

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
DIVERZIFIKACIJA PRODAJNEGA PROGRAMA
TEHNIČNE TRGOVINE

Andrej Perc

MENTOR
mag. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007

POVZETEK

Diplomska naloga opisuje strategijo rasti in oblikovanja ponudbe s poudarkom na vpeljavi novega asortimana v prodajni program. Podrobneje je predstavljena diverzifikacija in razlogi, ki pripeljejo do nje. Vedno močnejša konkurenca in pritiski tržišča silijo podjetja v nove in nove investicije, spremembe, ter predvsem še na neutrne poti. S podobnimi problemi se srečuje tudi podjetje Ibis trade d. o. o., ki se bori za čim večji delež tržišča. S sedanjim asotimantom je podjetje skoraj doseglo točko zrelosti, zato so sprejeli odločitev o diverzifikaciji in z njo vpeljavo novega asortimana. S pomočjo ankete in raziskave tržišča pa so podani osnovni napotki pri vpeljavi novega asortimana.

Ključne besede: prodor na trg, novi izdelki, razširitev trga, diverzifikacija, swot, ciljna skupina, trženjski splet, trženjska strategija.

ABSTRACT

The bachelor thesis describes the strategy of growth and the formation of an offer with an emphasis on the introduction of a new sales range into the sales programme. It describes in great detail the diversification and the reasons that bring the former about. The ever increasing competition and the pressures of the market force companies into making new investments, introducing changes and most of all taking the roads less travelled. The Ibis trade, d. o. o. company which is fighting for the greatest possible share on the market is also encountering these problems. With the current sales range, the company has almost reached the point of maturity, which is why they have adopted a decision on diversification and with it the introduction of a new sales range. Using a questionnaire poll and a market survey, the basic data have been compiled that will serve for the introduction of the new sales range.

Key words: market penetration, new products, market expansion, diversification, SWOT analysis, target group, marketing mix, marketing strategy.

UDK: 658.8.011.1 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Namen in cilji diplomske naloge.....	1
1.2 Metodologija.....	1
1.3 Predpostavke in omejitve diplomske naloge	1
2 Strategija rasti in oblikovanja ponudbe	3
2.1 Prodor na trg	3
2.2 Novi izdelki	3
2.2.1 Novi izdelki	4
2.2.2 Preoblikovanje in prilagajanje obstoječih izdelkov.....	6
2.3 Razširitev trga.....	6
2.4 Diverzifikacija	7
3 Predstavitev podjetja in sedanjega prodajnega programa	11
3.1 Razlogi za diverzifikacijo.....	12
4 Tržna raziskava uvajanja novega prodajnega asortimana	15
4.1 Predstavitev novih izdelkov	15
4.2 SPIN analiza	17
4.2.1 Prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah	18
4.2.2 Priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah.....	21
4.2.3 Povzetek SPIN analize	24
4.3 Segmentiranje, ciljna skupina.....	25
4.3.1 Segmentiranje tržišča.....	25
4.3.2 Opredelitev ciljne skupine.....	26
4.4 Trženjski splet	27
4.4.1 Izdelek	27
4.4.2 Cena.....	28
4.4.3 Komunikacijski splet.....	29
4.4.4 Tržna pot.....	29
4.5 Trženjska strategija.....	30
4.6 Anketa.....	32
4.7 Analiza rezultatov.....	33
Sklep	39

Literatura	41
Viri.....	43
Priloge.....	45

SLIKE

Slika 2.1 Strategija marketinga v fazi uvajanja izdelka	4
Slika 3.1 Shema notranje organizacijske strukture.....	12
Slika 4.1 Vplivi na strategijo trženja	30
Slika 4.2 Časovni načrt izvedbe posameznih aktivnosti	32

GRAFI

Graf 4.1 Ali imate morda namen zamenjati vaš TV sprejemnik v roku 1 leta?.....	33
Graf 4.2 Koliko bi bili pripravljeni odšteti za vaš TV sprejemnik?	34
Graf 4.3 Za kakšno vrsto TV sprejemnika bi se odločili ob morebitni zamenjavi? 34	
Graf 4.4 Kateri dejavniki so za vas pomembni pri odločanju o izbiri TV sprejemnika?.....	35
Graf 4.5 Ali pregledujete letake, ki jih dobite v poštni nabiralnik?	36
Graf 4.6 Ali imate dobre izkušnje z blagovno znamko Gorenje?	36
Graf 4.7 Na kakšni razdalji doma gledate TV sprejemnik?	37

1 UVOD

Dandanes je konkurenca neusmiljena in vedno večja, zato so podjetja prisiljena ponuditi nekaj več in vedno kaj novega, zanimivega. Vsa ta inovativnost pa zahteva prilagajanje podjetja na vseh področjih.

Da bi podjetje dosegalo določeno rast, mora biti vedno v koraku ali korak pred konkurenco in en od načinov, da to doseže, je tudi zanimiv prodajni asortiman. Da bi bil ta prodajni asortiman vedno zanimiv za kupce, je ena od oblik bogatenja prodajne ponudbe tudi diverzifikacija prodajnega asortimana, ki bo moja glavna tema v diplomskem delu.

1.1 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je predstavitev tržne strategije rasti preko diverzifikacije prodajnega programa v podjetju Ibis trade, d. o. o..

V teoretičnem delu naloge so prikazani:

- možni pristopi pri oblikovanju strategije rasti majhnega podjetja in
- metode analiziranja trženjskega okolja.

Cilji empiričnega dela naloge so:

- prikaz SWOT analize za konkretno podjetje,
- opredelitev ciljne skupine za nove izdelke,
- predstavitev trženjskega spleta novih izdelkov,
- predstavitev trženjske strategije uvedbe novih izdelkov,
- prikaz rezultatov anketiranja obstoječih odjemalcev glede pripravljenosti uvedbe novih izdelkov.

1.2 Metodologija

V teoretičnem delu naloge sem uporabljal metode analize, sinteze in kompilacije strokovne literature ter drugih dostopnih virov.

V empiričnem delu, ki temelji na empiričnih podatkih, pridobljenih z metodo anketiranja, bodo na vprašalnik odgovarjali kupci na prodajnih enotah Ibis trade d. o. o..

1.3 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Omembe vrednih težav pri pridobivanju podatkov iz obravnavanega podjetja ni bilo, največ težav se je pojavilo pri izvajanju anketiranja, zaradi nepripravljenosti anketirancev na odgovarjanje. Omejitve, ki sem se jih držal, so povezane predvsem s poslovanjem obravnavanega podjetja.

2 STRATEGIJA RASTI IN OBLIKOVANJA PONUDBE

2.1 Prodor na trg

Šele ko podjetje skrbno preuči tržne segmente, izbere ciljne trge, določi želeno pozicioniranje izdelka ali storitve in pretehta vsa možna tveganja, lahko prične s prodorom na trg na način, ki je najboljši za podjetje.

Vidic je dejal, da številni ofenzivni razlogi narekujejo širitev poslovanja podjetja na nove trge. Med drugimi velja omeniti:

- viške proizvodnih kapacitet in možnost prodaje po mejnih stroških,
- željo po ekspanziji (ekonomija obsega),
- spremljanje konkurence,
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov,
- zmanjšanje stroškov nabave in proizvodnje,
- sledenje kupcem in njihovim potrebam na tuje trge,
- zmanjšanje odvisnosti od lokalnega trga in porazdelitev komercialnih tveganj. (2002, 83-84)

Rothberg meni, da imajo podjetja, ki želijo stopiti na trg, voljo najmanj štiri alternativne strategije:

- Strategija »biti prvi na trgu« pomeni intenzivno razvojno-raziskovalno delo in ogromna investicijska vlaganja. Vsa podjetja nimajo te možnosti, saj zahteva ta strategija velika finančna sredstva.
- Strategija »zasledovati vodilnega« zahteva dobro poznavanje razvoja vodilnega in sposobnosti hitrega osvajanja izdelkov z lastnim razvojem.
- Strategija »prenos tehnologije« pomeni zmanjšanje lastnih razvojnih stroškov z nakupom tuje tehnologije ali know-howa.
- Strategija »jaz tudi« praktično ne zahteva lastnega razvoja, ampak gre predvsem za kopiranje ali delno spreminjanje izdelka vodilnih na trgu (1976, 84-85).

2.2 Novi izdelki

Raziskovanje in tehnično znanje kot tudi sposobnost podjetja, da ustvari povpraševanje za novim izdelkom, so glavni pogoji za uvajanje novega izdelka na trg. V zvezi s tem je zelo pomembna reakcija tržišča (potrošnikov) na pojav novega izdelka (Deželak 1984, 152).

Uspeh novega izdelka na trgu je odvisen predvsem od potrošnikov in njegovega pozitivnega reagiranja. Izdelke je treba vklopiti v sistem potrošnje potrošnika. Potrošnik ocenjuje vrednost izdelka v uporabi in frekvenco uporabe.

Prav tako so pomembni tudi stroški nakupa in koriščenja izdelka. Potrošnik, ki sliši o novem izdelku, razmišlja o smotrnosti nakupa in uporabe izdelka. Postopoma zbira informacije o izdelku in si ustvarja popolnejšo podobo o njem. Pri izdelkih z nižjo ceno pride ponavadi do poskusnega nakupa. Večina potrošnikov namreč ne želi menjati obstoječega izdelka, dokler se ne prepričajo, da so novi izdelki boljši in kvalitetnejši. Za podjetje, ki uvaja nov izdelek na trg, je pomembno, da preuči proces sprejemanja novega izdelka pri potrošnikih (Završnik 1990, 14).

2.2.1 Novi izdelki

Pri uvajanju novega izdelka na trg lahko management marketinga postavi nizek in visok nivo za vsako spremenljivko marketinga, kot so: cena, distribucija, promocija in kvaliteta izdelka. Če izderemo samo ceno in promocijo, imajo štiri strategije marketinga, ki so prikazane na spodnji sliki.

Slika 2.1 Strategija marketinga v fazi uvajanja izdelka.

		Promocija	
		visoka	nizka
Cena	visoka	strategija hitrega pobiranja sadežev	strategija počasnega pobiranja sadežev
	nizka	strategija hitrega prodora	strategija počasnega prodora

Vir: Kotler 1988, 355-358

Strategija hitrega pobiranja »sadežev« temelji na uvajanju novega izdelka na trg po visoki ceni in močni podpori promocijskih sredstev. Velika sredstva so namenjena promociji, da bi prepričali trg o kvaliteti izdelka, četudi je cena visoka. Ta strategija je primerna v primeru, da:

- velik del potencialnega trga ni seznanjen z določenim izdelkom;
- tisti, ki izdelek že poznajo, ga želijo kupiti in so pripravljeni plačati visoko ceno;
- podjetje, ki se sooča s potencialno konkurenco, hoče ustvariti prednosti za svojo blagovno znamko.

Strategija počasnega pobiranja »sadežev« temelji na uvajanju novega izdelka po visoki ceni s slabo podporo promocijskih aktivnosti. Namen visoke cene je ustvariti čim večji dobiček na enoto izdelka ob čim manjših stroških marketinga.

Ta strategija je smiselna v primeru, da:

- je trg omejen glede velikosti;
- je večina potrošnikov seznanjena z novim izdelkom;
- so kupci pripravljeni plačati visoko ceno izdelka;
- ni neposredne nevarnosti konkurence.

