

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRŽNIH POTI V PODJETJU
MESARIJA MLINARIČ, d.o.o., LESCE**

LJUBLJANA, december 2001

URŠKA MLINARIČ

IZJAVA

Študentka Urška Mlinarič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tanje Dmitrović in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7.12. 2001

Podpis: _____

1	UVOD	1
2	TRŽNE POTI.....	2
2.1	OPREDELITEV POJMA TRŽNIH POTI	2
2.2	VLOGA TRŽNIH POSREDNIKOV	3
2.3	FUNKCIJE TRŽNIH POTI.....	5
2.4	ŠTEVILO RAVNI NA TRŽNI POTI	7
2.4.1	Neposredna tržna pot ali tržna pot ničelne ravni	7
2.4.2	Tržna pot prve ravni	7
2.4.3	Tržna pot dveh ravni.....	8
2.4.4	Tržna pot treh ravni	8
2.4.5	Tržna pot več ravni.....	8
2.5	TOKOVI NA TRŽNIH POTEH.....	9
2.6	ODNOSI NA TRŽNIH POTEH.....	10
2.7	UDELEŽENCI NA TRŽNIH POTEH.....	11
2.8	IZBIRA TRŽNIH POTI	12
3	RAZVOJ IN DEJAVNOST MESARSKEGA PODJETJA MESARIJA MLINARIČ d.o.o. LESCE	15
3.1	UMESTITEV MESARIJE MLINARIČ V PANOGI	21
4	TRŽNE POTI V MESARIJI MLINARIČ d.o.o. LESCE.....	22
4.1	KUPCI MESARIJE MLINARIČ d.o.o. LESCE	23
4.2	KONKURENTI MESARIJE MLINARIČ d.o.o. LESCE.....	24
5	VRSTE TRŽNIH POTI	25
5.1	NEPOSREDNE TRŽNE POTI.....	25
5.1.1	Prodaja v lastnih prodajalnah	25
5.1.2	Ambulantna prodaja	26
5.1.3	Prodaja hotelom, gostinskim podjetjem in izobraževalnim ustanovam.....	29
5.2	POSREDNE TRŽNE POTI.....	29
5.2.1	Tržna pot prve ravni	29
5.2.2	Tržna pot dveh ravni.....	31
6	MERJENJE UČINKOVITOSTI TRŽNIH POTI.....	32
6.1	MODEL STRATEŠKEGA DOBIČKA (SPM).....	33
6.2	METODA ABC (Activity Based Costing).....	37
7	ANALIZA UČINKOVITOSTI TRŽNIH POTI MESARIJE MLINARIČ ..	39
7.1	UČINKOVITOST AMBULANTNE PRODAJE	41
7.2	UČINKOVITOST PROIZVODNJE	42
7.3	UČINKOVITOST PRODAJE PREKO IZDANIH FAKTUR TRGOVINAM NA DROBNO TER DEBELO, IZOBRAŽEVALNIM USTANOVAM, HOTELOM, GOSTINCEM, DRUŽBENIM MENZAM IPD.	43
7.4	UČINKOVITOST PRODAJE V LASTNIH PRODAJALNAH.....	44
7.4.1	Lastna prodajalna v Lescah.....	45
7.4.2	Lastna prodajalna v Radovljici.....	46
8	SKLEP	48
9	LITERATURA.....	49
10	VIRI.....	49
	PRILOGA 1	50
	PRILOGA 2	51

1 UVOD

Slovenski trg je zelo majhen glede na število potrošnikov, zato je zelo pomembno, da podjetja oblikujejo poslovne cilje, ki jih želijo doseči v prihodnjih nekaj letih.

Brez teh ciljev in ob neaktivnem sprotnem spremljanju dogajanj na trgu bi lahko podjetje izgubilo nadzor nad dogajanjem v panogi in bi ga zato konkurenčna podjetja zelo hitro izrinila s trga. Z določitvijo ciljev pa podjetje lažje vpliva na trg, ima večji nadzor in se tako lahko hitreje in lažje prilagaja spremembam na trgu.

Namen moje diplomske naloge je proučiti eno izmed štirih temeljnih sestavin trženjskega spleta; to je tržne poti. Osredotočila se bom na obravnavo in analizo tržnih poti mesarskega podjetja Mesarija Mlinarič d.o.o. Lesce, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo svežih in suhomesnih izdelkov ter svežega mesa.

V prvem poglavju bom teoretično predstavila tržne poti. Naštela in opisala bom definicije tržnih poti, funkcije ter naloge, odnose in udeležence na tržnih poteh ter pomen izbire tržnih poti.

Sledila bosta predstavitev proučevanega mesarskega podjetja ter analiza tržnih poti na primeru Mesarije Mlinarič. Najprej bom tako predstavila predmet poslovanja in organizacijsko strukturo podjetja ter na kratko tudi mesarsko dejavnost. Sledila bo analiza kupcev, konkurence in načina poslovanja, vrst tržnih poti ter učinkovitosti tržnih poti omenjenega mesarskega podjetja.

Za merjenje učinkovitosti tržnih poti bom najprej predstavila različne metode vrednotenja, ki jih bom kasneje uporabila v analizi in skoznje poskušala ugotoviti, v katere tržne poti se podjetju splača vlagati in jih bolj razvijati.

V zaključku bom na kratko povzela ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi opravljenih analiz v proučevanem mesarskem podjetju.

2 TRŽNE POTI

Odločitve podjetja o tržnih poteh so za poslovodstvo ena najbolj pomembnih poslovnih odločitev. So del strategije podjetja in kot take jih podjetje gradi več let, zaradi tega pa je tudi njihovo načrtno spreminjanje dolgotrajno in drago. V situaciji, ko se mnogo podjetij ukvarja zgolj z lastnim preživetjem, načrtovanje tržnih poti kmalu izpade iz primarnih ciljev podjetja. V proučevani dejavnosti je to eden od pomembnih razlogov, da so podjetja do obstoječe strukture tržnih poti zelo pasivna in tržnih poti tržnim spremembam ne prilagajajo sproti.

Cene izdelkov podjetja so poleg višine stroškov proizvodnje in ostalih stroškov, ki nastanejo v zvezi s proizvodnjo in prodajo proizvoda, odvisne tudi od tega, kako kvalitetne posrednike oz. prodajalce ima podjetje. Zato je nujno, da podjetje svoje posrednike oziroma prodajalce ustrezno usposablja ali izbere tiste, ki najbolj ustrezajo specifičnim zahtevam njegove dejavnosti.

Vse odločitve, povezane z ustvarjanjem tržnih poti, mora podjetje sprejeti na podlagi dolgoročne strategije razvoja podjetja in trenutnih tržnih gibanj. Dolgoročni aspekt gradnje tržnih poti je povezan z dobrimi poslovnimi odnosi in zaupanjem v obstoj posla, kar posrednike motivira pri prodaji, podjetje pa mora na dolgi rok svoje tržne poti graditi tako, da bodo tudi v prihodnje ustrezale poslovnemu okolju podjetja. Hitre tržne spremembe silijo podjetje, da ustrezno hitro reagira na nove navade kupcev in svoje proizvode ponuja na način, ki jim najbolj ustreza.

2.1 OPREDELITEV POJMA TRŽNIH POTI

Pri opredelitvi tržnih poti in poti kot trženjskih instrumentov se definicije strokovnjakov precej razhajajo. Nekateri štejejo v ta sklop le tržne poti oziroma distribucijo, drugi pa tudi prodajne metode. Različni avtorji opredeljujejo tržne poti kot:

1. Posamezen izdelek uvrstimo v prodajni asortiment, ki ga bomo prodajali z izbranimi prodajnimi metodami in po različnih tržnih poteh. Tržne poti so lahko neposredne, tu gre za povezavo med proizvajalcem in potrošnikov in posredne, pri

čemer se v proces fizične distribucije vključuje eden ali več posrednikov, zlasti trgovina na debelo in detajlisti (Rojšek, Starman, 1994, str. 14).

2. Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki sodelujejo v procesih od izdelave proizvoda ali storitve do končne potrošnje (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 1).
3. Skupina podjetij in posameznikov, ki opravljajo funkcije ali aktivnosti, ki omogočijo prenos storitev in dobrin od proizvajalcev do potrošnikov (Kotler, Armstrong, 1991, str. 670).
4. Tržno pot lahko definiramo kot skupek institucij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti (funkcije), ki omogočajo gibanje izdelkov in njihove lastnine od proizvajalcev do porabnikov (Potočnik, Petrin, 1996, str. 36).

Tržno pot sestavljajo vsa tista podjetja, ki posredujejo blago od proizvajalca do porabnika. Tržne poti razumemo kot proces stalnih, nepretrganih menjav in spremljajočih dejavnosti; to je celotni trajni proces gibanja blaga in storitev od proizvajalca do porabnikov.

2.2 VLOGA TRŽNIH POSREDNIKOV

V sodobnem gospodarstvu proizvajalci večinoma ne prodajajo svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom, ampak to delo prepuščajo tržnim posrednikom, ki sestavljajo tržno pot.

Tržni posredniki so podjetja, ki pomagajo proizvodnemu podjetju pri promociji, prodaji in distribuciji njihovih izdelkov do končnih porabnikov. Ti posredniki so podjetja za trgovske storitve, podjetja za fizično distribucijo, agencije za trženjske storitve in finančni posredniki (Potočnik, Petrin, 1996, str. 17).

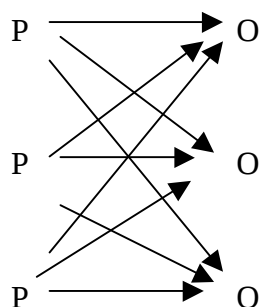
Podjetje – proizvajalec lahko hkrati vzpostavi stik s številnimi posredniki na prodajnem trgu. Pri izbiri posrednikov mora biti proizvajalec zelo previden in mora paziti na njihovo učinkovitost.

V zadnjih letih se število posrednikov na trgu postopoma zmanjšuje, ker prihaja do njihovega povezovanja v različne horizontalne in vertikalne tržne sisteme. Ti sistemi tako pridobivajo vse večjo moč, diktirajo prodajne in nabavne pogoje ter celo izločajo nekatere dobavitelje z njihovih tradicionalnih tržišč. V stalnem boju med konkurenti se morajo proizvajalci tako temeljito truditi, da obdržijo svoj »prostor na prodajnih policah trgovin«. Prav tako morajo slediti zadovoljitvi potreb kupcev svojih izdelkov.

Kljub temu, da bi proizvajalci lahko sami prodajali izdelke in se s tem izognili nadzoru nad tem, kako, kdaj in kdo kupuje njihove izdelke, se proizvajalci vedno pogostejše odločajo za posrednike. Proizvajalci tako izrabijo številne prednosti in kopico nalog prenesejo na posrednike. Te prednosti so naslednje (Potočnik, Petrin, 1996, str. 36):

1. Mnogi proizvajalci namreč nimajo zadosti finančnih sredstev, da bi poleg proizvodnje vlagali še v trženje izdelkov (General Motors npr. prodaja svoje avtomobile preko številnih samostojnih franšizijev).
2. Proizvajalci, ki so zmožni vzpostaviti lastne tržne poti, denarna sredstva raje investirajo v proizvodnjo, če je stopnja dobička v proizvodnji višja od stopnje dobička v trgovini.
3. Tržni posredniki po navadi preko svojih kontaktov, izkušenj, specializacije in s številnimi trgovskimi operacijami ter storitvami nudijo več, kot je marsikatero proizvodno podjetje zmožno nuditi samo.
4. Tržni posredniki heterogeno ponudbo prikažejo urejeno in v kupcu koristni obliki.
5. Tržni posredniki zmanjšajo število zvez med proizvajalci in kupci, s čimer se zmanjšajo stroški.

SLIKA 1: Zmanjšanje števila zvez pri prodaji prek posrednikov

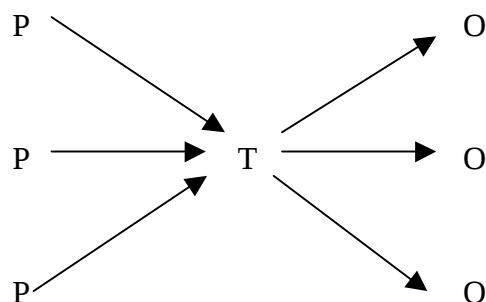


A. Število zvez (ni posrednika)

$$P \cdot O = 3 \cdot 3 = 9$$

proizvajalec (P)

odjemalec (O)



B. Število zvez prek trg. posrednika (T)

$$P + O = 3 + 3 = 6$$

Vir: Kotler, 1996, str. 527.

Pri prodaji brez posrednika se med tremi proizvajalci in tremi kupci pojavi devet zvez, s posredovanjem posrednika pa se število zvez zniža na šest.

6. Direktno trženje bi od številnih proizvajalcev zahtevalo, da v želji po dosegu množične proizvodnje postanejo posredniki tudi za komplementarne proizvode drugih proizvajalcev (Kolinska npr. svojih začimb in ostalih proizvodov v manjši embalaži ne prodaja v svojih trgovinah ali od vrat do vrat, temveč jih prodaja trgovinam preko trgovcev na debelo).

2.3 FUNKCIJE TRŽNIH POTI

Na tržni poti se gibljejo izdelki od proizvajalca do končnih uporabnikov. Tako izdelki premoščajo razliko med časom, krajem in lastništvom, ki loči dobrine in storitve od njihovih končnih uporabnikov (Kotler, Armstrong, 1991, str. 360).

Proizvajalci, prodajalci na debelo, prodajalci na drobno in ostali udeleženci na tržni poti opravljajo številne funkcije, med katerimi so najpomembnejše (Kotler, 1996, str. 527):

1. **Informiranje** – zbiranje potrebnih podatkov in informacij za planiranje in izvajanje prodajnega procesa;
2. **Tržno komuniciranje** – razvoj in širjenje obvestil o ponudbi izdelkov;
3. **Pogajanje** – dogovarjanje o ceni in ostalih prodajnih pogojih zaradi sklenitve prodajnega posla in prenosa lastnine;
4. **Naročanje** - členi na tržni poti posredujejo proizvajalcu povratne informacije o namerah nakupa;
5. **Financiranje** – pridobivanje in razporejanje sredstev, ki so potrebna za financiranje zalog na različnih ravneh tržne poti;
6. **Prevzem tveganja** – prevzem tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti;
7. **Fizična posest** – zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin do končnih odjemalcev;
8. **Plačilo** - kupci plačujejo svoje račune preko bank in drugih finančnih institucij prodajalcem;
9. **Pravica do lastništva** - dejanski prenos lastnine z ene organizacije ali osebe na druge.

Funkcije in tokovi so zapisani v normalnem zaporedju, tako kot se pojavijo med dvema členoma na poti. Nekateri tokovi so *tokovi naprej* (fizični, prenos lastnine in tržno komuniciranje), drugi so *povratni tokovi* (naročanje in plačilo) in nekateri so *obojestranski tokovi* (informiranje, pogajanja, financiranje in prevzem tveganja).

