

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

IZBOLJŠANJE STRATEGIJE TRŽNIH POTI
PODJETJA NA HRVAŠKEM TRŽIŠČU

ALJOŠA UNGER

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

IZBOLJŠANJE STRATEGIJE TRŽNIH POTI
PODJETJA NA HRVAŠKEM TRŽIŠČU

Aljoša Unger

Koper, 2010

Mentorica: pred. Karmen Rodman

ZAHVALA

Za mentorstvo, pomoč in vodenje pri sestavi zaključne projektne naloge se zahvaljujem pred. Karmen Rodman.

Zahvaljujem se Danijeli Dunder, vodji prodaje za tržišče južne Evrope v podjetju Paloma, d. d., in podjetju Paloma, d. d., za dostopnost do informacij in internih virov, potrebnih za raziskovalni del zaključne projektne naloge.

Prav tako se zahvaljujem podjetju Alfalink za lektoriranje in prevajalske storitve, mami, očetu in bratu, ki so me podpirali v času študija, ter Nini za dejanja in besede, ki so me vzpodbudile takrat, ko mi je zmanjkovalo volje.

POVZETEK

Predmet obravnave zaključne projektne naloge je strategija tržnih poti na primeru podjetja Paloma, d. d., na hrvaškem tržišču. Namen naloge je analizirati obstoječi sistem tržnih poti podjetja. Cilji so predstaviti strukturo in ugotoviti učinkovitost tržnih poti, oblikovati sintezo spoznanj o hrvaškem tržišču, pomembnih za papirno industrijo, in izbranemu podjetju predlagati, kako izboljšati strategijo tržnih poti. Rezultati raziskave kažejo, da je treba sistem tržnih poti podjetja prilagoditi hitro razvijajočemu se hrvaškemu tržišču in njegovim značilnostim. V nalogi so navedeni ključni dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju strategije tržnih poti na tem tržišču. Podani sta dve obliki posodobitve obstoječega sistema tržnih poti. V obeh oblikah je izbran en distributer za celotno tržišče, razlikujeta pa se v izvajanju nalog, ki jih opravlja distributer ali podjetje Paloma, d. d.

Ključne besede: sistem tržnih poti, značilnosti tržišča, strategije tržnih poti, distribucija, posredniki na tržnih poteh, analiza, papirna industrija.

SUMMARY

The subject of the final project paper is the marketing channel strategy for the case of the company Paloma, JSC, on the Croatian market. The purpose of the thesis is to analyze the existing marketing channel system of the company. The goals are to present the structure and acknowledge the efficiency of marketing channels, to form a synthesis of knowledge about the Croatian market, important for the paper industry, and suggest the chosen company, how to improve its marketing channels strategy. The results of the research show, that it is necessary to adapt the marketing channel system to the fast developing Croatian market and its characteristics. The thesis provides key factors, which need to be followed by the formation of the marketing channel strategy on this market. Two types of the present marketing channel system update are suggested. In both cases one distributor for the whole market is chosen, the difference is in the task execution, carried out by the distributor or the company Paloma, JSC.

Keywords: marketing channel system, market characteristics, marketing channel strategies, distribution, marketing channel agents, analysis, paper industry.

UDK: 339. 13(497.5)(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavi problema	3
2	Politika distribucije in tržnih poti	5
2.1	Distribucija kot sestavina tržnega spleta	5
2.1.1	Delitev distribucije z vidika proizvodnega podjetja	6
2.2	Osnovni pojmi tržnih poti	7
2.2.1	Definicija in politika tržnih poti	7
2.2.2	Struktura tržnih poti	8
2.3	Izbiranje in upravljanje tržnih poti	10
2.3.1	Odločitve o načrtovanju tržnih poti	10
2.3.2	Izbiranje posrednikov na tržni poti	11
2.3.3	Spreminjanje ureditve tržnih poti	12
2.4	Fizična distribucija	13
2.4.1	Narava in pomembnost fizične distribucije	13
2.4.2	Cilji in funkcije fizične distribucije	14
3	Predstavitev podjetja in hrvaškega tržišča	17
3.1	Predstavitev podjetja	17
3.1.1	Razvojno-poslovne značilnosti podjetja	17
3.1.2	Tržišča in prodajni program podjetja	18
3.2	Predstavitev hrvaškega tržišča	19
3.2.1	Splošni podatki o državi, trgu in smernicah trgovine	19
3.2.2	Splošni podatki o prodaji podjetja na hrvaškem tržišču	21
4	Sistem tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču	25
4.1	Izvedba raziskave	25
4.2	Potek in analiza polstrukturiranega intervjuja	26
4.3	Analiza stanja blagovne znamke podjetja na hrvaškem tržišču	27
4.3.1	Tržni deleži podjetja Paloma in konkurentov	28
4.3.2	Tržni deleži za posamezne kategorije proizvodov	31
4.3.3	Tržni deleži podjetja Paloma znotraj posameznih kategorij	33
4.3.4	Ugotovitve o stanju blagovne znamke	36
4.4	Analiza dosedanjega sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču	37
4.4.1	Količinska prodaja posrednikom na tržni poti	38
4.4.2	Deleži izdelkov na prodajnih policah	39
4.4.3	Ugotovitve o učinkovitosti tržnih poti	40

4.5	SPIN analiza sistema tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču	41
4.6	Predlog novega sistema tržnih poti	44
5	Sklep.....	47
	Literatura	49
	Priloge.....	51

SLIKE

Slika 2.1 Okvirnost politike tržnih poti organizacije.....	7
Slika 2.2 Tržne poti pri trženju porabnikom.....	9
Slika 2.3 Tržne poti v medorganizacijskem trženju	9
Slika 2.4 Dejavniki pri izbiri distributerja	12
Slika 2.5 Povezava med fizično distribucijo in prodajno potjo.....	14
Slika 3.1 Prodajni deleži na tržiščih Palome	18
Slika 3.2 Struktura prodaje na tržiščih južne Evrope	18
Slika 3.3 Maloprodaja glede na vrsto prodajnih objektov.....	21
Slika 3.4 Maloprodaja po posameznih regijah	21
Slika 3.5 Struktura prodaje na Hrvaškem.....	22
Slika 3.6 Deleži kupcev blagovne znamke Paloma.....	23
Slika 4.1 Tržne poti na hrvaškem tržišču	27
Slika 4.2 SPIN analiza sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču	43

TABELE

Tabela 3.1 Največji kupci blagovne znamke Paloma.....	23
Tabela 4.1 Količinska prodaja po številu kosov.....	28
Tabela 4.2 Količinska prodaja podjetja Paloma	29
Tabela 4.3 Količinska prodaja podjetja SCA Hygiene.....	29
Tabela 4.4 Količinska prodaja trgovskih blagovnih znamk	30
Tabela 4.5 Količinska prodaja podjetja Delicarta	30
Tabela 4.6 Prikaz prodaje in tržnih deležev podjetij	31
Tabela 4.7 Količinska prodaja toaletnega papirja	31
Tabela 4.8 Količinska prodaja robčkov.....	32
Tabela 4.9 Količinska prodaja kuhinjskih brisač.....	32
Tabela 4.10 Količinska prodaja serviet	33
Tabela 4.11 Količinska prodaja serviet po blagovnih znamkah.....	34
Tabela 4.12 Količinska prodaja toaletnega papirja po blagovnih znamkah	35

Tabela 4.13 Količinska prodaja robčkov po blagovnih znamkah	35
Tabela 4.14 Količinska prodaja kuhinjskih brisač po blagovnih znamkah	36
Tabela 4.15 Količinska prodaja distributerjem.....	38
Tabela 4.16 Količinska prodaja trgovcem na drobno.....	39
Tabela 4.17 Tržni deleži in deleži na policah za Palomo	39
Tabela 4.18 Tržni deleži in deleži na policah za SCA Hygiene	40
Tabela 4.19 Tržni deleži in deleži na policah za trgovske blagovne znamke	40
Tabela 4.20 Tržni deleži in deleži na policah za Delicarta.....	40

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EUR	evro
itd.	in tako dalje
BDP	bruto domači proizvod
HDZ	Hrvatska demokratska zajednica (slov. Hrvaška demokratska skupnost)
k. d.	komanditna družba
mio.	milijon
KAM	Key Account Management (slov. skrbništvo ključnih strank)

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ocenjujem, da je distribucija na tržiščih z ostro konkurenco, kjer se izdelki in cene konkurentov bistveno ne razlikujejo, postala pomembno orodje za doseganje konkurenčne prednosti. Pravilno izbrane in upravljane tržne poti predstavljajo trdno vez med proizvajalci in porabniki ter porabnikom zagotavljajo iskane koristi in storitve. Hkrati zaradi velikega deleža stroškov distribucije v maloprodajnih cenah odločilno vplivajo na ekonomsko učinkovitost podjetja. Odločitve o tržnih poteh so ena najbolj pomembnih poslovnih odločitev podjetja. So del strategije podjetja in kot take jih podjetje gradi več let. Ocenjujem, da je ključni člen v verigi tržnih poti podjetja dober distributer.

Blythe (2006, 647) navaja, da za dobrega distributerja med drugim veljajo naslednje značilnosti: odlično poznavanje tržišča, prodajnih poti in modernih prodajnih orodij, jasno opredeljena vizija in strategija razvoja podjetja, moderna organizacijska struktura, dobra podoba na tržišču in redno izpolnjevanje finančnih obveznosti.

Paloma je delniška družba z več kot 130-letno tradicijo proizvodnje in trženja higienskega papirja v Evropi. Higiensko papirna konfekcija obsega širok spekter izdelkov iz papirja različne kakovosti, ki so namenjeni za vsakdanjo rabo pri osebni higieni in v gospodinjstvu (Paloma, d. d., 2006 f).

Podjetje Paloma, d. d., je s svojimi izdelki prisotno v več kot tridesetih državah. Tržišča v podjetju delimo na štiri osnovna prodajna področja: domače ter tri tuja tržišča, ki so razvrščena na zahodno, vzhodno in južno Evropo. Tržišče južne Evrope se je v Palomi izoblikovalo v začetku devetdesetih let po razpadu nekdanje Jugoslavije. Vanj uvrščamo Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Črno goro in Makedonijo. Hrvaška je eno od najpomembnejših tržišč Palome, d. d., in največje po prodajnih rezultatih na južnem tržišču. V letu 2006 znaša skupni prodajni delež na hrvaškem tržišču kar 75,1 odstotkov vseh prihodkov na južnem tržišču (Paloma, d. d., 2006 e).

Paloma, d. d., je v svetovnem in evropskem prostoru majhno podjetje, v prostoru nekdanje Jugoslavije pa je največje v papirni industriji. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo se je bilo treba prilagoditi razmeram. Nujna sta bila hiter odziv in prilagoditev novonastalim tržnim razmeram v jugovzhodni Evropi. V vseh elementih poslovanja so se pričele pojavljati tržne oblike poslovanja, ki pred tem na teh tržiščih niso bile tako razvite. Z nastankom novih držav so na tržišča masovno prodirali konkurenti iz tujine, priložnost pa so našli tudi domači proizvajalci.

Hrvaško tržišče je za Palomo, d. d., velikega pomena zaradi velikosti tržišča in geografske bližine, zgodovinskih vezi ter možnosti trgovinskega in investicijskega vstopa in tudi zaradi velikega potenciala na področju porabe in potrošnje higienske papirne konfekcije. Na hrvaško tržišče so v zadnjih letih masovno prodrle že

uveljavljene mednarodne trgovske verige, širijo pa se tudi domači trgovci. Struktura trgovine se je začela naglo spreminjati. To zahteva spremembo tržnih poti in pristopa do partnerjev na maloprodajnih mestih. Hotelirji, gostinci in trgovci, ki svojo dejavnost opravljajo na Jadranu in otokih, intenzivno obratujejo samo v času turistične sezone, sicer pa v manjšem obsegu. To so objekti z manjšimi skladišči, njihov asortiment pa se razlikuje od osrednje Hrvaške. Da bi podjetje ohranilo konkurenčnost na tem tržišču, se bi moralo prilagajati opisanim razmeram.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi bosta predmet obravnave podjetje Paloma, d. d., in distribucija tega podjetja na hrvaškem tržišču. Prvi del zaključne projektne naloge predstavlja teoretične vidike tržnih poti s poudarkom na povezavi med politiko tržnih poti, politiko trženja in politiko podjetja. V nadaljevanju so predstavljeni osnovni pojmi s področja distribucije in tržnih poti, njihov management in fizična izvedba distribucije.

V raziskovalnem delu zaključne projektne naloge je na primeru podjetja Paloma, d. d., predstavljen dosedanji sistem tržnih poti za Palomine izdelke na hrvaškem tržišču, nato pa je s pomočjo teoretičnih podlag in analize zbranih podatkov oblikovan predlog o izboljšanju sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču.

Namen zaključne projektne naloge je analizirati obstoječi sistem tržnih poti na primeru podjetja za hrvaško tržišče. S tem bom preučil obstoječo situacijo na tem tržišču in oblikoval sintezo spoznanj o hrvaškem tržišču ter o učinkovitosti dosedanjega sistema tržnih poti. *Z* zaključno projektno nalogo želim prispevati k učinkovitemu odločanju o strategiji tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču in k razvijanju novih idej, ki bi omogočile posodobitve obstoječega sistema, s čimer bi podjetje ohranilo konkurenčnost na tem tržišču. *Cilji* zaključne projektne naloge so:

- prikazati osnovne značilnosti hrvaškega tržišča, ki bi jih moralo podjetje Paloma upoštevati pri trženju na tem tržišču;
- predstaviti delovanje obstoječega sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču in ugotoviti njegove pomanjkljivosti;
- izbranemu podjetju predlagati učinkovitejši sistem tržnih poti na Hrvaškem.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Za doseglo namena in ciljev zaključne projektne naloge so bili izbrani spodaj navedeni pristopi in metode zbiranja podatkov. V teoretičnem delu bom za doseganje ciljev uporabil naslednje metode:

1. *metodo deskripcije* (opisoval bom dejstva v zvezi s sistemom tržnih poti) in
2. *metodo kompilacije* (s povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom bom oblikoval nova stališča).

V okviru raziskovalnega načrta sem se odločil za več virov (sekundarnih in primarnih) in več metod zbiranja podatkov. Za analiziranje zbranih podatkov bom uporabil tako kvantitativni kot kvalitativni pristop. Raziskovalec lahko uporabi več metod zbiranja podatkov, da morda doseže različne raziskovalne cilje, ki so opredeljeni v načrtu (Kobeja 2002, 33). Metodološki pluralizem, to je kombiniranje različnih metod, omogoča triangulacijo metod, kjer kombiniramo več neodvisnih metod pri proučevanju istega pojava. Spodaj navedeni neodvisni metodi zbiranja podatkov sem izbral, da bi odpravil morebitne pomanjkljivosti pri preučevanju pojava in povečal veljavnost pridobljenih podatkov:

1. *polstrukturirani intervju z vodjo prodaje podjetja Paloma, d. d., ki je odgovorna za tržišče južne Evrope.* S pomočjo te metode zbiranja podatkov bom poskušal ugotoviti, kako obstoječi sistem tržnih poti deluje na hrvaškem tržišču. Poskušal bom pridobiti natančen vpogled v obstoječo situacijo sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču. Polstrukturirani intervju je manj standardizirana kvalitativna metoda zbiranja podatkov. Kobeja (2002, 62) navaja, da je seznam vprašanj vnaprej pripravljen, vendar ga vpraševalec uporablja po trenutni presoji. Kvalitativni intervjuji, torej predvsem pol- in nestrukturirani intervjuji so primerni za manjše raziskave s fleksibilnimi raziskovalnimi načrti, ki so osredotočeni na manjše vzorce v določeni organizaciji;
2. *analizo in interpretacijo razpoložljivih virov v podjetju Paloma, d. d.* V ta namen sem uporabil metodo zbiranja sekundarnih podatkov. Kobeja (2002, 66) deli sekundarne podatke na kvantitativne, predvsem statistične, na eni strani in na dokumente na drugi strani. Uporabil bom naslednje vire:
 - raziskovalna poročila tržno-raziskovalne agencije AC Nielsen (poročila o številu prodajnih objektov v segmentu široke potrošnje, poročila o gibanju tržnih deležev vseh proizvajalcev v segmentu higiensko papirne konfekcije, poročila o kakovosti distribucije);
 - poročila raziskovalne agencije CATI o nakupnih navadah;
 - interna gradiva podjetja Paloma, d. d., in hčerinskega podjetja Paloma Zagreb, d. o. o., s sedežem v Zagrebu o značilnostih hrvaškega tržišča, o prodajni realizaciji in o distributerjih na tem tržišču;
 - obrazce za popis maloprodajnih cen in deleža na policah ter tabelo za spremljanje aktivnosti Palome in konkurence na Hrvaškem.

Pri doseganju namena in ciljev zaključne projektne naloge mi bodo v pomoč tudi znanje, pridobljeno v času študija, ter izkušnje in podatki, pridobljeni v času opravljanja strokovne prakse v podjetju Paloma, d. d., v letu 2006.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavi problema

V zaključni projektni nalogi bom odgovoril na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so značilnosti hrvaškega tržišča, ki jih je treba upoštevati v papirni industriji?
- Kako deluje obstoječi sistem tržnih poti na hrvaškem tržišču za podjetje Paloma, d. d.?
- Kako bi lahko izboljšali sistem tržnih poti na hrvaškem tržišču?

Predpostavljam, da:

- bom večino potrebnih podatkov za zaključno projektno nalogo pridobil s pomočjo virov, navedenih v točki štiri;
- mi bodo odgovorne osebe iz izbranega podjetja na razpolago za morebitna pojasnila;
- bom pridobil zadostno količino informacij o aktualnih dogajanjih na izbranem področju raziskovanja.

Pri tem pričakujem naslednje omejitve:

- interni viri podjetja Paloma, d. d., navajajo, da na nekaterih maloprodajnih mestih ni dovoljeno popisovanje stanja na policah, zato so v takšnem primeru popisovalci prepuščeni svoji iznajdljivosti;
- podatki o hrvaškem tržišču so pridobljeni v času opravljanja strokovne prakse v letu 2006;
- v zaključni projektni nalogi uporabljam podatke iz podjetja, za katere predvidevam, da so zanesljivi;
- pri izvedbi polstrukturiranega intervjuja je bila intervjuvana ena oseba, pri čemer se zanašam na njeno reprezentativnost.

