

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

REF.	3643/2008	DPL.	NAL.
------	-----------	------	------

Diplomska naloga

STRATEGIJA TRŽENJA LESENIH STOLOV

Srečko Vidmar

Koper, 2008

Mentor:izr. prof. dr. Gabrijel Devetak



## **POVZETEK**

Diplomska naloga je osredotočena na trženje stolov na slovenskem trgu. Uvodni del je namenjen seznanitvi z organiziranostjo konkretnega podjetja, podana so teoretična izhodišča marketinga, proces in pomen poslovnega srstrateškega načrtovanja. V nadaljevanju je predstavljen marketinški splet za izdelke 4 P in konkreten primer priprave strategije obravnavanega podjetja. Zadnji del diplomske naloge zajema tržno raziskavo, s katero sem pridobil informacije o ključnih dejavnikih, ki vplivajo na nakup pohištva, o prepoznavnosti in mnenju potencialnih kupcev o izdelkih in servisu obravnavanega podjetja. S pomočjo teoretičnih in praktičnih spoznanj, rezultatov tržne raziskave ter ciljev podjetja sem odgovoril na zastavljene hipoteze, ki nam bodo v pomoč pri oblikovanju ustrezne strategije.

*Ključne besede:* strategija trženja, konkurenčna prednost, tržna raziskava, trženjski splet

## **SUMMARY**

My bachelor's thesis concentrates on marketing of chairs on the Slovene market. The purpose of the introduction part is to get to know the organization of an actual company then I talk about theoretical origins of marketing, about the process and meaning of strategic business planning. Further on, the marketing mix for products 4 P is presented and a concrete example of strategic preparation of the company I dealt with. The last part of my bachelor's thesis consists of market research with which I obtained information about the crucial factors which influence the furniture purchase, about the recognition and potential buyers' opinions and about the products and servicing in the actual company. With the help of the theoretical and practical knowledge, results of the market research and goals of the company, I confirmed the set forth hypothesis which will be helpful when designing an appropriate strategy.

*Key words:* marketing strategy, competitive advantage, market research, marketing mix

**UDK:** 339.138:645.41(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema.....	1
1.2	Metodologija .....	2
1.3	Namen, cilji, omejitve .....	2
1.4	Hipoteze .....	3
1.5	Predstavitev družbe KLI, d. d. ....	3
1.6	Prodaja in prodajne poti .....	5
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča trženja .....</b>	<b>7</b>
2.1	Pomen trženja v sodobnem gospodarstvu .....	7
2.2	Strategija trženja v povezavi s poslovno strategijo .....	8
2.3	Vrsta trženjskih strategij.....	9
2.3.1	Generične strategije .....	9
2.3.2	Strategije glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka .....	10
2.3.3	Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja .....	12
2.3.4	Strategije, ki izhajajo iz različnih priložnosti za rast .....	13
<b>3</b>	<b>Proces poslovnega strateškega načrtovanja .....</b>	<b>15</b>
3.1	Pomen poslovnega strateškega načrtovanja .....	15
3.2	Načrtovanje strategije trženja.....	16
3.3	SWOT analiza .....	16
<b>4</b>	<b>Trženjski splet za lesene stole .....</b>	<b>19</b>
4.1	Politika razvoja programa lesenih stolov .....	19
4.2	Cena (price) – oblikovanje tržnih cen za stole .....	21
4.3	Tržne poti (place) .....	23
4.4	Tržno komuniciranje .....	25
4.5	Tržno komuniciranje v KLI Logatec.....	26
<b>5</b>	<b>Konkreten primer priprave strategije za KLI.....</b>	<b>29</b>
5.1	Poslanstvo .....	29
5.2	Vizija .....	29
5.3	Cilji, strateške usmeritve .....	29
5.4	Analiza panoge.....	30
5.4.1	Mikroekonomska izhodišča .....	31
5.5	Analiza konkurence.....	32
5.6	Analiza potrošnikov .....	33
5.7	Analiza izdelkov.....	35
5.7.1	SWOT analiza po programih .....	36
<b>6</b>	<b>Tržna raziskava za lesene stole.....</b>	<b>39</b>
6.1	Oblikovanje vprašalnika.....	39

6.2	Izvedba raziskave in analiza odgovorov .....	40
6.3	Odgovori na hipoteze in priporočila obravnavani organizaciji.....	44
6.4	Priporočila in izbira strategij za obravnavano podjetje.....	44
<b>7</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>

## SLIKE

Slika 1.1	Primer garniture višjega cenovnega razreda v ameriškem orehu .....	4
Slika 1.2	Delež prodaje stolov po trgih v letu 2007.....	5
Slika 2.1	Osnovni model politike organizacije .....	8
Slika 2.2	Življenjski cikel izdelka na trgu in gibanje dobička in stroškov .....	10
Slika 3.1	Sestavine strateškega načrtovanja .....	15
Slika 4.1	4 P-ji trženjskega spleta .....	19
Slika 5.1	Delež prodaj po skupinah kupcev na slovenskem trgu v letu 2007.....	34
Slika 5.2	Portfolio analiza programov; veliki krog označuje mizarski program, mali krog označuje »kolonial« program .....	37
Slika 6.1	Primarni viri informacij pri nakupu stolov .....	40
Slika 6.2	Vpliv dejavnikov pri nakupu stolov .....	41

## TABELE

Tabela 1.1	Osnovni podatki KLI, d. d. ....	3
Tabela 1.2	Količinska proizvodnja in razmerje končnih izdelkov 2002–2007 .....	4
Tabela 5.1	Planirana struktura izdelkov .....	35
Tabela 5.2	SWOT analiza kolonial, windsor program stolov .....	36
Tabela 5.3	SWOT analiza mizarski program stolov .....	36





## **1 UVOD**

Podjetja se zelo dobro zavedajo, da bodo na današnjem zahtevnem in konkurenčnem trgu lahko uspešna samo, če jim bo uspelo zadovoljiti želje in potrebe kupcev. Na trgu je vedno več podobnih izdelkov, kupci so vedno zahtevnejši, z raznolikimi potrebami, predvsem pa z vedno višjimi zahtevami po kakovosti. Prav zaradi tega je za uspešnost podjetja potrebna fleksibilnost, ki mu omogoča hitro in konstantno prilagajanje razmeram na trgu. Porabniki se odločajo za nakup izdelkov proizvajalcev, ki jim zaupajo, so kakovostni ter imajo tradicijo in ugled. Prav zato je prednostna naloga podjetja skrbeti za zadovoljstvo porabnikov, saj se bodo le tako znova vračali. Cilj ponudnika je, da kupcu omogoča najvišjo možno raven izbire, visoko raven prodajnih storitev ter prijetno okolje, zato z različnimi prodajnimi aktivnostmi poskuša spodbuditi kupce za nakup.

Pri oblikovanju trženjske strategije je pomembno razumevanje poslovne strategije in konkurenčne prihodnosti. Namen diplomskega dela je oblikovati izhodišča trženjske strategije za prodajo stolov na slovenskem trgu, ki bo skladna z globalno zastavljeno strategijo podjetja, hkrati pa bo prirejena slovenskemu in evropskemu trgu.

V diplomskem delu bom najprej predstavil in opisal podjetje KLI Logatec, izpostavil problem, s katerim se sooča zaradi sprememb na svetovnem trgu, nato bom v teoretičnem delu iz različne literature skušal povzeti najprimernejše definicije trženja, opisal splošni pomen trženja v sodobnem gospodarstvu in opisal pomen poslovnega strateškega načrtovanja v povezavi s splošnimi cilji podjetja. Za lesene stole bom izdelal ustrezen trženjski splet, predstavil konkreten primer priprave strategije za obravnavano podjetje in na koncu izvedel tržno raziskavo za lesene stole. V zadnjem delu naloge bom na osnovi analize odgovorov raziskave potrdil oziroma zavrnil zastavljene hipoteze.

### **1.1 Opredelitev problema**

Ostra globalna konkurenca, hitro spreminjajoče spremembe na trgu, vse bolj zahtevni kupci, tehnološke in druge spremembe zahtevajo analiziranje tržnih priložnosti in na osnovi teh izbiro ustrezne trženjske strategije podjetja. Tudi podjetje KLI, d. d. se na področju prodaje stolov sooča s številnimi spremembami na trgu, predvsem na do sedaj daleč največjem trgu Združenih držav Amerike. Naša konkurenčnost je na tem trgu v primerjavi s konkurenco z daljnega vzhoda, južne Amerike, vzhodnoevropskih držav in v zadnjem času tudi Indije vsak dan slabša, svoje pa prispeva tudi izredno nestabilen in trenutno nizek tečaj dolarja. Predvsem zaradi sprememb na ameriškem trgu mora KLI tržne aktivnosti v večji meri usmeriti na slovenski in evropski trg.

## 1.2 Metodologija

Diplomski projekt temelji na analizah panoge, konkurence, potrošnikov in skupine proizvodov. Za pripravo bom uporabil različne vire in statistične podatke znotraj podjetja, statistične podatke o panogi, gibanjih na trgih, strokovne knjige in člankov v strokovnih revijah, ki vsebujejo konkretne podatke o pohištveni panogi, ter na svetovnem spletu dostopno literaturo. Analiziral bom ključne skupine naših kupcev, ugotavljal, kakšno vrednost ponujamo kupcem, kakšne so naše osnovne sposobnosti danes, kakšne bomo potrebovali v prihodnje.

Za pridobivanje sekundarnih informacij in podatkov bom uporabil metodo raziskovanja za mizo (desk research), za pridobivanje primarnih informacij in podatkov pa metodo raziskovanja na terenu (field research). Seveda mi je pri oblikovanju metod za doseganje ciljev veliko pomagala literatura in znanje s Fakultete za management v Kopru, ki sem ga pridobil med študijem. V sami nalogi bom izdelal trženjski splet (4 P) za lesene stole. S terensko raziskavo bom zbiral primarne informacije in podatke (Hague in Jackson 1996, 107–124). Oblikoval bom ustrezen vprašalnik, ki ga bom razpošiljal v fizični obliki preteklim, sedanjim in morebitnim bodočim kupcem. Vprašalnik bom oblikoval v dveh delih, v prvem delu so anketiranci navajali splošne podatke, v drugem delu pa so odgovarjali na vprašanja o prepoznavnosti obravnavanega podjetja, kakovosti njegovih izdelkov, konkurenčnosti in drugih okoliščinah. Z vprašalnikom bom izvedel tržno raziskavo in na osnovi rezultatov odgovoril na zastavljene hipoteze. Prav pridobljene informacije in ugotovitve tržne raziskave nam bodo v pomoč pri oblikovanju strategije trženja lesenih stolov.

Drugi vir podatkov so polstrukturirani pogovori s posameznimi vodji/prodajalci pohištvenih salonov po Sloveniji. Od njih bom dobil informacije o pohištvenem trgu v Sloveniji, o slovenskih potrošnikih, trendih, predvsem pa o dobaviteljih – naših konkurentih. Poizkušal bom pridobiti informacije, na katerem področju smo šibki, na katerem področju je konkurenca od nas boljša. Pogovori bodo opravljeni po enotnem konceptu v salonih Lesnine, Mercatorja, Harvey Normana in salona Maros v Ljubljani.

## 1.3 Namen, cilji, omejitve

Namen diplomskega dela je oblikovati izhodišča trženjske strategije za prodajo stolov, ki bo skladna z globalno zastavljeno strategijo podjetja, hkrati pa prirejena slovenskemu in evropskemu trgu. Pri oblikovanju trženjske strategije je pomembno razumevanje poslovne strategije in konkurenčne prihodnosti.

Cilj mojega diplomskega projekta je bil s pomočjo analiz in raziskave na osnovi vprašalnika ugotoviti, s kakšno strategijo naj se podjetje odziva na slovenskem trgu, kakšne so potrebe slovenskega trga, kaj potrošniki cenijo pri obstoječi ponudbi in kaj pričakujejo od nas. S pomočjo analiz bom želel ugotoviti, na katerem področju naj KLI

gradi svojo konkurenčno prednost, ki bo omogočila večji delež prodaje na slovenskem trgu in uveljavitev na drugih evropskih trgih. V končnem smislu je namen in cilj te naloge oblikovati ustrezno strategijo za doseg večjega zadovoljstva kupcev, zaposlenih in lastnikov kapitala.

#### 1.4 Hipoteze

Temeljna predpostavka je, da lahko s pravilnim pristopom zaustavimo morebitna negativna gibanja prodaje stolov in povečamo prodajo na domačem in na evropskih trgih. V ta namen sem oblikoval naslednje hipoteze:

- H1 Predpostavljam, da je sedanji asortiment preozek, zato je potrebna diverzifikacija programa.
- H2 Predpostavljam, da je obravnavano podjetje premalo prepoznavno z lesenimi stoli na domačem trgu.
- H3 Predpostavljam da je promocija lesenih stolov obravnavane organizacije dobra.

#### 1.5 Predstavitev družbe KLI, d. d.

Družba KLI Logatec, d. d., je eno največjih podjetij v lesarski panogi in največji proizvajalec stolov v Sloveniji. Od ustanovitve podjetja naprej nam je uspelo zgraditi obsežno prodajno mrežo tako doma kot v tujini. Ker je naš glavni cilj stalno prilagajanje naraščajočim zahtevam naših kupcev, nenehno sledimo tudi zadnjim razvojnim smernicam.

**Tabela 1.1** Osnovni podatki KLI, d. d.

Ime	KLI Logatec, družba za lesno in strojno proizvodnjo, trgovino in inženiring, d. d.
Sedež	Tovarniška 36, Logatec
Šifra dejavnosti	36.110 – proizvodnja sedežnega pohištva

Podjetje KLI Logatec je bilo kot enovito podjetje vpisano v sodni register septembra 1953. Pričetek proizvodnje lesenih stolov in oken sega v leto 1960. Na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij se je družbeni kapital spremenil v lastniško strukturo osnovnega kapitala delniške družbe. Podjetje je 15. maja 1998 izvedlo lastninsko preoblikovanje, postalo je delniška družba.

Osnovna dejavnost – proizvodnja sedežnega pohištva, ki je predmet analiz v diplomski nalogi, zajema proizvodnjo stolov in v manjšem obsegu tudi miz in klopi ter sorodnih izdelkov pretežno iz lesa bukve, v manjšem obsegu pa tudi iz javorja, hrasta,

## Uvod

jesena in ameriškega oreha. Največji del fizične proizvodnje predstavlja izdelava stolov, ki se deli na dve osnovni veji:

- mizarski program stolov,
- kolonial oz. windsor program stolov.

Tabela 1.2 prikazuje količinsko proizvodnjo in razmerje izdelave končnih izdelkov v zadnjih letih.

**Tabela 1.2** Količinska proizvodnja in razmerje končnih izdelkov 2002–2007 ( v kosih)

leto	količine stolov skupaj	kolonialni stoli	mizarski stoli	razmerje v % kolonial/mizarski
2002	383.997	202.292	181.705	53/47
2003	473.883	288.452	185.431	61/39
2004	468.773	290.477	178.296	62/38
2005	343.242	175.632	167.610	51/49
2006	298.673	176.026	122.647	59/41
2007	190.400	63.500	126.900	67/33

Vir: KLI 2008.

**Slika 1.1** Primer garniture višjega cenovnega razreda v ameriškem orehu



Vir: KLI 2007.

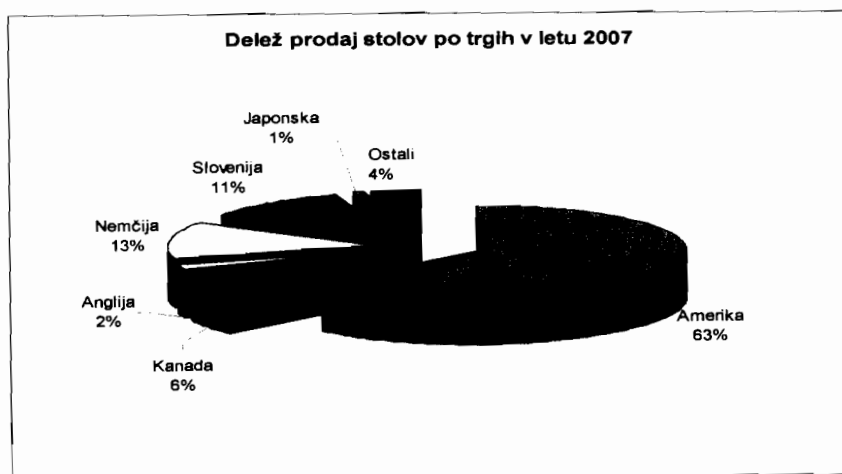
Spremembe v razmerju kolonial, windsor – mizarski program stolov v zadnjih letih niso tako bistvene kot spremembe v zahtevnosti, strukturi izdelkov in stopnji njihove

obdelave. Velike premike smo naredili zlasti v zadnjem letu in pol, ko beležimo vedno več končno obdelanih izdelkov v zahtevnih obdelavah, pripravljenih za odpremo končnemu kupcu. Družba je usmerjena v srednji in višji kakovostni in cenovni razred izdelkov.