Strategija hitrega prodora na trg temelji na uvajanju izdelka po nizki ceni z visokim deležem promocijskih sredstev. S to strategijo si obetamo hiter prodor na trg in osvajanja velikega tržnega deleža.

Uporabna je v primeru:

- ko je trg velik,
- ko trg še ni seznanjen z izdelkom,
- ko je večina potrošnikov občutljiva na ceno,
- ko obstaja močna potencialna konkurenca,
- ko stroški na enoto izdelka padajo v skladu s povečanjem proizvodnje.

Strategija počasnega prodora na trg temelji na uvajanju izdelka z nizko ceno in majhno uporabo promocije. Nizka cena bo pritegnila nakup izdelka, manjša promocija pa bo prispevala k zmanjšanju stroškov marketinga.

Ta strategija ima smisel v primeru, da:

- je trg velik,
- je izdelek na trgu dobro poznan,
- je trg občutljiv na ceno,
- obstaja potencialna konkurenca.

Podjetje, še posebno, če je »pionir« na trgu, ne sme kar tako izbrati ene izmed teh strategij, ampak jo mora skrbno pretehtati in ustrezno izbrati, saj ima strategija velik pomen na življenjski cikel izdelka. Pionirji imajo izredno priložnost, da zadržijo vodstvo na trgu, če seveda igrajo na prave karte. Zato bi maralo takšno podjetje vstopiti na različne trge z izdelki vedoč, da ne more vstopiti na vsa z enako strategijo.

Mnogi avtorji priporočajo, da pri uvajanju za šibke blagovne znamke izberemo strategijo investiranja v tržni delež, ki zahteva velika finančna sredstva, zato moramo imeti dobre tržne informacije in analize, da bodo ti izdelki na trgu uspeli, imeli dominantno vlogo, povrnili vse stroške in prinašali dobiček. Za podjetja z dominantno vlogo na trgu pa priporočajo strategijo »žetve«.

Završnik (1990) poudarja, da ne glede na to, katero strategijo uberemo, se soočimo z izredno visokimi stroški marketinga. Največji del stroškov predstavlja prav komuniciranje. Strategija komuniciranja pri uvajanju temelji predvsem na kombinaciji kanala za ekonomsko propagando, odnosov z javnostjo in pospeševanja prodaje (84).

2.2.2 Preoblikovanje in prilagajanje obstoječih izdelkov

Završnik ugotavlja, da s pomočjo preoblikovanja in prilagajanjem obstoječih izdelkov lahko prodajo povečamo, tako da pritegnemo nove kupce, ali pa da obstoječi povečajo nakupne in porabo. Uporabimo lahko več strategij:

- *Strategija izboljšanja kvalitete* je usmerjena na povečanje funkcionalnosti lastnosti izdelka (trajnost, zanesljivost, učinkovitost, okusnost). Ta strategija je učinkovita, če lahko izboljšamo kvaliteto izdelka, če kupci verjamejo v izboljšano kvaliteto in če sploh obstaja dovolj kupcev, ki želijo boljšo kvaliteto.
- *Strategija izboljšanja lastnosti z dodajanjem novih* je usmerjena predvsem na karakteristike, kot so: velikost, teža, material, dodatki, pribor... Izboljšanje karakteristik ima pet prednosti:
 - nove lastnosti ustvarjajo imidž naprednosti in vodstvo podjetja;
 - nove lastnosti lahko hitro prilagodimo, opustimo, saj zahtevajo pogosto majhna vlaganja;
 - nove lastnosti lahko prinesejo podjetju publiciteto;
 - nove lastnosti povzročajo entuzijazem pri trgovcih in distributerjih.

Slabost izboljšanih lastnosti je v tem, da se lahko hitro imitirajo, zato ne prinašajo velikih koristi v materialnem smislu, ampak predvsem v psihološkem, v odnosu na konkurenco.

- *Strategija izboljšanja stila* ima namen povečati estetske privlačnosti izdelka. Prednost strategije stila je v tem, da ustvarja edinstveno tržno identiteto in si zagotavlja privrženost uporabnikov, ki sledijo temu stilu. Obstaja pa problem, ali bodo potrošniki sprejeli novi stil ali ne. Prav tako spremembe v stilu povzročajo prenehanje s starim stilom in obstaja nevarnost, da podjetje izgubi določen del potrošnikov, katerim je bil bolj všeč star stil (1990, 87).

2.3 Razširitev trga

Završnik nam nakazuje, da podjetje lahko širi trg za svoje blagovne znamke na osnovi dveh faktorjev – števila uporabnikov blagovne znamke oziroma proizvoda in stopnje uporabe pri uporabnikih.

Podjetje lahko poskuša razširiti število uporabnikov proizvodov ali storitev na tri načine:

- pridobivanje neuporabnikov: podjetje lahko neuporabnike z ustreznimi aktivnostmi spreobrbe v uporabnike določene kategorije izdelkov;
- odkrivanje novih tržnih segmentov: podjetje poskuša odkriti nove tržne segmente – geografske, demografske in druge, ki uporabljajo določene izdelke, ampak ne tudi naših blagovnih znamk;
- pridobivanje kupcev konkurence: podjetje lahko poskuša dobiti kupce konkurence za poskus ali sprejemanje izdelkov (1990, 87).

Avtor navaja, da podjetje lahko prodajo poveča tudi s povečanjem uporabe izdelkov pri obstoječih kupcih ali uporabnikih. Obstajajo tri strategije:

- pogostejša uporaba: podjetje poskuša zainteresirati obstoječe kupce za pogostejšo uporabo določenih izdelkov;
- povečanje priložnostne uporabe: podjetju poskuša prepričati kupce k večji trenutni uporabi izdelka (količina);
- nova in različnejša uporaba: podjetje lahko poskusi odkriti nova uporabna področja določenega izdelka in prepriča ljudi, da ga bodo uporabljali na različne načine (Završnik 1990, 87).

2.4 Diverzifikacija

Diverzifikacija pomeni širjenje prodajnega programa z novimi izdelki, ki jih ponujamo preteklim, sedanjim in bodočim kupcem. S pomočjo diverzifikacije lahko dosežemo boljše izkoriščenost zmogljivosti in s tem povečamo dobiček podjetja.

Diverzifikacija povzroča dodatna vlaganja v nove izdelke in ogromno dodatnega napora, vendar gre vse to v prid boljšim prodajnim rezultatom, utrjevanju dosežene pozicije na trgu in predvsem obrambi pred konkurenco.

Diverzifikacijo lahko po Tajnikarju razumemo kot eno obliko strategije podjetja, ki pa je najbolj tvegana oblika. Do določanje diverzifikacije kot strategije so krivi predvsem razlogi, kot so:

- podjetje ne more več rasti na generičen način, zato visoke dobičke in prihranke, ki jih ustvarja, investira v nove proizvode. Na ta način z diverzifikacijo proizvodnje in ponudbe omogoči nadaljnjo rast podjetja;
- da odpravi konkurenčne slabosti podjetja, tako da zmanjša tveganje poslovanja, ki nastane z generično rastjo;
- z diverzifikacijo podjetje prepreči, da bi z generično rastjo postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno;

- diverzifikacija je način, s katerim podjetje uporabi neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju;
- z diverzifikacijo podpremo temeljni, že obstoječi program in mu omogočimo nadaljnjo rast;
- lahko pa diverzifikacijo uporabimo tudi kot način motiviranja zaposlenih (2000, 129).

Diverzifikacijo lahko razčlenimo na več načinov:

1. Členitev po Pučku glede na obseg diverzifikacije:
 - a. čista diverzifikacija pomeni dodajanje novih vrst proizvodov, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih, ki zadovoljujejo drugačne potrebe;
 - b. omejena diverzifikacija: o tej obliki govorimo takrat, ko se bistvene spremembe pojavijo zgolj v dveh do treh osnovnih materialnih podstrukturah podjetja (tržno-tehnološka, produktno-tržna, produktno-tehnološka) (1996, 183-185).
2. Členitev po Devetaku glede na smeri diverzifikacije:
 - a. horizontalna diverzifikacija: o tej govorimo takrat, ko se program podjetja dopolnjuje z novimi proizvodi, ki so podobni dosedanjemu programu podjetja. Podjetja vidijo možnost v specializaciji, v doseganju učinkov ekonomije velikega obsega, doseganju večje ekonomske moči in s tem varnosti;
 - b. vertikalna diverzifikacija: v program vključujemo nove proizvode. Razlogi zanjo so v možnostih, kot so: zagotavljanje enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje ali prodaje, boljšega izkoristka energije, v večji ekonomski varnosti;
 - c. Lateralna (funkcijska) diverzifikacija: o njej govorimo takrat, ko ni nobene neposredne povezave med obstoječim programom in novim proizvodom;
 - d. ostalo. (1999, 76-77).
3. Členitev po kriteriju konkurenčnega tržnega položaja podjetja in zrelosti panoge, v kateri se nahaja osnovna dejavnost, povzeta po Deitrieu:
 - a. investicijska diverzifikacija, ki je priporočljiva za podjetja, katerih osnovna dejavnost se nahaja v panogi, ki je še v ekspanziji in imajo dober konkurenčni položaj;
 - b. dopolnitvena diverzifikacija, ki je smiselna za podjetja, katerih temeljna dejavnost je v zrelem obdobju in imajo dober konkurenčni položaj;

- c. podporna diverzifikacija, ki ima en sam namen, in sicer zaščititi obstoječo temeljno dejavnost podjetja;
 - d. diverzifikacija za preživetje, ki pa je uporabna za podjetja s slabim tržnim položajem, saj podjetju ponudi rešitev pred propadom (1986, 31-37).
4. Členitev po Kotlerju:
- a. koncentrična, ki temelji na iskanju novih proizvodov, ki bi bili tehnološko in trženjsko skladni z že obstoječimi skupinami izdelkov;
 - b. horizontalna, ki temelji na iskanju novih proizvodov, ki bi jih lahko prodajali na obstoječem trgu oziroma sedanjim kupcem;
 - c. konglomeratna, ki temelji na uvajanju novih dejavnosti, te pa niso na noben način povezane s trenutno tehnologijo v podjetju, z izdelki ali trgi (1996, 78).
5. Členitev glede na aktivnost, povzeta po Gluecku:
- a. ofenzivna (aktivna) diverzifikacija, ta predstavlja strategijo diverzifikacije, ki jo v podjetju oblikujejo, preden od njih to zahteva okolje;
 - b. defenzivna (pasivna) diverzifikacija – v podjetju jo izpeljejo šele takrat, ko to od njih zahteva okolje (1984, 230).

Diverzifikacija pa lahko prinese tudi določene nevarnosti in težave:

- poglavitna nevarnost je, da se podjetje prične preveč posvečati novim proizvodom ali storitvam in zanemari obstoječi glavni program;
- izkaže se, da tim, ki se ukvarja z diverzifikacijo, nima dovolj izkušenj z obvladovanjem novih proizvodov ali storitev;
- težava pri poslovanju se lahko pojavi zato, ker nova dejavnost terja specifična znanja in organizacijsko kulturo glede osnovne dejavnosti.

