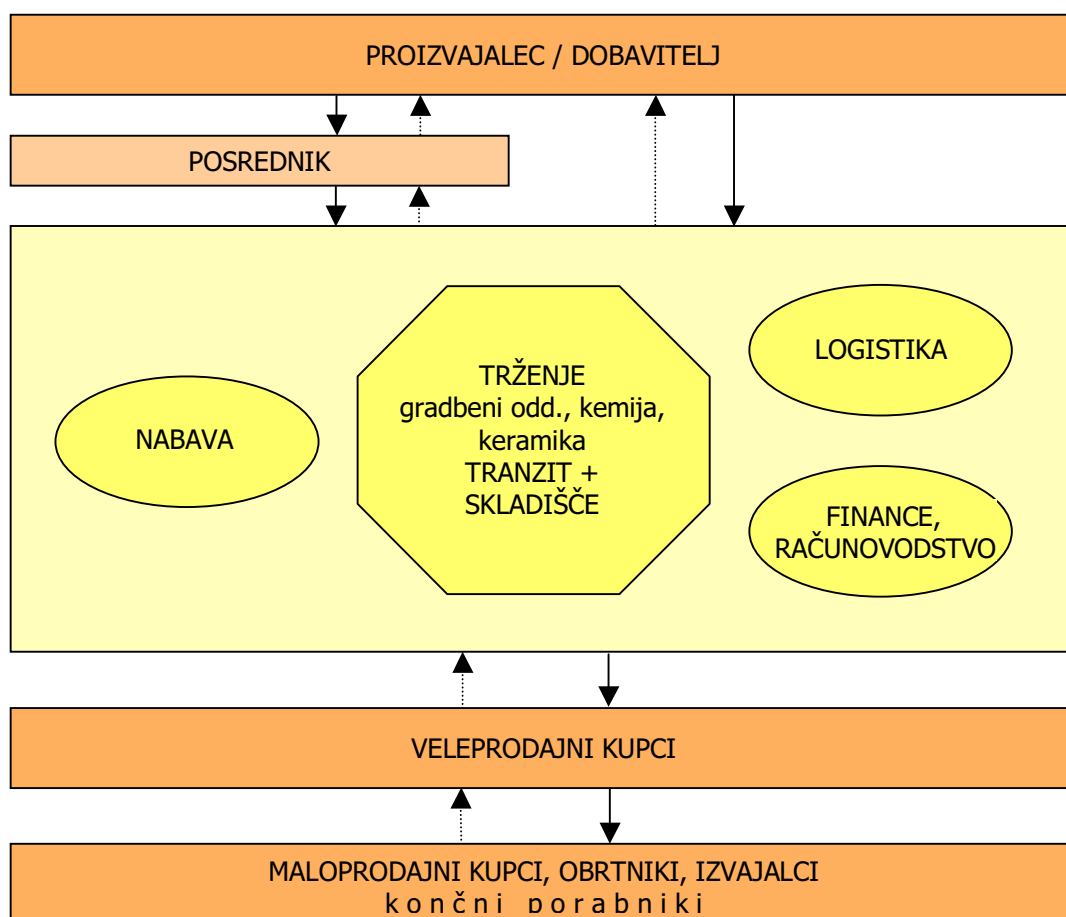
(operativna prodaja, tržno komuniciranje, raziskava trga, distribucija, reševanje reklamacij). Je najpreprostejša in še vedno najpogosteje uporabljena oblika.

- *Organizacija po izdelkih:* Ustrezna je za podjetja, kjer imamo veliko število izdelkov, ki so usmerjeni v glavnem na enake skupine potrošnikov. Osnovni člen je vodja izdelka.
- *Organizacija po trgih:* Podjetje nastopa z neko skupino izdelkov na različnih trgih. Osnovni člen je vodja trga, ki skrbi za določen trg in trženje na njem.

Mreža Trading je svoj oddelek trženja organizirala po trgih. V podjetju je slovenski trg razdeljen po geografskih področjih (Ljubljana z okolico, Dolenjska, Primorska in Gorenjska, Štajerska in Koroška, Prekmurje). Vsak komercialist oskrbuje kupce na svojem geografskem področju s celotnim prodajnim programom Mreže Trading.

Na spodnji sliki je prikazana **tržna pot na tipičnem primeru prodaje blaga v podjetju Mreža Trading.**

**Slika 17:** Tržna pot gradbenega materiala v podjetju Mreža Trading d.o.o.



Legenda:

- ←..... povpraševanje, naročilo dobavitelju
- ..... ponudba, potrditev naročila in datuma odpreme, predračun, fizična distribucija blaga, fakturiranje

**Vir:** Organizacijska struktura podjetja Mreža Trading d.o.o.. Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest z opisom del in nalog. Interno gradivo podjetja, 2001.

V podjetju se je izoblikoval **natančen postopek servisiranja kupcev** (od prejema naročila, preko dostave blaga, do izdaje računa in ponakupnega servisiranja).

Mreža Trading kot veleprodajni trgovec oskrbuje svoje kupce: (1) v tranzitu ali (2) iz centralnega skladišča.

Vsi procesi morajo teči hitro in urejeno. V ta namen je podjetje opremljeno tudi z ustreznim računalniškim sistemom.

Središče vsega dogajanja je oddelek trženja, v katerem so zaposleni komercialisti-referenti, ki oskrbujejo vsak svoj del kupcev in so dolžni poskrbeti za posameznega kupca od prvega kontakta z njim pa vse do izstavitve računa in ponakupnega servisa. Za kupca so dolžni poskrbeti ne glede na vrsto blaga ali storitve, po kateri povprašuje, pod pogojem, da mu jo Mreža Trading lahko ponudi.

Po prejetju naročila ali povpraševanja kupca komercialist najprej preveri boniteto stranke (po potrebi se obrne na finančno računovodsko službo) glede odprtih in zapadlih obveznosti kupca. Če stranka z naročilom ni prekoračila s pogodbo dogovorjenega limita nakupa, oddelek trženja posreduje naročilo naprej: 1. v primeru tranzitne dobave dobavitelju oz. proizvajalcu ali 2. v primeru dobave iz skladišča centralnemu skladišču.

Za tranzitne dobave velja, da vrsta blaga določa, komu bo naročilo posredovano. Za materiale, pri katerih je poslovanje utečeno (predvsem domači dobavitelji, s katerimi so sklenjene pogodbe), se naročilo posreduje neposredno iz oddelka trženja dobavitelju oz. proizvajalcu. Le v redkih primerih se naročilo za domačega dobavitelja pošlje posredniku, saj Mreža Trading pri svojem poslovanju (tako doma kot s tujino) sledi cilju, da bi vse njene nabave potekale s čim manj ali brez posrednikov, neposredno pri dobaviteljih oz. proizvajalcih. Posredniki so v nabavo vključeni takrat, ko se neposredno pri dobavitelju ne da doseči dovolj dobrih nabavnih pogojev in je ceneje poslovati preko posrednika oz. kadar ima npr. posrednik ekskluzivno pravico prodaje določenega blaga na našem trgu.

Za vse blago iz uvoza in za specifične domače dobavitelje (specialni materiali; izdelki, ki se prvič naročajo pri dobaviteljih; dobavitelji, s katerimi Mreža Trading nima pogodbe; povpraševanja po materialih, ki jih do sedaj podjetje ni tržilo, itd.) se naročilo oz. povpraševanje naslovi iz oddelka trženja najprej v oddelek nabave, ki potem naprej posluje z dobavitelji oz. posredniki. Tu moramo poudariti velik pomen hitrega pretoka informacij, saj se oddelek nabave pojavi kot dodaten člen v verigi, zato neobveščanje oddelka trženja in naprej kupca lahko privede do nepotrebnega zastoja ali celo izgube posla.

Ko je naročilo enkrat posredovano dobavitelju in je potrjen datum odpreme, je treba blago dostaviti kupcu. V nekaterih primerih kupci sami prevzemajo blago pri dobaviteljih ali v centralnem skladišču Mreže Trading, vendar takrat pričakujejo, da bodo za lastni dvig blaga dodatno nagrajeni. Večina dobaviteljev nagradi kupca v takem primeru z dodatnim rabatom. Ker je danes na trgu gradbenega materiala velika konkurenca in so do skrajnih meja napeti pogoji prodaje, kot so: cena, rabati in roki plačil, so dobavitelji oz. proizvajalci in trgovci prisiljeni iskati konkurenčne prednosti v ponujanju dodatnih storitev kupcu. Skoraj vsi dobavitelji in trgovci zato nudijo dostavo blaga svojim kupcem. Pri Mreži Trading tu nastopi oddelek logistike. Kadar dobavitelj kupcu Mreže Trading ne nudi dostave blaga, je

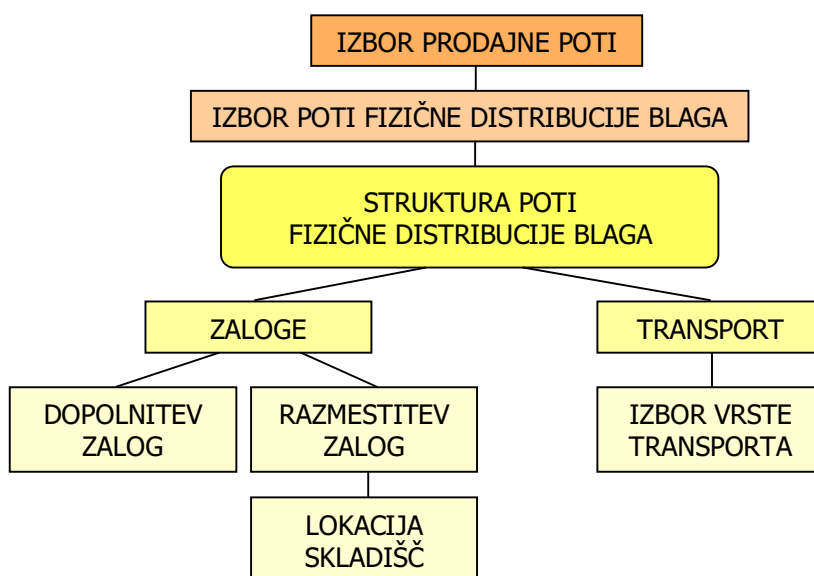
potrebno organizirati prevoz. Pri dobavah iz centralnega skladišča je dostava kupcem postala vsakdanjik, saj je danes strankam samoumevno, da bodo blago dobile dostavljeno na dvorišče. Večina dostave poteka preko cestnega prometa. Pri odpremah iz centralnega skladišča je najpomembnejša naloga oddelka logistike, da se na podlagi naročil, ki jih oddelk trženja posreduje na centralno skladišče, v čim krajšem času kupcu dostavi blago, vendar mora logistika obenem poskrbeti, da bo vsak kamion optimalno naložen in ne bo odpeljal napol prazen. Tehtanje med čim hitrejšo dostavo in čakanjem, da se zbere dovolj naročil za polni kamion, predstavlja ključen problem pri dostavi iz skladišča Mreže Trading. Oddelk logistike mora pri svojih odločitvah upoštevati stopnjo postrežbe kupca, ki vključuje tri faktorje: čas dobave, zanesljivost dobave in kakovost dobave (Rojšek, 1993, str. 49).