2 POLITIKA DISTRIBUCIJE IN TRŽNIH POTI

2.1 Distribucija kot sestavina tržnega spleta

Kotler (1996, 98) navaja, da je trženjski splet niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnemu trgu. Temelj uresničevanja trženjskih ciljev je McCarthyev model 4P (product, price, place, promotion). Cilj trženjskega spleta je usmerjen v to, da izdelek pride do potrošnika na način, da ga bo ta kupil in potem kupoval še v prihodnosti. Potrošniku je treba ponuditi izdelek, ki se sklada z njegovimi pričakovanji, ki zadevajo področje kakovosti in ustreznosti izdelka ter tudi njegovo ceno in način, kako je izdelek potrošniku dostopen in kako mu je predstavljen.

Razpečava ali distribucija izdelkov in storitev spada v trženjski splet, njena funkcija je v tem, da organizira, vodi in koordinira gibanje izdelkov ter storitev od proizvajalcev do potrošnikov. Da distribucija doseže svoj namen, se organizirajo ustrezne tržne poti (povzeto po Devetak 1999, 102).

V Velikem splošnem leksikonu (1997, 842) je distribucija opredeljena kot pravni in logistični vidik prodaje, pomemben element spleta trženja. Gre za premeščanje blaga od proizvajalca do trgovine na drobno oziroma do kraja porabe blaga. Hkrati s fizičnim premeščanjem blaga potekajo tudi pravni procesi za prenos lastništva blaga in nastajanja dolžniških in terjatvenih odnosov. Sfiligoj (1999, 19) navaja, da kot distribucijo razumemo tako organizacijo kot konkretno izvedbo razporejanja izdelkov po različnih tržnih poteh, po katerih pritekajo na tržna mesta. V ta sklop sodi tudi razlikovanje grosistične in maloprodajne mreže ter različnih prodajnih mest.

Sistem distribucije je ključen zunanji vir. Ponavadi se takšen sistem gradi več let in ga je težko spremeniti. Pomemben je prav tako, kot so pomembni ključni notranji viri, na primer proizvodnja, inženiring, terensko prodajno osebje in obrati. Sistem distribucije predstavlja pomembno obveznost podjetja do večjega števila neodvisnih podjetij, ki opravljajo distribucijo, in do posameznih trgov, ki jih oskrbujejo. Predstavlja tudi obveznost do tiste politike in dejavnosti, na podlagi katerih je stekano veliko število dolgoročnih odnosov (Kotler 1996, 525).

Distribucija je ključnega pomena za dobičkonosnost podjetja, saj neposredno vpliva tako na stroške tržne poti kot na zadovoljstvo odjemalcev. Izbira ustrezne distribucijske mreže zagotavlja, da se dosežejo zadani cilji tržnih poti, vse od znižanja stroškov do prevzemanja odgovornosti (Chopra in Meindl 2001, 72).

Politika distribucije vsebuje vse ukrepe, ki so usmerjeni k oblikovanju metod trženja in tržnih poti ter k organizaciji prodaje, pri čemer se dejavniki prilagodijo trgu in nanj vplivajo. Glavna naloga politike distribucije je torej prilagajanje strukture organizacije prodaje novim tržnim razmeram. S selekcijo posrednikov in z vključitvijo novih ustrezno izbran sistem distribucije vpliva na povečanje prodaje.

2.1.1 Delitev distribucije z vidika proizvodnega podjetja

Devetak (1999, 102) deli distribucijo z vidika proizvodnega podjetja na izbiro tržnih poti in na fizično distribucijo.

Izbira tržnih poti vključuje vse potrebne aktivnosti, na osnovi katerih se odločimo za neposredne tržne poti med proizvajalcem in potrošnikom ali za posredne poti, kjer je med proizvajalcem in potrošnikom posrednik. Čeprav proizvajalci stremijo k temu, da bi imeli minimalno število posrednikov, v današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov končnemu porabniku. Ko zmanjšujemo število posrednikov, se zmanjšajo tudi stroški distribucije. Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve proizvajalca, izbrane poti podjetja pa vplivajo na vse ostale trženjske aktivnosti.

Fizična distribucija vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka materialov in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe, tako da zadosti zahtevam uporabnikov in dosega dobiček (Kotler 1996, 585). To so vse tiste aktivnosti, ki jih prevzemajo proizvajalci in posredniki v procesu transporta blaga od proizvajalca do potrošnika – skladiščenje, transport, skrb za transportno embalažo, kontrola zalog itd. Vnaprejšnje načrtovanje fizične distribucije omogoči ustrezen dobiček, hkrati pa zadovolji želje, potrebe in zahteve potrošnika. Poznamo tri stopnje sistema distribucije in tržnih poti (imenovane tudi oblike in načini distribucije) (Devetak 1999, 103 in Kotler 1996, 533–534):

1. *intenzivna distribucija*, za katero je značilno, da proizvajalec teži prodati svoje izdelke preko vseh možnih tržnih poti. To pomeni, da le-ta oskrbi kar največ prodajalnih izdelkov in storitev, da bi dosegel maksimalno dostopnost kupcev do izdelkov in s tem tudi učinkovitost izbrane lokacije. Zanj se odločajo predvsem proizvajalci vsakodnevnih potrošnih izdelkov, ki jih morajo posredovati vse do zadnje prodajalne;
2. *selektivna distribucija*, kjer proizvajalec za distribucijo svojih izdelkov uporabi le vnaprej izbrane poti, torej selekcionira najboljše posrednike. Je vmesni člen med intenzivno in ekskluzivno distribucijo. Pri tem uporablja za določeno tržno območje več kot enega ali le nekaj posrednikov, a manj kot vse, ki so se pripravljene ukvarjati z izdelkom. Tržne poti so načrtno izbrane;
3. *ekskluzivna distribucija*, kjer je na določenem območju predviden samo eden posrednik oziroma distributer, ki se navadno odloči za odkup celotne proizvodnje in pridobi ekskluzivno pravico do distribucije. Število posrednikov, ki se ukvarjajo z izdelki in storitvami nekega podjetja, je torej zelo omejeno. Uporablja se, ko želi proizvajalec ohraniti večino nadzora nad ravnanjem in kakovostjo storitev, ki jih ponuja prodajalec. Značilna je predvsem

za modne in tehnično zahtevnejše proizvode, na primer prodajo novih avtomobilov in gospodinjskih naprav v specializiranih trgovskih podjetjih.

2.2 Osnovni pojmi tržnih poti

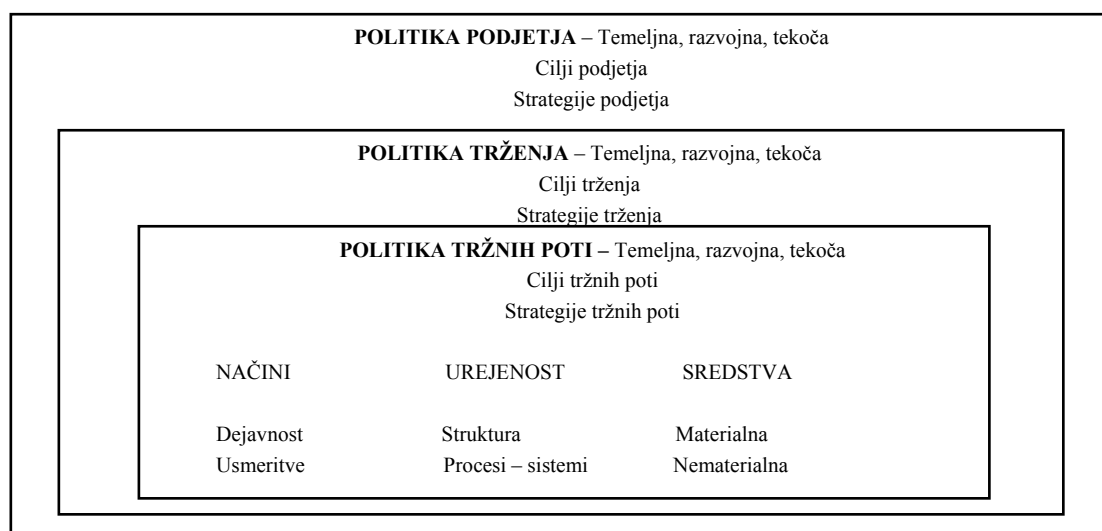
2.2.1 Definicija in politika tržnih poti

Na tržne poti lahko gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v rabo ali uporabo (Kotler 1996, 525). Povezavi vseh tržnih poti, v kateri so posamezni člani specializirani za določeno vrsto distribucijskih poslov, rečemo *distribucijska mreža*. V osnovi ločimo posredno in neposredno tržno pot. *Neposredna tržna pot* poteka od proizvajalca do končnega porabnika in je v razvitih tržnih gospodarstvih zelo redka in izjemna. *Posredne tržne poti* potekajo od proizvajalca prek enega ali več trgovskih podjetij na debelo ali na drobno do končnih porabnikov (povzeto po Potočnik 1994, 189–190).

Tržne poti morajo poskrbeti, da je pravi proizvod na razpolago ob pravem času, na pravem mestu, v pravilni količini, pravilne kakovosti in seveda ob minimalnih stroških. Učinkovita in ekonomična tržna pot lahko ustvarja konkurenčno prednost.

Politika tržnih poti obsega cilje tržnih poti in strategije tržnih poti za doseganje teh ciljev. Je podsistem politike tržnega spleta podjetja, ta pa podsistem politike trženja podjetja, ki je podsistem politike podjetja (glej sliko 2.1). Med sistemi in podsistemi vselej obstaja vzajemno in delno privzemanje ciljev, ki je merilo za urejenost sistema. Nekoristna je politika tržnih poti, ki ni usklajena s politiko trženja in preko nje s politiko podjetja v celoti (Tavčar 2000, 86–87).

Slika 2.1 Okvirnost politike tržnih poti organizacije



Vir: Tavčar 2000, 87.

Sestavina vizije podjetja je tudi poslovna orientacija podjetja glede ciljnih tržišč in tržnih poti do njih. Poslovna orientacija podjetja je lahko etnocentrična, policentrična, regiocentrična ali geocentrična. Pri *etnocentrični poslovni orientaciji* je ciljno tržišče predvsem domače, tuje pa le, če je mogoče nanj brez posebnega napora in sprememb plasirati nespremenjene proizvode (klasični izvoz). Pri *policentrični poslovni orientaciji* podjetje razume razlike med domačimi in tujimi tržišči ter bolj deluje v mednarodni menjava, v posameznih deželah pa ustanavlja poslovne enote. Pri *regiocentrični* je podjetje posebej dejavno v eni izmed svetovnih regij, kjer so zanj priložnosti večje od nevarnosti. Pri *geocentrični poslovni orientaciji* podjetje obravnava svetovno tržišče v celoti, pri delovanju upošteva značilnosti dežel ter se usmerja v mednarodno poslovanje glede na lastne prednosti in slabosti (Tavčar 2000, 87).

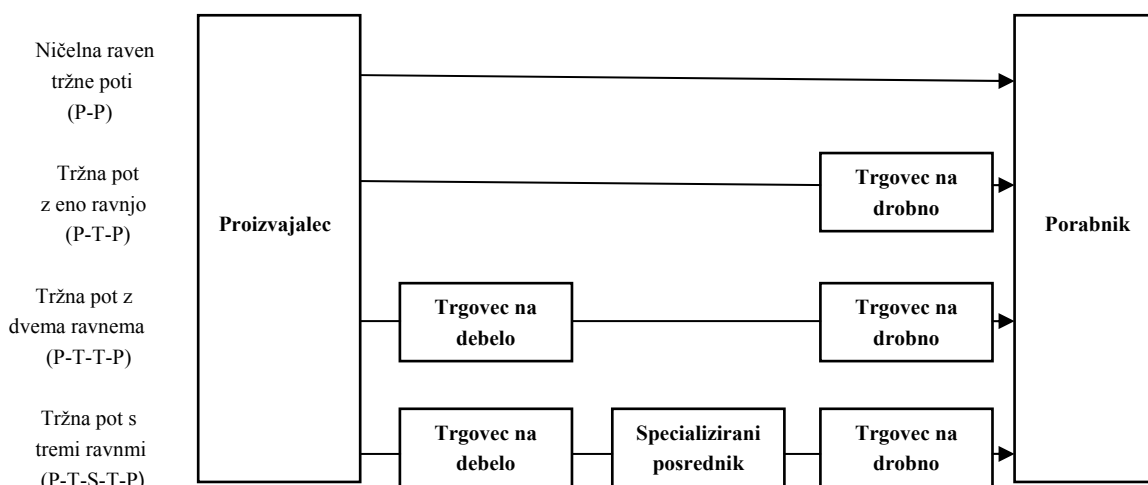
Cilji tržnih poti so v skladu s cilji podjetja in so smiselni, kadar jih lahko merimo. Razvojne cilje tržnih poti določajo upravljavci podjetja po izbranih merilih uspešnosti in učinkovitosti. V konkurenčnih razmerah morajo proizvajalci na tržni poti urediti svoje naloge in cilje tako, da minimizirajo celotne stroške tržne poti, pri tem pa se mora upoštevati želena raven kakovosti izdelkov oziroma storitev.

2.2.2 Struktura tržnih poti

Tržne poti lahko opišemo s *številom ravni* na poti. Vsak posrednik, ki približa izdelek in njegovo lastništvo končnemu kupcu, predstavlja eno raven na poti. Ker proizvajalec in končni odjemalec izvajata naloge na poti, sta del vsake tržne poti. Slika 2.2 prikazuje tržne poti pri trženju porabnikom glede na število ravni.

Ničelno raven tržne poti, imenovano tudi *neposredna tržna pot*, predstavlja proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu odjemalcu. Najpogostejši primer neposrednega trženja je na primer prodaja od vrat do vrat ali prodaja preko televizije. *Tržna pot ene ravni* vključuje eno vrsto prodajnega posrednika, to je na primer trgovec na drobno. *Tržna pot dveh ravni* ima dve vrsti posrednikov. Na porabniških trgih sta posrednika navadno trgovec na drobno in trgovec na debelo. *Tržna pot treh ravni* ima tri vrste posrednikov. V industriji pakiranega mesa na primer trgovec na debelo prodaja specializiranemu posredniku, ki prodaja naprej majhnim trgovcem na drobno. Z vidika proizvajalca je z večanjem števila ravni problem pridobivanje informacij o končnih porabnikih in izvajanje nadzora.

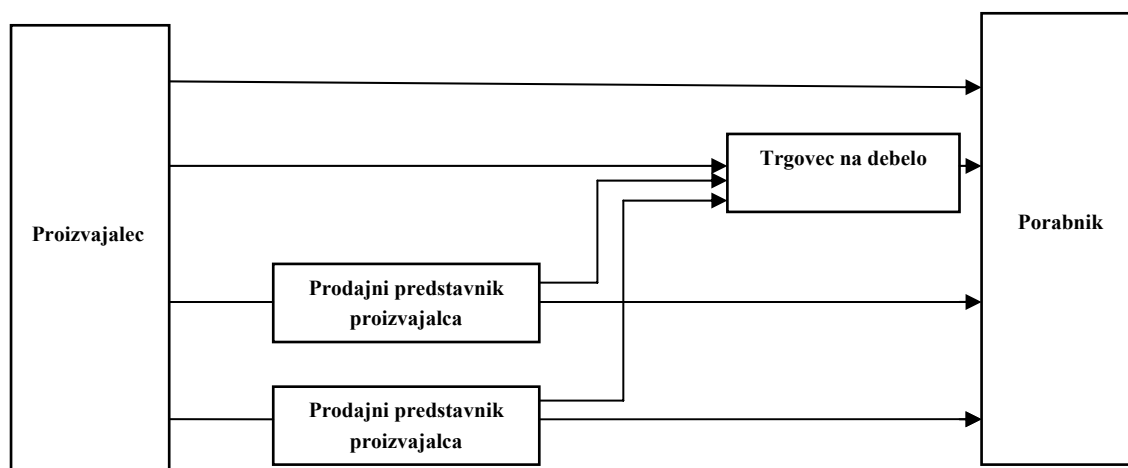
Slika 2.2 Tržne poti pri trženju porabnikom



Vir: Kotler 1996, 529.

Slika 2.3 prikazuje ravni, ki so običajne v medorganizacijskem trženju. Proizvajalec izdelkov za proizvodno uporabo lahko preko svojega prodajnega osebja prodaja neposredno industrijskemu odjemalcu. Lahko pa prodaja industrijskemu distributerju, ki potem proda izdelke industrijskemu odjemalcu. Možno je tudi, da prodaja preko proizvajalčevih zastopnikov ali svojih prodajnih predstavništev neposredno industrijskemu odjemalcu ali pa z njihovim posredovanjem industrijskemu distributerju. Tako so tržne poti ničelne, ene in dveh ravni zelo pogoste tržne poti v medorganizacijskem trženju (povzeto po Kotler 1996, 529).

Slika 2.3 Tržne poti v medorganizacijskem trženju



Vir: Kotler 1996, 529.

Za sisteme tržnih poti je značilna *dinamičnost*. Tržne poti niso stalne, ampak se vedno znova pojavljajo nove, le-te pa razvijajo cel sistem tržnih poti, zlasti v trgovini na debelo in na drobno.

Med sistemi tržnih poti so najpomembnejši vertikalni, horizontalni in večsmerni tržni sistemi. *Vertikalni tržni sistemi* so ena najpomembnejših razvojnih oblik tržnih poti, ki so se pojavili kot izziv konvencionalnim tržnim potem. Vsem članom sistema omogočajo, da dosežejo najugodnejši rezultat zaradi prihrankov, ki so posledica obsega poslovanja, odprave podvajanja storitev, moči pri pogajanjih z drugimi dobavitelji oziroma kupci itd.

