

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

Mentor:	izr. prof. dr. Gabrijel Devetak
Obrađivana organizacija:	Lama d. d. Dekani
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Martina Kuzmič

KOPER, 2006

VALMI VALENTIČ

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava trženje in uvedbo novega izdelka na trg. Posebna pozornost je namenjena trženjskemu spletu po obrazcu 4P ter SWOT analizi, kot podpora pri odločitvi za razvoj in uvedbo nove generacije okovja.

V samostojnem poglavju je obdelana problematika politike razvoja in uvajanja novega izdelka na trg.

V praktičnem delu je izvedena tržna raziskava. Rezultati raziskave nam potrjujejo pravilnost postavljene hipoteze. Iz analize raziskave izhaja, da so končni kupci pohištva pripravljene kupovati pohištvo iz BOP materialov in nam pove, katere lastnosti pohištva so važne za končne kupce in jih moramo vključiti kot zahteve za razvoj okovja.

V zaključnem poglavju je prikazana strategija trženja za nadaljnji razvoj poslovanja obravnavane organizacije.

Ključne besede: uvedba novega izdelka, trženjski splet, politika razvoja, lastnosti pohištva, zahteve za razvoj, strategija trženja

ABSTRACT

This thesis deals with marketing and introduction of the new product on the market. Special attention is given to the marketing mix as to the blank form 4P and to the SWOT analysis as the help in the decision making process for the development and introduction of a new generation of fittings.

A separate chapter is dedicated to the policy of development and introduction on the market of a new product.

Thesis also treats the marketing research. The result of the research confirm the correctness of hypothesis, readiness of the furniture buyers to buy furniture from BOP materials and tells us what furniture characteristics are important for end users, to be used as guidelines for the furniture fittings development.

The last chapter deals with marketing strategies and gives suggestions for further development of the company.

Key words: introduction of the new product, marketing mix, policy of development, furniture characteristics, guidelines for development, marketing strategies

UDK: 658.512:339.138 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Bistvo teorije in prakse trženja za uvajanje na trg nove generacije okovja za uporabo z novimi materiali v pohištveni industriji	5
2.1	Segmentacija in pozicioniranje	6
2.2	Organiziranost trženja	7
2.3	Internet in trženje	9
2.4	Benchmarking	10
3	Trženjski splet	13
3.1	Izdelek	14
3.2	Cena in plačilni pogoji	15
3.3	Tržne poti oz. razpečava	16
3.4	Promocija oz. tržno komuniciranje	17
4	Politika razvoja in uvajanja novega izdelka na trg.....	19
4.1	Uvodne misli	19
4.2	Tržni vidiki novega izdelka	21
4.3	SWOT analiza novih materialov v pohištveni industriji	22
4.4	Življenjski cikel za nove izdelke	23
4.5	Faza uvajanja novega izdelka na trg.....	25
4.6	Tveganja pri razvoju in uvajanju novega izdelka.....	26
4.7	Snemanje procesa uvajanja novega proizvoda po konceptu »Brown Paper«	27
5	Tržna raziskava	29
5.1	Uvodne misli, opredelitev problema in ciljev raziskave	29
5.2	TIS	30
5.3	Načrtovanje raziskave in oblikovanje ankete	31
5.4	Izvedba raziskave in analiza trga.....	32
5.5	Predstavitev ugotovitev	40
5.6	Odgovori na hipoteze	41
5.7	Priporočila podjetju.....	42
6	Strategija trženja.....	43
6.1	Uvodne misli.....	43
6.2	Generične strategije po Porterju	44
6.3	Motiviranje in stimuliranje	45
6.4	Intelektualna lastnina.....	47
7	Zaključki in priporočila.....	49
	Literatura	51

Priloge (Vprašalnik)	53
-----------------------------------	-----------

SEZNAM SLIK

Slika 2.1	Stopnje v strateškem trženjskem procesu.....	5
Slika 2.2	Organiziranost prodajno – trženjske funkcije v podjetju.....	8
Slika 3.1	Razvoj trženjskega spleta.....	13
Slika 3.2	Definicija proizvoda.....	14
Slika 4.1	Spodbude in trženjski proces od razvoja do prodaje izdelkov...	20
Slika 4.2	SWOT analiza pohištva iz materialov s satovjem.....	23
Slika 4.3	Življenjski cikel izdelka.....	24
Slika 5.1	Postopek trženjske raziskave.....	29
Slika 5.2	Starostna struktura anketirancev.....	32
Slika 5.3	Število članov gospodinjstva anketirancev.....	33
Slika 5.4	Čas, ki je minil od nabave pohištva.....	33
Slika 5.5	Tip pohištva, ki so ga nabavljali anketiranci.....	34
Slika 5.6	Način dostave pohištva - prevoz.....	35
Slika 5.7	Način dostave pohištva – sestavljanje.....	36
Slika 5.8	Prikaz sestavljalcev pohištva.....	37
Slika 5.9	Kriteriji, ki so pomembni za nakup pohištva.....	38
Slika 5.10	Prikaz odločitev za nakup pohištva iz lahkih materialov	38
Slika 6.1	Univerzalni trženjsko poslovni model – Triada DEGA.....	46

SEZNAM TABEL

Tabela 2.1	Značilnosti tržnikov in prodajalcev.....	7
------------	--	---

KRAJŠAVE

BOP	»board on paper« uporabljen izraz za materiale, ki naj bi se uporabljali v prihodnosti pri izdelavi pohištva. Gre za materiale s satovjem, podobne materialom, ki jih danes uporabljamo za proizvodnjo notranjih stavbnih vrat, le da ne bi bilo uporabljenih masivnih okvirjev na obodu materiala. Robna folija naj bi bila prilepljena direktno na odrezani material.
CATAS	Institut za testiranje pohištva v Italiji
CIP	Cost improvement project: Projekt za zniževanje stroškov
FIRA,	Institut za testiranje pohištva v Veliki Britaniji
FM	Fakulteta za Management Koper
LGA,	Institut za testiranje pohištva v Nemčiji, in Italiji
MDF	»medium density fiber«
SPE	Strateška poslovna enota
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis: analiza močnih in šibkih točk ter priložnosti in nevarnosti
ZOW	Zuliefer Messe Ostwestfalen: sejem dobaviteljev pohištveni industriji vzhodna Vestfalija
WWW	"world wide web" je okrajšava za svetovni splet ali Internet

1 UVOD

Podjetje Lama d.d. Dekani je mednarodno podjetje. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in promet pohišvenega okovja, proizvodnja namenskih orodij in proizvodnja avtomatskih montažnih linij. Podjetje je razdeljeno na štiri strateške poslovne enote. Osnovna dejavnost podjetja in tudi največja po obsegu in vrednosti prodaje je proizvodnja in prodaja pohišvenega okovja. Ta diplomska naloga obravnava uvajanje novega proizvoda v tej strateški enoti. Ostale SPE so še Orodjarna, Avtomatizacija in Komponente za avtomobilsko industrijo.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1953 v Dekanih. V začetku je bilo zaposlenih sedem delavcev. Za razliko od podjetij kot Luka Koper in Tomos podjetje ni nastalo kot posledica političnega načrta, ampak je imelo organsko rast. Zaposleni delavci so bili v glavnem iz okoliških krajev. Tudi sam, kot še številni sodelavci, smo imeli starše zaposlene v podjetju. Ta posebnost daje občuten izraz pripadnosti podjetju.

Razmah podjetja se je pričel po letu 1957, ko se je podjetje preselilo na današnjo lokacijo. Jugoslovanski trg je bil res zaščiten z visokimi carinami, obstajala pa je konkurenca: v Sloveniji Eko Velenje, v Bosni Fon Šehović, v Srbiji Bane Sekulič, 18. oktober in drugi. Kljub temu je imela Lama s svojimi izdelki večinski tržni delež na jugoslovanskem trgu, kjer smo ustvarili več kot osemdeset odstotkov prometa. Konec osemdesetih let je bilo v Lami skoraj devetsto zaposlenih.

Z zaostritvijo odnosov s Srbijo in osamosvojitvijo je prišlo podjetje v ekonomske težave. Proizvodni program je bil pisan na kožo domači industriji, zelo širok in specializiran. Za evropski trg so bili izdelki zastareli in nezanimivi, proizvodnja je bila v glavnem ročna in z nizko produktivnostjo. Izvozni trgi Bližnjega vzhoda in Jugovzhodne Azije so bili izrazito cenovno orientirani. Izguba večinskega deleža prodaje je pahnila podjetje v izgube, odpuščanje in zadolževanje.

V začetku devetdesetih smo z uporabo SWOT analize ugotovili, katere so komparativne prednosti podjetja. Z analizo tržišč smo prišli do spoznanja, da je odmična spona globalni izdelek, ki ga lahko ponujamo povsod, kjer je vzpostavljena proizvodnja pohištva evropskega designa. Tej usmeritvi smo posvetili vse vire. Do leta 1995, ko smo prejeli tudi certifikat kakovosti po standardu ISO 9001, smo obnovili tehnologijo proizvodnje, prenovili proizvodni in prodajni program, prestrukturirali trge in s pol manj zaposlenih podvojili prejšnji obseg prodaje.

Analiza doseženih rezultatov podjetja v letu 2005 nam kaže naslednje rezultate:

- a) Prodaja podjetja Lama po SBU (strateških poslovnih enotah):
- | | |
|---------------------------|-------|
| – SPE Sistemi za pohištvo | 70% |
| – SPE Avtomatizacija | 10,6% |
| – SPE Orodjarna | 5,4 % |

- SPE Komponente za avtomobilsko industrijo 14 %
- b) Prodaja SPE Sistemi za pohištvo geografsko:
 - Evropska Unija 55%
 - Vzhodna in Južna Evropa 26%
 - Amerika (severna in južna) 14%
 - Azija in Afrika 5%
- c) Prodaja SPE Sistemi za pohištvo po dejavnosti kupcev:
 - Distributerji 69%
 - Industrija pohištva 28%
 - Trgovina 3%

Za trženje smo uporabili »Sony« strategijo. Odločili smo se za strategijo zasledovalca ter ponujali obstoječe rešitve na odmičnih sponah ceneje kot konkurenti iz Italije in Nemčije. Z večanjem prodaje v ZDA in rastjo dolarja do leta 2001 se je večal tudi dobiček. Dobri rezultati so nas uspavali na področju razvoja.

Od leta 2000 dalje se pojavljajo novi konkurenti, proizvajalci okovja iz Kitajske. Tečaj ameriškega Dolarja je dramatično padel. Zaradi vezanega tečaja kitajske valute na Dolar so kitajski konkurenti izredno konkurenčni. S tem obdobjem so se pričeli finančni rezultati podjetja slabšati. Na trgu ne pridobivamo več kupcev ampak pozicije kvečjemu izgubljam.

Zaradi presežka ponudbe okovja nad povpraševanjem, smo priča stalnemu zniževanju cen. Posledica globalizacijskih gibanj je razslojevanje prebivalstva. Zmanjšuje se srednji sloj prebivalstva, ki je v preteklosti opravil večino nakupov in se povečuje nižji sloj. Posledično se povečuje povpraševanje po cenenem pohištvu. To ustvarja pritisk na nižanje cen dobaviteljem reprodukcij materialov in tudi cen okovja.

Pravi odgovor na sedanje negativne trende poslovanja, ki bi omogočil dobiček in rast poslovanja podjetja, je uvedba nove generacije okovja za proizvodnjo pohištva. Za to pa je potrebno vzpodbuditi potrebo po njem. Potreba po novem okovju bi nastala, v kolikor bi se pohištvo izdelovalo iz novih materialov, ki bi imeli bistvene prednosti pred iverico ali MDF-om (medium density fiber). Taki materiali bi lahko bili materiali s satovjem t.i. »honeycomb materials« brez uporabe okvirjev. Danes poznamo uporabo takih materialov predvsem v proizvodnji notranjih stavbnih vrat. Ovira za uporabo materialov s satovjem v pohištveni industriji je ravno zahteva po izdelavi okvirjev na obodu posamezne plošče, kar onemogoča masovno industrijsko proizvodnjo.

Hipoteze:

1. Predpostavljam, da je večina nabavljenega pohištva dobavljeno v razstavljenem stanju in ga je potrebno sestaviti na domu

2. Predvidevam, da so najpomembnejši kriteriji za odločitev o nakupu pohištva: masiven izgled, majhna teža in zagotovljena dostava pohištva.
3. Predpostavljam, da se bodo bodoči kupci ploskovnega pohištva: spalnic, otroških sob, dnevnih sob in pisarniškega pohištva v prihodnosti odločali za nakup pohištva iz materialov s satovjem.

Metodologija:

V tej nalogi bomo potrdili konkurenčne prednosti pohištva iz novih materialov in utemeljili potrebo po razvoju in uvajanju okovja, ki bi omogočilo začetek uporabe teh materialov.

Pri tržni raziskavi bomo uporabili terensko raziskavo. S tem bomo odgovorili na številna vprašanja, ki so zanimiva za obravnavano organizacijo. Poleg tega pa bomo z analizo tržne raziskave odgovorili na postavljene hipoteze. Seveda bomo v nalogi povezali teorijo in prakso trženja in pri tem uporabili razpoložljivo domačo in tujo strokovno literaturo, zlasti pa tisto, ki smo jo uporabljali pri študiju na Fakulteti za management v Kopru.

V nalogi izpostavljam še pomen koordinirane aktivnosti prodaje in trženja, pomen politike uvajanja novega izdelka, trženjskega informacijskega sistema, poslovne odličnosti in okoliščine industrijske lastnine.

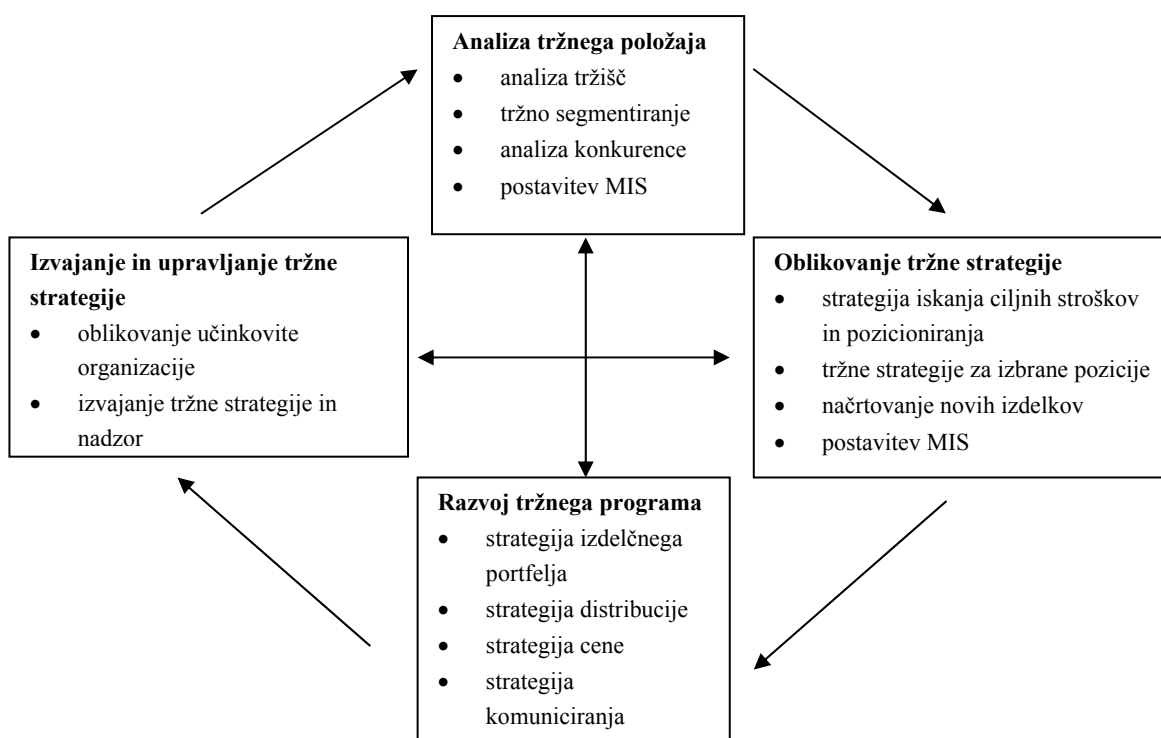
2 BISTVO TEORIJE IN PRAKSE TRŽENJA ZA UVAJANJE NA TRG NOVE GENERACIJE OKOVJA ZA UPORABO Z NOVIMI MATERIALI V POHIŠTVENI INDUSTRIJI

Marketing je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je potrošnik s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničeval lastne smotre in cilje, potrebno s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta in čim bolj popolno zadovoljevati (Dubrovski 2000, 84).

Ko se v podjetju pojavijo znaki krize, oziroma ko poslovni rezultati bistveno odstopajo od načrtovanih, nastane potreba po spremembi politike podjetja. Določitev novih ciljev in opredelitev strategij za njihovo doseganje zahteva dobro poznavanje tržišč ter prednosti in slabosti lastnih izdelkov. Osnovno orodje za načrtovanje, izvajanje, preverjanje in ukrepanje je trženjski splet.

V teorijo trženja prištevamo segmentiranje, pozicioniranje in izbiranje ciljnih trgov. Dubrovski opredeljuje programsko-tržno prestrukturiranje kot prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov (programov) in tržišč na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost) (Dubrovski 2000, 86).

Slika 2.1 Stopnje v strateškem trženjskem procesu



Vir: Dubrovski 2000, 86

V sliki 2.1 smo prikazali stopnje v strateškem trženjskem procesu.

2.1 Segmentacija in pozicioniranje

Segmentiranje tržišč na enovite celote je proces segmentiranja na podlagi ciljev organizacije in na podlagi potreb in zmožnosti odjemalcev. Pri segmentiranju je pomembno določiti kriterije in merila, ki nam bodo omogočali doseganje zelenih rezultatov.