Mreža Trading poleg lastnega voznega parka za prevoze najema tudi druga prevozniška podjetja, s katerimi se praviloma sklenejo pogodbe o sodelovanju. Za transport iz tujine se prevoz naroči pri prevoznških podjetjih, neposredno pri dobavitelju (kadar je pariteta blaga DDU centralno skladišče; po transportnih klavzulah za mednarodni promet – Incoterms), ali pa prevoz organizira špediter, ki tudi opravi vse potrebno glede uvoznega carinjenja blaga. Za blago iz uvoza se uporablja cestni železniški in ladijski prevoz. Prevoz iz tujine organizira oddelk nabave, vse domače prevoze (tranzit in odpreme iz centralnega skladišča) pa oddelk logistike. Nabava in logistika tesno sodelujeta z oddelkom trženja, saj ta posreduje vse nadaljne informacije kupcu.

Podjetje mora v iskanju konkurenčnih prednosti razvijati vse oblike postrežbe kupcev. **Logistika** je eno od področij, kjer je na slovenskem trgu gradbenega materiala še možno pridobiti konkurenčno prednost. Vodstvo tržne poti mora poskrbeti, da bo logistični sistem zagotovil standard storitve, ki ga zahtevajo člani na tržni poti, logistični sistem mora stalno nadzirati in ga znati »prodati« članom na tržni poti.

Ožji pojem je **fizična distribucija**, ki je nujni sestavni del tržne poti.

**Slika 20:** Fizična distribucija blaga - analitično ogrodje



**Vir:** McKinnon, 1989, str. 24.

Da bi Mreža Trading zadovoljivo oskrbela svoje kupce, se bo morala v bodoče bolj posvetiti tudi fizični distribuciji blaga in v sklopu tega dodatno **razviti centralno skladišče**. Pri izboru **načina skladiščenja** se lahko odločimo za *centralizirano* ali več *decentraliziranih* skladišč. Za Mrežo Trading je primerno centralizirano skladišče, saj prodaja velikemu številu kupcev, ki naročajo manjše količine blaga v večjih časovnih razmikih in se fizično nahajajo na geografsko relativno majhnem območju, območju Slovenije, ki ga je moč oskrbeti z enega mesta. Centralno skladišče naj bi se postopoma razvilo v *distribucijski center*. Distribucijski centri danes predstavljajo sodobno obliko grosističnega prometa in fizične distribucije blaga, kjer se pod eno streho zgradi učinkovit, popolnoma integriran sistem za pretok proizvodov. Ti centri s svojo funkcionalnostjo zadovoljujejo vse udeležence na tržni poti. Prednosti takšnega centra so: kupcem lahko ponudi širok izbor blaga na relativno majhnem prostoru; vsak kupec ve za točen datum dostave blaga in lahko za daljše obdobje načrtuje potrebne količine; skrajšajo se transportne poti; povečuje se varnost; racionalno se izrabljajo prevozna sredstva; veliki prihranki se lahko dosežejo z uporabo lastnega prevoznega parka; hitro so dostopne informacije o ponudbi in povpraševanju po posameznih proizvodih in najpomembnejše: z zmanjšanjem števila skladišč se znižajo stroški distribucije (opravljene so odvečne zaloge, prepreči se stanje pomanjkanja zalog, čas skladiščenja in dostave je zmanjšan na minimum). Namen distribucijskega centra je gibanje in ne skladiščenje blaga in se sklada s poslovnim namenom podjetja, ki je prodaja in ne shranjevanje proizvodov.

Učinkovita fizična distribucija uspešno dopolnjuje učinek drugih tržnih aktivnosti.

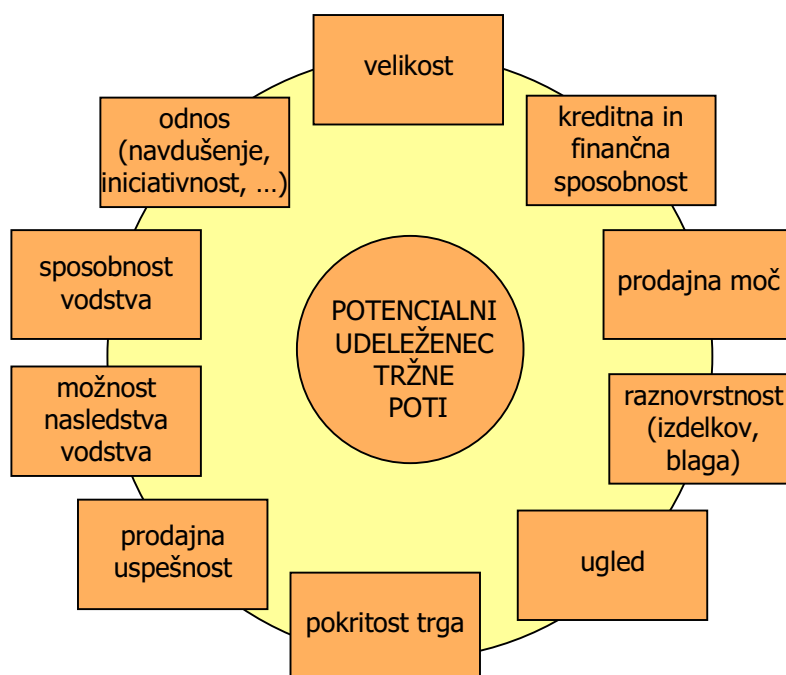
### **4.3. Izbira členov na tržni poti**

Kot odgovor na temeljno vprašanje vodstva tržne poti, ali naj podjetje uporabi posrednike na tržni poti, se je Mreža Trading odločila za obliko *posrednih tržnih poti*, ki so v večini primerov druge ravni redko tretje ali višje ravni (*glej Sliko 4, na str. 8*).

Razlog za vključevanje dodatnih členov v tržno pot je, da je podjetje izključno veleprodajni trgovec z gradbenim materialom in za doseg končnih porabnikov blaga potrebuje razvejano mrežo posrednikov (maloprodajnih trgovin, pogodbenih partnerjev) po vsej Sloveniji.

Pri **vključevanju novega člana** v tržno pot, mora podjetje pretehtati **ključne kriterije**, s katerimi ga oceni.

**Slika 18:** Ključni kriteriji pri izboru novega posrednika na tržni poti



**Vir:** Rosenbloom, 1999, str. 247.

Tržne poti Mreže Trading lahko opredelimo kot *intenzivne* tržne poti, saj je število posrednikov na vsaki posamezni ravni tržne poti veliko. Le pri posameznih skupinah izdelkov lahko govorimo o *selektivni* in celo *ekskluzivni* tržni poti. Gre za nekatere izdelke iz uvoza, kjer je Mreža Trading ekskluzivni uvoznik ali ekskluzivni distributer za slovenski trg.

**Dobavitelji** Mreže Trading so v veliki večini neposredno proizvajalci. Raznolikost proizvajalcev je ogromna, tako glede različnih proizvodov in storitev, ki jih nudijo, kot glede njihove velikosti. Med dobavitelji so podjetja, ki lahko dobavijo vse, od igle do letala, podjetja z enim zaposlenim in multinacionalne korporacije z več tisoč zaposlenimi in milijardnimi vrednostmi prodaje. Kljub tej raznolikosti jih povezuje ista stvar: obstajajo zato, da bi ponudile svoje proizvode in zadovoljile potrebe trga. Da bi bil trg zadovoljen, pa morajo biti proizvodi ciljnim trgom na razpolago. Tu nastopi priložnost ostalih členov na tržni poti, vključno z Mrežo Trading. Proizvajalci v večini primerov niso sposobni sami prenesti izdelka neposredno do končnega porabnika. Proizvajalci namreč nimajo takšnih izkušenj in znanj o distribuciji blaga, kot jih imajo o proizvodnji. Tudi pri proizvajalcih, ki imajo znanje in možnost sami distribuirati blago, ni nujno, da je ekonomija obsega, ki je zadostna za uspešno proizvodnjo, zadostna tudi za uspešno distribucijo. Kadar si proizvodna podjetja zadajo cilj, da bi sama opravljala naloge distribucije, namreč velikokrat naletijo na previsoke povprečne stroške lastne distribucije. Posledica tega je, da proizvajalci neprestano iščejo člene na tržni poti, s pomočjo katerih lahko dosežejo svoje ciljne trge. Posredniki, kot so veleprodajni in maloprodajni trgovci, so osnovne celice, ki jih proizvajalci potrebujejo in želijo vključiti v tržno pot.

Na tržni poti je udeleženih veliko število **posrednikov**. Najbolj specifični udeleženci, poleg prej omenjenih proizvajalcev, so: trgovci na debelo, trgovci na drobno, skladišča, prevozniki

in končni porabniki. Vsako skupino posrednikov lahko dodatno klasificiramo po različnih kriterijih.

**Trgovci na debelo** so lahko: grosistični posredniki, brokerji in agenti, filiale in predstavništva proizvajalcev ter trgovci na debelo, ki opravljajo posle nekaterih specifičnih gospodarskih panog.

Mreža Trading sodi med grosistične posrednike, saj samostojno vodi trgovske posle, kupuje, skladišči in prodaja izdelke v svojem imenu in za svoj račun. Kot trgovec na debelo opravlja podjetje za svoje kupce polno storitev (skladiščenje, prevoz, kreditiranje, itd.).

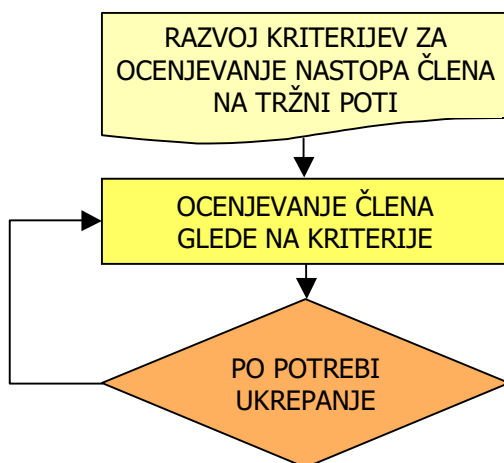
**Trgovce na drobno** ločimo glede na: • raven storitev • izbor izdelkov, ki ga prodajajo • raven cen • način prodaje • lastništvo • geografsko območje, ki ga oskrbujejo.