### 1.6 Prodaja in prodajne poti

Družba je že vsa leta prodajno usmerjena na tržišče Združenih držav Amerike. Delež prodaje na to tržišče se je zadnjih pet let gibal med 70 in 75 %. Zaradi vedno slabše konkurenčnosti in nestabilnega tečaja dolarja je naša strategija usmerjena v povečevanje prodaje na trgih izven Amerike in preko tega doseganje spremembe prodajne strukture. Delež prodaje na ameriško tržišče načrtujemo zmanjšati na 40 % celotne prodaje do leta 2010, skladno s tem pa povečevati delež prodaje na slovensko in druga evropska tržišča.

**Slika 1.2** Delež prodaje stolov po trgih v letu 2007



Vir: KLI 2008.



## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA TRŽENJA**

Strategija trženja je le del širše zastavljene poslovne strategije posameznega podjetja. Okolje narekuje vedno nove izzive podjetjem, specifičen nastop na trgu, predvsem pa specifično strategijo trženja. Očitno je torej, da lahko podjetja razvijejo različne, med seboj konkurenčne si koncepte usmeritev podjetja na trg, v okviru katerih vodijo svoje trženjske aktivnosti (Kotler 1996, 15).

Cravens (1994, 92) definira strategijo trženja kot izgrajevanje konkurenčnih prednosti, ki so rezultat vključevanja v potrošnika usmerjene poslovne strategije v integrirano množico trženjskih aktivnosti.

Aaker (1992, 23) pod pojmom "strateško trženjsko upravljanje" razume zunanje analize (potrošnikov, konkurence, trga, okolja), ki opozarjajo na priložnosti in nevarnosti za podjetje, ter notranje analize (učinkov, strateških možnosti), ki pokažejo prednosti oziroma slabosti podjetja.

Ameriško združenje za marketing je sprejelo splošno definicijo marketinga, ki poudarja, da je marketing proces načrtovanja izdelkov, storitev in idej – kot tudi določanje tržnih cen in odločanje v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo – z namenom, da se ustvari izmenjava, ki bo zadovoljevala pričakovanja kupcev in proizvajalcev. Za kupce je najpomembnejši kakovosten izdelek, ponujen po konkurenčni ceni. To je mogoče doseči z aktivnim odnosom do kupca, ki se mu prilagajamo z dobavnimi roki, ceno, kakovostjo in drugimi trženjskimi aktivnostmi (Devetak 2007, 18).

Tržna ponudba je izhodišče za trženje, ob tem skuša podjetje pri odjemalcih in ob konkurentih dobiti ustrezno plačilo za svojo dejavnost, bolje, za dodano vrednost, ki jo skuša ustvariti s svojo dejavnostjo. Sestavine tržne ponudbe le malo pomenijo vsaka zase, so smiselna celota, s katero se organizacija predstavlja odjemalcem in s katero se umešča (pozicionira) med konkurente na tržišču (Tavčar 2002, 8).

### **2.1 Pomen trženja v sodobnem gospodarstvu**

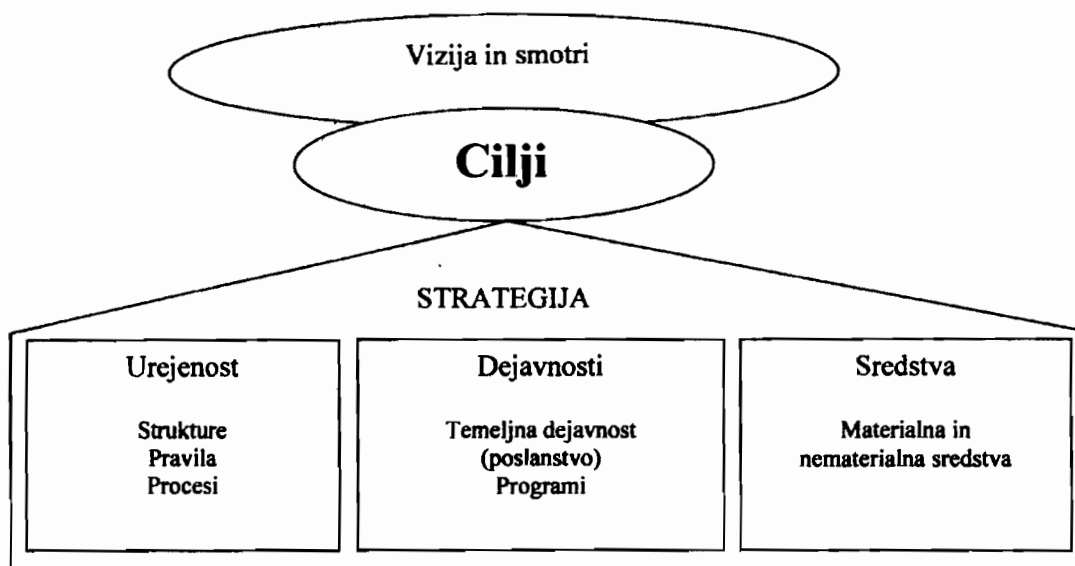
Danes morajo podjetja nujno in kritično ponovno razmisliti o svojem poslanstvu in trženjskih strategijah. Podjetja ne delujejo več na trgu, na katerem imajo stalne, znane tekmece in kupce, ki ne menjajo svojih priljubljenih izdelkov. Današnja podjetja poslujejo, kot bi bila na vojnih območjih s hitro se menjajočo konkurenco, tehnološkim napredkom, novimi zakoni, vodeno trgovinsko politiko in vse manj zvestimi odjemalci. Podjetja se merijo v tekmi, v kateri se pravila neprestano spreminjajo, kjer ni cilja niti stalne "zmage". Kar naprej tečejo, upajoč, da v pravo smer, kamor želi javnost. Današnja zmagovita podjetja ustvarjajo kulturo, v kateri so vsi člani organizacije "tržno" in "odjemalsko ozaveščeni". Tako je pripomnil Ted Levitt s Harvarda: "Če ne misliš na odjemalca, sploh ne misliš na nič." Vsak uslužbenec lahko potencialno

izboljšša ali poslabša zaznave in odločitve odjemalcev. Računovodja, ki pošilja nejasne račune kupcem; receptor, ki se vidno dolgočasi; telefonist, ki ne vzpostavi prave zveze; vsi ti uslužbenci ustvarijo negativne "trenutke resnice" (Kotler 1996, uvod).

## 2.2 Strategija trženja v povezavi s poslovno strategijo

Oblikovanje poslanstva in vizije podjetja pomenita osnovo za nadaljnje načrtovanje trženja. Glede na gospodarske okoliščine in strategijo države oblikujemo izhodišča za svoje poslanstvo. To je razmeroma zahtevna in odgovorna naloga. S tem podjetje opredeli načine delovanja ob upoštevanju svojega zgodovinskega razvoja in sedanjih značilnosti. V poslanstvu podjetja razčlenimo tržno okolje, vire podjetja, njegovo strukturo ter sposobnosti strokovnega osebja. Poslanstvo podjetja zajema zlasti dosedanjo dejavnost (proizvodni program, uspehe in težave), pa tudi sedanje in načrtovane bodoče aktivnosti. Pri tem mora opredeliti konkurenčne prednosti (tehnologija, kadri, razvoj, ustvarjalnost, industrijska lastnina). Podjetje opredeli tržne priložnosti, usklajene z zmogljivostjo.

Slika 2.1 Osnovni model politike organizacije



Vir: povzeto po Tavčar 2002, 123.

Trženjsko načrtovanje je sestavni del podjetniške strategije. S pomočjo načrta o izvajanju trženjskih aktivnosti težimo k doseganju zastavljenih ciljev. Podjetja, ki imajo več različnih programov (izdelkov), si morajo ravno tako prizadevati za doseganje postavljenih ciljev. Vsekakor mora organizacija poznati, imeti in obvladati vizijo, cilje in strategijo ob upoštevanju temeljne filozofije in prakse trženja. V tem smislu nam osnovni model politike organizacije nazorno prikazuje glavne sklope strategije v politiki



organizacije (razvidno v sliki 2.1). Strategija trženja je podrejena skupni strategiji (Devetak 2007, 245).

### **2.3 Vrsta trženjskih strategij**

Večini trženjskih strategij je skupno, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno s tržno ceno, kakovostjo, ugodnejšimi dobavnimi roki in učinkovitim promoviranjem proizvodov, poleg tega obvlada diferenciranje proizvodov in storitev ter se je zmožno osredotočiti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih (Devetak 1999, 272). V nadaljevanju so predstavljene štiri vrste strategij:

- generične strategije,
- strategije glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka,
- strategija glede na konkurenčni položaj podjetja,
- strategija, ki izhaja iz različnih priložnosti za rast.

#### **2.3.1 Generične strategije**

Po Porterju (v Kotler 1996, 84) lahko podjetje oziroma strateška poslovna enota izbira med tremi generičnimi poslovnimi alternativami. Med njimi se odloča glede na dve merili: strateške cilje in relativno konkurenčno prednost. Generične poslovne strateške alternative so:

- Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti  
Podjetje si prizadeva doseči najnižje stroške proizvodnje in distribucije ter s tem določiti nižje cene kot konkurenca in s tem pridobiti velik tržni delež. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim oziroma standardnim trženjskim spletom. Tudi lastnosti njihovih izdelkov se ne spreminjajo pogosto. Njihova nevarnost so konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije.
- Diferenciacija  
Podjetje se osredotoči na to, da doseže odličnost na pomembnem področju za kupca, ki ga ceni velik del trga. Tako lahko postanejo vodilna na področju kakovosti proizvoda oziroma storitve ali tehnologije in s tem na določenem trgu. Slabost te strategije so lahko visoki stroški, zato morajo podjetja stalno iskati priložnosti za njihovo zniževanje.
- Osredotočenje  
Podjetje se raje osredotoči na enega ali več ozkih tržnih segmentov, kot da bi si prizadevalo doseči večji trg. Podjetje se seznanja s potrebami teh segmentov in

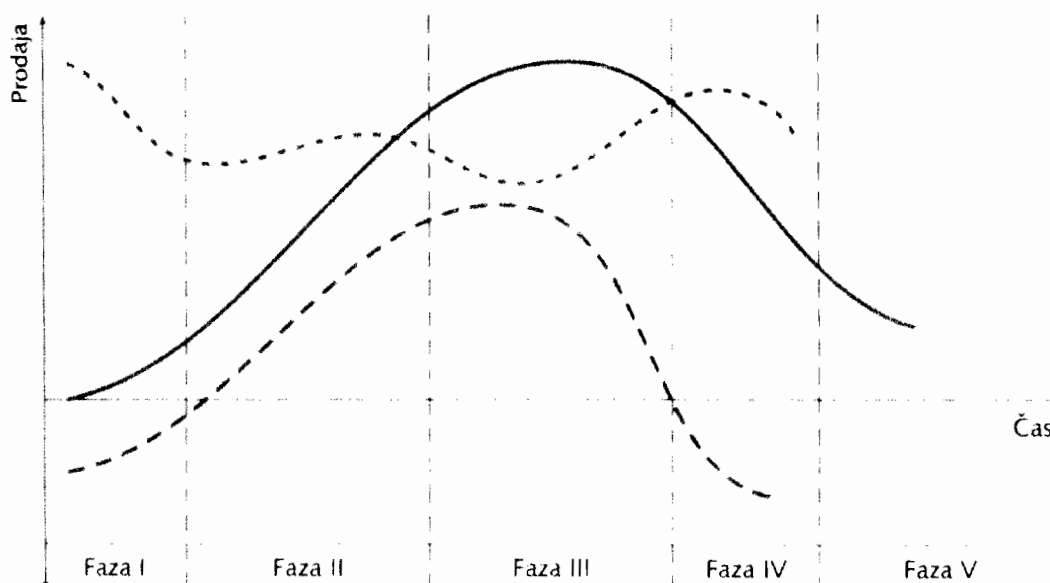
se odloči bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi za eno od oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta.

V praksi se le malo podjetij odloči za samo eno od navedenih strategij. Velika večina uporablja različne kombinacije med tremi podanimi strategijami za vse štiri sestavine trženjskega spleta.

### 2.3.2 Strategije glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka

Analiza življenjskega cikla proizvoda je lahko v veliko pomoč pri oblikovanju strategije podjetja. Življenjski cikel proizvoda sestavljajo obdobja, prikazan na sliki 2.2.

Slika 2.2 Življenjski cikel izdelka na trgu in gibanje dobička in stroškov



Legenda: — krivulja življenjske poti izdelka; --- krivulja dobička; - - - krivulja stroškov komuniciranje s trgom; faze: I. uvajanje izdelka; II. rast; III. zrelost; IV. zasičenost; V. odmiranje izdelka

Vir: Devetak 2007, 111.

Življenjski cikel zajema naslednje faze:

- uvajanje na trg (faza I)
- rast prodaje (faza II)
- zrelost (faza III)
- zasičenost trga (faza IV)
- odmiranje ali upadanje (faza V)

V nadaljevanju bom opisal omenjene faze.

### *Uvajanje izdelkov na trg (faza I)*

Ta faza je za številne izdelke ena najtežjih in najobčutljivejših, ko morajo biti pri prodaji poleg komercialistov angažirani tudi drugi strokovnjaki, da bi informirali kupce o značilnostih in prednostih izdelka. V tej fazi so proizvodne serije običajno majhne, zato so stroški na enoto izdelka visoki. Tudi stroški oglaševanja so v fazi uvajanja veliki. V fazi uvajanja izdelka mora ponudnik celovito in pravočasno informirati trg o uvajanju novih ali izboljšanih izdelkov. V tej fazi uvajanja izdelka mora ponudnik celovito in pravočasno informirati trg o uvajanju novih ali izboljšanih izdelkov; to opravi z ustrežno promocijo. Stroški so v tej fazi visoki, dobiček pa majhen ali ga sploh ni.

### *Rast prodaje (faza II)*

O fazi rasti govorimo šele, ko dosežemo tak obseg prodaje, da izdelek ustvarja dobiček. Uspešna prodaja dokazuje, da je trg sprejel izdelek ali njegovo inovacijo. Če v fazi rasti ne bi dosegali ustrezne prodaje, bi prišlo do stagnacije in s tem do izgube v poslovanju. Tudi v tej fazi rasti mora služba za promocijo opravljati ustrezne aktivnosti za povečevanje prodaje. Konkurenca namreč spremlja sleherno uvajanje novih izdelkov na trg in se pripravlja na nasprotno ukrepe. To velja predvsem za izdelke, ki so v fazi rasti prispevali k bistvenemu povečanju dobička. Običajno se dobiček v fazi rasti povečuje, ker se stroški na enoto izdelka zmanjšujejo. Podjetje mora v tej fazi upoštevati strategije, ki prispevajo k izboljšanju kakovosti izdelkov ali ki omogočajo vstop v nove tržne segmente.

### *Zrelost (faza III)*

Po fazi zrelosti, ko se je novi izdelek uspešno prebijal na trgu in doživljal uspešne rezultate prodaje, nujno sledi faza zrelosti, v kateri sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. Tudi v tej fazi spremljamo odzivanje potrošnikov in konkurence ter skrbimo, da ne bi prišlo do zmanjševanja prodaje. Prav tako moramo izredno paziti na politiko cen in prodajnih pogojev. Kakor v prejšnjih fazah tudi v tej spremljamo trg, zlasti pa večkrat letno obiščemo pomembnejše kupce.

### *Zasičenost trga (faza IV)*

V fazi zasičenosti trga se moramo pravočasno odločiti o inoviranju obstoječega izdelka ali pa ga umakniti iz proizvodnega programa. Zaradi tržne zasičenosti skušamo sedaj izkoristiti razpoložljive proizvodne zmogljivosti ter z učinkovito promocijo, z zniževanjem prodajnih cen in z boljšimi prodajnimi pogoji v potrošnikovo korist ustvariti še vedno primeren dobiček. V tej fazi upadeta tako prodaja kot dobiček, večje stroške pa imamo tudi s promocijo.

### *Odmiranje ali upadanje (faza V)*

Izdelki in tehnologije, ki so bili do včeraj najsodobnejši, bodo v bližnji prihodnosti že zastareli. Za številne izdelke opazamo, da je prav zaradi hitrega tehničnega napredka njihov življenjski cikel vse krajši. V tej fazi prodaja hitro upada, zaradi tega so instalirane zmogljivosti neizkoriščene.

Ni nujno, da vsak izdelek doživi vseh pet opisanih faz življenjskega cikla. Včasih ne doživi niti faze rasti. Za uspešne izdelke je značilno, da je faza uvajanja izredno kratka, faza rasti in zrelosti pa sta daljši in uspešni (Devetak 2007, 111–115).

Življenjski cikel izdelka je v mednarodnem trženju zelo koristen instrument. Zaradi neenake gospodarske razvitosti mednarodnih trgov bo spretnim tržnikom uspelo podaljševanje dobe izdelkov ob hkratnem trženju na nekaj trgih, s čimer bodo dosegli ekonomije obsega (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 196).