Devetak navaja, da je namen segmentiranja v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnosti njihove homogenizacije za potrošnjo določenega izdelka ali storitve (Devetak 2000, 77).

Segmentiranje se mora podjetju splačati. Rezultati tega procesa morajo biti dovolj dolgoročni, da opravičijo vlaganja, segmenti pa dovolj veliki, da opravičujejo razvijanje in uvajanje novih proizvodov. Za podjetje je segmentiranje smiselno le, če lahko doseže opredeljene segmente po tržnih poteh. Če take tržne poti že obstajajo, so izgledi za uspešnost bistveno večji.

Izbiranje partnerjev, odjemalcev in dobaviteljev je izrazito v trženju med organizacijami in v mednarodnem trženju. Poteka pretežno v osebnih stikih, ko pride do spoznavanja značilnosti organizacij in za trženje med organizacijami pomembnih posameznikov.

Napovedovanje prodaje je osnova za določanje sestavin trženjskega spleta: usmerjanje proizvodov, oblikovanje pogojev trženja, oblikovanje distribucijskih poti in komunikacijske strategije. Na podlagi napovedi se oblikujejo tudi prodajni cilji v trženjski funkciji podjetja.

Zaradi velike ponudbe poceni izdelkov, je najbolj ogrožena prodaja distributerjem. Ker predstavljajo le-ti pretežni del prodaje podjetja, lahko govorimo o rizičnosti v poslovanju.

V poslanstvu Lame smo zapisali, da si bomo stalno prizadevali razvijati rešitve, ki bodo omogočale prijazno rabo pohištva. V ta koncept se sklada razvoj nove generacije okovja, ki bo omogočal:

- izdelavo lažjega pohištva in s tem prepolovil stroške distribucije pohištva, ki so v povprečju nad 10% vrednosti pohištva,
- olajšal transport in montažo končnim uporabnikom,
- omogočil izdelavo pohištva z masivnejšim – bogatejšim izgledom,
- zmanjšal porabo surovin, predvsem lesa in s tem prispeval k okolju bolj prijazni proizvodnji.

Ciljni segment kupcev za okovje, primerno za materiale s satovjem, so vsi proizvajalci sestavljivega ploskovnega pohištva. Proizvajalci z večjo proizvodnjo bodo imeli od takih materialov največje koristi.

Z razvojem nove generacije materialov predpostavljam, da bi hkrati dosegli več pozitivnih učinkov:

- ponudili proizvod zanimiv za proizvajalce pohištva,
- z zaščito novih rešitev bi dvignili vstopni prag morebitni konkurenci in bi zagotovili povrnitev stroškov razvoja in uvajanja izdelkov,
- z novimi rešitvami bi dvignili imidž podjetja,
- zaradi rešitev, ki bi kupcem omogočale bistvene prihranke na njihovem proizvodu, bi oblikovali prodajno ceno z višjo stopnjo pokritja in večjo stopnjo dobička.

2.2 Organiziranost trženja

Teorija pozna različne oblike organiziranosti prodajno trženjske funkcije v podjetju, odvisno od razvojne stopnje podjetja. Vse so naravnane na doseganje ciljev podjetja in na urejanje odnosov med posamezniki.

Vodja prodaje in vodja trženja bi morala delovati skladno. Kljub temu pa prihaja do nesoglasij, napetosti in nezaupanja. Neskladje izhaja iz različne usmerjenosti posameznih funkcij. Vodja prodaje je usmerjen na kratkoročne, taktične cilje, predvsem na sprotno doseganje prodaje. Vodja trženja pa razmišlja in deluje dolgoročno. Ukvarja se z ugotavljanjem priložnosti, načrtovanjem trženjskih strategij in izdelkov, ki bi dolgoročno zadovoljile potrebe porabnikov.

Nujno je potrebno oblikovati tako organiziranost funkcij, da bomo dosegli medsebojno razumevanje in spoštovanje vseh udeležencev.

Razliko med usmeritvijo tržnikov in prodajalcev prikazuje tabela 2.1.

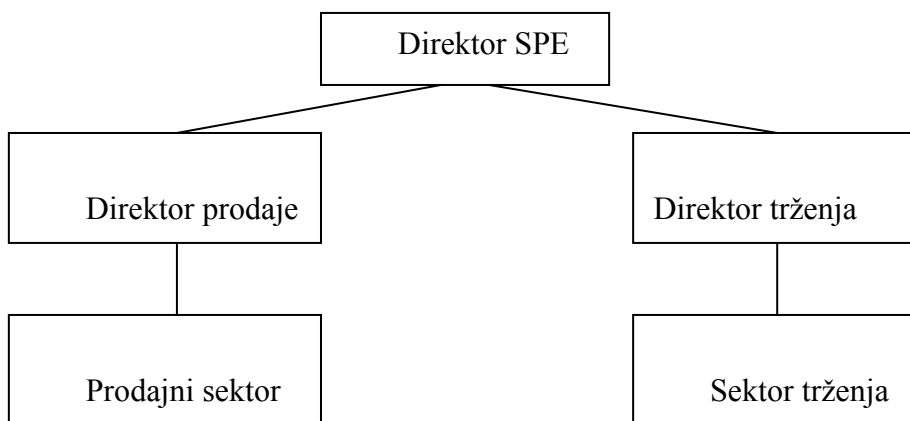
Tabela 2.1 Značilnosti tržnikov in prodajalcev

Tržniki	Prodajalci
Upoštevajo trženjske raziskave.	Se zanašajo na praktične izkušnje.
Poskušajo opredeliti in razumeti tržne segmente.	Poskušajo razumeti vsakega posameznega kupca.
Posvečajo se načrtovanju.	Posvečajo se osebni prodaji.
Mislijo dolgoročno.	Mislijo kratkoročno.
Zanima jih dobiček in tržni delež.	Zanima jih ustvarjanje prodaje.

Vir: Kotler 1998, 720

Slika 2.2 prikazuje kako je organizirana prodajna in trženjska funkcija v podjetju Lama d.d.

Slika 2.2 Organiziranost prodajno – trženjske funkcije v podjetju



Kot podjetje, ki hkrati proizvaja veliko število izdelkov in prodaja na številne trge, smo v dilemi, ali je bolj smiselno imeti organizacijo na osnovi upravljanja izdelkov, kar zahteva, da izdelčni vodja dobro pozna zelo različne trge. Druga možnost je organizacija na podlagi upravljanja trga, to pa zahteva, da se vodje posameznih trgov dobro seznanijo z različnimi izdelki. Obstaja tudi tretja možnost, to je matrična organizacija, to je kombinacija izdelčnih vodij, ki skrbijo za načrtovanje izdelkov in dobička in sodelujejo z vodji posameznih trgov. Vodje posameznih trgov si prizadevajo za zadovoljitev potreb na trgih in doseganje zastavljenih ciljev prodaje.

V podjetju imamo organiziranost na podlagi skupin trgov. Ugotavljam, da bi bilo smiselno razmisliti o uvedbi vodij posameznih proizvodnih skupin. S tem bi zagotovili večji izkoristek potencialov: obstoječih podatkov in informacij, oblikovanje strategije razvoja proizvodov, usklajenost delovanja med prodajo in trženjem, večjo skrb za dobičkonosnost, atraktivnost in pravočasno napovedovanje prodaje.

Posebej primerno bi bilo vzpostaviti produktne vodje za novo generacijo okovja. Pri tem bi lahko uporabili že vzpostavljeni način dela po sistemu vodenja projektov v kombinaciji s sistemom za vodenje ključnih kupcev. V primeru pozitivne prakse bi tak model razširili na ostale pomembne skupine izdelkov.

Izpostavil bi potrebo po večji povezanosti prodaje in trženja. Ob ključnih trenutkih poslovanja, sprejemanju novega poslovnega načrta, uvajanju nove družine izdelkov, bi priporočil skupno delavnico prodajalcev in tržnikov, kjer bi najprej ciljno usmerjeno opravili viharjenje misli o potrebnih aktivnostih za doseganje cilja, nato pa si postavili akcijski plan za trženjske in prodajne aktivnosti. Tak skupni načrt, prevzet s strani izvajalcev, ima največ podpore in verjetnosti za doseganje cilja.

2.3 Internet in trženje

Pred dvajset in več leti je potekala komunikacija med prodajalci in kupci neposredno v osebni kontaktu, posredna komunikacija pa v glavnem s pismi poslanimi po pošti. Telegram oziroma kasneje teleprinter je omogočal le najbolj nujna sporočila. Velik napredek v komuniciranju je povzročil telefaks. Pravo revolucijo pa pojav svetovnega spleta, bolj poznanega kot internet.

Internet je bil zasnovan v začetku za vojaške namene, postal je uporabljan v raziskovalne in izobraževalne namene. Danes pa je povzročil pravo revolucijo v poslovnem svetu.

Uporaben je kot orodje za:

- raziskovanje in pridobivanje informacij,
- oglaševanje, reklamiranje in prodajanje,
- pošiljanje sporočil in komuniciranje.

Z uporabo Interneta pridobivamo podatke za poslovne namene o konkurentih in sicer o njihovih poslovnih rezultatih, organiziranosti in delovanju, o proizvodih in trženjskem spletu. O potencialnih kupcih pridobimo informacije pomembne za segmentiranje, o njihovih poslovnih rezultatih in povezavah.

Internet je pomembno orodje za informacije o obstoječih in potencialnih dobaviteljih, o cenah surovin, dnevnih političnih in ekonomskih informacijah, ki vplivajo na poslovanje in podobno. Specializirane raziskovalne organizacije izvajajo ciljne tržne raziskave in jih objavljajo - tržijo preko interneta. V Lami uporabljamo pogosto raziskave instituta CSIL iz Milana, ki je specializiran za raziskave povezane s pohištveno industrijo. Izdeluje poročila za posamezno državo, kjer obravnava globalne ekonomske pokazatelje, pokazatelje industrije in distribucije pohištva ter navaja pomembne proizvajalce pohištva. Zaradi širokega kroga kupcev je cena take analize dostopna tudi srednjim in manjšim podjetjem.

Internet je naredil preobrat na področju oglaševanja. Kdor danes ni prisoten na spletu s svojo spletno stranjo, tega praktično ni. Specializirana podjetja za izdelavo spletnih strani nenehno izboljšujejo strukturo, izgled in uporabnost spletnih strani. S ključnimi besedami poskrbijo, da naključni obiskovalec svetovnega spleta z iskanjem besed povezanih z delovanjem podjetja z gotovostjo odpre tudi našo stran. Iskanje odgovora na vprašanje, kakšna naj bo popolna WEB stran nam pove, da mora biti za obiskovalca:

- zanimiva,
- svetovalna glede uporabe proizvodov,
- informativna o novih izdelkih in trženjskih aktivnostih,
- omogočati mora kontakt naključnega obiskovalca z nami,

- omogočati mora povezave na spletne strani hčerinskih podjetij in pooblaščenih distributerjev v posamezni državi.

V prihodnje bo potrebno spletno stran še izboljševati. Tako priporočam, da bi v prihodnje:

- povezali na internet interaktivni katalog proizvodov,
- izdelali svetovalni program za izbiro okovja, podoben kot se uporablja za konstruiranje pohištva, ki kupcem predlaga pravo izbiro proizvoda iz kataloga prodajnih izdelkov,
- ko kupec na tak način izbere prave proizvode, mu je smiselno omogočiti izdelavo povpraševanja,
- omogočiti naročanje po internetu,
- z uporabo pooblaščenega dostopa omogočiti partnerjem dostop do podatkov, kot so zaloge izdelkov, novosti v programu, direktnega naročanja v sistem in vpogled o možnih rokih dobave,

Nekateri kupci, npr. IKEA zahtevajo od svojih dobaviteljev, da sami pregledujejo zalogo izdelkov v posameznih distribucijskih centrih kupca, sami izdelajo zase naročila in vzdržujejo potrebno zalogo.

Potrebno je razmisliti, kako na spletni strani predstaviti prednosti novih izdelkov z vidika končnega uporabnika. Elektronska sporočila s predstavitev novosti je potrebno periodično pošiljati vsem kupcem, obstoječim in potencialnim. Spletna stran mora biti informativna v smislu trženjskih aktivnosti in pomembnih dogodkov v podjetju, ki vplivajo na končne odjemalce.

2.4 Benchmarking

Benchmarking, ki mu pravimo tudi primerjalno presojanje, je nepretrgan proces sistematičnega, analitičnega in organiziranega proučevanja poslovanja lastne organizacije in primerjanja z najboljšimi organizacijami s tega področja v svetovnem merilu (Devetak in Vukovič 2002, 233).

Proces zajema pridobivanje podatkov, vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje. S tem pridobimo informacije in priporočila za uvajanje nove strategije poslovanja. Po izvedbi benchmarkinga sledi predstavitev ugotovitev odgovornim v podjetju, ki so naročili benchmarking.

Benchmarking je proces, ki pomaga spoznati in razumeti, v čem je konkurenca boljša ter definira najboljše procese, ki jih nato integriramo v proizvodni proces lastnega podjetja (Devetak in Vukovič 2002, 233).

Primerjanje zajema vse ravni poslovanja podjetja:

- primerjava trženjskega spleta po sistemu 4 x P,
- primerjava zadovoljstva kupcev (npr. števila reklamacij),

- obračanje zalog,
- dostavni čas,
- dobavitelje in stroške nabave,
- stroške na različnih ravneh in področjih,
- tehnologijo proizvodnega procesa,
- organiziranost procesov,
- produktivnost,
- dodano vrednost na zaposlenega,
- dobičkonosnost,
- strukturo virov sredstev.

Že s tem, ko se primerjamo z najboljšimi konkurenti v panogi v svetovnem merilu, se učimo, izboljšujemo in dosegamo boljšo kakovost proizvodov.

V odsotnosti dolgoročne strategije podjetja je priprava in izvedba benchmarkinga z najboljšimi konkurenti vodilo, katere konkurenčne prednosti je potrebno razvijati in smernice za snovanje dolgoročne politike podjetja, to je za določitev dolgoročnih ciljev in strategij.

Konkurenti podjetja so na eni strani podjetja s sedežem v Avstriji, Nemčiji in Italiji, po drugi strani se pojavlja nova konkurenca iz daljnega vzhoda, iz Kitajske. Konkurenti iz Evrope so velika ali srednja družinska podjetja, kjer so lastniki tudi poslovodje. Večina konkurentov kombinira proizvodnjo v Evropi z nabavo okovja na Kitajskem. Na ta način so konkurenčni na različnih segmentih trga.

Po izjavah zainteresiranih proizvajalcev pohištva naši konkurenti ne ponujajo omembe vrednih rešitev za materiale BOP. S pospešenim razvojem in uvajanjem novega okovja za BOP materiale bi postali vodilni na tem področju.

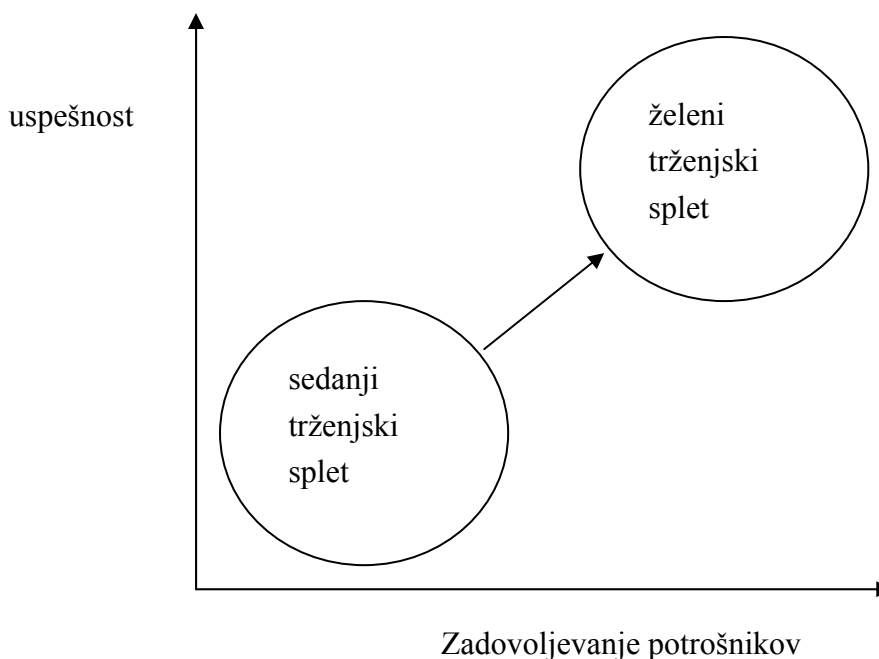
3 TRŽENJSKI SPLET

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4 x P, ki jo na kratko imenujemo trženjski splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje obvladovati za doseganje ustrezne prodaje na ciljnim tržišču.

Ukrepi na področju programsko-tržnih sprememb so najbolj pogosti tako v obdobju zdravljenja krize kakor tudi v razvoju podjetja. Strategije, ki vključuje določanje ciljev in načinov za njihovo doseg, ni mogoče oblikovati brez dobrega poznavanja tržišč ter prednosti in slabosti izdelkov (storitev). Inštrument, na katerem v svojem načrtovanju in izvajanju temelji marketinška veda, je trženjski splet. Trženjski splet je skupek več trženjskih politik, ki se nanašajo na izdelek, njegovo ceno, način distribucije in komuniciranje (Dubrovski 2000, 84).

Slika 2.3 prikazuje razvoj trženjskega spleta iz sedanjega stanja v željeno novo stanje.

Slika 3.1 Razvoj trženjskega spleta



Vir: Dubrovski 2000, 84

Pri uvajanju novega izdelka na trg, na podlagi ciljev organizacije postavimo cilje za vse elemente trženjskega spleta.