Horizontalni tržni sistemi ustrezajo podjetjem z enako dejavnostjo, ki se povežejo, da izrabijo ugodno tržno priložnost, za katero sama ne bi imela dovolj sredstev, znanja, poslovnih zmogljivosti in usposobljenosti za tržne dejavnosti. Ta tržni sistem je pogojen s pripravljenostjo dveh ali več podjetij iste dejavnosti, da se povežejo, da bi izkoristila ugodno tržno priložnost, ki se je pojavila na določenem trgu;

Večsmerne tržne sisteme podjetja vse bolj razvijajo, da bi si pridobila iste ali različne trge, zato se povezujejo podjetja različnih dejavnosti, ki prodajajo izdelke na različne načine in pri tem prikrivajo integracijo nekaterih distribucijskih funkcij in centralno lastništvo. Večsmerne tržne sisteme v trgovini na drobno imenujemo konglomerati za prodajo na drobno (povzeto po Potočnik in Petrin 1996, 40–44, Pompe in Vidic 2008, 117).

2.3 Izbiranje in upravljanje tržnih poti

2.3.1 Odločitve o načrtovanju tržnih poti

Kadar se proizvajalec odloča o trenutnih in potencialnih tržnih poteh, je treba razmišljanja preveriti z več zornih kotov. Pri načrtovanju in izbiranju tržnih poti se moramo odločati med tem, kar je idealno, kar je mogoče, in tem, kar je na voljo. Tavčar (2000, 88) navaja naslednje korake v procesu izbiranja tržne poti:

1. *opredelitev ciljev tržne poti* – pri opredelitvi ciljev je pomembno, da se odločimo, katere segmente bomo oskrbovali, in izbrati najboljšo pot, ki jo uporabimo v posameznem primeru;
2. *opredelitev dejavnikov* – Pompe in Vidic (2008, 117) navajata, da je najbolj ekonomično in najkakovostnejšo tržno pot mogoče sestaviti ob upoštevanju naslednjih dejavnikov: opredelitve proizvoda, značilnosti, zahtev in želja kupcev, moči/slabosti posrednikov, tržnih poti konkurentov, značilnosti proizvodov (pokvarljivosti, voluminoznosti, dimenzij ...), zakonskih predpisov, geografske oddaljenosti in razpršenosti;
3. *opredelitev nalog tržne poti* – te so lahko pospeševanje prodaje, informiranje, ponujanje in pogajanje, fizična distribucija, logistika, financiranje itd.;

4. *raziskava možnih tržnih poti* – pomeni, da ugotovimo glavne alternative tržnih poti in te tudi ocenimo. Izberemo vrste in število posrednikov ter opredelimo odgovornosti posameznih členov na tržni poti. Izbiramo med neposrednimi tržnimi potmi in posrednimi tržnimi potmi različnih ravni. Podjetje lahko v zvezi s številom posrednikov izbere tri ravni distribucije (*intenzivno, ekskluzivno in selektivno distribucijo*). Intenzivna distribucija se tako uporablja za proizvode vsakodnevnih porabe, ki jih moramo posredovati vse do zadnje prodajalne. Nasprotno pa drage, modne ali tehnično zahtevnejše proizvode prodajamo v obliki ekskluzivne distribucije, pri kateri se na določenem geografskem območju izbere samo enega posrednika – specializirana trgovska podjetja (Potočnik 1994);
5. *izbira tržne poti* – izberemo tržno pot, ki bo zagotovila izpolnjevanje dolgoročnih ciljev podjetja.

Tavčar (2000, 88) navaja, da je predpogoj za uspešno izbiranje tržnih poti znanje o krajevno razpoložljivih ali sprejemljivih tržnih poteh. Tržni pristop narekuje, da se analiza začne pri končnih porabnikih in sega nazaj preko možnih tržnih poti do proizvajalca. Splošni kriteriji za izbiranje so zlasti:

- učinkovitost delovanja tržne poti oziroma posrednika: pričakovani izidi delovanj, stroški in stabilnost delovanja;
- uspešnost delovanja glede na cilje politike trženja podjetja: pričakovana skladnost delovanja, stopnja obvladovanja tržne poti oziroma posrednikov.

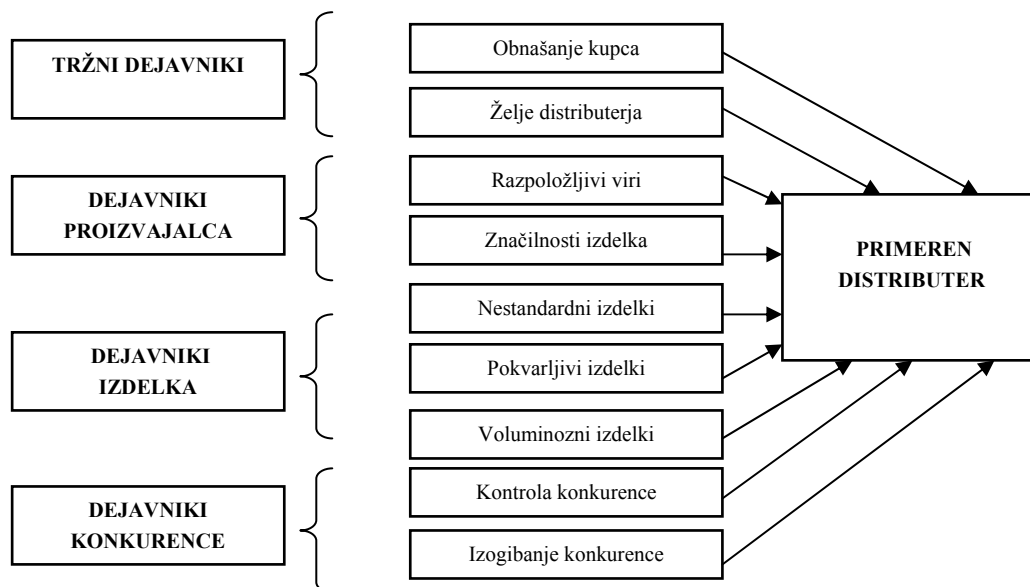
2.3.2 Izbiranje posrednikov na tržni poti

Blythe (2006, 643) navaja, da predstavljajo posredniki pomemben člen na tržni poti od proizvajalca do kupca, saj z njimi zmanjšujemo stroške in povečujemo učinkovitost tržne poti. Podjetje mora najprej opredeliti vrste razpoložljivih posrednikov za izvajanje tržnih poslov za njegove izdelke. Učinkovit posrednik upošteva tako potrebe proizvajalca kot potrošnika. Glede na vrsto dejavnosti mora podjetje ugotoviti, katero vrsto posrednika potrebuje. Ti so lahko: prodajno osebje podjetja, zastopstvo proizvajalca, industrijski distributerji, trgovci na drobno, trgovci na debelo ali prodaja po naročilu preko pošte.

Pomembno vlogo posrednikov na tržnih poteh v proizvodnji imajo industrijski distributerji. Blythe (2006, 647) navaja, da je izbira učinkovitih distributerjev in ustrezne ravni distribucije najpomembnejša odločitev pri oblikovanju strategije tržnih poti. Pri tem Chopra in Meindl (2001, 92) opozarjata, da je vrednost distributerjev včasih vprašljiva predvsem, kadar distributer ne izboljša učinkovitosti tržne poti, čeprav to v večini primerov ne drži. Kadar izbran distributer doseže takšno moč, da prevzame glavne odločitve na tržni poti, le-ta ni prava alternativa za podjetje. Ponavadi pa je

podjetje tisto, ki izbira distributerja in s tem želeno tržišče. Pri izbiri distributerja na mednarodnih tržiščih je najpomembnejše upoštevati poslovno vizijo, ki naj bo čim bolj podobna viziji podjetja. Na sliki 2.4 so prikazani dejavniki, ki vplivajo na izbiro distributerja.

Slika 2.4 Dejavniki pri izbiri distributerja



Vir: Blythe 2006, 647.

2.3.3 Spreminjanje ureditve tržnih poti

Sistem tržnih poti zahteva nenehno spreminjanje, da ustreza novim razmeram na trgu. Sprememba postane potrebna, ko se spremenijo nakupni vzorci porabnikov, razširi trg, dozori izdelek, se pojavi nova konkurenca in nove inovativne distribucijske poti. Na konkurenčnih trgih z nizkimi vstopnimi ovirami je neizogibno, da se optimalna struktura spreminja skozi čas. Razlikujemo tri ravni prilagoditve tržne poti (Kotler 1996, 539–540):

- zmanjševanje števila posameznih udeležencev na tržnih poteh;
- dodajanje ali zmanjševanje števila določenih tržnih poti;
- izdelava popolnoma novega načina za prodajo izdelkov na vseh tržiščih.

Najenostavnejša sprememba je, če proizvajalec *poveča ali zmanjša število udeležencev oziroma posrednikov* posamezne tržne poti. Razvoj popolnoma novega načina prodaje na vseh tržiščih je veliko bolj zapletena sprememba. Dodajanje ali zmanjševanje posrednikov na tržni poti mora temeljiti na analizi mejnih stroškov in učinkov. Pri tej analizi se vedno vprašamo, ali je *tržna pot v ravnotežju*. Teoretično je tržna pot v ravnotežju tedaj, kadar kakršna koli sprememba ne bi povečala, ampak celo zmanjšala doseženi dobiček. Strukturne spremembe tržnih poti se nanašajo na

razširjenje ali izločanje posameznih ravni posrednikov, funkcionalne spremembe pa pomenijo prerazporeditev ene ali več nalog tržne poti med udeleženci. Tržna pot je zrela za modifikacijo, kadar ni v ravnotežju.

Potočnik in Petrin (1996, 52) opredeljujeta optimalno tržno pot kot tisto tržno pot, ki je v ravnotežju, vendar opozarjata, da je to statična ugotovitev, saj se pogoji na trgu stalno spreminjajo in zelo optimalna tržna pot ni trajna, ampak jo mora podjetje stalno prilagajati (spreminjati oziroma modificirati) razmeram na trgu.

Najtežja odločitev zadeva *spreminjanje obstoječih sistemov distribucije oziroma dopolnitev celotne strategije tržne poti*, ker zahtevajo ponoven pregled celotnega trženjskega spleta in imajo globoke posledice.

2.4 Fizična distribucija

2.4.1 Narava in pomembnost fizične distribucije

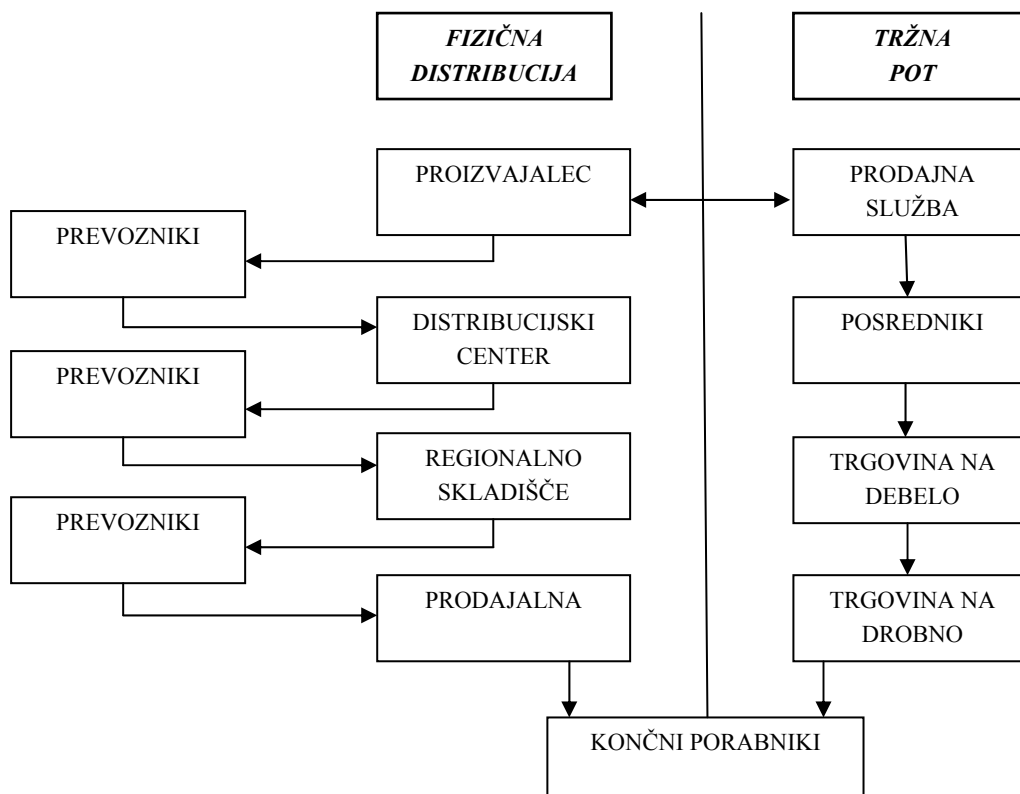
Proizvajalci se morajo odločiti, kateri je najboljši način skladiščenja ter pretoka blaga in storitev do trga. Najpogosteje uporabijo storitve podjetij za fizično distribucijo – skladišča in prevoznike, da opravijo to nalogo. Učinkovitost fizične distribucije ima velik vpliv na zadovoljstvo porabnikov in stroške podjetja. Kotler (1996, 585) navaja, da fizična distribucija vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka materialov in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe, tako da zadosti zahtevam porabnikov in dosega dobiček.

Fizična distribucija je fizični (dejanski) premik blaga na tržnih poteh. Sodoben pristop k fizični distribuciji zahteva, da je blago na razpolago porabnikom po pogojih in na način, ki najbolj ustreza njihovim potrebam, zato je njena naloga skrajševanje poti blaga od proizvodnje do porabe. Uspešna izvršitev te naloge zahteva izvajanje številnih storitev in z njimi povezanih stroškov, ki postajajo predmet proučevanja, ali so upravičeni za doseženo raven fizične distribucije. Podjetje zato poskuša najti takšen način fizične distribucije, pri katerem doseže najnižje skupne stroške distribucije na enoto prodanega proizvoda.

Sestavine fizične distribucije (prevoz, skladiščenje, komunikacije, informacije) lahko opredelimo natančneje le za vsako vrsto izdelkov posebej, še težje pa je te sestavine uskladiti glede minimiziranja skupnih stroškov fizične distribucije. Pri tem je koristno, da uporabimo splošni pristop k procesu načrtovanja, ki obsega naslednje faze (Potočnik 1994, 191–192):

- analizo sedanjega stanja fizične distribucije;
- prognozo bodočega stanja in spremembo obstoječega sistema distribucije;
- določitev ciljev (minimiziranje skupnih stroškov na enoto);
- opredelitev standardov za spremljanje in nadzor fizične distribucije.

Slika 2.5 Povezava med fizično distribucijo in prodajno potjo



Vir: Potočnik 1994, 192.

Fizična distribucija je nujni sestavni del tržne poti proizvoda. Povezava med fizično distribucijo in prodajno potjo je nazorno prikazana v sliki 2.5. Neučinkovita fizična distribucija povzroča slabšo poslovno uspešnost podjetja, obratno pa učinkovita fizična distribucija bistveno dopolnjuje učinek drugih prodajnih aktivnosti in s tem pripomore k boljšim finančnim rezultatom podjetja (povzeto po Potočnik 1994, 193).

2.4.2 Cilji in funkcije fizične distribucije

Veliko podjetij določi, da je cilj njihove fizične distribucije dostaviti pravo blago na pravo mesto ob pravem času z najnižjimi stroški. Fizična distribucija ne more istočasno maksimizirati postrežbe za porabnike in minimizirati distribucijskih stroškov. Maksimalna postrežba porabnikov zahteva velike zaloge, odličen prevoz in več skladišč, kar vse dviguje stroške. Minimalni distribucijski stroški vsebujejo poceni prevoz, nizke zaloge in le nekaj skladišč. Podjetje ne more doseči učinkovite fizične distribucije tako, da prosi vsakega vodjo fizične distribucije, naj minimizira svoje stroške. Stroški fizične distribucije so pogosto medsebojno povezani v nasprotni smeri (Kotler 1996, 588).

Pri oblikovanju sistema fizične distribucije je najprej treba preučiti zahteve odjemalcev in ponudbo konkurentov. Odjemalce zanima točna dostava, pripravljenost dobavitelja, da zadovoljuje nujne potrebe, previdno ravnanje z blagom, pripravljenost dobavitelja, da vzame nazaj pomanjkljivo blago in hitro dostavi novega, ter pripravljenost dobavitelja, da prevzame zaloge.

Podjetje mora raziskati sorazmerno pomembnost takšnih sestavin postrežbe odjemalcev in upoštevati postrežbene standarde konkurentov. Ponavadi bo skušalo ponuditi vsaj takšno raven postrežbe kot konkurenti, pri tem pa je cilj maksimizirati dobiček in ne prodaje. Podjetje mora ugotoviti, kakšni so stroški višje ravni postrežbe. Nekatera podjetja ponudijo slabšo postrežbo, a tudi nižje cene, druga ponudijo boljšo postrežbo in zaračunajo visoke cene.

Ko podjetje določi cilje, mora oblikovati sistem fizične distribucije, ki bo minimiziral stroške doseganja teh ciljev. Kotler (1996, 588) navaja, da je za optimalen sistem fizične distribucije treba proučiti štiri glavna področja odločitev oziroma funkcije:

- *obdelavo naročil* (kako naj se ravna z naročili): ključna potreba v podjetjih je skrčenje časa, ki je pretekel od prejetja naročila do plačila, s čimer se zvišata zadovoljstvo odjemalcev in dobiček podjetja;
- *skladiščenje* (kje naj bodo locirane zaloge): podjetje mora določiti kraj in število lokacij. Več lokacij omogoča, da je blago hitreje dostavljeno, hkrati pa viša stroške distribucije;
- *zaloge* (koliko zalog imeti): pri odločitvi o količini zaloge mora podjetje upoštevati dejstvo, da dovolj visoka raven zalog sicer omogoča takojšnjo izpolnitev naročil odjemalcev, vendar pa takšna količina zalog ni stroškovno učinkovita za podjetje. Treba je vedeti, na kateri ravni zaloge je treba naročiti nove izdelke;
- *prevoz* (kako poslati blago): izbira prevoza vpliva na ceno izdelka, pravočasno dostavo in stanje blaga ob prispetju, vse skupaj pa vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Podjetja se odločajo med lastnim prevozom, pogodbenimi in navadnimi prevozniki, hkrati pa za prevoz po železnici, zraku, cestah, vodi in po ceveh. Odločitve o prevozu so tesno povezane s skladiščenjem in z zalogami podjetja.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA IN HRVAŠKEGA TRŽIŠČA

3.1 Predstavitev podjetja

3.1.1 Razvojno-poslovne značilnosti podjetja

Začetki obratovanja podjetja Paloma, d. d., segajo v leto 1873, velika investicijska vlaganja od samega začetka pa so omogočila razvoj novih tehnologij, gradnjo novih obratov, moderniziranje obstoječih naprav in širjenje proizvodnega programa. Danes je podjetje Paloma, d. d., v svetovnem in evropskem prostoru malo podjetje, v prostoru nekdanje Jugoslavije in v Sloveniji pa ga smemo označiti za enega največjih v papirni industriji. Aktivno je vključeno v mednarodno trgovanje, kar je bistveno za njegov obstoj.

