

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UVAJANJE ZAMRZOVALNIKOV NA TRGE BIVŠE
JUGOSLAVIJE

Mentor: prof. dr. Gabrijel Devetak

Obrađnavana organizacija: LTH Škofja Loka, d. d.

KOPER, 2005

ROBERT OBLAK

POVZETEK

Diplomska naloga prikazuje teorijo in prakso trženja zamrzovalnikov. Posebno pozornost sem namenil predstavitvi trženjskega spleta (4 P), njegovim prvinam (izdelek, cena, tržne poti, tržno komuniciranje) ter politiki tržne poti. V poglavju MIS prikazujem izvedbo tržne raziskave, analizo rezultatov ter priporočila organizaciji. V zaključnem delu diplomske naloge sem predstavil strategijo trženja zamrzovalnikov s poudarkom na SWOT analizi podjetja.

Ključne besede: trženjski splet, strategija trženja, trženjski informacijski sistem, tržna raziskava, benchmarking, zadovoljstvo kupcev

ABSTRACT

The task shows theory and practise of selling chest freezers, traces of presentation marketing mix (4 P), followed by highlighting individual segments (product, price, place, promotion) and policy of distribution. Within MIS (marketing information system) there is presentation of market research, analysis results and recommendations of organization. The concluding part of task present sale strategy of chest freezers, marketing with special amphasis on SWOT analysis of organization.

Key words: marketing mix, marketing strategy, marketing information system, marketing research, benchmarking, customer satisfaction

UDK 658.8:339(043.2)

ZAHVALA

Za pomoč, vodenje in sodelovanje pri pisanju diplomske naloge se iskreno zahvaljujem profesorju dr. Gabrijelu Devetaku.

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve proučevanja	1
1.4	Uporabljene metode proučevanja	1
1.5	Hipoteze.....	2
1.6	Predstavitev podjetja LTH Škofja Loka, d. d.	2
1.7	Trgi bivše Jugoslavije.....	4
2	Bistvo teorije in prakse trženja zamrzovalnikov	7
2.1	Segmentiranje in pozicioniranje	7
2.2	Organiziranost trženja.....	9
2.3	Strokovni kadri za trženje zamrzovalnikov	9
2.4	Internetni marketing za prodajo zamrzovalnikov	10
3	Trženjski splet (4 P)	11
3.1	Zamrzovalnik.....	11
3.1.1	Raziskave in razvoj.....	13
3.1.2	Garancijski pogoji	13
3.1.3	Dodatne storitve.....	13
3.2	Cena	14
3.2.1	Cena zamrzovalnikov	14
3.2.2	Carina	14
3.2.3	Tveganje in kreditiranje.....	15
3.3	Tržne poti.....	16
3.3.1	Tržne poti LTH Škofja Loka, d. d. na trgih bivše Jugoslavije	16
3.3.2	Transport.....	17
3.4	Tržno komuniciranje.....	17
4	Politika tržnih poti	19
4.1	Koncept tržnih poti za zamrzovalnike na trgih bivše Jugoslavije	19
4.2	Kraj in prostor izvajanja servisnih storitev	20
5	Trženjski informacijski sistem (TIS) in tržna raziskava	22
5.1	Trženjski informacijski sistem.....	22
5.2	Dejanska prodaja in tržni delež LTH Škofja Loka, d. d.	23
5.3	Javna naročila	25
5.4	Anketa.....	26
5.4.1	Izvedba tržne raziskave	26
5.4.2	Analiza rezultatov, interpretacija ugotovitev.....	26
5.5	Odgovori na hipoteze.....	37
5.6	Priporočila organizaciji za obravnavan primer.....	37
6	Strategija trženja zamrzovalnikov	40
6.1	Generične strategije po Porterju	41
6.2	SWOT analiza.....	42

6.3 Benchmarking.....	45
7 Zaključek in priporočila	47
Literatura in viri.....	48
Priloge.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1.1	Tržni deleži zamrzovalnikov LTH v republikah bivše Jugoslavije v letu 2004	6
Slika 4.1	Tržne poti – Srbija	21
Slika 4.2	Tržne poti – Črna gora	21
Slika 5.1	Prikaz tržnega deleža na celotnem trgu	23
Slika 5.2	Prikaz poznanosti blagovne znamke LTH Škofja Loka	27
Slika 5.3	Prikaz uporabe zamrzovalnika v gospodinjstvu	28
Slika 5.4	Prikaz proizvajalcev zamrzovalnikov	29
Slika 5.5	Prikaz namena uporabe zamrzovalnika	30
Slika 5.6	Prikaz namestitve zamrzovalnika	30
Slika 5.7	Prikaz možnosti nakupa zamrzovalnika	31
Slika 5.8	Prikaz izbire anketirancev pri nakupu zamrzovalnika	32
Slika 5.9	Prikaz velikosti zamrzovalnika, ki bi ustrezala potrebam anketiranca	33
Slika 5.10	Prikaz sredstev, ki bi jih bili pripravljene anketiranci investirati v nakup zamrzovalnika	34
Slika 5.11	Prikaz pomembnih značilnosti zamrzovalnika za anketirance	35
Slika 5.12	Prikaz mnenja anketirancev o potrebni prenovi zamrzovalnika LTH Škofja Loka	36
Slika 5.13	Prikaz ukrepov za izboljšanje prodaje zamrzovalnikov	36
Slika 6.1	Univerzalni marketinški model	44
Slika 6.2	Modelna rešitev marketinškega pristopa	45

KAZALO TABEL

Tabela 1.1	Tržni deleži zamrzovalnikov LTH v republikah bivše Jugoslavije v letu 2004	6
Tabela 5.1	Prodaja zamrzovalnikov podjetja LTH Škofja Loka v Srbiji in Črni gori	24
Tabela 5.2	Prikaz poznanosti blagovne znamke LTH Škofja Loka	27
Tabela 5.3	Prikaz uporabe zamrzovalnika v gospodinjstvu	27
Tabela 5.4	Prikaz proizvajalcev zamrzovalnikov	28
Tabela 5.5	Prikaz namena uporabe zamrzovalnika	29
Tabela 5.6	Prikaz namestitve zamrzovalnika	30
Tabela 5.7	Prikaz možnosti nakupa zamrzovalnika	31
Tabela 5.8	Prikaz izbire anketirancev pri nakupu zamrzovalnika	32
Tabela 5.9	Prikaz velikosti zamrzovalnika, ki bi ustrezala potrebam anketiranca	33
Tabela 5.10	Prikaz sredstev, ki bi jih bili pripravljene anketiranci investirati v nakup zamrzovalnika	34
Tabela 5.11	Prikaz pomembnih značilnosti zamrzovalnika za anketirance	35
Tabela 5.12	Prikaz mnenja anketirancev o potrebni prenovi zamrzovalnika LTH Škofja Loka	35
Tabela 5.13	Prikaz ukrepov za izboljšanje prodaje zamrzovalnikov	36

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Podjetje LTH Škofja Loka je bilo v času bivše Jugoslavije vodilni proizvajalec zamrzovalnikov in profesionalne hladilne opreme. Z razpadom države je podjetje izgubilo 70 % tržišča. Vlaganja v proizvodnjo, razvoj novih izdelkov, korenit poseg v tehnologijo in usmeritev trženja na zahodna tržišča je podjetje rešilo pred finančnim zlomom. Razmere so se po dobrem desetletju umirile. Podjetje je kljub nestabilnosti tržišč in s tem povezanim finančnim tveganjem po letu 2000 pričelo intenzivno navezovati stike na območju bivše Jugoslavije. Interes za tržišče bivše Jugoslavije so pokazala tudi evropska podjetja, prednost slovenskih podjetij je v poznavanju trgov, kulture, jezika, geografske bližine in poznanstev, ki nas vežejo iz časov skupne države. Uspešnost slovenskih podjetij je odvisna od tega, kako so uspela izkoristiti svoje prednosti: uveljavljene blagovne znamke, trženjski pristop ...

Po ponovni vzpostavitvi tržišča in stabilizaciji razmer v bivši Jugoslaviji po letu 2002 v podjetju opazamo negativen trend prodaje zamrzovalnikov na tem področju.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Cilj in namen diplomske naloge je raziskati možnosti in razvoj trženja nove generacije zamrzovalnikov na trgih bivše Jugoslavije, ugotoviti potrebe in navade kupcev ter najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na izbiro in nakup zamrzovalnika. S tem želimo izdelati predloge za izboljšanje, ki bodo zagotovili preživetje in dolgoročno uspešnost podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

Loške tovarne hladilnikov se iz proizvodno naravnane podjetja zanesljivo spreminjajo v tržno naravnano podjetje. Kupčeve potrebe so zopet na prvem mestu. Skrb za zdravo shranjevanje živil in ne zgolj produkcija hladilnih naprav – to je nova poslovna filozofija, ki se ji podrejšajo razvoj, tehnologija in trženje.

V svoji panogi želimo priti med vodilna podjetja v Evropi. To zmoremo. Za to premoremo željo, voljo in znanje.

1.3 Predpostavke in omejitve proučevanja

V diplomski nalogi bom obravnaval program zamrzovalnikov za živila, ki v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. predstavljajo 50 % delež proizvodnje. Tržna raziskava bo osredotočena na trg ZR Jugoslavije (Srbija, Črna gora).

1.4 Uporabljene metode proučevanja

Diplomska naloga bo napisana na osnovi trženjskega raziskovanja s pomočjo tuje in domače strokovne literature in virov. V diplomski nalogi bom uporabil opisno-analitično metodo, metodo anketiranja, zbiranja informacij v osebnih stikih s kupci in informacij, ki jih bom dobil od zaposlenih v podjetju. Pri raziskovanju bom uporabil SWOT analizo ter metode sinteze in analize. V diplomsko nalogo bom poskušal umestiti čim več lastnih izkušenj, ki sem jih pridobil v podjetju na področju raziskav, razvoja in trženja.

1.5 Hipoteze

Hipoteza je teoretična predpostavka ali trditev, iz katere so jasno razvidni odnosi med dejavniki, ki jih lahko poimenujemo variable (Devetak in Vukovič 2002, 69). Slednja je neodvisna spremenljivka, medtem ko ima hipoteza eno ali več odvisnih spremenljivk. Tratnikova (2002, 30) navaja, da hipoteza izhaja iz teorije, ki smo jo oblikovali na podlagi teoretičnih dognanj iz literature. Za dobro zastavljeno hipotezo velja, da:

- izraža odnose med variablami,
- ima nedvoumen pomen,
- je empirično preverljiva v praksi.

Tržno raziskovanje je odvisno od ustrezne opredelitve in postavljanja hipotez, to pomeni, če nismo pravilno opredelili raziskovalnih vprašanj in oblikovali ustreznih hipotez, sledi neustrezno tržno raziskovanje.

- *Hipoteza 1*
Blagovna znamka »LTH« je v bivši Jugoslaviji prepoznavna po proizvodnji zamrzovalnikov.
- *Hipoteza 2*
Najpomembnejši dejavniki pri odločitvi za nakup zamrzovalnika so:
 - cena,
 - blagovna znamka (proizvajalec),
 - oblika (design) izdelka,
 - organizirana servisna mreža,
 - funkcionalnost.
- *Hipoteza 3*
Zamrzovalnik LTH je z manjšimi oblikovnimi in tehničnimi spremembami ostal na tržišču več kot 15 let, kupci pričakujejo, da ga bo podjetje zamenjalo z estetsko privlačnejšim in energetske varčnejšim izdelkom.
- *Hipoteza 4*
Velika brezposelnost, nizek standard in kupna moč prebivalstva so poglavitni vzroki za padanje prodaje v Srbiji in Črni gori.

Z izvedbo anketiranja in opravljeno analizo tržne raziskave bomo dobili odgovore na hipoteze. Hipoteze bodo lahko potrjene, zavrnjene ali delno pravilne.

1.6 Predstavitev podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

Obrt in cehovstvo sta se v Škofji Loki razvijala ves srednji vek, v 19. stoletju je v mesto skupaj z avstrijsko oblastjo prišla tudi industrija. Po prvi svetovni vojni je v mestu in okolici zraslo nekaj tovarn, med njimi tudi tovarna za proizvodnjo turbin, ki jo je ustanovil Švicar G. F. Schneiter.

Leta 1933 so v Schneiterjevi tovarni vodnih turbin izdelali prvi hladilni kompresor. Tu se začne naša zgodba, ki pa je samo na videz zgodba o razvoju industrije hladilstva.

Bistvo te zgodbe se skriva v hrani, v skrbi za zdravo shranjevanje živil. Industrija hladilnih in klimatskih naprav je posledica, ne vzrok. Ta se skriva v nenehni, prvinski želji in potrebi človeka, da oskrbi sebe in svoje z zdravimi živili.

Izkušnja, ki jo je človek pridobil verjetno že zelo zgodaj, ga je izučila, da hlad ohranja živila užitna in primerna za hrano dolgo časa.

Prva hladilna naprava za izdelavo sladoleda je bila narejena za slaščičarno Žužek v Škofji Loki. Z domišljijo, obrtniško sposobnostjo, spretnostjo in industrijsko vizijo so jo izdelali Schneider, Ivan Okorn in sodelavci. Naprava je doživela tudi velik tržni uspeh, sledile pa so še hladilne naprave za mesnice in gostilne.

Svoje izdelke je tovarna prodajala pod zaščiteno blagovno znamko Juhlad in to s takim uspehom, da je uspešno prebrodila krizo, v katero je zašla okoli leta 1930. Beli medved, grafični simbol blagovne znamke, je bil znan po vsej jugovzhodni Evropi. Tik pred drugo svetovno vojno je tovarna izdelala prvo hladilno vitrino.

Druga svetovna vojna je zarezala globoke rane tudi v Škofji Loki. Življenje je zastalo, tudi industrijsko. Proizvodnja hladilnih naprav je zamrla za petnajst let. Obudilo jo je šele podjetje Motor, državno podjetje, ki je delovalo v okviru kazensko poboljševalnega zavoda. Pod vodstvom direktorja Vladimirja Logarja se je začel Motor intenzivno preusmerjati. Začeli so s proizvodnjo številnih novih izdelkov. Najprej so bili to elektromotorji, nato oprema za gostinstvo, kasneje hladilne naprave. Prve kompresorje so po Schneiderjevih načrtih izdelali leta 1955 z orodji, ki so jih podedovali po prvem lastniku tovarne.

V tem letu se je Motor odločil za panogo hladilstva. Največ uspeha na trgu so imeli s stroji za izdelavo sladoleda, s hladilnimi omarami in hladilnimi pulti. V letu 1957 se je Motorju pridružilo Strojno podjetje, ki je na Trati že gradilo nove poslovne prostore. V letu 1960 si je podjetje nadelo novo ime – Loške tovarne hladilnikov. Ime je ustrezalo vrsti proizvodnje.

Leta med 1960 in 1983 so bila leta intenzivnega razvoja in nenehnega poslovnega in organizacijskega preoblikovanja. Stalnica teh, ne vselej ekonomsko pogojenih procesov, pa je bila nenehna rast podjetja. Najprej enovito podjetje se je razdelilo na temeljne organizacije združenega dela (TOZD), v letu 1983 pa skupaj s podjetjem IGO ustanovilo SOZD Loške tovarne hladilnikov. V tem obdobju je vrednost poslovanja vsako leto zrasla za četrtno, izjemno pa je rasla tudi vrednost prodaje na takratnem jugoslovanskem trgu, pa tudi v izvozu. V letu 1960 je bilo v LTH zaposlenih 620 delavcev, dvanajst let kasneje, pred združitvijo v sestavljeno organizacijo, pa že 1539.

To obdobje je zaznamoval tudi bogat spekter izdelkov: toplotni izmenjevalci, kompresorji, hladilni agregati, elektromotorji in ventilatorji, zamrzovalne skrinje, hladilne omare za različne namene, velike hladilnice, hladilne vitrine, hladilni pulti, industrijske hladilne naprave, transportni hladilni in zamrzovalni agregati, mali hladilni aparati, klimatske naprave, toplotne črpalke. Ta spekter je obvladovala bogato razpredena servisna mreža. Nedvomno je bil LTH v tem obdobju vodilno jugoslovansko podjetje na področju t. i. profesionalnega hladilstva.

Naslednja leta so bila burna. Po zlatem obdobju Loških tovarn hladilnikov v osemdesetih in začetku devetdesetih let sledi obdobje stagnacije in nenehnih poizkusov prodora na pomembne zahodne trge. Vlaganja v proizvodnjo ter nove izdelke so počasnejša. Nekatera vlaganja so sicer nujna, kajti v ospredje zahtev trgov stopajo ekološke prvine. Izjemni konkurenci na trgu je vse težje slediti, zaradi nestabilnih političnih in gospodarskih razmer je tudi poslovanje na jugoslovanskem trgu vse manj zanesljivo. Vseeno je Loškim tovarnam hladilnikov še uspevalo.

Zlom jugoslovanskega trga in države je Loškim tovarnam hladilnikov v veliki meri spodrezalo krila. Podjetje ni bilo pripravljeno na ta šok. Seveda v tej zgodbi ni bilo osamljeno. Tehnološka zastarelost, premajhna vlaganja v nove trge v preteklosti, šibko vlaganje v razvoj novih izdelkov in prodor tuje konkurence so podjetju močno zamajali tla. Voz je začel nezadržno drseti navzdol. Zadolženost podjetja je bila vse večja, vodstvu ni uspelo najti ustreznih receptov za preprečitev neizbežnega konca.