Skupne značilnosti funkcij tržnih poti so, da je njihovo izvajanje boljše, če so izvajalci specializirani, da so prenosne med udeleženci na tržnih poteh in da povzročajo stroške. To pomeni, da z naraščanjem števila funkcij tržnih poti, ki jih izvaja proizvajalec, toliko bolj naraščajo tudi stroški in prav tako narašča prodajna cena proizvodu. S prenosom nekaterih funkcij na tržne posrednike, ki sicer za svoje delo zaračunavajo provizijo, pa se zmanjšujejo stroški proizvajalca in prav tako padajo proizvajalčeve cene.

Funkcije tržnih poti so objektivno nujne, vendar je subjektivno vprašanje, kdo jih bo izvajal. Odgovor je nedvomno z ekonomskega vidika le eden – tisti izvajalci, ki so cenejši in s tem konkurenčnejši (Potočnik, Petrin, 1992, str. 38).

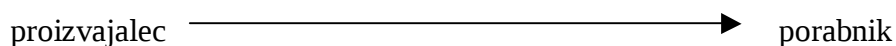
2.4 ŠTEVILO RAVNI NA TRŽNI POTI

Vsak posrednik, ki sodeluje pri pretoku dobrin od proizvajalca do kupca, se nahaja na določeni ravni tržnih poti. Ker tako proizvajalec kot kupec opravljata neko opravilo na tržni poti, sta začetni in končni udeleženec tržne poti.

Poznamo več ravni tržnih poti (Kotler, Armstrong, 1991, str. 361):

2.4.1 Neposredna tržna pot ali tržna pot ničelne ravni

Na tej tržni poti proizvajalci prodajajo blago končnim porabnikom neposredno.



Poznamo tri glavne načine neposredne prodaje:

- prodaja od vrat do vrat,
- prodaja po pošti in
- prodaja v prodajalčevih prodajalnah.

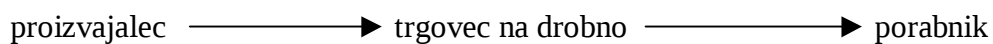
Pri nas se dokaj pogosto pojavljajo primeri, ko proizvajalci prodajajo svoje proizvode v lastnih industrijskih prodajalnah. Te industrijske prodajalne se lahko pojavljajo v večjem ali manjšem obsegu.

Vzrok, da industrijska podjetja vzdržujejo lastno prodajalno, je lahko:

- v njih nudijo proizvajalci celoten asortiment v celotnem obsegu, kar je za kupca zelo mamljivo in prikladno,
- doseganje višje razlike v ceni pri prodaji izdelka,
- tradicija.

2.4.2 Tržna pot prve ravni

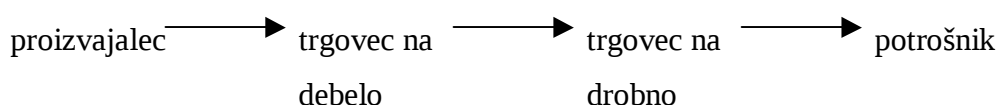
Na tržni poti prve ravni med proizvajalce in potrošnike vstopajo posredniki, ki so običajno pri prodaji izdelkov široke porabe trgovci na drobno, na industrijskih trgih pa so to zastopniki agenti ali prodajni brokerji.



2.4.3 Tržna pot dveh ravni

Tržna pot dveh ravni vsebuje dva posrednika. Na trgih potrošnih dobrin sta to navadno trgovec na drobno in trgovec na debelo, na industrijskih trgih pa sta posrednika npr. agent in trgovec na debelo.

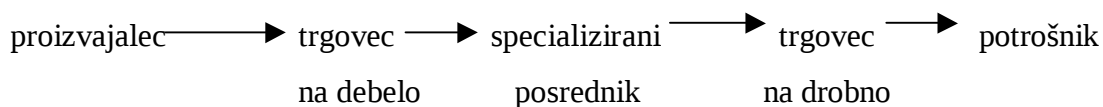
Tržna pot dveh ravni je zelo pogosta pri manjših proizvajalcih hrane, zdravil in železnine.



2.4.4 Tržna pot treh ravni

Tržna pot treh ravni vsebuje tri posrednike, ki so na trgu izdelkov široke porabe: trgovec na debelo, specializirani posrednik in trgovec na drobno.

Na tržni poti treh ravni blago potuje od proizvajalca do trgovca na debelo, od kogar specializirani posrednik kupi blago in ga proda manjšemu trgovcu na drobno, ki ga običajno ne oskrbujejo večji trgovci na debelo.



Tržna pot treh ravni je zelo pogosta pri trženju vakuumsko pakiranih mesnih izdelkov.

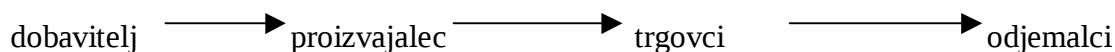
2.4.5 Tržna pot več ravni

Značilna je za mednarodno oz. zunanjetrgovinsko poslovanje: izvoznik – tuji uvoznik – zastopnik – trgovec na debelo – trgovec na drobno.

dodatni posredniki: izvoznik $\longrightarrow$ uvoznik

Tok sestavlja razvrstitev funkcij, ki jih opravljajo udeleženci na tržnih poteh (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 10).

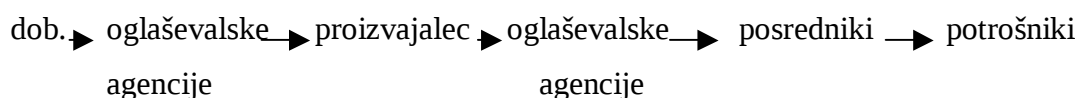
Pri **toku lastništva** gre za dejanski prenos lastništva izdelkov od enega do drugega udeleženca na tržni poti.

[illegible]

dobavitelj → banke → proizvajalec → banke → trgovci → banke → potrošniki

dob. ➔ prevozniki, ➔ proizvajalci ➔ prevozniki, ➔ trgovci ➔ banke, ➔ potrošnik
 skladišča, skladišča, prevozniki
 banke banke

Tokovi tržnega komuniciranja so usmerjeni na trgovske posrednike in na končne potrošnike.



Louis W. Stern (1996, str. 12) namesto toka informacij navaja **tok pogajanj**, kjer gre za medsebojni odnos med prodajo in nakupom. Prevozniki, skladišča in banke seveda ne sodelujejo v procesu pogajanj, zato so tu izključeni.



2.6 ODNOSI NA TRŽNIH POTEH

Tržna pot je zveza različnih medsebojno povezanih podjetij, ki je nastala zaradi obojestranskih koristi. Gre za zapleten sistem odnosov, v katerem delujejo podjetja in ljudje, da bi izpolnili cilje posameznikov, podjetij in tržnih poti.

Tržne poti lahko temeljijo na neformalnih odnosih med podjetji ali pa so posledica formalnih donosov, ki izhajajo iz točno določenih struktur podjetij.

Povezanost med neodvisnimi členi na tržni poti ne temelji zgolj na gospodarskih nagibih. Pri njihovem povezovanju se uveljavljajo tudi komunikacija, pomembnost, spor, moč in ostale spremenljivke.

Vsak udeleženec na tržni poti ima svojo vlogo in se specializira za eno ali več funkcij, ki jih opravlja. Posameznik se mora zavedati, kakšen vpliv imajo njegova dejanja na uspešnost tržne poti kot celote. Uspeh posameznega udeleženca je odvisen od uspeha tržne poti, zato bi moral vsakdo sprejeti vlogo, ki jo opravlja na poti. Uskladiti mora svoje cilje in aktivnosti s cilji in aktivnostmi celotne tržne poti. V prid ciljem tržnih poti bi se posameznik moral pogosto odreči svojim ciljem. Vendar pa kljub soodvisnosti med udeleženci tržnih poti posamezniki pogosto raje sledijo svojim kratkoročnim ciljem, kar vodi v konfliktno situacijo. Vsak član na tržni poti ima namreč določena pričakovanja glede ravnanja članov na tržni poti. Kadar ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do spora.

Spor je zelo osebno obnašanje, usmerjeno proti znani osebi in je posledica dejavnosti, s katerimi en člen omejuje druge znane člene na tržni poti.

Do sporov na tržni poti tako pride, kadar posamezni udeleženci ustvarijo nezaupanje drugih udeležencev na tržni poti.

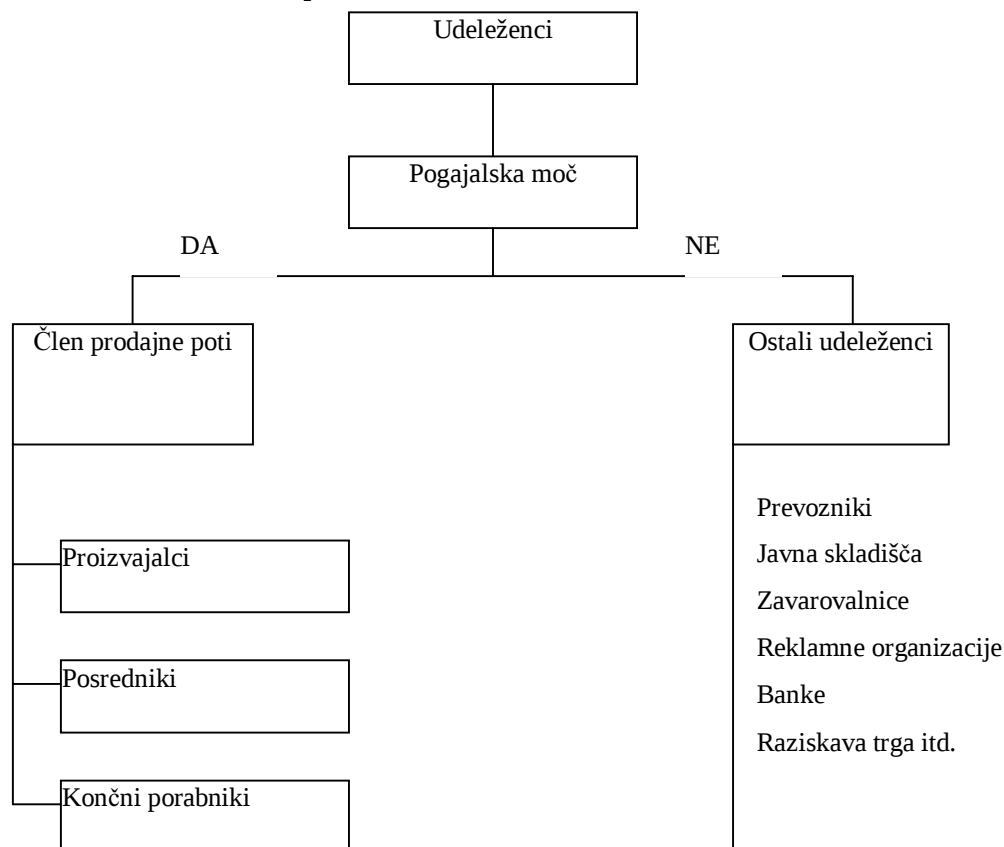
Poznamo *horizontalne spore* (to so spori med podjetji iste ravni tržne poti; npr. spori med različnimi proizvajalci) in *vertikalne spore* (to so spori med udeleženci na različnih ravneh tržnih poti; npr. spori med trgovcem na debelo in trgovcem na drobno).

Spore na tržnih poteh je možno preprečiti, če pravočasno odkrijejo težave, ki vodijo do spora ali nastavijo izvedence za le-te, če členi skupno določajo cilje distribucije, če ustanovijo posebno organizacijo za zbiranje podatkov o učinkovitosti tržnih poti ali če pri načrtovanju sodelujejo zunanji sodelavci, ki nudijo pomoč pri načrtovanju in razvoju strategije. Posamezni členi na tržni poti se zavedajo, da je nesporazum možen in morajo oblikovati svojo strategijo tako, da bo verjetnost spora čim manjša.

2.7 UDELEŽENCI NA TRŽNIH POTEH

Udeleženci na tržnih poteh - členi sodelujejo pri pogajalski funkciji, ki je značilna za proizvajalce, posrednike in končne uporabnike. Ostali udeleženci (prevozniki, javna skladišča, zavarovalnice, finančne ustanove, oglaševalske agencije idr.) niso členi tržne poti, ker ne opravljajo pogajalske funkcije.

Slika 2: Udeleženci na tržni poti



Vir: Potočnik, Petrin, 1996, str. 58.

2.8 IZBIRA TRŽNIH POTI

Oblikovanje novih in izbira obstoječih tržnih poti sodita med najpomembnejše odločitve vodstva podjetja. Obe nalogi sta zelo težavni, zlasti kadar gre za uvajanje novega proizvoda na tržišče ali kadar podjetje šele vstopa na trg.

Vsaka raven tržnih poti ustvarja različne prihodke od prodaje in stroške. Ko se podjetje enkrat odloči za določeno strukturo tržnih poti, običajno le-to uporablja več let zato, ker je samo načrtovanje in spreminjanje tržnih poti ponavadi zelo zahteven in drag proces.

Pri načrtovanju tržnih poti morajo vodstveni delavci podjetja upoštevati in določiti cilje in naloge distribucije, začrtati strukturo in oceniti dejavnike, ki vplivajo na strukturo tržnih poti, izbrati najboljšo strukturo tržnih poti ter nato izbrati še člene na

tržni poti. Ugotoviti morajo, kakšna oblika posrednika bi najbolj ustrezala distribucijskim ciljem podjetja, ter izbrati takšno strukturo tržnih poti, ki bo ustrezno pokrila celoten trg in zagotavljala učinkovit pritok blaga na trg.

Velja namreč, da čim večja je oddaljenost proizvajalca od njegovega trga ter čim manjša je gostota trga, tem večja je verjetnost, da posredniki pocenijo distribucijo.

Tržne poti prilagajamo tudi različnim nakupovalnim navadam kupcev, ki jih razlikujemo glede na način, čas in kraj nakupa izdelkov ter na vrsto kupca izdelkov.

Slika 3: Nakupovalne navade se razlikujejo po načinu, času in kraju nakupa ter po vrsti kupca

Nakupovalne navade	Tržna pot, ki najbolj ustreza posamezni nakupovalni navadi
1. način nakupa: kupci kupujejo v majhnih količinah	razvejana tržna pot, številni posredniki na vsaki ravni
2. čas nakupa v sezoni	poleg neposredne prodaje še posredniki, da se znižajo stroški skladiščenja in s tem cikličnost proizvodnje
3. kraj nakupa: naraščajoča težnja kupovanja z računalnikom ali TV	neposredna prodaja
4. kupec: blago široke porabe: mož in žena	prodaja preko detajlistične trgovine, ki uspešno zadovoljuje zahteve obeh
Industrijsko blago: številni posamezniki vplivajo na odločitev glede nakupa	neposredna prodaja in stik z vsemi, ki vplivajo na odločitev o nakupu

Vir: Potočnik, Petrin, 1996, str. 87.

Ker je izbira tržnih poti lahko odločilna za uspeh ali neuspeh podjetja, morajo podjetja preučiti vse dejavnike, ki vplivajo na njihove tržne poti.

