

IZVEDBA DEMONSTRACIJSKIH PROJEKTOV RAZVOJA DOPOLNILNIH DEJAVNOSTI, PODJETNIŠTVA IN TRŽENJA NA KMETIJAH

»IZBOLJŠANJE TRŽNEGA POLOŽAJA KMETIJ IN EKONOMIKA PRIDELAVE«

GRADIVO



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje



Za vsebino je odgovorna Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije.
Organ upravljanja, določen za izvajanje EKSRP je Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.

Kazalo:

IZBOLJŠANJE TRŽNEGA POLOŽAJA KMETIJ IN EKONOMIKA PRIDELAVE.....	4
Agrarna ekonomika – prikaz sodobnih analitičnih sistemov za poslovno odločanje na kmetijah.....	4
Priprava kalkulacij cen.....	8
Raziskava konkurence.....	13
Iskanje svoje tržne niše.....	21



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA KMETIJSTVO,
GOZDARSTVO IN PREHRANO

Gradivo bo na voljo na spletni strani KGZS www.kgzs.si

Uporaba gradiva in fotografij je dovoljena izključno v skladu s pravili navajanja virov.

Izdala: Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije, Gospodinjska ulica 6, 1000 Ljubljana,
v okviru Javnega naročila za Izvedbo demonstracijskih projektov razvoja dopolnilnih
dejavnosti, podjetništva in trženja na kmetijah

Avtorji: *Damjan Jerič, KGZS – KGZ Murska Sobota*
Ines Kolarič, KGZS – KGZ Murska Sobota
Tomaž Cor, KGZS, KGZ Kranj

Uredila: Andrejka Krt, KGZS.

Uvod

Andrejka Krt

Spoštovani bralci, cenjeni kmetje!

Pred vami je nekaj strani napisanega gradiva z namenom, da bi vam olajšali delo na kmetiji, razmišljanja o novih korakih, skrajšali poti od pridelave prek predelave do uspešne prodaje,... skratka želimo vam dati prve informacije za začetek ali razvoj vaše poslovne odločitve na kmetiji.

Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije je stanovska organizacija kmetov, ki izvaja tudi naloge javne službe kmetijskega svetovanja in je ustanoviteljica osmih kmetijsko gozdarskih zavodov. Je največja in strokovno najširše usposobljena institucija s področja primarne kmetijske pridelave in predelave v okviru dopolnilnih dejavnosti na kmetiji.

Kmetija, skladno z njeno opredelitvijo v Zakonu o kmetijstvu, je pojmovana kot oblika povezovanja članov kmetije za skupno uporabo zemljišč in prostorov na kmetiji z namenom pridelave, prireje in predelave kmetijskih pridelkov ter izvajanje določenih storitev. Identificira se s pridobitvijo KMG – MID številke. Člani kmetije se pri delu, v notranji in zunanji komunikaciji vedejo na podlagi medsebojnih ustnih dogovorov oziroma pogodb. Tako se je v praksi vzpostavil odnos, ki temelji na pogodbi civilnega prava in razsežnostno gledano lahko ugotavljamo, da dobro funkcionira. Vsekakor obstoječi sistem ne preprečuje sklepanja družbene pogodbe gospodarskega prava, je pa res, da je to za pretežno večino slovenskih kmetij precej nepraktično.

Temeljna naloga Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije je, da kmetijstvu in kmetijam nudi vsaj osnovno strokovno svetovanje v luči njihovega obstoja in razvoja. Kmetija je v našem prostoru zelo pomembna enota in veseli smo napredka tudi na področju nujenja strokovne podpore. Mnoge kmetije si obstoj in razvoj zagotavljajo z izvajanjem dopolnilnih dejavnosti na kmetiji. Je le ena od oblik izvajanja poslovnih priložnosti, pomembna pa tudi zato, ker nosilcu ne nalaga pogoja ustanovitve novega, samostojnega poslovnega subjekta. Torej ne gre za registrirano dejavnost oziroma dejavnost katere izvajanje bi temeljilo na razmerjih, ki veljajo za gospodarske družbe. Dopolnilna dejavnost na kmetiji torej ne prehaja v sisteme gospodarskih družb in zato ima določene specifične opredelitve.

Pripravljavci gradiva so za posamezne sklope pripravili poudarke nekaterih posebnosti, ki veljajo za kmetije in izdelke s kmetij. V teoriji zapisano, bo v praksi tudi predstavljeno na naših delavnicah.

Vedite, da se vsi, ki boste prebirali in/ali poslušali nasvete strokovnih služb Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije in želeli napraviti korak naprej pri razvoju svoje kmetije, lahko zanesete, da vam bomo pri uresničevanju začrtanih ciljev stali ob strani.

Zahvaljujemo se Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije, da je Kmetijsko gozdarsko zbornico Slovenije izbralo kot ustrezno izvajalko Javnega naročila »SKLOP B - demonstracijski projekt – Razvoj dopolnilnih dejavnosti, podjetništva in trženja na kmetijah«.

»IZBOLJŠANJE TRŽNEGA POLOŽAJA KMETIJ IN EKONOMIKA PRIDELAVE«

a) AGRARNA EKONOMIKA – PRIKAZ SODOBNIH ANALITIČNIH SISTEMOV ZA POSLOVNO ODLOČANJE NA KMETIJAH

Damjan Jerič in Ines Kolarič, KGZS – KGZ Murska Sobota

Povzetek:

Cenovna politika pri prodaji izdelkov s kmetije

Predstavitev osnovnih elementov ekonomike kmetijstva (prihodki, stroški, pokritje, kalkulacije, ...)

Predstavitev Farm Manager, kot orodje za poslovno odločanje na kmetiji

Delavnica: Izračun stroškov proizvodnje in cenovne politike na vzorčnem primeru kmetije

Udeležencem bomo najprej predstavili osnovne elemente gospodarnosti proizvodnje na kmetijah. Predstavili bomo posamezne vrste prihodkov in stroškov ter njihove značilnosti na kmetijah. Predstavili bomo tudi pomembne kazalnike gospodarnosti, ki se uporabljajo v kmetijstvu. Sledila bo predstavitev različnih oblik modelnih kalkulacij, ki jih uporabljamo v Sloveniji in njihova uporaba v praksi. Predstavili bomo spletno orodje Farm manager, ki je namenjeno za izdelavo kalkulacij in za poslovno odločanje na kmetijah.

Namen:

Namen je izobraziti kmetovalce za uporabo ekonomike pri trženju izdelkov/pridelkov s kmetije.

Vsebina delavnice:

Dobro gospodarjenje je ključni dejavnik uspeha vsake kmetije. Kmetijstvo spremljajo naslednji dejavniki: več mehanizacije, večanje velikosti kmetij, sprejemanje novih proizvodnih tehnologij, rastoče kapitalske naložbe na delavca, več izposojenega denarja ali najetih kreditov, nove tržne alternative in povečano poslovno tveganje. Cilji gospodarjenja na kmetiji so naslednji:

- Obstoje kmetije
- Povečanje kmetije
- Doseganje zadostnega dohodka
- Želja po povečanju prostega časa
- Zmanjšanje napora pri delu
- Stalni in zavarovani dohodek
- Ekonomska neodvisnost
- Prestižna usmerjenost (največji pridelek, traktor)

Najpomembnejši cilj vsakega gospodarja pa je maksimiranje dobička oziroma svojih koristi. V nadaljevanju je predstavljen koncept stroškov in kalkulacije stroškov.

STROŠKI

Stroške delimo na stalne (fiksne) in spremenljive (variabilne). Če seštejemo stalne in spremenljive stroške skupaj, dobimo SKUPNE stroške.

STROŠKI	
STALNI - se ne spreminjajo z obsegom proizvodnje	SPREMENLJIVI - nastanejo šele, ko začnemo proizvajati
najemnina	krma
davek	gnojilo
amortizacija	seme
remont osnovne črede	fitofarmacevtska sredstva
stalna delovna sila	gorivo
dolgoročno posojilo	mazivo
	elektrika
	telefon
	kratkoročna posojila
	zdravila
	storitve
	strojne usluge

Storitve (delo) je edino med proizvodnimi dejavniki, ki ustvarja novo vrednost. Poznamo različne vrste dela:

1. Delo (lastno delo): Pri obsegu zaposlitve na kmetiji ločimo polno zaposlitev ali delno zaposlitev. Pomeni dejanski čas, ki je porabljen za delo na kmetiji. Storilnost dela merimo v PDM (polna delovna moč). Na kmetijah običajno računamo kaj nam ostane za delo (vključuje dohodek in dobiček). Delo merimo tudi v delovnih urah.
1 PDM = eno leto polno zaposlena delovna moč (1800 ur na leto)
2. Usluge (najeto delo): predstavlja ceno najetega dela in uslug. Vključuje tako ROČNO delo, kot strojne storitve (Katalog stroškov kmetijske mehanizacije). Uporablja se za enostavna dela, storitve z dragimi stroji, dela za katera je potrebno specializirano znanje.
3. Neplačano delo

AMORTIZACIJA

Nekaterim prvinam se znižuje njihova vrednost. To se dogaja zaradi njihovega fizičnega (obraba) ali ekonomskega staranja (zmanjšanje produktivnosti in učinkovitosti v primerjavi s konkurenco). Nadomeščanje izgubljene vrednosti pravimo **amortiziranje**. **Amortizacija** je v denarju izraženo zmanjšanje uporabne vrednosti osnovnih sredstev. Amortizacijo lahko obračunavamo na dva načina:

1. **Funkcionalni način**, uporabimo, ko lahko ocenimo število proizvedenih enot in življenjsko dobo poslovnega sredstva.
2. **Časovni način**, temelji na oceni življenjske dobe poslovnega sredstva. Pri linearnem časovnem amortiziranju je znesek amortizacije vsa leta enak.