### **2.3.3 Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja**

Kotler (1996, 382) loči štiri različne strategije trženja glede na tržni delež in konkurenčne prednosti, ki jih imajo določena podjetja:

*Tržni vodje* so vodilna podjetja v svoji dejavnosti in imajo posledično največji tržni delež. Njihov cilj je obdržati oziroma okrepiti svojo prevladujočo vlogo na trgu. V ta namen uporabljajo naslednje strategije (Lambin 1993, 303):

- razširitev celotnega povpraševanja;
- obrambne strategije, ki vključujejo inovacije ali tehnološke prednosti, utrditev položaja preko intenzivne distribucije in pokritja vseh tržnih segmentov;
- strategija napada – je smiselna, ko donosnost raste z večanjem tržnega deleža;
- strategija zmanjšanja tržnega deleža – se uporablja, ko se podjetje želi izogniti ukrepom proti-monopolne politike zaradi prevelikega tržnega deleža.

*Tržni izzivalci* so podjetja v vzponu, v panogi zasedajo visoka, a ne prva mesta. Posebej so zanimive strategije tržnih izzivalcev, ki jih Potočnik (2002, 63–65) opredeli tako, da izbirajo med naslednjimi napadalnimi strategijami:

- čelni napad – pri tem svoje sile usmerijo na nasprotnika; zmaga močnejši in vztrajnejši;
- bočni napad – usmerjen na nasprotnikove šibkejšje tržne segmente; obkolitev ali delovanje na več delnih trgih; nasprotnik mora hkrati braniti čelno črto, boke in zaledje;
- stranski napad – z uvedbo novejšje tehnologije;
- gverilski napad – več majhnih prekinjenih napadov, da vznemirja tržnega vodjo in ga postopno slabi;

- izogibanje neposrednemu napadu.

Vsako podjetje mora načrtovati cilje, ki jih želi doseči na določenem trgu, zlasti strateški cilj, to je povečati tržni delež.

*Tržni sledilci* se namesto za napad odločijo za sledenje tržnim vodjem, česar nikakor ne smemo enačiti s pasivno nagnjenostjo do kopiranja. Gre za podjetja, ki stremijo k temu, da obdržijo svoje kupce in dosežejo visoke dobičke. Za takšna podjetja naj bi bile značilne naslednje lastnosti: kreativna segmentacija trga, učinkovita poraba sredstev za R&D, zadovoljni so s svojem položajem, stalna strokovna prisotnost (Lambin 1993, 306). Obstojajo tri možne strategije, in sicer:

- strategija ponarejevalca (zajedalci),
- strategija posnemanja (večinoma kopirajo, a ohranijo neke lastne politike, storitve),
- strategija prilagajanja, ki vodi k izboljšavam proizvoda in se posledično razvije v strategijo izzivalca.

*Zapolnjevalci tržnih niš* so večinoma manjša podjetja, ki se izognejo napadom močnejših konkurentov z osredotočenjem na manjše trge, ki so za večja podjetja nezanimivi. Ker so visoko specializirani in zelo dobro poznajo svojega ciljnega potrošnika, lahko postavljajo višje cene in posledično dosežajo visoke donose.

Po nekaterih ugotovitvah (Kotler 2004, 255) je 40 % trga v rokah vodilnega podjetja v panogi; 30 % trga obvladuje izzivalec; 20 % trga obvladujejo sledilci; komaj 10 % trga zavzemajo zapolnjevalci vrzeli.

#### ***2.3.4 Strategije, ki izhajajo iz različnih priložnosti za rast***

V ozadju večine rasti so cilji rasti, ki jim podjetje lahko sledi preko različnih priložnosti za rast. Delimo jih na priložnosti za intenzivno rast, integrativno rast in diverzifikacijsko rast, vsaka pa zahteva določeno strategijo (Lambin 1993, 294–302):

- Strategija intenzivne rasti se uporablja, ko podjetje še ni izkoristilo vseh potencialov že obstoječe dejavnosti.
- Strategija prodora na trg je iskanje priložnosti, kako povečati tržni delež na že obstoječih trgih. Sledimo ji lahko s pospeševanjem primarnega povpraševanja (pridobiti ne-uporabnike, povečati frekvenco uporabe ter povprečno porabo med uporabniki, izzivati nove načine uporabe); s strategijo povečanja tržnega deleža s pridobitvijo konkurentovih kupcev (izboljšanje izdelka, repozicioniranje blagovne znamke, nižanje cen, promocijski napor), s tržno “akvizicijo”, z obrambo tržne pozicije ali z racionalizacijo trga.
- Strategija razvoja trga skuša poiskati nove trge, katerih potrebe lahko zadovolji z že obstoječimi izdelki. Te cilj skuša uresničiti preko treh alternativnih

načinov: doseči nove kupce znotraj istega geografskega trga (doseči druge demografske trge – npr. starejše kupce, izzvati prodajo drugega industrijskega sektorja), doseči nove kupce preko novih prodajnih poti, geografska ekspanzija trga.

- Strategija razvoja izdelka pomeni izboljšanje obstoječega izdelka oz. uvedbo novega izdelka na obstoječem trgu. Dosežemo jo lahko z uvajanjem novih funkcij izdelka, s strategijo izboljšanja kakovosti, strategijo racionalizacije (standardizacija) skupine izdelkov.

Strategije integrativne rasti skušajo izboljšati dobičkonosnost z nadzorom nad različnimi strateškimi aktivnostmi znotraj industrijske verige, kar lahko omogoči stabilnost zalog, nadzor distribucijske mreže, dostop do informacij in sinergij. Ločimo tri vrste povezovanj:

- povezovanje nazaj omogoča, da podjetje obdrži oziroma zaščiti strateško pomembne vstopne materiale ali polproizvode s tem, da se poveže s pomembnimi dobavitelji;
- povezovanje naprej pomeni povezovanje z lastnimi kupci (trgovci na debelo ali na drobno) in med drugimi omogočajo boljši vpogled v potrebe končnega potrošnika;
- horizontalno povezovanje pomeni povezovanje s konkurenti; omogoča obvladovanje in nadzor nad nevarnim tekmečem, doseganje ekonomije obsega, sinergij.

Strategije rasti s pomočjo diverzifikacije so smiselne, saj se podjetju ponujajo dobre priložnosti zunaj trenutnih dejavnosti oz. je nasprotna situacija znotraj obstoječih dejavnosti (močen položaj konkurenta, trg obstoječe dejavnosti je v upadanju in drugo). Ločimo:

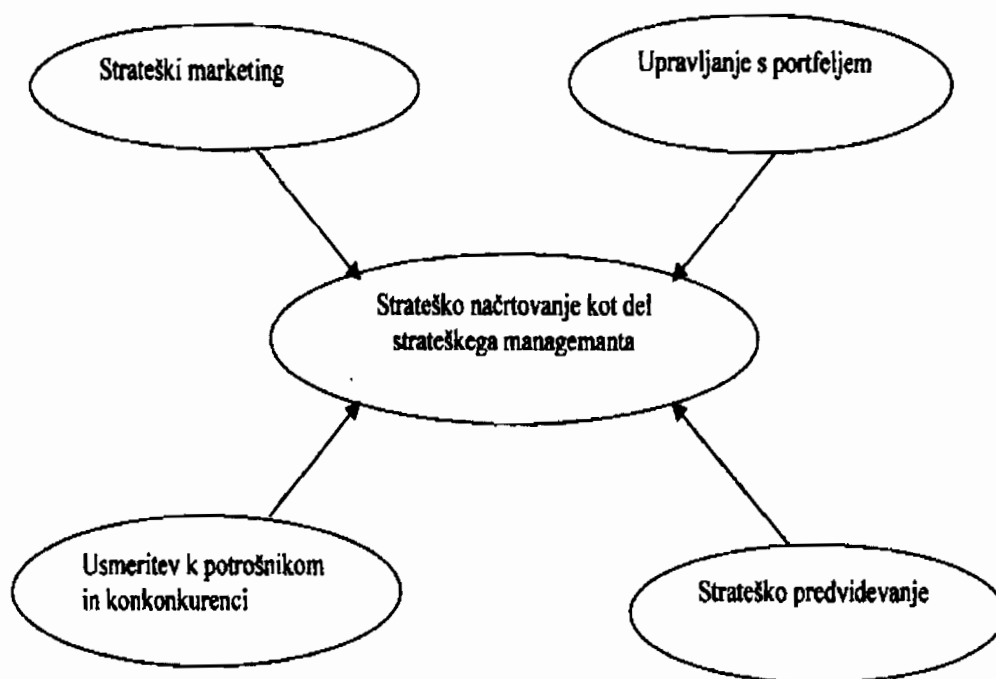
- koncentrično strategija diverzifikacije – pomeni prodor med nove dejavnosti, ki so tehnološko in trženjsko skladne z že obstoječimi dejavnostmi;
- čista diverzifikacija – pomeni vstop podjetja v nove dejavnosti, ki z obstoječimi dejavnostmi niso tehnološko ali drugače povezane.

### 3 PROCES POSLOVNEGA STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

S strateškim načrtovanjem opredeljujemo prednostne smeri v poslovanju podjetja. V trženju je pomembna vizija. Pri tem moramo opredeliti poslanstvo podjetja in trženja. Tudi načrtovanje mora zajemati nadzor nad izvajanjem sprejetih načrtov. Pri tem je naloga strateškega nadziranja v tem, da njegovo vsebino prilagaja stanju na tržišču.

Pri strateškem načrtovanju izhajamo iz splošnih ciljev podjetja. Preden opredelimo cilje trženja, ugotovimo korporativno strategijo. Nanjo vplivajo razpoložljivi viri podjetja in njegove zmožnosti pri poslovanju. Na osnovi ciljev opredelimo trženjske programe. Aktivnosti, funkcije in postopke sestavljanja strateškega načrtovanja obkrožajo zunanji dejavniki, npr. tehnološki, socialni, politični, pravni, gospodarski, konkurenčni in drugi (Dibb et al. 1995, 568). V sliki 3.1 so prikazane sestavine strateškega načrtovanja.

**Slika 3.1** Sestavine strateškega načrtovanja



Vir: povzeto po Sfiligoj 1993, 128.

#### 3.1 Pomen poslovnega strateškega načrtovanja

Naloga vodstva podjetja je, da začne celoten postopek načrtovanja. S tem ko opredeli svoje poslanstvo, politiko, strategijo in cilje, vodstvo podjetja postavi okvir, znotraj katerega oddelki in enote pripravijo načrte. Nekatera podjetja dajo proste roke svojim poslovnim enotam, da lahko same določijo svoje prodajne cilje, pričakovane dobičke in strategije. Druga podjetja določijo cilje in potem je naloga posameznih

poslovnih enot, da razvijejo svoje lastne strategije, so pa tudi podjetja, ki določijo cilje in potem tudi sodelujejo pri strategijah posameznih poslovnih enot (Kotler 1996, 66).

Načrtovanje, pri katerem prevzema odgovornost za strategijo podjetja vodstvo, imenujemo strateško vodenje in tudi strateško upravljanje (Jančič 1990, 60). Za tako poslovanje moramo strategijo ustrezno prenašati v prakso, kar je zlasti pomembno v razmerah, ko večina podjetij v svetu potrebuje t. i. strateški zasuk in prenovo. Za prakso je pomembna povezanost med številnimi aktivnostmi.

### **3.2 Načrtovanje strategije trženja**

Trženjski načrt je najpomembnejši del vsakega poslovnega načrta. Trženjski načrt ima dve ravni. S strateškim trženjskim načrtom postavimo splošne trženjske cilje in strategijo, kar temelji na analizi trenutnega stanja na trgu in tržnih priložnosti. Taktični trženjski načrt prikaže posebne trženjske taktike za določeno obdobje, vključno z oglaševanjem, prodajno politiko, cenami, prodajnimi potmi, storitvami ipd. Na osnovi trženjskega načrta se izdelajo preostali deli poslovnega načrta, in sicer podporni načrt za raziskave in razvoj, nabavo, proizvodnjo, kadre in finance. Trženjski načrt je osrednji instrument za vodenje in usklajevanje trženjskega napora. Podjetja, ki želijo izboljšati svojo trženjsko uspešnost in učinkovitost, se morajo naučiti izdelovati in uresničevati dobre trženjske načrte (Kotler 1996, 92).

Z uvajanjem tržnega gospodarstva prihaja trženje vse bolj do izraza kot ena najpomembnejših strateških aktivnosti podjetja. V podjetjih, kjer ima trženje enakovredno veljavo kot drugi sektorji ali zavzema osrednje mesto v podjetju, so poslovni rezultati mnogo boljši kot tam, kjer predstavlja zapostavljeno dejavnost (Devetak 2007, 250).

Pri iskanju pravih poti v strateškem trženju je obveljalo mnenje, naj na korporativni ravni podjetje uporablja metode poslovnih strategij, na ravni strateških poslovnih enot strateško trženje, na ravni posameznih izdelkov pa taktično trženje (Jančič 1990, 153).

Pri procesu strateškega trženjskega načrtovanja je pomembno, da uresničujemo cilje podjetja. Pri tem so v tem procesu najpomembnejši kupci. Z analizo dejanskega stanja na trgu in tržnega okolja pristopimo k procesu trženjskega vodenja. Proces poleg analize zajema še načrtovanje, izvedbo in nadzor (Devetak 2007, 249).

### **3.3 SWOT analiza**

Analiza SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti (SPIN) in pomaga managementu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti ter na področja, na katerih je podjetje močno, kjer prepozna največje priložnosti. Bistvo SWOT analize je v tem, da temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Z analizo SWOT pa je mogoče



pregledati tudi skladnosti (strateški vidik RNI) novih idej o izdelkih v povezavi s strateškimi cilji ter s sprejeto politiko in strategijo podjetja. Analizo SWOT je najlažje izvesti tako, da zapišemo odgovore na naslednja vprašanja (Manktelow 2008):

#### *Prednosti*

- Katere so prednosti podjetja?
- Kaj podjetje obvlada?
- Katere izrazite prednosti vidijo drugi?

Ta vprašanja je treba obravnavati s stališča posameznika in s stališča odjemalcev, tudi deležnikov podjetja. Skromnost ni potrebna, potrebni so stvarni odgovori. Pri težavah je priporočljivo sestaviti seznam značilnosti podjetja; vsaj nekatere izmed njih bi morale veljati za prednosti.

#### *Slabosti*

- Kaj je mogoče izboljšati?
- Kaj delamo slabo?
- Čemu se je treba izogibati?

Tudi ta vprašanja je treba obravnavati od znotraj in od zunaj, pri čemer moramo preveriti, ali obstajajo opazne slabosti, ki jih sami ne vidimo? Ali gre konkurentom bolje kot nam? Najbolje je, da so odgovori realni, saj se je z morebitnimi neprijetnostmi treba soočiti čim prej.

#### *Priložnosti*

- Kje in katere so možne priložnosti?
- Kakšno je zavedanje o zanimivih trendih?

Koristne priložnosti se lahko porodijo iz stvari, kot so:

- spremembe tehnologije in trgov v širšem in ožjem pomenu;
- spremembe v vladni politiki na področju, kjer deluje podjetje;
- spremembe družbenih vzorcev, populacijskih profilov, življenjskega sloga itd.;
- lokalni dogodki.

#### *Nevarnosti*

- S katerimi ovirami se srečuje podjetje?
- Kaj dela konkurenca?
- Ali se spreminjajo zahtevane posebnosti za delovno področje, izdelke ali storitve?

### *Proces poslovnega strateškega načrtovanja*

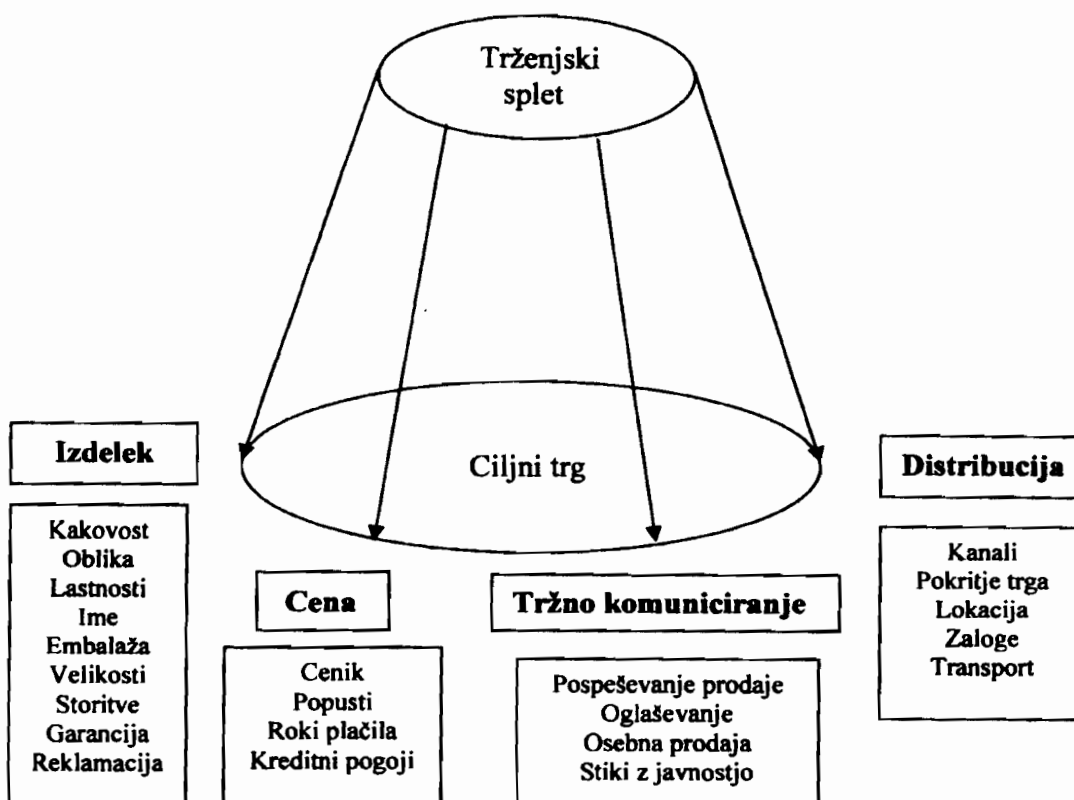
- Ali sprememba tehnologije ogroža položaj podjetja?
- Ali je morda pričakovati težave z zadolženostjo ali z denarnim tokom?