Celotna raziskava tržnih poti za posamezen proizvod ali za skupino proizvodov naj bi tako zajemala (Kotnik, 1983, str. 238):

1. grafični prikaz vseh tržnih poti,
2. udeležbo posamezne tržne poti v skupni prodaji,

3. analizo posamezne tržne poti o številu členov ter organizacijo in kapacitete posrednikov,
4. stroške in dajatve na tržnih poteh (DDV, marže, špedicije, carine),
5. potek oblikovanja cene na tržni poti,
6. uporabljena prevozna sredstva in skladišča,
7. čas gibanja proizvoda na tržni poti,
8. število končnih uporabnikov in potrošnikov ter
9. razmerje med ponudbo in povpraševanjem na tržni poti.

Za izvedbo celotne raziskave tržne poti je potrebno:

- snemati tržne poti in v za to prirejene obrazce vpisovati potrebne podatke,
- obdelati in analizirati omenjene podatke in
- izdelati portfelj s predlogi za izbiro najustrežnejše tržne poti.

Navedene raziskave so običajno težko izvedljive, zato se proizvajalci proizvodov pogosto zadovoljijo s skrbno izbiro pravega kupca tako, da trženje usmerijo na ciljno skupino.

Pri tržni poti ničelne ravni se plačilo za proizvode praviloma izvrši takoj, medtem ko proizvajalci na industrijskih trgih ter pri prodaji proizvodov preko posrednikov običajno izvajajo selektivno prodajo in ne prodajajo proizvodov vsakemu kupcu. Problem neselektivne prodaje je v zadnjem času posebno pogost med manjšimi proizvajalci na slovenskem trgu, ki imajo nizko prodajo svojih proizvodov in se tako odločajo za intenzivno prodajo ter skušajo povečati prodajo s tem, da prodajajo svoje proizvode vsakemu kupcu. »Kazen« za to so običajno zelo velike terjatve do kupcev, kar lahko vodi do neplačila računov dobaviteljem in v najslabšem primeru v stečaj. Hkrati pa je nesmotrno nastopati na segmentih trga, kjer je gostota kupcev premajhna, da bi bila prodaja lahko rentabilna.

3 RAZVOJ IN DEJAVNOST MESARSKEGA PODJETJA MESARIJA MLINARIČ d.o.o. LESCE

Leta 1967 je bila na Gorenjskem ustanovljena obrtna mesarska delavnica s prodajalno, imenovana Mesarstvo in izdelovanje klobas, Mlinarič Jože. Zaradi takratnih omejitvenih predpisov glede števila zaposlenih je bila sprva poleg lastnika zaposlena samo ena oseba, kasneje, s širitvijo asortimenta izdelkov in s spremembo predpisov pa so bile zaposlene tri osebe.

Na začetku poslovanja je omenjeno mesarsko podjetje prodajalo sveže meso in sveže ter suhomesne izdelke le v domači prodajalni, s povečanjem povpraševanja potrošnikov pa je prišlo do potrebe razvoza izdelkov tudi v druge kraje Slovenije. Najprej so izdelke razvažali samo po Gorenjski, kasneje pa so razvoz svežih in suhomesnih izdelkov ter svežega mesa razširili tudi po drugih pokrajinah širom po Sloveniji.

Hiter tehnološki razvoj v devetdesetih letih je prisilil ustanovitelja, da je vlagal veliko sredstev v nakup novih predelovalnih strojev za meso in obdelovalnih strojev za mesne izdelke. S posodobitvijo strojev in naprav pa so se soočili tudi s problemom premajhnih poslovnih in predvsem hladilnih prostorov, zaradi česar so se odločili za dograditev poslovnega objekta. Ker za investiranje niso najemali kreditov, ampak so denar zanje črpali izključno iz svojih denarnih rezerv, je gradnja napredovala zelo počasi. Preden je bil nov proizvodno–prodajni objekt dograjen, sodobno opremljen in so tako zgradba kot oprema ustrezali zahtevam o varstvu pri delu in vsem zahtevanim veterinarskim standardom, je minilo celih petnajst let. Kljub vsem težavam pa so se v podjetju oktobra 1998 preselili v nove, za delo prijaznejše prostore. Posodobitev je bila nujna predvsem zaradi razširitve hladilnih prostorov, ki so bili v starem objektu absolutno premajhni in so tako omejevali proizvodnjo in s tem posredno tudi prodajo. V novem obratu so poleg proizvodnje razširili tudi prodajo in lastno prodajalno. V starih prostorih so imeli zgolj mesnico, danes pa imajo sodobno opremljeno delikatesno trgovino, v kateri je poudarek na prodaji svežega mesa in vseh vrst mesnih izdelkov ter sirov.

Vizija podjetja je zadovoljiti svoje kupce, saj se zadovoljna stranka vrača. Želijo obdržati in povečati tržni delež ne samo na Gorenjskem in v Ljubljani, pač pa tudi v ostalih regijah Slovenije. Svojo vizijo podjetje poskuša izpolniti z postavljenimi cilji, ki so v tekočem obdobju stremenje k boljši proizvodni tehnologiji, uvajanje mesnih izdelkov z nizko vsebnostjo maščob, razširitev prodaje na večje število trgovcev na drobno ter povečanje števila lastnih prodajaln. Poleg tega je cilj podjetja v letu 2002 odpreti tudi manjši gostinski lokal s toplimi, hitro pripravljenimi mesnimi jedmi. V proizvodnem obratu želijo v letu 2002 vzpostaviti informacijski sistem, ki bo pripomogel k hitrejši in lažji kontroli pri vходу in izhodu svežega mesa in mesnih izdelkov v proizvodnjo in iz nje.

Pri prodaji v lastni prodajalni podjetje vidi velike prednosti: pri prodaji v lastni prodajalni proizvajalec dosega višje razlike v ceni, na enem mestu nudi končnemu potrošniku celoten asortiment svojih izdelkov ter svežega mesa. Kadar podjetje prodaja svoje izdelke preko posrednikov, se namreč le-ti običajno odločajo le za omejeno število izdelkov, ki jih prodajajo v svojih prodajalnah. Celoten asortiment pa dopolnijo z večjim številom dobaviteljev za določeno skupino živil.

V uresničevanju zastavljenih ciljev so maja 2000 odprli drugo lastno prodajalno oz. mesnico, ki je locirana v samem centru Radovljice, januarja 2001 pa so prevzeli in odprli še tretjo lastno mesnico, ki se nahaja v Zgornjih Gorjah. S tem so povečali tako prodajo svežega mesa kot vseh vrst mesnih izdelkov.

Z razširitvijo kapacitet in povečanjem števila zaposlenih se vsako leto poveča tudi asortiment izdelkov. Trenutno v podjetju izdelujejo okrog štirideset vrst svežih mesnih izdelkov in dvajset vrst suhomesnih, vendar pa si še naprej prizadevajo in vlagajo sredstva v razvoj novih mesnih izdelkov.

Iz obrtne mesarske delavnice je leta 1995 nastalo mesarsko podjetje Mesarija Mlinarič d.o.o. Lesce. V tem podjetju je danes poleg direktorja zaposlenih še triindvajset oseb. Od tega je dvanajst izučenih mesarjev, trije šoferji, tri trgovke, en trgovec, ki prodaja sveže meso in mesne izdelke na terenu, dve administrativni delavki, računovodja ter kuharica.

Med zasebnimi mesarskimi podjetji Mesarija Mlinarič že vrsto let izstopa po kvaliteti svojih izdelkov. Potrditev njihovih kvalitetnih mesnih izdelkov so tudi številna priznanja in nagrade v domači in mednarodni konkurenci (glej prilogo 1).

Cilj podjetja Mesarija Mlinarič je razširitev asortimenta svežih mesnih izdelkov ter kvalitetnih suhomesnatih izdelkov, soljenih po klasičnem načinu, izdelanih iz svežega mesa slovenskega porekla. V podjetju razvijajo tudi nove izdelke z manjšo vsebnostjo maščob in izdelke iz nojevega in kunčjega mesa.

Prednosti, na katerih bo podjetje gradilo v prihodnosti, pa so:

1. tradicija,
2. mesni izdelki z nizko vsebnostjo maščob,
3. izdelki, narejeni iz svežega mesa izključno slovenskega porekla in prodaja omenjenega svežega mesa,
4. prodaja svežega nojevega mesa in izdelkov iz nojevega in kunčjega mesa,
5. znanje,
6. nezapolnjene proizvodne zmogljivosti ter
7. nezapolnjene zmogljivosti vozil, prirejenih za potujočo prodajalno.

3. 1 PRIDOBIVANJE MESA IN MESNA INDUSTRIJA

Mesna industrija je posledica kmetijstva in živinoreje zaradi predelovanja živinorejskih izdelkov za prehrano prebivalstva (Prelec, 1975, str. 7).

Mesna industrija proizvaja sveže meso, mesne izdelke, polkonzervirana in konzervirana živila.

Naloga mesne industrije je, da s čim širšim, raznovrstnim in kvalitetnim asortimentom mesa in mesnih izdelkov zadovolji želje in potrebe kupcev.

Beseda **meso v najožjem pomenu** zajema porabniške in glavne kose mesa, ki jih sestavlja mišičje izkrvavljenih domačih živali in perutnine ter ustreljene divjadi z neodstranljivo mišičnino. Z **mesom v širšem pomenu besede** zajemamo poleg vsega že naštetega še vso užitno drobovino domačih živali, perutnine, divjadi, rib in morskih sadežev ter vse mesne izdelke iz običajno predelane mišičnine, mastnine, drobovine in

tudi krvi, kot so razsoljeno in prekajeno meso, razne klobase, paštete, pečenine, mesne konzerve, idr. (Bučar, 1997, str. 22).

Meso in mesni izdelki predstavljajo pomemben delež prehrane prebivalstva. Uvrščamo jih med nujne dobrine. To so materialne dobrine, ki zadovoljujejo osnovne fiziološke potrebe. Potrebe po nujnih dobrinah so mnogokrat odvisne od globoko zakoreninjenih navad prebivalstva. Poraba mesa na prebivalca v Sloveniji je primerljiva s porabo mesa v približno enako razvitih državah, medtem ko sicer napredujoča kultura razpečevanja in kultura pripravljanja svežega mesa in mesnih izdelkov še nista na ravni porabe ostalih, enako razvitih evropskih držav.

Potrošnja mesa je tudi eden od osnovnih kazalcev življenjske ravni in iz podatkov iz Statističnega letopisa Republike Slovenije za leto 1999 lahko ugotovimo, da potrošnja mesa na prebivalca v Sloveniji v zadnjih letih narašča (glej tabelo 1).

TABELA 1: Povprečna letna količina nabavljenega mesa na člana gospodinjstva v Sloveniji (v kg)

Vrsta mesa	1995	1996	1997
Goveje meso	11,1	11,0	14,7
Svinjsko meso	6,0	6,6	6,8
Perutnina	9,2	8,4	9,8
Salame in klobase	1,1	1,4	1,3
Suha in pečena slanina	0,5	0,4	0,4
Šunka, pršut, suho meso	1,2	1,3	2,2
Predelano, konzervirano meso	0,5	0,7	1,8
Svinjska mast in presna slanina	0,8	0,7	0,4
SKUPAJ:	30,4	30,5	37,4

VIR: Statistični letopis Republike Slovenije 1999, str. 255.

Povprečno slovensko gospodinjstvo je v letu 1997 od vseh porabljenih sredstev namenilo 18.7 % sredstev za hrano oz. 5.6 % vseh sredstev za nakupe mesa (Statistični letopis RS 1999, str. 253).

TABELA 2: Povprečna letna količina porabljenega mesa na člana gospodinjstva
v letu 1999 (v kg)

Vrsta mesa / količine	Kupljene	Iz lastne proizv.	Skupaj
Goveje meso	11,0	1,9	12,9
Svinjsko meso	9,9	8,1	18,0
Perutnina	10,4	1,3	11,7
Salame in klobase	8,0	0,3	8,3
Suha in pečena slanina	0,3	0,1	0,4
Šunka, pršut, suho meso	1,4	0,2	1,6
Drugi suhomesnati izdelki	0,3	0,6	0,9
Skupaj	41,3	12,5	53,8

VIR: Statistične informacije, št. 141/2000.

Mesna industrija v Sloveniji je doslej namenjala premalo pozornosti pospeševanju porabe svežega mesa, vsekakor manj kot predelavi v mesne izdelke, ki jo je razvila na visoko raven. V prodaji na drobno je tako sveže meso večinoma še zmerom brez oznak o kakovosti mesa živali, od katere izvira, čeprav se v zadnjem času veterinarski pogoji na tej ravni močno zaostrojujejo (kar sicer od nas zahteva tudi evropska zakonodaja), vzrok pa so med drugim tudi nova medicinska in veterinarska odkritja bolezni, ki se jih še pred nekaj leti ni dalo diagnosticirati.

Večina mesnic in ostalih prodajalnih svežega mesa po Sloveniji se še vedno nesmotrno oskrbuje s polovicami in četrtmi, namesto z glavnimi kosi mesa, kar bi prodaji omogočilo pripravo kulinarično prikladnejših porabniških kosov mesa. Zdi pa se, da je še bolj v zaostanku kultura porabe svežega mesa v gospodinjstvih in gostinstvu. Na splošno je poznavanje mesa in mesnih izdelkov slabo in znanje o njegovem pripravljanju v neskladju z visoko kakovostjo mesa, ki ga pridelajo živinorejci.

Slovenija je govedorejska dežela. V naši državi v povprečju letno vzgojijo 450.000 glav govedi. Osrednji razlog, da se je govedo pri nas uveljavilo, so predvsem primerne podnebne in talne razmere, ki omogočajo dovolj krme, ter prilagodljivost in vsestranska uporabnost goveda za delo ter prirejo mleka in mesa. Vendar pa kljub ugodnim razmeram za gojenje goved v Sloveniji ob letni porabi okrog 13 kg govedine

na prebivalca ne moremo pokriti potreb le iz lastne proizvodnje. Ker nekaj najboljšega govejega mesa tudi izvažamo, je potreben še precejšen uvoz govedine iz drugih evropskih držav. V letu 1998 je Slovenija tako uvozila približno 30.000 glav govedi. Število zaklanih prašičev in pridobivanje prašičjega mesa se v zadnjih nekaj letih v Sloveniji povečuje, kljub temu pa lastna proizvodnja svinjskega mesa ne zadovoljuje potreb kupcev. Pri 580.000 prašičih, ki so jih slovenski prašičerejci vzredili v letu 1997, in skupni letni porabi okrog 11 kg svinjine na prebivalca je Slovenija v letu 1997 uvozila cca. 22.000 prašičev, v letu 1998 pa je to število zaradi širitve prašičereje poleg velikih farm tudi na kmetije padlo na 15.000 prašičev.

TABELA 3: Verižni indeksi kmetijske pridelave

	1997/1996	1998/1997
Živinoreja	97,5	102,2
- govedoreja	94,8	102,2
- prašičereja	99,5	104,7
- ovčjereja	117,8	144,8
- perutninarstvo	102,5	97,7

VIR: Statistični letopis RS 1999, str. 277.

