

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

TRŽENJE STAVBNEGA POHIŠTVA

Jože Černigoj

Koper, 2007

Mentor: mag. Armand Faganel

POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavana problematika trženja stavbnega pohištva v podjetju Okna KLI Logatec v smislu zaznavanja in odzivanja oziroma predvidevanja in prilagajanja na tržne spremembe v Slovenskem in Evropskem merilu. Analiziran je trženjski splet in konkurenčna sposobnost organizacije po SPIN in benchmarking metodi za preteklo kratkoročno obdobje. Glede na izsledke analiz in videnje prihajajočih sprememb, so podani predlogi in vodila za prihodnje poslovne strategije. Oblikovani so predlogi ciljev in ukrepov na vseh poslovnih področjih, še posebej pa na področju trženja v smislu neprestanega prilagajanja tržne strategije za zagotovitev učinkovitega vodenja v prihodnje.

Ključne besede: stavbno pohištvo, trženje, okna, konkurenca, storitev, kupec, ponudba

SUMMARY

The present diploma thesis discusses about building joinery marketing in enterprise Okna KLI Logatec in the aim of detecting and reacting as well as anticipation and adapting to Slovenian and European market development. By SWOT and Benchmarking method has been analyzed the company's marketing mix and competition ability for the past short term period. According to results of this study and visions of the incoming changes, some suggestion and guiding clues are given. Also has been preformed several objectives and measures for all business areas, especially continuously adapting of marketing strategy to ensure efficient management in future.

Key words: building joinery, marketing, windows, competition, service, customer, offer

UDK: 3239.138:674.21(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev podjetja Okna KLI	3
2.1	Zgodovina podjetja	3
2.2	Družba Okna KLI danes	4
2.2.1	Lokacija in organiziranost	4
2.2.2	Poslovne funkcije in pristojnosti	5
2.3	Vizija, smotri, glavni cilji in filozofija podjetja.....	8
3	Analiza tržišča	11
3.1	Trženjski splet podjetja Okna KLI.....	11
3.1.1	Izdelek – product	11
3.1.2	Cena – price	13
3.1.3	Distribucija in tržne poti – place.....	15
3.1.4	Pospeševanje – promotion	18
3.1.5	Ljudje – people	20
3.1.6	Izvajanje – processing	21
3.1.7	Fizični dokazi – phisical evidence.....	24
3.2	Analiza konkurence	27
3.2.1	Metodologija.....	27
3.2.2	Analiza konkurence za leseno stavbno pohištvo	29
3.2.3	Analiza konkurence za stavbno pohištvo iz umetnih snov	31
3.3	Analiza odjemalcev.....	33
3.3.1	Metodologija.....	33
3.3.2	Pregled tržnih segmentov	34
3.3.3	Analiza zadovoljstva kupcev	36
4	Marketinške strategije	41
4.1	Metodologija.....	41
4.2	Analiza SWOT.....	42
4.2.1	Organiziranost in upravljanje	44
4.2.2	Ponudbeni splet	44
4.2.3	Prožnost in kakovost proizvodnje.....	45
4.2.4	Upravljanja s človeškimi viri.....	46
5	Sklep	47
	Literatura	49
	Viri	49

PONAZORILA

Slika 2.1	Organiziranost podjetja Okna KLI Logatec	5
Slika 2.2	Obsega prodaje po letih (1994–2006)	7
Slika 3.1	Deleži prodaje po trgih	16
Slika 3.2	Število zaposlenih po letih	21
Slika 3.3	Povezanost med storitvenim in proizvodnim sektorjem	23
Slika 3.4	Deleži prodajnih segmentov po trgih	35
Tabela 3.1	Struktura prodajnih poti po trgih	17
Tabela 3.2	Benchmarking analiza konkurentov na domačem trgu za lesena okna	31
Tabela 3.3	Benchmarking analiza konkurentov na domačem trgu za PVC okna	32
Tabela 4.1	Analize SWOT za Okna KLI Logatec	43

KRAJŠAVE

RS	Republika Slovenija
EU	Evropska skupnost
ZPIZ	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje
ZZRZI	Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
KLI	KLI Logatec, d. d.
Okna KLI	Okna KLI Logatec, d. o. o.
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
PVC	Polivinilklorid oziroma splošna oznaka za umetne snovi

1 UVOD

Trženje stavbnega pohištva navidezno naj ne bi predstavljalo velikih težav, saj je gradnja tako stanovanjskih, kot poslovnih objektov *že vrsto let v rahlem, a vztrajnem vzponu*. Predvsem je vse bolj živahen segment obnove, saj gradbeni elementi (zidovi, fasade, strehe, okna ...) v trideset in več let starih objektih ne zagotavljajo več potrebnih fizikalno-tehničnih lastnosti (tesnost, izolativnost itd.), zato bivanje v njih postaja precej neekonomično.

Ta navidezna konjunktura pa še zdaleč ni realnost za proizvajalce stavbnega pohištva, saj *ponudba drastično presega povpraševanje* oziroma potrošnjo. Na strani ponudbe vlada precejšen nered in izredna tekmovalnost, saj so predvsem izdelki, pa tudi spremljajoče storitve, med seboj dokaj izenačeni. Trženjski splet, tržno komuniciranje, prodajne poti, tržno umeščanje in iskanje tržnih niš so v zadnjem desetletju postale precej bolj pomembna področja delovanja in vse večji izziv managementu.

Pojem »stavbno« pohištvo je precej širok, saj se uporablja na več področjih – od mizarstva, tesarstva, zidarstva, kleparstva pa tudi ključavničarstva in v drugih poklicih, ki opredeljujejo delo, povezano s stavbami, zgradbami ali podobnimi gradbenimi objekti. Slovar slovenskega knjižnega jezika (leto!) presenetljivo to besedno zvezo razlaga zelo ozko, saj besedo »stavbno« navaja v zvezi s pohištvom le kot okna in vrata ter ga povezuje le še z mizarским poklicem.

V splošni rabi se pojem stavbno pohištvo poleg oken in vrat uporablja še za vse vrste okenskih senčil, za različne ograje, stopnice, okrasne opaže, včasih pa tudi za različna senčila in nadstreške. Če se omejim zgolj na okna in vrata, lahko slednja razlikujemo med notranjimi (so v stanovanju in ločujejo prostore), stanovanjskimi vhodnimi vrati (med stanovanjem in hodnikom v večstanovanjski zgradbi) in hišnimi vhodnimi vrati (na zunanjem zidu hiše in tvorijo glavni ali stranski vhod v stavbo). Funkcionalno in konstrukcijsko povsem drugačna pa so vrtna in dvoriščna vrata, ki so običajno del ograje, obzidja ali drugih objektov, ki obdajajo dvorišče.

Skozi zgodovino, razvoj tehnike in materialov so se poleg lesa za raznovrstno stavbno pohištvo občutno uveljavili tudi drugi materiali, ki ponujajo rešitve za nekatere slabosti lesa ali pa zagotavljajo določene nove koristne lastnosti. Stavbno pohištvo, ki ga SSKJ povezuje z mizarstvom, je tako v zadnjih desetih letih postalo pretežno neleseno oziroma ga izdelujemo pretežno iz umetnih snovi, aluminija in drugih kovin. Les je na tem področju postal domena višjega cenovnega razreda in pojem prestiža.

Zaradi obsežnosti tematike se bom omejil le na okna in hišna vhodna vrata, ki tvorijo *proizvodni program podjetja Okna KLI Logatec*. Iz istega razloga sem se omejil tudi na obravnavo slovenskega tržišča, na katerem sem pod drobnogled vzel segment končnih kupcev oziroma uporabnikov. V trženjskem spletu sem upošteval celovito ponudbo izdelkov in storitev ter posebej poudaril nekaj posebnosti pri zamenjavah

starih oken. Pri analizi trženjskega spleta in snovanju novih prodajnih strategij se bom dotaknil tudi velikega števila različnih senčil, polic, mrež proti insektom in drugih estetskih ali varnostnih dodatkov ter notranjih vrat, kar skupaj zaokrožuje dodatno ponudbo oziroma je *nepogrešljiv del trgovskega blaga*.

Poleg vsega naštetega pa je za uspešno trženje nujno predvideti še *kopico različnih storitev*, ki trženje omenjenega blaga pravzaprav sploh omogočajo (izmere, svetovanje, dostava, demontaža starih elementov, vgradnja novih elementov, zidarska in pleskarska dela in podobno) oziroma zagotavljajo magično formulo uspešnega marketinga na področju stavbnega pohištva.

Cilji moje diplomske naloge so analitično in izkustveno proučiti aktualni trženjski splet in predvideti potrebne prilagoditve, predstaviti prepletenost načrtovanja tržne in poslovne strategije, *opredeliti trenutne in pričakovane prihodnje nakupne navade* in predstaviti videnje dolgoročne poslovne strategije. Za čim kakovostnejšo analizo stanja sem uporabil več različnih znanih modelov proučevanja tržne umeščenosti in konkurenčnosti. Presojo notranje organiziranosti in učinkovitosti sem izvedel s pomočjo internih dokumentov in posvetovanja z zaposlenimi. Tržne razmere sem zbral iz različnih interesnih združenj in javnih medijev, kot so internet, televizija, strokovna literatura ter iz strokovnih in informativnih tiskovin.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA OKNA KLI

Družba Okna KLI Logatec, d. o. o. je hčerinsko podjetje v 100 %-ni lasti družbe KLI Logatec, d. d. Ustanovljena je bila jeseni leta 1990 pod imenom KLI Galanterija, d. o. o., družba za zaposlovanje in rehabilitacijo invalidov. Ime izhaja iz prvotnega poslanstva družbe, in sicer ustreznega zaposlovanja, usposabljanja in rehabilitacije delavcev z omejenimi delovnimi sposobnostmi zaradi prirojene, nezgodne ali delovne invalidnosti. Izvorni motiv za ustanovitev invalidskega podjetja je bil sinergija dveh glavnih dejavnikov, in sicer:

- naraščajoče število invalidnih oseb oziroma delavcev v družbi ustanoviteljici, ki so zaradi zdravstvenih težav in delovnih omejitev izgubili delovno mesto ali pri delu niso več dosegali ustreznih učinkovitosti, ter
- ugodnosti, ki jih je država z Zakonom o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov namenila tovrstnim podjetjem z namenom ohranjanja in spodbujanja zaposlovanja invalidov, tj. oseb z zmanjšano delovno sposobnostjo.

Dejavnost družbe je bila v prvih letih po ustanovitvi izdelovanje manjših, enostavnejših lesenih izdelkov, polizdelkov in opravljanja različnih storitev znotraj poslovnega sistema KLI, kjer niso bili prisotni veliki delovni naporji, nevarnosti za poškodbe, prekomeren hrup, prah in vonj po topilih ali drugi alergeni.

2.1 Zgodovina podjetja

Družba je pridobila status invalidskega podjetja v letu 1991 po takratnem Zakonu o zagotavljanju sredstev za skupne družbene potrebe in o poročanju dolgoročnih obveznosti iz dohodkov za skupne namene (Ur. l. SRS 14/89; kasneje zakon o zaposlitvi in zaposlitveni rehabilitaciji invalidov), ki je predvideval najmanj 40 % invalidov v strukturi zaposlenih. Delavci (54 zaposlenih) z omejenimi delovnimi sposobnostmi so bili sprva zaposleni v svojih izvornih delovnih okoljih oziroma v oddelkih, kjer so opravljali delo prej, sčasoma pa se je število zaposlenih povečalo, zato je bilo mogoče leta 1994 (69 zaposlenih) začeti z lastnim proizvodnim programom izdelovanja izolacijskih stekel za celotne potrebe proizvodnje lesenih oken in vrat v okviru matične družbe.

Potrebe in možnosti trženja stavbnega pohištva na eni strani in investicijske zmožnosti podjetja na drugi strani so botrovale zagonu novega, večjega proizvodnega programa oken in senčil iz umetnih snovi (PVC oken) že leta 1997 z 99 zaposlenimi. Trženje teh oken je potekalo preko prodajne službe matičnega podjetja, kjer je do leta 2000 zaradi sprememb tržne platforme in prodajnih poti ta program dosegel že skoraj polovico celotnega prodajnega obsega.

Z reorganizacijo programske strukture matične družbe KLI Logatec, d. d., leta 2001 je bil v takratno KLI Galanterija pripojen celoten proizvodni program lesenih oken in vrat, s čimer se je fizični obseg proizvodnje nekajkrat povečal. Poleg proizvodne funkcije je podjetje prevzelo oziroma pridobilo tudi celotno tehnično službo, ki je obsegala operativni in tehnološki del priprave proizvodnje ter razvoj. Z organizacijskega in tržnega vidika je bil najpomembnejši korak pripojitev prodajne službe, ki je zaokrožila funkcionalno celoto in omogočila skladno delovanje in razvoj posameznih programov, oddelkov in enot s skupaj 141 zaposlenimi. Krona tem organizacijskim premikom je bila vzpostavitev enotnega vodenja in preimenovanje podjetja v Okna KLI Logatec, podjetje za zaposlovanje in rehabilitacijo invalidov, d. o. o. Od tedaj na slovenskem, evropskem in širšem merilu nastopa z lastno blagovno znamko Okna KLI Logatec[®], ki že z imenom in logotipom v obliki okna nakazuje na bistveni del svoje ponudbe – okna, vsekakor pa je ime KLI že desetletja doma in v tujini najbolj prepoznavno prav po oknih.

2.2 Družba Okna KLI danes

2.2.1 Lokacija in organiziranost

Sedež družbe je na Tovarniški 36 v Logatcu, kjer potekajo vse poslovne funkcije, torej na istem naslovu kot matična družba KLI. Na istem naslovu oziroma lokaciji deluje pravzaprav večina sedanjih in nekdanjih organizacijskih oblik skupine KLI, ki se prvenstveno ukvarjajo s proizvodnjo in trženjem sedežnega pohištva, za lastne potrebe in trženje pa izvajajo tudi celoten primarni del razreza in priprave lesne surovine. V sklopu skupine je v preteklem desetletju delovala tudi proizvodnja strojev, še vedno pa ima KLI vse potrebne podporne dejavnosti, kot na primer vzdrževalno-servisno službo, ki za lastne potrebe izvaja storitve na področju vzdrževanja strojev in naprav, vozil, objektov, elektroinštalacij, vodovoda, parnih in tlačnih vodov, ogrevanja itd.

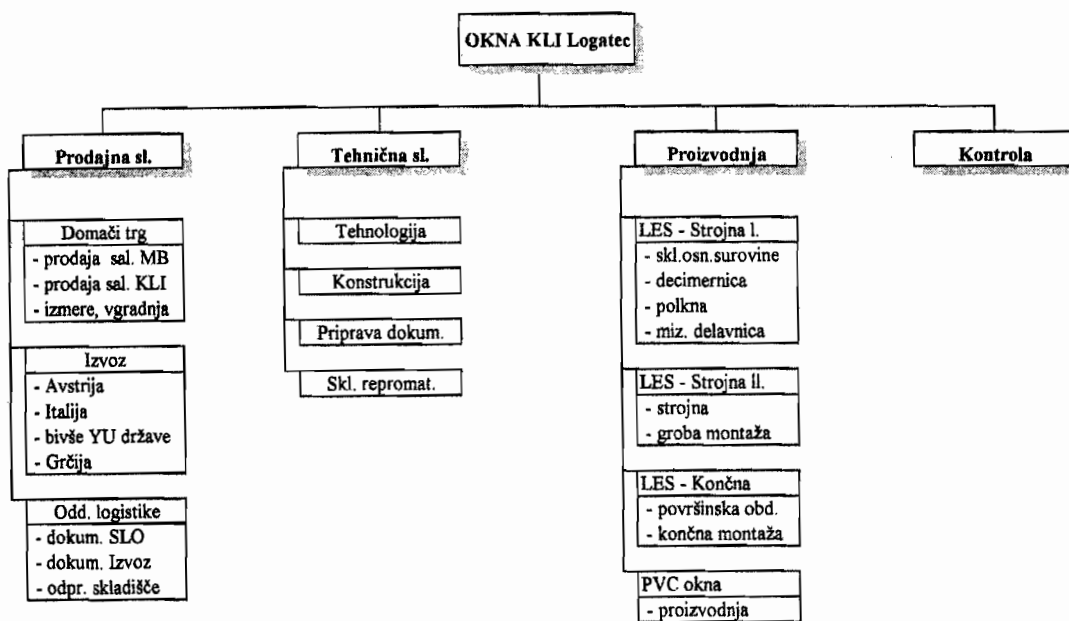
Okna KLI letos povprečno zaposlujejo 132 delavcev in sama obvladujejo tri poslovna področja oziroma so sestavljena iz treh organizacijskih enot – služb, in sicer Proizvodna enota, Tehnične služba in Prodajna služba, ki jih bom posebej predstavil v nadaljevanju. Druge poslovne funkcije, kot so nabavna, kadrovska, računovodska, finančna in druge, pa Okna KLI najema pri matični družbi KLI oziroma so t. i. skupne službe.

Taka organiziranost ima svoje prednosti, seveda pa tudi številne slabosti. V družbi velikega števila drugih hčerinskih invalidskih podjetij, ki so bila ustanovljena v devetdesetih letih predvsem zaradi izkoriščanja bonitet tovrstnega statusa, je Okna KLI s stališča pristojnosti prej izjema, saj *večina teh podjetij ni pristojnih za trženje* in jih kot takih na trgu niti pod imenom, še manj z lastno blagovno znamko, ne zasledimo. So torej prikrita v notranji strukturi matičnega podjetja in obstajajo zgolj formalno, zato pa

so ne le organizacijsko, pač pa tudi tržno in predvsem razvojno povsem odvisna od matične družbe. Naziv »obvladujoča« družba, ki se sicer uporablja za lastniška razmerja, je v tem primeru zelo dobesedno izražen.

Neodvisno gledano je položaj upravljavca, ki nima pristojnosti nad vsemi poslovnimi področji, precej *okrnjen in mnogokrat lahko tudi kontradiktoren*, saj lahko določen ukrep ali dejavnost, ki koristi eni družbi, drugi ob tem neposredno škoduje. Jasna in nedvoumna pravila so zato zelo pomembna sestavina take organiziranosti, saj le dogovorno postavljeni skupni cilji, vrednote in prioritete lahko zagotovijo obojestransko in skupinsko uspešnost. Za dolgoročno uspešno poslovanje in razvoj podjetja je smiselno razmišljati o razširitvi pristojnosti na vsaj še oskrbovani in verjetno tudi na finančni del poslovnih funkcij, kar bom podrobneje predstavil pri strategijah oziroma v sklepnem delu med predlogi za izboljšave.

Slika 2.1 Organiziranost podjetja Okna KLI Logatec



Vir: Okna KLI Logatec 2005.

2.2.2 Poslovne funkcije in pristojnosti

V nadaljevanju bom za lažje razumevanje nekaterih poslovnih procesov podrobneje predstavil poslovna področja, ki so v pristojnosti Okna KLI; s spremembami, rastjo in preoblikovanjem družbe so se namreč stalno prilagajale in kot celota polno zaživele šele v zadnjih letih.