PRIHODKI

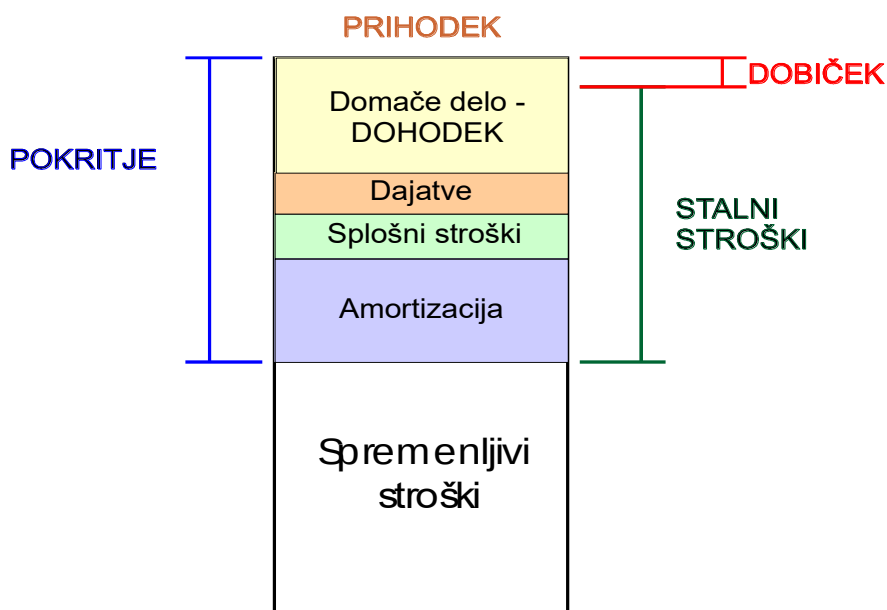
Prihodkov je več vrst:

- Prihodki od poslovanja:
 - Prodajne vrednosti izdelkov in storitev v obračunskem obdobju
 - Poraba v gospodinjstvu
- Prihodki od financiranja:
 - Dobljene obresti, dividende, drugi deleži od dobička
- Izredni prihodki

Izkaz poslovanja oz. gospodarjenja na kmetiji predstavlja poslovni izid. Od tega, ali imamo na kmetiji več prihodkov ali odhodkov, je odvisno ali bomo imeli DOBIČEK ali IZGUBO.

Ko od prihodka, ki pomeni tržno vrednost celotnega pridelka povečano za morebitna plačila iz ukrepov kmetijske politike, odštejemo spremenljive stroške, dobimo POKRITJE. Po terminologiji računovodskih standardov je to prispevek za kritje stalnih stroškov (in dobička), vendar se je izraz pokritje v praksi povsem uveljavil. Metoda vrednotenja po spremenljivih stroških oz. METODA POKRITJA za posamezni pridelek ni celovita metoda, v relativnih razmerjih med kalkulacijami je pa najbolj stvarna. Je tudi enostavna in omogoča celovito obravnavo gospodarjenja na kmetiji.

Kmetijo kot celoto poleg spremenljivih bremenijo še stalni stroški, kamor uvrščamo amortizacijo, splošne stroške ter dajatve. V nasprotju s spremenljivimi stroški, stalni stroški obstajajo ne glede na dejanski obseg pridelave, saj osnovna sredstva izgubljajo vrednost tudi, če ostajajo neizkoriščena. Na nivoju kmetije nas zanima celoten dohodek, ki ga kmečka družina z delom ustvari. DOHODEK je v kmetijstvu najpomembnejši poslovni izid, ki ga dobimo, ko od prihodka odštejemo vse stroške (razen stroškov dela).



KALKULACIJE STROŠKOV

Kalkulacija je računski postopek s katerim prenesemo stroške poslovnega procesa na kmetiji na posamezne stroškovne nosilce z namenom, da se ugotovi ekonomska upravičenost neke proizvodnje. Kalkulacije so osnovno orodje, ki se uporablja v kmetijskem managementu. Na podlagi kalkulacije ocenjeni skupni stroški proizvodnje in izračunani indikatorji ekonomske uspešnosti so osnova za nadaljnje načrtovanje proizvodnje na kmetiji.

Glede na namen delimo kalkulacije na:

- **Planske**, ki se izdelujejo pred izvedbo neke proizvodnje in jih uporabljamo pri planiranju proizvodnje
- **Obračunske**, ki se izvajajo po izvedeni proizvodnji in se z njimi ugotavlja dejanska uspešnost proizvodnje.

Glede na metodologijo ločimo:

- Kalkulacije skupnih stroškov,
- Kalkulacije pokritja spremenljivih stroškov,
- Modelne kalkulacije, ki so posebna vrsta kalkulacij, in se pripravljajo na podlagi simulacijskih modelov. Pripravlja jih Kmetijski inštitut Slovenije (KIS).

KATALOG KALKULACIJ

Katalog kalkulatorij

Katalog kalkulatorij je rezultat raziskovalno-znanstvenega dela velikega števila strokovnjakov in je v prvi vrsti pripomoček za ekonomsko svetovanje, ki se uporablja po vsej Sloveniji. Je bogat vir ekonomskih in tehnoloških podatkov s področja kmetijske proizvodnje, ki ga pri svojem delu uporabljajo kmetijski svetovalci in drugi.

Kljub veliki uporabnosti Kataloga kalkulatorij pa težavo predstavlja način njegove uporabe:

- Ker je v tiskani obliki, je potrebno veliko listanja,
- Zamudno iskanje podatkov,
- Neodzivnost v primeru spremembe cen

Kaj je Farm Manager?

Zaradi pomanjkljivosti, ki jih prinaša uporaba kataloga v tiskani obliki so strokovnjaki iz KGZS v sodelovanju z ITC-jem razvili sistem Farm Manager.

Sistem omogoča poslovno odločanje na kmetijah (kmetijskim strokovnjakom in kmetovalcem) na osnovi celovite in tehnično napredne e-storitve. Sistem na podlagi skupne baze iz katere se črpajo podatki omogoča hitro prilagajanje in adaptiranje sistema oziroma storitve z možnostjo izdelave različnih delnih izračunov, ki jih potrebujejo pri vodenju proizvodnje na kmetijah (izdelava lastnih kalkulatorij, izračun stroškov strojev, amortizacijski načrt za kredite, izračuni za potrebe javnih razpisov...). Na ta način se pri obravnavi kmetije izdelava proizvodni načrt za obstoječe stanje na

kmetiji oz. planirano stanje ob predvidevanju raznih sprememb na kmetiji, ki lahko služi za različne namene:

- Ugotavljanju stanja na kmetijah,
- Načrtovanje nove proizvodnje,
- Optimiziranje proizvodnje.

Prednosti uporabe Farm Managerja:

- Krajši čas za izdelavo kalkulacij in načrtov proizvodenj,
- Hramba podatkov na enem mestu, kar omogoča kasnejšo obdelavo podatkov,
- Hitrejša in enostavnejša ažuriranje cen ter spremenljivih podatkov,
- Takojšnja uporaba spremenjenih podatkov v izračunih

Funkcionalnosti aplikacije Farm Manager

Do sistema dostopamo preko spletnega brskalnika preko povezave <http://farm-manager.si> z e-naslovom in geslom, ki nam ju predhodno dodeli administrator. Za pridobitev uporabniškega imena in gesla za dostop v sistem mora bodoči uporabnik oddati zahtevek.

Uporabnikom sistem omogoča pregled obstoječih kalkulacij in izdelavo načrtov proizvodnje, urednikom pa poleg tega omogoča še urejanje in pripravo novih kalkulacij.