Kapitalski vstop podjetja Blues v Loške tovarne hladilnikov, predvsem pa nova poslovna in trženjska filozofija novega večinskega lastnika, je pomenila novo prelomnico v zgodovini podjetja. LTH, ki je poleti 2001 tik pred zlomom, dobila nov zagon. Ureditev finančnih razmerij, vlaganja v proizvodnjo in razvoj novih izdelkov, korenit poseg v tehnologijo in trženje so začeli prinašati prve rezultate. Dvig proizvodnje in prodaje v zadnjem obdobju je bil opazen.

Temeljna filozofija poslovanja podjetja se je vrnila h koreninam. Loške tovarne hladilnikov so se iz proizvodno naravnane podjetja zanesljivo spreminjale v tržno naravnano podjetje. Kupčeve potrebe so bile spet na prvem mestu. Skrb za zdravo shranjevanje živil in ne zgolj produkcija hladilnih naprav – to je postalo nova poslovna filozofija, ki se ji podrejajo razvoj, tehnologija in trženje. Humanizacija delovnih procesov, izobraževanje, medsebojni odnosi v procesu vodenja in odločanja so postala vodila, ki so jasno postavljena.

Vizija podjetja je jasna. Skrb za zdravo hrano, ki jo omogoča razvoj novih, zmogljivejših in naravi bolj prijaznih izdelkov. Te oblikujemo visoko motivirani sodelavci v zdravem delovnem okolju. V svoji panogi želimo priti med vodilna podjetja v Evropi. Loške tovarne hladilnikov imajo tradicijo. Za nami je sedemdeset let uspešnega delovanja (LTH Škofja Loka 2003).

1.7 Trgi bivše Jugoslavije

Države bivše Jugoslavije so začele tranzicijo z vojno, ki je močno vplivala na proces prestrukturiranja gospodarstva in makroekonomske stabilizacije. Vojaški spopadi so končani, države bivše Jugoslavije so na dobri poti reform in prilagajanja gospodarstva.

Po obsegu, konkurenčnosti in drugih posebnostih so se trgi bivše Jugoslavije močno spremenili, so drugačni od predstave slovenskih tržnikov iz obdobja skupne države.

Trgi se med seboj močno razlikujejo po odprtosti, sporazumevanju in poslovanju. Zanje je značilno tveganje, ki ga lahko razdelimo na:

- državno tveganje,
- politično tveganje,
- tveganje zaradi odsotnosti pravne države.

Na vseh trgih bivše Jugoslavije, razen morda Hrvaške, je glede na te tri skupine tveganje visoko. Za vse države je značilno, da uvoz presega izvoz.

Povečanje tujih izdelkov na trgu ne spremeni dejstvo, da imajo v državah na voljo kakovostne in konkurenčne izdelke, navadno je to posledica prejšnje relativne zaprtosti trgov. To je bolj pogosto tam, kjer so tuja podjetja kupila ali zgradila veleblagovnice na najboljših in najelitnejših lokacijah. Povečanje tujih izdelkov je izdatno utrdila pomoč beguncem v blagu, ki je bila organizirana v času vojne, in prisotnost tujih pripadnikov mirovniških sil na Kosovu in v Bosni in Hercegovini. Tujci pretežno zaposlujejo

domačine, s tem vplivajo na njihovo obnašanje, porabo, ki se močno razlikuje od tradicionalne.

Na trgih bivše Jugoslavije je vrednost slovenskih izdelkov relativno višja od vrednosti domačih, razlike so opaznejše v Srbiji in Bosni in Hercegovini, manj na Hrvaškem. Kupci poudarjajo konkurenčnost slovenskih izdelkov, kakovost in ugled.

Državam bivše Jugoslavije je skupna nizka kupna moč. Izvzeti moramo Hrvaško, za ostale je značilno, da je uradno prikazan BDP nižji od kupne moči. Kupna moč je npr. dvakrat višja od uradne statistike. Res je, da prevladuje nižji sloj, ki večino denarja porabi za nakup osnovnih življenjskih potrebščin, vendar obstaja sloj izredno premožnih posameznikov, ki jim slovenska podjetja prodajo več izdelkov najvišjega cenovnega razreda kot doma.

Trg ZR Jugoslavije – Srbija

Vojna, mednarodna osamitev in druge težave so državo pripeljali v globoko gospodarsko krizo. Največji problemi na srbskem trgu so valutna in inflatorna nihanja, neurejena zakonodaja, velika brezposelnost, počasen lastninski proces, siva ekonomija, mala tuja vlaganja in nizka kupna moč.

Nelegalna trgovina in korupcija sta del vsakdanjega poslovanja. Velik del prijavljenih na zavodu za zaposlovanje je zaposlenih na črno.

Po ekonomski moči lahko srbsko prebivalstvo delimo v dve skupini. Prva, v kateri so posamezniki, ki so izrabili poznanstva z nekdanjim režimom predsednika Miloševića in so s sivo ekonomijo obogateli. Pridobljena sredstva so večinoma vložili v zasebna podjetja. Drugo skupino predstavlja visok delež revnega prebivalstva.

Pri poslovanju s Srbijo izstopajo naslednje ovire: neurejen plačilni promet, slabe transportne povezave in zapleten sistem pridobivanja vizumov. Banke bremenijo neizterljive terjatve do podjetij in nizko zaupanje javnosti v bančni sistem. Z vstopom tujih bank se počasi odpirajo možnosti pridobivanja kreditov in leasinga za pravne osebe.

Trg ZR Jugoslavije – Črna gora

Ker je Črna gora še vedno del skupne države s Srbijo, statistični urad nima ustrezne metodologije za oceno BDP, izračun otežuje velik delež sive ekonomije.

Črno goro lahko označimo kot državo z veliko stopnjo političnega tveganja, predvsem zaradi velike notranje razdeljenosti. Večina tujih političnih analitikov Srbijo in Črno goro vidi kot dve samostojni državi in ne kot federacijo. Državi sta med seboj uvedli carino.

Pravni nered je ena največjih tveganj za tuja vlaganja v državi. Za zmanjšanje tveganj črnogorska vlada postavlja pravne okvire, ugodne za tuje investitorje. Sprejela je predlog zakona za tuja vlaganja, ki tujim vlagateljem dovoljuje ustanoviti družbo, vlagati v podjetje in ustanoviti podružnico tujega podjetja.

Velik del zaslug za dobro gospodarsko sodelovanje je rezultat dobrega sodelovanja vlade Slovenije in Črne gore.

LTH Škofja Loka, d. d. na trgih bivše Jugoslavije

LTH Škofja Loka, d. d. trge bivše Jugoslavije imenuje »domestic market«, torej domači trg. Sem sodijo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Kosovo in Makedonija.

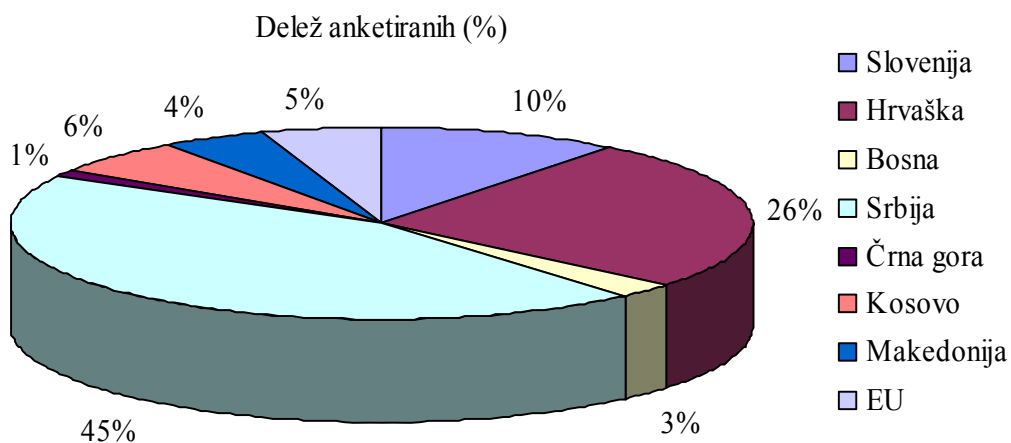
Trgi bivše Jugoslavije so za LTH Škofja Loka zelo pomembni, saj na njih beleži visok tržni delež, kot je prikazano v tabeli 1.1 in sliki 1.1.

Tabela 1.1 Tržni deleži zamrzovalnikov LTH v republikah bivše Jugoslavije v letu 2004

Tržni deleži	Prodaja (kos.)	Delež anketiranih (%)
Slovenija	6.468	10,42
Hrvaška	15.884	25,58
Bosna	1.640	2,64
Srbija	27.660	44,55
Črna gora	588	0,95
Kosovo	3.820	6,15
Makedonija	2.780	4,48
EU	3.252	5,24
Skupaj	62.092	100,00

Vir: LTH Škofja Loka 2005

Slika 1.1 Tržni deleži zamrzovalnikov LTH v republikah bivše Jugoslavije v letu 2004



Vir: LTH Škofja Loka 2005

2 BISTVO TEORIJE IN PRAKSE TRŽENJA ZAMRZOVALNIKOV

Ko obravnavamo uvajanje sodobnega trženja na mednarodni ravni, je treba poznati in obvladati bistvo teorije in prakse trženja, ki je v tem, da proučujemo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvijamo in proizvajamo tiste izdelke in storitve, ki jih zatem lahko ponudimo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja bomo ustrezno oblikovali trženjske aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb. S tem ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. Pri tem ne smemo zanemariti zadovoljstva zaposlenih oziroma izvajalcev storitev.

V sklopu trženjskih aktivnosti moramo pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati trženjski splet (izdelek/storitev, ceno, razpečavo, promocijo, ljudsihologijo, procesiranje in fizične dokaze). Tudi na proučevanje konkurence ne smemo pozabiti. Treba je stalno spremljati ponudbo, povpraševanje, konkurenco, tehnologijo, plačilno sposobnost posameznih trgov, trende razvoja, družbene spremembe ipd.) (Devetak in Vukovič 2002, 34–35).

2.1 Segmentiranje in pozicioniranje

Namen segmentiranja trga je v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnosti njegove homogenizacije za potrošnjo določene storitve/izdelka. Namen segmentiranja trga je med drugim tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja. Segmentiranje trga ima več prednosti, kar podjetju olajša iskanje ustreznih priložnosti na tržišču. Zlasti so zanimive prednosti glede na odjemalce in glede na konkurenco, kakor tudi v večji aktivnosti razporejanja dobrin podjetja ter strateškega planiranja (Devetak in Vukovič 2002, 42).

Sam proces segmentiranja trga je sestavljen iz naslednjih treh prvin oziroma sklopov (Dibb et al. 1995, 72–75):

- segmentiranje trga,
- izbira ciljnega trga,
- pozicioniranje.

Kotler (1996, 265) definira segmentiranje kot postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne izdelke in/ali trženjske splete. Zanimiva je Kotlerjeva osnova za segmentiranje trga odjemalcev, pri kateri raziskuje zlasti njene spremenljivke in zaokroža segmentiranje na:

- geografsko segmentiranje,
- demografsko segmentiranje,
- psihografsko segmentiranje,
- behavioristično ali vedenjsko segmentiranje.

Merila za segmentiranje so poleg zgoraj navedenih lahko še ekonomska, kulturna, potrošniške kulture, nakupnih navad in podobno (Devetak in Vukovič 2002, 43).

Podjetje lahko z dobro in natančno segmentacijo kupcev:

- doseže boljši konkurenčni položaj,
- če se osredotoči na omejen trg, učinkoviteje pozicionira obstoječo blagovno znamko,
- določi niše na trgu, ki predstavljajo nove tržne priložnosti,
- bolje spozna in identificira potencialne kupce svojega izdelka.

Globalizacija potiska geografsko segmentiranje v ozadje, razen na območjih, kjer so izdelki geografsko opredeljeni. Vse bolj je zaradi vse večjega števila možnih življenjskih stilov in potreb kupcev potrebno segmentiranje na podlagi psihografskih in vedenjskih spremenljivk.

Ko podjetje konča z analizo in oceno segmentov glede na določene spremenljivke, izbere segmente, ki jih bo oskrbovalo s svojimi izdelki. Nato mora podjetje pri potencialnih kupcih doseči določen status oziroma percepcijo, tako o podjetju samem kot tudi o njegovih izdelkih. Tak proces imenujemo pozicioniranje.

Pozicioniranje pomeni obravnavo mišljenja porabnikov. Slednji si v misli ali v podzavest vtisnejo storitev glede na konkurenčne storitve (Devetak in Vukovič 2002, 43).

Pri trženjskih aktivnostih moramo v procesu pozicioniranja dovolj pozornosti posvetiti obstoječi konkurenci in njeni doseženi poziciji, specifičnim zahtevam odjemalcev, pa tudi stalnemu spremljanju dosežene pozicije (Devetak 1999, 46).

Segmentacija kupcev zamrzovalnikov na trgih bivše Jugoslavije

Trge bivše Jugoslavije bi lahko segmentirali z geografsko segmentacijo. Pomembne so razlike med posameznimi državami in regijami, ne toliko zaradi geografskih značilnosti kot zaradi demografskih, predvsem dohodkovnih. To pomeni, da bi bila ustrezna geografska segmentacija zaokrožena na naslednje segmente:

- Beograd z okolico,
- Vojvodina,
- osrednja Srbija,
- Črna gora.

Pozicioniranje zamrzovalnika na trgih bivše Jugoslavije

Pozicioniranje po Kotlerju (1996, 207) pomeni: »... postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, da v očeh kupcev dobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.«

Kotler (1996, 311) loči sedem strategij pozicioniranja, in sicer na osnovi:

- lastnosti,
- prednosti,
- uporabnosti,
- uporabnika,
- vrste izdelka,
- kakovosti / cene,
- glede na konkurenco.

Pri izbiri strategij pozicioniranja se lahko podjetje odloči za eno izmed naštetih strategij ali za kombinacijo več strategij. Pomembni so naslednji dejavniki:

- konkurenčni položaj,
- pozicija drugih blagovnih znamk,
- potrošnikovo zaznavanje o blagovnih znamkah,
- tradicija naše blagovne znamke.

Glede na konkurente ima podjetje pri strateškem pozicioniranju zlasti dve osnovni alternativni (Devetak in Vukovič 2002, 44–45):

- posnemanje konkurentov (strategija imitacije),
- razlikovanje od konkurentov (strategija eksterne diferenciacije).

Izbrati, doseči in obdržati pravilno pozicijo podjetja ni enostavno in niti poceni. Ko je ta dosežena, si moramo prizadevati, da jo negujemo in utrjujemo ter jo čim manj spreminjamo.

2.2 Organiziranost trženja

Trženjski sektor mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv. Cilje in sredstva podjetja mora nenehno usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca. Najpomembnejša pa je zasnova trženjskega sektorja, ki jo sproti dopolnjujemo s posameznimi aktivnostmi, službami oddelki itd. (Devetak 1999, 32).

LTH Škofja Loka je v svojem razvoju zaradi potreb in prilagajanja kupcem večkrat spreminjala obliko organiziranosti trženjskega sektorja. Z zadnjo reorganizacijo pred tremi leti smo prešli na geografski način organiziranosti trženjskega sektorja. Timsko delo in jasno opredeljene pravice in dolžnosti posameznika nam nenehno izboljšujejo poslovanje in ohranjajo dobre medsebojne odnose. Vodje tržišč smo za natančno opredeljene naloge neposredno odgovorni direktorici prodaje.

Zaradi velikega asortimaja proizvodov tovrstna organiziranost prodaje od prodajalcev in vodje tržišča zahteva dobro poznavanje tržišča in višjo stopnjo tehnične izobraženosti.

2.3 Strokovni kadri za trženje zamrzovalnikov

Za organizacijo trženjskega sektorja je izredno pomembno strokovni osebje, pri politiki razvoja izdelkov in storitev, politiki razpečave, komuniciranja in timskega pristopa za izvajanje zahtevnejših funkcij proizvodnje, prodaje, poprodajnih aktivnosti. Število strokovnega osebja je odvisno od velikosti podjetja. Nekatera podjetja spremljajo sposobne diplomante že na fakultetah in jih povabijo k sodelovanju. Podjetju niso dovolj le investicijska vlaganja v najnovejšo tehnologijo, kadrovska politika mora biti naravnana na nenehno izobraževanje zaposlenih in njihovo rotiranje v podjetju.

Tudi v LTH Škofja Loka smo spoznali, da je največji potencial podjetja v zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. Timsko delo mladih strokovnjakov pod mentorstvom strokovnih vodij oddelkov je pokazalo najboljše rezultate na področju prodaje, razvoja in tehnologije. Zavedamo se, da je uspeh podjetja odvisen od strokovnosti osebja, ki je gonilna sila podjetja.