Proizvodna enota je sestavljena iz treh oddelkov za proizvodnjo lesenega stavbnega pohištva, ki si sledijo po fazah dodelanosti, ter oddelka za proizvodnjo oken iz umetnih snovi (PVC oken). Spomladi leta 2007 je podjetje zaradi nerentabilnosti ukinilo

program proizvodnje izolacijskih stekel. Po pripojitvi programa stavbnega pohištva iz lesa leta 2001 je trajalo več let in nekaj kadrovskih sprememb, da so oddelki zaživeli kot ena celota in dosegli potrebno sezonsko prilagajanje kapacitet enega ali drugega programa oziroma prehajanje delavcev med oddelki. Ta togost je seveda močno vplivala na sposobnost posameznega programa za zadovoljevanje tržnih možnosti in zahtev. V zadnjem času je vse bolj prisotna t. i. *kadrovska kriza*, saj se ne le Okna KLI, pač pa večina delovno intenzivnih panog v regiji, spopada s pomanjkanjem strokovnega kadra in tudi povsem nekvalificiranih dela voljnih delavcev.

Vplivov na to je več – odliv kadrov v Ljubljano in druge bližnje gospodarsko razvite kraje, tradicionalno dobro razvito malo gospodarstvo in obrt v Logatcu in bližnji okolici nudita privlačna delovna mesta in boljše plačilo. Precejšen vpliv na *pomanjkanje iskalcev zaposlitve* imajo tudi nastajajoča ali preseljena podjetja v dveh obrtno-industrijskih conah; nenazadnje je občina Logatec že dolga leta med tistimi z *eno najmanjših stopenj brezposelnosti*. Vse to povzroča precejšnjo pretok in odliv delovne sile, staranje in strokovno slabšanje strukture zaposlenih ter posledično počasno, a vztrajno padanje lastnih kapacitet. Temu v bran je Okna KLI moralo posegati po tuji najeti delovni sili, prekomerno izvajati delo preko delovnega časa, prerazporejati delovni čas, izvajati notranja usposabljanja ipd. Sčasoma ti ukrepi niso več dovolj učinkoviti, zato je bilo treba izvesti nekatere tehnološke posodobitve in v zadnjem letu poiskati kooperante za izdelovanje polizdelkov ali končanih izdelkov zunaj podjetja in zunaj meja Slovenije.

Tehnična služba je združena iz dveh, nekdanj močnejše ločenih oddelkov – Tehnološke priprave in Operativne priprave dela za program oken iz lesa in Priprave dela za program oken in umetnih snovi. Po združitvi obeh okenskih programov pod okrilje Okna KLI so se oddelki združili in dodobra prepletli. Opuščene so bile nekatere dejavnosti, kar je omogočilo učinkovitejše delo. Naloge službe so precej raznolike, saj zajemajo področje, ki je povezano s tehnologijo (večja vzdrževalna dela, tehnološke spremembe in posodobitve, investicije v opremo), prostorom (reorganizacije, selitve ipd.), okensko tehniko (razvojem izdelkov, zasledovanjem razvoja in implantacijo novih materialov), oskrbo (naročanje, koordinacija dobav, skladiščenje vseh vrst materiala in sproščanje tega v proizvodnjo) ter seveda celotno pripravo tehnične dokumentacije predvsem za potrebe proizvodnje in prodaje.

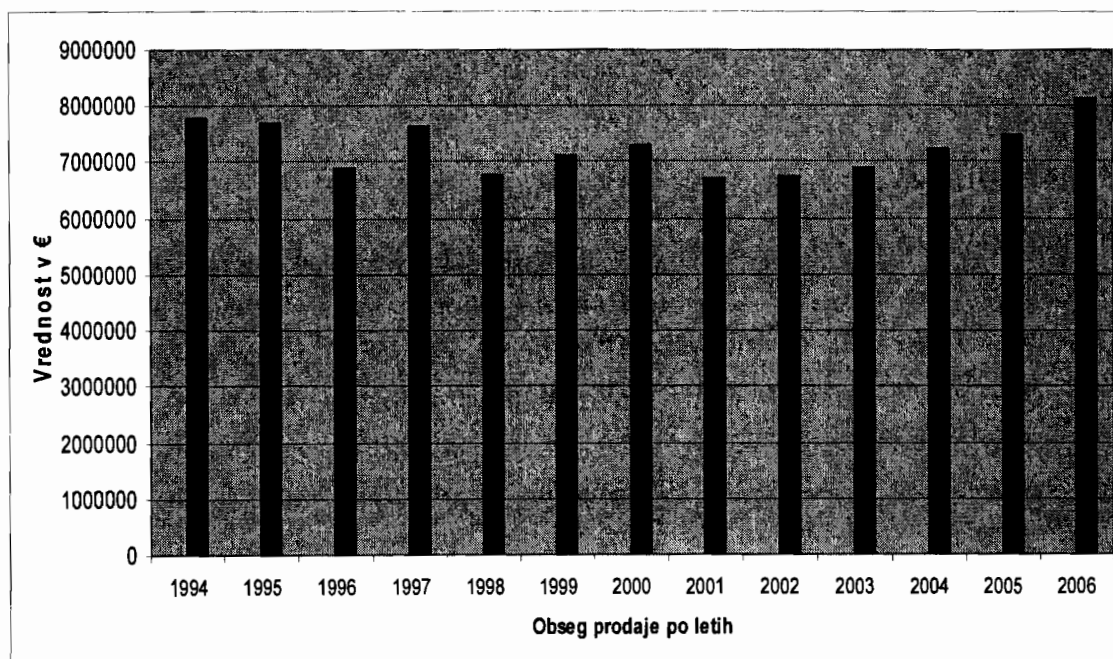
S širjenjem ponudbe in višanjem zahtevnostne ravni izdelkov ter z nenehnim razvojem tehnike in materialov se potreba po sodelovanju teh področij znotraj tehnične službe izredno povečuje, zato se kaže vse večja potreba po tesnejšem sodelovanju teh oddelkov, kar bom podrobneje predstavil med predlogi za izboljšave.

Zaradi kompleksnosti izdelkov in delovnih nalogov je operativni del te službe *najpomembnejši povezovalni člen celotne verige* od kupčevih želja do končne izvedbe. Na tem mestu je treba vse podrobnosti, posebnosti in dodatke, za katere se je s kupcem

dogovoril prodajalec ali izmerni mojster, prenesti v vsem oddelkom proizvodnje in številnim dobaviteljem razumljivo obliko. Zaradi vse zahtevnejših naročil je potrebno tudi operativno sodelovanje te službe s prodajno službo na terenu in seveda podpora in nadzor nad izvedbo novih in zahtevnejših izdelkov v proizvodnji, zato je nujna večja lokacijska in organizacijska povezanost vseh treh služb, kar bom podrobneje predstavil v četrte poglavju med predlogi za izboljšave.

Prodajna služba je sestavljena iz logističnega in dveh prodajnih oddelkov, ki se ločita po področju delovanja, tj. domači ali slovenski trg in izvoz, kamor spadajo del prodaje znotraj skupnega evropskega trga in tretje države. Ločenost pa ni le teritorialna, pač pa se izredno občuti predvsem po načinu prodaje, tržnih poteh in segmentu kupcev. V začetku devetdesetih let se je *tržna platforma občutno spremenila*, saj je podjetje menjalo poslovno politiko in iz velikoserijske proizvodnje prešlo na popolnoma naročniški način, kar je pomenilo precejšno spremembo na vseh področjih. S tem je skoraj v celoti izpadla prodaja na trge nekdanje Jugoslavije, kar je podjetje poskušalo nadomestiti na zahodnih tržiščih – v Nemčiji, Avstriji in kasneje tudi v Italiji.

Slika 2.2 Obsega prodaje po letih (1994–2006)



Vir: Okna KLI Logatec 2007.

Zgodba ni traja dolgo, saj je skupina KLI v preteklem desetletnem obdobju zaradi nerentabilnosti iz svoje strukture opustila podjetja oziroma prodajno razstavne salone za trženje stavbnega pohištva v Stuttgartu, Benetkah, na Dunaju in v Mariboru, kar je sicer postopoma, a vendar drastično vplivalo na obseg in strukturo prodaje. KLI in kasneje Okna KLI je te pretrese dokaj uspešno prebrodilo, saj je z ustreznimi poslovno-

organizacijskimi in tržnimi posegi prodajni volumen po letu 2001 počasi, a vztrajno povečevalo. Podrobneje o tem v naslednjih poglavjih.

Kontrola bi težko imenovali služba ali oddelek, saj jo izvaja le en zaposleni, katerega skrb za kakovost izdelkov je njegova edina zadolžitev. Poleg stalnega nadzora nad tehnično in estetsko ustreznostjo izdelkov po posameznih fazah proizvodnega procesa je pristojen tudi za statistično beleženje notranjih neskladnosti in na podlagi analize svojih opažanj sproti in mesečno pripravlja korektivne predloge.

Podjetje se že več let neuspešno trudi uvesti model t. i. samokontrole, pri čemer naj bi vsak zaposleni predstavljal *filter za izdelke iz predhodnih faz* in seveda skrbel za ustrezno kakovost pri izvedbi svoje delovne operacije. Projekt ne zaživi oziroma je le delno vpeljan zaradi več dejavnikov: zaradi velikega pretoka delavcev, prehodov med oddelki in s tem povezanega stalnega učenja, usposabljanja obstoječih delavcev na nove operacije in novih delavcev nasploh ter nenazadnje (žal mnogokrat) tudi premajhne motiviranosti zaposlenih.

Kontrolor je v največ primerih, kljub vsem kompetencam, le *detektor neugodnih posledic*, kar je prepozno, saj je škoda že storjena. Pri povsem naročniški proizvodnji je vsakršen izpad ali odstopanje od zahtevanih meril povezan z visokimi stroški in časom, kar pomembnost tega področja drastično poveča. Možna rešitev je v prenosu oziroma povečanju odgovornosti in pristojnosti mojstrov in predelavcev, kar bo treba podpreti tudi s sistemom nagrajevanja.

2.3 Vizija, smotri, glavni cilji in filozofija podjetja

Zgornji pojmi spadajo med bolj teoretične predpostavke poslovnih procesov, ki jih pri vsakodnevnem delovanju težko opazimo, so pa neke vrste vodilo za obnašanje in odločanje. V Okna KLI so jih prevetrili in posodobili ob združitvi programov pred šestimi leti. Po hitrem pregledu so bolj ali manj aktualni tudi danes. Ne gre pa zanemariti niti notranjih sprememb in še manj zunanjih tržnih pogojev poslovanja, zato bo osvežitev in aplikacija novih idej dobrodošla.

Vizija vseh zaposlenih družbe Okna KLI je postati najkakovostnejši in najbolj priznan proizvajalec stavbnega pohištva v Sloveniji in biti med vidnejšimi tudi v sosednjih državah. *Vizija* je smela, kakršna tudi mora biti. Vendar je kakovost subjektiven pojem, ki temelji na uresničitvi odjemalčevih pričakovanj oziroma, kot navaja Potočnik (2000, 158), je kakovost storitve odvisna od pričakovanj uporabnika v primerjavi z zaznavanjem dejanske izvedbe storitve. *Vizija* bi torej morala temeljiti na zadovoljstvu porabnikov. Predlog spremembe vizije pa bom podrobneje predstavil v strateškem delu med predlogi za izboljšave.

Smotri družbe so skladni s politiko delovanja v notranjem in zunanjem okolju. Oblikujejo se glede na pretekle dosežke in pričakovane trende sprememb v okoljih.

Vezani so na rentabilnost poslovanja, kakovost izdelkov in storitev, konkurenčnost na tržišču, dobro ime podjetja, varstvo okolja in zdravja zaposlenih in razvoj:

- neprestano dviganje kakovosti izdelkov in storitev,
- krepitev blagovne znamke in konkurenčnega položaja na trgu,
- zagotavljanje ustreznih donosov lastnikom,
- slediti dosežkom tehnologije in skrbeti za stalen razvoj,
- zagotavljati ustrezno delovno okolje za zaposlovanje in rehabilitacijo invalidov.

Poslanstvo družbe je glede na programske usmeritve:

- biti kakovosten in zanesljiv dobavitelj stavbnega pohištva s pripadajočimi storitvami vsem segmentom kupcev doma in v tujini,
- z ustvarjenim dobičkom zagotavljati cilje lastnikov/delničarjev,
- zaposlenim nuditi trajno in zanesljivo zaposlitev ter kreativno delo ter
- uspešno zagotavljati rehabilitacijo invalidnim osebam;
- v lokalnem, pa tudi širšem gospodarskem okolju biti zanimiv poslovni partner in se dobro vključevati v menjalne verige;
- s svojo tehnologijo skrbeti tudi za varstvo okolja in naravne dediščine.

Srednjeročni cilji so seveda podrejeni viziji in predvsem smotrom, zato vsak od njih narekuje določene podrobnejše usmeritve:

- povečati donosnost poslovanja in učinkovitost,
- znižati stroške dela, porabo materialov, zmanjšati izmet,
- zagotoviti stabilno likvidnost,
- povečevati kakovosti izdelkov in storitev, dosegati večje zadovoljstvo kupcev,
- slediti razvoju tehnologije, novih dosežkov in organizacijskih pristopov.

Glede na že omenjeno kadrovske situacijo v podjetju in širše bo srednjeročno treba predvideti nove ukrepe in cilje, ki bodo omogočali pokrivanje sezonskih nihanj tržnih možnosti oziroma zapolnjevali primanjkljaj lastnih proizvodnih kapacitet z oskrbo polizdelkov ali gotovih izdelkov iz zunanjih virov, česar se bom dotaknil tudi v sklepnem delu naloge med nacionalnimi vizijami razvoja.

Filozofija družbe je v ustvarjanju takih medsebojnih odnosov, delovnih mest in delovnega okolja, odnosa do zunanjega tržnega in socialnega okolja, v katerem bo lahko čim večji del udeleženih zadovoljil čim večji del svojih interesov. Gre za spreminjanje zakoreninjene »industrijske« kulture, prilagajanje kulture zahtevam novega časa in povečevanja pripadnosti podjetju.

Aktivnosti temeljijo na poštenem vzajemnem odnosu med podjetjem in zaposlenimi, kar pomeni spoštovanje medsebojnih pogodbenih obveznosti (branžnih,

kolektivnih) in se nadgrajujejo z izobraževanjem vseh ravni zaposlenih, z družabnim življenjem, obveščanjem z internim glasilom, notranjim marketingom ipd. Temeljne vrednote, ki jih želijo vzpostaviti, so pripadnost, odgovoren odnos do kakovosti, poštenost in profesionalen odnos do dela in sodelavcev. Prav slednji so bistveni dejavnik dolgoročne uspešnosti poslovnega procesa, zato bo upravljanje kadrov ali angleško »human resource management« ena od pomembnejših nalog družbe v prihodnje, o čemer bom podrobneje govoril pri strategijah med predlogi za izboljšave.

3 ANALIZA TRŽIŠČA

3.1 Trženjski splet podjetja Okna KLI

Cilj trženja izdelkov ali storitev je zadovoljiti potrebe in pričakovanja oziroma zadovoljiti interese potrošnikov, hkrati pa seveda ustvariti dobiček ali drugače uresničevati vizijo, smotre in cilje prodajalca in s tem izpolniti interese lastnikov, zaposlenih in širšega okolja. Da bi doseglo optimalno prodajo na ciljnem trgu, mora podjetje nujno obvladovati marketinške spremenljivke tržišča. Njihova kombinacija se po Devetaku (2007, 27) imenuje trženjski splet; te spremenljivke mora podjetje kontrolirati, če naj doseže ustrezno prodajo na ciljnem trgu.

Okna KLI se ukvarja s proizvodnjo in trženjem tako izdelkov kot tudi storitev, zato je treba zanj analizirati celoten marketinški splet oziroma najpogosteje uporabljeni model 7 P. Pri predstavitvi se bom omejil na posebnosti in problematiko obravnavanega področja, tj. stavbnega pohištva, in se poskušal izogibati navajanju teoretičnih obrazložitvev in izhodišč posameznega področja.

3.1.1 Izdelek – product

Izdelek je osnovni element trženjskega spleta družbe, saj brez tega trženjski splet sploh ne bi obstajal. Vse tržne aktivnosti razen ponudbe storitve vzdrževanja oken med garancijsko dobo in po njenem izteku so vezane na izdelek. Najpomembnejše značilnosti vsakega izdelka so kakovost in funkcionalnost ter fizične značilnosti, kot so velikost, teža, oblika, barva, embalaža in pakiranje, kakovost montaže in nenazadnje servis in garancija. Te značilnosti potencialni kupci ocenjujejo subjektivno, primerjajo jih z enakimi ali podobnimi izdelki konkurence, in le če smo jim uspeli izdelek vabljivo predstaviti in jih vanj prepričati, se končno odločijo tudi za nakup.

Odločitev za nakup je zelo subjektivna in zato je kupčeva percepcija o izdelku, ki jo pridobi na najrazličnejše načne, najpomembnejša komponenta tega procesa. Kupca v bistvu ne zanimajo izdelki in storitve sami, pač pa njihove koristi. V današnjem času je na trgu presežna ponudba vsega, česar posebej ne ureja država ali je omejeno zaradi omejenosti naravnih virov. Stavbno pohištvo je eno bolj značilnih produktivnih skupin, kjer *ponudba izredno presega porabo oziroma povpraševanje*, zato je ključnega pomena oblikovati in vzdrževati konkurenčne prednosti ponudbe. Prav to pozitivno razlikovanje izdelka lahko ob izpolnjenih drugih predpogojih pretehta k odločitvi za nakup, saj obenem potrjuje dobro ime ponudnika in hkrati opravičuje ceno izdelka.

Pri stavbnem pohištvu (okna, vrata, polkna, senčila idr.) je poleg trajnosti in funkcionalnosti (ki sta že sami po sebi pogoj za obstoj na tržišču) pomembna lastnost dobra površinska zaščita lesa, ki omogoča izdelkom daljšo življenjsko dobo in seveda ustvarja všečen videz. Inovativna in sodobna oblika fasadnih elementov ustvarjata prvi, najpomembnejši vtis stanovanjske hiše.

V zadnjem desetletju se je uveljavilo pomembno merilo pri izbiri stavbnega pohištva – energijska učinkovitost oziroma izolacijske lastnosti, saj omejenost naravnih virov energentov povzroča nezadržno rast cen, po drugi strani pa bo v prihodnje še pomembnejša vloga pri porabi energije prevzela skrb za okolje in ekosistem v celoti. Vse to je spremenilo nakupne navade in povzročilo močno povečanje tržnega segmenta zamenjav starih oken. Več o tem v poglavju o segmentih kupcev in tržiščih.

Z naraščanjem kriminala je vse bolj poudarjen tudi vidik varnosti, ki je močan motiv, saj izpolnjuje eno osnovnih življenjskih potreb. To področje je v marketingu oken in vrat še vse premalo izkoriščeno, saj je iztržek oziroma dojeta vrednost izdelka s povečano varnostjo lahko precej večja kot vložek. Na račun močnega psihološkega motiva je torej mogoče ustvariti mnogo večjo dodano vrednost za ponudnika, uporabniku pa zagotoviti udobnejše bivanje in mirnejši spanec. Kupci se največkrat zavejo prave vrednosti takega izdelka šele takrat, ko je prepozno, zato je na tem področju mogoče krepiti tudi po-prodajne storitve. Zanimanje in odločitev o nakupu pravzaprav že obstajata in argumentacija koristi ni več tako težavna.

