

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

URESNIČLJIVOST UVEDBE
ALTERNATIVNEGA NAČINA
TRŽENJA

Blaž Ribič

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh bistvenih delov. V prvem, empiričnem delu je analizirano poslovanje podjetja Polzela, d. d., tovarna nogavic, v katerem so predstavljeni splošno in marketinško poslovanje podjetja, SWOT analiza ter kasneje povzete ugotovitve. Poleg tega je v empiričnem delu analiziran še trg in nakupovalne navade potrošnikov pri nakupu nogavic. V drugem, teoretičnem delu so s pomočjo zbranega gradiva identificirani alternativni načini trženja kot možnost izboljšanja poslovanja. Na koncu so podane še ugotovitve in predlogi za izboljšanje poslovanja, ki bodo v prihodnosti v pomoč managementu podjetja.

Ključne besede: trženje, strategija, analiza, tržni delež, prodaja, pozicioniranje, nakupne navade, raziskava.

SUMMARY

The bachelor thesis is composed of two essential parts. The first, empirical part analyzes the company Polzela, d. d., tovarna nogavic, presents their general and marketing operations, SWOT analysis and summarizes findings. The empirical part also includes market analysis and buying habits of customers that are buying socks. With literature, the second theoretical part identifies alternative ways of marketing that help improve business. In the end, findings are summarized and suggestions to the company's management are made on how to improve business.

Key words: marketing, strategy, analysis, market share, sales, positioning, buying habits, research.

UDK: 339.138(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Metode raziskovanja in analiziranja	2
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	3
2	Analiza poslovanja podjetja	4
2.1	Analiziranje poslovanja v tekstilni industriji	4
2.2	Posebnosti analiziranja poslovanja v tekstilni industriji.....	5
2.3	Analiza poslovanja podjetja Polzela, d. d.	5
2.4	Analiza uspešnosti in učinkovitosti marketinškega poslovanja v obdobju od 1.1.2006 do 31.12.2009.....	7
2.5	SWOT analiza poslovanja podjetja Polzela, d. d.	9
2.6	Ugotovitve.....	10
3	Analiza zaznavanja potrošnikov	12
3.1	Načrt raziskave.....	12
3.2	Vzorec in metode anketiranja	12
3.3	Analiza in interpretacije podatkov	13
4	Alternativne marketinške strategije	18
4.1	Analiza trenutne marketinške strategije	18
4.2	Alternativni scenariji.....	18
4.3	Realnost uvedbe potencialnih rešitev za izboljšanje poslovanja podjetja.....	20
5	Sklep	23
	Literatura	27
	Viri	27
	Priloge	29

SLIKE

Slika 1: Poslovanje v obdobju 2006-2009	5
Slika 2: Gibanje stroškov marketinga	7
Slika 3: Gibanje tržnega deleža BZP	8
Slika 4: Struktura prodaje	9
Slika 5: Poznavanje blagovnih znamk	13
Slika 6: Informiranje o BZP	14
Slika 7: Povprečni nakup	15
Slika 8: Privlačnost nogavic	16
Slika 9: Pogostost nakupov	17

KRAJŠAVE

BZP	Blagovna znamka Polzela style
STO	Svetovna trgovinska organizacija
TBZ	Tuja blagovna znamka

1 UVOD

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2005) opisuje strategijo kot dolgoročen načrt aktivnosti ali dejavnosti, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Beseda izvira iz grških besed *stratos* (vojska) in *ago* (voditi), tudi danes se pogosto uporablja v kontekstu vojaških operacij, poleg tega pa tudi v politiki, ekonomiji in drugih dejavnostih.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Polzela, d. d., tovarna nogavic je ena največjih evropskih proizvajalk ženskih, moških in otroških nogavic. Podjetje Polzela, d. d., v zadnjih letih iz rednega poslovanja beleži izgubo. Kot glavni razlog za takšno stanje uprava družbe navaja večjo ponudbo nogavic iz azijskih držav in nezmožnost konkuriranja nižjim cenam. V prihodnosti želi podjetje povečati tržni delež; tako na trgih, na katerih so že prisotni, kot nastopiti na tistih, na katerih še niso prisotni, z dobro uveljavljeno in prepoznavno blagovno znamko. Če bi podjetje že vnaprej vedelo, s kakšno strategijo trženja lahko še bolje uveljavi svojo blagovno znamko, bi bili ti cilji veliko bližje. Dandanes, ko se svet tako hitro spreminja, bi podjetja, ki delujejo mednarodno ali celo globalno, morala vedeti, kakšne so njihove alternative, če jim določena strategija na specifičnem trgu ne uspe. Zato pa je pomembno, da podjetje natančno ve, kakšna je njegova vizija, in potem temu prilagaja strategijo. Seveda pa se mora s to strategijo prilagoditi posameznemu trgu in predvsem njegovim kupcem.

Pri razvoju marketinške strategije se mora oseba, ki je v podjetju zadolžena za razvoj strategije ali njihovih alternativ, najprej zavedati, kaj trženje pravzaprav pomeni. Kotler (2004, 9) nam v naslednjem odstavku opredeljuje trženje kot:

Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugim svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Za managersko opredelitev je bilo trženje pogosto opisano kot »umetnost prodajanja izdelkov«, toda ljudje so presenečeni, ko slišijo, da najpomembnejši del trženja ni prodaja. Prodaja je zgolj vrh ledene gore.

Kotler (2004) pravi, da pri trženju oz. pri snovanju strategije trženja ne smemo razmišljati samo o tem, kako bomo neki izdelek ali storitev prodali, ampak moramo pri tem razmišljati širše. Tako lahko podjetje v prihodnosti, ko pride na trgu do nenadnih ali pa nenavadnih sprememb, pripravi kakšno alternativo. Ob tem bodo imeli tisti, ki so odgovorni za to, veliko lažje delo in bodo to tudi lažje uresničili. Če podjetje že ima nekakšen koncept trženja in kljub temu ne uspeva, pa je njegova alternativa, da zamenja takšen koncept. Skozi razvoj podjetja ali pa skozi stopnje razvoja izdelka je potrebno, da podjetje v nekem času spremeni koncept trženja. Pri takšnem razmišljanju imajo v določenem trenutku v podjetju veliko možnosti za razvoj alternativ. Tu se sedaj poraja vprašanje, ali je za podjetje mogoča uresničitev uvedbe alternativnega načina trženja. Cohen (2006, 46) opisuje različne alternativne strategije trženja, in sicer pravi:

Največje alternativne strategije, katerim bi veljalo slediti, so predvsem prodor na nove trge, povečanje tržnega deleža, vztrajanje in umik. Hkrati s tem pravi, da te strategije lahko sledijo trem osnovnim načinom, kako povečati svoj posel. Lahko povečate število kupcev, lahko povečate povprečni nakup na kupca ali pa povečate število ponovnih nakupov na kupca.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je analizirati trenutne marketinške aktivnosti v podjetju in njihove zmožnosti pri razvoju novih alternativnih strategij trženja za blagovno znamko Polzela style.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- preučiti teoretična izhodišča za oblikovanje strategije blagovne znamke,
- preučiti teoretična izhodišča razvoja alternativnih načinov trženja,
- poiskati izhodišča za razvoj trženjskega komuniciranja.

Cilji empiričnega dela naloge:

- identificirati alternativne marketinške scenarije, ki bi jih lahko podjetje v prihodnje uporabilo,
- analizirati dejanske možnosti uresničitve alternativnih načinov trženja.

1.3 Metode raziskovanja in analiziranja

V teoretičnem delu sem s pomočjo metode analiziranja že zbranega gradiva s področja marketinških strategij identificiral teoretična izhodišča, tako za oblikovanje strategije blagovne znamke kot tudi za njihove alternative. Z metodo sinteze pa sem ugotovitve drugih avtorjev povezal v enovito celoto, z metodo kompilacije pa jih povzemal.

V empiričnem delu sem uporabil metodo anketiranja. Analiziral sem možnosti za uresničenje uvedbe alternativnega načina trženja. Uporabljeni vzorec vsaj 120 oseb je naključen, torej se nisem oziral ne na starost, spol ali izobrazbo. Anketiranci so bili izbrani v različnih krajih Slovenije, tako v mestu kot na podeželju. S tem sem predvsem zagotovil, da bo imel vzorec nekatere značilnosti reprezentativnega vzorca. Posebnih pogojev za sodelovanje v anketiranju ni bilo. Rezultati so obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS, prav tako pa so ugotovitve prikazane opisno in grafično s pomočjo tega programa. Anketa je sestavljena iz različnih vprašanj, s katerimi sem poskušal pridobiti čim več potrebnih podatkov. V anketi sem tako uporabil nominalne, ordinalne kot tudi intervalne spremenljivke.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljam, da podatki v letnih poročilih predstavljajo resnično in pošteno sliko stanja v podjetju. Preučujem revidirana letna poročila, zato je ta predpostavka zelo trdna. Predpostavljam, da sem lahko z raziskavo trga dokazal, da je uresničitev uvedbe alternativnega načina trženja realno izvedljiva. Postavim tudi predpostavko »ceteris paribus«, kar pomeni, da se pogoji na področju preučevanja od začetka raziskovanja niso spremenili na način, ki bi bistveno vplival na rezultate raziskave oziroma jih naredil neustrezne.

Pri primerjavah in analizah se sem omejil na leta 2006, 2007, 2008 in 2009. Pri raziskavi trga sem omejen s številom anketirancev, ki odgovarjajo na postavljena vprašanja. Prav tako pa sem se pri anketi omejil na področje Republike Slovenije. Omejen sem z dostopom do finančnih in drugih informacij, ki so mi prikrite oz. mi sploh niso dostopne. Prav tako sem se omejil na dostopne vire in literaturo v angleškem in slovenskem jeziku.

2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2005) pravi da, beseda analiza izvira iz grške besede *análysis* in prvotno pomeni razveza, odrešenje, osvoboditev; razčleniti, razstaviti. Definira pa jo kot ugotavljanje sestavnih delov česa, razčlenjevanje in kritično vrednotenje le tega.

2.1 Analiziranje poslovanja v tekstilni industriji

Tekstilna industrija v Sloveniji je v zadnjih letih doživela veliko sprememb, predvsem pa jo je z vstopom Republike Slovenije v EU prizadela še kriza z vstopom novih konkurentov na slovenski trg in s tem manjša zaščita domačih izdelkov. Odprtje slovenskega trga in s tem lažji dostop konkurentov iz evropskih držav je tekstilni industriji zadalo začetni udarec, saj se je morala spopasti s konkurenco, ki je trgu začela ponujati modernejše in inovativnejše, predvsem pa kakovostnejše izdelke. Tako so se morala podjetja, ki so delovala v tekstilni industriji, spopasti z dejstvom, da so se do tedaj njihovi zvesti odjemalci začeli obračati k njihovim konkurentom, saj so jim le-ti lahko ponudili večjo kakovost za isto ceno. Podjetja v Sloveniji pa niso bila pripravljena na dvig kakovosti svojih izdelkov.