Iz tabele 3 je razvidno, da se je v letu 1998, glede na leto 1997, domača vzreja govedi povečala za 2.2 %, prašičereja pa se je povečala za 4.7 %. Na domačo vzrejo govedi bodo v prihodnosti vplivale spremembe cen pitancev, krme ali večje gospodarske spremembe, predvsem pa razvoj dogodkov v zvezi z boleznijo norih krav na področju Slovenije.

Povprečno število zaposlenih v mesni industriji je bilo leta 1999, glede na povprečje 53 registriranih podjetij v panogi, 382 zaposlenih. Največja v panogi so podjetja nastala iz kmetijskih zadrug, ki so v preteklosti povezovale več vasi. Tako gre še danes za zelo velika podjetja, ki so se v veliki večini preimenovala v delniške družbe, katerih proizvodnja je močno razvejana in poleg reje živali pokriva tudi celotno predelavo mesa, proizvodnjo mesnih izdelkov ter prodajo svežega mesa in mesnih izdelkov.

Vendar za uspešnost podjetja v panogi ni nujen kazalec sama velikost podjetja. Hitro napredujoča spoznanja v medicini močno vplivajo na potrošnike in majhna podjetja svojo proizvodnjo veliko lažje prilagodijo njihovim željam. Ob nedavnem incidentu (januar 2001) v sosednji Avstriji s svinjskim mesom, v katerem je bila dovoljena vsebnost antibiotikov močno prekoračena, je povpraševanje po svinjskem mesu tudi v Sloveniji takoj upadlo in oglaševanje pršuta gotovo ni doseglo zelenega učinka. Tudi zaradi vedno odmevnih novic o BSE (bolezni norih krav) povpraševanje po govejem mesu neprestano močno niha in ponovno so manjša podjetja tista, ki se lahko hitreje prilagodijo.

3.1 UMESTITEV MESARIJE MLINARIČ V PANOGI

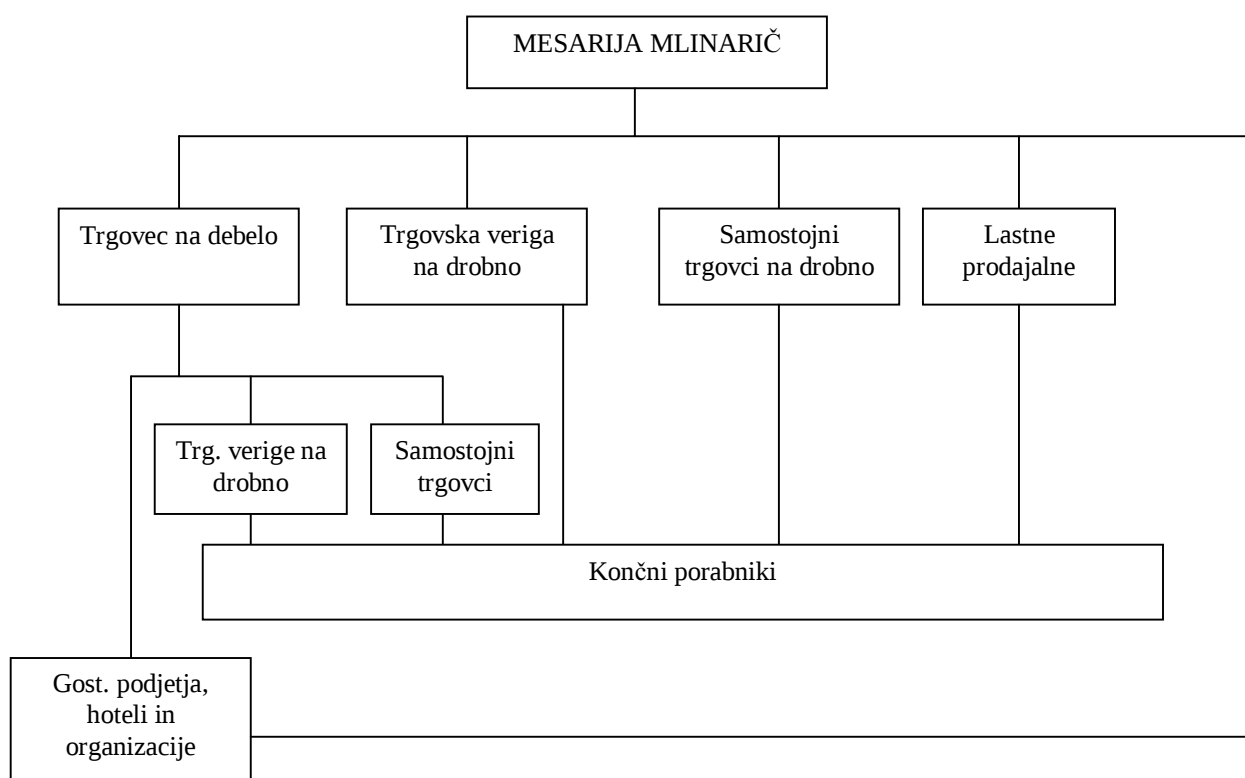
Mesarija Mlinarič je zelo majhno podjetje, saj je povprečno stanje sredstev v panogi štiridesetkrat večje. Osnovna sredstva v panogi predstavljajo 50 % vseh sredstev, v omenjenem podjetju pa 70 %. Ta podatek kaže na višjo kapitalsko opremljenost podjetja, to pa je vidno tudi pri ogledu proizvodnje, saj so predelovalni in obdelovalni stroji tehnološko napredni in računalniško krmiljeni.

Podjetje skrbi za likvidnost svojega poslovanja s tem, da ima čim manj sredstev vezanih v zaloge, preko česar so gibljiva sredstva lahko manjša in podjetje lažje financira svoje investicije. Zaradi tipičnega obnašanja družinskih podjetij, to je želje po lastnem nadzoru nad podjetjem, v tem podjetju delež lastniškega kapitala nikoli ne pade pod dve tretjini. Podjetje se namreč dolgoročno ne zadolžuje, za večje investicije si priskrbi kvečjemu kratkoročni kredit. Iz istega razloga podjetje ne razmišlja o preoblikovanju v delniško družbo. Tako obnašanje pomeni omejitve pri širjenju, kar pa se sklada s politiko podjetja o zmernem pridobivanju tržnega deleža. V mesni industriji je hitra ekspanzija na trgu onemogočena tudi z navadami potrošnikov, ki dolgo časa ostajajo pri že poznanih in preizkušenih proizvodih; prodor novega podjetja na trg je tako težaven in počasen, temeljito pa mora biti tudi trženjsko izdelan. Da se izogne (pre)visokim stroškom poskuša podjetje kupce pridobiti postopno, skladno z njihovo pripravljenostjo menjati svoje nakupovalne navade. Nekatera podjetja iz te dejavnosti so že poskušala z agresivnim trženjem preko vseh medijev, vendar so predvsem manjša podjetja ugotovila, da največkrat povečanje prodaje ne pokrije s tem nastalih stroškov.

4 TRŽNE POTI V MESARIJI MLINARIČ d.o.o. LESCE

Omenjeno mesarsko podjetje je proizvodno in trgovsko podjetje in se pojavlja na slovenskem trgu kot uspešen proizvajalec in prodajalec mesa in mesnih izdelkov. Porabnike oskrbuje preko posrednih in neposrednih tržnih poti (končni potrošniki kupujejo blago v proizvajalčevih prodajalnah v Lescah, Radovljici, Zgornjih Gorjah ter v potujoči prodajalni), svoje proizvode pa prodaja tudi na medorganizacijskem trgu gostinskim podjetjem, hotelom in izobraževalnim ustanovam.

Slika 4: Shematična predstavitev tržnih poti podjetja Mesarija Mlinarič d.o.o. Lesce



Vir: Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

Kupci lahko kupijo izdelke preko naslednjih tržnih poti:

1. v treh lastnih prodajalnah,
2. v potujoči trgovini,
3. v trgovinah na drobno, kamor proizvajalec dostavlja izdelke enkrat do trikrat tedensko,
4. podjetje prodaja tudi v trgovini na debelo, ki nato izdaja izdelke naprej v trgovine na drobno in
5. gostinskim podjetjem, hotelom in izobraževalnim ustanovam. (glej sliko 4)

4.1 KUPCI MESARIJE MLINARIČ d.o.o. LESCE

Mesarija Mlinarič trenutno zelo uspešno nastopa na slovenskem trgu, vendar če želi povečati ali vsaj ohraniti svoj tržni delež, mora aktivno nastopati na trgu. Zaradi tega direktor podjetja večkrat letno obišče vse svoje kupce in posrednike, jim predstavi nove izdelke ter jih seznani z novostmi v tehnološkem postopku za določene proizvode.

Nove kupce (predvsem gostinska in hotelska podjetja) ter trgovine na drobno podjetje pridobiva preko osebnih obiskov, hkrati pa tudi na podlagi po pošti poslanih prodajnih ponudb, h katerim so priloženi razni prodajni pripomočki (ceniki, uvrstitve na tekmovanjih...), oglaševanja na TV, po radiu, v časopisih in strokovnih revijah. Postopek pisnih ponudb poteka po stopnjah, pri čemer uporabljajo pravilo AIDA (attention, interes, desire, action), ki prikaže ponudbo in kasneje vodi razgovore tako, da se pri kupcu vzbudi najprej pozornost, interes, želja in v končni fazi odločitev kupca za nakup.

Zaradi narave dejavnosti blago ne sme stati v skladišču ali hladilnih prostorih dalj časa, zato so temu prilagojeni tudi njihovi proizvodni programi. Na podlagi le-teh znaša tedenska proizvodnja povprečno okrog tri tone svežih in suhomesnih izdelkov; od česar proizvodnja hrenovk zavzema največji delež (800 kg).

Trije najbolj prodajani izdelki podjetja so hrenovke, domače klobase in suho meso, ki skupno predstavljajo v podjetju povprečno od petinpetdeset do šestdeset odstotkov celotne proizvodnje.

TABELA 4: Glavni odjemalci Mesarije Mlinarič glede na promet v septembru 2000

	KUPEC	Promet v mio SIT	Promet v %
1.	PS MERCATOR d.d., Ljubljana	1,416	8,5
2.	VVZ RADOVLJICA	1,292	7,8
3.	ŽIVILA d.d. KRANJ	1,171	7,1
4.	OSTALI (okrog 30 trg. na drobno)	12,721	76,6
	SKUPAJ	16,600	100,0

Vir: Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

Iz tabele 4 je razvidno, da je največji odjemalec Mesarije Mlinarič podjetje PS Mercator, ki predstavlja dobrih 8 % celotne fakturirane prodaje in predstavlja skupni promet okrog tridesetih Mercatorjevih trgovin oz. poslovalnic v mestu Ljubljana. Sledi mu Vzgojnovarstveni zavod iz Radovljice, ki je izbralo omenjenega dobavitelja svežega mesa in mesnih izdelkov preko javnega razpisa.

Na splošno je Mesarija Mlinarič zelo uspešna pri izbiri za dobavitelja preko javnih razpisov na območju Gorenjske, kjer se večinoma tudi prijavlja za sodelovanje. Pogoji za izbiro dobavitelja preko javnih razpisov so zelo ostri in tako morajo ponudniki največkrat nastopiti z izjemno nizko ceno in dobrimi plačilnimi pogoji, da je potem podjetje tudi izbrano kot dobavitelj za obdobje, ki je bilo razpisano v javnem razpisu.

Opozoriti moram, da promet po kupcih še ne pokaže finančnega rezultata. Za ugotovitev le-tega bi bila potrebna analiza po posameznih odjemalcih oz. tržnih poteh.

To analizo pa bi opravili na podlagi:

- . kupljenega prodajnega asortimenta,
- . ugodnosti pri nabavi (rok plačila, rabat, superrabat, casascinto,...),
- . spoštovanja zapadlosti valute plačil in
- . stroškov distribucije (prevozni stroški, stroški embalaže,...).

VVZ Radovljica je tako npr. na podlagi mesečno ustvarjenega prometa na drugem mestu, ker pa je zelo dober plačnik, denar pride v podjetje hitreje kot pri podjetju Mercator in ostalih večjih trgovskih družbah in poslovnih sistemih, ki dodatno zahtevajo izdajo računa enkrat mesečno (mesečni zbir dobavnic) in daljši plačilni rok.

4.2 KONKURENTI MESARIJE MLINARIČ d.o.o. LESCE

Mesarija Mlinarič v svoji občini sicer nima večjih konkurenčnih podjetij, vendar pa mu konkurirajo številna zasebna in državna mesarska podjetja iz drugih občin, ki dobavljajo svoje izdelke v bližnje trgovine na drobno.

Največja konkurenta Mesarije Mlinarič sta tako mesarsko podjetje MIR, ki je v letu 2000 odprlo svojo mesnico na Bledu, ter trgovsko podjetje Živila, ki ima urejeno

mesnico v svoji trgovini v Radovljici in na Bledu. Neposredni konkurent Mesarije Mlinarič je tudi trgovski sistem Mercator Gorenjska, ki v svojih prodajalnah prodaja vakuumsko pakirano sveže meso in mesne izdelke.

5 VRSTE TRŽNIH POTI

5.1 NEPOSREDNE TRŽNE POTI

Neposredno tržno pot sestavljajo proizvajalci, ki sami neposredno prodajajo končnim porabnikom (Potočnik, Petrin, 1994, str. 38).

5.1.1 Prodaja v lastnih prodajalnah

Že od začetka delovanja omenjenega mesarskega podjetja se podjetje ukvarja tudi s prodajo svežega mesa in svežih in suhomesnih izdelkov v prodajalni oz. mesnici, ki je poleg proizvodnih prostorov.

Z otvoritvijo novega proizvodno-prodajnega objekta oktobra 1998 se je precej povečal delež prodaje svežega mesa in mesnih izdelkov v domači prodajalni v primerjavi s celotno prodajo podjetja. V starih prostorih je bila mesnica namreč zaradi prostorske stiske (prve dni v tednu je bil prodajni prostor zaseden zaradi večje odpreme izdelkov v druge občine) odprta samo tri dni v tednu. Tako je delež prodaje svežega mesa in mesnih izdelkov v domači prodajalni v primerjavi s celotno prodajo podjetja narastel s 15 % v letu 1997 na dobrih 27 % v letu 1999 (Poslovno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, januar 1998 in januar 2000).

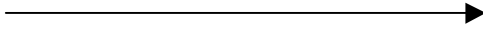
Poleg lastne prodajalne v domačem kraju je podjetje v zadnjem letu odprlo še dve lastni prodajalni v sosednjih krajih. S tem se je delež prodaje svežega mesa in mesnih izdelkov v lastni prodajalni v Lescah, glede na celotno prodajo podjetja, sicer znižal za nekaj odstotkov, vendar pa je bil skupen porast prodaje svežega mesa in mesnih izdelkov v mesnicah v Radovljici in Zgornjih Gorjah precejšen.