Podjetje Paloma, d. d., sestavlja pet podjetij: Paloma, d. d., Sladki Vrh (proizvodnja papirja in higiensko papirne konfekcije), Paloma PIS, d. o. o., (invalidsko podjetje), Paloma Nord, d. o. o., in Paloma Zagreb, d. o. o., (hčerinski podjetji v tujini), Paloma Horgen, d. o. o. Ceršak (proizvodnja programa AFH – za institucionalne porabnike) (Paloma, d. d., 2006 e).

Poslanstvo podjetja Paloma, d. d., je ponudba visokokakovostnih higiensko papirnih izdelkov, s katerimi izboljšuje kakovost vsakdanjega življenja. Svojim porabnikom ponuja širok spekter izdelkov. Lastnikom želi dolgoročno povečati vrednost premoženja, za svoje zaposlene pa ustvariti čim bolj kreativno delovno okolje.

Vizija podjetja je biti najpomembnejši in poslovno uspešen regionalni ponudnik visokokakovostnih higiensko papirnih izdelkov z vodilno lastno blagovno znamko na področju južne, vzhodne in zahodne Evrope.

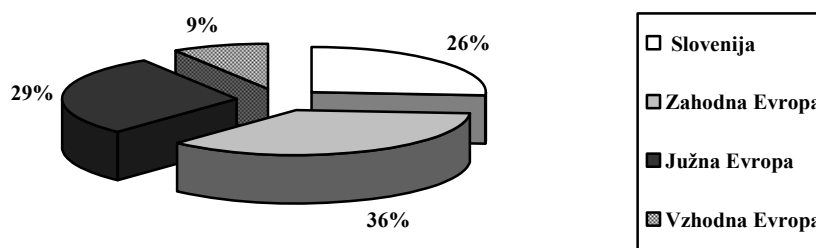
Strateška usmeritev podjetja Paloma, d. d., je stroškovno učinkovita in tržno zanimiva ponudba higiensko papirnih izdelkov za potrošniški (angl. Consumer) in javni (angl. Away-From-Home) segment porabnikov, vsak od njih pa zahteva svojstven pristop obdelave odjemalcev. Strateški poslovni načrt podjetja do leta 2010 je usmerjen v tehnološko posodobitev posameznih proizvodnih programov, v doseganje fleksibilnosti organizacije podjetja, v učinkovito odzivanje na potrebe in zahteve trga, v zniževanje stroškov ter dolgoročni obstoj in razvoj družbe.

Dolgoročni cilj podjetja Paloma, d. d., je povečanje obsega proizvodnje in znižanje stroškov na enoto proizvoda. V prihodnosti bo ugled blagovne znamke podjetje še okrepilo, v obsegu proizvodnje pa povečalo delež izdelkov visokega kakovostnega razreda. S slednjimi ukrepi bo zagotovljena dolgoročna stabilnost podjetja, lastnikom donos kapitala, zaposlenim pa socialna varnost (Paloma, d. d., 2008).

3.1.2 Tržišča in prodajni program podjetja

Podjetje Paloma, d. d., trži svoje izdelke pod že uveljavljeno blagovno znamko Paloma v več kot tridesetih državah. Tržišča v podjetju delimo na štiri osnovna prodajna področja: domače tržišče, tržišče zahodne Evrope, tržišče vzhodne Evrope in tržišče južne Evrope. Podjetje Paloma, d. d., je pretežno izvozno podjetje, delež prodaje na izvoznih tržiščih je v letu 2006 znašal 75,1 odstotkov (Paloma, d. d., 2006 e). Na sliki 3.1 so predstavljeni prodajni deleži posameznih tržišč pri celotni prodajni realizaciji v letu 2006.

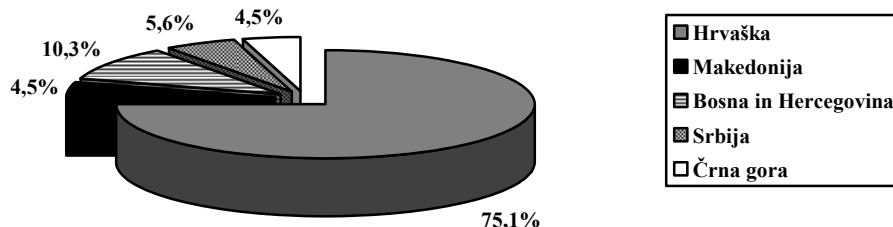
Slika 3.1 Prodajni deleži na tržiščih Palome



Vir: Paloma, d. d., 2006 e.

Tržišče južne Evrope se je v podjetju izoblikovalo v začetku devetdesetih let, po razpadu nekdanje Jugoslavije. Najmočnejše tržišče na tem področju predstavlja Hrvaška, sledijo ji Bosna in Hercegovina, Srbija, Makedonija in Črna gora. Skupni prodajni delež je v letu 2006 znašal 29 odstotkov od celotne prodajne realizacije. Prepoznavnost blagovne znamke je povsod velika in na Hrvaškem, v Makedoniji in Črni gori so na poziciji tržnega vodje (Paloma, d. d., 2006 e). Slika 3.2. prikazuje strukturo prodaje na področju južne Evrope v letu 2006.

Slika 3.2 Struktura prodaje na tržiščih južne Evrope



Vir: Paloma, d. d., 2006 f.

Osnovna dejavnost celotnega podjetja Paloma, d. d., je proizvodnja papirja in kartona za potrebe gospodinjstev in institucionalne potrošnike (hotele, bolnišnice itd.).

Poleg izdelkov lastne blagovne znamke proizvajajo tudi izdelke pod znamkami priznanih trgovskih verig (na primer za podjetje Ikea).

Izdelke Paloma po uporabnosti delimo v naslednje kategorije: toaletni papir, serviete, robčki, brisače in vložki. V vsaki kategoriji izdelkov so na razpolago izdelki različne kakovosti papirja (glede na surovinsko sestavo, število plasti in način lepljenja). Prodajni program podjetja zajema dve večji blagovni znamki (*Paloma* in *Carlina*) ter podskupine prioritetne blagovne znamke Paloma (povzeto po Paloma, d. d., 2006 f):

- *Paloma Soft in Strong touch* (to so izdelki najvišjega kakovostnega razreda, ki so izdelani iz mehkih in nežnih papirjev);
- *Paloma Exclusive* (tudi ti izdelki sodijo v višji kakovostni in cenovni razred in so izdelani iz večplastnih papirjev, so odišavljeni, potiskani ali z dodatkom balzama);
- *Paloma* (to so izdelki srednjega kakovostnega in cenovnega razreda);
- *Paloma Natura* (to so izdelki iz 100-odstotnega recikliranega papirja, namenjeni ekološko ozaveščenim potrošnikom);
- *Paloma Krep* (to so izdelki najnižjega cenovnega razreda, izdelani iz žlebastega ali mini krepa);
- *Carlina* (to je toaletni papir nižjega cenovnega razreda) ter
- *Paloma Soft in Paloma Classic* (sem sodijo izdelki tako imenovanega »Maksi programa« oziroma »Away from Home« programa, ki so namenjeni institucionalnim potrošnikom).

3.2 Predstavitev hrvaškega tržišča

3.2.1 Splošni podatki o državi, trgu in smernicah trgovine

Hrvaška je neodvisnost razglasila junija leta 1991 in pol leta kasneje dosegla mednarodno priznanje. Je srednje razvita država s 4,4 milijona prebivalcev, njen BDP na prebivalca pa leta 2008 znaša 10.627 evrov. Po površini meri 56.610 kvadratnih kilometrov, ima 718 otokov in 5800 kilometrov obale, kar vsako leto privablja številne turiste. Devizni prilivi od turizma dosegajo skoraj 20 odstotkov BDP.

Hrvaška je parlamentarna demokratična predsedniška republika. *Politično situacijo* so v zadnjih letih najbolj zaznamovale volitve novembra 2007, kjer je zmagala HDZ, njen predsednik Ivo Sanader pa je ostal na mestu premiera. Julija 2009, pred potekom mandata, je odstopil s položaja predsednika vlade in predsednika HDZ, nasledila ga je Jadranka Kosor. Od leta 2005 je predsednik države Stipe Mesić (JAPTI 2009 a).

Gospodarstvo najbolj zaznamuje storitveni sektor, ki je na Hrvaškem najmočnejši in predstavlja 65 odstotkov BDP, tako visok delež pa je posledica prihodkov iz turizma. Predelovalna industrija in energetika predstavljata 20,2-odstoten delež, sledita gradbeništvo z 8,3-odstotnim deležem in kmetijstvo z 6,4-odstotnim deležem. Med

proizvodnimi sektorji prevladujejo ladjedelnice, prehrabna in kemična industrija (JAPTI 2009 b).

Izvoz blaga je v letu 2008 znašal 9,6 milijarde evrov, uvoz pa 20,8 milijarde evrov. Hrvaška je v letu 2008 največ izvažala v Italijo (19,1 odstotkov od celotnega izvoza), Slovenija je na četrtem mestu in predstavlja 7,8 odstotka. Najpomembnejša država uvoznica v letu 2008 je prav tako Italija z 17,1 odstotki, Slovenija je s 5,6 odstotki na četrtem mestu (JAPTI 2009 c).

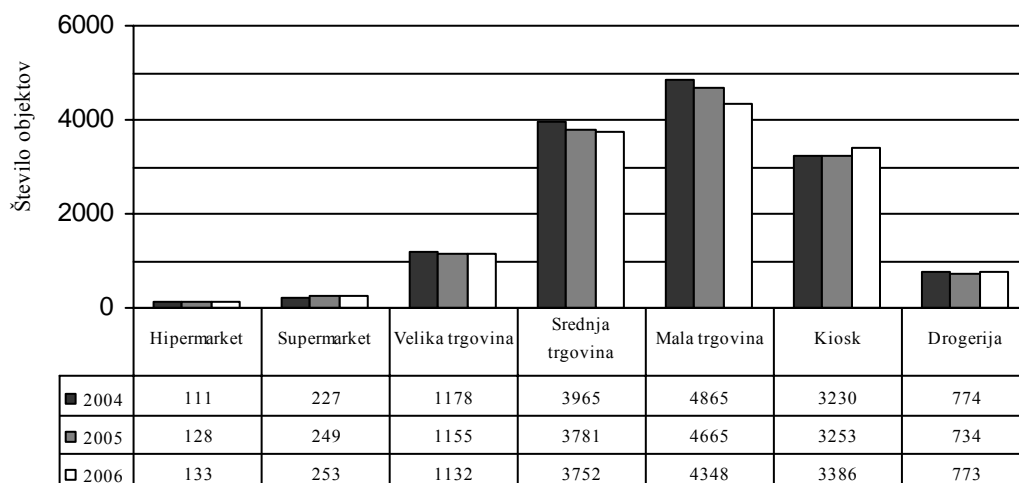
Hrvaški trg ni zanimiv samo za Palomo, ki svoje proizvode trži preko zastopnikov po vsej Hrvaški, temveč tudi za druge proizvajalce higiensko papirne konfekcije. Še posebej velik potencial na hrvaškem trgu vidijo proizvajalci in trgovci iz zahodne Evrope. Na ta trg so v zadnjih letih masovno prodrle že uveljavljene mednarodne trgovske verige. Z njihovim prihodom so se začele na hitro spreminjati tržne poti na celotnem trgu južne Evrope. Spremenila se je tudi struktura znotraj vrste trgovin.

Povprečen državljan Hrvaške 60 odstotkov gospodinjkega proračuna porabi v maloprodaji, kar je v primerjavi z zahodno Evropo zelo visok delež. Maloprodaja za prehrabne izdelke je večinoma skoncentrirana v mestih. Največja trgovska veriga je domači Konzum, katerega tržni delež znaša 21 odstotkov celotne maloprodaje. Razvoj podjetja je v zadnjih letih strmo narasel, kar se je odražalo v masovnem odpiranju novih trgovin (Paloma, d. d., 2006 b).

Leta 2006 je bilo na Hrvaškem okoli 6800 maloprodajnih trgovin z neprehrabnimi izdelki, ki prodajajo detergente, kozmetiko in higienski papir. V poletnih mesecih se je še dodatno odprlo več kot 1000 manjših trgovin za potrebe turistov. Hipermarketi in supermarketi so na hrvaškem tržišču še vedno redki, čeprav njihovo število hitro narašča. Večino teh upravljajo tuje družbe. Največja trgovska veriga je nemški Kaufland, slovenski Mercator ima pet hipermarketov, italijanski Ipercoop pa štiri. V letu 2006 je na hrvaško tržišče začel prodirati avstrijski Spar, ki je svoj prvi hipermarket odprl v Zadru. Med supermarketi prevladujejo domače trgovske verige, največji med njimi je Konzum s 55 supermarketi in 476 manjšimi trgovinami, med tujimi trgovskimi verigami pa nemška Billa s 25 supermarketi.

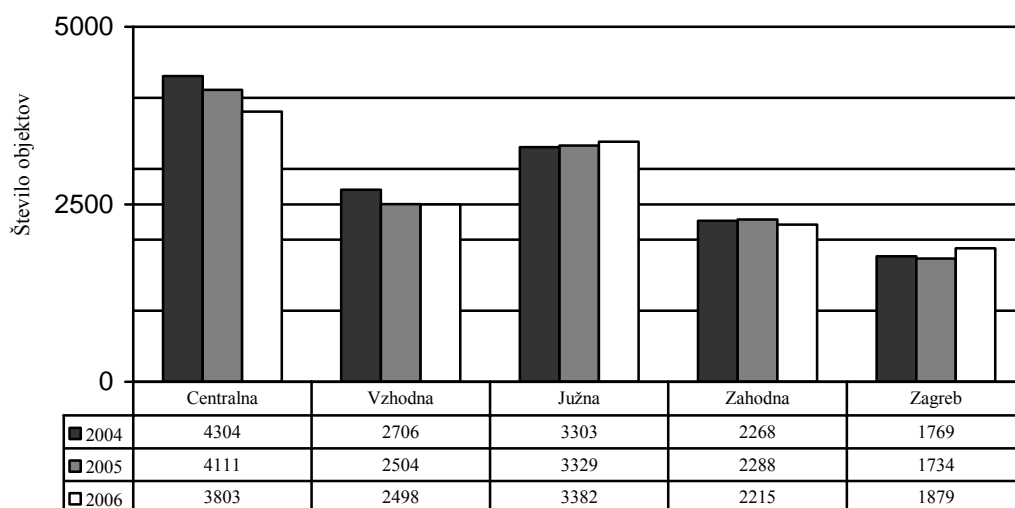
Manjše trgovine so še vedno pogoste na celotnem ozemlju Hrvaške, predvsem v manjših mestih in na podeželju. Prevladuje Konzum, slovenski Mercator ima več kot 150 takšnih trgovin. Med diskontnimi trgovinami je najmočnejši nemški Lidl, med drogerijami avstrijski DM, prav tako pa je v letu 2005 Konzum odprl svojo prvo drogerijo Kozmo. Med Cash & Carry trgovinami je največji Getro, sledijo mu Velpro, katerega lastnik je hrvaški Konzum, in Metro (Paloma, d. d., 2006 b).

Na sliki 3.3 je prikazana rast oziroma padec števila maloprodajnih objektov glede na vrsto prodajnih objektov na Hrvaškem v letih 2004, 2005 in 2006. Razvidno je, da število hipermarketov in supermarketov narašča, medtem ko število večjih, srednjih in malih trgovin iz leta v leto upada.

Slika 3.3 Maloprodaja glede na vrsto prodajnih objektov

Vir: Paloma, d. d., 2006 b.

Na slici 3.4 je prikazana rast oziroma padec števila maloprodajnih trgovin na Hrvaškem po regijah. Razvidno je, da število objektov na jugu in v Zagrebu narašča, v ostalih regijah pa pada.

Slika 3.4 Maloprodaja po posameznih regijah

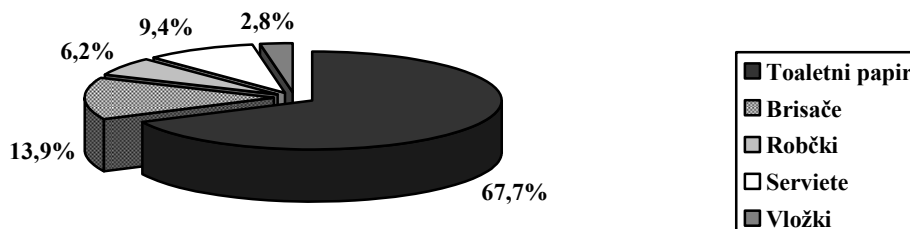
Vir: Paloma, d. d., 2006 b.

3.2.2 Splošni podatki o prodaji podjetja na hrvaškem tržišču

Hrvaška je eden od najpomembnejših trgov Palome, d. d., in največji po prodajnih rezultatih na južnem trgu, njen delež znaša v letu 2006 kar 75,1 odstotka. Znotraj celotne prodaje higiensko papirne konfekcije Paloma znaša delež Hrvaške 21,5 odstotka

(Paloma, d. d., 2006 g). Leta 2005 je letna povprečna poraba higiensko papirne konfekcije na Hrvaškem znašala 9,1 kg/prebivalca in ima predvideno letno stopnjo rasti 6,6 odstotka (Paloma, d. d., 2005). Na sliki 3.5 je predstavljena prodaja izdelkov higiensko papirne konfekcije po kategorijah posameznih proizvodov v letu 2006.