Preden se podjetje odloči za diverzifikacijo, bi moralo upoštevati pravila (načela) za diverzifikacijo poslov, ki so:

- nikoli naj ne izvajajo diverzifikacije, če obstaja problem z obstoječim poslom;
- izbrati je potrebno obliko diverzifikacije tudi na strateški ravni, preden se lotimo njenega izvajanja;
- posel je potrebo natančno preučiti;
- za zmanjšanje tveganja je potreben dober poslovni načrt;
- čimprej naj integrirajo nove aktivnosti, ki nastanejo z diverzifikacijo, v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA IN SEDANJEGA PRODAJNEGA PROGRAMA

Ibis trade d. o. o., Obrtniška cesta 4, 1290 Grosuplje, je mlado in zrelo podjetje, ki so ga 7. 10. 1999, ustanovile tri osebe. Njihova glavna dejavnost je trgovina, in to predvsem trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah. Podjetje je imelo v letu 2005 okoli en milijon eurov prihodkov.

Podjetje je pričelo z eno poslovalnico v hipermarketu Mercator v Ljubljani, danes pa ima podjetje že štiri poslovalnice po vsej Sloveniji, in to v Ljubljani dve, v Domžalah in Kopru, kjer sem tudi jaz zaposlen, odpirajo pa tudi novo poslovno enoto v Ljubljani.

V poslovalnicah Ibis trade d. o. o. je možno dobiti vse kar zadeva mobilno telefonijo, od prodaje do servisa. Sklepamo in podaljšujemo naročniška razmerja za Mobitel in Debitel ter prodajamo GSM aparate v prosti prodaji. V ponudbi imajo tudi vse predplačniške pakete vseh mobilni operaterjev v Sloveniji (Mobitel, Debitel, Izi mobil, Si-mobil). Prodajajo se tudi vsa dodatno opremo za aparate in rabljene GSM aparate, možno pa je tudi servisiranje mobilnih aparatov. Na splošno vse, kar zadeva mobilne telefone, je možno urediti v poslovalnicah Mobystyle.

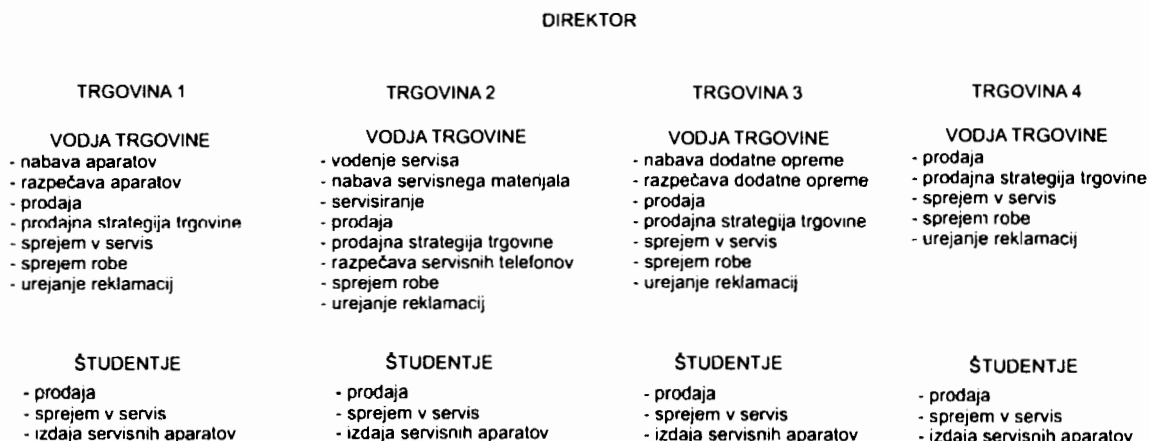
Vizija podjetja je postati uspešno in ugledno podjetje s trgovinami, v katerih lahko dobimo vse za mobilno telefonijo in domačo avdio&video opremo, želijo pa tudi povečati število poslovalnic po vsej Sloveniji in se združiti tudi z drugimi mobilnimi operaterji.

Dolgoročni plan podjetja je ustanoviti oziroma uvesti spletno trgovino, v kateri bo možno kupiti vse proizvode, ki so na razpolago v poslovalnicah, po nižani ceni. V bližnji prihodnosti pa si željo izvajati storitve preko spletnega pomočnika, kar pomeni, da bodo lahko stranke popravile mobilni aparat preko spleta, kar bo veljalo samo za programsko popravilo.

V podjetju se zavedajo, da je pozicija poslovne enote za dejavnost, s katero se ukvarja podjetje, zelo pomembna, zato se vse že obstoječe in nastajajoče poslovalnice nahajajo v večjih nakupovalnih centrih, kot so na primer hipermarketi Mercator, nakupovalno središče BTC v Ljubljani, prodajni centri Supernove in drugi.

Podjetje Ibis trade d. o. o. je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ki opravlja pridobitno dejavnost, z željo ustvarjanja dobička.

Slika 3.1 Shema notranje organizacijske strukture.



Vir: Podjetje Ibis trade d. o. o.

3.1 Razlogi za diverzifikacijo

Razlogi, ki so pripeljali do diverzifikacije, so povzeti po Tajnikarju (2000, 129):

- podjetje ne more več rasti na generičen način, zato visoke dobičke in prihranke, ki jih ustvarja, investira v nove proizvode. Na ta način z diverzifikacijo proizvodnje in ponudbe omogoči nadaljnjo rast podjetja;
 - o podjetje Ibis trade d. o. o. je skoraj doseglo maksimum v svojem asortimanu in sedaj išče nove priložnosti ter uspešne investicije predvsem v novem asortimanu;
- da odpravi konkurenčne slabosti podjetja, tako da zmanjša tveganje poslovanja, ki nastane z generično rastjo;
 - o podjetje želi imeti vsaj dva uspešna asortimana v svojih poslovalnicah, saj se drži pregovora: »Ne dajaj vsa svoja jajca v eno košaro«;
- diverzifikacija je način, s katerim podjetje uporabi neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju;
 - o s pomočjo slike 3.1 je vidna organizacijska struktura in iz nje je možno razbrati, da ima trgovina 4 še nekaj neizkoriščenih človeških zmogljivosti, v pomoč pa ji bo tudi trgovina 5, ki jo ustanavljajo;
- z diverzifikacijo podpremo temeljni, že obstoječi program, in mu omogočimo nadaljnjo rast;
 - o s pomočjo novega asortimana oziroma programa bomo v poslovalnice privabili nov sklop potrošnikov, ki pa jim bomo lahko ponudili tudi proizvode in storitve našega že obstoječega asortimana;

- lahko pa diverzifikacijo uporabimo tudi kot način motiviranja zaposlenih;
 - o spremembe, ki jih bo prinesel nov program, bodo povzročale tudi določene težave, vendar bodo v večji meri vplivale kot motivacija, saj bodo popestrile trgovine in ponudbo v podjetju.

Cilji, ki jih želi podjetje doseči s diverzifikacijo, so predvsem:

- utrditi oziroma povečati konkurenčni položaj,
- povečati dobiček,
- povečati razpoznavnost podjetja,
- širiti poslovanje na nove trge...



4 TRŽNA RAZISKAVA UVAJANJA NOVEGA PRODAJNEGA ASORTIMANA

4.1 Predstavitev novih izdelkov

V podjetju Ibis trade d. o. o. so se odločili za blagovno znamko *Gorenje*, podjetja Gorenja d. d. iz Velenja, saj imajo kvalitetne in poznane izdelke. V podjetju Gorenje d. d. imajo naslednji pogled na kakovost: »V Gorenju izdelujemo in prodajamo take proizvode in storitve, ki dolgoročno zagotavljajo poslovno moč podjetja ter Gorenje vključujejo v krog svetovno priznanih, poslovno uspešnih, tržno usmerjenih in kakovostno uglednih podjetij.« (vir: www.gorenje.si)

Osnovna načela podjetja so:

- Naši izdelki in storitve zadovoljujejo potrebe in pričakovanja naših kupcev v celotnem življenjskem ciklu.
- S kupci in uporabniki gradimo dolgoročno partnerstvo in sodelovanje.
- Definirane procese vodimo ciljno in merimo njihovo učinkovitost.
- S prenavo poslovnih procesov povečujemo konkurenčnost poslovnega sistema.
- S sodobnimi metodami razvoja sledimo potrebam kupcev in gradimo konkurenčnost.
- Usposobljeni, motivirani in pripadni zaposleni so vir naše moči.
- Udejanjamo filozofijo stalno učečega podjetja.
- Princip nenehnega napredka je naš pristop k izboljševanju sistema vodenja kakovosti.
- Dobavitelji so naši partnerji, dobro sodelovanje z njimi je pomemben element za izboljšanje kakovosti.
- Pri razvoju in proizvodnji vseh izdelkov se ravnamo v skladu z zastavljenimi cilji in politiko ravnanja z okoljem.
- Zadovoljstvo uporabnikov skozi celotno obdobje uporabe izdelkov zagotavljamo z integralnim sistemom servisiranja.
- Odgovornost do uporabnikov. (vir: www.gorenje.si)

Podjetje ima tudi visoke cilje in kriterije glede varnosti uporabe njihovih izdelkov (vir: www.gorenje.si): »Varnost uporabnikov izdelkov je osnovno vodilo, ki ga izpolnjujejo vsi v Gorenju proizvedeni izdelki. Strokovni delavci preko nacionalnih tehničnih odborov sledijo razvoju mednarodnih in nacionalnih standardov s področja varnosti električnih gospodinjskih in podobnih aparatov, plinskih aparatov in standardov s področja elektromagnetne združljivosti.

Nove izdelke pred vstopom na trg preverijo v uglednih tujih in domačih inštitutih z mednarodnim ugledom, ki izdajo ustrezna poročila o preizkusih in certifikate. Varnost vsakega izdelka se preverja že med proizvodnjo in nato še po zaključeni proizvodnji v za to usposobljenih in opremljenih laboratorijih.«

Podjetju kot prodajalcu izdelkov Gorenja d. d. je bil še posebej pomemben naslednji odnos podjetja do kupcev (vir: www.gorenje.si): »S prodajo izdelkov in z izvajanjem servisnih storitev se Gorenje zavezuje, da bo kupcu med trajanjem zakonske obveznosti zagotavljalo servisne storitve. Hkrati nudi kupcem tudi servisne storitve izven zakonsko zavezujočih rokov. S tem še dodatno uresničujejo osnovna načela upravljanja odnosov s kupci, ki so vse pomembnejši element prodaje in razlikovanja proizvajalcev ter prodajalcev njihovih izdelkov.« Tak odnos podjetja do kupca oziroma uporabnika izdelkov jim ogromno pomeni, saj je tudi del njihovega odnosa do kupca, saj jim je pomembno, da souporabniki po nakupu zadovoljni; zadovoljen uporabnik je glavna in največja reklama podjetja.

Gorenje je uvedlo s 15. oktobrom 2004 na slovenski trg pomembno novost in izjemno prednost za kupce in uporabnike velikih gospodinjskih aparatov, saj imajo vsi veliki gospodinjski aparati Gorenje, kupljeni v Sloveniji od 15. oktobra 2004 dalje, petletno garancijo. Odločitev o podaljšanju garancijske dobe so v Gorenju sprejeli na podlagi popolnega zaupanja domači razvojni tehnologiji in vrhunski kakovosti aparatov, pri čemer gre tako za vrhunsko izdelavo kot za izredno kakovostne komponente, ki so vgrajene v gospodinjske aparate. V Gorenju poudarjajo, da je odločitev za petletno garancijo narejena z mislijo na še večje zadovoljstvo in brezskrbnost kupcev pri nakupu in uporabi aparatov Gorenje. (vir: www.gorenje.si)

V ponudbi bomo imeli tako LCD kot plazma TV sprejemnike, med katerimi so razlike:

Table 4.1 Primerjava med plazma in LCD televizorji.