**Kupci** Mreže Trading so drugi grosistični posredniki (s polno ali delno storitvijo) predvsem pa trgovci na drobno, katerim lahko določimo, glede na zgornje kriterije, skupne **lastnosti**: • raven storitev – delna do polna storitev • sortiment izdelkov – specializirane prodajalne • raven prodajnih cen – običajna raven cen • način prodaje – prodaja znotraj trgovin • lastništvo – lastništvo posameznikov, zadruga • geografsko območje oskrbovanja – samostojna trgovina za lokalno področje, redko lokalni trgovski centri in trgovski centri sosedstva.

#### 4.4. Ocenjevanje in nadzor udeležencev na tržni poti

Obstaja več možnih kriterijev ocenjevanja členov na tržni poti. Večina vodij tržnih poti uporablja naslednja **merila**: • prodajni rezultati udeleženca na tržni poti • ravnanje z zalogami • prodajne kapacitete • odnos • konkurenčnost • potencial rasti člena na prodajni poti (Rosenbloom, 1999, str. 431).

**Slika 19:** Ocenjevanje in kontroliranje rezultatov udeleženca na tržni poti.



**Vir:** Rosenbloom, 1999, str. 431.



Mreža Trading kot vodja tržne poti neprestano nadzira uspešnost svojih kupcev in če udeleženec tržne poti ne dosega ciljev, ki so opredeljeni z gornjimi merili, takoj ukrepa. Pričakovali bi, da bo podjetje s svojim vplivom kontroliralo in usmerjalo udeleženca na tržni poti tako, da bo s svojim ravnanjem izpolnil v prvi vrsti le cilje in interes Mreže Trading. Vendar temu ni tako. Mreža Trading želi, da bi bila *tržna pot uspešna kot celota*, tako za vodjo poti kot za ostale udeležence. Z rastjo prodaje in finančnimi koristmi za vse udeležence člani na tržni poti ostajajo motivirani in Mreža Trading si tako zagotovi, da bodo cilji in merila doseženi. Mreža Trading uspešne kupce nagradi, manj uspešnim pa poskuša pomagati. Zamenjava člana na tržni poti je zadnji možni izhod.

#### **4.5. Povezava tržnih poti z izdelkom, ceno in promocijo**

Uspeh vodenja tržne poti je odvisen tudi od sposobnosti vodstva, da pravilno poveže tržno pot z ostalimi spremenljivkami trženjskega spleta: izdelkom/storitvijo, prodajno ceno in tržnim komuniciranjem (promocijo). Vsaka od teh spremenljivk je lahko pomemben vir izboljšanja delovanja tržne poti.

##### **a. Izdelek - Tržna pot**

Mreža Trading mora upoštevati tri temeljne stvari, kadar povezuje tržno pot z izdelkom:

- *Uvajanje novega izdelka.* Mreža Trading mora poskrbeti, da so člani tržne poti vključeni v uvajanje novega izdelka, nov izdelek mora promovirati, udeleženci morajo izdelek sprejeti, ujemati se mora z njihovim prodajnim asortimanom, člene na tržni poti je potrebno izšolati za prodajo novega izdelka in poskrbeti mora, da nov izdelek predstavlja za udeležence na tržni poti kar najmanj nevšečnosti in težav.
- *Življenjski cikel izdelka.* V fazi uvajanja izdelka mora vodstvo tržne poti poskrbeti, da je v to vpleteno zadostno število členov in da je trg pokrit. V fazi rasti je potrebno povečati število členov in paziti na pojav morebitnih konkurenčnih izdelkov in njihov vpliv na spremembo podpore členov tržne poti našemu izdelku. V fazi zrelosti je potrebno člene dodatno motivirati, v fazi upadanja pa postopoma izločati obrobne člene in preučiti vzroke za slabšo prodajo.
- *Strategija izdelka.* Najpomembnejše strategije so: diferenciacija izdelka, pozicioniranje izdelka, strategija servisnih dejavnosti, strategija znamke izdelka, itd..

##### **b. Cena - Tržna pot**

Strategija cene mora upoštevati notranje stroške, ciljni trg, konkurenco in tržno pot. Mreža Trading se je izognila napaki nekaterih podjetij, ki so spregledala signale s tržne poti pri odločanju o strategiji cen, ki ima v resnici velik vpliv na obnašanje členov na tržni poti. Z upoštevanjem ostalih udeležencev na tržni poti je Mreža Trading ohranila njihovo sodelovanje, saj jim je pokazala svojo skrb za njihove potrebe. Pri razvoju strategije cene mora podjetje upoštevati naslednje: višina marže mora pokriti stroške in zagotoviti dobiček; zaslužki posameznih členov na tržni poti naj bodo v skladu z njihovim doprinosom na tržni poti; med podobnimi izdelki različnih proizvajalcev morajo biti marže proizvodov konkurenčne; razlike v cenah različnih proizvodov istega proizvajalca morajo temeljiti na vidnih in razumljivih razlikah v lastnostih izdelkov, saj tako omogočajo članom na tržni poti učinkovito prodajanje. Npr. izvajalci na trgu gradbenega materiala se pri svojih nakupih

odločajo za dobavitelje, ki jim ponujajo kvaliteten material po najbolj ugodnih cenah in čim boljših prodajnih pogojih.

V svojem poslovanju se Mreža Trading srečuje tudi z nekaterimi drugimi problemi pri cenovni politiki:

- *Problem kontrole cen* na tržni poti. Primer: Kako disciplinirati člene na tržni poti, da se bodo držali dogovora o minimalni ceni za določen proizvod v svojih maloprodajnih trgovinah?
- *Vpliv večje spremembe v politiki cen na obnašanje členov* na tržni poti. Primer: Združevanje cementarjev je privedlo do dogovora o politiki tovarniških cen, na katerega veleprodajni trgovci, vključno z Mrežo Trading, nimajo vpliva in so bili trgovci prisiljeni poleg prodaje domačega, pričeti prodajati cenejši cement iz uvoza.
- *Problem, ko se dviga cen ne da prenesti naprej na naslednje člene* tržne poti, ampak ga mora podjetje absorbirati samo, kar lahko povzroči finančne težav. Primer: Stalna rast tečaja nemške marke povzroča neprestano rast cen blaga iz uvoza, izraženo v slovenskih tolarjih. To blago je za Mrežo Trading ob vsakem novem uvozu dražje, na domačem trgu pa ga ne more podražiti, saj bi postalo cenovno nekonkurenčno. Pretehtati mora, kolikšna je še minimalna sprejemljiva meja, do katere lahko podjetje z vedno manjšo razliko v ceni preživi in kdaj bo enostavno moralo prenehati uvažati prej konkurenčne, sedaj pa vedno bolj nekonkurenčne izdelke.
- *Cenovne spodbude za dvig prodaje*. Primer: Za gradbeništvo so značilna velika sezonska nihanja. V lanskem letu je bil največji delež prometa dosežen v mesecu maju in juliju, najslabši pa so bili zimski meseci. Mreža Trading želi s cenovnimi spodbudami doseči večjo prodajo tudi v nesezoni. Problem je v tem, da je v nesezoni povpraševanje po gradbenem materialu cenovno neelastično, saj skoraj nihče ne kupuje takšnega materiala na zalogo. Povsem drugače pa je v času sezone, saj je povpraševanje po nekaterih izdelkih takrat cenovno izredno elastično (npr. cement, izolacije, opeka, strešnik) in že odstotek ali dva nižja cena od konkurence pomeni v trenutku velik dvig povpraševanja.

### **c. Tržno komuniciranje (promocija) - Tržna pot**

Poznamo **dve strategiji komuniciranja s potrošniki**:

»**Push**« strategija - predpostavlja poenostavljeno komuniciranje s člani na tržni poti, ki sami skrbijo za komuniciranje s končnimi potrošniki.

»**Pull**« strategija - pri skrajni uporabi »pull« strategije proizvajalec nameni vsa sredstva v komuniciranje s končnim potrošnikom, le ta pa bo izdelke zahteval od svojega trgovca (Rojšek, 1994, str. 29).

V praksi se srečujemo s kombinacijo obeh skrajnih primerov in tako je tudi pri Mreži Trading, ki pa daje zaenkrat večji poudarek »push« strategiji, saj podjetje pri končnih porabnikih ni dobro poznano.

Ravno zaradi neprepoznavnosti imena »Mreža Trading« na trgu končnih porabnikov se je vodstvo podjetja odločilo za korenito spremembo glede tržnega komuniciranja, kar opisujem v nadaljevanju.

Podjetje Mreža Trading je na trgu prisotno od leta 1995 dalje, njegova vloga pa se je v teh letih močno spreminjala. Od podjetja, ki je bolj ali manj delovalo samo na papirju, je v

lanskem letu Mreža Trading postala podjetje, ki bo moralo svojo prihodnost graditi na širšem prodajnem programu in razširitvi maloprodaje. Za uspešno rast maloprodajnih centrov mora veliko truda vložiti v izgradnjo celostne podobe in blagovne (trgovske) znamke podjetja. Le na ta način bo Mreža Trading uspešneje pokrila vse segmente kupcev: trgovine z gradbenim materialom na drobno in debelo, izvajalce (obrniki – pleskarji, slikopleskarji, gradbinci, itd.) in končne kupce.

**Nova blagovna znamka** oz. **ново ime podjetja** je tisto, kar je najpomembneje za uspešen nastop na trgu, predvsem pri končnih kupcih. Trenutno je namreč "Mrežina" blagovna znamka na trgu povsem neprepoznava. Le redki končni kupci dejansko poznajo podjetje Mreža Trading ali vedo, da je Sam d.o.o., Obnova trgovina d.o.o., SBS d.o.o. ali Keros d.o.o. družbenik Mreže Trading in konec koncev del velikega sistema, ki je eden največjih trgovcev z gradbenim materialom v Sloveniji. V konkurenčnem okolju, ki vlada na slovenskem trgu gradbenega materiala in kjer so izčrpane že skoraj vse druge rezerve, je potrebno čedalje več sredstev vložiti v oglaševanje, česar se konkurenti podjetja nedvomno zavedajo. Pomembno je še nekaj: večina od njih svojo strategijo razvoja gradi na razvoju maloprodajne mreže. In ravno ta je tista, ki bi lahko imela največ koristi s prepoznavno blagovno znamko, pod katero bi se predstavljali vsi družbeniki Mreže Trading. Tako bi bila gradnja trdne pozicije na trgu veliko lažja, z novim imenom in blagovno znamko bi lažje ustvarili in ohranili zaupanje pri obstoječih kupcih in tudi pridobili nove. Vendar samo izbira nove blagovne znamke ni dovolj. Pri kupcih mora vzbuditi zavedanje, prepoznavanje, željo in navsezadnje tudi lojalnost. Za to pa je potreben določen čas in konsistentnost.