Drugi udarec je tekstilna industrija doživela z vstopom Kitajske v svetovno trgovinsko organizacijo, saj so proizvajalci iz Kitajske uspeli trgu ponuditi cenejše izdelke, pa čeprav na račun kakovosti. Cenejše izdelke pa jim je uspelo ponuditi predvsem na račun cenejše delovne sile, medtem ko so se morala podjetja v Sloveniji spopasti z realno rastjo stroškov dela. Posledica tega je bila tudi ta, da se je obseg proizvodnje zmanjševal, saj se je proizvodnja selila predvsem v države s cenejšo delovno silo. Takšen trend je pričakovati tudi v prihodnjih letih, saj bodo podjetja na zahtevo kupcev po cenejši izdelkih lahko odgovorila le tako, da bodo proizvodnjo selila tja, kjer bo delovna sila cenejša.

Zadnji, predvsem pa najhujši, udarec pa je tekstilna industrija v Republiki Sloveniji doživela z vso razsežnostjo svetovne finančne in gospodarske krize. Podjetja v Sloveniji so to krizo pričakala nepripravljena na zahtevne strateške spremembe, predvsem pa niso bila pripravljena na racionalizacijo poslovanja. Marsikatero slovensko tekstilno podjetje je v preteklosti zaspalo na lovrikah, saj so menili, da so uspešni in da pri njih spremembe niso potrebne. Tekstilna industrija je bila v preteklosti za slovensko gospodarstvo izjemnega pomena, prav tako pa so imela podjetja dobro razvejano prodajno mrežo v bivši skupni državi. Ko je proti koncu prejšnjega stoletja prišlo do razpada skupne države, so ta podjetja izgubila velik del tržišča. Le počasi so se prilagajala na nove razmere, marsikatero med njimi se pa temu niti ni uspelo prilagoditi. Že tedaj se je pokazalo, da ta podjetja niso pripravljena na nenadne spremembe, kar se je le še potrdilo ob sedanji svetovni finančni in gospodarski krizi. Današnja finančna in gospodarska kriza pa od podjetij zahteva predvsem racionalizacijo poslovanja, kar pa lahko za sabo potegne marsikatero zahtevno strateško spremembo.

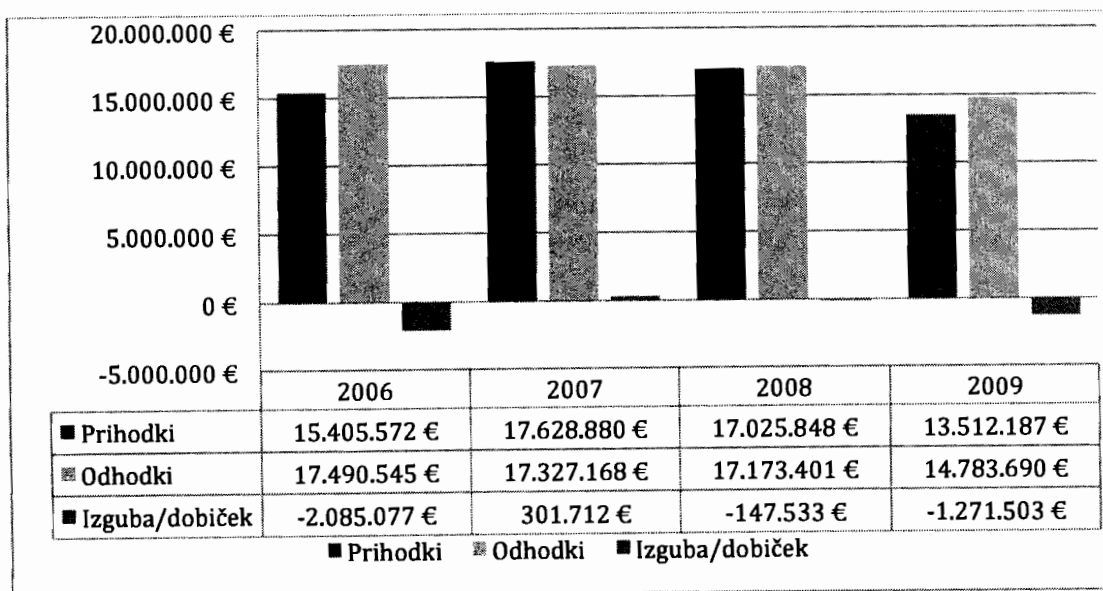
2.2 Posebnosti analiziranja poslovanja v tekstilni industriji

V tekstilni industriji se je kriza poslovanja že pred svetovno finančno in gospodarsko krizo poglobila. Slovenska tekstilna industrija je zaznala začetek krize že z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo, saj se je slovenski trg s tem še bolj odprl za konkurenco. Tako je ta kriza povzročila stečaje mnogih podjetij in povečanje brezposelnosti na račun le-tega. Tekstilna dejavnost v zadnjih letih zmanjšuje obseg proizvodnje, prav tako pa je zaznati vse večjo konkurenco, rast stroškov dela ter druge strateške spremembe. V naslednjih letih je pričakovati, da se bo v tekstilni industriji obseg poslovanja še zmanjševal. To je pričakovati predvsem na račun selitve proizvodnje v države s cenejšo delovno silo.

Tako je potrebno iz zgoraj naštetega upoštevati, da je slovensko industrijo v zadnjih letih prizadela kriza, z vstopom vse ostrejšje konkurence iz Kitajske pa se je ta kriza še poglobila. To je pri analizi poslovanja v tekstilni industriji potrebno upoštevati, saj v Sloveniji nobena panoga ni doživela takšnih sprememb, kot jih je doživela tekstilna industrija.

2.3 Analiza poslovanja podjetja Polzela, d. d.

Podjetje Polzela, tovarna nogavic, d. d., v zadnjih letih iz rednega poslovanja beleži izgubo. Kot glavni razlog za takšno stanje uprava družbe navaja večjo ponudbo nogavic in nezmožnost konkuriranja nižjim cenam iz azijskih držav (Polzela, d. d., 2007, 2008).



Slika 1: Poslovanje v obdobju 2006–2009

Vir: Polzela, d. d., 2007–2010.

Analiza poslovanja podjetja

Že skozi poslovno leto 2006 (stolpec 2006 v sliki 1) je družba beležila izgubo, kar se je ob koncu leta izkazalo za resnično, saj je čisti poslovni izid družbe pokazal za 2.085.077 EUR izgube. Ta je predvsem posledica izgube iz poslovanja družbe in ne toliko kot posledica financiranja. Podatki iz letnega poročila za leto 2006 kažejo, da je družba v letu 2006 imela za 15.405.572 EUR poslovnih prihodkov, medtem ko je imela družba za 17.490.545 EUR poslovnih odhodkov. To pomeni, da je imela družba Polzela, d. d., v letu 2006 za 1.886.304 EUR izgube iz poslovanja, kar predstavlja kar 90 % delež v celotni izgubi družbe. Za takšen rezultat pa so po besedah uprave krivi predvsem visoki stroški dela in nižja realizacija ter popravki vrednosti zalog. Pri analizi poslovanja družbe Polzela, d. d., je potrebno omeniti še slabo strukturo prodaje BZ Polzela style, saj predstavlja prodaja slednje 46,3 % količinskega deleža celotne prodaje ali 72 % delež v celotni vrednostni prodaji (Polzela, d. d., 2007, 2008).

Poslovno leto 2007 (stolpec 2007 v sliki 1) je bilo za družbo Polzela, d. d., prelomno, saj je Republika Slovenija s 1. 1. 2007 prevzela skupno evropsko valuto evro. V tem letu je tudi družba zabeležila dobiček v višini 301.712 EUR, kar je predvsem posledica povečanje prihodkov kot tudi znižanja stroškov. V podjetju navajajo, da je to rezultat povečanja produktivnosti, zniževanja števila zaposlenih, delne reorganizacije proizvodnje ter raznih drugih projektov, ki so jih uvedli (Polzela, d. d., 2008). Družbi je uspelo v obravnavanem poslovnem letu prihodke povečati za 14 % glede na poslovno leto 2006. Prihodki so znašali 17.628.880 EUR, medtem ko so odhodki v letu 2007 znašali 17.327.168 EUR. Družba pa prav tako v letu 2007 ni popravila slabega strukturnega stanja količinske prodaje BZ Polzela style, ki je v obravnavanem letu znašala 44,6 %. Pri tem je potrebno omeniti še, da se pa vrednostni delež prodaje BZP ni spremenil, saj ostaja na skoraj isti ravni kot prejšnje leto, in sicer v višini 71,9 %.

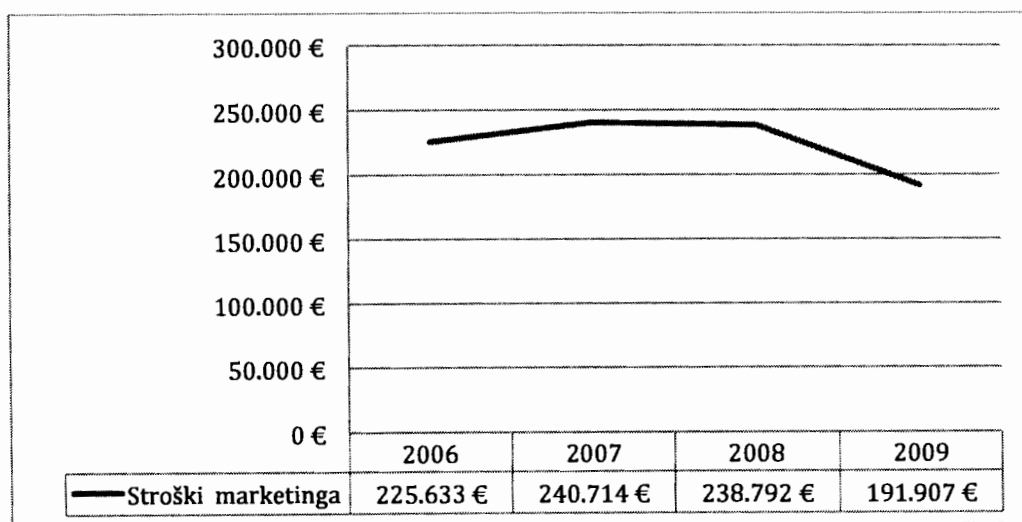
Analiza poslovanja podjetja Polzela, d. d., za poslovno leto 2008 (stolpec 2008 v sliki 1) je pokazala, da je družba v letu 2008 znova poslovala slabše. Leto 2008 je družbi zopet prineslo izgubo, in sicer v višini 147.553 EUR, ki pa je nastala predvsem zaradi odhodkov iz financiranja. Da so krivi predvsem odhodki iz financiranja, pa uprava družbe navaja, da je to posledica predvsem začetka svetovne finančne in gospodarske krize, ki je bistveno spremenila razmere za poslovanje družbe (Polzela, d. d., 2009, 2010). Skupni prihodki družbe so znašali 17.025.848 EUR, odhodki družbe pa so znašali 17.173.401 EUR. Tudi v letu 2008 se je nadaljeval trend upadanja strukturnega deleža količinske prodaje BZP, saj je le-ta v obravnavanem letu znašala 43,6 %, medtem ko se je vrednostni delež prav tako zmanjšal in je znašal 69,4 %.