Ostaja še eno področje, ki ga večina ponudnikov, delno pa tudi Okna KLI, zanemarja. To je skrb za izdelke po zaključku posla oziroma v trajanju njihove normalne življenjske dobe. Ponudnik si s tem zagotovi dolgoročno trženje storitev brez posebnih investicij v promocijo, saj je kupec že znan, potrošniku pa ni treba posebej skrbeti za njegovo stavbno pohištvo, ker je to *breme prevzel izvajalec vzdrževanih storitev*. Na ta način lahko ponudnik tudi dolgoročno vpliva na kakovost izdelka in s tem na zadovoljstvo uporabnika, kar ugodno vpliva na dobro ime izvajalca in izdelka. Več o tem tudi pri razvoju storitev v sklepnem delu, med predlogi za izboljšave.

Ponudba izdelkov pri Okna KLI je sestavljena iz stavbnega pohištva treh skupin:

- izdelki iz lastne proizvodnje,
- enaki ali podobni izdelki drugih proizvajalcev in
- trgovsko blago, ki ga sami ne izdelujejo.

Med prve spadajo okna, balkonska vrata, zložljive in drsne panoramske stene, hišna vhodna vrata in veliko število različnih izvedb polken. Vse to proizvaja v dveh osnovnih programih, in sicer iz več drevesnih vrst lesa in iz umetnih (PVC) snovi. Znotraj programa oken iz lesa nudijo tri konstrukcijske različice, ki se razlikujejo po debelini profila, fizikalno-tehničnih lastnostih, videzu in opreми. Tržijo jih pod imeni KLI Classic, P KLI Elegance in KLI Prestige. V sklopu programa PVC oken podjetje nudi dva sistema, ki se razlikujeta po enakih merilih, in sicer KLI Futur in KLI Ideal, ki je od začetka letošnjega leta v celoti tržen program. Posebna veja so vhodna vrata, ki so prav tako na voljo v številnih variacijah glede na konstrukcijo, videz, izvedbo, opremo itd.

Trgovsko blago predstavljajo izdelki, ki jih podjetje nikoli ni proizvajalo samo ali pa je proizvodnjo opustilo. Sem spadajo notranja vrata in, razen polken, ki jih pretežno

še izdelujejo sami, tudi vsa senčila, kot npr. različne rolete in žaluzije ter drugi dodatki, kamor spadajo mreže proti insektom (t. i. komarniki), okenske police iz raznovrstnih materialov ipd., česar ne bom podrobneje predstavljal, saj to ni namen te diplomske naloge.

3.1.2 Cena – price

Pri oblikovanju tržne cene je treba upoštevati zakon ponudbe in povpraševanja, cenovno politiko konkurence, predvsem pa vrednost izdelka oziroma celotnega ponudbenega spleta za potrošnika. Cena je v denarju izražena vrednost, pri čemer se stališče ponudnika lahko zelo razlikuje od kupčevega. Poleg osnovnih kategorij ponudbenega spleta je vse *pomembnejši renome ponudnika* in *reference* oziroma priporočila, kar skupaj sooblikuje kupčevo zaupanje, obete za uresničitev zelenih koristi in pričakovanj.

Ovrednotenja izdelka in/ali storitve je torej kompleksen proces, ki zahteva proučevanje in skrbno oblikovanje tržnega spleta, analiziranje in upoštevanje nakupne psihologije ciljnih kupcev, izgradnjo blagovne znamke ali dobrega imena in še kaj. Na področju trženja stavbnega pohištva se med različnimi metodami oblikovanja cene najpogosteje uporablja stroškovni način in t. i. posnemanje oziroma postavljanje cene na podlagi cen konkurentov, s čimer se proizvajalci nekako uvrstijo med sorodnimi proizvodi oziroma proizvajalci.

Cena je tista prvina, ki jo skoraj vsak človek v vlogi kupca okvirno ugotovi in postavi neke meje še pred nakupom, tako da že vnaprej določi cenovni rang oziroma območje, v katerem cena zelenega izdelka ali storitve dosega najnižjo, predvsem pa najvišjo vrednost. Zelo zanimiv je njen psihološki vpliv na potencialnega kupca – nekatere visoka cena privlači, saj pomeni nekakšno jamstvo oziroma navaja na visoko kakovost ali prestiž, druge pa avtomatično odbije, saj so prepričani, da predvsem plačujejo blagovno znamko, izdelek pa je primerljiv s cenejšimi. Potočnik (2000, 122) pravi, da je razlikovanje cen sestavni del trženjske strategije, ki naj podjetju zagotovi večjo prodajo, kot bi jo doseglo pri strategiji enotnih cen.

V primeru stavbnega pohištva, ki ga povprečna oseba kupi enkrat, morda največ dvakrat v življenju, se kupci dobro zavedajo, da nekoliko višja cena zagotavlja izdelek višjega kakovostnega razreda, dolgo življenjsko dobo, celovito storitev ter ustrezen servis tudi kasneje. Večina meni, da nimajo toliko denarja, da bi kupovali poceni. Stavbno pohištvo razen v primeru gradbenega podjetja ali seveda specializiranega trgovca *ni stvar ponavljajočih, rednih ali večkratnih nakupov*. Povprečen občan gradi ali obnavlja v življenju verjetno le eno stanovanjsko enoto. Osnovni motiv za nabavo oken in vrat torej ni preživetje, rekreacija ali prestiž, pač pa bolj kot ne logičen korak v procesu gradnje ali obnove. Na dojetje cene v tem primeru kupci gledajo drugače

kot na vsakodnevni nakup hrane, na občasne nakupe garderobe ali na nakup avtomobila vsakih nekaj let.

Nakup oken je izrazito tehnično obarvan in s tega stališča precej zahteven. Okna KLI se že dolga leta trudi izdelke prilagoditi potrebam in željam kupcev, zato je skoraj vsako podrobnost mogoče posebej opredeliti in izbrati med vrsto različnih možnosti. Za povprečno hišo se je treba odločiti, izbrati oziroma se dogovoriti o vsaj desetih zahtevnih tehničnih vprašanjih o materialu, barvi, konstrukciji, funkcijah, dodatkih ipd. Vsa ta *vprašanja so, razen morda barvnega tona, izključno tehnična*; seveda pa močno vplivajo na končno ceno izdelka. Skoraj nič torej ni standardizirano, zato lahko kupec do precejšnje mere sam vpliva na ceno. Nema lokrat se tako zgodi, da proces izbire poteka najprej v smeri dodajanja opreme oziroma koristi in nato v smeri njenega odzemanja in s tem prilagajanja cene v za kupca še sprejemljiv okvir.

Izobraženost kupcev ali bolje rečeno poznavanje tega področja se zadnja leta izboljšuje. Zasluge za to gredo predvsem strokovnim revijam, tematskim prilogam časnikov, energetskim pisarnam idr., pa tudi oglaševalskim akcijam ponudnikov. Kljub temu je povprečno *tehnično poznavanje stavbnega pohištva še vedno dokaj nizko*, zato je za laičnega kupca zelo težko presoditi sprejemljivost cene in še teže ugotoviti argumente za razlike med cenami na videz podobnih izdelkov različnih dobaviteljev. Tu pa nastane prostor oziroma priložnost za ponudnike in njihove prodajalce, ki ga z ustreznimi orodji in pristopi lahko izkoristijo v svoj prid. Nekatere inovativne pristope bom predstavil v naslednjem poglavju o strategijah.

Zaradi absurdnega konkurenčnega boja med proizvajalci lesenih in plastičnih oken ter seveda znotraj posamezne skupine so si ponudniki predvsem v zadnjih petih letih dobesedno sami zbili cene na komaj še znosno raven. Kljub temu, da na slovenskem trgu občutneje oziroma *skoraj ni zaslediti tuje konkurence* (razen zastopstva zahodnoevropskih znamk Stabil, Internorm in Finstral), ki je na drugih zahodnoevropskih trgih že zdavnaj prevladala domačo ponudbo, so cene v Sloveniji strmo padale. Razlog je v intenzivnem vključevanju novih proizvajalcev PVC oken in agresivnem vstopanju tujih, predvsem nemških ponudnikov sistemov za izdelavo takih oken. Obenem je nekaj večjih igralcev na slovenskem dobaviteljskem trgu (AJM, Arcont, Inles, MIK, in drugi) investiralo v novo, zmogljivejšo strojno opremo in s tem precej povečalo proizvodne kapacitete, kar je posledično povečalo ponudbo ter seveda znižalo cene.

Družba Okna KLI izvaja manjše in enostavnejše raziskave konkurence vsako leto in pri tem ugotavlja, da se cenovno uvršča v zgornjo tretjino, torej v višji rang cen, kar je skladno z njihovo percepcijo o kakovostnem umeščanju. Tudi iz analiz zadovoljstva kupcev ugotavljajo, da za njihove kupce *cena ni najpomembnejši dejavnik nakupa*, kar je logično, saj se povpraševalci z željo po povprečni ali nizki ceni pač odločijo za drugega ponudnika in ti seveda niso zajeti v vzorcu anketiranih. Še ena zanimiva

ugotovitev izhaja iz večletnih primerjav konkurenčnih cen, in sicer, da je cenovna politika družbe precej bolj stabilna kot pri večini tekmecev. Cene se sicer z zakasnitvijo prilagajajo podražitvam reprodukcijskega materiala, skozi leto pa močneje odstopajo od določenih meja le v času izven sezone. Za stavbno pohištvo, enako kot za gradbeništvo in podobne dejavnosti, povezane s podnebjem oziroma temperaturami, je to obdobje med decembrom in marcem naslednjega leta. V tem času družba Okna KLI izvaja različne akcije za pospeševanje prodaje, o čemer bom več govoril v poglavju o promociji.

3.1.3 Distribucija in tržne poti – place

V postopke distribucije ali razpečave spadajo vse aktivnosti, ki potekajo na poti od proizvajalca do kupca. Od njih je odvisna dosegljivost ponudnikovega blaga in storitev odjemalcu, poti in z njimi povezani *stroški in čas lahko bistveno vplivajo na nakupno odločitev* in seveda na poslovno uspešnost prodajalca, zato so odločitve o distribuciji med najpomembnejšimi tržnimi in poslovnimi dilemami. Poznamo veliko možnih tržnih poti – od neposredne pa vse do dolge verige, ki lahko opravlja informacijsko ali zgolj logistično vlogo.

Razlogi oziroma dejavniki za lokacijo enot (podružnic) so po Potočniku (2000, 147) odvisni od naslednjih dejavnikov:

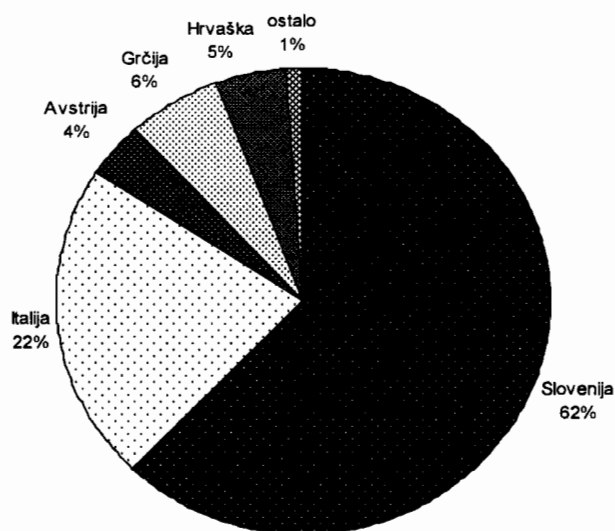
- zahtev porabnikov glede izvajanja storitev,
- sprememb v ponudbi in tehnologiji izvajanj storitev,
- prilagodljivosti storitve glede na izvajalca oziroma naprave, ki izvajajo storitve,
- obveznosti do lokalnih skupnosti (na primer javne storitve, kot so zdravstvene storitve),
- povezanosti storitev v skupino ali »sveženj« storitev.

Okna KLI ima s svojo geografsko lego v osrednjem delu Slovenije, z neposredno bližino najpomembnejših prometnih poti (avtocesta, železnica) pravzaprav skoraj idealen položaj za distribucijo svojih izdelkov. Dobre prometne povezave omogočajo hitro dostavo izdelkov kupcem tako v Sloveniji kot tudi preko meja. Kot je omenjeno že v poglavju o poslovnih funkcijah in pristojnostih, je podjetje v zadnjem desetletju precej spremenilo strukturo tržišč skozi ukinjanje nekaterih prodajnih kanalov. Geografska prisotnost oziroma deleži prodaje po posameznih tržiščih v zadnjem letu so razvidni iz spodnjega prikaza (slika 3.1).

Iz prikaza vidimo, da je Okna KLI zelo močno prisotna na domačem trgu, kar je zaradi racionalizacije prodajne mreže logična posledica. Razen morda na Hrvaškem njeno ime na drugih evropskih trgih ni tako dobro poznano in se zato sooča s precej podrejenim položajem, kar se odraža tudi na cenah in iztržku. Prodaja na enoto pa je

daleč najcenejša in najučinkovitejša prav doma – v Sloveniji, kjer se predvsem pri končnih kupcih, pa tudi pri gradbenih podjetjih, njeno ime uvršča med najeminentnejše na področju stavbnega pohištva.

Slika 3.1 Deleži prodaje po trgih



Vir: Okna KLI Logatec 2007.

Nakup stavbnega pohištva je razmeroma velika investicija, saj jo lahko po višini sredstev uvrstimo kmalu za stanovanje in avto. Večina slovenskih kupcev je po nakupnih navadah še vedno *razmeroma konzervativna in nezaupljiva*, ko gre za investicijsko blago, zato se o takih nakupih še vedno najraje dogovarjajo neposredno s proizvajalcem. Argumenti za to so dokaj logični in enostavni:

- nezaupanje v strokovnost – trgovcem in posrednikom preprosto ne verjamejo, da jim bodo dovolj kakovostno svetovali, predstavili izdelke, postopke, možnosti ipd., zato se raje pogovarjajo s proizvajalcem;
- dosegljivost ponudbe – Slovenija je razmeroma majhna in gosto posejana z raznovrstnimi ponudniki oken in vrat; za takšen nakup si povpraševalci vzamejo dovolj časa in se brez težav odpeljejo nekaj sto kilometrov daleč do ponudnika, ki jim tako ali drugače ustreza;
- strah pred preplačilom – kupci se bojijo, da bodo z nakupom pri zastopniku ali trgovcu plačali več, saj vedo, da ti ne delajo zastonj; da bi se temu izognili, se raje odpravijo na sedež proizvajalca;

- pogajanja – kupci so se privadili, lahko bi rekli tudi razvadili, da lahko s pravo mero zanimanja in z vztrajnim zahtevanjem pridobijo dodatne popuste in iz izkušenj vedo, da je to bolj verjetno pri proizvajalcu.

Drugi način neposredne prodaje je, ko se vsaj del procesa zgodi pri kupcu na domu, še posebej, če ima ta gibalne težave ali je njegova mobilnost kako drugače ovirana ali preprosto zahteva ta način dogovarjanja zaradi časovne stike. Taka prodaja je precej težavnejša, saj je predstavitev in izbira zaradi nezmožnosti prenašanja vzorcev precej slabša.

Vsaj en del pred-prodajnega postopka pa se vedno dogaja na kupčevem domu ali v objektu, za katerega so okna namenjena, in sicer izmere zidnih odprtih in dogovor o načinu vgradnje. Ta faza nastopi po načelnem dogovoru o nakupu ali pa po že sklenjenem dogovoru in nakazilu predplačila. Ker Okna KLI proizvaja izključno po naročilu in izvede kar 70 % domače prodaje za namene zamenjave starih oken, je ta operacija še kako pomembna. Pri tem se kupec in izvajalec dogovorita še o zadnjih podrobnostih in posebnostih. Ta del posla v bolj oddaljenih regijah opravljajo zastopniki, ki največkrat izvedejo posel v celoti, od predstavitve do vgradnje.

Transport v tujino se izvede preko prevoznih podjetij in špediterjev do kupčevega skladišča ali pa neposredno do objekta vgradnje. Večina razpečave je neposredna – največji odjemalci so manjša gradbena podjetja, ki stavbno pohištvo sama, s svojimi ali pa našimi kooperanti vgradijo v objekte. Manjši del prodaje se izvede preko posrednikov in zastopnikov oziroma predstavnikov, ki ne prodajajo neposredno potrošnikom, ampak iščejo nove trgovce in s tem širijo prodajno mrežo. V tabeli 3.1 je razvidna struktura prodajnih poti po trgih.

Tabela 3.1 Struktura prodajnih poti po trgih

Trg / trend	prodajne poti (v %)			
	neposredno		preko	
	potrošnikom	trgovcem	posrednikov	zastopnikov
Slovenija	85	5	1	9
	raste	raste	stagnira	raste
Avstrija	0	30	15	55
	stagnira	raste	pada	pada
Italija	5	0	5	90
	raste	raste	pada	stagnira
Grčija	0	100	0	0
	stagnira	raste	stagnira	stagnira
Hrvaška	15	0	5	80
	raste	pada	stagnira	stagnira

Vir: Okna KLI Logatec 2005.

Kot sem že omenil, se vsa proizvodnja odvija le po naročilu, zato zaloge izdelkov pri proizvajalci ali kje drugje ne obstajajo. Proizvodni rok je praviloma, glede na želje prodajalcev in kupcev, vedno predolg. Na dogovorjeni datum dobavitelj ali njegovi izvajalci vgradnje pripeljejo blago h kupcu, kjer se začne drugi del posla – vgradnja. Več o tem v poglavju o izvajanju storitev.

3.1.4 Pospješevanje – promotion

Znan ljudski rek: »Dobro blago se samo hvali,« je stara modrost, vendar pa to v današnjem času ni več dovolj. Trg je zasičen z izdelki podobnih značilnosti in podobnih cen. Kako naj torej prepričamo stranko, da je prav naš izdelek tisti, ki ga ta potrebuje? Vsekakor je zadovoljen kupec tisti, ki bo največ pripomogel k dobremu glasu podjetja in njegove ponudbe, torej izdelkov in storitev.

Več kot petdesetletna tradicija podjetja KLI, ki je bilo do nedavnega poznano predvsem po stavbnem pohištvu, predstavlja jamstvo, ki na trgu nekaj pomeni. Po reorganizaciji in spremembi imena se je ta konotacija tudi v novi firmi Okna KLI dobro prijela, saj v bistvu potrjuje med ljudmi že znano povezavo, oken in KLI-ja.

KLI je bil vedno v ospredju v razvoju izdelkov in v času šestdesetih let naprej vedno znova dokazoval, da je po razvoju oziroma kakovosti izdelkov povsem svoja kategorija. V devetdesetih letih je razvoj okenske tehnike zastal tudi na zahodu, od koder je ves čas prihajal, zato so ga ostali proizvajalci počasi dohiteli. Kljub temu je s kakovostjo, prilagodljivostjo in aktivno promocijo vzdrževal svoje dobro ime še naprej. Zanimivo je, da zelo pogosto prihajajo ljudje, ki pravijo, da so okna po trideset in več letih sicer še vedno dobra, a zaradi izgub toplotne energije želijo nova, seveda KLI-jeva.