Tržna pot izdelkov je v primeru lastnih prodajaln najkrajša, saj izdelki potujejo

direktno od proizvajalca do porabnika.

Izdelke in sveže meso dobavljajo direktno iz svojih hladilnih prostorov. Sveže meso pa na željo kupca še dodatno očistijo in pripravijo.

Ničelna raven tržne poti:

proizvajalec  porabnik

V prodajalni v Lescah so zaposlene štiri osebe: dva mesarja - sekača in dve trgovki, ki skrbijo za zadovoljstvo potrošnikov. V mesnici v Radovljici sta zaposleni dve osebi: en mesar – sekač in trgovka, v novi mesnici v Zgornjih Gorjah pa je zaradi manjšega povpraševanja in tudi zaradi manjše mesnice zaenkrat zaposlena samo ena oseba, to je mesar – sekač.

Prodajalni v Lescah in Radovljici sta v lasti podjetja, medtem ko ima podjetje poslovni prostor v Zgornjih Gorjah v najemu.

Prednosti, ki jih v podjetju vidijo pri prodaji v lastnih prodajalnah, so predvsem v doseganju višje razlike v ceni pri prodaji izdelkov, pri takojšnjih povratnih informacijah o (ne)zadovoljstvu strank, v tem, da v lastnih prodajalnah lahko prodajajo celoten asortiment izdelkov in sveže meso ter v takojšnjem plačilu blaga.

Prednosti vseh treh prodajaln so tudi v tem, da so prodajni objekti na odličnih lokacijah, saj so vsi trije postavljeni v samem centru krajev, poleg avtobusnih postaj in ostalih večjih trgovin. To je predvsem prednost za nove stranke, saj so tako prodajalne dobro vidne in jih morebitne nove stranke zlahka najdejo. Poleg tega imajo vse prodajalne lastna parkirna mesta, kar danes prav tako predstavlja določeno prednost.

5.1.2 Ambulantna prodaja

Ambulantna oz. potujoča trgovina na ustreznih dostavnih vozilih je že precej stara oblika trgovine, vendar pa v manjšem obsegu še obstaja v nekaterih državah. Navedena oblika trgovine je lahko primerna za prodajo v gorskih in tudi v ravninskih

območjih, kjer je naseljenost majhna. Stroški prodaje praviloma niso večji od klasične trgovine (Kotnik, 1990, str. 203).

V omenjenem mesarskem podjetju so ambulantno prodajo dokončno razvili septembra 1996, ko so s tem načinom prodaje tudi pričeli. Ambulantna prodaja oz. prodaja svežega vakuumsko pakiranega mesa in vakuumsko pakiranih svežih ter suhomesnih izdelkov je nekaj let najprej potekala v dveh vozilih, v drugi polovici leta 2000 pa so jo zaradi visokih stroškov, ki nastajajo pri tem načinu prodaje, skrčili na eno prodajno vozilo.

Priprava omenjenega projekta je pomenila za podjetje precejšnjo investicijo, saj so kupili dve novi dostavni vozili, ki ju je bilo potrebno dodatno opremiti. Predpisi namreč zahtevajo, da imajo vozila, v katerih se opravlja prodaja na terenu, dodatno vgrajeno markizo oz. senčnik, lijak s tekočo vodo in bojlerjem, ozvočenje, predvsem pa hlajenje tovarnega dela dostavnega vozila. Prav tako mora imeti vsako dostavno vozilo svojo registrsko blagajno ter posebne, za prodajo prirejene police.

Podjetje je moralo kot pogoj za opravljanje ambulantne prodaje pridobiti dovoljenja zdravstvene, veterinarske in tržne inšpekcije. Poleg teh dovoljenj je bilo potrebno dobiti še soglasja lastnikov zemljišč, kjer se enkrat tedensko poteka prodaja.

Ambulantno prodajo mesa in mesnih izdelkov na Gorenjskem zaenkrat opravlja samo Mesarija Mlinarič, tako da trenutno na tem območju omenjeno podjetje še nima konkurentov. Podjetje s tem načinom pokriva območje štirih gorenjskih občin.

Pri omenjenem načinu prodaje je potrebno za prodajo izdelka opraviti dodatne aktivnosti, kar povzroča dodatne stroške. Izdelke tako najprej sortirajo, jih pripravijo za vakuumsko pakiranje in jih ustrezno embalirajo, zložijo v zaboje in nato na police v vozilu, s katerim izdelke razvažajo do končnih potrošnikov.

Ambulantna prodaja torej obsega stroške priprave svežega mesa in mesnih izdelkov, vakuumskega pakiranja, embaliranja, prevoza, plačila dodatne delovne sile in stroške skladiščenja izdelkov. Ker omenjeno podjetje prodaja vakuumsko pakirane in embalirane izdelke po enakih cenah kot v domači prodajalni, mu embalaža ter dostava izdelkov na dom kupcev predstavlja dodaten strošek, kar je slabost omenjenega

načina prodaje. Zaradi vse večje konkurence na trgu in zaradi ažurnega spremljanja cen izdelkov s strani končnih potrošnikov pa podjetje kljub dodatni storitvi (dostava na dom) ne more dvigniti cen izdelkom.

Trenutno sta na tem projektu v podjetju zaposleni dve osebi (voznik – prodajalec in oseba, ki pripravlja sveže meso in mesne izdelke, jih vakuumsko pakira in embalira). Podjetje je v začetku razdelilo prodajna območja med dva voznika - prodajalca zato, ker so menili, da bi ena oseba trg težje obvladovala. Zaradi visokih dodatnih stroškov, ki nastanejo pri tem načinu prodaje (stroški amortizacije prevoznega sredstva in ostalih strojev ter opreme, bencina, embalaže, priprave izdelkov, rednega vzdrževanja in čiščenja transportnega sredstva, ipd.), pa so v letu 2000 ambulantno prodajo po vaseh skrčili na eno vozilo in s tem, kljub znižanju prihodkov od prodaje, precej znižali visoke stroške, ki so jih imeli s tem načinom prodaje.

Omenjena prodaja poteka v vsakem določenem kraju enkrat tedensko (vedno isti dan v tednu in ob isti uri) na več stalnih prodajnih točkah. V podjetju na željo in po naročilu potrošnikov sveže meso in mesne izdelke tudi vnaprej posebej pripravijo. Poleg tega pa gre tudi pri tem načinu prodaje za prosto prodajo brez vnaprejšnjih naročil.

Ničelna raven tržne poti:



Prednosti omenjene tržne poti so:

1. povratne informacije o potrebah in željah kupcev,
2. večje zadovoljstvo proizvajalca in potrošnikov ter
3. prodaja za takojšnje plačilo.

Slabosti ambulantne prodaje pa so:

1. višji stroški (priprava svežega mesa in mesnih izdelkov, pakiranje, embaliranje, prevoz, dodatna zaposlitev, plačilo visokih občinskih taks za pridobitev dovoljenj in ostali stroški, ki nastanejo s pridobitvijo ustreznih dovoljenj, itd.) ter
2. slabši in težji nadzor.

Ambulantna prodaja zavzema v celotni prodaji podjetja približno pet odstotkov, vendar pa ta delež trenutno spet narašča. Ljudje v manjših in bolj odročnih vaseh namreč počasneje sprejemajo novosti kot npr. v večjih mestih, zato so se v začetku z večjo negotovostjo odločali za ta - novi način nakupa.

Podjetje predvideva, da bo v prihodnje na povečanje ambulantne prodaje ugodno vplivala tudi racionalizacija trgovskih verig (npr. Mercator zapira manjše trgovine).

5.1.3 Prodaja hotelom, gostinskim podjetjem in izobraževalnim ustanovam

Tudi v tem primeru gre za neposreden način prodaje (ničelna raven tržne poti), saj izdelki potujejo od proizvajalca direktno do mesta porabe.

Proizvajalec ima pri tem načinu prodaje v primerjavi z ostalimi malo dela. Zelene količine mesa in mesnih izdelkov namreč le sortirajo in zložijo v zaboje, v katerih blago tudi dostavijo gostincem, hotelom ali izobraževalnim ustanovam. Zaposlene osebe v kuhinjah teh podjetij in ustanov pa nato izdelke in meso primerno pripravijo.

5.2 POSREDNE TRŽNE POTI

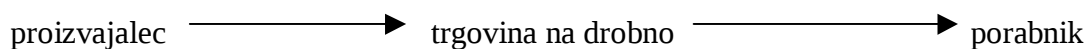
Poznamo več vrst posrednih tržnih poti, ki so odvisne od števila posrednikov med proizvajalcem in končnim porabnikom. Ti posredniki so lahko trgovine na drobno, trgovine na debelo, agenti, ipd. Ko govorimo o zunanji trgovini, se lahko število posrednikov na tržni poti še precej bolj poveča.

5.2.1 Tržna pot prve ravni

Tržna pot prve ravni ima enega posrednika; ta je pri prodaji izdelkov vsakodnevne porabe običajno trgovec na drobno.

Tržna pot je v tem primeru spet daljša od zgoraj omenjenih. Izdelek poteka od proizvajalca, preko trgovca na drobno (le-ta prevzame lastništvo nad izdelkom) do končnega potrošnika.

Prva raven tržne poti:



V Mesariji Mlinarič dostavljajo svoje izdelke tudi številnim trgovinam na drobno po vsej Sloveniji, vendar pa največji odstotek pri tem načinu prodaje zavzema ljubljanska regija.

V podjetju priprava izdelkov za ta način prodaje poteka podobno kot pri ambulantni prodaji. Izdelke tako najprej sortirajo v zaboje. Nekateri trgovci na drobno zahtevajo, da so izdelki vakuumsko pakirani, embalirani in opremljeni s črtno kodo, zato proizvajalec del izdelkov vakuumsko spakira, drugi del izdelkov pa v podjetju le sortirajo in pripravijo glede na predhodna naročila. Poleg izdelkov, ki so bili naročeni na podlagi predhodnih telefonskih naročil, v podjetju pripravijo tudi določene količine izdelkov, ki niso bili naročeni. Ta način so razvili zato, ker so trgovci na drobno ob sami dobavi izdelkov večkrat hoteli kupiti večjo količino določenega izdelka, kot je bila predhodno naročena. Ker so po starem načinu pripravljali blago samo na podlagi naročil, je tako šofer v vsako trgovino peljal le naročeno količino blaga. Pri novem načinu prodaje pa trgovec lahko kupi od proizvajalca blago, ki ga ima tisti trenutek na razpolago v dostavnem vozilu. S tem načinom dobave se je prodaja povečala, saj trgovec ob dobavi vidi blago in se večkrat odloči za nabavo na podlagi tega, kar vidi. S tem, ko voznik dostavnega vozila proizvajalca odda dostavljeno blago, preide blago v roke trgovca na drobno, ki nato prodaja izdelke končnim porabnikom.

Ta način prodaje je v podjetju najbolj razširjen in zajema nekaj več kot polovico celotne prodaje.

Velika slabost prodajnih poti prve ravni je, da so trgovci na drobno večinoma zelo slabi plačniki in ima podjetje zato večkrat dodatne stroške še z izterjavo terjatev do kupcev.

5.2.2 Tržna pot dveh ravni

Tržna pot dveh ravni ima dva posrednika. To sta pri izdelkih vsakodnevne porabe običajno trgovec na debelo in trgovec na drobno.

Tržna pot dveh ravni:

proizvajalec → trgovec na debelo → trgovec na drobno → porabnik

V Mesariji Mlinarič prodajajo trgovcu na debelo (to so predvsem klavnice; npr. Klavnica Radovljica, Jeseniške mesnine, ipd.) predvsem sveže mesne izdelke.

V tem primeru proizvedene izdelke v podjetju sortirajo, jih zložijo v zaboje ter nato dostavijo trgovcu na debelo na podlagi predhodnega naročila. Ko trgovec na debelo prevzame blago, hkrati prevzame tudi lastništvo nad tem blagom, ki ga kasneje razporedi v trgovine na drobno, ki so navadno v njegovi lasti. Končni potrošniki torej tudi v tem primeru kupujejo mesne izdelke v trgovinah na drobno. Poleg tega imajo običajno trgovci na debelo organizirane tudi svoje diskontne prodajalne (v novejšem času tako imenovane Cash&carry centre), v katerih lahko kupujejo tako gostinska podjetja, hoteli, izobraževalne ustanove kot samostojni trgovci.

Ta način prodaje daje proizvajalcu najmanj dela, saj ni potrebnega vakuumskega pakiranja in embaliranja izdelkov. Poleg tega gre v tem primeru za prodajo večjih količin izdelkov. Težava pa običajno spet nastopi pri slabem plačilu blaga s strani trgovca na debelo.

Prodaja izdelkov trgovcu na debelo predstavlja v podjetju le nekaj odstotkov od celotne prodaje. Proizvajalec bi sicer želel več sodelovanja s trgovci na debelo, vendar pa je tako poslovanje zaradi slabih navad plačevanja trgovcev na debelo tvegano.

6 MERJENJE UČINKOVITOSTI TRŽNIH POTI

Celotna učinkovitost tržnih poti je večplastno sestavljena, in sicer meri finančno učinkovitost členov tržnih poti kot tudi prispevek posameznih poti k družbeni blaginji.

Učinkovitost se meri s tremi kriteriji:

1. CENOVNA UČINKOVITOST – sposobnost tržnih poti cenovno učinkovito zadovoljiti potrebe končnih potrošnikov;
2. ENAKOPRAVOST – je zagotavljanje možnosti vsem udeležencem trga, da pod enakimi pogoji izkoristijo tržne poti v danem okolju;
3. PRODUKCIJSKA UČINKOVITOST – sposobnost cenovno učinkovitega ravnanja z viri za doseganje določenih ciljev.

Predvsem cenovna in produkcijska učinkovitost sta tesno povezani. V bližnji preteklosti je bila večina pozornosti pri izboljševanju učinkovitosti posvečena produkcijskemu delu. Produkcijska učinkovitost se je zelo izboljšala z uvajanjem informacijske tehnologije, veliko manj pa je bila ta možnost izkoriščena za izboljševanje tržnih poti, ki ostajajo visoko delovno intenzivne. V svetovnem merilu je dodana vrednost na delovno uro precej višja v proizvodnji kot v prodaji.

Merila za učinkovitost tržnih poti se pri različnih raziskovalcih zelo razlikujejo, sama pa bom uporabila merila iz dela Kumar, Stern, Achrol (1992, str. 251-252). Avtorji merijo učinkovitost udeležencev tržnih poti s sedmih vidikov:

1. UČINKOVITOST PRODAJE

Prodajalec uspeva realizirati visoke prihodke oziroma veliko količinsko prodajo glede na trende v svoji panogi in geografskem okolju. Povečuje svoj tržni delež ali ga ohranja na visoki ravni.

2. FINANČNA UČINKOVITOST

Stroški tržne poti glede na prodano količino so nizki. Dodatno nudenje podpore posredniku na tržni poti predstavlja nesorazmerno višji dobiček od vloženih sredstev, časa in energije.