V letu 2009 je svetovna finančna in gospodarska kriza že močno napredovala. To se je odražalo tudi pri poslovanju družbe Polzela, d. d., saj je poslovno leto 2009 (stolpec 2009 v sliki 1) znova zaključila z večjo izgubo, in sicer v višini 1.271.503 EUR. Skupni prihodki podjetja so v letu 2009 znašali 13.512.187 EUR, skupni odhodki pa so v obravnavanem letu

znašali 14.783.690 EUR. Izguba iz leta 2009 je po besedah uprave družbe predvsem posledica svetovne finančne in gospodarske krize, katera je vodila v znižanje nivoja gospodarske aktivnosti. Povpraševanje se je usmerilo predvsem k cenovno ugodnejšim izdelkom, potrošniki pa so kupovali manj, ceneje in bolj preudarno (Polzela, d. d., 2010). Je pa družbi v obravnavanem poslovnem letu uspelo povečati strukturni delež BZP v skupni količinski prodaji, in sicer je ta znašal 51,4 %. Strukturni delež BZP v celotni vrednostni prodaji družbe Polzela, d. d., pa je znašal 70 %.

2.4 Analiza uspešnosti in učinkovitosti marketinškega poslovanja v obdobju od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2009

Analiza uspešnosti in učinkovitosti marketinškega poslovanja podjetja Polzela, tovarna nogavic, d. d., v obravnavanem obdobju je razdeljena na dva dela. Pri analizi uspešnosti sem se osredotočil predvsem na vprašanje, ali je podjetju z marketinškimi aktivnostmi uspelo povečati ugled blagovne znamke Polzela style, kot tudi fizični delež v strukturi prodaje izdelkov. Pri učinkovitosti poslovanja pa sem se usmeril predvsem v analizo, ali je podjetju uspelo s stroški za marketing, ki vsako leto naraščajo, povečati tržni delež in vrednostno prodajo. V vodstvu družbe Polzela, tovarna nogavic, d. d., so si pri izdelavi strategije zadali za osnovni cilj povečanje fizičnega deleža BZP v strukturi prodaje izdelkov kot tudi krepitev ugleda blagovne znamke Polzela style (Polzela, d. d., 2006). V obravnavanem obdobju je družba za stroške marketinga porabila 897.046 EUR.

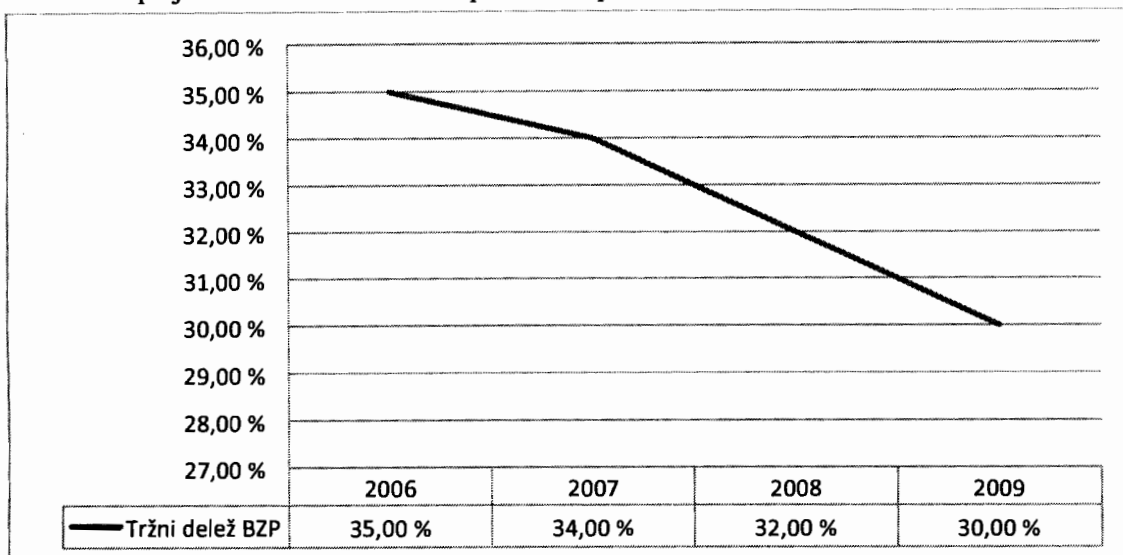


Slika 2: Gibanje stroškov marketinga

Vir: Polzela, d. d., 2007–2010.

Za marketinške aktivnosti so v letu 2006 porabili 225.633 EUR, kar je znašalo za okoli 2,43 % udeležbe stroškov v realizaciji prodaje. V tem letu je fizični delež BZP v strukturi prodaje izdelkov predstavljal 46,3 %. Tako lahko sklenemo da je podjetje za vsakih vloženi 1000

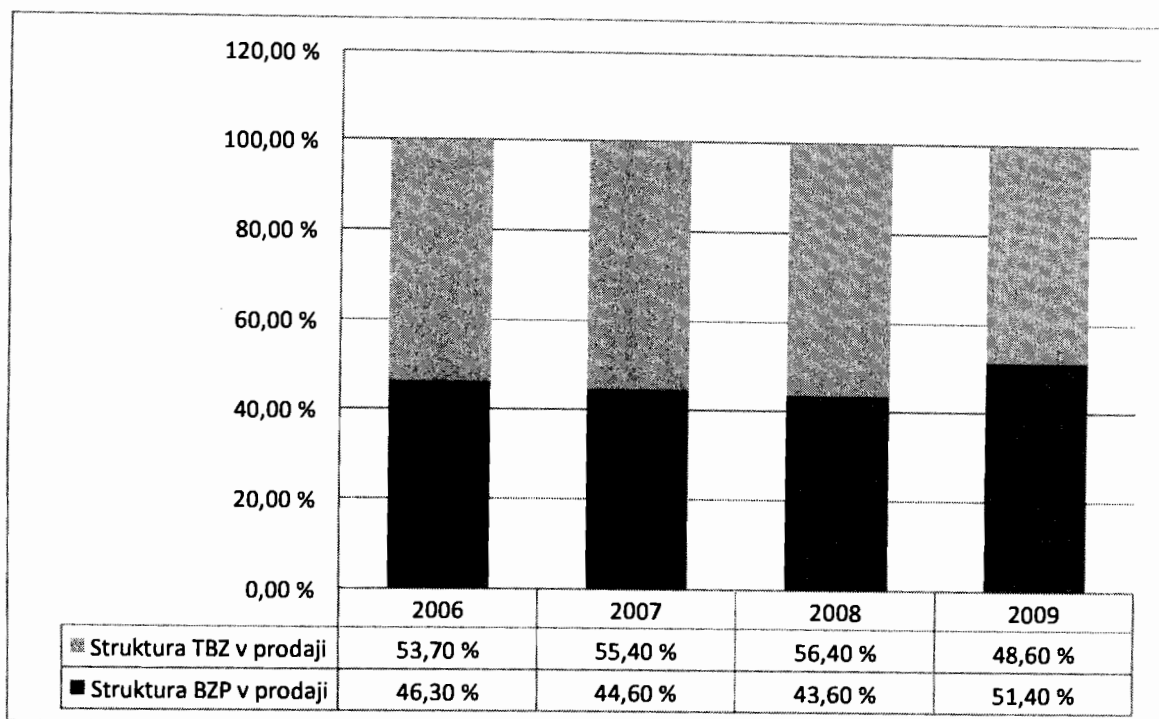
EUR v marketinške aktivnosti pridobilo 0,21 % v fizičnem deležu BZP v strukturi prodaje, tržni delež pa je v obravnavanem letu po oceni uprave družbe znašal 35 %.



Slika 3: Gibanje tržnega deleža BZP

Vir: Polzela, d. d., 2007–2010.

Leto 2007 je družbi prineslo povečanje stroškov za marketinške aktivnosti, saj so ti bili višji za 6,68 % glede na prejšnje leto, kar pomeni, da so ti znašali 240.714 EUR. Tako kot so se povečali dejanski stroški marketinga, se je povečal tudi njihov delež v realizaciji prodaje BZP, ki je znašal 2,48 %. Družba pa kljub vsem aktivnostim ni dosegla višjega deleža BZP v strukturi prodaje izdelkov, saj se je ta, kljub povečanju stroškov, celo znižal in je znašal 44,6 %, prav tako pa se je tržni delež malenkostno znižal na 34 %. Vsakih vloženi 1000 EUR je tako družbi prineslo 0,18 % v strukturi prodaje. Za marketinške aktivnosti so v letu 2008 porabili 238.792 EUR, kar pomeni 2,56 % od prihodkov prodaje blagovne znamke Polzela style. Glede na prejšnje leto so se stroški znižali za 0,79 %. Družba je tako v letu 2008 poleg znižanja stroškov še znižala že tako slab delež BZP v prodaji, ki je tako znašal 43,6 %, hkrati s tem pa se je znižal tudi tržni delež, in sicer je znašal 32 %. Vsakih vloženi 1000 EUR je tako družbi prineslo 0,18 % v strukturi prodaje. Svetovna finančna in gospodarska kriza je v letu 2009 pri poslovanju družbe pustila velik pečat. Družba je tako v letu 2009 za marketinške aktivnosti porabila 191.907 EUR ali za 19,63 % manj glede na leto 2008. To pa pomeni, da so za marketinške aktivnosti porabili za 2,58 % prihodkov od prodaje BZP. So pa kljub krizi v podjetju uspeli dvigniti delež BZP, ki je v tem letu znašal 51,4 % v skupni strukturi prodaje. Tako je vsakih 1000 EUR vloženi v marketinške aktivnosti prineslo za 0,27 % v strukturi prodaje. Nadaljeval pa se je trend zniževanja tržnega deleža, in sicer je ta v obravnavanem letu znašal samo še 30 %.



Slika 4: Struktura prodaje

Vir: Polzela, d. d., 2007–2010.

2.5 SWOT analiza poslovanja podjetja Polzela, d. d.

Analiza notranjih dejavnikov poslovanja v družbi Polzela, d. d., odkriva prednosti (strengths) in pomanjkljivosti (weaknesses) družbe. Analiza zunanjih dejavnikov pa odkriva priložnosti (opportunities) in pretnje (threats) na družbo.

