

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

Diplomska naloga

TRŽENJE IZDELČNEGA PROGRAMA ŠOLSKIH
POTREBŠČIN

Mentor:

pred. mag. Igor HRIBAR

Obravnavana organizacija:

EUROCOM d.o.o., Kranj

KOPER, 2006

MAJDA ZIHERL

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava teorijo in prakso trženja izdelčnega programa šolskih potrebščin v podjetju Eurocom. Prikazana je zasnova trženja izdelčnega programa, trženjsko upravljanje izdelčnega programa, strateško načrtovanje z analizo izdelčnega programa šolskih potrebščin ter strategijo marketinga za izdelčni program šolskih potrebščin s temeljnimi strategijami in generičnimi strategijami. Na primeru podjetja Eurocom je obravnavano segmentiranje in pozicioniranje. Celovito je obdelan trženjski splet 4P, v katerem obravnavamo vse štiri elemente trženjskega spleta: izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje. Pri strateški analizi je analiziran konkurenčni položaj izdelčnega programa s pomočjo SWOT analize.

Ključne besede: izdelčni program, šolske potrebščine, trženjski splet, blagovna znamka, asortiment, trženjska strategija, SWOT analiza

ABSTRACT

This diploma dissertation deals with the theory and practice of marketing programme of school requisites in Eurocom undertaking. The design of the product marketing programme, the marketing management of product programme, and the strategic planning with analysis of the product programme of school requisites are shown as well as the marketing strategy for the product programme of school requisites with basic and generic strategies. Segmentation and positioning are dealt with on the example of the Eurocom undertaking. 4P marketing mix is treated as a whole and all four elements of which are treated, namely product, price, marketing communications, and marketing channels. The strategic analysis includes the analysis of competitive position of product programme with application of SWOT analysis.

Key words: product programme, school requisites, marketing mix, trade mark, assortment, marketing strategy, SWOT analysis

UDK 339.138:371.64/.69(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen, cilji proučevanja	1
1.3 Predpostavke in omejitve proučevanja	2
1.4 Uporabljene metode proučevanja.....	2
2 Teorija in praksa trženja izdelčnega programa.....	3
2.1 Zasnova trženja izdelčnega programa	3
2.2 Trženjsko upravljanje izdelčnega programa šolskih potrebščin	5
3 Strateško načrtovanje.....	7
3.1 Analiza izdelčnega programa šolskih potrebščin.....	8
3.1.1 Namen, cilji analize izdelčnega programa.....	8
3.1.2 Vsebina in metode SWOT analize.....	9
3.2 Strategije izdelčnega programa šolskih potrebščin.....	10
3.2.1 Temeljne strategije.....	11
3.2.2 Generične strategije po Porterju	11
3.3 Operacionalizacija izdelčnega programa šolskih potrebščin	12
3.3.1 Segmentiranje izdelčnega programa šolskih potrebščin	12
3.3.2 Pozicioniranje izdelčnega programa šolskih potrebščin na slovenskem trgu.....	13
3.3.3 Asortiment	14
3.3.4 Marketinški splet (4P).....	14
4 Analiza konkurenčnega položaja izdelčnega programa šolskih potrebščin	25
4.1 Predstavitve podjetja Eurocom d.o.o. Kranj in tržne strategije za izdelčni program šolskih potrebščin.....	25
4.1.1 Segmentacija kupcev izdelčnega programa šolskih potrebščin.....	27
4.1.2 Pozicioniranje izdelčnega programa šolskih potrebščin.....	28
4.1.3 Marketinški splet (4P)	28
4.2 Analiza konkurenčnega položaja za uporabo SWOT metode.....	37
4.3 Predlog ukrepov za spremembo tržne strategije.....	43
5 Zaključki in priporočila	45
Literatura	47
Viri.....	49
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 3.1 Prikaz marketinškega spleta 7P	15
Slika 4.1 Deleži prodaje izdelčnega programa šolskih potrebščin po blagovnih skupinah v letu 2005 (v % od SIT)	30
Slika 4.2 Logotip podjetja	37

TABELE

Tabela 3.1 Segmentiranje v podjetju Eurocom	13
Tabela 4.1 Organizacijska shema tržnega sektorja.....	26
Tabela 4.2 Klasifikacija izdelkov iz programa Aero po življenjskem ciklusu	33
Tabela 4.3 SWOT analiza.....	39

KRAJŠAVE

SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
MK	Mladinska knjiga
DZS	Državna založba Slovenije
EAN	The European Assistance Network
GLS	General Logistics Systems

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Z uvajanjem tržnega gospodarstva se srečujemo z novimi pogoji gospodarjenja, predvsem z večjo konkurenco na domačem in tujem trgu.

Vsako trgovsko podjetje se zaveda, da bo na konkurenčnem trgu uspešno, če mu bo uspelo zadovoljiti želje in potrebe kupcev ter doseči čim večji dobiček. Zadovoljstvo kupcev pa je pogoj za zvestobo in pripadnost. Za obstoj in uspešnost trgovskega podjetja je ključna njegova sposobnost hitrega in neprestanega prilagajanja razmeram, ki vladajo na trgu in se nenehno spreminjajo. Trgovsko podjetje mora biti inovativno pri izbiri trženjskih aktivnosti, da bi doseglo svoj cilj, ki temelji na povečanju prodaje in ustvarjanju dobička. Za podjetje je zelo pomembno, da skuša pridobiti nove kupce in obdržati stare. Naloga trgovca je, da kupcu omogoča veliko izbiro kakovostnih izdelkov ter visoko raven prodajnih storitev.

V podjetju Eurocom, ki je eden vodilnih prodajalcev šolskih in promocijskih izdelkov na vzhodnem delu Evrope, moramo zaradi vedno večje domače in tuje konkurence agresivneje nastopati na trgu. Z uporabo novih načinov, tehnik in orodij trženja lahko še povečamo tržni delež podjetja in ohranimo položaj vodilnega prodajalca šolskih in promocijskih izdelkov na vzhodnem delu Evrope. Predmet proučevanja bo izdelčni program šolskih potrebščin.

1.2 Namen, cilji proučevanja

V diplomskem delu bom obravnavala trženje izdelčnega programa šolskih potrebščin in možnosti njegovega izboljšanja na slovenskem trgu, da bi kljub majhnemu tržišču in veliki konkurenci v Sloveniji ter na trgih bivše Jugoslavije zagotovili dolgoročno uspešnost analiziranega podjetja med vodilnimi prodajalci šolskega programa. Za to temo sem se odločila, ker mi analizirano podjetje predstavlja trenutni strateški izziv. Vlogo trženja pri doseganju zelenih ciljev podjetja vidim v pravočasni dobavi blaga oziroma ustvarjanju konkurenčne prednosti in čim boljšemu komuniciranju z dobavitelji in kupci, saj je dolgoročno zelo pomembno, da prodajamo kvalitetno blago, predvsem pa je pomemben človeški faktor in posledično zadovoljstvo tako dobaviteljev kot kupcev in nenazadnje tudi zaposlenih. Kritični dejavniki uspeha so nepravočasna dobava blaga, posledično preobremenjenost skladiščnih prostorov in vse večja konkurenca.

1.3 Predpostavke in omejitve proučevanja

V diplomskem delu bom obravnavala izdelčni program šolskih potrebščin, ki v podjetju Eurocom predstavlja približno 40 % delež prodaje. Raziskava, ki je obravnavana na podlagi SWOT analize bo osredotočena na slovenski trg.

1.4 Uporabljene metode proučevanja

Diplomsko delo bo zasnovano na obravnavi teorije in prakse trženja s pomočjo tuje in domače strokovne literature in virov. V diplomskem delu bom predstavila teorijo in prakso trženja izdelčnega programa. Pozicija v potrošnikovi zavesti predstavlja delež zaznav, ki jih pridobi v primerjavi s konkurenčnimi izdelki in je odvisna od načrtnega vpliva v primerjavi s konkurenčnimi izdelki ter tudi od trženja vsakega podjetja, ki svojemu izdelku oziroma blagovni znamki z večjim tržnim vplivom želi zagotoviti določene konkurenčne prednosti na izbranem trgu. Če hočemo povečati tržni vpliv na izdelke, moramo najprej ugotoviti, kakšne so želje naših potrošnikov glede značilnosti izdelkov na izbranih trgih ter ugotoviti lastni položaj na trgu. Podjetje skuša ugoditi željam odjemalcev bolje kot konkurenca.

Pri strateški analizi bom analizirala konkurenčni položaj izdelčnega programa z uporabo SWOT analize ter obravnavala organiziranost trženja za izdelčni program šolskih potrebščin. Strategijo trženja izdelčnega programa šolskih potrebščin bom zasnovala na konceptu segmentiranja, pozicioniranja in trženjskega spleta, ki zajema štiri sestavine: izdelek, ceno, distribucijo in promocijo. Namen trženjske strategije je osredotočenje in poenotenje dejavnosti ter usmeritev v podjetju. Pogoj za uspešno poslovanje podjetja in uspešno izvajanje tržnih aktivnosti je strategija podjetja. Podjetje pa je uspešno le, če prehiti svoje konkurente, ki opravljajo enako dejavnost.

Cilj diplomske naloge je na analitičen način identificirati in opredeliti možnosti za izboljšanje strategije trženja izdelčnega programa šolskih potrebščin ter izdelati konkretne predloge za njeno spremembo.

2 TEORIJA IN PRAKSA TRŽENJA IZDELČNEGA PROGRAMA

2.1 Zasnova trženja izdelčnega programa

Cilj našega delovanja so zadovoljni dobavitelji, ki nam dobavljajo kakovostno blago, kupci, ki kupujejo naše izdelke in nenazadnje tudi zaposleni. Kupce obravnavamo kot odjemalce s svojevrstnimi potrebami, željami, pričakovanji in izkušnjami. Konkurenčnost na trgu pa pomeni nenehno ustvarjanje novih razvojnih zamisli.

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Osnovne sestavine te opredelitve so naslednje : potrebe, želje, in povpraševanje; izdelki, vrednost, strošek in zadovoljstvo; menjava, transakcije in odnosi; trgi; trženje in tržniki (Kotler 1996, 6 – 7).

Tržnost (v starejših besedilih tudi komercialnost) je prodajna in nabavna konkurenčnost podjetja. Temelji na primerjalnih prednostih podjetja ob njegovih konkurentih in trženjskih partnerjih – odjemalcih in kooperantih podjetja. Nanaša se na prilagodljivost in vplivanje na tržišče, predvsem kot aktivna spodbuda in vplivanje na pričakovanja, želje, potrebe in možnosti tržnih udeležencev.

Uspehi, ki jih je mogoče doseči v poslovanju, so pogojeni z učinkovitostjo (produktivnostjo) nabave kot fizične priskrbe poslovnih prvin v potrebni količini in kakovosti ter ob potrebnem času, seveda z upoštevanjem nakupov po najugodnejših cenah, toda ob izpolnjenih temeljnih zahtevah. V tem se izraža tržnost pri nabavi (nakupu). Vrednostni odsev je razlika med vrednostjo obsega po kalkulativni nabavni ceni in po nastali nabavni ceni. Tržnost nabave je treba ločiti od ekonomičnosti nabavne funkcije, ki velja prav tako tudi zanjo in pomeni težnjo, da bi bili nabavni stroški čim nižji. Upošteva pa se tudi vezava finančnih sredstev in s tem povezani napor in stroški.

V poslovanju narejeni učinki so smiselni le, če se uresničijo na tržišču s prodajo. Pri tem gre tudi za njeno fizično učinkovitost, kot sposobnost tržnega plasmaja napravljenih učinkov v izdelani količini in doseženi kakovosti, ter pravočasno, toda tudi ob ugodni doseženi prodajni ceni in ustrezni prodajni vrednosti. Tržnost pri prodaji pomeni pridobivati, ohranjati in povečevati tržne deleže in ugodno prodajati razpoložljive učinke, ki pa morajo biti tudi plačani. Primerjava je zopet možna za doseženi obseg po predvideni in po doseženi ceni. Razumljivo je, da veljajo tudi za prodajo zahteve glede ekonomičnosti njenih stroškov (Kralj 1998, 127 - 128).

V današnjem času podjetja ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu, morajo svoje delo opraviti odlično. Kupci lahko izbirajo med številnimi dobavitelji, ki se trudijo izpolniti vsako njihovo potrebo. Ključ do uspešnega podjetja je v tem, da poznaš in zadovoljiš ciljnega kupca s ponudbo, ki je zdaleč boljša od ponudbe tekmecev oziroma konkurence.

Trženje je tista funkcija v podjetju, katere naloga je opredeliti ciljne kupce in predlagati, kako bi kar najbolje, konkurenčno in dobičkonosno zadovoljili njihove potrebe in želje.

Ljudje smo bitja, ki imamo svoje potrebe in želje. Našo potrebo lahko izpolni veliko izdelkov, zato se odločamo oziroma izbiramo na podlagi vrednosti, cene in zadovoljstva.

Do izdelkov lahko pridemo na več načinov: izdelamo jih sami, z izsiljevanjem (nezakonito), s prosjačenjem in s pomočjo menjave. V večini modernih družb se je uveljavila menjava. Ljudje se specializirajo v izdelavi določenega izdelka in zamenjajo, da lahko izpolnijo svoje druge potrebe. Ukvarjajo se s transakcijami in gradijo odnose. Trg predstavlja skupina ljudi, ki ima sorodne potrebe. Trženje zajema tiste dejavnosti, ki vključujejo delovanje s trgi, to se pravi, uresničitev možne menjave (Kotler 1996, 32).

Ko govorimo o organizaciji trženja, moramo vedeti, da gre pri tem za pripravo tržnih aktivnosti, kako naj podjetje čim bolj aktivno proda izdelek na trgu. Prodaja je zelo pomembna tržna aktivnost. K pripravi prodaje pa spada še tržna raziskava. Ta pa se nadaljuje z razvojem, planiranjem in proizvodnjo.

Poznamo veliko oblik marketinškega sektorja. Najpomembnejše vrste in značilnosti oblik organiziranosti trženjskega sektorja so (Devetak 1999, 32 – 34):

- Funkcijska struktura organiziranosti marketinga.

Pri tej obliki organiziranosti podjetja so številni oddelki neposredno podrejeni direktorju.

- Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na izdelek.

Ta oblika organiziranosti je primerna v tistih podjetjih, ki imajo velik asortiment izdelkov.

- Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na geografsko območje.

Nekatera podjetja pri tej obliki organiziranosti nameščajo tudi specialiste za lokalno trženje.

- Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na večje kupce.

Ne glede na to, katero obliko organiziranosti trženjskega sektorja imamo v podjetju, je zelo pomembno tudi, da opredelimo pravice in dolžnosti zlasti vodilnim delavcem. Posebno pozornost moramo posvetiti strokovnim kadrom, ki so gonilna sila razvoja na osnovi trženjske filozofije in prakse ob upoštevanju tržnih pogojev poslovanja.

Za uspešno izvajanje trženjskih aktivnosti moramo upoštevati načela skladnosti, preglednosti, nadzora in hierarhijskega minimuma. Končni uspeh pa je odvisen od timskega dela v celem podjetju.

2.2 Trženjsko upravljanje izdelčnega programa šolskih potrebščin

Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler 1996, 13).

Trženjsko upravljanje je torej proces, ki je sestavljen iz analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora. Zajema izdelke, storitve in ideje. Temelji na načelu menjave. Zadovoljstvo obeh vpletenih strani pomeni, da je cilj dosežen.

Za trženjsko in strateško načrtovanje je zelo pomemben pristop »od zunaj navznoter«. Poslovodstvo mora imeti nadzor nad prevladujočimi silnicami v trženjskem okolju, če želi ohraniti položaj svojih izdelkov in trženjskih postopkov. Toda kako naj prepozna spremembe želja porabnikov, nove pobude konkurentov, spremembe prodanih poti in drugo? Odgovor je jasen: poslovodstvo mora dobivati informacije in z njimi upravljati (Kotler 1996, 124).