Pri Mreži Trading so zato najeli oglaševalsko agencijo, ki ne bo samo izpeljala postopkov izbire, preverjanja in zaščite novega imena in blagovne znamke, ampak bo poskrbela tudi za vzpostavitev nove identitete podjetja in uvajanje nove celostne grafične podobe. To je dolgotrajen postopek, ki zahteva poglobljeno sodelovanje podjetja z agencijo, veliko truda in energije, hkrati pa lastnikom predstavlja dolgoročno varnost in uspešnost. Obsega več faz: od analize tržišča, izbire primerne imena, testiranja na skupini potencialnih kupcev, do registracije in pravne zaščite. Šele potem se lahko začne izdelava in uvajanje nove celostne grafične podobe, obveščanje strokovne javnosti in na koncu oglaševanje in predstavitev nove podobe širši javnosti.

Glede na povedano, mora torej vodstvo podjetja za vsak element trženjskega spleta izdelati podrobno strategijo, ki jo uporabi kot pomemben vir za izboljšanje vodenja tržne poti.

## **5. SODELOVANJE, SPORI, KONKURENCA**

Podjetja želijo nadzorovati, spreminjati in vplivati na tržno pot. Vodstvo tržne poti mora skrbeti za sodelovanje med člani, za njihovo motiviranost, reševati mora spore in si pridobiti vpliv in moč. Podjetje mora poznati tudi svoje konkurente in njihove tržne poti. Predpostavka, da so tržne poti povsem pod kontrolo dobaviteljev, velja zgolj za velika podjetja. Poznamo primere, ko člani na tržni poti prevzamejo vodilno vlogo in sami izbirajo svoje dobavitelje. Večji nadzor skušajo doseči tako proizvajalci kot tudi posredniki.

## 5.1. Reševanje sporov in moč udeležencev na tržni poti

V trenutku, ko se posamezniki ali organizacije srečajo kot člani na tržni poti, lahko govorimo, da se je med njimi vzpostavil **medorganizacijski socialni sistem**. Na tržno pot ne moremo več gledati le kot na ekonomski sistem, ki ga zaznamujejo samo ekonomske spremenljivke, temveč takrat nastopijo tudi osnovne **spremenljivke obnašanja** v socialnem sistemu, kot so: spori, moč, vloge in komunikacija.

- Vzroki **sporov** na tržni poti so lahko različni: neupoštevanje vloge posameznega člana, redkost izdelkov, razlike v pričakovanjih, neupoštevanje dogovora (npr. neupoštevanje dogovorov članov Mreže Trading glede prodajnih cen - rušenje trga z nizko ceno; prodaja dobavitelja vsem pod enakimi pogoji – neposlovnost dobavitelja, itd.), neusklajenost smotrov, težave pri komuniciranju (pri Mreži Trading se pojavlja problem obveščanja in povratnih informacij solastnikov). Spor ima na tržno pot lahko negativne ali pozitivne posledice ali pa na njeno učinkovitost sploh ne vpliva. Upravljanje s tržno potjo zahteva v primeru spora tri korake: (1) zaznavanje spora, (2) oceno, kakšen vpliv ima spor na učinkovitost tržne poti, (3) reševanje spora, če ta negativno vpliva na tržno pot (Mreža Trading spore rešuje s svojimi partnerji sporazumno in z dogovori, družbenikom podjetja pa je v pomoč pri reševanju in v izogib sporom spoštovanje družbene pogodbe).
- **Moč** posameznega člana na tržni poti se kaže v njegovi sposobnosti, da vpliva na ostale udeležence. Moč izvira iz petih virov: (1) *Nagrada* (Mreža Trading ima moč, da nagradi ostale člene, če se podredijo njenim zahtevam pri distribuciji blaga: npr. poviša rabat, če kupec vzame večjo količino blaga), (2) *Ukrep* (Mreža Trading lahko ukrepa proti določenemu členu: npr. kupcu, ki se noče podrediti, ustavi dobavo), (3) *Legitimna moč* (Mreža Trading ima legitimno moč ukrepanja do svojih solastnikov, saj so pravila sodelovanja zapisana v družbeni pogodbi in v primeru kršenja obnašanja na tržni poti lahko sledijo sankcije), (4) *Referenca* (Mreža Trading ima vpliv na podjetja, ki v njej vidijo podobnost s sabo in se s tem počutijo kot del neke referenčne skupine), (5) *Usposobljenost* (Mreža Trading izkazuje moč na tržni poti s svojo organiziranostjo in usposobljenimi kadri).

## 5.2. Motiviranje členov na tržni poti

Čeprav je tržna pot pozorno načrtovana in so člani na njej skrbno izbrani, ni samoumevno, da bodo udeleženci poti sodelovali kot trdna celota. Zato je ena glavnih nalog pri upravljanju s tržno potjo, da so člani na njej ustrezno **motivirani**, saj bodo le tako brezhibno opravili svoje naloge, v skladu z distribucijskimi cilji podjetja. Podjetje se mora zavedati, da ne prodaja izdelkov »preko«  
posrednikov, ampak jih prodaja v prvi vrsti njim. Da bi Mreža Trading lahko uspešno motivirala ostale člene na tržni poti, mora upoštevati **tri bistvene stvari glede motiviranja**: (1) spoznati mora potrebe in probleme členov na tržni poti, (2) razviti mora metode za podporo članom pri reševanju njihovih specifičnih problemov in (3) zagotoviti si mora vodstvo tržne poti.

Podjetje lahko člene na tržni poti **motivira**:

- *s pozitivnimi motivatorji* (posebni popusti, akcije, zvestobni rabati, količinski rabati, dodatne ugodnosti v času nesezone, itd.)

Primer: Prodajni pogoji in bonitete se v Mreži Trading določijo za vsakega posameznega kupca na podlagi različnih faktorjev kot so: obseg prometa, plačilna disciplina, kupčeva

boniteta in ekskluzivnost-zvestoba nakupov pri Mreži Trading. Kupec je motiviran, da bi ga Mreža Trading čim bolj ocenila, saj bo s tem pridobil dodatne ugodnosti.

Problem predstavlja tudi velika plačilna nedisciplina, ki velja v trgovini na debelo z gradbenim materialom. Zaradi velikih investicij so izvajalci gradbenih del pogosto prisiljeni k neažurnemu poravnavanju svojih obveznosti. V podjetju ta problem deloma rešujejo s kompenzacijami, s pomočjo katerih kupcu pomagajo zmanjšati dolg, obenem pa ga s tem s tem motivirajo, da ostane zvest podjetju. Mreža Trading se namreč zaveda, kako lahko je kupca oz. člen na tržni poti izgubiti in kako težko ga je dobiti nazaj, obenem pa si podjetje zaradi lastne plačilne sposobnosti ne sme privoščiti dolžnikov.

- z *negativnimi motivatorji* (grožnje z nižjim rabatom, upočasnitevijo ali ustavitvijo dobav, celo prekinitvijo sodelovanja, itd.). Tisti, ki uporabi negativne načine stimuliranja členov na tržni poti, ponavadi ni dobro preučil potreb, problemov in slabosti svojih posrednikov.

Napredna podjetja skušajo graditi tržno pot kot **dolgoročno partnerstvo** med udeleženci poti. *Kooperativni pristop, partnerstvo in programirana distribucija* so trije koncepti sodelovanja in podpore, ki motivirajo člene, da bodo dali vse od sebe. Mreža Trading je med svojimi 14 solastniki s svojim vplivom in močjo uspela vzpostaviti takšno sodelovanje in v okviru programirane distribucije kot vodilni člen na tržni poti obvladuje tako nekatere dobavitelje kot ostale udeležence. Programirana distribucija se je, zaenkrat le v okviru 14 solastnikov, pokazala kot pravi pristop k motiviranju členov na tržni poti.

### 5.3. Konkurenca

Glavni konkurenti Mreže Trading so trgovci z gradbenim materialom. Najstarejše slovensko trgovsko podjetje s sorodnim prodajnim programom je Merkur (industrijski tehnični izdelki, gradbeni in inštalacijski material, tehnični izdelki široke potrošnje). Podjetje trži v veleprodaji ter v maloprodajnih trgovskih centrih in prodajalnah. Skupaj pokriva dobrih 30 odstotkov slovenskih potreb (Večer, Delniška družba iz Naklega želi prevzeti celjsko Kovinotehno, 17.8.1999). Ob tem ne gre prezreti, da teče 70 odstotkov tovrstne oskrbe neposredno med velikimi distributerji iz uvoza in da slovenska trgovina pokriva le manjši del teh potreb.

Konkurenco podjetju predstavljata tudi ljubljansko kemično proizvodno in trgovsko podjetje Chemo, ki Mreži Trading konkurira le na področju trgovine z barvami, ter podjetje Terra R.B., ki predstavlja resnejšo konkurenco predvsem v prodaji cementa.

Posredno podjetju predstavlja konkurenco tudi novo nastalo interesno združenje SUMA 2000, ki pa bo zaživel, kot kažejo zadnji podatki, šele v drugi polovici leta 2001.

Seveda na trgu obstajajo še številni manjši trgovci z gradbenim materialom, ki pa pokrivajo le lokalne trge, medtem ko Mreža Trading pokriva celoten slovenski trg.

**Tabela 4:** Ocena tržnega deleža Mreže Trading d.o.o. in konkurenčnih podjetij

Podjetje	Proizvod	Prihodki iz prodaje	Indeks (1999/1998)	Ocena tržnega deleža
		doma I. 1999 (v 000 SIT)		
Merkur d.d., Kranj	gradbeni material	44.691.803	93,5	40%
Chemo d.d., Ljubljana	kemični izdelki (barve, laki)	8.689.889	113,5	15%
Terra-R.B. d.o.o., Ljubljana	gradbeni material (cement)	2.997.473	119,6	6%
Mreža Trading d.o.o.	gradbeni material	4.510.104	186,2	10%
Dejavnost	les in gradbeni material	47.041.315	118,3	100%

**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

#### **a. Merkur d.d.**

Največji konkurent, Merkur d.d., je trgovsko podjetje za prodajo tehničnega blaga na debelo in drobno. Korenine podjetja segajo več kot 100 let nazaj, v leto 1896. Danes je vodilni slovenski trgovec z izdelki metalurgije, gradbenim, inštalacijskim in elektromaterialom, kovinskimi tehničnimi izdelki ter tehničnimi izdelki široke potrošnje.