Slika 3.5 Struktura prodaje na Hrvaškem



Vir: Paloma, d. d., 2006 g.

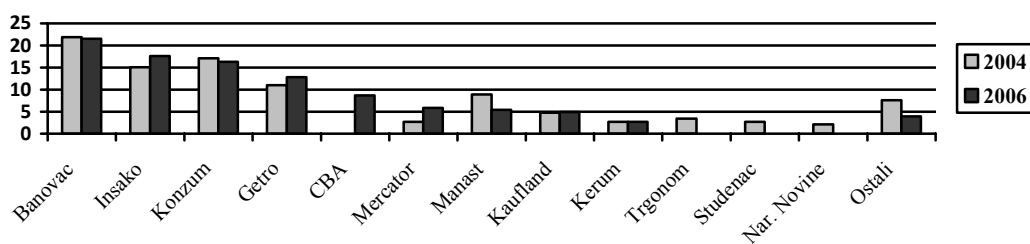
Spremembe, ki so v zadnjih letih zaznamovale hrvaško tržišče, so predvsem masovno prodiranje mednarodnih trgovskih verig in sprememba strukture znotraj vrst trgovin, zaradi česar se je spremenil sistem nabavljanja blaga. Da bi znižali stroške nabave in imeli večji vpliv na proizvajalce, ti zahtevajo nabavo brez posrednikov. Zaradi tega je propadlo veliko manjših kupcev – trgovcev na debelo in drobno, ki so še nedavno uspešno konkurirali na trgu.

Tudi podjetje Paloma, d. d., je v zadnjih letih zmanjšalo število kupcev. Leta 2000 so direktni manjši trgovci predstavljali še 25 odstotni delež v količinski prodaji na hrvaškem trgu, leta 2004 samo 7,6 odstotka, v prvi polovici leta 2006 pa samo še 0,4 odstotka (Paloma, d. d., 2004 in Paloma, d. d., 2006 g). V tabeli 3.1 so predstavljeni največji kupci higiensko papirne konfekcije blagovne znamke Paloma na Hrvaškem v letih 2004 in 2006. Slika 3.6 pa predstavlja primerjavo deležev kupcev blagovne znamke Paloma na Hrvaškem v letih 2004 in 2006. Zahteva po hitrem prilagajanju tržnim spremembam je sprožila potrebo po korenitih spremembah v politiki prodaje. Podjetju je v veliki meri uspelo zadržati tržni delež zaradi prepoznavnosti blagovne znamke in hitrega prilagajanja novim tržnim razmeram.

Tabela 3.1 Največji kupci blagovne znamke Paloma

KUPEC	Tisoč ton		Delež prodanih ton (%)		Mio. EUR		Delež v mio. EUR %	
	2004	2006	2004	2006	2004	2006	2004	2006
	BANOVAC	3,2	2,8	21,9	21,5	3,6	3,4	21,2
KONZUM	2,5	2,1	17,1	16,3	2,9	2,5	17,1	15,4
INSAKO	2,2	2,3	15,1	17,6	2,6	2,9	15,3	17,9
GETRO	1,6	1,7	11,0	12,8	1,9	2,2	11,2	13,6
MANAST	1,3	0,7	8,9	5,4	1,5	0,9	8,8	5,7
KAUFLAND	0,7	0,6	4,8	4,9	0,9	0,9	5,3	5,7
MERCATOR	0,4	0,8	2,7	5,9	0,5	1,0	2,9	6,4
KERUM	0,4	0,3	2,7	2,7	0,5	0,5	2,9	2,9
NARODNE NOVINE	0,3	0,08	2,1	-	0,4	0,1	2,4	-
STUDENAC	0,4	-	2,7	-	0,5	-	2,9	-
TRGONOM	0,5	-	3,4	-	0,6	-	3,5	-
CBA	-	1,2	-	8,7	-	1,5	-	9,1
OSTALI	1,1	0,5	7,6	3,9	1,1	0,3	6,5	1,8
SKUPAJ	14,6	13,8	100,0	99,7	17,0	16,2	100,0	99,5

Vir: Paloma, d. d., 2006 g.

Slika 3.6 Deleži kupcev blagovne znamke Paloma

Vir: Paloma, d. d., 2006 g.

4 SISTEM TRŽNIH POTI PODJETJA NA HRVAŠKEM TRŽIŠČU

4.1 Izvedba raziskave

Raziskovalni del zaključne projektne naloge je bil izveden v podjetju Paloma, d. d., predmet raziskave pa je sistem tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču. Da bi odgovoril na raziskovalna vprašanja in s tem dosegel namen in cilje zaključne projektne naloge, ki so opredeljeni v uvodu naloge, sem v raziskovalnem delu kombiniral kvalitativno in kvantitativno metodo zbiranja podatkov.

V prvem delu raziskave sem želel ugotoviti, kako je organiziran obstoječi sistem tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču in kakšne so značilnosti tega tržišča, zato sem v okviru kvalitativnega pristopa izbral *polstrukturirani intervju*.

S kvalitativnimi metodami zbiranja podatkov dobimo širši vpogled v določeno situacijo, med drugim pa nam omogočajo raziskavo delovanja določene organizacije. Kvalitativne metode so sredstvo, s katerim raziskovalec, ko je enkrat blizu članov organizacije, lahko dobi neko vrsto vpogleda v ljudi in okoliščine, ki ga potrebuje (povzeto po Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 111).

Polstrukturirani intervju sem opravil z vodjo prodaje za tržišče južne Evrope v podjetju Paloma, d. d. Za to vrsto intervjuja sem se odločil, ker sem sogovornico lahko usmeril na vprašanja, ki so me zanimala, prav tako pa mi je njegova odprta struktura omogočala pridobiti nepričakovana dejstva oziroma mnenja. Potek in analiza intervjuja sta predstavljena v poglavju 4.2.

V drugem delu raziskave sem ugotavljal uspešnost dosedanjega sistema tržnih poti podjetja. Podjetja bi morala nenehno ocenjevati, kako učinkovite so tržne poti in kako uspešni so posredniki na njej. V ta namen se podjetja poslužujejo različnih meril učinkovitosti. Sam sem izbral naslednja merila učinkovitosti:

- v okviru analize stanja blagovne znamke sem analiziral količinsko prodajo v segmentu higiensko papirne konfekcije in gibanje tržnih deležev podjetja in konkurentov;
- v okviru analize dosedanjega sistema tržnih poti sem ugotavljal učinkovitost posrednikov po količinski prodaji podjetja posrednikom in po deležih na policah v prodajnih objektih.

Pri tem sem uporabil *metodo zbiranja sekundarnih virov*, pri čemer sem analiziral razpoložljive vire v podjetju Paloma, d. d., ki so navedeni v uvodu naloge in v nadaljnjem besedilu. Za večjo zanesljivost sem svoje ugotovitve primerjal tudi z ugotovitvami drugih dokumentov v ustanovi.

V zadnjem delu raziskave sem na podlagi ugotovitev podal priporočila, ki so podjetju lahko v pomoč pri oblikovanju učinkovite strategije tržnih poti na hrvaškem

tržišču, ob tem sem predstavil dve obliki sistema tržnih poti za podjetje Paloma, d. d., na tem tržišču.

4.2 Potek in analiza polstrukturiranega intervjuja

Polstrukturirani intervju, ki sem ga opravil z vodjo prodaje za tržišče južne Evrope v podjetju Paloma, d. d., je bil predhodno dogovorjen in izveden na delovnem mestu intervjuvanke, ki je po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka. Na začetku intervjuja sem predstavil namen in cilje, ki jih želim doseči z zaključno projektno nalogo. Intervju sem nadaljeval s polstrukturiranimi vprašanji, ki so bila dokaj odprtega tipa. Polstrukturirana vprašanja so zabeležena v prilogi 1. Pri izvedbi sem uporabil kasetnik za snemanje odgovorov, intervju je potekal nemoteno. Transkripcija intervjuja je zabeležena v prilogi 2.

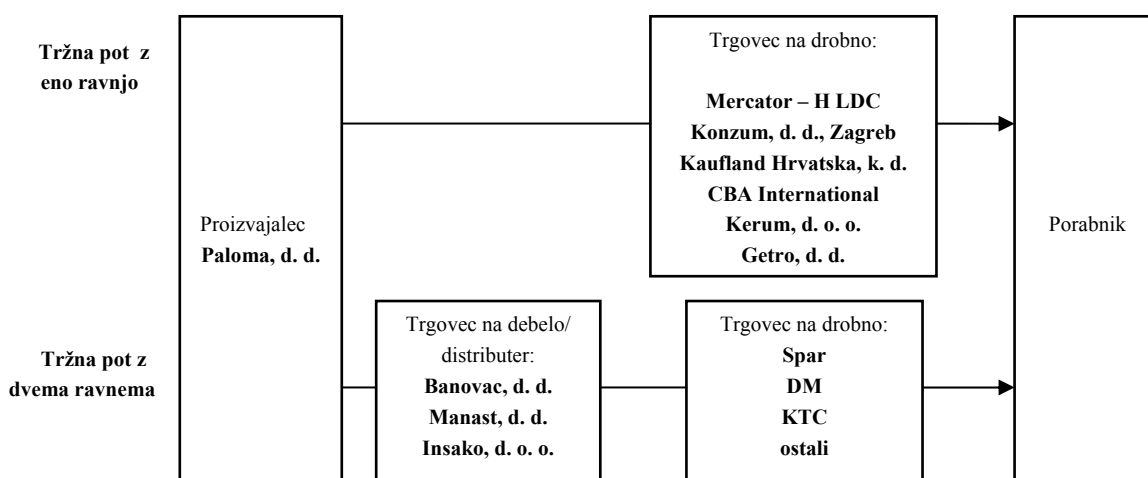
Mesec (1998, 102) navaja, da pri kvalitativnem pristopu analizirati pomeni interpretirati. V spletu neurejenega izkustvenega gradiva prepoznamo posamezne celote, ki se nanašajo na kak pojav, lastnost, proces, in jih poimenujemo. Te pojme ali povzetke povežemo v različne strukture in tako pojasnjujemo dogajanje in oblikujemo teorije.

Zbrana empirična dokumentacija je navadno preobsežna, zato je primerno, da oblikujemo daljše in krajše povzetke dokumentov (Mesec 1998, 92). Pri tem uporabljamo tehnike parafraziranja (izražanja iste vsebine z drugimi besedami) in povzemanja. V nadaljevanju so predstavljeni povzetki intervjuja, ki so pomembni za nadaljnje delo:

- na *tržni poti dveh ravni* ima podjetje Paloma, d. d., tri posrednike, med katere spadajo podjetja Banovac, d. o. o., Manast, d. o. o., in Insako, d. o. o., ki prevzamejo izdelke v skladiščih podjetja Paloma, d. d., v Sladkem Vrhu in jih dostavijo v svoja skladišča na Hrvaškem. Izbrani posredniki imajo pogodbe s trgovskimi verigami (KTC, Spar, DM) in ostalimi trgovci na drobno, ki jih zalagajo. Njihov delež znaša 44,7 odstotka celotne prodaje na hrvaškem tržišču;
- na *tržni poti ene ravni* sodeluje podjetje Paloma, d. d., neposredno s trgovcem na drobno. Ta najame prevoznika, ki v podjetju prevzame izdelke in jih dostavi v skladišče trgovca. Med takšne kupce spadajo Mercator – H LDC, Konzum, d. d., Zagreb, Kaufland Hrvatska, k. d., CBA International, Kerum, d. o. o., Getro, d. d., katerih skupni delež znaša 55,3 odstotka celotne prodaje na Hrvaškem tržišču. Tržne poti podjetja Paloma na hrvaškem tržišču sem prikazal na sliki 4.1;
- v obstoječem sistemu se pojavlja problem izvajanja tržnih aktivnosti (polnjenje polic, enotna cenovna politika, nadzor nad marketinškimi aktivnostmi, pridobivanje informacij in enotno izvajanje Palomine prodajne politike) in problem pokritosti celotnega hrvaškega tržišča (Kvarner, Dalmacija, Slavonija);

- visoka načrtovana rast potrošnje v higiensko papirni konfekciji (6,6 odstotka na leto), kar napoveduje visoko konkurenčnost na tem tržišču;
- hitro prilagajanje značilnostim evropskih tržišč;
- največji delež rasti trgovskih blagovnih znamk v Evropi (v segmentu higiensko papirne konfekcije le-ta znaša 66 odstotkov);
- med posameznimi proizvajalci s področja nekdanje Jugoslavije je podjetje Paloma, d. d., deležna največje prepoznavnosti;
- sezonska značilnost trga (veliko turistov na hrvaški obali), zaradi česar je pomembna pravočasna in kakovostna oskrba teh območij v poletnem času.

Slika 4.1 Tržne poti na hrvaškem tržišču



4.3 Analiza stanja blagovne znamke podjetja na hrvaškem tržišču

V tem poglavju bom analiziral stanje blagovne znamke, kar bom upošteval kot *merilo za prikaz učinkovitosti obstoječega sistema*. Podatke o stanju prodaje blagovne znamke Paloma bom obdelal kvantitativno, čemur sledi interpretacija. Analiza stanja blagovne znamke Paloma bo obsegala:

- tržni delež v segmentu higiensko papirne konfekcije na hrvaškem tržišču za podjetje Paloma, d. d.;
- tržni delež v segmentu higiensko papirne konfekcije na hrvaškem tržišču za konkurente SCA Hygiene, Delicarta in trgovske blagovne znamke (Mercator, Spar, Konzum, CBA, Billa, DM);
- tržni delež za posamezne kategorije v segmentu higiensko papirne konfekcije na hrvaškem tržišču za podjetje Paloma, d. d.;
- tržni delež za posamezne kategorije v segmentu higiensko papirne konfekcije na hrvaškem tržišču za zgoraj navedene konkurente;
- tržni delež blagovne znamke Paloma znotraj posamezne kategorije.

Uspešnost prodaje bom ugotavljal tako, da bom tržne deleže blagovne znamke Paloma primerjal s tržnimi deleži ostalih konkurentov in s tržnimi deleži v posameznih letih (primerjal bom leti 2005 in 2006).

Osnova za izračun zgoraj navedenih tržnih deležev bodo podatki tržno-raziskovalne agencije AC Nielsen o količinski prodaji izdelkov podjetja Paloma, d. d., in konkurentov v letih 2005 in 2006.

4.3.1 Tržni deleži podjetja Paloma in konkurentov

V tabeli 4.1 je prikazana prodaja izdelkov vseh proizvajalcev higiensko papirne konfekcije na hrvaškem tržišču po posameznih kategorijah. Seštete količine predstavljajo celotno velikost tržišča, kar je osnova za nadaljnji izračun tržnih deležev posameznih proizvajalcev. V zadnjem stolpcu je prikazana skupna rast oziroma padec prodaje posamezne kategorije na hrvaškem tržišču. Skupna količinska prodaja izdelkov vseh proizvajalcev v segmentu higiensko papirne konfekcije na hrvaškem tržišču se v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zvišuje le v kategoriji brisač, medtem ko v vseh ostalih kategorijah pada. Največji upad prodaje je zabeležen v kategoriji serviet.

Tabela 4.1 Količinska prodaja po številu kosov

	Število kosov v letu 2005**	Število kosov v letu 2006**	Rast/upad prodaje v %
Toaletni papir	168.710.971	165.847.311	-1,70*
Robčki	607.210.526	597.052.777	-1,67
Brisače	20.160.076	23.429.248	+16,22
Serviete	285.922.200	270.138.902	-5,52
Skupaj	1.082.003.773 = 100 %	1.056.468.238 = 100 %	

* Primer izračuna rasti/upada prodaje v % za toaletni papir: $(165.847.311/168.710.971) \times 100 = 98,30 \%$; $98,30 - 100 = -1,70 \%$.

** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.2 so podatki o prodanem številu izdelkov podjetja Paloma, d. d., po posameznih kategorijah, na podlagi katerih je izračunan tržni delež Palome, d. d., na hrvaškem tržišču v primerjavi s skupno prodajo higiensko papirne konfekcije. V zadnjem stolpcu je prikazana skupna rast oziroma padec prodaje za posamezno kategorijo. Količinska prodaja podjetja Paloma, d. d., se v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zvišuje le v kategoriji brisač, medtem ko v vseh ostalih kategorijah pada. Največji upad prodaje je zabeležen v kategoriji robčkov.

Tabela 4.2 Količinska prodaja podjetja Paloma

	Število kosov v letu 2005****	Število kosov v letu 2006****	Rast/ upad prodaje v %
Toaletni papir	73.544.085	61.545.981	-16,32***
Robčki	169.751.465	132.446.966	-21, 97
Brisače	3.147.027	3.251.094	+3,30
Serviete	132.087.174	121.229.802	-8,22
Skupaj	378.529.751 = 34,98 %*	318.473.843 = 30,14 %**	-4,84

* Izračun tržnega deleža za leto 2005: $(378.529.751/1.082.003.773) \times 100 = 34,98 \%$.

** Izračun tržnega deleža za leto 2006: $(318.473.843/1.056.468.238) \times 100 = 30,14 \%$.

*** Primer izračuna rasti/upada prodaje v % za toaletni papir: $(61.545.981/73.544.085) \times 100 = 83,68$; $83,68 - 100 = -16,32$.

**** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V nadaljevanju so predstavljeni *tržni deleži konkurentov* podjetja Paloma, d. d.. V tabeli 4.3 so podatki o prodanih količinah izdelkov podjetja SCA Hygiene (blagovna znamka Zewa) po posameznih kategorijah, na podlagi katerih je izračunan tržni delež podjetja SCA Hygiene na hrvaškem tržišču v primerjavi s skupno prodajo higiensko papirne konfekcije. V zadnjem stolpcu je prikazana skupna rast oziroma padec prodaje za posamezno kategorijo. Količinska prodaja podjetja SCA Hygiene se v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zvišuje v vseh kategorijah. Največja rast prodaje je zabeležena v kategoriji toaletnega papirja.