Rezultati te analize so pogosto poučni: izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo. Analizo SWOT lahko naredimo tudi za konkurente – rezultat so lahko zanimive ugotovitve.

## 4 TRŽENJSKI SPLET ZA LESENE STOLE

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4 P, ki jo na kratko imenujemo trženjski splet. Je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora izvajati, da bi doseglo ustrezno prodajo na ciljnem trgu. V novejšem obdobju se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da govorimo o formuli 7 P. Ker tokrat obravnavam samo izdelke in ne tudi storitev, bom obravnaval samo prve štiri P-je. Trženjski splet za izdelke – 4 P – sestavljajo: izdelek (product) oziroma storitev, cena (price), razpečava ali razpečavanje (place) oz. tržne poti ter promocija (promotion) oziroma tržno komuniciranje. To je prikazano na sliki 4.1.

Slika 4.1 4 P-ji trženjskega spleta



Vir: prirejeno po Kotler 1996, 98.

V nadaljevanju bom opisal posamezne prvine 4 P.

### 4.1 Politika razvoja programa lesenih stolov

P 1 – izdelek (product) je v središču pozornosti in je rezultat celovitega trženjskega napora podjetja, da ustreže potrošniku. Izdelek je vse, kar lahko ponudimo trgu in kar vzbudi pozornost, povpraševanje, nabavo in koriščenje, pa naj gre za zbiranje idej,

razvoj, pripravo dela, proizvodnjo, skladiščenje, prodajo, razpečavo, promocijo ali poprodajne storitve.

Poznamo nove izdelke (nove storitve, novo tehnologijo), kamor uvrščamo vse tisto, kar je tehnično popolnoma novo, vendar govorimo tudi o takih novih izdelkih, s katerimi se organizacija pojavi na novih ali na že obstoječih trgih. Imamo tudi nove izdelke, ki dopolnjujejo določeno vrsto že uveljavljenih izdelkov na trgu, govorimo pa tudi o inoviranih ali izboljšanih izdelkih, ki predstavljajo substitucijo ali nadomestilo obstoječem asortimentu. Z vidika trženja je razvoj novih izdelkov velik izziv, zato organizacije vlagajo v razvoj novih izdelkov in v nove tehnologije veliko naporov in sredstev. Pogosto njihovi naporji ne privedejo do ustreznih izidov, saj veliko izdelkov propade že v fazi uvajanja, ker jih trg preprosto ne sprejme. To se zgodi zlasti takrat, ko podjetja premalo vlagajo v tržne raziskave in v raziskave potreb potrošnikov. V mnogih primerih so vzroki propada novih izdelkov neustrezna oblika, slaba kakovost, ali samo neprimeren čas uvajanja izdelka na trg.

Ne glede na to, ali gre za nov izdelek, za izboljšanje obstoječega, ali za na trgu že uveljavljen izdelek, mora ta imeti naslednje lastnosti:

- kakovost,
- konfekcijo, embalažo, pakiranje in etiketiranje,
- image, znamko in asortiment,
- zagotovljeno garancijo in servisiranje,
- funkcionalnost in druge značilnosti,
- velikost, težo, obliko in barvo.

Potrošnik je tisti, ki ocenjuje vse navedene ter še druge značilnosti izdelka oz. storitve, zato je pomembno, da se z izdelkom v veliki meri približamo kupcu.

Pomembno pri izdelku je, da spremljamo njegov življenjski cikel, in sicer vse faze, ki jih doživlja. Pomembno je tudi, da spremljamo konkurenco in na ta način prilagajamo oz. spreminjamo izdelek tako, da zadovoljimo plačilno sposobnega kupca.

Program lesenih stolov lahko razdelimo po naslednjih merilih:

- glede na ciljnega kupca:
  - končni kupci, prodaja v lastnem salonu,
  - trgovske verige,
  - t. i. pogodbeniki, ukvarjajo se z opremo hotelov, restavracij in drugih objektov,
  - proizvajalci, dopolnjujejo lasten program z našimi stoli;
- glede na vrsto programa:
  - razvoj programa za znanega kupca,
  - razvoj lastnega programa, lastnega oblikovanja za širši krog kupcev.

KLI-jev prodajni program na domačem trgu je v 90 % osredotočen na stole, 10 % celotne prodaje pa predstavlja program miz in drugi dopolnilni programi. V prodajnem programu za domači trg imamo 50 različnih stolov in 10 miz. Program je mogoče izbirati v različnih drevesnih vrstah, in sicer v bukvi, jesenu, hrastu, za zahtevnejše kupce pa tudi v javorju in vedno bolj popularnem ameriškem orehu ter v različnih barvah. Letna prodaja na domačem trgu znaša okoli 12.000 stolov in 600 miz. Program stalno dopolnjujemo in obnavljamo. V sodelovanju s priznanimi oblikovalci letno razvijemo tri do štiri nove garniture, poleg tega pa lahko tudi del programa za znanega kupca prodajamo doma brez omejitev. To so izdelki, razviti za kupce izven Slovenije, po njihovih načrtih in za njihove kolekcije, predvsem za nemško tržišče. Ti so po okusu najbolj primernih za domače tržišče. Letno zamenjamo 20–30 % celotnega programa.

Razvoj in proizvodnja za znanega kupca v KLI Logatcu še vedno predstavlja večino celotnega programa. Stoli so v tem primeru izdelani po željah kupcev. Prednosti takšne prodaje so v manjših razvojnih stroških, zagotovljena je prodaja in s tem varnost, stroški tržnega komuniciranja so minimalni. Slabost pa so predvsem nižji dobički. Prednosti prodaje lastne blagovne znamke so predvsem v višjih dobičkih, prodaja lahko poteka preko različnih prodajnih kanalov in na različnih trgih. Na ta način pridemo do večjih količin enakih izdelkov, stroški proizvodnje so zaradi večjih serij nižji. Podjetje pa mora za te programe samo poskrbeti za celovit razvoj izdelka – od ideje in oblikovanja vse do trženja.

Proizvodnja je ustrezno opremljena za izdelavo celotnega asortimenta izdelkov, vendar za velikoserijsko proizvodnjo, kar predstavlja veliko oviro pri zagotavljanju konkurenčnosti ob določenih priložnostih.

#### **4.2 Cena (price) – oblikovanje tržnih cen za stole**

Pri obravnavi cen običajno v proizvodni dejavnosti uporabljamo naslednje izrazoslovje: lastna cena, prodajna ali tržna cena, nabavna cena, bruto in neto cena, veleprodajna cena in drobno-prodajna cena, izvozna in uvozna cena. Odločanje o tržnih cenah je odvisno od številnih okoliščin, kot so:

- vpliv vrednosti in koristi izdelka,
- konkurenca na trgu,
- tržna metoda v procesu uvajanja in distribucije izdelka,
- zakonodaja, na katero proizvajalec ne more vplivati,
- vpliv raznih stroškov.

Pri cenovnih odločitvah mora podjetje slediti šestim korakom (Kotler 2004, 473):

- izbrati osnovne cilje,
- določiti povpraševanje,

- oceniti stroške,
- analizirati konkurenčne cene, stroške in ponudbo,
- izbrati metodo postavljanja cen,
- izbrati končno ceno.

Namesto izraza oblikovanje cen lahko uporabljamo izraz kalkulacija, kar pomeni računski postopek izračunavanja stroškov in učinkov pri poslovnem procesu. Kalkulacija obravnava stroške poslovanja kot celote in posameznih stroškovnih nosilcev, zato pri oblikovanju tržnih cen razlikujemo:

- *predkalkulacije* – so predračuni, ki jih pripravimo zato, da dobimo vnaprejšnje *informacije* za poslovne odločitve; po vsebini so lahko planske kalkulacije ali planski predračuni;
- *sprotne kalkulacije* – pripravljamo jih za sprotno preverjanje, da stroškovno obvladujemo poslovne procese;
- *pokalkulacije* – pripravimo jih za potrebe primerjave predvidenih in dejanskih razmer po določenem časovnem obdobju.

Pri izbiri končne cene posebej poudarimo psihološki pomen oblikovanja cene, pa tudi politiko podjetja pri tem, saj ima cena specifičen vpliv tudi na druge udeležence v poslovnem procesu, zlasti na trgovce.

Pri oblikovanju cen se običajno odločimo za enega od naslednjih treh temeljnih pristopov:

- *oblikovanje cen na stroškovnih osnovah* – višina stroškov za izdelek predstavlja mejo, pod katero s tržno ceno ne smemo;
- *oblikovanje cen na osnovi povpraševanja* – sloni na podrobni analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo;
- *oblikovanje cen na osnovi stroškov in povpraševanja* – združuje elemente prej navedenih načinov in je kot kombinacija obeh v mnogih primerih najboljši pristop.

Poznamo še diferenciacijo ali razlikovanje cen, tako da podjetje ponudi en izdelek različnim kupcem po različnih tržnih cenah. S tem zagotovi večjo prodajo. Cene običajno diferenciramo po vrstah kupcev, po tržnih območjih ali segmentih, po prodajnih količinah, po času itn. V praksi imamo še cene ob razprodajah in popust za hitro plačilo ali popust ob takojšnjem plačilu. Nekatera podjetja uporabljajo tudi dumpinške ali diskriminacijske cene, pri tem so tržne cene pod lastno ceno, ker se podjetje na ta način želi znebiti konkurentov. Bistvo strategije diferenciacije tržne cene je zlasti v tem, da podjetje segmentira trg za nov izdelek z namenom, da vsakemu segmentu ponudi enak ali delno spremenjen izdelek po različnih cenah, kar je povezano

s kakovostjo, količino, starostno dobo itn. S tem pričakujemo večjo prodajo in večji dobiček (Devetak 2007, 129–133).

S cenovnimi cilji mora podjetje opredeliti, kaj želi doseči, ti pa morajo biti merljivi, da jih je moč doseči in primerjati. Glede na cenovne cilje oblikujemo poslovne odločitve v proizvodnji, vse pa mora biti usklajeno s cilji podjetja, s katerimi težimo za tem, da z dviganjem prodaje povečujemo dobiček in tržni delež.

V podjetju KLI Logatec cene določamo glede na lastne kalkulacije, trenutne cene podobnih – konkurenčnih izdelkov. Oblikovanje cen sloni na podrobni analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo. V fazi razvoja izdelamo predkalkulacije, v katerih upoštevamo vse znane parametre, ki so pomembni in potrebni za pripravo predkalkulacije (dimenzije stolov, vrsta lesa, površinska obdelava, pakiranje, tapetniški materiali ...). Seveda upoštevamo tako kakovostne zahteve in tudi predvidene količine potencialnih naročil. Nove kupce na posameznih tržiščih skušamo pridobiti predvsem z novimi izdelki, s konkurenčno ponudbo in s popusti za predplačilo. Naša politika cen je usmerjena v izenačevanje končnih maloprodajnih cen na slovenske m trgu, kar pomeni, da skušamo zagotoviti, da so maloprodajne cene po vseh pohištenih salonih v Sloveniji enake. Ko so oblikovani ceniki, jih pošljemo svojim odjemalcem, seveda pa so rabati, ki jih priznavamo posameznim kupcem, odvisni predvsem od letnega prometa, ki ga posamezen kupec dosega.

Nižje cene ob razprodajah uporabljamo le v primerih opuščeni programov, raznih pri prodaji ostankov izvoznih modelov in izdelkov, ki niso primerni za redno uporabo. Podjetje KLI si cenovne konkurenčnosti z višanjem oziroma nižanjem cen in s tem nižanjem oziroma višanjem tržnega deleža ne more privoščiti, saj je na slovenskem trgu v tem trenutku skoraj neopazno s svojim zanemarljivo majhnim tržnim deležem.

### 4.3 Tržne poti (place)

Funkcija tržnih poti, distribucije in logistike je v tem, da organizira, vodi in koordinira gibanje izdelkov ter storitev od proizvajalcev do potrošnikov. Da to dosežemo, organiziramo ustrezne razpečavne ali distribucijske kanale. Pri obravnavi distribucije moramo ločiti, kaj je tržna in kaj prevozna pot. Prevozna pot je cesta, železnica, ladijski prevoz ipd. Udeležena podjetja sestavljajo člene tržne poti in sodelujejo zlasti v naslednjih tokovih in aktivnostih (Kotler 1996, 527).

Ločimo tri stopnje sistema razpečave:

- *intenzivno razpečevanje* – pri katerem proizvajalec skuša prodati svoje izdelke preko vseh možnih razpečavnih poti, kar je značilno za izdelke široke proizvodnje;
- *selektivno razpečevanje* – temelji na odločitvi proizvajalca za razpečevanje svojih izdelkov le po vnaprej izbranih poteh;

- *ekskluzivno razpečevanje* – predvideva na določenem območju le enega razpečevalca. Slednji se obveže za odkup celotne proizvodnje in pridobi ekskluzivno pravico do razpečevanja.

Poznamo štiri vrste tržnih poti (Devetak 2007, 147):

- neposredno tržno pot od proizvajalca do porabnika,
- posredno tržno pot od proizvajalca preko posrednika (maloprodaje ali detajlistične trgovine) do uporabnika,
- posredno tržno pot od proizvajalca preko veletrgovine in maloprodaje do porabnika, to je z dvema posrednikoma,
- posredno tržno pot od proizvajalca do porabnika, kjer sodelujejo trije ali več posrednikov (veletrgovina 1, maloprodaja, veletrgovina 2).

Pri izbiranju tržnih poti moramo upoštevati več dejavnikov, zlasti cenovno politiko udeležencev na tržni poti, njihove prodajne pogoje in teritorialne pravice. So pa še drugi dejavniki, kot so posebne storitve, ki jih zahtevajo udeleženci na tržni poti oz. naročniki.

Z vidika proizvodnega podjetja delimo distribucijo na izbiro tržnih poti in na fizično razpečavo.

#### *Izbira razpečavnih poti*

Odločimo se za neposredne ali posredne poti, kjer je med proizvajalcem in potrošnikom posrednik. Proizvajalci težijo za čim manjšim številom posrednikov, ker s tem zmanjšujejo stroške in pospešujejo hitrost dobave blaga. V primerih, ko ni možna ali smotrna neposredna razpečavna pot, izberemo najugodnejšega posrednika. Učinkovitost razpečave je odvisna od globine in širine razpečavnih poti. Pod globino razumemo število faz in podfaz. Ko zmanjšujemo število posrednikov v eni fazi, zmanjšujemo tudi stroške razpečave. Pri tem se srečamo z izrazom širina razpečavnih poti, kar pomeni število možnih posrednikov v eni fazi, ki so na voljo proizvajalcu za prodajo izdelkov (Devetak 2007, 146).

Tudi strategija trženja močno vpliva na izbiro tržnih poti, pri tem pa je pomemben tržni delež, doseganje odjemalcev in pokrivanje tržišča. Preden se dejansko odločimo za tržno pot, moramo skrbno analizirati vse okoliščine na tržišču, zlasti v smislu optimalnega zadovoljevanja porabnikov ob upoštevanju vseh stroškov. Tudi pri izbiri posrednikov moramo biti pozorni na njihov ugled, organiziranost, pokritost trga, finančno moč in kadrovske zasedbe.