Prednosti družbe so uveljavljena blagovna znamka, katera je njihovo bogastvo, njihovo vse; izkušnje in izobrazba ključnih kadrov, ki so nosilci sprememb v družbi; dokaj lahka dostopnost nabavnih in prodajnih trgov; dobro utrjeni poslovni stiki s partnerji, posebej še iz EU; okolje, v katerem se nahaja družba in je naklonjeno družbi, ter tradicija in prisotnost velike pripadnosti zaposlenih družbi Polzela, d. d. (Polzela, d. d., 2006).

Pomanjkljivosti podjetja so: Imajo premalo in pomanjkljivo računalniško in programsko opremo. V družbi je premalo ustreznih kadrov, ki so potrebni za realizacijo na novo zastavljenih ciljev, in premalo opreme. Težja prezaposlitev presežnih delavcev, ker imajo nizko stopnjo izobrazbe. Na trgu se srečujejo z vse hitrejšimi spremembami in za obvladovanje položaja so kadrovsko prešibki. Pri nabavi surovin so omejeni zaradi finančnih zmožnosti. Slabšanje motivacije zaposlenih za kakovostnejše delo (Polzela, d. d., 2006).

Priložnosti družbe so: Podpora procesom prenove, ki pospešujejo uspešnost v posameznih družbah, ter pomen družbe Polzela, d. d., tako za lokalno kot tudi regionalno okolje. Globalizacija na področju prodaje in informatizacija poslovanja, ki vse bolj krajša poslovne poti. Uveljavljen sloves družbe kot kakovosten in uspešen poslovni partner (Polzela, d. d., 2006).

Pretnje za podjetje pa so: Za izdelke blagovne znamke Polzela style je na slovenskem trgu prenizek nivo zaščite. Slab položaj tekstilnega sektorja v okolju Republike Slovenije, kot tudi neugodna pozicija družbe zaradi velikega izvoza. Možnost povečanja presežkov delovne sile v okolju družbe ter padanje socialnega standarda zaposlenih. Velike spremembe na trgih in vse ostrejša konkurenca na trgu. Pretirane zahteve kupcev po vrhunski kakovosti izdelkov. Prehitra rast cen vstopnih materialov in energentov, še zlasti tistih, ki so v domeni države (Polzela, d. d., 2006).

2.6 Ugotovitve

Slovenska tekstilna industrija zadnja leta doživlja zelo radikalne in včasih tudi usodne spremembe, predvsem pa je doživela več kriz, ki so jo močno prizadele. Tako so se podjetja v tekstilni industriji morala najprej spopasti z izgubo trga zaradi razpada bivše skupne države. Nato so se morala spopasti z odprtjem slovenskega trga ter vstopom konkurentov, ki so ponujali bolj kakovostne izdelke. Hkrati s tem so se pa podjetja morala spopasti še s konkurenti iz držav s cenejšo delovno silo, predvsem iz Kitajske. Slednji so vstopili na evropski trg z vstopom Kitajske v STO, ki jim je omogočil, da so tudi na našem trgu uspeli ponuditi cenejše izdelke. Končni in najhujši udarec pa je slovenska tekstilna industrija prejela z vso razsežnostjo svetovne finančne in gospodarske krize, ki je povzročila stečaje mnogih podjetij.

Podjetje Polzela, tovarna nogavic, d. d., zadnjih nekaj let beleži izgubo iz poslovanja, kar vodstvo družbe opravičuje predvsem z nezmožnostjo konkuriranja vse večji ponudbi cenejših nogavic iz azijskih trgov. Družba je zato v zadnjih štirih letih pridelala za 3.003.647 EUR izgube. Tu je potrebno omeniti, da je družbi v letih 2007 in 2008 uspelo dvigniti višino prihodkov, medtem ko jim v letu 2009 tega ni uspelo dvigniti in so ti pristali na ravni leta 2006. Poleg izgube iz poslovanja pa v družbi Polzela, d. d., v zadnjih letih beležijo slabo strukturno stanje količinske prodaje blagovne znamke Polzela style v strukturi prodanih izdelkov. Tako v družbi v zadnjih letih, kljub vsem aktivnostim, ni uspelo dvigniti tega deleža, saj ta delež ne znaša niti polovico skupne prodaje.

Analiza uspešnosti in učinkovitosti marketinškega poslovanja družbe nam je pokazala, da družba zadnja leta konstantno povečuje stroške za marketinške aktivnosti glede na prodajo. Vrednostno gledano se ti stroški realno znižujejo, vendar pa se glede na delež prodaje vsako leto povečujejo, iz česar lahko sklepam, da podjetje kljub vsem aktivnostim ne uspe povečati

prodaje, prav tako pa ne uspe povečati tržnega deleža in so tako zelo neučinkoviti. Stroški za marketinške aktivnosti se vsako leto znižujejo tudi glede na prejšnje leto, vendar, če vemo, da se pa ti glede na doseženo prodajo povečujejo, lahko logično sklepamo, da podjetje z zniževanjem stroškov za marketing ne bo doseglo želenih ciljev povečanja prodaje, saj pri tem niso uspešni. Podjetje ima tudi premajhno realizacijo prodaje glede na vloženi denar v marketing, saj ta v vseh obravnavanih letih skupaj ne doseže niti 1 %.

3 ANALIZA ZAZNAVANJA POTROŠNIKOV

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2005) definira besedo raziskava kot glagolnik od besede raziskati ali raziskovati. Pomeni s temeljitim, načrtnim delom, opazovanjem zbrati podatke, ugotoviti dejstva o čem.

3.1 Načrt raziskave

Pri raziskavi sem uporabil predvsem preiskovalne elemente (tipe) raziskav, in to predvsem z metodo anketiranja vzorca ljudi, ki pripadajo obravnavani populaciji. Tipična raziskava, ki sem jo pri tem uporabil, je obnašanje uporabnikov. Tu mislim predvsem na obnašanje uporabnikov pri nakupu nogavic in posledično tudi ugotavljanje prepoznavnosti blagovne znamke.

Za analizo opredeljenega problema sem moral zbrati podatke o tem, koliko anketiranci poznajo BZ Polzela style, in podatke o tem, kakšne nakupne navade imajo anketiranci. Ob tem pa sem tudi poskušal ugotoviti, ali obstaja kakšna povezava med prepoznavnostjo BZ Polzela style in nakupnimi navadami. Te podatke sem najlažje pridobil z izvedbo ankete. Pridobiti sem moral podatke o tem, katere blagovne znamke nogavic potrošniki najbolj poznajo, potem sem moral zbrati podatke, kje anketiranci izvedo za izdelke, kaj jih najbolj pritegne pri določeni blagovni znamki, kolikokrat kupujejo nogavice ter kaj je odločilno za nakup v določeni trgovini z nogavicami.

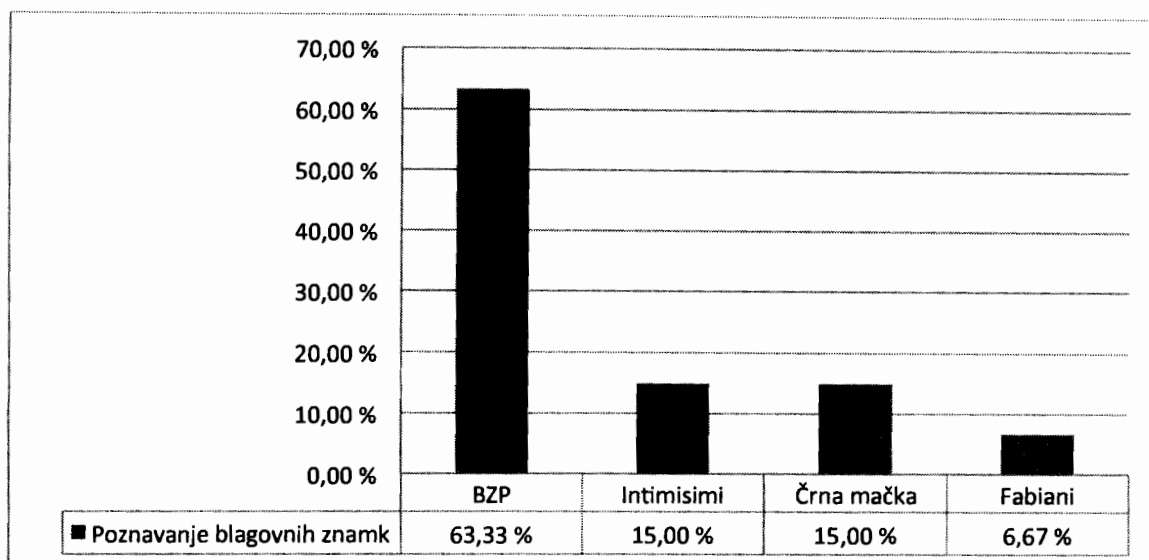
3.2 Vzorec in metode anketiranja

Glavna uporabljena metoda bo predvsem anketiranje in opazovanje pridobljenih podatkov. S pridobljenimi podatki bom poskušal pridobiti čim bolj natančne ugotovitve, saj smatram, da so podatki, pridobljeni iz ankete, najboljša pomoč pri rešitvi problema in svetovanju managementu. Slabost, ki jo pa lahko izpostavimo, je, da iz pridobljenih podatkov ne bo mogoče natančno ugotoviti oz. zatrditi, da ugotovitve iz ankete, na podlagi obravnavanega vzorca, veljajo za celotno populacijo.

Pri raziskavi sem se omejil na velikost vzorca 120 anketirancev. Pri procesu vzorčenja sem moral analizirati zaznavanje BZ Polzela style v primerjavi s konkurenti, poznavanje različnih programov znotraj BZ. Poleg tega pa sem moral zbrati in analizirati podatke o nakupnih navadah potrošnikov, višini zneska, ki ga potrošniki povprečno zapravijo pri nakupu nogavic, in jih smiselno analizirati.