Tabela 4.3 Količinska prodaja podjetja SCA Hygiene

	Število kosov v letu 2005****	Število kosov v letu 2006****	Rast/ upad prodaje v %
Toaletni papir	20.054.435	26.621.464	+32,75***
Robčki	85.173.761	86.181.886	+1,18
Brisače	463.116	539.148	+16,41
Serviete	564.369	696.462	+23,40
Skupaj	106.255.681 = 9,82 %*	114.038.960 = 10,79 %**	+0,97

* Izračun tržnega deleža za leto 2005: $(106.255.681/1.082.003.773) \times 100 = 9,82 \%$.

** Izračun tržnega deleža za leto 2006: $(114.038.960/1.056.468.238) \times 100 = 10,79 \%$.

*** Primer izračuna rasti/upada prodaje v % za toaletni papir: $(26.621.464/20.054.435) \times 100 = 132,75$; $132,75 - 100 = 32,75$.

**** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.4 so podatki o prodanih količinah v kosih za trgovske blagovne znamke po posameznih kategorijah, na podlagi katerih je izračunan tržni delež trgovskih blagovnih znamk na hrvaškem tržišču v primerjavi s skupno prodajo higiensko papirne konfekcije. V zadnjem stolpcu je prikazana skupna rast oziroma padec prodaje za posamezno kategorijo. Med trgovske blagovne znamke spadajo izdelki, proizvedeni za Mercator, Spar, DM, Konzum, CBA in Billa. Količinska prodaja trgovskih blagovnih

znamk se v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zvišuje v vseh kategorijah, razen v kategoriji serviet. Največja rast prodaje je zabeležena v kategoriji brisač.

Tabela 4.4 Količinska prodaja trgovskih blagovnih znamk

	Število kosov v letu 2005****	Število kosov v letu 2006****	Rast/ upad prodaje v %
Toaletni papir	42.940.444	44.317.532	+3,20***
Robčki	208.766.182	220.939.870	+5,83
Brisače	8.659.097	10.159.378	+17,33
Serviete	89.868.274	84.421.402	-6,06
Skupaj	350.233.997 = 32,36 %*	359.838.182 = 34,06 %**	+1,70

* Izračun tržnega deleža za leto 2005: $(350.233.997/1.082.003.773) \times 100 = 32,36 \%$.

** Izračun tržnega deleža za leto 2006: $(359.838.182/1.056.468.238) \times 100 = 34,06 \%$.

*** Primer izračuna rasti/upada prodaje v % za toaletni papir: $(44.317.532/42.940.444) \times 100 = 103,20$; $103,20 - 100 = 3,20$.

**** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.5 so podatki o prodanih količinah v kosih podjetja Delicarta po posameznih kategorijah, na podlagi katerih je izračunan tržni delež podjetja Delicarta na hrvaškem tržišču v primerjavi s skupno prodajo higiensko papirne konfekcije. V zadnjem stolpcu je prikazana skupna rast oziroma padec prodaje za posamezno kategorijo. Količinska prodaja podjetja Delicarta se v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zvišuje v vseh kategorijah. Največja rast prodaje je zabeležena v kategoriji brisač.

Tabela 4.5 Količinska prodaja podjetja Delicarta

	Število proizvodov v letu 2005****	Število proizvodov v letu 2006****	Rast/ upad prodaje v %
Toaletni papir	5.332.690	7.628.568	+43,05***
Robčki	28.054.341	45.098.429	+60,75
Brisače	1.241.873	2.044.170	+64,60
Serviete	/	/	/
Skupaj	34.628.904 = 3,20 %*	54.771.167 = 5,18 %**	+1,98

* Izračun tržnega deleža za leto 2005: $(34.628.904/1.082.003.773) \times 100 = 3,20 \%$.

** Izračun tržnega deleža za leto 2006: $(54.771.167/1.056.468.238) \times 100 = 5,18 \%$.

*** Primer izračuna rasti/upada prodaje v % za toaletni papir: $(7.628.568/5.332.690) \times 100 = 143,05$; $143,05 - 100 = 43,05$.

**** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.6 so za lažjo primerjavo zbrani podatki o prodanih količinah kosov in tržnih deležih vseh proizvajalcev higiensko papirne konfekcije v letih 2005 in 2006. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba deleža za posamezne proizvajalce v odstotnih točkah. Iz tabele 4.6 je razvidno, da je imelo podjetje Paloma, d. d., v letu 2005 na področju higiensko papirne konfekcije največji tržni delež (34,98 odstotkov). Sledijo mu trgovske blagovne znamke (32,36 odstotkov), SCA Hygiene (9,82 odstotka) in Delicarta (3,20 odstotka).

V letu 2006 so vodilni položaj prevzele trgovske blagovne znamke s tržnim deležem 34,06 odstotkov, sledijo podjetja Paloma, d. d. (30,14 odstotkov), SCA Hygiene (10,79 odstotkov) in Delicarta (5,18 odstotka). Podjetje Paloma, d. d., beleži največji padec tržnega deleža (glej spremembo deleža v odstotnih točkah), medtem ko ima največjo rast tržnega deleža podjetje Delicarta.

Tabela 4.6 Prikaz prodaje in tržnih deležev podjetij

	Število kosov v letu 2005*	Delež (%) v letu 2005	Število kosov v letu 2006*	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Skupna prodaja	1.082.003.773	100	1.056.468.238	100	
Paloma	378.529.751	34,98	318.473.843	30,14	- 4,84
SCA Hygiene	106.255.681	9,82	114.038.960	10,79	+0,97
Trgovske blagovne znamke	350.233.997	32,63	359.838.182	34,06	+1,43
Delicarta	34.628.904	3,20	54.771.167	5,18	+1,98
Ostali	212.355.440	19,37	209.346.086	19,83	+0,46

* Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

4.3.2 Tržni deleži za posamezne kategorije proizvodov

V tabeli 4.7 so podatki o prodanih količinah kosov v kategoriji toaletnega papirja za podjetje Paloma, d. d., in konkurente, na podlagi katerih so izračunani tržni deleži v tej kategoriji na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba tržnega deleža v odstotnih točkah za posamezna podjetja v kategoriji toaletnega papirja. Podjetje Paloma, d. d., ima največji tržni delež v kategoriji toaletnega papirja tako v letu 2005 kot v letu 2006, čeprav le-ta v letu 2006 pada. Največjo pozitivno spremembo tržnega deleža v kategoriji toaletnega papirja v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 beleži podjetje SCA Hygiene, medtem ko je največja negativna sprememba zabeležena pri podjetju Paloma, d. d.

Tabela 4.7 Količinska prodaja toaletnega papirja

TOALETNI PAPIR	Število kosov v letu 2005*	Število kosov v letu 2006*	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Skupna prodaja	168.710.971	165.847.311	100	100	
Paloma	73.544.085	61.545.981	43,59	37,11	- 6,48
Trgovske blagovne znamke	42.940.444	44.317.532	25,45	26,72	+1,27
SCA Hygiene	20.054.435	26.621.464	11,88	16,05	+4,17
Delicarta	5.332.690	7.628.568	3,16	4,59	+1,43

* Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.8 so podatki o prodanih količinah kosov v kategoriji robčkov za podjetje Paloma, d. d., in konkurente, na podlagi katerih so izračunani tržni deleži v tej kategoriji na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba tržnega deleža v odstotnih točkah za posamezna podjetja v kategoriji robčkov. Največji tržni delež v kategoriji robčkov imajo tako v letu 2005 kot v letu 2006 trgovske blagovne znamke, tržni delež le-teh pa v letu 2006 narašča. Največjo pozitivno spremembo tržnega deleža v kategoriji robčkov v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 beleži podjetje Delicarta, medtem ko je največja negativna sprememba zabeležena pri podjetju Paloma, d. d.

Tabela 4.8 Količinska prodaja robčkov

ROBČKI	Število proizvodov v letu 2005*	Število proizvodov v letu 2006*	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Skupna prodaja	607.210.526	597.052.777	100	100	
Paloma	169.751.465	132.446.966	27,95	22,18	-5,77
Trgovske blagovne znamke	208.766.182	220.939.870	34,38	37,00	+2,62
SCA Hygiene	85.173.761	86.181.886	14,02	14,43	+0,41
Delicarta	28.054.341	45.098.429	4,62	7,55	+2,93

* Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.9 so podatki o prodanih količinah kosov v kategoriji kuhinjskih brisač za podjetje Paloma, d. d., in konkurente, na podlagi katerih so izračunani tržni deleži v tej kategoriji na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba tržnega deleža v odstotnih točkah za posamezna podjetja v kategoriji kuhinjskih brisač. Največji tržni delež v kategoriji kuhinjskih brisač imajo tako v letu 2005 kot v letu 2006 trgovske blagovne znamke, tržni delež le-teh pa v letu 2006 narašča. Največjo pozitivno spremembo tržnega deleža v kategoriji kuhinjskih brisač v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 beleži podjetje Delicarta, medtem ko je največja negativna sprememba zabeležena pri podjetju Paloma, d. d.

Tabela 4.9 Količinska prodaja kuhinjskih brisač

KUHINJSKE BRISAČE	Število kosov v letu 2005*	Število kosov v letu 2006*	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Skupna prodaja	20.160.076	23.429.248	100	100	
Paloma	3.147.027	3.251.094	15,61	13,87	-1,74
Trgovske blagovne znamke	8.659.097	10.159.378	42,95	43,36	+0,41
SCA Hygiene	463.116	539.148	2,29	2,30	+0,01
Delicarta	1.241.873	2.044.170	6,16	8,72	+2,56

* Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.10 so podatki o prodanih količinah kosov v kategoriji serviete za podjetje Paloma, d. d., in konkurente, na podlagi katerih so izračunani tržni deleži v tej kategoriji na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba deleža v odstotkih za posamezna podjetja v kategoriji serviet. Največji tržni delež v kategoriji serviet ima tako v letu 2005 kot v letu 2006 podjetje Paloma, d. d., le-ta pa v letu 2006 pada. Vsa podjetja v kategoriji serviet tako v letu 2006 kot v letu 2005 beležijo negativno spremembo tržnega deleža.

Tabela 4.10 Količinska prodaja serviet

SERVIETE	Število kosov v letu 2005*	Število kosov v letu 2006*	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Skupna prodaja	285.922.200	270.138.902	100	100	
Paloma	132.087.174	121.229.802	46,19	44,87	-1,32
Trgovske blagovne znamke	89.868.274	84.421.402	31,43	31,25	-0,18
SCA Hygiene	564.369	696.462	0,19	0,25	-0,06
Delicarta	/	/	/	/	

* Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

Iz zgornjih tabel je razvidno, da ima podjetje Paloma, d. d., največji tržni delež v kategoriji toaletnega papirja in serviet v letih 2005 in 2006, trgovske blagovne znamke pa imajo največji tržni delež v kategoriji robčkov in kuhinjskih brisač v letih 2005 in 2006. Podjetje Paloma, d. d., beleži v vseh kategorijah največjo negativno spremembo tržnega deleža, kljub temu da ima v kategoriji toaletnega papirja in serviet največji tržni delež.

4.3.3 Tržni deleži podjetja Paloma znotraj posameznih kategorij

V tabeli 4.11 so podatki o prodanih količinah podjetja Paloma, d. d., v kategoriji serviet za posamezne blagovne znamke v letu 2005 in 2006. Na podlagi števila prodanih kosov je izračunan tržni delež posamezne blagovne znamke podjetja Paloma, d. d., v skupni kategoriji serviet na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba deleža v odstotnih točkah posamezne blagovne znamke v kategoriji serviet.

V kategoriji serviet je tako v letu 2005 kot v letu 2006 najbolj prodajana blagovna znamka Paloma, hkrati pa beleži največjo negativno spremembo tržnega deleža.

Tabela 4.11 Količinska prodaja serviet po blagovnih znamkah

	Število proizvodov v letu 2005***	Število proizvodov v letu 2006***	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Paloma	124.405.320	113.695.411	43,51*	42,088**	-1,422
Paloma Exclusive	6.054.569	5.558.772	2,11	2,05	-0,060
Paloma Poezija	1.072.110	1.147.684	0,37	0,42	+0,050
Paloma Maja	/	501.170	/	0,18	/
Paloma Florita	352.475	196.317	0,12	0,07	-0,050
Paloma Plus	97.455	16.745	0,034	0,006	-0,028
Paloma Garden	40.500	61.288	0,014	0,023	+0,009
Paloma Millenium	18.422	33.413	0,006	0,012	+0,006
Paloma Julia	46.321	19.001	0,016	0,007	-0,009

* Primer izračuna tržnega deleža za leto 2005 za blagovno znamko Paloma:

$(124.405.320/285.922.200) \times 100 = 43,51 \%$.

** Primer izračuna tržnega deleža za leto 2006 za blagovno znamko Paloma:

$(113.695.411/270.138.902) \times 100 = 42,088 \%$.

*** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.12 so podatki o prodanih količinah podjetja Paloma, d. d., v kategoriji toaletnega papirja za posamezne blagovne znamke v letu 2005 in 2006. Na podlagi števila prodanih kosov je izračunan tržni delež posamezne blagovne znamke podjetja Paloma, d. d., v skupni kategoriji toaletnega papirja na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba tržnega deleža v odstotnih točkah posamezne blagovne znamke v kategoriji toaletnega papirja. V kategoriji toaletnega papirja je tako v letu 2005 kot v letu 2006 najbolj prodajana blagovna znamka Paloma Exclusive, hkrati pa beleži največji padec tržnega deleža.

Tabela 4.12 Količinska prodaja toaletnega papirja po blagovnih znamkah

	Število proizvodov v letu 2005***	Število proizvodov v letu 2006***	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememb a deleža v % točkah
Paloma Exclusive	30.273.385	25.011.297	17,94*	15,08**	-2,860
Paloma	23.317.666	20.111.242	13,82	12,12	-1,700
Paloma Krep	6.775.500	5.174.467	4,01	3,12	-0,890
Paloma Soft Touch	110.133	233.420	0,065	0,141	+0,076
Carlina	13.067.399	11.015.554	7,47	6,64	-0,830

* Primer izračuna tržnega deleža za leto 2005 za blagovno znamko Paloma Exclusive:
 $(30.273.385/168.710.971) \times 100 = 17,94 \%$.

** Primer izračuna tržnega deleža za leto 2006 za blagovno znamko Paloma Exclusive:
 $(25.011.297/165.847.311) \times 100 = 15,08 \%$.

*** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.13 so podatki o prodanih količinah podjetja Paloma, d. d., v kategoriji robčkov za posamezne blagovne znamke v letu 2005 in 2006. Na podlagi števila prodanih kosov je izračunan tržni delež posamezne blagovne znamke podjetja Paloma, d. d., v skupni kategoriji robčkov na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba deleža v odstotnih točkah posamezne blagovne znamke v kategoriji robčkov. V kategoriji robčkov je tako v letu 2005 kot v letu 2006 najbolj prodajana blagovna znamka Paloma, hkrati pa ima največji padec tržnega deleža.

Tabela 4.13 Količinska prodaja robčkov po blagovnih znamkah

	Število kosov v letu 2005***	Število kosov v letu 2006***	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememb a deleža v % točkah
Paloma	154.206.739	111.159.540	25,39*	18,61**	-7,230
Paloma Exclusive	15.246.292	19.408.941	2,51	3,25	+0,740
Paloma Junior	/	1.878.484	/	0,315	/

* Primer izračuna tržnega deleža za leto 2005 za blagovno znamko Paloma:
 $(154.206.739/607.210.526) \times 100 = 25,39 \%$.

** Primer izračuna tržnega deleža za leto 2006 za blagovno znamko Paloma:
 $(111.159.540/597.052.777) \times 100 = 18,61 \%$.

*** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

V tabeli 4.14 so podatki o prodanih količinah podjetja Paloma, d. d., v kategoriji kuhinjskih brisač za posamezne blagovne znamke v letih 2005 in 2006. Na podlagi števila prodanih kosov je izračunan tržni delež posamezne blagovne znamke podjetja Paloma, d. d., v skupni kategoriji kuhinjskih brisač na hrvaškem tržišču. V zadnjem stolpcu je prikazana sprememba deleža v odstotnih točkah posamezne blagovne znamke

v kategoriji kuhinjskih brisač. V kategoriji kuhinjskih brisač je tako v letu 2005 kot v letu 2006 najbolj prodajana blagovna znamka Paloma Exclusive, hkrati pa ima največji padec tržnega deleža.

Tabela 4.14 Količinska prodaja kuhinjskih brisač po blagovnih znamkah

	Število kosov v letu 2005***	Število kosov v letu 2006***	Delež (%) v letu 2005	Delež (%) v letu 2006	Sprememba deleža v % točkah
Paloma Exclusive	2.323.488	2.360.260	11,52*	10,07**	-1,45
Paloma Krep	595.224	511.452	2,952	2,183	-0,814
Paloma Natura	228.076	379.381	1,31	1,619	0,309
Paloma	0,238	/	0,001	/	/

*Primer izračuna tržnega deleža za leto 2005 za blagovno znamko Paloma Exclusive:
 $(2.323.488/20.160.076) \times 100 = 11,52 \%$.

**Primer izračuna tržnega deleža za leto 2006 za blagovno znamko Paloma Exclusive:
 $(2.360.260/23.429.248) \times 100 = 10,07 \%$.

*** Vir: Paloma, d. d., 2006 a.

Iz zgoraj navedenih tabel je razvidno, da ima blagovna znamka Paloma največji tržni delež v kategoriji serviet in robčkov v letih 2005 in 2006, blagovna znamka Paloma Exclusive pa ima največji tržni delež v kategoriji toaletnega papirja in kuhinjskih brisač v letih 2005 in 2006, čeprav obe blagovni znamki beležita padec tržnega deleža.

4.3.4 Ugotovitve o stanju blagovne znamke

Blagovna znamka podjetja Paloma, d. d., v letu 2006 je v vseh kategorijah na hrvaškem tržišču med uporabniki najbolj poznana blagovna znamka, saj jo v kategorijah toaletnega papirja in robčkov prepozna tri četrtine uporabnikov, v kategoriji serviet in kuhinjskih brisač pa dve tretjini uporabnikov (Paloma, d. d., 2006 c). Iz izračunov v predhodnih poglavjih je razvidno, da njena prepoznavnost sovпада s prodajo v letu 2005, saj je bila s 34,98 odstotnim tržnim deležem vodilna blagovna znamka v higiensko papirni konfekciji na hrvaškem tržišču.