Kalkulacije v aplikaciji Farm Manager

Na kmetiji težko načrtujemo in spremljamo stroške za vsak pridelek posebej, zato je pomembno, da je postopek kalkulacije enostaven in pregleden. V Farm Managerju so kalkulacije izdelane po metodi spremenljivih stroškov. V posamezno kalkulacijo tako niso vključeni vsi stroški, pač pa le tisti, ki nastanejo neposredno s pridelavo oz. prirejo na katero se ta kalkulacija nanaša. Celovito podobo kmetije dobimo z združevanjem kalkulacij. Izračun skupnega doseženega dohodka na kmetiji v koledarskem letu je mogoč šele z vključitvijo stroškov, ki nastanejo na ravni kmetije in jih ne razdeljujemo po posameznih pridelkih.

b) PRIPRAVA KALKULACIJ CEN (IZRAČUN LASTNE CENE IZDELKA)

Damjan Jerič in Ines Kolarič, KGZS – KGZ Murska Sobota

Povzetek:

V tem delu izobraževanja bomo izvedli delavnico v kateri bomo na praktičnih primerih posameznih kmetij ocenjevali prihodke, stroške in računali kazalnike gospodarnosti na kmetijah. Delavnico bomo izvedli s pomočjo spletnega orodja Farm manager.

Namen:

Namen je naučiti kmetovalce določiti ceno izdelkom.

Vsebina delavnice:

Na koncu izobraževanja sledi delavnica, kjer bomo na praktičnih primerih posameznih kmetij računali ekonomiko predelave. Ocenjevali bomo prihodke in stroške proizvodnje ter ostale kazalnike gospodarnosti na kmetijah. Delavnico bomo izvedli s pomočjo spletnega orodja Farm Manager. Prav tako bomo na primeru določili ceno in se poučili o cenovni politiki pri poslovanju na kmetiji.

Način izvedbe:

Na začetku bomo s predavanjem teoretično predstavili cenovno politiko izdelkov s kmetij. Nato bomo na delavnici kmetovalce praktično naučili določati cene izdelkom.

Kaj je CENA?

Cena je tržna vrednost ali dogovorjena menjalna vrednost za nakup določene količine blaga ali storitev. Izraža razmerje med vrednostjo različnega blaga ali storitev. Je ekonomska kategorija, ki vključuje razumevanje trga, ponudbe in povpraševanja, tržnega ravnovesja, nakupa in prodaje, kroženja denarja in blaga itd.

Katere so funkcije cene?

- **Merilna funkcija** – količina denarja, ki jo izmenjata prodajalec in kupec za določen izdelek ali storitev. To omogoča določitev porabe surovin in proizvodnih virov.
- **Računovodska funkcija** – uporablja se pri ocenjevanju različnih ravni ekonomske uspešnosti.
- **Spodbujevalna funkcija** – kupca in prodajalca spodbuja k ustvarjanju čim večjega dobička.
- **Usmerjevalna funkcija** – proizvajalce in potrošnike usmerja k uporabi najugodnejšega vira ter zagotavlja učinkovito razporeditev sredstev.
- **Distribucijska funkcija** – spodbuja učinkovitejšo razdelitev dobička med posamezne sektorje ali položaje.
- **Funkcija ohranjanja ravnovesja** – pomaga ohranяти ravnovesje med interesi proizvajalca in potrošnika v realnem tržnem gospodarstvu z upoštevanjem dejavnikov povpraševanja in ponudbe.
- **Nadzorna funkcija** – pomaga nadzirati situacijo na trgu, spremljati politiko konkurence, podobne izdelke in blago podobne kakovosti z enako življenjsko dobo.

PONUDBA IN POVPRASEVANJE

Razmerje med ponudbo in povpraševanjem pogojuje nastanek določene ravni cen. Posledica interakcij med ponudbo in povpraševanjem je oblikovanje TRŽNIH CEN, kjer nastopi tržno ravnotežje oz. ravnovesje.

IZ ČESA JE SESTAVLJENA CENA IZDELKA?

1. *Stroški prometa* – omogočajo nadaljnje poslovanje, njihova funkcija je pokriti stroške prodaje in dobička udeleženca prodaje.
2. *Davki in obvezna plačila* – cena, zvišana za približno 15 % (DDV, trošarina, carina)
3. *Proizvodni stroški* – stroški, ki nastanejo pri proizvodnji in trženju izdelka. Je eden najpomembnejših dejavnikov in predstavlja približno polovico cene izdelka.
4. *Dobiček (donos)* – znesek, realiziran s prodajo izdelka, po odbitku davkov in drugih stroškov. To je delež vrednosti, ki se plača proizvajalcu. Dobiček navadno predstavlja 10 – 15 % cene.

VRSTE CEN: Glede na promet ločimo veleprodajno, maloprodajno in posamezno ceno. Glede na sestavo imamo cene brez davkov (NETO CENA) in cene, ki vključujejo vse davke (BRUTO CENA).

STRATEGIJA IN TAKTIKA DOLOČANJA CEN

Ciljno trženje je politika določanja cen, ki jo podjetje uporablja za cene svojih izdelkov in jo nato spremeni glede na situacijo na trgu. Ločimo naslednje vrste politike določanja cen:

- Politika visokih cen
- Politika nizkih cen
- Razločevalna politika določanja cen

Kako določiti ceno?

Za določanje cen je potrebnih veliko informacij (*notranje*: stroški, obseg proizvodnje in ponudbe, stopnji prihodka in dobička; *zunanje informacije*: izdelek, trg, konkurenca, povpraševanje/ponudba, statistični podatki, javnomnenjske raziskave, informacijske podatkovne zbirke).

Cena blaga naj pokrije stroške proizvodnje in izdelave izdelka ter omogoča dobiček pri običajnem poslovanju.

Cene pri konkurentih nam pomagajo ugotoviti kam naj postavimo svoje cene. Prav tako je potrebno dobro preučiti konkurenco (stroški, cena, kvaliteta, ponudba, velikost, moč, namen, odziv na nas) za dobro določitev cene.

Metode za določanje cen:

- Določanje cen na osnovi pribitka
- Določanje cen na osnovi ciljnega donosa
- Določanje cen na osnovi zaznave vrednosti pri porabniku
- Določanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu (Covid 19)

Prilagajanje cen

- Določanje cen na podlagi geografskih dejavnikov
- Sezonsko spreminjanje cen
- Prilagajanje cen določenemu segmentu kupcev (študenti, upokojeanci...)
- Zniževanje velikosti embalaže (višja cena za manjšo količino izdelka)
- Dogovor o ceni izdelkov (prekmurska gibanica, bučno olje...)
- Zaščiteni izdelki (ekološki izdelki, višja kakovost, preverjena kakovost)
- Z zaščito izdelkov se povečajo stroški (omejena proizvodnja, kontrola, evidence, certifikat...), dvignejo pa se tudi prodajne cene, subvencije in druge koristi.
- Potrebno si je upati (izdelki v darilni embalaži, nekaj dražjih oz. posebnih izdelkov)

Psihološko določanje cen

- Liha števila se bolje prodajajo kot soda
- Zaokrožene cene zaradi lažje prodaje
- 1,99 € ali 2,00 €?
- 2,5 € ali 2,95 €?

Zniževanje cen, popusti

Cene je treba premišljeno zniževati.

Primer 1: cena jabolk 1 €, pri nakupu nad 10 kg jabolk nudimo 10% popust (prodajna cena je 0,9 €/kg)

Primer 2: če kupite 10 kg jabolk, vam 1 kg podarimo (prodajna cena 0,91 €/kg in še večja količina prodaje)

Če damo izdelku **večjo dodano vrednost** (dostava na dom, garancija) je dosti boljše, kot da bi samo zvišali ceno brez dodane vrednosti.



Analiza cene in stroškov na primeru Zeliščni liker

Minister za zdravje opozarja: Prekomerno pitje alkohola lahko škoduje zdravju.

Jezersko je namreč pravi raj za nabiranje zelišč, saj tu raste več kot 1200 različnih vrst rastlin. Vsi izdelki so narejeni ročno ter z veliko mero pozornosti, ljubezni in pozitivne energije.

ZELIŠČNI LIKER JEZERSKA PRAVLJICA

Enkratni zeliščni liker, s katerim si boste lahko vedno pričarali praznično vzdušje ter 'pocrkljali' svojo dušo. V likerju boste našli kuhano vino, rum, pečena jabolka in kar 20 vrst prazničnih začimb. Marsikoga vonj in okus Jezerske pravljice spomni na pravi babičin jabolčni zavitek. Kot nalašč za prihajajoči hladnejši del leta!