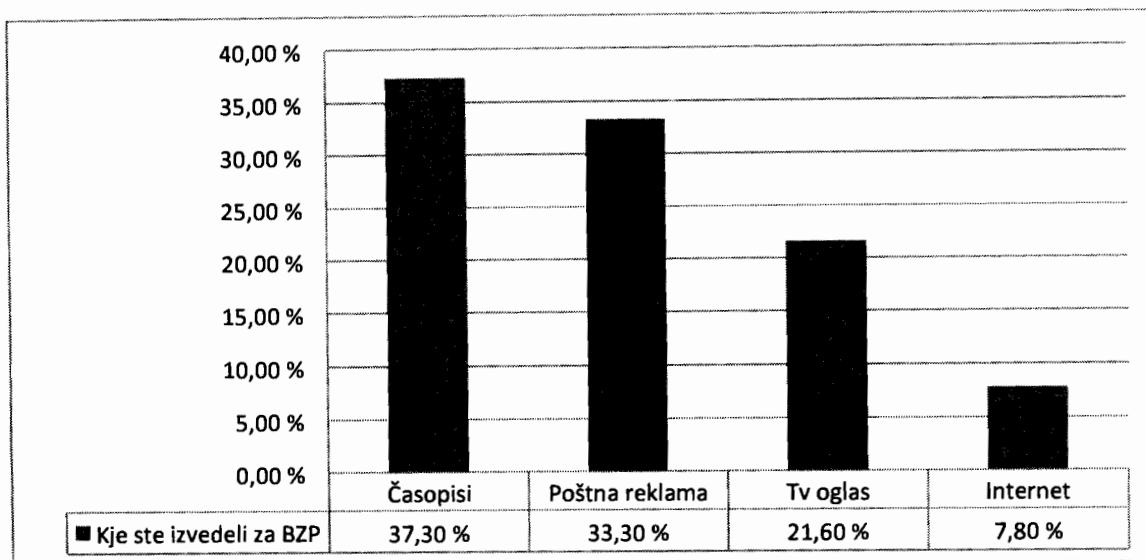
3.3 Analiza in interpretacije podatkov

Analiza podatkov bo v prihodnje v veliko pomoč managementu pri oblikovanju strategije trženjskega komuniciranja BZ Polzela style. Skozi analizo sem spoznal, da večina anketiranih pozna BZ Polzela style, saj so anketiranci na vprašanje »Katero od naštetih blagovnih znamk najbolj poznate?« odgovarjali, da s 63,3 % poznajo BZ Polzela style, nato pa s 15 % sledita tako BZ Črna mačka Prebold, kot tudi BZ Intimisimi. Najmanj pa je prepoznavna blagovna znamka Fabiani nogavice, in sicer s 6,7 %.



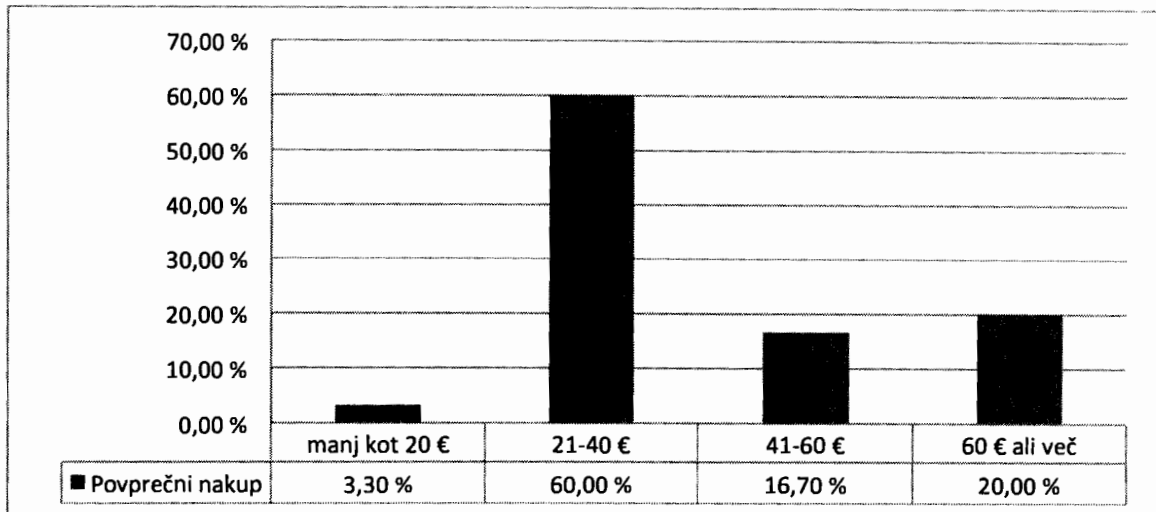
Slika 5: Poznavanje blagovnih znamk

Določene segmente trga bi se še dalo izboljšati z informiranjem, tako o BZ kot o novostih letih, saj sem na vprašanje »Kako ste seznanjeni z novostmi o izdelkih BZ Polzela style?« dobil naslednje odgovore: 39,2 % vprašanih je odgovorilo da srednje, 19,6 % vprašanih je odgovorilo da slabo, 17,6 % zelo slabo, 7,8 % dobro, 15,7 % vprašanih pa je odgovorilo, da novosti poznajo zelo dobro. Zanimiv je predvsem podatek, da bi lahko management izboljšal prepoznavnost BZ predvsem preko interneta, saj je odstotek tistih, ki poznajo BZ Polzela style preko interneta, zanemarljiv. Na vprašanje: »Kje ste izvedeli za izdelke BZ Polzela style?« so anketiranci odgovorili, da preko časopisnih oglasov, in sicer v 37,3 %. Tretjina (33,3 %) vprašanih je odgovorila, da so za izdelke izvedeli preko reklame, prispele po pošti, z 21,6 % sledi TV oglas ter s 7,8 % internet.



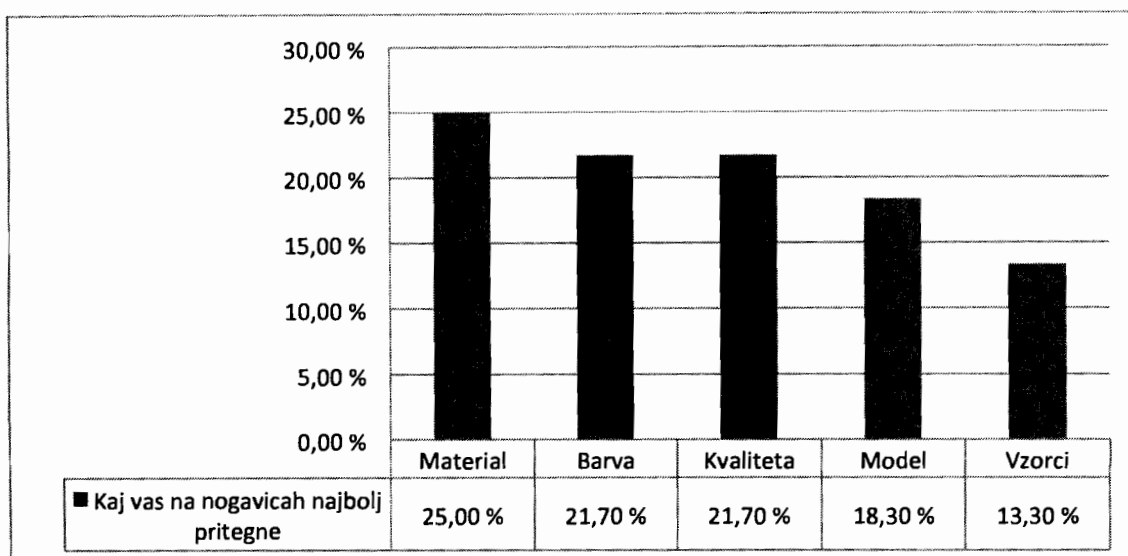
Slika 6: Informiranje o BZP

Tako bi se dalo v prihodnosti še močno graditi na tem. Ob tem je potrebno opozoriti, da bi se morali tisti, ki bi bili zadolženi za ta del komuniciranja, temu posvetiti zelo intenzivno, saj se v današnjem času svet okoli interneta zelo posodablja in bi se temu moralo podjetje hitro prilagajati. Ker pa je dandanes takšno delo lahko zelo zamudno, zahtevno in predvsem drago, bi moralo podjetje dobro raziskati trg ponudnikov internetnih storitev in poiskati takšne ponudnike, ki bi nudili največ storitev za čim nižjo ceno. Na ta način bi podjetje lahko povečalo oz. izboljšalo prepoznavnost blagovne znamke Polzela style, hkrati pa sproti obveščalo svoje sedanje in nove kupce o novostih ali nagradnih igrah, ki bi jih imeli. Ker čedalje več potrošnikov tudi nakupuje preko interneta, bi v podjetju veljalo razmisliti o uvedbi nakupa preko interneta oz. o uvedbi spletne trgovine. Anketiranci so v 60 % odgovorili, da pri nakupu nogavic njihov povprečni znesek nakupa znaša od 21 do 40 EUR, v 20 % 60 EUR ali več, v 16,7 % so odgovorili, da njihov znesek znaša med 41 in 60 EUR in v 3,3 %, da njihov znesek znaša 20 EUR ali manj.



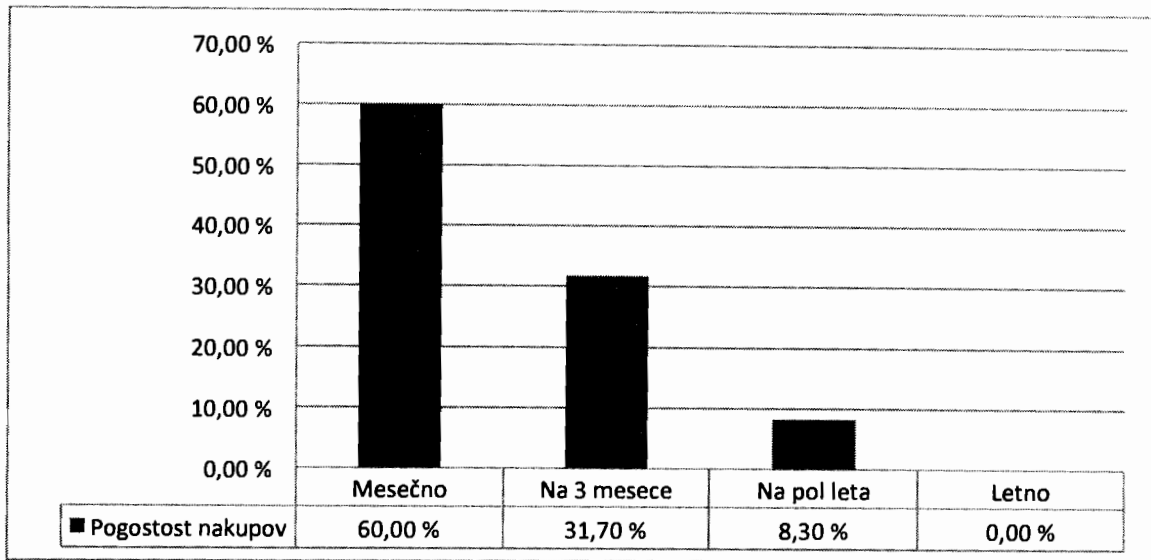
Slika 7: Povprečni nakup

Z analizo sem ugotovil, da anketirane osebe ženskega spola porabijo več pri povprečnem nakupu. Hkrati sem s to analizo ugotovil, da je podatek statistično pomemben, kar navsezadnje pomeni, da kar smo s to analizo ugotovili, lahko posplošimo na celotno populacijo. Iz tega sledi, da bi lahko podjetje Polzela, tovarna nogavic, d. d., v prihodnosti več časa in denarja namenila temu, da bi moški porabili pri povprečnem nakupu več kot do sedaj. To pomeni, da jih mora podjetje s svojim trženjskim komuniciranjem privabiti v svoje trgovine, tam pa jim ponuditi izdelke, kot jih iščejo. Tako bi moški v trgovinah z nogavicami porabili več, kot pa porabijo sedaj pri povprečnem nakupu. Na vprašanje: »Kaj vas na nogavicah najbolj pritegne?« so vprašani v 25 % odgovorili, da material, v 21,7 % barva in kvaliteta, v 18,3 % model in v 13,3 % vzorci na nogavicah. Nogavice, ki pa bi privlačile moške, morajo biti privlačne tako na modelu nogavice kot tudi v barvi, ki bi jih privlačila, saj so osebe moškega spola odgovarjale, da jih na nogavicah najbolj privlači model nogavice ali pa barva nogavice.