Potočnikov definicija (2000, 132) opredeljuje oglaševanje kot dejavnost, ki s posredovanjem sporočil prek tiska, televizije, radia ali drugih sredstev javnega obveščanja suša vplivati na porabnike, da bi izbrali kupili in uporabljali prav reklamirane storitve. Oglaševanje sodi med eno *najpogosteje uporabljenih* in po dvomljivem mnenju nekaterih tudi najučinkovitejše dejavnosti tržnega komuniciranja, ki ima nalogo, da seznanja potencialne potrošnike, jim vzbudi zanimanje in jih hkrati navduši za nakup. Način tržnega komuniciranja je seveda pogojen z vrsto blaga ali storitve oziroma predvsem s ciljno publiko.

Oglaševalski načrt in temu namenjena finančna kvota Okna KLI je skromna, saj si velikih in dragih akcij ta branža žal ne more privoščiti. Obsega pa približno 1,5 % prodajne realizacije. Vključuje sejemske predstavitve in oglaševanje na radijskih postajah, v tiskanih medijih, v televizijskih programih in na internetu.

Sejemske predstavitve je družba v zadnjih petih letih sicer krepko omejila, a še vedno ohranja najučinkovitejše, in sicer

- DOM v Ljubljani, ki je najpomembnejši dogodek za domačo prodajo, saj se tam vzpostavi prvi stiki, ki zagotavljajo posel še vse leto,
- SAIEDUE v Bologni, Italija, ki je nepogrešljiv za promocijo prodaje na drugem največjem tržišču in ga obišče precej obiskovalcev izven Italije,
- INFACOMA v Thesalonikih, Grčija, kjer preko generalnega zastopnika prodirajo na najbolj prestižni segment tega tržišča,
- Sajam Graditeljstva v Zagrebu, Hrvaška, kjer želijo prodreti na zahtevnejši in kupno močnejši segment kupcev,
- občasno po iniciativi zastopnikov tudi na manjše sejme v Rusiji, Avstriji in Makedoniji.

Oglaševanje na radijskih postajah, v tiskanih medijih, na televiziji in internetu, kjer se pojavlja predvsem z namenom predstavitve akcij in ugodnosti, pa obsega naslednje aktivnosti:

- spoti na radijskih postajah trajajo 20 do 30 sekund in se predvajajo na lokalnih postajah, kjer prodaja ali promocija sicer ni bolje pokrita;
- oglasi v tiskanih medijih so omejeni na četrtino ali polovico strani in se prikazujejo v prilogah Dnevnika, Dela in Večera ter nekaterih lokalnih časopisov;
- med televizijskimi hišami so izbrali nacionalno RTV; telopi so deset sekundni in se predvajajo izključno v primeru akcij;
- v sklopu domače strani redno predstavljajo novosti in akcije, sicer pa širšega spletnega oglaševanja še ne uporabljajo;
- posebno področje so transportna in osebna vozila različnih kooperantov, ki prav tako na nevsiljiv način širijo njihov glas.

Stavbno pohištvo, kakor tudi izdelke tržnih programov, si potencialni kupci lahko ogledajo tudi v prodajno razstavnem salonu v Logatcu in v poslovnih prostorih zastopnikov v Mariboru, Celju, Novem mestu in Gorici. Med boljšimi argumenti za obisk prav te družbe je nedvoumno tudi celovitost ponudbe, saj lahko morebitni kupec pri njih na enem mestu vidi in presodi med lesenimi in PVC okni ter se na enem mestu dogovori tudi za vsa pripadajoča senčila in pribor. Za uspešno vzdrževanje blagovne znamke pa je potrebno veliko več, kot občasne predstavitve in oglasi, kar sicer ni cilj te naloge, nekatere nove ideje pa bom predstavil med strategijami v naslednjem poglavju.

Vsi vemo, da se je dandanes v poplavi različnih ponudnikov in izdelkov zelo težko hitro, enostavno in predvsem dobro odločiti za dobavitelja. V tej zbežanosti in skepsi je zelo dobrodošel in še kako vpliven nasvet ali izkušnja znanca, sodelavca, soseda ipd. Dobro priporočilo je zato najpomembnejši element v odločitvi in lahko za dobavitelja pomeni velik prihranek truda, časa in denarja pri iskanju potencialnih kupcev,

pridobivanju njihovega zaupanja, prepričevanju o prednostih in odstranitvi strahu. Ko govorimo o velikem in dragem posegu v človekovem najljubšem okolju – njegovem domu, je dobra referenca ultimativnega značaja, zato je najpomembnejši končni vtis, ki ga kupec dobi po končanju vseh del in ga nato deli z drugimi socialnimi skupinami. Več o tem v naslednjem poglavju o zadovoljstvu kupcev.

3.1.5 Ljudje - people

Uspešno izvajanje vsake storitve temelji predvsem na ljudeh, ki so odločilen dejavnik od pridobivanja kupčevega interesa in odločitve za nakup na začetku in preko izvajanja do oblikovanja stopnje zadovoljstva na koncu. Izredno *pomemben je prvi stik in vtis*, iz katerega se lahko razvije morebiten enkraten posel ali pa trajno partnerstvo. To je cilj, h kateremu teži vsaka marketinška dejavnost, saj je pridobivanje odjemalcev v času, ko oglaševalcem že počasi zmanjkuje zamisli, vedno bolj zahtevno in seveda drago. Kupec je kralj in stranka ima vedno prav, so nam govorili že od malih nog. Menim, da to drži vse dokler pridobita oba, kupec in prodajalec, saj je trženje igra, ki obstaja le, če zmagata dva.

Zaposleni so temeljna prvina za obstoj in delovanje vsake organizacije, od osnovne socialne enote pa do multinacionalke. Od njihovih sposobnosti, znanja, veščin, zmožnosti, izkušenj, pa tudi motiviranosti, zavzetosti in seveda vseh osebnostnih lastnosti je odvisna uspešnost in usoda podjetja. V proizvodnem podjetju so pomembnejše strokovne postavke, saj je tam na prvem mestu produktivnost, učinkovitost, natančnost in druge lastnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka in neposredno ne vplivajo na kupčevo odločitev.

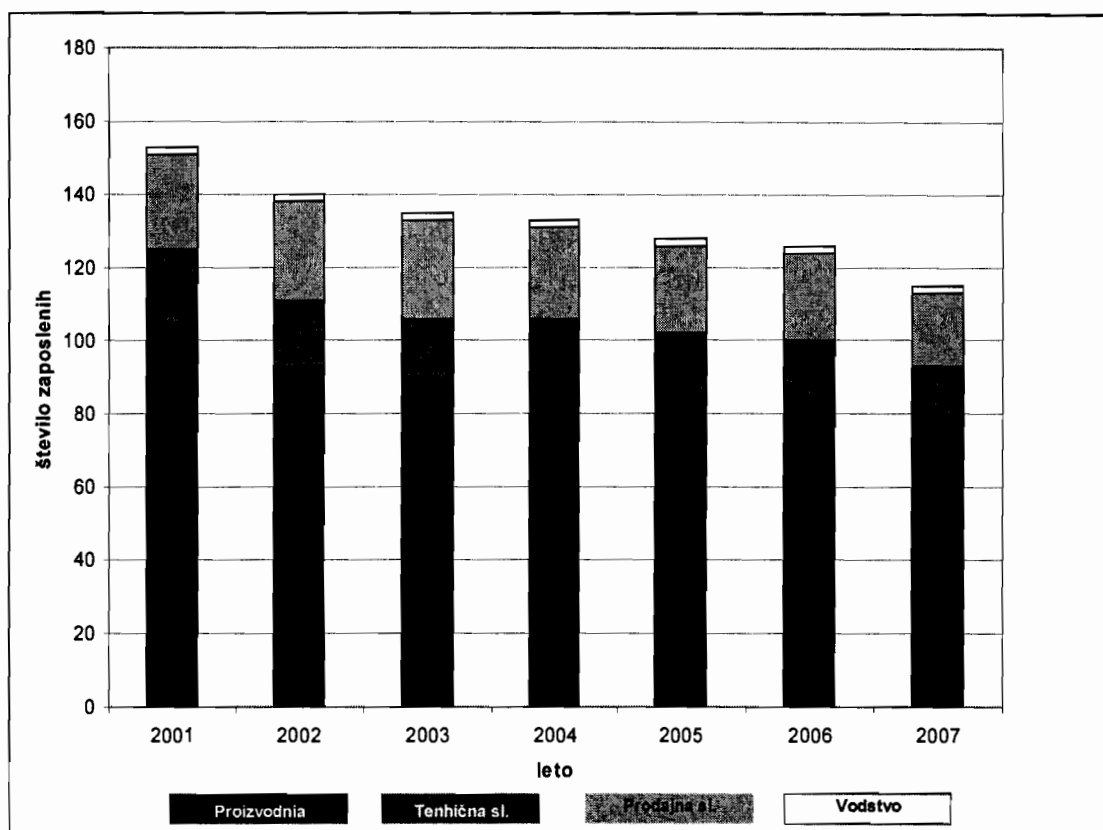
Kontaktno osebje v storitveni dejavnosti pa je tisti ali največkrat edini del tržnega spleta, ki ga odjemalec vidi, preden se kakor koli odloči, zato je videz, obnašanje, komuniciranje in ne nazadnje tudi t. i. mikrokemija za sklenitev posla lahko odločilnega pomena. Na podlagi teh informacij bo kupec *v mislih naslikal celotno podobo* in si ustvaril mnenje o storitvi in podjetju. Znanje, izkušnje in pripadnost podjetju so le nekatere od lastnosti, ki jih mora podjetje negovati s primernim izobraževanjem in stimuliranjem svojega osebja. Plačilo po učinku ter primerno nagrajevanje najboljših rezultatov pa vzbudita zdravo tekmovalnost med izvajalci, ki tako hkrati pripomorejo k ugledu in uspešnosti podjetja.

Izvajalec storitve lahko večkrat pride v položaj, ko mora razrešiti raznovrstne konflikte med željami in zahtevami naročnikov, kakor tudi med zmožnostmi in sposobnostmi podjetja oziroma posameznih enot, skupin in podizvajalcev v postopku. Sposobnost kontaktnega osebja za obvladovanje tovrstnih neskladij in kratkih stikov močno *vpliva na odjemalčeve prihodnje odločitve in na njegovo dobro ali slabo mnenje*, ki ga bo prenesel naprej. Prodajalec ali izvajalec tako postaneta najmočnejši ali najšibkejši člen v verigi konkurenčnosti.

Potočnik (2000, 85) navaja, da lahko podjetje pridobi občutno konkurenčno prednost, če zaposli usposobljeno kontaktno osebje in ga uspešno izobražuje ter strokovno izpopolnjuje bolj kot njegovi konkurenti. Za bolj izobražene in strokovno usposobljene je značilno:

- da imajo potrebne spretnosti in znanje,
- da so vljudni, spoštljivi in pozorni do kupcev,
- da vzbujajo zaupanje,
- da so zanesljivi, ker izvajajo delovne naloge natančno in dosledno,
- da se hitro odzivajo na želje in potrebe porabnikov storitev,
- da porabnike razumejo in se z njimi natančno sporazumejo, zlasti pri reševanju pritožb.

Slika 3.2 Število zaposlenih po letih



* Število zaposlenih za leto 2007 je predvideno na osnovi podatkov meseca septembra

Vir: Okna KLI Logatec 2007.

Čeprav imajo v družbi Okna KLI prvi stik s kupcem običajno komercialisti, so ravno tako pomembni tudi tehnični svetovalci na terenu ali t. i. izmerni mojstri. Le strokovno usposobljeni in izkušeni ljudje zmorejo kupcu pomagati pri izbiri pravega izdelka, mu svetovati najprimernejši način vgradnje, ga usmerjati pri izvedbi

pripravljalnih del ter ga poučiti o uporabi in vzdrževanju izdelkov. Če kupcu dobro svetujejo, dajo vtis kompetentnosti in mu vlijejo zaupanje, bo kupec precej lažje dočakal iztek dobavnega roka. V nasprotnem primeru bodo zelo »na trnih« in zato se kaj rado zgodi, da bo šlo v njihovih očeh po prihodu prevoznika z blagom vse narobe. Enako so izjemnega pomena monterji, saj imajo prav *oni s kupcem zadnji stik* in, kot pravijo, če je konec dober, je vse dobro. Če bo vgradnja izvedena strokovno in v skladu s kupčevimi pričakovanji, bo ta zadovoljen in s tem lahko navduši vsaj enega potencialnega kupca. V nasprotnem primeru pa bo od nakupa odvrnil vsaj še tri. Temu delu posla bi veljalo posvetiti večjo pozornost, o čemer bom nekaj več napisal v nadaljevanju.

3.1.6 Izvajanje – processing

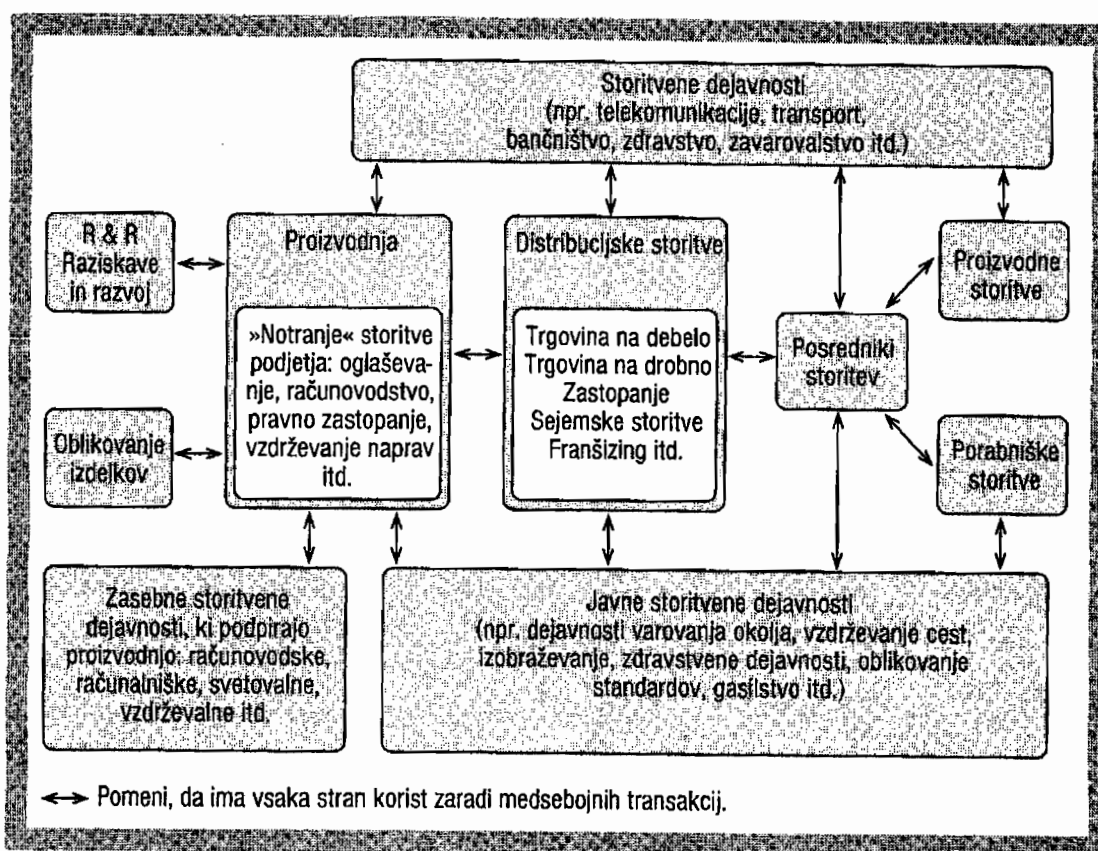
V Okna KLI se več kot 95 % stavbnega pohištva na domačem tržišču proda skupaj z vgradnjo, kar pomeni dvojno obravnavo izvajanja – prva faza je proizvodnja, ki jo bom v nadaljevanju zgolj na kratko predstavil, saj je preobsežna in popolnoma tehnično obarvana, kar ne spada v to nalogo, druga pa je dostava in vgradnja, torej tipično storitvena in kot taka navzven bolj vidna, *neposredno povezana s kupcem* in posledično zelo vpliva na trženje. Povezanost med proizvodnim in storitvenim sektorjem je po Potočniku (2000, 13) vedo dvosmerna, saj storitve in medsebojni odnosi med udeleženci na trgu postajajo pomembnejši od izdelkov samih (slika 3.3).

Bistvene faze v izvajalnem postopku za pretežni del prodaje tj. enkratnim kupcem, si sledijo približno takole:

- *povpraševanje* morebitnega kupca lahko pride po pošti, telefaksu ali največkrat po elektronski pošti, nemalokrat pa interesenti najprej pokličejo na brezplačno ali kako drugo telefonsko številko, nakar se s prodajnim osebjem dogovorijo za obisk v prodajnem salonu ali za sestanek na kupčevem domu;
- *usklajevanje* zahtev, želja in potreb s pomočjo vzorcev, prospektov, risb in slikovnega materiala; na podlagi opredeljenih značilnosti se ponudba izdela takoj ali kasneje pošlje kupcu po pošti; sledijo modifikacije in prilagoditve;
- po kupčevi *pozitivni odločitvi* sledi natančna izmera zidnih odprtih in določitev načina vgradnje; v primeru nejasnosti ali sprememb se uskladijo še zadnje podrobnosti ter izdela predračun z vsemi komercialnimi elementi;
- postopek se nadaljuje znotraj tovarne s t. i. *razpisom delovnega naloga*, kar obsega pripravo proizvodne dokumentacije in naročilo potrebne surovine ter reprodukcijskega materiala;
- sledi *proizvodnja*, ki je glede na izbrani program oziroma material, iz katerega bodo okna narejena, zelo različna; tako po številu zaposlenih, vključenih osnovnih sredstvih, površini, času izdelave, dobavnem roku itd.;

- vzporedno teče *preskrba s trgovskim blagom* in ko je vse potrebno zbrano v skladišču, sledi odprema; prevoz izvedejo v glavnem kooperanti, ki so najpogosteje tudi monterji;
- glede na stanje naročnikove stavbe lahko sledi *odstranitev starih oken*, v primeru novogradnje pa takoj pričnejo z *vgradnjo* novih; pri zamenjavah se kupci največkrat odločijo tudi za sanacijo zidov ob oknih z mavčnimi ploščami;
- preostane le še *grobo čiščenje* prostorov in *odvoz* starih oken.

Slika 3.3 Povezanost med storitvenim in proizvodnim sektorjem



Vir: Potočnik 2000, 12.

Kupec torej ves čas, razen v času proizvodnega postopka, tvorno in vplivno sodeluje pri načrtovanju in pripravi, seveda pa je pogosto prisoten tudi pri izvajanju storitve, kar omogoča lažje vplivanje na njegove občutke in lažje odklanjanje strahu. Ta je še posebej prisoten pri zamenjavah starega stavbnega pohištva z novim, kjer se v *kupčevem domu in dobesedno pred njegovimi očmi odvija precej hrupen in prašen proces*. Občuteno tveganje, ki ga kupec ob tem doživlja, je sorazmerno veliko, saj končnega rezultata pred končanjem vse del ni mogoče natančno predvideti; nemalokrat pa se postopek tudi zatakne, ko po odstranitvi starega okna, odprtina ni takšna, kot bi

morala biti. Potrebni so kompromisi, prilagajanje in hitra ter usklajena akcija, kar kupcu občutek tveganja še poveča. Potočnik (2000,159) uporablja izraz *soočenje ali tudi trenutek resnice*, ko ima izvajalec priložnost, da porabniku dokaže oziroma se ta prepriča o realnosti obljubljenе koristi.