3.1 Izdelek

S proizvodom razumemo skupek koristi in lastnosti, ki jih kupec zaznava ob uporabi proizvoda. Najpomembnejši proizvod Lame je pohištveno okovje. Delimo ga na:

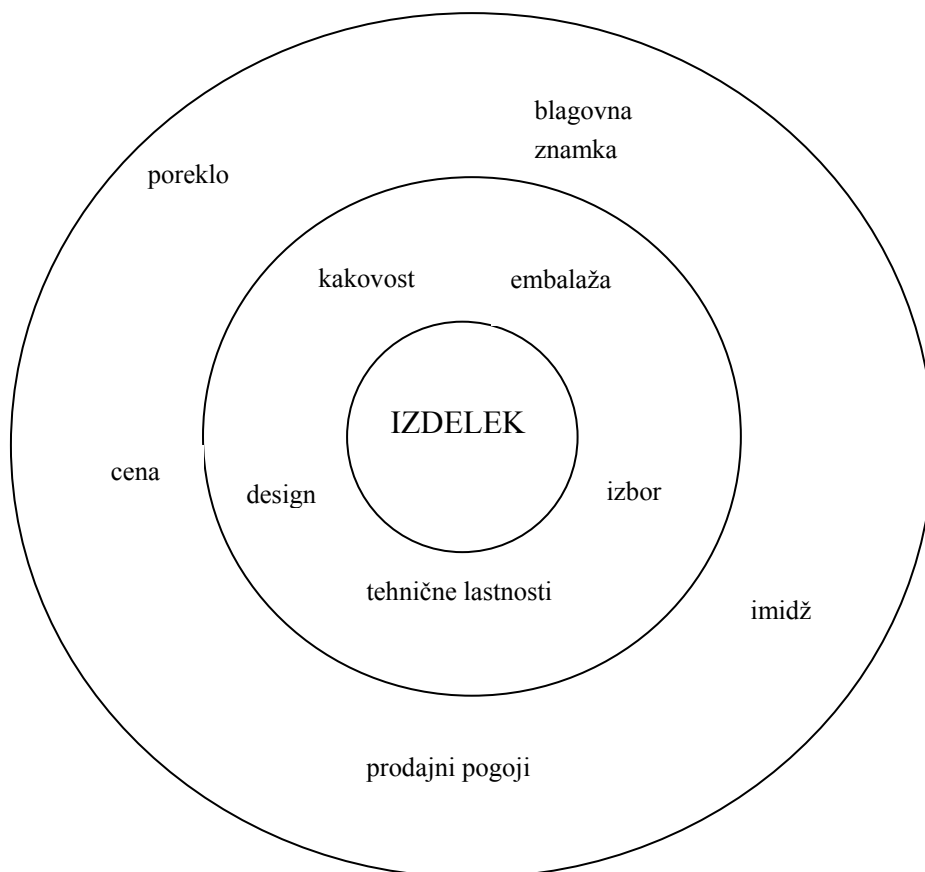
1. Konstruktivsko:

- spojno in vezno okovje, ki daje pohištvu konstrukcijsko trdnost,
- odmične spono, ki dajejo pohištvu funkcionalnost,
- ključavnice,
- dopolnilno okovje.

2. Vizualno ali dekorativno okovje (ročaji, gumbi, ključi).

V sliki 3.2 smo prikazali tržne vidike izdelkov.

Slika 3.2 Definicija proizvoda



Uporabljeni materiali in tehnologija proizvodnje pohištva, se že dalj časa ne spreminjajo. Prav tako se bistveno ne spreminja okovje. Pohištveno okovje je

standardizirano in zamenljivo. Za največji del trga okovja je glavni razlog za nakup cena.

Ko uvedemo na trg nov proizvod, ki zadovoljuje koristi potrošnikov v večji meri kot obstoječi proizvodi, lahko zaradi boljših lastnosti proizvoda in večjih zaznanih koristi prilagodimo ostale elemente trženjskega spleta za večjo uspešnost podjetja.

Pri razvoju okovja za BOP materiale moramo izhajati iz lastnosti pohištva, ki zahteva takšno okovje. Predpostavljati in analizirati moramo v prvi vrsti potrebe kupca sestavljivega pohištva, kriterije, ki jih mora izpolnjevati sestavljivo pohištvo in nenazadnje kriterije proizvajalca sestavljivega pohištva.

Po tehničnih karakteristikah mora okovje za BOP zagotavljati enostavnost vgradnje v BOP materiale in preprosto sestavo pohištva na domu. Rešitve morajo biti integrirane na okovje za spajanje, odmične spono in ključavnice, nosilce polic, nosilce obešalnih palic in podobno.

Po kakovosti mora okovje za BOP zagotavljati konstrukcijsko trdnost in lastnosti funkcionalnega okovja na ravni pohištva iz iverice, oziroma v skladu z veljavnimi standardi, ki veljajo v posamezni državi.

Tržni vidiki izdelka kakor izgled, cena, prodajni pogoji, pakiranje, poreklo, blagovna znamka in pakiranje pa so elementi s katerimi se ustvarja primerjalna prednost. Ugotoviti moramo, kako jih opredeliti, da ne bomo pustili preveč odprtega prostora za konkurente. Estetika je pomemben element, ki jo moramo vgraditi v hišo kakovosti, še posebej ker bodo pogosti primeri »odprte rabe« - za pohištvo brez vrat.

3.2 Cena in plačilni pogoji

Pri prodaji proizvodov na tujih trgih in v Sloveniji, se srečujemo z močno mednarodno konkurenco. Pred leti so bili glavni konkurenti iz Evrope, danes se povečuje konkurenca iz Kitajske. Pri določanju tržne cene je bistveno pozicioniranje v pravilni tržni segment in primerjava s primerljivo konkurenco. Pri oblikovanju cene pohištvenega okovja je osnovno vodilo konkurenčnost.

Pozicije dobaviteljev okovja so na trgu razdeljene. Proizvajalci, kot Lama, ki se šele v zadnjih desetih letih ambiciozno pojavljajo na trgu morajo pridobivati tržne deleže od konkurence. Pomemben argument pri prodiranju na trg je cena.

Prodajno ceno na grobo oblikujemo po principu stroškov in ciljnega pokritja. Za posamezno tržišče nato formiramo prodajne cene na podlagi informacij o cenah konkurence in pogajanj s kupci.

Podjetje obravnava posamezno državo kot zaključeno celoto in za vsak trg prilagodimo prodajno politiko. Vsak trg je posebnost zase glede pričakovanj in potreb kupcev ter prisotne konkurence in imidža, ki ga podjetje uživa na trgu.

V zadnjih petih letih na poslovanje podjetja vedno bolj vpliva konkurenca iz JV Azije, oziroma iz Kitajske. Naši evropski konkurenti so organizirali na Kitajskem proizvodnjo okovja. Ponudba okovja se je v zadnjih petih letih skorajda podvojila. Stopnja rasti pohištvene industrije pa znaša 2 – 3 % letno. Evropski uvozniki kitajskih proizvodov jamčijo za redne dobave in kakovost s svojo blagovno znamko. S kitajskimi cenami in imidžem evropskih blagovnih znamk so prevzeli glavnino trga z okovjem, kjer je osnovni razlog za nakup cena. Bistveno nižje cene kitajskih izdelkov, ob stroškovnem principu oblikovanja prodajne cene povzročajo padanje dobičkonosnosti in upadanje prodaje.

Prodajni pogoji so del politike prodajnih cen. Končni cilj prodaje je pridobitev plačila za prodane količine in zagon novega proizvodnega ciklusa. Pri oblikovanju prodajne politike je potrebno upoštevati politične in ekonomske dejavnike tveganja, ki vplivajo na rok in način plačila, kar velja za vsak trg in vsakega kupca posebej.

3.3 Tržne poti oz. razpečava

V Lami poteka razpečava izdelkov na več načinov. Odločitev o načinu distribucije je odvisna od ocenjene velikosti tržnega potenciala posameznega trga, oddaljenosti trga od podjetja in s tem povezanih transportnih stroškov, poznavanju trga in moči kupcev.

Naš ciljni kupec so srednji in veliki proizvajalci pohištva in specializirani trgovci na debelo. Distribucijo na drobno prepuščamo specializiranim trgovcem.

Zaradi potrebe po boljšem obvladovanju tržnih informacij, ambicioznih ciljev rasti prodaje in stabilnosti podjetja, smo oblikovali program vlaganj na pomembnejše trge. V sklopu teh aktivnosti smo ustanovili distribucijska podjetja CRO-LAMA na Hrvaškem, LAMA UK v Veliki Britaniji in LAMA GmbH v Nemčiji.

Na trgih z velikim tržnim potencialom, kjer nimamo lastnih podjetij imamo sklenjene ekskluzivne distribucijske pogodbe z distributerji, ki nastopajo v razmerju do velikih proizvajalcev pohištva tudi kot distributerji in agenti.

Zaradi velikega odstotka prodaje preko distributerjev, predvsem na tujih trgih, je končni uporabnik okovja Lami največkrat neznan. Končni uporabniki so majhni potrošniki kot mizarske delavnice, manjši obrati, specializirane trgovine in industrija. Vzgibi za nakup teh končnih potrošnikov so drugačni kot za uvoznike in distributerje, ki so Lamini kupci. Lama pa največkrat na komunikacijo med distributerjem in končnim uporabnikom nima vpliva.

Z rastjo prodaje in večanjem konkurence se večajo potrebe po obvladovanju trgov. Distributerji so zainteresirani povečevati promet do določene meje, razkrivati čim manj tržnih informacij ipd., zaradi tega pričakujem, da se bo v prihodnje mreža hčerinskih podjetij širila.

Obnovljene informacije o aktivnostih podjetja ponujamo na spletni strani www.lama.si.

3.4 Promocija oz. tržno komuniciranje

Ob vstopu na nove trge se srečujemo z dilemo ali je potrebno »prodati« izdelek uvozniku in naj potem uvoznik »prodaja« izdelke nadaljnjim kupcem, ali je bolj primerno navdušiti za uporabo naših izdelkov končne potrošnike, ki naj povprašujejo po njih pri uvoznikih in jih nato le-ti kupijo v Lami. Pravilen odgovor na to vprašanje pomeni tudi odločitev, kako zastaviti promocijo na posameznem trgu.

Nov medij za oglaševanje je internet, ki stalno pridobiva na pomembnosti.

Izdelke, blagovno znamko in informacije o možnih oskrbovalnih centrih oglašujemo v specializiranih revijah, kot je slovenski »Lesarski utrip« in podobnih specializiranih revijah v tujini. Pomembne novice objavljamo v istih revijah v redakcijskih člankih.

Osebna prodaja je zelo pomembna pri vzpostavljanju začetnih kontaktov, ohranjanju kontaktov s partnerji, nepogrešljiva pri zbiranju tržnih informacij in informacij o programu, zaključevanju poslov in napovedovanju količin ter dogovarjanju o pomembnih odločitvah.

Osnovno orodje promocije so bili in ostajajo specializirani mednarodni sejmi. Na bienalnih sejmih v Nemčiji in Italiji nastopamo samostojno. V sodelovanju z našimi partnerji pa razstavljamo tudi na ostalih trgih, kamor prodajamo. Sejmi so pomembni za pridobivanje novih kontaktov s potencialnimi kupci in za ohranjanje komunikacije z obstoječimi.

Na sejmih je idealna priložnost za predstavitve novih izdelkov in preverjanje lastnega razvoja in programa s konkurenco.

Predvsem v zadnjem času ugotavljamo, da sejmi izgubljajo svoj namen. Sejme obiskuje čedalje manj novih kupcev, postali so prepogosti in predragi. Poleg tega angažirajo veliko človeških resursov. Veliko konkurentov razmišlja o opustitvi tega načina promocije. Osebno menim, da bi bila to prava usmeritev tudi za Lamo. Tak način sovпада z odločitvijo o povečevanju prodaje v industrijo. To predpostavko nenazadnje potrjuje tudi dejstvo, da se želijo novi potencialni kupci prepričati o kompetentnosti dobavitelja. Vedno več potencialnih kupcev se odloči o začetku sodelovanja, potem ko nas obiše.

Sicer pa pri promociji, oziroma tržnem komuniciranju uporabljamo v obravnavani organizaciji naslednje sklope (orodja) komunikacijskega spleta: oglaševanje, stike z javnostmi, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in neposredno trženje.

V naslednjem poglavju bomo obširneje obdelali politiko razvoja in uvajanja novega izdelka na trg.

4 POLITIKA RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA NA TRG

4.1 Uvodne misli

Kotler razlaga, da so novi izdelki izvorni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznajo kot nove izdelke tudi kupci (Kotler 1998, 31).

Podjetje lahko pride do novega izdelka po dveh poteh: z nakupom ali pa z lastnim razvijanjem novega izdelka.

Potem, ko podjetje skrbno določi tržne segmente, izbere ciljne skupine porabnikov ter določi zaželeno pozicioniranje, lahko prične z razvijanjem in uvajanjem primernih izdelkov v upanju, da bodo doživeli uspeh (Kotler 1998, 316).

Vse predhodne aktivnosti pa ne zagotavljajo uspeha, ker so lahko prisotni različni dejavniki: vztrajanje vodilnih na uresničitvi kljub drugačnim tržnim raziskavam, precenjena velikost trga, napačne karakteristike izdelka, napačno pozicioniranje izdelka, neučinkovito oglaševanje, previsoka cena, previsoki stroški razvoja ali pa močnejši odziv konkurence.

Za uspeh novega izdelka je odgovorno poslovodstvo ali uprava. Lastniki zaupajo podjetje v upravljanje poslovodstvu z nalogo povečevanja vrednosti. Usmerjanje in razvoj dejavnosti podjetja se izvaja z razvojem in uvajanjem novih proizvodov. Poslovodstvo mora določiti poslovna področja in izdelke, ki naj jih podjetje razvija. Ta usmeritev mora biti razvidna v dolgoročni strategiji podjetja.

Na večini trgov vlada ostra konkurenca. Podjetja, ki jim ne uspe razviti novih izdelkov, veliko tvegajo. Obstoječi izdelki so zaradi spreminjajočih se potreb in okusov, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelka in vstopa nove konkurence zelo ranljivi.

Da bi vzpodbudili razvijanje novega izdelka, moramo preseči naslednje dejavnike, ki razvoj zavirajo (Kotler 1998, 317-318):

- pomanjkanje pomembnih idej o novih izdelkih na določenih področjih,
- razdrobljenost trgov,
- ovire, ki jih postavlja družba, vlada ali standardi,
- visoke izdatke, povezane z razvojem izdelka,
- pomanjkanje kapitala,
- krajši čas razvoja,
- krajši življenjski cikel izdelka.

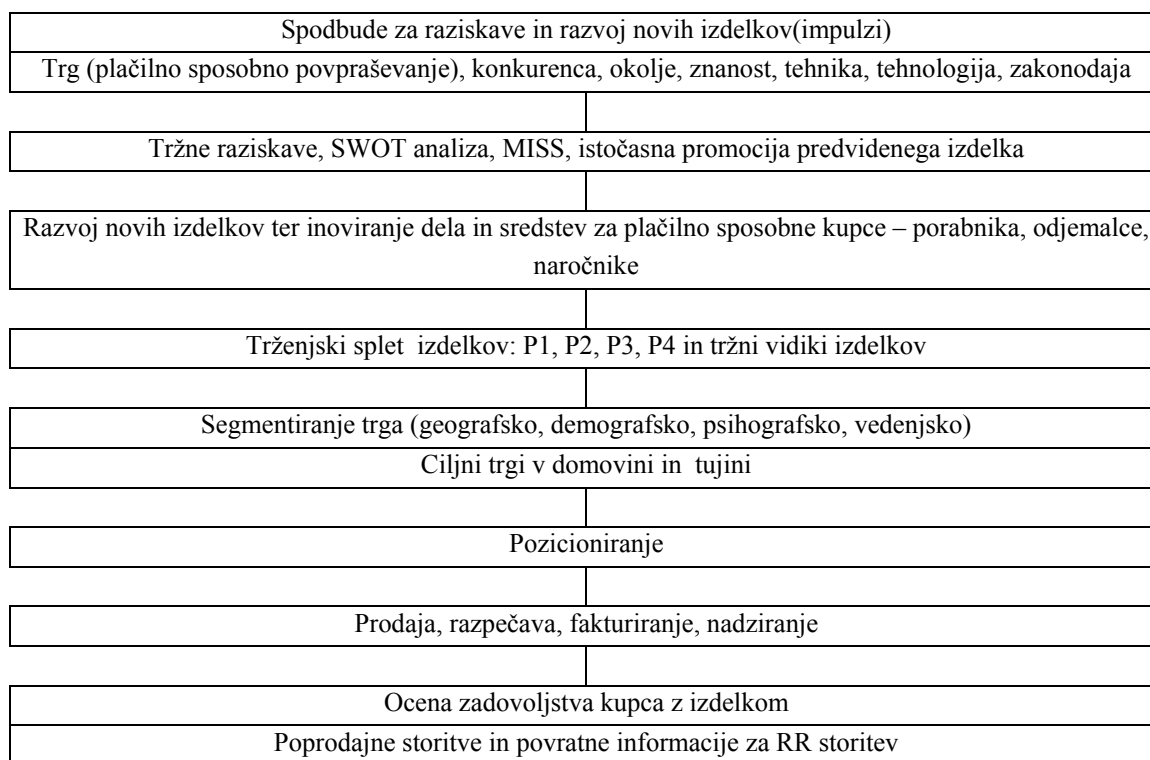
Z vidika podjetja je pomembno zbiranje idej s strani proizvajalcev pohištva. Proizvodnja pohištva je specifična panoga. Stopnja rasti v panogi se giblje v povprečju med ena in tremi odstotki na leto. Večina proizvodnih kapacitet obstaja dalj časa, novih

proizvajalcev je malo, bolj so prisotni prevzemi obstoječih in konsolidacija panoge. Tehnologija za proizvodnjo je draga in se relativno malo spreminja. Prav tako se malo spreminjajo osnovni materiali kot iverica ali MDF (medium density fibres).