Slika 8: Privlačnost nogavic

Anketiranci so v največji meri, pri vprašanju, katerega od naštetih programov najbolj poznajo, v največji meri ogovorili, da najbolj poznajo fini ženski program, in sicer kar v 39,2 %. Z 19,6 % sledi ženski modni program, nato z 19,6 % moški program, z 9,8 % sledi otroški program in nato unisex program s 7,8 % ter na koncu s 3,9 % ženski pleteni program. Z analizo sem ugotovil še en zanimiv podatek. Zanimivo je, da anketirane osebe moškega spola bolje poznajo programe BZ Polzela style, namenjene ženskemu spolu, medtem ko osebe ženskega spola bolje poznajo ženski pleteni program. Tako lahko tudi ugotovimo, da bi lahko podjetje Polzela, d. d., več sredstev in časa namenilo osveščanju moških o programih, namenjenih njim. Pri vprašanju: »Kako pogosto kupujejo nogavice?« se je izkazalo, da večina vprašanih kupuje nogavice mesečno, in sicer kar 60 %. 31,7 % vprašanih pa kupuje nogavice vsake 3 mesece. Tistih, ki kupujejo nogavice vsakega pol leta, pa je komaj 8,3 %.



Slika 9: Pogostost nakupov

Tako že mnogo kupcev nakupuje nogavice mesečno, medtem ko je tudi kar velik odstotek tistih, ki nakupujejo redkeje kot mesečno. Tako bi lahko katera od strategij podjetja temeljila tudi na tem, da bi čim več kupcev poskušali v svoje trgovine privabiti mesečno. 34,5 % vprašanih je na vprašanje kakšne se jim zdijo cene izdelkov BZP odgovorilo, da se jim zdijo ugodne. V 29,3 % so odgovorili, da srednje, v 17,2 % zelo ugodne, v 13,8 % drage ter v 5,2 % zelo drage. Tistih, ki na to vprašanje niso odgovorili, je bilo 3,3 %. Pri tem vprašanju se je pokazalo, da imajo v podjetju zastavljeno pravilno strategijo politike cen svojih izdelkov, saj je skoraj tretjina vprašanih odgovorila, da so cene po njihovih ocenah srednje. Podjetje bi si prav tako lahko zastavilo za enega ključnih ciljev, da svoje kupce sezna z različnimi programi v asortimentu izdelkov BZP saj, so anketiranci pri vprašanju: »Ali poznate katerega od izdelkov/programov BZ Polzela style?« v 85 % odgovorili, da poznajo, v 15 % pa da ne poznajo nobenega. Podjetje Polzela, d. d., je doseglo že kar visok delež poznavanja programov BZP, vendar bi lahko še več sredstev namenilo seznanjanju svojih kupcev o svojih programih.

4 ALTERNATIVNE MARKETINŠKE STRATEGIJE

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2005) opredeljuje besedo alternativa kot položaj, ko se je potrebno odločiti med dvema možnostma, od katerih ena izključuje drugo.

4.1 Analiza trenutne marketinške strategije

Vizija podjetja Polzela, d. d.: »Izdelki Polzele oblikujejo zunanji in notranji človekov svet. Zato so nepogrešljivi človekov spremljevalec« (www.polzela.com, 20. 9. 2010). Vizija podjetja Polzela, d. d., naj bi odražala pogled podjetja na njegovo prihodnost, predvsem, kakšno želi postati podjetje v prihodnosti. Vendar pa, če pogledamo malce bolj kritično, vidimo, da vizija podjetja Polzela, d. d., tega ne odraža, saj posameznemu človeku tega ne ponuja. Vizija mora odražati temeljno strategijo kot tudi interese vseh udeležencev v podjetju. Tako je tudi osnova za vse ostale strategije, predvsem pa predstavlja podjetje ožji in širši okolici.

Uprava družbe in pa njeni zaposleni na področju marketinga družbe so si zadali izredno težko nalogo. Tako so si zadali za osnovni strateški cilj službe povečanje fizičnega deleža blagovne znamke Polzela v strukturi prodaje izdelkov, ta cilj pa mora slediti cilju izboljšanja poslovanja (Polzela, d. d., 2006). Ta cilj naj bi zaposleni v podjetju dosegli predvsem s promocijo BZP, razvojem atraktivne in tržno prodorne embalaže, s strokovnim usposabljanjem trgovcev, kupcev in končnih potrošnikov ter s tržnim komuniciranjem za povečanje prodaje BZP (Polzela, d. d., 2006). Analiza mi je tudi pokazala, da so vse te aktivnosti, ki so si jih zadali v podjetju, neuspešne. To lahko sklepam predvsem iz tega, da zaposlenim kljub vsem naporom ni uspelo dvigniti fizičnega deleža BZP v strukturi prodaje. Pri vsem skupaj se poraja vprašanje, ali so vse te aktivnosti prave in če so, ali so bile te aktivnosti izvedene pravilno in pravočasno.

4.2 Alternativni scenariji

Cohen (2006, 46) v svoji knjigi o marketinških načrtih opisuje različne alternativne strategije trženja, in sicer pravi:

Največje alternativne strategije, katerim bi veljalo slediti, so predvsem prodor na nove trge, povečanje tržnega deleža, vztrajanje in umik. Te strategije lahko sledijo trem osnovnim načinom, kako povečati svoj posel. Lahko povečate število kupcev, lahko povečate povprečni nakup na kupca ali pa povečate število ponovnih nakupov na kupca.

Za podjetje, ki se nenadno znajde v težki ali celo v situaciji, ki bi ogrožala obstoj podjetja, je pomembno, da vedo, kakšne so njene alternative. Podjetje mora vedeti, kakšne možnosti se mu ponujajo ob določeni situaciji. Kot razlaga Cohen (2006, 46), lahko podjetje izbira med

tremi možnostmi, kako povečati svoj posel. Te so: da povečaš število kupcev, povprečni nakup na kupca ali pa da podjetje poskuša povečati število ponovnih nakupov na kupca. Za katerokoli strategijo se podjetje na koncu odloči, je pomembno, da upošteva tudi situacijo na trgu, torej mora upoštevati tako konkurente, dobavitelje, kupce kot tudi širše okolje. Ob upoštevanju vsega naštetega ima podjetje več možnosti, kako doseči zastavljene cilje ob zgoraj naštetih osnovnih strategijah. Prav tako lahko cilje doseže z alternativami, ki so mu ponujene predvsem s prodorom na nove trge, povečanjem tržnega deleža, vztrajanjem ali umikom.

Če se podjetje odloči za katero koli od alternativnih strategij, mora tudi vedeti, kako vsako posamezno strategijo ali načrt uresničiti. Cohen (2006, 46–48) v svoji knjigi opisuje, da če se podjetje odloči za alternativo prodora na nove trge, ima štiri možnosti, kako takšno alternativo uresničiti. Pravi, da je vse štiri možnosti mogoče uporabiti sočasno, ni pa potrebno. Možnosti, ki jih omenja, so vstop, niše, obseg in pozicioniranje. Pri vstopu ima podjetje možnost vstopiti na trg kot prvo, zgodaj ali pozno. Tu Cohen (2006, 46-48) še omenja, da ima vsaka od teh možnosti svoje prednosti in slabosti. Predvsem izpostavlja prednosti, kjer omenja, da ima podjetje, če vstopi na trg kot prvo, prednost (predvsem stroškovno prednost, ki se kasneje odraža na nižjih cenah), pred konkurenti, ki bi kasneje želeli vstopiti na določen trg. Če se podjetje odloči, da bo na nekem trgu nastopilo s strategijo niš, potem to pomeni, da bo poiskalo določen segment trga, tako po velikosti kot po potrebah, v katerem bi rado dominiralo. Ta strategija je privlačna predvsem iz razloga, ker za večje konkurente takšen segment trga ni dovolj velik in privlačen. Cohen (2006, 46-48) v svoji knjigi prav tako omenja, da ima podjetje pri prodiranju na nove trge možnost uporabiti strategijo obsega. Podjetje pri tem lahko uporabi tako vertikalno kot horizontalno širjenje. Pri vertikalnem širjenju podjetje združi tako proizvodne kot marketinške procese pod eno streho. To predvsem pomeni, da se podjetje širi znotraj svoje panoge. Če je prej podjetje hrano samo pridelovalo, jo sedaj lahko začne še predelovati in nato prodajati pod svojo blagovno znamko. Pri horizontalnem širjenju pa se podjetje začne širiti še na druge trge. Takšna strategija je lahko uspešna, če so trgi še nedotaknjeni. Zelo težko pa uspeš s strategijo horizontalnega širjenja, če so konkurenti že uveljavljeni. Kot zadnjo možnost pa Cohen (2006, 46-48) omenja strategijo pozicioniranja izdelkov, pod katero navaja predvsem pozicioniranje izdelkov podjetja v očeh kupcev v primerjavi s konkurenčnimi izdelki.

Kot naslednjo možnost Cohen (2006, 49–50) omenja povečanje tržnega deleža, kjer ponuja dve osnovni strategiji za doseg cilja. Osnovni strategiji pri tem sta izdelčna diferenciacija proti tržni segmentaciji in splošno širjenje proti omejenem širjenju. Pri izdelčni diferenciaciji podjetje promovira izdelčne razlike na ciljni trg. Predvsem poskuša tu promovirati prednosti svojih izdelkov pred izdelki konkurence. Medtem ko strategija tržne segmentacije poudarja, da imajo določene skupine kupcev skupne značilnosti, katere je možno izkoristiti. To pa je možno doseči z optimizacijo izdelkov, s katerimi želi podjetje osvojiti izbrani trg. Seveda je možno obe strategiji uporabiti sočasno, predvsem če več tekmecev hkrati poskuša ciljati na

isti trg. Predvsem pa je potrebno pri izbiri trga in izbiri strategije biti pozoren na konkurenco, saj če več tekmecev uporablja strategijo diferenciacije izdelkov, potem je v podjetju vredno razmisliti o uporabi strategije segmentacije trga. Kot drugo možnost za povečanje tržnega deleža podjetja pa avtor omenja splošno širjenje proti omejenemu širjenju. Za katero od teh dveh možnosti pa se bo podjetje odločilo, je odvisno predvsem od virov, ciljev in nenazadnje tudi od konkurence. Včasih je podjetje prisiljeno uporabiti omejeno rast, saj ga k temu silijo omejeni viri ali pa tudi zaradi prevlade konkurence. Strategijo je mogoče uporabiti na samo določenem segmentu trga.