Obenem je Merkur d.d. krovno podjetje Merkur Skupine, ki jo poleg Merkurja sestavljajo še štiri podjetja v Sloveniji in sedem podjetij v tujini. V začetku letošnjega leta je bil sklenjen dogovor o prehodu Kovinotehne prodaje na debelo h kranjskemu Merkurju. Podjetji sta se o tem dogovorili že lani, letos pa se je k matični družni Merkur pripojila še Kovinotehna prodaja na drobno.

V letu 2000 so za podjetja v skupini načrtovali 108 milijard tolarjev prihodkov iz prodaje in 1.958 milijonov tolarjev čistega dobička. Skupina Merkurjevih podjetij naj bi kot močan trgovski sistem na področju maloprodaje dosegala blizu 25-odstotni, na področju veleprodaje pa v mnogih prodajnih segmentih blizu 40-odstotni tržni delež.

#### **b. Chemo d.d.**

Chemo ima trenutno okoli 1,3-odstotni tržni delež na področju celotne slovenske trgovine. Njihova temeljna dejavnost je prodaja barv, lakov, premazov, papirja in izdelkov iz gume ter kemikalij. Če upoštevamo zgolj prodajo tovrstnega blaga, njihov tržni delež dosega več kot deset odstotkov. V Sloveniji imajo 32 prodajalnih - 20 lastnih in 12 franšiznih, v okviru Chema pa sodi tudi Mavrica z 20 prodajalnami, saj je Chemo njen 42,6-odstotni lastnik. Poleg tega ima Chemo v lasti tudi nekaj hčerinskih podjetij na Hrvaškem, v ZRJ, Makedoniji in Bosni (Finance, V senci velikih združitev: Chemo k Savi, Marles h Gorenju).

Chemo v nekaterih prodajnih programih pokriva tudi več kot 15 odstotkov domače prodaje, kar pa je občutno manj od tržnega deleža, ki ga je imelo ljubljansko trgovsko in proizvodno podjetje v zgodnjih devetdesetih letih. V tistem času je Chemo pri nekaterih izdelkih zaobjemal celo od 25 do 30 odstotkov trga. Zadnja leta pa se tekmovalnost, tako v grosističnem delu kot tudi v maloprodaji, nenehno povečuje.

Čedalje večji tržni delež, posebno v zadnjih dveh letih, imajo tuji trgovski centri, kot sta Baumax in Bauhaus, svoj lonček pa bo, ko gre za prodajo končnemu potrošniku, pristavila tudi največja nemška prodajna veriga OBI (Gospodarski vestnik, Barve in laki: Ali barve čedalje bolj bledijo?, 20.5.1999).

Domače prodajalce premazov ne skrbi le navzočnost tujih trgovskih centrov, temveč jim sive lase povzroča tudi oženje trga barv in lakov. Sprememba nakupovalnih navad končnih potrošnikov je povzročila občuten padec prometa v ljubljanskih prodajalnah. Preobrat se je začel pred petimi leti, v letu 1998 pa se je po ocenah prodaja barv in lakov v Sloveniji zmanjšala za približno deset odstotkov. Ker manjše prodaje barve in lakov ni mogoče pojasniti z manjšo kupno močjo, prodajalci menijo, da se spreminja sestava potrošnje. Kupci naj bi se torej bolj kot za olepšave stanovanj, vrtov in jeklenih konjičkov odločali za nakupe novih avtomobilov in potrošnih prehrabnih dobrin.

Tudi v Chemu so spoznali, da brez ustreznih strateških partnerjev ne bo šlo. Valu združevanj in prevzemov so se prvič pridružili leta 1999 z nakupom deleža delniške družbe ljubljanske Mavrice, a je tudi njih "prijazno" prevzela kranjska Sava d.d., ki je zdaj že njihova večinska lastnica.

Glavna konkurenčna prednost Chema je predvsem specializiranost in dolgoletna tradicija na področju kemične industrije. Vendar pa jih lahko nadaljnje padanje povpraševanja po barvah in lakih v prihodnjih letih resneje prizadene.

### **c. Terra-R.B. d.o.o.**

Terra-R.B. se ukvarja s prodajo gradbenega materiala in črne metalurgije. Razlog za njihovo hitro rast je po mnenju direktorja Bora Simića praznina, ki je nastala po stečaju in razpadu nekaterih slovenskih družb iz te panoge (kot sta, na primer, Jeklotehna in Metalka). Zaradi omenjenih razlogov so tudi tekmeci te družbe zelo hitro rasli. Najpomembnejša tekmeča pa sta zaradi prevzema Merkur in Kovinotehna.

Glavna prednost podjetja je vsekakor njihova majhnost, ki jim omogoča hitro prilagajanje razmeram na trgu, vendar pa prav zaradi svoje majhnosti nimajo velike pogajalske moči pri dobaviteljih.

### **d. Suma 2000**

Pod pritiskom tržne konkurence so se začeli združevati tudi trgovci. Urad RS za varstvo konkurence je 17. januarja 2001 odločil, da je koncentracija družb Živila Kranj, Veletrgovina Potrošnik, Vele, Preskrba, Era, Trgovsko podjetje Center, Koloniale Veletrgovina in Koloniale Prehrana skladna s pravili konkurence, zato ji ne bo nasprotoval. Koncentracija se bo opravila s kapitalsko povezavo v SUMA 2000 holding trgovina in storitve d. d., kar se bo izpeljalo z zamenjavo delnic teh družb za delnice holdinga SUMA 2000. Odločanje v združenju zaenkrat še ni centralizirano, temveč odvisno od usklajenih odločitev med člani združenja. V združenje so se članice povezale predvsem zaradi ekonomij obsega in skupne nabave, s katero znatno povečujejo svojo konkurenčnost. Združeni pa tako predstavljajo drugi največji slovenski trgovski sistem.

Ker je SUMA združenje, nima konsolidiranih izkazov. Družbe, ki sestavljajo združenje, so za leto 2000 načrtovale približno 150 milijard tolarjev prodaje. SUMA predstavlja nekakšno protiutež Mercatorju, vendar je še na začetku poti. Za doseglo naložbene učinkovitosti potrebujejo centralizirano vodenje. Združitve v holding je tudi glavni cilj članov. Holding SUMA 2000, kapitalsko povezan, bi po nekaterih ocenah lahko zaživel že spomladi 2001. Vendar v združenju prihaja do nesoglasij pri določitvi menjalnega razmerja za delitev delnic, kar jih oddaljuje od datuma ustanovitve holdinga. Pesimisti celo napovedujejo, da do združitve sploh ne bo prišlo. V nasprotnem primeru bi v Sloveniji nastala nova velika trgovska delniška družba, vendar pa le-ta Mreži Trading ne bi predstavljala direktne konkurence, saj je za združenje značilna predvsem trgovina z živilskimi izdelki, medtem ko trgovina z gradbenim materialom predstavlja le manjšinski delež njihove dejavnosti.

## **6. PRIHODNOST TRŽNIH POTI V SISTEMU MREŽE TRADING d.o.o.**

Vsaka tržna pot zahteva občasno prilagajanje spremembam na trgu. Podjetje stremi k optimalni tržni poti. To je tista pot, ki je v ravnotežju. Tržna pot je v ravnotežju takrat, kadar kakršnakoli sprememba ne bi povečala, ampak bi celo zmanjšala doseženi dobiček (Potočnik, 1996, str. 52).

Pri prilagajanju tržne poti gre bodisi za strukturne spremembe (razširjanje ali izločanje posameznih ravni posrednikov) bodisi za funkcionalne spremembe (prerazporeditev nalog tržne poti med udeleženci).

Zaradi neprestanega spreminjanja pogojev na trgu optimalna tržna pot ni trajna in jo mora zato podjetje nenehno spreminjati in prilagajati tržnim razmeram.

Danes trgovci natančno vedo, kaj prodajajo, obvladujejo blagovne tokove, imajo kapital, s katerim lahko gospodarijo in ustvarjajo koncentracijo. Z vsem tem pridobivajo še večjo pogajalsko in kapitalno moč (Anžlovar, 2001, str. 12).

Pred leti so imela podjetja, kot so npr. Merkur, Kovinotehna, Metalka, Jeklotehna, Mercator ali Emona, enaka izhodišča. Danes so slabši propadli, večji jih prevzemajo, ohranjajo njihove zdrave dele in jih razvijajo v okviru svojih programov.

In kakšna je prihodnost Mreže Trading? Glavna ugotovitev je, da se mora podjetje prilagoditi. Mreža Trading kot izključno veleprodajno podjetje ne more dolgoročno obstati, saj danes trgovina na debelo izginja. Trgovina na debelo postaja del nabavnih služb, ki se specializira za oskrbovanje proizvajalcev ali pa ima svojo prodajo na drobno, franšizni sistem in podobno. Trgovec na debelo ni več posrednik. Kaj bi, na primer, posredoval Mercatorju, če je ta desetkrat večji od največjega trgovca na debelo?

Mreža Trading mora kot trgovec na debelo postati nosilec vertikalnega tržnega sistema, ki ima močno podporo proizvajalcev, svojo močno maloprodajno mrežo, franšizni sistem in prodajo obrtnikom, organizacijam in manjšim podjetjem.



## SKLEP

Glavna naloga vsakega podjetja je, da zadovolji potrebe svojega ciljnega trga in da ustvari načrtovani dobiček. Da bi uresničila to nalogo, se mora podjetje povezati s svojimi dobavitelji in tržnimi posredniki. Veriga dobavitelj – podjetje – tržni posrednik – končni kupec sestavlja osnovno ogrodje trženja podjetja in hkrati temeljno tržno pot, po kateri se gibljejo izdelki do končnih porabnikov (Potočnik, 1996, str. 16).

Tokovi v trgovini z gradbenim materialom so podobni tistim, ki veljajo za celotno slovensko trgovino. To velja tako za njen razcvet v začetku osemdesetih let kot za zdajšnje procese združevanja, prevzemov, nakupov, prihodov tujih tekmecev itd. Tudi za trgovino z gradbenim materialom je značilno, da je kapital, ki se tu pretaka, zelo gibljiv in da ga je za začetek potrebnega sorazmerno malo; nikakršna visoka tehnologija ni potrebna, učinek pa je takojšen. Težave nastopijo nekoliko kasneje, ko se mali trgovci poskušajo razviti v srednje velika podjetja, a jim za to zmanjka znanja in denarja. Sicer pa enako kot velja za nastajanje in umiranje podjetij po svetu, velja tudi za slovensko trgovino z gradbenim materialom: približno 70 odstotkov na novo nastalih podjetij je čez nekaj let prisiljenih, da za vedno zaprejo vrata.