Podjetja, ki imajo izoblikovano dolgoročno strategijo razvoja, imajo jasno izoblikovane kriterije za izdelke. Iz sodelovanja in dobavljanja tem kupcem bomo zvedeli, kaj je pomembno za proizvajalca sestavljivega pohištva. Z vidika stroškov proizvodnje in prihrankov logistike, dolgoročno napovedujejo proizvodnjo pohištva iz materialov s satovjem. Od proizvajalcev okovja pričakujejo predloge za novo generacijo okovja, ki bo primerno za nove materiale. Pohištvo iz novih materialov z uporabo primerne okovja mora imeti enake karakteristike kot pohištvo izdelano iz tradicionalnih materialov, iverice in MDF.

V sliki 4.1 smo prikazali spodbude in trženjski proces od razvoja do prodaje izdelkov.

Slika 4.1 Spodbude in trženjski proces od razvoja do prodaje izdelkov



Legenda: MIS – marketinško-informacijski sistem, P1 – produkt, P2 – cena in prodajni pogoji, P3 – prostor izvajanja / razpečevanje, P4 – promocija, komuniciranje, RR raziskave in razvoj

Vir: Devetak in Vukovič 2002, 117

4.2 Tržni vidiki novega izdelka

Kotler ugotavlja, da je ključnega pomena za uspešno uvajanje novega izdelka na trg doseganje ali preseganje praga rentabilnosti. Pri tem navaja osem dejavnikov uspešnosti (Kotler 1998, 319):

- poznavanje potreb kupca,
- razmerje med učinkovitim delovanjem izdelka in stroški,
- uvedba izdelka pred konkurenco,
- pričakovan prispevek h kritju,
- interdisciplinaren pristop k razvoju novih izdelkov, kar pomeni, da se z razvojem izdelka ukvarja skupina strokovnjakov z različnih področij,
- višina sredstev, porabljenih za razvoj,
- višina sredstev, porabljenih za najavo in uvedbo izdelka na trg,
- podpora s strani posloводства.

Kanov model razvršča lastnosti izdelka glede na to, kako jih dojema kupec in glede tega kakšen je njihov vpliv na zadovoljstvo kupca. Ta model je zelo uporaben pri razvoju izdelkov in odločitvah, kdaj je dobro dovolj dobro in kdaj je več boljše.

Model je predvsem uporaben pri:

- ugotavljanju potreb kupcev,
- določanju funkcionalnih karakteristik,
- pri načrtovanju razvoja,
- pri analiziranju konkurenčnih izdelkov.

Pri kupcih poskušamo oceniti njihovo zadovoljstvo, če ima izdelek določeno lastnost in oceniti njihovo zadovoljstvo, če izdelek določene lastnosti nima. Pri tem so možni odgovori: zadovoljen, nevtralen, nezadovoljen, me ne zanima. Poleg tega moramo pridobiti informacijo, koliko več bi bili kupci pripravljene plačati za dodatno lastnost ali karakteristiko.

Iz razgovorov s predstavniki vodilnega podjetja za proizvodnjo in prodajo sestavljivega pohištva, IKEA smo dobili nabor kriterijev, ki jih mora izpolnjevati okovje za bodočnost. Koncept izhaja iz poznanih materialov, ki se uporabljajo za proizvodnjo notranjih vrat, to je polnila s satovjem. Obstoječi materiali morajo imeti na obodu okvir iz masivnega lesa ali polnila. Osnovna zamisel novosti je ta, da bodo v bodoče plošče iz satovja brez okvirja.

Tehnologija izdelave plošč s satovjem je šele v povojih, ne obstajajo primerne robne folije in ni primerne okovja. Trenutno ne vemo, ali se mora najprej razviti tehnologija za izdelavo plošč s satovjem primerna za masovno proizvodnjo ali pa le ta čaka na primerno okovje in robne folije.

Lotili smo se poizvedovanja pri vodilnih proizvajalcih opreme za proizvodnjo pohištva in proizvajalcih robnih folij glede obstoja rešitev za nove materiale. V obeh primerih smo ugotovili, da se vodilna podjetja načrtno ukvarjajo z razvijanjem izdelkov na tem področju, vidijo velike prednosti novih materialov, dejanskih rešitev pa še nimajo. Skupaj z njimi smo predstavili rešitve za novo generacijo materialov pomembnim proizvajalcem pohištva. Pozitivna ugotovitev, da večina vodilnih evropskih proizvajalcev pohištva načrtuje uvedbo take proizvodnje v bodoče, potrjuje pravilnosti dosedanjih aktivnosti in opravičuje nadaljnje vlaganje v razvoj.

V nadaljevanju bom obdelal vidik uporabe novih materialov s satovjem z uporabo SWOT analize.

4.3 SWOT analiza novih materialov v pohištveni industriji

Ko se odločamo za aktivnosti, vedno izbiramo med različnimi rešitvami. Odločitve so lahko intuitivne, večjo težo imajo, v kolikor so podprte z metodami, ki analitično podpirajo izbrano rešitev. Ena takih metod ali orodij je SWOT analiza.

Z uporabo analize notranjega okolja, ocenimo prednosti in slabosti. Z analizo zunanjega okolja ocenjujemo priložnosti in nevarnosti. Glavni namen spremljanja dogajanj na trgu je ugotoviti nove priložnosti. Za podjetje predstavljajo trženjsko priložnost tiste potrebe, ki jih lahko zadovoljuje. Neugodni trendi ali dogodki na trgu, ki podjetju lahko povzročijo zmanjšanje prodaje in dobička, pomenijo nevarnost. Razvrstimo jih glede na njihovo pomembnost in verjetnost, da se bodo zgodile.

S to metodo lahko ocenjujemo položaj našega podjetja in pripravimo izhodišče za strategijo, lahko pa s to metodo analiziramo posamezno rešitev ali odločitev in sistematično preverimo pravilnost predpostavk in nameravanih odločitev.

Podjetje je bilo pred časom vključeno v projekt izdelave novega okovja za IKEJO. Pri predstavitvi kriterijev za razvoj okovja je kupec predstavil svojo vizijo proizvodnje pohištva v prihodnosti.

Pohištvo prihodnosti bo iz materialov BOP, podobnih današnjim materialom za notranja vrata v gradbeništvu, vendar brez okvirjev iz masive. Na tak material bo po krojenju potrebno nalepiti robno folijo. Namesto vedno tanjših stranic pohištva, bodo lahko arhitekti oblikovali stranice poljubne debeline.

Za izvedbo SWOT analize si postavljamo vprašanja:

- Prednosti: Kaj so prednosti novih materialov?
- Slabosti: Kaj so možne slabosti BOP materialov v primerjavi z obstoječim stanjem?
- Priložnosti: Katere priložnosti nam ponujajo našete prednosti?
- Nevarnosti: Kako lahko ugotovljene slabosti ogrozijo uspeh uporabe novih BOP materialov?

Slika 4.2 SWOT analiza pohištva iz materialov s satovjem

<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – majhna teža pohištva, pocenitev transporta, – pocenitev pohištva, – ekološko pohištvo, – masiven design, pohištvo z debelimi stranicami, – enostavno prenašanje in uporaba. 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – trenutno še ni proizvodnje materialov, BOP, – še ni proizvodnje okovja za BOP materiale, – omejenost tehnologije za BOP – proizvajalci pohištva niso seznanjeni s stanjem razvoja, – vprašanje doseganja tehničnih standardov
<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – krepitev segmenta naredi si sam, – naraščanje cenovne občutljivosti potrošnikov, – porast trenda nakupovanja zaradi želje po spremembi bivalnega okolja 	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pojav drugih materialov kot alternativa lesu, – pojav drugih materialov kot alternativa BOP – nezaupanje končnih potrošnikov zaradi majhne teže pohištva

Z odpravo dejstev, ki smo jih evidentirali kot slabosti in nevarnosti, lahko izkoristimo dejstva, ki jih ugotovimo kot prednosti in priložnosti. Na letošnjem sejmu za reprodukcijske materiale za pohištvo ZOW v Nemčiji je eden izmed največjih proizvajalcev iverice in MDF-a v Evropi, Egger, napovedal pričetek lastne masovne proizvodnje plošč s satovjem za letošnjo jesen. Produktni vodja za BOP pri Eggerju je mnenja, da bodo v naslednjih petih letih BOP materiali v proizvodnji pohištva v veliki meri nadomestili iverico, kot jo poznamo danes.

Tudi vodilni proizvajalec tehnologije za izdelavo pohištva Homag in proizvajalec robnih folij Rehau že izdelujeta tehnologijo za masovno uporabo BOP materialov.

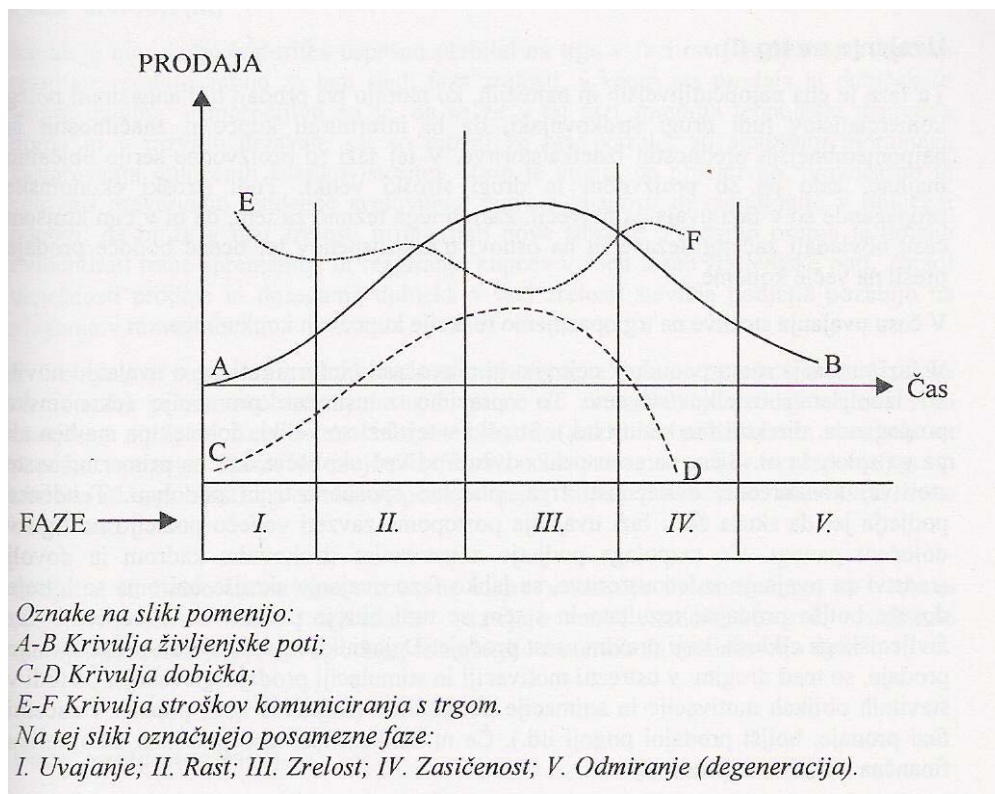
Vse to kaže na izredno resen pristop k uvajanju novih materialov v proizvodnjo pohištva. Samo vprašanje časa je, kdaj bo na razpolago zadovoljivo okovje.

4.4 Življenjski cikel za nove izdelke

Vsak izdelek gre v svojem življenjskem ciklusu od uvedbe do ukinitve skozi pet faz. Odvisno od izdelka je življenjski cikel izdelkov različno dolg.

V sliki 4.3 smo prikazali življenjski cikel izdelka.

Slika 4.3 Življenjski cikel izdelka



Vir: Devetak 2000, 99

Ko razvijemo nov izdelek in pričnemo z uvajanjem na trg, moramo načrtovati za ta življenjski cikel primerne aktivnosti. Stroški za reklamiranje in promocijo so tu največji. Količine prodanih izdelkov so majhne in praviloma dobička še ni ali pa je minimalen.

Ocenjujemo, da je življenjski cikel družine odmičnih spon deset let. Možno ga je podaljševati s tehničnimi izboljšavami in z dvigom produktivnosti, znižanjem stroškov (cene) in podobno.

Ker bo uvedba BOP materialov pomenila novost tudi z vidika tehnologije, kjer so življenjski cikli praviloma daljši kot pri posameznih izdelkih, lahko z verjetnostjo predpostavljamo, da bo življenjski cikel okovja za nove materiale daljši. Zaradi novosti lahko tudi predpostavimo, da se bo z večanjem uporabe razvijalo (spreminjalo) tudi okovje.

4.5 Faza uvajanja novega izdelka na trg

Pred uvedbo izdelka na trg je potrebno izdelke testirati. Poznamo dve vrsti testiranja, tako imenovane Alfa in Beta teste. Test Alfa predpostavlja testiranje izdelka v podjetju, ki je izdelek razvilo. Preveriti je potrebno delovanje, zanesljivost, obliko, stroške ipd. Test Beta izvede podjetje tako, da povabi na testiranje možne odjemalce, ki izvedejo testiranje v obratih podjetja. Tehnično osebje proizvajalca samo opazuje uporabo izdelkov s strani bodočih uporabnikov. Tak način je koristen za obe strani.

Pri nas je običajno testiranje izdelka na specializiranih sejnih. Prednost je komunikacija z velikim številom potencialnih kupcev, slabost pa je v tem, da je informacija dosegljiva tudi konkurenci. Zaradi tega bi moral ob razstavljanju novega izdelka le- ta biti že pripravljen za uvedbo na trg.

Pri uvedbi novega izdelka prihaja do pomembnih odločitev:

- glede obsega proizvodnje, različno velik obseg pomeni različno velika vlaganja v proizvodnjo,
- glede načrta za trženje novega izdelka, ki lahko predstavlja velik strošek,
- odločitev o primernem času za uvedbo: ali bomo uvedli izdelek kot prvi, sočasno s konkurentom ali pa sledili, ko ga bo uvedel vodilni konkurent,
- h katerim ciljnim kupcem bomo usmerili promocijo in distribucijo; ponavadi izberemo najobetavnejše skupine kupcev.

Na odločitev o velikosti proizvodnje vplivajo prodajne napovedi za nov izdelek. Sama napoved je povezana s testiranjem izdelkov pri potencialnih kupcih. Tej fazi smo v preteklosti dali premalo pomembnosti. Poleg primerne obsega začetne proizvodnje, potrditve ustreznosti izdelka je tudi najboljša promocija in testna prodaja.

Za okovje BOP je vsekakor najprimernejši kupec IKEA, sledijo vsi veliki proizvajalci ploskovnega sestavljivega pohištva. Ko se odločimo za Beta test, moramo imeti že opravljen interni, Alfa test. Imeti moramo potrditev o tem, da BOP okovje izpolnjuje kriterije mednarodnih standardov za pohištveno okovje. Ker so kriteriji za pohištvo enaki, ne glede na uporabljen tip materiala, je pred pričetkom testiranja pri kupcih smiselno izvesti testiranja okovja BOP na mednarodnih testnih laboratorijih in pridobiti certifikate z zagotovilom o doseganju standardov za pohištvo.

Zaradi veliko neznank, povezanih z uvajanjem novih izdelkov, je vsako uvajanje tvegan proces. Spoznanje o tem, kako je proces strukturiran, kateri koraki so pomembni in odpravljanje preteklih pomanjkljivosti, lahko tveganje zmanjšajo, ne morejo pa ga v celoti odpraviti.

V nadaljevanju navajam šibke in močne točke pri uvajanju novih proizvodov na trg, ki smo jih ugotovili ob snemanju procesov v podjetju.

Močne točke:

- Podpora kupcev – stalen kontakt s kupci v vseh fazah razvoja oziroma lansiranja novega proizvoda.
- Spoštovanje potrjenih dobavnih rokov, ko je izdelek že uveden v redni proizvodni program.
- Preglednost celotnega procesa.
- V hiši imamo vse potrebne tehnologije za izdelavo novega izdelka.

Šibke točke:

- Ni sistematike pri obdelavi konkurence.
- Ni sistematike pri obdelavi potreb kupcev.
- Nejasno definiranje izdelka – problematika pisnega komuniciranja.
- Obdelana zahtevnica, ki še ni primerna za nadaljnje osvajanje – preveč neznank v zahtevnici ponudbe. Na programskem svetu se potrdijo izdelki, ki so premalo definirani.
- Premalo zastopano terensko delo v fazi preverjanja pri potencialnih kupcih.
- Preveč optimistično planiranje rokov.
- Vprašanje usposobljenosti prodajnega kadra (interno izobraževanje) in usposobljenost distributerjev in agentov.
- Nesistematično delo pri promociji; premalo ciljno usmerjena promocija.
- Ni merjenja učinkov.
- Ob reklamaciji ni ponovne validacije.
- Zbiranje pripomb kupcev.
- Proces uvajanja novih proizvodov: Priložnosti.
- Odprava šibkih točk.
- Vnesti sistematiko v ugotavljanje potreb po novem izdelku oziroma pri ugotavljanju potreb pri kupcih.
- Več stikov s končnimi kupci.
- Hitrejša odzivnost na potrebe kupca.
- Hitrejša obdelava zahtevnice ponudbe in hitrejše osvajanje izdelkov.
- Izboljšanje komunikacije med samimi oddelki.
- Izboljšanje promocije – ciljno usmerjena promocija.
- Priložnost v izobraževanju – interno izobraževanje vseh členov v distribucijski verigi (Fabčič in Velkov 2003).