2.4 Internetni marketing za prodajo zamrzovalnikov

Internet je svetovno omrežje, sodi med najhitreje razvijajoče se medije doma in v svetu. Nima lastnika, vsako podjetje, uporabnik je lastnik in skrbnik svojega dela omrežja. Uporabniki imajo na voljo ogromno količino podatkov. Najbolj razširjeni informacijski sistemi na Internetu so:

- elektronska pošta (e-mail) omogoča sprejemanje in oddajanje elektronskih sporočil tistim, ki so vključeni v omrežje Internet in imajo svoj elektronski naslov,
- www (world wide web) storitev, ki omogoča navzkrižno prebiranje besedil, ki jih najdemo kjerkoli na svetu, iščemo in prenašamo informacije in podatke,
- usenet, največja konferenčna soba na svetu, kamor prispe na milijone pisem z vprašanji in odgovori različnih vsebin.

Prednosti trženja preko Interneta so:

- dvosmerno komuniciranje med prodajalcem in kupcem,
- dostopnost informacij po vsem svetu,
- nižji stroški oglaševanja,
- nenehno povečevanje števila kupcev,
- večja prilagodljivost spremembam na tržišču,
- raziskava trga in spremljanje konkurence,
- enostavno komuniciranje in stalne povratne informacije.

Slabosti trženja preko Interneta so:

- varnost podatkov – z odprtostjo in dostopnostjo Interneta so se pojavila negativna dejanja in s tem ranljivost poslovanja preko Interneta,
- zlorabe pri plačevanju s kreditnimi karticami,
- vdor do osebnih podatkov.

LTH Škofja Loka je oglaševanje preko interneta pričela v letu 2001. Na naslovu www.lth.si so uporabnikom na voljo naslednje informacije:

- predstavitev podjetja,
- predstavitev prodajnega programa,
- tehnična dokumentacija,
- najbližji lokacijski centri LTH,
- kontaktne osebe.

V letu 2004 smo kupcem na slovenskem tržišču omogočili tudi nakup izdelkov preko Interneta.

Internet nam nudi neprecenljive možnosti v poslovanju in komuniciranju s kupci, postopno zmanjšuje uporabo stacionarnega telefona in telefaksa.

3 TRŽENJSKI SPLET (4 P)

Trženjski splet sestavljajo štiri prvine, ki jih v teoriji zapisujemo v obliki 4 P (izdelek, cena, tržne poti, promocija oziroma tržno komuniciranje). To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora nadzorovati za doseganje ustrezne prodaje na ciljnem tržišču. Trženjski splet sestavljajo tisti elementi, ki jih je mogoče načrtno spreminjati in s tem izboljšati učinkovitost trženjskega načrta pri doseganju opredeljenih ciljev.

V nadaljevanju bomo podrobno proučili posamezne prvine trženjskega spleta.

3.1 Zamrzovalnik

Izdelek je najpomembnejši igralec v trženjskem spletu, trženjski filozofiji in praksi. Kupci ocenjujejo značilnosti zamrzovalnikov LTH Škofja Loka, kot sledi:

- *kakovost, funkcionalnost*
Tradicija, znanje, avtomatizacija proizvodnje in vgradnja materialov svetovno priznanih proizvajalcev (Danfoss ...) uvršča zamrzovalnike LTH Škofja Loka v sam vrh kakovosti na tržišču EU.
- *značilnost, velikost, teža*
Velikosti: 210, 290, 370 in 520 litrov predstavljajo širok spekter programa zamrzovalnikov, namenjenih gospodinjstvu in profesionalni uporabi v gostinstvu.
- *oblika*
Namen oblikovanja izdelka je v tem, da pospešuje prodajo in doseže dobre prodajne rezultate. Nov program zamrzovalnikov LTH Škofja Loka odlikuje moderno oblikovanje italijanskih oblikovalcev, s poudarkom na mehkih linijah, zaobljenih kotih in funkcionalnosti izdelka. Za profesionalno uporabo v gostinstvu smo pripravili izvedbo zamrzovalnikov z ravnim kovinskim pokrovom, v lakirani ali inox različici.
- *barva*
Standardna izvedba zamrzovalnikov:
 - bela,
 - sivo / modra.Ob naročilu nad 100 kosov našim kupcem omogočimo lakiranje in tisk izdelkov po želji.
- *asortiment*
Zamrzovalnike delimo glede na:
 - velikost,
 - obliko.Glede na prostornino jih razvrščamo v štiri velikosti: 210, 290, 370 in 520 litrov. Z mehкими linijami, izbočenim pokrovom in privlačnejšimi barvami so oblikovalci želeli privabiti uporabnike v gospodinjstvu, medtem ko so izvedenke s kovinskim pokrovom v beli barvi ali inoxu (nerjaveči pločevini) oblikovali na zahtevo profesionalnih uporabnikov, ki pokrov zaradi stiske s prostorom običajno uporabljajo za delovno ploščo.

- *embalaža in pakiranje*
Embalaža in pakiranje imata naslednji pomen:
 - fizična zaščita izdelka,
 - informiranje potrošnika o vsebini in načinu uporabe
 Embalažo zamrzovalnikov LTH Škofja Loka odlikuje moderna oblika in uporaba okolju prijaznih materialov s poudarkom na reciklaži uporabljenih materialov.
- *stil*
Tradicionalni hišni slog LTH Škofja Loka je prisoten na vseh področjih, od napisnih tabel, embalaže, oblike izdelkov do dokumentov. Kupci, ki ob nakupu ocenjujejo izdelek predvsem vizualno, nam večkrat oporekajo preveč tehnično usmerjen slog oblikovanja izdelkov. To je posledica tehnično-proizvodne usmerjenosti podjetja.
- *blagovna znamka*
Sedemdesetletna tradicija v hladilstvu in kakovost izdelkov sta bila ključ do uspeha podjetja LTH Škofja Loka v bivši Jugoslaviji. Podjetje je pridobilo spoštovanje in ugled med kupci in konkurenco na tržišču. Dobra znamka prispeva k ugledu podjetja in pospešuje prodajo. Na tržišču se pogosto srečujemo s kupci, ki so jim proizvodi LTH Škofja Loka brez okvar delovali 30 let in več. Zanesljivost izdelkov je ključna za ponoven nakup.
- *servis*
Podjetje LTH Beograd, d. o. o. z lastno pogodbeno servisno mrežo v Srbiji in Črni gori skrbi za brezhibno delovanje izdelkov LTH Škofja Loka. Zadovoljstvo kupcev je eden od ključnih dejavnikov za uspešno prodajo izdelkov.
- *garancija*
Podjetje LTH Škofja Loka kupcem zamrzovalnikov v garancijskem roku (tri leta) zagotavlja brezplačno:
 - popravilo izdelka na domu ali v servisni delavnici,
 - zamenjavo pokvarjenih sklopov ali elementov,
 - v kolikor izdelka ni mogoče popraviti, ga zamenjamo z novim.
 V LTH Škofja Loka se zavedamo, da z garancijo izdelkov prispevamo k ugledu podjetja, s tem smo si pridobili zaupanje potrošnikov.
- *imidž (ugled), good will (dobro ime)*
Podjetje je svoj imidž ustvarilo s kakovostjo, konkurenčnostjo in dobrim poslovanjem, zaradi tega kljub veliki konkurenci nima težav s prodajo izdelkov. Imidž podjetja ustvarjajo tudi zaposleni v podjetju s svojim odnosom in načinom komuniciranja s kupci ter promocija in komuniciranje z javnostjo.

Tržniki v bivši Jugoslaviji opažamo, da so pri odločanju za nakup zamrzovalnikov najpomembnejši naslednji dejavniki:

- cena,
- design,
- blagovna znamka,
- kakovost, funkcionalnost izdelka,
- servis.

3.1.1 Raziskave in razvoj

Po razpadu bivše Jugoslavije je podjetje LTH Škofja Loka zapadlo v veliko krizo. Na eni strani razpad tržišča, z druge strani prehod v okoliščine tržnega gospodarstva. Zastarela tehnološka oprema in proizvodni program podjetja nista omogočala hitrega vključevanja v mednarodno poslovanje. Z okrepitevijo lastnega razvojnega oddelka in z investiranjem v tehnološko opremo je podjetje v desetih letih preraslo v mednarodno priznano podjetje, ki danes uspešno deluje na vseh kontinentih.

Zavedamo se, da je dolgoročna razvojna politika podjetja ena najpomembnejših politik podjetja. Podjetje se nenehno prilagaja spremembam in tržnim potrebam. S tem smo si zagotovili obstoj in izboljšali svoj položaj na trgu.

Razvojna služba v tesnem sodelovanju s prodajo zbira in selekcionira informacije in ideje za razvoj novih izdelkov, ki izhajajo iz plačilno sposobnega povpraševanja. Naši najboljši viri idej so dosedanji kupci, konkurenca in tuji sejmi.

3.1.2 Garancijski pogoji

Pri garanciji dosledno upoštevamo zakonodajo posameznih trgov. Zakonodaja novih nastalih trgov izhaja iz nekdanje skupne jugoslovanske zakonodaje, med katerimi je slovenska trenutno najstrožja.

Garancijski list mora biti napisan v uradnem jeziku posamezne države in mora vsebovati:

- garancijske pogoje,
- tehnično navodilo,
- seznam pooblaščenih serviserjev.

LTH Škofja Loka jamči za kakovost in brezhibnost delovanja zamrzovalnikov v garancijskem roku, to je tri leta od datuma prodaje (ob predložitvi dokazila o nakupu), za vse ostale proizvode pa dvanajst mesecev.

Z garancijo izdelkov prispevamo k ugledu ali imidžu podjetja.

V garancijskem roku zagotavljamo zamenjavo pokvarjenih sklopov ali elementov, izdelek popravimo brezplačno, kupcu krijemo stroške za dostavo izdelka do servisne postaje ali mu izdelek zamenjamo z novim, če v določenem času nismo uspeli odpraviti napak.

Z garancijo pridobimo zaupanje potrošnikov za nove izdelke (Devetak 1999, 57–58).

3.1.3 Dodatne storitve

Za zagotavljanje kakovostne prodajno-servisne mreže je LTH Škofja Loka v vseh glavnih mestih republik bivše Jugoslavije ustanovilo hčerinska podjetja. Njihova osnovna naloga je:

- organiziranje prodaje preko pogodbenih distributerskih podjetji,
- organiziranje lastne in pogodbene servisne mreže,
- organiziranje prodaje rezervnih delov pogodbenim partnerjem.

LTH Škofja Loka tudi skrbi, da imajo razstavnimi saloni in servisi ustrezno opremo in zunanji izgled, ki naj bi bil enoten. LTH prispeva finančne vložke v lastne salone in servise, pogodbenikom pa zagotavlja brezobrestne kredite.

3.2 Cena

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve. Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cen se srečujemo:

- z najrazličnejšimi ceniki,
- s plačilnimi pogoji (roki plačila, kreditiranje, razni popusti itd.).

Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je treba upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine. Poleg tega lahko diferenciramo cene po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu uporabe itd. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji (Devetak 1999, 6).

3.2.1 Cena zamrzovalnikov

V LTH Škofja Loka se zavedamo, da je cena odločilni element, od katerega je odvisna prodaja. Cene zamrzovalnikov oblikujemo na osnovi dejanskih stroškov, povpraševanja in konkurence. Zaradi stanja na tržišču se zavedamo, da smo pri oblikovanju cene omejeni, nemalokrat uporabimo izraz, da je cena na trgu dana.

Cenik zamrzovalnikov je oblikovan tako, da našim distributerjem na osnovne cene izdelkov priznavamo različne popuste:

- količinski rabat (lestvici od 1 % do 9 %),
- popust (3 %),
- promocijske cene za uvajanje novih izdelkov (5 %).

Pogodbenim distributerjem na koncu koledarskega leta priznamo 1 % super rabata kot nagrado za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, in sicer :

- za letni obseg prodaje,
- za izpolnjevanje plačilnih obveznosti.

Podjetje LTH Škofja Loka je tržno usmerjeno, veliko vlaga v razvoj novih izdelkov, v posodobitev tehnologije in zviševanje produktivnosti, v zniževanje stroškov in kakovosti izdelkov.

To nam omogoča zniževanje lastne cene in prožnost pri oblikovanju cen.

3.2.2 Carina

Kljub naporom gospodarstvenikov vladi Republike Slovenije z vlado Republike Srbije in Črne gore ni uspelo podpisati sporazum o prosti trgovini med državama. Carinske stopnje pri uvozu blaga slovenskega porekla v Republiko Srbijo in Črno goro znašajo:

- 10,5 % za uvoz gospodinjskih aparatov in hladilne tehnike,

- 1 % za uvoz rezervnih delov.

Čeprav se carinske stopnje postopno zmanjšujejo, slabijo konkurenčnost tujih proizvajalcev in ščitijo domačo proizvodnjo.

Republiki Srbija in Črna gora sta z zapiranjem meja in uvedbo carine med seboj prekinili prost pretok blaga in storitev.

3.2.3 *Tveganje in kreditiranje*

Zaradi nestabilnosti tržišča bivše Jugoslavije so izvozniki izpostavljeni plačilnim tveganjem oziroma izgubljenim terjatvam. Da bi se tveganju čim bolj izognili, je podjetje LTH Škofja Loka ustanovilo hčerinska podjetja v republikah bivše Jugoslavije.

Podjetja na tržišču poslujejo kot samostojne pravne enote, imajo enake možnosti uporabe instrumentov za zavarovanje tveganja kot drugi subjekti na tržišču.

Plačila na trgih bivše Jugoslavije so zavarovana z:

- bančno garancijo,
- akreditivom,
- zavarovanjem pri SID (Slovenska izvozna družba).

Običajni plačilni roki so 30 do 90 dni po odpremi.

Našim partnerjem lahko ponudimo naslednje možnosti kreditiranja:

- *Srbija:*
 - prodaja na leasing: LB Leasing Ljubljana ⇒ LB Leasing Beograd,
 - prodaja na leasing: LTH Beograd ⇒ TBI Leasing Beograd,
 - prodaja na kredit: SID (Slovenska izvozna družba).
- *Črna gora:*
 - prodaja na leasing: LB Ljubljana ⇒ Montenegro banka Podgorica,
 - prodaja na kredit: LB Ljubljana ⇒ Montenegro banka Podgorica,
 - prodaja na kredit: SID (Slovenska izvozna družba).

Višina in rok odplačila kredita oziroma leasinga sta odvisna od naslednjih parametrov:

- Tveganosti poslovanja:
Podjetje mora banki predložiti naslednje informacije:
 - boniteto podjetja,
 - finančno analizo podjetja,
 - kakovost poslovanja,
 - zgodovino poslovanja podjetja.
- Ocene tveganja države, s katero poslujemo.
- Bonitete banke, s katero podjetje posluje.

Uspeh pripisujemo dolgoročnemu partnerskemu sodelovanju, pristopu in znanju, ki ga uporabljamo pri poslovanju.

3.3 Tržne poti

Tržne poti oziroma razpečavo lahko definiramo kot prenos dobrin od proizvajalca do porabnika, kar ne zajema samo transporta, ampak tudi skladiščenje in organizacijo na poti od proizvajalca do kupca. Izdelek mora biti porabniku dosegljiv ob pravem času na pravem mestu.

Vrsta in izbira tržnih poti sta odvisni od dejavnosti podjetja in značilnosti izdelka oziroma storitve. Proizvajalci si prizadevamo doseči čim večjo racionalizacijo tržnih poti, zato skušamo v verigo vključevati čim manj posrednikov.

3.3.1 Tržne poti LTH Škofja Loka, d. d. na trgih bivše Jugoslavije

Srbija

Zaradi različnih interesov posrednikov, ki niso bili v skladu z interesi podjetja, se je podjetje v letu 2003 odločilo in ustanovilo lastno prodajno-servisno mrežo.

Z ustanovitvijo podjetja LTH Beograd, d. o. o. je to prevzelo vlogo predstavnika, generalnega uvoznika, distributerja in serviserja za področje Srbije. Za učinkovito geografsko pokritost tržišča je podjetje ustanovilo štiri logistične centre:

- Novi Sad,
- Beograd,
- Čačak in
- Niš.

V prodajno mrežo je vključenih preko trideset pogodbenih trgovcev na debelo in drobno. Servisno mrežo sestavlja triinštirideset pogodbenih servisnih postaj.

Prodajna mreža se glede na proizvodni program deli na:

- beli program (sem spadajo zamrzovalniki za živila),
- catering (profesionalna hladilniška oprema za gostinstvo, hotelirstvo ...),
- oprema trgovin (profesionalna hladilniška oprema za trgovine).

Beli program pokrivajo štirje trgovci na debelo:

- Agrovjvodina Shippons – LTH Novi Sad,
- Nino Commerce Beograd,
- Tandem Čačak,
- Svetlost Niš.

Organizirano imajo lastno distribucijo in prodajo trgovcem na drobno in končnim potrošnikom v lastni maloprodajni mreži. Preostali pogodbeni trgovci so usmerjeni v prodajo programa catering in opreme za trgovino. S takim načinom organiziranosti je LTH Škofja Loka dosegla zastavljene cilje: optimizacijo stroškov in ustrezno pokritost tržišča.

Črna gora

Zaradi posebnosti (specifičnosti) tržišča in carinskih stopenj med Srbijo in Črno goro smo v letu 2004 organizirali prodajo preko štirih distributerskih podjetij:

- Primus Electronics Ulcinj (celoten prodajni program),
- Ribnica commerce Podgorica (celoten prodajni program),
- Oktel – oprema Budva (program catering),
- Elektronika komerce Bijelo polje (beli program).