Trendi globalizacije so v zadnjih letih čedalje bolj prisotni tudi v slovenskem gospodarstvu, še posebej v trgovini.

Morda je prav podjetje Mreža Trading tisto, ki je na področju trgovine z gradbenim materialom pričelo z združevanjem. Glavni namen novega podjetja je bil združiti nabavno politiko in na ta način doseči boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih.

Ekonomije obsega se kažejo zlasti na nabavnem področju fizične distribucije in skladiščenja ter pri oblikovanju prodajnega programa. Kolikor večji je obseg poslovanja, toliko manjši so stroški na enoto, boljši so nabavni pogoji (višji rabati, daljši plačilni roki) in manjši logistični stroški, s tem pa je večja tudi konkurenčna sposobnost. Zaradi specifičnih značilnosti poslovanja in majhnih zaslužkov v trgovini z gradbenim materialom je tak način povezovanja nedvomno nujen.

Širitev na nova prodajna področja ter širitev prodajnega asortimana se kaže kot nujnost za uspešen nadaljnji razvoj. Vemo, da sta gradbeništvo in prodaja gradbenega materiala dosegla vrh v sredini in drugi polovici 90. let in da bo podjetje le težko tudi v prihodnje doseglo take stopnje rasti prodaje kot v preteklosti. To bo mogoče le s povečevanjem tržnega deleža, česar pa se nedvomno zaveda tudi konkurenca. Večina velikih poslovnih sistemov, ki je v preteklosti predstavljala največjo konkurenco Mreži Trading, je razpadla (Gramex, Metalka, Jeklotehna, Lesnina, Slovenijales), ostali sta dve večji podjetji: Merkur in Kovinotehna. Zato tudi ne preseneča dejstvo, da je Merkur v letu 2000 prevzel Kovinotehno in s tem na slovenskem trgu dobil podoben položaj kot ga ima Mercator.

Majhnost slovenskega trga je razlog, ki govori v prid širjenju poslovanja podjetij v tujino. Istočasno pa se kaže tudi neizpodbitno dejstvo, da mora Mreža Trading razmišljati o širitvi prodajnega programa oz. o možnostih razširitve svojega poslovanja z veleprodaje tudi v maloprodajo. Širši prodajni program z vključitvijo široke ponudbe tehničnega blaga, izdelkov bele tehnike in zabavne elektronike, pohištva in drugih programov za obnavljanje in

opremljanje doma bi podjetju omogočal dosegati veliko večje zaslužke, kot zgolj trgovanje z grobimi gradbenimi materiali in s tem krepitev konkurenčnega položaja v veleprodaji. V povezavi z novo blagovno znamko in imenom bo podjetju to gotovo uspelo.

Mreža Trading lahko s svojim vplivom in močjo, z zanesljivimi člani na tržni poti, z izkoriščanjem svojih prednosti in zavedanjem slabosti še naprej gradi trdne tržne poti in ostane pomemben dejavnik na slovenskem trgu z gradbenim materialom.

S pridobivanjem novih solastnikov in njihovim vključevanjem v obstoječi tržni sistem Mreže Trading lahko poleg rasti in širitve trga podjetje pridobi tudi svež kapital.

Napredek bo dosežen s postopnim opuščanjem klasične oblike tržne poti in razvijanjem navpičnega tržnega sistema, v katerem bodo lahko vsi člani, ki sestavljajo »Mrežino« tržno pot, konkurirali drugim tržnim potem in njihovim členom ter se organizirali in nastopali kot povezana celota. Delovali bodo kot enoten tržni sistem.

Mreža Trading d.o.o. mora slediti misli, da ključ do dobičkonosnega upravljanja s tržno potjo leži v ustvarjanju položaja, v katerem vsi udeleženci na poti zmagujejo in ko se namesto ozračja »sovražnosti« vzpostavi simbiozna povezava.

## LITERATURA

1. Anžlovar Petra: Trgovina je kraljica 21. stoletja; intervju z dr. Vekoslavom Potočnikom. Gospodarski vestnik - Trgovina, Ljubljana, 2001, 6, str. 12-13.
2. Devetak Gabrijel: Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Koper: Visoka šola za management, 1999. 202 str.
3. Dimitrovič Tanja: Prodajne poti. Logistika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 85 str.
4. Dovč Franci: Ujčkanje v domačem naročju. Gospodarski vestnik, posebna priloga Gradbeništvo, Ljubljana, XLIX, 2000, marec, str. 21-24.
5. Furland Franc: Mali zidovi še vedno v senci velikih. Gospodarski vestnik, posebna priloga Gradbeništvo, Ljubljana, XLIX, 2000, marec, str. 45-48.
6. Ivanko Štefan: Urejenost podjetja - strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management, 1999. 180 str.
7. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing. The European Edition. London: Prentice Hall, 1996. 956 str.
8. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 324 str.
9. Mckinnon C. Alan: Physical Distribution System. London: B.Z., 1989. 316 str.
10. Pavlin Cveto: Povezani močnejši in kos konkurenci. Gospodarski vestnik, posebna priloga Gradbeništvo, Ljubljana, XLIX, 2000c, marec, str. 25-27.
11. Pilko Simona: Težave s "sindromom najnižjega ponudnika". Gospodarski vestnik, posebna priloga Gradbeništvo, Ljubljana, XLIX, 2000, marec, str. 17-19.
12. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Nabava Skladiščenje Prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998a. 169 str.
14. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti. 2. ponatis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 128 str.
15. Rojšek Iča, Starman Daniel: Temelji trženja. Vodič po predmetu I. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 50 str.
16. Rojšek Iča, Starman Daniel: Temelji trženja. Vodič po predmetu II. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994a. 50 str.
17. Rosenbloom Bert: Marketing Channels. A Management View. Sixth Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 688 str.
18. Starman Daniel: Tržno komuniciranje. Izbrana poglavja. Ponatis I. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
19. Ž.B.: Močni gospodarski središči. Gorenjski glas, Kranj, 2000, 1. marca, str. 17.

## VIRI

1. Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o., Interno gradivo podjetja, 2001.
2. Družbena pogodba podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 1999.
3. Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest z opisom del in nalog. Interno gradivo podjetja, 2001.
4. Statistični letopis Republike Slovenije. Ljubljana: Zavod za statistiko Republike Slovenije, 1990 - 2000.

# **PRILOGE**

**PRILOGA 1:** Bilanca stanja podjetja Mreža Trading d.o.o. v obdobju  
od 1995 do 2000

postavke iz bilance stanja (zneski v 000 SIT)	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>I. SREDSTVA (A+B)</b>	<b>52.171</b>	<b>129.280</b>	<b>145.915</b>	<b>98.906</b>	<b>468.091</b>	<b>1.661.762</b>
<b>A. OSNOVNA SREDSTVA (1 do 4)</b>	<b>236</b>	<b>599</b>	<b>321</b>	<b>4.526</b>	<b>316.900</b>	<b>548.053</b>
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	236	599	321	4.526	226.900	222.226
2.1. Nepremičnine	0	0	0	0	212.493	209.973
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	236	599	321	4.526	14.407	12.253
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	90.000	325.827
4. Popravek kapitala	0	0	0	0	0	0
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA (1 do 6)</b>	<b>51.935</b>	<b>128.681</b>	<b>145.594</b>	<b>94.380</b>	<b>151.191</b>	<b>1.113.709</b>
1. Zaloge	0	0	0	1.094	24.845	21.846
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	46.881	123.761	132.909	80.022	116.577	1.009.440
4. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	4.800
5. Denarna sredstva	5.054	4.920	12.685	13.264	9.769	77.623
6. Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0	0
<b>II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)</b>	<b>52.171</b>	<b>129.280</b>	<b>145.915</b>	<b>98.906</b>	<b>468.091</b>	<b>1.661.762</b>
<b>A. KAPITAL (1 do 5 - 6)</b>	<b>4.609</b>	<b>6.830</b>	<b>2.619</b>	<b>32.473</b>	<b>140.077</b>	<b>12.982</b>
1. Osnovni kapital	1.800	1.800	2.100	2.100	96.497	96.497
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0	16.211	16.211
3. Rezerve	0	0	0	0	0	0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prej. let in iz posl. leta)	2.676	4.491	0	29.658	20.491	20.491
5. Revalorizacijski popravek kapitala	133	539	519	715	6.878	19.345
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz posl. leta)	0	0	0	0	0	139.562
<b>B. DOLGOROČNE REZERVACIJE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>104.393</b>	<b>330.372</b>
<b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (1 do 2)</b>	<b>47.562</b>	<b>122.450</b>	<b>143.296</b>	<b>66.433</b>	<b>217.598</b>	<b>1.309.835</b>
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	47.562	122.450	143.296	66.433	114.898	1.027.645
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	0	0	0	0	102.700	282.190
<b>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.023</b>	<b>8.573</b>