3. KOMPETENTNOST ČLENOV TRŽNE POTI

Vsi členi morajo imeti dovolj znanja, poslovnih sposobnosti in izkušenj za uspešno poslovanje. Prodajalci, ki so v stiku s končnimi kupci, morajo dobro poznati proizvode, ki jih ponujajo.

4. PRILAGODLJIVOST PRODAJALCEV

Prodajalci morajo biti pripravljeni prilagoditi se na specifične zahteve dobaviteljev, ki so potrebne za lastnosti njihovih proizvodov in ne smejo kršiti takih dogovorov.

5. SLEDENJE TRŽNIM TRENDOM

Prodajalci morajo poznati želje kupcev na svojem teritoriju in tudi predvidevati spremembe v prihodnosti ter z inovativnostjo nanje ustrezno odgovoriti.

6. RAST PRODAJALCA

Prodajalec lahko zraste do take mere, da postane glavna tržna pot dobavitelju, predvsem pa je pomembno, da bolj povečuje prodajo kot drugi istovrstni prodajalci na njegovem teritoriju.

7. ZADOVOLJSTVO STRANK

Prodajalec mora biti pripravljen skreniti s svojih običajnih poti z namenom ustreči strankam. Ponujati jim mora podporo in skupaj z njimi iskati strankam prijazne rešitve.

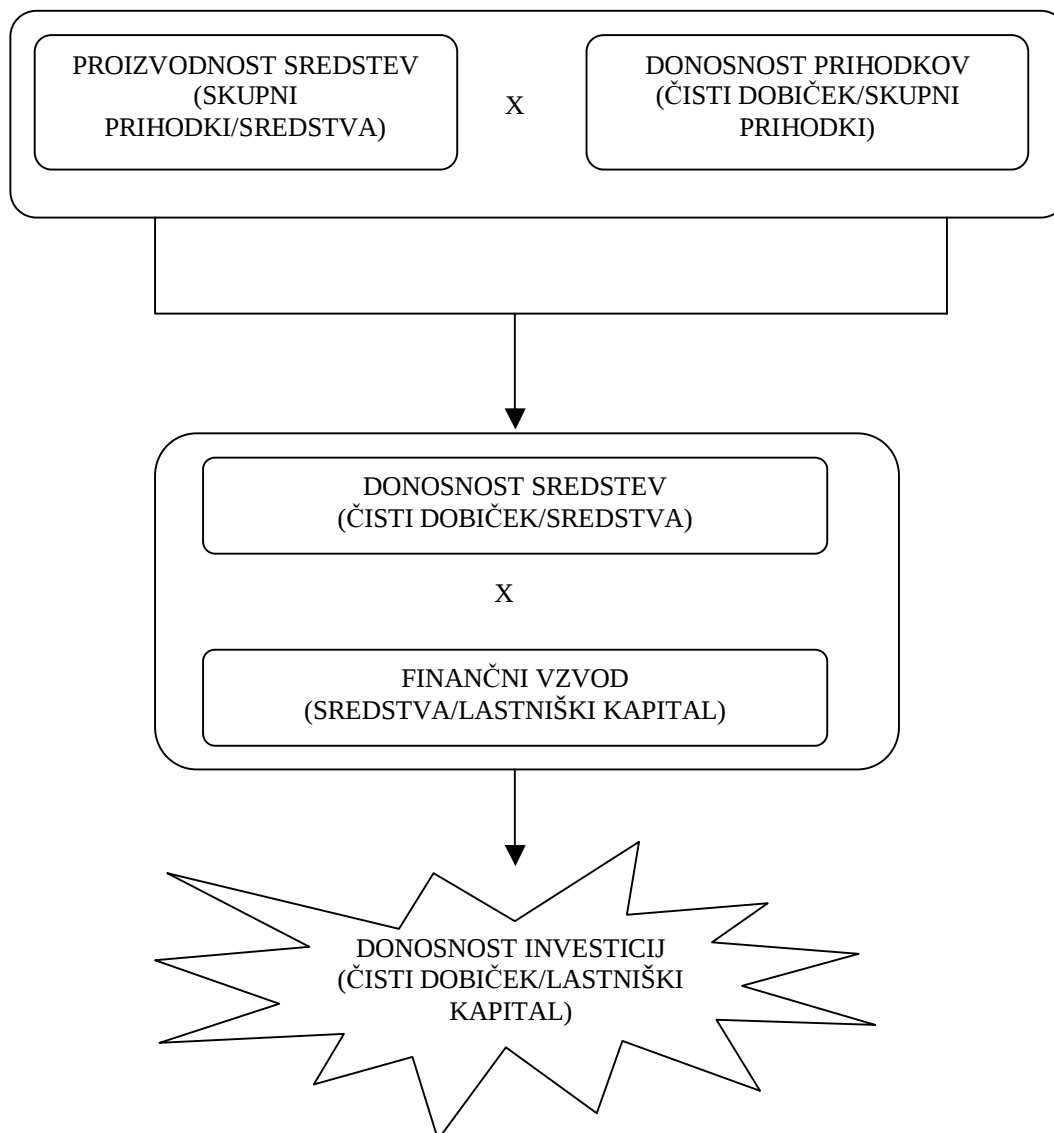
Raziskava omenjenih avtorjev je pokazala, da ta merila najboljše določajo učinkovitost prodajalcev, kot jih vidijo dobavitelji. Kljub temu pa lahko te smernice uporabimo pri merjenju učinkovitosti celotne tržne poti, saj so tudi v širšem pogledu ključni dejavniki za finančno učinkovitost podobni.

6.1 MODEL STRATEŠKEGA DOBIČKA (SPM)

Nobena mera uspešnosti v celoti ne odseva finančne uspešnosti podjetja, saj je zanj potrebno podrobno proučiti donosnost, likvidnost, strukturo kapitala, rast prodaje in dobičkov ter potencialno rast prodaje in dobičkov. Donosnost investicij je mera, ki je

sprejeta kot agregat zgoraj naštetih mer v trgovski panogi. Da bi ugotovili odstopanja pri donosnosti, je bil razvit model strateškega dobička.

Slika 5: Model strateškega dobička (vir za slovensko pojmovanje: iBon 2001, 2000)



Vir: Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 452.

DONOSNOST PRIHODKOV (mejna stopnja prodaje)

Preko tega razmerja management ugotavlja ceno prodaje ali nujenja storitev, stroške poslovanja in stroške posojil za povečanje proizvodnje in prodaje. To je hkrati pokazatelj učinkovitosti poslovanja v smislu razmerja med stroški in doseženo ceno na trgu.

PROIZVODNOST SREDSTEV (število obratov sredstev)

Čeprav mejna stopnja prodaje kaže, kako dobro podjetje posluje pri določeni stopnji prodaje, iz nje ni razvidno, kako učinkovito podjetje uporablja svoje vire. Dobiček glede na obseg prodaje je lahko popolnoma zadovoljiv, vendar pa je hkrati lahko obseg prodaje glede na investirani kapital nezadovoljiv. Ta kazalec kaže učinkovitost izkoriščanja kapitala in lahko pokaže na preveliko ali premajhno investiranje.

DONOSNOST SREDSTEV (ROA)

Prejšnja dva kazalca ne zagotavljata zadostnega merjenja učinkovitosti poslovanja. Prvi zanemara izkoriščenost sredstev, drugi pa ignorira dobičkonosnost prodaje. Te pomanjkljivosti reši neto dobiček na celotna sredstva.

S tem kazalcem se bo izboljšanje poslovanja podjetja pokazalo v primeru, če se poveča število obratov sredstev ali donosnost prihodkov in tudi, če se povečata oba hkrati (kot je vidno tudi v modelu).

Dve podjetji z različno proizvodnostjo sredstev in različno donosnostjo prihodkov imata lahko enako dobičkonosnost sredstev, posledično pa to pomeni, da jo je možno izboljšati tako s povečanjem prihodkov iz prodaje pri višjih cenah ali pri večjem obsegu prodaje z nižjimi cenami.

FINANČNI VZVOD (leverage ratio)

Finančni vzvod kaže, kako odvisno je podjetje od dolžniškega kapitala tako na kratki kot na dolgi rok. Nižji je ta kazalec, bolj je podjetje podprto z lastniškim kapitalom, glede na dolžniškega. Nizka vrednost kaže na visoko stopnjo solventnosti in zanašanja na lastniški kapital, hkrati pa verjetno tudi na konzervativnost vodstva in nagnjenost k netveganju. Vsaka vrsta kapitala ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, stvar managementa pa je, da se odloči za strukturo kapitala, ki bo lastnikom podjetja prinesla največ dobička.

DONOSNOST INVESTICIJ (ROI)

Glavni interes lastnikov podjetja je čim višji donos na delež vloženega kapitala (ROI). Nizka vrednost tega kazalca lahko kaže na to, da podjetje ni uspešno zaradi različnih razlogov: neučinkovitega vodenja produkcije, distribucije, financiranja ali slabih razmer v panogi in prevelikega investiranja v sredstva. Visoka vrednost je lahko

posledica učinkovitega managementa, ugodnih pogojev poslovanja ali učinkovite izrabe finančnega vzvoda.

SPM je za management pomemben v treh pogledih:

1. Model jasno pokaže, da je glavni cilj podjetja zadovoljiva donosnost investicij.
2. Model razkriva tri možne poti za doseganje dobička: izboljševanje proizvodnosti sredstev (pospeševanje obratov sredstev), povečevanje donosnosti prihodkov (zmanjševanje stroškov) ter spreminjanje lastniške strukture (povečevanje dolžniškega kapitala ob predpostavki, da bodo denarni tokovi v prihodnosti dovolj veliki za pokrivanje stroškov dolžniškega kapitala).
3. Različne panoge lahko glede na značilnosti panog izberejo najprimernejšo pot doseganja dobička.

Tabela 5: Vrednosti v SPM modelu (Kazalniki poslovne uspešnosti za leto 2000)

	Proizvodnost stalnih sredstev	Donosnost prihodkov	Donosnost sredstev	Finančni vzvod	Donosnost investicij
Mesarija Mlinarič	237,8 %	3,2 %	7,6 %	103,3 %	11,5 %
Konkurent (MIP)	154,1 %	1,1 %	1,1 %	101,3 %	2,1 %
Dejavnost	254,9 %	0,7 %	1,9 %	100,7 %	5,4 %

Vir: iBON 2001, 2000.

Iz tabele lahko vidimo, da je proizvodnost stalnih sredstev konkurenta nižja od panožne in hkrati od proučevanega podjetja. Razlog je verjetno v velikih kapacitetah, ki jih MIP zadnja leta nima povsem izkoriščenih. Vzdrževanje in amortiziranje le-teh je za podjetje velik strošek, kar je tudi eden od razlogov za nizko donosnost sredstev. Z dobro organizacijo in vsakoletno pozornostjo na smotrnost stroškov je proučevano podjetje doseglo zavidljivo donosnost glede na panožno povprečje. Za proučevano panogo je značilno financiranje z izključno lastniškim kapitalom. Ker v tej panogi ni možna hitra rast, podjetjem za investicije zadostuje lastni kapital. Visoko donosnost investicij je podjetje Mesarija Mlinarič doseglo s prilagajanjem zahtevam kupcev po zdravi prehrani in polpripravljenih jedeh. Sorazmerno majhno podjetje se lahko hitreje prilagaja trendom in zaradi tega dosega višjo donosnost investicij.

Metoda SPM proučuje uspešnost podjetja v celoti. Lahko sicer predpostavimo, da ima uspešno podjetje prav take tudi tržne poti. V iskanju stalnih izboljšav pa se s tem zaključkom ne moremo zadovoljiti, temveč želimo za vsako tržno pot posebej ugotoviti, kako učinkovita je.

6.2 METODA ABC (Activity Based Costing)

Na mikro ravni, kot jo je za ugotavljanje uspešnosti tržnih poti potrebno proučevati, metoda SPM preveč splošno obravnava podjetje. Ugotavljanje učinkovitosti tržnih poti na podlagi mesta nastanka računovodskih listin lahko hitro prezre dejstvo, da je marsikatera dejavnost v podjetju namenjena pospeševanju več tržnih poti. V tem primeru se poslužujemo metode ABC oziroma porazdeljevanja stroškov glede na mesto, kjer ti nastanejo.

ABC metoda temelji na konceptu, da se vsi stroški, ki jih lahko določenemu izdelku tudi pripišemo, morajo odražati v njegovi ceni. To vsebuje logistiko, proizvodnjo, tehnologijo, trženje, prodajo, administracijo, stroške informatike...

Ko so ti stroški razdeljeni po izdelkih, management veliko lažje razsoja o tem, kateri izdelki so bolj dobičkonosni kot drugi. Posledica tega je lahko opuščanje izdelkov ali proizvodnih linij ali preusmerjanje naporov od enih izdelkov k drugim.

Metodo ABC, ki je bila sicer uvedena za vrednotenje proizvodnje, lahko prilagodimo tudi za vrednotenje tržnih poti. Namesto produkta opazujemo tržno pot oziroma zmnožek stroškov tržne poti in proizvodov, ki so preko nje prodani.

Stroški so navadno vodeni v določenih računovodskih kategorijah, glavna naloga pri tej metodi pa je, da jih ustrezno razporedimo glede na porabo teh stroškov (npr.: namesto celotne mase plač moramo vedeti, koliko časa kateri delavec porabi za določena opravila, ki spadajo v opazovano tržno pot in glede na to razporedimo stroške dela). Ko poznamo tudi prihodke, ki jih tržne poti prinašajo, lahko naredimo delni izkaz uspeha. To pa je že dobra osnova za presojanje relativne donosnosti različnih tržnih poti.

Tabela 6: Uporaba ABC metode stroškov v Mesariji Mlinarič (za september 2000)

	Lastne prodajalne	Ambulantna prodaja	Prodaja trgovcem na debelo	Prodaja trgovcem na drobno	Prodaja gostincem, izobraževalnim ustanovam, ipd.
Logistika	229.452	49.584	19.632	145.983	331.640
Proizvodnja	12.801.978	1.110.260	49.563	3.806.504	8.754.958
Tehnologija in informatika	541.326	86.519	2.956	434.200	1.000.521
Trženje	320.568	34.880	3.568	104.563	248.400
Administracija	198.654	31.294	3.150	91.545	200.200
Prodaja	926.621	135.620	2.881	94.325	221.656
Skupaj stroški	15.018.599	1.448.157	81.750	4.677.120	10.757.375
Prihodki	15.977.953	1.485.638	86.200	4.923.180	11.617.435
Razlika	959.354	37.481	4.450	246.060	860.060
Dobičkonosnost	6,39%	2,59%	5,44%	5,26%	8,00%

Vir: Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

S to metodo:

- dosežemo ločevanje med donosnimi in nedonosnimi tržnimi potmi,
- ugotovimo, katerim prodajnim potem se velja bolj posvečati ter
- preusmerimo investicije v cenejše oziroma bolj dobičkonosne procese.