Distributerji imajo organizirano lastno prodajno-servisno mrežo. Zaradi boljše pokritosti tržišča smo v servisno mrežo vključili podjetji:

- Servis Milović Nikšić,
- Elektro servis Vujović Podgorica.

Regijska pokritost tržišča in partnersko sodelovanje z distributerji sta nam omogočila dobre prodajne rezultate.

3.3.2 Transport

LTH Škofja Loka za trženje v bivši Jugoslaviji uporablja pariteto franko tovarna FCO LTH Škofja Loka, kar pomeni, da kot prodajalec izpolnimo svojo obveznost glede dobave, ko izročimo izvozno ocarinjeno blago v varstvo prevozniku, ki ga določi kupec. Hčerinska podjetja in distributerji prevoz organizirajo sami.

Za področje Srbije preko 90 % transporta opravimo z železnico, kar prinaša 30 % prihranka pri stroških transporta v primerjavi s kamioni. Logistični centri LTH v Srbiji so opremljeni z industrijskimi tiri, zaradi tega ni dodatnih stroškov pretovarjanja blaga.

Distributerji za področje Črne gore sami organizirajo prevoz preko pogodbenih prevoznikov.

3.4 Tržno komuniciranje

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oziroma kupci zaradi pospeševanja in povečanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se laže in hitreje odločili za nabavo oziroma naročilo določenega izdelka ali storitve. Če so izdelki ali storitve slabši ali dražji, kot jih ponuja konkurenca, promocija ne bo odigrala bistvene vloge.

S pomočjo tržnega komuniciranja informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče potrošnike oziroma kupce, da bi jim prodali določeno blago ali storitve. Naloga promocije oziroma tržnega komuniciranja je tudi povezovanje potrošnikov s proizvajalci (Devetak 1999, 6).

Tržno komuniciranje LTH Škofja Loka, d. d.

Oddelek marketinga v LTH Škofja Loka za tržno komuniciranje v Srbiji in Črni gori uporablja vse instrumente komunikacijskega spleta:

- *oglaševanje:*
 - radio,
 - TV spoti,
 - reklamni panoji.

- *pospeševanje prodaje (razstavljanje na specializiranih sejmih):*
 - sejem »Tehnika Beograd«,
 - sejem »Poljedelstvo, živinoreja in tehnika Novi Sad«,
 - razstava »Oprema za hotelirstvo« hotel Palisad Zlatibor,
 - sejem »Oprema za hotelirstvo Budva«.
- *osebna prodaja*
 - predstavitve prodajnega programa distributerjem in drugim poslovnim partnerjem;
- *odnosi z javnostjo*
 - poslovna srečanja (KGH Beograd – klima, gretje, hlajenje),
 - sponzorstva in donatorstva (fundacija princeze Katarine – zdravstvo),
 - komuniciranje s poslovnimi partnerji.

Višina sredstev, namenjenih za tržno komuniciranje, se zaradi velikosti trgov, tržnih deležev, realizirane prodaje in razlike v cenah tržnega komuniciranja po trgih med seboj razlikujejo in na ravni celotnega podjetja znašajo približno 1 % od prihodkov prodaje.

4 POLITIKA TRŽNIH POTI

Razpečava ali distribucija izdelkov spada v trženjski splet, imenovan P 3 (place). Njena funkcija je organiziranje, vodenje in koordiniranje gibanja izdelkov od proizvajalcev do potrošnikov. Vrste trženjskih poti se razlikujejo glede na dejavnost podjetja, izbira prodajnih poti pa je odvisna od značilnosti izdelka. Ob tem ne smemo pozabiti na vlogo in pomen logistike v trženju.

Cilji, funkcije in tokovi trženjskih poti morajo biti vnaprej opredeljeni, dosegljivi in merljivi. Z urejenostjo trženjskih poti zadovoljimo želje, potrebe in zahteve uporabnikov, njihovo zadovoljstvo vpliva na ekonomski rezultat poslovanja podjetja.

4.1 Koncept tržnih poti za zamrzovalnike na trgih bivše Jugoslavije

Pri členjenju tržnih poti je treba analizirati možne koncepte za ustrezno organiziranost. Pregled možnih konceptov organiziranosti tržnih poti (Mahin v Tavčar 1997, 16–17) je naslednji:

- geografski,
- po proizvodih,
- po panogah,
- po funkcijah,
- kombiniran.

Po stabilizaciji odnosov na tržišču bivše Jugoslavije je podjetje LTH Škofja Loka poskusilo ponovno oživeti tržne poti iz časov skupne države. Tranzicija je na tržišče prinesla tako velike spremembe, da večina starih partnerjev finančno ni bila sposobna sodelovati. Potreben je bil popolnoma nov trženjski pristop, zato je management podjetja sklenil, da prične na novo, z ustanovitvijo hčerinskih podjetij v republikah bivše Jugoslavije. Hčerinska podjetja so prevzela vlogo:

- trženja,
- distribucije,
- organiziranja poprodajnih aktivnosti:
 - servisiranje izdelkov v času garancijskega roka in kasneje,
 - prodaja rezervnih delov.

Za trženje zamrzovalnikov je podjetje LTH Beograd v prodajno mrežo pogodbeno vključilo štiri partnerje, ki tržišče pokrivajo regijsko.

Zaradi specifičnosti tržišča poteka organizacija trženjskih poti po geografskem konceptu, kjer tržnik prodaja vse proizvode vsem odjemalcem na svojem področju. Praksa je na tržišču pokazala prednosti tovrstnega pristopa, ki so:

- navzočnost in dosegljivost,
- odzivnost (dobavni rok),
- prilagodljivost tržnim razmeram (spremljanje in prilagajanje konkurenci),
- tržno usmerjeni izvajalci (znajo prisluhniti zahtevam in navadam plačilno sposobnih uporabnikov),
- s kakovostno obdelavo ohranjajo obstoječe odjemalce in pridobivajo nove.

Za doseganje optimalnih ciljev trženjskih poti izvajajo udeleženci na tržni poti veliko ključnih funkcij in sodelujejo zlasti v naslednjih tržnih tokovih (Kotler 1996, 527):

- Zbiranje informacij tržnega raziskovanja o možnih in sedanjih odjemalcih, konkurentih in drugih podrobnosti v tržnem okolju, razvijanje in širjenje prepričljivih obvestil o ponudbi, da bi pritegnili ali osvojili kupce.
- S pogajanjem dosežemo končni sporazum o ceni in drugih pogojih, s čimer se izpelje prenos lastništva. Udeleženci na tržnih poteh informirajo proizvajalce, posrednike, kupce in druge. Kot pri razvoju novih izdelkov imamo tudi pri tržnih poteh določena tveganja, ki se nanašajo na opravljanje številnih nalog na tržni poti.
- Konkurenčne organizacije uspejo financirati zaloge na različnih ravneh tržne poti. Seveda pa je tudi taka aktivnost izpostavljena določenim tveganjem.
- Fizična posest in pravica do lastništva predstavljata zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin do končnih odjemalcev, pri čemer pa se srečujemo tudi z dejanskim prenosom lastnine z ene organizacije ali osebe na drugo. Sama plačila se izvajajo preko bank in drugih finančnih institucij.

4.2 Kraj in prostor izvajanja servisnih storitev

Pri izvajanju storitev imamo možnost izbire več različnih lokacij, kot na primer (Devetak in Vukovič 2002, 152):

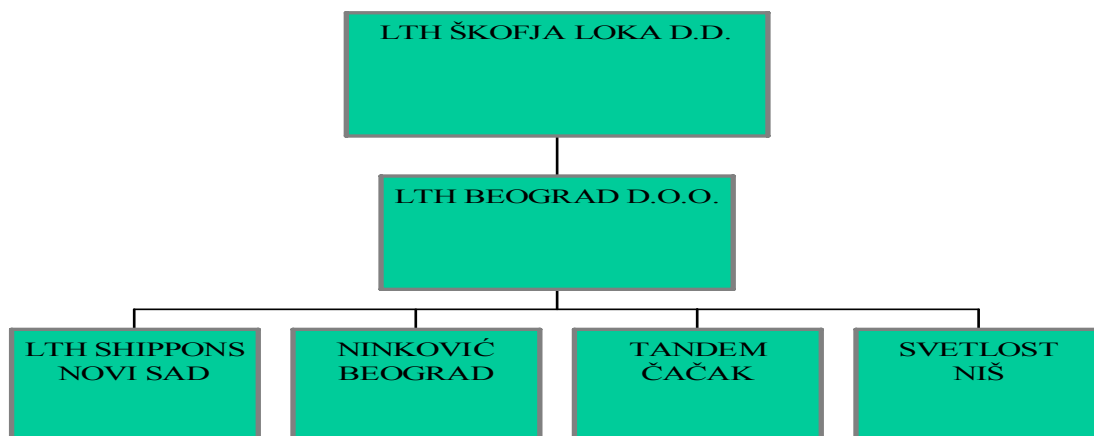
- pri izvajalcu storitev,
- pri uporabniku storitev,
- sporazumno določen kraj izvajanja storitev.

V vsakem primeru je treba kraj izvajanja storitev prilagoditi odjemalcu, razen tam, kjer so storitve take vrste, da mora odjemalec k izvajalcu.

Osnovni namen organiziranja hčerinskih podjetji LTH v republikah bivše Jugoslavije je bil:

- skrb za potrošnike – odjemalce,
- organiziranje neposrednih tržnih poti,
- manjši stroški poslovanja pri neposredni povezavi med izvajalcem in porabnikom,
- prisotnost in odzivnost na tržišču.

Slika 4.1 Tržne poti – Srbija



Vir: LTH Škofja Loka 2005

Slika 4.2 Tržne poti – Črna gora



Vir: LTH Škofja Loka 2005

V slikah 4.1 in 4.2 smo prikazali potek tržnih poti LTH Škofja Loka v Srbiji in Črni gori.

5 TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEM (TIS) IN TRŽNA RAZISKAVA

V poglavju bomo pregledali najpomembnejše aktivnosti v trženju, ki se nanašajo na trženjski informacijski sistem. Management podjetja v poslovnem odločanju potrebuje najrazličnejše informacije o stanju trga, ponudbi, povpraševanju, problemih, konkurenci in problematiki nabave. Z informacijami povečujemo znanje in zmanjšujemo negotovost in tveganje pri odločanju, rešimo posamezne probleme ali preprečimo določene nevarnosti. Posebno pozornost bomo posvetili raziskovanju trga, lastnostim in vsebini raziskovanja. Podrobno bomo obravnavali anketiranje in oblikovanje vprašalnika za tržne raziskave.

5.1 Trženjski informacijski sistem

Trženjski informacijski sistem sestavljajo ljudje, oprema in postopki za zbiranje, razvrščanje, analiziranje, oceno in razpečevanje ustreznih, pravočasnih in točnih informacij pri poslovnih odločitvah v trženju. Trženjski informacijski sistem je sistem sistematičnega in kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja, skladiščenja, simuliranja in dajanja oziroma predstavljanja tržnih informacij, ki so potrebne pri trženjskih odločitvah (Devetak in Vukovič 2002, 58).

Informacije črpamo iz makro okolja (gospodarstvo, tehnološki razvoj) in mikro okolja (potrošniki, konkurenca, dobavitelji), torej iz zunanjih in notranjih virov.

Tržne razmere se hitro spreminjajo, zato informacije preverjamo večkrat in sproti, zlasti pred pomembnejšimi poslovnimi odločitvami.

Informacije moramo strniti v pregledno in uporabno obliko, ki služi managerjem, da so sproti obveščeni o stanju v podjetju in na trgu. Pretok informacij mora biti čim hitrejši.

S tržnimi raziskavami zmanjšujemo tveganje. Bistvo raziskovanj je v ugotavljanju plačilno sposobnega povpraševanja, velikosti in značilnosti posameznih trgov. S tržnimi raziskavami komuniciramo s preteklimi, sedanjimi in bodočimi kupci.

Raziskovati moramo značilnosti trga, analizirati prodajo, tržni delež, ugotavljati konkurenco in pridobivati informacije za kratkoročne in dolgoročne poslovne odločitve.

Pomembno je sodelovanje z nabavno službo (pravočasna in cenovno ugodna oskrba z repromateriali) in ostalimi službami v podjetju (finance, razvoj ...).

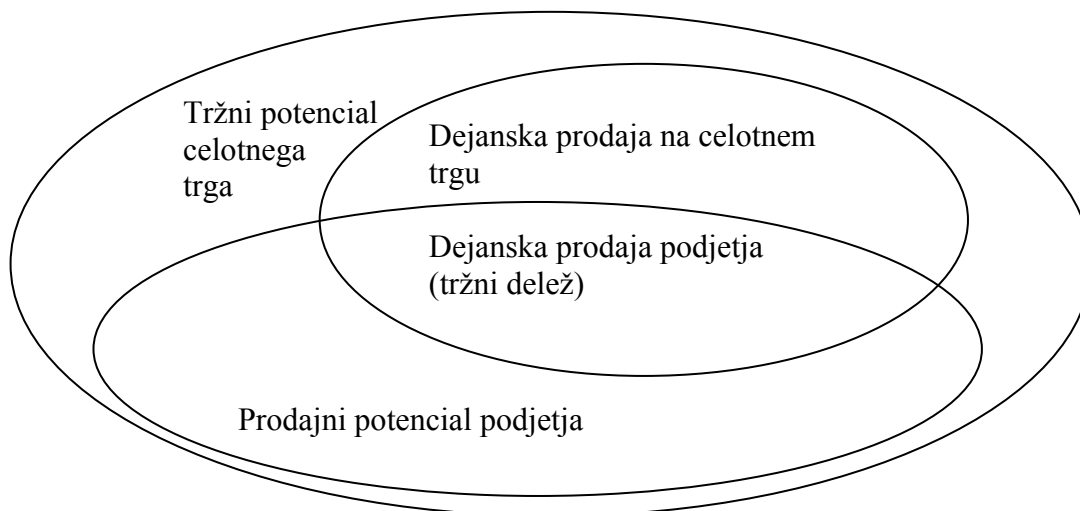
Rezultat koriščenja TIS se kaže v (Devetak in Vukovič 2002, 58):

- hitri in kakovostni informaciji,
- kakovostni poslovni odločitvi,
- prednosti pred konkurenti,
- manjših stroškov in s tem večjem dobičku,
- zadovoljstvu kupcev, porabnikov in naročnikov,
- zadovoljstvu zaposlenih.

LTH Škofja Loka uporablja sodoben informacijski sistem, ki je plod lastnega znanja in izkušenj. Uporabnike povezuje preko centralnega računalniškega sistema. Z uporabo različnih menijev in osebnih gesel uporabnikom omejuje dostop do baz podatkov in tako ščiti podjetje pred zlorabo zaupnih podatkov.

5.2 Dejanska prodaja in tržni delež LTH Škofja Loka, d. d.

Slika 5.1 Prikaz tržnega deleža na celotnem trgu



Vir: Schneider et al. 1994, 144

TIS zajema vse informacije in podatke o dejanski prodaji in tržnih deležih. Za lažje razumevanje prikaza tržnega deleža najprej predstavimo omenjene izraze:

- Tržni potencial je največja možna količina izdelkov, ki jo trg lahko sprejme.
- Prodajni potencial podjetja za določen izdelek je največja količina, ki jo želi podjetje prodati na trgu.
- Dejanska prodaja na celotnem trgu (tržni volumen) je dejansko dosežena prodaja vseh konkurentov.
- Dejanska prodaja podjetja je dosežena prodaja določenega izdelka podjetja.
- Tržni delež – prikažemo ga lahko količinsko ali vrednostno glede na tržni volumen:
 - absolutni tržni delež v odstotkih (%) =
 - realizacija podjetja x 100 : tržni volumen
 - relativni tržni delež =
 - realizacija podjetja : realizacija največjih konkurentov.

V tabeli 5.1 sem prikazal obseg prodaje zamrzovalnikov podjetja LTH Škofja Loka v Srbiji in Črni gori.