4.6 Tveganja pri razvoju in uvajanju novega izdelka

Poleg procesov povezanih z ohranjanjem kupcev in pridobivanju novih kupcev smo evidentirali v podjetju, kot zelo pomemben proces za rast podjetja, proces uvajanja

(lansiranja) novih izdelkov. Vsi trije procesi so bistvenega pomena za vsa podjetja, ki načrtujejo rast poslovanja. Z ohranjanjem baze kupcev bomo imeli stabilnost, ki je potrebna za razvoj in uvajanje novih izdelkov za obstoječe in nove kupce. Prodaja novih izdelkov nam bo dolgoročno omogočala rast prodaje in dobička.

Samo spoznanje o pomembnosti procesa ni dovolj. Potrebno ga je spoznati do podrobnosti, ga razgraditi na elemente (aktivnosti) procesa, opredeliti sodelujoče v procesu, točke odločanja, oceniti uspešnost posameznih elementov, opredeliti časovni okvir za posamezne aktivnosti in celoten proces, izluščiti močne in slabe točke obstoječega procesa in predvideti izboljšave.

Gornje spoznanje je bilo osnova za odločitev o sodelovanju s podjetjem Mercuri International, ki ima odlične mednarodne reference pri prenovi prodajnih procesov.

4.7 Snemanje procesa uvajanja novega proizvoda po konceptu »Brown paper«

V podjetju je v letu 2003 potekal projekt prenove prodajne funkcije v sodelovanju s svetovalnim podjetjem Mercuri International. V sklopu projekta smo opravili snemanje najbolj pomembnih procesov v prodaji, med katerimi je bil tudi proces uvajanja novega proizvoda. Za snemanje procesov je bil uporabljen koncept »Brown paper«. V snemanju procesa so bili pod mentorstvom svetovalcev iz Mercuri International vključeni trije zaposleni iz prodajnega sektorja ter po eden iz trženja in konstrukcije izdelkov, skratka vsi, ki najbolj sodelujejo pri uvajanju novih izdelkov.

Postopek snemanja procesa smo delali na časovni premici, v obliki recepta oziroma zemljevida procesa, od začetka ugotovitve potrebe po izdelku, do konca, ki ga predstavlja ponovno naročilo kupca. V prvem koraku smo evidentirali in zapisali aktivnosti povezane z uvajanjem izdelkov v prodaji oziroma trženju. Evidentirali smo vhode in izhode v posameznih fazah aktivnosti, interno v podjetju in na trgu. V primeru kompleksnih izdelkov se proces zavleče tudi na dve do tri leta. Šele, ko smo imeli razgrnjen celotni proces na zidu dolžine desetih metrov, smo ugotovili vso njegovo zapletenost. (Fabčič in Velkov 2003)

Delo na spoznavanju priložnosti z okovjem za BOP materiale v pohištvu je potrebno zastaviti kot projekt. Pri tem je potrebno ugotoviti stanje konkurence na tem področju, segmentirati potencialne kupce, določiti potrebe potencialnih kupcev, definirati kriterije za izdelek s standardi in merljivimi kriteriji. Navezati je potrebno stike z dobavitelji v pohištveni industriji, ki so zainteresirani, da pride do uvedbe in uporabe BOP materialov, kot so proizvajalci opreme za izdelavo pohištva, potencialni proizvajalci BOP materialov in dobavitelji robnih folij ter nacionalnimi inštituti za preverjanje kakovosti pohištva in okovja. V osebnih obiskih s potencialnimi kupci stalno preverjati njihove potrebe, stanje tehnike in jih prepričati v skupni razvoj pohištva iz BOP materialov.

Spoznanja o zahtevah za proizvod, spoznanjih o potencialnih količinah in predvidenih omejitvah (npr. limitna cena) je potrebno oblikovati v zahtevnico ponudbe, ki je podlaga za razvoj aplikativnih rešitev in prototipov. Preizkušene prototipe v skladu s kriteriji, ki veljajo za pohišstvo, je potrebno ovrednotiti z izbranimi potencialnimi kupci, s katerimi bi se dogovorili za skupno osvajanje BOP pohišstva.

5 TRŽNA RAZISKAVA

5.1 Uvodne misli, opredelitev problema in ciljev raziskave

Podjetje Lama Dekani je tipični proizvajalec izdelkov za nadaljnjo uporabo v proizvodnji. Govorimo o B2B ali »business to business« poslovanju. Tradicionalni pristop prodajanja govori o prepričevanju kupca o pravilnosti odločitve za »naš« izdelek. Informacije o zadovoljstvu s proizvodi in potrebe po novih proizvodih prihajajo od direktnega kupca. Lama ima 69 % prodaje preko distributerjev. Končni porabnik okovja nam je v večini primerov neznan, prav tako njihovi občutki po opravljenem nakupih in potrebe za naprej.

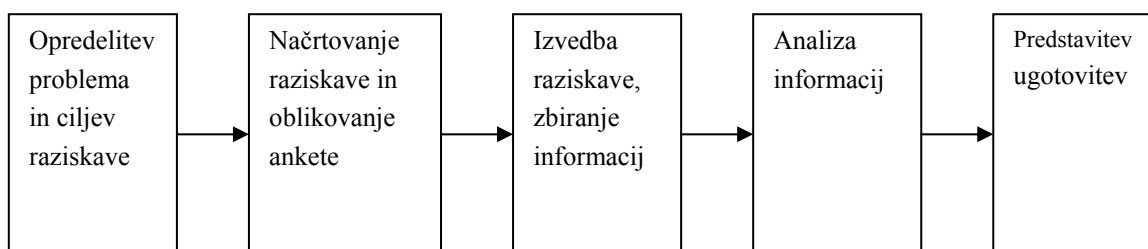
Dejanski uporabnik proizvodov podjetja – pohištenega okovja ni distributer okovja, niti proizvajalec pohišta, ampak kupec in uporabnik pohišta. Odločitev o nakupu pohišta nastane na podlagi kriterijev estetike in funkcionalnosti. Zadovoljstvo povprečnega kupca pohišta z nakupom je povezano z vidiki, ki so povezani z nabavo, dobavo, sestavo, uporabo in zanesljivostjo delovanja pohišta v procesu uporabe. Pogostnost nakupov je povezana s potrebo, ponovni nakupi pri prejšnjem dobavitelju pohišta so povezani z zadovoljstvom s pohištvom.

Ker pohišteno okovje vpliva na zadovoljstvo kupcev glede enostavnosti in trdnosti sestave pohišta, zanesljivosti delovanja, odpiranja vrat in predalov, je zanesljivost in funkcionalnost okovja predpogoj za kakovostno pohišto, ki presega kupčeva pričakovanja.

Pri koncipiranju novih rešitev okovja za izdelavo pohišta z materiali, ki še niso v uporabi, je najbolj primerno testirati mnenje končnih uporabnikov pohišta, izsledke te raziskave pa kombinirati s prednostmi, ki jih uporaba novih materialov in okovja lahko prinese proizvajalcem pohišta. S kombinacijo argumentov imamo na razpolago orodje za ustvarjanje novega povpraševanja pri proizvajalcih pohišta in ustvarjanje poslovnih priložnosti za podjetje.

Slika 5.1 prikazuje, kako poteka postopek trženjske raziskave.

Slika 5.1 Postopek trženjske raziskave



Vir: Kotler 1998, 132

5.2 TIS

Trženjski informacijski sistem sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim tržnikom (Kotler 1998, 125).

Avtor v besedilu ugotavlja: » Da je MIS sistem sistematičnega in kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja, skladiščenja, simuliranja in dajanja oziroma predstavljanja tržnih informacij, ki so potrebne pri marketinških odločitvah. MIS izkorišča interne in zunanje vire poslovnih podatkov in informacij. Dejavniki uspešnega delovanja MIS pa so strokovni kadri, računalniški »hardware in software« ter pristopi, metode in tehnike raziskave in analize tržnih podatkov in informacij

(Devetak 2000, 47).

Tržniki dobijo interne podatke o prodaji iz integralnega informacijskega sistema BAAN, od komercialistov v prodaji, drugih zaposlenih v stiku s trgom ter poslovnih partnerjev (kupcev, distributerjev in agentov). Podatke pridobivajo še iz časopisov, revij, knjig in iz specializiranih podjetij, ki zbirajo podatke in izdelujejo poročila in izvajajo tržne raziskave.

Z načrtovanjem postopkov pridobivanja informacij lahko izboljšamo kakovost in obseg trženjske informiranosti. Pri pridobivanju informacij imajo pomembno vlogo prodajniki in distributerji, ki jim pripravimo obrazce za zbiranje informacij. Zavedati se moramo različne naravnosti prodajnikov in tržnikov. Prodajalci, agenti in distributerji so usmerjeni na kratkoročne aktivnosti. Vsako dodatno delo s formularji in tabelami je sprejeto z odporom. Zaradi tega je potrebno vsako tako aktivnost »prodati« tako interno, kot zunanjim partnerjem. Oboji morajo videti prednosti, ki jih bodo tudi kratkoročno pridobili s kakovostnim sodelovanjem pri zbiranju podatkov.

Podjetja prihajajo do tržnih raziskav na različne načine. Za raziskave lahko najamejo specializirano podjetje, raziskave se lahko lotijo sami ali pa za raziskavo angažirajo študente ali predavatelje domače fakultete. Bistvenega pomena je dobra opredelitev problema in ciljev raziskave.

V podjetju Lama obstajajo dobre osnove za pridobivanje notranjih podatkov. Razpolagamo z integriranim informacijskim sistemom BAAN, ki ima ažurne podatke o vseh področjih delovanja podjetja. Z večino poslovnih partnerjev komuniciramo po elektronski pošti.

Iz glavnih ciljev podjetja je potrebno izpeljati cilje prodaje, ki podpirajo nadrejene cilje. Na podlagi določenih ciljev prodaje je potrebno periodično zbirati podatke, ki bodo prikazovali doseganje zastavljenih ciljev po kategorijah. Ta segment bi morali pokriti z doslednim izpolnjevanjem projekta vizualizacije, oziroma vodenja s cilji, kjer so cilji, doseganje ciljev in odstopanja zapisani na tabli ter stalno dostopni zaposlenim.

Že dalj časa je prisotno spoznanje, da je potrebno v podjetju urediti sistem zbiranja, sistemiziranja, analiziranja in hranjenja ter razpečave tržnih podatkov. Najprej je

potrebno sistematično urediti podatke o kupcih, agentih in distributerjih ter splošne ekonomske podatke o trgih, na katerih smo prisotni. Ta segment nameravamo pokriti s projektom CIP. Zelo je pomembno, da naredimo tako zbrane podatke »žive« oziroma enostavno dostopne vsem, ki jih potrebujejo.

V drugem koraku se moramo lotiti zbiranja in sistematiziranja podatkov o konkurentih in njihovih aktivnostih ter organiziranosti na za nas zanimivih trgih. Za namene cenovnega pozicioniranja posameznih izdelčnih skupin je potrebno sistemsko urediti prisotno poznavanje pogojev konkurentov. Ti podatki bodo podlaga za cenovno politiko, razvoj novih izdelkov in pozicioniranje.

Da bi pridobili podlage za razvoj okovja za BOP materiale, smo se odločili za izvedbo tržne raziskave.

5.3 Načrtovanje raziskave in oblikovanje ankete

Najprej razmislimo o ciljnih ankete. Vprašanja v sami anketi nam morajo po izvršeni obdelavi dati odgovore, ki bodo zadovoljili postavljeni cilj.

V našem primeru je cilj ankete potrditi ali ovreči predpostavko, da bi bil povprečni kupec pohištva bistveno bolj zadovoljen s pohištvom iz lažjih materialov. Iz obdelave odgovorov bi radi spoznali, kateri od kriterijev zadovoljstva je za uporabnike še posebej pomemben. Tem elementom moramo v fazi razvoja dati poseben poudarek.

Anketa je naravnana na anketirance, želimo ugotoviti njihova stališča, ki jih bodo izrazili v odgovorih. Premislimo:

- koga želimo anketirati,
- kaj jih želimo vprašati,
- kaj anketiranci vedo o zadevi,
- kolikšno zahtevnost spraševanja zmorejo anketiranci,
- kdo bodo anketiranci in ali je mogoče vplivati na sestavo anketirancev.

Z anketo želim dobiti mnenje širšega profila ljudi, po možnosti oseb, ki so že imele priložnost nabavljati pohištvo. Vprašanja bodo naravnana na izkustvene vidike, ki so pomembni za zadovoljstvo z nakupom pohištva ter na pomembnost teh vidikov za končnega uporabnika. Posebej bodo izpostavljeni kriteriji kot so majhna teža, debele stranice in vrata oziroma enostavnost dostave, premikanja in sestave in masivni izgled. Vsi kupci in uporabniki pohištva lahko s svojimi izkušnjami pomembno prispevajo k argumentiranju potrebe po novih materialih in okovju. Ker je anketa naravnana na širok spekter anketirancev, so vsa vprašanja splošna in izhajajo iz praktičnih izkušenj in občutkov. Način odgovarjanja zahteva bodisi potrditev trditve, s katero se strinjajo ali pa vnos ocene od ena do sedem, ki najbolje odraža nivo strinjanja.

5.4 Izvedba raziskave in analiza trga

Raziskava je bila izvedena med naključno prisotno populacijo, med izrednimi študenti Fakultete za Management. Anketiranci bodo prisotni študenti na predavanju Temelji trženja v Kopru in Kranju. Anketo je izpolnilo in vrnilo 66 študentov. Od teh jih pet ni imelo izkušenj z nabavo pohištva in ankete niso izpolnjevali do konca.

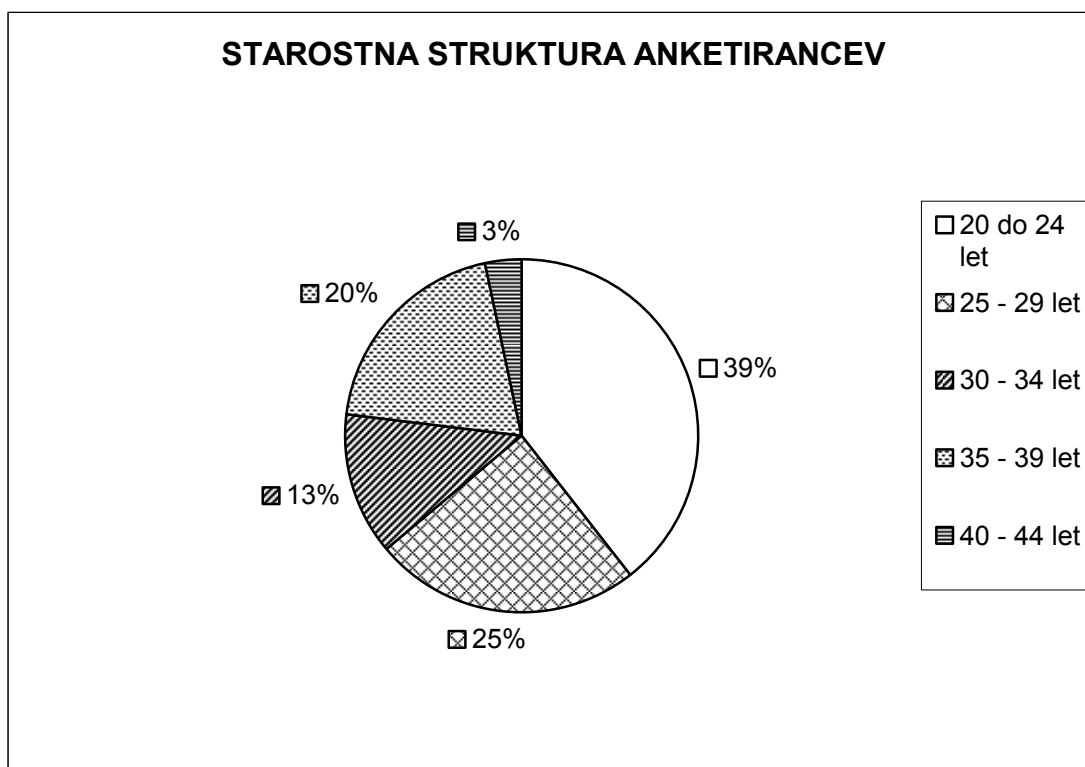
Med anketiranci, ki imajo izkušnje z nabavo pohištva in so v celoti odgovorili na anketna vprašanja, je bilo 40 žensk in 21 moških.

Starostna struktura anketiranih je bila od 20 do 44 let. Anketirani so bili iz družin od dveh do petih članov, štirje so bili samski.

V populaciji je zastopana široka struktura z vidika starosti, spola in družinskega stanja. Anketiranci v starosti od 20 do 45 let so potencialni kupci pohištva. Populacija, ki vlaga v dodatno izobraževanje je tudi z vidika prihodkov zanimiva in je njihovo mnenje relevantno, kar se tiče novih trendov.

V nadaljevanju je predstavljena analiza rezultatov tržne raziskave.