Preden pa se na podlagi ABC analize odločimo o zapostavljanju ali agresivni uporabi tržnih poti, moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali izbrane tržne poti dosežejo dovolj kupcev (večina tistih, ki kupujejo preko tržnih poti, ki jih bomo v bodoče manj uporabljali)?
- Kako se bo trg razvijal v prihodnosti?
- Ali so bili dosedanja napori in politika tržnih poti pravilno usmerjeni?

Iz tabele 6 je razvidno, da je najmanj donosna ambulantna prodaja, kar pa smo vedeli že prej. Ostali štirje tipi prodaje so dovolj dobičkonosni, zato bi podjetje lahko razmišljalo o tem, da bi pozornost preusmerilo k njim. Vendar pa moramo obravnavati tudi zgoraj omenjene dileme. Podjetje mora upoštevati, da je ambulantna prodaja tudi svojevrstna promocija podjetja in tako lahko pripomore k večji prodaji na drugih področjih.

Podjetje upravičeno vlaga napore v prodajo gostincem in kuhinjam, saj se je izkazala za najdonosnejšo; tudi na račun tega, da so to večinoma stalne stranke, ki jemljejo večje količine in so dobri plačniki, kar vse znižuje stroške.

Kljub dozdevni preciznosti metode ABC pa moramo imeti v mislih, da tudi ta metoda

ne zajema stroškov »pravilno«, oziroma jih ne razporedi popolnoma ustrezno po mestih nastanka. Ali pa vsaj ne v predstavljenem načinu, ki je omejen z obsegom diplomskega dela.

Ugotavljam, da niso zajeta naslednja dejstva:

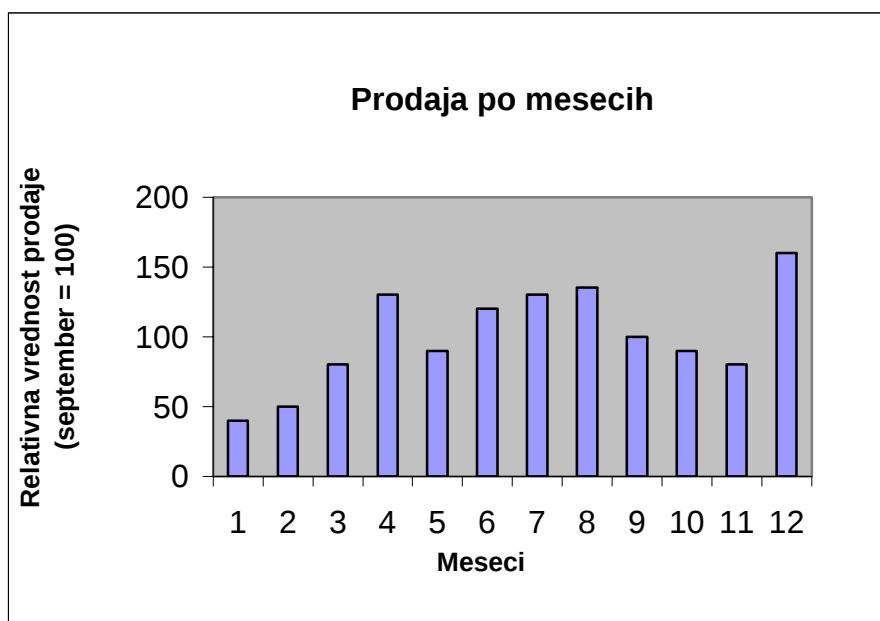
- ambulantna prodaja je hkrati tudi promocija podjetja Mesarija Mlinarič zaradi prepoznavnosti vozila in načina prodaje,
- fluktuacija delavcev je različna na različnih delovnih mestih (več časa, potrebnega za privajanje),
- družinski člani pomagajo različno pri različnih tržnih poteh, svojega dela pa ne vrednotijo ustrezno,
- po potrebi se delavci nadomeščajo na različnih delovnih mestih,
- uporaba družinskega imetja (avtomobili, prostori) v izrednih primerih in
- še mnoga nezanemarljiva, a težko merljiva dejstva.

7 ANALIZA UČINKOVITOSTI TRŽNIH POTI MESARIJE MLINARIČ

Za analizo učinkovitosti tržnih poti v mesarskem podjetju Mesarija Mlinarič sem izbrala mesec september, ker je to glede na gibanje obsega proizvodnje in prodaje v podjetju najbolj povprečen mesec v letu. Ljudje se septembra večinoma vrnejo z dopustov v domači kraj, tako da se zopet vzpostavi normalno povpraševanje po živilih.

V poletnih mesecih (julij in avgust) imajo ljudje zaradi dopustov več prostega časa in se zaradi lepega vremena veliko zadržujejo v naravi. Veliko družin in posameznikov tako združi prijetno s koristnim ter priredi piknike v naravi in peče meso na žaru, zaradi česar je prodaja v teh dveh mesecih nadpovprečna. Septembra pa se prodaja v mesnicah predvsem zaradi visokih stroškov nakupa šolskih potrebščin umiri. Kljub temu pa je mesec september glede na prodajo v mesnicah dokaj povprečen mesec, kar je razvidno tudi iz slike 6.

Slika 6: Gibanje prodaje v Mesariji Mlinarič po mesecih (za leto 2000)



Vir: Poslovno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, januar 2001.

Iz grafa je razvidno, da se v omenjenem podjetju in tudi v mesni industriji kaže sezonsko gibanje prodaje svežega mesa in mesnih izdelkov. Letno v povprečju pride do treh vrhov povpraševanja. Prvo večje povpraševanje v mesnicah zaznajo v predvelikonočnem in v velikonočnem času, ko se ljudje v večji meri odločajo za nakup suhega mesa. Naslednji porast povpraševanja in s tem prodaje se pojavi s poletnimi dopusti ter z množičnimi pikniki v naravi, nakar se prodaja za nekaj mesecev umiri in se giblje okrog povprečja. Decembra se prodaja znatno zviša in decembrsko povprečje prodaje je ponavadi najvišje v letu.

Zelo zanimivo je tudi gibanje prodaje, ko le-to razdelimo posebej na prodajo svežega mesa in prodajo mesnih izdelkov. Zanimivo je, da v podjetju največ svežega mesa prodajo prav v poletnih mesecih, ko so izobraževalne ustanove večinoma zaprte, pa tudi kuhinje v podjetjih in tovarnah ne kuhajo s polno močjo. Vendar to prodajo nadomestijo z večjim povpraševanjem po svežem mesu predvsem gostinci in hoteli, ter posamezniki, ki kupujejo meso za pečenje na žaru v proizvajalčevih lastnih prodajalnah.

Največje povpraševanje po mesnih izdelkih pa je v mesecu aprilu, ko ljudje večinoma povprašujejo po suhem mesu.

Učinkovitost tržnih poti bom v nadaljevanju preučila glede na višino prihodkov in odhodkov po mestu obračunavanja (glej prilogo 2). To ni optimalna metoda, je pa dokaj enostavna, saj se lahko popolnoma naslonimo na računovodske listine.

7.1 UČINKOVITOST AMBULANTNE PRODAJE

Analiza gibanja prihodkov in stroškov pri ambulantni prodaji pokaže, da je ta način prodaje za podjetje najmanj učinkovit, saj prinaša preveč stroškov.

Pri ambulantni prodaji je zelo pomembno, da je meso očiščeno, vakuumsko pakirano na PVC pladnje s pivniki ter da je opremljeno z zahtevanimi podatki (datum pakiranja, rok uporabe, naziv mesa, kvaliteta mesa, izvor mesa oz. proizvajalec, ipd.). Zato ima podjetje pri tem načinu prodaje največ stroškov že s samo pripravo svežega mesa in izdelkov, dodatni stroški pa se potem pojavijo še z dostavo izdelkov do končnih porabnikov. Ker gre za ambulantno prodajo v za to posebej prirejenem vozilu po vaseh, mora biti tovarno sredstvo redno čiščeno in vzdrževano, saj stranke povezujejo zunanji videz vozila s kvaliteto živil.

Poleg tega se kot vse večji strošek pojavlja gorivo, ki se je v letu 2000 močno podražilo in je septembra 2000 podjetje stalo 57.630 SIT.

Zaradi visokih stroškov je pri ambulantni prodaji znesek ostalih stroškov na zaposlenega, ki vsebujejo strošek embalaže za vakuumsko pakiranje, PVC zabojev, čiščenja in vzdrževanja vozila, občinske takse in pridobitve dovoljenj lastnikov zemljišč, strošek oglaševanja, čiščenja delovnih oblek, strošek električne energije ipd., zelo visok in znaša kar 87.506 SIT mesečno.

Prav tako pa so zelo visoki stroški amortizacije tovornega vozila ter naprav za vakuumsko pakiranje svežega mesa in mesnih izdelkov, ki znašajo 81.258 SIT mesečno. Znesek amortizacije je visok tudi zato, ker so v tabeli prikazani stroški na zaposlenega. Pri omenjenem načinu prodaje je zaposlena le ena oseba, kar pomeni, da se stroški ne delijo. Tako ima zaposleni svoje tovarno vozilo, poleg tega pa gre tu še za stroške amortizacije vseh strojev in naprav, ki so potrebni za vakuumsko pakiranje. V aktualnih izkazih podjetja se amortizacija ne kaže več kot tako visok strošek zaradi uporabe degresivne metode amortizacije.

Zaradi vseh naštetih stroškov in hkrati nezadostnih prihodkov ambulantne prodaje so bili v podjetju v prvi polovici leta 2000 prisiljeni sprejeti odločitev, da deloma skrčijo omenjeni način prodaje. Tako so z dveh prodajnih vozil prodajo skrčili na eno prodajno vozilo, ki trenutno pokriva območje petih gorenjskih občin (Bohinj, Bled, Radovljica, Jesenice in Tržič).

Prihodek od prodaje v ambulantni prodaji je sicer glede na povprečni prihodek v podjetju primerljiv in celo rahlo višji od povprečne vrednosti, zaradi istočasno zelo visokih stroškov pa čisti prihodek na zaposlenega pri tem načinu prodaje zaostaja za povprečjem in je skoraj za polovico manjši od čistih prihodkov, ki nastanejo na podlagi vseh izdanih faktur v podjetju.

7.2 UČINKOVITOST PROIZVODNJE

Proizvodnja je delovno intenzivna, kar se odraža na relativnem deležu plač v stroških, ki je še enkrat višji od deleža plač v stroških prodajaln v Lescah in Radovljici.

Gorivo predstavlja v proizvodnji minimalne stroške, ker prevozna sredstva uporabljajo samo za dostavo surovin in gotovih izdelkov v trgovine na debelo in drobno, gostincem in hotelskim ter izobraževalnim ustanovam.

Prihodki od prodaje v proizvodnji so zelo nizki, saj gre za 107% pokritost stroškov s prihodki, kar nas navaja na misel, da samo proizvodna dejavnost v tako majhnem obsegu ne bi bila rentabilna. Pri združitvi proizvodne dejavnosti z neposredno prodajo na drobno pa se pokaže veliko učinkov sinergije. Eden izmed njih je zmanjšanje stroškov dostave za lastno mesnico, ki je locirana v istem objektu kot proizvodnja, na minimum. Tako odpadejo stroški goriva, stroški usklajevanja naročil, na ta način pa je tudi delovna sila v združenih dejavnostih podjetja bolje izkoriščena (delavec iz proizvodnje prinese sveže meso in mesne izdelke direktno v skladišče mesnice; zaradi tega imajo meso in mesni izdelki krajšo pot in do končnega potrošnika pridejo bolj sveži). Stroški ogrevalnega sistema, predvsem pa sistema hlajenja, čiščenja in vzdrževanja se ne samo porazdelijo, temveč tudi delno zmanjšajo. Odpravljen je tudi sistem dvojne kontrole, saj so namesto izhodne kontrole v proizvodnji in vhodne kontrole v mesnici v tem primeru sveže meso in izdelki kontrolirani samo enkrat.

Morda je tudi to delno vzrok za to, da je kontrola količine opravljena ročno in manj podrobno. Na tem mestu bi v prihodnosti gotovo kazalo izkoristiti prednosti informacijskih sistemov, kar je tudi eden izmed ciljev podjetja v naslednjem letu.

Zaradi spreminjanja strukture nakupov neobdelanega svežega mesa (vzrok so občasne tržne anomalije) lastna trgovina lažje in z večjim interesom ponuja strankam meso, ki ga ima proizvodnja v tistem času relativno več. In obratno: zaradi neposrednega stika predelave s končno prodajo se predelava lažje in hitreje prilagaja povpraševanju na končnem trgu.

Tudi poslovni parterji so zadovoljni, ker na istem mestu lahko oddajo neobdelano sveže meso in hkrati prevzamejo končne izdelke. S tem načinom prodaje so zadovoljni tudi v podjetju, saj tako odpadejo stroški dostave mesa in izdelkov večinoma v trgovine na debelo.

7.3 UČINKOVITOST PRODAJE PREKO IZDANIH FAKTUR TRGOVINAM NA DROBNO TER DEBELO, IZOBRAŽEVALNIM USTANOVAM, HOTELOM, GOSTINCEM, DRUŽBENIM MENZAM IPD.

V Mesariji Mlinarič največji del prodaje svežega mesa in mesnih izdelkov predstavlja prodaja preko izdanih faktur trgovcem na drobno in debelo, gostincem, hotelom, izobraževalnim ter drugim ustanovam. Ta način prodaje ustvarja skoraj polovico prihodkov od prodaje in znaša povprečno mesečno dobrih šestnajst milijonov tolarjev.

Tabela 9: Mesečna prodaja po strankah za mesec september 2000

Izdane fakture:	SIT	Delež
Trgovcem na drobno	4.923.180	30 %
Gostincem, kuhinjam, hotelom	11.617.435	69 %
Trgovcem na debelo	86.200	1 %
Skupaj	16.626.815	100 %

Vir: Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

Tabela 10: Mesečna prodaja obratom za pripravo obrokov za mesec september 2000

Obrati za pripravo obrokov	SIT	Delež
Gostinci	5.195.250	45 %
Izobraževalne ustanove	2.719.800	24 %
Društva	322.500	3 %
Hoteli	461.800	4 %
Kuhinje	2.142.400	18 %
Tuje mesnice	775.685	6 %
Skupaj	11.617.435	100 %

Vir: Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

Iz tabele 9 je razvidno, da prodaja gostinskim in ostalim obratom za pripravo hrane predstavlja v podjetju skoraj sedemdeset odstotkov v celotni fakturirani prodaji. V tem odstotku so največji kupci omenjenega mesarskega podjetja izobraževalne ustanove in gostinci iz okoliških krajev, kar je razvidno tudi iz tabele 10. Trgovci na drobno v celotni prodaji preko izdanih faktur predstavljajo skoraj eno tretjino prodaje, medtem ko je prodaja trgovcem na debelo v podjetju Mesarija Mlinarič zgolj zanemarljiva in predstavlja 1% celotne prodaje preko izdanih faktur.