V letu 2006 je skupni tržni delež podjetja Paloma, d. d., za vse kategorije upadel (30,14 odstotkov). V primerjavi s konkurenti (SCA Hygiene, trgovske blagovne znamke in Delicarta) je podjetje Paloma, d. d., v letu 2006 beležilo največji padec prodaje glede na leto prej. Vodilno vlogo so prevzele trgovske blagovne znamke. To so izdelki iz segmenta široke potrošnje, ki se izdelujejo za določeno trgovsko verigo, pod njegovo lastno blagovno znamko. Med trgovske verige sodijo Mercator, Spar, Konzum, CBA, Billa, DM, ki izdelke podobne kakovosti prodajajo po precej nižjih cenah. Razlogi, zakaj kupci ne izberejo določenega izdelka, so v neprimernem razmerju med ceno in kakovostjo (Paloma, d. d., 2006 d). Določene izdelke podobne kakovosti lahko kupijo

po nižjih cenah (na primer trgovske blagovne znamke) ali pa so za določen izdelek pripravljene plačati nekoliko višjo ceno, da zadovoljijo svoje potrebe in želje (na primer proizvodi SCA Hygiene z blagovno znamko Zewa).

Eden od vzrokov padanja tržnega deleža na hrvaškem tržišču so lahko tudi odprta politična in gospodarska vprašanja, kot so na primer problematika določitve meje, vprašanja v zvezi z jedrsko elektrarno Krško, devizne vloge v nekdanji Ljubljanski banki, razglasitev ekološko-ribolovnega območja in (ne)podpora za vstop v Evropsko unijo. Zaradi vseh naštetih razlogov lahko ima hrvaško prebivalstvo vse več predsodkov do proizvodov slovenskega porekla.

Podjetje Paloma, d. d., beleži v vseh kategorijah v letu 2006 največji padec prodaje glede na leto prej, kljub temu pa ima v kategoriji toaletnega papirja in serviet še vedno največji tržni delež. Med razloge za padec prodaje lahko štejemo tudi politično-poslovno odločitev Konzuma, da s polic umakne izdelke slovenskega porekla.

Pri prodaji blagovnih znamk znotraj posamezne kategorije za podjetje Paloma, d. d., ima blagovna znamka Paloma največji tržni delež v kategoriji serviet in robčkov v letih 2005 in 2006, blagovna znamka Paloma Exclusive pa največji tržni delež v kategoriji toaletnega papirja in kuhinjskih brisač. Medtem ko blagovna znamka Paloma spada v srednji kakovostni in cenovni razred, je Paloma Exclusive znamka izdelkov višje kakovosti in cenovnega razreda, kar nakazuje dejstvo, da so potrebe in želje potrošnikov usmerjene v kakovostnejše izdelke. Pri obeh blagovnih znamkah pa je v letu 2006 zabeležen padec prodaje v primerjavi z letom prej.

4.4 Analiza dosedanjega sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču

Sistem tržnih poti podjetja Paloma, d. d., je organiziran na tržni poti ene ravni in tržni poti dveh ravni. Posredniki na tržni poti ene ravni so naslednji trgovci na drobno: Mercator, Konzum, Kaufland, CBA, Kerum in Getro. Posredniki na tržni poti dveh ravni so naslednji trgovci na debelo ali distributerji: Banovac, Manast in Insako, d. o. o. Ti posredujejo Palomine izdelke trgovcem na drobno.

Da bi ugotovil učinkovitost posrednikov, bom analiziral:

- količinsko prodajo izbranim posrednikom. S tem bom ugotovil rast oziroma upad tržni deležev izdelkov, ki jih je Paloma prodala posrednikom v letih 2004 in 2006;
- deleže izdelkov Palome in konkurentov na policah v prodajnih objektih v letu 2006.

4.4.1 Količinska prodaja posrednikom na tržni poti

Za izračun količinske prodaje posrednikom bom uporabil podatke o deležu prodanih ton in deležu v mio. EUR iz tabele 4.1 Največji kupci blagovne znamke Paloma na Hrvaškem. Na podlagi teh sem izračunal spremembo deleža v odstotnih točkah za prodane tone in mio. EUR posameznim posrednikom v letih 2004 in 2006. Rezultati so zbrani v tabelah 4.15 in 4.16.

Tabela 4.15 Količinska prodaja distributerjem

KUPEC	Delež prodanih ton (%) *		Sprememba deleža prodanih ton v % točkah	Delež v mio. EUR (%)*		Sprememba deleža mio. EUR v % točkah
	2004	2006		2004	2006	
	BANOVAC	21,9		21,5	-0,4	
INSAKO	15,1	17,6	+2,5	15,3	17,9	+2,6
MANAST	8,9	5,4	-3,5	8,8	5,7	-3,1
SKUPAJ	45,9	44,5	-1,4	45,3	44,6	-0,7

*Vir: Paloma, d. d., 2006 g.

Iz tabele 4.15 je razvidno, da skupni delež prodanih ton distributerjem pada, na podlagi česar lahko predvidevamo, da njihova prodaja trgovcem na drobno prav tako upada. Pri tem je izjema distributer Insako, d. o. o., ki beleži rast deleža prodanih ton in deleža v mio. EUR.

Tabela 4.16 Količinska prodaja trgovcem na drobno

KUPEC	Delež prodanih ton (%)*		Sprememba deleža prodanih ton v % točkah	Delež v mio. EUR (%)*		Sprememba deleža mio. EUR v % točkah
	2004	2006		2004	2006	
	KONZUM	17,1		16,3	-0,8	
GETRO	11,0	12,8	+1,8	11,2	13,6	+2,4
KAUFLAND	4,8	4,9	+0,1	5,3	5,7	+0,4
MERCATOR	2,7	5,9	+3,2	2,9	6,4	+3,5
KERUM	2,7	2,7	0	2,9	2,9	0
CBA	/	8,7	/	/	9,1	/
SKUPAJ	38,3	51,3	+4,3	39,4	53,1	+4,6
			(brez CBA)			(brez CBA)

*Vir: Paloma, d. d., 2006 g.

Iz tabele 4.16 je razvidno, da se skupni delež prodanih ton izbranim trgovcem na drobno zvišuje, na podlagi česar lahko predvidevamo, da se njihova prodaja končnim porabnikom zvišuje. Med posameznimi trgovci na drobno je upad deleža prodanih ton in deleža v mio. EUR zabeležen le pri Konzumu, kajti Konzum je maja 2006 prenehal sodelovanje s Palomo in izdelke nabavlja samo za svojo prodajo Velpro.

4.4.2 Deleži izdelkov na prodajnih policah

V tem podpoglavju bom primerjal tržne deleže prodanih količin v posameznih kategorijah in deleže izdelkov na prodajnih policah za podjetje Paloma, d. d., in njene konkurente. Podatki so zbrani v tabelah od 4.17 do 4.20. Tržni deleži prodanih količin za posamezne kategorije so izračunani v poglavju 4.1.2. Vir podatkov o deležu izdelkov na policah so obrazci za popis maloprodajnih cen in deleža na policah v letu 2006 (Paloma Zagreb, d. o. o., 2006).

Tabela 4.17 Tržni deleži in deleži na policah za Palomo

	Tržni delež (%) v letu 2006	Delež (%) na policah *
Toaletni papir	37,11	30,90
Brisače	13,87	14,50
Serviete	44,87	30,90
Robčki	22,18	13,50

* Vir: Paloma Zagreb, d. o. o., 2006.

Iz tabele 4.17 je razvidno, da ima podjetje Paloma, d. d., v vseh kategorijah, razen v kategoriji brisač, delež na policah manjši kot tržni delež prodanih proizvodov.

Tabela 4.18 Tržni deleži in deleži na policah za SCA Hygiene

	Tržni delež (%) v letu 2006	Delež (%) na policah *
Toaletni papir	16,05	18,30
Brisače	2,30	4,60
Serviete	0,25	/
Robčki	14,43	28,40

* Vir: Paloma Zagreb, d. o. o., 2006.

SCA Hygiene ima delež na policah v vseh kategorijah večji kot tržni delež prodanih proizvodov (glej tabelo 4.18).

Tabela 4.19 Tržni deleži in deleži na policah za trgovske blagovne znamke

	Tržni delež (%) v letu 2006	Delež (%) na policah *
Toaletni papir	26,72	17,10
Brisače	43,36	26,00
Serviete	31,25	27,80
Robčki	37,00	21,30

* Vir: Paloma Zagreb, d. o. o., 2006.

Trgovske blagovne znamke imajo delež na policah v vseh kategorijah manjši kot tržni delež prodanih proizvodov (glej tabelo 4.19).

Tabela 4.20 Tržni deleži in deleži na policah za Delicarta

	Tržni delež (%) v letu 2006	Delež (%) na policah *
Toaletni papir	4,59	6,20
Brisače	8,72	10,60
Serviete	/	/
Robčki	7,55	9,60

* Vir: Paloma Zagreb, d. o. o., 2006.

Podjetje Delicarta ima delež na policah v vseh kategorijah večji kot tržni delež prodanih proizvodov (glej tabelo 4.20).

4.4.3 Ugotovitve o učinkovitosti tržnih poti

Iz zgornjih tabel je razvidno, da ima podjetje Paloma, d. d., v vseh kategorijah, razen v kategoriji brisač, nižji delež na policah od tržnega deleža prodanih izdelkov. Nižji delež na policah beležijo tudi trgovske blagovne znamke, vendar je razlika med deležem na policah in tržnim deležem prodanih proizvodov občutno manjša kot pri podjetju Paloma, d. d. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je delež na policah za izdelke Paloma, d. d., zelo slab. Podjetji SCA Hygiene in Delicarta imata v vseh kategorijah večje deleže na policah od tržnih deležev prodanih proizvodov. Na podlagi teh

ugotovitev predvidevam, da bo treba nameniti več sredstev za aktivnosti na samih prodajnih mestih in tržne aktivnosti ter določiti odgovorno osebje za izvajanje teh aktivnosti. Palomini izdelki so s strani distributerjev slabo zastopani, s strani podjetja pa v prodajnih objektih slabo promovirani.

Zgoraj navedena dejstva potrjujejo tudi ugotovitve v tabeli za spremljanje aktivnosti Palome in konkurence na Hrvaškem (Paloma, d. d., 2006 h). V tem viru je navedeno, da ima podjetje Paloma, d. d., z izjemo kuhinjskih brisač zelo slab delež na policah, medtem ko ima SCA Hygiene (z blagovno znamko Zewa) odličen delež na policah. Med trgovci na drobno so izdelki Palome, d. d., najbolj zastopani v Getroju, Metroju in Mercatorju, najslabše pa v DM, Kauflandu in Plodinah. Navedeni vir prav tako ugotavlja, da je delež izdelkov Palome, d. d., na policah v velikih in malih trgovinah slab, v sezonskih trgovinah pa zelo slab. Pri načrtovanju zalaganja sezonskih trgovin bi bilo treba upoštevati tudi dejstvo, da se asortiment na Jadranu in otokih razlikuje od osrednje Hrvaške ter da je čas in intenzivnost obratovanja v sezoni večji.

V tem viru je navedeno, da je delež na policah velikih trgovin podoben deležu v malih trgovinah. V velikih trgovinah imajo izdelki Palome, d. d., ponavadi najslabše mesto na policah – na dnu, asortiment pa je velikokrat preveč porazdeljen, zaradi česar nima vpliva na kupce. Stanje v malih trgovinah je zelo raznoliko: mnogo je trgovin brez izdelkov Palome, d. d., ali pa je asortiment odlično zastopan.

4.5 SPIN analiza sistema tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču

Pri sprejemanju odločitev podjetja v zvezi s tržnimi potmi je podjetju lahko v pomoč SPIN analiza, katere bistvo je, da ovrednotimo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to podpira kakovostno strateško načrtovanje. Pri analizi poslovnih priložnosti in nevarnosti upoštevamo notranje okolje (prednosti in pomanjkljivosti) ter zunanje okolje (priložnosti in nevarnosti). Determinante SPIN analize so:

- *prednosti* – prednost je lahko večšina, sposobnost ali nekaj, kar daje podjetju konkurenčni položaj na trgu. To pa so lahko finančni viri, celostna podoba, vodstvo na trgu, zveze med kupci in dobavitelji ter ostali dejavniki;
- *pomanjkljivosti* – pomanjkljivost pomeni, da je organizacija v slabšem položaju v odnosu s konkurenco. Slabost je omejitev ali neučinkovitost v veččinah in sposobnostih, ki resnično omejujejo učinkovitost organizacije. Razlogi za slabosti so lahko finančni viri, sposobnost vodstva, marketinške spretnosti in celostna podoba znamke.

S SPIN analizo lahko izvedemo tudi analizo strategije. Ključno znanje, priložnosti in nevarnosti so sistematično primerjani z notranjimi prednostmi in slabostmi. Cilj je

identifikacija ene od štirih različnih vzorcev med notranjimi in zunanjimi situacijami (povzeto po Pearce in Robinson 1994, 175):

- *priložnosti ali izzivi* – organizacija mora pravočasno zaznati priložnosti v okolju in nato ustrezno ukrepati. Izkažejo se lahko predhodno spregledan tržni segment, spremembe v konkurenčnih okoliščinah, tehnološke spremembe itd.;
- *nevarnosti* – nevarnost je najbolj nezaželena situacija v okolju podjetja. Slabosti so ključne ovire za trenutni ali želeni položaj organizacije. Vstop novih konkurentov, nizka rast trga ali tehnološke spremembe lahko predstavljajo nevarnost za uspeh organizacije.

Na sliki 4.2 so v obliki SPIN analize predstavljene ugotovitve o dosedanjem sistemu tržnih poti podjetja Paloma, d. d., na hrvaškem tržišču.

Slika 4.2 SPIN analiza sistema tržnih poti na hrvaškem tržišču

	NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
NOTRANJE OKOLJE	<ul style="list-style-type: none"> – visoka prepoznavnost blagovne znamke Paloma, – bližina tržišča, – prisotnost Palominega prodajnega programa v vseh velikih trgovskih verigah, – širina asortimenta, – cenovno dostopna blagovna znamka, – sorazmerno hitro prilagajanje podjetja novim tržnim razmeram, – ni večjega domačega proizvajalca higienskih papirjev. 	<ul style="list-style-type: none"> – slabo mesto Palominih izdelkov na prodajnih policah v velikih trgovinah v primerjavi s konkurenti, – nižji delež izdelkov na policah od tržnega deleža prodanih izdelkov, – prevelika porazdeljenost asortimenta na policah v velikih trgovinah, – zelo slab delež na policah v sezonskih trgovinah, – nezadovoljivo izvajanje tržnih aktivnosti (polnjenje polic, promocije itd.), – problem pokritosti celotnega hrvaškega tržišča, – podjetje Paloma izgublja v primerjavi s konkurenco v prodaji trgovskih blagovnih znamk za trgovske verige.
	ZUNANJI IZZIVI	ZUNANJE NEVARNOSTI
ZUNANJE OKOLJE	<ul style="list-style-type: none"> – visoka načrtovana rast potrošnje higienskih papirjev, – učinkovitejši in cenovno ugodnejši sistem tržnih poti za celotno ozemlje Hrvaške, – postati proizvajalec trgovske blagovne znamke za določeno trgovsko verigo, – pravočasna in kakovostna oskrba hrvaške obale v poletnih mesecih, – cenovno manj občutljivi potrošniki, ki kupujejo izdelke višje kakovosti, – ohraniti odnos vrednosti in cene izdelka, – ohraniti celotni asortiment, – ohraniti vodilno mesto blagovne znamke Paloma v kategoriji higiensko papirne konfekcije. 	<ul style="list-style-type: none"> – visoka konkurenčnost na tržišču med tujimi proizvajalci zaradi rasti potrošnje higienskih papirjev, – padec tržnega deleža v vseh kategorijah v letu 2006 v primerjavi z letom 2005, – hitra rast tržnega deleža trgovskih blagovnih znamk, – izdelki trgovskih blagovnih znamk, ki so iste ali celo boljše kakovosti, se prodajajo po nižjih cenah, – krepitev negativnega političnega stanja, – vedno večji pritisk kupcev na boljše nabavne pogoje, – koncentracija trgovine, prihod tujih diskontov.

4.6 Predlog novega sistema tržnih poti

Sistemi tržnih poti na hitro razvijajočih se tržiščih zahtevajo nenehno spreminjanje in prilagajanje novim tržnim razmerah. Pri oblikovanju učinkovite strategije tržnih poti na hrvaškem tržišču je treba upoštevati naslednje dejavnike: geografsko razpršenost, sezonske značilnosti trga (oblikovanje tržnega pristopa za področje obale), zahteve in želje kupcev, povpraševanje po izdelkih lastne blagovne znamke, učinkovitost izvajanja tržnih aktivnosti, moč in slabosti posrednikov, razpoložljivost posrednikov, tržne poti konkurentov, pojav novih konkurentov (hitra rast trgovskih blagovnih znamk), sprememba strukture (vse več super- in hipermarketov, število trgovcev na drobno se naglo zmanjšuje), upoštevati pa je treba tudi zakonske predpise v tej državi.

Podjetje mora razpolagati z znanjem o krajevno razpoložljivih in sprejemljivih tržnih poteh. V obdelovalno tržišča mora vključiti strokovno večše, tržno usmerjene sodelavce, izboljšati pretok informacij od prodajalca do kupca in do končnega porabnika. Tržni pristop narekuje, da se analiza začne pri končnih porabnikih in sega nazaj preko možnih tržnih poti do proizvajalca.

Izboljšati je treba organizacijo na nivoju celotne družbe. Da bi podjetje lahko konkuriralo tujim podjetjem, je treba posodobiti proizvodno tehnologijo, saj se na tem tržišču več povpraševanje po kakovostnejših izdelkih. Načrti podjetja v prihodnosti naj bodo investicijski, tržni in razvojni.