Vgradnja oken in vrat je sezonskega značaja. Višek sezone nastopi pred poletjem in ob koncu jeseni, ko se gradnje običajno zaključujejo. Zaradi vpetosti v gradbene terminske plane in največkrat *nujne prisotnosti naročnika* je natančno načrtovanje časa zelo pomembno. V proizvodnem delu in fazi zbiranja vseh potrebnih materialov ter trgovskega blaga je spoštovanje dobavnih rokov najpomembnejši pogoj za usklajeno delovanje vseh služb. Od tega pa je seveda odvisna uspešna izpolnitev dogovora med naročnikom in izvajalcem o roku izvedbe in v končni fazi tudi zadovoljstvo kupca.

Kakovost in točnost je v poslovanju KLI-ja vedno na prvem mestu. Kakovost pri izvajanju montažnih in drugih zaključnih del na stavbah je samoumevna, kajti dobro opravljeno delo ne pomeni le uspešnega zaključka enega posla, pač pa hkrati tudi vstopnica za naslednjega. Kot vedno in povsod, pa tudi v Okna KLI ne teče vse gladko, kakor tudi vsi kupci nimajo enakih pričakovanj, zato prihaja do pritožb in reklamacij. Kakovost storitev Potočnik (2000, 164) deli v tri razrede:

- *tehnična kakovost* je dejanski rezultat storitve, povezana z vprašanjem, kaj je porabnik dobil ob izvedbi storitve, zato je posledica vzajemnega odnosa med porabnikom in izvajalcem pri soočenju s storitvijo;
- *funkcionalna kakovost* se nanaša na način, kako je storitev ponujena in izvedena; obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem in je zaznana na zelo subjektivni ravni, ter
- *podoba* (image) storitvene organizacije, ki se nanaša na porabnikovo zaznavanje storitvene organizacije kot celote, odvisna pa je od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev.

V tako kompleksnem poslu, kjer nastopa veliko število različnih materialov, strojev, orodij in naprav, veliko število sodelujočih in raznovrstnih postopkov v stiku s kupcem in v ozadju, obstaja seveda *veliko možnosti, da gre kaj narobe*. Pritožbe rešujejo sproti, če je mogoče že na objektu, saj za kupca ni hujšega, kot dolgo in birokratsko reševanje težav. Če to ni mogoče ali se težava pojavi kasneje, pač sledi pisno obveščanje in interni postopek reševanja reklamacije. Na tem mestu morda le še to, da je hitro in uspešno rešena reklamacija boljša reklama od vsakršne samohvale, česar verjetno ni treba dodatno argumentirati.

3.1.7 Fizični dokazi – physical evidence

Fizični dokazi so posledica prepletanja vseh ostalih elementov trženjskega spleta, kakovost fizičnih dokazov pa je logično tudi posledica ali seštevek stopnje izvršitve

oziroma kakovosti preostalih elementov. To je vse, kar okolica zazna o podjetju, njegov pečat in celostna podoba v prostoru, v katerem deluje. Fizični dokazi *sestavljajo celostno podobo podjetja*, ki mu v širšem okolju, predvsem pa na tržišču, kjer nastopa s svojo dejavnostjo, ustvarja mnenje in odnos kupcev in konkurentov do njega samega; njegovih izdelkov in storitev. Boljši kot ta »image« je, bolj je podjetje cenjeno in višje cene ali boljše pogoje lahko dosega, s tem pa seveda povečuje dobiček in uspešnost poslovanja.

Okolje lahko kupce spodbuja k nakupu ali zgolj k ogledovanju blaga. Prav tako lahko vpliva na količino porabljenega denarja in napeljuje na dodatne, nenačrtovane nakupe. Fizični dokazi dajejo odjemalcem informacije, potrebne za *orientacijo v konkurenčnem okolju*, z usmerjevalnimi sporočili, ki lahko izrazito vplivajo na občutke odjemalcev, kar sproži določeno obnašanje. Tako lahko fizično okolje porabnike tudi odbija, saj se ljudje določenih krajev, okolij izogibajo, v drugih pa se radi zadržujejo.

Na nakupno odločitev, torej pred sklenitvijo posla, vplivajo na kupca različni fizični dokazi. Za Okna KLI oziroma trženje stavbnega pohištva so to na primer:

- ko se kupec šele spoznava s ponudbo na trgu in s potencialnimi dobavitelji, se srečuje z oglasnimi sporočili v različnih medijih, s podatki o podjetju in o njegovi ponudbi v različnih imenikih, bazah podatkov in brskalnikih, z domačo stranjo podjetja na spletu, z letaki in zloženkami, posredovanimi po pošti ali osebno, s sejmsko predstavitvijo, prospekti in drugim propagandnim materialom ter z drugimi informacijami o podjetju na različnih panojih in ponjavah na prevoznih sredstvih;
- ko kupca obišče komercialist ali zastopnik podjetja, so to seveda njegov videz, nastop, način komuniciranja in strokovnost, vizitka; pomembno vlogo igra predstavitev z vzorci, prospekti, slikovnim materialom in drugimi pomagali; veliko ljudi sodi kakovost izdelkov in storitev ter kompetentnost prodajalcev tudi po prestižnosti vozila, s katerim se pripelje, in po oznakah podjetja na njem;
- v primeru obiska kupca v razstavno prodajnem salonu podjetja je referenčnih dejavnikov več – od označenosti poti in težavnosti dostopa ter parkirišč do videza stavbe in oznak na njej; velikost, osvetljenost in urejenost prostora; preglednost, označenost in vsebina prikazanega blaga; videz, nastop in komunikativnost prodajnega osebja; pohištvo, avdio-video in računalniška oprema ipd. pa vse do stvari, povezanih z udobjem; nekaj predlogov izboljšanje prvega vtisa in udobja še pri analizi zadovoljstva kupcev;
- močno orodje je ponudba ali predračun, ki je za razliko od konkurence zelo nazoren in vsebinsko poln; vsebuje skice elementov z dimenzijami in opisi izvedb, opreme, posebnosti in drugih elementov dogovora ter po potrebi s

priloženimi načrti, kar kupcu nudi dober pregled, nadzor; kupec dobi vtis, da je prodajalec skrben in dosleden; vse skupaj pa nudi občutek zaupanja in varnosti.

Po kupčevi pozitivni odločitvi sledijo faze, ki se izvajajo na njegovem objektu ali domu, ko je začetni strah in negotovost že mimo in pričakuje le še dodatne potrditve, da se je pravilno odločil. Dokazi v tem delu so naslednji:

- obisk tehničnega svetovalca ali t. i. izmernega mojstra vsebuje enake kritične točke, kot so navedene pri drugi alineji prejšnjega odstavka v primeru prvega obiska zastopnika, le da kupec sedaj ne sodi več tako strogo, saj si je mnenje in podobo že ustvaril; pomembna sta predvsem ustrezna komunikacija in strokovnost;
- nastopi doba čakanja oziroma trajanje dobavnega roka, kjer dokazov ni vse do telefonskega klica v času pred iztekom dogovorjenega roka za natančen dogovor o dnevu in uri začetka izvajanja in preverjanja, če je pri kupu za izvedbo vse pripravljeno;
- na dogovorjeni datum prispe prevoznik ali monter, ki nudi dodatne informacije s svojo strokovnostjo in opravljenim delom; kritični pri tem so prvi trenutki razkladanja, ko kupec ocenjuje odnos izvajalcev do blaga in njegovega domovanja. Še pomembnejši trenutek je pričetek del – monterji pričnejo odstranjevati stara okna in vgrajevati nove elemente; dokazi so seveda način izvajanja, izvajalčev videz in oprema, orodja in priprave ter seveda končni cilj te zgodbe – novo stavbno pohištvo;
- po končanih delih ali sproti sledi grobo čiščenje prostorov, kar je predvsem za ženske, ki običajno najhujše občutijo posledice takih gradbenih posegov, izredno pomemben dokaz; prav te so pogosto pobudnik prenovitvenih del in, če so zadovoljne, kasneje tudi dober izvajalec mrežnega marketinga; nekaj namigov bom predstavil v zaključnem delu naloge.

Po zaključku del sledi verifikacija opravljenih del s podpisom primopredajnega protokola, kupec prejme še račun, navodila za vzdrževanje in garancijski list, kar doda še piko na i v dokaznem gradivu.

Hiša brez oken in vrat je kakor obzidje, je gradbena konstrukcija, ki ne služi svojemu namenu. Fizične dokaze kupci uporabljajo za nujno potrebno svetlobo v objektu, za prezračevanje, za dajanje njihovih prodajnih izdelkov na vpogled (trgovine z izložbenimi okni), za vstopanje in izstopanje iz objekta (vhodna, balkonska, garažna ... vrata), kakor tudi za zastiranje in udobno ter varno bivanje.

Fizični dokazi morajo imeti ustrezen videz, konstrukcijo, dizajn, morajo biti kakovostni in predvsem trajno obstojni ter odporni na zunanje vplive (dež, sončni žarki, lesna goba ipd.). Kakovost izdelkov je občuteno merilo, poleg subjektivne percepcije

porabnikov je dojeta predvsem na podlagi razmerja med zaznano kakovostjo določenega ponudnika in povprečno stopnjo kakovosti oziroma tehničnih lastnosti in koristi velike skupine istovrstnih izdelkov ali storitev na trgu.

Med dokaze bi lahko končno uvrstili tudi funkcionalnost in trajnost izdelkov oziroma njihove *lastnosti po izteku določenega časa*. Garancijska doba za stavbno pohištvo traja od enega leta do dveh let, življenjska doba pa med dvajsetimi in tridesetimi leti. Za servisiranje je ustrezno poskrbljeno v času garancijske dobe, Okna KLI pa nudi tudi vzdrževanje po izteku te dobe. Za dolgoročno skrb za izdelke in vzdrževanje dobrega imena; predvsem pa zadovoljstvo uporabnikov bi bilo smotno razmišljati o dodatnih storitvah, o čemer več pri načrtovanju strategij.

3.2 Analiza konkurence

Za uspešno trženje so nujne dobre informacije o tržišču, ki jih lahko pridobimo le z dobro raziskavo. Raziskava obsega zbiranje, obdelavo in oblikovanje oziroma predstavitev informacij, smiselno s ciljem raziskave. Izvajanje raziskave je mogoče z anketiranjem, predvidevanjem ali ocenjevanjem. Po Potočniku (2000, 64) mora storitveno podjetje za pridobitev dobrih in koristnih tržnih informacij upoštevati naslednje:

- uporabljati strokovne metode, ki temeljijo na natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju in preskušanju,
- izbrati najboljše poti za raziskovanje,
- uporabljati in primerjati več virov podatkov,
- upoštevati medsebojno odvisnost tržnih situacij,
- oceniti stroške in koristnost informacij.

3.2.1 Metodologija

Potočnik (2000, 73) navaja dve metodi, s katerima raziskujemo ponudbo storitev in konkurenco, in sicer:

- Metoda opazovanja, ki jo uporabljamo takrat, kadar želimo hitro ugotoviti približne podatke o stanju na trgu. Opazujemo lahko na primer navade porabnikov glede porabe storitev, njihove reakcije na cene, kakovost storitev ali oglaševanje konkurentov ipd.
- Metoda spraševanja – uporabljamo jo, če izbrani anketiranci privolijo v intervju in lahko izrazijo svoje mnenje o konkurenčni storitvi. Posebna oblika spraševanja je poglobljeno anketiranje z vnaprej pripravljenimi vprašanji.

Najpogosteje uporabljeni model za ugotavljanje konkurenčne pozicije in iskanje novih strategij je benchmarking. Glede na dejstvo, da sem zaposlen v Okna KLI, je

povsem logično, da druga metoda ne bi bila uspešna, saj je nespametno pričakovati, da bi ponudniki s konkurenco delili poslovne in predvsem tržne informacije, zato sem izkoristil bogat lasten vir informacij – članke iz tematskih časopisnih prilog, oglasov, objav v strokovnih revijah, prospektov in interneta.

Iz siceršnjih poslovnih stikov neposredno s konkurenti ali posredno s skupnimi dobavitelji materiala in skupnimi odjemalci sem uspel pridobiti po mojem mnenju dokaj dobre informacije oziroma približke dejanskih podatkov o obsegu letne prodaje, številu zaposlenih, prodajnih trgih, širini, prožnosti in vrstah prodajnih programov ipd.

Najbolj subjektivna je zagotovo tema kakovosti, ki jo kot eden izmed konkurentov žal ne morem dovolj objektivno opredeliti. S pomočjo sodelavcev sem uspel ugotoviti stopnjo tehnične razvitosti izdelkov in opreme ter vgrajenih materialov. Ocena kakovosti površinske obdelave in končnega videza prav tako ni bila težka naloga, nemogoče pa je pridobiti informacije o načinu izvajanja oziroma kakovosti storitev.

Ob koncu lanskega leta je bilo v Sloveniji več kot 20 specializiranih proizvajalcev lesenih oken in vrat in nad 30 ponudnikov oken in vrat iz umetnih snovi. Natančnega števila preprosto ni mogoče določiti, ker Gospodarska zbornica Slovenije razpolaga z eno vrsto podatkov o industriji, in še to po ločeno sektorjih oziroma združenjih (lesarsko, kovinarsko pod.), Obrtna zbornica pa razpolaga z drugimi podatki oziroma subjekti, ki so na trgu lahko povsem enakovreden tekmelec industriji. Stanje se v zadnjih petih letih še vedno spreminja v prid ponudbe PVC oken, sicer pa je v celoti stanje dokaj konstantno. To pomeni, da razen lastniških in notranjih organizacijskih sprememb ni prihajalo do stečajev ali opuščanja proizvodnje, čemur smo bili priče zadnjih nekaj let v Nemčiji. Zaradi *prenosa tehnologije v vzhodnoevropske države* (Češka, Slovaška, Madžarska) in posledično vdora veliko cenejših in dovolj kakovostnih proizvodov iz teh dežel nazaj v Nemčijo in Avstrijo so domači proizvajalci ukinjali proizvodnje kot po tekočem traku. Iz nepreverjenih virov prihajajo informacije, da se je kapaciteta nemških proizvajalcev stavbnega pohištva zmanjšala praktično na desetino.

Nemci so ugotovili, da s ceno njihove delovne sile, ceno energije in ekološkimi obremenitvami enostavno ne morejo preživeti, po drugi strani pa je v državi nastopila gospodarska kriza, ki je izredno upočasnila investicije v vseh segmentih. Kupna moč je tako zelo padla, da si nemški graditelji niso mogli ali hoteli privoščiti sicer prvovrstnih, a zelo dragih nemških oken, ampak so veliko *raje posegali po vzhodnjaških proizvodih*, ki so bili tehnično in kakovostno sicer za stopnjo slabši, a neprimerno cenejši. Močno konkurenco so v drugi polovici devetdesetih let in tja do leta 2003 čutili tudi številni slovenski proizvajalci oken, ki so bili usmerjeni na nemško in avstrijsko tržišče. Lesena okna iz Slovenije je bilo, za precej nizko ceno sicer, še mogoče prodajati, pri oknih iz umetnih snovi pa smo bili slovenski prodajalci povsem predragi.

Povsem drugačna zgodba se je odvijala na italijanskem tržišču, ko je v začetku devetdesetih let, po propadu velikih koncernov za proizvodnjo tehnično precej

nekakovostnega stavbnega pohištva, nastala velika vrzel v smislu dobesednega *pomanjkanja ustreznih izdelkov*. Slovenci smo s svojimi izdelki, ki so bili tedaj že usklajeni z nemškim DIN standardom, v bistvu presegali zahteve in pričakovanja kupcev. To priložnost je večina slovenskih proizvajalcev, ki je že tradicionalno navezanih na nemško govoreče trge, preprosto zamudila. Toliko zgolj o konkurenčnih skrajnostih, kar pa ni cilj te naloge in bi bilo lahko vsako tržišče predmet obravnave posebne diplomske naloge.

Morda še nekaj podatkov o stanju v Evropi: po podatkih Intreconnection Consulting Group (Schurian 2006, 376) je evropski trg, ki obsega 76 milijonov enot letno, od tega pa kar 54,6 % zaseda obnovitveni segment, leta 2005 zrasel le za 0,6 %. Ponovni zagon je pričakovati šele leta 2008. Rast prodaje se manjša tako v severnem kot v južnem delu Evrope, kjer je bila do sedaj še precej nadpovprečna. Profitne niše in večjo rast prodaje (Schurian 2006, 362) je najti na bolj in bolj oddaljenih trgih. Države, kot so Kitajska, Dubaj (Arabski Emirati) ali Brazilija, dosegajo dvomestne številke rasti prodaje konstrukcijskih elementov. Brez prilagoditve proizvodnje regionalnim željam in potrebam se bo težko razviti na najbolj obetavnih trgih, na koncu še zaskrbljeno dodaja Schurian.

3.2.2 Analiza konkurence za leseno stavbno pohištvo

Razen redkih proizvajalcev (Inles, Jelovica, Okna KLI), jih večina nudi le en program stavbnega pohištva, torej samo lesena ali samo PVC okna, zato sem benchmarking analizo razdelil na dva ločena dela.

Proizvajalci lesenih oken so se močneje razvili v petdesetih letih; nekateri v okviru različnih »kombinatov lesne industrije«, ki so temeljili izključno na proizvodnji stavbnega pohištva, kot npr. Inles, Jelovica ipd., ali kot nadgradnja žagarske dejavnosti, kot npr. Glin in Mizar. Nekateri so rasli v družbi sorodnih programov, kot na primer Lesna (okna in notranja vrata), ali pa povsem nekompatibilnih, kot je to primer v skupini KLI Logatec (sedežno pohištvo in okna). Podobno je tudi v LIKO Vrhnika (sedežno pohištvo in notranja vrata) ali pa LIP Bled (bivalno pohištvo in notranja ter vhodna vrata), vendar ta dva nista uvrščena v primerjavo ker ne nudita oken. Marles se je kot samostojen ponudnik stavbnega pohištva pojavil šele v zadnjem letu.

V zadnjem desetletju se po tragičnem razpadanju precejšnjega števila teh povojnih formacij pričanja nov val razvoja, ki ga pospešujejo novi lastniki, kot je to v primeru SP Polskava, Mizar Volčja draga, Lesna oziroma novi lastnik Markač. Podobno se je in se ponekod še bo dogajalo tudi z drugimi področji lesnopredelovalne in pohištvene industrije, ki so v času socializma pod eno streho združevala več podjetij iz določenega ožjega lokalnega okolja. Ne glede na to, ali je bila dejavnost sorodna ali ne, pomembno je bilo sestaviti TOZD-e in SOZD-e, ki jih je bilo mogoče nadzirati in usmerjati. V

devetdesetih letih taki konglomerati niso več zmogli vzdrževati konkurenčnih pritiskov, obenem pa je po razpadu Jugoslavije večina pretežno ali v celoti izgubila tržišče.