Prodaja svežega mesa in mesnih izdelkov gostincem in ostalim obratom za pripravo hrane v podjetju predstavlja eno tretjino vsega prometa. Med njimi največji delež predstavljajo prav gostinci, ki so za podjetje zelo pomemben segment odjemalcev, saj imajo krajši rok plačila kot ostali kupci. S tem si v podjetju zagotovijo predvsem varnost pred prevelikim kopičenjem neplačanih faktur, poleg tega pa denar tudi hitreje pride v podjetje kot pri plačilu trgovcev na drobno. Prav zaradi omenjenih lastnosti si v podjetju prizadevajo ohraniti dober odnos z gostinci in znajo prisluhniti njihovim željam.

Vse pomembnejši kupec podjetja postajajo tudi izobraževalne ustanove, kjer pa mora biti podjetje še posebej pozorno na želje naročnika, saj gre tu večinoma za zdravo prehrano otrok, kateri posvečamo dandanašnji še posebno pozornost.

7.4 UČINKOVITOST PRODAJE V LASTNIH PRODAJALNAH

Analiza učinkovitosti posameznih tržnih poti nam pokaže, da je v podjetju najbolj smotrni način prodaje prodaja v lastnih prodajalnah. Prihodki na zaposlenega so tako v

obeh lastnih prodajalnah precej višji do prihodkov pri ambulantnem načinu prodaje in pri prodaji trgovinam na drobno, na debelo ter vsem gostnicem in izobraževalnim ustanovam. Do takega rezultata verjetno pridemo zaradi sorazmerno visokih razlik v ceni, ki jih proizvajalec dobi v lastni prodajalni, ko proda svoje proizvode, poleg tega pa je velika prednost tega načina prodaje tudi ta, da tako lahko proizvajalec ponudi na enem mestu celoten asortiment svojih izdelkov.

7.4.1 Lastna prodajalna v Lescah

Mesarsko podjetje Mesarija Mlinarič je oktobra 1998 odprlo novo lastno prodajalno v Lescah. Prodajalna je v samem centru kraja in je dobro obiskana, posledično pa je tudi promet ustrezno velik.

Kljub temu, da je omenjena prodajalna edina lastna prodajalna podjetja, ki ni specializirana samo za prodajo svežega mesa in mesnih izdelkov, pač pa v njej prodajajo tudi druga živila, je delež prodaje ostalih prehrabnih izdelkov majhen in skoraj zanemarljiv, saj znaša le dobrih 10 %. Poleg svežega mesa in mesnih izdelkov gre tu tudi za prodajo svežih in specialnih sirov, vseh vrst pijač, kruha, testenin, zamrznjenih živil in mlečnih izdelkov, kar so vse komplementarni produkti k mesu, zato jih lahko deloma obravnavamo tudi kot pospeševalce prodaje mesa.

Prodajalna je sodobno opremljena s hladilnimi vitrinami in pulti, ki so v skladu z zadnjimi razvojnimi trendi na tržišču. Ker gre za popolnoma novo, tehnološko izpopolnjeno opremo in stroje, ki so jih v večji meri uvozili iz držav Evropske skupnosti, so stroški amortizacije le-teh na zaposlenega zelo visoki in daleč najvišji v podjetju. Največji delež med omenjenimi stroški tako predstavljajo stroški amortizacije dveh hladilnih komor, vitrine za mlečne izdelke in prodajnega pulta.

V podjetju so se odločili, da bodo v prodajalno poleg ostale tehnološko visoko razvite opreme postavili najsodobnejši hladilni pult, ki ima možnost nastavitve različnih temperatur hlajenja v prodajnem pultu samem. Z zakonom predpisane temperature hlajenja svežega mesa, mesnih izdelkov in sirov se namreč med seboj razlikujejo. Tako danes različne temperature hlajenja uravnava proizvajalec prodajnega pulta direktno preko modema.

Pri analizi ostalih stroškov mesnice v Lescah ugotovimo, da so ti stroški dokaj nizki, posebej če jih primerjamo z lastno prodajalno v Radovljici, katere površina prodajalne in hladilnih prostorov je precej manjša, ostali stroški pa so skoraj enaki.

Do nižjih ostalih stroškov, ki nastajajo v zvezi z lastno prodajalno v Lescah, prihaja predvsem zaradi že omenjenih učinkov pozitivnega vpliva med samo proizvodnjo in omenjeno prodajalno, ki je v isti stavbi.

Medtem ko razmerje med stroški nabave in prihodki od prodaje v lastni prodajalni le neznatno odstopa od povprečja v podjetju, pa so čisti prihodki na zaposlenega v lastni prodajalni v Lescah kar za polovico višji od povprečja.

7.4.2 Lastna prodajalna v Radovljici

Omenjeno mesarsko podjetje je v maju 2000 odprlo svojo drugo lastno prodajalno, ki je v Radovljici, torej v kraju, ki je samo nekaj kilometrov oddaljen od proizvodnih prostorov ter od sedeža podjetja. Ker je podjetje kupilo od konkurenčnega podjetja že rabljeno mesnico, so prodajalno najprej posodobili in uredili v skladu s standardi, ki so jih v preteklih letih razvili v podjetju glede opremljanja lastnih prodajaln. V primerjavi s ponudbo v prodajalni konkurenta so tudi precej razširili prodajni program. Poleg svežega mesa vseh vrst so tako začeli tudi s prodajo vseh vrst mesnih izdelkov, uvedli pa so tudi prodajo polpripravljene hrane, kar se je v samem centru mesta izkazalo kot prava poteza. Tako je prodajalna dobila nov videz in že samo s tem ter z večjo in boljšo ponudbo se je povečalo število strank. Poleg strank, ki so bile že sicer navajene kupovati v omenjeni mesnici, so pritegnili še nove. Sicer se je z otvoritvijo nove lastne prodajalne v Radovljici deloma zmanjšala prodaja v lastni prodajalni v Lescah, vendar pa je bil porast prodaje v mesnici v Radovljici tolikšen, da so bili v podjetju zelo zadovoljni z rezultati lanske prodaje.

Ker je tudi druga lastna prodajalna zelo blizu proizvodnemu obratu, so prevozní stroški oziroma stroški goriva dokaj nizki, poleg tega pa meso in izdelki pridejo sveži do končnih potrošnikov.

Stroški amortizacije prodajnega pulta, delovnih strojev in naprav sami po sebi sicer

niso visoki, ker se je večina strojev in opreme uporabila še od konkurenčnega podjetja, od katerega je podjetje kupilo prodajalno. Deloma dotrajane stroje bodo v podjetju nadomestili z novimi v roku nekaj let, ko načrtujejo mesnico tudi temeljito prenoviti.

Ostali stroški, ki se pojavljajo pri poslovanju druge lastne prodajalne, so dokaj visoki. Zajemajo stroške električne energije, komunalnih in telekomunikacijskih storitev, čiščenja prodajalne in delovnih oblek ipd.

V letu 2000 so velik del teh stroškov zajemali tudi stroški oglaševanja, saj je podjetje odprtje nove prodajalne oglaševalo prek lokalnih časopisov, radijskih ter televizijskih postaj. Vendar je bilo oglaševanje nujno potrebno, saj je prodajalna kljub temu, da je v samem centru mesta Radovljica, deloma skrita očem.

Kljub vsem stroškom, ki nastajajo v podjetju v zvezi z omenjeno prodajalno, pa vedo, da so se odločili prav, ko so kupili in s tem odprli še drugo mesnico, saj je vizija podjetja v razširitvi lastnih prodajaln na območju Gorenjske.

Poleg že omenjenih prednosti, ki jih ima proizvajalec z lastno prodajalno, je velika in verjetno največja prednost tudi ta, da pride podjetje na ta način ob prodaji izdelka do denarnih sredstev in tako nima dodatnih težav še z izterjavo denarnih sredstev od kupcev.

8 SKLEP

Oblikovanje novih in izbira obstoječih tržnih poti sodita med najpomembnejše odločitve vodstva podjetja. Vsaka raven tržnih poti ustvarja različne prihodke od prodaje in stroške. Ko se podjetje enkrat odloči za določeno strukturo tržnih poti, običajno le-to uporablja več let zato, ker je samo načrtovanje tržnih poti zelo zahteven in drag proces.

Pri načrtovanju tržnih poti je treba biti pozoren na distribucijske cilje podjetja, strukturo trga, vrsto blaga in nakupovalne navade.

Za analizo tržnih poti sem se poslužila že uveljavljenih metod. Začela sem s SPM metodo vrednotenja učinkovitosti podjetja in za proučevano podjetje ugotovila nadpovprečno učinkovitost glede na panogo. Nadaljevala sem s podrobno analizo tržnih poti po metodi prihodkov in stroškov glede na mesto nastanka računovodskih listin, potem pa sem to analizo nadgradila z metodo ABC, ki tržne poti ocenjuje glede na mesto nastanka prihodkov in stroškov.

Kot sem predvidela že pred analizo (tudi podjetje je prišlo do podobnih zaključkov), je najmanj učinkovita ambulantna prodaja, najbolj pa prodaja gostincem, izobraževalnim ustanovam itd. Pred podjetjem je odločitev, ali naj se osredotoči na uspešnejše tržne poti ali pa naj poskusi izboljšati manj uspešne.

Predstavljene analize imajo v sebi tudi pomanjkljivosti – niti metoda ABC kot najbolj zahtevna (potrebno je pazljivo zgraditi sistem vrednotenja vseh stroškov in prihodkov) ne vključuje stroškov in vložkov, ki so težko merljivi.

Metoda je pomembna, saj lahko bolj jasno pokaže na vire neučinkovitosti in odstopanja v stroških (in/ali prihodkih). S tem ima management na voljo orodje za boljše zbiranje informacij in boljšo podlago za sprejemanje poslovnih odločitev.

9 LITERATURA

1. Bučar Franc: Meso – poznavanje in priprava. Ljubljana: ČZP Kmečki Glas, 1997. 266 str., 24 pril.
2. Cizej Dolfe: Prašičereja. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1992. 227 str.
3. Cizej Dolfe: Govedoreja. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1991. 247 str.
4. Dmitrović Tanja: Prodajne poti, Logistika. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 84 str.
5. Kariž Matija: Prodajne poti podjetja Lip Bled. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 55 str.
6. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje; analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of marketing. Peta izdaja. New Jersey: Prentice Hall-International, 1991. 711 str.
8. Kotnik Drago: Prodajna politika. Tretja dopolnjena izdaja, ponatis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1983. 323 str.
9. Kumar Nirmalya, Stern W.Louis, Achrol Ravi S: Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier, Journal of Marketing Research, 29 (1992), maj. 254 str.
10. Nash Edvard L.: The direct marketing handbook. McGraw-Hill, 1984. 946 str.
11. Pertot Nada: Prodajne poti v trgovini, Združevanja v trgovini. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete Borisa Kidriča, 1987. 57 str.
12. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti. Ponatis II. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 128 str.
13. Prelec Ivan: Ekonomija mesne industrije. Zagreb, 1975. 205 str.
14. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja, 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 41 str.
15. Rosenbloom Bert: Marketing channels, A management view. Druga izdaja. The Dryden Press, 1983. 511 str.
16. Stern W. Louis, El-Ansary Adel L., Coughlan T. Anne: Marketing channels. Peta izdaja. New Jersey: Prentice Hall-International, 1996. 576 str.
17. Žgajnar Janez: Prehrana in krmljenje goved. Ljubljana: ČZP Kmečki Glas, 1990. 564 str.

10 VIRI

1. iBon 2001: Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, podatki 1994 - 2000. Ljubljana, 2000.
2. Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, januar 1998. 15 str.
3. Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, januar 2000. 21 str.
4. Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000. 9 str.
5. Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, januar 2001. 22 str.
6. Statistične informacije: Življenjska raven. Anketa o porabi v gospodinjstvih, Slovenija, 1998. Statistični urad RS. Št. 16/2000, 1. februar 2000. 7 str.
7. Statistične informacije: Življenjska raven. Anketa o porabi v gospodinjstvih, Slovenija, 1999. Statistični urad RS. Št. 141/2000, 27. junij 2000. 7 str.
8. Statistični letopis RS 1999. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 1999. 651 str.

PRILOGA 1

V letu 2000 se je podjetje Mesarija Mlinarič, d.o.o., Lesce s svojimi izdelki udeležilo dveh ocenjevanj izdelkov. Prvo je bilo senzorično ocenjevanje mesnih izdelkov na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, drugo pa ocenjevanje mesnih izdelkov na mednarodnem Kmetijsko-živilskem sejmu v Gornji Radgoni. Na obeh ocenjevanjih so poželi velik uspeh.

Tako so na Biotehniški fakulteti v Ljubljani dobili naslednja priznanja:

- zlato priznanje: pikantni zvitek
- srebrna priznanja: slaninska klobasa,
gorenjska danko s kašo,
jetrna pašteta,
telečja jetrna pašteta
- bronasto priznanje: mesni sir.

Na mednarodnem kmetijsko-živilskem sejmu 2000 pa so dobili naslednje medalje:

- srebrna medalja: slaninska klobasa,
- bronasta medalja: gorenjski želodček s kašo,
gorenjska danko s kašo,
kraljevi aspik.

PRILOGA 2

PRILOGA 2

Tabela 7: Finančni izkaz skupaj (za september 2000) v SIT

	<i>FAKTURIRANA PRODAJA</i>	<i>AMBULANTNA PRODAJA</i>	<i>MESNICA LESCE</i>	<i>MESNICA RADOVLJICA</i>	SKUPAJ
Prihodki od prodaje	16.626.815	1.485.638	9.173.480	6.804.473	34.090.406
Stroški surovin	11.388.345	1.042.538	7.023.815	5.378.163	24.832.861
Stroški amortizacije	768.810	81.258	735.950	231.157	1.817.175
Gorivo	99.510	57.630		19.640	176.780
Plače	2.821.200	179.225	753.570	564.900	4.318.895
Ostali stroški	512.540	87.506	157.300	154.104	911.450
Čisti prihodek	1.036.410	37.481	502.845	456.509	2.033.245
Število zaposlenih	16	1	4	3	24
Prih/zaposlenega	64.776	37.481	125.711	152.170	84.719

Vir. Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

Tabela 8: Prihodki in stroški na zaposlenega (za september 2000) v SIT

	<i>FAKTURIRANA PRODAJA</i>	<i>AMBULANTNA PRODAJA</i>	<i>MESNICA LESCE</i>	<i>MESNICA RADOVLJICA</i>	SKUPAJ
Prihodki od prodaje	1.039.176	1.485.638	2.293.370	2.268.158	1.420.434
Stroški surovin	711.772	1.042.538	1.755.954	1.792.721	1.034.703
Stroški amortizacije	48.051	81.258	183.988	77.052	75.716
Gorivo	6.219	57.630	-	6.547	7.366
Plače	176.325	179.225	188.393	188.300	179.954
Ostali stroški	32.034	87.506	39.325	51.368	37.977
Čisti prihodek	64.776	37.481	125.711	152.170	84.719

Vir: Mesečno poročilo Mesarije Mlinarič d.o.o. Lesce, september 2000.

Opomba: V fakturirano prodajo spada prodaja preko posrednikov in prodaja na medorganizacijskih trgih.