Priprava, izvajanje in nadziranje tržnih aktivnosti predstavlja pomembno vlogo v podjetju. Sama priprava prodaje in drugih trženjskih aktivnosti zajema zlasti raziskavo trga, predvidevanje prodaje, planiranje prodaje za določena časovna obdobja. Samo prognoziranje je lahko kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno. V novejšem času prihaja do izraza tudi intuitivno predvidevanje (Devetak 1999, 169). Izvajanje, spremljanje in nadziranje tržnih aktivnosti je bistvo trženjskega sektorja. Pri izvajanju tržnih aktivnosti prihaja do dogovarjanja o naročilih, spremljanju naročil ali sklepanju pogodb, nato sledi obdelava naročil ter izvajanje naročil od prodajne službe do skladiščne oziroma ekspeditne službe. Na osnovi dokumentacije o odpremi blaga ali storitev sledi obračun in fakturiranje, po potrebi pa še izterjava.

Tudi trgovska podjetja morajo obvladati najosnovnejše trženjske aktivnosti, zlasti tržne raziskave, trženjski splet, oblikovanje prodajnega asortimenta ter prodajnih cen (Devetak 1999, 169).

Pri spremljanju in nadziranju tržnih aktivnosti se spremlja dosežena prodaja, konkurenca, trženjski splet, odklone dosežene prodaje od planirane.

Sama kontrola trženja pa se nanaša na: letni načrt, dobičkonosnost, kontrolo učinkovitosti, strategijo itd. Za uspehe ali neuspehe odgovarja, poleg najvišjega vodstva, tudi srednje vodstvo in razni nadzorniki v podjetju. Bistvo in namen kontrole pa je v tem, da proučimo, ali so bile dosežene zastavljene naloge oziroma načrtovani cilji. Potrebna je tudi ocena učinkovitosti vlaganj v promocijo in komuniciranje. Temu sledi kritična ocena učinkovitosti in po potrebi revizija trženja. Sam uspeh poslovanja pa je povezan tudi z motivacijo vseh udeležencev v poslovno razvojni »verigi« (Devetak 1999, 170).

3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Bistvo procesa strateškega marketinškega načrtovanja je v prizadevanju podjetja, da se s svojimi izdelki ali storitvami čim bolj približa ugotovljenim potrebam in željam svojih kupcev, hkrati pa z različnimi marketinškimi instrumenti vpliva na njihove potrebe in želje, zlasti pa na obseg, strukturo in časovno razporeditev nakupov. Čeprav so v središču procesa strateškega marketinškega upravljanja ciljni kupci, je njegov glavni namen uresničevanje ciljev organizacije (Sfiligoj 1993, 128).

Naloga vodstva podjetja je, da začne celoten postopek načrtovanja. Ko opredeli svoje poslanstvo, politiko, strategijo in cilje, 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 določajo svoje cilje in potem je na posameznih poslovnih enotah, da razvijejo svoje lastne strategije (Kotler 1996, 66).

Glede na dobo trajanja so trženjski načrti kratkoročni (do enega leta), srednjeročni (od dveh do pet let) in dolgoročni (nad pet let). Povsod moramo določiti nosilce posameznih dejavnosti ter zagotoviti finančna sredstva za sprovajanje posameznih trženjskih aktivnosti. Za izvajanje trženjskih aktivnosti je potrebno usklajeno delo, navesti pa je treba tudi prednostne naloge (Devetak 1999, 152).

Odlična podjetja se znajo prilagoditi in odgovoriti na neprestano spreminjajoče se tržišče s pomočjo strateškega načrtovanja, osredotočenega na trg. Vedo, kako je treba razviti in obdržati življenjsko skladnost ciljev, virov, sposobnosti in priložnosti. Strateško načrtovanje pomeni ponavljajoče se cikle analiziranja, načrtovanja, izvedbe in nadzora (Kotler 1996, 89). Cilj strateškega načrtovanja je, da podjetju pomaga izbrati in organizirati svoje dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih nevesočnosti pri katerikoli posamezni dejavnosti ali skupini izdelkov.

Trije ključni pojmi opredelijo strateško načrtovanje. Prvi zahteva od podjetja, da ravna s svojimi dejavnostmi tako, kot bi ravnalo z investicijskim portfeljem, v katerem se bo odločilo, katere poslovne enote zaslužijo, da se jih gradi, vzdržuje, izkorišča (molze, žanje) ali ukine (dezinvestira). Vsaka dejavnost ima drugačne možnosti ustvariti dobiček in sredstva podjetja naj bi se razdelila med dejavnosti skladno z njihovimi potencialnimi možnostmi ustvariti dobiček.

Drugi ključni pojem zahteva od podjetja, da natančno ugotovi prihodnji pričakovani dobiček za vsako dejavnost posebej in pri tem upošteva stopnjo tržne rasti ter položaj in prilagojenost podjetja. Ne zadošča, če upošteva le trenutno prodajo in dobiček.

Tretji ključni pojem, ki je bistvenega pomena za strateško načrtovanje, je strategija. Podjetje mora za vsako dejavnost posebej razviti »pravila igre«, s pomočjo katerih bo doseglo svoje dolgoročne cilje. Še več, enostavno ni strategije, ki bi bila lahko najboljša

za prav vse tekmece v določeni dejavnosti. Vsako podjetje posebej naj se odloči, kaj je zanj najbolj smiselno, ter pri tem upošteva najprej položaj svoje panoge, potem svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire (Kotler 1996, 62).

Marketinško načrtovanje izdelčnega programa šolskih potrebščin poteka z opredelitvijo tržnih aktivnosti za doseganje želenih ciljev podjetja. Marketinški načrt zajema vse aktivnosti trženjskega spleta z opredelitvijo nosilcev posameznih dejavnosti in z določitvijo obsega sredstev za uresničitev načrta. Trženjski načrt pa mora biti tudi prilagodljiv za primer nepredvidenih sprememb na trgu.

3.1 Analiza izdelčnega programa šolskih potrebščin

3.1.1 Namen, cilji analize izdelčnega programa

Benchmarking

Presojanje uspešnosti delovanja je ena temeljnih nalog managementa; začne se že pri določanju meril in standardov uspešnosti. Podjetje je uspešno, če prekaša svoje konkurente – uspešnost je zelo primerjalna kategorija. Primerjanje z drugimi podjetji, ki opravljajo slično dejavnost, še posebej pa z obstoječimi in potencialnimi konkurenti, daje managementu osnovno orientacijo (Tavčar 1999, 80).

Benchmarking nima smisla, če primerjalnemu merjenju ne sledi uvajanje primernih ukrepov, ki odpravijo zaostajanje podjetja (dela podjetja, dejavnosti podjetja (Tavčar 1999, 80).

Izidi benchmarkinga (Tavčar 1999, 80):

- sporoča zavzetost posloводства za proaktivno in ne reaktivno ravnanje ob spremembah;
- daje smiselne cilje in merila uspešnosti, ki izhajajo iz zunanjih in notranjih odjemalcev, ki spodbujajo kvantne preskoke in ki se osredinjajo na posebej obetavne možnosti;
- zgodaj odkriva zaostajanje za konkurenco;
- terja timsko delovanje, ki temelji na potrebi po konkurenčnosti in na podatkih, ne pa na intuiciji in slutnjah.

SWOT analiza

Tudi s pomočjo SWOT analize si pomagamo pri opredeljevanju trženjske strategije in dolgoročnega razvoja (Devetak 1999, 160). Prav tako pa tudi SWOT analiza nima smisla, če ji ne sledi uvajanje primernih ukrepov za izboljšanje konkurenčne prednosti podjetja. Izdelava SWOT analize in uvajanje primernih ukrepov prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju.

3.1.2 Vsebina in metode SWOT analize

SWOT analiza – Strengths Weaknesses Opportunities Threats – slovensko SPIN analiza zajema najpomembnejše dejavnike konkurenčnosti podjetja oziroma programa, torej slabosti in prednosti podjetja ter najpomembnejše izzive in nevarnosti, ki izhajajo iz tržišča.

SPIN (SWOT) analiza je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču in informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to prispeva za kakovostno strateško načrtovanje (Devetak in Vukovič 2002, 193).

SPIN analiza zajema (Tavčar 1999, 74):

- najpomembnejše dejavnike konkurenčnosti podjetja oziroma programa (t.i. trajno konkurenčno prednost) in
- najpomembnejše dejavnike privlačnosti tržišča, (t.i. ključne dejavnike uspešnosti), razvrščene po pomembnosti.

Iz ugotovitev o notranjih prednostih in slabostih kaže izluščiti trajno konkurenčno prednost, ki naj (Tavčar 1999, 74):

- nudi odjemalcem oz. udeležencem organizacije prepoznavne koristi;
- se razlikuje od konkurenčne prednosti tekmecev organizacije;
- jo bo težko posnemati;
- odpira možnosti za vstopanje na nova tržišča.

Iz ugotovitev o zunanjih izzivih in nevarnostih za organizacijo kaže opredeliti konkurenčnost okolja, kjer deluje ali namerava delovati organizacija. Pomembna privlačnost okolja omogoča organizaciji (delu organizacije, programu) (Tavčar 1999, 74):

- uspešno poslovanje v skladu s sistemom skladnih meril;
- pridobivanje novih temeljnih zmožnosti in povečanje konkurenčnosti;
- učinkovito in uspešno delovanje v tem okolju z razpoložljivimi ali dosegljivimi materialnimi in nematerialnimi zmožnostmi.

Da bi SPIN analizo lahko uspešno izvedli, je potrebno upoštevati naslednje (Lynch 1997, 262):

- Dejavnike notranje prednosti in notranje slabosti ocenjujemo z vidika potreb odjemalcev na tržišču, ki ga zadovoljujemo in zmožnosti konkurentov.
- Dejavniki notranje prednosti in notranje slabosti morajo biti opredeljeni v razmerju do naših konkurentov (ni dovolj, da smo samo »dobri«, moramo biti »boljši kot«).
- Dejavnike trajne konkurenčne prednosti in privlačnosti tržišča ocenjujemo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost.
- V kolikor ne moremo razmejiti, ali je posamezen dejavnik naša prednost ali slabost, ga zapišemo ločeno z obeh vidikov.

- Analiza mora razlikovati med stanjem, kjer bi organizacija želela biti, in stanjem, kjer dejansko je.
- Dejavnikom je ustrezno dodati krajšo razlago oz. opombo.
- Dejavnike ocenimo s pomočjo lestvice, npr. od 0 do ± 5 , in ocene prikažemo v profilnem diagramu.

Skušamo pa se izogibati naslednjim napačnim pristopom:

- Izdelamo SPIN analizo, ne da bi pri tem osvetlili ključna vprašanja razvoja in uporabe temeljnih zmožnosti podjetja.
- Preveč samokritično ocenjujemo posamezna področja poslovanj, ki nam jih sicer kupci in konkurenca priznavajo kot uspešne.
- Pri izdelavi SPIN analize upoštevamo neobvladljivo veliko število vplivnih dejavnikov, ne da bi jih skušali logično združevati in razvrstiti po pomembnosti.
- SPIN analizo enačimo s strategijo.
- Strateške analize zaključimo s SPIN analizo, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo.
- Po zaključku SPIN analize se ne vprašamo, kakšen je pomen njenih rezultatov za naš položaj in kakšne možnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

3.2 Strategije izdelčnega programa šolskih potrebščin

Cilji kažejo, kaj želi doseči poslovna enota; strategija pove, kako jih doseže (Kotler 1996, 84).

Strategija je tretji ključni pojem strateškega načrtovanja. Podjetje mora glede na dejavnost izbrati njemu primerno strategijo z upoštevanjem položaja panoge, svojih ciljev, priložnosti, sposobnosti in virov za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja (Kotler 1996, 62).

Cilj trženjske strategije je v oblikovanju in ustvarjanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Za izvajanje omenjene strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Bistvo trženjske strategije je v tem, da je prilagodljiva ter upošteva filozofijo in prakso trženja.

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, med katerimi so pomembni: demografsko, gospodarsko in družbenopolitično okolje, plačilna sposobnost odjemalcev itd. Na izvajanje trženjske strategije pa vpliva še javnost, ki obkroža podjetje, konkurenti in trženjski posredniki.

Razvoj trženjske strategije zajema več sklopov, zlasti pa: velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, doseganje ustreznih dobičkov; v

drugem delu pa je zajeta načrtovana tržna cena izdelka in druge prvine trženjskega spleta; pomemben je tudi dolgoročni načrt prodaje z opredeljenimi cilji.

Sam proces strateškega načrtovanja in trženjskega vodenja je sestavni del trženjske strategije. Pomembno na tem področju je prilagajanje podjetja ponudbi in povpraševanju na tržišču. Sam proces strateškega načrtovanja pa poteka od podjetniškega poslanstva, ciljev in nalog podjetja ter podjetniškega načrta do predvidenih in načrtovanih novih poslov (Devetak 1999, 160).

3.2.1 Temeljne strategije

Dolgoročno preživi le podjetje, ki koristno in učinkovito streže potrebam družbe, kar pomeni, da zagotavlja dobrine, ki jih potrebuje družba, in to po cenah, ki organizaciji zadoščajo za kritje stroškov proizvodnje in za primerno akumulacijo. Tržišče je usodno pomembno za vsakogar v organizaciji, vanjo so usmerjeni vsi načrti in vse dejavnosti uspešne organizacije (Tavčar 1999, 95).

Bistvo strategije trženja je, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno, ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak da obvlada tudi diferenciranje izdelkov in storitev ter da se je zmožno osrediniti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih (Devetak 1999, 147).

3.2.2 Generične strategije po Porterju

Porter izhaja iz teze (Jančič 1990, 68-69), da je v konkurenčnem gospodarstvu osnovni dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja njegova konkurenčna prednost. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem mnenju mogoče priti le preko doseganja nižjih stroškov (in s tem nižjih prodajnih cen), kot jih dosegajo konkurenti, ali preko boljše diferenciacije izdelka oziroma storitve.

Strategija glede na konkurenčne prednosti mora biti usklajena z osnovno strategijo razvoja podjetja in je vezana na konkretne trge in položaje. Uspešna podjetja dosegajo trdnejšo konkurenčno prednost, pri kateri so ključni trije tipi konkurenčne prednosti (Jančič 1990, 68):

- strategija stroškovnega mesta,
- strategija diferenciacije,
- strategija osredotočenja.

a) Strategija stroškovnega prvenstva

Strategijo stroškovnega prvenstva uporabljajo tista podjetja, ki si z nizkimi stroški proizvodnje in distribucije in s tem nižjimi prodajnimi cenami prizadevajo premagati konkurenco ter pridobiti večji tržni delež. Ta strategija je primerna predvsem takrat, ko imajo večje izkušnje čim večji vpliv na stroške: npr. visoka rast povpraševanja, velika nova vrednost pri proizvodnji, kapitalna intenzivnost dejavnosti. Pri tej strategiji pa

lahko pride do tega, da podjetje pozabi na posodabljanje proizvodnje, izdelek pa dobi zaradi vse nižje cene slabo ime – imidž.

b) Strategija diferenciacije

Strategijo diferenciacije uporabljajo podjetja, ki si želijo zagotoviti prednost pred konkurenco z diferenciacijo ponudbe. Ta strategija je povezana z višjimi stroški, kar ima za posledico višje cene izdelkov oziroma storitev in je uporabna predvsem pri tistih tržnih segmentih, za katere je značilna cenovna elastičnost povpraševanja, saj je v tem primeru lojalnost porabnikov do določenih ponudnikov velika. Visoko ceno je mogoče doseči, če kupci cenijo prestiž, varnost in zanesljivost izdelka.

c) Strategija osredotočenja

Pri tej vrsti strategije se podjetje odloči za enega ali več segmentov in pri tem za vodstvo v stroškovni učinkovitosti ali diferenciaciji znotraj ciljnega segmenta. Ta strategija pride v poštev, če podjetje ozko določene naloge opravi učinkovitejše kot neko drugo podjetje, ki ima v svojem poslovanju širše usmeritve. S tem lahko zadovolji potrebe kupcev z najnižjimi cenami ali pa na temelju diferenciranega proizvoda, ki ga konkurenca ni sposobna ponuditi. To strategijo uporabljajo podjetja, ki imajo omejene vire. Pri tej metodi je lahko problem, da stroški podjetja preveč narastejo in presežejo učinek diferenciacije. Dodatne lastnosti izdelka pa največkrat ne odtehtajo višje cene. Večina podjetij v praksi uporablja različne kombinacije teh treh strategij.