Tabela 5.1 Prodaja zamrzovalnikov podjetja LTH Škofja Loka v Srbiji in Črni gori

	Srbija	Črna gora
Tržni potencial	60.000	5.000
Prodajni potencial podjetja	30.000	2.500
Dejanska prodaja	50.000	3.000
Dejanska prodaja podjetja	27.660	588
Absolutni tržni delež (%)	55,32	19,6
Relativni tržni delež	1,24	0,24

Vir: LTH Škofja Loka 2004

Komentar

Srbija

1. Tržni potencial:
Na osnovi proučevanja tržišča, opravljenih analiz in tržnih raziskav ocenjujemo, da lahko tržišče letno sprejme cca 60.000 kosov zamrzovalnikov različnih proizvajalcev. Povpraševanje sezonsko močno niha. V zadnjih dveh letih opažamo padec povpraševanja na tržišču, kar pripisujemo zniževanju kupne moči prebivalstva, spremembi načina prehranjevanja in zasičenosti tržišča.
2. Prodajni potencial podjetja:
Glede na trenutno prodajo in »good will« podjetja in proizvodov LTH Škofja Loka ocenjujemo, da je z dobrim tržnim pristopom mogoče prodajo povečati za 10 do 15 %.
3. Dejanska prodaja (tržni volumen):
Zaradi intenzivnega poljedelstva je Srbija po količini prodaje zamrzovalnikov na prvem mestu med republikami bivše Jugoslavije, zato je zanimiva za vse evropske proizvajalce.
4. Dejanska prodaja podjetja LTH Škofja Loka (prodajni volumen):
Podjetje LTH Škofja Loka je v letu 2004 proizvedlo 62.092 zamrzovalnikov, od tega je bilo v republiki Srbiji prodano 44,55 % celotne proizvodnje. V podjetju ocenjujemo, da je prodaja glede na trenutne tržne razmere v Srbiji dobra. Prodajni rezultati so plod trdega dela zaposlenih in zaupanja naših kupcev. Boj za prevlado med konkurenti na tržišču je neizprosen. Tradicija in kakovost sta podjetju ustvarili ugled, prepoznavnost in dobro ime že v času skupne države. Po razpadu Jugoslavije se je podjetje ponovno vrnilo na tržišče in prevzelo vodilno vlogo v prodaji zamrzovalnikov. Naš največji konkurent v Srbiji je Gorenje, ki proda letno cca 8.000 kosov zamrzovalnikov.

Črna gora

1. Tržni potencial:
S proučevanjem tržišča, opravljenimi analizami in tržnimi raziskavami ocenjujemo, da tržišče letno sprejme cca 5.000 kosov zamrzovalnikov različnih proizvajalcev. Povpraševanje je povečano v severnem dela Črne gore, ki je poljedelsko intenzivnejše. Zaradi gospodarske krize in posledično velike brezposelnosti povpraševanje na tržišču iz leta v leto upada. Naraščanje kriminala v državi močno vpliva na tveganost poslovanja.
2. Prodajni potencial podjetja:

Prodaja zamrzovalnikov LTH Škofja Loka je bila v Črni gori v preteklosti slabo zastopana zaradi domače proizvodnje Obod Cetinje. Podjetje ni preživelo razpada bivše Jugoslavije. Na njegovi lokaciji je pred dvema letoma ustanovljeno novo podjetje Kronus, ki je v večinski lasti italijanskih investitorjev. Podjetje je s konkurenčno prednostjo (poceni delovna sila, carina, transport ...) doseglo dobre prodajne rezultate. Ocenjujemo, da je s kakovostno obdelavo tržišča, cenovno politiko in konkurenčnimi prednostmi (design, kakovost ...) prodajo mogoče povečati za petkrat.

3. Dejanska prodaja (tržni volumen):

Kljub temu, da je tržišče po številu prebivalcev majhno (cca 600.000), za proizvajalce zamrzovalnikov ni zanemarljivo. Kmetijsko intenzivnejše razviti sever in turistično razvijajoče se primorje trenutno največ povprašujeta po tovrstnih izdelkih.

4. Dejanska prodaja podjetja LTH Škofja Loka (prodajni volumen):

V podjetju ocenjujemo, da trenutna prodaja zamrzovalnikov ni zadovoljiva, vendar ne zanemarljiva. LTH Škofja Loka se je po razpadu bivše Jugoslavije v Črno goro vrnila leta 2003. S širitvijo distributerske mreže v naslednjih dveh letih načrtujemo 100 % letno povečevanje prodaje. Naša največja konkurenta sta podjetji Kronus in Gorenje. Tradicija in kakovost LTH Škofja Loka sta kljub slabi zastopanosti na tržišču prepoznavni še iz časov bivše Jugoslavije. Največji konkurent Kronus je v letu 2004 prodal cca 1.500 kosov zamrzovalnikov, drugouvrščeni Gorenje pa cca 1.000 kosov.

5.3 Javna naročila

Organizacije v državni lasti, kot so organizacije s področja šolstva, zdravstva, obrambe (JLA), elektrogospodarstva, vodnega gospodarstva, telekomunikacij ..., morajo podobno kot v Sloveniji tudi v Srbiji in Črni gori pri nabavi investicijske opreme in vzdrževanju upoštevati pravno ureditev javnih naročil in načela politike javnega naročanja.

Zakon o javnih naročilih izhaja iz časa bivše Jugoslavije in določa:

- način objave javnega naročila (tender),
- obvezna ravnanja naročnikov in ponudnikov pri oddaji javnih naročil za nabavo blaga, gradnjo in naročanje storitev,
- odpiranje ponudb,
- merila za izbiro najugodnejše ponudbe,
- pristojnosti Urada za javna naročila.

LTH Škofja Loka v sodelovanju s hčerinskimi podjetji in distributerji uspešno sodeluje na javnih razpisih, ki vključujejo nakup in vzdrževanje hladilniške opreme.

Kljub strogi zakonodaji na področju javnega naročanja se večkrat pojavljajo spori in težave zaradi korupcije, ki je v državi močno prisotna.

5.4 Anketa

Tržna raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiziranje podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih (Kotler 1996, 130).

Pri terenskih raziskovanjih je spraševanje lahko ustno, telefonsko in pisno. Vsak od omenjenih načinov spraševanja ali anketiranja ima svoje prednosti in slabosti.

Pri delu in zbiranju informacij na terenu sem uporabil vprašalnik kot pripomoček za tržna raziskovanja. Z njim sem na hiter in enostaven način pridobil neposredne informacije in podatke z minimalnimi stroški.

5.4.1 Izvedba tržne raziskave

Bistvo tržnih raziskav je v tem, da ugotovimo, kakšne so družbene potrebe, kupna moč prebivalstva, velikost in značilnosti trga. Pomembno je, da posvetimo veliko pozornost raziskavi potrošnikov in spremljanju konkurence.

Postopek tržne raziskave sem razdelil po naslednjih fazah:

1. Opredelitev problema in ciljev raziskave
Problem: upadanje prodaje zamrzovalnikov na področju bivše Jugoslavije.
Cilj raziskave: ugotoviti potrebe in navade kupcev ter najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na izbiro in nakup zamrzovalnika.
2. Načrtovanje raziskave
Raziskavo o uvajanju zamrzovalnikov na trge bivše Jugoslavije sem izvedel v Republiki Srbiji in Črni gori. Informacije in podatke sem zbiral neposredno na terenu (field research) z uporabo anonimnega anketnega vprašalnika.
V vzorec raziskave je bilo vključenih 110 naključno izbranih preteklih, sedanjih, morebitnih bodočih kupcev, distributerjev, zastopnikov in serviserjev.
Vprašanja v anketi sem poskusil oblikovati čim bolj smiselno, preprosto, razumljivo, s kombinacijo odprtega in zaprtega tipa vprašanj. Anketirancem je bila anonimnost zagotovljena tako, da so izpolnjene vprašalnike oddali po pošti. Rok za izpolnitev vprašalnika je bil štirinajst dni.
3. Zbiranje informacij
Postopek zbiranja informacij je potekal v decembru 2004. Ciljna skupina anketirancev je bila sedanji, pretekli, morebitni bodoči kupci, zastopniki in distributerji. Praksa je pokazala, da je obdobje pred zaključkom koledarskega leta najprimernejše za analiziranje doseženih rezultatov in pripravo ter predstavitev (prezentacijo) novosti v prihodnji sezoni.
Anketne liste sem razdelil na sejmu v Novem Sadu in ob prednovoletnem obisku poslovnih partnerjev v Srbiji in Črni gori.
Tovrsten pristop ocenjujem kot najprimernejši za obdelavo posameznih hipotez in vprašanj. Prepričan sem, da so dobljene informacije, podatki in rezultati tržne raziskave odraz dejanskega stanja. Zanesljivost s tržno raziskavo pridobljenih informacij sem preveril v pogovorih z distributerji.

5.4.2 Analiza rezultatov, interpretacija ugotovitev

V poglavju bom predstavil rezultate tržne raziskave v obliki tabel, slik in komentarjev.

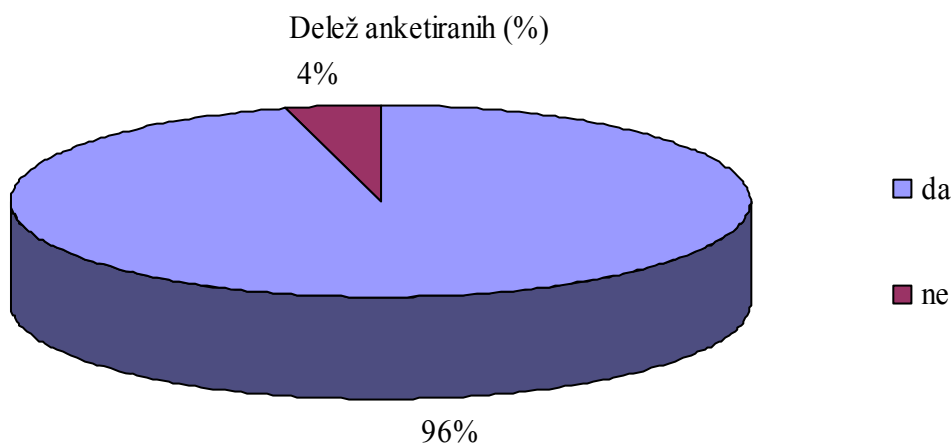
V anketi je bilo zajetih 110 sedanjih, preteklih, morebitnih bodočih kupcev, zastopnikov in distributerjev. Odziv na anketi je bil dober. S pomočjo zastopnikov in distributerjev sem pridobil 93 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 84,5 % vseh anketirancev.

Vprašanje 1: Ali poznate blagovno znamko LTH Škofja Loka?

Tabela 5.2 Prikaz poznanosti blagovne znamke LTH Škofja Loka

Blagovna znamka LTH	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Da	89	95,70
Ne	4	4,30
Skupaj	93	100,00

Slika 5.2 Prikaz poznanosti blagovne znamke LTH Škofja Loka



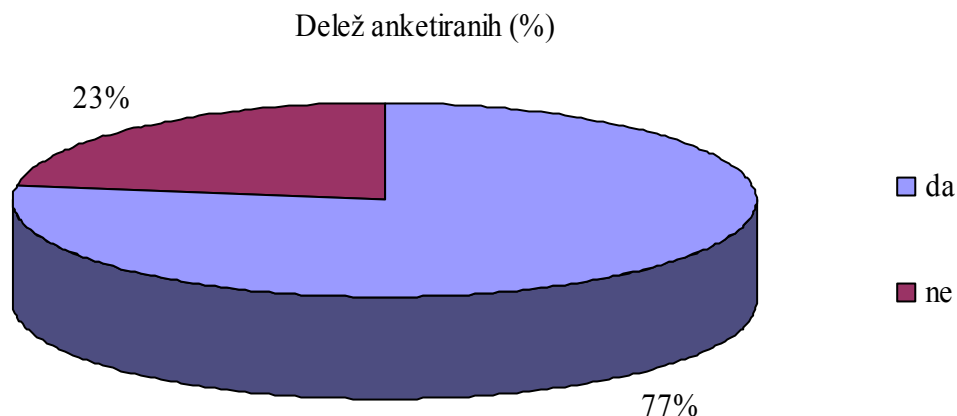
Slika 5.2 kaže, da anketiranci zelo dobro poznajo blagovno znamko LTH Škofja Loka. V času bivše Jugoslavije je bilo podjetje vodilno na področju proizvodnje procesne hladilne opreme in hladilnih naprav. Kljub krizi devetdesetih let je podjetje s kakovostjo, zanesljivostjo in tradicijo uspelo obdržati dobro ime in prepoznavnost do danes.

Vprašanje 2: Ali v vašem gospodinjstvu uporabljate zamrzovalnik?

Tabela 5.3 Prikaz uporabe zamrzovalnika v gospodinjstvu

Uporaba zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Da	72	77,42
Ne	21	22,58
Skupaj	93	100,00

Slika 5.3 Prikaz uporabe zamrzovalnika v gospodinjstvu



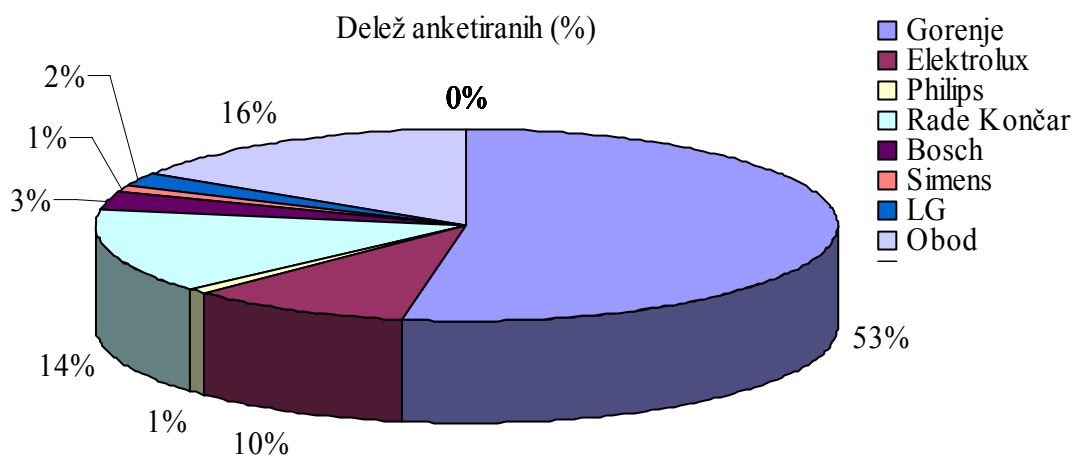
77 % anketirancev je potrdilo, da imajo zamrzovalnik v svojem gospodinjstvu. Uporaba zamrzovalnikov je pogosta zaradi intenzivno razvitega poljedelstva, živinoreje in prehrabnenih navad državljanov. Zaradi nizkega standarda in kupne moči se prebivalci na obrobju poleg dela v tovarni v prostem času ukvarjajo s poljedelstvom in živinorejo.

Vprašanje 3: Katere druge proizvajalce zamrzovalnikov še poznate?

Tabela 5.4 Prikaz proizvajalcev zamrzovalnikov

Proizvajalci zamrzovalnikov	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Gorenje	49	52,69
Elektrolux	9	9,68
Philips	1	1,08
Rade Končar	13	13,98
Bosch	3	3,23
Simens	1	1,08
LG	2	2,15
Obod	15	16,13
Skupaj	93	100,00

Slika 5.4 Prikaz proizvajalcev zamrzovalnikov



V proizvodnji in prodaji zamrzovalnikov so poleg LTH najmočnejše zastopanje znamke Gorenje, Obod, Rade Končar, Elektrolux, Bosch, LG, Simens, Philips. Iz rezultatov je razvidno, da si prva mesta delijo proizvajalci iz bivše Jugoslavije, medtem ko so ostali svetovni proizvajalci manj prepoznavni. Menim, da sta za to dva bistvena vzroka:

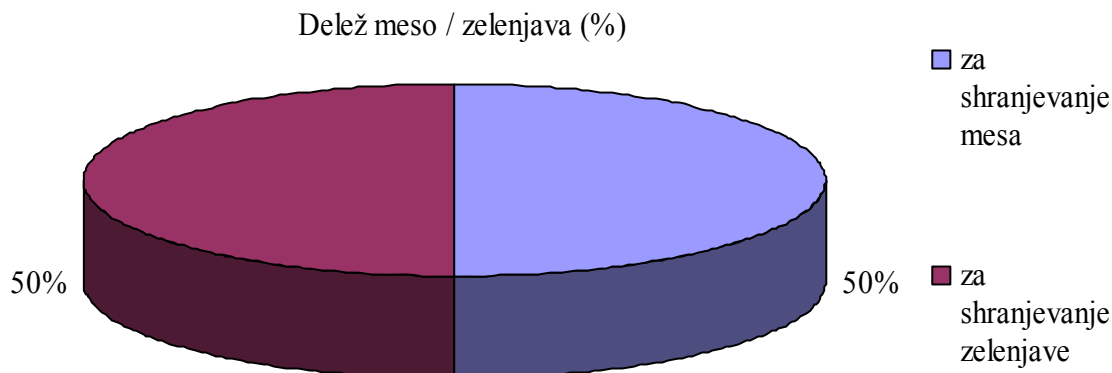
- embargo,
- visoka cena izdelkov svetovno priznanih proizvajalcev.

Vprašanje 4: V kakšen namen uporabljate zamrzovalnik?