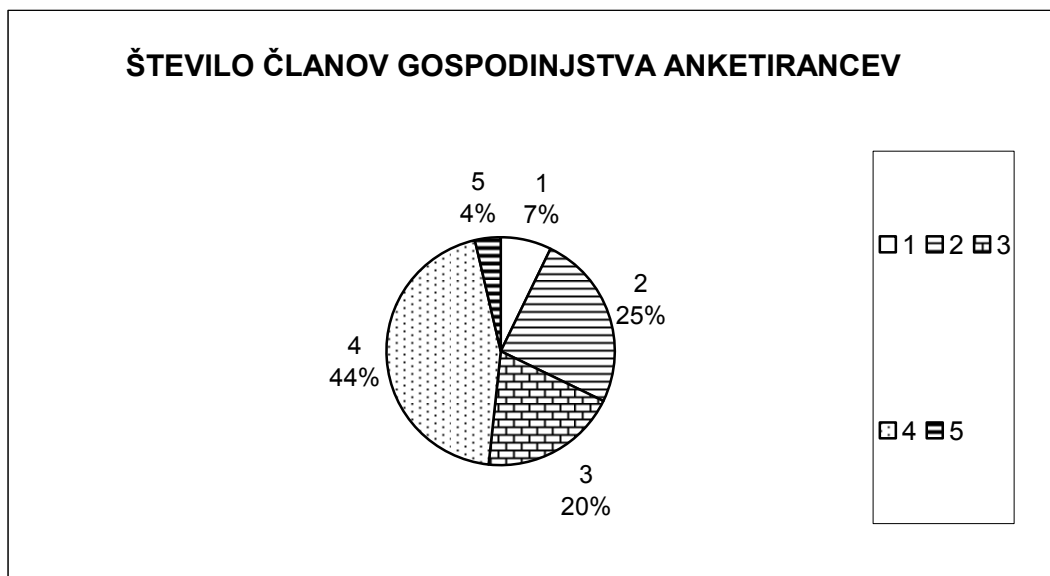
Slika 5.2 Starostna struktura anketirancev



Ugotavljamo, da je med anketirano populacijo 39% anketirancev starih od dvajset do štiriindvajset let, 25 % je starih med petindvajset in devetindvajset leti in 13 % med trideset in štiriintrideset leti. Skupno je več kot 75% anketirancev v obdobju med

dvajset in štirintrideset leti, to je v obdobju, ko si ustvarjamo družino in razmišljamo o stanovanju in opremljanju.

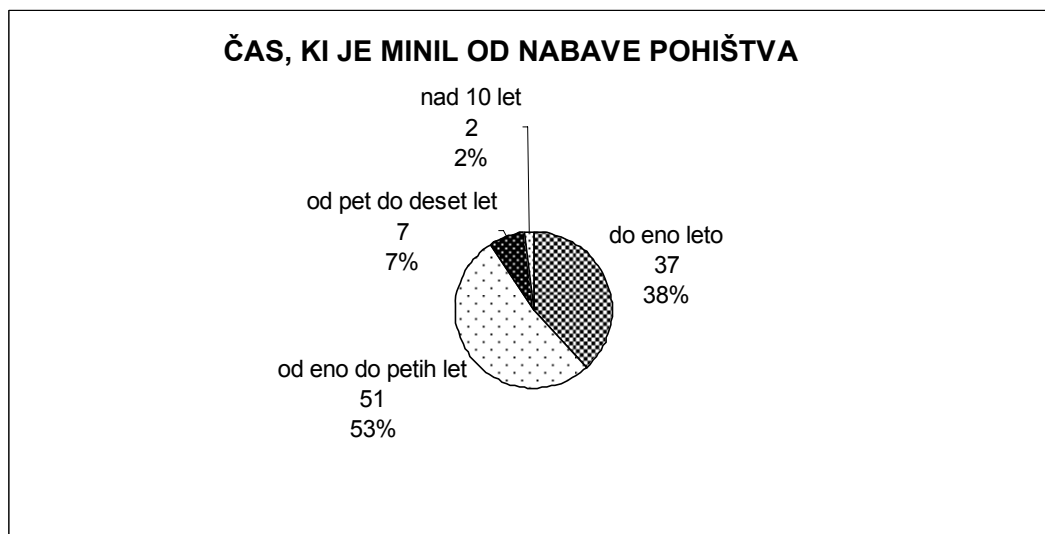
Slika 5.3 Število članov gospodinjstva anketirancev



Od sodelujočih v raziskavi je bilo 7% samskih, 25% je bilo v paru, 20% je bilo iz družin s tremi člani, 44% iz družin s štirimi člani, 4% pa je bilo iz družin s petimi člani.

1. vprašanje: Koliko časa je minilo odkar ste nazadnje nabavili pohištvo ali posamezen pohištveni element?

Slika 5.4 Čas, ki je minil od nabave pohištva

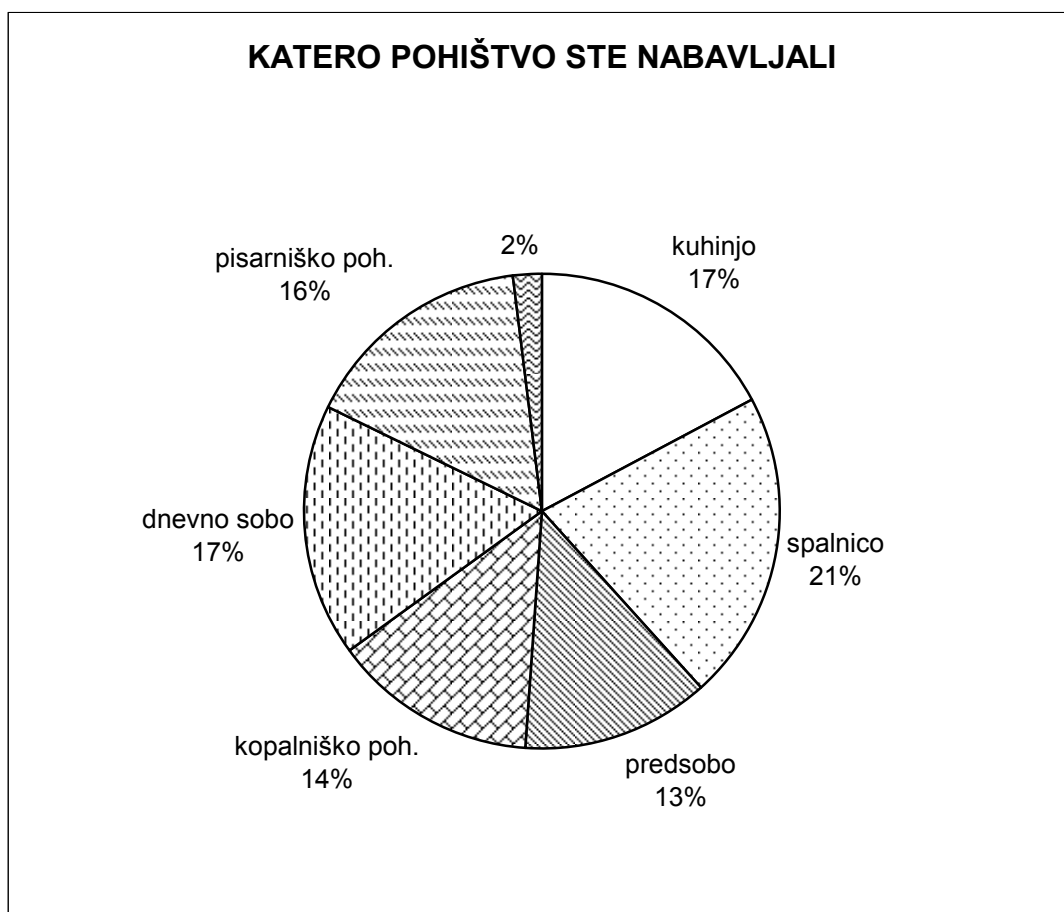


Na anketo so odgovarjali samo tisti, ki so že nabavljali pohištvo. Zaradi tega imajo izkušnje glede prevoza pohištva, izkušnje z dostavo v stanovanje, izkušnje s sestavljanjem pohištva in njegovo uporabo.

Več kot 90% anketiranih ima izkušnje z nabavo pohištva v obdobju, krajšem od deset let. V tem obdobju se tehnologija izdelave pohištva in same lastnosti pohištva niso bistveno spreminjale. Pridobljene izkušnje uporabnikov so pomembne za izvajanje zaključkov v zvezi s sprejemljivostjo in potrebo po pohištvu iz lažjih materialov.

2. vprašanje: *Katere vrste pohištva ste nabavili v zadnjih desetih letih? (možnih je več odgovorov):*

Slika 5.5 Tip pohištva, ki so ga nabavljali anketiranci

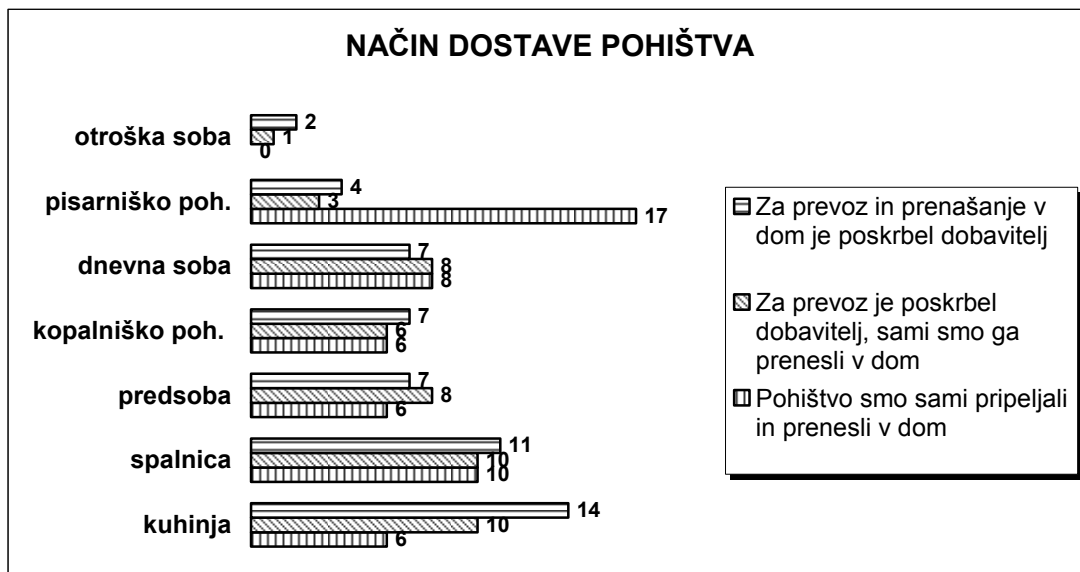


Slika 5.5 prikazuje strukturo nabavljenega pohištva po tipih pohištva. Prisoten je celoten nabor bivalnega pohištva, ki je zastopan v privatni uporabi. Navkljub rahlemu odstopanju v strukturi po posameznih kategorijah pohištva vidimo, da so vrednosti

sorazmerno poravnane. Iz slednjega sklepamo, da smo zajeli s populacijo skupino, ki zastopa opremljanje celotnega stanovanja.

3. vprašanje: *Kako je bilo s prevozom in dostavo pohištva? (možnih je več odgovorov):*

Slika 5.6 Način dostave pohištva - prevoz



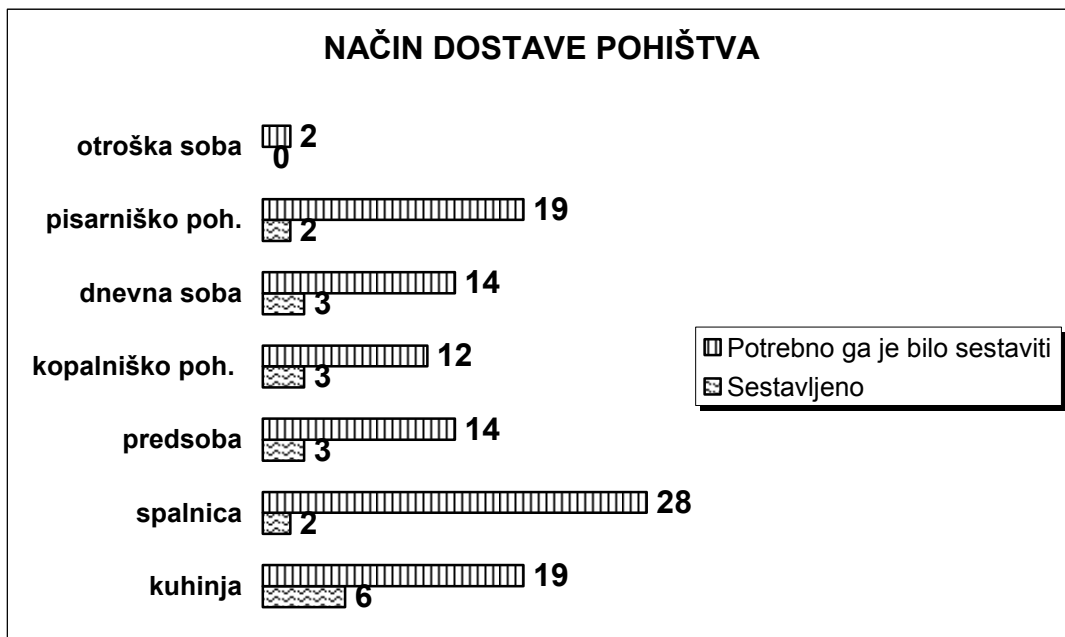
Iz slike 5.6 ugotovimo, da je pri vseh tipih pohištva za dostavo in prevoz poskrbljeno tako s strani dobavitelja oziroma prodajalca kot s strani kupca.

Pri pisarniškem pohištvu prevladuje način dostave, ko je kupec zadolžen za prevoz in dostavo domov. V primeru pisarniškega pohištva je potrebno tržne aktivnosti z novimi materiali usmeriti na končnega kupca.

Pri kuhinjskem pohištvu je najbolj pogosto običaj, da za prevoz in dostavo poskrbi prodajalec oziroma dobavitelj. Tržne aktivnosti z BOP materiali bomo v tem primeru usmerili na proizvajalca kuhinj in distributerje kuhinj. Le- ti bodo imeli največjo korist od uvedbe BOP materialov.

4. vprašanje: *Kako je bilo pohištvo dostavljeno?*

Slika 5.7 Način dostave pohištva - sestavljanje



Iz odgovorov v sliki 5.7 vidimo, da v vseh segmentih prevladuje sestavljivo pohištvo nad sestavljenim pohištvom. Razlike so tako velike, da lahko rečemo, da je dobava sestavljenega pohištva prej izjema kot pravilo.

Sestavljivo pohištvo iz tradicionalnih materialov (iverica ali MDF) je pakirano v paketih majhnih dimenzij vendar velike teže. To predstavlja težavo pri dostavi v stanovanje in nato pri sestavi plošč velikih dimenzij. Evropska direktiva npr. omejuje težo posameznega paketa na 15 kg.

Paketi z majhnim volumnom in veliko težo niso optimalni z vidika učinkovitosti prevoza. Tovornjak, ki je poln do polovice je že polno naložen, ker je omejitelj težja. Z zmanjšanjem teže za polovico lahko prepolovimo stroške transporta pohištva.

Z uporabo BOP materialov lahko pomembno zmanjšamo proizvajalcu pohištva in distributerjem stroške razpečave. Prihranki lahko gredo tudi v dvomestne številke v odstotkih. Po drugi strani so paketi z BOP pohištvom lahki in je manipulacija z njimi enostavna. S tem pridobijo končni kupci oziroma monterji pohištva.

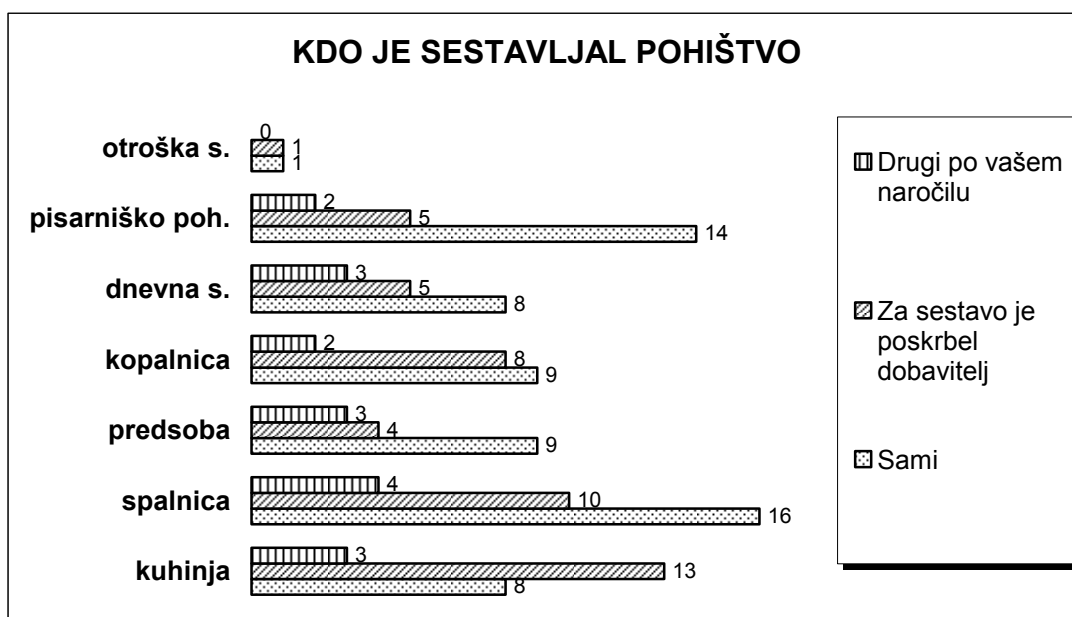
5. vprašanje: Kdo je sestavil pohištvo?

Podatek o tem, kdo je sestavljal pohištvo nam pove, kdo je bil uporabnik okovja. V primeru, da je pohištvo sestavljal dobavitelj, bo za sestavo poskrbela za to usposobljena oseba. V primeru, da pohištvo sestavlja končni uporabnik, je potrebno posvetiti veliko pozornost enostavnosti uporabe okovja. Navodila morajo biti nedvoumna in okovje ne

sme omogočati napačne uporabe in sestavljanja. Predpostaviti moramo, da bodo končno uporabniki imeli na razpolago različno orodje, tudi električne izvijače. Okovje in pohištvo mora prestati različne načine sestave.

Iz analize odgovorov vidimo, da pohištvo sestavljajo kupci sami, dobavitelji oziroma drugi, ki jih najamejo kupci. Za sestavo kuhinjskega pohištva poskrbi v večini primerov dobavitelj. Pri nakupu pisarniškega pohištva, spalnic in predsob pa poskrbi za sestavo ponavadi kupec sam.