Nekateri manjši proizvajalci so v glavnem specializirani obrtniki oziroma preusmerjeni mizarji (Petrovčič, Šemrl, Lesko, Nagodeti), ki so sčasoma postali vidni subjekti na tem tržišču. Naštel sem le nekatere, ki so najbližji in tvorijo lokalno konkurenco; verjetno pa je takih po drugih regijah še zelo veliko.

Nekdaj je bilo za proizvodnjo oken potrebnih izredno veliko strojev in prostor, danes pa je mogoče 90 % potrebnih strojnih obdelav opraviti že na enem sposobnejšem in za to namenjenem specialnem stroju.

Merila, ki sem jih vzel pod drobnogled, so dokaj enostavna in uporabna na vseh področjih trženja izdelkov s storitvami. Glede na dejstvo, da gre za t. i. raziskavo »za mizo« (desk research), je treba podatke gledati nekoliko z rezervo, saj natančni podatki o npr. tržnih deležih ne obstajajo. Ugled je subjektivno stališče komercialistov v Okna KLI, enako pa tudi kakovost, ki jo je moč vsaj na videz oceniti in primerjati na sejmskih prireditvah.

Sestavo programa oziroma širino ponudbe je prav tako mogoče ugotoviti iz prospektov in propagandnega materiala ali spletnih strani, o prilagodljivost pa prihajajo informacije pravzaprav od kupcev, ki se za druge zaradi nezadostne prožnosti niso odločili. Pri plačilnih pogojih velja, da je večje podjetje bolj brezkompromisno, manjši ponudniki in tisti z nezasedenimi kapacitetami pa so toliko bolj popustljivi. Pri kupčevi pripravljenosti za plačilo vnaprej, torej ob naročilu, igra največjo vlogo ugled, verodostojnost oziroma zaupanje. Cene so prav tako neke vrste zmes pridobljenih informacij in ugibanja, saj jih konkurenti ne želijo razkriti. Cene se lahko zelo razlikujejo tudi med segmenti kupcev ali med tržišči, je pa to tudi področje, ki lahko pri sezonskih nihanjih zelo odstopa od povprečja.

Iz tabele 3.2 lahko razberemo, da se Okna KLI, kot dolgoleten proizvajalec lesenih oken, po vseh merilih uvršča dokaj visoko. Po vseh merilih razen po prilagodljivosti ga prekaša le Inles iz Ribnice. Ta ima sicer približno štirikrat večje kapacitete, vendar večino lesenih oken izvozi, zato je s tem programom v Sloveniji manj prisoten.

Prilagodljivost je tista komponenta, zaradi katere kupci na nekaterih trgih, kot sta na primer Italija ali Grčija, ne uspejo pridobiti vseh posebnosti, kar pa zmorejo v Okna KLI. Razlog je v tem, da je Inles tradicionalno vezan na nemško tržišče, ki tolikšne raznolikosti v izvedbah ne pozna. Družba Okna KLI z Italijo in Grčijo uspešno sodeluje že preko deset let, kar ji uspeva tudi na račun tehnološko gledano slabše opreme, ki omogoča večjo prožnost pri izdelavi.

Slabost, ki bi jo ima Okna KLI nasproti Inlesu, je nestanovitna kakovost in neobvladljivi dobavni roki. Oboje gre v prid novih investicij v strojno opremo, nadzora nad kakovostjo, dobrim načrtovanjem in vsekakor tudi izobraževanjem zaposlenih.

Tabela 3.2 Benchmarking analiza konkurentov na domačem trgu za lesena okna

Konkurent	Položaj na trgu			Izdelek		Storitev		Cena
	tržni delež	ugled	kakovost	ponudba	prilagod.	plačilo	celovit.	nivo
	%	1 - 5	1 - 5	programi	1 - 5	n/o/m	nudijo	1 - 5
Okna KLI	12	4	4	les, les-alu, pvc	5	04/60/0	da	4
Inles, Ribnica	15	5	5	les, alu-les, pvc	4	50/50/0	da	5
Jelovica, Škofja loka	10	2	2	les, alu-les	3	30/70/0	da	3
Sora, Žiri	8	3	4	les, les-alu	5	30/60/10	da	3
Lesna, Radlje ob D.	4	2	2	les, les-alu	2	30/60/10	da	2
Gašper, Radlje ob D.	2	1	2	les, les-alu	3	30/40/30	da	2
Mizar, Volčja draga	5	3	3	les	2	30/60/10	da	3
SP Polskava	3	1	2	les	3	30/60/10	da	3
Glin, Nazarje	5	3	1	les	1	30/40/30	da	1
Interles, Lenart	4	2	3	les, les-alu	3	30/60/10	da	3
Petrovčič, Logatec	4	3	4	les, les-alu	4	30/60/10	da	4
Šemrl, Palnina pri P.	3	3	4	les, les-alu	4	30/60/10	da	3
Nagodeti, Logatec	3	2	3	les	3	30/40/30	da	1
Lesko, Žiri	1	3	4	les	3	30/60/10	da	2

Vir: Okna KLI Logatec 2005.

3.2.3 Analiza konkurence za stavbno pohištvo iz umetnih snov

Proizvodnja stavbnega pohištva iz umetnih snovi se je pričela v prvi polovici devetdesetih let in se je močno razmahnila nekje do leta 2003. Razlogov za tako intenzivno rast panoge je več:

- lesena okna iz obdobja šestdesetih let, ko se je pri nas množično gradilo, so po približno tridesetih letih že dotrajala, povpraševanje se je s tem povečalo, vendar so bili kupci zaradi kratke dobe trajanja lesenih oken skeptični;
- nova generacija lesenih oken, ki so bila površinsko zaščitena z novimi, okolju prijaznejšimi premazi, so kazala precej hude posledice njihovega uvajanja – premazi namreč niso bili dovolj preizkušeni, bili pa so tudi preveč nepropustni za paro, zato so nova okna na občutljivih mestih hitro propadla, kar je vrglo zelo slabo luč na leseno stavbno pohištvo v celoti;
- po razpadu Jugoslavije uvoz iz Evrope ni bil reguliran in tako so se odprla vrata za zahodne (v glavnem nemške) ponudnike sistemov za izdelavo PVC oken; ti so zagotovili material, strojno opremo in najpomembnejše – znanje oziroma celoten know-how za proizvodnjo, prodajo in vgradnjo PVC oken;
- za izdelavo PVC oken je bila potrebna sorazmerno majhna investicija in dokaj malo prostora, zato je proizvodnjo lahko začel praktično vsak, ki je imel že malo večjo delavnico.

Okna KLI so začela s proizvodnjo PVC oken leta 1997. Od takrat je družba s tem programom v štirih letih dosegla praktično polovico prodajne realizacije. Kot že rečeno

je bilo mogoče rentabilno prodajati taka okna le na domačem trgu, kjer se je takratna niša, pozneje pa prevladujoč segment, na račun hitro nastajajočih novih proizvajalcev in uvoznikov kmalu zasitila. V spodnjo tabelo 3.3 so vključeni samo vidnejši proizvajalci oziroma ponudniki PVC oken, na trgu pa je še veliko manjših in vsaj še enkrat toliko lokalnih zastopnikov, ki prodajajo izdelke navedenih ali drugih tujih podjetij in precej manjših proizvajalcev, ki se ne predstavljajo na sejnih, ne oglašujejo ali nimajo svoje spletne strani, zato jih v raziskavo nisem vključil.

Tabela 3.3 Benchmarking analiza konkurentov na domačem trgu za PVC okna

Konkurent	Položaj na trgu			Izdelek		Storitev		Cena
	tržni delež	ugled	kakovost	ponudba	prilagod.	plačilo	celovit.	nivo
	%	1 - 5	1 - 5	programi	1 - 5	n/o/m	nudijo	1 - 5
Okna KLI	3	5	5	okna senčila	5	04/60/0	da	4
Inles, Ribnica	6	5	5	okna senčila	3	50/50/0	da	5
Jelovica, Škofja loka	1	2	2	okna senčila	2	30/70/0	da	3
AJM, Pesnica	15	5	5	okna senčila	5	30/60/10	da	4
Interalta, Ljubljana	3	4	4	okna senčila	4	30/60/10	da	4
MIK, Celje	7	4	5	okna senčila	5	30/40/30	da	3
PVC Nagode, Postojna	3	3	3	okna senčila	5	30/60/10	da	3
Dural, Slovenj gradec	2	2	2	okna senčila	3	30/60/10	da	2
Ribič, Sloven. Konjice	2	2	1	okna senčila	3	30/40/30	da	1
Simer, Celje	4	3	3	okna senčila	4	30/60/10	da	2
Internorm, Ljubljana	2	4	4	okna senčila	3	30/60/10	da	4
Kovinoplastika Lož	5	4	5	okna senčila	4	30/60/10	da	3
Satler, Sloven. Konjice	3	4	5	okna senčila	5	30/40/30	da	3
Arcont, G. Radgona	4	5	5	okna senčila	5	30/40/30	da	3
Almont, Sl. Bistrica	2	2	3	okna senčila	4	30/40/30	da	2
Al. Montal, Komen	1	2	3	okna senčila	3	30/40/30	da	3
GVT, Ljubljana	1	1	2	okna senčila	3	30/40/30	da	2
Rajmax, Kozje	1	1	3	okna senčila	4	30/40/30	da	2
Termodom, Kamnik	1	3	4	okna senčila	5	30/70/0	da	3
Termoglas, Boštanj	1	1	2	okna senčila	3	30/60/10	da	2

Vir: Okna KLI Logatec 2005.

Okna KLI so sledila trendu razvoja produktov s stališča tehničnih lastnosti, niso pa sledila trendu razvoju tehnologije oziroma niso vlagala v nove in večje kapacitete, zato so promet s temi okni znižali na okoli 30 %, kar stagnira že nekaj zadnjih let.

Nasprotno pa so nekateri ponudniki (AJM, MIK, Simer, Inles in drugi) posodobili in neverjetno razširili svoje tehnološke parke in dosegli nepojmljivo visoke kapacitete. Samo AJM domnevno, po navedbi revije Gradnja&oprema, tematski priročnik Stavbno pohištvo (Poilitron 1998), proizvede 80.000 kosov oken letno. Glede na analize, predvidevanja in napovedi Interconnection Consulting (2007), podjetja za tržne raziskave z Dunaja, to znaša približno 17 % celotne količine v Sloveniji letno vgrajenih oken.

Lahko bi rekli, da se ponavlja zgodba proizvajalcev lesenih oken, ki so v devetdesetih ugotavljali, da imajo vsi skupaj štirikrat prevelike kapacitete glede na porabo domačega trga. Razlika je v tem, da je lesena okna še mogoče uspešno tržiti znotraj evropskega notranjega prostora, PVC okna pa verjetno ni rentabilno izvažati.

V Okna KLI ima po zgornji primerjavi edino slabost premajhne kapacitete, kar s sorazmerno visokimi cenami, ki niso nujno slabost, povzroča majhen tržni delež. Problem premajhnih proizvodnih kapacitet so rešili z nadomestitvijo, s t. i. outsourcingom oziroma izdelavo pri partnerju, ki sicer tudi za svoje potrebe izdeluje ta sistem oken.

3.3 Analiza odjemalcev

Stavbno pohištvo spada po Maslowovi hierarhični piramidi potreb (Kotler 1998, 185) v drugo stopnjo, torej med varnostne potrebe, takoj za fiziološkimi, iz česar lahko sklepamo, da so ljudem oziroma potencialnim kupcem dovolj blizu. Seveda so ciljni kupci tisti, ki si dom šele gradijo ali ga prenavljajo, bistveno pa je, da okna v vsakem primeru potrebujejo, zato jim te potrebe ni treba predhodno »vsiliti«, kar velja npr. za vrtnega palčka.

Pri odločanju o uporabi (Potočnik 2000, 182) storitve ima največji vpliv zaznavanje oziroma dožemanje (percepcija) in precej manj realnost, kar velja za izdelke. Pri storitvah se porabnik tudi bolj čustveno (emocionalno) odziva, zato ni pomembno le, kako porabnik zaznava, ampak tudi, kako se odziva med izvajanje storitve in po končani storitvi.

Uspešnost trženja posameznemu segmentu kupcev je odvisna od več dejavnikov, predvsem pa je treba to skupino ljudi izredno dobro poznati. Samo z jasno predstavo o potrebah, načinu razmišljanja, dejavnikih odločanja itd. lahko predvidevamo kupčeve reakcije oziroma načrtujemo ustrezen tržni pristop.

3.3.1 Metodologija

Po Sfiligojevi (1993, 89) se za raziskovanje potrošnikov uporabljata dve poglavitni metodi, in sicer:

- *psihološko-motivacijska metoda*, pri kateri potrošnike vprašujemo o njihovih psiholoških nagibih in motivih; zanima nas predvsem, *zakaj* kupujejo, uporabljajo itn. neke konkretne izdelke ali storitve, berejo, poslušajo in gledajo določene medije ipd.;
- *statistično-reprezentativna metoda*, pri kateri nas zanimajo vprašanja, kje, kdaj, kako, koliko, se pravi demografski podatki o potrošnikih, način njihovega kupovanja (ali poslušanja radia, televizije), običajen čas, ki ga v ta namen izbirajo, količina kupljenih izdelkov (ali ure poslušanja programa) ipd.

V Okna KLI se posebej poglobljeno z analitičnim segmentiranjem in načrtnim raziskovanjem niso ukvarjali. Razen sprememb tržne platforme s stališča strukture tržišč pa se sestava glavne skupine kupcev v zadnjih petnajstih letih pravzaprav ni bistveno spremenila. Spremenile so se seveda nakupne navade, pričakovanja in merila kakovosti, vendar se na primer povpraševalec stavbnega pohištva za svojo novo zgrajeno hišo pri svojih zahtevah in nakupnem postopku ni veliko spremenil.

Skozi večletno vsakodnevno delo s kupci v razstavno-prodajnem slonu in na terenu ter redno izobraževanje na področju nakupno-prodajne psihologije, prodajnih tehnik ipd., se je zbralo veliko informacij in predvsem izkušenj, ki prodajalcu omogočajo, da že po kratkem pogovoru pridobi nekaj bistvenih informacij, ki v nadaljevanju predstavljajo vodilo za način komuniciranja, raven strokovnosti predstavitve, dinamiko izpeljave prodajnega procesa, vse do bolj subtilnih in sofisticiranih tehnik prepričevanja oziroma pozitivnega zaključka prodajnega razgovora.

3.3.2 Pregled tržnih segmentov

Sfiligojeva (1993, 35) trdi, da je segmentacija trga osnova za izoblikovanje ustrezne marketinške strategije. Njeno bistvo je porazdelitev trga po različnih merilih, ki so tako objektivne kot subjektivne narave.

Segmentiranje je za trženje stavbnega pohištva izjemnega pomena, saj pogojuje celoten postopek in vrsto sredstev za prodajne aktivnosti. Ne moremo si predstavljati, da bi na enak način in z enakimi argumenti uspešno prodajali mladi družini z novo hišo, starejšemu paru pri obnavljanju stanovanja, trgovcu iz tujine, ki oskrbuje verigo manjših mizarjev, ali manjšemu gradbenemu podjetju, ki gradi ali izvaja inženiring. Vsak od njih ima do prvega srečanja določeno stopnjo poznavanja in izkušenj, vsak pričakuje drugačen pristop oziroma način predstavitve; vsak od njih ima seveda drugačen cilj in drugačna merila zadovoljstva.

Potočnik (2000, 22) navaja, da storitve izvajajo ljudje, zato jih ni mogoče v celoti poenotiti – standardizirati. Zato je stopnja prilagajanja ponudbe in izvedbe zahtevam porabnikov eno od meril kakovosti. Dejanske preference naših ciljnih kupcev (Sfiligoj 1993, 42) lahko ugotavljamo le na osnovi konkretnih empiričnih raziskav. Pri tem pa mora biti naše raziskovanje zasnovano na splošnih spoznanjih ekonomije, psihologije, komunikologije in drugih ved, ki na znanstven način raziskujejo potrošnike in ugotavljajo njihove značilnosti.

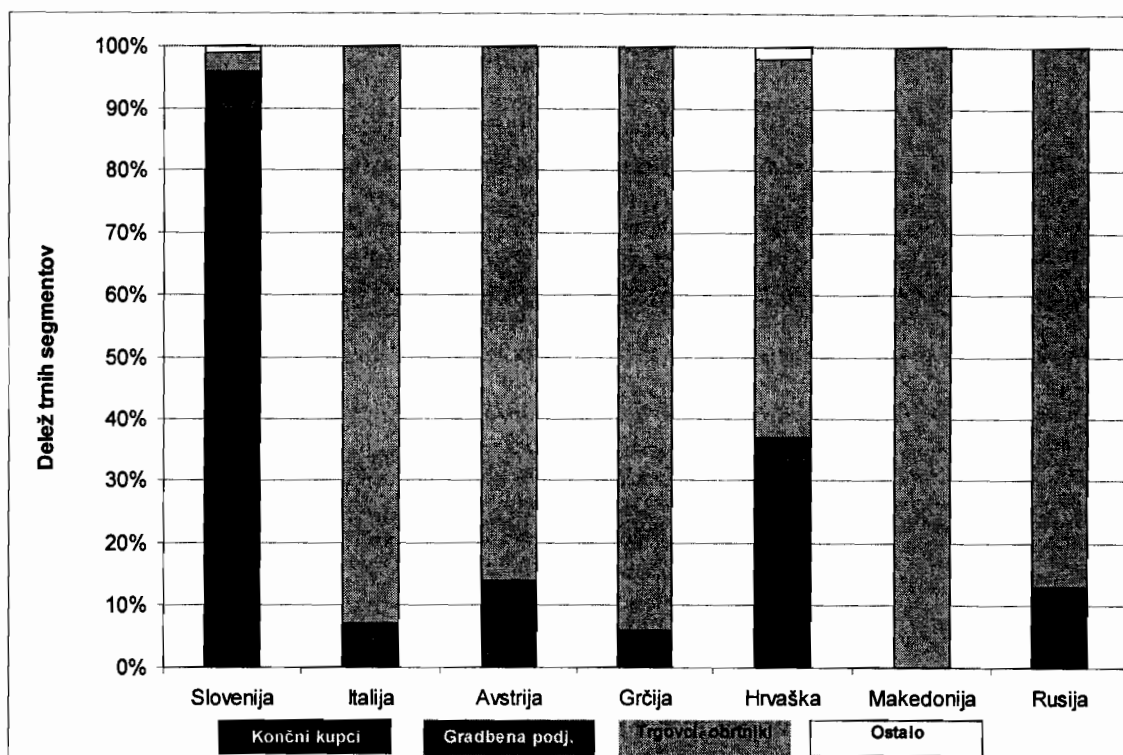
Okna KLI proda 62 % celotne prodaje na domačem tržišču, kjer večino, približno 90 % oken, prodajo neposredno končnim porabnikom. Manjši del tega predstavlja prodaja končnim kupcem preko regijskih zastopnikov, vendar je delež tega segmenta kljub temu izredno velik in tudi temu primerno težaven. Za obdelavo končnih kupcev je potrebna največja intenzivnost vseh dejavnosti, saj ljudje večinoma v življenju kupujemo okna le enkrat ali največ dvakrat, kar pomeni, da je vsak kupec za njih nov

kupec, ki mu je treba prenesti veliko tehničnih, organizacijskih in gradbenih informacij, predvsem pa je treba pri vsakem najprej doseči zaupanje.