3.3 Operacionalizacija izdelčnega programa šolskih potrebščin

3.3.1 Segmentiranje izdelčnega programa šolskih potrebščin

Najpomembnejša odločitev pri tržni strategiji je izbira tržnih segmentov. Koncept segmentacije temelji na dejstvu, da imajo kupci heterogene zahteve oziroma individualne potrebe in želje.

Trg sestavljajo kupci, ki se med seboj razlikujejo z večih vidikov, najpogosteje po kupni moči, nakupnem vedenju, geografski razporeditvi in načinu nakupovanja. Glede na te spremenljivke lahko oblikujemo tržne segmente.

Podjetja vse bolj sprejemajo ciljno trženje, saj pomaga prodajalcem, da natančneje spoznajo trženjske priložnosti. Prodajalci lahko oblikujejo novo ponudbo za vsak ciljni trg tako, da prilagodijo cene, prodajne poti in oglaševanje, kar omogoča, da ciljni trg tudi uspešno pridobijo. Namesto da razpršijo svoj tržni napor (»raznosmerni« pristop), se usmerijo na kupce, pri katerih imajo največ možnosti, da jih zadovoljijo (»ciljni pristop«) (Kotler 1996, 264).

Ciljno trženje zahteva tri glavne faze. Prva faza je segmentiranje trga, to je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne izdelke in/ali trženjske spletke. Druga faza je izbor ciljnega trga, to je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti. Tretja faza je tržno

pozicioniranje, to je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranja o njih (Kotler 1996, 265).

Prodajalec se mora usmeriti na najboljše tržne segmente. Zato mora najprej oceniti dobičkonosni potencial vsakega segmenta, ki je odvisen od velikosti in rasti segmenta, pa tudi od privlačnosti konkurenčne strukture v segmentu ter ciljev in virov podjetja. Nato se mora prodajalec odločiti, koliko segmentov bo oskrboval. Pri tem lahko zanemari razlike med segmenti (nediferencirano trženje), razvije različne vrste ponudbe za več segmentov (diferencirano trženje) ali se usmeri na enega ali nekaj tržnih segmentov (koncentrirano trženje). Pri izbiri ciljnih segmentov morajo tržniki upoštevati tudi povezanost med segmenti ter načrt osvojitve potencialnega segmenta (Kotler 1996, 290).

Tabela 3.1 Segmentiranje v podjetju Eurocom

	Končni kupci	Grosisti	Knjigarne in papirnice
Poslovna darila	x	x	x
Šolski program		x	x
Pisarniški program		x	x

Lasten vir.

3.3.2 Pozicioniranje izdelčnega programa šolskih potrebščin na slovenskem trgu

Pri pozicioniranju obravnavamo mišljenje potrošnikov. Slednji si v mislih ali podzavesti postavlja izdelek ali storitev glede na konkurenčne izdelke. To pomeni, da si odjemalec zapomni določeno kakovostno blagovno znamko in s tem si v podzavesti opredeli specifično pozicijo. V podzavesti si odjemalci zapomnijo tudi slabe oz. nekakovostne blagovne znamke, neresne dobavitelje, slabe proizvajalce oz. izvajalce storitev. Zato je potrebno, da proizvajalec oz. prodajalec strmi za tem, da bi kupec ustvaril dobro mnenje o njegovih izdelkih in storitvah. Če imajo odjemalci dobro mnenje o našem izdelku, bomo imeli manj naporov pri prodaji, saj so odjemalci tisti, ki bodo širili »dober glas« o našem izdelku (Devetak 2000, 81).

Pozicioniranje izdelka se začne pri kupcu. Temelji na razlikovanju (diferenciaciji), ki ga podjetje doseže v očeh kupcev. Pri oblikovanju strategije pozicioniranja je pomembno opredeliti zelene cilje trga.

S tem, ko se blagovna znamka pojavi na trgu jo prične potrošnik spoznavati in o njej zbira informacije. Na podlagi informacij si ustvari določeno mnenje o blagovni znamki. Nadalje jo mora potrošnik pozitivno ovrednotiti in jo upoštevati pri nakupnih odločitvah. Odločitev o pozicioniranju pomeni odločitev o dobrem imenu, ki naj bi ga imela blagovna znamka in primerjavo s konkurenčnimi blagovnimi znamkami.

Oblikovanje razvoja strategije pozicioniranja izdelkov ali blagovne znamke je povezano z ugotavljanjem konkurenčnih razlik in z izbiro načina, s katerim se bo razlikovalo od konkurence (Kotler 1996, 306). Podjetje mora razlike razviti do mere, ki bo ustrezala naslednjim merilom: pomembnost, prepoznavnost, nadpovprečnost, komunikativnost, izključena prednost, dosegljiva cena, donosnost.

3.3.3 Asortiment

Asortiment spada k sestavnemu delu politike izdelka. Asortiment pomeni raznovrstnost izdelkov ali storitev, ki jih proizvajamo in prodajamo na trgu.

Glavne značilnosti asortimenta nekega izdelka ali skupine izdelkov so: vrsta, sestava, velikost, kakovost, variacija cen in podobno. Bogastvo asortimenta je odvisno od proizvodnih in tehničnih dosežkov, razvitosti potreb, konkurenčnosti, stopnje odprtosti določenega trga, učinkovitosti trženja in podobno.

V trženju razlikujemo na področju politike asortimenta (Devetak 1999, 58):

- globino,
- širino,
- konsistentnost.

Globina asortimenta pomeni povprečno število izdelkov, ki jih podjetje ponuja v okviru vsake skupine ali vrste izdelkov. Širina asortimenta pomeni različnost vrst. Konsistentnost pa pomeni stopnjo medsebojne povezanosti različnih vidikov asortimenta s stališča končne potrošnje, proizvodnih dejavnikov in razpečavnih poti. V razvojni politiki podjetja so te dimenzije pomembne in če le-te upoštevamo, utrjujemo svojo pozicijo na trgu.

3.3.4 Marketinški splet (4P)

Trženjski splet sestavlja sedem prvin, ki imajo v angleščini začetno črko P, in sicer:

Product (storitev), Price (cena), Place (prostor, kraj razpečevanje), Promotion (promocija, pospeševanje prodaje), People (ljudje), Processing (procesiranje, izvajanje), Physical evidences (fizični dokazi). Z dobro medsebojno povezanostjo vseh prvin omenjenega spleta dosegamo večji sinergijski učinek in lažje dosegamo strateški cilj marketinga, s tem pa dobre poslovne učinke (Devetak in Vukovič 2002, 93).

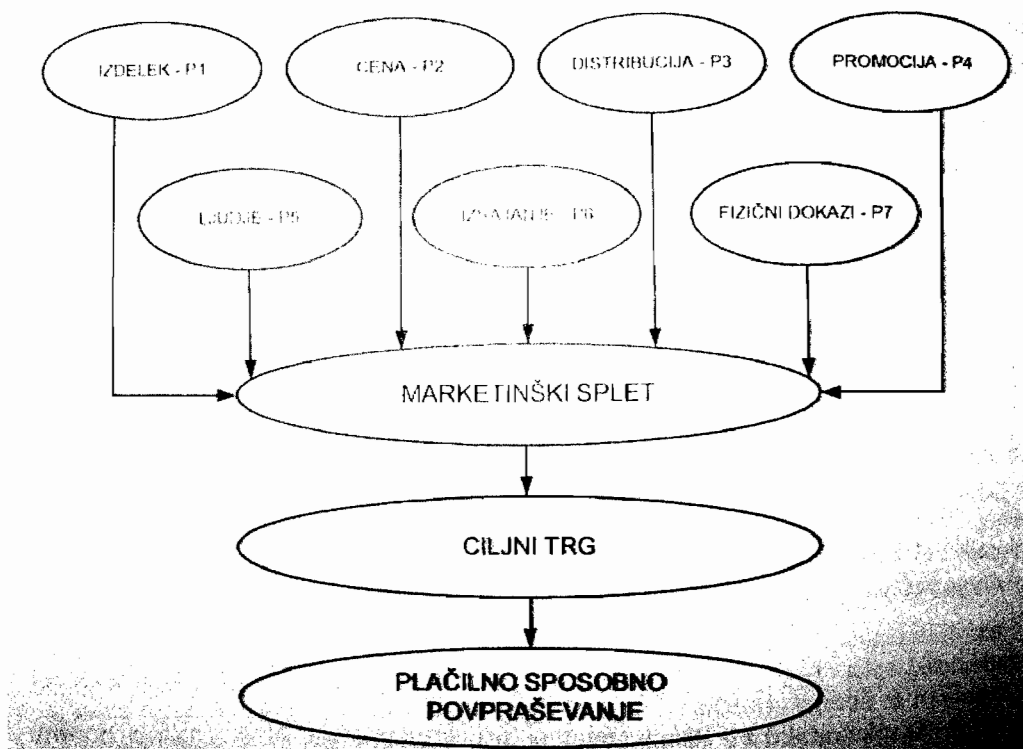
Trženjski splet je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za doseganje prodaje na ciljnem tržišču.

Pri trženjskem spletu naj poudarimo, da mora proizvajalec štiri oziroma sedem P, to je prvine tega spleta celovito obravnavati in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. V zvezi s tem lahko govorimo o oblikovanju trženjskega spleta v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta potrošnik in ciljni trg v središču pozornosti (Jančič 1990, 91).

Bistvo uspeha temelji na stalnem prilagajanju proizvajalca plačilno sposobnemu kupcu. Želje uporabnikov je potrebno čimbolj uresničiti (Devetak 1999, 8).

V Sliki 3.1 je prikazan marketinški splet.

Slika 3.1 Prikaz marketinškega spleta 7P



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 92.

Izdelek

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in lahko zadovolji želji ali potrebo. Med izdelke, ki se tržijo, spadajo fizični izdelki (avtomobili, knjige), storitev (striženje las, koncert), osebe, kraji, organizacije in ideje (Kotler 1996, 432).

Izdelek je prva prvina trženjskega spleta. S svojo kakovostjo in funkcionalnostjo mora zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja odjemalcev. Pri izdelku je zelo pomembna tudi blagovna znamka.

Razvojna politika in politika izdelka

Razvojna politika in politika izdelka sta v današnjem tržnem gospodarstvu zelo pomembna.

Organizacije vedno bolj ugotavljajo, da je redno razvijanje novih izdelkov in storitev nujno potrebno. Starejše izdelke in izdelke, katerim prodaja upada, je potrebno nadomestiti z novimi.

Novi izdelki se seveda lahko ponesrečijo. Tveganje z novimi izdelki je prav tako veliko, kot je velik dobiček. Ključ k uspešnim novim izdelkom leži v razvoju boljših organizacijskih priprav na obdelavo idej o novih izdelkih in razvijanju temeljnih raziskovanj in postopkov odločanja na vsaki stopnji razvojnega procesa novega izdelka.

Razvojni proces novega izdelka ima osem stopenj (Kotler 1996, 351):

- iskanje idej,
- ocenjevanje idej,
- oblikovanje in testiranje koncepta,
- razvijanje strategije trženja,
- poslovna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje na trgu,
- uvedba izdelka na trg.

Namen vsake stopnje je, da ugotovimo, ali naj idejo o izdelku razvijamo naprej ali pa jo ovržemo. Podjetje želi zmanjšati možnosti, da bi slabe ideje napredovale, dobre pa bile zavrjene.

Glede na nove izdelke se porabniki odzivajo z različno hitrostjo, kar je odvisno od lastnosti porabnikov in izdelkov. Proizvajalci si prizadevajo, da bi s svojimi novimi izdelki pretegnili pozornost možnih zgodnjih kupcev, predvsem tistih, ki imajo značilnosti mnenjskih vodij (Kotler 1996, 351).

Oblikovanje izdelka je zelo zahtevna naloga. Oblikovalec mora načrtovati višino sredstev, ki jih bo vložil v razvoj, značilnosti, delovanje izdelka, primernost glede na standarde, zanesljivost, popravljivost, slog itd. S stališča podjetja je dobro oblikovan tisti izdelek, ki ga je možno narediti in distribuirati brez težav, v očeh kupca pa mora biti izdelek prijetnega videza, enostaven za odpiranje in montažo, hitro naj bi se ga naučil uporabljati, vzdrževanje mora biti enostavno in izdelek mora biti lahko dosegljiv. Oblikovalec mora vse to upoštevati, držati se mora pravila, da oblika služi funkciji in se znati prilagoditi željam porabnikov glede nekaterih značilnosti izdelka. Zelo veliko je odvisno od tega, kako ciljni trg zaznava in ocenjuje različne stroške in koristi (Kotler 1996, 299 – 300).

Življenjski cikel

Tako kot se življenje človeka začne z rojstvom, se tudi življenje izdelka začne z njegovo uvedbo in s tem prodajo na trgu. V današnjem času razvoj znanosti in tehnike zelo hitro napreduje in s tem se razmeroma hitro razvijajo novi izdelki, ki izločajo

zastarele in nekonkurenčne izdelke. Življenjska doba večine izdelkov je dandanes krajša kot je bila v preteklosti, kar je posledica hitrega razvoja tržnega gospodarstva in konkurence med podjetji (Devetak 1996, 77).

O življenjskem ciklu izdelka mora podjetje vedeti naslednje (Kotler 1996, 355):

- da je življenjski cikel izdelkov omejen;
- da prodaja izdelkov sestoji iz jasnih stopenj, ki pomenijo za prodajalca izziv;
- da donosi rastejo in padajo v različnih stopnjah življenjskega cikla;
- da izdelki zahtevajo na različnih stopnjah življenjskega cikla drugačne strategije trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja.

Zelo pomembno je, da pri izdelku/storitvi spremljamo življenjski cikel in sicer v vseh fazah, od uvajanja do odmiranja. Ko se v podjetju odločijo za prodajo nekega izdelka/storitve gre skozi vseh pet faz, kar pa ni nujno. Včasih ne doživi niti faze rasti.

Vsak izdelek/storitev ima svoj življenjski cikel.

Življenjski cikel je razdeljen v pet faz:

Uvajanje izdelka na trg (I)

Ta faza je za številne izdelke ena najbolj občutljivejših in najtežjih, ko morajo biti pri prodaji angažirani poleg komercialistov tudi drugi strokovnjaki, da bi informirali kupce o značilnostih in najpomembnejših prednostih izdelka. V tej fazi so proizvodne serije običajno majhne, zato pa so proizvodnja in drugi stroški na enoto izdelka veliki. Tudi stroški ekonomske propagande so v fazi uvajanja izdelka na trg največji (Devetak 1999, 61).

Proizvajalec oziroma prodajalec mora v času uvajanja izdelka na trg pravočasno in celovito seznaniti tržišče o novem izdelku. To opravi z ustrezno promocijo. Cilj vsakega podjetja je, da že v uvajalni fazi zavzame vodečo pozicijo na trgu v določeni dejavnosti. Če pa podjetje proizvaja take izdelke oziroma nudi take storitve, ki nimajo velike konkurence, pa so stroški promocije manjši.

Rast prodaje izdelka (II)

O fazi rasti govorimo tedaj, ko podjetje doseže tak obseg prodaje, da že ustvarja določen dobiček. Uspešna prodaja je dokaz, da je trg izdelek sprejel. Tudi v tej fazi ima promocija velik pomen za povečanje prodaje. Ko spremljamo rezultate prodaje, lahko po potrebi izboljšujemo izdelke glede kvalitete, designa, embalaže, itd. Dobiček se v tej fazi povečuje, stroški pa zmanjšujejo.