	Plazma	LCD	Prednost ima:
Velikost zaslona	Diagonala zaslona od 32" do 60". Proizvodnja večjih diagonal samo za profesionalno uporabo.	Diagonala zaslona od 13" do 60". Paneli so zaradi problema "mrtvih pik" zelo dragi.	Plazma TV
Kot gledanja	Do 160°	Do 170°	LCD TV
Osveževanje zaslona	Kakovost slike (hitro gibanje) pri plazma TV je primerljiva z običajnimi CRT TV.	LCD-ji so bili v začetku razviti za prikazovanje podatkov in ne video signala.	Plazma TV

Problem "prežganja"	Predvajanje statičnih slik (tudi znaka postaj) lahko privede do "prežganja" dela zaslona.	"Prežganje" zaslona ni mogoče, obstaja pa možnost "mrtvih pik", ki generira podoben efekt kot "prežganje".	Oba enako.
Transport	Zaradi zelo občutljivega panela (steklo) je plazma bolj občutljiva. Obvezno prenašati v navpičnem položaju!	Transport LCD TV-ja je enostavnejši kot pri plazmah.	LCD TV so lažji in manj občutljivi. Transport je enostavnejši in cenejši.
Priključitev	Plazma TV je težji, večji porabnik el. energije in ustvarja več toplote kot LCD.	Končni kupec lahko sam "pritrdi" aparat (uporaba priloženih stojal).	LCD TV je lažje priključiti (mehansko) kot plazmo.
Svetlost	Plazma TV (800-1000 cd/m ²), način merjenja drugačen kot pri LCD. V "realnem" okolju (svetloba okolice) je izmerjena svetlost okrog 100 cd/m ² .	Izmerjena svetlost pri LCD TV je 500-600 cd/m ² .	Oba sistema zagotavljata dovolj veliko svetlost. LCD TV generira nekoliko svetlejšo sliko.
Debelina	Približno 7,5 cm.	Približno 2 cm.	LCD TV je tanjši.
Kontrast	Laboratorijska meritev (3000:1). V realnem okolju je izmerjeno razmerje 200:1.	V realnem okolju je kontrast 350-450:1.	LCD TV ima boljše kontrastno razmerje.
Teža	Plazma TV je veliko težja kot LCD. Problem montaže.		LCD TV veliko lažji.
Življenjska doba	cca 60.000 ur.	cca 60.000 ur.	Oba enako.

Vir: lasten

4.2 SPIN analiza

Bell pravi, da je SPIN analiza, imenovana tudi klasična analiza, analiza prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva (1988, 67).

Traven navaja, da je iskanje prednosti in slabosti podjetja notranja analiza podjetja, ki predstavlja le en del celovite SPIN analize. Interna analiza pomaga menedžmentu v podjetju ugotoviti, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku, ter tako omogoči spoznanje lastnih strateških prednosti. Zavedanje o prednostih in slabostih služi menedžmentu za sprejemanje ustreznih odločitev v sedanjosti ter v prihodnosti (1992, 651).

Pučko meni, da drugi del SPIN analize predstavlja zunanja analiza, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Na ta način poiščemo morebitne poslovne priložnosti in nevarnosti. Okolje, v katerem se pojavljajo priložnosti in nevarnosti, je sestavljeno iz več področij:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni dejavniki),
 - področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti, razvoj tehnologije...),
 - področje konkurence (dobavitelji, kupci, konkurenti...),
 - družbenopolitično področje (zakonodaja, lastniški odnosi, pogoji poslovanja...)
- (1996, 135).

4.2.1 Prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

- Podstruktura proizvodov
 - Širina prodajnega programa
 - Širina prodajnega programa je v podjetju Ibis trade d. o. o. premajhna, saj je trenutno glavni prodajni program samo eden, kar je glavna slabost podjetja. Prednost pa je visoka specializacija zaposlenih in podjetja pri tem programu.
 - Kakovost izdelkov
 - Vsi izdelki, ki jih je moč kupiti v poslovalnicah podjetja, imajo eno- ali dvoletno garancijo, in morajo imeti opravljene vse teste, potrebni za brezhibno delovanje. Slabost, ki se pojavi s takšnimi izdelki, se kaže pri razliki v ceni, saj imajo ti izdelki precej višjo nabavno ceno.
 - Reklamacije
 - Odstotek reklamacij v poslovalnicah podjetja ne presega 5 %, v podjetju menijo, da je to dobro. Reklamacije vse dodatne opreme odpravijo takoj, reklamacije, ki pa se pojavijo na aparatih, pa odpravlja pooblaščen serviser, kar je velika slabost podjetja, saj ta popravila trajajo tudi do 45 dni.

- Konkurenčnost izdelkov
 - Večina izdelkov, ki jih je moč kupiti v trgovinah Mobystyle, so izdelki priznanih proizvajalcev (Nokia, SonyEricsson, LG, Sony...) in imajo dober konkurenčen položaj. V trgovinah pa je tudi moč kupiti izdelke manj priznanih proizvajalcev (Prestigio...), ki pa nimajo dobrega konkurenčnega položaja, čeprav v kvaliteti ne zaostajajo za vodilnimi.
- Dostopnost izdelkov
 - Dostopnost, preko njihovih poslovalnic, je slaba, saj imajo poslovalnice samo na ljubljanskem in primorskem koncu. Dostopnost izdelkov v njihovih poslovalnicah pa je odlična, saj so trgovine v trgovskih centrih, kar pomeni, da so odprte vsaj 320 ur na mesec.
- Tržna podstruktura
 - Prodajne poti
 - Prodaja se odvija samo preko poslovalnic podjetja, ki jih je premalo. Ostali del Slovenije pokrivajo preko spletne strani in spletne trgovine.
 - Promocijska aktivnost

Podjetje prodaja izdelke, za katere zastopniki v Sloveniji sami poskrbijo za promocijo. Slabost se pokaže pri promocijski aktivnosti na področju storitev, saj podjetje premalo vlaga v to vrsto promocije, v lanskem poslovnem letu je bilo za promocijske aktivnosti namenjenih okoli petsto eurov (vir: Ibis trade d. o. o.).
 - Struktura kupcev
 - Struktura kupcev v poslovalnicah Ibis trade d. o. o. je naslednja: 78 % stalnih strank, 22 % novih in naključnih strank (vir: Ibis trade d. o. o.). Velik odstotek stalnih strank je pokazatelj zadovoljstva, vendar je kljub temu premalo naključnih in novih strank.
 - Raziskava trga
 - Raziskave v našem podjetju opravljajo študentje. Raziskave se nanašajo predvsem na njihove stranke, premalo je raziskav konkurence.

- Tehnološka podstruktura
 - Lokacija podjetja
 - Podjetje opravlja vse posle preko svojih poslovalnic, ki pa so v trgovskih centrih (BTC, Mercator Hipermarketi...) . Slabost je premajhna pokritost Slovenije, saj so poslovalnice samo na ljubljanskem in obalnem področju.
 - Kakovost dobaviteljev
 - Dobavitelji, s katerimi posluje podjetje, so kvalitetni dobavitelji , saj z njimi poslujejo že nekaj časa in do sedaj ni bilo nikakršnih problemov. Slabost je prevelika odvisnost od njih, saj ima podjetje za določeno skupino izdelkov samo enega dobavitelja.
 - Kakovost in razpoložljivost delovne sile
 - Zaposleni v podjetju imajo dobro izobrazbeno podlago in specializirano znanje, kar je pohvale vredno, pa je to, da so pripravljene za podjetje žrtvovati veliko več kot samo 180 delovnih ur na mesec. Problem se pojavi pri razpoložljivosti študentov, saj je premalo primernih.
 - Kakovost nabavne službe
 - Poslovodja v vsaki poslovalnici je zadolžen za nabavo določene skupine artiklov (Slika 3.1) in za vzpostavljanje in vzdrževanje stikov z dobavitelji. Slabost je premajhna pogajalska moč, saj podjetje šteje komaj štiri trgovine.
- Kadrovska podstruktura
 - Kakovost in struktura kadrov
 - Direktor podjetja se ukvarja s to vrsto posla že deset let, in ima dobre in bogate izkušnje. Vsi ostali zaposleni v podjetju, pa so v podjetju že vsaj pet let, tako da so dobro seznanjeni s tem področjem. V podjetju so zaposleni samo moški in starost ne presega 35 let, kar pomeni, da je kader mlad in perspektiven. Pomanjkljivost je pomanjkanje ženskega kadra in novih zaposlenih, saj so ti vir novih idej in možnosti širjenja podjetja.
 - Izobrazbena struktura kadra
 - Zaposleni v podjetju Ibis trade d. o. o. imajo končano vsaj višješolski izobrazbo, kar je za podjetje ugodno.

- Izobraževanje kadrov
 - Izobraževanje ima velik pomen pri razvoju podjetja in zaposlenih, saj podjetje organizira na leto vsaj tri izobraževanja. Zadnje izobraževanje se je odvijalo meseca aprila pri organizaciji Glotta nova d. o. o. v Ljubljani, z delavnica namenjena treningu prodajnih veščin.
- Organizacijska struktura
 - Organizacijska struktura
 - Organizacijska struktura je predstavljena v sliki 3.1. Struktura je jasna in komunikacija vzdolž strukture je dobra. Vsi vodje odgovarjajo direktorju in hkrati lastniku podjetja. Podjetje spada med mala podjetja, saj ima zaposlenih šest ljudi (2007).
 - Lokacija uprave in poslovnih enot
 - Matičen naslov podjetja je v Grosupljem, kjer se nahaja glavna pisarna, vendar podjetje opravi vse svoje posle preko poslovalnic, ki pa se nahajajo v dobro stoječih trgovskih centrih.
 - Organizacijska klima
 - Organizacijska klima v podjetju je odlična, saj je povsod moč čutiti željo po večanju in širitvi poslovanja. Zaposleni so zadovoljni tudi s plačilom in delovnimi pogoji v podjetju, saj jim nadurno delo ne predstavlja nikakršnih problemov.
 - Sistem nagrajevanja
 - Sistem nagrajevanja je pogojen z delovanjem podjetja. Pomeni, da se za vsako dobro idejo in dober posel dobi denarna nagrada. Slabost je, da ni nobene lestvice oziroma sistema nagrajevanja.

4.2.2 Priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

- Podstruktura proizvodov
 - Širina prodajnega programa
 - Nevarnost je vsekakor premajhna širina prodajnega programa, saj je podjetje preveč odvisno od enega samega prodajnega programa. Potrebno je uvesti nove prodajne programe in se dobro specializirati tudi zanje, saj podjetju dobro specializirani prodajalci že sedaj prinašajo prednost pred konkurenco.