Slika 5.8 Prikaz sestavljalcev pohištva



6. vprašanje: Spodaj je navedenih nekaj kriterijev, ki vplivajo na nakup pohištva. Na lestvici od 1 do 7 označite, kako pomemben je za vas posamezen kriterij, ko se odločate o nakupu pohištva!

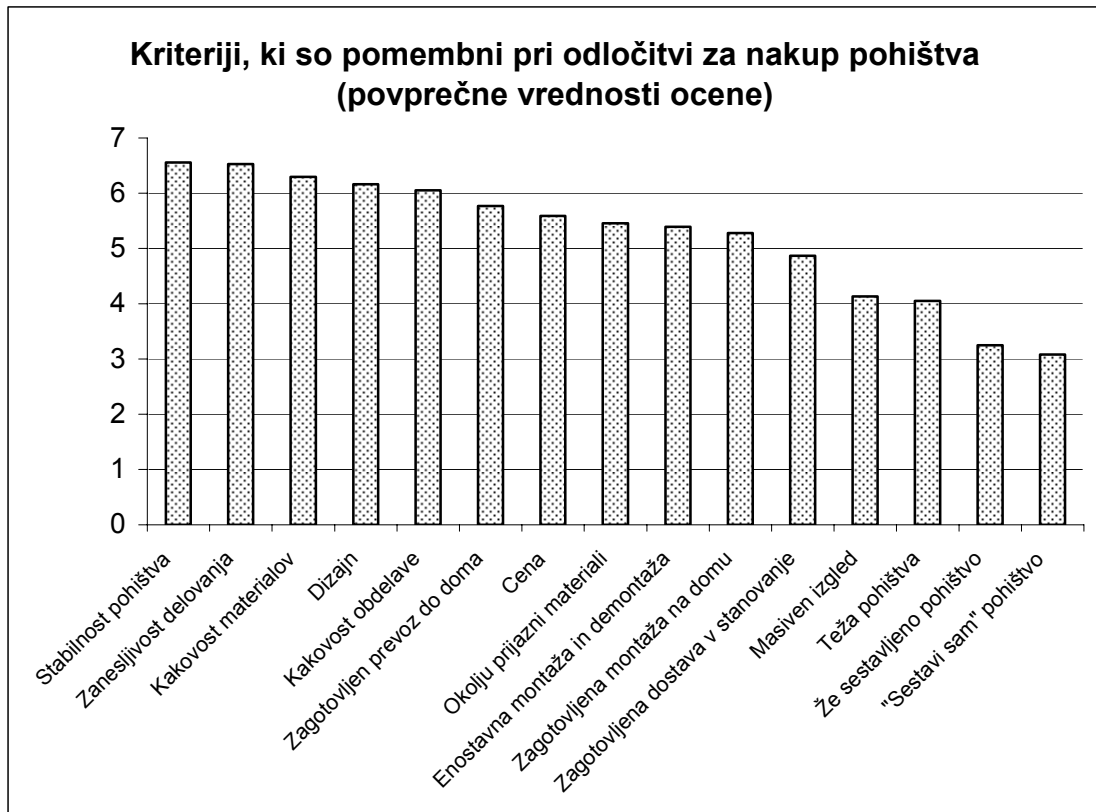
Anketiranci so imeli na razpolago petnajst kriterijev, ki so prisotni pri odločanju o nabavi pohištva. Vsak kriterij so razvrstili po pomembnosti od ena do sedem, pri čemer je pomenila ena, da kriterij sploh ni pomemben in sedem zelo pomemben kriterij. Razvrstitev kriterijev po pomembnosti je prikazana v sliki 5.9.

Najpomembnejše lastnosti pohištva za končne uporabnike so:

- stabilnost in trdnost pohištva, kriterija sta povezana s konstrukcijo pohištva,
- zanesljivost delovanja se nanaša na dinamičnost elementa, odpiranje zaklepanje...,
- kakovost materialov za izdelavo pohištva, design in sama kakovost izdelave,

- enostavnost dobave pohištva: zagotovljen prevoz in dostava na dom ter enostavnost sestave,
- cena.

Slika 5.9 Kriteriji, ki so pomembni za nakup pohištva



S pravih okovjem moramo zagotoviti stabilnost in trdnost pohištvu ter zanesljivost delovanja skozi čas ter enostavno sestavo (montažo) pohištva.

Lažje pohištvo bo olajšalo prevoz do doma in v stanovanje. Kupci pričakujejo, da bo dobavitelj zagotovil tako prevoz pohištva do doma, dostavo v stanovanje in sestavo. Pohištvo iz BOP materialov zaradi majhne teže olajša manipulacijo pohištva, prenašanje paketov in sestavo. S poudarjanjem enostavnosti dostave, prenašanja pohištva in sestave bo proizvajalec pisarniškega pohištva, spalnic in predsob dvignilo vrednost v očeh kupcev in jih prepričalo v nakup.

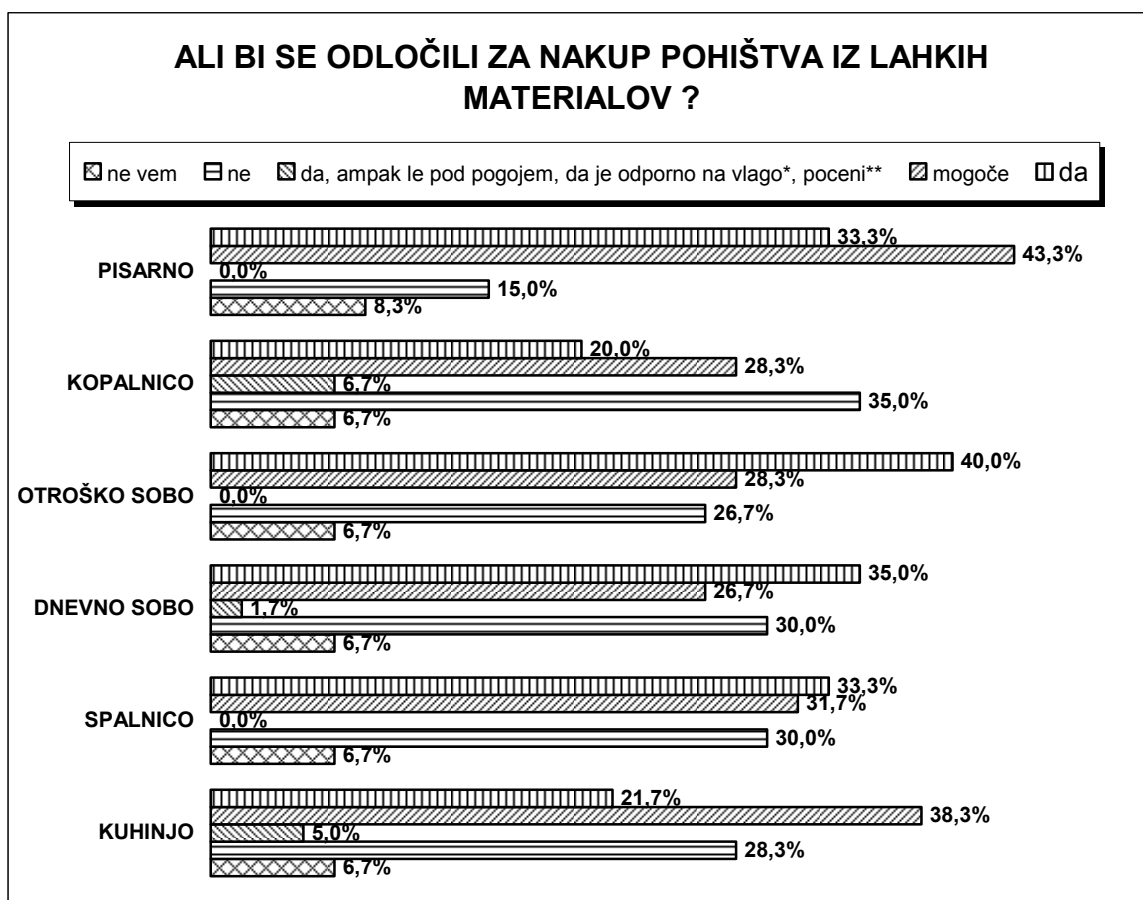
Drugi sklop kriterijev, ki so zelo pomembni, je nizka cena, lep design, kakovost materialov in obdelave ter zanesljivost delovanja in stabilnost. Za kupce je pomembna tudi ekološka prijaznost materialov.

Pohištvo proizvedeno iz BOP materialov bo lahko cenejše. Proizvajalci bodo prihranili na stroških transporta. Z večjo razširjenostjo tehnologije bo postal cenejši od iverice tudi BOP material. Design in kakovost materialov je odvisna od proizvajalcev

pohištva. S primernim okovjem pa moramo zagotoviti konstrukcijsko stabilnost in zanesljivo delovanje pohištva. Kriteriji za stabilnost in kakovost delovanja pohištva so določeni s standardi kot LGA, FIRA, CATAS in podobnimi. Okovje za BOP materiale mora zagotavljati izpolnjevanje enakih kriterijev, kot jih dosega pohištvo iz iverice ali MDF-a. Z omenjenimi certifikati za okovje na BOP materialih bomo prepričali proizvajalce pohištva, da je tako pohištvo zanesljivo in jim bo omogočalo z uporabo takih materialov prihranke v proizvodnji in s tem nižjo ceno pohištva, poenostavilo prevoz in dostavo ter hkrati omogočalo masivnejši izgled pohištva in lepši design.

7. vprašanje: *Ali bi kupili pohištvo iz lahkih materialov? Na trgu obstajajo plošče, katerih osnova je papirnato polnilo stisnjeno med dve lesenitni plošči. Iz njih je možno izdelati pohištvo. V primerjavi s pohištvom iz iverice ali masivnega lesa je tako pohištvo okolju prijaznejše, lažje in se ne zvija, obenem pa enakovredno po stabilnosti in obstojnosti. Bi kupili tako pohištvo?*

Slika 5.10 Prikaz odločitev za nakup pohištva iz lahkih materialov



V sliki 5.10 smo ugotovili, kako bi se udeleženci raziskave odločali za nakup različnih vrst pohištva iz BOP materialov.

Odgovor na vprašanje o nakupu pohištva iz BOP materialov je vzpodbuden. Ne pozabimo, da nagovarjamo anketirance z novostjo, ki je ne poznajo. Kot pritrdilni odgovor o nameravani uporabi lahko vzamemo tako odgovor da, odgovor mogoče ter v primeru, da so izpolnjeni določeni pogoji.

Največjo sprejemljivost pohištva iz novih materialov imamo v pisarniškem pohištvu, več kot 75%. Večina anketirancev, bi se odločila za pohištvo iz BOP materialov v otroškem pohištvu, pohištvu za dnevne sobe in spalnice.

Najbolj odločen ne za uporabo BOP materialov je v primeru kopalniškega pohištva. Pomisleki so zaradi vlage.

Pri trženju pohištva iz BOP materialov lahko s poudarjanjem prednosti takega pohištva za končnega uporabnika, lepšim designom in ugodnimi cenami pridobimo pomembno prednost pred pohištvom iz klasičnih materialov.

8. vprašanje: Z uporabo pohištva ste verjetno že uporabnik okovja za pohištvo Lama. Prosim vas, da na spodnje vrstice zapišete vaše predloge in pobude povezane v zvezi z vašimi izkušnjami z okovjem.

Anketiranci v glavnem navajajo, da niso eksperti za okovje. Izkušnje imajo z lomljenjem odmičnih spon v kuhinjah, težavnim sestavljanjem pohištva ob selitvah (»pohištvo se razmaje«). Želje anketirancev lahko združimo v nekaj alinej:

- želijo si okovje, ki naredi trdnjše pohištvo,
- želijo si pohištvo z bolj zanesljivim delovanjem,
- želijo si enostavno zamenjavo okovja,
- želijo si bolj zanesljivo okovje.

Te smernice je potrebno vnesti v zahteve za razvoj okovja za BOP pohištvo. Samo okovje pa razvijati skupaj s proizvajalci BOP materialov. Pri tem je potrebno zagotoviti kriterije, kot so določeni v nacionalnih standardih za pohištvo z vidika trdnosti, varnosti in funkcionalnosti. Če upoštevamo še potrebo po enostavni vgradnji okovja in sestavi pohištva, dobimo nabor zahtev za razvoj, ki so identične z željami končnih kupcev pohištva.

5.5 Predstavitev ugotovitev

V raziskavi, izvedeni med končnimi uporabniki pohištva, smo prišli do spoznanj, ki so dragocena za nadaljnje poslovne odločitve glede razvoja in uvajanja novih izdelkov. Ugotovitve lahko razdelimo v dve skupini: v dejstva, ki podkrepijo smiselnost razvoja

okovja za BOP materiale in v elemente, ki jih lahko uporabimo kot kriterije za razvoj novega tipa okovja.

Elementi, ki utemeljujejo razvoj novega okovja in uvedbo BOP materialov v pohištvo:

- več kot 80% pohištva je dobavljeno v razstavljenem stanju,
- v glavnem sestavlja pohištvo kupec pohištva,
- več kot 50% vprašanih bi kupilo pohištvo iz BOP materialov.

Kriteriji, ki pomembno vplivajo pri odločitvi o nakupu pohištva in jih je potrebno upoštevati kot kriterije pri razvoju okovja za BOP pohištvo:

- pohištvo mora biti stabilno; okovje mora zagotavljati konstrukcijsko trdnost v skladu s standardi,
- zanesljivost delovanja; okovje mora zagotoviti dolgoletno uporabnost pohištva,
- sestava pohištva mora biti enostavna; okovje mora omogočati enostavnost uporabe tudi neprofesionalnim uporabnikom,
- biti mora lepo oblikovano.

5.6 Odgovori na hipoteze

Na podlagi informacij s trga smo postavili v tri hipoteze v zvezi z bodočo uporabo lahkih materialov v proizvodnji pohištva. Analiza in interpretacija rezultatov ankete je pokazala ali so zastavljene hipoteze pravilne.

1. Hipoteza, da je pri prodaji pohištva zelo pomemben dejavnik sestavljenost, je potrjena v celoti. Večina anketirancev v raziskavi, je nabavila pohištvo v razstavljenem stanju in ga je bilo potrebno doma sestaviti. Tako je bilo sestavljivih 28 spalnic od 30 kupljenih. Od 21 enot pisarniškega pohištva je bilo 19 sestavljivih, prav tako je bilo sestavljivih 14 dnevnih sob in predsob od 17 kupljenih.

2. Trditev, da so najpomembnejši kriteriji za odločitev o nakupu pohištva: masiven izgled, majhna teža in zagotovljena dostava pohištva ne drži v celoti. Anketiranci so v raziskavi posameznemu kriteriju dodeljevali ocene od ena do sedem. Ocena ena pomeni, da kriterij sploh ni pomemben, ocena sedem pa pomeni, da je zelo pomemben. Povprečna ocena gornjih kriterijev je med tri in štiri. Raziskava je pokazala, da so najpomembnejši kriteriji za nakup BOP pohištva, ki so dobili povprečno oceno med šest in sedem: stabilnost pohištva, zanesljivo delovanje, kakovost materialov, izgled in kakovost obdelave. Zato zavrnamo to hipotezo.

3. Tržna raziskava je pokazala, da bi se večina anketirancev odločila za nakup pohištva iz lahkih materialov. Pri nakupu otroških sob, bi se tako odločilo 40% anketirancev, pri nakupu dnevnih sob 35% in pri nakupu spalnic 33% anketirancev. Če pri odločitvi za nakup kot pritrdilni odgovor upoštevamo tudi odgovor: »mogoče«,

potem imamo še večji odstotek odločitev. Tako bi se za BOP pohištvo odločilo: za pisarniško pohištvo 76,6%, za otroško pohištvo 68,5%, za spalnice 71% in dnevne sobe 61,7% anketirancev. Zato sprejmemo hipotezo, da se bodo v bodoče kupci ploskovnega pohištva odločali za nakup le-tega iz lahkih materialov.

5.7 Priporočila podjetju

Na podlagi vhodnih podatkov, ki smo jih dobili ob predstavitvi kriterijev za novo generacijo odmičnih spon, IKEA v letu 2002 smo razvili zanimivo rešitev pritrjevanja okovja v t.i. materiale BOP.

Do sedaj taki materiali še niso na razpolago za masovno proizvodnjo pohištva, zadnje ugotovitve pa kažejo, da se bo to hitro spremenilo. Po informacijah zainteresiranih akterjev, naši konkurenti še ne ponujajo zadovoljivih rešitev, okovja za nove BOP materiale.

Odgovori potencialnih končnih uporabnikov in kupcev pohištva iz BOP materialov so zelo vzpodbudni in kažejo na visoko sprejemljivost novih materialov na trgu.

Vse dosedanje ugotovitve utemeljujejo potrebo po nadaljnjih aktivnostih za uvedbo nove generacije okovja. Tako bi bilo potrebno:

- opredeliti segmente, za katere bomo razvili okovje,
- opredeliti posamezne sklope okovja (funkcije), ki jih je potrebno razviti,
- zaščititi razvojne originalne rešitve,
- validirati dosedanje rešitve na posameznih sklopih okovja (Alfa test okovja),
- izdelati prvo »nulto« serijo okovja,
- opraviti testiranje okovja po kriterijih za izbrane segmente pohištva v specializiranih mednarodnih laboratorijih (LGA, FIRA ipd.),
- testirati okovje skupaj z izbranimi ciljnim kupci (Beta test okovja) in
- izdelati načrt za uvajanje okovja na trg.

Ker smo do sedaj na sejmih že prikazovali nekatere rešitve, je z njimi seznanjena tudi konkurenca, ki prav tako išče rešitve za uporabo okovja na novih materialih. Zaradi tega je potrebno resno in zavzeto pristopiti k uvedbi nove generacije okovja. Spremembo, ki bo nastala v pohištveni industriji z uporabo novih materialov, bi lahko primerjali z uvedbo FAX tehnologije v obdobju teleksa ali uvedbo osebnega računalnika v obdobju pisalnega stroja.