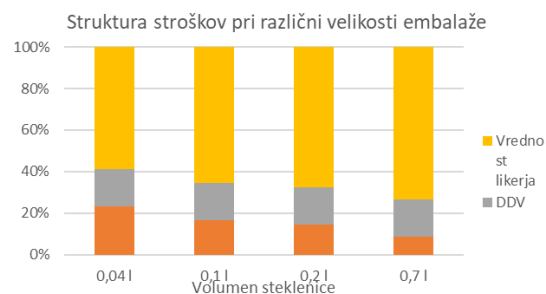
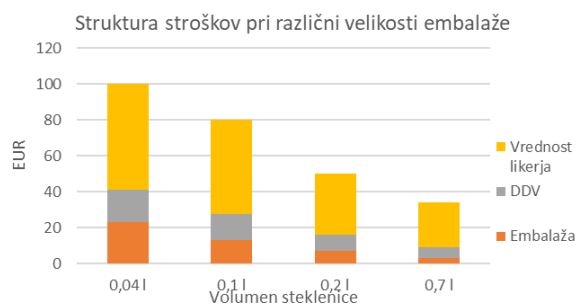
0,2 L	0,1 L	0,04 L
Art. 200829	Art. 200830	Art. 200831
14⁹⁹	9⁴⁹	5⁹⁹

MARMELADA ZA ODPORNOST
Naš nepogrešljivi sopotnik v hladnem delu

ČAJ JEZERSKE SKRIVNOSTI
Edinstvena čajna mešanica, ki vsebuje kar

Volumen steklenice v l	Prodajna cena z DDV v EUR		Stroški embalaže brez DDV v EUR		Vrednost likerja brez DDV v EUR/l likerja	
	Internet	Semenarna	Steklenica	Embalaža	Internet	Semenarna
0,04	4	5,99	0,49	0,93	58,72	99,50
0,1	8	9,49	0,88	1,32	52,37	64,59
0,2	10	14,49	1,02	1,46	33,68	52,09
0,7	24		1,66	2,1	25,10	

Vrednost likerja: odšteli smo strošek DDV (22%) in embalaže (steklenica, zamašek, tulec, etiketa, transportna embalaža)



OGLAŠEVANJE

Povečana stopnja oglaševanja ima precej večji učinek na prodajo, kot zniževanje cen. Zniževanje cen ima namreč kratkoročni učinek, oglaševanje pa dolgoročni učinek.

Če ceno postavimo previsoko, bomo odgnali kupce h konkurenci. Če jo postavimo prenizko, ne bomo pokrili stroškov in podjetje ne bo preživel.

Naše vodilo mora biti zadovoljiti potrebe kupca, ne pa zaslužiti denar ali celo obogateti. Kljub temu pa se moramo zavedati, da si za svoje delo zaslužimo tudi ustrezno plačilo. In če delamo dobro, lahko tudi zaslužimo DOBRO.

Način izvedbe:

Najprej bomo s predavanjem teoretično prikazati osnovne elemente agrarne ekonomike. Nato bomo na delavnici kmetovalcem prikazali kako se izračuna stroške proizvodnje in ostale ekonomske parametre. Pri tem bomo uporabili spletno aplikacijo Farm Maneger.

c) RAZISKAVA KONKURENCE

Tomaž Cor, KGZS, KGZ Kranj

Povzetek:

Udeležencem bomo najprej razložili, kaj je trg in kako deluje. Ker navadno na konkurenco gledamo preozko, bomo pojasnili, kdo vse je konkurenca ter da ne smemo gledati zgolj na enake izdelke in storitve, ampak tudi na možne nadomestke (substitute). Predstavili bomo tudi oblike tržnih raziskav in znotraj njih pogledali, kako lahko pridobimo podatke o konkurenci. Na podlagi teh podatkov je potrebno sprejeti odločitev, kako se bomo obnašali na trgu. Odločiti se moramo, ali se je bolje s konkurenco bojevati ali pa se ji prilagoditi oziroma z njo celo sodelovati. Pokazali bomo, na kakšen način se s konkurenco lahko borimo in kje so možnosti za prilagoditev. Poudarili bomo pomen povezovanja s konkurenco in njegove možne oblike ter pomen povezovanja v kratke verige.

Vsebina delavnice:

V tržnih razmerah, kakršne trenutno vladajo, smo prisiljeni neprestano razvijati nove in izboljševati stare izdelke, zato je nujno poznati trg, da se izognemo nezanimivosti in zastarelosti proizvodnega programa. Raziskava in analiza ciljnega trga predstavljata enega ključnih delov vsakega poslovnega načrta. Ta nam pomaga pri umeščanju naših izdelkov in storitev v okvir dejavnosti oziroma trga, na katerem nameravamo delovati, služi pa tudi kot podlaga za načrtovanje kasnejših trženjskih aktivnosti. Tržne raziskave označujejo način pridobivanja podatkov in iskanja odgovorov na vprašanja o potrošnikovem vedenju. Odgovori sami po sebi vendarle ne zadostujejo, saj se ob njih neizogibno pojavi potreba po dodatni razlagi, v obliki priporočil na podlagi primarnih in sekundarnih raziskav.

Ključna vloga raziskav trga, kot funkcije v poslovnem procesu, je torej zagotavljanje čimbolj zanesljivih dokazov oziroma podlag, na kateri lahko gradimo svoje odločitve, oblikujemo politiko upravljanja ter ugotavljamo družbene potrebe, kupne moči, obseg trga ter možnosti za razvoj novih proizvodov.

Podjetniki na začetku poslovne poti, se v splošnem vse premalo zavedajo pomembnosti raziskav svojih ciljnih trgov. Tveganja so resda del posla, a je vendarle bolje, če jih vsaj približno poznamo. Raziskave nam pomagajo, da ta tveganja opredelimo in razvrstimo, morda pa celo zmanjšamo. Najpomembnejše prednosti, ki jih tržne raziskave prinašajo, so zmanjševanje tveganosti investicije, identifikacija nišnih trgov ter maksimiranje izkoristka poslovnih priložnosti pri novih in obstoječih strankah.

Za uspešen razvoj poslovnega subjekta je potrebno ves čas pozorno spremljati poslovno okolje. Kmetije oziroma podjetja ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem. Prav

tako ne morejo biti uspešne, če poslovnega okolja (zunanjega in notranjega), v katerem delujejo, ne razumejo in do njega niso odgovorne.

Poslovno okolje kmetije oziroma poslovnega subjekta je sestavljeno iz zunanjega in notranjega okolja. Zunanje okolje delimo na širše (družbeno) okolje in okolje delovanja poslovnega subjekta (ožje panožno okolje). V širše družbeno okolje spadajo: demografija, zakonodaja, gospodarske razmere, naravno okolje, obstoječa tehnologija in infrastruktura, različne javnosti (lokalne skupnosti, interesne skupine, društva, ekološke skupine, združenja porabnikov ...);

V ožje (panožno) okolje spadajo: kupci in njihova pogajalska moč, obstoječi in potencialni konkurenti, dobavitelji in njihova pogajalska moč, stanje izdelkov/storitev na trgu ter možnost pojava novih izdelkov/storitev oziroma substitutov in trendi v panogi.

Pri analizi panožnega in družbenega okolja si pomagamo tudi s tiskanimi mediji, rezultati raziskav, s podatki različnih združenj, dobaviteljev, kupcev in zaposlenih. Pomemben vir informacij so tudi poslovni partnerji in zaposleni, ki pridobijo veliko podatkov s stiki z drugimi organizacijami.

V notranje okolje se štejejo zaposleni, lastniki in vodstvo kmetije oziroma podjetja. Pomembno je vedeti, da dejavniki širšega zunanjega okolja na Kmetijo/podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno, medtem ko imajo dejavniki notranjega okolja kratkoročen vpliv.

Raziskava trga nam omogoča da še pred plasiranjem nekega novega izdelka oziroma storitve na trg, ugotovimo dejanske potrebe le tega, kako je potrebno oblikovati našo ponudbo in kako si bo mogoče zagotoviti ustrezen položaj na trgu v zaostrenih konkurenčnih razmerah, ter kakšen bo odziv potencialnih odjemalcev in konkurentov, ki ga bomo sprožili z vstopom na trg.

Faze tržne raziskave so:

- Opredelitev problema
- Načrtovanje
- Zbiranje informacij
- Analiza informacij in predstavite rezultatov
- Trženjske odločitve

Med najpogostejšimi napakami in dilemami v fazi odločanja o primernosti, upravičenosti in povrnitvi investicije v raziskavo trga, je kar nekaj takih, ki se jim z malo truda lahko izognemo, prihranijo pa nam lahko precej časa in/ali denarja.

Če imamo čas in voljo, lahko levji delež dejavnosti povezanih z raziskavo trga opravimo sami. Prihranili bomo precej denarja. Pri tem pa velja omeniti tisti delček, ki ga v mozaik kljub času in volji zelo težko prispevamo sami – pri tem gre za izkušnje ter objektivnost. Pri tem je pomoč strokovnjaka sicer zelo dobrodošla, v nekaterih primerih celo neprecenljiva, skoraj nikoli pa tudi nujna.

Seveda se takoj pojavi vprašanje, kako naj se zadeve lotimo?

Za začetek je potrebno poskusiti s prebiranjem morebitnih že objavljenih gradiv na temo, ki nas zanima, oziroma s sekundarnim raziskovanjem. Raziskave so namreč lahko primarne ali sekundarne, pri čemer primarne vključujejo vzorčne skupine, vprašalnike in podobne (precej drage) načine prepoznavanja trendov oziroma razmišljanja potencialnih kupcev. Ne smemo pa narediti napake in za fokusno skupino oz. vzorec uporabiti prijateljev, družine in znancev. Vsi ti nam sicer želijo vse najboljše, vendar nam bodo prav zaradi tega lahko marsikaj olepšali ali zamolčali. Zato je za vzorčno skupino najbolje imeti ljudi, ki jih ne poznamo, zaradi česar niso obremenjeni z nikakršno (v tem primeru) odvečno empatijo.