V KLI Logatcu uporabljamo predvsem način intenzivnega razpečevanja izdelkov. Te skušamo prodati preko vseh prodajnih poti, vendar skušamo čim več kupcev najti neposredno, tako v maloprodaji kakor tudi pri opremljanju objektov – neposredno tržno pot do porabnika. Kot večina proizvajalcev si tudi mi prizadevamo pridobiti čim več



končnih kupcev, vendar pogosto predvsem zaradi varnosti plačil in logistike uporabimo tudi druge prodajne poti in prodajo preko posrednikov. Največji delež prodaje na domačem trgu dosegamo v segmentu kupcev, ki jih uvrščamo med manjše kupce v lastnem salonu in po salonih v Sloveniji. Predvsem prodaja preko teh salonov je daleč pod pričakovanji. Pet vodilnih slovenskih trgovcev s pohištvom (Lesnina, Rutar, Slovenijales trgovina, Harvey Norman in Maros) je v letu 2006 uvozilo za 66,2 mio EUR pohištva, naš delež prodaje je v primerjavi s tem podatkom zanemarljivo majhen. Zakaj je prodaja na Slovenskem trgu nižja od pričakovanj in zakaj nam pada, sem poizkušal ugotoviti z anketo – analiza in rezultati ankete so predstavljeni v zadnjem delu diplomske naloge.

#### **4.4 Tržno komuniciranje**

Tržno komuniciranje je splet vseh komunikacijskih aktivnosti, s pomočjo katerih podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik 2002, 302).

Komunikacijski ali promocijski splet je celovito obdelal Kotler (1996, 596). Po njegovem mnenju ga sestavlja pet aktivnosti, ki so: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in publiciteta, osebna prodaja ter neposredno trženje.

##### *Oglaševanje*

Bistvo oglaševanja je v tem, da možne kupce celovito informiramo o izdelkih, ki jih ponujamo. Stroške plača proizvajalec oz. ponudnik ali sponzor. Pri opredeljevanju obsega vlaganj za oglaševanje, to je finančnih sredstev, moramo imeti vnaprej odbrane cilje. Za uspešno in racionalno oglaševanje velja upoštevati zlasti naslednje:

- cilj, ki ga želimo doseči s konkretnim oglaševanjem,
- čas, ki ga potrebujemo, da bi dosegli postavljene cilje,
- območje za izvajanje oglaševanja.

##### *Pospeševanje prodaje*

Že proizvajalci morajo skrbeti za pospeševanje prodaje, da s pospeševalnimi aktivnostmi vplivajo na trgovska podjetja; zatem se pospeševanje nadaljuje v trgovini na drobno.

V praksi je pospeševanje prodaje pogosto trženjska aktivnost. Ta zajema: nagradne natečaje, tekmovanja, nagradne igre, nagradna žrebanja, tombole, darila, vzorce, sejme in prodajne razstave, predstavitve novih izdelkov in storitev, najrazličnejše vrste kuponov, prodajne popuste, javne prireditve, nizkoobrestne kredite, trgovske znamke, zabave, na katerih proizvajalec predstavlja svoje izdelke.

### *Odnosi z javnostjo in publiciteta*

Nekaterim podjetjem uspeva, da dosegajo največje učinke v odnosih z javnostjo celo brezplačno. Taka sporočila so najbolj učinkovita. Seveda moramo imeti v ta namen ustrezne kadre, konkretne rezultate in zanimivosti, ki jih sporočamo javnosti. Odnos z javnostjo (PR – public relations) predstavlja vez med podjetjem in javnostjo.

### *Osebna prodaja*

Pri osebni prodaji imamo ustno predstavitev (prezentiranje) izdelkov v pogovoru z enim ali več potencialnimi kupci z namenom, da bi dosegli ugodno prodajo. Pri osebni prodaji angažiramo prodajne referente, trgovske potnike, prodajalce v predstavništvih in drugih prodajalnah. Prodajalec mora obvladati vsebino trženjskega spleta, proizvodno in trgovsko organizacijo, konkurenco, obstoječe kupce in druge okoliščine. Od njegove spretnosti je odvisen prodajni rezultat.

### *Neposredno trženje*

Nekateri kupci si želijo neposredno povezavo s proizvajalcem, kar lahko dosežemo tako, da jim pošiljamo kataloge oz. prospekte. Tudi z neposredno pošto hitro in celovito informiramo odjemalce o novih izdelkih, pa tudi o drugih podrobnostih trženjskega spleta (Devetak 2007, 161–167).

Izdelek praviloma določa vrsto orodja za trženjsko komuniciranje. Podjetje lahko uporablja eno ali več orodij komunikacijskega spleta, lahko kombinira posamezna orodja, npr. pospeševanje prodaje in direktno trženje. V strukturi aktivnosti posameznih orodij v komunikacijskem spletu so tudi takšne, ki jih uporabljamo pri pospeševanju prodaje in v odnosih z javnostjo. Primer celovite uporabe komunikacijskega spleta so sejmi in razstave, kjer lahko kombiniramo vseh pet orodij trženjskega komuniciranja. Seveda je to odvisno od primera do primera, od tega, kaj in kje razstavljamo, komu je sejemski aktivnost namenjena itd.

## **4.5 Tržno komuniciranje v KLI Logatec**

Obravnavano podjetje uporablja za trženjsko komuniciranje več orodij, predvsem pa njihovo kombinacijo.

### *Oglaševanje*

Za promocijo naših izdelkov širšemu krogu kupcev uporabljamo predvsem najštevilčnejše tiskane medije (priloge Moj dom ter Delo in dom) in druge medije predvsem lokalnih radijskih postaj in kabelskih omrežij. Preko ostalih medijev zaradi visokih stroškov ne oglašujemo. Po analizah, ki smo jih naredili, je bil odziv najboljši na oglaševanje preko tiskanih medijev (časopisi). Za promocijo naših izdelkov,

primernih za opremo objektov, pa oglašujemo predvsem v strokovnih revijah Ambient, v GT reviji za gostince, v reviji Dom in hiše. Oglaševanje je v glavnem usmerjeno v dvig prepoznavnosti ter preko tega v povečanje prodaje in tržnega deleža. Z oglaševanjem želimo poudariti, da je KLI kakovostna mednarodno priznana blagovna znamka z raznolikim prodajnim programom.

#### *Pospeševanje prodaje*

Redno se predstavljamo na Ljubljanskem pohištvenem sejmu. Poleg sejma v Ljubljani, ki je namenjen končnim kupcem in trgovcem, pa v zadnjih dveh letih redno sodelujemo na sejmih "Gast", ki je vedno bolj zanimiv segment tržnih priložnosti. Sejmi so v različnih krajih po Sloveniji, v nekdanjem jugoslovanskem prostoru in v drugih evropskih mestih. Namenjeni so predvsem gostinstvu – tudi oprema objektov. Cilj vseh sejmov je predstavitev novosti in informiranje potencialnih kupcev, pa tudi testiranje novih programov. Za pospeševanje prodaje načrtujemo tudi prodajne popuste in kupone. Te akcije niso pogoste, da ne bi negativno vplivale na blagovno znamko podjetja. Vse trgovce in prodajalce našega programa redno oskrbujemo s katalogi in jih redno obveščamo o novostih.

#### *Odnosi z javnostjo*

V dogovoru z novinarji občasno pripravimo članke o posameznem izdelku, o novostih v programu. Objavljamo promocijske članke v dnevnem časopisju, predvsem pa želimo javnost obveščati o trendih na trgu s pohištvom, ki jih zaznamo na pohištvenih sejmih, na katerih sodelujemo.

#### *Osebna prodaja*

Za osebno prodajo so v podjetju zadolženi nosilci programov oz. komercialisti. V lastnem salonu imamo angažirane prodajne referente, ki so redno v osebni stiku s kupci, medtem ko komercialisti in referenti komunicirajo predvsem preko telefonov in drugih medijev. Za področje Hrvaške imamo angažiranega trgovskega potnika. Osnovni namen osebne prodaje je izobraževanje, zagotavljanje poprodajnih storitev in pomoč kupcem. Osebna prodaja je pomembna s stališča pomoči pri uveljavljanju blagovne znamke.

#### *Neposredno trženje*

Za neposredno trženje imamo izdelane kataloge. Te uporabljamo tako za neposredno trženje kot tudi za predstavitev proizvodov na sejmih. V ta namen imamo izdelane kataloge za:

- maloprodajo na slovenskem in na evropskih trgih,

### *Trženjski splet za lesene stole*

- opremo objektov po vseh trgih,
- celoten proizvodni program stolov.

Oglaševanje preko spletne strani oziroma na svetovnem spletu uporabljamo za predstavitev programa; na lastni spletni strani kupcem nudimo informacije o novostih in akcijskih prodajah.

Najboljša promocija pa je seveda zadovoljen kupec, ki po eni strani po priporočilih pošilja nove stranke, na drugi strani pa je tudi dobra referenca za ostale kupce. Pri nas veliko koristi osebni pristop in predstavitev programa, možnosti uporabe ter promocija zadovoljnih uporabnikov, ki pa je v primeru nezadovoljstva lahko tudi zelo negativna.

V KLI Logatcu porabimo za tržno komuniciranje svojih izdelkov približno 0,8 % letne prodaje (KLI 2007a).

## **5 KONKRETEN PRIMER PRIPRAVE STRATEGIJE ZA KLI**

### **5.1 Poslanstvo**

Poslanstvo KLI Logatca je zagotavljati kupcem kakovostno izbiro sedežnega in stavbnega pohištva ter z njimi soustvarjati varen, lep in udoben dom, ter skrbeti za čim večjega zadovoljstva zaposlenih in lastnikov kapitala.

### **5.2 Vizija**

Vizija skupine KLI Logatec je:

- biti uspešen, največji in najbolj kakovosten proizvajalec jedilniškega sedežnega pohištva v Sloveniji,
- postati pojem največje vrednosti izdelka za kupce,
- postati privlačen delodajalec, ki nudi svojim zaposlenim ustrezne in panogi primerne delovne pogoje ter delo kot vsakodnevni izziv,
- zagotavljati dolgoročno zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih.

### **5.3 Cilji, strateške usmeritve**

Na osnovi stanja podjetja in njegove konkurenčne pozicije, upošteva do sedaj izvedene reorganizacije, predvidevanja gibanj na ključnih trgih in v zunanjem okolju bodo izhodišča za nadaljnje prestrukturiranje podjetja podpirala že sprejete strateške usmeritve za doseganje dolgoročno stabilnega pozitivnega poslovanja podjetja.

Osnovni cilj podjetja je zagotoviti pozitivno tekoče poslovanje in načrtano rast dodane vrednosti na zaposlenega (zmanjševanje zaostanka za konkurenčno primerljivimi podjetji v EU). V naslednjih petih letih doseči 10 % letno rast dodane vrednosti na zaposlenega in s tem zmanjšati zaostanek za primerljivo dodano vrednostjo v EU.

Sprejete strateške usmeritve, ki podpirajo uresničevanje osnovnega cilja, so:

- konsolidirani in organizacijsko urejeni programi,
- prestrukturiranje, rast in razvoj obstoječih programov,
- povečevanje donosnosti z osredotočenjem na zagotavljanje operativne odličnosti in stroškovne učinkovitosti s pomočjo sodobnih principov vodenja in informacijske podpore,
- širitev programov s projektnim in kapitalskim povezovanjem znotraj panoge.

Prednostne razvojne aktivnosti v naslednjih letih so povezane z velikim ciljem povečevanja dodane vrednosti:

- povečanje dohodkov, prodajnih cen:
  - sprememba strukture izdelkov,
  - uvajanje novih oblikovnih linij z višjo cenovno pozicijo,

### *Konkreten primer priprave strategije za KLI*

- povečanje ugleda, blagovne znamke, trženje,
- krepitev zelene strukture trgov,
- izboljšanje servisa ob prodaji in po njej,
- povečanje deleža neposredne prodaje,
- razvoj kooperacije v državah s cenejšo delovno silo;
  
- zmanjšanje izdatkov:
  - nabavni inženiring, znižanje vhodnih cen, izboljšanje pogojev nabave,
  - optimiranje stroškov na vseh ravneh poslovanja,
  - ekonomija obsega produkcije,
  - optimiranje kakovosti;
  
- kadri:
  - zagotavljanje ustreznega števila visoko usposobljenih proizvodnih delavcev,
  - permanentno izobraževanje za delo in iz dela,
  - načrtovanje in usmerjanje delovnih karier,
  - ustrezno nagrajevanje.

#### **5.4 Analiza panoge**

Podatke o analizi panoge smo povzeli po Delovnem gradivu Združenja lesarstva pri Gospodarski zbornici Slovenije, ki ga je pripravil Bernard Likar.

Industrijska podjetja v Sloveniji so v vsem letu 2006 v povprečju povečala proizvodnjo za sedem odstotkov glede na prejšnje leto. Podjetja iz predelovalnih dejavnosti so v tem času proizvedla za 7,5 odstotka več glede na predhodno leto. Več izdelkov so izdelali v letu 2006 tudi v obdelavi in predelavi lesa (+4,9 %), medtem ko je bil v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih indeks negativen (-0,8 %).

Zaposlenost v predelovalnih dejavnostih se je v dvanajstih mesecih leta 2006 v povprečju zmanjšala za 0,9 odstotka, zaposlenost se je zmanjšala tudi v obdelavi in predelavi lesa (za 4,9 odstotka), medtem ko je v proizvodnji pohištva zaposlenost ostala nespremenjena.

Medtem ko se je v letu 2005 produktivnost dela v obdelavi lesa povečala za 10,9 odstotkov in v proizvodnji pohištva za šest odstotkov, pa se je v letu 2006 produktivnost dela tako v obdelavi in predelavi lesa kot tudi v proizvodni pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih zmanjšala.

Povprečna mesečna bruto plača za leto 2006 je znašala 1.212,80 EUR in je bila nominalno za 4,8 odstotka in realno za 2,2 odstotka višja od tiste za leto 2005.

Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu so se v lesni in pohištveni industriji povečali v nominalnem znesku za 11,3 %, čisti prihodki od prodaje na tujem trgu pa za 4,9 %. Proizvodnja pohištva je povečala čiste prihodke od prodaje na domačem trgu nominalno za 6,3 %, čiste prihodke od prodaje na tujem trgu pa za 1,3 %. Obdelava in predelava lesa je čiste prihodke od prodaje na domačem trgu povečala za 16,7 % na tujem pa za 8,9 %.

Koeficient gospodarnosti je tako v obdelavi in predelavi lesa (DD 20) kot v proizvodnji pohištva (DN 36.1) in v lesni in pohištveni industriji znašal 1,012 (v letu 2005 je za DD 20 + DN 36.1 znašal 1,016).

Stroški dela so v obdelavi in predelavi lesa, predvsem zaradi nadaljnjega upadanja števila zaposlenih v letu 2006 upadli v primerjavi z letom 2005 za 0,3 %, v proizvodnji pohištva pa za 1,4 % in v lesni in pohištveni industriji (DD 20 + DN 36.1) za 0,9 %. Število zaposlenih v lesni in pohištveni industriji je v letu 2006 upadlo za 5,2 % glede na leto 2005.

Dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2006 v povprečju znašala v obdelavi in predelavi lesa 19.784 EUR (v letu 2005 18.172 EUR) in v proizvodnji pohištva 18.136 EUR (v letu 2005 17.351 EUR). To pomeni povečanje pri obeh podrejenih področjih glede na leto 2005 v nominalnem znesku. Dodana vrednost na zaposlenega v lesni in pohištveni industriji je znašala 18.893 EUR in je v nominalnem znesku porasla za 7 %.

Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega v lesni industriji s predelovalnimi dejavnostmi in celotnim gospodarstvom kaže v letu 2006 še vedno velik zaostanek, saj je ta v vseh gospodarskih družbah znašala 31.158 EUR (29.066 v letu 2005 EUR), v predelovalnih dejavnostih pa 29.025 EUR (26.974 EUR v letu 2005). Za primerjavo naj navedem, da je podpodročje DN 36 v Evropi leta 2006 beležilo dodano vrednost na zaposlenega v višini 27.832 EUR, podrejeno področje DD 20 pa 27.227 EUR (Likar 2007).

Delež prodaje na tujih trgih je v obdelavi in predelavi lesa znašal 49,2 odstotka (v proizvodnji furnirja, vezanega lesa, plošč 61,2 odstotka) in v proizvodnji pohištva 50,4 odstotka. Največji delež v prodaji na tujih trgih v lesni industriji v letu 2006 zasledimo v proizvodnji žimnic (65,6 %) in najmanjši v proizvodnji lesene embalaže (17,3 %). Delež prodaje na tujih trgih je znašal v lesni in pohištveni industriji 49,8 %.

#### **5.4.1 Mikroekonomska izhodišča**

Izhajajoč iz trenutne situacije in iz že izvedenih sprememb moramo ustvariti pogoje za nadaljnji razvoj podjetja in postati prilagodljivo (fleksibilno), dinamično in tržno konkurenčno ter dobičkonosno podjetje. Z ustreznim programom in storitvami moramo kupcem ponuditi največjo skupno vrednost in podpirati osnovno poslanstvo. Postati moramo konkurenčen proizvajalec jedilniškega pohištva po evropskih merilih in

prodreti na nove trge. Maksimalno moramo krepiti lasten razvoj izdelkov in jih ponuditi trgu pod lastno blagovno znamko.

Osnovni program se mora v še večji meri oblikovati na osnovi izdelkov z višjo dodano vrednostjo in s kakovostnim, prilagodljivim servisom kupljenih izdelkov, kar bo omogočalo prednost pred konkurenco.