Priložnost, ki je pred nami, je velik izziv tudi zaradi tega, ker danes ne obstajajo standardi za vrtanje in uporabo na okovju BOP. Prvi ponudnik primerne okovja bo hkrati narekoval standarde za vrtanje, kar bo pomenilo veliko oviro za vstop novih konkurentov v ta segment.

Priložnost je pred nami, rešitve delno že imamo, na nas je, da se odločimo o tem, ali želimo za spremembo postati vodilni dobavitelj in ne samo posnemovalec.

6 STRATEGIJA TRŽENJA

6.1 Uvodne misli

Marketing je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je potrošnik s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničeval lastne smotre in cilje, potrebno s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati. Marketinško razmišljanje, vedenje in delovanje ni usmerjeno zgolj k zunanjim razmerjem, temveč mora le-to prežemati vse dele poslovnega sistema oziroma tudi razmerja znotraj podjetja (Dubrovski 2000, 84).

Izbira strategije trženja je odvisna od vloge, ki jo ima podjetje na trgu. Podjetje je lahko vodilno, lahko je izzivalec, sledilec ali pa zapolnjuje vrzeli.

Vodilno podjetje lahko razširja celotni trg, varuje tržni delež ali večja tržni delež. S povečevanjem trga bi imelo s povečanjem prodaje največje koristi. Če hoče povečati trg, mora poiskati nove uporabnike ter novo in večjo uporabo izdelka.

Za zaščito tržnega deleža lahko podjetje uporabi različne načine obrambe. Pri tem ne sme delati napak, puščati konkurentom priložnosti za napad.

Izzivalec je podjetje, ki hoče s hitrim manevrom, bodisi proti vodilnemu podjetju, drugim konkurentom ali manjšim podjetjem v panogi, bistveno izboljšati svoj položaj na trgu.

Sledilec je podjetje v vzponu, ki se odloči, da ne bo napadalo drugih iz strahu pred izgubo položaja.

Zapolnjevalec vrzeli je ponavadi manjše podjetje, ki se odloči za delovanje na specializiranem, nišnem, manjšem trgu. Pogosto je vezano na enega uporabnika in zaradi tega bolj ranljivo (Kotler 1998, 394 – 405).

Podjetje Lama je s proizvodnim programom pohištvenega okovja sledilec. Zaradi nedoslednega izvajanja strategije nizkih stroškov je s to strategijo podjetje prišlo v ekonomske težave.

Z razvojem nove generacije okovja imamo priložnost postati vodilno podjetje. Razvijali bi trg oziroma ustvarjali nove potrebe. S tem so povezani riziki vlaganja v proizvodnjo in trženje novega izdelka, je pa tudi velika priložnost za doseganje nadpovprečnih poslovnih rezultatov, v kolikor bo do spremembe tehnologije dejansko prišlo.

Zametki tega delovanja se kažejo že danes v sodelovanju, razgovorih in posvetovanju s proizvajalci opreme za proizvodnjo novih materialov s satovjem. Danes smo soočeni z vprašanjem, ali se mora prej pojaviti nova tehnologija za izdelavo materialov s satovjem ali pa nova generacija okovja za te materiale. Odgovor je seveda, da je potrebno ponuditi pohištveni industriji oboje hkrati. Pionirji pri proizvodnji pohištva iz novih materialov bodo bistveno bolj konkurenčni od ostalih. Ravno pritisk

na konkurenčnost bo povzročil hiter razmah uporabe novih materialov in tehnologij v proizvodnji pohištva.

6.2 Generične strategije po Porterju

Strategije trženja so različni avtorji obravnavali in podajali na različne načine. Bistvo pri večini teh je v dejstvu, da bo uspešno le tisto podjetje, ki je konkurenčno s ceno in kakovostjo ter z zanimivimi proizvodi. Strategije so orodje za doseganje ciljev. Snovanje ciljev je usmerjeno v iskanje konkurenčne prednosti. Poznamo predvsem dva tipa konkurenčne prednosti:

- stroškovno prednost in
- diferenciacijo.

To je bilo v povezavi z načini, kako take konkurenčne prednosti doseči, osnova za oblikovanje treh generičnih strategij:

a) Stroškovno prvenstvo

Vse aktivnosti so usmerjene na delovanje z maksimalno izrabo resursov, z optimalno tehnologijo, najnižjimi stroški surovin, optimalnimi naročili in serijami v proizvodnji. Princip stroškovne naravnosti mora prežemati vse pore podjetja. Vsak strošek mora imeti jasno opredeljen rezultat in v funkciji večanja obsega prodaje, nižanja stroškov, večanja dobička. Vedno se najde cenejši konkurent in je potrebno spremeniti strategijo na podlagi ugotavljanja konkurenčnih prednosti.

b) Diferenciacija

Podjetje v panogi se prilagaja odjemalcem. Proizvode in trženjski splet oblikuje v smislu čim boljšega zadovoljevanja potreb odjemalcev. Ponudba je pisana na kožo kupcem, ki pristajajo na višje tržne cene. Potrebno je v podrobnosti analizirati ključne zahteve kupcev in razvijati ponudbo tako, da bomo imeli stalno prednost pred konkurenco.

c) Osredotočenje

Podjetje se v tem primeru odloči delovati na manjšem in ožjem segmentu trga ali ponudi specializirano storitev. Pri tej strategiji lahko dosežemo uspešnost s stroškovnim in diferenciacijskim osredotočenjem. Pogoj je obvladovanje plačilne sposobnosti določenega segmenta (Devetak 2000, 218).

Na primeru Lame je zaradi proizvodnega programa, ki je proizveden po principu masovne proizvodnje, zrelosti proizvodov, nizkega praga vstopa v panogo najbolj primerna strategija nizkih stroškov.

Ne glede na pojav konkurentov, ki ponujajo proizvode kitajske proizvodnje, obstaja del trga, ki zahteva nivo kakovosti v skladu s kriteriji po ISO standardu za okovje. Za podjetje obstaja tu priložnost z izpopolnitvijo v kakovostnem in stroškovnem smislu.

Z uvedbo nove generacije okovja bi lahko začeli izvajati strategijo diferenciacije. Izdelki, ki bi jih razvili skupaj s proizvajalci opreme, bi postali »standard« v proizvodnji

pohištva. Kupci bi pristali zaradi drugih prednosti na višje cene. Z uporabo te strategije bi se zavezali stalnemu razvoju in evoluciji proizvodov.

6.3 Motiviranje in stimuliranje

Podjetja so stalno izpostavljena konkurenci. Razlike med podjetji nastajajo na podlagi konkurenčnih prednosti. Živimo v času, ko je dokaj enostavno pridobiti sredstva za vlaganje v poslovno dejavnost. Problem so praviloma zanimive in uresničljive zamisli in projekti, ki bi dovolj oplodili sredstva. Stalna sredstva, objekte in obratna sredstva, stroje, je mogoče nabaviti, če imamo dovolj kapitala. Strokovnjakov, inovatorjev in ustvarjalnih delavcev pa ni možno kupovati kot obratna sredstva. Pridobili in obdržali jih bomo s pravim pristopom.

Devetak ugotavlja: » Cilj motiviranja je v spreminjanju obstoječega stanja v novo obliko ali boljšo funkcionalnost, pri čemer dosežemo gospodarske in druge učinke. Ustvarjalci, ki so motivirani za ustvarjalno delo in so intelektualno sposobni, bodo razmeroma enostavno, hitro in poceni inovirali obstoječe delo in sredstva« (Devetak, 2000, 243).

Sodelavci morajo biti pripravljene sprostiti svojo kreativnost in prispevati izboljšave, s katerimi bomo zmanjševali stroške, povečevali varnost pri delu, povečali produktivnost, izboljšali procese ali izdelke ipd. .

Avtorji ugotavljajo, da »Pripravljenost ima vsaj dve temeljni sestavini:

- zmožnost: posameznik ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada razne veščine;
- voljnost: posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, izvršiti spremembo, opraviti vse potrebno« (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 38).

Od objektivnega in pravočasnega motiviranja in stimuliranja je odvisen vsakdanji uspeh in dolgoročna uspešnost. Inovatorji morajo prejeti moralno zadoščenje in materialno nagrado za dosežene rezultate, takoj ko so doseženi.

Z uporabo aktivnosti, dejavnosti in postopkov vsebovanih v modelu poznanem z imenom Triada DEGA, je zagotovljena uspešnost poslovanja, ki temelji na zadovoljnih in pripravljenih sodelavcih (Devetak 2000, 244). To je prikazano na sliki 6.1.

Princip temelji na določanju ciljev podjetja in ciljev trženja, pridobivanju potrebnih podatkov, ki jih obdelamo v informacije, potrebne za usmeritev raziskav in razvoja. Rešitve in spoznanja se lahko odrazijo v novih spoznanjih, novih rešitvah, ki jih lahko zaščitimo s patentom, v kolikor so izvirne in pomembne. Izkoriščanje patentov na eni strani pomaga podjetju večati prodajo in izboljševati poslovne rezultate, zaposlenemu, ki prispeva nove rešitve, pa pomeni moralno zadoščenje in materialno nagrado.

Slika 6.1 Univerzalni trženjsko poslovni model – Triada DEGA



Vir: Devetak 2000, 245

V Lami se zavedamo, da so ljudje največja konkurenčna prednost. Ljudje morajo biti motivirani in usmerjeni, da lahko s svojimi predlogi pomagajo dosegati cilje podjetja. V Lami smo vzpostavili sistem za evidentiranje, usmerjanje in vzpodbujanje inovacij. Izboljšave so usmerjene v povečanje varnosti na delovnem mestu, zmanjševanje stroškov, povečanje produktivnosti in izboljšave procesov, tehnologije in izdelkov. Dolžnost vsakega vodje je, da vzpodbuja sodelavce v dajanje koristnih predlogov in tehničnih ter drugih inovacij na področjih, ki so za podjetje zanimiva.

V obdobju od 01.01.2005 do 31.12.2005 je bilo prijavljenih 214 koristnih predlogov in 68 tehničnih in drugih izboljšav. Pričakujemo, da bo postal omenjeni sistem velika konkurenčna prednost za podjetje.

Obstaja pa tudi nevarnost, da se izgubi začetni zagon in motiviranost sodelavcev, v kolikor predlogi in izboljšave ne bodo hitro obdelani in predlagatelji ne dobijo povratne informacije o tem, kako je predlog sprejet. Zavlačevanje z obdelavo predlogov pomeni tudi zavlačevanje z izplačilom nagrad po Pravilniku o inovativni dejavnosti.

6.4 Intelektualna lastnina

Na enotnem trgu EU so oblikovana jasna pravila, ki jih morajo spoštovati ne samo članice EU, ampak tudi države, ki želijo dolgoročno poslovati z EU. V zvezi z intelektualno lastnino veljajo pravila, ki dovoljujejo udeležencem ustrezno korist na trgu EU ob spoštovanju interesov oziroma pravic iz naslova vseh oblik intelektualne lastnine (Devetak in Vukovič 2002, 272).

Pri aktivnostih na področju razvoja, proizvodnje in prodaje pohišvenega okovja se srečujemo z zrelo panogo, to je s proizvodnjo pohišstva. Omejitev za kreativnost pri razvoju pohišvenega okovja predstavlja stanje tehnologije proizvodnje pohišstva in spekter materialov za proizvodnjo pohišstva. Danes prisotne rešitve na pohišvenem okovju so znane že desetletja. Podjetjem, ki so v preteklosti patentirala rešitve, kot Blum in Salice pri odmičnih sponah se izteka čas zaščite rešitev. Po eni strani je to dobro z vidika nižjega praga vstopa oziroma možnosti uporabe do nedavnega zaščitene rešitve. Ker pa velja to za vse konkurente, tudi novo nastale, na primer na Kitajskem, lahko pričakujemo še nadaljnje zmanjševanje marž in zaslužkov pri prodaji okovja.

S tega vidika bi naša sposobnost razviti in ponuditi pohišveni industriji novo generacijo okovja, ki bo omogočila razmah proizvodnje z uporabo novih materialov in novo tehnologijo, predmet takojšnjega posnemanja s strani konkurentov. Pri zaščiti in patentiranju rešitev bi se morali zgledovati po vodilnih podjetjih v panogi, kot sta Blum in Salice. Pri obeh podjetjih lahko ugotovimo, da imata prijavljenih veliko število patentov za rešitve, ki jih sploh nimata uvedeni v proizvodnjo. S patentiranjem aplikacij in rešitev, do katerih pridejo pri svojem razvoju načrtno vlagajo v dvig praga vstopa v panogo. Svojim konkurentom in tudi nam povečujejo stroške za razvoj in proizvodnjo ekvivalentnih rešitev.

Poleg nas razvijajo rešitve za nove materiale tudi ostali konkurenti, predvsem na področju okovja za spajanje pohišstva. S tega razloga je zelo pomembno, da vsako rešitev na področju okovja za BOP materiale zaščitimo že v fazi razvoja, ne glede ali jo bomo nadalje razvijali in uvedli v proizvodnjo. Vsaka taka zaščita je po svoje strošek, z vidika povečevanja praga vstopa konkurence na področje BOP materialov pa izredno pomembna naložba, ki se bo bogato obrestovala v prihodnosti.

7 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Prvo informacijo o potrebah po okovju za pohištvo iz BOP materialov smo dobili od največjega distributerja sestavljenega pohištva, IKEJE. V podjetju smo opravili še druge raziskave povezane s proizvodnjo in uporabo BOP materialov, razpoložljivo tehnologijo za izdelavo materialov, lastnosti BOP materialov v primerjavi s klasičnimi materiali uporabljenimi v pohištvu in razpoložljivimi rešitvami na okovju predlaganih s strani konkurence.

V uvodu diplomske naloge sem postavil hipotezo, da je možen način za bistveno izboljšanje poslovanja podjetja razvoj in uvedba nove generacije okovja za BOP materiale. V raziskavi med končnimi uporabniki pohištva sem ugotovil, katere lastnosti pohištva so pomembne za končne kupce. Te lastnosti moramo postaviti v zahteve za razvoj okovja za BOP. Rezultati raziskave kažejo, da bi večina uporabnikov pohištva kupila pohištvo iz novih materialov.

Na sejnih dobaviteljev pohištvene industrije je videti vedno več elementov iz BOP materialov. Na podlagi izjav zainteresiranih konstruktorjev pohištva je perspektiva proizvodnje pohištva v novih materialih.

Trenutno proizvodnja pohištva iz BOP materialov še ne obstaja. Niso še določeni standardi za pohištvene elemente (debeline stranic in vrat). Zaradi tega je nadaljevanje osvajanja izdelkov preveč tvegano, ker ni zanesljive možnosti uporabe.

V podjetju so izdelane idejne rešitve za spojno okovje in odmične spone. Potrebno je posvetiti primerno skrb tudi industrijskemu oblikovanju izdelkov, ker sama oblika proizvoda daje prvo pomembno informacijo o kakovosti končnemu uporabniku.

Zavedati se moramo, da se hkrati z odločitvijo o razvoju okovja za nove materiale odločimo tudi za spremembo strategije. Iz strategije sledilca, bi se odločili za strategijo vodje. Na podlagi tega je potrebno opredeliti ciljne kupce in določiti strategijo trženja.

Ker je vsako uvajanje novih proizvodov za nove kupce zelo tvegano, je potrebno razmisliti, kako bi lahko tveganje zmanjšali in kljub temu ne bi zamudili primerne trenutka za uvedbo na trg.

V podjetju smo se odločili začasno zaustaviti razvojne aktivnosti na proizvodu, hkrati pa povečati komunikacijo s potencialnimi uporabniki BOP materialov. V primeru, da dobimo jasno izraženo zahtevo za razvoj, opredeljeno z načrtom pohištva, določenimi materiali, zanimivimi količinami, uporabimo razvite koncepte za izdelavo potrebnega okovja.

Zadnji dogovori s pomembnim kupcem gredo ravno v tej smeri. V juniju 2006 bomo dobili v preučitev dva tipa omar, izdelanih iz BOP materialov. Za te omare bomo izdelali namensko okovje in skupaj s kupcem do konca junija opravili preizkuse pohištva, ki bodo pokazali, ali predlagano okovje zadovoljuje kriterije za pohištvo. Na podlagi pridobljenih rezultatov se bomo skupaj odločali za nadaljnje aktivnosti.

Najbolj primeren način za preprečitev tveganja s stroški razvoja novega proizvoda je skupen razvoj s končnim uporabnikom. V primeru, da nam lahko kupec zagotovi tudi količine, imamo odpravljeno tudi tveganje vlaganj v vzpostavitev kapacitet za proizvodnjo.

Zadnji razgovori s strateškim kupcem gredo v tej smeri. Zaradi obojestranskega interesa za uvedbo BOP materialov v proizvodnjo sem prepričan, da smo na pravi poti in bomo v nekaj letih kupovali lepše in lažje pohištvo. Če bo v njem okovje TitusLama, bomo še posebej zadovoljni.

LITERATURA

- Bizjak, Franc. 1997. *Reiženiring in razvoj podjetja*. Nova gorica: Educa.
- Coe, John, M. 2004. *The fundamentals of business to business sales and marketing*. New York: Mc Gram Hill.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Fabčič, Davor in Sašo Velkov. 2003. *Prva predstavitev rezultatov analize procesov in sistema vodenja prodajne funkcije v družbi Lama DD*. Interno poročilo. Ljubljana: Mercuri International.
- Geffroy, E. K. 1989. *Vendere con successo moltiplicando gli ordini*. Milano: Franco Angeli.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2005. *How to compete today: The new marketing and sales strategies and tactics*. Prosojnice. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Lah, Marko. 2000. *Makroekonomsko okolje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