Strategijo vztrajanja, kot jo omenja Cohen (2006, 50–51), lahko podjetje uporabi predvsem takrat, ko je njihov izdelek že v fazi zrelosti ali upadanja ter če trg, na katerem nastopajo s tem izdelkom, ne raste. Tu avtor omenja dve možnosti: repozicioniranje ali direktno primerjavo. Pri repozicioniranju podjetje spreminja položaj izdelka v očeh kupca, kar pomeni, da izdelka podjetje ne bo pozicioniralo tako, kot ga je prej, ampak bo to pozicioniralo drugje. Seveda pa je tu potrebno omeniti stroške, ki nastanejo zaradi repozicioniranja, kot so stroški promocije. Direktna primerjava pomeni, da se podjetje spusti v direktni boj s konkurenco. Seveda pa se v takšen boj ne sme spustiti, če ni prepričano, da bo zmagalo. To predvsem pomeni, da ima podjetje vrhunske vire ali znanje, kako bo te vire uporabilo bolje od konkurence.

Pri umiku pa se, kot omenja Cohen (2006, 51), podjetje odloči, da bo izdelek umaknilo s trga, in edino vprašanje, ki se ob tem poraja, je, kdaj in kako. Pri tem ima podjetje več možnosti, kako bo to strategijo izvedlo. Tako se lahko odloči za postopni umik s trga; s tem zmanjša možnost izgube dobička, ali pa se odloči za žetev, kjer podjetje izrablja izdelek do njegovega maksimuma, čeprav se umika s trga. Zadnja možnost, ki se pri tem omenja, je takojšen umik, pri čemer se ta strategija uporablja predvsem takrat, ko podjetje nima koristi od žetve.

4.3 Realnost uvedbe potencialnih rešitev za izboljšanje poslovanja podjetja

Zaključna projektna naloga je namenjena iskanju potencialnih rešitev za izboljšanje poslovanja, predvsem podjetju Polzela, d. d. Podjetje je v preteklosti prestalo kar nekaj težkih trenutkov, kar je pripeljalo do spoznanja, da morajo vedno biti pripravljeni na spremembe. To pa lahko storijo tako, da se zavedajo sprememb v ožjem in širšem okolju in so nanje pripravljeni z alternativami.

Za ocenjevanje o realnosti uvedbe potencialnih rešitev je potrebno poznati vse dejavnike, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh rešitve. Notranje okolje podjetja vpliva predvsem na to, katero izmed strategij bodo uporabili. Vizija podjetja določa smer, v katero želi podjetje iti in kaj želi v določenem času postati. Izbira strategije je torej odvisna predvsem od tega, kaj si je podjetje zadalo za cilj. Podjetje, ki nima dobro zastavljene vizije ali pa ta ni pravilno potem uresničena, kasneje ne izbere prave strategije, čemur pravimo učinek domin. V podjetju

Polzela, d. d., so si za enega izmed temeljnih ciljev zadali povečanje fizičnega deleža blagovne znamke Polzela style v strukturi prodaje. Tako se zadnja leta trudijo, da bi ta cilj izpolnili, ampak jim kljub zastavljeni strategiji in aktivnostim ne uspe, saj ne beležijo močnega povečanja prodaje BZP. Tako bi v podjetju veljalo razmisliti o uvedbi novih alternativnih načinov za izboljšanje poslovanja. Ker ima podjetje za prihodnost dolgoročno vizijo in načrte, bi veljalo razmišljati v smeri tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih načrtov. Podjetje Polzela, d. d., posluje na različnih trgih, hkrati pa ima tudi široko paleto izdelkov ter bi tako lahko uporabilo več alternativnih načinov. V podjetju že razmišljajo v smeri širjenja na nove trge in tako bi znotraj te ideje veljalo razmisliti, na katere trge bi se radi usmerili ter predvsem na kakšen način. Trg Evropske unije, na katerega se v Polzeli usmerjajo, je že zelo zasičen z izdelki konkurentov predvsem iz azijskih trgov, kateri konkurirajo predvsem z nizkimi cenami izdelkov. V prihodnosti bi veljalo razmišljati, kako poiskati niše na trgih ter na njih pozicionirati svoje izdelke. Izdelke BZP bi tako v podjetju morali prilagoditi potrebam kupcev na nižnjih trgih ter jih tako v očeh kupcev tudi pozicionirati. Polzela, d. d., je kot ena največjih evropskih proizvajalk nogavic že močno zasidrana na mnogih trgih, predvsem na trgih bivše Jugoslavije, zato bi iz tega razloga veljalo razmisliti o možnostih povečanja tržnega deleža ali vztrajanja, kot alternativnih načinov trženja. Za slednje ima podjetje več možnosti, kako to uresničiti. Za splošno ali omejeno širjenje podjetje potrebuje zanesljive in kakovostne vire, katerih pa v podjetju Polzela, d. d., nimajo v zadostni meri. Predvsem so tu omejeni s finančnimi viri, prav tako pa so omejeni s kadrovskimi viri. Druga možnost, ki se jim ponuja, pa je izdelčna diferenciacija proti tržni segmentaciji. Ker ima podjetje Polzela, d. d., široko paleto izdelkov, bi veljalo razmisliti o tržni segmentaciji, kjer bi podjetje moralo izkoristiti potrebe določenih segmentov kupcev. Za realizacijo teh ciljev trenutno stanje virov v podjetju Polzela, d. d., ustreza.

Podjetje Polzela, d. d., ima v svojem asortimentu izdelkov mnogo izdelkov, ki so že v fazi zrelosti ali upadanja, prav tako pa tudi večina trgov, na katerih so prisotni, ne raste. Zatorej bi lahko v tem primeru v podjetju uporabili strategijo vztrajanja, saj je ta strategija namenjena ravno tem izdelkom in trgov. Za uresničitev tega pa ima podjetje dve možnosti, in sicer repozicioniranje izdelkov ali direktna primerjava. Ker je podjetje zaradi kriz, ki so jih doživeli v zadnjih letih, prešibko, da bi se spustilo v direktno primerjavo oz. direktni boj s konkurenti, slednja možnost ni priporočljiva in realna. Podjetje bi lahko realno in uspešno uporabilo strategijo repozicioniranja izdelkov, saj imajo za izvedbo ustrezno kadrovske zasedbo in dovolj ostalih virov. Poleg vsega v prejšnjih odstavkih omenjenega ima podjetje še eno alternativo, in sicer strategijo umika. Pri tej strategiji je vprašanje, kdaj in kako bo podjetje to naredilo. Po besedah zaposlenih imajo v podjetju Polzela, d. d., kar nekaj izdelkov, ki jim zadnja leta ne prinašajo dobička, in bi tako bili primerni za umik s trga. Ker ti izdelki torej ne prinašajo dobička in podjetje od njih nima koristi, bi za njih veljala uvedba strategije takojšnjega umika s trga. Seveda imajo v podjetju še veliko izdelkov, za katere smatrajo, da ne prinašajo več toliko dobička kot nekoč. Za te izdelke bi bilo smiselno in realno uvesti

Alternativne marketinške strategije

strategijo postopnega umika s trga, saj bi se le tako lahko zmanjšala možnost izgube dobička, ali pa se podjetje odloči za žetev, kjer lahko te izdelke izrabijo do maksimuma.

5 SKLEP

Tekstilna industrija je v zgodovini imela velik vpliv, tako v slovenskem kot tudi v evropskem gospodarstvu. V zadnjih letih so se številna tekstilna podjetja znašla v težavah pri poslovanju, zaradi globalizacije so se morala številna podjetja prestrukturirati, številna neuspešno, kar je posledično pomenilo, da je veliko zaposlenih izgubilo službo. Evropski, predvsem pa tudi slovenski, trg so zasedla podjetja s trgov s cenejšo delovno silo, ki so uspela prevzeti posle evropskim podjetjem. Tako so lahko ponudila izdelke z nižjo ceno, prav tako pa so jih prizadeli proizvajalci s Kitajske, saj je z vstopom slednje v WTO in z ukinitvijo kvot ta le še pridobila. Prav tako pa je tekstilno industrijo v Sloveniji prizadel prenizek nivo zaščite domačih izdelkov, saj se tako podjetja kot države niso prilagodile na ukinitvev kvot. Prav tako je tekstilno industrijo hudo prizadela svetovna finančna in gospodarska kriza, saj je povzročila marsikateri stečaj tekstilnega podjetja v Sloveniji.

Podjetje Polzela, d. d., zadnja leta beleži izgubo, za kar pa uprava družbe krivi nezmožnost konkuriranja nizkim cenam izdelkov iz azijskih držav. Tako nekaj zadnjih let podjetje beleži izgubo iz poslovanja, kar je posledica visokega deleža stroškov dela in rasti nabavnih surovin, predvsem nafte. Da pa izguba podjetja v zadnjih letih ni posledica samo izgube iz poslovanja, ampak tudi posledica izgube iz financiranja, nakazuje leto 2008, ko so se v svetu že kazali prvi znaki svetovne finančne in gospodarske krize. Uprava in zaposleni v družbi Polzela, d. d., smatrajo, da bi jim povečanje strukturnega deleža BZP v skupni prodaji prineslo več uspeha pri uspešnem poslovanju. Tako so si za strateški cilj zadali povečanje tega deleža. Analiza poslovanja je pokazala, da so odgovorni za to nalogo opravili mnogo aktivnosti, kar se kaže predvsem v vsakoletnem povečanju stroškov za marketinške aktivnosti glede na prodajo BZP. Pri analizi sem naletel še na en zanimiv podatek, in sicer delež vsakih 1000 EUR vloženega v marketinške aktivnosti, ki je presenetljivo nizek in se je v obravnavanih letih gibal od 0,18 % do 0,27 %. To kaže na izredno nizko učinkovitost pri izrabi virov, namenjenih za te dejavnosti. Iz tega je mogoče logično sklepati, da bo podjetje v prihodnosti moralo resno razmisliti, kako te vire čim učinkoviteje porabiti, saj so že tako ali tako močno omejeni s finančnimi sredstvi. Stroški marketinga so v obravnavanih letih vsako leto padali glede na prejšnje leto, kar se je pokazalo tudi pri zmanjšani vrednostni prodaji, ki je posledica tega, da uprava družbe klesti stroške ravno za tiste aktivnosti, za katere ne bi smela. Podjetje bo tako za prihodnost moralo razmisliti o alternativnih možnostih, katere pa bodo izbrali, pa je predvsem odvisno od želja in ciljev, ki si jih bodo zastavili. Vse prejšnje, predvsem pa sedanja svetovna finančna in gospodarska kriza, dajo podjetjem vedeti, da morajo biti dobro pripravljena na nenavadne in nenadne spremembe.