Na tej stopnji podjetje uporabi več strategij, ker želi obdržati hitro rast kar najdlje (Kotler 1996, 365):

- podjetje izboljša kakovost izdelka in mu doda nove značilnosti in izboljša slog,

- podjetje doda nove modele ter izdelke za boj proti konkurenci (zaščitniške izdelke),
- vstopi v nove tržne segmente,
- poveča pokritost z distribucijsko mrežo in se vključi v nove tržne poti,
- oglaševanje za zavedanje o izdelku zamenja z oglaševanjem za pridobitev naklonjenosti do izdelka,
- zniža cene, da bi pritegnilo naslednjo plast kupcev, ki so cenovno občutljivi.

Zrelost izdelka (III)

Ko se novi izdelek uspešno prebije na trg, mu sledi faza zrelosti, v kateri sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. V tej fazi je priporočljivo, da se spremlja tehnološki napredek doma in v tujini. Nujno pa je, da preverjamo tendence razvoja v svetu. Prodajno osebje mora evidentirati tržne spremembe in reagiranje kupcev v vseh fazah življenjskega ciklusa. Pomembno je, da podjetje še vedno spremlja reakcije trga, potrošnikov in konkurence ter se temu primerno obnaša. Ravno tako morajo paziti na prodajne pogoje in politiko cen. Tudi v tej fazi je potrebno vlagati v ekonomsko propagando.

Zasičenost izdelka (IV)

V tej fazi podjetje doseže najboljše prodajne rezultate. Pripravljeno mora biti na upadanje prodaje in manjši dobiček. Večja vlaganja v ekonomsko propagando, zniževanje cen zaradi konkurence oziroma upadanja prodaje. V tej fazi mora podjetje pravočasno reagirati in realizirati ustrezne poslovne rezultate o inoviranju obstoječega izdelka ali pa ga izločiti iz prodajnega/proizvodnega programa. Obstoje na trgu je težak.

Odmiranje ali upadanje (degeneracija) izdelka V

Obstaja več razlogov, da izdelek doživi nazadovanje, odmiranje, na kratko rečeno fazo degeneracije. Ti so predvsem (Devetak 1999, 63):

- razvoj znanosti in tehnologije oz. tehnični napredek v določeni panogi,
- pojav novih izdelkov,
- substitucija ali razvoj izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe,
- institucionalni vidiki (zakonodaja itd.).

V tej fazi mora vodstvo podjetja analizirati možnost nadaljnega poslovanja oziroma obdržanja ali izločanja izdelka s tržišča.

Tržni vidiki blagovne znamke

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler 1996, 444).

Ponudnik izdelkov/storitev pod blagovno znamko se pri izdelavi znaka ne bi smel ustaviti le pri vizualnem učinku. Upoštevati mora tudi njegovo nadaljnjo uporabnost. Pri celostni podobi, ki tega ne upošteva, se lahko pojavijo težave s pričetkom oblikovanja ali preoblikovanja embalaže raznih izdelkov in vizualnega predstavljanja različnih storitev organizacije (Repovž 1995, 59).

Cena

Splošno

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek. Ostale prvine ustvarjajo le stroške. Je pa tudi tista prvina, ki ni vezana na prejšnje izdatke in se jo da razmeroma hitro spremeniti in prilagoditi razmeram na trgu (Kotler 1996, 488).

Oblikovanje tržnih cen

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

Kako določiti prodajno ceno je problem, ki nam je znan že iz zgodovine. Že v preteklosti so se kupci in prodajalci pogajali o cenah. Prodajalci bi seveda prodajali po čim višji, kupci pa kupovali po čim nižji ceni. Do prave cene so prišli na osnovi dogovarjanja.

Z uvedbo tržnega gospodarstva prihaja na trgu do vse večjega števila ponudnikov izdelkov, spremenjenih stroškov itd. Podjetje mora biti pri oblikovanju cen fleksibilno in se mora vsem spremembam na trgu uspešno prilagajati.

V preteklosti je cena opredeljevala kupčevo izbiro. To je še vedno pravilo v revnejših državah, med revnejšimi skupinami porabnikov in pri primarnih izdelkih. Določiti eno samo ceno, ki velja za vse kupce, je relativno sodoben pristop. Sprožil ga je širok razmah prodaje na drobno ob koncu 19. stoletja. Vendar so zadnja desetletja necenovni dejavniki postali pomembnejši za vedenje porabnikov ob izbiri. Kljub vsemu pa ostaja cena še vedno ena glavnih determinant tržnega deleža podjetja in njegove donosnosti (Kotler 1996, 488).

Odločitve glede oblikovanja prodajnih cen so najbolj odločilna, občutljiva in najtežja naloga trženjskega spleta. Cena je tudi najbolj prožna sestavina trženjskega spleta, saj jo

je moč hitro spremeniti. Tržnikom predstavljata cena in cenovna konkurenca precej velik problem, saj se v veliko podjetjih napačno lotijo obravnave tega problema. Najpogostejše napake so naslednje (Kotler 1996, 488):

- cena se preveč osredotoči na stroške,
- cene ne spreminjamo dovolj pogosto, da bi izkoristili spremembe na trgu,
- cena ni osrednja prvina trženjskega pozicioniranja,
- cena se ne spreminja dovolj glede na različne artikle nekega izdelka, glede na tržne segmente in nakupovalne okoliščine.

Najpogosteje se prodajne cene oblikujejo na osnovi časovne, asortimentne, geografske in primerjalne razsežnosti (Potočnik 2001, 246 – 249).

a) Časovna dimenzija

To je ena izmed dolgoročnejših ciljev in skuša ustvariti najugodnejšo cenovno podobo za podjetje. Ena izmed poti k dolgoročnemu razvoju nizkih cen šolskih potrebščin je tudi izvajanje posebnih ponudb.

b) Dimenzija asortimenta

Ko se podjetje odloči za zvišanje cen, se pojavi vprašanje ali naj za vse izdelke uporabi enako stopnjo zvišanja in s tem poveča dobičkonosnost vseh izdelkov. Dolgoročnejši pristop k selektivnim popustom in ustvarjanju ugodne cenovne podobe o celotnem podjetju je tudi metoda določanja nižjih cen vodilnim izdelkom. Prav tako je za to dimenzijo pomembno, da se razlikujejo cene lastnih in proizvajalčevih blagovnih znamk. S politiko nižjih cen lastnih blagovnih znamk želijo podjetja pridobiti zvestobo kupcev tako tem znamkam kot tudi podjetju.

c) Primerjalna dimenzija

Primerjalno cenovno pozicijo do konkurentov je potrebno upoštevati pri vseh cenovnih odločitvah, dolgoročnih in kratkoročnih, na ravni posameznih izdelkov ali celotnega asortimenta. Lokalnih in nacionalnih. Tako lahko cene za izdelčni program šolskih potrebščin pozicioniramo pod ravni konkurentov ali nad njo.

Diferenciacija tržnih cen

Cene ne določimo tako, da bi sešteli nabavno ceno in želeni dobiček. Z analizo trga pridemo do podatkov o obsegu povpraševanja in iz tega ocenimo možno količino prodaje. Prav tako moramo analizirati tudi cene konkurentov. Na podlagi teh ocenitev izberemo ustrezno metodo oblikovanja cen.

Na trgu opazamo, da imajo vedno bolj pomembno vlogo tudi necenovni dejavniki. Sem spadajo prodajne in svetovalne storitve, dostava na dom, servisiranje izdelkov, montaža in podobno. Ti necenovni dejavniki predstavljajo tudi konkurenčno prednost.

V primeru, da pri določenem programu izdelkov upada tržni delež, se podjetje odloči za znižanje cene. To pa na trgu lahko predstavlja tudi problem, saj se pri kupcih pojavi vprašanje kakovosti izdelka. Z nižjimi cenami pritegnemo nekatere kupce in s tem povečamo tržni delež.

Pri oblikovanju cen pa moramo upoštevati tudi življenjski cikel, v katerem se določen izdelek nahaja. Kako dolga pa je življenjska doba izdelkov, pa je odvisno od narave izdelka, tehnoloških sprememb, konkurence, novih izdelkov ali substitutov na trgu.

Cenovna politika

Cenovna politika je eden izmed zelo pomembnih prodajnopoličnih instrumentov (Devetak 1999, 96).

Pri politiki prodajnih cen se moramo posebej posvetiti problemom cenovne politike. Njeni najpomembnejši dejavniki se nanašajo na stroške, tržne okoliščine, ponudbo in povpraševanje, razvoj konkurence, kakor tudi na številne zakonske in pogodbene pogoje (Devetak 1999, 98).

Ločimo tri osnovne strategije oblikovanja cen:

Če želi podjetje vstopiti na nov trg in osvojiti večinski tržni delež, ponavadi postavi nižje cene od konkurentov. Ko pa doseže zeleni tržni delež, pa začne ceno postopoma prilagajati cenam konkurentov. Strategije nizkih cen se podjetja poslužujejo tudi v primeru, ko uvajajo na trg nove izdelke.

Podjetje s konkurenčnimi prednostmi lahko na določenih trgih oblikuje relativno visoke cene (pobiranje smetane). Tako podjetje se usmeri na določeno skupino kupcev, ki so pripravljene plačati višjo ceno za določen proizvod, saj je ta močno diferenciran v primerjavi s konkurenco (npr. uveljavljena blagovna znamka, vrhunska kakovost, oblikovanje...).

Podjetje, ki ima v svoji panogi večinski tržni delež, določa prodajne cene, katerim sledi konkurenca. Za ohranjanje tržnega deleža uporablja druge sestavine trženjskega spleta.

Od tega, kateri dejavnik najbolj vpliva na oblikovanje cen, je odvisna metoda oblikovanja cen. Ločimo:

- Določanje cen na podlagi stroškov

Ta metoda je največkrat uporabljena metoda v industriji. Prodajna cena pokriva vse nastale stroške in omogoča doseg ustreznega dobička.

- Določanje cen glede na povpraševanje

Cene se zvišajo ob povečanju intenzivnosti povpraševanja in padejo pri nizkem povpraševanju.

- Določanje cen glede na konkurenčna podjetja

Dejavnost konkurence na trgu omejuje svobodno oblikovanje cen.

Tržne poti

Tržno pot lahko definiramo kot skupek informacij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti (funkcije), ki omogočajo gibanje izdelkov in njihove lastnine od proizvajalcev do porabnikov (Potočnik 1996, 36).

Udeleženci na tržnih poteh opravljajo naslednje funkcije:

- ustvarjajo povpraševanje,
- hranijo zaloge in manipulirajo z blagom,
- izvajajo fizično distribucijo,
- opravljajo poprodajne storitve,
- opravljajo funkcijo kreditiranja.

Razpečava je lahko neposredna, to je od proizvajalca do potrošnika. Lahko pa je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja, maloprodaja ipd. Običajno težimo za tem, da bi imeli čim manj ali celo nobenega posrednika. Seveda pa je pri mnogih izdelkih to z vidika gospodarnosti težko izvedljivo. Sam izdelek velikokrat določa vrsto prodajnih poti in načine prevoza. Za mnoge izdelke in storitve moramo poznati in upoštevati zakonodajo, okolje in drugo (Devetak in Vukovič 2002, 94).

Fizična distribucija

Ko se v podjetju odločajo o prevozu izdelkov, sprejemajo odločitve o prevoznih poti, o prevoznem sredstvu in o nosilcu prevoza. Izbrati morajo optimalno pot, ki povzroča najmanj transportnih stroškov, najkrajši čas prevoza, najnižje stroške skladiščenja in zalog izdelkov (Vezjak 1987, 356). Izbrana prevozna pot vpliva na oblikovanje prodajne poti izdelka, pravočasno dostavo in stanje blaga ob prispetju.

Ko se podjetje odloča, katero vrsto prevoza bo izbralo za prevoz svojih izdelkov, so pomembna naslednja merila: hitrost, pogostost, zanesljivost, sposobnost, dosegljivost in stroški prevoza (Kotler 1996, 591 - 592). Danes najbolj uveljavljeni in poznani načini prevoza so: železniški, cestni, zračni, prevoz po morju in cevovodi, ki so specialna sredstva za prevoz nafte, vode, kemikalij itd.

Skladiščenje

Vsako podjetje mora uskladiščiti svoje končne izdelke, dokler jih ne proda. Funkcija skladiščenja je potrebna, ker se ciklusa proizvodnje in porabe redko pokrivata. Skladiščenje zmanjšuje razlike med zaželenimi količinami in časom dostave (Kotler 1996, 589).

Podjetje lahko skladišči svoje blago na več lokacijah, kar pomeni, da bo blago hitreje dostavljeno kupcem. Število lokacij pa seveda pomeni tudi dodatne stroške, ki morajo biti uravnoteženi z ravnjo postrežbe kupcem.

Podjetje ima lahko svoje skladišče ali shranjuje svoje blago v javnih skladiščih. Tako svoje, kot javno skladišče imata za podjetje določene prednosti in slabosti. V svojem skladišču imajo več nadzora, toda vezan kapital, za javna skladišča pa plačujejo najemnino, vendar le-ta zagotavlja dodatne storitve, ki se plačajo, kot so pregled, embaliranje, pošiljanje blaga in pošiljanje računov.

Zaloge

Ravni zalog so glavna odločitev fizične distribucije, ki vpliva na zadovoljstvo odjemalcev. Prodajno osebje želi, da bi njihovo podjetje imelo dovolj zalog za takojšnje izpolnitev naročil odjemalcev. Toda za podjetje takšna količina zalog ni stroškovno učinkovita (Kotler 1996, 590).

Pri odločitvi o zalogah je potrebno vedeti, kdaj in koliko naročiti. Ko se zaloge zmanjšujejo, mora poslovodstvo vedeti, na kateri ravni zalog je potrebno naročiti nove izdelke. Ta raven zalog se imenuje točka (ponovnega) naročila (Kotler 1996, 590).

Naslednja odločitev je, koliko naročiti. Večje količine naročimo, redkeje je potrebno ponovno naročiti blago. Podjetje mora uravnotežiti stroške obdelave naročil in stroške zalog (Kotler 1996, 590).

Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje predstavljajo štiri področja komunikacijskih strategij, ki jih uporabljajo podjetja, da kupcem prenašajo informacije o izdelkih in jih skušajo prepričati, naj izdelek kupijo. Ta sestavina je najbolj izpostavljena spremembam in javnosti.

Promocijo oziroma tržno komuniciranje se običajno razčleni na naslednja štiri področja (Devetak 1999, 6):

- ekonomska propaganda (plačana, vendar ne osebna) oziroma oglaševanje,
- pospeševanje prodaje (nagradne igre, sejmi, javne prireditve, degustacije itd.),
- osebna prodaja (osebne prodaje, predstavitve, telemarketing itd.),
- odnosi z javnostmi.

Oglaševanje

Oglaševanje je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predložitve izdelkov, znanja ali storitev, z enim ali več komercialno razpoložljivimi mediji.

Pospeševanje prodaje

Za pospeševanje prodaje je značilno, da kratkoročno spodbuja povpraševanje, ker z neposrednimi spodbudami k določeni akciji skrajša nakupni proces.

Osebna prodaja

Osebna prodaja vključuje osebni stik med prodajalcem in kupcem z namenom pridobitve porabnikove zavezanosti k izdelku. Od drugih oblik tržnega komuniciranja se razlikuje po dvostranskih odnosih in večji prilagodljivosti.

Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so skupek akcij podjetja, ki so usmerjene k javnostim (zaposleni, kupci, dobavitelji, konkurenti in drugi), da bi dosegli zaupanje, ustvarjali dobro voljo in ugodno mnenje o delu podjetja kot člana skupnosti, v kateri posluje (Starman 1996, 18).

Javnosti so interesne skupine in posamezniki, ki s svojim delovanjem vplivajo na organizacijo ali organizacija povratno vpliva nanje. Pod pojmom javnosti razumemo potrošnike, delničarje, dobavitelje, lokalne skupnosti, gospodarske zbornice, profesionalna združenja, mnenjske voditelje.

Cilj tega inštrumenta tržnega komuniciranja je doseči pozitivno javno mnenje o podjetju kot članu skupnosti.

Internet

To česar si pred desetletji ljudje sploh nismo mogli predstavljati, nam je prineslo rojstvo interneta, s tem nov način življenja, ki ima veliko prednosti in ugodnosti.