Bodoča oblika podjetja mora slediti osnovnim ciljem dolgoročnega programa razvoja, pri čemer mora upoštevati nove omejitve in izhodišča, ki jih mora podjetje uresničiti s hitrejšim prilagajanjem in večjo vnemo vseh zaposlenih. Doseganje ustrezne dodane vrednosti na zaposlenega in pozitivno poslovanje morajo zagotoviti tudi bolj konkurenčno ponudbo za zaposlitev in večjo motivacijo manjšemu, a vendar stalnemu številu visoko usposobljenih zaposlenih.

## **5.5 Analiza konkurence**

Naši konkurenti na slovenskem trgu so predvsem slovenska podjetja in podjetja iz Italije. V nadaljevanju bom opisal glavne konkurente, s katerimi se srečujemo na slovenskem trgu. Zavedamo se, da poznavanje konkurence odločilno vpliva na učinkovito trženjsko načrtovanje. Nenehno moramo primerjati svoje izdelke, cene in druge pomembne postavke z izdelki, cenami in drugimi elementi konkurentov.

Glavni konkurenti KLI Logatca na slovenskem trgu so Murales, Novoles, Stolarna Dobropolje in Caligaris. Med neposredne konkurente sem uvrstil tista podjetja, za katera je značilno, da:

- imajo podoben asortiment izdelkov kot KLI Logatec in da sodijo njihovi izdelki v isti cenovni razred. Večina podjetij ima podoben asortiment, nekatera sicer precej širši izbor. Cenovni razredi slovenskih proizvajalcev so podobni, nekoliko višji so pri italijanskih proizvajalcih;
- izdelke prodajajo v istih salonih – vsi večji prodajalci v Sloveniji (Lesnina, Rutar, Mercator) ponujajo v svojih salonih pohištvo vseh naštetih proizvajalcev. Izjema sta Maros in Harvey Norman. Medtem ko se je Maros osredotočil na prodajo blagovnih znamk v višjem cenovnem razredu (Caligaris, Natuzzi), pa ima Harvey Norman politiko prodaje pohištva, ki ga drugi saloni po Sloveniji v svojem programu nimajo.

V preglednicah (priloga 2) so opredeljene in rangirane (1–10) sestavine ponudbe, ki so za naše kupce zelo pomembne. Ocenili smo tudi štiri naše konkurente v odnosu do naše ponudbe (+ je boljši, – je slabši, 0 ni razlik). Ocena je pokazala, da je naša konkurenca na slovenskem trgu v primerjavi z nami boljša predvsem v zanesljivosti in točnosti dobav. Med konkurenčnimi podjetji zaseda vodilno vlogo Murales, ki ima med vsemi podjetji daleč največji tržni delež prodaje na slovenskem trgu in posledično dosega tudi daleč najboljše rezultate. Od konkurence so boljši predvsem v:



- širini programa,
- izdelavi programa v različnih drevesnih vrstah,
- primernosti programa za slovenski trg,
- kratkih dobavnih rokov,
- prepoznavnosti,
- kakovosti,
- prisotnosti po vseh salonih v Sloveniji.

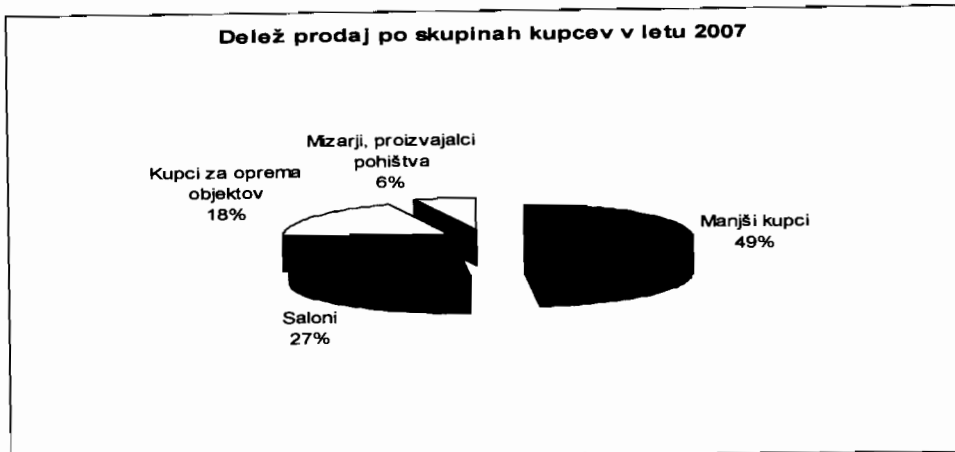
Poleg omenjenih podjetij je v zadnjem času vedno več uvoza pohištva iz vzhodnoevropskih držav, iz nekdanje Jugoslavije in z Daljnega vzhoda (Malezija, Kitajska). Za te izdelke sta značilni nizka cena in slabša kakovost.

### **5.6 Analiza potrošnikov**

Prioriteta meril, na podlagi katerih se odločimo za nakup pohištva, se razlikuje glede na specifične potrebe in želje posameznika. Nekaterim je važna funkcionalnost, drugim oblika in barvna kombinacija, tretjim možnost vzdrževanja, prilagojenost specifičnim potrebam itd. Dejstvo je, da primernost izdelka z estetskega vidika presoja kupec sam. Teže pa je presoditi trajnost izdelka, saj se ta lastnost pokaže šele po daljši uporabi. Podobno velja za presojo v zvezi z varnostjo izdelka. Te lastnosti in značilnosti so pogosto povezane s ceno, ni pa nujno, da je vedno tako (Potočnik 2002, 21). Kupce naših stolov na slovenskem trgu lahko razdelimo v štiri večje skupine:

- Skupina manjših kupcev, ki jo sestavljajo končni porabniki – posamezniki, ki izdelke kupujejo v majhnih količinah za osebno rabo. Ta skupina kupcev je daleč najmočnejša, saj v celotni strukturi predstavlja kar 49 % prodaje na slovenskem trgu.
- Trgovci s pohištvom so po velikosti drugi s 27 % deležem. V to skupino štejemo vse salone s pohištvom, in sicer Lesnino, Mercator, Rutar, Slovenijales in druge manjše salone, s katerimi sodelujemo.
- Večji kupci, ki kupujejo končne proizvode v velikih količinah, so po obsegu prodaje na tretjem mestu z 18 %. Med te kupce štejemo kupce, ki se ukvarjajo z nakupom stolov za opremljanje različnih objektov, kot so restavracije, hoteli, in različne ustanove.
- Četrta skupina kupcev so proizvajalci pohištva, od malih mizarjev do večjih proizvajalcev. Ti nudijo poleg svojih izdelkov tudi naše stole za dopolnitev svojega programa. Ta skupina je zastopana z majhnim, le šest odstotnim deležem, je pa vsako leto močnejša.

Slika 5.1 Delež prodaje po skupinah kupcev na slovenskem trgu v letu 2007



Vir: KLI 2007a.

Za oskrbo malih kupcev – končnih porabnikov imamo lasten maloprodajni salon, sodelujemo pa tudi z vsemi večjimi saloni po Sloveniji (Lesnina, Mercator, Rutar, Maros, Slovenijales). Izdelki ki jih kupujejo ti kupci, so precej standardizirani in homogeni. Mali kupci imajo veliko pogajalsko moč, v primeru nezadovoljstva lahko najdejo novega dobavitelja, ki jih na trgu ne primanjkuje. Poleg tega ima cena v njihovi strukturi stroškov relativno velik pomen in je za njih primarnega pomena. V pomoč so jim razne informacije o tržnih cenah, ki so jim na voljo v različnih oblikah. Podjetje mora zaradi velike pogajalske moči malih kupcev na eni strani nižati cene, na drugi pa veliko več vlagati v širitev ponudbe, kakovost izdelkov in storitev. Edina stvar, ki zmanjšuje moč te skupine, je dejstvo, da ti kupci v prodaji podjetja kot posamezniki zasedajo relativno majhne deleže.

V tretji skupini kupcev – to so veliki kupci, je vedno prisotno nekakšno izsiljevanja. Ti kupci zbijajo cene zaradi moči, ki jo imajo na osnovi velikih količin. Njihova pogajalska moč izhaja iz velike ponudbe je še večja kot pri malih kupcih. V naši prodaji na slovenskem trgu ti kupci zasedajo relativno velik delež prodaje, zato zaradi možnih velikih obsegov skušamo narediti vse, kar je v naši moči, da bi bila ponudba primerna.

Četrta skupina kupcev so proizvajalci pohištva, predvsem izdelovalci kuhinj in jedilniških garnitur, ki svoj program dopolnjujejo z našimi stoli. Medtem ko je pogajalska moč večjih velika, je pri manjših majhna. Cena pri majhnih proizvajalcih skoraj nikoli ni stvar večjih izsiljevanj, saj iščejo kakovostno izdelane stole, ki se tudi oblikovno skladajo z njihovim programom. Pogajalska moč večjih proizvajalcev pohištva pa je velika, običajno so količine velike, zato jim ni težko najti novega dobavitelja. Na slovenskem trgu sodelujemo v glavnem z manjšimi proizvajalci.

## 5.7 Analiza izdelkov

Struktura programa je izdelana na osnovi analize trgov, kupcev in njihovih pričakovanj. V skladu z napovedjo se nam zmanjšuje delež prodaje kolonial programa, količinski delež prodaje mizarskih stolov načrtujemo povečati za 22 %, načrtujemo tudi povečanje prodaje programa miz. Trenutno smo ugotovili potrebe po 12.500 do 13.500 mizarskih stolov mesečno, kar je tudi realna osnova za plan 2008. Obseg kolonial programa se bo v primerjavi z zadnjimi leti še zmanjšal. Mesečno se bodo količine po napovedih gibale med 4.000 in 5.000 kom. V letu 2008 bomo nadaljevali z razvojem lastnega programa v sodelovanju s slovenskimi oblikovalci. Nadgradili bomo garnituro Kvadro (oblikovalec Uršič), ki je bila lepo sprejeta tako na domačem kot na nemškem trgu predvsem v orehovemu lesu. Poleg te garniture bomo nadaljevali z razvojem garnitur v sodelovanju z oblikovalko Prinčič. Plan za leto 2008 je razvoj treh do štirih novih garnitur in vsaj treh do štirih novih stolov lastnega oblikovanja, namenjenih kupcem višjega cenovnega razreda in opremi objektov. Že leta opažamo, da nam pada promet na področju pogodbene prodaje v Evropi, promet s kupci Satelit, Robos, Spahn in z drugimi kupci nam je popolnoma padel. Vsi ti kupci so izrazili željo po novih, modernih oblikah. Nadaljevali bomo s širitvijo programov v ostalih drevesnih vrstah, predvsem v plemenitem lesu oreha, javorja in vse bolj popularni "rot kern" bukvi. Vedno več kupcev tako v Evropi in Kanadi kot tudi na ostalih trgih namreč zahteva celovito ponudbo izdelkov – edina možnost, da se vključimo v njihov program, je izdelava izdelkov v vseh drevesnih vrstah, ki jih ponujajo tudi konkurenčni programi.

**Tabela 5.1** Planirana struktura izdelkov

Program	Povprečje 2007	Napoved 2008	Indeks
Kolonial	5.291	4.500	85
Mizarski	10.588	12.890	122
Mize	43	55	128

Vir: KLI 2008.

Planirana struktura izdelkov je v skladu z dolgoročno strategijo podjetja, ki predvideva zmanjševanje kolonial programa stolov in povečevanje mizarskega programa stolov.

### 5.7.1 SWOT analiza po programih

**Tabela 5.2** SWOT analiza kolonial, windsor program stolov

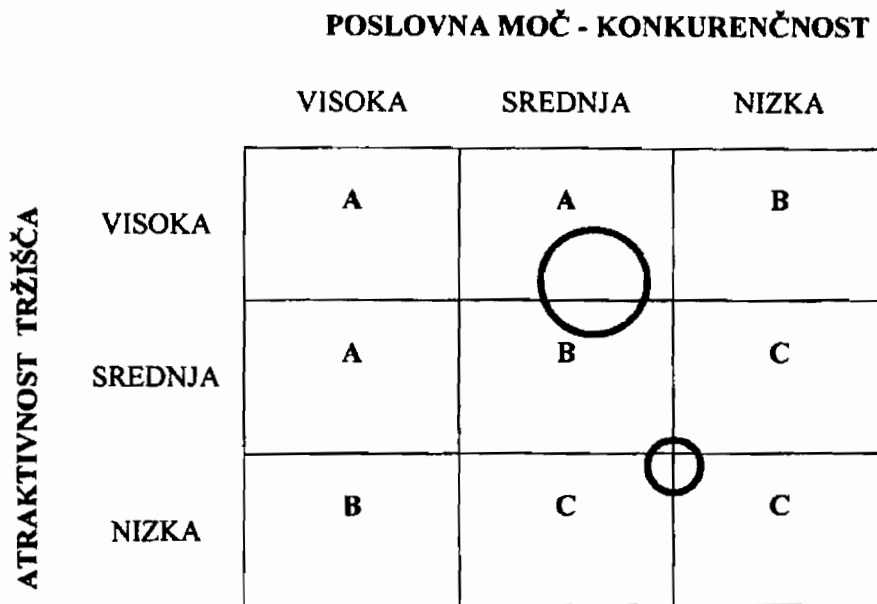
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tehnološka usposobljenost</li><li>- Utečena proizvodnja</li><li>- Velike kapacitete</li><li>- Izkoristek surovine</li><li>- Usposobljenost zaposlenih</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manjša dodana vrednost</li><li>- Manjše povpraševanje po tovrstnih izdelkih</li><li>- Omejenost samo na en trg, Amerika</li></ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tehnološko zahtevnejši izdelki</li><li>- Višji cenovni razred</li><li>- Manjše serije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velika konkurenca azijskih ponudnikov</li><li>- Selitev proizvodnje na vzhod</li><li>- Veliki cenovni pritiski</li></ul>

**Tabela 5.3** SWOT analiza mizarški program stolov

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- Višja dodana vrednost</li><li>- Večje možnosti plasmaja na trgu</li><li>- Primernost za širši trg</li><li>- Višja stopnja pokritja</li><li>- Dolgi dobavni roki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Premajhno obvladovanje visoke kvalitete</li><li>- Tehnološka opremljenost</li></ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- Lastno oblikovanje</li><li>- Obvladovanje manjših serij</li><li>- Večja ponudba</li><li>- Inženiring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurenca iz Italije</li><li>- Selitev nabav na daljni vzhod</li></ul>

Vir: KLI 2007a.

**Slika 5.2** Portfolio analiza programov; veliki krog označuje mizarski program, mali krog označuje »kolonial« program



Vir: KLI 2007a.

Ocena portfolio analize programov kaže, da je perspektiven program mizarskih stolov, kar potrjuje tudi dejansko dogajanje na trgu in stanje z naročili. Glede na pozicioniranje kolonialnega programa kaže zadržati možen tržni delež. Pozicija mizarskega programa kaže na perspektivnost in utemeljenost vlaganja v razvoj tega programa tako v tehnološkem kot tudi v kadrovskem smislu.

#### *Stopnja pokritja*

Analiza stopnje pokritja (prodajna cena–variabilni stroški\*100) kaže, da je v povprečju stopnja pokritja na kolonial programu 43,53 %, na mizarskem programu pa 46,63 %. Podrobnejša analiza je pokazala, da je prispevek za kritje pri mizarskih stolih na ameriškem trgu nižji (45,10 %) kot na evropskem trgu (48,12 %). Najboljše pokritje dosegamo na domačem trgu, in sicer blizu 50 %.



## **6 TRŽNA RAZISKAVA ZA LESENE STOLE**

Tržno raziskavo sem izvedel na celotnem območju Slovenije, v času od 1. oktobra do 20. decembra 2007, in sicer z uporabo v ta namen pripravljenega anketnega vprašalnika. Vprašalniki so bili razdeljeni na sejmu, potencialnim kupcem v lastnem salonu in poslani po pošti naključnim osebam. Rezultati raziskave so ponudili odgovor na zastavljene hipoteze. Prav pridobljene informacije in ugotovitve tržne raziskave nam bodo v pomoč pri oblikovanju strategije trženja lesenih stolov.

### **6.1 Oblikovanje vprašalnika**

Vprašalnik je daleč najpogostejši inštrument za zbiranje primarnih podatkov. Sestavlja ga sklop vprašanj, na katera mora vprašani odgovoriti. Je zelo prožno sredstvo, saj je mogoče vprašanja oblikovati na najrazličnejše načine. Preden vprašalnike uporabimo na terenu, jih moramo natančno zasnovati, preizkusiti in odpraviti njihove pomanjkljivosti (Kotler 1996, 136). Pri oblikovanju vprašalnika se moramo osredotočiti na bistvo in cilje tržne raziskave in v skladu z njimi ustrezno strukturirati vprašanja. Slednja naj ne bodo presplošna, niti ne pretežka, skratka taka, da anketiranec sproščeno in z lahkoto podaja svoje ocene in mnenja. Bistvo zbiranja informacij in podatkov je, da dosežemo zastavljene cilje raziskovalne naloge (Devetak 2007, 58).