- Kakovost izdelkov
 - Pri produktih je potrebno še večje promoviranje kakovosti, saj bi lahko na ta način zvišali vrednost proizvoda.
- Reklamacije
 - Podjetje mora storiti nekaj na področju pooblaščenih servisov, saj je njihov čas odprave reklamacije prevelik. Priložnost je v dogovoru s pooblaščenim servisom za zmanjšanje tega časa ali v zagotovilih nadomestnih proizvodov v času popravila.
- Konkurenčnost izdelkov
 - Pozornost bo potrebno posvetiti proizvodom manj poznanih proizvajalcev, saj imajo ti izdelki veliko konkurenčno prednosti pri ceni proizvoda v primerjavi s vodilnimi svetovnimi proizvajalci.
- Dostopnost izdelkov
 - Podjetje ima premalo število poslovnih enot po Sloveniji in s tem slabšo dostopnost. Potrebno bo povečati število poslovnih enot na področjih, kjer še ni veliko konkurence.
- Tržna podstruktura
 - Prodajne poti
 - Preslaba pokritost trga, to je največja nevarnost podjetja s strani konkurence. Povečati število poslovnih enot je priložnost, ki jo mora podjetje nujno sprejeti.
 - Promocijska aktivnost
 - Največ denarja namenjajo promociji v poslovalnicah, kar predstavlja nekakšno nevarnost pred konkurenco, ki nameni veliko pozornosti oglaševanju z letaki. Priložnost je v oglaševanju zunaj poslovnih enot, kot so na primer letaki, panoji.... Oglaševanje znotraj poslovne enote pa bi lahko obogatili s pomočjo plazme oziroma LCD televizorja, na katerih bi se vrteli različni reklamni spoti.
 - Struktura kupcev
 - Priložnost predstavljajo predvsem novi kupci, ki jim bo potrebno predstaviti ponudbo in storitve podjetja.

- Raziskava trga
 - Raziskava konkurence je aktivnost, ki je v podjetju premalo obravnavana, saj bi s pomočjo nje lažje in hitreje spoznali aktivnosti konkurence, ta aktivnost pa hkrati predstavlja priložnost in nevarnost.
- Tehnološka podstruktura
 - Lokacija podjetja
 - Nevarnosti pri lokaciji poslovnih enot ne vidim, priložnost pa bi lahko bila selitev poslovnih enot znotraj centra na malo bolj »frontalne« pozicije.
 - Kakovost dobaviteljev
 - Odpoved dobavitelja pomeni za podjetje neizdobavo naročila in s tem pomanjkanje blaga v trgovinah. Nevarnost prevelika odvisnost od dobaviteljev. Potrebno bo poiskati vsaj »nadomestne« dobavitelje za vsak program.
 - Kakovost in razpoložljivost delovne sile
 - Pomanjkanje ustrezne delovne sile je nevarnost, s katero se podjetje spopada od nastanka. Potrebno bo poudarjanje dobrih delovnih pogojev v organizaciji, pri iskanju novega kadra.
 - Kakovost nabavne službe
 - Prevelika obremenjenost nabavnikov lahko predstavlja preslabo založenost trgovin. Pri povečanju poslovnih enot bo potrebno organizirati nabavno službo.
- Kadrovska podstruktura
 - Kakovost in struktura kadrov
 - Zaposleni v podjetju predstavljajo en del prednosti podjetja pred konkurenco. Priložnost je predvsem v povečanju zaposlenih, saj je potreben vsaj en redno zaposlen delavec na eno poslovno enoto.
 - Izobrazbena struktura kadra
 - Izobrazbena struktura kadrov je izredno dobra. Priložnost je v še večjem izkoristku tega znanja, na področju inovativnosti in organizacije.

- Organizacijska struktura
 - Organizacijska klima
 - Klimo, ki je trenutno vlada v podjetju, je potrebno izkoristiti, saj si vsi v podjetju želijo širitve podjetja.
 - Sistem nagrajevanja
 - Potrebno bo urediti sistem nagrajevanja, da bo vsak vedel, koliko in kaj mu pripada, saj se bo s tem zvečala tudi motivacija za doseganje določenih ciljev.

4.2.3 Povzetek SPIN analize

Povzetek SPIN analize je naslednji:

- Glavne prednosti so:
 - kakovost in konkurenčnost izdelkov,
 - veliko stalnih strank,
 - dobre lokacije poslovalnic,
 - kvaliteten kader.
- Glavne slabosti so:
 - širina prodajnega programa,
 - dolžina reklamacijskih rokov za aparate,
 - dostopnost izdelkov,
 - promocijske aktivnosti,
 - prevelika odvisnost od dobaviteljev,
 - nedodelan sistem nagrajevanja.
- Glavne priložnosti za podjetje so:
 - dogovor s pooblaščenimi servisi o zmanjšanju roka za odpravljanje reklamacij,
 - povečati število poslovalnic in s tem dostopnost,
 - oglaševanje zunaj poslovnih enot.
- Glavne nevarnosti so:
 - preslabo poznavanje aktivnosti konkurence,
 - prevelika odvisnost od dobaviteljev,
 - pomanjkanje ustrezne delovne sile,
 - preslaba dostopnost.

4.3 Segmentiranje, ciljna skupina

4.3.1 Segmentiranje tržišča

Damjan (1995) nam navaja, da segmentacijo tržišča lahko opredelimo kot razčlenitev trga v različne skupine potrošnikov, med katerimi je mogoče iskati ciljno skupino ter jo doseči z določenim tržnim spletom. Bistvo takšne strategije je osredotočanje na enega ali več ožjih segmentov namesto na celoten trg, saj organizacija razpolaga z omejenimi viri in ne more zadovoljiti vseh potreb potrošnikov. Segmentiran pristop k trgu prinaša organizaciji pomembno splošno prednost, to je boljše poznavanje potrošnikov v določenem segmentu, zaradi česar se lahko bolje prilagodijo njihovim potrebam in željam. (56)

Obstaja več osnov za segmentacijo. Kotler (1999) navaja štiri možnosti: »geografske (regija, velikost mesta, območno glede na gostoto prebivalstva ali klimo ipd.), demografske (starost, spol, velikost, družine, življenjski cikel družine, dohodek, izobrazba ipd.), psihografske (družbeni sloj, način življenja, osebnost ipd.) in vedenjske (priložnosti, koristi, status porabnika, zvestoba, privrženost, pripravljenost na nakup, odnos do izdelka ali storitve ipd.)«. (242)

Devetak navaja, da tržni segment predstavlja skupino gospodinjstev, posameznikov ali organizacij, ki imajo podobne značilnosti glede porabe izdelkov. S segmentiranjem trga v manjše segmente bomo uspešnejši pri izvajanju marketinških aktivnosti; s tem bomo hitreje in boljše zadovoljili plačilno sposobno povpraševanje. (2007, 73)

Horvat Jaklič pravi: »Trg je mogoče segmentirati na številne načine, vendar ni prav vsaka segmentacija tudi učinkovita. Da bi bili rezultati koristni, moramo pri segmentaciji trga upoštevati pet elementov:

- merljivost: velikost kupna moč in tipične značilnosti segmenta morajo biti merljivi;
- velikost: tržni segment mora biti dovolj velik in dobičkonosen;
- dostopnost: segmente mora ponudnik izdelka v celoti doseči in oskrbeti z izdelkom;
- (ne)diferenciranost: kupci v segmentu morajo biti čim bolj homogeni;
- operativnost: ponudnik mora biti tudi sposoben oskrbeti z izdelkom vsak ciljni segment« (2000, 128).

Odločil sem se, da bom segmentiral tržišče s pomočjo psihografskih dejavnikov, saj bomo s pomočjo te segmentacije najlažje določili specifične lastnosti določenih segmentov.

Spremenljivke:

- Starost: Opredelili se bo predvsem na osebe srednjih let, saj smo ugotovili da premalo poznajo tehnologijo LCD in plazma, zato se bomo trudili, da jim jo približamo.
- Spol: Usmerili se bomo predvsem na moško populacijo, saj so še vedno večinski kupci teh proizvodov. Pozornost pa je potrebno posvetiti tudi ženski populaciji, saj so te v večini prezrte pri konkurenci.
- Velikost družine: Usmerili se bomo predvsem na družine, saj te dandanes še vedno predstavljajo večinski del trga.
- Življenjski cikel družine: Manj aktivne in družine, ki največ prostega časa preživijo doma.
- Dohodek: Nižji oziroma povprečni dohodek.
- Poklic, izobrazba: Osnovna ali srednješolska izobrazba.

4.3.2 Opredelitev ciljne skupine

Devetak poudarja, da se pri obravnavanju dejavnikov za vrednotenje različnih tržnih segmentov ali ciljnih trgov mora podjetje odločiti, kateri segmenti so privlačni, da bi jih zatem oskrbovali. Takoj po analizi posameznih segmentov izberem med naslednjimi modeli za določanje ciljnega trga:

- osredotočanje na en segment;
- selektivna specializacija: podjetje izbere nekaj perspektivnih in dobičkonosnih segmentov;
- specializacija za izdelek, ki ga podjetje proizvaja in prodaja več segmentov;
- specializacija za trg: podjetje se osredotoči na zadovoljevanje potreb posamezne skupine kupcev;
- popolno pokrivanje trga je praktično tedaj, ko podjetje oskrbuje vse skupine kupcev z vsemi potrebnimi izdelki. (2007, 77)

Ciljni skupini v podjetju Ibis trade d. o. o. bosta dve:

- prva skupina bodo moški srednjih let, ki imajo družino ter nižjo ali srednjo izobrazbo in prihodek, ter večino svojega prostega časa preživijo doma,
- druga skupina pa bodo ženske srednjih let, ki imajo družino ter so manj aktivne in želijo preprost izdelek srednjega ali nižjega razreda.

Devetak je pri obravnavanju ciljnega trga dejal, da je mogoče, da organizacija zasede enega od šestih konkurenčnih položajev:

- prevladujoč položaj (podjetje obvladuje trg in konkurenco),
- močan položaj (podjetje kljubuje konkurenci),

- zadovoljiv položaj (podjetje izboljšuje svoj položaj, čeprav je na določenih področjih dovolj močno),
- tržni položaj je mogoče obdržati, uspešnost podjetja je zadovoljiva, vendar ima slabe možnosti za izboljšanje tržnega položaja,
- slab položaj (učinkovitost podjetja je nezadovoljiva in ima le malo možnosti, da se obdrži na določenem trgu),
- negotov položaj (podjetje nima priložnosti za izboljšanje tržnega položaja). (2007, 78)

4.4 Trženjski splet

Trženjski splet je sestavljen iz formule 4 x P, ki izhaja iz štirih angleških besed, ki se vse pričnejo s črko p (product, price, place, promotion), kar pomeni v slovenskem jeziku: izdelek, cena, razpečava, promocija. Trženjski splet je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih je potrebno kontrolirati, da bi dosegli želene cilje.