Elektronsko poslovanje omogoča človeku 24 ur na dan, 7 dni v tednu in 365 dni v letu opraviti številne aktivnosti preko elektronske mreže. Vsak uporabnik lahko najde kaj zase. Internet predstavlja nov prodajni kanal in prinaša izjemno strateško priložnost, saj podjetja razširjajo svoje ponudbe preko internetne trgovine.

4 ANALIZA KONKURENČNEGA POLOŽAJA IZDELČNEGA PROGRAMA ŠOLSKIH POTREBŠČIN

4.1 Predstavitev podjetja Eurocom d.o.o. Kranj in tržne strategije za izdelčni program šolskih potrebščin

Podjetje Eurocom d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989, s sedežem v Kranju. Danes je podjetje eden vodilnih prodajalcev šolskih in promocijskih programov v vzhodnem delu Evrope. Poleg šolskih in promocijskih programov se ukvarja tudi s prodajo izdelkov za pisarno.

Matično podjetje ima svojo lokacijo v Kranju na Savski cesti 22. Svoje poslovalnice ima v Sloveniji in sicer v Ljubljani in Mariboru ter na področju bivše Jugoslavije in sicer Eurocom Zagreb, Eurocom Beograd, Eurocom Grupa Skopje ter ekskluzivno zastopstvo v BIH – podjetje DOMY d.o.o. in v Črni Gori podjetje DIS.

Podjetje Eurocom d.o.o., Kranj ima zastopstva naslednjih programov:

- pisala: *Parker, Waterman, Rotring, Schneider, Universal in Online,*
- pisarna in šola: *Maped, Jolly, Casio, Eagle, United colors of benetton, Sisley, Milan, Goldbuch, Alessi, Koh-i-noor, Pigna, Seven,*
- galanterija: *Wenger in Solingen.*

Nekatera od teh zastopstev so ekskluzivna in sicer: *Jolly, Koh-i-Noor, Maped, Pigna, Seven, Waterman in Wenger.*

Organiziranost trženja

Oddelek trženja vodi direktor trženja, nadalje je nabavna služba organizirana po vodjih skupin izdelkov, ki vodijo nabavo posameznega programa in prodajno osebje oskrbujejo s potrebnimi informacijami.

Organiziranost prodajne službe pa temelji na delitvi komercialistov glede na večje kupce, ki so zadolženi za prodajo celotnega programa in katerim so v veliko pomoč trgovski potniki – pospeševalci prodaje, ki imajo direkten stik s trgom in takojšne povratne informacije.

Za doseganje konkurenčne prednosti na trgu in s tem doseganje zelenih rezultatov in ciljev podjetja je pomembna tako organizacija trženja kot dobro timsko delo celotnega oddelka trženja oziroma celotne organizacije.

Tabela 4.1 Organizacijska shema tržnega sektorja



Lasten vir.

Značilnost trga šolskih potrebščin v Sloveniji

Trg šolskih potrebščin se spreminja. Včasih so kupci šolske potrebščine kupovali predvsem v knjigarnah in papirnicah v središčih mest, danes pa so se nakupne navade spremenile in se kupujejo ti izdelki v večjih trgovskih centrih, kot so *Mercator*, *Interspar*, *Spar*, *Tuš*, *Leclerc* ...) in sicer zaradi konkurenčnih cen, stalnih prodajnih akcij in nenazadnje tudi zaradi parkirnega prostora.

Šolske potrebščine se uspešno prodajajo tudi direktno po šolah. Le-te prodaje se mi ne udeležujemo neposredno, posredno pa preko *Kopije*, *MK-trgovine*, *DZS-a* in *Piramide*.

V zadnjem času se na tem področju občuti tudi globalizacija, tako ima na primer podjetje *Spar* sestrsko podjetje *Simpex*, ki celotno verigo podjetja *Spar* oskrbuje z nekaterimi šolskimi artikli. Prav tako iščeta *Tuš* in *Mercator* strateškega partnerja zunaj republike Slovenije, kar vsekakor za klimo trga šolskih potrebščin ni v redu. Kot značilnost trga šolskih potrebščin opazamo relativno visok standard šolskega blaga na policah.

V podjetju Eurocom se trudimo, da bi s sistematičnim pristopom k razvoju trženjskih strategij ostali vodilni prodajalec šolskih potrebščin v Sloveniji. Cilj trženjske strategije je v ustvarjanju konkurenčne prednosti, kar nam s širino prodajnega programa, že uveljavljenih blagovnih znamk, z razširitvijo svoje blagovne znamke, s povečanjem prodaje tako v Sloveniji kot na trgih bivše Jugoslavije, kakovostnimi izdelki, hitro in kvalitetno dobavo in z zelo fleksibilnim kadrom tudi uspeva. Vseeno pa moramo biti zelo pozorni na konkurenco, ki je v tem programu zelo močna.

Tržni delež izdelčnega programa šolskih potrebščin, katerega se trudimo povečati, dosega v slovenskih papirnicah 20 %, v hipermarketih, kot so *Mercator*, *Interspar*, *Spar*, in *Tuš*, pa 35 %.

4.1.1 Segmentacija kupcev izdelčnega programa šolskih potrebščin

Pri tržni strategiji je izbira tržnih segmentov najpomembnejša odločitev.

Izdelčni program šolskih potrebščin se segmentira na grosiste, kot so *Spar* Slovenija, *Mercator*, *Tuš*, *Leclerc*, *MK-trgovina*, *DZS*, *Piramida* itd. ter na knjigarne in papirnice.

Kriterij segmentiranja je demografski in sicer po velikosti odjemalcev, saj velikost vpliva na samo nakupno ravnanje odjemalcev. Grosisti kupujejo v večjih količinah in v glavnem izdelke nižjega, srednjega cenovnega razreda in nekaj tudi višjega cenovnega razreda, medtem ko knjigarne in papirnice kupujejo izdelke v manjših količinah in v večini višjega in delno tudi srednjega cenovnega razreda.

Konkurenčna prednost podjetja pri segmentiranju je tudi timsko delo zaposlenih v podjetju.

4.1.2 Pozicioniranje izdelčnega programa šolskih potrebščin

Podjetje Eurocom nastopa na trgu Slovenije v večjem delu preko verige prodajaln Mercator, Interspar, Spar in Tuš, Leclerc in preko privatnih papirnic.

V verigah omenjenih prodajaln imamo dobro pozicionirane izdelke, kar pomeni, da se podjetje pozicionira kot prodajalec široke palete kakovostnih izdelkov z že uveljavljeno blagovno znamko in z uveljavljanjem svojih blagovnih znamk in si s tem pridobivamo prednost pred konkurenco. Pri pozicioniranju izdelkov je treba poleg kakovosti poudariti vse prednosti, ki jih ima analizirani program (uporabnost, inovativnost, embalaža ...). Da pa bi podjetje obdržalo dobro pozicijo na trgu, skrbijo naši potniki oziroma pospeševalci prodaje na terenu in analizirajo neugodne spremembe na trgu, da podjetje lahko s svojim trženjskih spletom pravočasno reagira na te spremembe in si zagotavlja konkurenčno prednost.

4.1.3 Marketinški splet (4P)

Za omenjeni program šolskih potrebščin bomo govorili o formuli 4 x P (izdelek – produkt; cena – price; razpečava – place; promocija – promotion), ker bo obravnavano trženje izdelkov.

Izdelek

Pri izdelku obravnavamo zlasti: kakovost in funkcionalnost, velikost, obliko, barvo, asortiment, stil, embalažo, blagovno znamko itd. Običajno je potrošnik tisti, ki ocenjuje vse navedene značilnosti izdelka in storitve. Zato je pomembno, da se kupcu približamo s kakovostjo izdelkov in drugimi sestavinami trženjskega spleta.

Izdelek mora zadovoljiti potrebe, želje, pričakovanja kupcev in se spreminjati glede na življenjski cikel. Ponudbe za nove izdelke nastajajo v podjetju in na tržišču ter v sodelovanju dobavitelj – proizvajalec – kupec. V podjetju je potrebno ves čas stremeti k novim proizvodom in izboljšanju obstoječih.

Oblikovanje izdelkov

Razvoj šolske torbe, nahrbtnika ali peresnice poteka na sledeči način: nabavno oziroma prodajno osebje pripravi izbor modelov in materialov. Oblikovalec pripravi osnutek z vsemi potrebnimi informacijami (barve po barvnem pantonu, zadrge, všitki ...).

Osnutek se pošlje dobavitelju. Ta izdelava vzorec in ga pošlje v pregled, da se lahko še naredi korektura vzorca. Nadalje se vzorec potrди, odda se naročilo, opremljeno z našo EAN kodo in našo šifro izdelka. Dobavitelj nam pošlje proforma fakturo za potrditev ter odprtje akreditiva oziroma avansa, kakor zahteva dobavitelj. Proizvodni čas za izdelavo omenjenih izdelkov na vzhodu je 40 dni. Rok za dobavo od dobavitelja do podjetja je z ladjo 30 dni, letalsko pa približno 10 dni. Ker je omenjeno blago zaradi svojega volumna, teže in obsega naročila, kajti le-to mora biti veliko, saj mora opravičevati nabavna

sredstva, da lahko na trgu dosegamo konkurenčne cene, se v večini primerov odločamo za ladijske prevoze. To pa nam v precejšni meri predstavlja določene probleme z zakasnitvijo blaga ter posledično preobremenjenost tako carinskega kot tudi naših skladišč.

Nabava izdelčnega programa šolskih potrebščin

Podjetje ima razvito dolgoročno partnerstvo s proizvajalci tako iz Slovenije, Evrope kot tudi iz vzhodnih držav.

Nabava blaga pri dobaviteljih iz Slovenije in Evrope poteka preko vodij nabave določenih programov. V Prilogi 1 je dodano naročilo programa Maped. Čeprav so vsi dobavitelji sorazmerno blizu, od evropskih dobaviteljev dobimo blago v nekaj dneh, od slovenskih pa praviloma naslednji dan, prihaja do občasnih nepravočasnih dobav blaga. Vzrok za nastanek le-teh je v nezadostnem in nepravočasnem planiranju s strani prodaje, do katerih lahko pride tudi zaradi določenih zakasnitev potrditve s strani kupcev. Do zakasnitev pa lahko pride tudi zaradi preobremenjenosti proizvodnje pri dobavitelju. Vedno večji poudarek pri nabavi blaga mora temeljiti na čim bolj optimalnem planiranju s strani prodaje, saj so naši izdelki predvsem sezonskega značaja. Od proizvajalca zahtevamo kakovostno blago, saj le tako lahko pričakujemo, da bodo kupci kupovali blago, da bodo z njim zadovoljni, kajti zadovoljni kupci se bodo vračali. Vedeti moramo, da vložimo manj sredstev in truda, če uspešno delamo že z ustaljenim dobaviteljem, kakor da iščemo nove dobavitelje.

Asortiment

Asortiment izdelčnega programa šolskih potrebščin lahko razdelimo glede na:

- globino asortimenta: šolske torbe, nahrbtniki, peresnice, pisala, med katera spadajo: nalivna peresa, kemični, navadni in tehnični svinčniki, rolerji, barvice, flomastri, zvezki, mape, šolski registratorji, risalni bloki, folije, ovitki, kalkulatorji, korektorji, lepila, plastelini, ravnila, šestila, škarje, šilčki in radirke
- ter širino asortimenta, ki v izdelčnem programu šolskih potrebščin predstavlja več vrst od zgoraj naštetih izdelkov glede na ceno, uporabnost, starost kupcev.

Konsistentnost izdelčnega programa šolskih potrebščin pa je njegova povezanost glede na stališče končne potrošnje.

Prodaja izdelčnega program šolskih potrebščin

Tako kot pri nabavi imamo tudi pri prodaji dolgoročno partnerstvo s kupci s področja Slovenije ter držav bivše Jugoslavije. Odpirajo pa se nam tudi možnosti za

prodajo blaga na nove trge. Pomemben faktor pri prodaji tako na slovenskem kot na trgu bivše Jugoslavije so nam naše poslovalnice, preko katerih distribuiramo blago.

Območje Slovenije je za analizirano podjetje zelo pomembno, saj zagotavlja v primerjavi s trgom bivše Jugoslavije večjo kupno moč, nižje stroške distribucije in lažjo primerjavo s konkurenco.

Starostna struktura kupcev izdelčnega programa šolskih potrebščin izhaja od predšolskih otrok, osnovnošolskih, srednješolskih do študentov.

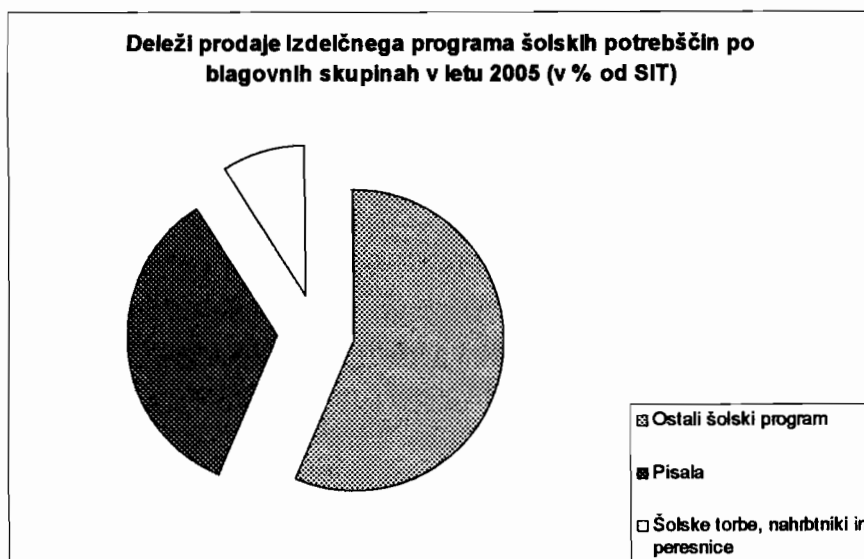
Kot sem že omenila, je pri prodaji izdelčnega programa šolskih potrebščin posebno pozornost potrebno nameniti planiranju in sicer planiranju po kupcih, po programih in po artiklih, kajti le z optimalno zalogo bomo lahko tako zadovoljili kupce ter z dobrim obratom zalog pridobili sredstva za nabavo novih artiklov.

Zelo pomembno vlogo tako pri nabavi kot pri prodaji blaga ima človeški faktor, saj tako nabava kot prodaja blaga temeljita na zaupanju in dobrem medsebojnem sodelovanju, kar ima za posledico zadovoljstvo tako dobaviteljev kot kupcev in nenazadnje tudi zaposlenih.

S čim boljšim planiranjem prodaje, kakovostno in pravočasno dobavo blaga, optimalnimi zalogami in dobrimi medsebojnimi odnosi, si z dobavitelji in kupci lahko ustvarimo konkurenčno prednost in s tem pripomoremo k zagotovitvi dolgoročne uspešnosti podjetja.

V Sliki 4.1 so prikazani deleži prodaje izdelčnega programa šolskih potrebščin po blagovnih skupinah v letu 2005 (v % od SIT).

Slika 4.1 Deleži prodaje izdelčnega programa šolskih potrebščin po blagovnih skupinah v letu 2005 (v % od SIT)



Vir: Interni podatki podjetja Eurocom d.o.o.

Embalaža

V analiziranem podjetju moramo za svoje izdelke zagotoviti ustrezno embalažo, ki blago zaščiti in ga zavaruje za nakladanje in razkladanje, informira o vsebini ter ima funkcijo pospeševanja blaga. Manjša pakirna enota izdelčnega programa je v komercialni embalaži, večja pa v tako imenovanem transportnem kartonu. Na embalaži so podani podatki o izdelku, lastnostih, proizvajalcu oziroma uvozniku, distributerju.