Sklep

Analiza trga, ki sem jo naredil skozi anketo, je podala marsikateri zanimiv, predvsem pa včasih tudi presenetljiv podatek. Prvi zanimiv podatek, ki mi je bil dan, je to, da anketiranci moškega spola bolje poznajo program, ki je namenjen nežnejšemu spolu, kot pa tiste, ki so namenjeni prav njim. To kaže predvsem na to, da podjetje Polzela, d. d., premalo energije in časa nameni kupcem moškega spola, saj večino aktivnosti namenijo tako izdelkom, ki so namenjeni ženskemu spolu. Prav tako se je pokazalo, da podjetje premalo energije usmerja v informiranje preko sodobnih komunikacijskih kanalov, predvsem je to usmerjeno na trženjsko komunikacijo preko svetovnega spleta. Anketa in njena analiza je pokazala tudi, da bi lahko podjetje svoje poslovanje izboljšalo tako, da bi osebe moškega spola spodbudilo k temu, da bi pogosteje nakupovali, pri tem pa potrošili več, kot so do sedaj. Podjetje Polzela, d. d., bi lahko v prihodnosti pri izboljševanju poslovanja gradilo tudi tako, da bi svoje kupce pogosteje privabljal v svoje prodajalne, saj je slaba tretjina vprašanih odgovorila, da nogavice nakupujejo v povprečju nekje na tri mesece. To pa bi podjetje lahko storilo s pospeševanjem prodaje, kot so na primer kakšne prodajne akcije, sezonski popusti ali nagradne igre.

Alternativne marketinške strategije ponujajo podjetju, kot je Polzela, tovarna nogavic, d. d., da v težkih kriznih časih, kakršni so sedaj, uspejo z njihovo pomočjo izboljšati poslovanje. Izboljšanje poslovanja se lahko meri na več načinov, predvsem pa se kaže v tem, da podjetje poveča tržni delež na določenem trgu ali poveča prihodke iz poslovanja ter s tem posledično poveča dobiček ali pa zmanjša izgubo. Predvsem pa se je pri tem potrebno zavedati, da vse strategije temeljijo na dolgoročnih načrtih in tako rezultatov ni mogoče pričakovati takoj, ampak šele čez čas. Alternativne marketinške strategije, kot nam jih v svoji knjigi ponuja Cohen (2006, 46), so lahko podjetjem v veliko pomoč, če bi jih le ti znali pravilno zastaviti in nato tudi uresničiti. Že pred leti se je uprava v Polzeli, d. d., odločila, da želi s svojimi kvalitetnimi in modnimi izdelki prodreti na nove trge. Takšno alternativo ponuja tudi Cohen (2006, 46), ki omenja tudi različne načine, kako to uresničiti. V podjetju bi veljalo razmisliti predvsem, da pred vstopom na določen trg slednjega raziščejo, najdejo neke niše in se poskušajo na tem segmentu trga pozicionirati. Niše so predlagane predvsem iz razloga, da je trg tekstilne in pa predvsem nogavičarske industrije, zasičen s konkurenti, ki ponujajo cenejše ali kvalitetnejše izdelke. To pa pomeni, da bi morale podjetje svoje izdelke delno prilagoditi, tako da bi to ustrezalo tistim potrošnikom, katere želijo privabiti v svoje trgovine. S tem pa bi morale podjetje uvesti tudi pozicioniranje izdelkov v očeh kupcev, tako da bi ti takoj prepoznali, da gre za izdelke BZP. Alternative, ki bi jih v prihodnosti še veljalo uporabiti, so povečanje tržnega deleža in umik. Pri povečanju tržnega deleža bi lahko uprava in zaposleni v podjetju Polzela, d. d., uporabili izdelčno diferenciacijo in tržno segmentacijo. Ker v podjetju obstaja potencial za razvoj kakovostnih izdelkov, bi podjetje lahko uporabilo strategijo tržne segmentacije, kjer bi predvsem morali podrobno raziskati trg ter nato določenim skupinam kupcev, ki imajo skupne lastnosti, ponuditi kakovostne izdelke, katere si želijo ali potrebujejo. Uporabna bi bila tudi strategija izdelčne diferenciacije, na katero pa v podjetju niso pripravljeni, saj nimajo dovolj kakovostnih virov za primerjavo svojih izdelkov s konkurenti in bi jim bila tako odsvetovana pri uporabi. V podjetju bi bili lahko v prihodnosti uspešni tudi

tako, da bi določene svoje izdelke, kateri jim prinašajo samo stroške in izgubo, enostavno umaknili s trgov, saj so že predolgo na tržišču. Teh izdelkov so kupci že siti, saj si želijo sprememb in predvsem novosti, ne pa da podjetje že vrsto let zapored kupcem ponuja ene in iste izdelke. Te izdelke, ki bi jih umaknili s trga, pa bi seveda lahko nato nadomestili z novimi inovativnejšimi in še kakovostnejšimi izdelki. Tako bi lahko podjetje močno zmanjšalo stroške, ki so jim v preteklosti že povzročali glavobole, predvsem pa izgubo. Seveda pa se ob tem poraja vprašanje, kdaj, kako in na katerih trgih to narediti. To pa je odvisno od tega, kakšna je politika podjetja in pa seveda od razmer na tržišču.

Zaključna projektna naloga uresničljivost uvedbe alternativnega načina trženja je narejena z namenom identificirati in proučiti realne možnosti uvedbe alternativnih načinov trženja, ki bi lahko bili kasneje managementu podjetja Polzela, d. d., tovarna nogavic v pomoč pri poslovanju. Tako sta analiza poslovanja podjetja kot analiza marketinškega poslovanja pokazali, da so zaposleni v preteklosti zagrešili kar nekaj napak, ki so podjetje privedle do tega, da v sedanjih kriznih časih ni pripravljeno na spremembe. V podjetju bodo tako morali pošteno razmisliti, kako naprej. To dokazuje tudi analiza zaznavanja potrošnikov, ki je pokazala nekaj domnev, da v podjetju niso prilagojeni sedanjim potrebam potrošnikov, kar se kaže predvsem pri poslovanju podjetja. Uprava družbe pa bo morala razmisliti, kako temeljito reorganizirati podjetje iz proizvodnega razmišljanja v marketinško – prodajno razmišljanje, saj ji bo le to prineslo dolgoročne uspehe in preživetje.

LITERATURA

- Cohen, William A. 2006. *The marketing plan*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Zagreb: Mate.
- Polzela, tovarna nogavic, d. d., 2007. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Polzela, tovarna nogavic, d. d.
- Polzela, tovarna nogavic, d. d., 2008. *Letno poročilo 2007*. Poslovni dokumenti, Polzela, tovarna nogavic, d. d.
- Polzela, tovarna nogavic, d. d., 2009. *Letno poročilo 2008*. Poslovni dokumenti, Polzela, tovarna nogavic, d. d.
- Polzela, tovarna nogavic, d. d., 2010. *Letno poročilo 2009*. Poslovni dokumenti, Polzela, tovarna nogavic, d. d.
- Polzela, tovarna nogavic, d. d., 2006. *Strategija razvoja družbe za obdobje 2006 - 2010*. Poslovni dokumenti, Polzela, tovarna nogavic, d. d.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2005. Ljubljana: DZS

VIR

- Polzela, tovarna nogavic, d. d., 2010. Polzela: vizija podjetja. [Http://www.polzela.com/slo.html](http://www.polzela.com/slo.html) (20. 9. 2010).

PRILOGE

Priloga 1 Anketa o prepoznavnosti blagovne znamke Polzela in nakupnih navadah potrošnikov pri nakupu nogavic.



Anketa o prepoznavnosti blagovne znamke Polzela in nakupnih navadah potrošnikov pri nakupu nogavic

Spoštovani!

Sem Blaž Ribič, študent Fakultete za management Koper, in pišem zaključno projektno nalogo z naslovom *Uresničljivost uvedbe alternativnega načina trženja*. Anketa mi bo v veliko pomoč pri empiričnem delu naloge. Zagotavljam vam popolno anonimnost ter da bodo podatki uporabljeni izključno za izvedbo zaključne projektne naloge.

Za vaš čas in sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Katero od naštetih blagovnih znamk nogavic najbolj poznate (obkrožite)?

- BZ Polzela style
- Črna mačka – Prebold nogavice
- Fabiani nogavice
- Intimisimi
- Rebel
- Drugo (dopišite) _____

2. Kolikšen je vaš skupni družinski prihodek?

- Manj kot 800 EUR
- 801 EUR – 1200 EUR
- 1201 EUR – 1600 EUR
- 1601 EUR – 2000 EUR
- Več kot 2000 EUR

3. Kako pogosto kupujete nogavice (obkrožite)?

- Mesečno
- Vsake 3 mesece
- Vsake pol leta
- Enkrat na leto

4. Na podlagi česa izberete prodajalno z nogavicami (obkrožite)?

- Ugled blagovne znamke
- Bližina prodajalne
- Kakovost izdelkov
- Ustrežljivost in znanje prodajalcev

5. Kaj je odločilno za nakup nogavic v določeni prodajalni (obkrožite)?

- Ustrežljivost prodajalcev
- Urejenost prodajalne

Priloga 1

- Pestra izbira izdelkov
- Strokovno znanje in svetovanje prodajalcev
- Ugled blagovne znamke

6. Koliko znaša vaš povprečni nakup pri nakupu nogavic (obkrožite)?

- do 20 EUR
- 21 EUR – 40 EUR
- 41 EUR – 60 EUR
- 60 EUR ali več

7. Kaj vas na nogavicah najbolj pritegne (obkrožite)?

- Barva
- Model
- Material
- Vzorci
- Kvaliteta

8. Ali ste že kupili izdelke BZ Polzela style (obkrožite; če na to vprašanje odgovorite z nikoli, lahko naslednje vprašanje izpustite)?

- Nikoli
- Redkokdaj
- Večkrat

9. Kakšne se vam zdijo cene izdelkov BZ Polzela style (obkrožite)?

- Zelo ugodne
- Ugodne
- Srednje
- Drage
- Zelo drage

10. Ali poznate katerega od izdelkov/programov BZ Polzela style (obkrožite; če na to vprašanje odgovorite z ne, lahko nadaljujete z vprašanjem št. 14)?

- Da
- Ne

11. Kateri od naštetih programov vam je najbolj poznan (obkrožite)?

- Ženski modni program
- Fini ženski program
- Pleteni ženski program
- Unisex program
- Moški program
- Otroški program

12. Kje ste izvedeli za izdelke BZ Polzela style (obkrožite)?

- TV oglas
- Časopisna reklama
- Internet
- Reklama prispela po pošti
- Drugo (dopišite) _____

13. Kako ste seznanjeni z novostmi o izdelkih BZ Polzela style (obkrožite)?

- Zelo slabo
- Slabo
- Srednje
- Dobro
- Zelo dobro

14. Spol?

- Moški
- Ženski

15. Starost?

- Do 20 let
- 20 – 35 let
- 36 – 50 let
- 51 – 65 let
- 65 let ali več