Tabela 5.5 Prikaz namena uporabe zamrzovalnika

Namen zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Za shranjevanje mesa	93	100,00
Za shranjevanje zelenjave	93	100,00
Skupaj	93	100,00

Slika 5.5 Prikaz namena uporabe zamrzovalnika



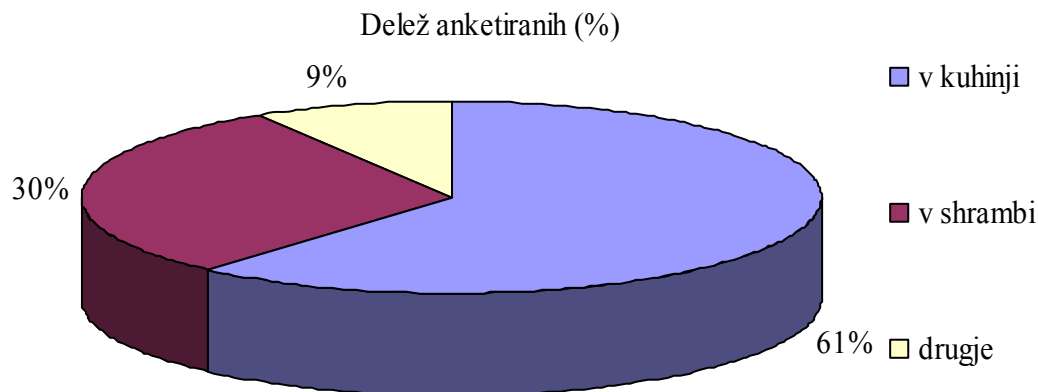
Z odgovorom na to vprašanje sem želel pridobiti več informacijo o vrstah živil, ki jih anketiranci shranjujejo v zamrzovalnikih, da bi oblikovalci novih izdelkov temu primerno prilagodili prostor in način shranjevanja živil in tako omogočili uporabnikom pregled nad shranjenimi živili. Vsi anketiranci so potrdili, da zamrzovalnik uporabljajo za shranjevanje mesa in zelenjave. Zaradi boljše interpretacije odgovorov sem tortni diagram oblikoval tako, da sem prikazal enakovredno zastopanost shranjevanja obeh vrst živil v zamrzovalniku.

Vprašanje 5: Kje imate nameščen zamrzovalnik?

Tabela 5.6 Prikaz namestitve zamrzovalnika

Namestitev zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
V kuhinji	57	61,29
V shrambi	28	30,11
Drugje	8	8,60
Skupaj	93	100,00

Slika 5.6 Prikaz namestitve zamrzovalnika



S prejetimi odgovori smo pridobili zelo dragocene informacije za oblikovalce in snovalce novih izdelkov. 61 % delež zamrzovalnikov je postavljenih v kuhinji, kar je posledica majhnih stanovanjskih površin in vsakodnevne uporabe. Zaradi svoje lege je pomembno, da je izdelek sodobno oblikovan in funkcionalen. Tehnična služba mora biti pozorna na povišano temperaturo okolice (kuhinja), v kateri naprava deluje, zaradi prilagoditve hladilne moči agregata.

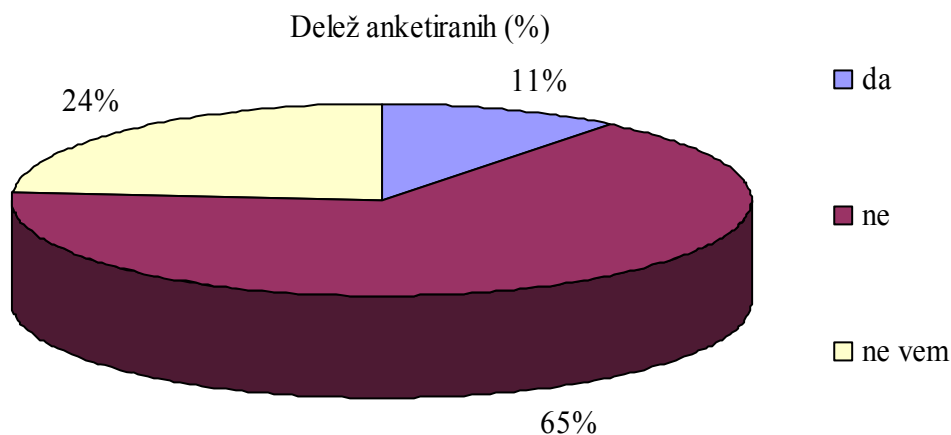
9 % anketiranih je odgovorilo, da zamrzovalnik hranijo na balkonu. Tudi v teh primerih moramo biti pozorni na dimenzioniranje agregatov in površinsko obstojnost materialov zaradi temperaturnih razlik (leto–zima) in povečane vlage.

Vprašanje 6: Ali nameravate v naslednjem letu kupiti zamrzovalnik?

Tabela 5.7 Prikaz možnosti nakupa zamrzovalnika

Nakup zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Da	9	10,59
Ne	56	65,88
Ne vem	20	23,53
Skupaj	85	100,00

Slika 5.7 Prikaz možnosti nakupa zamrzovalnika



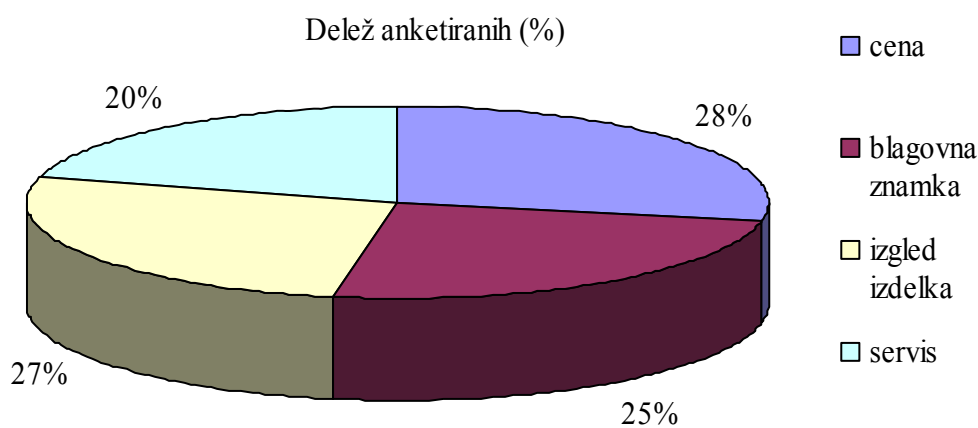
Nizek standard in majhna kupna moč prebivalstva sta največja vzroka za negotovost med kupci. Nakup zamrzovalnika povprečne velikosti (370 litrov) predstavlja veliko obremenitev za gospodinjstvo, cena takega zamrzovalnika znaša cca 25.000 DIN ali toliko, kot znaša povprečna plača zaposlenega v gospodarstvu Srbije in Črne gore. Presenetil me je podatek, da je 11 % anketiranih odgovorilo, da v letu 2005 nameravajo kupiti zamrzovalnik. V to kategorijo štejemo potencialne kupce in lastnike starih, že iztrošenih aparatov.

Vprašanje 7: Kaj bi vplivalo na vašo izbiro pri nakupu zamrzovalnika?

Tabela 5.8 Prikaz izbire anketirancev pri nakupu zamrzovalnika

Izbira zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Cena	26	27,96
Blagovna znamka	23	24,73
Izgled izdelka	25	26,88
Servis	19	20,43
Skupaj	93	100,00

Slika 5.8 Prikaz izbire anketirancev pri nakupu zamrzovalnika



Rezultati si sledijo v naslednjem vrstnem redu:

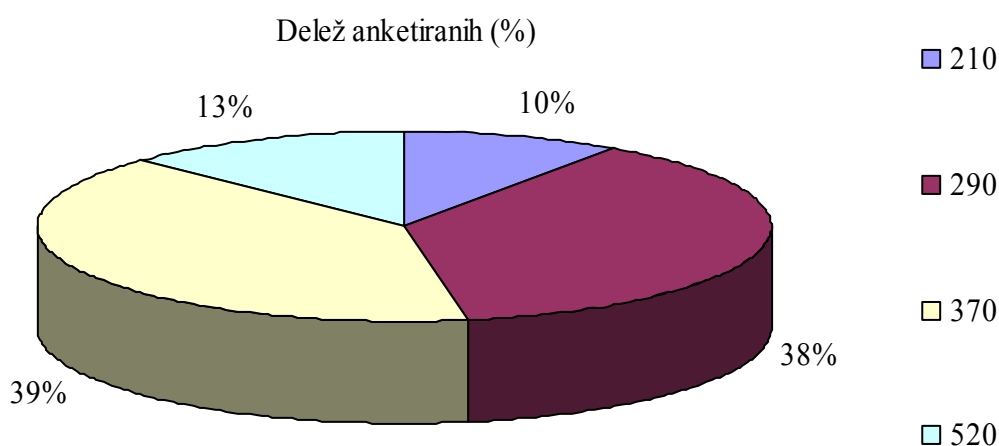
1. cena – je na prvem mestu; če je za kupca sprejemljiva, ta prične izbirati med proizvajalci oziroma ponudniki;
 2. videz izdelka (design) – ob poplavi izdelkov na trgu je vse bolj pomemben tudi izgled (design) izdelka, ki z lepoto in funkcionalnostjo prepriča – osvoji kupca;
 3. blagovna znamka – tradicionalni kupci prisegajo na nakup priznane blagovne znamke, ponavadi so za razliko v ceni pripravljeni plačati kakovost, ki jo znamka predstavlja;
 4. servis – zagotavljanje poprodajnih aktivnosti je zelo pomemben dejavnik pri odločanju za nakup; pomembni udeleženci na trgu danes ne morejo delovati brez kakovostne podpore servisne službe;
- Zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka se zavedamo svojih odgovornosti, zato smo ob vrnitvi na tržišče bivše Jugoslavije najprej ustanovili lastno prodajno-servisno mrežo.

Vprašanje 8: Katera velikost zamrzovalnika bi ustrezala vašim potrebam?

Tabela 5.9 Prikaz velikosti zamrzovalnika, ki bi ustrezala potrebam anketirancev

Velikost zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
210	9	9,68
290	35	37,63
370	37	39,78
520	12	12,90
Skupaj	93	100,00

Slika 5.9 Prikaz velikosti zamrzovalnika, ki bi ustrezala potrebam anketirancev



Namen zastavljenega vprašanja je bil ugotoviti velikost tržno najbolj zanimivega modela. Iz odgovorov je razvidno, da vodita ZS 290 in 370.

Zaradi zunanjih dimenzij in prostornine sta najbolje prodajana za potrebe gospodinjstev. Iz podatkov prodajne službe LTH Škofja Loka sem ugotovil, da je bila struktura prodaje zamrzovalnikov LTH Škofja Loka v Srbiji in Črni gori leta 2005 naslednja:

- ZS 210 11,5 %,
- ZS 290 24,0 %,
- ZS 370 59,0 %,
- ZS 520 5,5 %.

To pomeni, da dejanska prodaja LTH Škofja Loka v Srbiji in Črni gori v letu 2004 odstopa od rezultatov, pridobljenih z anketo.

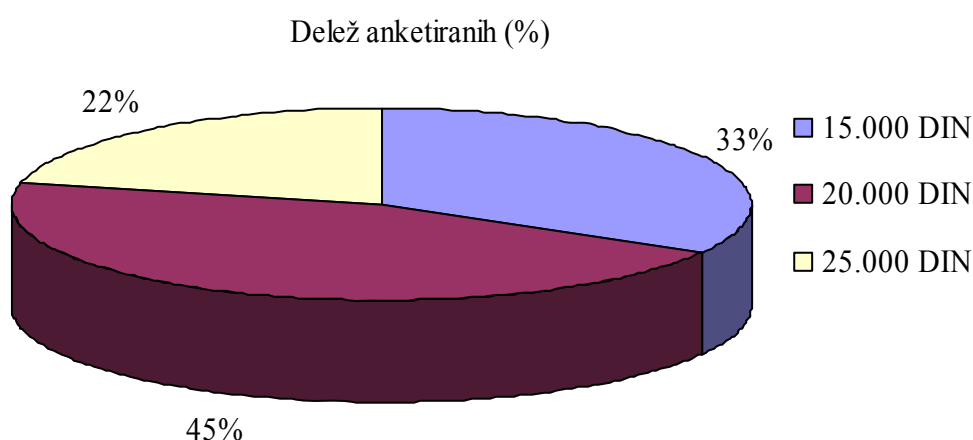
Iz izkušenj v prodaji je znano, da se za nakup modela 210 običajno odločajo kupci v manjših stanovanjih (bloki, stolpnice) ter pari brez otrok, medtem ko je model 520 najbolje prodajan na podeželju (kmetije) in v manjših restavracijah.

Vprašanje 9: Koliko denarja bi bili pripravljeni investirati v nakup zamrzovalnika?

Tabela 5.10 Prikaz sredstev, ki bi jih bili pripravljeni anketiranci investirati v nakup zamrzovalnika

Investiranje v nakup	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
15.000 DIN	31	33,33
20.000 DIN	42	45,16
25.000 DIN	20	21,51
Skupaj	93	100,00

Slika 5.10 Prikaz sredstev, ki bi jih bili pripravljeni anketiranci investirati v nakup zamrzovalnika



Da bi lahko oblikovali in pripravili tržno zanimiv proizvod, ni dovolj, da poznamo želje in potrebe potencialnih kupcev, pomembno je, da vemo, koliko so pripravljeni investirati. Tržna cena nam služi za izhodišče pri razvoju novega izdelka in je odraz stanja ter konkurence na tržišču. 45 % anketirancev je odgovorilo, da bi bili pripravljeni investirati do 20.000 DIN, kar predstavlja 80 % maloprodajne cene zamrzovalnika 370 litrov.

Zaradi nizkega standarda, konkurence in kupne moči prebivalstva cene bele tehnike na trgu bivše Jugoslavije z leta v leto padajo. Zaradi konkurenčnosti je LTH Škofja Loka prisiljena racionalizirati proizvodnjo in s tem zniževati tržne cene na obravnavanem trgu.

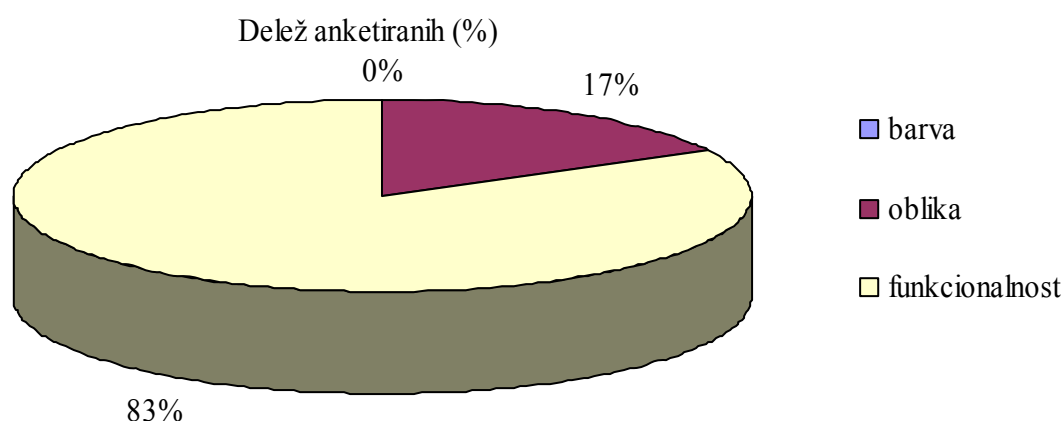
Da bi v LTH Škofja Loka dosegla ciljno ceno zamrzovalnika, mora pripraviti nov tehnično in tehnološko izpopolnjen proizvod v osnovni izvedbi. Kupcem bi ponudili bogato izbiro dodatne opreme (elektronska regulacija, žične pregradne mreže in košare, raztegljive PVC košare, ključavnico, svetilko v notranjosti ...) po naročilu.

Vprašanje 10: Katere značilnosti zamrzovalnika so za vas pomembne?

Tabela 5.11 Prikaz pomembnih značilnosti zamrzovalnika za anketirance

Značilnosti zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Barva	0	0,00
Oblika	16	17,20
Funkcionalnost	77	82,80
Skupaj	93	100,00

Slika 5.11 Prikaz pomembnih značilnosti zamrzovalnika za anketirance



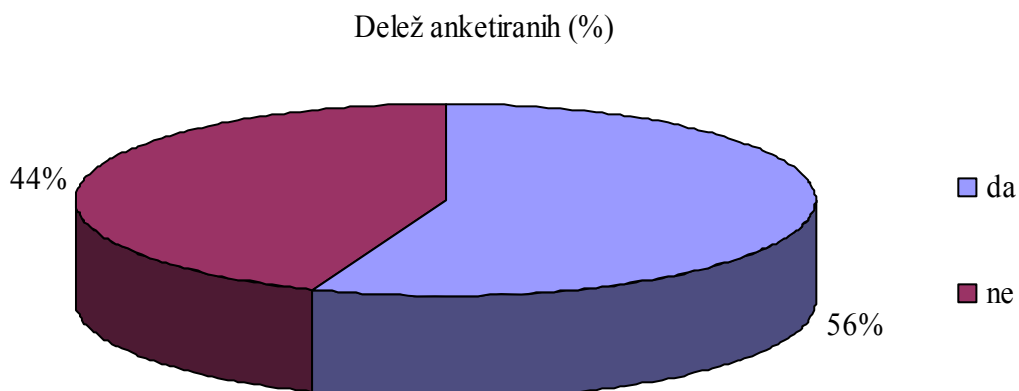
Iz odgovorov naših anketirancev je razvidno, da kupci zamrzovalnikov prisegajo na funkcionalnost izdelka in zatem na obliko (design). Ker nihče od anketiranih ni kot merilo izbral barvo, bi želel pojasniti, da večina kupcev meni, da je za zamrzovalnik najprimernejša bela barva. Odgovori so dobra izhodišča oblikovalcem pri realizaciji izvornih idej in konkurenčnih prednosti.