4.4.1 Izdelek

Izdelek je prva in najvažnejša spremenljivka v celotnem spletu. Izdelek je tista sestavina, ki je sestavljena iz mnogih tržnih vidikov, ki jih ocenjujejo potrošniki, zato je pomembno, da jim posvetimo čim več pozornosti. Vidiki, ki ji potrošnik oziroma uporabnik ocenjuje, so:

- Kakovost izdelka:

Problematika zagotavljanja kakovosti je večdisciplinarna kategorija, ki jo obravnavamo s tehničnega, tehnološkega, ekonomskega, filozofskega, psihosociološkega, ekološkega, pravnega in drugega vidika. Lahko rečemo, da je kakovost kompleksna kategorija, to je skupek vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno odražajo v obliki proizvodov in storitev. Kako se gleda na kakovost, je tudi eno izmed osrednjih vprašanj tako za proizvajalca kakor za potrošnika. Zaradi tega je potrebno, da eni in drugi uporabljajo ustrezne standarde ali normative, ki opredeljujejo kakovost. Kupec želi in pričakuje od proizvajalca kakovostne izdelke in storitve z zamenljivostjo delov, ustrezno obliko, ekonomičnost pri izkoriščanju in podobno. Pojem kakovosti zajema tudi osnovne surovine, repromateriale, konstrukcijo, izvedbo, vprašanje okusa, mode in celo barve za določene izdelke (Devetak 2000, 55).
- Embalaža:
 - Embalaži lahko rečemo tudi »zaščitna obleka« izdelka. Izraz si razlagam na naslednji način:
 - »zaščitna«: embalaža prevzema funkcijo:

- fizične zaščite izdelka, ki je lahko iz različnih materialov (les, plastika, papir, steklo, kovina ali kombinacije teh);
 - informiranja potrošnika o vsebini in načinu uporabe, tu imam v mislim predvsem označbe na embalaži (terminologija, velikost, recikliranje, specifikacije);
 - »obleka«: v tem sklopu pa embalaža opravlja predvsem funkcije:
 - pomemben dejavnik oblikovanja ponudbe,
 - prednost pred konkurenco in način komuniciranja,
 - izraža imidž podjetja.
- Imidž, znamka izdelka:
- Devetak navaja, da podjetja, ki imajo svojo podobo ali imidž, s prodajo izdelkov in storitev nimajo težav kljub veliki konkurenci. Seveda morajo to podobo in ugled opravičiti s kakovostjo, konkurenčnostjo in solidarnostjo v poslovanju. Dejavniki, ki vplivajo na doseganje ugodnega imidža, so: kakovost izdelka in storitve, konkurenčnost v ceni, servisu, videzu, embalaži in razpečavnih poteh ter vlaganja v ekonomsko propagando (2000, 57).

Ocena TV sprejemnikov znamke Gorenje:

- kakovost izdelka: izdelki so visoke kakovosti, saj podjetje daje petletno letno garancijo za svoje aparate;
- embalaža: embalaža ima predvsem zaščitno funkcijo, saj fizično zaščiti izdelke med prevozom in da osnovne napotke pred začetkom rokovanja z izdelkom;
- imidž, znamka izdelka: izdelki družbe Gorenje d. d. imajo dobro pozicijo na trgu, saj imajo ljudje veliko zaupanje v njihove proizvode, kar je tudi vidno iz rezultatov ankete.

4.4.2 Cena

Cena predstavlja denarno vrednost blaga. Na oblikovanje cene vplivajo različni dejavniki, kot so: stroški, konkurenca, zanimivost ponudbe, sezona, življenjski cikel izdelka in tako dalje. Pri oblikovanju cene se ponavadi odločimo za enega od treh temeljnih pristopov:

- a) oblikovanje cene na stroškovnih temeljih: višina stroškov za določen izdelek predstavlja mejo, pod katero ne smemo iti s tržno ceno;
- b) oblikovanja cen na temelju povpraševanja sloni na temeljiti analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo;

- c) oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja: tu upoštevamo dejanske stroške in povpraševanje oziroma konkurenco.

Ceno TV sprejemnikov znamke Gorenje določi proizvajalec, tako da s ceno nimamo večjega konkurenčnega položaja. Vendar je cena oblikovana na temeljiti analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo.

4.4.3 Komunikacijski splet

Promocija oziroma komunikacijski splet zajema tisto področje, ki je zadolženo za komuniciranje s trgoma (potrošniki), z namenom obveščanja, s katerim pa želimo doseči, da bi potrošnika spremenili v našega kupca in s tem dosegli pospeševanje in povečevanje prodaje.

Kotler navaja, da komunikacijski splet sestavlja pet najpomembnejših dejavnosti:

- oglaševanje (plačana, vendar ne osebna),
- pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje (nagradna igra, sejmi, demonstracije...),
- odnosi z javnostmi in publiciteta (tiskovna poročila, letna poročila, dnevi odprtih vrat...),
- osebna prodaja,
- neposredno trženje (neposredna povezava odjemalca s proizvajalcem) (1996, 596).

Promocija, za katero smo se odločili, bo sestavljena iz:

- oglaševanja (oglaševali bodo predvsem v njihovih poslovalnicah in trgovskem centru s pomočjo kuponov, velikih plazem pri vhodu itd.; pozornost bodo namenili tudi oglaševanju z letaki, saj so s pomočjo ankete ugotovili, da skoraj 75 odstotkov ljudi pregleduje letake),
- pospeševanje prodaje (tej vrsti promocije bodo namenili veliko pozornosti, saj jim bo prinašala najmanj stroškov in se bo odvijala na medijskem odru v trgovskih centrih, kjer imajo poslovalnice, s predstavitvami izdelkov).

4.4.4 Tržna pot

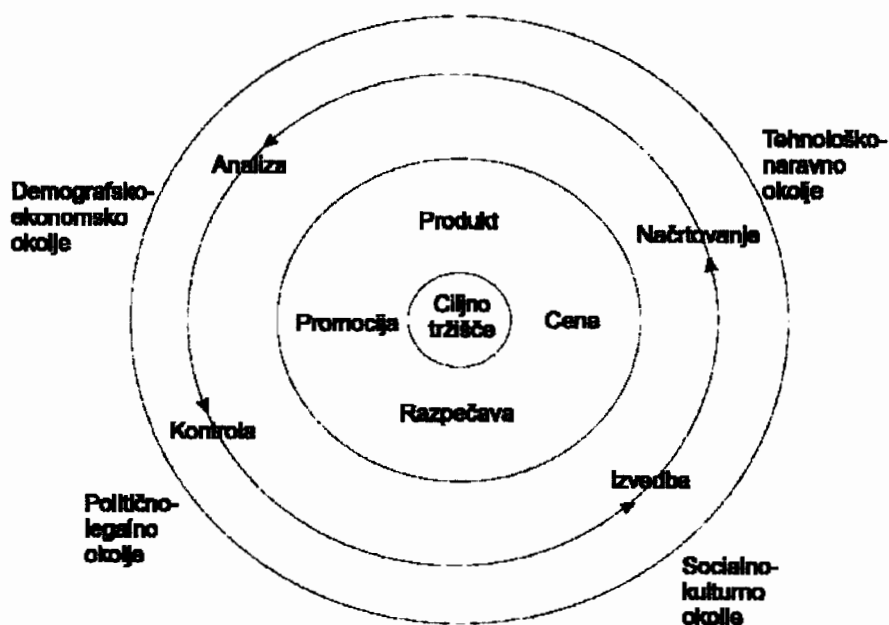
Razpečava – predstavlja pot, ki jo mora opraviti izdelek od proizvajalca do potrošnika. Razpečava je lahko neposredna (proizvajalec → potrošnik) ali posredna: tukaj pa imamo enega ali več vmesnih členov, kot so: grosist, veleprodaja, maloprodaja (proizvajalec → grosist → maloprodaja → potrošnik).

Pot, ki jo bo opravil izdelek je posredna (proizvajalec → maloprodaja → potrošnik). Želeli smo čim manj vmesnih členov, da lahko imamo hitre odzive na povpraševanje in reševanje reklamacij.

4.5 Trženjska strategija

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih – konkurenčnejših izdelkov, osvajanjem novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primernega dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo (Devetak 1999, 146).

Slika 4.1 Vplivi na strategijo trženja



Vir: Devetak, 1999, str. 146

Na sliki 4.1 vidimo najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na strategijo trženja.

Po Kotlerju lahko razvoj trženjske strategije razdelimo na naslednje tri korake:

- prvi del zajema velikost, strukturo in obnašanje ciljnega (najpomembnejšega) trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo izdelkov, tržni delež ter doseganje načrtovanih dobičkov zlasti v prvih nekaj letih;
- drugi del zajema načrtovano ceno izdelka, strategijo razpečave in trženjski načrt sredstev za prvo leto;

- tretji del pa zajema dolgoročni načrt prodaje z natančno opredeljenimi cilji in strategijo trženjskega spleta. (1988, 334)

Temeljno strategijo trženja je Sfiligojeva v svojem delu razdelila na:

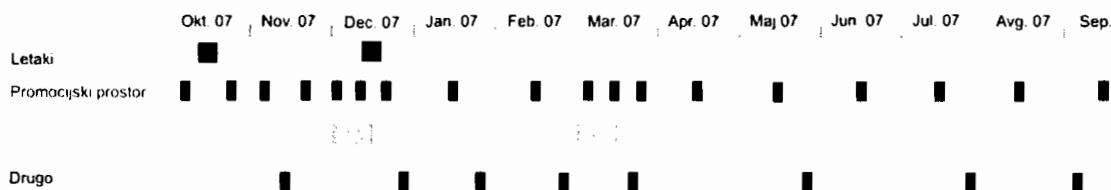
- selekcijo ciljnih trgov,
- izbiro konkurenčnega položaja,
- oblikovanje trženjskega spleta,
- določitev celotnih izdatkov za trženje,
- razporeditev razpoložljivih sredstev za trženje na posamezne instrumente, ki sestavljajo trženjski splet,
- časovne načrte za izvedbo posameznih aktivnosti (1993, 129).

Ne gleda na teorijo trženjske strategije je za podjetje izrednega pomena dejstvo, kako dosegati konkurenčno pozicijo ali prednost na tržišču. Vsako podjetje bi moralo težiti za tem, da doseže vodečo pozicijo na tržišču.

Trženjska strategija podjetja Ibis trade d. o. o. pri ponudbi produkta družbe Gorenje d. d. je naslednja:

- Selekcija ciljnih trgov: primorska in ljubljanska regija, družinski moški srednjih let.
- Konkurenčni položaj: ta položaj lahko dosežemo s pomočjo bogate ponudbe Gorenjevih TV sprejemnikov, kvalitetnim svetovanjem, hitrim reševanjem reklamacij in predvsem s posluhom za kupce.
- Oblikovanje trženjskega spleta: prikazano v poglavju 4.4.
- Izdatki za trženje: izdatki za trženje bodo v okviru 2.000 eurov, največje stroške bodo predstavljali letaki in promocijski prostor v trgovskih centrih.
- Razdelitev sredstev za oglaševanje je naslednje:
 - 620 eurov je namenjeno za letake in rznos letakov,
 - 1.000 eurov so stroški za promocijski prostor v Mercator centru Koper za eno leto,
 - 250 eurov za reklamni spot na radiu Capris za 30 objav.
 - ostalo za različne reklamne akcije na promocijskem prostoru v Mercator centru v Kopru.
- Časovni načrti za izvedbo posameznih aktivnosti so:

Slika 4.2 Časovni načrt izvedbe posameznih aktivnosti



Vir: lasten

Horvat Jaklič navaja, da je potrebno pri oblikovanju trženjske strategije pozornost nameniti tudi konkurenci, saj ta obstaja v več oblikah:

- Osnovna konkurenca: gre za družbe, ki ponujajo sorodne izdelke, kot jih trgu ponujamo sami, oziroma ki nudijo te izdelke istim tržnim segmentom in po podobnih cenah kot mi.
- Konkurenca na ravni panoge: pojem konkurence se pojmuje malo širše, saj je konkurent vsako podjetje, ki proizvaja izdelke iz iste panoge kot mi.
- Konkurenca na ravni zadovoljevanja potreb: pojem konkurenta pojmuje zelo široko, saj konkurent šteje vsako podjetje, ki proizvaja izdelke, namenjene istemu namenu.
- Splošna konkurenca: pojem konkurenta je pojmovan najširše, saj kot konkurent obravnava vse druge družbe, ki si prizadevajo zaslužiti denar od istih kupcev (2000, 123).