Sekundarne raziskave tovrstne podatke sicer že vsebujejo (po navadi skupaj z interpretacijo), vendar bomo izjemno redko naleteli na podatke, ki bi bili relevantni tudi za razmere pri nas. Zato so, vsaj pri nas, sekundarne raziskave odlično orodje za spoznavanje narave dejavnosti oz. posla in globalnih trendov, medtem ko iz primarnih lahko izluščimo mnenja, potrebe in želje potencialnih kupcev v danem trenutku.

Ena od večjih napak je mišljenje, da raziskave trga ne potrebujemo, saj dolga leta delamo v podobni ali isti branži. Morda res vemo veliko o dejavnosti in poznamo stranke ter trg, vendar je to pri ustvarjanju svoje ponudbe v večini primerov metanje peska v oči. Skupaj z dolgoletnimi izkušnjami smo namreč pridobili tudi precej predsodkov ter odvečnih, morda celo napačnih praks, ki lahko obremenjujejo našo kreativnost in tako zmanjšujejo možnost uspeha.

Dobro opravljena tržna raziskava nam torej omogoča bolj racionalno poslovanje in zmanjšanje poslovnega tveganja, nemalokrat pa nas obvaruje pred popolnim poslovnim polomom. Omogoča nam uspešno usmerjanje poslovnih potencialov k realizaciji poslovnih ciljev, s tem pa smo naredili pomemben korak v primerjavi s konkurenco, ki ima slabo izvedeno raziskavo trga ali je sploh nima.

ANALIZA KONKURENCE

Sedaj ko smo razčistili, kako se lotiti tržnih raziskav se lahko posvetimo raziskavi konkurence. Vsaka kmetija ali podjetje mora ugotoviti ali je možno nek pridelek, izdelek oziroma storitev prodati na trgu kljub primarni, sekundarni ali pa tudi potencialni konkurenci. Zato mora z raziskavo najprej narediti analizo poslovnega okolja, trga, analizo kupcev, narediti opis trga ter analizo konkurence. Za današnji poslovni svet je značilen boj za obstanek na trgu in za stranke in le nekaj dodatnega dela ter premišljenih poslovnih potez vam lahko prinese pomembno prednost.

Konkurenco je potrebno posebej podrobno analizirati, ker so v večini panog poslovni subjekti med seboj zelo odvisni in lahko poteza enega konkurenta povzroči reakcijo drugih. Pri tem ne smemo narediti napake in na konkurenco gledati preozko. Vzemimo preprost primer: na kmetiji se gospodar odloči, da bodo začeli proizvajati naraven jabolčni sok. Ugotovi, da bi lahko ta sok prodajal gostilni, šoli, na lokalni tržnici, ob lokalnih praznikih, na domu... Kupci bi bili tako posamezni potrošniki kot tudi podjetja in javni zavodi. Kakšne pa so količine, ki jih bo trg sprejel? Tu se začne stvar zapletati. Tudi če daleč naokoli ni nobenega drugega proizvajalca naravnega jabolčnega soka, to še zdaleč ne pomeni, da nima konkurence. Zagotovo so mu konkurenca različne brezalkoholne pijače, ki se jih lahko kupi v vsaki trgovini, bencinski črpalki, na avtomatih ... Ne gre samo za sokove ampak so tu tudi razne gazirane pijače, pa vode z okusom in brez. Tu so tudi sirupi in alkoholne pijače – če koga žeja po pivu, zagotovo ne bo kupil jabolčnega soka. Tudi če je izdelek nekoliko bolj unikaten, na primer pašteta iz krokodiljega mesa, nikoli ne smemo reči, da nimamo konkurence – v tem primeru bi bili konkurenčni izdelki, ki so podobni našemu izdelku ali pa ga lahko zamenjajo: od navadne paštete, tatarskega bifteka, do salam, sirnih in zelenjavnih namazov, kaviarja ... Skratka konkurenčni so vsi izdelki, s katerimi lahko obložimo kruh. Zato moramo biti previdni oz. realni pri napovedih, kolikšno tržišče bomo lahko zavzeli, oziroma kakšna je konkurenca.

Pri analizi konkurence si lahko pomagamo s Porterjevim modelom analize konkurence v panogi. S tem modelom ocenimo delovanje 5 silnic in s tem ocenimo stopnjo konkurence v svojem okolju (Porter, 2008).

- Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)
- Možnost pojava novih substitutov
- Pogajalska moč kupcev
- Pogajalska moč dobaviteljev

➤ Vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca)

TEKMOVALNOST MED OBSTOJEČIMI PODJETJI (PANOŽNA KONKURENCA)

Elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti so:

- Število podjetij oz. konkurentov v panogi – večje kot je število podjetij, večja je tekmovalnost, ker se več podjetij bori za enake vire in enako število kupcev. Stopnja boja med podjetji se še poveča, če imajo podjetja podoben tržni delež, ker vsa podjetja stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi.
- Stopnja rasti panoge – počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga hitro raste, podjetja lahko ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekmovati med sabo.
- Fiksni stroški – če ima podjetje visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, to pomeni, da mora prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto. Ker mora podjetje prodati veliko proizvodov, se poveča tudi rivalstvo med konkurenti.
- Stroški zalog in trajnost blaga – Visoki stroški zalog in hitra pokvarljivost blaga sili podjetje, da svoje proizvode čim prej proda. S tem se poveča stopnja tekmovalnosti.
- Stroški menjave proizvoda – V primeru, da potencialni kupec z lahkoto menja med enim in drugim ponudnikom, se tekmovalnost v panogi močno poveča, saj je potrebno ohraniti vsakega kupca.
- Nizka diferenciacija – V panogah, kjer so si proizvodi podobni in med njimi ni jasne diferenciacije, se podjetja toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce.
- Velikost deležev – Če podjetje izgublja pomemben delež na trgu ali pa ima zelo velik potencial, da zavzame nov tržni delež, se konkurenca v panogi močno poveča.
- Izstopne ovire – V panogah, kjer so izstopne ovire visoke, je podjetje prisiljeno, da ostane v panogi, tudi če profiti niso visoki ali ne dosežejo pričakovanih stopenj. Podobno je za panoge, kjer je za proizvodnjo potrebna določena specializirana oprema, ki jo je kasneje težko prodati. Torej večje kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo.
- Raznolikost konkurentov – Če so v panogi konkurenti, ki imajo različno zgodovino, kulturo in filozofijo, je velika verjetnost, da bodo v poslovanju poslovala zelo nepredvidljivo. Večja kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je tekmovalnost v panogi zaradi negotovosti.
- Nasičenost panoge – Panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. S časoma pridemo do točke, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada podjetij.
- Omejitve zmogljivosti – V določenih panogah obstajajo omejitve obsega. V teh panogah podjetja navadno povečajo proizvodnjo le v zelo velikem obsegu (nov proizvodnji obrat), kar pa poruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem. To privede do znižanja cen. Zgodi se cikel, ko se število podjetji zmanjša zaradi nižjih dobičkov, cene se zvišajo, kar pa nato spet privabi nova podjetja. Pridemo do začaranega kroga.

Torej pri tekmovalnosti med podjetji se osredotočamo predvsem na:

- Izhodne ovire
- Koncentracijo podjetij
- Višino fiksnih stroškov
- Potencialno dodano vrednost

- Rast panoge
- Razlike med produkti in konkurenti
- Stroške zamenjave dobavitelja
- Moč blagovnih znamk
- Deleže podjetij v panogi

Ker je običajno ravno ta silnica najmočnejša v panogi, je smiselno pogledati še najpogostejše prijeme, s katerimi podjetja tekmujejo med seboj. To so predvsem:

- Cena
- Kakovost
- Celotnost storitve
- Pomoč strankam in poprodajne storitve
- Garancije
- Trženje in prodaja
- Distribucijska mreža
- Inovacije na ravni proizvoda ali poslovnega modela

MOŽNOST POJAVA NOVIH SUBSTITUTOV

V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Bolj kot je določen proizvod sprejet za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tak ponudnik v drugi panogi ovira primarnega, da ta dviguje cene. Torej lahko rečemo, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v preučevani panogi.

Tipičen primer podjetij, ki ponujajo substitute so ponudniki letalskih prevozov in podjetja, ki ponujajo možnost pogovora preko interneta (Zoom, Skype). Na prvi pogled se zdi, da ni nikakršne povezave med tema dvema panogama. Ko pa se poglobimo nekoliko bolj v celotno zadevo, ugotovimo, da je več kot polovica letov rezerviranih za poslovne sestanke. Torej če je moč opraviti poslovni sestanek preko spleta (prenos glasu, slike itd.), gre za indirektno konkurenco, saj se ni potrebno srečati v živo in s tem tudi ni potrebno rezervirati leta. Podobni substituti so še na primer očala in kontaktne leče, sladkor in umetna sladila, plastenka in pločevinka ter podobno.