Ker podjetje Paloma, d. d., sodi med večje proizvajalce v papirni industriji, ima možnost poslovati z največjimi in najboljšimi distributerji. Glede na navedene ugotovitve v raziskavi predlagam sistem tržnih poti, pri katerem bi podjetje izbralo *enega posrednika, distributerja za celotno hrvaško tržišče*. V okviru te rešitve predlagam dve obliki sistema tržnih poti, ki se razlikujeta v izvajanju nalog, ki jih opravlja distributer ali podjetje Paloma, d. d. Glavna razlika med sistemoma je v tem, kdo upravlja s ključnimi kupci.

Osnovna definicija ključnega kupca je, da je to kupec, ki je strateškega pomena za podjetje (Capon 2001, 44). Med podjetjem in kupci nastanejo dolgoročna partnerstva, v katerih igra odločilno vlogo sposobnost upravljanja s ključnimi kupci. Upravljanje s ključnimi kupci (angl. Key Account Management, KAM) omogoča uspešno spoprijemanje z novimi zahtevami trga in zagotavlja rast prihodkov in dobička ob optimalni uporabi različnih notranjih virov podjetja (Kotler 2003, 22). V nadaljevanju sta predstavljena sistema tržnih poti in razporeditev nalog med podjetjem in distributerjem:

1. *Sistem tržnih poti z enim distributerjem, kjer tako upravljanje s ključnimi kupci kot tudi ostale naloge prevzame distributer*. Upravljanje s ključnimi kupci naj zajema naslednje naloge:
 - pokrivanje prodaje na celotnem ozemlju Hrvaške;

- izvajanje tržnih aktivnosti, kot so enotna cenovna politika, izvajanje nadzora nad tržnimi aktivnostmi, pridobivanje informacij, enotno izvajanje Palomine prodajne politike, pa tudi pospeševanje prodaje (na primer organiziranje promocij);
- vzdrževanje neposrednih prodajnih stikov (dnevni stik s prodajnimi objekti);
- informiranje (razvoj sistema za boljši pretok informacij in nadzor nad zadovoljstvom in potrebami kupcev, uspešnostjo prodaje in brezhibno logistiko);
- uspešno pogajanje z odjemalci.

V tej obliki sistema tržnih poti naj distributer opravlja še naslednje naloge:

- upoštevanje sezonske značilnosti hrvaškega tržišča, na primer, da bi imel v ta namen zaposlen poseben tim delavcev za poletni čas v Istri in Dalmaciji;
- izvajanje tržnih aktivnosti, kot je polnjenje polic;
- učinkovito organiziranje logistične in finančne dejavnosti;
- razpolaganje z zadostnim številom skladišč in prevoznih sredstev, s čimer bi se zmanjšali stroški fizične distribucije;
- pravočasno dostavljanje blaga;
- razpolaganje z izkušnjami z distribucijo.

2. *Sistem tržnih poti z enim distributerjem, kjer naloge v zvezi z upravljanjem s ključnimi kupci prevzame podjetje Paloma, d. d., izvajanje ostalih nalog pa prevzame distributer.*

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi sem predstavil sistem tržnih poti podjetja na hrvaškem tržišču. V prvem delu sem s pomočjo strokovne literature oblikoval osnovne pojme o tržnih poteh in fizični distribuciji ter predstavil teoretične vidike politike tržnih poti. V nadaljevanju sem predstavil osnovne značilnosti podjetja Paloma, d. d., katerega strategija tržnih poti predstavlja idejno izhodišče za predmet te naloge.

V raziskovalnem delu zaključne projektne naloge je na primeru podjetja Paloma, d. d., predstavljen dosednji sistem tržnih poti za Palomine izdelke na hrvaškem tržišču. S pomočjo polstrukturiranega intervjuja in analize razpoložljivih virov v podjetju Paloma, d. d., sem odgovarjal na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so značilnosti hrvaškega tržišča, ki jih je treba upoštevati v papirni industriji?
- Kako deluje obstoječi sistem tržnih poti na hrvaškem tržišču za podjetje Paloma, d. d.?
- Kako bi lahko izboljšali sistem tržnih poti na hrvaškem tržišču?

S pomočjo rezultatov polstrukturiranega intervjuja sem ugotovil, kako je organiziran dosednji sistem tržnih poti podjetja, kakšna je njegova struktura in katere so najpomembnejše značilnosti hrvaškega tržišča. V nadaljevanju sem analiziral učinkovitost delovanja dosednjih tržnih poti. Kot prvo merilo učinkovitosti sem analiziral količinsko prodajo v segmentu higiensko papirne konfekcije in gibanje tržnih deležev podjetja in konkurentov. Kot drugo merilo učinkovitosti pa sem ugotavljal učinkovitost posrednikov po količinski prodaji podjetja posrednikom in po deležih na policah v prodajnih objektih.

Sistem tržnih poti podjetja Paloma, d. d., je organiziran na tržni poti ene ravni in na tržni poti dveh ravni. Na tržni poti ene ravni podjetje sodeluje neposredno s trgovci na drobno, na tržni poti dveh ravni pa imajo izbrane tri distributerje, ki predstavljajo vmesni člen med podjetjem in trgovskimi verigami. Med najpomembnejše pomanjkljivosti, s katerimi se srečuje obstoječi sistem tržnih poti, sodijo pokritost celotnega hrvaškega tržišča, upoštevanje sezonskih značilnosti in izvajanje tržnih aktivnosti v samih prodajnih objektih. Hrvaško tržišče je hitro razvijajoče se tržišče, za katerega je poleg sezonske značilnosti značilno masovno prodiranje mednarodnih trgovskih verig, visoka konkurenčnost med proizvajalci, sprememba strukture znotraj trgovin, visok delež rasti trgovskih blagovnih znamk in visoka načrtovana rast potrošnje higiensko papirne konfekcije. Blagovna znamka Paloma je na tem tržišču visoko prepoznavna blagovna znamka, ima visok tržni delež, ki pa v primerjavi s konkurenco pada. Za kupce blagovne znamke Paloma je značilno, da so bolj naklonjeni izdelkom boljše kakovosti.

Hrvaško tržišče je tudi zaradi bližine eno najpomembnejših tržišč podjetja Paloma, d. d. Cilj podjetja je ohraniti pozicijo tržnega vodje, zato bi bilo treba izboljšati strategijo tržnih poti na tem tržišču. V zaključni projektni nalogi sem podal ključne dejavnike, ki bi jih bilo smiselno upoštevati pri oblikovanju učinkovitih tržnih poti na hrvaškem tržišču. Da bi podjetje doseglo zastavljeni cilj, predlagam dve obliki sistema tržnih poti z enim distributerjem, ki bi pokrival celotno ozemlje Hrvaške. Pri prvi obliki bi nalogo upravljanja s ključnimi kupci prevzel distributer, pri drugi pa podjetje Paloma, d. d. Opredelil sem tudi nadaljnje naloge, ki jih opravlja distributer v obeh predlaganih oblikah.

Pri uvajanju novosti na področju preoblikovanja strategij tržnih poti bi bilo za podjetje v prihodnosti predvsem smiselno ugotoviti razpoložljivost distributerjev na hrvaškem tržišču, analizirati stroške različnih modelov distribucije in oblikovati pristop distribucije za Dalmacijo, Istro in Kvarner. Prav tako bi bilo smiselno natančneje analizirati povpraševanje in nakupno vedenje končnih uporabnikov na hrvaškem tržišču (na primer zadovoljstvo z izdelki, nakupne namene, cenovno dosegljivost).

LITERATURA

- Blythe, J. 2006. *Principles & Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
- Chopra, S. in P. Meindl. 2001. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*- 2nd ed. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Capon, N. 2001. *Key Account Management and Planning*. New York: The Free Press.
- Devetak, G. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2009 a. *Izvozno okno. Hrvaška. Predstavitev*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev) (30. 8. 2009).
- JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2009 b. *Izvozno okno. Hrvaška. Gospodarska rast in proizvodnja*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja) (30. 8. 2009).
- JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2009 c. *Izvozno okno. Hrvaška. Zunanja trgovina*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/zunanja_trgovina](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/zunanja_trgovina) (30. 8. 2009).
- Kobeja, B. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, P. 1996. *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 2003. *Management trženja*. 11 izd. Ljubljana: GV Založba.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Paloma, d. d. 2004. *Prodajna realizacija Palome, d. d., 2004*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2005. *Prodajna realizacija Palome, d. d., 2005*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 a. *AC Nielsenov panel trgovin 2006*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 b. *Croatia 2006 New Universe Implementation AC Nielsen*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 c. *Hiter vpogled v trg Hrvaške. Cati, W1/2006*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 d. *Hiter vpogled v trg Hrvaške. Cati, W2/2006*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 e. *Letno poročilo družbe Paloma, d. d., 2006*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 f. *Prezentacija Paloma*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 g. *Prodajna realizacija Palome, d. d., 2006*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2006 h. *Tabela za spremljanje aktivnosti Palome in konkurence na Hrvaškem*. Interno gradivo, Paloma.

- Paloma Zagreb, d. o. o. 2006. *Obrazci za popis maloprodajnih cen in deleža na policah v letu 2006*. Interno gradivo, Paloma.
- Paloma, d. d. 2008. *Predstavitev*. [Http://www.paloma.si/paloma/vodstvo.htm](http://www.paloma.si/paloma/vodstvo.htm) (7. 10. 2008).
- Pearce, J. A. II in R. Robinson. 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Homewood: Irwin.
- Pompe, A. in F. Vidic. 2008. *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, V. 1994. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, V. in T. Petrin. 1996. *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sfiligoj, N. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, M. 2000. *Strategija trženja – druga predelana izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
- Veliki splošni leksikon: v osmih knjigah . Ch - Gh. 2. knjiga*. 1997. Ljubljana: DZS.

PRILOGE

Priloga 1 Pripravljena vprašanja za polstrukturirani intervju

Priloga 2 Transkripcija intervjuja

Pripravljena vprašanja za polstrukturirani intervju

1. Kako je organiziran obstoječi sistem tržnih poti za podjetje Paloma, d. d., na hrvaškem tržišču?
2. Katere značilnosti hrvaškega tržišča je treba upoštevati v papirni industriji?

Transkripcija intervjuja

Organizacija sistema tržnih poti podjetja Paloma, d. d.

Po osamosvojitvi Slovenije je imela Paloma na hrvaškem tržišču predstavništvo. Na terenu so bili trije potniki, ki so opravljali klasično potniško delo. Pridobivali so naročila, obveščali trgovce o izdelčnih novostih in spremembah, izterjevali plačila. Vsak potnik je pokrival svojo regijo. Tržišče je bilo popolnoma drugačno, kot je sedaj. Tujih trgovskih verig ni bilo, prevladovale so male trgovine v lasti lokalnih domačih trgovcev. Največji verigi sta bili Konzum in Diona. Veliko je bilo še klasičnih veleprodaj.

Zaradi dobre prepoznavnosti blagovne znamke Paloma je bilo veliko zanimanja za sodelovanje s Palomo. Tudi Palomi je bilo v interesu ohraniti tržišče, ki je v neposredni bližini in ga je dobro poznala. V tem času se je v Palomi pojavljalo veliko neposrednih malih kupcev in z naše strani ni bilo ovire za prodajo, če je kupec pred dobavo izvršil avansno plačilo. Ko je bilo plačilo na osnovi predračuna izvršeno, je trgovec najel prevoznika ali pa uporabil lastno transportno sredstvo in v Palominem skladišču prevzel naročeno blago. Izdelke je dostavil v svoje centralno skladišče ali v več skladišč in sam poskrbel za polnjenje prodajnih polic.

Z leti so mali lokalni trgovci rasli. Da bi bili v poziciji do proizvajalcev in dobaviteljev še močnejši in nabavljali pod ugodnejšimi pogoji, so se pričeli združevati v skupine, ki poslujejo še danes (CBA, NTL, Gastro, Ultra). Ko so se razmere na trgu stabilizirale, so pričele vstopati tuje trgovske verige. Med prvimi sta bila Billa in Mercator, sledile so Era, Metro, Kaufland, IperCoop, Spar, DM in med zadnjimi je pred kratkim vstopil diskontni trgovec Lidl.

Od leta 2004 ima Paloma, d. d., v Zagrebu hčerinsko podjetje Paloma Zagreb, d. o. o., ki vrši uvoz Palominih izdelkov. Predstavništvo se je moralo preoblikovati v podjetje zaradi hrvaške zakonodaje, ki dovoljuje na deklaraciji izdelka navedbo samo enega uvoznika, Paloma pa ima vseskozi veliko neposrednih kupcev. Sistem naših tržnih poti je še vedno organiziran podobno kot po razpadu Jugoslavije. Večina trgovcev na drobno (Mercator, Konzum, Kaufland, CBA, Kerum, Getro) se oskrbuje neposredno v Palomi preko najetega prevoznika. Njihov skupni delež znaša 55,3 odstotka celotne prodaje na Hrvaškem tržišču.

Pri nas pa se niso oskrbovali samo trgovci na drobno, temveč tudi veletrgovci. Trije izmed njih so z leti postali Palomini distributerji, le-ti imajo pogodbe s trgovskimi verigami (KTC, Spar, DM) in ostalimi trgovci na drobno, ki jih zalagajo. Njihov delež znaša 44,7 odstotka celotne prodaje na hrvaškem tržišču.

Med prvimi je bil Banovac, ki je z leti zrasel v našega največjega distributerja. Sledila sta mu Insako in Manast. Omenjena podjetja so dokaj hitro rasla in pričela

oskrbovati posamezne trgovce. S tem so trgovcem skrajšala nabavno verigo, znižala stroške in zagotavljala celoten asortiment Palominih izdelkov. Povečan obseg oskrbe maloprodajnih trgovin pa je zahteval tudi večanje števila zaposlenih v distributerjevih skladiščih, logistiki in na terenu.

Na trgu se dogajajo spremembe. Naglo se večja delež supermarketov na račun manjšanja deleža malih trgovin, zahtevnost trgovcev glede distribucije in pospeševanja prodaje je vse večja. Skrb za polnjenje maloprodajnih polic so prenesli na distributerja ali na proizvajalca. V Palomi Zagreb imamo na razpolago samo dva zaposlena, ki skrbita za maloprodajne objekte neposrednih kupcev. Pospeševanje prodaje vršita samo na področju Zagreba in okolice. Vedno bolj je opazno, da nam pri neposrednih kupcih primanjkuje kader, ki bi skrbel za številne maloprodajne police, enotno cenovno politiko, nadzor nad marketinškimi aktivnostmi, pridobivanje pravočasnih informacij s trga in enotno izvajanje Palomine prodajne politike.

Hrvaško tržišče je zaradi svoje specifične oblike zelo zahtevno glede distribucije. Naši trije distributerji imajo sedeže podjetij in skladišča locirana v Zagrebu in bližnji okolici, pojavlja pa se problem pokritosti področja Kvarnerja, Dalmacije in Slavonije. Primorska regija je zaradi turistične sezone bistvenega pomena za Palomin promet v poletnih mesecih in zaradi slabega sistema tržnih poti veliko izgubljam.

Značilnosti hrvaškega tržišča

Med najpomembnejšimi podatki z nekega trga sta za proizvajalca higiensko papirne konfekcije potrošnja higienskih papirjev na prebivalca in načrtovana rast potrošnje. Poraba hrvaškega potrošnika za 25 odstotkov zaostaja za porabo v Sloveniji, za porabo zahodnoevropskega prebivalca pa celo 40 odstotkov. S tega vidika je hrvaško tržišče pomembno za vse proizvajalce, saj je še veliko priložnosti v kapacitetah potrošnje. Načrtovana rast potrošnje je okrog 6,6 odstotka na letnem nivoju, največja rast bo v kategorijah kuhinjskih brisač in serviet.

Tako kot v higienskih papirjih bo poraba rasla tudi v ostalih kategorijah. V tem vidijo priložnost tako mednarodni proizvajalci kot tuji trgovci. Med vsemi omenjenimi bo potekala borba za njihov delež na tržišču in pri potrošniku.

Hrvaška v večini finančnih, gospodarskih in ostalih parametrov zaostaja za državami zahodne Evrope in Slovenijo, je pa v veliki prednosti pred ostalimi državami nekdanje Jugoslavije. Hitro se prilagaja in sledi značilnostim evropskih trgov. V trgovini je takšno sledenje najbolj opazno pri hitrosti uvajanja trgovskih blagovnih znamk. Hrvaška beleži največji odstotek rasti trgovskih blagovnih znamk v Evropi. To so večinoma izdelki iz segmenta široke potrošnje, ki se izdelujejo in pakirajo za določenega trgovca oz. trgovsko verigo pod njegovo lastno blagovno znamko. Odstotek rasti trgovske blagovne znamke je največja na Hrvaškem, in to visokih 77 odstotkov, v segmentu papirne konfekcije pa je okrog 66 odstotkov. Postati proizvajalec trgovske blagovne

znamke za določeno trgovsko verigo je zanimivo za vsakega proizvajalca v papirni industriji, saj s tem avtomatsko na prednosti pridobi tudi njegova blagovna znamka.

Na področju nekdanje Jugoslavije obstajajo štirje večji proizvajalci izdelkov iz higienskega papirja (Paloma, Violeta – BiH, SHP Celex – BiH, Drenik – SRB). Hrvaška nima lastne proizvodnje, je le nekaj majhnih lokalnih proizvajalcev, ki imajo premajhne proizvodne kapacitete, da bi lahko bili nevarni konkurenti ostalim proizvajalcem. Glede na bližino in velikost trga je tržišče zanimivo za vse proizvajalce v regiji. Prednost Palome je v veliki prepoznavnosti blagovne znamke in delno se lahko zahvalimo tudi demografski značilnosti Hrvaške z visokim deležem starejšega prebivalstva (22 odstotkov populacije je starejše od 60 let). Ti ljudje Palomo zaznavajo kot domačega proizvajalca.

V času turistične sezone se potrošnja in s tem posledično prodaja zelo povečata. Veliko sezonskih trgovin in veliko število turistov, ki se v poletnih mesecih nastanijo na hrvaški obali, je priložnost za proizvajalce. S pravočasno in kakovostno oskrbo maloprodajnih objektov, hotelov in restavracij se promet v tem času opazno poveča. Pomembno je imeti dobro distribucijo in izkoristiti sezonske značilnosti trga.