4.6 Anketa

Namen ankete je bil pridobiti podatke o željah in zahtevah, ki jih imajo stranke Ibis trade d. o. o. glede TV sprejemnika, da bi jim lahko čim bolj ugodili. Želeli smo si tudi oblikovati splošno mnenje, ki ga imajo respondenti glede TV sprejemnika.

Cilji raziskave so bili:

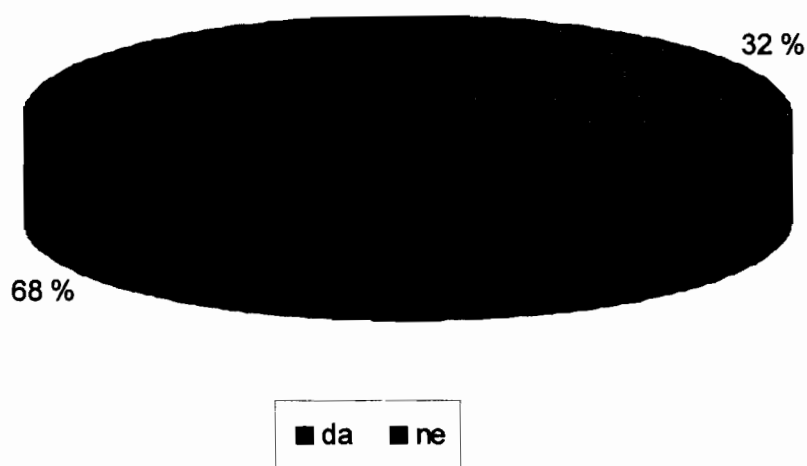
- ugotoviti, koliko uporabnikov naših storitev bi lahko bilo potencialnih kupcev v roku enega leta,
- Ugotoviti, koliko so pripravljene odšteti za TV sprejemnik,
- Raziskati, koliko sledijo »tehnološkemu push-u«
- ugotoviti, kateri dejavniki so ključni pri odločitvi glede izbire TV sprejemnika,
- raziskati, ali respondenti pregledujejo letake, ki jih prejmejo v svoj poštni nabiralnik,
- ugotoviti zadovoljstvo z blagovno znamko Gorenje

- in ugotoviti, katere diagonale oziroma velikosti TV ekrana se bodo največ prodajale.

Kratko anketo sem izvedel v poslovni enoti Koper med uporabniki Ibisovih storitev. Anketiranje sem izvajal med 18. in 22. junijem med 120 respondenti.

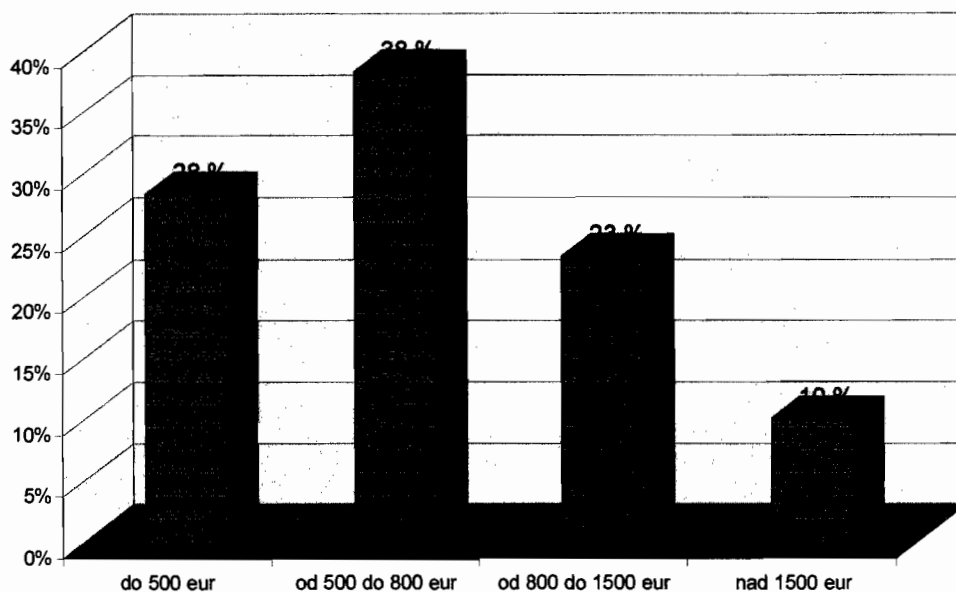
4.7 Analiza rezultatov

Graf 4.1 Ali imate morda namen zamenjati vaš TV sprejemnik v roku enega leta?



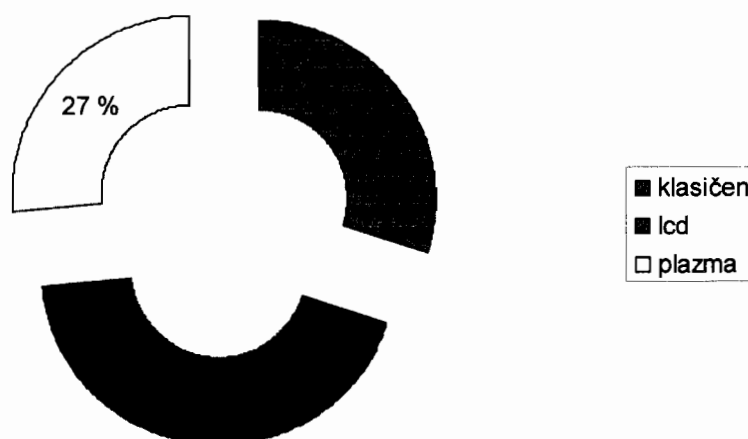
V grafikonu zgoraj vidimo, da ima kar 32 odstotkov vseh anketiranih namen zamenjati svoj TV sprejemnik v roku enega leta, kar predstavlja ugoden rezultat za naše podjetje, saj so vsi ti anketiranci naše potencialne stranke, ki tudi že poznajo našo kvaliteto storitve. Z dobro in privlačno ponudbo pa bi pridobili tudi kakšen odstotek kupcev iz dela, ki nima namena zamenjati svojega TV sprejemnika.

Graf 4.2 Koliko bi bili pripravljeni odšteti za vaš TV sprejemnik?



Skoraj 30 odstotkov anketirancev je pripravljenih odšteti za svoj TV sprejemnik do petsto eurov in ta del kupcev bomo izgubili, saj je do te vrednosti dosegljiv samo navaden TV sprejemnik. Osredotočiti pa se bo potrebno predvsem na kupce, so pripravljeni odšteti za nakup od 500 do 1500 eurov, saj predstavljajo več kot 60-odstotni delež. S programom, ki ga bomo uvedli, bomo z lahkoto zadovoljili ta večinski delež, saj Gorenjevi proizvodi ustrezajo ravno srednjemu cenovnemu razredu.

Graf 4.3 Za kakšno vrsto TV sprejemnika bi se odločili ob morebitni zamenjavi?

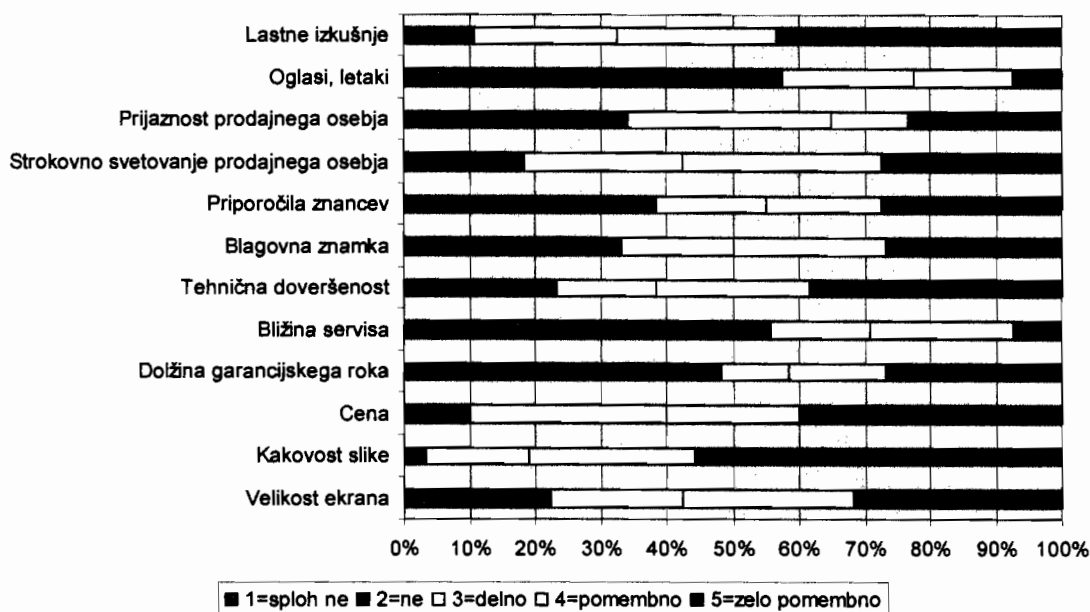


Rezultati anketnega vprašanja nam povedo več stvari:

- ljudje sledjo trendu in tehnološkemu napredku, saj je večina za LCD in plazmo,

- tej večini, ki predstavlja sedemdeset odstotkov anketirancev, lahko ustrezemo v naših prodajalnah,
- če primerjamo rezultate z grafa 4-3 in grafa 4-2, ugotovimo, da imajo anketiranci dobro predstavbo oziroma poznajo cenovno in tehnološko razmerje, saj je rezultat tistih, ki so pripravljeni odšteti za svoj TV sprejemnik do 500 eur, zelo podoben rezultatu tistih, ki bi se odločili za klasičen TV sprejemnik.

Graf 4.4 Kateri dejavniki so za vas pomembni pri odločanju o izbiri TV sprejemnika?