Pri ocenjevanju substitutov se torej osredotočamo na:

- Stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca.
- Nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi.
- Cene nadomestnih rešitev (substitutov).

POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Večja kot je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki mu ekonomisti strokovno rečejo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju. V realnosti obstaja le nekaj monopsomov, je pa kar nekaj panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev. Kupci imajo pogajalsko moč, če:

- Obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja.
- Malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi.
- Distribucija in produkti morajo ustrezati določenim standardom.
- Kupci imajo možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum).
- Imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi.
- So kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

Torej, ko ocenjujemo moč kupcev, moramo biti pozorni na:

- Možnost obstoja pogajalskih vzvodov
- Količino, ki jo kupujejo kupci
- Informacije, ki jih imajo kupci
- Moč blagovnih znamk
- Cenovno elastičnost
- Diferenciacijo med proizvodi
- Koncentracijo kupcev
- Obstoječe substitute
- Stimulacije kupcev
- Možnost prevzemov s strani kupcev oziroma odprtja lastnega obrata

POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Proizvodni poslovni subjekti potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo ponudnika. To pa predvsem s cenami materialov, ki so input za proizvodnjo. Dobavitelji imajo veliko moč, če:

- Obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej).
- So dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij.
- Obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja.
- Ne obstaja substitutov, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod.
- Ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Ko ocenjujemo moč dobaviteljev, moramo biti pozorni predvsem na:

- Koncentracijo dobaviteljev
- Pomembnost količine nakupa
- Različne možnosti inputov
- Dostopnost substitutov
- Vlogo inputov na prodajno ceno in diferenciacijo proizvoda
- Stroške menjave dobavitelja
- Grožnje prevzemov s strani dobaviteljev

Pri tem velja omeniti še, da tukaj ne govorimo le o dobavi surovin in materialov, temveč tudi o dobavi znanja, delovne sile in kapitala.

VSTOPNE OVIRE (POTENCIALNA KONKURENCA)

Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov novim podjetjem. Seveda večje kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosegajo obstoječa podjetja. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Ekstremni primer vstopne ovire, ki jo novim konkurentom postavijo obstoječa podjetja v panogi je, da so prodajne cene tako nizke, da za nove konkurente ni racionalno, da vstopijo v panogo, ker ne morajo ustvarjati profita.

Viri vstopnih ovir so predvsem naslednji:

- Ovire, ki jih postavi država (zakonodaja) – nekatere panoge regulira država zaradi lastnih interesov, kjer se običajno oblikujejo monopoli in s tem velike vstopne ovire (običajno telekom, železnice, banke...).
- Intelektualna lastnina – Na primer patenti omogočajo zaščito izuma na določenem teritorialnem območju, kar je vstopna ovira za druge konkurente.
- Sredstva potrebna za vstop v panogo – Če so za proizvodnjo potrebna specializirana sredstva, materiali ali znanja, ki jih je težko dobiti na trgu, ali kasneje prodati, če poslovni subjekt propade (letalska industrija).
- Ekonomija obsega – Za določene panoge je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, ki pa jo novi ponudniki v panogi zelo težko dosežejo in zato vstop v panogo ni smiseln.
- Diferenciacija proizvodov – Če obstajajo močne blagovne znamke, je zaradi lojalnosti zelo težko kupce privabiti k sebi.
- Zahteve po kapitalu – Določene panoge zahtevajo velike in tvegane začetne investicije, lahko v raziskave, razvoj ali oglaševanje.
- Dostop do prodajnih poti – Ponudniki v panogi imajo lahko že vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje z distributerji. Te je potrebno prepričati, da zamenjajo poslovnega partnerja.

Vstop v panogo je lahek, če:

- Obstaja lahko dostopna tehnologija.
- Je majhna moč obstoječih blagovnih znamk.
- Obstaja lahek dostop do distribucijskih kanalov.
- Je nizek vstopni prag.

Izhod iz panoge je lahek, če:

- Lahko prodamo proizvodnja sredstva.
- So nizki izhodno stroški.
- Imamo visoko stopnjo neodvisnosti v poslovanju.

Pri ocenjevanju vstopnih ovir moramo torej biti pozorni na:

- Krivuljo učenja

- Intelktualno lastnino
- Dostop do proizvodnih sredstev
- Politiko države
- Ekonomijo obsega
- Moč blagovnih znamk
- Stroške zamenjave dobavitelja
- Dostop do distribucijskih kanalov

ŠESTA SILNICA: DRŽAVA

Nekateri dodajajo še šesto silnico, ki je država in stopnja intervencionizma v državi.

TOREJ KDAJ JE PANOGA PRIVLAČNA?

Verjetno ste že sami ugotovili, kdaj je panoga privlačna. Ampak vseeno povzemimo: panoga je privlačna, ko:

- Ni velikega rivalstva med konkurenti.
- So vstopne ovire relativno visoke.
- Ne obstaja nobenih pametnih substitutov.
- So dobavitelji v slabi pogajalski poziciji.
- So kupci v slabi pogajalski poziciji.
- Država ne izvaja posebne regulative, ki predstavljajo vstopne ovire v panogo.

Smisel in namen izdelave Porterjeve analize petih silnic v okviru poslovnega načrta je, da poslovni subjekt pripravi ustrezno strategijo, s katero si dolgoročno zagotovi želeni tržni delež, predvsem tako, da se obrani proti opisanim petim silnicam in s tem doseže nadpovprečne dobičke v panogi (tudi če so katere izmed silnic izjemno močne).

Cilj izdelave analize pa je, da se izoliramo od vpliva opisanih petih silnic, pridobimo informacije za zmožnost sooblikovanja pravil v panogi (seveda v naše dobro), si zagotovimo dobra izhodišča za konkuriranje in da oblikujemo ustrezne konkurenčne prednosti poslovnega subjekta. Pri tem se je potrebno zavedati, da imajo zunanje silnice vpliv na kmetije oziroma poslovni subjekti predvsem v roku 1 do 3 let, zato je ta analiza še toliko bolj pomembna pri oblikovanju dolgoročne strategije, ki zagotavlja poslovnemu subjektu preživetje in doseganje dobička na dolgi rok.

Uporabljena literatura:

Kos, B., Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic, <https://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic/> 9. 2. 2022

Porter, Michael E., On Competition, Updated and Expanded Edition. 2008, Harvard Business Press Books, 571 str.

d) ISKANJE SVOJE TRŽNE NIŠE

Tomaž Cor, KGZS – KGZ Kranj

Povzetek:

Udeležencem bomo najprej razložili, kaj sploh so tržne niše in kako jih je možno prepoznati. Udeleženci bodo morali sodelovati pri ugotavljanju v katerih segmentih vse lahko odkrivamo tržne niše. Predstavili bomo pomen dobrega komuniciranja s kupci za pridobivanje podatkov o njihovih potrebah. Osvetlili bomo proces oblikovanje izdelkov oziroma storitev in njihovega prilagajanja posebnim zahtevam kupcev. Pokazali bomo postopke pri iskanju tržnih niš za nove izdelke in storitve, obenem pa bomo predstavili tudi možne prilagoditve obstoječih izdelkov in storitev določenim tržnim priložnostim (nišam). Poskušali bomo pokazati tudi možne načine prilagajanja v primeru, ko tržna niša preraste v večji trg.

Vsebina delavnice:

Pogosto slišimo izraz tržna niša, najbrž pa si vsak drugače predstavlja, kaj to je?

Preprosto zapisano je tržna niša, majhen/specifičen del trga, ki se osredotoča na točno določen produkt oz. storitev. Tržno nišo določajo tako značilnosti izdelka, ki so namenjene zadovoljevanju posebnih marketinških potreb, kot tudi cenovni razpon, kakovost izdelka in demografija ciljne skupine.

Zanimanje za raziskovanje in iskanje tržnih niš je popularno predvsem zato, ker bi naj najdene tržne niše predstavljale določeno konkurenčno prednost, saj marketinški nastop v določeni niši, že sam po sebi daje pri večini kupcev percepcijo specialistov/strokovnjakov, posledično pa kakovostnejšo in zato tudi pričakovano dražjo storitev oz. produkt.

Tržna niša je, iz marketinškega vidika, zanimiva za podjetnike zato, ker:

- predstavlja podjetnikom priložnost za vstop na nov trg v geografskem in demografskem smislu
- predstavlja razpršitev tveganja in poslovnih rizikov, ki nastopajo iz prodaje in trženja zgolj utečenih produktov in storitev v bistveno bolj konkurenčnih panogah
- predstavlja dodano vrednost pri optimizaciji obstoječega poslovanja kmetije oziroma poslovnega subjekta (v kolikor je tržna niša najdena v smislu komplementarnih produktov in storitev)
- predstavlja priložnost za hitro širjenje imena blagovne znamke.