Preostalih 10 % domačega trga predstavljajo s 6 % manjša gradbena podjetja, dobavitelji storitev (monterji) zasedajo 3 %, preostali odstotek pa predstavljajo nepridobitne organizacije, kot na primer občine, šolstvo, ministrstva, cerkve ipd.

Na tujih trgih je položaj povsem drugačen, saj je končnih kupcev komaj za vzorec, pa še to le v sosednjih treh državah. Velika večina, kar 98 % prodaje znotraj evropskega trga in v tretje dežele, poteka preko zastopnikov in trgovcev, ki oskrbujejo svoje končne kupce, mizarje ali manjše trgovce. Ciljni odjemalci v tujini so kljub daljšim tržnim potem na koncu verige zopet v največjem delu fizične osebe – končni uporabniki bivalnih enot.

Slika 3.4 Deleži prodajnih segmentov po trgih



Vir: Okna KLI Logatec 2007.

V sliki 3.4 so prikazani deleži prodaje posameznim segmentom po ciljnih trgih. Še bogatejši bi bil prikaz po vrednosti ali deležu v celotni prodaji, ki bi pokazal, da je Okna KLI usmerjena pretežno, s skoraj 60 %, k segmentu končnih kupcev, kar na eni strani povzroča zelo velike stroške prodaje, saj terja obsežno prodajno službo, veliko aktivnosti in še več težav. Na drugi strani pa to zagotavlja največji možen dobiček, saj poleg izdelkov lahko prodajo tudi vrsto storitev, ki prinašajo precej večji donos kot

izdelki sami. Poleg tega ima družba na ta način največji vpogled in vpliv ter t. i. »feed back« na gibanje cen in druge spremembe na tržišču.

Pri obravnavi dejavnikov za vrednotenje različnih tržnih segmentov ali ciljnih trgov se mora podjetje odločiti, kateri segmenti so privlačni, da bi jih zatem oskrbovali. Takoj po analizi posameznih segmentov izbiramo med naslednjimi modeli za določitev ciljnega trga (Devetak 2007, 77):

- osredotočenje na en segment;
- selektivna specializacija – podjetje izbere nekaj perspektivnih in dobičkonosnih segmentov, s čimer se *zmanjša tveganje* proizvajalca;
- specializacija za izdelek, ki ga podjetje proizvaja in prodaja več segmentom;
- specializacija za trg – podjetje se osredotoči na zadovoljevanje potreb posamezne skupine kupcev;
- za popolno pokrivanje trga gre praktično tedaj, ko podjetje oskrbuje vse skupine kupcev z vsemi potrebnimi izdelki.

Pri današnjih nepredvidljivih spremembah in gibanjih predvsem na tujih trgih je zelo pomembna tudi varnost poslovanja in obvladovanje tveganja. Okna KLI s svojo disperzijo tržišč in tržnih segmentov po mojem mnenju to uspešno izpolnjuje oziroma je tudi močnejše in hitrejše spremembe kratkoročno ne morejo ogroziti. Izjemoma bi kot povečano tveganje omenil strukturo tržišč, ki se vse bolj nagiba v prid domačega trga, na katerem družba izgublja boj s konkurenčnimi ponudniki PVC oken, ta pa predstavljajo po ocenah kar 70 % vse porabe. O predlogih za spremembe v strategiji in morebitnih novih pristopih bom več pisal v naslednjem poglavju o strategijah.

3.3.3 Analiza zadovoljstva kupcev

Raziskava trga je (Potočnik 2000, 65) sistematično zbiranje in analiziranje tržnih podatkov ter oblikovanje poročil za odločanje o konkretni trženjski aktivnosti podjetja. Okna KLI opravljajo tovrstne raziskave vsake tri do največ pet let. Zadnja raziskava je bila opravljena jeseni leta 2003 v obliki praktičnega dela študentke Fakultete za organizacijske vede Kranj. Zaradi obsežnosti je temu gradivu ne bom prilagal, niti ne bom navajal podrobnosti, osredotočil pa se bom na zaključke in priporočila ter ocenil stopnjo njihovega upoštevanja oziroma izboljšav.

Zadovoljen kupec (Devetak 2007, 361) se bo vračal, bo zvest naročnik, povečeval bo naročila in širil nabor kupcev ter prispeval k utrjevanju ugleda dobavitelja. Da bi to dosegli, morajo zaposleni v organizaciji sodelovati pri izpolnjevanju zahtev in pričakovanj kupcev. Nekajkrat sem v tej nalogi že omenil, da je zadovoljen kupec najboljša in najcenejša reklama, saj poleg dobre reference, nasvetov in izkušenj naslednjim potencialnim kupcem prenese zaupanje, ki ga ne more doseči še tako dobra promocija ali kampanja.

Najpomembnejši razlogi (Potočnik 2000, 188) za raziskavo zadovoljstva porabnikov so torej:

- da se storitveno podjetje osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev,
- da ugotovi, koliko so bil prejšnji ukrepi uspešni, in
- da odkrije prednosti in pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetij (benchmarking).

V analizi so zajeti le končni kupci s področja Slovenije, zato lahko tudi izsledke uporabimo le za ta segment kupcev oziroma rezultati ne izkazujejo zadovoljstva partnerjev iz tujine. Zanje so zadolženi področni komercialisti, ki so z njimi v stalnem telefonskem ali osebem stiku, prav tako pa se pogosto z njimi sestaja tudi vodstvo. Za analizo njihovega zadovoljstva bi potrebovali drugačen pristop, ki bi preverjal navezanost, učinkovitost komunikacije, organiziranost logistike, odzivnost in podobne značilnosti, ki so pomembne za upravljanje strateško pomembnih kupcev oziroma t. i. CRM. Nekaj sugestij na to temo bom zbral v poglavju o marketinških strategijah.

Za pridobivanje informacij je bila izbrana metoda anketiranja nekdanjih kupcev z vprašalniki, poslani po pošti. Opredeljen vzorec je obsegal sto naključnih kupcev iz množice vseh, ki so v zadnjem letu opravili nakup nad 100.000 SIT (417,29 eur). Vrnjenih je bilo 37 vprašalnikov, kar predstavlja le 37 % populacije, vsi vrnjeni vprašalniki pa so bili pravilno izpolnjeni. Med sodelujočimi je bilo 67 % kupcev PVC oken, 27 % kupcev lesenih oken 3 % kupcev oken v kombinaciji les-aluminij.

Med razlogi za nakup so izpolnjevalci enakovredno, s 36 % odgovorili, da so se odločili za možnost »starost« in »dotrajanost«, kar morda ni najboljše izbrana oziroma dovolj nedvoumno postavljena razlika. Naslednja skupina s 13 % je kot razlog za nakup navedla »novogradnja«, preostalih 15 % pa je označilo »drugo«.

Pri vprašanih se je avtorica v sodelovanju z vodstvom podjetja osredotočila na tri glavna področja oziroma vprašanja:

- Zakaj se je kupec odločil za nakup oken KLI?
- Kakšno je njegovo mnenje o kupljenih izdelkih?
- Kakšno je njegovo mnenje o storitvah, ki so bile izvršene?

Na koncu je imel kupec možnost še za prosto izražanje pripomb, pohval in predlogov.

Pri vprašanju o vzgibih in razlogih za nakup prav pri Okna KLI je bilo na voljo sedem možnih razlogov, od katerih so se kupci enakovredno, z 19 % opredelili za možnosti »zanesljivost oz. sloves oken KLI«, »priporočilo strank« in »ugodne cene«. Za možnost »strokovnost prodajnega osebja« se je odločilo 13 % vprašanih, za »hitri dobavni roki« 8 % in 6 % za možnost »zadovoljstvo s starimi okni KLI«. Preostalih 15 % se ni moglo opredeliti za nobeno od možnosti in so obkrožili »drugo«.

Pri vprašanju o kakovosti izdelkov je bil izbor poenostavljen in omejen na tri možnosti: 81 % vprašanih meni, da so KLI-jeva okna »dobra«, 19 % pa je okna označila za »povprečna«. Za možnost »slaba« se ni odločil nihče. Percepcija kakovosti je bila nadalje razdeljena na dve področji – funkcionalnost in estetski vidik. Pri prvem so kupci najboljše ocene namenili delovanju (odpiranje in zapiranje) ter tesnjenju, zaostajala ni niti varnost, kjer je bilo razvidno nerazumevanje, saj je bilo precej vprašalnikov pri tej možnosti brez ocene. Pri estetskem vidiku je bila za anketirance najpomembnejša prednost površinska obdelava, sledila sta ji videz profilov (podrobnosti, vsečnost oblike) in kot najmanj pomemben je bil označen videz okovja. V lanskem letu je Okna KLI razvila lasten dizajn okna z mehкими linijami, t. i. program KLI Elegance, ki se poleg lepšega videza odlikuje tudi in predvsem po izboljšanih tehnično-izolacijskih lastnostih.

Naslednja tema je bila ocena spoštovanja dogovorjenih dobavnih rokov, kjer je 87 % kupcev izrazilo strinjanje, ostali pa z njimi niso bili zadovoljni. Pri opredelitvi cen je kot »ravno pravšnje« odgovorilo 83 % anketirancev, 14 % vprašanih je menilo, da so te visoke; nihče ni menil, da so prenizke, 3 % vprašanih pa se niso opredelili. Med pripombami bi lahko izpostavili nezadovoljstvo nad dolgimi dobavnimi roki, ki se od tedaj žal niso skrajšali, prav nasprotno.

Pri poglavju o storitvah so najprej preverjali kakovost vgradnje, ki je bila v 67 % dobra, v 22 % povprečna in v 11 % slaba. Okna KLI je težavo poznala že od prej. V zadnjih petih letih je dodobra prevetrila, pomladila in strokovno izboljšala izvajalce vgradnje. Pri ugotavljanju zadovoljstva s strokovnostjo prodajalcev oziroma svetovanjem pred nakupom je bila pozitivno naravnana velika večina, kar 92 % kupcev, kar je, kljub zavedanju te prednosti, vseeno presenetljivo dober rating.

Povsem enako so se kupci odločali pri naslednjih dveh vprašanjih o korektnosti in nazornosti pojasnil o vgradnji in strokovnosti svetovanja izmernih mojstrov, kar dodatno potrjuje, da je strokovnost kontaktnega osebja največja primerjalna prednost družbe Okna KLI. Sklepno vprašanje je bilo v bistvu rezime vseh dosedanjih, in sicer je spraševalo po upravičenosti izkazanega zaupanja oziroma o stopnji izpolnitve pričakovanj. Kar 87 % anketiranih je odgovorilo za »da«, 10 % je bilo razočaranih, en kupec (ali 3 %) pa se ni mogel odločiti.

Kljub vsej pozitivnosti je bilo polje za namige, pripombe in pohvale vsebinsko precej bolj bogato. Mnenja so bila, logično, bipolarna – na eni strani izredne pohvale, na drugi pa nemilostne kritike, ki so letele na že omenjeno montažo, dobavne roke, grobost pri odstranjevanju starih oken in na nekaj konkretnih težav, ki so jih kupci tudi reklamirali.

Med priporočili so bili predlogi za razširitev ponudbe z zidarskimi storitvami, kar je Okna KLI uspešno rešila s »suho« sanacijo zidov ob oknih z mavčno-kartonskimi ploščami. Priporočali so tudi boljšo koordinacijo med službami znotraj podjetja in med njimi in izvajalci na terenu, saj se je v primeru pritožbe – reklamacije prepegosto

dogajalo, da akcija ni bila usklajena ali je sploh ni bilo, kar lahko označimo kot »knock out« za kupčevo mnenje oziroma zadovoljstvo nad izvajalcem. Seveda ni manjkalo namigov o dodatnih popustih, priložnostnih darilih in podobnih drobnih ugodnostih, ki v očeh kupca pomenijo iracionalno veliko korist ali pozornost.

Dober občutek ali pripravljenost za nakup dosežemo tudi z »obrobnimi« stvarmi, kot so jasno vidne usmerjevalne table, udoben sedež pri čakanju ali počitku za starejše osebe, prikazovalnik, ki nevsiljivo informira o ponudbi, informacijska točka za pogosta vprašanja, katalogi fotografij, možnost »zaposlitve« otrok med razgovorom (z risanjem, kockami ali televizijo), samopostrežni avtomat za vodo ali ponudba kave ipd. lahko dela čudeže in stane manj kot npr. 3 % dodatnega »prepričevalnega« popusta pri enem poslu.

Za konec morda še misel, ki jo Potočnik (2001, 111) povzema po Herzogu in jo imenuje *dvofaktorska teorija motivacije*. Govori o razlikovanju med dejavniki zadovoljstva in nezadovoljstva, in sicer zmanjšanje dejavnikov nezadovoljstva ne bo nujno povzročilo zadovoljstva, ampak bo le izboljšalo eno področje nezadovoljstva. Trgovec na drobno, ki nerodno rešuje reklamacije, verjetno z izboljšanjem reševanja ne bo bistveno povečal svoje privlačnosti, ampak bo popravil en dejavnik, ki negativno vpliva na prodajo. Nasprotno pa tudi izboljšanje dejavnikov zadovoljstva, kot je na primer atraktivno prodajno okolje ali posebna ponudba, verjetno ne bo ublažilo posledic zmanjšanja prodaje, ki so jo povzročili slabi postopki pri reševanju reklamacij.

Naj omenim še moderno alternativno obliko komunikacije. Poleg raznovrstnih spletnih možnosti, klepetalnic (»Chet-rooms«), sporočilnika (»Messenger«), spletne telefonije in podobnih on-line postopkov, so že nekaj let vsem dosegljivi pa tudi t. i. »blogi«. Lahko bi ji rekli tudi vseobsežna izmenjava mnenj in informiranja. Ta moderna kultura komuniciranja je dobesedno brezmejna in ni namenjena le, kot meni večina nepoznavalcev, kratkočasenju ali zabavi. Blogi so lahko zelo koristen in praktičen način pridobivanja informacij. Predstavljam portal »Pod svojo streho«, ki je po mojem mnenju eden boljših primerov, kako sistematično urediti in praktično vsemu svetu ali pač zgolj slovensko govorečemu občinstvu omogočiti pridobitev nepristranskega mnenja in drugih informacij o neki storitvi, izdelku ali podjetju. Prav tako lahko sami prispevajo svoje izkušnje in jih delijo z drugimi.

Spletni portal »Pod svojo streho« je specializiran za zbiranje in posredovanje informacij s področja gradnje, obnove zgradb, stanovanj, vrtov ipd. V forumu stavbnega pohištva se je v približno dveh letih nabralo 12 strani ali 443 blogov na temo oken, vrat, stopnic ipd. Nekateri imajo le en komentar, nekateri pa tudi preko deset, če je tema zelo zanimiva. Lahko pa se tudi zgodi, da se komentatorji zapletejo v pogovor.

Okna KLI oziroma KLI je omenjen v treh blogih in v nobenem ni bil deležen kritik: za pokušino ponujam blog uporabnika Minci (2007) na naslovu <http://www.podsvojo.streho.net/viewtopic.php?t=6709>, ki je pridobil osem komentarjev in kar 1169 ogledov, kar je daleč nad povprečje oziroma eno največjih ratingov na tem portalu. Temu lahko

Analiza tržišča

rečemo spontano ustvarjanje javnega mnenja ali povsem neodvisno in brezplačno preverjanje zadovoljstva kupcev.

4 MARKETINŠKE STRATEGIJE

Porterjev koncept (v Sfiligoj 1993, 109) opredeljuje konkurenčno strategijo kot smotno prizadevanje podjetja, da pridobi in obdrži v panogi, v kateri deluje, ugoden (profitabilen) položaj v odnosu do konkurenčnih sil, s katerimi se mora nenehno spopadati. Okna KLI ohranjajo svojo konkurenčno prednost z nenehnim izboljševanjem izdelkov oziroma njegovih tehničnih lastnosti in izpopolnjevanjem ter dopolnjevanjem storitev; torej z diferenciacijo ponudbe, kar samo po sebi izključuje pristop nizkih stroškov oziroma najugodnejše cene.

Konkurenčna prednost (Potočnik 2001, 136) je povezana s trženjskimi in kreativnimi *sposobnostmi prodajnega osebja* ter dobrim slovesom glede kakovosti in/ali inovativnosti. Pri Okna KLI bi glede na izsledke analize zadovoljstva kupcev lahko trdili, da podjetje v dobršni meri izpolnjuje ta merila. Upam si trditi, da je sposobnost prodajnega osebja med najvišjimi v merilu konkurence proizvajalcev oken; opozoril pa bi na nevarnost oziroma nujno povečanje stabilnosti kakovosti izdelkov in izboljšanje upravljanja pritožb.

Trenutno v Okna KLI ni čutiti velike potrebe po novih učinkovitejših marketinških strategijah, saj so lastne proizvodne kapacitete zapolnjene skoraj skozi vse leto. Za nadomeščanje manjkajočih virov v času presežnega povpraševanja je podjetje uspešno izvedlo prve korake pri oskrbi z reprodukcijskim materialom, s polizdelki, gotovimi izdelki ali pa kar celotnega programa zunaj podjetja, pri domačih in tujih proizvajalcih enakih ali zelo podobnih okenskih sistemov. Napovedovanje povpraševanja (Potočnik 2000, 77) pa je možno na lahek način le za nekaj storitev, katerih raven prodaje je stalna, konkurenca pa stabilna ali je skoraj ni. Kolikor bolj nestabilno je povpraševanje po storitvah, toliko pomembnejša sta natančno napovedovanje in sprotno prilagajanje izvajanja storitev dejanski tržni situaciji.

Zanimiva je trditev Sfiligojeve (1993, 10), da poleg splošno znane vloge marketinga kot pospeševalca rasti povpraševanja obstajajo v realnem življenju tudi situacije, ko je treba uporabiti metode tako imenovanega *demarketinga*. Pri tem gre bodisi za potrebo po zmanjševanju ali enakomernejšem razporejanju povpraševanja. Bistveno je, potemtakem, da si z marketinškimi aktivnostmi prizadevamo za *zeleno raven povpraševanja*.

4.1 Metodologija

Storitvena organizacija (Potočnik 2000, 166) mora za doseganje načrtovanega dobička in tržnega deleža nuditi kakovostne storitve, kar zahteva dobro poznavanje *modela petih vrzeli* med razumevanjem vodstva glede kakovosti, specifikacije kakovosti na eni strani; preko izvedbe storitve do pričakovane in zaznane kakovosti storitve. Teh

vrzeli ne bom podrobneje predstavljal, je pa ta model ključ do uspešnega upravljanja s posameznimi segmenti tržišč ali pa odkrivanja oziroma pridobivanja novih.

Kot ključni pojem strateškega načrtovanja Kotler (1998, 62) opredeljuje »pravila igre«, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje, in nadaljuje, naj se vsako podjetje odloči, kaj je zanj najbolj smiselno ter pri tem upošteva najprej *položaj svoje panoge*, potem *svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire*.