Tržni vidiki blagovne znamke

Podjetje Eurocom ima zastopstvo za že znane in dobro uveljavljene blagovne znamke:

- na področju pisal: *Parker, Waterman, Schneider, Rotring, Online, Universal, Jolly, Koh-i-Noor*;
- zvezkov, map: *Pigna*;
- kalkulatorjev: *Casio*;
- šestila, škarje, šilčki, radirke: *Maped*
- ter program *Aero*.
- *Seven in Barbie* so znane in uveljavljene blagovne znamke za šolske torbe, nahrbtnike za malo šolo in peresnice.

Strateška odločitev podjetja pa je razširitev lastnih blagovnih znamk šolskih torb, nahrbtnikov in peresnic *School Pak in Street*, pri programu barvic in flomastrov blagovna znamka *Kerry* in pri programu pisal in ostalega drobnega materiala blagovna znamka *College*. Med temi blagovnimi znamkami naj omenim ekskluzivne blagovne znamke *Jolly, Koh-i-Noor, Maped, Pigna, Seven in Waterman*.

Za preživetje na trgu in uspešno prodajo je blagovna znamka nujno potrebna, saj z razvijanjem tržnega gospodarstva v Sloveniji vse bolj pridobiva na svojem pomenu. Blagovna znamka kupcu zagotavlja prepoznavnost in kakovost izdelka. Politika blagovne znamke je del celotne politike podjetja.

Prednosti, ki jih ima Eurocom z uveljavljeno blagovno znamko:

- funkcija razlikovanja – v našem interesu je, da bodo potrošniki ločili naše izdelke od izdelkov konkurence;
- dejavnik necenovne konkurence – pozitivna predstava blagovne znamke vpliva na obseg novih nakupov;
- vpliv na naraščanje tržnega deleža – kar pomeni zmanjšanje proizvodnih in prodajnih stroškov na enoto izdelka;
- omogoči ustvarjati tesnejši stik – tesnejši stik se vzpostavi med proizvajalcem in kupcem in prodaja izdelkov z blagovno znamko ne pade niti v času krize;
- opravlja funkcijo tržnega komuniciranja – sama blagovna znamka veliko pove o izdelku;

- vpliva na oblikovanje ugleda podjetja – to je podoba, ki se ustvari v zavesti potrošnika.

Življenjski cikel

Za analizo življenjskega cikla izdelka je potrebno natančno opredeliti enoto, ki jo bomo analizirali. V našem primeru imamo širok spekter šolskih potrebščin, ki imajo različen življenjski cikel. Omejila se bom na prikaz razmerij med življenjskim ciklom pisal in življenjskim ciklom šolskih torb.

Najdaljšo življenjsko dobo imajo pisala in lahko rečemo, da so v fazi zrelosti, najkrajšo pa šolske torbe in nahrbtniki. Ko posamezen tip torbe ali nahrbtnika prehaja iz faze rasti v fazo zrelosti, moramo že pripravljati nove izdelke za razvoj ali inovirati obstoječe. Prav tako moramo v tej fazi spremljati reakcije trga naših potrošnikov in konkurence, kajti le-ta je na tem področju velika. Paziti moramo tudi na politiko cen ter prodajnih pogojev, da ne bi prišlo do zmanjšanja prodaje in s tem manjšega dobička.

Cena

Splošno

Cena izdelka je ob vstopu na trg zelo pomemben dejavnik. Kupec glede na ceno lahko tudi meri kakovost izdelka. Cene v podjetju določamo glede na politiko oblikovanja cen.

Oblikovanje tržnih cen

Na programu izdelčnega programa šolskih potrebščin prihaja do velike konkurence, zato moramo biti pri oblikovanju prodajnih cen fleksibilni in se uspešno prilagajati vsem spremembam na trgu.

Diferenciacija tržnih cen

V fazi uvajanja izdelka na trg podjetje oblikuje takšno ceno, ki je dovolj fleksibilna in dovoljuje spremembe v kasnejših fazah.

Z uvedbo novega proizvoda izdelčnega programa šolskih potrebščin na trg je ta proizvod v fazi rasti. V tej fazi podjetje doseže tak obseg prodaje, da že ustvarja dobiček. Uspešna prodaja je dokaz, da je trg izdelek sprejel. V tej fazi ima promocija velik pomen za povečanje prodaje. Ko spremljamo rezultate prodaje, lahko po potrebi izboljšujemo izdelek glede kvalitete, designa, embalaže itd. Nema lokrat se pojavijo tudi konkurenčna podjetja, ki prevzamejo del tržnega deleža. Pri kupčevih odločitvah za nakup je cena zelo pomembna, zato se podjetje odloči nekoliko znižati prodajne cene, da bi pritegnilo del kupcev, ki so cenovno občutljivi. Dobiček se v tej fazi povečuje, stroški pa zmanjšujejo.

Večina izdelkov iz programa šolskih potrebščin se nahaja na stopnji zrelosti, zato je trženjska dejavnost posvečena temu sklopu izdelkov. V tej fazi sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. Priporočljivo je, da se spremlja tehnološki napredek doma in v tujini. Nujno pa je, da preverjamo tendence razvoja v svetu. Posebno pozornost je potrebno posvetiti konkurenci, saj ta želi v tej fazi pridobiti nove tržne segmente z diferenciacijo cen. Običajno znižamo cene in uvedemo določene popuste, da bi pospešili prodajo zrelim izdelkom.

V primeru, da podjetje želi določen izdelek iz programa šolskih potrebščin opustiti, nadaljuje z zniževanjem cene, dokler ne proda celotne zaloge, vendar je opustitev odvisna od več elementov. Podjetje na primer ne more opustiti določenega izdelka zaradi pogodbenih obveznosti do kupca, do dobaviteljev ipd..

Prodajne cene izdelčnega programa šolskih potrebščin pa se diferencirajo tudi po prodajnih količinah z odobrenimi količinskimi oziroma letnimi super rabati. To je ustrezna metoda za povečanje prodaje in s tem doseganje večjega dobička. Prav tako se uporablja tudi diferenciacija prodajnih cen glede na rok plačila – nižja prodajna cena z odbitim skantom.

Tabela 4.2 Klasifikacija izdelkov iz programa Aero po življenjskem ciklusu
(prilagojen prikaz)

AERO			
KODA ART.	KLASIFIKACIJA ART.	EAN	NAZIV
Vodne barvice			
55003	1		VODENE BARVICE ART.133 G-12B
55006	1		VODENE BARVICE AERO ART.125 G-12B 30MM
55007	3		VODENE BARVICE ART.130 JUMBO 57/8MM
55008	2		VODENE BARVICE ART.126 G-12 A PVC ČOPIČ

Vir: Interni podatki podjetja Eurocom d.o.o.

Tabela prikazuje diferenciacijo cen po življenjskem ciklusu izdelka. S tem načinom poskušamo tudi čimbolj optimizirati zaloge.

Obrazložitev števil v tabeli:

- številka 1 v tabeli pomeni železni program – faza zrelosti izdelka;
- številka 2 v tabeli pomeni pospešeno prodajo izdelka – faza zasičenosti izdelka;
- številka 3 v tabeli pomeni razprodajo izdelka – faza odmiranja ali upadanja izdelka.

Na primeru tabele vidimo, da so *Vodene barvice art.133 G -12B* v fazi zrelosti izdelka, *Vodene barvice art.126 G-12 A pvc čopič* v fazi zasičenosti izdelka in *Vodene barvice art.130 JUMBO 57/8 mm* v fazi odmiranja ali upadanja izdelka.

Cenovna politika

Pri določanju cen v podjetju Eurocom d.o.o. upoštevamo tako tržni kot stroškovni vidik. Cene se oblikujejo na podlagi stroškov z dodatkom različnih stopenj pokritja, nato pa primerjamo cene s cenami konkurenčnih izdelkov in jih po potrebi korigiramo. Naš cilj ni biti najcenejši, vendar pa s podobno ali enako ceno kot konkurenti, biti boljši v drugih trženjskih aktivnostih in necenovnih dejavnikih. V Prilogi 2 je dodan obrazec prevzemne kalkulacije.

Cena ima dva vidika:

- Tržni vidik cene - kadar s ceno direktno vplivamo na prodane količine.
- Finančni vidik cene – pokrijemo stroške in ustvarimo ustrezen dobiček.

Tržne poti

Distribucija je druga in najbolj toga sestavina trženjskega spleta. Sestavljena je iz prodajne poti in iz fizične distribucije, ki zajema: skladiščenje, zaloge in prevoz. Na odločitve o prodajni poti imajo pomemben vpliv značilnosti trga v določeni državi in vrsta izdelka, ki ga podjetje trži, cilji in strategija poslovanja podjetja ter seveda razpoložljiva sredstva. Prodajna pot v podjetju je enostopenjska, saj podjetje oziroma njegovo prodajno osebje prodaja blago trgovskim podjetjem in knjigarnam ter papirnicam.

V podjetju Eurocom d.o.o. se zavedamo, da je potrebno kupca oskrbeti s kakovostnimi proizvodi izdelčnega programa šolskih potrebščin in to v najkrajšem možnem času.

Na tržni, oziroma prodajni poti so kupci in dobavitelji med seboj povezani in sicer s tako imenovanimi tokovi: fizični tok izdelkov, tok prenosa lastnine od dobavitelja do kupca, tok plačil, informacij in promocije. Podjetje mora prodajne poti stalno prilagajati izdelku in razmeram na trgu.

Pomembno vlogo pri oblikovanju tržnih poti nam predstavljata naši poslovni enoti v Ljubljani in v Mariboru, saj nam le-ti omogočata boljšo pokritost z našimi izdelki po Sloveniji.

Fizična distribucija

V podjetju Eurocom imamo lasten vozni park, ki ga uporabljamo za prevoz šolskih potrebščin na območju Kranja in Ljubljane. Za dostavo izdelčnega programa šolskih potrebščin po širšem območju Slovenije imamo pogodbeno urejeno razmerje za

kakovostno in hitro dostavo s podjetjem GLS. To podjetje nam že dalj časa nudi kvalitetne storitve po konkurenčnih cenah in dostavi blaga kupcu v 24 urah. V primeru večjih naročil kupcev se naroči kamionski prevoz za dostavo blaga, kjer prevozniki dostavijo blago v kupčevo skladišče. V večini primerov gre za iste prevoznike, ki nam omogočajo hitro dobavo, zanesljivost, dosegljivost in pogostost dostav. Izdelki morajo biti med samim prevozom zavarovani.

Skladiščenje

V podjetju izdelke skladiščimo v svojih skladiščih in carinskem skladišču. Obremenjenost lastnega skladišča je velika zaradi globine in širine asortimenta izdelkov ter volumna določenih izdelkov. Ne redko se srečujemo s preobremenitvijo skladiščnih prostorov. Do tega pride zaradi zakasnitev določenih dobav z vzhoda in zaradi preobremenjenosti proizvodnje pri dobavitelju. Do preobremenjenosti pride tudi zaradi sezonskega značaja izdelčnega programa šolskih potrebščin, saj se fizična distribucija le-tega vrši samo v določenem času, saj kupec naroča blago po potrebi in ne na zalogo. Pri preobremenjenosti svojih skladišč si pomagamo tudi s carinskim skladiščem, ki nam kljub določenim dodatnim stroškom predstavlja določeno prednost, saj je v neposredni bližini podjetja. Prednost svojega skladišča je večji nadzor, toda vezan kapital, za carinsko skladišče pa moramo nameniti dodatna sredstva.

Zaloge

V podjetju je določena raven zalog nujna, zaradi takojšnjega izpolnjevanja naročil kupcev in s tem povezanim njihovim zadovoljstvom. Pomembno pa je vedeti, kako pogosto naroča kupec izdelke v določenem obdobju in kakšne količine. Da je poslovanje učinkovito, je določena raven zalog nujna, prevelike zaloge pa vodijo v neekonomično poslovanje. Zaradi same narave programa, saj ima le-ta sezonski značaj, moramo biti pri oblikovanju zalog čimbolj optimalni. Izdelki, ki jih naročamo v Sloveniji in v Evropi, praviloma ne bi smeli predstavljati nobenih težav pri zalogah, saj so ti izdelki dobavljivi v sorazmerno kratkem času. Problem pa predstavljajo izdelki, naročeni na vzhodu, saj imajo dolg dobavni rok, sam obseg naročila pa mora biti velik, da opravičuje nabavna sredstva in da lahko podjetje na trgu dosega konkurenčne cene. Optimizacijo zalog pa poskušamo dosežati z različnimi pospešenimi prodajami izdelkov v fazi zasičenosti in razprodajami določenih izdelkov v fazi odmiranja ali upadanja izdelka.

Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje v podjetju Eurocom poteka tako preko oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje do odnosov z javnostmi.

Cilj tržnega komuniciranja v podjetju je, da kupcem preko področij komunikacijskih strategij kar najbolj predstavimo izdelek in jih skušamo prepričati, da izdelek kupijo.

Oglaševanje

Oglaševanje v podjetju poteka preko katalogov, plakatov. Prav tako pa tudi preko tiska v prodajnih katalogih naših kupcev, kjer stalno sodelujemo v njihovih prodajnih akcijah (npr. v Mercatorju, Intersparu, Sparu, Tušu itd.). V podjetju opažamo, da vse bolj narašča pomen interneta kot medija. Njegova glavna prednost je dostopnost do informacij z minimalnimi stroški. Eurocom d.o.o. ima svojo spletno stran (www.eurocom-si.si), na kateri ponuja potencialnim kupcem osnovne informacije o podjetju, o njegovih zastopstvih ter o prodajnem programu podjetja.

Pospeševanje prodaje

V podjetju skrbimo za pospeševanje prodaje z različnimi nagradnimi igrami, pri katerih izžrebancem podelimo nagrade. Za pospeševanje prodaje skrbimo tudi s pospeševanjem trgovanja pri kupcih in sicer z dostavo reklamnih materialov, izmenjavi informacij. Uspešno pospeševanje prodaje pa je lahko tudi na podlagi nekakšnega tekmovanja med prodajnimi kadri v podjetju.

Osebna prodaja

Čeprav je osebna prodaja povezana z višjimi stroški, pa lahko dober prodajalec izdelek predstavi boljše kot katerikoli oglasno sporočilo. Da bi v podjetju dosegali dobre prodajne rezultate moramo stremeti k izobraženim, fleksibilnim kadrom, ki morajo obvladati vsebino trženjskega spleta, dobro poznati organizacijo, v kateri so zaposleni, njeno strategijo in cilje, dobro poznati konkurenco, poznati obstoječe in iskati nove kupce. V podjetju gradimo prodajni uspeh ne samo z osebnimi stiki, ampak te stike poglobljamo v prijateljska razmerja. To pa posledično pomeni zaupanje in pripadnost kupcev. Za uspeh le-tega pa je potrebno poskrbeti tudi za motivacijo in stimulacijo prodajnega kadra.

Odnosi z javnostmi

V podjetju smo si izoblikovali vizualno identiteto, ki je prisotna v vseh trajnih medijih podjetja: logotipih na poslovnih formularjih, vizitkah, zgradbah, transportnih sredstvih. Vizualna identiteta je pomembna za ustvarjanje in razlikovanje podobe lastnega podjetja v javnosti, ki je prikazana na Sliki 4.2.

Slika 4.2 Logotip podjetja



Vir: Interni podatki podjetja Eurocom d.o.o.

Zelo pomemben del odnosov z javnostmi pa je seveda oblikovanje mnenja oziroma predstave (imidža) podjetja. Pri oblikovanju mnenja pa imajo posebno vlogo neposredni stiki oseb s področja odnosov z javnostmi, kajti ti lahko prispevajo k razširitvi dobrega mnenja (imidža) o podjetju. Ko pa dosežemo dobro mnenje oziroma ugled na tržišču, pa bomo tudi lažje privabili v podjetje nove kadre za doseganje boljših prodajnih rezultatov.

Odnosi z javnostmi so tudi cenovno zanimiva oblika komuniciranja, poleg tega neplačana informacija pomeni tudi večjo kredibilnost in s tem širši doseg in večjo naklonjenost prejemnika informacije do izdelkov in podjetja.

Za izdelčni program šolskih potrebščin je najbolj ustrezen komunikacijski splet osebna prodaja oziroma direktno trženje, saj običajno kupca že poznamo, same izdelke tako spremljamo vse do dobave, s kupcem imamo neposreden osebni stik in z direktnim trženjem lahko takoj dobimo naročilo oziroma podamo informacije. Z intenzivnejšim oglaševanjem pa bi si podjetje gradilo svojo podobo in pripadnost.