PREDNOSTI IN SLABOSTI PRODAJE V TRŽNIH NIŠAH

Kakorkoli lepo se sliši, da poslovni subjekt deluje v neki tržni niši in nemalokrat "utopično" pričakuje enostavno plovbo svojega poslovanja v na novo odkriti tržni niši, ima delovanje poslovnih subjektov v tržnih nišah svoje prednosti in slabosti.

Prednosti delovanja poslovnih subjektov v tržnih nišah so v glavnem:

- delovanje na majhnem, specifičnem trgu, kjer ni ogromno igralcev
- večinska percepcija strokovnosti ponudnika, ker je ponudnik oz. blagovna znamka, specializirana za točno določeno nišo
- zaradi majhne konkurence, možnost hitrega prodora in pozicioniranja na trgu
- gradnja avtoritativne blagovne znamke poslovnega subjekta od majhnega specializanta in nišnega igralca na trgu, navzgor, s čimer so zmanjšana poslovna tveganja.

Slabosti delovanja ponudnikov v tržnih nišah so v glavnem:

- majhnost trga (ki marsikaterega nišnega ponudnika v prihodnosti prisili k iskanju novih niš)
- majhnost trga, ki nemalokrat ne upraviči stroškovne angažiranosti vpletenih v razvoj in pozicioniranje ponudnika v tržno nišo
- nevarnost hitrega pritegovanja agilnih in agresivnih konkurentov, ki prav tako raziskujejo in vstopajo v tržne niše
- premajhen strateški pristop lahko pri poslovnih partnerjih in kupcih, vzbudi občutek, da ponudnik, ki deluje v različnih tržnih nišah, "skače" iz ene priložnosti v drugo – nima pa jasnega fokusa kaj sploh želi v svojem poslu, doseči.

Iskanje in raziskovanje tržne niše se začne z raziskavo trga (ki je podobna raziskavi, tudi, ko gre za oglaševanje ponudnika z že utečenimi produkti in storitvami).

Če želite poiskati primerno tržno nišo, morate priti do odgovorov:

- ali za vaš produkt oz. storitev obstaja trg
- kakšne so potrebe trga (za potrebe marketinškega komuniciranja s potencialnimi kupci v niši)
- značilnosti kupcev (demografske, izobrazbene, kupna moč, seznam težav in problemov, ki jih potencialnim kupcem, odpravlja vaš nišni produkt oz. storitev)
- zasnovo sprejemljive prodajne cene nišnega produkta oz. cene, ki upraviči razvojne, marketinške in prodajne stroške nastopa v izbrani tržni niši.
- Najlažje (najhitreje in najceneje) boste do podatkov o nišnih trgih prišli preko interneta (stare marketinško analitične metode preko vprašalnikov, terenskih anketiranj, ipd., so preteklost, ker so zamudne in predvsem stroškovno neupravičene). Vendar na internetu ne boste našli odgovorov za točno vašo, specifično situacijo.

Kako najti oziroma ustvariti tržno nišo?

Mali ponudniki, kot večinoma kmetije so, si težko privoščijo tekmovanje na trgu z veliko kupci, preostane jim, da najdejo nišo, kjer je manjše količine mogoče nadomestiti z višjimi dobički. Pri iskanju tržne niše sledite naslednjim sedmim korakom:

- **Naredite si seznam, s kom želite poslovati.** Bodite kar se da natančni, ko določate geografsko lego tržne niše, vrsto posla, kupce. Dokler ne veste, s kom želite poslovati in kje te kupce najti, ne morete vzpostaviti kontaktov. Trendi gredo v smeri čim manjših niš – tako je na primer ciljni trg »najstniki« že prevelik, potrebno jih je podrobneje opredeliti, na primer »mladi starši z letnim dohodkom do 25.000 €«.
- **Osredotočanje.** Ko se odločate, kaj boste prodajali, morate upoštevati, da ne morete delati vsega in za vse kupce ter da je manj pogosto več. Vaša niša ni enako kot področje poslovanja. Na primer, prodaja rabljenih oblačil je področje, medtem ko je niša prodaja rabljenih oblačil za nosečnice. Pri osredotočanju upoštevajte vaše znanje in izkušnje. Če ste na primer 10 let delali v svetovalnem podjetju in 10 let na manjši, družinski kmetiji, je lahko vaša idealna tržna niša svetovanje manjšim, družinskim kmetijam.

- **Spoznajte kupca.** Da boste svoj ciljni trg kar najbolje zadovoljili, morate najprej točno vedeti, kaj želi. In da to ugotovite, je najbolje, da se s potencialnimi kupci pogovorite. Povabite manjšo skupino potencialnih kupcev in z njimi opravite fokusno skupino.
- **Sinteza.** Vaša tržna niša bi morala počasi dobivati svojo obliko, tako v geografskem smislu kot v smislu konkretnega posla. Dobra tržna niša ima naslednje značilnosti: skladna je z vašo dolgoročno vizijo; kar želite prodati, nekdo želi kupiti – imate torej dovolj kupcev; je skrbno načrtovana; je edinstvena; se razvija. Vprašajte se, ali vse to velja za vašo tržno nišo.
- **Ovrednotite.** Izdelek oziroma storitev, ki ga želite prodajati, ovrednotite po kriterijih, navedenih v prejšnjem koraku. Če ugotovite, da ste na katerokoli vprašanje odgovorili nikalno, opustite idejo o poslovanju s tem izdelkom ali storitvijo in poiščite novo zamisel.
- **Testiranje.** Svoj izdelek ali storitev testirajte. Potencialnim kupcem ponudite vzorec.
- **Akcija!** Sedaj je čas, da vaša ideja povsem zaživi. Za mnogo ponudnikov je to najtežja faza, a če ste se stvari lotili načrtovano, je strah odveč.

Ponudite nekaj unikatnega, vendar tržnega

V idealnem primeru želite biti edini, ki prodaja to, kar ponujate. Trik pri ustvarjanju edinstvenega izdelka ali storitve je iskanje nezadovoljenih potreb. »Izdelki« so lahko tudi storitve. Na primer, nekdo je nekoč razmišljal o kartuši za brizgalne tiskalnike in se domislil ideje in postopka njihovega ponovnega polnjenja.

Razviti je mogoče vse vrste originalnih izdelkov ali storitev, a če nihče ne želi, kar je bilo proizvedeno, bo od tega malo koristi. Tudi če ciljate na tržno nišo, mora biti dovolj povpraševanja, da lahko izdelek ustvari dobiček.

Če želite ugotoviti povpraševanje, morate oceniti trg in ga temeljito raziskati. Če želite vedeti, ali za vaš izdelek obstaja trg, je najboljši način, da ugotovite, kako doseči ciljni trg, ta, da greste na teren in postavljate vprašanja.

Izberite nišo, ki je na voljo

Tržne niše so po navadi majhne in ni prostora za preveč dobaviteljev. Preden začnete z dejavnostjo, raziščite svoje konkurente, velikost trga in koliko tega trga je lahko na voljo novemu ponudniku. Če nimate konkurentov in se zdi povpraševanje veliko, potem ima poslovni koncept potencial.

Pomembno je ustrezno trženje

Trženje je morda za nišne ponudnike pomembnejše kot za katero koli drugo vrsto poslovnih subjektov, ker je poznavanje izdelka s strani potrošnikov malo. Uspeh bo odvisen od povezovanja s točno ustreznimi kupci in njihovega spoznanja, da potrebujejo ponujeni izdelek.

Če se na primer odpre Starbucks, bodo ljudje vedeli, kaj lahko pričakujejo, in razmislili, ali potrebujejo kavo. V tem smislu je oglaševanje manj pomembno. Nasprotno, če odprete podjetje, ki ponuja naturopatske tretmaje za hišne ljubljence, ljudje ne bodo vedeli, za kaj gre in bodo manj prepričani, da izdelek potrebujejo.

Trženje je strategija, s katero se mali ponudniki izogibajo tudi konkurenci vodilnih na trgu. Če ste majhna trgovina, ne želite neposredno konkurirati velikim trgovcem, saj imajo ti kupno moč in zmožnosti, zaradi katerih jih majhni težko premagajo. Majhen ponudnik lahko izbere

nišo, in se specializira za nek segment izdelkov kot so visokokakovostna vina ali ekološki proizvodi, da se izogne neposredni konkurenci z velikimi konkurenti.