Redkeje zasledimo t. i. PEST analizo, ki obravnava politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje. Vsebinsko gledano je širša od strateške obravnave podjetij in je sestavni del proučevanja družbeno-političnih in socialnih razmer, zato za ozko opredeljevanje podjetniških strategij ni primerna. Tavčar (2007, 218–222) razlaga nekatere modele za strateško načrtovanje politike organizacije, uporabni pa so tudi za snovanje marketinških in drugih strategij. Predstavil je Minzbergovo »šolo«, Asnoffovo »Strategijo korporacije« in Aackerjev model snovanja strategije podjetja.

Nekatere možne trženjske strategije lepo prikazuje tudi Potočnik (2001, 148–151), ko obravnava prilagajanje na spremenjeno okolje, strategije za povečanje dobička in alternativno tržno pozicioniranje. Potočnik (2001, 137–142) poudarja pomembnost odločitve med diverzifikacijo in specializacijo, kar je ključnega pomena za uspešno pozicioniranje ponudbe. Od tega je namreč odvisno, katere in kako močne so prednosti in slabosti ponudbenega spleta posameznega podjetja.

Najpogosteje uporabljana in s strateškega stališča najbolj enostavna in hkrati uporabna je SWOT analiza (strengths, weaknesses, opportunities, threats), ki jo v literaturi zasledimo s kratico prevoda PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) ali v drugačnem zaporedju tudi SPIN (prednosti, slabosti, izzivi, nevarnosti).

4.2 Analiza SWOT

Uporabnost te analize je zelo široka, od pridobivanja informacij iz preteklega, sedanjega in prihodnjega obdobja do kovanja novih strategij, taktičnih načrtov in ciljev, vse z namenom iskanja poti za večjo konkurenčnost in uspešnost.

Potočnik (2000, 214) meni, da se bodo zaradi čedalje močnejše konkurence razvijale nove in boljše storitve, posledično bo prišlo do vključevanja razpršenih drobnih lokalnih storitvenih podjetij v regionalne in mednarodne franšizne sisteme ter storitvene verige, zato bo nastala v storitvenem sektorju bistveno večja konkurenca, kot jo poznamo danes. Nove komunikacijske in informacijske tehnologije, deregulacija države in večanje koncesij na različna področja (zdravstvo), samopostrežne storitve (kartično plačevanje goriva, cestnin ...); povečala se bo učinkovitost izvajanja in poslabšalo se bo zadovoljstvo uporabnikov; globalizacija in tehnološke spremembe.

Devetak (2007, 374) meni, da bodo prizadevanja organizacije usmerjena v plačilno sposobne kupce, kar zahteva ustrezne organizacijske spremembe. Prav v tem sledi in

izvaja CRM poslovno filozofijo in nov način managementa organizacije z nalogo pridobivanja novih strank in ohranjanja obstoječih.

Za podjetje Okna KLI je mogoče opredeliti naslednje trenutno stanje, prikazano v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Analiza SWOT za Okna KLI Logatec

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dolgoletna tradicija in dobro ime ▪ strokovno usposobljeno kontaktno osebje ▪ kakovost izdelkov in storitev ▪ načrten razvoj izdelkov in storitev ▪ mreža posrednikov in zastopnikov ▪ razvejana tržna platforma ▪ celovita ponudba stavbnega pohištva iz lesa, les-alu in PVC s senčili ▪ celovita storitev; svetovanje, izmere, izdelava, dostava, montaža, servis ▪ dobra lokacija – dostop, parkirišča, logistične povezave 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ premajhna fleksibilnost in kapacitete za sezonska nihanja povpraševanja ▪ togost struktur zaradi hierarhije in velikega števila zaposlenih ▪ premajhna strokovnost, pripadnost in motiviranost zaposlenih v proizvodnji ▪ tehnološko zastarela, neekonomična in nefleksibilna oprema in stroji ▪ nestabilna kakovost
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ večanje prodaje izdelkov/storitev najvišjega cenovne razreda ▪ širjenje na področje Švice in Francije ▪ odprtje salona za primorsko regijo ▪ optimizacija stroškov in učinkovitejša organiziranost ▪ izobraževanje kadrov, selektivna plačna politika ▪ tehnološka posodobitev proizvodnje in informacijskega sistema 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ naraščajoči stroški dela, energije in ekoloških obremenitev ▪ premalo fizično sposobnih in osip kakovostnih kadrov ▪ slaba likvidnost zaradi skupne finančne politike v skupini ▪ tržno zelo aktivna konkurenca predvsem PVC stavbnega pohištva ▪ zaostajanje investicij, nezanesljivost in neekonomičnost proizvodnje

Vir: Okna KLI Logatec 2005.

Na podlagi kombinacij posameznih področij lahko izluščimo strategije, ki omogočajo:

- realizacijo ali intenziviranje priložnosti na podlagi ugotovljenih prednosti ali sprememb na področju slabosti in
- preprečitev ali omilitev nevarnosti s pomočjo uporabe prednosti ali izboljšav slabosti, kar bom konkretno nanizal v nadaljevanju.

Sfiligojeva (1993, 111–113) ponuja za doseganje konkurenčnih prednosti in nadpovprečne učinkovitosti naslednje možne strategije:

- prizadevanje za nižje stroške, kar vodi v stroškovno vodstvo; podjetje deluje na širšem področju oziroma je usmerjeno k več ciljnim segmentom;
- strategija diferenciacije, ki je prav tako usmerjena na širši krog segmentov;
- strategija osredotočenosti na nižje stroške, pri čemer so v primerjavi s prvo strategijo tukaj ciljni segmenti dokaj ozki oziroma maloštevilni;
- strategija osredotočenosti na diferenciacijo, ki se prav tako usmerja k ozkemu (maloštevilnemu) segmentu, v čemer se bistveno razlikuje od druge navedene strategije.

Za Okna KLI bi množico pomanjkljivosti ali področij, ki so potrebna prenove oziroma nadgradnje, lahko strnili v nekaj strateških usmeritev, na katerih bi bilo treba »garati« v naslednjih letih.

4.2.1 Organiziranost in upravljanje

Podjetje se je v zadnjih letih krčilo, kar je z organizacijskega vidika precej težja naloga kot širitev oziroma rast. Organiziranost in delovanje sta še vedno precej hierarhično naravnana, kar je v precejšnji meri posledica prejšnjih organizacijskih oblik. Za majhno oziroma srednje veliko podjetje, ki želi in mora biti prožno ter prilagodljivo, je tovrstna organiziranost preveč toga in neučinkovita. Vpeljati je treba nov pristop projektnega vodenja in linijske organiziranosti. S stališča notranje usklajenosti in logistike je potrebno večje sodelovanje in povezanost vseh služb in oddelkov, kar bi terjalo racionalnejšo prostorsko organiziranost in bi posledično vplivalo tudi na zmanjšanje stroškov najetega prostora. Za učinkovitejše upravljanje so absolutno potrebne dovolj široke kompetence, zato je nujna vključitev nabavne in finančne funkcije pod okrilje kompetenc vodstva podjetja Okna KLI.

4.2.2 Ponudbeni splet

Ponudbeni splet Okna KLI je s stališča izdelkov in storitev dokaj obširen, vendar z vidika porabnika ne predstavlja več ustrezne diferenciacije oziroma primerjalne prednosti pred konkurenco, saj se je velika večina ponudnikov, če ne kar vsi, z leti prilagodila zahtevam trga in zagotovila ustrezne spremljajoče storitve. Govorim o svetovanju na terenu, prevozu, odstranitvi in odvozu starih ter vgradnji novih oken; veliko jih nudi tudi »suhomontažno«, tj. ne zidarsko sanacijo zidov ob oknih. Kot zanimivost naj omenim, da je KLI-ju najbližji konkurent še pred tremi leti oglaševal brezplačne meritve, svetovanje in izdelavo ponudbe. Spet drugi so pred nekaj leti na sejnih na veliko »bobnali« o možnostih izdelave oken v dimenzijah in barvi po naročilu. Še lani so nekateri »odkrivali« zasteklitev z nizko emisijskimi stekli in kot »hit

poletja« ponujali okna nepravilnih oblik. Ti časi so, hvala bogu, minili in danes je vse to in veliko več že povsem samoumevno, kar pomeni, da zvoní zadnji klic za spremembe in razvoj tistim, ki bi želeli biti drugačni, boljši in seveda uspešnejši.

Okna KLI ima po mojem mnenju izredne dispozicije, da razvije in ponudi trgu nove inovativne storitve, ki bi bodisi nadgrajevale obstoječe v smislu »kdo še potrebuje pleskarja« ali pa »čistila in krpe lahko kar zavržete«. Izredno donosna se je pokazala storitev vzdrževanja oken po izteku garancijske dobe, saj je za to potrebnega precej strokovnega znanja, orodja in priprave, bujna pa so tudi sredstva v obliki rezervnih delov, negovalnih, zaščitnih in drugih premaznih sredstev, brusnih čistilnih in zaščitnih sredstev, maziv itd. Tudi če različni »domači strokovnjaki« vse to nekako obvladajo, je za izvedbo potreben čas, veliko časa, ki ga povprečen prebivalec v današnjem času – jasno – nima na pretek.

Glede na to, da kupca pri nakupu oken enkrat že prepričajo, ga potem dobesedno zanemarijo, kar je podobno kot bi mukoma pridobljeno kolajno po tekmi vrgli stran. Kupec, ki je enkrat zaupal, se predal in bil na koncu po možnosti zadovoljen, je največji potencial za nadaljnje trženje pravzaprav česarkoli. Treba je skrbno in načrtno izgraditi bazo podatkov, ki poleg že opravljenega posla vsebuje podatek o potencialu za naslednje storitve; pri kupcih, ki so gradili novo hišo, so to talne obloge in keramika, sledijo pleskarske storitve, nato potrebujejo notranja vrata in stopnice itd. vse do neomejenih možnosti na področju pohištva in dekorativne tehnike. Tako trženje je lahko zaradi že znanih in predanih kupcev bistveno cenejše in učinkovitejše.

4.2.3 Prožnost in kakovost proizvodnje

Med obrtniki je znan izrek, da brez orodja ni obrtnika, kar pomeni, da je tehnološka opremljenost ena od osnov procesiranja izdelkov in storitev. Okna KLI imajo z redkimi izjemami zelo staro opremo, ki je bila projektirana za velike serije oken v standardnih dimenzijah z osnovnim premazom. Temu primerna je torej prožnost, prilagodljivost in tudi kakovost proizvodnega procesa in izdelkov. Če prištejemo še kadrovske težave in dolžino dobavnih rokov, je mera polna in usmeritev jasna – investicije v opremo v smeri reševanja prej naštetih pomanjkljivosti. Na trgu se že pojavljajo proizvajalci oziroma izdelki, ki omogočajo visoko stopnjo t. i. prefabriciranja ali lepše vnaprejšnje izdelave. S tako tehnologijo je mogoče aktualni povprečni dobavni rok več kot prepoloviti, saj se postopek prične na ~75 % sedanjega procesa. Taki izdelki res da še niso preverjeni v praksi oziroma izsledkov o trajnosti še ni, je pa to velika grožnja za vse, ki vztrajajo na konvencionalnih tehnoloških postopkih.

Če sprostimo domišljijo pri razmišljanju o oknu prihodnosti, se vprašamo, zakaj je okno le odprtina, ki v tej dobi kibernetike in genskega inženiringa omogoča le prehod svetlobe in zraka, pa še to je treba izvesti ročno. Si lahko zamislimo, da bodo okna prihodnosti s pomočjo krmilnih enot samodejno uravnavala prehod svetlobe in v

predelu sedanje rolete skrivala klimatsko napravo? Ta bo poleg ohlajanja ali ogrevanja zraka tudi zbirala toploto in jo akumulirala v centralnem ogrevalnem sistemu. Okna bi torej lahko pridobivala in ne izgubljala energijo. Sodobna elektronika in elektromehanika to načeloma že omogočata, le v okno tega ni vgradil še nihče. Velike odprtine, ki si jih vsi tako želimo in jih nato senčimo in zakrivamo z raznovrstnimi senčili in zavesami, bi lahko spremenili v velike prikazovalnike, ki bi ne le onemogočali neželene poglede, pač pa sosedovo zanemarjeno fasado ali dvorišče skrili za prelep projiciran pogled na slovensko obalo ali na vrh Triglava. V času naše odsotnosti bi samodejno prikazovala delovanje luči in s prikazovanjem namišljenih senc zmedla nebodigatreba tatu. Prikazovalniki, ki delujejo na osnovi tekočih kristalov, so dandanes povsem vsakdanja stvar. Zanje odštujemo veliko več kot za okna. Zakaj pa ne bi današnjega dnevnika gledali kar – na oknu? Da, možnosti za razvoj je še veliko.

4.2.4 Upravljanja s človeškimi viri

Platforma, na kateri se vse začne in konča, so ljudje. Podjetje bo moralo kot eno glavnih področij kadrovske politike trdo poprijeti za projekt upravljanja s človeškimi viri ali bolj učeno angleško HRM. Dobre delavce, pa če govorimo o proizvodnih ali pa t. i. režijskih, moramo skrbno poiskati, ustrezno vzgojiti, stalno izobraževati, motivirati ... ter nenazadnje primerno nagraditi, sicer je ves dotedanji trud le »tvegan kapital«, ki zlahka uide h konkurenci ali kako drugače pokaže, da postopek ni bil izpeljan pravilno ali pač nepopolno. Ljudje so danes dejansko najmočnejši kapital, ki se lahko nesluteno obrestuje, izpuhti ali pa celo preide v nevarno orožje v rokah konkurenta.

Naj končam z mislijo enega največjih graditeljev strateškega managementa, izr. prof. dr. Mitje I. Tavčarja, ki je navdušujoč predavatelj, čudovit mislec in izreden snovalec (2007, 8):

»Organizacije pogosto poskušajo spremeniti miselnost z vnašanjem »sveže krvi« – nosilcev nove miselnosti, »izzivalcev« v management. Ni gotovosti, da bodo izzivalci uspešnejši od sedanjih managerjev, kajti tudi ti so bili nekoč izvajalci – tako mine slava. Izzivalci morajo uspeti trikrat; premagati morajo starokopitnost starejših managerjev, spodbuditi morajo podjetje, da samo opravi s svojo starokopitnostjo, inovirati morajo strategije panoge, ki jo hočejo prenoviti.

5 SKLEP

V pričujoči diplomski nalogi sem analitično in izkustveno proučil aktualni trženjski splet podjetja Okna KLI; nadalje sem z metodo benchmarking umestil podjetje v konkurenčnem okolju in ocenil njegov status. Z analizo zadovoljstva kupcev sem ugotavljal, v katerih segmentih je bilo podjetje v očeh kupcev močno in na katerih šibko ter koliko se je od tedaj spremenilo. Na koncu sem s SWOT analizo odkrival strateško pozicijo podjetja v tržnem okolju in oblikoval strategije nadaljnjega razvoja.

Izsledke in ugotovitve sem predstavil že sproti, pri vsaki obravnavani tematici posebej, nekaj usmeritev in priporočil pa sem izčrpnije navedel še pri oblikovanju strategij. Na tem mestu bi želel spregovoriti le še o nacionalni strategiji, ki je pogosto slišana fraza. Slovenska zgodovinska in panožna navezanost na zahodnoevropske dežele, predvsem Nemčijo, je na področju oken izrazita in skoraj zastrašujoča. Nemci, ki so sicer v svetovnem merilu vodilni na področju okenske tehnike in ponudbe strojev ter materialov, so nam, tako kot še marsikateri drugi deželi, pomagali priplezati na zavidljivo raven tehnike in tehnologije, obenem pa so si zagotovili trg za lastne proizvode.

Zaskrbljujoče je, da v Sloveniji kljub veliki porabi PVC oken še vedno ne obstaja proizvodnja profilov, iz katerih se taka okna izdelujejo. Kako naj rišemo nacionalne strategije, če drago kupujemo preko 50 % materiala za izdelavo oken v Nemčiji in Avstriji, gotove izdelke pa bi radi po katastrofalno nizki ceni prodajali nazaj v državo, iz katerih smo uvozili osnovne materiale. To pomeni, da smo dodali vrednost energije, ki ni nič cenejša od njihove, onesnažili nekaj okolja in pridobili nekaj več odpadkov, česar oskrba in davščine ponekod celo presegajo obremenitve na zahodu, ter vložili delo slovenskih rok in hrbtenic, ki jih nazadnje ponujamo pod vsako sprejemljivo ceno!?

Nacionalna strategija bo morala vsebovati tudi »podiranje vrtičkov«, ki nam, domačim proizvajalcem, ne le onemogočajo napredek, pač pa pospešujejo gospodarski »kanibalizem«. V zadnjih letih smo z agresivno tekmovalnostjo dosegli najslabši možni učinek za vse – cene oken smo zbili na najnižjo možno raven. Poleg brutalnih obračunov med proizvajalci PVC oken niso bili »lesarji« nič pametnejši, saj so v paniki pred izgubo tržnega deleža ponekod znižali cene tudi pod raven PVC oken, kar je pomilovanja vredno. Poleg poslovne bizarnosti je to tragično tudi s tališča tradicije in s stališča varstva okolja v prihodnosti, ko bomo iskali možna skladišča za CO₂.

Nujna bo specializacija posameznih subjektov in kooperacija na nacionalni ravni, da bo vsak delal le tisto, v čemer je najboljši. Trženje znotraj in še posebej navzven pa bo treba prepustiti konzorciju, ki bo zagotavljal najugodnejše vire, najnižje prodajne stroške in najboljše prodajne cene za vse. To je le nekaj vizij, iz katerih bi lahko sledila vrsta raziskav in diplomskih nalog, morali pa bi jih vključiti v diskusije in strateška

Marketinške strategije

načrtovanja na vseh ravneh – od neformalnih srečanj, združnih in zborničnih zasedanj pa do panožnih strategij in razvojnih skupin na Ministrstvu za delo.

LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
- Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Schurian, Aleksander. 2006. IC Sledenje trga oken v zahodni Evropi. *Les* 58 (11/12): 362.
- Schurian, Aleksander. 2006. Evropski trg oken stagnira – kjer so možnosti za razvoj? *Les* 58 (11/12): 376.
- Tavčar, Mitja I. 2007. *Strateški management: celostni koncept politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

VIRI

- Interconnection Consulting. 2007. *Windows market: Eastern Europe will overtake the west by 2008*. [Http://www.interconnection.at/index.php?presse=69&lang=en](http://www.interconnection.at/index.php?presse=69&lang=en) (november 2007).
- Minci. 2007. [Http://www.podsvojostreho.net/viewtopic.php?t=6709](http://www.podsvojostreho.net/viewtopic.php?t=6709) (november 2007).
- Okna KLI Logatec. 2005. *Srednjeročni poslovni načrt*. Poslovni dokumenti, Okna KLI Logatec.
- Okna KLI Logatec. 2007. *Poslovno poročilo za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Okna KLI Logatec.
- Pod svojo streho, spletni portal za gradnjo in obnovo. Seznam forumov. [Http://www.podsvojostreho.net/viewforum.php?f=8&topicdays=0&start=0](http://www.podsvojostreho.net/viewforum.php?f=8&topicdays=0&start=0) (november 2007)
- Politron. 1998. *Najpopolnejši pregled ponudbe oken na slovenskem trgu*. [Http://www.politron-mp.si/revija/st_poh/st_poh_okna.htm](http://www.politron-mp.si/revija/st_poh/st_poh_okna.htm) (november 2007).