**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

**PRILOGA 2:** Izkaz uspeha podjetja Mreža Trading d.o.o. v obdobju od 1995 do 2000

postavke iz izkaza uspeha (zneski v 000 SIT)	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>1. Prihodki iz poslovanja</b>	903.615	2.256.204	2.876.345	2.422.781	4.510.104	9.412.196
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	903.615	2.256.204	2.876.345	2.422.781	4.510.104	9.412.196
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem	0	0	0	0	0	0
1.3. Drugi prihodki	0	0	0	0	0	0
<b>2. Odhodki poslovanja</b>	900.127	2.266.323	2.878.598	2.393.443	4.475.056	9.417.689
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	897.130	2.260.367	2.871.586	2.385.817	4.449.654	9.212.898
2.2. Stroški dela	2.501	5.104	6.486	6.814	17.749	58.648
2.3. Amortizacija	116	313	495	798	5.964	25.285
2.4. Odhodki iz naslova oblikovanja dolgor. rezervacij	0	0	0	0	0	0
2.5. Drugi odhodki iz poslovanja	380	539	31	14	1.689	120.858
<b>I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</b>	<b>3.604</b>	<b>-9.806</b>	<b>-1.758</b>	<b>30.136</b>	<b>41.012</b>	<b>19.792</b>
<b>II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>3.488</b>	-	-	<b>29.338</b>	<b>35.048</b>	-
<b>III. IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	-	<b>10.119</b>	<b>2.253</b>	-	-	<b>5.493</b>
<b>3. Prihodki od financiranja</b>	70	12.744	3.806	15.211	30.502	54.223
<b>4. Odhodki financiranja</b>	113	398	585	6.818	45.143	186.815
4.1. Odpisi dolgor. in kratkor. finančnih naložb	0	0	0	0	0	0
4.2. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	113	398	585	6.818	45.143	186.815
<b>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>3.445</b>	<b>2.227</b>	<b>968</b>	<b>37.731</b>	<b>20.407</b>	-
<b>V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	-	-	-	-	-	<b>138.085</b>
<b>5. Izredni prihodki</b>	0	113	0	8	103	0
<b>6. Izredni odhodki</b>	0	2	18	58	18	1.477
SKUPNI PRIHODKI	903.685	2.269.061	2.880.151	2.438.000	4.540.709	9.466.419
SKUPNI ODHODKI	900.240	2.266.723	2.879.201	2.400.319	4.520.217	9.605.981
<b>VI. CELOTNI DOBIČEK</b>	<b>3.445</b>	<b>2.338</b>	<b>950</b>	<b>37.681</b>	<b>20.492</b>	-
<b>VII. CELOTNA IZGUBA</b>	-	-	-	-	-	<b>139.562</b>
<b>7. Davek iz dobička</b>	769	523	239	8.023	1	0
<b>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</b>	<b>2.676</b>	<b>1.815</b>	<b>711</b>	<b>29.658</b>	<b>20.491</b>	-
<b>IX. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</b>	-	-	-	-	-	<b>139.562</b>

**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

**PRILOGA 3:** Izkaz finančnih tokov podjetja Mreža Trading d.o.o. za leti 1999 in 2000

postavke iz izkaza finančnih tokov (zneski v 000 SIT)		1999	2000
1. Začetno stanje denarnih sredstev		14.271	10.638
2. Prihodki	+	4.540.709	9.466.420
3. Odhodki brez amortizacije in oblikovanja dolgoročnih rezervacij	-	4.514.253	9.580.694
4. Davki od dobička in deleži iz dobička (razen lastnikov)	-	1	0
5. Neporabljeni čisti pritoki pri poslovni dejavnosti	=	40.726	-103.636
6. Povečanje obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev	+	152.140	1.074.884
7. Zmanjšanje obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev	-	0	0
8. Povečanje terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev	-	30.474	882.488
9. Zmanjšanje terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev	+	0	0
10. Povečanje zalog	-	23.667	0
11. Zmanjšanje zalog	+	0	5.210
12. Popravljeni čisti pritoki pri poslovni dejavnosti	=	138.725	93.970
13. Pobotano povečanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev	-	0	0
14. Pobotano zmanjšanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev	+	0	0
15. Pobotano povečanje opredmetenih osnovnih sredstev	-	227.994	25.286
16. Pobotano zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev	+	0	24.868
17. Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih naložb	-	90.000	227.817
18. Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb	+	0	0
19. Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih naložb	-	0	4.800
20. Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb	+	0	0
21. Čisti pritoki / odtoki pri poslovni in investicijski dejavnosti	=	-179.269	-139.065
22. Povečanje kapitala	+	84.645	0
23. Zmanjšanje kapitala	-	0	0
24. Pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij	+	0	0
25. Pobotano zmanjšanje dolgoročnih rezervacij	-	0	0
26. Pobotano povečanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja	+	104.393	216.688
27. Pobotano zmanjšanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja	-	0	0
28. Pobotano povečanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja	+	0	0
29. Pobotano zmanjšanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja	-	0	0
30. Pobotano povečanje obveznosti do lastnikov iz dobička	+	0	0
31. Pobotano zmanjšanje obveznosti do lastnikov iz dobička	-	0	0
32. Končno stanje denarnih sredstev	=	9.769	77.623

**Vir:** Analiza poslovanja podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.

**PRILOGA 4:** Prikaz geografske pokritosti Slovenije z maloprodajnimi poslovalnicami družbenikov Mreže Trading d.o.o. in seznam pogodbenih kupcev podjetja

**Vir:** Gradivo za sejensko predstavitev podjetja Mreža Trading d.o.o.. Interno gradivo podjetja, 2001.



# PRODAJNA MESTA DRUŽBENIKOV PODJETJA MREŽA TRADING d.o.o.

**DOM TRADE d.o.o.**  
ŽABNICA 68, 4209 ŽABNICA  
PE DOM TRADE d.o.o., ALPSKA CESTA 43, 4248 LESECE

**SAM d.o.o.**  
POD HRIBOM 2, PRELOG, 1230 DOMŽALE  
PE SAM d.o.o., KRAKOVSKA 4B, 1230 DOMŽALE  
PE SAM d.o.o., ZGORNJE STRANJE 1A, 1242 STAHOVICA  
PE SAM d.o.o., LAJKOVA VAS 84, 3312 PREBOLD

**OBNOVA TRGOVINA d.o.o.**  
ŠKOFOVA 7, 1000 LJUBLJANA  
PE OBNOVA TRGOVINA d.o.o., LESNO BRDO 18, 1360 VRHNIKA  
PE OBNOVA TRGOVINA d.o.o., TRŽAŠKA 409, 1000 LJUBLJANA (salon keramike)  
PE OBNOVA TRGOVINA d.o.o., CELOVŠKA 492, 1000 LJUBLJANA

**CENTER LJUBLJANA d.d.**  
LETALIŠKA CESTA 1, 1000 LJUBLJANA  
PE CENTER LJUBLJANA d.d., GREGORČIČEVA ULICA 2A, 9231 BELTINCI

**MERXGRAD d.o.o.**  
SPODNJA BESNICA 2,  
1260 LJUBLJANA-POLJE

**DOM TRADE d.o.o.**  
ŽABNICA  
**SAM d.o.o.**  
DOMŽALE  
**SAM d.o.o.**  
DOMŽALE

**OBNOVA TRGOVINA d.o.o.**  
LJUBLJANA  
**CENTER LJUBLJANA d.d.**  
LJUBLJANA, LETALIŠKA 1  
**SBS TRGOVINA d.o.o.**  
LAVRICA  
**MFM INTARZIJA d.o.o.**  
PRESTRANEK

**DOM TRADE d.o.o.**  
ŽABNICA  
**SAM d.o.o.**  
DOMŽALE  
**SAM d.o.o.**  
DOMŽALE

**OBNOVA TRGOVINA d.o.o.**  
LJUBLJANA  
**CENTER LJUBLJANA d.d.**  
LJUBLJANA, LETALIŠKA 1  
**SBS TRGOVINA d.o.o.**  
LAVRICA  
**MFM INTARZIJA d.o.o.**  
PRESTRANEK

**MB GRADNJA MARIBOR**  
**TRGOVINA HAUPTMAN ZDENKA s.p.**  
VOLUČINA  
**TILIA d.o.o.**  
KRIZEVCI PRI LJUTOMERU  
**PE CENTER LJUBLJANA d.d.**

**TILIA d.o.o.**  
9242 KRIZEVCI PRI LJUTOMERU

**MB GRADNJA d.o.o.**  
SENTILJSKA CESTA 49, 2000 MARIBOR

**TRGOVINA HAUPTMAN ZDENKA s.p.**  
SELCE 74A, 2232 VOLUČINA

**KEROS d.o.o.**  
SOTELSKA 8, 3250 ROGAŠKA SLATINA  
**PE KEROS d.o.o.**  
ROGAŠKA CESTA 44, 3240 ŠMARJE PRI JELŠAH  
**PE KEROS d.o.o.**  
GREGOREČEVA ULICA 28A, 2000 MARIBOR

**POLJE d.o.o.**  
POLJE OB SOTLI 8, 3255 BUČE  
**PE POLJE d.o.o.**  
CESTA NA GRAD 2, 3254 PODČETRTEK

**SBS TRGOVINA d.o.o.**  
DIOLENJSKA CESTA 325, LAVRICA, 1291 ŠKOFIJICA  
**PE SBS TRGOVINA d.o.o.**  
KOČEVSKA CESTA 20, 1291 ŠKOFIJICA  
**PE SBS TRGOVINA d.o.o.**  
PODJETNIŠKO NAŠELJE 7, 1330 KOČEVIJE

**BRAMES d.o.o.**  
MALO MIRAŠEVO 7, 8312 PODBOČJE

**PCK d.o.o.**  
SREBRNICE 1, 8000 NOVO MESTO  
**PE PCK d.o.o.**  
CESTA XV. BRIGADE 27, 8330 METLIKA

**MFM INTARZIJA d.o.o.**  
MATENJA VAS 13, 6258 PRESTRANEK

# MREŽA TRADING d.o.o. & CENTER LJUBLJANA d.d.

SEZNAM POGODBENIH KUPCEV (trgovin z gradbenim materialom in kopalniško opremo)  
 PODJETJI MREŽA TRADING d.o.o. in CENTER LJUBLJANA d.d.  
 stanje na dan 03.04.2001