Najbolj pogoste napake pri izbiranju niše

- **Tržna niša je preširoka.** Ena najpogostejših napak je, da si izberemo preširoko tržno nišo. Tudi v trženju obstajajo ožje in širše niše. Široke tržne niše vsebujejo splošne teme in številčno potencialno ciljno publiko, vendar sta zanje značilna visoko število tekmecev in majhna potencialna relevantnost. Ožje niše imajo manjše potencialne ciljne publike, vendar je njihove pripadnike lažje doseči, saj je na področju manj tekmecev, lahko pa dosežete tudi višjo relevantnost. Splošen nasvet, ki se ga je smiselno držati, je, da je v začetku bolje izbrati čim ožjo in čim bolj specifično tržno nišo – če boste uspeli, jo lahko še vedno razširite.
- **Na področju je preveč konkurence.** Tudi če izberete ozko nišo, je v njej lahko že veliko tekmecev. Lahko bi na primer želeli oblikovati blog, namenjen kuharjem začetnikom; vendar je konkurenca na tem področju že zelo velika. V taki niši boste težko uspeli, saj morate oblikovati izvirno posebnost, na podlagi katere boste izstopali – pa še to ni 100-odstotno zagotovilo za uspeh.
- **Zanimanja za vašo storitev je premajhno.** Ponudniki si včasih izberejo tudi nišo, v kateri ni dovolj potencialnega zanimanja za njihovo ponudbo. Zanimanje je še posebej težko izmeriti, če razmišljate o niši, v kateri še ni potencialnih tekmecev, iz izkušenj katerih bi se lahko učili. Če ste se znašli v zagati in niste prepričani, da za vašo potencialno storitev ali izdelek ostaja dovolj zanimanja, lahko izvedete kratko raziskavo s pomočjo orodij za oblikovanje anket – tako boste malce bolje spoznali svojo potencialno ciljno publiko.
- **Niša ne nudi prostora za širitev.** Ena največjih prednosti začetne izbire specifične niše je možnost, da svoje poslovanje razširite, ko dosežete svoje osnovne cilje. Tako lahko svojo nišo počasi širite na podlagi svojega slovesa v primerjavi s tekmeči. Da si zagotovite takšno možnost, pa morate že v začetku izbrati nišo, ki takšno širjenje dopušča. Če se preveč omejite, boste ostali zavezani majhni ciljni publiku.
- **Nimate možnosti za razvoj.** Pri izbiranju niše morate biti pozorni tudi na to, da ne boste prehitro izčrpali vsega, kar ponuja. Če na primer izbirate temo za blog, razmislite, o kateri temi boste lahko dalj časa pisali poglobljeno, z različnih vidikov in na različne načine. Če se omejite na preozko nišo ali izberete obskurno tematiko, boste ostali brez idej za nove objave v roku meseca ali dveh. Seveda je težko predvideti razvoj posameznih niš, vendar se potrudite in izberite tematiko, ki ima širok dolgoročni potencial.
- **Niste strokovnjaki na izbranem področju.** Zapomnite si, da je vaš cilj hitro postati vodilno ime na izbranem področju. Če tako sami nimate znanja s področja svoje tržne niše, boste kmalu naleteli na težave. Seveda lahko določeno količino znanja pridobite v kratkem času, vendar vam vaše stranke ne bodo zaupale, če svojih trditev ne boste potrdili s svojimi izkušnjami.
- **Nimate dovolj informacij.** Izberite tržno nišo, ki jo dodobra poznate in razumete. Pri tem vam lahko pomaga predhodna raziskava trga – koliko veste o ciljni publiku, ki izkazuje potencialno zanimanje za vašo storitev ali izdelek? Pri tem vam lahko pomagajo različna brezplačna orodja, s katerimi boste pridobili informacije, vedno pa se seveda lahko učite iz izkušenj obstoječih tekmecev na izbranem področju.

Če opazite katero od omenjenih napak, ne obupajte takoj nad svojo idejo; namesto tega razmislite, ali lahko svojo tržno nišo v manjši meri prilagodite oziroma spremenite. Majhen popravek, na primer pridobivanje novega znanja z izbranega področja ali zožitev potencialne niše, lahko idejo, obsojeno na neuspeh, preoblikuje v izjemno uspešnega ponudnika.

TRŽNE NIŠE V KMETIJSTVU IN ŽIVILSTVU

Proizvajalci živil se soočajo z različnimi izzivi, potrošniki pa od proizvajalcev poleg kakovosti, cenovne konkurenčnosti in čim bolj lokalnega porekla surovin, pričakujejo tudi inovativen razvoj v smeri izboljševanja hranilne sestave in omejevanja uporabe aditivov, kadar le-ti niso res nujno potrebni. Mnoga na novo razvita živila imajo tako najrazličnejše prednosti, informacije o tem pa pogosto ne pridejo do potrošnika. Ob uvajanju nova inovativna živila pogosto ciljajo na precej nišno tržišče, proizvodnja pa je običajno povezana z visokimi začetnimi vlaganji, zato se proizvajalci v hudi mednarodni konkurenci z velikimi naporji borijo, da bi takšna živila tudi dolgoročno obstala na tržišču. Pogosto namreč nimajo zadostnih oglaševalskih sredstev, da bi takšna inovativna živila in njihove prednosti uspešno predstavili potrošnikom ter da bi prodaja omogočila rentabilno proizvodnjo.

Inštitut za nutricionistiko vsako leto predstavlja izbor najbolj inovativnih živil. Osnovna cilja projekta sta ozaveščati potrošnike, da bi lažje prepoznali nova oz. izboljšana živila, in spodbujati gospodarstvo pri razvoju živil, predvsem takšnih z ugodnejšo hranilno sestavo. Gre za živila, proizvedena v Sloveniji in uvedena na tržišče v zadnjem letu. Nagrade za leto 2022 so prejeli Eta Kamnik za lečin bolognese Natureta, Spar Slovenija za Spar premium kruh z bučno prgo in drožmi ter za namaz iz laškega fižola, Mercator IP za izdelke iz linije Minute: obroki iz kvinoje, polnozrnatega riža in ajde z dodano zelenjavo, Mlekarna Planika za kefir z vitaminom D3, Mlinarjev sin za pirine testenine s sirotko, Engrotuš d.o.o., v sodelovanju z Ano Roš in BeLife, za kombucha hruška z ajdo in pehtranom, in Sirarstvo Tinka za proseni desert. S posebno nagrado za inovativnost pri zniževanju vsebnosti soli sta bila nagrajena kruh Žito Drožnik in Spar Premium kruh z bučno prgo in drožmi. V tokratnem razpisu je bila prvič najavljena posebna nagrada za inovativnost s področja trajnosti. V tej skupini so bile zaradi več izstopajočih predlogov podeljene kar tri nagrade. Največ inovativnosti so pokazali na Posestvu Trnulja pri razvoju bio sojinoga polpeta Pečenjak, v Engrotušu, kjer so v sodelovanju z Ano Roš in Zavodom za trajnostni razvoj lokalnih skupnosti Renkovci razvili omako s paradižnikom Ana Roš & Tuš, ter v podjetju Graska pri liniji izdelkov Grashka.



Na trgu lahko vidimo, da gre iskanje tržnih niš v več smereh in sicer s ponudbo:

- Lokalnih in sezonskih živil,
- ekoloških živil,
- živil z dodatkom novih, „modernih“ sestavin in »super« živil, kot so goji jagode, maca, kurkuma, ingver, aronija, čili, kvinoja,...,
- živil z dodatkom novih ali „pozabljenih“ sestavin, na primer konoplja, leča, droži, kamut, pira, bulgur, sirotka ...,
- zdravih prigrizkov, na primer jabolčni čips, pirini krekerji, presni piškoti,
- živil z manj maščobe, soli, sladkorja,
- živil brez aditivov, laktoze, glutena, holesterola,
- živil z oksidanti, elementi potrebnimi za boljšo presnovo, vitamini, vlakninami ...
- živil brez beljakovin živalskega izvora (vegetariansko, vegansko ...)
- novih kombinacij sestavin, oziroma dodajanja znanih sestavin v znane izdelke, na primer salama z bučnimi semeni, vino s čilijem, čokolada z okusom sivke, čilija ali šunke...
- novih tehnologij pridelave in zorenja (kraft pivo, vino v amforah, vino starano pod morjem, zorjeno meso,...).
- živil v trajnostni embalaži.

Glede na obseg svetovnega trga s hrano in majhnost večine slovenskih ponudnikov, bodo ti le stežka težko konkurirali na njem. Vsaka kmetija ali poslovni subjekt si torej lahko najde svojo tržno nišo, ali pa se vključi v že obstoječo. Potrebna je le prava ideja ter razmislek in ustrezni koraki do njene uresničitve. V povezavi s tem pa naj zaključim z mislijo W. J. Camerona: **Denar nikoli ne sproži ideje. Ideja privabi denar!**

Uporabljena literatura:

Kako najti tržno nišo? <http://www.poslovnisvet.si/marketing/kako-najti-trzno-niso/>, 18. 2. 2022

Tržna niša [KAJ JE, KAKO JO POISKATI & PRIMERI] <https://vkoraku.si/trzna-nisa/>, 18. 2. 2022
7 ways your niiche could be wrong for your business
<https://smallbiztrends.com/2016/10/niche-mistakes.html>, 18. 2. 2022

Inštitut za nutricionistiko, Rezultati izbora najbolj inovativnih živil leta 2022
<https://www.nutris.org/inovativna-zivila/novice/rezultati-izbora-najbolj-inovativnih-zivil-leta-2022>, 18. 12. 2022