Vprašanje 11: Ali menite, da so zamrzovalniki LTH potrebni prenove?

Tabela 5.12 Prikaz mnenja anketirancev o potrebi prenovi zamrzovalnika LTH Škofja Loka

Prenova zamrzovalnika	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Da	52	55,91
Ne	41	44,09
Skupaj	93	100,00

Slika 5.12 Prikaz mnenja anketirancev o potrebi prenovi zamrzovalnika LTH Škofja Loka



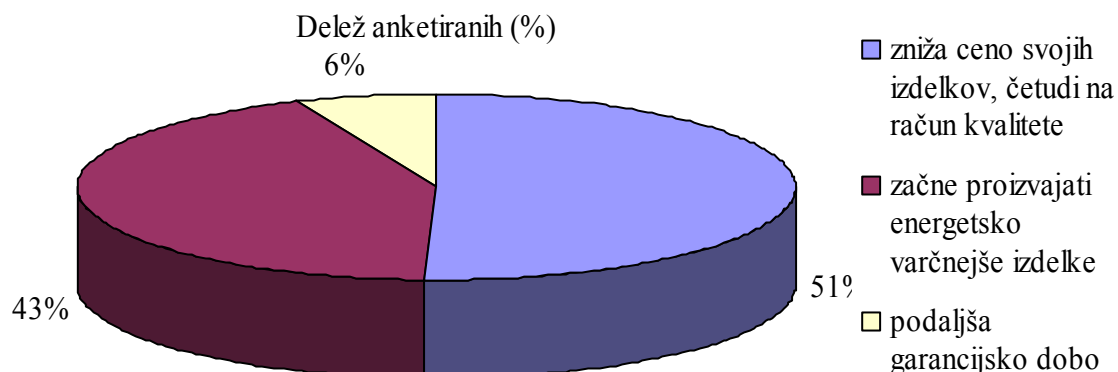
Pri predhodnem vprašanju smo videli, da kupci uvrščajo obliko izdelka na drugo mesto za funkcionalnostjo. 56 % anketirancev je potrdilo, da si želijo prenove in oblikovne osvežitve izdelka. Ob pestri izbiri prodajnega programa bele tehnike kupci od proizvajalcev zamrzovalnikov pričakujejo veliko izbiro oblikovno dovršenih – vsečnih izdelkov.

Vprašanje 12: Kaj lahko podjetje LTH Škofja Loka po vašem mnenju stori za izboljšanje prodaje zamrzovalnikov in s tem za zadovoljnega kupca?

Tabela 5.13 Prikaz ukrepov za izboljšanje prodaje zamrzovalnikov

Ukrepi za izboljšanje prodaje	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
Zniža ceno svojih izdelkov, četudi na račun kakovosti	47	50,54
Začne proizvajati energetske varčnejše izdelke	40	43,01
Podaljša garancijsko dobo	6	6,45
Skupaj	93	100,00

Slika 5.13 Prikaz ukrepov za izboljšanje prodaje zamrzovalnikov



Rezultat je posledica stanja na tržišču, nizek standard in majhna kupna moč prebivalstva.

51 % anketirancev meni, da je izboljšanje prodaje in zadovoljstvo kupca mogoče povečati z znižanjem cene izdelkov, četudi bi to delno vplivalo na kakovost izdelka in vgrajenih elementov.

Znižanje cene zamrzovalnika je mogoče doseči na dva načina:

1. ponudbo prilagoditi ceni (uporaba materialov nižjega kakovostnega razreda in s tem povečanje tveganja na račun kakovosti in dobrega imena);
2. preseliti del proizvodnje zamrzovalnikov v Srbijo (LTH – Shippons) in s tem pridobiti konkurenčno prednost pred ostalimi svetovnimi proizvajalci. Prihranki, ki bi jih s tem dosegli, so:
 - carina in špedicija 11,5 %,
 - transportni stroški 5 %,
 - poceni delovna sila in zaradi večje zaposlenosti povečanje kupne moči prebivalstva.

Električna energija je v Srbiji in Črni gori sorazmerno poceni, potrošnja je velika in zaradi dotrajanosti merilnega sistema velikokrat nenadzorovana. Nakup energetske varčnejših izdelkov ekonomsko ni sprejemljiv, ker država nima urejene zakonodaje, ki bi omogočala subvencioniranje tovrstnih nakupov.

6 % anketirancev je bilo mnenja, da bi podaljšanje garancijskega roka pozitivno vplivalo na prodajo zamrzovalnikov. LTH Škofja Loka je ob koncu leta 2004 kupcem zamrzovalnikov ponudila triletno jamstvo na kakovost izdelkov.

5.5 Odgovori na hipoteze

1. Raziskava je pokazala, da anketiranci poznajo blagovno znamko LTH Škofja Loka po proizvodnji in prodaji zamrzovalnikov. Hipoteza je bila pravilna.
2. Raziskava je pokazala, da so najpomembnejši dejavniki pri izbiri za nakup zamrzovalnika: cena, izgled izdelka (design), blagovna znamka (proizvajalec), organizirana servisna mreža in funkcionalnost zamrzovalnika. Hipoteza je pravilna.
3. Raziskava je pokazala, da si kupci želijo novosti v ponudbi zamrzovalnikov LTH Škofja Loka. Hipoteza je bila pravilna.
4. Raziskava je pokazala, da so nizek standard, majhna kupna moč prebivalstva in velika brezposelnost glavni vzroki za upadanje prodaje. Hipoteza je pravilna.

5.6 Priporočila organizaciji za obravnavan primer

V raziskavo sem vključil 110 vprašalnikov, od katerih je bilo vrnjenih 93 vprašalnikov, kar predstavlja 84,5 % udeležbo anketirancev. V vzorec raziskave je bilo vključenih 110 naključno izbranih preteklih, sedanjih, morebitnih bodočih kupcev, distributerjev, zastopnikov in serviserjev.

Menim, da je izbrani vzorec reprezentativen in mu lahko pripišemo verodostojnost in ustrezno veljavo.

Vprašalnik sem oblikoval preprosto in razumljivo, od anketirancev sem želel pridobiti podatke o prepoznavnosti blagovne znamke, konkurenci, pomembnih lastnostih zamrzovalnika, ki vplivajo na izbiro in nakup ponujenega izdelka ter o možnostih za povečanje prodaje.

Na začetku sem želel ugotoviti, kako dobro in po čem anketiranci poznajo blagovno znamko LTH Škofja Loka. 96 % anketiranih je odgovorilo, da blagovno znamko poznajo po zamrzovalnikih in hladilnih napravah. Rezultat je presenetljivo visok, kar pripisujem temu, da ima v bivši Jugoslaviji podjetje tradicijo. Menim, da nas podatek ne sme uspravati; zaradi močne konkurence so potrebna velika investiranja v promocijo in oglaševanje izdelkov.

Z drugim vprašanjem sem želel ugotoviti, koliko so zamrzovalniki zastopani v vsakdanjih gospodinjstvih. Iz odgovorov je razvidno, da ima dve tretjini anketirancev doma zamrzovalnik. Podatek je zanimiv za proizvajalce, ker na osnovi tega lahko ocenimo tržni potencial tržišča.

Konkurenti LTH Škofja Loka na tržišču bivše Jugoslavije so Gorenje, Kronus (bivši Obod), Rade Končar, Electrolux, Bosch, LG, Philips in Simens. Konkurenca na trgu je velika, pomembno je izkoristiti svoje prednosti, zmaga vedno najboljši.

Pomemben podatek za razvoj novih izdelkov je, kje je zamrzovalnik nameščen in kaj v njem hranimo. Temu primerno je treba prilagoditi obliko, funkcionalnost, komponente in agregat.

11 % anketirancev namerava v letu 2005 kupiti zamrzovalnik. S kakovostno ponudbo in dobrimi prodajnimi pogoji, s servisom in priznano blagovno znamko lahko podjetje prepriča kupce, da so se pravilno odločili, ko so izbrali izdelek LTH Škofja Loka.

Na izbiro pri nakupu zamrzovalnika vplivajo naslednji dejavniki: 1. cena, 2. izgled izdelka (design), 3. blagovna znamka, 4. servis. Trg bivše Jugoslavije je cenovno izredno občutljiv, zato mora podjetje posebno pozornost posvetiti oblikovanju cene in temu primerno oblikovati tržno zanimiv izdelek.

Dimenzije in volumen izdelka ZS 290 in 370 sta najprimernejša za široko uporabo v gospodinjstvu. Tržno najbolj zanimivima modeloma mora podjetje posvetiti posebno skrb pri oblikovanju ponudbe (pestra izbira izvedenk, cena, zaloge).

Da bi lahko oblikovali in pripravili tržno zanimiv proizvod, ni dovolj, da poznamo želje in potrebe potencialnih kupcev, pomembno je, da vemo, koliko so pripravljene investirati. 45 % anketirancev je odgovorilo, da bi bili pripravljene investirati do 20.000 DIN, kar predstavlja 80 % maloprodajne cene zamrzovalnika 370 litrov. Rezultat je odraz finančnega stanja na tržišču. Podjetju priporočam, da nemudoma pripravi tržno prilagojen proizvod, da ne bi oslabilo svojega položaja na trgu.

Najpomembnejši značilnosti zamrzovalnika sta: 1. funkcionalnost in 2. oblika. Pri oblikovanju novih izdelkov naj podjetje v svoji ponudbi te prednosti izkoristi.

Zamrzovalnik LTH Škofja Loka je z manjšimi oblikovnimi in tehničnimi spremembami ostal na tržišču več kot petnajst let, kupci pričakujejo, da ga bo podjetje zamenjalo z estetsko privlačnejšim in energetske varčnejšim izdelkom. Prednostna naloga podjetja LTH Škofja Loka je, da v čim krajšem času na trgu ponudi novo generacijo zamrzovalnikov.

51 % anketirancev meni, da je izboljšanje prodaje in zadovoljstvo kupca mogoče povečati z znižanjem cene izdelkov, četudi bi to delno vplivalo na kakovost izdelka in vgrajenih elementov. V LTH Škofja Loka se strinjamo, da je cena proizvoda na trgu dana, stvar proizvajalca je, kako jo bo uspel doseči. LTH Škofja Loka je v bivši

Jugoslaviji sinonim kakovosti, to želi ostati tudi v bodoče, zato ocenjujemo, da zniževanje cene na račun kakovosti ni prava pot do uspeha.

Na osnovi opravljene analize podjetju LTH Škofja Loka za leto 2005 predlagam prednostne naloge na trgu bivše Jugoslavije:

- uvajanje nove generacije zamrzovalnikov nižjega cenovnega razreda (s poudarkom na konkurenčni prednosti: cena, funkcionalnost, oblika),
- uvajanje nove generacije zamrzovalnikov višjega cenovnega razreda (konkurenčna prednost: energetske varčnejši izdelki),
- prodaja na kredit, leasing in obročno odplačevanje.

6 STRATEGIJA TRŽENJA ZAMRZOVALNIKOV

Trženjska strategija je sestavni del strategije organizacije. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem novih, konkurenčnih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega ugleda (imidža) in doseganje primernih poslovnih rezultatov.

Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Strategiji trženja mora slediti ustrezna taktika.

Trženjski splet predstavlja izredno pomembno kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih organizacija načrtuje, izvaja in nadzoruje z namenom, da bi na trgu dosegla zastavljene cilje. Za obvladovanje trženjskega spleta je nujno, da uresničujemo zlasti naslednje aktivnosti: trženjsko načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti. Poleg tega moramo obvladati trženjski informacijski sistem, organiziranost trženja ipd.

Trženjski informacijski sistem je pomemben pri oblikovanju trženjskih načrtov, ki jih zatem izvaja organizacija.

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti pa: demografsko in gospodarsko okolje, družbeno oziroma družbenopolitično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje, ter plačilna sposobnost.

Na izvajanje trženjske strategije vplivajo okolje, v katerem podjetje deluje, konkurenca, dobavitelji in trženjski posredniki. Pri tem je odjemalec osrednja točka razmišljanja, ki se ji moramo prilagajati.

Na oblikovanje trženjske strategije ter na strategijo organizacije vplivata tudi objektivno motiviranje in vzpodbujanje (stimuliranje) ustvarjalnih in najodgovornejših managerjev ter strokovnjakov. Zaradi tega moramo vlagati dovolj sredstev v izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja, razvoja itd., da bi lahko zavzeli vodilno pozicijo na trgu (Devetak in Vukovič 2002, 185). Vprašanje kakovosti izdelkov in storitev mora biti posebej obdelano in zajeto v trženjski strategiji (Devetak 1999, 146–147).

Bistvo strategije trženja je določiti smer trženjskih aktivnosti. Da bi podjetje lahko doseglo nadpovprečne rezultate v panogi je Porter (v Jančič 1990, 68–69) osnoval tri generične strategije, ki zajemajo:

- *stroškovno prvenstvo*
Ta strategija je primerna za podjetja, ki proizvajajo homogene izdelke, saj tako lahko dosegajo prihranke obsega na področju proizvodnje, fizične distribucije in tržnega komuniciranja.
- *diferenciacija*
Je najtesneje povezana z zasnovano segmentiranjem trgov. Proizvajalec se prilagaja odjemalcem, izdelek oblikuje tako, da čim bolj zadovolji povpraševalca. S tem pristopom naj bi podjetje prepričalo več segmentov in s tem doseglo boljše rezultate v prodaji, s čimer pokrije večje stroške izdelave.

- *osredotočenje*
Podjetje se poskuša uveljaviti v enem ali nekaj tržnih segmentov in v njih doseči močan tržni delež. To pozitivno vpliva na stroške, po drugi strani pa je strategija močno tvegana, še posebej, če se podjetje odloči za samo en tržni segment.

6.1 Generične strategije po Porterju

Strategije trženja so mednarodno priznani strokovnjaki obravnavali, zaokroževali in podajali na različne načine. Bistvo pri večini teh je, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak obvlada tudi diferenciranje storitev ter se je zmožno osredotočiti na konkretne programe (Devetak in Vukovič 2002, 186).

Za LTH Škofja Loka je izredno pomembno, kako dosežati konkurenčno pozicijo ali prednost na tržišču. Vsi proizvajalci zamrzovalnikov skušajo doseči vodilno pozicijo na tržišču. V praksi poskušamo biti bolj konkurenčni od tekmecev, zavedamo se, da to ni vse, zato posvečamo posebno pozornost promociji in komuniciranju. S prilagodljivo, fleksibilno proizvodnjo se skušamo kar najbolj prilagoditi željam in potrebam naših kupcev.

Uspešna podjetja dosežajo trajnejšo konkurenčno prednost. Pri tem sta ključna dva tipa konkurenčne prednosti (Jančič 1990, 68), in sicer stroškovna prednost in diferenciacija.

Porter (v Jančič 1990, 68–69) meni, da bi organizacija lahko dosegla konkurenčne prednosti in nadpovprečne rezultate z naslednjimi generičnimi strategijami:

- *Stroškovno prvenstvo*
Pri tej generični strategiji je podjetje osredotočeno na proizvodnjo in prodajo z minimalnimi stroški. Seveda ima ta vrsta generične strategije določene slabosti in nevarnosti, slednje lahko pridejo od konkurentov, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti). V takih okoliščinah iščemo rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen. V boju za pozicijo na tržišču prenesemo velik delež prihrankov v proizvodnji in racionalizaciji delovnih procesov skozi ceno izdelka na trg.
- *Diferenciacijo*
Podjetje je izredno prilagodljivo tržišču, zna prisluhniti željam, potrebam in zahtevam kupcev, tako da oblikuje izdelke v meri največjega zadovoljevanja kupcev.
Da bi LTH Škofja Loka obdržala vodilno pozicijo na trgu, se mora osredotočiti, specializirati na posebnosti in prednosti, ki so za kupce najpomembnejše in pomenijo prednost pred konkurenco (servisna mreža, kakovost, blagovna znamka ...).
- *Osredotočenje*
Ta vrsta strategije se razlikuje od prve in druge, saj se podjetje odloči za manjši ali ožji segment trga in na specializirano proizvodnjo in prodajo, ki jo prilagodi povpraševanju (zamrzovalniki za zdravstvo, gostinstvo in hotelirstvo s HACCP nadzorom ...).

Na odbranem segmentu lahko dosežemo konkurenčno prednost. Pomembno je, da izvajamo tisto strategijo, ki jo obvladamo.

Vsako podjetje deluje v določenem okolju, ki ima svoje značilnosti, od tega je odvisno, kakšna strategija je zanj najprimernejša. Treba se je prilagoditi okoliščinam na trgu, konkurenci in managementu podjetja za odločanje v danih okoliščinah.

Strategija opredeljuje poslanstvo, vizijo in cilje organizacije.

Strateški management sestavljajo (Trunk Širca in Tavčar 1998, 34) strateško načrtovanje ter izvajanje strateških načrtov. To pomeni, da moramo najprej oblikovati ustrezne cilje podjetja ter strategije za določanje teh ciljev. Pri izvajanju strategije je treba upoštevati načrtovanje, spodbujanje vseh udeležencev v podjetju ter pravilno usmerjanje ob stalnem nadziranju aktivnosti sodelavcev v podjetju.

6.2 SWOT analiza

Kratica je sestavljena iz začetnic angleških besed S – strenghts, W – weaknesses, O – oportunities, T – threats.