NAZIV	KRAJ
AGENCIJAKOB S.P., TRGOVINA PLESKAR	TREBNJE
AGRARIA d.o.o.	DORNBERK
AGRO ROMANA d.o.o.	ČRNICE
AGROGRAD d.o.o.	SENTRY PRI STIČNI
AGROLIST d.o.o.	LJUBOVSKI DOL
AGRO-OSKRBA d.o.o.	SEŽANA
AGROSIMER d.o.o.	LESKOVEC PRI KRŠKEM
AINA d.o.o.	ANKARAN
ALFA COLOR d.o.o.	LOGATEC
ALLI MIX d.o.o.	GORIŠNICA
ALUBIJA d.o.o.	LJUBLJANA
ALUBIJA d.o.o.	TREBNIJE
ALPOMERC TOLMIN d.d.	SKOPLJA LOKA
ARA TRGOVSKO PODJETJE d.o.o.	MOSTNA SOČI
ATINA d.o.o.	PETROVČE
AVTO RAH, RAH AVIGUST S.P.	VELIKA MEDELJA
BABEL d.o.o.	LJUTOMER
BARVEKOR d.o.o.	KRANJSKA GORA
BEGRAD d.o.o.	LJUBLJANA
BEVOČ MILOŠ S.P., AGRARIA MILOŠ TRM	GRNOJELJ
BENE d.o.o.	VOLČJA DRAGA
BESK d.o.o.	MARIBOR
BLAZIC GABRIJELA S.P., AGRARIA IN CVETIČARNA	PUCONCI
BRANK MILADA S.P.	LJUBSKA BISTRICA
BRAZA d.o.o.	ANHOVO
BRVIL d.o.o.	VODICE
BUNO d.o.o.	DORNAVA
COMMERCE-GORICA d.o.o.	MAKLO
DISKONF UNIVERZAL d.o.o.	NOVA GORICA
DIMITROVIC SNEŽANA S.P., TRGOVINA CENTER	KRIZEVCI PRI LJUTOMERU
DOMLES d.o.o.	DIVČACA
DOM-SMREKA TRGOVSKA DRUŽBA d.d.	MARIBOR
ERNISA JOŽEF S.P., TRGOVINA AQUA	MURSKA SOBOTA
ETNA d.o.o.	LJUBLJANA
FBB d.o.o.	KOPRIVNICA
FELICIJAN d.o.o.	RIBNICA
FILLES d.o.o.	LESKOVEC PRI KRŠKEM
GABER NADA S.P.	LJUBLJANA
GO & INTER d.o.o.	RIBNICA
GORICANKA d.o.o.	LOČE PRI POLJČANAH
GONJNA VEIJA	PERNICA
GONJNA VEIJA	ZGORNJA VEIJA
GONJNA VEIJA	KUZMA
GRADVI d.o.o.	CERKNICA
GRADVI d.o.o.	MIRNA
GRADVI d.o.o.	SENTRY PRI STIČNI
GRADVI d.o.o.	ROGAŠKA SLATINA
GRAMAT GRIL d.o.o.	GROŠUPLJE
GRANIT d.o.o.	BREZICE
GRANIT COMMERCE d.o.o.	NOVO MESTO
GTP KRANBERGER d.o.o.	MAJČEN d.o.o.
GUBIČ STEFAN S.P.	MANTELJ ANDREJ S.P. TMB
HARTAT d.o.o.	ČERKNO
HATUNSEK VERONIKA S.P., TRGOVINA PARTNER	DOL PRI HRASNIKU
HMEZAD KMETIJSKA ZADRUGA BRASLOVČE Z.O.O.	STOPIČE
HRGA d.o.o.	PREVALJE
IDMA d.o.o.	LJUBLJANA
IGD-HOLEFARMUCS d.o.o.	MINERAL d.d.
IK d.o.o.	MIPRO TRGOVINA d.o.o.
ILIRIJA TRGOVINA d.d.	VIDEM DOBRPOLJE
INDE SALONIT ANHOVO d.o.o.	SKOPLJA LOKA
	KAMNIK
	KRANJ

NAZIV	KRAJ
INSTALACIJE d.d.	ADVOŠČINA
ITL d.o.o.	HORJUL
IZBIRA LAŠKO d.d.	LAŠKO
JAMNIK IDŽE S.P. K.G.M.	KRKA
JELKA d.o.o.	VINICA PRI ČENOMLJU
JERVIČ d.o.o.	SMARTNO PRI LITVI
JERŠIČ PETER S.P.	SENTRY PRI CELJU
JURAK d.o.o.	GORIŠNICA
JURČEK d.o.o.	ORMOŽ
KALČER d.o.o.	TRZIN
KEEK INTERNATIONAL d.o.o.	MARIBOR
KEMA PUCONCI d.d.	PUCONCI
KEMOTI d.o.o.	SPODNJI DUPEK
KGZ KOMENDA Z.O.O.	KOMENDA
KGZ LOGATEC Z.O.O.	LOGATEC
KGZ MORAVČE Z.O.O.	MORAVČE
KGZ RIBNICA Z.O.O.	RIBNICA
KGZ SKOPLJA LOKA Z.O.O.	SKOPLJA LOKA
KLAS ČAH Ivanja S.P.	PTUJ
KLEM-COMMERCE d.o.o.	MARIBOR
KMEČKA ZADRUGA KOSTANJEVICA Z.O.O.	KOSTANJEVICA NA KRKI
KMETIJSKA ZADRUGA SEVNICA Z.O.O.	SEVNICA
KMETIJSKA ZADRUGA IZLAKE Z.O.O.	IZLAKE
KMETIJSKA ZADRUGA VUZENICA Z.O.O.	VUZENICA
KMETIJSKA ZADRUGA STIČNA Z.O.O.	IVANČNA GORICA
KMETIJSKA-GOZDARSKA ZADRUGA BLED Z.O.O.	BLED
KMETIJSKO-GOZDARSKA ZADRUGA IDRIJA Z.O.O.	IDRIJA
KMETIJSKO-GOZDARSKA ZADRUGA DRUŽBA d.o.o.	LOVRENC NA DRAVSKEM POLJU
KONČIJA SLAVKO S.P., TRGOVINA SLAV	DVOR PRI ŽUŽEMBERKU
KOROŠKA TRGOVINA d.d.	RADELE OB DRAVI
KOVAČIČ JANEZ S.P.	PRAGERSKO
KOVINAR GRADNJE ST d.o.o.	JESENICE
KURJUR GORICA TRGOVINA d.d.	NOVA GORICA
KZ KRKA Z.O.O.	NOVO MESTO
KZ LEMART Z.O.O.	LEMART V SLOVENSkih GORICAH
KZ METLIKA Z.O.O.	METLIKA
KZ SLOVENSKE KONJICE	SLOVENSKE KONJICE
KZ SUHA KRAJINA Z.O.O.	ZUZEMBERK
KZ TREBNIJE Z.O.O.	TREBNIJE
KZ VRANSKO Z.O.O.	VRANSKO
LAZURA d.o.o.	MARIBOR
LEDVSKI DOL SPLOŠNA KMETIJSKA ZADRUGA Z.O.O.	CANKOVA
LEDVSKI DOL SPLOŠNA KMETIJSKA ZADRUGA Z.O.O.	LEDAVSKI DOL
LESARSTVO d.o.o.	VELENJE
LESNINA LGM LEVČE d.o.o.	PETROVČE
LESOKOV BREZICE d.d.	BREZICE
LILA KRANI d.o.o.	KRANJ
LIPA d.d.	SENTRY PRI CELJU
LUZAR d.o.o.	SKOČVAN
M SORA, Kmetijsko gozdarska zadruga z.o.o.	ZIRI
M&M d.o.o.	GRNOJELJ
MAJČEN d.o.o.	DOL PRI HRASNIKU
MANTELJ ANDREJ S.P. TMB	STOPIČE
MARKLES d.o.o.	CERKNO
MA-RO-MA d.o.o., TRGOVINA DOM	COL
MAVRICA d.d.	LJUBLJANA
MEZA d.o.o.	PREVALJE
MINERAL d.d.	LJUBLJANA
MIPRO TRGOVINA d.o.o.	PRESERJE
MIX d.o.o.	VIDEM DOBRPOLJE
MODRI VAL d.o.o.	SKOPLJA LOKA
MOJ DOM d.o.o.	KAMNIK
MONICOLOR d.o.o.	KRANJ

NAZIV	KRAJ
MOPLAN d.o.o.	RAČE
MS KLJUČAROVCI d.o.o.	KRIZEVCI PRI LJUTOMERU
MULC STANISLAV S.P.	GRAHOVO
NABEDI SAM OBLIČ d.o.o.	KRANJ
NJEGAČ SILVA S.P.	MARKOVCI
NOVA KRŠKO d.o.o.	KRŠKO
PALISKA d.o.o.	DOMŽALE
PEŠEC ROMAN S.P.	CELJE
POLICA d.o.o.	CERKLJE
POMLAD d.o.o.	PTUJ
PRE-TRGO d.o.o.	LJUTOMER
PREŠKAVTODOM d.o.o.	LIUTOMER
PTUJANICA d.o.o.	MARKOVCI
PUKSIČ SREČKO S.P.	DESTRNIK
RAL-GB d.o.o.	MURSKA SOBOTA
RBA TRADE d.o.o.	PTUJ
REFLEX d.o.o.	GORNJA RADGONA
RIBIČ ŽELJKO S.P., TRGOVINA RIBIČ	BRESTANICA
RIMLIJAN d.o.o.	PTUJ
RIZNAR SLAVKO S.P.	GORIŠNICA
RUBIN d.o.o.	MARIBOR
SAK d.o.o.	KISOVEC
SENEKVIČ DUŠICA S.P.	SVETA ANA V SLOVENSkih GORICAH
SGP TEHNIK d.d.	SKOPLJA LOKA
SIEDRA d.o.o.	RENČE
SLEVNİK d.o.o.	MUTA
SMRTNIK BOJAN S.P.	SLOVNI GRADEC
STRANIŠNIK ANTONIJA S.P.	SENLICA OB DRAVI
STABIČ JOŽEF S.P.	SVETI TOMAŽ
ŠTIRN d.o.o.	VRHNIKA
ŠTRO PRO GROSIST d.o.o.	LJUBLJANA
ŠTUMBERG d.o.o.	LJUBLJANA
ŠTUMBERG d.o.o.	AJDOVŠČINA
TERČELJ MAGDA S.P., DROGERIJA TERČELJ	MARIBOR
TERMOTEHNA d.o.o.	MARIBOR
TIPOS-1 GRABEVNA IN TRGOVSKA DRUŽBA d.o.o.	SLOVENSKA BISTRICA
TRGO-CENTER d.o.o.	PRISTAVA
TRGOPROMET d.o.o.	ZREČE
TRGUP d.o.o.	VELIKE LAŠČE
TRGOVINA POSTAJMAR STROPNIK FRANIČ S.P.	SOSTANJ
TRGOVSKO PODJETJE KEGL BORIS d.o.o.	MURSKA SOBOTA
TRGOVSKO PODJETJE KOBEL ISO d.o.o.	LJUBLJANA POLJE
TRI M d.o.o.	PREBOLD
VALINGERL ANGELO S.P., TRGOVINA VAŠ DOM	APAČE
VELIKONJA CIRIL S.P.	TOLMIN
VENDO d.o.o.	MENGEŠ
VINSKA KLET "GORIŠKA BRDA" Z.O.O.	DOBROVO
VINSTOR TRGOVINA d.o.o.	VELENJE
VOLARIČ ŽELJKO S.P., IT ELEKTRONIKA	KOVARID
VORŠIČ BORIS S.P.	SVETI JURJ OB ŠČAVNICI
VTS d.o.o.	KOPER
VUK LIJUJA S.P., TRGOVINA DOMAČIJA	MAJŠPERK
ZAN d.o.o.	SEMPAS
ZGORNJAVINSKA KMETIJSKA ZADRUGA MOZIRJE Z.O.O.	MOZIRJE
ZEMO d.o.o.	RAKA
ZGER ZDRAVKO S.P., KOLORČEK	IZOLA
ZELZWINA RES d.o.o.	FADOLJICA
ZIŽEK MIRKO S.P.	LENDAVA