4.2 Analiza konkurenčnega položaja za uporabo SWOT metode

ARENA : Kje bomo aktivni in s kakšnim poudarkom?

Podjetje bo kljub veliki konkurenci na slovenskem trgu še vedno poskušalo ohraniti položaj vodilnega prodajalca šolskih in promocijskih izdelkov na vzhodnem delu Evrope. Ta položaj naj bi podjetje ohranilo s prodajo izdelčnega programa šolskih potrebščin in promocijskih izdelkov v Sloveniji in trgih bivše Jugoslavije in se poskušali širiti na nova tržišča. Prodajo izdelčnega programa šolskih potrebščin v Sloveniji bi lahko še nekoliko povečali na segmentu grosistov, medtem ko je program promocijskih izdelkov mogoče povečati še na segmentu končnih kupcev. Na trgu bivše Jugoslavije pa bomo aktivnejši tako na šolskem kot promocijskem programu in sicer na segmentu grosistov. Dodano vrednost bomo gradili na povečanem procesu razvoja šolskih torb, z razširitvijo svojih blagovnih znamk in s povečano prodajo že uveljavljenih blagovnih znamk.

ORODJA: Kako bomo to dosegli?

Za ohranitev položaja podjetja oziroma njegovega izboljšanja z lastnim razvojem moramo stremeti k izobraženim, fleksibilnim kadrom, ki morajo dobro poznati organizacijo, v kateri so zaposleni, njeno strategijo in cilje, dobro poznati konkurenco, obstoječe in potencialne kupce. Za doseg le-tega pa so potrebna tudi finančna sredstva.

DIFERENCIACIJA: Kako bomo zmagali?

Podjetje tako v Sloveniji kot v državah bivše Jugoslavije gradi imidž svoje blagovne znamke skozi tržno komuniciranje s svojimi kupci. Za uspešno delovanje na posameznem trgu je potrebna prilagoditev razmeram na tem trgu, tako predvsem z izdelkom, kot tudi cenovno politiko. Naš cilj ni biti najcenejši, vendar pa s podobno ali enako ceno kot konkurenti, biti boljši v drugih trženjskih aktivnostih in necenovnih dejavnikih. Še naprej bomo oblikovali nove proizvode in izboljšali obstoječe. Prodaja kakovostnih oziroma zanesljivost izdelkov pa je za podjetje ključnega pomena.

DRAMATURGIJA: Kakšna bo hitrost zaporedja dogodkov?

Povečanje prodaje oziroma širitev na nove trge bo potekala postopoma in sicer:

- analizirali bomo trg;
- pripravili strategijo;
- in oblikovali trženjski splet za posamezen program, tržišče oziroma segment kupcev.

EKONOMIJA: Kako bomo ustvarili dobiček?

Dobiček bomo ustvarili tako v Sloveniji kot na trgih bivše Jugoslavije predvsem z ekonomijo obsega, delno pa tako na slovenskem, kot na trgih bivše Jugoslavije z visokimi cenami ekskluzivnih blagovnih znamk pri izdelčnem programu šolskih potrebščin kot tudi pri promocijskem programu.

Tabela 4.3 SWOT analiza

<p>NOTRANJE PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost doseganja ekonomije obsega - nabava v večjih količinah, boljši nabavni pogoji - uveljavljena tržna prisotnost - prepoznavnost izdelkov - ključni kupci - stroškovna prednost - zavzetost delavcev za stalni napredek - kvaliteta izdelkov - uveljavljene blagovnih znamk - diferenciranost proizvodov - glede na nacionalno pokritost obvladovanje trga 	<p>NOTRANJE SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja - neustrezna organizacijska struktura - premalo sredstev namenjeno za oglaševanje in pospeševanje prodaje
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - nova tržišča - novi proizvodi - možnost za diverzifikacijo - visoka rast tržišča - ugodne socialne in demografske spremembe - širitev nabora proizvodov za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstop novih konkurentov - večja moč odjemalcev in dobaviteljev -prevelika vezanost na ključne kupce - povečana konkurenčnost - neustrezna valutna razmerja - iskanje strateških partnerjev zunaj republike Slovenije nekaterih ključnih kupcev - padanje natalitete

Lasten vir.

Notranje prednosti

Možnost doseganja ekonomije obsega

Podjetje s prodajo izdelčnega in promocijskega programa na slovenskem trgu in na trgih bivše Jugoslavije dosega ekonomijo obsega in s tem ustvarja dobiček.

Nabava v večjih količinah, boljši nabavni pogoji

Zaradi večjega obsega naročil tako pri slovenskih, kot tudi tujih dobaviteljih dosegamo boljše nabavne pogoje.

Uveljavljena tržna prisotnost

Podjetje ima že uveljavljeno tržno prisotnost na ciljnem trgu Slovenije in v državah bivše Jugoslavije.

Prepoznavnost izdelkov

Prepoznavnost izdelkov temelji na pozicioniranju izdelkov, ki se razlikuje od konkurence, kar nam v veliki meri tudi uspeva.

Ključni kupci

Ključne kupce, lahko jih omenimo kot notranjo prednost podjetja, prevelika vezanost na ključne kupce pa predstavlja za podjetje nevarnost. Ključni kupci nam omogočajo dosegati ekonomijo obsega.

Stroškovna prednost

Podjetje ima s svojimi poslovnimi in skladiščnimi prostori in majhnim številom zaposlenih glede na širino prodajnega programa stroškovno prednost.

Zavzetost delavcev za stalni napredek

Zaposleni v podjetju smo med seboj zelo povezani in delamo na principu timskega dela. Menimo, da vsak lahko pripomore k napredku tako v samem procesu dela kot napredku celotnega podjetja.

Kvaliteta izdelkov

Podjetje nabavlja in prodaja le kakovostne izdelke, saj le s tem lahko pripomoremo, da so kupci zadovoljni in da se bodo vračali.

Uveljavljene blagovne znamke

Podjetje ima ekskluzivne že uveljavljene blagovne znamke na področju izdelčnega programa šolskih potrebščin in sicer: Jolly, Koh-i-Noor, Maped, Pigna, Seven, Waterman ter na področju promocijskih daril Wenger.

Diferenciranost proizvodov

Ponudba izdelčnega programa šolskih potrebščin in promocijskih izdelkov v podjetju obsega diferencirane proizvode.

Glede na nacionalno pokritost obvladovanje trga

S svojimi poslovalnicami v Ljubljani, Mariboru, Zagrebu, Beogradu, Skopju ter z ekskluzivnim zastopstvom v BIH in v Črni gori je obvladovanje trga lažje.

Notranje slabosti

Pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja

Pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja predstavlja notranjo slabost podjetja. Med te slabosti lahko štejemo pomanjkanje pogajalskih sposobnosti, računalniških znanj in drugo.

Neustrezna organizacijska struktura

Notranja slabost je neustrezna organizacijska struktura na področju prodaje, to pa zato, ker se prodajno osebje vse preveč ukvarja z operativnimi nalogami.

Premalo sredstev namenjeno za oglaševanje in pospeševanje prodaje

Z vlaganjem sredstev za oglaševanje in ekonomsko propagando postopno gradimo podobo podjetja in pripadnost ter opominjamo na koristi.

Priložnosti

Nova tržišča

Podjetje ima priložnost širitve na nova tržišča na področju držav vzhodne Evrope.

Novi proizvodi

Z razvojem svojih lastnih proizvodov in nabavo novih proizvodov bomo zadovoljili potrebe in želje že uveljavljenih in potencialnih kupcev.

Možnost za diverzifikacijo

To je širjenje ali dopolnjevanje prodajnega programa z novimi izdelki. Ti so lepši, zanesljivejši, konkurenčnejši in prinašajo podjetju večji dobiček.

Visoka rast tržišča

Visoka rast tržišča, predvsem na področju držav bivše Jugoslavije, je priložnost za podjetje.

Ugodne socialne in demografske spremembe

Z izboljšanjem standarda v državah bivše Jugoslavije in s tem povečanje kupne moči pomeni priložnost podjetju za povečanje prodaje.

Širitev nabora proizvodov za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev

S širitvijo nabora proizvodov bomo dobili nove odjemalce, in to s tekstilnimi izdelki v promocijskem programu.

Nevarnosti

Vstop novih konkurentov

Vstop novih konkurentov je za podjetje nevarnost tako na slovenskem kot na trgu bivše Jugoslavije.

Večja moč odjemalcev in dobaviteljev

Večji odjemalci iščejo strateškega partnerja zunaj Slovenije.

Dobavitelji sami pričnejo prodajati blago našim kupcem. Primer našega dobavitelja je, da je sam prodal izdelek našemu kupcu.

Prevelika vezanost na ključne kupce

Prevelika vezanost na ključne kupce je za podjetje nevarnost in sicer z vidika, da začne sam iskati ključne strateške partnerje. Ključni kupec zahteva vedno boljše pogoje.

Povečana konkurenčnost

Konkurenca se na izdelčnem programu šolskih potrebščin zelo povečuje, kar se je izrazito pokazalo tudi z vstopom Slovenije v Evropsko unijo.

Neustrezna valutna razmerja

Nevarnost je valutno nihanje dolarja, ki je plačilno sredstvo za nabavo izdelkov z vzhoda.

Padanje natalitete

S padanjem natalitete se zmanjša tudi prodaja izdelčnega programa šolskih potrebščin.

4.3 Predlog ukrepov za spremembo tržne strategije

Za podjetje je pomembno analizirati tiste zunanje in notranje dejavnike, ki so z vidika trženja najpomembnejši in najbolj vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije in na katere lahko podjetje vpliva z izvajanjem strateških nalog.

Zunanji in notranji dejavniki

Notranji dejavniki:

1. Možnost doseganja ekonomije obsega.
2. Glede na nacionalno pokritost obvladovanje trga.
3. Pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja.
4. Premalo sredstev namenjeno za oglaševanje in pospeševanje prodaje.

Strateške naloge:

- a) Doseganje boljših nabavnih pogojev in povečanje prodaje.
- b) Aktivnejše nastopanje na trgih bivše Jugoslavije s svojim osebjem lociranim na teh trgih.
- c) Organiziranje raznih seminarjev za izboljšanje znanj in veščin zaposlenih.
- d) Nameniti več sredstev za oglaševanje in ekonomsko propagando.

Zunanji dejavniki:

1. Novi proizvodi.
2. Nova tržišča.
3. Večja moč odjemalcev.
4. Prevelika vezanost na ključne kupce.
5. Povečana konkurenčnost.

Strateške naloge:

- a) Oblikovati oziroma razvijati ter nabavljati nove kvalitetne proizvode in jih ponuditi obstoječim in potencialnim kupcem.
- b) Povečati aktivnosti v podjetju na širitvi na nova tržišča.
- c) Z trženjskim spletom in necenovnimi dejavniki poskušati obdržati odjemalce.
- d) Nekoliko preusmeriti aktivnosti na segment manjših kupcev.
- e) Analizirati konkurenco in določitev ustreznih strategij, da ostanemo konkurenčni na trgu.

5 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Podjetje Eurocom d.o.o. iz Kranja je eden vodilnih prodajalcev šolskih in promocijskih programov v vzhodnem delu Evrope. Poleg šolskih in promocijskih programov se ukvarja tudi s prodajo izdelkov za pisarno. Izdelčni program šolskih potrebščin predstavlja v podjetju približno 40 % delež prodaje.

V želji po doseganju vsako leto boljših rezultatov poslovanja se podjetje Eurocom, ki je s svojimi izdelki prisotno v Sloveniji in v državah bivše Jugoslavije, srečuje z vedno močnejšo konkurenco, tako na domačem kot na tujem trgu.

Vodstvo podjetja se dobro zaveda, da lahko le s premišljenimi odločitvami ohrani dosedanje kupce ter pridobi tudi nove, bodoče kupce. Cilj podjetja je, da s kakovostno ponudbo na konkurenčnem trgu opravi svoje delo odlično, da zadovolji kupce in doseže ustrezen dobiček.

V diplomskem delu sem se opredelila na trženje izdelčnega programa šolskih potrebščin na slovenskem trgu, ki kljub majhnemu tržišču in vse večji konkurenci predstavlja v primerjavi s trgov bivše Jugoslavije večjo kupno moč, nižje stroške distribucije in lažjo primerjavo s konkurenco.

Analiza konkurenčnosti položaja izdelčnega programa šolskih potrebščin je narejena na podlagi SWOT analize.

V podjetju Eurocom smo slovenskemu trgu prilagodili vse prvine trženjskega spleta, ki so podrobno analizirane v diplomskem delu.

Za izdelek, kot prvo analizirano prvino trženjskega spleta, sem ugotovila, da spadajo v program šolskih potrebščin izdelki, ki so namenjeni tako majhnim predšolskim otrokom kot osnovnošolcem ter srednješolcem in študentom. Podjetje prodaja izdelke z že zelo dobro uveljavljenimi blagovnimi znamkami, vse večjo pozornost pa v podjetju namenjamo uveljavljanju svoje blagovne znamke in to pri šolskih torbah in nahrbtnikih, pa tudi pri pisalih in ostalem drobnem programu. Pomembnost blagovnih znamk pri nas ter v svetu narašča.

Cena je ob vstopu na trg zelo pomemben dejavnik, saj kupec glede na ceno lahko tudi meri kakovost izdelka. Pri oblikovanju prodajnih cen moramo upoštevati stroške, konkurenco in druge okoliščine. Vedno bolj pomembno vlogo na trgu imajo tudi necenovni dejavniki. Tržne cene se diferencirajo glede na življenjski cikel izdelka, glede na prodane količine ter glede na rok plačila. Pri določanju cen v podjetju Eurocom d.o.o. upoštevamo tako tržni kot stroškovni vidik. Cene se oblikujejo na podlagi stroškov, z dodatkom različnih stopenj pokritja, nato pa primerjamo cene s cenami konkurenčnih izdelkov in jih po potrebi korigiramo. Naš cilj ni biti najcenejši na trgu, vendar pa s

podobno ali enako ceno kot konkurenti, biti boljši v drugih trženjskih aktivnostih in necenovnih dejavnikih.

V podjetju Eurocom d.o.o. se zavedamo, da je potrebno kupca oskrbeti s kakovostnimi proizvodi izdelčnega programa šolskih potrebščin in to v najkrajšem možnem času. Prodajna pot v podjetju je enostopenjska, saj podjetje oziroma njegovo prodajno osebje prodajo blago trgovskim podjetjem in knjigarnam ter papirnicam. Pomembno vlogo pri oblikovanju tržnih poti naj predstavlja naša poslovna enota v Ljubljani in Mariboru, saj nam le-ta omogoča boljšo pokritost z našimi izdelki po Sloveniji in nam zmanjša stroške distribucije.

V okviru tržnega komuniciranja v podjetju dajemo poudarek oglaševanju preko katalogov, plakatov in vedno večjo prednost predstavlja oglaševanje preko interneta. Za pospeševanje prodaje skrbimo z nagradnimi igrami, s pospeševanjem trgovanja pri kupcih ter na podlagi tekmovanja med prodajnimi kadri. V okviru osebne prodaje v podjetju gradimo prodajni uspeh ne samo z osebnimi stiki, ampak te stike poglobljamo v prijateljska razmerja, kar posledično pomeni zaupanje in pripadnost kupcev. Odnosi z javnostmi so tudi cenovno zanimiva oblika komuniciranja, poleg tega neplačana informacija pomeni večjo kredibilnost in s tem širši doseg in večjo naklonjenost prejemnika informacije do izdelkov in podjetja.

Iz analiziranja konkurenčne prednosti podjetja na podlagi SWOT analize sem ugotovila, da ima analizirano podjetje kar nekaj prednosti in priložnosti, ki bi jih moralo kar najbolje izkoristiti ter nekaj slabosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti ter nevarnosti, na katere moramo biti pozorni in ustrezno ukrepati. Vse to pa lahko pomembno vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije. Z navedbo nekaterih notranjih in zunanjih dejavnikov in določanjem strateških nalog lahko zaključim naslednje.