S pomočjo grafa 4-4 lahko na hitro vidimo, kateri dejavniki so za anketirance pomembni pri odločanju glede izbire in po pomembnosti si sledijo:

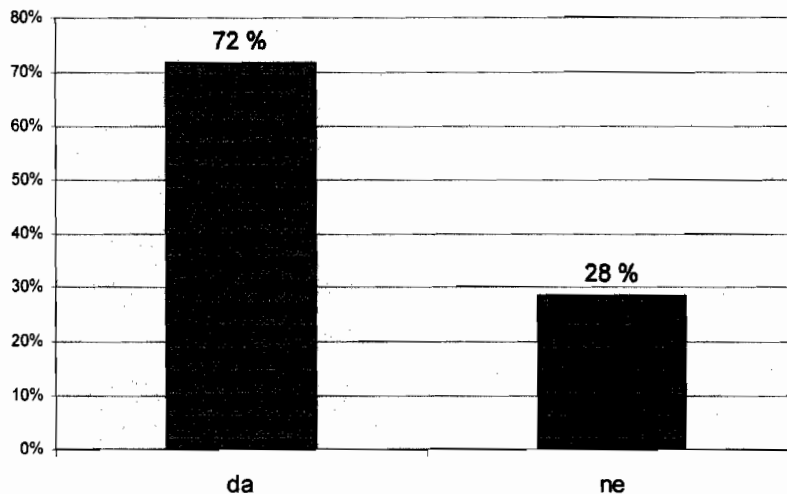
1. kakovost slike (delež zelo pomembno in pomembno predstavlja 81 %),
2. lastne izkušnje (delež vrednosti 4 in 5 predstavlja 68 %),
3. tehnična dovršenost (delež vrednosti štiri in pet predstavlja 62 %),
4. cena (vrednosti štiri in pet predstavlja šestdesetodstotni delež),
5. velikost ekrana in strokovno svetovanje osebja (delež vrednosti 4 in 5 predstavlja 58 %),
6. blagovna znamka (delež zelo pomembno in pomembno predstavlja 50 %) itd.

Zanimiv je tudi del tistih dejavnikov, ki niso pomembni in si sledijo:

1. oglasi, letaki (delež sploh ne in ne predstavlja 58 %),
2. bližina servisa (delež vrednosti 1 in 2 predstavlja 56 odstotkov)
3. dolžina garancijskega roka (delež sploh ne in ne predstavlja 48 odstotkov)

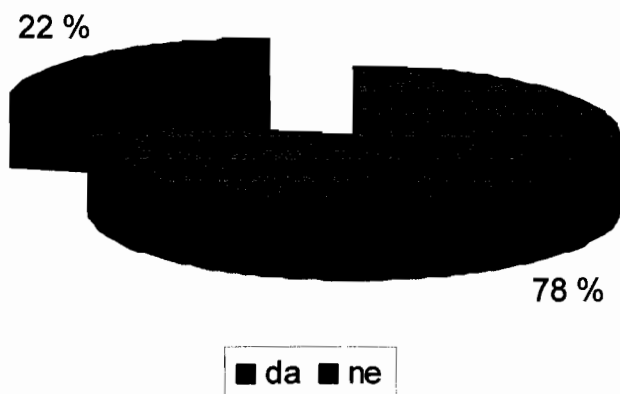
Razvrstitev teh dejavnikov po pomembnosti nam veliko pripomore pri oglaševalskih aktivnostih, saj nam pove na kaj moramo biti posebej pozorni in na kaj dajemo manj poudarka.

Graf 4.5 Ali pregledujete letake, ki jih dobite v poštni nabiralnik?



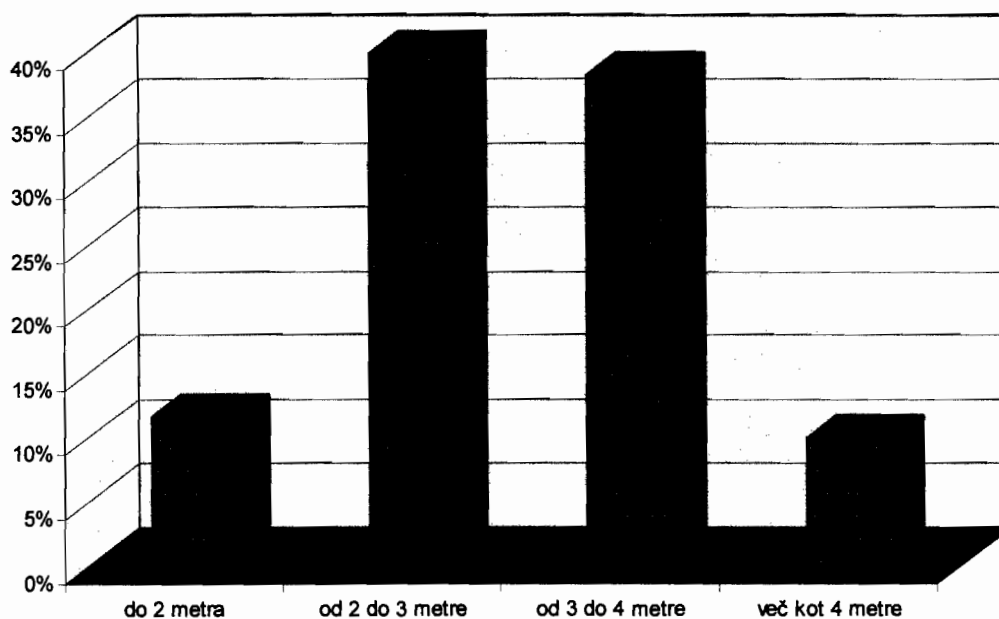
Rezultati, ki jih prikazuje graf 4-5, so v primerjavi z delom v grafu 4-4 zanimivi, saj kar 72 odstotkov ljudi pregleduje letake, vendar v večini ne vplivajo na njihove odločitve o nakupu TV sprejemnika. Oglaševanje preko letakov bi imelo efekt samo pri obveščanju, ne pa tudi prepričevanju za nakup.

Graf 4.6 Ali imate dobre izkušnje z blagovno znamko Gorenje?



Večina ljudi ima dobre izkušnje s blagovno znamko Gorenje, saj je bil delež teh skoraj osemdesetodstoten, kar je seveda ugoden rezultat za podjetje, saj bodo pri teh kupcih pridobili na dodatni vrednosti s pomočjo znamke TV sprejemnikov.

Graf 4.7 Na kakšni razdalji doma gledate TV sprejemnik?



Odločitve, ki jih želijo sprejeti s prikazanimi rezultati v grafu 4-7, so predvsem o tem, kakšno velikost TV ekrana ljudem ponuditi in kaj je potrebno imeti na zalogi, saj je velikost TV ekrana, ki se meri v diagonali, odvisna od oddaljenosti gledalca od TV sprejemnika.



SKLEP

Če gledamo podjetje kot živo strukturo, potem lahko rečemo, da se kot vsako drugo živo bitje bori za obstanek. To pa za podjetje, ki hoče preživeti in uspeti, pomeni rast in razvoj z vsemi sredstvi, ki jih ima na razpolago. Na trgu preživijo samo najmočnejši.

Podjetja poznajo danes veliko načinov, kako prodreti na trg, oblikovati ponudbo oziroma asortiman, oblikovati promocijo in vse ostale elemente, ki so povezani s prodajo. Če podjetje želi uspeti, mora ponuditi nekaj drugačnega oziroma v očeh kupcev več od konkurentov. Zahteve trga silijo podjetje, da vsake toliko časa ponudi nekaj novega, nekaj zanimivejšega, nekaj, kar bo pritegnilo potencialne kupce.

Podjetje Ibis trade d. o. o. je skoraj doseglo maksimum v svojem asortimanu, zato je bilo prisiljeno nekaj narediti z obstoječim prodajnim programom. V podjetju so sprejeli odločitev o diverzifikaciji prodajnega programa, saj je ravno ta odločitev podjetju vzela najmanj časa in sredstev v primerjavi z realizacijo plana.

Diverzifikacija je proces, za katerega ne moremo reči, do katerega obsega in kako pogosta je primerna, saj konkurenca zelo hitro sledi; da preprečimo prehiteno konkurenco, moramo diverzifikacijo imeti v mislih pri vsaki odločitvi.

S pomočjo tržne raziskave za nov asortiman smo ugotovili, da se je podjetje odločilo za pravi korak pri oblikovanju strategije rasti in oblikovanju ponudbe, saj bo nov asortiman prinesel nekaj novega, zanimivega tako za kupce kot za zaposlene. Rezultati, ki smo jih dobili s pomočjo ankete, so za podjetje prinesli ugodne rezultate, saj so potrošniki v večini naklonjeni novemu asortimanu.

Spremembe, kakršne koli že so v prodajnem programu, naj za podjetje predstavljajo nov izziv in ne nujno zlo.

LITERATURA

- Bell L., Martin. 1988. *Managerial Marketing: Strategy and Cases*. New York: Elsevier.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakultata.
- Detrie, Jean Pierre in Bernard Ramanantsoa. 1986. Diversification – The Key Factors for Success. *Long Range Planning* 19 (1): 31-37.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Založba Obzorja EPOK.
- Glueck F., William in Jauch R. Lawrence. 1984. *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Horvat Jaklič, Janja. 2000. *Ekonomika in trženje*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto.
- Kotler, Philip. 1988. *Marketing management: analysis, planning and control*. Prentice Hall 6 ed..
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip, John Bowen in James Makens. 1999. *Marketing for hospitality and tourism*. London: Prentice Hall.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1998. *Kompleksna SWOT analiza in sklepi*. Ljubljana: CISEF.
- Rothberg R., Robert. 1976. *Corporate strategy and product inovation*. The free press.
- Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje. 2. izdaja*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tavčar I., Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Traven, Sonja. 1992. *SWOT analiza*. Kranj: Organizacija in kadri.

Volavšek, Damijan. 2004. *Izbrane oblike rasti majhnega podjetja: diverzifikacija poslovanja*, specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

Gorenje d. d.. 2006. [Http://www.gorenje.si/838](http://www.gorenje.si/838) (13.04.2007).

Gorenje d. d.. 2006. [Http://www.gorenje.si/469](http://www.gorenje.si/469) (01.04.2007)



PRILOGE

Priloga 1 Anketa



Spoštovani,

prosim vas za pomoč pri izvedbi anonimne ankete, ki jo potrebujem za svojo diplomsko nalogo. Zahvaljujem se vam za vaš čas pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja.

Andrej Perc

1. Ali imate morda namen zamenjati vaš TV sprejemnik v roku enega leta?

DA NE

2. Koliko bi bili pripravljeni odšteti za vaš TV sprejemnik?

do 500 eur od 500 do 800 eur od 800 do 1500 eur nad 1500 eur

3. Za kakšno vrsto TV sprejemnika bi se odločili ob morebitni zamenjavi?

klasičen LCD plazma

4. Kateri dejavniki so za vas pomembni pri odločanju o izbiri TV sprejemnika?

(1 = sploh ne; 2 = ne; 3 = delno; 4 = pomemben; 5 = zelo pomemben)

a	Velikost ekrana	1	2	3	4	5
b	Kakovost slike	1	2	3	4	5
c	Cena	1	2	3	4	5
d	Dolžina garancijskega roka	1	2	3	4	5
e	Bližina servisa	1	2	3	4	5
f	Tehnična dovršenost	1	2	3	4	5
g	Blagovna znamka	1	2	3	4	5
h	Priporočila znancev	1	2	3	4	5
i	Strokovno svetovanje prodajnega osebja	1	2	3	4	5
j	Prijaznost prodajnega osebja	1	2	3	4	5
k	Oglasi, letaki	1	2	3	4	5
l	Lastne izkušnje	1	2	3	4	5

5. Ali pregledujete letake, ki jih dobite v poštni nabiralnik?

DA NE

6. Ali imate dobre izkušnje z blagovno znamko Gorenje?

DA NE

7. Na kakšni razdalji doma gledate TV sprejemnik?

do 2 metra od 2 do 3 metre od 3 do 4 metre več kot 4 metre

8. Kaj je za vas še pomembno, pogrešate kakšno storitev servisa, graja, pohvala?