Vprašanja v anketi so bila namenjena v prvem delu analizi dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nakupu stolov, v drugem pa ugotavljanju prepoznavnosti in konkurenčnosti obravnavanega podjetja.

V prvem delu sem želel dobiti odgovore na vprašanja:

- Kateri so primarni viri informacij, ki jih kupci uporabljajo pri nakupu pohištva (stolov)?
- Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu?
- Kakšen je vpliv blagovne znamke na nakup?
- Kakšno razliko v ceni bi bili kupci pripravljeni plačati za izdelavo po naročilu?

V nadaljevanju sem se osredotočil na poznavanje obravnavanega podjetja. Želel sem dobiti odgovore na vprašanja o:

- prepoznavnosti podjetja,
- promociji naših izdelkov,
- ponudbi, asortimentu,
- ustreznosti cen izdelkov.

## 6.2 Izvedba raziskave in analiza odgovorov

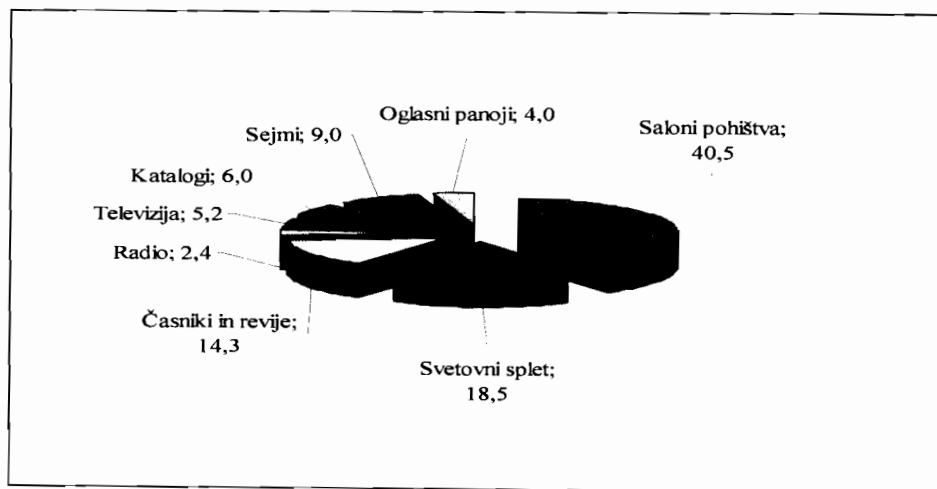
Moj raziskovalni inštrument je bil kratek vprašalnik. Da bi se izognil nejasnostim, sem vprašalnik testiral na desetih osebah in ga šele nato uporabil v raziskavi. V času raziskave smo razdelili in razposlali 300 vprašalnikov, dobili smo vrnjenih in izpolnjenih 135 vprašalnikov oziroma 45 %.

V nadaljevanju je predstavljena analiza tržne raziskave.

### 1. Kateri so vaši primarni viri informacij, ki jih uporabljate pri nakupu stolov?

Na vprašanje, kateri so vaši viri informacij za nakup stolov, je 40,5 % vprašanih odgovorilo, da se za nakup odločajo na osnovi obiska salonov, 18,5 % jih išče informacije po svetovnem spletu, 14,3 % v časnikih in revijah. Razvidno je, da so najpomembnejši viri informacij o novem pohištvu sami pohištveni saloni, informacije v svetovnem spletu ter oglasi v časopisih in revijah. Katalogi so imeli veliko večji vpliv pred leti, saj saloni niso bili dovolj veliki, da bi lahko razstavljali toliko artiklov, kot jih lahko danes. Iz izkušenj lahko povem, da so tudi danes nepogrešljiv del prodaje, saj večina kupcev želi katalog domov, kjer lahko v miru pregleda določene možnosti postavitve pohištva in možne izbire.

**Slika 6.1** Primarni viri informacij pri nakupu stolov



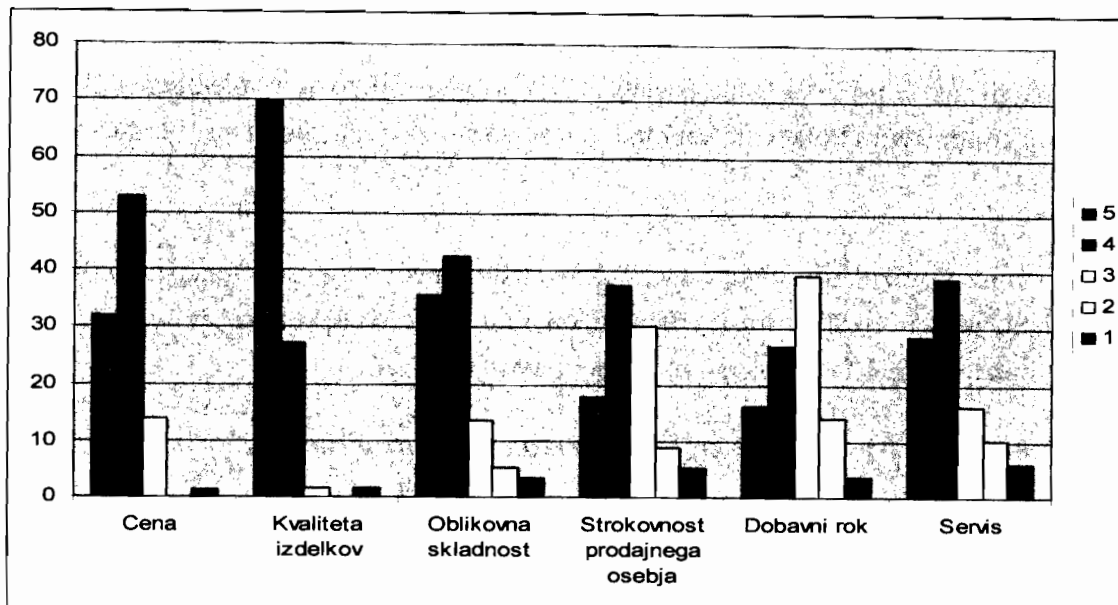
### 2. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki ki vplivajo na vašo odločitev pri nakupu?

Anketiranci so ocenjevali dejavnike na petstopenjski lestvici, kjer ena pomeni, da dejavnik ne bi vplival na nakupno odločitev, pet pa, da bi imel pri nakupu velik vpliv. Od dejavnikov, ki vplivajo na odločitev pri nakupu, je kar 69,7 % anketirancev med najpomembnejšega uvrstilo kakovost, na drugem mestu je oblikovna skladnost izdelka



(35,6 %) in na tretjem cena (31,9 %). Po pomembnosti sledijo servis (28,6 %), strokovnost prodajnega osebja (17,9 %) in na koncu dobavni rok (16,1 %).

**Slika 6.2** Vpliv dejavnikov pri nakupu stolov



### *Cena*

Za 31,9 % anketirancev je cena najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odločitev o nakupu, za 52,8 % je to pomemben dejavnik, 13,9 % ceno ocenjuje kot manj pomemben dejavnik, medtem ko za 1,4 % vprašanih to sploh nepomemben dejavnik.

### *Kakovost izdelkov*

Kakovost izdelkov je najpomembnejši dejavnik pri odločitvi o nakupu, saj ga je kot takega ocenilo kar 69,7 % anketirancev (odgovor: za zelo pomemben dejavnik), za 27,3 % vprašanih je to pomemben dejavnik in le 3,0 % anketirancev meni, da je to manj pomemben oziroma nepomemben dejavnik.

### *Oblikovna skladnost, udobnost*

Oblikovna skladnost in udobnost je eden od najpomembnejših dejavnikov pri nakupu pohištva po rezultatih ankete. Kar za 78 % anketirancev so oblikovna skladnost, funkcionalnost in udobnost zelo pomemben in pomemben dejavnik pri odločanju o nakupu.

### *Strokovnost prodajnega osebja*

Strokovnost prodajnega osebja je za 17,9 % anketirancev zelo pomembna, za 37,5 % pomembna in za 30,4 % vprašanih manj pomembna.

### *Dobavni rok*

Dobavni rok je pri 16,1 % na prvem mestu po pomembnosti, pomemben je 26,8 % anketirancem, medtem ko je ostalim manj pomemben oziroma sploh nepomemben.

### *Servis*

Servis je po rezultatih ankete za 28,6 % anketirancev najpomembnejši, za 38,8 % pomemben in za 16,3 % manj pomemben. Le 10,2 % anketirancev ga šteje za nepomembnega in 6,1 % za popolnoma nepomembnega.

### *3. Kakšen je po Vašem mnenju najprimernejši način nakupa stolov?*

Večina anketirancev se odloča za nakup pohištva v pohištvenih salonih (87,7 %), nekaj (9,6 %) bi se jih odločilo za nakup na sejmu in le 2,7 % bi stole kupilo preko spletne strani.

### *4. Kakšni dobavni roki so za vas še sprejemljivi?*

Dobavni rok bi moral biti po mnenju anketirancev 30 dni ali krajši. Le za 6,3 % anketirancev bi bil sprejemljiv 60 dnevni dobavni rok.

### *5. Ali je dobavni rok odločilnega pomena pri sprejemanju Vaše odločitve ob nakupu stolov?*

42,9 % anketirancev se ni znalo odločiti, ali bi bil dobavni rok odločilnega pomena pri nakupu stolov. Za nakup v vsakem primeru bi se odločilo 28,6 % anketirancev, prav toliko bi jih iskalo dobavitelje s krajšimi dobavnimi roki.

### *6. Kakšno vlogo ima na Vašo odločitev ugled (imidž) podjetja oziroma blagovna znamka, ko se odločate za nakup?*

Blagovna znamka je za 10,8 anketirancev zelo pomembna, za 38,5 % vprašanih je pomembna, manj pomembna je za 33,8 % anketirancev, nepomembna oziroma sploh nepomembna pa za 16,9 % anketirancev. Rezultati ankete so me nekoliko presenetili, pričakoval sem bistveno večji pomen blagovne znamke.

7. *Kakšno razliko v ceni bi bili pripravljene plačati, da Vam izdelamo stole po vaših željah (barva, blago ...)?*

Polovica anketirancev bi bila pripravljena plačati do 10 % razlike v ceni za stole, izdelane po njihovih željah, 43,9 % bi jih bilo pripravljeno plačati do 30 % in 6,1 % nad 30 % razlike. Segment kupcev, ki bi bil pripravljen plačati tudi 30 % višjo ceno, je zelo visok. Treba bo izdelati strategijo za obvladovanje tega segmenta kupcev.

8. *Ali poznate KLI Logatec kot proizvajalca stolov in miz?*

Anketa je pokazala, da pozna KLI Logatec kot proizvajalca stolov pozna le 41% anketirancev. Rezultati ankete so v skladu z mojimi pričakovanji. KLI Logatec je bil v preteklosti poznan predvsem kot odličen proizvajalec stavbnega pohištva, proizvodnja stolov je bila pretežno usmerjena v izvoz.

9. *Kako bi ocenili promocijo naših izdelkov v oglaševalskih medijih in predstavitev po pohištvenih salonih in sejmih po Sloveniji?*

Promocijo naših izdelkov je 51,9 % anketirancev ocenilo kot dobro, 19,2 % kot zelo dobro, 17,3 % kot zadovoljivo. Našo promocijo je tako za slabo kot odlično ocenilo enako število anketirancev.

10. *Kako bi ocenili našo ponudbo stolov in miz?*

Ponudba stolov in miz je po rezultatih ankete dobra, saj jo je kar 49 % anketirancev ocenilo za dobro, 31,4 % za zelo dobro in 7,8 % za odlično.

11. *Kakšna je po Vašem mnenju cenovna raven naših izdelkov v primerjavi s konkurenco?*

Od anketirancev, ki poznajo naše podjetje, jih je 48,1 % ocenilo našo cenovno raven kot primerljivo s konkurenco, 36,5 % anketirancev cenovne ravni ni poznalo.

12. *Ali bi se odločili za obisk našega podjetja v primeru, da organiziramo dneve odprtih vrat?*

Na vprašanje, ali bi se odločili za obisk našega podjetja v primeru organizacije dnevov odprtih vrat, se 61,3 % anketirancev ni znalo odločiti, 29,0 % bi naše podjetje obiskalo.

13. *Ali bi naše izdelke priporočili še komu?*

Kar 94,4 % anketirancev bi za nakup priporočilo naše izdelke.

### **6.3 Odgovori na hipoteze in priporočila obravnavani organizaciji**

H1 – Predpostavljal sem, da je sedanji asortiment preozek in da bo potrebna diverzifikacija programa. Raziskava je pokazala, da je 88,2 % anketirancev ocenilo ponudbo kot dobro, zato to hipotezo zavrnem (obravnavava te hipoteze je bila v 10. vprašanju vprašalnika).

Rezultati ankete so sicer pokazali, da naj bi bil asortiment izdelkov primeren, saj jih je večina ocenila za dobrega. Raziskava, ki sem jo opravil na osnovi polstrukturiranih razgovorov s poslovodji/prodajalci, pa je pokazala nekoliko drugačno sliko. Program so ocenili kot dober, je primeren za slovensko tržišče, je kakovosten, vendar bi ga bilo treba dopolniti (posodobiti). Večina izprašanih je namreč menila, da je naš program preozek in da bi bila potrebna dopolnitev, predvsem pa osvežitev z novimi dizajni. Stoli, ki jih ponujamo, naj bi si bili preveč podobni, zato bo nujno potrebna tudi diverzifikacija programa.

H2 – Predpostavljal sem, da je obravnavano podjetje premalo prepoznavno z lesenimi stoli na domačem trgu. Raziskava je pokazala, da je podjetje premalo prepoznavno z lesenimi stoli na domačem trgu. Le 41 % anketirancev pozna obravnavano organizacijo, zato sprejem to hipotezo (obravnavava te hipoteze je bila v 8. vprašanju vprašalnika).

Analiza tržne raziskave z anketo in polstrukturirani razgovori s poslovodji/prodajalci v pohištvenih salonih so moje hipoteze v glavnem potrdile.

Prepoznavnost podjetja KLI Logatec po stolah na domačem trgu ni najboljša. Le 41 % anketirancev je prepoznalo KLI tudi kot proizvajalca stolov. Slabša prepoznavnost je na eni strani posledica izvozne usmerjenosti podjetja v programu stolov v preteklosti, s prodajo doma smo se začeli intenzivneje ukvarjati šele v zadnjih letih, na drugi strani pa je odlična prepoznavnost programa oken. Na programu oken je podjetje namreč že dolga leta med najbolj prepoznavnimi na slovenskem trgu.

H3 – Predpostavljal sem, da je promocija lesenih stolov obravnavane organizacije dobra. Raziskava je pokazala da je promocijo naših stolov 76,9 % anketirancev, ki poznajo obravnavano organizacijo, ocenilo kot dobro, zato sprejem to hipotezo. (obravnavava te hipoteze je bila v 9. vprašanju vprašalnika).

### **6.4 Priporočila in izbira strategij za obravnavano podjetje**

#### *Generična strategija*

Podjetje mora svojo ponudbo diferencirati s stalnim vpeljevanjem novih, kakovostnih in trgu zanimivih programov. Istočasno bo moralo dosegati nižje stroške proizvodnje in distribucije ter s tem postati konkurenčnejše na trgu. Podjetje se bo moralo osredotočiti na stroškovno učinkovitost, saj bo le na ta način lahko povečalo

svojo konkurenčnost na vse zahtevnejšem trgu. Intenzivneje bo morale iskati in razvijati kooperacijo iz cenejših nabavnih virov.

*Strategija glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka*

Na podlagi ekonomskih kazalcev in obsega gradnje stanovanj pričakujemo v prihodnosti povečano povpraševanje po stoli. Pretežno bo treba opremiti srednja in manjša stanovanja, v katerih bo živela večina mlajših družin v srednjem dohodkovnem razredu, zato bo treba tudi ostale sestavine trženjskega spleta prilagoditi temu segmentu. Program bo treba ustrezno prilagoditi in nadgraditi predvsem z novimi stoli srednjega cenovnega razreda. Na trgu bo treba nastopiti agresivneje, prodajne poti bo treba izboljšati, zagotoviti razstavne eksponate po salonih, intenzivneje delati na prepoznavnosti blagovne znamke.

*Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja*

Obravnavano podjetje ima na slovenskem trgu vlogo sledilca, išče pa možnost za preboj na trgu in konkurenčne prednosti. Prizadeva si obdržati svoje kupce s strategijo prilagajanja. V zadnjih letih je precej zaostalo za tržnim vodjem (Murales) na slovenskem in nemškem trgu, vendar je z novimi modernimi programi na poti k strategiji izzivalca.

*Strategije, ki izhajajo iz priložnosti za rast*

Osnovna strategija, ki izhaja iz priložnosti za rast, je strategija povečanja tržnega deleža z izboljšanjem oz. z uvedbo novih izdelkov na trg in s pomočjo diverzifikacije. Smiselno je, da se podjetje strateško poveže s podizvajalci (integracija nazaj), da bi lahko razširilo ponudbo tudi na druge kompatibilne programe (omare, mize ...).



## 7 ZAKLJUČEK

Na osnovi analize slovenskega trga, konkurence ter trenutne ponudbe obravnavanega podjetja ugotavljam, da bo moralo obravnavano podjetje, če se želi bolje uveljaviti na slovenskem trgu in drugih evropskih trgih in doseči zastavljene cilje, razmisliti o nekaterih ukrepih in spremembah.

- Hitreje bo treba dizajn stolov prilagajati potrebam trga, asortiment bo nujno treba diverzificirati in ga dopolniti. Širina programa je po mnenju kupcev zadostna, izdelki pa so si med seboj preveč podobni.
- Vzporedno s prilagajanjem izdelčnega spleta bo nujen agresivnejši pristop na prodajnih poteh v Sloveniji in v evropskih državah. Tržna analiza, pa tudi polstrukturirani razgovori s poslovodji/prodajalci, jasno kažejo, da so predpogoj za uspešno prodajo ustrezni razstavniki eksponati v salonih. Le redki so kupci, ki se odločajo za nakup stolov na osnovi prospektov, letakov in drugih medijev. Stol je namreč izdelek, ki ga želi kupec videti, otipati in preizkusiti njegovo udobnost. Nič ne pomaga, da je stol na eni strani lep po obliki, na drugi pa neudoben za sedenje ali obratno. Poudariti je treba, da ima veliko vlogo pri prodaji prav prodajalec, ki lahko veliko pripomore pri uspešni prodaji. Jasno pa je, da bodo imeli prednost dobavitelji z dobrim servisom.
- Nujno je treba blagovno znamko okrepiti z novimi, izvirnimi idejami. Blagovna znamka za več kakor polovico anketirancev nima največjega vpliva, je pa po mojem mnenju zelo pomembna, če ne odločilnega pomena pri nakupu pohištva oziroma, v našem primeru, stolov. Svojo pozicijo bo podjetje moralo krepiti z diferenciacijo, izvirnostjo, zanimivimi oblikami, predvsem pa ponuditi trgu ustrezne izdelke z dobrim razmerjem med kakovostjo in ceno. Za blagovno znamko kot enega temeljnih trženjskih konceptov so strokovnjaki napisali veliko opredelitev. Lahko pa jo tudi preprosto razumemo kot kačipot, ki usmerja potrošnike po neskončnih poteh ponudbe.
- Veliko premoženje blagovne znamke zagotavlja številne konkurenčne prednosti (Kotler 2004, 423):
  - Podjetje bo imelo večjo pogajalsko moč pri pogajanju z distributerji in trgovci na drobno, ker kupci pričakujejo od njih, da imajo v ponudbi to blagovno znamko;
  - podjetje lahko zaračuna višjo ceno kot njihovi konkurenti, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost;
  - podjetje lažje uvede širitev blagovne znamke, ker je ime blagovne znamke vredno zaupanja;
  - blagovna znamka ponuja podjetju nekaj obrambe pred cenovno konkurenco.

## *Zaključek*

- Dobavni roki so za večino kupcev pomembni. Pri kupcih večjih obsegov, predvsem kadar gre za opremo objektov, je običajno rok določen in ga ni mogoče spreminjati. Vprašanje je le, ali smo sposobni v roku zagotoviti ustrezno količino izdelkov, tudi v dogovorjeni kakovosti. Za kupce manjšega obsega, ki jih imamo na slovenskem trgu v strukturi največ, pa je rok po podatkih ankete pomemben za polovico anketirancev. Podobne rezultate sem dobil tudi z analizo razgovorov s poslovodji/prodajalci v prodajnih salonih po Sloveniji. Zagotoviti bo treba dobavne roke, ki ne bodo daljši od 45 dni, in jih nato tudi spoštovati (kar pa je najpomembnejše). Ena od ugotovitev raziskave je namreč, da smo veliko razstavnih prostorov po salonih izgubili ravno zaradi nespoštovanja dobavnih rokov, kar rezultate ankete še bolj potrjuje.
- KLI Logatec lahko z vidika končnih kupcev poveča vrednost svojih izdelkov z boljšo odzivnostjo, z rednimi in hitrejšimi dobavami ter s poprodajnimi storitvami. Posebno obravnavo in pozornost si zaslužijo obljube in njihovo izpolnjevanje, saj je le na takšen način mogoče vzpostavljati dobre odnose z odjemalci, ki so bistvo trženja in uspešnega poslovanja podjetja.



## LITERATURA

- Aaker, David. 1992. *Strategic market management*. New York: Wiley.
- Cravens, David. 1994. *Strategic marketing*. Homewood in Boston: Irwin.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabrijel. 1999. Strategija marketinga. *Organizacija* 32 (5): 271–277.
- Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride in O. C. Ferrell. 1995. *Marketing*. Zagreb: Mate.
- Hague, Paul in Peter Jackson. 1996. *Market research*. London: Kogan Page.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1996. *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lambin, Jean-Jacques. 1993. *Strategic marketing: a European approach*. London: Mc Graw Hill.
- Likar, Bertnard. 2007. *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije v letu 2006*. Delovno gradivo, GZS, Združenje lesarstva.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Manktelow, James. 2008. *Mind tools. SWOT analysis: discover new opportunities. manage and eliminate risks*. [Http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm) (januar 2008).
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

## VIRI

- Caligaris. 2008. *Calligaris dining chairs*. [Http://www.modern-furniture.com/calligaris/dining-chairs.html](http://www.modern-furniture.com/calligaris/dining-chairs.html) (januar 2008).
- Javor Pivka, d. d. 2008. *Izdelki – pohištvo*. [Http://www.javor.si/slo/pohistvo/pohistvo.html](http://www.javor.si/slo/pohistvo/pohistvo.html) (januar 2008).
- KLI Logatec. 2007. *Katalog slik*. Interni dokumenti, KLI Logatec, d. d.
- KLI Logatec. 2007a. *Letno poročilo KLI Logatec za leto 2006*. Poslovni dokumenti, KLI Logatec, d. d.
- KLI Logatec. 2008. *Poročilo o poslovanju družbe v letu 2007*. Poslovni dokumenti, KLI Logatec, d. d.
- Lipa Ajdovščina, d. d. 2008. *Stoli*. [Http://www.lipa.si/?id=6](http://www.lipa.si/?id=6) (januar 2008).
- Murales, d. d., Ljutomer. 2008. *Prodajni program*. [Http://www.murales.si/Prodajniprogram/tabid/62/Default.aspx](http://www.murales.si/Prodajniprogram/tabid/62/Default.aspx) (januar 2008).

## *Literatura*

Novoles. 2008. *Pohišstvo za vsak dom*. [Http://www.novoles.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=030104](http://www.novoles.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=030104) (januar 2008).

Stolarna Dobropolje. 2008. *Stoli*. [Http://www.stolarna.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=46](http://www.stolarna.si/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=46) (januar 2008).

## **PRILOGE**

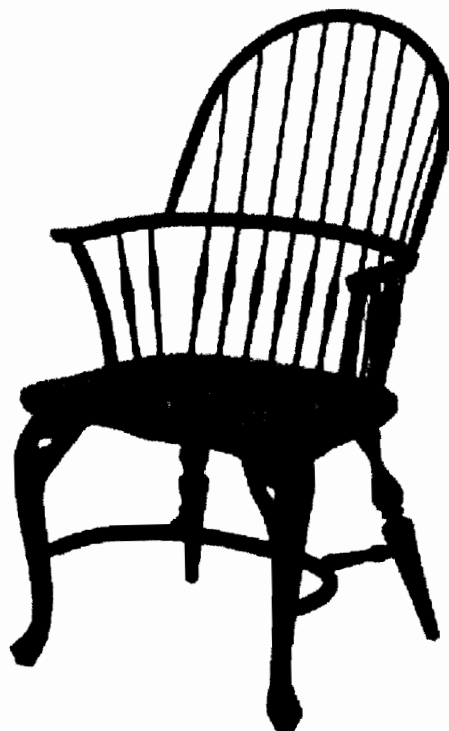
Priloga 1 Kolonial oz. windsor stol in mizarski stol

Priloga 2 Glavni konkurenti KLI Logatca na slovenskem trgu

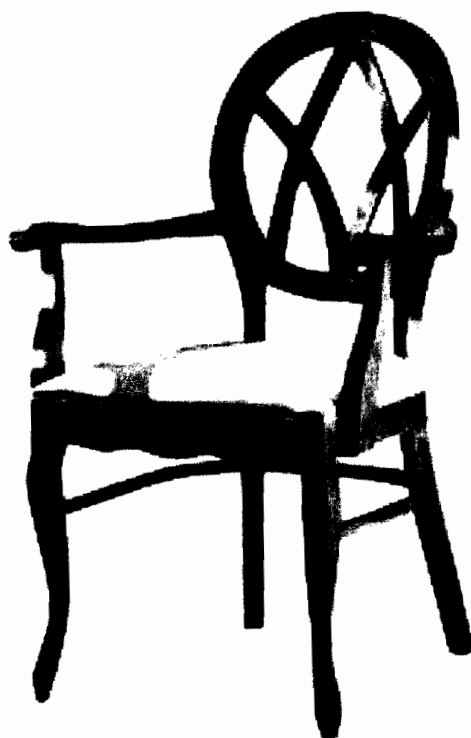
Priloga 3 Anketni vprašalnik



**KOLONIAL OZ. WINDSOR STOL**



**MIZARSKI STOL**





### GLAVNI KONKURENTI KLI LOGATCA NA SLOVENSKEM TRGU

Konkurent – leto ustanovitve; število zaposlenih	Konkurenčne prednosti	Slogan
<b>Murales</b> – 1962; 200	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vodilni položaj</li> <li>- hitra odzivnost</li> <li>- širok program</li> <li>- komplet program</li> <li>- pohištvo po naročilu</li> <li>- tradicija</li> <li>- tržni vodja</li> </ul>	<b>Več kot trden stol je Muralesov stol</b>
<b>Novoles</b> – 1945; 800	<ul style="list-style-type: none"> <li>- širok program</li> <li>- komplet program</li> <li>- močni v opremi objektov</li> <li>- tradicija</li> <li>- kompatibilnost programov</li> </ul>	<b>Pohištvo za vsak dom</b>
<b>Stolarna Dobropolje</b> – 1926; 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hitra odzivnost</li> <li>- primeren program za slovensko tržišče</li> <li>- kvaliteta</li> <li>- fleksibilnost</li> </ul>	<b>Varno in udobno na stolih Stolarne</b>
<b>Caligaris</b> – 1923; ni podatka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hitra odzivnost</li> <li>- širok asortiment</li> <li>- moderen dizajn</li> <li>- fleksibilnost</li> <li>- kooperacija</li> </ul>	ni podatka

Vir: Murales 2008; Novoles 2008; Stolarna Dobropolje 2008 in Caligaris 2008.

**OCENA KONKURENTA – MURALES**

Sestavine ponudbe	Pomen	Ocena konkurenta
Kakovost	9	+
Nizke cene	8	0
Zanesljivost dobave	9	+
Točnost dobave	9	+
Kreditiranje	7	+
Svetovanje	8	0
Dolgoročni poslovni odnosi	9	0

**OCENA KONKURENTA – NOVOLES**

Sestavine ponudbe	Pomen	Ocena konkurenta
Kakovost	9	0
Nizke cene	8	0
Zanesljivost dobave	9	+
Točnost dobave	9	+
Kreditiranje	7	0
Svetovanje	8	0
Dolgoročni poslovni odnosi	9	-

**OCENA KONKURENTA – STOLARNA DOBREPOLJE**

Sestavine ponudbe	Pomen	Ocena konkurenta
Kakovost	9	0
Nizke cene	8	0
Zanesljivost dobave	9	+
Točnost dobave	9	+
Kreditiranje	7	0
Svetovanje	8	0
Dolgoročni poslovni odnosi	9	-

**OCENA KONKURENTA – CALIGARIS**

Sestavine ponudbe	Pomen	Ocena konkurenta
Kakovost	9	+
Nizke cene	8	-
Zanesljivost dobave	9	+
Točnost dobave	9	+
Kreditiranje	7	0
Svetovanje	8	0
Dolgoročni poslovni odnosi	9	0



## VPRAŠALNIK

*Spoštovani!*

*Odločili smo se, da z anketo preverimo dejavnike, ki so za Vas najpomembnejši pri odločanju ob nakupu stolov. Zanima nas predvsem, ali Vi kot kupec poznate naše podjetje in naš program, kako ocenjujete naše podjetje oziroma kaj od nas poleg dobrega izdelka še pričakujete, da bi lahko v prihodnje znali še bolje zadovoljiti tiste dejavnike, ki so za Vas najpomembnejši. V ta namen smo pripravili kratko anketo. Vljudno Vas prosimo, da jo izpolnite in nam jo čim prej vrnete (lahko tudi po telefaksu na številko 01 7558 683). Pridobljene podatke bomo uporabljali izključno v raziskovalne namene, anonimnost je zagotovljena.*

*KLI Logatec, d. d.*

1. *Kateri so vaši primarni viri informacij ki jih uporabljate pri nakupu stolov?*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Saloni pohištva   | <input type="checkbox"/> Televizija     |
| <input type="checkbox"/> Svetovni splet    | <input type="checkbox"/> Sejmi          |
| <input type="checkbox"/> Časniki in revije | <input type="checkbox"/> Oglasni panoji |
| <input type="checkbox"/> Radio             | <input type="checkbox"/> Drugo: _____   |

2. *Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki ki vplivajo na vašo odločitev pri nakupu? (Označite s 5 – zelo pomembno, 4 – pomembno, 3 – manj pomembno, 2 – nepomembno, 1 – sploh ni pomembno)*

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ena                           | <input type="checkbox"/> Dobavni rok  |
| <input type="checkbox"/> Kakovost izdelkov             | <input type="checkbox"/> Servis       |
| <input type="checkbox"/> Oblikovna skladnost izdelkov  | <input type="checkbox"/> Drugo: _____ |
| <input type="checkbox"/> Strokovnost prodajnega osebja |                                       |

3. *Kakšen je po Vašem mnenju najprimernejši način nakupa stolov?*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> V pohištvenih salonih | <input type="checkbox"/> Preko interneta |
| <input type="checkbox"/> Na sejmih             | <input type="checkbox"/> Drugo: _____    |

4. *Kakšni dobavni roki so za vas še sprejemljivi?*

- |                                 |                                 |   |
|---------------------------------|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 60 dni | <input type="checkbox"/> 30 dni | <input type="checkbox"/> krajši od 30 dni |
|---------------------------------|---------------------------------|---|

Priloga 3

5. *Ali je dobavni rok odločilnega pomena pri sprejemanju Vaše odločitve ob nakupu stolov?*

- Da  Ne  Mogoče

6. *Kakšno vlogo ima na Vašo odločitev imidž podjetja oziroma blagovna znamka, ko se odločate za nakup?*

- Zelo pomembno  Nepomembno  
 Pomembno  Sploh nepomembno  
 Manj pomembno

7. *Kakšno razliko v ceni bi bili pripravljene plačati, da Vam izdelamo naše stole po vaših željah (barva, blago ...)?*

- do 10%  10% do 30%  nad 30%

8. *Ali poznate KLI – Logatec kot proizvajalca stolov in miz?*

- Da  Ne

*V kolikor je vaš odgovor da, prosimo za odgovore tudi na naslednja vprašanja.*

9. *Kako bi ocenili promocijo naših izdelkov v oglaševalskih medijih in predstavitev po pohištvenih salonih in sejmih v Sloveniji?*

- Odlično  Zadovoljivo  
 Zelo dobro  Slabo  
 Dobro

10. *Kako bi ocenili našo ponudbo stolov in miz?*

- Odlično  Zadovoljivo  
 Zelo dobro  Slabo  
 Dobro

11. *Kakšna je po Vašem mnenju cenovna raven naših izdelkov v primerjavi s konkurenco?*

- Visoka  Nizka  
 Enaka  Ne vem

12. Ali bi se odločili za obisk našega podjetja v primeru, da organiziramo dneve odprtih vrat?

Da  Ne  Mogoče

13. Ali bi naše izdelke priporočili še komu?

Da  Ne

Na katerih področjih lahko svoje storitve po Vašem mnenju še izboljšamo?

---

---

Zahvaljujemo se Vam za sodelovanje. Prepričani smo, da nam bodo Vaši odgovori pomagali, da boste v prihodnje z našimi izdelki in storitvami še bolj zadovoljni.

Če imate morebitna vprašanja ali pripombe, Vas prosimo, da pokličete na tel. 01 7558 527 ali nam pišete; naš elektronski naslov: [kli.stoli@kli.si](mailto:kli.stoli@kli.si)

Če želite prospekt našega programa, vpišete Vaše podatke.

Ime in priimek: .....

Naslov: .....

Kraj in datum: .....

Srečko Vidmar  
KLI Logatec, d. d..