V podjetju Eurocom prodajamo izdelke, s katerimi bomo lahko tudi v prihodnosti uspešno nastopali na slovenskem trgu, na trgu bivše Jugoslavije in se poskušali širiti na nova tržišča, če bomo z ustreznimi znanji in veščinami kar najbolje izkoristili dane prednosti in priložnosti, ki jih ima podjetje, ter izbrali ustrezne strategije za doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja. Ukrepi za doseganje le-te pa so: doseganje boljših nabavnih pogojev in povečanje prodaje, aktivnejše nastopanje na trgih bivše Jugoslavije s svojim osebjem lociranim na teh trgih, organiziranje raznih seminarjev za izboljšanje znanj in veščin zaposlenih, nameniti več sredstev za ekonomsko propagando, oblikovati, oziroma razvijati in nabavljati nove kvalitetne proizvode in jih ponuditi obstoječim in potencialnim kupcem, povečati aktivnosti v podjetju na širitvi na nova tržišča, z ustreznim trženjskim spletom in necenovnimi dejavniki poskušati obdržati močne odjemalce, analizirati konkurenco ter izbrati ustrezno strategijo, da ostanemo konkurenčni na trgu, ter nekoliko preusmeriti aktivnosti na segment manjših grosistov.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 1996. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hill, Elizabeth, O'sullivan, Terry. 1996. *Marketing*. New York: Logman Modular Texts.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip – Gary Armstrong. 1991. *Principles of Marketing*. 5. izdaja. Prentice New Jersey: Prentice Hall – International.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate Strategy*. London: Pitman Publishing.
- Potočnik, Vekoslav in Tea Petrin. 1996. *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Repovž, Jernej. 1995. *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
- Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Natis s popravki. Koper: Fakulteta za management.
- Starman, Danijel. 1996. *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stern, Louis W., Adel El-Ansary in Anne Coughlan. 1996. *Marketing channels*. 5. izdaja. New Jersey: Prentice Hall - International.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Vezjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje*. Druga knjiga: Strategija. Maribor: Založba obzorja.

VIRI

Interni podatki podjetja Eurocom d.o.o. 2005-2006.

PRILOGE

Priloga 1 Naročilo izdelkov Maped

Priloga 2 Obrazec prevzemne kalkulacije

Priloga 1 Naročilo izdelkov Maped

EUROCOM d.o.o.
Savska cesta 22, 4000 Kranj
Tel: 04 280 36 00, Fax: 04 280 36 16

EUROCOM ORDER - MAPED

BASIC DATA						
EUROCOM CODE	SLO NAME	EAN per PCS	SUPPLIERS CODE	ITEM NO.	DESCRIPTION	ORDER

57932	BARVICE MAPED 3ROBE COLOR'PEPS 1/12 KARTON	3154141832123	9373	183212 3	12 X COLOR'PEPS	3.960
57934	BARVICE MAPED 3ROBE COLOR'PEPS 1/18 KARTON	3154141832185	9373	183218 5	18 X COLOR'PEPS	576
57935	BARVICE MAPED 3ROBE COLOR'PEPS 1/24 KARTON	3154141832246	9373	183224 6	24 X COLOR'PEPS	576
57966	DRŽALO ZA SELOTEJP FIX MAX MODRA	3154145752007	9373	575200 7	FIX-MAX TAPE DISPENSER - Repositionable adhesive base FIX-MAX- IN PEGGABLE BOX - BLUE	200
57968	DRŽALO ZA SPONKE ASS. + 100 SPONK	3154145375053	9373	537505 3	PAPER CLIP DISPENSER - WITH 100 CLIPS - IN PEGGABLE BOX - ASSORTED COLOURS	240
57941	DRŽALO ZA SVINČNIKE ASS.	3154145753011	9373	575301 1	PENCIL TIN 4 compartments- ASSORTED COLOURS - WITH SLEEVE PROTECTION	84
57956	LUKNJAČ BEST OF 16 ČRNA	3154145363005	9373	536300 5	BEST OF 2 HOLE PUNCH - 16/20 SHEETS - SOFT TOUCH - PEGGABLE BOX - BLACK	144
57952	LUKNJAČ BEST OF 25 ČRNA	3154145358001	9373	535800 1	BEST OF 2 HOLE PUNCH - 25/30 SHEETS - SOFT TOUCH - PEGGABLE BOX - BLACK	36
57676	LUKNJAČ PUNCHITO 1/1 - BLISTER	3154140331009	9373	033100 9	PUNCHITTO - 1 HOLE PUNCH - ON BLISTER CARD - ASS. COL.	160
57996	LUKNJAČ UNIVERSAL METAL 10/12 ASS. - BLISTER	3154140610005	9373	061000 5	UNIVERSAL 2 HOLES METAL PUNCH - 10/12 SHEETS - ON BLISTER CARD	60
57989	LUKNJAČ UNIVERSAL METAL 10/12 SREBRNA	3154145610000	9373	561000 0	UNIVERSAL 2 HOLES METAL PUNCH - 10/12 SHEETS - IN PEGGABLE BOX - SILVER	66
57878	LUKNJAČ UNIVERSAL METAL 20/25 ASS. - BLISTER	3154140620004	9373	062000 4	UNIVERSAL 2 HOLES METAL PUNCH - 20/25 SHEETS - ON BLISTER CARD	64

57991	LUKNJAČ UNIVERSAL METAL 30/35 ČRNA	3154145630008	9373	563000 8	UNIVERSAL 2 HOLES METAL PUNCH -30/35 SHEETS - IN PEGGABLE BOX - BLACK	60
57986	LUKNJAČ UNIVERSAL METAL 6/8 SREBRNA	3154145452006	9373	545200 6	UNIVERSAL PUNCH - 6/8 SHEETS - IN BOX - GREY	96
57995	LUKNJAČ UNIVERSAL METAL 60/70 ČRNA	3154145660005	9373	566000 5	UNIVERSAL 2 HOLES METAL PUNCH - 60/70 SHEETS - IN PEGGABLE BOX - BLACK	16
57773	LUPA 75MM - BLISTER	3154140393007	9373	039300 7	LARGE SIZE MAGNIFIER - MAGNIFICATIONx 3- 75 MM DIAM.- ON BLISTER CARD - GREY	60
57005	RADIRKA DUO-GOM VELIKA 1/20 - DISPLAY	3154140100308	9373	010030 8	DUO-GOM LARGE SIZE FOR INK & PENCIL - LARGE SIZE BY 20 IN DISPLAY BOX	480
57065	RADIRKA MINI SOFTY 1/3 - BLISTER	3154140124038	9373	012403 8	MINI-SOFTY X 3 - ON BLISTER CARD - 1 FREE	6.840
57086	RADIRKA TECHNIC DUO 1/2 - BLISTER	3154140117122	9373	011712 2	TECHNIC DUO ERASER X 2 - ON BLISTER CARD	720
57487	RAVNILO 20 CM GRAPHIC - BLISTER	3154142420206	9373	242020 6	20 CM FLAT RULER	700
57595	RAVNILO 30 CM FLEX - BLISTER	3154142440303	9373	244030 3	30 CM FLAT RULER	240
57488	RAVNILO 30 CM GRAPHIC - BLISTER	3154142420305	9373	242030 5	30 CM FLAT RULER	1.350
57489	RAVNILO 40 CM GRAPHIC - BLISTER	3154142420404	9373	242040 4	40 CM FLAT RULER	480
57700	RISALNI ŽEBLJIČKI BARVNI 1/100	3154140310004	9373	031000 4	100 THUMB TACKS - ASSORTED COLORS	240
57674	SET PISARNIŠKI 1/4 - BLISTER	3154146317601	9373	631760 1	CLASSIC SET KIT WITH 12 SHEET PUNCH 061000, POCKET METAL STAPLER 043500, STAPY 531740 & 1000 N°10 STAPLES - ON BLISTER CARD - BLACK	80
57649	SPENJAČ UNIVERSAL 26/6 HALFSTRIP ASS.- BLISTER	3154140392000	9373	039200 0	HALF STRIP UNIVERSAL METAL STAPLER N° 26/6 - ON BLISTER CARD + 400 STAPLES - 3 ASSORTED COLORS	180
57984	SPENJAČ UNIVERSAL 26/6 HALFSTRIP ČRNA	3154145392005	9373	539200 5	HALF STRIP UNIVERSAL METAL STAPLER N° 26/6 - IN PEGGABLE BOX - BLACK	100
57684	SPENJAČ ZENOA 26/6 MINI ASS. - BLISTER	3154140332006	9373	033200 6	ZENOA MINI 26/6 (STANDARD) - ON BLISTER CARD -ASS. COL + 400 COLOURED STAPLES	600
57964	SPENJAČ ZENOA 26/6 S STOJALOM ASS.	3154145354034	9373	535403 4	ZENOA HALF STRIP 26/6 (STANDARD) WITH BASE - IN	70

					PEGABLE BOX - ASS. COLOR	
57962	SPENJAČ ZENOA N10 POCKET ASS.	3154145336009	9373	533600 9	POCKET ZENOA N° 10 IN DISPLAY	140
57963	SPENJAČ ZENOA N10 POCKET ASS. - BLISTER	3154140336004	9373	033600 4	POCKET ZENOA N° 10 ON BLISTER CARD	600
57704	SPONKE ZA PAPIR 25MM 1/100	3154140320003	9373	032000 3	100 STANDARD PAPER CLIPS	720
57705	SPONKE ZA PAPIR BARVNE 25MM 1/100	3154140321000	9373	032100 0	100 PAPER CLIPS - ASSORTED COLORS	480
57709	SPONKE ZA PAPIR BARVNE 50MM 1/15	3154140342005	9373	034200 5	15 JUMBO PAPER CLIPS - ASSORTED COLORS	240
57672	SPONKE ZA SPENJAČ ŠT.10 2/1000 - BLISTER	3154146317427	9373	631742 7	2000 STAPLES N°10 - ON BLISTER CARD - ASS. COL.	600
57673	SPONKE ZA SPENJAČ ŠT.24/6 1/1000 - BLISTER	3154146317502	9373	631750 2	1000 STAPLES 24/6 - ON BLISTER CARD	600
57980	SPONKE ZA SPENJAČ ŠT.24/6 BARVNE 2X400 - BLISTER	3154140324803	9373	032480 3	400 *2 COLOURED STAPLES 26/6 ON BLISTER CARD	288
57170	ŠESTILO STOP SYSTEM - BLISTER	3154140196004	9373	019600 4	STOP SYSTEM COMPASS	480
57151	ŠESTILO STUDY NEW	3154141194504	9373	119450 4	STUDY COMPASS WITH LEAD, IN BOX	2.160
57150	ŠESTILO STUDY NEW SET 5	3154141194054	9373	119405 4	STUDY COMPASS BOX 5 PIECE SET	240
57172	ŠESTILO STUDY SET 1/10 BLISTER	3154140194093	9373	019409 3	10 PIECES SET STUDY COMPASS CM/INCH IN METAL BOX ON BLISTER CARD	120
57161	ŠESTILO TECHNIC METAL SET 3	3154141245701	9373	124570 1	TECHNIC METAL COMPASS - WITH UNIVERSAL ADAPTOR - IN BOX - BY 10 IN DISPLAY BOX	500
57247	ŠESTILO TECHNIC SET 3	3154145378032	9373	538703 2	TC SET 3 PIECES IN BOX - BY 10 IN DISPLAY BOX	600
57248	ŠESTILO TECHNIC SET 4	3154145387001	9373	538700 1	TC SET 4 PIECES IN BOX - BY 10 IN DISPLAY BOX	100
57639	ŠILČEK CROC CROC DVOJNI ASS. - BLISTER	3154140017002	9373	001700 2	CROC CROC - TWO-HOLE PENCIL SHARPENER ON BLISTER CARD	1.050
57611	ŠILČEK MODULIS ASS. - BLISTER	3154140430108	9373	043010	MODULIS PENCIL SHARPENER - 2 HOLES - ON BLISTER CARD - ASSORTED COLOR	600
57611A	ŠILČEK MODULIS ASS. 1/15 - DISPLAY	3154140430115	9373	043011	MODULIS PENCIL SHARPENER - 2 HOLES - IN DISPLAY BOX - ASSORTED COLOR	216
57615	ŠILČEK SHAKER DVOJNI ASS. - BLISTER	3154146347554	9373	634755 4	SHAKER DUAL - ON BLISTER CARD - ASSORTED COLORS	4.750
57643	ŠILČEK STADIUM - BLISTER	3154140013004	9373	001300	STADIUM - BLISTER	600
57414	ŠILČEK STADIUM DVOJNI 1/24 ASS. - DISPLAY	3154145013009	9373	501300 9	STADIUM - TWO HOLE PENCIL SHARPENER IN DISPLAY	288

57640	ŠILČEK ZENOA 1/18 ASS. - DISPLAY	3154145014006	9373	501400 6	ZENOA PENCIL SHARPENER - ONE HOLE - BY 18 IN DISPLAY	250
57349	ŠKARJE CUTY 13 CM	3154141580000	9373	158000 0	CUTY 13 CM - 5" SCISSORS - BY 20 IN DISPLAY BOX - ASS. COL.	200
57310	ŠKARJE KID 13,5CM - BLISTER	3154140383800	9373	038380 0	KID 13,5 CM - 5" SCISSORS WITH GRADUATED BLADES - ON TRY ME CARD - ASS. COL.	3.000
57316	ŠKARJE KID 13,5CM ZA LEVIČARJE - BLISTER	3154140382506	9373	038250	KID 13,5 CM - 5" SCISSORS WITH GRADUATED BLADES - LEFT HANDED - ON TRY ME CARD - ASS. COL.	480
57407	ŠKARJE KOOPY 13CM - BLISTER	3154140379100	9373	037910 0	KOOPY 13 CM-5" SCISSORS ON TRY ME CARD. ASSORTED COLORS	720
57409	ŠKARJE KOOPY 13CM - DISPLAY	3154141379109	9373	137910 9	KOOPY 13 CM-5" SCISSORS BY 24 IN DISPLAY ASSORTED COLORS	216
57306	ŠKARJE OFFICE 16CM ZA LEVIČARJE - BLISTER	3154140381509	9373	038150 9	OFFICE 16 CM - 6" SCISSORS - LEFT HANDED - ON BLISTER CARD - ASS. COL.	144
57395	ŠKARJE SENSOFT 13CM ZA LEVIČARJE - BLISTER	3154146935003	9373	693500	SENSOFT SCISSOR 13 CM - 5" SYMETRIC - LEFT HANDED ON BLISTERCARD - ASSORTED COLORS	480
57400	ŠKARJE SENSOFT FLEX 13CM - BLISTER	3154140693008	9373	069300 8	SENSOFT SCISSOR 13 CM - 5" ON BLISTERCARD - NEW ASSORTED COLORS	288
57401	ŠKARJE SENSOFT FLEX 16CM - BLISTER	3154140696009	9373	069600 9	SENSOFT SCISSOR 16 CM - 6 1/2 " ON BLISTER CARD - NEW ASSORTED COLORS	144
57490	TRIKOTNIK 21/45 GRAPHIC ETUI	3154142424211	9373	242421 1	21 CM - 45° SQUARE	450
57509	TRIKOTNIK 21/60 GRAPHIC ETUI	3154142426215	9373	242621 5	21 CM - 60° SQUARE	400
		3154145650006	9373	565000 6	UNIVERSAL METAL PUNCH - HD150 HEAVY DUTY 150/180 SHEETS- 2 HOLES - IN BOX - BLACK	3

Priloga 2 Obrazec prevzemne kalkulacije

EUROCOM D.O.O.
SAVSKA 22
KRANJ

PREVZEMNA KALKUKACIJA

DATUM PREVZEMA :

DOBAVITELJ :

VREDNOST RAČUNA :

VALUTA IN TEČAJ :

ODVISNI STROŠKI :

CARINA :

PREVOZ :

ŠPECIJIJA :

DRUGO :

NATUBA :