V praksi s SWOT analizo razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje v podjetju, ki nastopa na trgu. Bistvo SWOT analize je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje (Devetak in Vukovič 2002, 193).

SWOT analiza je osnova za smotrno usmerjanje delovanja podjetij v prihodnosti (Snoj 1998, 89).

V nadaljevanju bom v zgoščeni obliki prikazal SWOT analizo za LTH Škofja Loka.

I. *Notranje okolje* sestavljajo notranje prednosti in slabosti, ki zajemajo:

a) Notranje prednosti:

- posebna znanja in veščine hladilne tehnike (tradicija, razvoj ...),
- dobro poznavanje trgov, kulture in jezika,
- dolgoletne izkušnje in partnerji na trgih bivše Jugoslavije,
- univerzalna opremljenost za širok proizvodni program,
- manjše tveganje zaradi širokega proizvodnega programa,
- trženje novih razvitih izdelkov že obstoječim kupcem,
- usposobljenost za izdelavo proizvodov, ki jih vsi konkurenti v branži ne morejo izdelati,
- prožnost proizvodnih zmogljivosti,
- zavzetost delavcev za stalen napredek,
- sodobna delovna sredstva in oprema,
- stroškovna prednost (hčerinska podjetja),
- dobro ime,
- uveljavljena blagovna znamka (iz časa bivše Jugoslavije),
- kakovostne storitve (servis).

b) Notranje slabosti:

- pretežno maloserijska in individualna proizvodnja izdelkov, ki jih drugi izdelujejo masovno in so zato (lahko) cenejši,
- predolgi dobavni roki, nespoštovanje rokov,
- visoki stroški skladiščenja,
- slaba kakovost nekaterih izdelkov,
- preobširna in zato predraga režija,
- premalo agresivno trženje,
- (pre)velika zadolženost, nesposobnost prodaje na kredit,
- zaostajanje na posameznih področjih raziskav in razvoja,

- nezadostno število kakovostnega višjega in srednjega managementa,
- neustrezni finančni viri in šibek denarni tok,
- neustrezna organizacijska struktura,
- neizdelan sistem stalnega napredka,
- pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje.

II. *Zunanje okolje* sestavljajo zunanji izzivi in zunanje nevarnosti.

a) Zunanji izzivi:

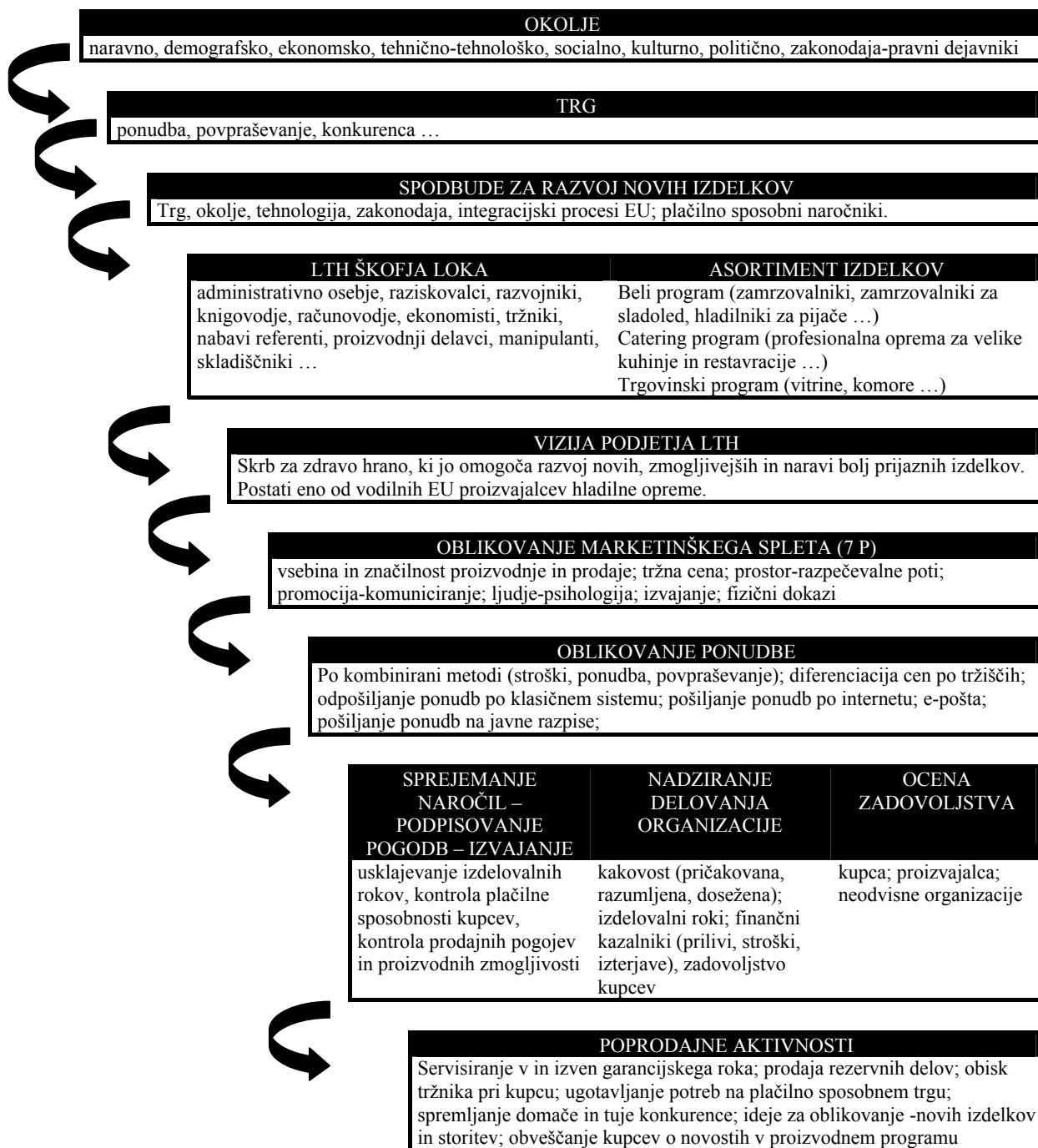
- odpiranje vzhodnoevropskega trga (nova tržišča),
- tržne niše, ki jih LTH Škofja Loka zaradi svoje prilagodljivosti lahko izpolni,
- sorazmerno močan investicijski cikel v bivši Jugoslaviji,
- možnosti za diverzifikacijo in simplifikacijo,
- možnosti za prevzem določenih organizacij (Shippons Novi Sad),
- možnosti za nova strateška povezovanja z drugimi proizvajalci (JBG Poljska – proizvodnja vitrin LTH, Musso Italija – proizvodnja izolacijskih panelov LTH).

b) Zunanje nevarnosti:

- boljša usposobljenost konkurence,
- nelojalna konkurenca, zlasti preprodajalcev (Kitajska, Turčija ...),
- slaba boniteta kupcev, njihova plačilna sposobnost,
- recesija na nekaterih trgih,
- vstop novih konkurentov (predvsem trg bivše Jugoslavije),
- neugodne socialne in demografske spremembe,
- neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,
- novi zakonski predpisi.

V nadaljevanju si bomo ogledali univerzalni marketinški model (slika 6.1).

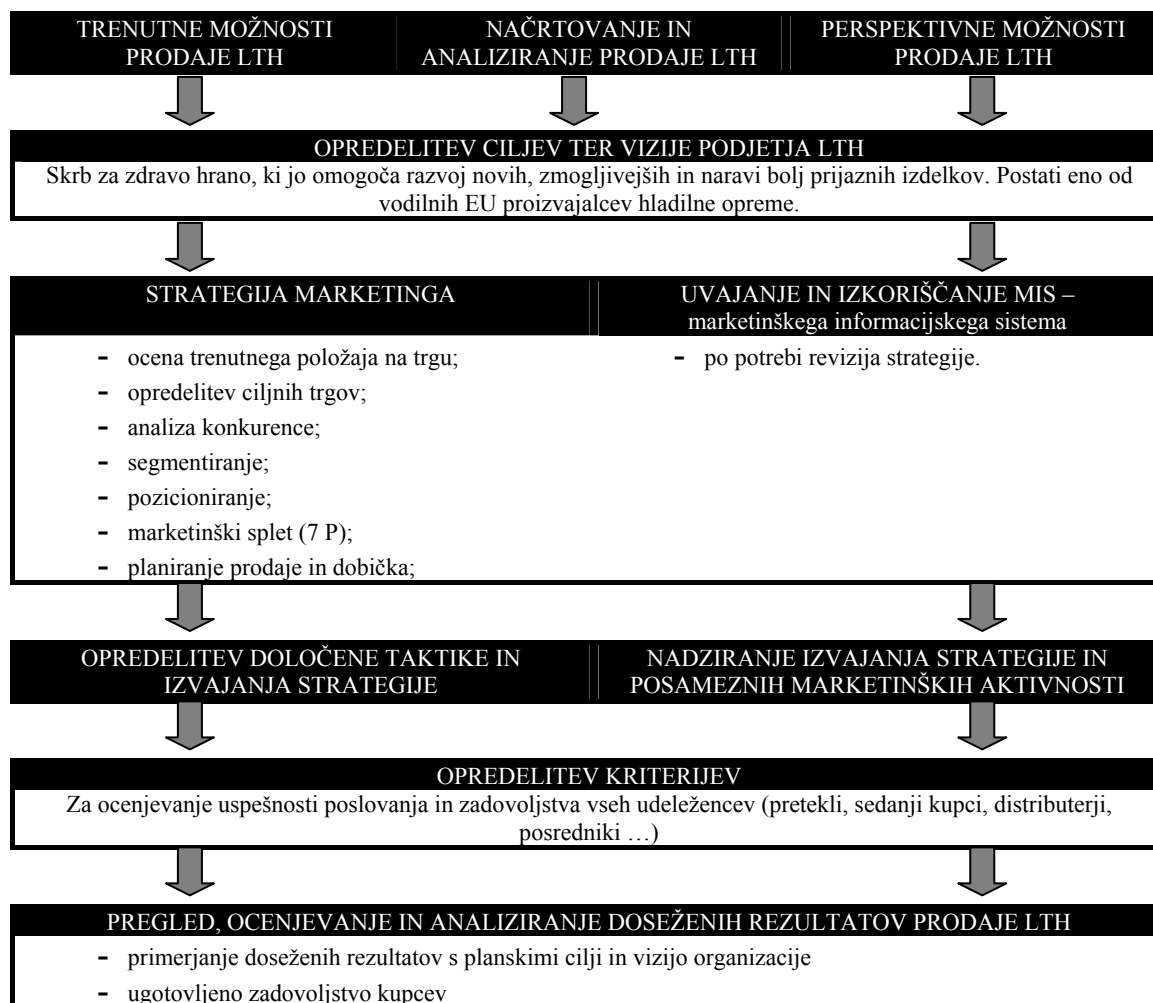
Slika 6.1 Univerzalni marketinški model



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 208

Slika 6.2 prikazuje modelno rešitev marketinškega pristopa, ki je za LTH Škofja Loka zelo zanimiv in praktičen.

Slika 6.2 Modelna rešitev marketinškega pristopa



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 220

6.3 Benchmarking

Seznani se bomo z benchmarkingom ali primerjalnim presojanjem v podjetjih ter teorijo in prakso tega področja. Namen tega je, da bi benchmarking uvajali tudi v slovenskih podjetjih.

Benchmarking je nepretrgan proces sistematičnega, analitičnega in organiziranega proučevanja poslovanja lastnega podjetja in primerjanja z najboljšimi podjetji s tega področja v svetovnem merilu.

Benchmarking je raziskovalni proces, ki zajema vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje, s čimer dobimo ustrezne informacije, zaključke in priporočila za uvajanje nove strategije poslovanja in s tem oblikujemo nove modele in načine odločanja v organizacijah. S tem pričakujemo obvladovanje trga pred konkurenti, osvajanje novih in zahtevnejših kupcev. Posledica vsega tega, pa so boljši poslovni rezultati, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in seveda doseganje dobička (Devetak in Vukovič 2002, 233).

S pomočjo benchmarkinga raziskujemo (Pogačnik 2000, 36):

- potek procesov,
- produktivnost,
- osebne dohodke,
- stroške na različnih ravneh in področjih,
- dobičkonosnost, poslovne rezultate organizacije,
- dostavni čas,
- obračanje zalog in podobno.

Smisel benchmarkinga je v pomenu celovitega obvladovanja kakovosti, v ekonomiki poslovanja (zniževanju stroškov, izboljševanju postopkov, spremljanju poslovanja ...).

Koraki primerjalnega merjenja so naslednji (Leibried v Kralj 2001, 98):

- opredelitev jedra zadeve,
- zbiranje podatkov v organizaciji,
- zbiranje podatkov v okolju,
- analiziranje,
- uvajanje sprememb.

7 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Izguba trgov bivše Jugoslavije je bila z razpadom države usodna za mnoga slovenska podjetja. Po umiritvi razmer so se gospodarski tokovi vzpostavili hitreje kot politični, kar kaže na to, kako pomembni so trgi bivše Jugoslavije za slovenska podjetja. Gospodarsko sodelovanje ni želja samo slovenskih podjetji, pač pa tudi organizacij na trgih bivše Jugoslavije. Interes za tržišče bivše Jugoslavije so pokazala tudi evropska podjetja. Prednost slovenskih podjetij je v poznavanju trgov, kulture, jezika, geografske bližine in poznanstev, ki izhajajo še iz časov skupne države. Uspešnost slovenskih podjetij je odvisna od tega, kako so oziroma bodo uspela izkoristiti svoje prednosti: uveljavljene blagovne znamke, trženjski pristop ...

LTH Škofja Loka je močno prisotna na trgih bivše Jugoslavije, saj ti trgi predstavljajo polovico izvoza podjetja. Zaradi tega je podjetje LTH Škofja Loka v letih 2002–2004 opravilo naslednja vlaganja:

- ustanovitev podjetja LTH Zagreb, d. o. o., nakup poslovnih, razstavnih ter skladiščnih prostorov,
- ustanovitev podjetja LTH-Friggast Pula, d. o. o., nakup poslovnih, razstavnih ter skladiščnih prostorov,
- ustanovitev podjetja LTH Zadar, d. o. o., zakup poslovnih, razstavnih ter skladiščnih prostorov,
- ustanovitev podjetja LTH Dubrovnik, d. o. o., nakup poslovnih, razstavnih ter skladiščnih prostorov,
- ustanovitev podjetja LTH Beograd, d. o. o., zakup poslovnih in skladiščnih prostorov, ureditev razstavnih prostorov v vrnjenih objektih Beograd in Niš,
- nakup podjetja Agrovovodina Shippons, d. o. o. Novi Sad (lastništvo LTH 52,7 %), ureditev poslovnih, razstavnih ter skladiščnih prostorov,
- ustanovitev podjetja LTH Sarajevo, d. o. o., ureditev vrnjenih poslovnih, razstavnih prostorov ter zakup skladiščnih prostorov,
- ustanovitev podjetja LTH Skopje, d. o. o., ureditev vrnjenih poslovnih, razstavnih ter skladiščnih prostorov.

V prihodnje želimo utrditi svoj položaj in ugled na teh trgih. Ni dovolj samo prodajati, management podjetja bo moral razmisliti tudi o smotrnosti selitve dela proizvodnje cenovno občutljivih proizvodov na trge bivše Jugoslavije. S tem bi podjetje pridobilo konkurenčne prednosti in okrepilo svoj položaj na trgu.

LTH Škofja Loka želi z ustanovitvijo lastnih podjetij organizirati kakovostno prodajno servisno mrežo, kakršno je imela v času bivše Jugoslavije. Zavedamo se tveganja, ki jih ti trgi predstavljajo, vendar nas to ne sme ovirati v boju s konkurenco.

Da bi LTH Škofja Loka ostalo tržno naravnano in uspešno podjetje tudi v bodoče v boju s konkurenco za prevlado na tržišču, ne sme pozabiti na skrb za zadovoljstvo kupcev, na njihove temeljne vrednote, želje in potrebe.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija
- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Založba Obzorja
- Dibb, Sally et al. 1995 *Marketing*. Zagreb: Mate
- Doyle, Peter. 1994. *Marketing management and strategy*. New York: Prentice Hall
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1990. *Trženje splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing-strategije menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing management*. London: Pearson Education
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management
- Kralj, Janko. 2002. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Pogačnik, Marko. 2002. *Uporaba internega benchmarkinga v lesno predelovalni industriji v Sloveniji*. magistrska naloga, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj
- Porter, Michael. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan
- Schneider, Wilfried et al. 1994. *Gospodarsko poslovanje 4*. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management

Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management

Viri

LTH Škofja Loka, d. d. 2003. 70. obletnica hladilstva. Škofja Loka: samozaložba

LTH Škofja Loka, d. d. 2003a. *Letno poročilo za leto 2002*. Interno gradivo, LTH Škofja Loka, d. d.

LTH Škofja Loka, d. d. 2004. *Letno poročilo za leto 2003*. Interno gradivo, LTH Škofja Loka, d. d.

LTH Škofja Loka, d. d. 2005. Poslovna dokumentacija, LTH Škofja Loka, d. d.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik