UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PETRA ZDEŠAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZHODIŠČA STRATEGIJE TRŽENJA ZA BLAGOVNICO DOM

Ljubljana, maj 2007 PETRA ZDEŠAR

IZJAVA

Študentka Petra Zdešar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.5.2007 Podpis:

K a z a l o

1. UVOD……...1

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJA DELA…….……...1
1.2 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA……...3

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA TRŽENJSKE STRATEGIJE…….5

2.1 VPLETENOST TRŽENJSKE STRATEGIJE V KORPORATIVNO STRATEGIJO……5
2.2 DOLOČANJE TRŽNIH SEGMENTOV…….6
2.3 IZBIRA CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE……...7
2.4 STRATEŠKO OVREDNOTENJE, KONTROLA IN REVIZIJA……...8

3. **TRŽNO NARAVNANO STRATEŠKO POSLOVODENJE IN NAČRTOVANJE V TRGOVINI NA DROBNO…….…9**

3.1 PROCES STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA POSLOVODENJA ……...9
3.2 USMERITVE IN OVIRE USPEŠNEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA…….13
3.3 POMEN TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA ……..18
3.4 TRŽENJE V TRGOVINI NA DROBNO……..22
3.4.1 Pomen in vloga trgovine na drobno…….22
3.4.2 Spremembe v trgovini na drobno…….23
3.4.3 Glavni dejavniki, ki vplivajo na razvoj trgovine na drobno……26
3.4.4 Trendi v trgovini na drobno v Sloveniji……...27
3.5 NAJPOMEMBNEJŠE TRŽENJSKE ODLOČITVE TRGOVCA NA DROBNO……28
3.5.1 Blagovna znamka…….29
3.5.2 Lokacija……29
3.5.3 Nabava in izbira sortimenta…….30
3.5.4 Oblikovanje prodajnih cen……...30
3.5.5 Trženjsko komuniciranje……31
3.5.6 Tržne poti…….32
3.5.7 Storitve ……33
3.5.8 Prodajno okolje v prodajalni……33

4. TRŽENJSKI NAČRT KOT REZULTAT STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA……...34

4.1 POMEN TRŽENJSKEGA NAČRTA……34
4.2 STRUKTURA IN VSEBINA TRŽENJSKEGA NAČRTA……...37
4.3 PRIPRAVA TRŽENJSKEGA NAČRTA ZA BLAGOVNICO DOM……. 39
4.3.1 Uvod…….39
4.3.2 RAZISKOVALNI NAČRT ZA IZVEDBO SEGMENTACIJE KUPCEV……40

4.3.2.1 Opis problema……...40
4.3.2.2 Cilji raziskave……...41
4.3.2.3 Raziskovalne domneve……41
4.3.2.4 Metoda anketiranja……43
4.3.2.5 Testiranje vprašalnika……...43
4.3.2.6 Populacija in način izbora enot v vzorec……..43
4.3.2.7 Kraj in čas anketiranja……..43
4.3.2.8 Analiza podatkov……..44
4.3.2.9 Preverjanje domnev……..46
4.3.2.10 Ugotovitve in priporočila……47
4.3.3 ANALIZA SEDANJIH RAZMER……..48
4.3.3.1 Analiza zunanjega okolja……..48
4.3.3.2 Analiza notranjega okolja……50
4.3.3.3 Prodaja v minulih letih……..51
4.3.3.4 Položaj na trgu……..52
4.3.3.5 Analiza kupcev……53
4.3.3.6 Pregled konkurenčnih podjetij……..54
4.3.3.6.1 Metoda opazovanja……56
4.3.3.6.2 Metoda navideznega nakupovanja……59
4.3.3.7 Analiza panoge……..61
4.3.3.8 Analiza konkurence……62
4.3.3.8.1 Konkurenca med obstoječimi konkurenti v panogi……62
4.3.3.8.2 Možnost vstopa novih konkurentov……63
4.3.3.8.3 Pogajalska moč kupcev……64
4.3.3.8.4 Pogajalska moč dobaviteljev……64
4.3.3.8.5 Možnost pojava nadomestnih izdelkov……64
4.3.3.9 SWOT analiza blagovnice Dom po funkcijskih področjih relevantnih za trženje……65
4.3.3.9.1 Priporočila na osnovi SWOT analize……66
4.3.3.10 Kritični dejavniki uspeha……67
4.3.3.11 Obranljive prednosti……68
4.3.4 PREDLOG ALTERNATIVNIH STRATEGIJ TRŽENJA……69
4.3.4.1 Poslanstvo in cilji……..69
4.3.4.2 Izbor ciljnih segmentov……69
4.3.4.3 Repozicioniranje……...70
4.3.4.4 Predlog izbora strategij……71
4.3.5 AKCIJSKI PROGRAM ZA IZBRANO STRATEGIJO TRŽENJA……...75
4.3.5.1 Blagovna znamka……..75
4.3.5.2 Lokacija……75
4.3.5.3 Nabava in izbira sortimenta……..76
4.3.5.4 Oblikovanje prodajnih cen……77
4.3.5.5 Trženjsko komuniciranje……..78
4.3.5.6 Tržne poti……..79

4.3.5.7 Storitve ……80
4.3.5.8 Prodajno okolje v prodajalni……81
4.3.5.9 Trženjski predračun……..82
4.3.6 VREDNOTENJE IN NADZOR……82
4.3.7 POVZETEK……83

5. SKLEP……85

LITERATURA……..87

VIRI……89

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJA DELA

Osnovni namen trženja je oblikovanje dolgoročnih in obojestransko koristnih menjalnih odnosov med organizacijo in javnostjo, s katero sodeluje (Kerin, Peterson, 2004, str. 1). Še več, Baker (2003, str. 21) pravi, da obstaja implicitna domneva, po kateri sta korporativna strategija in strategija trženja enaki, in tako trženjsko strategijo postavlja ob bok korporativni strategiji. Ta pogled temelji na prepričanju, da mora biti poslovna strategija oblikovana z vidika trženjskih moči in postane »trženjska strategija«. Nadalje, trženjska strategija je sinonim za korporativno strategijo, razen v velikih, multidivizijskih podjetijih, delujejočih na posebnih trgih, ki za svoje različne strateške poslovne enote potrebujejo krovno »korporativno« strategijo za koordinacijo in integracijo ločenih »trženjskih« strategij.

Ko opredelimo poslanstvo podjetja, nam strateška analiza pomaga pri oblikovanju ciljev podjetja. Najbolj znana je analiza PEST, s katero analiziramo ekonomsko, socialno, kulturno, politično in tehnološko podokolje. Osnovna odgovornost trženjskega vodje je takšno planiranje in aktivnosti, ki bodo pripomogle k prodaji, večanju tržnega deleža, doseganju dobičkovnih ciljev v zvezi z izdelkom/storitvijo, a tudi drugih ciljev. To pomeni, da mora biti takrat, ko korporativni trženjski načrt določi vlogo vsakega izdelka/storitve v portfelju podjetja, že razvita strategija trženja. Trženjska strategija določa pristop, ki ga bo podjetje prevzelo z namenom, da zagotovi razmere, ko bo vsak izdelek/storitev izpolnil svojo vlogo. Natančneje rečeno − trženjska strategija pomeni želeno vplivanje na povpraševanje na danem ciljnem trgu ali dosego drugih ciljev. Natančni pristopi za uvajanje teh strategij so določeni skozi specifične trženjske programe, kot so oglaševalski programi in druge oblike trženjskega komuniciranja, programi razvoja izdelka/storitve, programi prodaje in programi distribucije (Guiltinan, Gordon, 1985, str. 153).

Da bi vodja izbral najboljšo trženjsko strategijo, je potrebno raziskati različne vrste informacij. Najprej, trženjska strategija mora biti skladna s ciljem, povezanim z izdelkom/storitvijo. Drugič, problemi in priložnosti, kar zadeva potrebe porabnika, tržne meritve in dobičkonosnost, morajo biti determinirane iz analize situacije. Končno, raziskani morajo biti problemi in priložnosti, povezane z uvajanjem strategije (Guiltinan, Gordon, 1985, str. 164).

Pohištvena dejavnost v Sloveniji je pod nenehnimi pritiski, nujnimi za doseganje uspešnega poslovanja panoge. Takšne razmere so nastale s pojavom novih trendov, vse močnejše tudi zaradi globalne konkurence in čedalje zahtevnejšega slovenskega trga (kupci zahtevajo ustrezno prodajno mesto, zadosten in strokovno usposobljen kader, konkurenčne cene ter številne dodatne storitve (izris kuhinje, dostava, montaža, ipd.). Slednje so nekoč veljale za razširjeni izdelek/storitev, danes pa so postale del pričakovanega izdelka/storitve), socialnih (razslojevanje družbe, ipd.) in drugih sprememb.

Poslovanje slovenskih podjetij lesne in pohištvene panoge v letu 2005 lahko ocenimo kot manj uspešno glede na predhodno leto 2004, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo in je maksimalno izkoristila prednosti enotnega trga. Rast kategorij produktivnosti dela je izključno posledica velikega padca zaposlitve, kljub temu pa panoga ni zmogla primerno obvladati stroškov dela. Poslabšanje kazalca rentabilnosti za 1,2 odstotne točke kaže na poslabšanje konkurenčnosti slovenske panoge v povprečju. Nekonkurenčnost slovenske panoge na tujih trgih se kaže tudi v kopičenju zalog in povečanju prodaje na domačem trgu, ki pa ima svoje meje in omejeno absorbcijsko moč. Slovenska pohištvena panoga (podjetja) mora nujno investirati v posodabljanje tehnoloških zmogljivosti in posledično repozicionirati trge ter izdelke/storitve (Zager, 2006). Vse kaže na to, da bodo morala podjetja v pohištveni panogi spremeniti način poslovanja, in to ne le s kratkoročnimi ukrepi, kot je zmanjšanje števila zaposlenih, temveč dolgoročno, s tržno naravnanim strateškim vodenjem. Za izbrano tematiko sem se odločila, ker menim, da se tu skrivajo neuporabljene možnosti in hkrati tudi številne poslovne priložnosti.

Problematika pričujoče magistrske naloge se nanaša na dejstvo, da v oddelku za trženje nimamo izdelane strategije trženja, pa bi bila na podlagi prej navedenih ugotovitev več kot potrebna. Poleg tega ostaja proračun za trženje enak, čeprav vemo, da nikoli ni bil dovolj velik. Zato je še toliko bolj pomembna izdelava ustreznega strateškega trženjskega načrta, s katerim bi zaustavili trend negativnih rezultatov na področju pohištvene dejavnosti podjetja Dom. Pri tem bom trženjski načrt omejila le na blagovnico Dom, saj od treh salonov (dva sta še v Mariboru in Celju) samo ta posluje slabo, in to celo s precejšnjo izgubo. Obravnavana blagovnica sicer obstaja, vendar pod drugim imenom, ker sem jo na željo vodstva preimenovala v Dom.

Izhodiščni problem je torej, da blagovnica dom ne dosega dobrih poslovnih rezultatov. S trženjskega vidika je poleg že omenjenih dejavnikov (zanemarjanje strateškega načrtovanja trženja, okrnjeno trženjsko komuniciranje) slab rezultat posledica nezadostnega poznavanja potreb porabnikov in njihovih stališč, nesegmentiranja porabnikov. Opozoriti velja tudi na zelo pomemben dejavnik, ki smo ga razbrali iz naših anket o zadovoljstvu kupcev, namreč, da porabniki ponudbo blagovnice Dom zaznavajo kot enako konkurenci. Ker v prihodnje ne gre pričakovati, da se bodo povečali viri, ki jih podjetje namenja področju trženja, menim, da je področje razlikovanja ponudbe skriti potencial za dosego boljših poslovnih rezultatov.

Namen naloge je torej oblikovati celoviti in kompleksni načrt reorganizacije pohištvene dejavnosti blagovnice Dom, in sicer z uporabo ključnih konceptov in orodij, ki naj bodo podlaga za učinkovitejše in kvalitetnejše odločanje pri prihodnjih poslovnih usmeritvah.

Cilj magistrskega dela je strateški trženjski načrt za blagovnico Dom, ki bo prispeval k izboljšanju njenega poslovanja ter ji dolgoročno omogočil obstanek. Želim pokazati, kako lahko premišljeno zastavljena in dosledno izvajana strategija trženja, ki se mora skladati s temeljno poslovno strategijo podjetja, veča verjetnost za uspešno poslovanje podjetja. Pri tem bom največji del pozornosti namenila dvema temeljnima vprašanjema: kako konkurirati

(katere so, na osnovi razlikovanja, konkurenčne prednosti podjetja) in kje konkurirati (kakšen naj bo domet pokrivanja trga). Z analizami okolja, panoge, konkurence in porabnikov želim ugotoviti, kakšne so potrebe porabnikov na trgu pohištva, kakšne so njihove demografske, psihosocialne in vedenjske značilnosti, potem pa na tej podlagi osnovati tržne segmente. Kot sem že zapisala, je eno od ključnih točk vprašanje, na katerem področju naj blagovnica Dom gradi svojo konkurenčno prednost, ki naj bo hkrati temelj trženjske strategije in posledično predlaganega trženjskega spleta za prodajo pohištva.

1.2 METODE RAZISKOVANJA IN ZASNOVA DELA

Magistrska naloga je zasnovana na metodah znanstvenega raziskovanja. Teoretični del se nanaša na preučevanje teoretičnih podlag strateškega trženja.

Teoretično izhodišče magistrske naloge so sekundarni viri, zlasti literatura domačih in tujih avtorjev, objavljena v knjigah, člankih in prispevkih s področja strateškega načrtovanja trženja. Med sekundarnimi viri uporabljam tudi notranje vire podjetja (letna poročila, poročila o prodaji, rezultate izvedenih anket zadovoljstva kupcev), pa tudi vrsto različnih statističnih podatkov in člankov o dogajanju v pohištveni panogi. Poleg strokovne literature pa pri izdelavi magistrskega dela uporabljam še znanja, pridobljena med študijem, ter lastne izkušnje iz podjetja.

V podjetju smo primarne podatke doslej pridobivali z nagradnimi anketami, ki smo jih v blagovnici Dom izvajali v letih od 2003 do 2006. Z nagradnimi vprašalniki (nagrade so bile spalnica, otroška soba in računalniška miza) smo ugotavljali zadovoljstvo naših porabnikov, vendar smo se zavedali, da so odgovori zaradi nagrad lahko pristranski. Seveda ne gre le za pristranske, pretirano naklonjene odgovore, temveč tudi za nezmožnost ugotavljanja naše dejanske prepoznavnosti na trgu. V tem primeru bi bila dosti bolj smiselna uporaba neodvisnih agencij oz. zunanje anketiranje (»na ulici«).

Uporabnost naših nagradnih anket je torej precej omejena in je v večji meri prispevala le k spodbujanju zanimanja naših obiskovalcev, širjenju dobrega glasu o nas in vzpostavljanju dolgoročnih odnosov s podeljevanjem nagrad. Glavne ugotovitve teh anket, ki jih izvajamo zadnja tri leta, predstavljam v uvodu priprave trženjskega načrta za blagovnico Dom.

V izogib prej omenjenim pristranskostim pridobljenih podatkov sem primarne podatke zbirala na naslednje načine:

- Opazovanje. To metodo sem izvedla v pohištvenih salonih naših največjih konkurentov in v naši blagovnici. Pri tem sem bila zlasti pozorna na ponudbo pohištva (širino in globino ponudbe, cene izdelkov, prisotnost akcijskih ponudb), na urejenost prodajnih salonov, prijaznost in strokovnost ter urejenost prodajalcev, ponujene storitve, dodatno ponudbo v salonih, obratovalni čas, plačilne pogoje, enostavno parkiranje. Da bi lahko ugotovila, kako prijazni in strokovni so prodajalci, kakšni so

pogoji dostave, vnosa in montaže in kakšni so konkretni plačilni pogoji, sem uporabila metodo navideznega nakupovanja.

- Polstrukturiran pogovor z vodjo pohištvenega salona. Z njim zajamem mnenja in izkušnje vodje, ki izhajajo iz njegovega teoretičnega znanja ter stikov s kupci in iz spremljanja konkurence.
- Vprašalnik s ciljem segmentacije trga na osnovi demografskih, psihografskih in vedenjskih spremenljivk. Za pridobivanje anketirancev uporabljam metodo snežne kepe. Zanjo je značilno, da na začetku naključno izberemo določeno število respondentov in jih hkrati prosimo, naj vprašalnik posredujejo čim večjemu številu respondentov, ki bi bili pripravljeni iskreno odgovarjati na posredovani vprašalnik. Ta proces se nato nadaljuje in veča kot snežna kepa, saj nam vsak naslednji respondent zagotovi nekaj novih respondentov. Ta postopek učinkovito proizvaja vzorčno strukturo, ki jo pojmujem kot priložnostni vzorec, saj posameznih enot v vzorcu ne zbiram namensko (kot npr. po spolu, dohodku, itd.). Tako sem dobila segmentacijo ne le dosedanjih kupcev, temveč tudi tistih, ki to še niso.

Magistrsko delo sestavlja šest poglavij. V prvem delu povzemam bistvene teoretične in praktične ugotovitve iz sekundarnih virov, ki jih v drugem delu apliciram na praktičnem primeru blagovnice Dom. Primer bo služil za prikaz uporabe strategij trženja pri prodaji pohištva. Struktura poglavij je prilagojena osnovnemu cilju magistrskega dela, upošteva problematiko in namen raziskovanja ter v vseh poglavjih razvija in potrjuje postavljeno tezo, saj opredeljuje strateško načrtovanje trženja kot pomembnejšega dejavnika, ki vodi k uspešnosti in doseganju zastavljenih ciljev.

Zasnova magistrske naloge se prične s teoretičnimi izhodišči trženjske strategije, v katerih opredelim vpletenost strategije trženja v korporativno strategijo, določanje tržnih segmentov, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje ter strateško ovrednotenje, kontrolo in revizijo.

V naslednjem poglavju prikažem proces strateškega trženjskega poslovodenja, usmeritev in vrsto najpogostejših ovir uspešnega strateškega trženjskega načrtovanja, pomen trženjskega načrtovanja ter trženja v trgovini na drobno in najpomembnejše trženjske odločitve oz. strategije trgovca na drobno.

V praktičnem delu naloge v četrtem poglavju pripravim trženjski načrt za blagovnico Dom, ki je sestavljen iz raziskovalnega načrta za izvedbo segmentacije kupcev, analize trenutnega stanja, predloga alternativnih strategij trženja, akcijskega programa za izbrano strategijo trženja, vrednotenja in nadzora ter povzetka. Delo končam s sklepnimi ugotovitvami.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA TRŽENJSKE STRATEGIJE

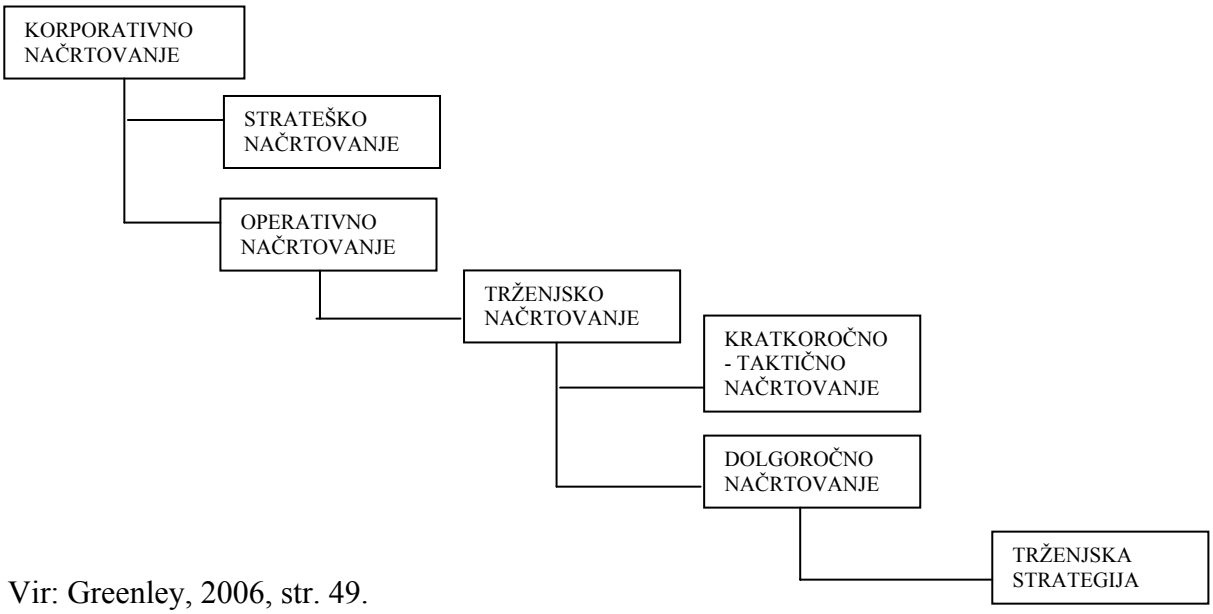
2.1 VPLETENOST TRŽENJSKE STRATEGIJE V KORPORATIVNO STRATEGIJO

Na splošno naj bi bile korporativne strategije izpeljane iz treh elementov: iz problemov in priložnosti, ki izhajajo iz okolja; iz korporativnih ciljev; iz virov in sposobnosti. To je razlog, zakaj mora biti korporativna strategija skladna s cilji podjetja, upoštevati pa mora tudi priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja ter prednosti in slabosti podjetja oz. njegove vire in sposobnosti (Guiltinan, Gordon, 1985, str. 22).

Strategija trženja je glavna vez med korporativnim trženjskim načrtovanjem in analizo situacije ter razvojem specifičnih programov (Guiltinan, Gordon, 1985, str. 175).

Pred oblikovanjem trženjske strategije mora podjetje najprej opredeliti prvi stopnji ogrodja strateškega načrtovanja: to sta korporativno poslanstvo in cilji. Ti dve stopnji dajeta osnovo za razvoj tretje, torej trženjske strategije. Slednja je sestavljena iz petih sestavin: trženjsko pozicioniranje, pozicioniranje izdelka/storitve, trženjski splet, vstop na trg in čas. Trženjska strategija je trženjska sestavina dolgoročnega operativnega načrtovanja (glej Sliko 1) in je neposredno povezana z doseganjem korporativnih ciljev.

Slika1: Odnos med trženjsko strategijo in korporativnim načrtovanjem



Vir: Greenley, 2006, str. 49.

Nasprotno pa so trženjske taktike, ki izhajajo iz trženjske strategije, trženjski element kratkoročnega trženjskega načrtovanja, katerih prispevek je neposredno doseganje trženjskih ciljev. Trženjska strategija je pomembna z vidika prispevka k dolgoročni predstavitvi in uspehu kot tudi kot okvir za operacije znotraj letnega trežnjskega načrta (Greenley, 2006, str. 49).

Strategijo moramo razumeti kot odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti, a tudi kot opozarjanje na notranje prednosti in slabosti. Tako obstaja potreba po temeljitem razumevanju porabnikov, konkurentov in odločitve, ki jo je potrebno sprejeti glede na to, kakšen konkurenčen položaj moramo privzeti. Vsaka oblikovana strategija mora biti ovrednotena z vidika končnega porabnika, ki je končni sodnik. Adcock (2000, str. 20-21) sicer posebej ne omenja posrednikov, ki pa so po mojem mnenju vredni omembe, saj imajo pomembno vlogo pri prenosu izdelka/storitve od dobavitelja do končnega porabnika. Izdelek/storitev, ki uživa večjo raven ugleda pri posredniku, ima večjo možnost, da ga slednji uspešno posreduje porabniku. Metodi analize zunanjih trgov in virov konkurenčnih prednosti torej nujno sledi ovrednotenje, to je ocena možnosti z vidika kapacitet podjetja in odnosa do tveganja. Uporabnost omenjenega je v tem, da pomagajo k pravemu razumevanju nekaterih ključnih dejavnikov uspeha izbranega trga in pravih prednosti/slabosti.

2.2 DOLOČANJE TRŽNIH SEGMENTOV

Proces delitve trga na manjše segmente razumemo kot segmentacijo trga. Glavna predpostavka je v tem, da se potrebe porabnikov enega, posameznega segmenta precej razlikujejo med seboj v drugih segmentih, kar pomeni, da so za dosego potreb različnih porabnikov potrebne različne trženjske strategije, na katere se porabniki znotraj posameznega segmenta odzivajo podobno. To pa je tudi bistvo celotnega procesa planiranja, ki zasleduje načrtovanje, usmerjeno v porabnika (Stevens, Loudon, Warren, 1991, str. 76-77).

Da bi bila segmentacija uporabna kot strateško orodje, mora zadovoljevati pet kriterijev: uspešnost, določljivost, dobičkonosnost, dosegljivost in izvedljivost. Kriterij uspešnosti zahteva oblikovanje različnih strategij za različne segmente. Določljivost pomeni, da je potrebno znati identificirati porabnike predlaganega segmenta, pri čemer pa so določene spremenljivke težko merljive. Nujno je ugotavljanje značilnosti porabnikov, ki vodijo k prepoznavanju psiholoških profilov, kot so: starost, spremljanje medijev ali nacionalna pripadnost. Segmenti morajo biti dobičkonosni, pri čemer se z naraščanjem njihovega števila povečuje verjetnost natančnejšega ciljanja ponudbe in večje dodane vrednosti. Sočasno pa se povečuje število vključenih stroškov posameznih ponudb in izguba ekonomije obsega v proizvodnji, trženju in distribuciji. Porabnike v posameznem segmentu moramo znati doseči, saj nam to omogoča nemoteno oskrbovanje. Če ugotovimo, da inovativni kupci berejo iste revije in časopise kot nam že znani kupci, potem zanje ni potrebno namenjati druge, dodatne oblike oglaševanja. Ne nazadnje, segmentacija mora biti izvedljiva.

Če segmentacije ni mogoče uresničiti, npr. zaradi premajhnega števila zaposlenih, pomanjkanja prostora in opreme, je bolje, da se podjetje segmentacije ne loti (Doyle, 1998, str. 74).

Poznamo kar nekaj osnov za segmentacijo: geografska in demografska, na osnovi porabe izdelka, iskanih koristi, faze v življenjskem ciklu družine in segmentacija na osnovi psihografskih spremenljivk oz. življenjskega stila, ki dobiva vse večji pomen. Življenjski stil

se nanaša na edinstveni način življenja posamezne osebe, ki se nato odraža tudi v načinu porabe taiste osebe. S kombinacijo značilnosti življenjskega sloga in demografskih spremenljivk tržniki pridobijo precej verjetnejši portret ciljnih porabnikov.

Segmentacija na osnovi življenjskega sloga vključuje: 1) aktivnosti, s katerimi se ukvarjajo porabniki, npr.: delo, hobiji, družabni dogodki, dopust, zabava in nakupovanje; 2) interese, kot so: družina, dom, služba in skupnost, in 3) mnenja ali pogledi, kakršne imajo o sebi in o svetu, ki jih obkroža in ki vključujejo družbeno problematiko, politiko, gospodarstvo, kulturo in prihodnost. Tržnik se mora nato odločiti, kateri segment na osnovi življenjskega sloga je kot ciljna skupina najprivlačnejši in kako ga najbolje doseči preko trženjskega spleta (Stevens, Loudon, Warren, 1991, str. 77-80).

2.3 IZBIRA CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE

Segmentaciji sledi konkurenčno pozicioniranje podjetja, ki pomeni določitev ciljnih trgov: kje bo podjetje konkuriralo in kakšna bo njegova razlikovalna prednost ali kako bo podjetje konkuriralo. Pozicioniranje se razvije za dosego ciljev, določenih v okviru korporativne strategije. Za podjetje, katerega cilj je povečanje tržnega deleža, poleg tega pa tudi pridobitev konkurentovih kupcev, bo konkurenčno pozicioniranje natančno določalo, kako in kje konkurirati na trgu, ki naj bi ga osvojili (Graham, Saunders, 1993, str. 36).

Pozicioniranje bi lahko definirali kot ponudnikovo sposobnost vplivanja na predstave porabnikov v zvezi z določeno ponudbo, vendar s ciljem, da bi ji porabniki dali prednost pred konkurenčno ponudbo. (Brezovec, 2000, str. 80). Konkurenčno pozicioniranje izbere tiste ciljne trge, ki so najbolj primerni za izkoriščanje prednosti podjetja in minimizirajo občutljivost podjetja, izhajajočo iz njegovih slabosti, upoštevajoč analize konkurentov in porabnikov, s katerimi se identificirajo potencialne priložnosti in nevarnosti. Trženjska privlačnost je sestavljena iz več faktorjev, ki so si pogosto nasprotujoči. Trg je na splošno bolj privlačen, če izpolnjuje naslednje pogoje (Graham, Saunders, 1993, str. 36):

- trg je velik;
- trg raste;
- pribitki na cene so visoki;
- konkurenčna napetost in rivalstvo je nizko;
- visoke vstopne in nizke izstopne ovire;
- trg ni občutljiv na dogodke, ki jih ni možno nadzorovati.

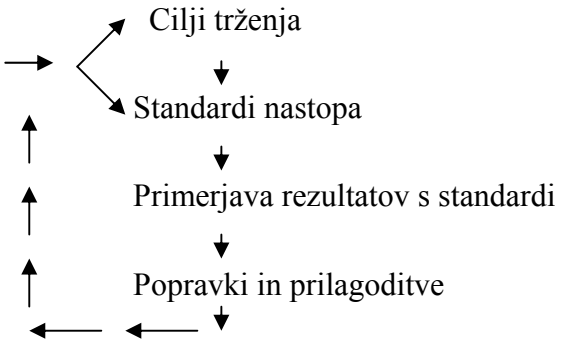
Podjetje na osnovi trženjske privlačnosti in trenutnih ali potencialnih poslovnih prednosti oblikuje lastno razlikovalno ali konkurenčno prednost, ki jo ima v primerjavi s konkurenco. Pri tem je najpomembneje, da je razlikovalna prednost osnovana na vrednosti za porabnika (npr.: nižje cene, visoka kakovost, boljše storitve) in naj bi uporabila sposobnosti podjetja, ki bi jih konkurenti težko posnemali (Graham, Saunders, 1993, str. 37).

Po tako opredeljeni razlikovalni prednosti izbranih ciljnih trgov sledi razvoj ustreznega trženjskega spleta. Za izvedbo izbrane strategije pozicioniranja pa je potrebno pripraviti trženjski načrt.

2.4 STRATEŠKO OVREDNOTENJE, KONTROLA IN REVIZIJA

Trženjska strategija mora biti odzivna na spreminjajoče se pogoje, kar pomeni, da morajo trženjski izvajalci nenehno spremljati dogajanje na trgu in takrat, ko je potrebno strategije popraviti zaradi spremenjenih pogojev. Strateško ovredotenje, ki je sicer zadnja stopnja v procesu trženjske strategije, je pravzaprav začetna točka. Strateško trženjsko načrtovanje zahteva informacije trenutnega opazovanja in ovrednotenje nastopa. Ovrednotenje trženjskih aktivnosti in rezultatov pa je nujno za usklajevanje rezultatov s cilji. Ovrednotenje si lahko prizadeva za iskanje novih priložnosti v izogib nevarnostim, za ohranjanje nastopa v skladu s pričakovanji menedžmenta in/ali za reševanje posebnih problemov. Področja ovrednotenja vključujejo okoljsko analizo, analizo trga-izdelka, ovrednotenje trženjskega programa in ocenjevanje posebnih sestavin trženjskega spleta, kot je oglaševanje (Cravens, 1994, str. 593).

Slika 2: Proces kontrole trženja



Vir: Marketing Control-Lesson, 2006.

Revizija trženja ali strateška kontrola nam pove, v kakšnih razmerah smo dosegli rezultate ter je celosten pregled trženjske strategije in nastopa; uporabljena je lahko za uvedbo formalnega strateškega programa trženjskega načrtovanja. Izvedena je bolj poredko, na tri ali pet let, vključuje različna vprašanja in opomnike o trženjskem nastopu, ne vključuje pa finančnih kazalcev. Postavke, vključene v revizijo, se odzivajo na strateški trženjski plan, ker je glavni namen revizije ocena uspešnosti strateških trženjskih operacij (Cravens, 1994, str. 595). Rezultati revizije, prepoznane priložnosti in problemi bi morali biti vključeni v strateške načrte, kar bi pomagalo pri izboljševanju strateškega nastopa. Strateška trženjska revizija lahko zahteva pomembne premike v poslovnih aktivnostih, kot je naprimer razvoj novega izdelka ali vstop na nov trg ali prevzem (Cravens, 1994, str. 598).

Pogosti problemi, ki jih odkrije revizija trženja, so nezadostno poznavanje porabnikov in njihovih stališč, pomanjkljiva segmentacija porabnikov, zanemarjanje procesa načrtovanja trženja, dajanje prednosti zniževanju cen namesto povečanju vrednosti za porabnika, ocenjevanje izdelkov ne temelji na tržnih merilih, napačno razumevanje prednosti podjetja na

področju trženja, ozko oz. kratkoročno razmišljanje o oglaševanju in pospeševanju prodaje, razumevanje trženja zgolj kot oglaševanje in operativne prodaje, organizacijska sestava podjetja bolj zavira kot spodbuja izvajanje strategije trženja in zanemarjanje naložb za napredek v prihodnosti, zlasti na področju človeških virov (Rojšek, 2006).

3. TRŽNO NARAVNANO STRATEŠKO POSLOVODENJE IN NAČRTOVANJE V TRGOVINI NA DROBNO

Da bi se strateško vodenje lahko soočilo s spreminjajočim se trženjskim okoljem, je nujno, da postane izrazito tržno naravnano. V prevzemanju vodilne vloge pri razvoju in izvedbi strategij lahko opredelimo vlogo trženja, ki je trikratna. Prva kritična naloga trženja je ugotavljanje potreb porabnikov in uspešno komuniciranje skozi organizacijo. Druga naloga se nanaša na odločanje o prevzemanju konkurenčne pozicije. Tretja ključna naloga trženja je, da preuredi vse relevantne organizacijske vire v načrt ter jih izpelje v zadovoljstvo porabnika. Prva naloga vključuje poslovodenje ali naročanje ustreznih raziskav porabnikov za ugotavljanje, kdo so naši porabniki, in nato pa, kaj jih zadovoljuje (Hooley, Saunders, 1993, str. 21). Druga naloga vključuje spoznanje, da so trgi heterogeni in da so navadno sestavljeni iz različnih tržnih segmentov, od katerih ima vsak svoje zahteve glede na podobno osnovno ponudbo. Tako vodi v potrebo po jasnem odločanju, kateri ciljni trg ali trge si bo organizacija prizadevala zadovoljiti. Ta odločitev se sprejme na osnovi dveh glavnih nizov dejavnikov: prvič, kako privlačni so alternativni potencialni trgi, in drugič, kolikšna je verjetnost, da bi organizacija oskrbovala vsak potencialni trg relativno glede na konkurenco – z drugimi besedami, gre za relativne prednosti ali sposobnosti, ki jih lahko prikaže pri oskrbovanju trga (Hooley, Saunders, 1993, str. 22). To pomeni, da se po tistem, ko se organizacija odloči, »kje bo tekmovala«, mora odločiti še, »kako bo tekmovala«. Namen trženjske strategije je navadno pridobiti določeno stopnjo konkurenčne prednosti, da bi se tako udejanila dobičkonosna menjava z izbranimi porabniki. Odločitve, »kako tekmovati«, so drugi element trženjske strategije (Adcock, 2000, str. 17). Trgi so dinamični in priložnosti se pokažejo, treba pa jih je znati uporabiti. Abell (1978) je predlagal, da mora biti ponudba izdelkov vodena tako, da upošteva trženjske spremembe, tržniki pa se ne smejo bati umika s trga ali razvoja izdelkov. Tako je vprašanje, »kdaj tekmovati«, tudi pomembno (Adcock, 2000, str. 19). Tretja ključna naloga vključuje zagotavljanje, da so vsi člani organizacije usklajeni v svojih naporih za zadovoljevanje porabnikov in da ne obstajajo nobene dejanske ali potencialne vrzeli med ponudbo in dostavo. Ta pristop imenujemo tržno naravnano strateško vodenje (Hooley, Saunders, 1993, str. 23).

3.1 PROCES STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA POSLOVODENJA

Strateško trženjsko poslovodenje je sestavljeno iz petih kompleksnih in medsebojno povezanih analitičnih procesov:

1. opredelitev poslovanja, poslanstva in ciljev podjetja;
2. določitev in ureditev priložnosti za rast organizacije;

3. oblikovanje strategij izdelka/storitve in trga;
4. izračunavanje trženjskih, finančnih in proizvodnih virov;
5. razvijanje strategij preoblikovanja (Kerin, Peterson, 2004, str.1).

1. Opredelitev poslovanja, poslanstva in ciljev podjetja

Proces načrtovanja trženja se prične z opredelitvijo poslovanja, poslanstva in ciljev podjetja. Poslanstvo pomaga vodstvu ugotoviti, katere priložnosti naj zasleduje, zaposlenim kaže smer delovanja podjetja in jih obenem motivira, omogoča graditi pozitivno podobo podjetja med porabniki, investitorji in ostalimi deležniki podjetja (Walker et al., 2003, str. 35). Izjave o poslanstvu lahko vključujejo (Potočnik, 2001, str. 132, 133) rast prodaje (tržnega deleža, dobička), oskrbovanje kupcev, skrb za okolje in družbeno skupnost ipd. Pomaga nam odgovoriti na vprašanja, kaj želi podjetje na trgu doseči, na katerem trgu in za katere kupce. Na podlagi jasno opredeljenega in določenega poslanstva podjetje določi cilje, ki so izraženi v finančni obliki in so časovno omejeni. Cilji morajo biti merljivi, sicer ni mogoče ugotoviti, ali so bili doseženi.

2. Identifikacija in ureditev priložnosti za rast organizacije

Ko sta značaj in smer organizacije zarisana v njeni določitvi poslovanja, poslanstva in ciljev, vstopi strateško trženjsko vodenje v poslovno fazo. To pomeni, da se lahko prične raziskovanje za ovrednotenje priložnosti za rast organizacije (Kerin, Peterson, 2004, str. 4).

Pri odločitvi, ali določene okoljske priložnosti predstavljajo priložnosti rasti organizacije, trženjskim manedžerjem pomagajo tri vprašanja:
- Kaj lahko počnemo?
- Kaj delamo najbolje?
- Kaj moramo početi?

Vprašanje, *kaj naj bi počeli,* zastavlja iskanje koncepta okoljske priložnosti. Neoskrbovane ali spreminjajoče se potrebe porabnikov, nezadovoljne skupine kupcev in nova sredstva ali tehnologija za dostavo vrednosti perspektivnim kupcem so viri okoljskih priložnosti za organizacijo (Kerin, Peterson, 2004, str. 4).

Vprašanje, *kaj delamo najbolje*, pomeni iskanje koncepta sposobnosti organizacije ali razlikovalne sposobnosti. Razlikovalne sposobnosti opisujejo edinstvene prednosti ali kakovosti organizacije, vključujoč znanja, tehnologije ali vire, ki jo ločijo od drugih organizacij (Kerin, Peterson, 2004, str. 4).

In končno, vprašanje, *kaj moramo delati,* pomeni iskanje koncepta zahtev po uspehu v panogi oz. dejavnosti ali na trgu. Zahteve po uspehu so osnovne naloge, ki jih mora organizacija izvajati na trgu ali v panogi oz. dejavnosti, da bi uspešno tekmovala (Kerin, Peterson, 2004, str. 4).

Povezava med priložnostmi, ki izhajajo iz okolja, razlikovalnimi sposobnostmi in zahtevami po uspehu bo določala, ali in katere priložnosti ima organizacija. Natančno določene zahteve po uspehu služijo kot orodje za usklajevanje priložnosti iz okolja z razlikovalnimi sposobnostmi podjetja. Če vprašanje, *kaj moramo narediti,* ni usklajeno z vprašanjem, *kaj lahko naredimo* s poudarjanjem priložnosti iz okolja, se priložnosti organizacije za rast ne bodo udejanile. Prepogosto se namreč zgodi, da organizacije ignorirajo to povezavo in sledijo navidezno donosnim priložnostim iz okolja, ki so že od samega začetka obsojene na propad (Kerin, Peterson, 2004, str. 5).

Priložnosti za rast lahko ocenimo s pomočjo analize SWOT, ki je kratica, sestavljena iz prvih črk naslednjih štirih angleških izrazov: strenghts (prednosti), weaknesses (slabosti), oportunities (priložnosti) in threats (nevarnosti). Na osnovi ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti lahko znotraj in zunaj podjetja določimo dejavnike, ki imajo vpliv na uspešnost poslovanja podjetja sedaj in v prihodnjem obdobju. Namen analize je, da na osnovi pridobljenih ocen oblikujemo takšno poslovno strategijo podjetja, ki bo maksimirala možnosti določenih trgov, prednosti in priložnosti ter minimizirala slabosti in nevarnosti podjetja (Wheelen, Hunger, 1993, str. 160).

3. Oblikovanje strategij izdelka/storitve in trga

Priložnosti organizacije v praksi pogosto izhajajo iz obstoječih trgov organizacije ali iz na novo določenih trgov. Priložnosti nastanejo za obstoječe, izboljšane ali nove izdelke in storitve. Usklajevanje izdelkov/storitev in trgov za oblikovanje tržnih strategij je predmet naslednje stopnje odločitvenega procesa. *Strategije izdelka/storitve in trga* (glej Tabelo 1) vključujejo izbiro dobičkonosnega doseganja teh trgov skozi integriran program, imenovan trženjski splet (Kerin, Peterson, 2004, str. 7).

Tabela 1: Različne strategije izdelka/storitev in trga

	Obstoječi izdelki/storitve	Novi izdelki/storitve
Obstoječi trgi	1. Trženjski prodor	3. Razvoj izdelka/storitve
Novi trgi	2. Razvoj trga	4. Diverzifikacija

Vir: Armstrong, Kotler, 1994, str. 39.

Strategija tržnega prodora pomeni povečano prodajo izdelkov/storitev (brez kakršnih koli sprememb izdelka/storitve) obstoječim kupcem. To je mogoče doseči npr. z znižanjem cen, agresivnim trženjskim komuniciranjem, širjenjem tržnih poti, izboritvijo boljšega mesta v izložbi ali na prodajni polici pri trgovcu. Drug način tržnega prodora zaradi povečanja prodaje izdelkov je s pomočjo privabljanja kupcev konkurenčne ponudbe (Armstrong, Kotler, 1994, str. 39).

Strategija razvoja trga pomeni prepoznati in razviti nove trge za razpoložljive izdelke/storitve. Primer razvoja trga je prodaja obstoječega izdelka v drugo državo ali celino (Kotler, 1994, str. 39). Strategija tržnega prodora pri razvoju trga vključuje skrbno preučitev

prednosti in slabosti konkurence in možno maščevanje konkurence. Še več, ker podjetje išče nove kupce, mora razumeti njihovo število, motivacijo in nakupne vzorce, da bi uspešno razvili trženjske aktivnosti. In končno, podjetje mora proučiti svoje prednosti, kar zadeva prevzemanje novih trgov z namenom ovrednotenja potencialnega uspeha prevzetega tveganja (Kerin, Peterson, 2004, str. 8).

Strategija razvoja izdelka/storitve pomeni ponuditi nov ali spremenjen izdelek/storitev obstoječim trgom (Kotler, 1994, str. 39). V načrtovanju strategije razvoja izdelka/storitve je pomembno upoštevati naslednje elemente: velikost trga in potreben volumen, da bo trud dobičkonosen; jakost in čas odziva konkurence; vpliv novega izdelka/storitve na obstoječo ponudbo in kapaciteto (v smislu človeških in finančnih investicij in tehnologij) organizacije za dostavo ponudbe na trg(e). Še pomembneje pa je, da mora uspešna nova ponudba imeti pomembno »točko razlikovanja«, opazno v odličnosti in značilnosti izdelka/storitve, ki porabnikom dostavlja edinstvene in želene ugodnosti (Kerin, Peterson, 2004, str. 9).

Diverzifikacijo je prvi obravnaval Ansoff in jo opredelil kot vstop podjetja z novimi izdelki/storitvami na nove trge (glej Tabelo 2). Zanjo je značilno, da je povezana s precejšnjim tveganjem, ki se povečuje, bolj ko se podjetje oddaljuje od svoje osnovne dejavnosti, v kateri si je že pridobilo določen ugled in konkurenčno prednost (Bowman, Faulkner, 1997, str. 205). Preden se podjetje odloči za diverzifikacijo, je zelo pomembno, da doseže močan tržni položaj z osnovno dejavnostjo in se na druge trge šele nato usmeri z novimi izdelki/storitvami, saj lahko le na tak način sprejme večje tveganje.

Tabela 2: Ansoffova matrika rasti: Možne strategije podjetja

Trgi/Izdelki	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Obdelava trga Operativni razvoj Obdelava trga	Razvoj izdelka
Novi	Razvoj trga	Diverzifikacija

Vir: Pučko, 1999, str. 181.

Usklajevanje ponudbe s trgom zahteva priznanje drugih trženjskih aktivnosti, ki so na voljo trženjskemu vodji. V kombinaciji s ponudbo te aktivnosti oblikujejo trženjski splet. To vključuje vrsto izdelka, storitve ali ponujeno idejo (strategija izdelka/storitve), kako bo le-to komunicirano do kupcev (komunikacijska strategija), metodo distribucije ponudbe do kupcev (strategija trženjskih poti) in število kupcev, ki bo plačala za ponudbo. Vsak element trženjskega spleta ima svojo vlogo v spodbujanju kupčeve pripravljenosti in sposobnosti za nakup ter ustvarja vrednost za kupca. Gre za različne oblike komunikacije – sem sodijo na primer osebna prodaja, oglaševanje, pospeševanje prodaje in aktivnosti službe za odnose z javnostmi. Vsi ti dejavniki informirajo in zagotavljajo kupcem, da bo ponudba zadovoljila njihove potrebe. Trženjske poti zadovoljujejo nakupne vzorce kupcev in nakupne potrebe v smislu informacij na prodajnem mestu in glede zagotavljanja dostopnosti. Cena predstavlja vrednost ali koristi, ki jih nudi ponudba (Kerin, Peterson, 2004, str. 12).

Primeren trženjski splet za izdelek ali storitev je odvisen od zahtev po uspehu trgov, na katere je usmerjen. Ustreznost izdelka/storitve, komunikacije, poti ali cene se lahko interpretira samo v kontekstu oskrbovanih trgov. Primer upoštevanja tega dejstva je v uporabi regionalnega trženja (Kerin, Peterson, 2004, str. 12).

V smislu skladnosti s potrebami oskrbovanih trgov mora biti trženjski splet usklajen s kapaciteto organizacije, posamezne aktivnosti pa morajo dopolnjevati druge. Uspešna izvedba trženjskega spleta zahteva razumevanje trgov, okoljskih sil, kapaciteto organizacije in aktivnosti trženjskega spleta, ob tem pa zdravo spoštovanje reakcij konkurence (Kerin, Peterson, 2004, str. 12).

4. Izračunavanje trženjskih, finančnih in proizvodnih virov

Četrta faza procesa strateškega trženjskega vodenja je predračun. Ta nam omogoča pregled nad zagotavljanjem skladnosti med načrtovanimi aktivnostmi in razpoložljivimi zmogljivostmi. Temelji na soodvisnosti trženja, financ in proizvodnih zmogljivosti. Drugače povedano, s pomočjo doseganja trženjskih ciljev dosegamo tudi finančne cilje (likvidnost, dobičkonosnost), hkrati pa so trženjski cilji odvisni od finančne podpore (Potočnik, 2001, str. 147), zato je izračunavanje in uravnoteženje virov nujno potrebno.

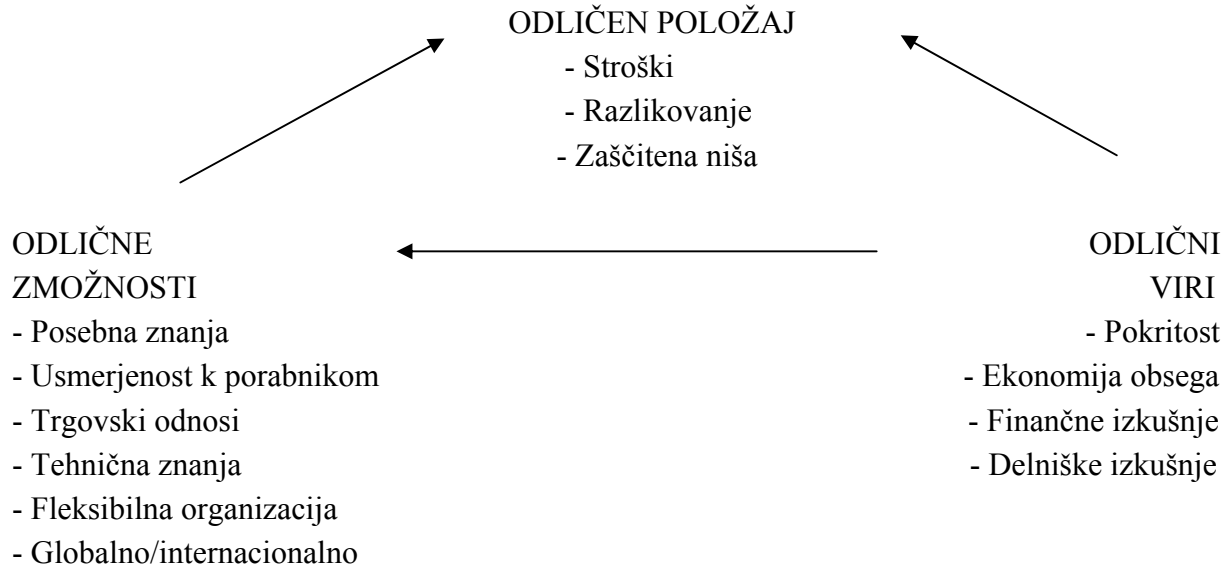
5. Razvijanje strategij preoblikovanja

Sprotno prilagajanje strategije spremembam omogočajo revizija trženja in postopki kontrole. Revizija trženja je definirana kot celovit, sistematičen, neodvisen in periodičen pregled poslovnih enot podjetja, trženjskega okolja, ciljev, strategij in aktivnosti. Njen namen pa je opredeliti problematična področja in priložnosti ter priporočiti akcijski načrt za izboljšanje trženjske predstavitve podjetja (Rojšek, 2006).

3.2 USMERITVE IN OVIRE USPEŠNEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

Usmeritve strateškega trženjskega načrtovanja se nanašajo na razumevanje virov konkurenčne prednosti, razlikovanja, okolja, konkurentov, prednosti in slabosti, segmentacije trga, dinamike razvoja trga, analiz portfelja, strateških prioritet, usmerjenosti k porabniku, profesionalnosti in inspirativnega vodstva (zadnjih dveh ne bom posebej predstavljala). Prva usmeritev se nanaša na *razumevanje virov konkurenčne prednosti* (glej Sliko 3, na strani 14). Kot kaže splošno priznan seznam virov konkurenčne prednosti, lahko le-te izhajajo iz odličnega položaja, zmožnosti ali virov.

Slika 3: Razumevanje virov konkurenčne prednosti



Vir: Baker, 1999, str. 64.

Druga usmeritev se nanaša na *razumevanje razlikovanja*, kar pomeni, da podjetje svojo ponudbo diferencira od ponudb konkurenčnih podjetij. Treacy in Wiersema (sta razvila tri strategije uspešnega razlikovanja (Kotler, 1994, str. 293):

- operativna odličnost (pomeni ponuditi zanesljive izdelke/storitve, na dostopen način in po konkurenčnih cenah);
- poznavanje kupca (pomeni ne le poznavanje, temveč tudi hitro odzivnost na posebne potrebe kupcev);
- biti vodilen na področju izdelka (to pomeni razvoj novih ali izboljšanih izdelkov/storitev, ki so v tem pogledu boljši od konkurence).

Uspešno razlikovanje daje podjetju možnost, da na podlagi dosežene drugačnosti, ki jo kupci zaznajo in cenijo, zaračuna višjo ceno. Podjetje lahko svojo ponudbo razlikuje znotraj štirih področij (glej Tabelo 3), in sicer: podobe, izdelka, osebja in znotraj storitev, ki so postale naraščajoči vir konkurenčne prednosti (Kotler, 1996, 259-305).

Tabela 3: Spremenljivke razlikovanja

IZDELEK	STORITVE	USLUŽBENCI	PODOBA
Značilnosti	Dostava	Znanje	Znaki
Delovanje	Namestitev	Vljudnost	Mediji
Ustreznost	Izobraževanje porabnikov	Zaupanje	Okolje
Trajnost	Svetovalna služba	Zanesljivost	Prireditve
Zanesljivost	Popravilo	Odzivnost	
Popravljivost	Druge storitve	Komunikativnost	
Slog			
Oblikovanje			

Vir: Kotler, 1994, str. 295.

Tretja usmeritev predstavlja zunanje okolje, v katerem delujejo organizacije, sestavljena pa je iz spremenljivk (priložnosti in nevarnosti), ki se nahajajo zunaj podjetij. To okolje sestavljata neposredno okolje in družbeno okolje. Neposredno okolje vključuje vse dejavnike oz. skupine, ki na podjetje vplivajo neposredno in obratno. To so npr. delničarji, vlada, dobavitelji, lokalna skupnost, konkurenca, kupci, banke, trgovske organizacije in druge interesne skupnosti. Družbeno okolje pa za razliko od neposrednega okolja vpliva na podjetja bolj posredno in bolj na dolgoročnejše odločitve podjetja. To so ekonomske, kulturne, tehnološke in politično-pravne sile (Hunger, Wheelen, 1993, str. 12).

Četrta usmeritev narekuje potrebo po razvoju strukturiranega procesa spremljanja konkurence in vključitvi rezultatov v revizijo trženja. V poduk, kako pomembno je razumevanje konkurentov, naj bo naslednji primer: organizacija, mala ali velika, ki o svojih bližnjih konkurentih ne ve vsaj toliko, kot ve o sebi, ne bi smela biti presenečena, če ji ne uspe ostati v ospredju (Baker, 1999, str. 66). Razumevanje konkurentov obsega neposredno konkurenco, potencialno konkurenco, nadomestne izdelke, napredno in zakasnelo integracijo dobaviteljev, dobičkonosnost konkurentov, prednosti in slabosti konkurentov (Baker, 1999, str. 65).

Peta usmeritev, *razumevanje prednosti in slabost,* se nanaša na notranje okolje podjetja, ki ga predstavljajo (Kotler, 1996, str. 82):

- trženje (sloves podjetja, tržni delež, kakovost izdelka/storitev, cenovna učinkovitost, učinkovitost distribucije, učinkovitost trženjskega komuniciranja, prodajnega osebja, inovacijska učinkovitost in geografsko pokritje);
- finance (stroški/razpoložljivost kapitala, gotovinski tok, finančna stabilnost);
- proizvodnja (objekti, prihranki, obseg, kapacitete, sposobna delovna sila, sposobnost držati se rokov, tehnične proizvodne sposobnosti);
- organizacija (sposobno, v prihodnost usmerjeno vodstvo, predani uslužbenci, podjetniška usmerjenost, fleksibilnost/odzivnost).

Usmeritve tri, štiri in pet vključujejo raziskavo, ki je nujna za dokončanje revizije trženja. To naravno vodi do naslednje točke (Baker, 1999, str. 66).

Šesta usmeritev, segmentacija trga, je eden od ključnih virov tržnega uspeha, ki je v tem, da je potrebno ponudbo prilagoditi spreminjajočim se potrebam in hkrati ne ponuditi povsem enakega izdelka/storitve vsem, kar je najpogostejša napaka usmerjenosti na izdelek velikih organizacij (Baker, 1999, str. 67). *Razumevanje segmentacije trga* pomeni identifikacijo različnih skupin porabnikov, ki se različno odzivajo na določeno ponudbo. Odgovarja na vprašanja, kateri so (potencialno) največji porabniki, kateri so najbolj dobičkonosni, kakšne so njihove potrebe, motivacije ali značilnosti. Za pripravo ustrezne ponudbe za posamezen segment je potrebno analizirati iskane koristi porabnikov, stopnjo porabe, namen uporabe, tip organizacije (npr. ali gre za restavracije, banke ali končne porabnike), gravitacijsko območje, zvestobo porabnikov in cenovno občutljivost (Aaker, 2001, str. 42-43).

Razumevanje dinamike razvoja izdelka/trga je sedma usmeritev uspešnega trženjskega načrtovanja. Za ponazoritev le-tega je prikladna biološka analogija rojstva, rasti, zrelosti in

upadanja. Življenjski cikli bodo med različnimi segmenti različni. Korporativno vodenje se mora razvijati skladno s cikli in trgom. Grajenje deležev je na zrelih trgih oteženo in pogosto rezultira v zniževanju cen. Tisti z nižjimi stroški imajo v fazi zrelosti prednost (Baker, 1999, str. 66).

Kot že rečeno, se celoten proces začne s temeljito oceno poslovanja podjetja, ki jo je mogoče opraviti na tri načine (Pučko, 2003, str. 19): klasični način (analiza SWOT), ki je bil že predstavljen, dalje s portfeljsko analizo ali analizo, ki temelji na verigi vrednosti. Portfeljska analiza je torej le eden od načinov ocenjevanja poslovanja podjetja, vendar se ta analiza ne ustavi le pri analiziranju obstoječega stanja, ampak daje tudi priporočila za prihodnost, ki naj se upoštevajo v procesu strateškega načrtovanja.

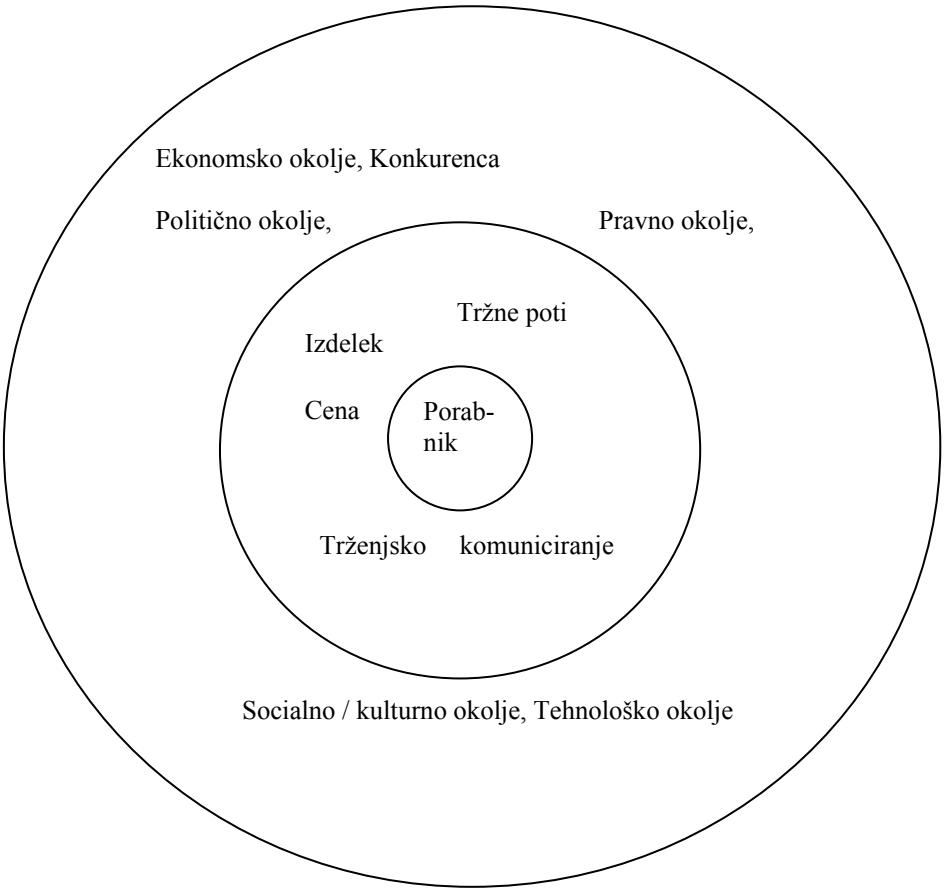
Temeljito razumevanje analiz portfelja (osma usmeritev) je torej nujno za razporeditev resursov podjetja na način, s katerim je mogoče doseči optimalno ravnotežje med dolgoročno rastjo in kratkoročno donosnostjo, kar je bistvo portfeljske analize. Najbolj znana in najpogosteje uporabljena modela portfeljske analize sta matrika BCG ter matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja (Baker, Hart, 1999, str. 129).

Pri tem je potrebno poudariti, da portfeljska analiza strateških poslovnih enot v podjetju, v nasprotju z analizo finančnega portfelja, ne daje bistvenega poudarka kazalcem finančne uspešnosti, ampak daje večjo težno spremenljivkam, ki sicer celostno opišejo zunanje okolje podjetja, a tudi njegove zmožnosti v tekmovanju s konkurenco (Hooley et al., 1998, str. 53). Te spremenljivke so pojasnjene v tretji in četrti usmeritvi.

Deveta usmeritev predlaga zapisovanje rezultatov v obliki strateškega trženjskega načrta. *Postavitev jasnih strateških prioritet in vztrajanje pri teh* narekuje naslednje: usmeritev najboljših virov na najboljše priložnosti za dosego neprekinjene rasti v prodaji in dobičkih. Strateški trženjski načrt mora biti pripravljen za tri leta ter vsebovati opredelitev poslanstva, finančni pregled, trženjski pregled, SWOT za ključne segmente, pregled portfelja, predvidevanja, trženjske cilje in strategije ter predračun. Tak strateški plan je lahko potem prenesen v podrobno definiran letni plan, za kar pa je nujen usklajen proces trženjskega planiranja (Baker, 1999, str. 68).

Porabnik je izhodišče ali osrednja točka vseh trženjskih aktivnosti (glej Sliko 4), zato je deseta usmeritev − *razumevanje usmerjenosti k porabniku* − sama po sebi umevna. Bistvo trženja je v dosegi zadovoljstva tako porabnika kot podjetja, pri čemer morajo podjetja svoj izdelek/storitev predstaviti ne na način, kaj podjetje dela/nudi, temveč na način, kaj podjetje naredi za to, da zadovolji porabnikova pričakovanja (Ferrell, Pride, 2003, str. 4-5).

Slika 4: Sestavine strateškega trženja



Vir: Ferrell, Pride, 2003, str. 4.

Strateški trženjski načrt je lahko učinkovit šele takrat, ko se podjetje zaveda, da ima ta načrt močan vpliv na poslovanje. Oblikovanje in uresničevanje smiselnega sistema načrtovanja pa z naraščanjem podjetja in njegove diverzifikacije postaja vse bolj kompleksno.
Najpogostejše ovire integracije strateškega trženjskega načrtovanja so naslednje (Baker, 1999, str. 70-75):

1. šibka podpora s strani glavnih izvajalcev in vrhnjega poslovodstva;
2. pomanjkanje načrta za načrtovanje;
3. pomanjkanje podpore linijskega poslovodstva zaradi nekaterih posameznih dejavnikov (ali njihovih kombinaciji):
   - sovražnost;
   - pomanjkanje znanj;
   - pomanjkanje informacij;
   - pomanjkanje virov;
   - neustrezna organizacijska struktura.
4. nejasnost glede terminov načrtovanja;
5. številke namesto napisanih ciljev in strategij;
6. preveč podrobnosti glede na prihodnost, ki je še precej oddaljena;
7. trženjski načrt je pripravljen enkrat letno, vendar ga kasneje nihče ne prilagaja nastalim spremembam;

8. ločenost operativnega načrtovanja od strateškega načrtovanja;
9. nesposobnost integriranja trženjskega načrtovanja v celotni korporativni sistem načrtovanja;
10. delegiranje načrtovanja načrtovalcu (Baker, 1999, str. 70-75) .

McDonald (1992, str. 1-30) uvršča pomanjkanje znanj in sposobnosti ter sovražno korporativno kulturo med deset izrazitih, glavnih ovir priprave in izvedbe trženjskega načrta, prav tako kot tudi Baker, ko govorita o ovirah za integracije strateškega trženjskega mišljenja. Ostale ovire so nerazumevanje razlike med taktikami in strategijo, med trženjsko funkcijo in trženjskim konceptom ter med procesom in izidom, izolacija trženjske funkcije od operacij, organizacijske ovire, pomanjkanje poglobljenih analiz, pomanjkanje sistematičnega pristopa k trženjskemu načrtovanju in neuspeh pri favoriziranju ciljev.

Potrebno je razumeti, da trženjsko načrtovanje še ne pomeni njegovega uresničevanja. Zaradi ločevanja funkcij načrtovanja in uresničevanja načrtov se v podjetjih srečujejo predvsem z naslednjimi slabostmi:

- poslovodnik, ki ni sodeloval pri nastajanju načrta, nima občutka dosežka, ko izvaja plan, in hkrati kaže manjšo zainteresiranost za njegovo potrditev;
- načrt, ki je že odrejen, je nujno slabše razumljen in ne ponuja možnosti za iniciativne izboljšave;
- načrt, pri katerem niso sodelovali poslovodniki, ki ga bodo uresničevali, bo prispeval k slabši izrabi virov;
- več je komunikacijskih težav in posledično več zmot in odstopanj od načrta;
- med načrtovalci in izvajalci nastajajo konkurenčni občutki;
- zanemarjeni so interesi tistih, ki pri oblikovanju načrtov ne sodelujejo (Pučko, 1996, str. 375).

Za smotrno doseganje zastavljenih ciljev je priporočljivo, da je postopek pripravljanja in sprejemanja strateškega plana organiziran v naslednjih fazah:

- sprejem sklepa in imenovanje projektne skupine za pripravo strateškega načrta;
- priprava metodologije za pripravo načrta;
- priprava izhodišč za načrt;
- celovita ocena podjetja in okolja podjetja (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti);
- oblikovanje in sprejem strateških ciljev ter prihodnjih poslovnih usmeritev;
- oblikovanje in sprejemanje strateškega načrta podjetja (Pučko, 1996, str. 376).

3.3 POMEN TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

Trženjsko načrtovanje v najbolj grobi obliki pomeni postavljanje trženjskih ciljev in oblikovanje načrtov za njihovo doseganje. Proces vključuje analizo situacije, oblikovanje osnovnih domnev, postavljanje ciljev, kaj in komu prodajati, določitev načina dosega ciljev, pripravo razporeda in določitev stroškov akcij, ki so potrebne za izvedbo (Mc Donald, 1992, str. 1- 30).

V načrtovanju trženja poskušamo odgovoriti na tri vprašanja:

- Kje smo sedaj? (Kakšni smo v primerjavi s konkurenco, kako nas vidijo naši odjemalci, itd.).
- Kje želimo biti čez pet ali več let? (Podjetje želi delovati v panogi prihodnosti, da bo imelo tudi samo možnost uspeha.).
- Kako doseči finančni uspeh? (Podjetje naj bi si za dosego finančnega uspeha v panogi pridobilo konkurenčno prednost. - Middleton, 1996, str. 130).

Strateško, tržno usmerjeno načrtovanje se ukvarja ne le s sedanjim stanjem, temveč tudi z nepredvidljivo prihodnostjo, ki jo skuša čim bolje predvideti, ter z iskanjem novih strateških priložnosti. Slednje se po mnenju Doyla (1998, str. 97-98) najpogosteje pojavljajo na naslednjih področjih:

- *nove tehnologije* lahko hitro izničijo ključne prednosti trenutno vodilnih na trgu;
- *novi segment* lahko omogoči prodor novim podjetjem, ki izkoristijo nepozornostsedanjih konkurentov;
- *nove tržne poti* se najhitreje pojavijo z razvojem novega trga;
- *ponovna opredelitev trga* je navadno potrebna, ko se z razvojem trga narava povpraševanja spremeni od nakupovanja dobrin k nakupovanju storitvenih sistemov;
- *nova zakonodaja,* torej novi zakoni, regulative, privatizacija in mednarodni sporazumi lahko dajo vrsto novih priložnosti;
- *spremembe v zunanjem okolju* lahko povzročijo nenadne dvige ali spremembe cen vsakdanjih dobrin, tečajnih razmerij, obresti. (Politični dogodki lahko prinesejo dramatične spremembe v položaju trgov.)

Prevladujoč razlog, zakaj se je strateško trženjsko načrtovanje razvilo kot prednostna oz. boljša oblika poslovnega načrtovanja, je v tem, ker strateško trženjsko načrtovanje zagotavlja, da akcijski načrti prispevajo k dosegi dolgoročnih strateških ciljev. Pogost je namreč primer, da je kratkoročni trženjski plan osredotočen na takojšnje izvajanje, pri tem pa zanemarja strateški pogled. Poleg tega strateško trženjsko načrtovanje spodbuja vključevanje različnih področnih vodij v proces načrtovanja skozi načrtovalne time/skupine, kar dovoljuje ne le orientacijo navznoter (proizvodna naravnanost), temveč tudi navzven (tržna naravnanost). Najpomembneje pri tem pa je, da se strateško trženjsko načrtovanje osredotoča na razvoj konkurenčnih trženjskih strategij, upoštevajoč naraščajočo frekvenco globalne konkurence (Norton, 2000, str. xxvi).

Strateški trženjski proces je po Cravensu (1994, str. 93) definiran kot povezan krog aktivnosti, znotraj katerega so:

- trženjske situacijske analize (analiza trga, segmentiranje, analiza konkurence);
- oblikovanje strategije trženja (izbor ciljnega trga in pozicioniranje, strategije trženja in izbrane situacije, strategije za nov izdelek);
- razvoj trženjskih programov (4P);

- izpolnitev strategije trženja (oblikovanje učinkovite organizacije, izvajanje in kontrola strategije).

Začetki strateškega trženjskega načrtovanja segajo v leto 1900 (glej Tabelo 4), ko se je razvilo finančno načrtovanje, ki je predvidevalo letni načrt za različna področja s predpostavko, da se bo preteklost samodejno ponovila. Iz tega se je v petdesetih letih prejšnjega stoletja razvilo dolgoročno načrtovanje, ki se je osredotočalo na podatke in izkušnje iz preteklosti, saj je predvidevalo, da se bodo pretekli trendi nadaljevali. Za razliko od finančnega načrtovanja se je strateško načrtovanje izvajalo za dve, pet ali deset let vnaprej, odvisno od konteksta. Osnovna domneva strateškega načrtovanja, ki se je razvilo deset let kasneje, je, da so pretekla predvidevanja neprimerna, saj se kontinuitete preteklih projekcij niso nadaljevale, novi trendi pa so zahtevali strateške prilagoditve. Značilnost, ki je skupna strateškemu načrtovanju, finančnemu načrtovanju in dolgoročnemu načrtovanju, je, da so te metode v večji meri osnovane na sistemu načrtovanja, ki se nanaša na določeno obdobje, navadno na eno leto. Razlika pa je v tem, da se strateško trženjsko načrtovanje zaveda potrebe po sprejemanju odločitev v hitro spreminjajočem se okolju. V nasprotju z reaktivnim strateškim razvojem vključuje celo koncept proaktivnosti. V strateškem trženjskem načrtovanju so strategije, ki so orientirane navzven, proaktivne, časovne, poslovne, globalne, izvedljive in na dolgi rok primerne (Aaker, 1992, str. 9-18). Temeljna razlika med tradicionalnim načrtovanjem in strateškim načrtovanjem je ta, ker tradicionalno načrtovanje predvideva, da so vse pomembne informacije na voljo že na samem začetku procesa, strateško načrtovanje pa reagira in izkorišča vse na novo pridobljene informacije. To strateško načrtovanje so prevzeli trženjski načrtovalci (Westwood, 1990, str.10).

Tabela 4 : Razvoj sistema vodenja

	Finančno načrtovanje	**Dolgoročno Načrtovanje**	**Strateško načrtovanje**	**Strateško trženjsko načrtovanje**
Vodstveni poudarki	Kontrola odstopanj in obvladovanje kompleksnosti	Predvidevanje rasti in obvladovanje kompleksnosti	Sprememba strateških naložb in zmogljivosti	Spopad s strateškimi presenečenji in hitro razvijajočimi se nevarnostmi in priložnostmi
Domneve	Preteklost se ponavlja	Pretekli trendi se nadaljujejo	Novi trendi in prekinitve so napovedljive	Načrtovalni cikli so neprimerni za soočenje s hitrimi spremembami
Časovni okvir	Periodičen	Periodičen	Periodičen	Dejanski čas
Časovni interval vezan na sistem	Od 1900	Od 1950	Od 1960	Od sredine 1970

Vir: Aaker, 1992, str. 10.

Široko področje strateškega načrtovanja združuje:
- vse izdelke/storitve, ki jih podjetje ponuja;

- vse trge, ki jih podjetje oskrbuje;
- okoljske kot tudi interne spremenljivke;
- proizvodnjo, raziskave, finance in druge organizacijske spremenljivke, ki so potrebne za uspeh (Henderson, 2000, str. 1).

Ločimo tudi dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno načrtovanje, pri čemer ne obstaja univerzalna opredelitev, za katero obdobje velja. Dolgoročno in srednjeročno načrtovanje je pogosto opredeljeno kot strateško načrtovanje, ker z njim opredeljujejo dolgoročne strategije poslovanja, kratkoročno načrtovanje pa je pogosto opredeljeno kot korporativno ali poslovno načrtovanje, ki se nanaša na tekoče poslovanje (Westwood, 1990, str. 9).

Trženje ima v strateškem načrtovanju ključno vlogo, saj je razumevanje in povezovanje poslovanja in okolja delo trženjskega vodje. To povezovanje je dokaj preprosto, če gre za poslovanje na enem samem trgu ter z omejenim številom izdelkov/storitev. Situacija je povsem drugačna, ko gre za multinacionalno poslovanje s poslovnimi enotami, ki so razpršene po vsem svetu in ko gre za proizvodnjo številnih izdelkov/storitev. V tem primeru se pokaže potreba po dobro organiziranem trženjskem načrtovanju (Strategic planning – the link with marketing, 2006).

Steiner (1979, str. 290) opozarja na najpogostejše pasti oz. nevarnosti, ki utegnejo nastati že na začetku strateškega načrtovanja in se v praksi pogosto dogajajo:
- prepričanje vodstva, da funkcijo načrtovanja lahko delegirajo načrtovalcu;
- zavračanje načrtovanja, saj je podjetje uspešno tudi brez njega;
- zavračanje formalnega načrtovanja, saj v preteklosti sistem ni uspel prepoznati ključnega problema in/ali ni bil uresničen v stvarnih odločitvah, ki bi zadovoljile vodstvo;
- domneva, da trenutno znanje o načrtovanju ni ustrezno za vodenje celovitega in uspešnega načrtovanja;
- domneva, da podjetje ni sposobno razviti uspešnega dolgoročnega planiranja, ki bi ustrezalo virom in potrebam;
- domneva, da je celovito, korporativno načrtovanje lahko predstavljeno podjetju in bo čez noč obrodilo čudežne rezultate;
- razmišljanje, da je uspešni, korporativni načrt mogoče z enakim uspehom prenesti iz enega podjetja v drugega brez kakršnih koli sprememb;
- razmišljanje, da je formalni sistem načrtovanja lahko predstavljen podjetju brez skrbnega ali celo brez napornega ocenjevanja trenutnih vodstvenih praks in procesov sprejemanja odločitev;
- ignoriranje strukture moči podjetja pri organizaciji procesa načrtovanja;
- nesposobnost razvoja jasnega razumevanja procesa dolgoročnega planiranja, še preden se proces prične;
- nesposobnost razvoja klime podjetja, v kateri bi zaposleni v celoti sprejemali načrtovanje;
- nesposobnost umestitve korporativnega načrtovalca na dovolj visoko raven v vodstveni hierarhiji;

- nesposobnost zagotavljanja, da imajo načrtovalci potrebne kvalitete vodenja, tehnične spretnosti in osebnost za delegiranje odgovornosti v zagotavljanju uspešnosti sistema načrtovanja.

Ker se moja magistrska naloga nanaša na pripravo trženjskega načrta in izhodišč strategije trženja za blagovnico Dom, katere glavni problem je slaba prodaja pohištva končnim porabnikom, bom več pozornosti namenila obravnavi trženja v trgovini na drobno.

3.4 TRŽENJE V TRGOVINI NA DROBNO

3.4.1 Pomen in vloga trgovine na drobno

Trgovina na drobno vsebuje vse dejavnosti prodaje blaga ali storitev neposredno končnemu porabniku za njegovo osebno, neposlovno uporabo. Je zadnji člen v verigi, po kateri potuje blago od proizvajalca do končnega porabnika. Naloga trgovine na drobno je, da zagotovi ustrezni obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Glavnina aktivnosti v procesu prodaje potrošnih dobrin poteka prav v trgovini na drobno, ki je vmesni člen med proizvajalci in končnimi porabniki (Kotler, 1996, str. 558).

Trgovina na drobno ima pomemben položaj v gospodarstvu ter v družbi, politiki in kulturi. To potrjuje dejstvo, da se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma porabi, saj ima trgovina tudi zelo občutljiv in ne le pomemben položaj v nacionalni ekonomiji. Njen pomen za stabilnost gospodarstva se kaže v usposobljenosti, da oblikuje zaloge blaga in da uspešno izvaja svoje posredniške funkcije, ki zadovoljujejo potrebe porabnikov. Med najpomembnejše funkcije sodijo:

- *funkcija razpoložljivosti blaga*, ki izraža njeno vlogo oskrbovanja končnih porabnikov;
- *funkcija informiranja* zagotavlja porabnikom in proizvajalcem potrebna obvestila o različnih vidikih ponudbe in povpraševanja na trgu. Ta funkcija postaja čedalje pomembnejša, saj je trg v trgovini na drobno vse bolj zasičen, tako za proizvajalce kot porabnike;
- *funkcija zadovoljevanja potreb* porabnikov je temeljna funkcija trgovine na drobno in je z vsebino trgovanja na drobno neločljivo povezana (Potočnik, 2001, str. 54-55).

Razvrstitev maloprodajnih oblik prodajaln glede na velikost, sortiment, način postrežbe, stik s kupci, cene in lastništvo je prikazana v Tabeli 5 na strani 23.

Tabela 5: Razvrstitev prodajaln

KRITERIJ RAZVRSTITVE	OBLIKE	VELIKOST
VELIKOST	Kiosk	manj kot 20 m²
	Manjša prodajalna	do 100 m²
	Market	do 400 m²
	Supereta	do 1000 m²
	Supermarket	do 2500 m²
	Hipermarket	do 5000 m²
	Megamarket	več kot 5000 m²
	Veleblagovnica	več kot 5000 m²
	Nakupovalni center	več kot 10000 m²
SORITMENT	Splošna prodajalna	
	Specializirana prodajalna	
	Ozko specializirana prodajalna (butik)	
	Kombinirana prodajalna	
NAČIN POSTREŽBE	Postrežba	
	Samopostrežba	
	Samoizbira	
	Avtomatizirana postrežba	
STIK S KUPCI	Osebni	
	Po katalogih	
	Prek elektronskih posrednikov	
LOKACIJA	Osrednja (mestna središča)	
	Razpršena (v sosedstvu)	
	Na obrobju velikih mest	
	V večjih krajih	
	Na podeželju	
CENE	Običajne	
	Diskontne	
	Visoke	
LASTNIŠTVO	Prodajalne neodvisnih trgovcev	
	Prodajalne franšiznih sistemov	
	Prodajalne trgovskih verig	
	Zadružne prodajalne	
	Prodajalne trgovskih družb	
	Prodajalne mednarodnih trgovskih korporacij	

Vir: Potočnik, 2001, str. 57.

3.4.2 Spremembe v trgovini na drobno

V preteklih tridesetih letih sta bili v razvitih državah opazni dve vzporedni tendenci: zmanjšanje števila prodajaln in naraščanje vloge prodaje, ki ne poteka v prodajalni (npr. kataloška prodaja, akviziterska prodaja, prodaja po televiziji, preko interneta, ipd.). Povečalo se je število megamarketov in hipermarketov. Zaradi naraščajoče povprečne velikosti

prodajaln se je povečalo tudi povprečno število zaposlenih na prodajalno (Potočnik, 2001, str. 56).

Potrebe po naraščanju velikosti prodajaln so posledica povečevanja potreb porabnikov po širšem in globljem sortimentu. Pri tem sta se oblikovali dve tendenci:
- koncentracija ponudbe večjega števila izdelkov v enem prodajnem objektu;
- širjenje specializiranih prodajaln (Potočnik, 2001, str. 56).

Samopostrežni način prodaje, ki je poleg tehnično-tehnološkega razvoja in naraščajočega pomena integriranih oblik trgovanja na drobno vzrok za zmanjšanje števila drobnoprodajnih objektov in nastajanje prodajaln z večjimi prodajnimi površinami, vse bolj prevzema vodilno vlogo načina prodaje (Potočnik, 2001, str. 56). Mercator je tako kot prvi trgovec v Sloveniji in v regiji v Hipermarket namestil štiri samopostrežne blagajne, na katerih si kupci sami skenirajo cene izdelkov, izstavijo račun in ga tudi poravnajo, bodisi z gotovino bodisi s kartico. Samopostrežne blagajne imajo več prednosti za kupca, kot so: možnost izbire načina zaključka nakupa, boljši nadzor nad procesom skeniranja, plačevanja, natančnostjo podatkov in večjo zasebnost pri plačevanju, poleg tega pa bodo lahko samopostrežne blagajne tudi skrajšale čakalne vrste ob konicah (Mercator vpeljal prve tik tak samopostrežne blagajne v Sloveniji, 2007).

Razvojne perspektive trgovskih organizacij b o d o odvisne tudi od učinkovitega vključevanja raznovrstnih storitev v njihov prodajni sortiman (Potočnik, Hrastelj, 1995, str. 21).

Zaradi vse slabše preglednosti trga, ki je posledica spremembe strukture prodajnih objektov,, je povezana tudi naraščajoča vloga tržnega komuniciranja, ki je potrebna zaradi nenehnega širjenja sortimana, diferenciacije izdelkov in nezadostne informacije o kakovosti in ceni (Potočnik, 2001, str. 56).

Trgovina pri nas je v zadnjih desetih letih pokazala velik napredek (tehnična opremljenost poslovanja in posodobitev prodajaln) tudi v konceptu poslovanja posameznih prodajaln (uvajanje evropskih standardov). Celovito upoštevanje novejših tehnoloških rešitev za učinkovitejše organiziranje in izvajanje prodaje oz.za njen nadaljnji razvoj pa je v veliki meri odvisno od finančnih pogojev.

Kljub omenjenemu je trgovanje na drobno zunaj trgovin v Evropi še zelo slabo razvito. Elektronsko nakupovanje je napredovalo v Veliki Britaniji, zavidljiv razvoj pa je doseglo v Franciji in ZDA. Telefonsko naročanje na osnovi katalogov in oglasov se je tam hitro razširilo in v prihodnosti pomeni resno grožnjo trgovcem na drobno s trgovinami (McGoldrick, 1990, str. 64).

Večje prodajne površine omogočajo diverzifikacijo ponudbe in ponudbo večjega števila blagovnih skupin v prodajnem sortimentu posamezne prodajalne. Značilno je tudi skrajševanje življenjskega kroga posameznih organizacijskih oblik trgovine na drobno in

podaljševanje življenjskega kroga zastarelih prodajaln, ki ciljajo na določene skupine porabnikov.

Pomembna metoda za doseganje razlikovalne prednosti trgovca na drobno vse bolj postaja zagotovitev uspešnih storitev za porabnika. Pri tem mora trgovec na drobno upoštevati potrebe in želje porabnika in hkrati usmerjati dobavitelja, da zagotovi zahtevane storitve. Za uspešno zagotavljanje storitev je torej potrebno medsebojno sodelovanje, ki se kaže v izmenjavi informacij in oblikovanju dogovorov. Ne glede na to, kako se razvija sitem zagotavljanja storitev za porabnika, je le-ta lahko uspešen le, če obstaja popolna predanost prepričanju, da izbrani sistem deluje. Da bi to dosegli, pa je v veliki meri potrebno dodatno usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih (Kent, Ogenyi, 2003, str. 455).

Stephen (2002, str. 562-570) ugotavlja, da najuspešnejši trgovci na drobno odražajo nekaj skupnih značilnosti. Te so inspirativno vodstvo, motivacijska organizacijska kultura, inovativnost, prilagodljivost ter skrb za porabnika in skupnost. Med največjimi trgovci na drobno je obravnavana tudi Ikea, največji prodajalec pohištva na drobno, ki prodaja vse od miz, postelj, okvirjev za slike in igrač.

V Ikei si z motivacijsko organizacijsko kulturo prizadevajo za podeljevanje moči vodjem trgovin in prodajalcem. Decentraliziran način odločanja je osnova vodenja v Ikei, s čimer naj bi dosegli bolj plosko obliko organizacijske strukture in manjše število stopenj vodenja. Bolj odprto vodenje učinkuje v prenašanju odgovornosti na zaposlene in njihovi večji zavzetosti pri opravljanju svojega dela.

Ikea je inovativna in prilagodljiva za kupca že v treh osnovnih načelih: samopostrežba z navdušujočimi in informativnimi katalogi; pohištvo, ki ga lahko stranke sestavijo same, in koncept »plačaj in odpelji« v trgovinah v predmestjih. Inovativnost Ikee se odraža tudi v njenem oglaševanju.

Največjim trgovcem na drobno je skupna tudi nizka cena. Cilj Ikee je ponuditi široko izbiro dobro oblikovanega, funkcionalnega pohištva po tako nizkih cenah, da si ga bo lahko privoščilo čim več ljudi. To jim uspeva s sledenjem strategije vodje v stroških. Ugotovili so, da nizke cene privabijo množice in da so celotne bruto marže pri nizkih cenah večje, kot če bi se izdelki prodajali po visokih cenah. Tako se proda večje število enot pohištva, nižji pa so tudi stroški na enoto, ki jih je moč spogajati z dobavitelji, saj je kupna moč velika.

V skrbi za porabnika in okolje Ikea pri proizvodnji pohištva uporablja le vzdržljive vire. Deluje tudi širše, za podporo skupnosti. V svojem »socialnem poslanstvu« gradi šole v Vietnamu, na Madagaskarju, itd.

Ugotovitve Stephena (2004, str. 562-570) bi lahko na kratko povzeli takole: inspirativni vodje lahko z motivacijsko strukturo privabijo talentirane in motivirane ljudi, ki jim kupci postanejo navišja proriteta, tako da jim nudijo izdelke, ki jih želijo, po najnižji ceni in na način, ki je čimbolj prilagojen porabnikovim potrebam, ter z dobrimi storitvami. Skratka, zmotno je

prepričanje, da je najpomembneje, kaj trgovec prodaja ali kje je njegova lokacija. Uspeh izvira iz posameznikov, ki znajo motivirati zaposlene v organizaciji, da so inovativni v zadovoljevanju potreb strank.

Kljub številnim spremembam v trgovini na drobno ostajajo glavne organizacijske oblike trgovin (Potočnik, 2001, str. 61-67) bolj ali manj nespremenjene.
Prodajalne z mešanim blagom so manjše do srednje velike prodajalne s širokim, vendar plitvim sortimentom. Poleg živil ponujajo tudi kovinsko galanterijo, tekstilne izdelke, igrače itd.
Butiki ponujajo izdelke priznanih proizvajalcev in kreatorjev, zato so cene temu primerno višje.
Specializirane blagovnice imajo ponudbo, sestavljeno iz ozkega sortimenta s srednjo ali večjo globino na velikih prodajnih površinah.
Splošne blagovnice ponujajo širok sortiment s srednjo globino na velikih prodajnih površinah.
Supermarketi prodajajo predvsem živila, in to na samopostrežni način prodaje.
Hipermarketi in megamarketi poleg živilskih izdelkov prodajajo tudi neživilske, način prodaje je pretežno samopostrežen. Ponudbo razširjajo z različnimi storitvami.
Diskontne prodajalne imajo občutno nižje cene od običajnih, saj gre za doseganje dobička z večjim obsegom poslovanja in nižjimi stroški.
Nakupovalni centri so novejša oblika trgovine na drobno, ki se razvija na obrobjih mest.
Specializirane prodajalne na drobno so manjše do srednje velike prodajalne, ki ponujajo ozek, toda globok sortiment.

3.4.3 Glavni dejavniki, ki vplivajo na razvoj trgovine na drobno

Z gospodarskim razvojem v smeri globalizacije in liberalizacije mednarodne menjave lahko opazimo trend povečevanja vloge storitvenega sektorja, kamor je uvrščena tudi trgovina. Ta trend je opazen v razvitih tržnih ekonomijah in v državah v tranziciji, kamor spada tudi Slovenija. (Germ-Metlika, 2001, str.17)

Razvoj trgovine na drobno je danes pogojen s številnimi dejavniki, ki se dinamično spreminjajo. Sem sodijo (Germ-Metlika, 2001, str.17)

- *Demografsko-socialni dejavniki*, kot so število prebivalcev, starostna struktura, njihove potrebe in želje, nakupno vedenje porabnikov in njihov življenjski stil. V Evropi je zelo opazno upadanje rojstev in staranje prebivalstva. Ukrepi za zmanjšanje upadanja rojstev so se v večini evropskih držav izkazali za neuspešne in jih lahko nadzirajo predvsem s sproščanjem priseljevanja ljudi iz manj razvitih držav. Migracije prebivalstva so prav tako pomemben element razvoja trgovine. Spremembe v trgovini pa narekujejo tudi spremembe obnašanja porabnikov. Današnji kupci veljajo za bolj izobražene, a imajo manj časa. Zato je marsikdo pripravljen plačati višjo ceno v majhnih prodajalnah in tako prihraniti čas, kakor da bi se odpravil v nakupovalne centre zunaj mestnih središč, kar pomeni večjo porabo časa in bencina, čeprav pestrejšo in cenejšo izbiro izdelkov. Vedenje porabnikov se močno razlikuje med

posameznimi socialnimi sloji, razlogi za to pa niso le materialni, ampak sta razloga tudi kulturna in izobrazbena raven prebivalstva. Na tujem in pri nas je opazen trend povečevanja bogastva peščice bogatih in čedalje več prebivalstva, ki živi na robu preživetja. V ZDA, rečeno približno, ima najbogatejši odstotek gospodinjstev v lasti skoraj 40 odstotkov premoženja, najbogatejših pet odstotkov gospodinjstev pa 60 odstotkov vsega premoženja (Trdina, 2005, str. 41).

- *Tokovi urbanizacije:* velja, da se mora razvoj trgovinske mreže vključevati v načrte razvoja mest. To se kaže v preseljevanju trgovine iz centra na obrobje mest, kjer imajo dominantno vlogo veliki nakupovalni centri. S tem, ko so trgovinske družbe svoje zanimanje usmerile na obmestna območja, so (si) zagotovila pokritost širšega območja. V Sloveniji smo se v zadnjih nekaj letih tudi po teh kazalcih približali ravni v razvitejših državah.
- *Ekonomski dejavniki* vplivajo predvsem na kupno moč končnih porabnikov, ki je naraščajoča in naj bi se še povečevala. Naraščajoča kupna moč se odraža v večjem nakupu dobrin višjega cenovnega razreda in nakupu trajnih dobrin, ki so značilne za višji življenjski standard. S povečevanjem kupne moči se del dohodka preusmeri tudi v varčevanje, ki je bistveni generator bodočega povpraševanja, zmanjšal pa naj bi se delež dohodka, namenjenega za nakup prehrambnih izdelkov.
- *Spremembe na področju znanstveno tehnološkega in tehničnega napredka:* številne majhne, še pred nekaj leti tehnično slabo opremljene prodajalne so v svoje poslovanje uspešno vnesle dosežke tehnike in tehnologije. Sodobna opremljenost in tehnološka dovršenost prodajaln je značilna zlasti za velike trgovske centre. Tehnologija zato tudi v trgovini postaja pomembno konkurenčno orodje zniževanja stroškov, poenostavitve poslovanja (sodoben informacijski sistem omogoča avtomatizacijo trgovskih funkcij vse od izstavljanja naročil, prevzema blaga, vodenja zalog itd.) in novega načina trgovanja (elektronsko trgovanje).
- *Gospodarski sistemi in ukrepi politike:* država mora z ukrepi gospodarske politike gospodarskim subjektom, ki nastopajo na trgu v vlogi prodajalcev ali kupcev, zagotoviti stabilne pogoje gospodarjenja in pravno varnost. Medtem ko trg določa splošne pogoje za razvoj trgovine, je država tista, ki mora poskrbeti za pogoje dela zaposlenih v trgovinskih organizacijah, zlasti kar zadeva delovni čas prodajaln.

3.4.4 Trendi v trgovini na drobno v Sloveniji

Sodobne trende v trgovini na drobno, ki jim sledi tudi Slovenija, narekujejo razvitejše države. Pomen trgovine na drobno vztrajno narašča in postaja ena od najpomembnejših panog oz. dejavnosti, kar se odraža tudi v naraščajočem številu velikih trgovskih sistemov. Trend povezovanja in sodelovanja trgovskih družb vodi v razvoj številnih oblik horizontalne in vertikalne kooperacije, integracije med trgovci ter padanje števila neodvisnih trgovcev na trgu (Potočnik, Hrastelj, 1995, str. 20).

Kljub številnim spremembam v trgovini na drobno v Sloveniji v zadnjih letih se razmere še niso umirile, zato lahko računamo na nadaljnje premike, ki jih nakazuje vrsta trendov (Trgovina na drobno v Sloveniji, 2006):

- *Prihod tujih diskontnih trgovcev:* po nekaterih ocenah naj bi dosegli 10- do 15-odstotni tržni delež. V diskontih navadno nakupujejo predvsem cenovno občutljivi kupci, katerih delež dosega približno 45 odstotkov celotnega števila kupcev. Na slovenski trg sta tako že vstopila dva velika diskontna trgovca, Hofer in Lidl.
- *Stabilen delež hipermarketov:* glede na prejšnja leta naj bi se delež hipermarketov v naslednjih letih ustalil.
- *Večja vloga priročnih in specializiranih trgovin*: kupci, ki se zaradi malenkosti ne vozijo v nakupovalne centre, naj bi v prihodnje v še večji meri kupovali v priročnih trgovinah, na poti iz službe proti domu. To pa je priložnost za male trgovce.
- *Rast prodaje preko interneta*: samo v zadnjih treh letih se je delež tistih, ki kupujejo prek interneta, povečal z 51 na 72 odstotkov. Pomen internetnih trgovin bo še naraščal.
- *Manjša rast nakupov*: v zadnjih petih letih se je povprečna poraba slovenskega kupca povečala za tretjino. Čeprav bo poraba še naraščala, rasti ne bodo več tako visoke.

Za kupce je najpomembnejša kakovost izdelkov. Ko so v družbi Gfk Gral-Iteo (Trgovina na drobno v Sloveniji, 2006) kupce spraševali, kaj najbolj vpliva na njihovo zadovoljstvo pri nakupovanju izdelkov za vsakdanjo rabo, so dobili naslednjo razvrstitev po pomembnosti:
- svežina oz. kakovost izdelkov;
- čistoča trgovine;
- prijaznost osebja;
- vidno označene cene izdelkov;
- širina ponudbe;
- počutje v trgovini;
- višina cen;
- razpoložljiv parkirni prostor;
- hitrost nakupovanja;
- izdelki slovenskih proizvajalcev.

Trgovina na drobno ima pomemben položaj v gospodarstvu in družbi, politiki in kulturi, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju. V zadnjih tridesetih letih je trgovina na drobno v razvitih državah pokazala velik tehnično-tehnološki napredek, doživela pa je tudi številne spremembe, kot so npr.: zmanjšanje števila in naraščanje velikosti prodajaln. Za doseganje razlikovalne prednosti trgovca na drobno pa postajajo vse pomembnejše storitve. Nadaljnje razvojne premike v trgovini na drobno pa narekujejo trendi, kot so: večanje deleža diskontnih trgovcev, rast prodaje preko interneta, ipd.

3.5 NAJPOMEMBNEJŠE TRŽENJSKE ODLOČITVE TRGOVCA NA DROBNO

Trgovec na drobno se mora soočati s številnimi odločitvami, najpomembnejše pa so povezane z blagovno znamko, lokacijo, nabavo in izbiro sortimenta, oblikovanjem prodajnih cen, trženjskim komuniciranjem, tržnimi potmi, storitvami in prodajnim okoljem v prodajalni. Te odločitve so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

3.5.1 Blagovna znamka

Najpreprosteje povedano je blagovna znamka simbol, ki zagotavlja posebno doživetje, najbolj kompleksno pa pomeni mešanico lastnosti, ki služijo za prepoznavanje in medsebojno razlikovanje med podjetji, organizacijami, izdelki/storitvami ali ljudmi. Lastnosti so lahko otipljive ali neotipljive. Dejavniki, ki vplivajo na zaznavanje blagovne znamke so: ime, logotip, funkcionalnost izdelkov/storitev, konkurenčne aktivnosti, ljudje, trženjske poti, cene, korporacijsko/trženjsko komuniciranje, zaznavanje kupcev (Milligan, 2004, str. 28-29).

Po mnenju Andreja Vizjaka (Slovenskim podjetjem manjka športni duh, 2001) bodo na trgu EU uspela le tista slovenska podjetja, ki bodo razvila lastne blagovne znamke. V preteklosti je večina slovenskih podjetij na evropskem trgu opravljala le kompenzacijske posle, pri katerih so dosegala tako visoke marže, da se niso trudila razvijati blagovnih znamk in konkurenčnosti za mednarodne trge. Slovenska podjetja so bila večinoma trgovsko usmerjena, vendar tako imenovana izvozno-uvozna podjetja ne ustvarjajo dolgoročne vrednosti. Slednje Vizjakove ugotovitve veljajo seveda tudi za slovenski trg. Primeri izgrajenih blagovnih znamk, ki potrjujejo konkurenčnost na dolgi rok, so Gorenje, Radenska, Cockta, Gorenjka in druge.

Glavne prednosti, ki jih blagovna znamka prinaša proizvajalcu ali trgovcu, je (Potočnik, 2001, str. 229) pravna zaščita. Nadalje: blagovna znamka privablja zveste porabnike, pomaga pri segmentaciji in pozicioniranju izdelkov na ciljne trge, gradi podobo podjetja in zmanjšuje verjetnost napak pri obdelavi naročil.

3.5.2 Lokacija

Znan je rek, da so pri prodaji na drobno najpomembnejše tri stvari, in sicer: lokacija, lokacija in lokacija. Lokacija je za porabnika gotovo pomemben dejavnik izbire trgovine in konkurenčne prednosti trgovca, ki jo je težko posnemati.

Že pred več kot tridesetimi leti so trgovci na drobno izdelali seznam kriterijev za ocenjevanje lokacij prodajaln, ki se v osnovi delijo v štiri skupine (Potočnik, 2001, str. 175-179): prebivalstvo, dostopnost, konkurenca in stroški.

Dejavniki prebivalstva se nanašajo na demografske, ekonomske, vedenjske značilnosti in življenjski slog prebivalcev znotraj gravitacijskega območja. Na osnovi pridobljenih informacij izvedemo segmentacijo, ki jo, če prodajalna že deluje na določeni lokaciji, uporabimo za načrtovanje nabave in razporeditev izdelkov na police v prodajalnah.

Dostopnost, ki zaradi naraščajoče motorizacije postaja čedalje pomembnejši dejavnik, vključuje ugotavljanje števila pešcev, ki gredo mimo lokacije; razvitost mreže javnega prevoza; število razpoložljivih parkirišč; čas, v katerem prevozimo razdaljo do nakupovalnega centra ipd.

Tudi analiza konkurence je čedalje pomembnejša, saj mnogi trgovci opažajo, da nenehno narašča. Tako gradnja nove prodajalne v nakupovalnem centru poveča prodajo v teh prodajalnah, saj se s tem razširi gravitacijsko območje, praviloma pa se prodaja zmanjša v prodajalnah zunaj nakupovalnih centrov, ki prodajajo podoben sortiment izdelkov centrov. Najpogostejša reakcija konkurentov ob odprtju nove prodajalne je prenova obstoječe prodajalne, posodabljanje poslovanja in nižanje cene.

Ocena stroškov vsebuje stroške razvoja in tekoče stroške prodajaln. Sem sodijo stroški gradnje ali prenove, dostave blaga, promocije ipd.

Veliki nakupovalni centri, ki pomenijo nov trend, privabljajo porabnike z večjo širino in globino ponudbe, večjo cenovno konkurenco, ponudbo dodatnih storitev (gostinske, bančne, servisne ipd.), varen in udoben nakup (porabnik ni izpostavljen prometu, vremenu, dostopnost, razpoložljivost parkirnih mest).

3.5.3 Nabava in izbira sortimenta

Glavna naloga nabave je, da kupcem pravočasno, v zadostni količini in po ustreznih cenah zagotovi primeren sortiment izdelkov. Nabavna funkcija torej odloča o tem, kdo naj bo dobavitelj, katerih izdelkov, kdaj in v kakšni količini naj bodo izdelki nabavljeni.

Razvitost nabavne funkcije je seveda pogojena z velikostjo trgovskega podjetja. V manjšem podjetju to funkcijo opravlja lastnik sam, v večjih trgovskih podjetjih pa imajo za ta namen oblikovane nabavne oddelke (Kotler, 1996, str. 569).

Potrjevanje izbire izdelkov v prodajni sortiment vsekakor ni lahka naloga in zahteva preučitev številnih dejavnikov, kot so: dobavitelji (nabavna cena, kakovost, količina in sortiment izdelkov, nabavni pogoji, roki nabave in druge ponujene storitve), nabavne navade konkurentov, obiski sejmov, itd. Po Coxu in Brittainu (2000, str. 141) gre pri tem načinu za pridobivanje informacij na makro nivoju. Po njunih besedah je lahko v pomoč tudi upoštevanje sprotnih, notranjih informacij, do katerih pride trgovec s spremljanjem dobičkonosnosti prodanih izdelkov. Te informacije so zelo koristne, saj nam povedo, kateri izdelki in katere blagovne znamke se dobro podajajo (kakšne barva, velikosti, itd.).

Za učinkovito poslovanje z zalogami, ki omogočajo nemoteno preskrbo porabnikov ob čim nižjih stroških, je potrebno nenehno spremljanje zalog izdelkov v skladiščih in na prodajnih mestih. S tem lahko preprečimo nastanek precejšnjih stroškov zaradi nepravilnih zalog.

3.5.4 Oblikovanje prodajnih cen

Cena je najprožnejša prvina trženjskega spleta. Kljub naraščajočemu pomenu necenovnih dejavnikov za vedenje porabnikov pri izbiri ostaja še vedno ena glavnih determinant tržnega deleža podjetja in njegove donosnosti (Kotler, 1996, str. 488).

Pri določanju cene se mora podjetje najprej odločiti, kaj želi doseči z določenim izdelkom. Če je podjetje skrbno izbralo svoj ciljni trg in tržno pozicioniranje, bo dokaj brez težav določilo trženjski splet in ceno. V naslednji fazi oceni povpraševanje, ki mu pove, kolikšno količino bo prodalo v določenem obdobju ob določeni ceni. Sledi ocena spreminjanja stroškov pri različnih obsegih proizvodnje, preučitev konkurenčnih cen, izbira metode oblikovanja cen in odločitev za dokončno ceno (Kotler, 1996, str. 487 – 522).

Trgovec na drobno izbere eno od metod oblikovanja cen (Kotler, 1996, str. 498 – 506):

- *Določanje cen na osnovi pribitka* je najpreprostejša metoda, pri kateri stroškomdodamo pribitek. Pribitki se glede na blago precej razlikujejo in so običajno višji na sezonsko blago, butične artikle, blago, ki se počasneje prodaja, artikle, ki imajo visoke stroške skladiščenja, in artikle, ki so cenovno neeelastični. Metoda je priljubljena zlasti zaradi enostavnosti (pribitek pokrije stroške in dobiček).
- Pri *določanju cen na osnovi ciljnega donosa* z določitvijo prelomne točke (določa ceno, kjer ne bomo imeli ne dobička ne izgube) določimo vrednost prodaje za dosego ciljnega donosa.
- Za *določanje cen na osnovi zaznane vrednosti pri porabniku* se odloča vse več podjetij. S pomočjo tržnih raziskav ceno določijo tako, da se ujema z zaznano vrednostjo in z razmišljanjem o pozicioniranju izdelka.
- Pri *določanje cen na osnovi trenutnih cen* se upoštevajo cene konkurence. Primerna je zlasti za manjša podjetja v vlogi sledilcev.
- *Določanje cen ob ponudbi na natečaju* pride v poštev pri potegovanju za pridobitev javnih del ali koncesij, pri čemer ceno oblikujejo na podlagi pričakovane ponujene cene s strani konkurentov.

Če se podjetje odloči za spremembo cene, mora predhodno razmisliti o odzivih nanje pri porabnikih in konkurentih. Odzivi porabnikov so odvisni od pomena, ki ga pripisujejo spremembi cen, odzivi tekmecev pa so lahko standardni ali prilagojeni določeni situaciji (Kotler, 1996, str. 487 – 522).

3.5.5 Trženjsko komuniciranje

Z izrazom trženjsko komuniciranje označujemo prenos sporočila od pošiljatelja do prejemnika sporočila in obratno. Z vnaprejšnjim komuniciranjem skušamo doseči dva komunikacijska (kratkoročna) cilja (Vezjak, 1987, str. 358):

- obvestiti okolje o tem, da izdelek ali storitev obstaja in v čem so značilnosti in posebnosti izdelka ali storitve;
- zbuditi takšno nakupno vedenje pri prejemniku sporočila, ki bo za pošiljatelja sporočila ugodno.

Dolgoročni cilji se nanašajo na razvijanje pozitivne podobe in prepoznavnosti trgovskega podjetja na podlagi njegovih izdelkov in storitev.

Trženjsko komuniciranje vključuje oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostmi, med katerimi je za večino trgovskih podjetij oglaševanje najpogostejši način tržnega komuniciranja (Dunne, Lusch, 1999, str. 384). Trgovci se lahko odločijo za izvedbo oglaševalskih akcij s sodelovanjem proizvajalcev in drugih trgovskih podjetij, kar lahko prinese obojestransko korist. Pri samostojnem oglaševanju trgovci oglašujejo predvsem lasten soritment in svoje prodajalne, medtem ko proizvajalci poudarjajo svojo blagovno znamko oz. izdelek.

Po opredelitvi ciljne publike in ciljev komuniciranja je potrebno oblikovati sporočilo in ga posredovati po ustreznih komunikacijski kanalih. Sledi načrtovanje proračuna, ki ga največkrat določijo po eni od naslednjih metod (Kotler, 1996, str. 511-513):

- metoda razpoložljivih sredstev;
- metoda deleža od vrednosti prodaje;
- metoda primerjave s konkurenti in
- metoda ciljev in nalog.

Proračun je nato potrebno razdeliti med glavna komunikacijska orodja, na kar vplivajo cilji in stroški komunikacije.

Najpogostejši načini pospeševanja prodaje (primerni za doseganje kratkoročnih ciljev, kot je hitro zvišanje prodaje, dobička) so različne nagradne igre, strokovno usposobljeni prodajalci, popusti ali darila ob predložitvi kupona, posebno pakiranje izdelkov ipd. Z osebno prodajo pa razumemo neposreden stik med kupcem in prodajalcem, katerega namen je predstaviti izdelek oz. sortiment s pomočjo dodatnih pojasnil za uporabo. Odnose z javnostmi (primerni so za doseganje dolgoročnih ciljev komuniciranja) podjetje ustvarja preko medijev, »ustnega izročila«, s sponzoriranjem športnih klubov, prireditev, z donacijami.

3.5.6 Tržne poti

Tržno pot ali distribucijski kanal opredeljujemo kot skupek medsebojno odvisnih podjetij, ki izvajajo vse potrebne dejavnosti za prenos izdelkov od proizvajalcev do porabnikov. Deležniki (proizvajalci, posredniki, finančne institucije, trgovci in porabniki) na tej poti prevzemajo izdelke in z njimi povezano tveganje, komunicirajo, se pogajajo, plačujejo, opravljajo storitve prevoza in skladiščenja (Potočnik, 2001, str. 86-103).

Neposredna tržna pot poteka od proizvajalca do končnega porabnika in je v razvitih tržnih gospodarstvih prej izjema kot pravilo. Tržne poti lahko opredelimo s številom ravni, kjer ena raven pomeni enega posrednika, ki izdelek približa porabniku. Število posredniških ravni pa predstavlja dolžino tržne poti. Tako ima npr. posredna tržna pot prve ravni enega posrednika, navadno trgovca na drobno (Potočnik, 2001, str. 86-103).

Cilj načrtovanja tržnih poti je minimiziranje z njimi povezanih stroškov (obdelave naročil, skladiščenja, prevoza) ob upoštevanju zaželene ravni postrežbe (količina naročil, število izdelkov, izbrana prevozna sredstva). Pri fizični distribuciji, ki je dejanski premik izdelka na

želeni kraj, je možno ustvariti velike prihranke, zato je naloga podjetja, da omenjeni cilj učinkovito doseže (Potočnik, 2001, str. 86-103).

3.5.7 Storitve

Storitve so neotipljivi del naporov (ponudbe) trgovca, ki jih ni mogoče fizično posedovati. Poleg neotipljivosti je za storitve značilna neopredmetenost, neločljiva povezanost s proizvodnjo in porabo, minljivost, spremenljivost. Ločimo osnovne in spremljajoče storitve. Osnovne so temeljne storitve, ki jih porabniki pričakujejo, dopolnilne pa se na te osnovne navezujejo in jih dopolnjujejo (Ferrell, Pride, 2003, str. 321-343).

Kakovost opravljenih storitev je odvisna od percepcije porabnika, torej, kako dobro je storitev zadovoljila porabnikova pričakovanja. Zaradi narave storitev je njihovo kakovost težko oceniti že pred nakupom oz. uporabo, zato lahko porabniki ceno razumejo kot znak kakovosti. Ponudniki storitev lahko njihovo kakovost zvišajo ob upoštevanju in razumevanju potreb porabnikov, doseganju njihovih pričakovanj, določitvi niza opravljanja storitev in zagotavljanju njihovega kakovostnega izvajanja (Ferrell, Pride, 2003, str. 321-343).

Nakupni proces za storitve je sestavljen iz prednakupne stopnje (zaznava potrebe, iskanje informacij in ocena možnih ponudnikov storitve), stopnje soočenja s storitvijo (naročilo storitve pri izbranem ponudniku in dostava storitve) in ponakupne stopnje (ocena izvedbe storitve in bodoči nakupni nameni, Rojšek, 2003).

Poslovodniki bi se morali zavedati pomena izbora pravega spleta, zlasti spremljajočih storitev (teh ne sme biti ne preveč ne premalo), in zagotoviti njihovo dosledno izvajanje. Bistvo namreč ni v številu spremljajočih storitev, temveč v njihovi popolni izvedbi, ki bo porabniku pomenila dodano vrednost (Rojšek, 2003).

3.5.8 Prodajno okolje v prodajalni

Prodajno okolje oz. vzdušje v prodajalni je veliko več kot le določitev prostora za prodajo in ureditev prodajnih oddelkov. Oddelke je smiselno razvrstiti na osnovi obrata zalog in ciljev dobičkonosnosti posameznega sortimenta, tipa izdelka, na osnovi nakupnega vedenja porabnikov in odnosov z drugimi oddelki v prodajalni (Levy, Weitz, 2004, str. 586-615).

Trgovci za spodbujanje nakupnega razpoloženja in odločitve za nakup uporabljajo veliko načinov ter različne tehnike za ustvarjanje vzdušja, kot so označbe, napisi, osvetlitev, barve, glasba in vonjave (Levy, Weitz, 2004, str. 586-615).

4. TRŽENJSKI NAČRT KOT REZULTAT STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

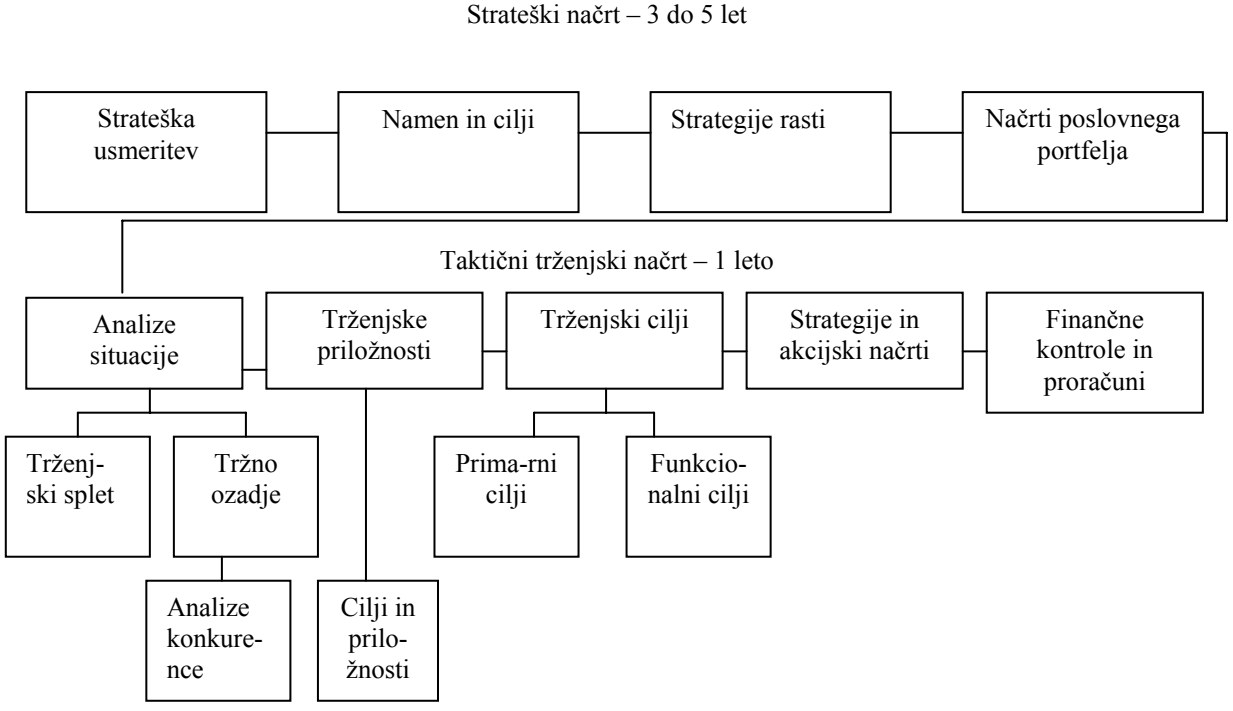
4.1 POMEN TRŽENJSKEGA NAČRTA

Načrt trženja je kot zemljevid, saj podjetju pomaga na poti do cilja. Je pisni dokument in akcijski načrt obenem. Narekuje, kdo bo kaj naredil, kdaj, kje in kako. Je komunikacijsko orodje, ki povezuje vse elemente trženjskega spleta v usklajeni akcijski načrt (Weswood, 1990, str. 13).

Celotni namen strateškega trženjskega načrtovanja in edini praktični razlog za razvoj tovrstnega načrta je razvoj strategij. Široko opredeljene strategije so aktivnosti za dosego ciljev, ki dopolnjujejo in podpirajo korporativno politiko (Norton, 2000, str. xxv). Razbrati bi moral najobetavnejše poslovne priložnosti ter podjetje usmeriti, kako prodreti, doseči in obvarovati položaj na izbranih trgih (Weswood, 1990, str. 13).

Trženjski načrt je osrednji instrument za vodenje in usklajevanje trženjskega napora. Je najpomembnejši del vsakega poslovnega načrta. Ima dve ravni, ki sta podrobneje predstavljeni v Sliki 5:
- *Strateški trženjski načrt*: splošni trženjski cilji in strategije.
- *Taktični trženjski načrt*: posebne trženjske taktike za določeno obdobje.

Slika 5: Strateški trženjski načrt



Vir: Norton, 2000, str. 30.

Delni načrti ali poslovni načrti morajo biti narejeni posebej za vsak oddelek, strateško poslovno enoto, kategorijo izdelka, izdelek in pomembne ciljne trge. Nameni poslovnega načrta so oblikovani za naslednje namene:

- za izdelavo strategije;
- da upravičuje zahteve proračuna;
- so instrument za sprotno nadzorovanje razvoja.

Trženjski načrt je rezultat strateškega trženjskega načrtovanja in ne obratno. To pomeni, da je najprej potrebno razviti strateški načrt, ki je oblikovan za tri do pet let naprej, temu pa nato sledi oblikovanje taktičnega trženjskega načrta. Razlogi za to so naslednji: vložki taktičnega trženjskega načrta izhajajo iz strateških usmeritev, ciljev, strategij in poslovnega portfelja strateškega trženjskega načrta ter iz analize situacije, ki narekujejo priložnosti, letne cilje, taktike in proračune (Norton, 2000, str. 30). Trženjski načrt oblikuje trženjske cilje podjetja in predlaga strategije za dosego teh ciljev, torej ne vključuje vseh korporativnih ciljev in strategij (Weswood, 1990, str. 11).

Glavna funkcija trženjskega načrta je, da določi, kje se podjetje trenutno nahaja, kam si želi priti in kako priti do tja. Pomeni »srce« vseh prihodkov povezanih aktivnosti podjetja, od koder se širijo vse ostale korporativne aktivnosti. Trženjski načrt je potrebno razumeti na način »moram vedeti« in bi moral biti uporabljen kot pomoč uspešnemu vodenju, ne more pa ga nadomestiti. (McDonald, 2002, str. 26).

Trženjski načrt prinaša podjetju nekatere pomembne prednosti (Vyakarnam, Leppard, 1995, str. 191 – 192; Cohen, 1995, str. 1-4; povzela bistvo navedb omenjenih avtorjev):

- podjetju pomaga, da se giblje v smeri izbranih ciljev, deluje pa kot zemljevid;
- novo zaposlene informira o njihovih vlogah in funkcijah, spodbuja komunikacijo ter poveča motivacijo v podjetju;
- omogoča boljšo izrabo organizacijskih virov podjetja za odkrivanje in izkoriščanje trženjskih priložnosti;
- podjetje se laže odziva na dinamično okolje, kar zagotavlja višjo pripravljenost za sprejetje sprememb;
- dobro pripravljen načrt trženja prispeva k lažjemu pridobivanju finančnih sredstev (npr. kredit pri banki);
- spodbuja vključevanje različnih področnih vodij, kar poveča njihovo zavzetost, razumevanje izbrane smeri in izboljša njihovo komunikacijo;
- omogoča nadzor in izvedbo korektivnih ukrepov v primeru odstopanj;
- podjetju lahko prepreči nepremišljen odziv na kratkotrajne motnje v poslovanju in okolju.

Poleg prej navedenih prednosti so s trženjskim načrtovanjem oz. pripravo trženjskega načrta lahko povezane tudi nekatere slabosti:

- vlaganje časa in truda v pripravo načrta trženja lahko zanemari sprotno poslovanje podjetja;

- slabo poznavanje kulture podjetja s strani zunanjega sodelavca lahko povzroči, da je njegov načrt v podjetju slabše sprejet;
- če ni na voljo dovolj informacij in je načrt pripravljen bolj na osnovi mnenj in ugibanj, lahko celo škodi poslovanju podjetja (Vyakarnam, Leppard, 1995, str. 191 – 192).

Najpogosteje omenjeni operativni problemi, ki nastanejo zaradi odsotnosti trženjskega sistema načrtovanja, so:

- izgubljene priložnosti za dobiček;
- številke brez pomena v dolgoročnem načrtovanju;
- nerealni cilji;
- pomanjkanje izvedljivih tržnih informacij;
- konflikti med področji znotraj podjetja;
- vodstvo pod stresom;
- rast z delitvijo izdelkov/storitev in trgov;
- zapravljeni izdatki tržnega komuniciranja;
- cenovna negotovost;
- rastoča občutljivost na spremembe v okolju in
- izguba kontrole nad poslovanjem (McDonald, 1992, str. 74).

Močno me je presenetilo dejstvo, da kar 90 odstotkov podjetij v Veliki Britaniji ne upošteva trženjskega sistema načrtovanja in ostaja le pri napovedi prodaje in pripravi proračunov. O tem, zakaj je tako, govori dejstvo, da je zapis tržnih ciljev in strategij dosti težji kot zapis »številk«. (McDonald, 2002, str. 11). Ta ignoranca je posledica nerazumevanja trženja s strani vodstva in poslovanja v preteklosti, ki zaradi visoke gospodarske blaginje in enostavnega trženja izdelkov/storitev ni povzročala velikega pritiska na podjetja, ki so reševala le operativne probleme, ko so pač nastali (McDonald, 1992, str. 71-72). Številne raziskave v preteklih letih so pokazale, da se strateško načrtovanja splača na področjih, kot so prodaja, dobički, tržni delež, donos delničarjev, operativni deleži in razmerja cena/zaslužki delnic. Seveda uspeh podjetja ni neposredno rezultat formalnega strateškega načrtovanja, temveč vseh stopenj vodstvenih sposobnosti podjetja. Glavno vodstvo z razvojem sistema načrtovanja okrepi proces vodenja, kar bi se, glede na primerljiva podjetja brez formalnega načrtovanja, moralo izraziti v boljših rezultatih (Steiner, 1979, str. 43).

Oblikovanje trženjskega načrta je pravzaprav neke vrste vodstveni proces, ki je v majhnih, nediverzificiranih podjetjih neformalen. V večjih, bolj diverzificiranih podjetjih, je ta proces pogosto sistematiziran. Uporaben je za tržnike, nadrejene, netrženjske funkcije in za podrejene. Za tržnike je trženjski načrt uporaben predvsem za identifikacijo virov konkurenčne prednosti, za uveljavitev organiziranega pristopa, za razvoj posebnosti in za zagotavljanje neprekinjenih odnosov. Za nadrejene je trženjski načrt uporaben predvsem za informiranje, za netrženjske funkcije pa zaradi pridobivanja virov, za pridobitev podpore, za dosego izvršitve in za postavitev ciljev in strategij (McDonald, 1992, str. 1- 30).

Z ustanovitvijo nove organizacije je njena orientacija navadno usmerjena k proizvodnji ali prodaji enega izdelka, ene storitve ali linije tesno povezanih izdelkov in storitev. Tudi ko

podjetja rastejo, so še vedno prepoznavna po njihovi osnovni dejavnosti. Danes relativno malo organizacij deluje na trgu samo z enim izdelkom ali storitvijo. Ravno zato, ker številna podjetja delujejo s številnimi izdelki in storitvami (navadno z veliko diverzifikacijo tipov proizvedenih izdelkov in različnimi ciljnimi trgi), lahko znotraj podjetij obstaja več ločenih trženjskih načrtov (Guiltinan, Gordon, 1985, str. 22).

4.2 STRUKTURA IN VSEBINA TRŽENJSKEGA NAČRTA

Struktura in vsebina celotnega načrta trženja, ki je primeren za celoten načrt trženja in druge glavne načrte trženja, je prikazana v Tabeli 6. Seveda poznamo tudi njegove različice, ki obstajajo za različne namene.

- osnovni načrt je namenjen za delovanje na enem samem trgu in z enim samim izdelkom;
- zgodovinski načrt je lahko osnova za pripravo celotnega načrta trženja in za temelj odločanja, kateri izdelek ima največ potenciala za rast;
- načrt za nov izdelek omogoča utemeljitev razlogov za uvedbo novega izdelka (Westwood, 1990, str. 30-32).

Tabela 6: Sestavine trženjskega načrta

VSEBINA	
Odstavek	
1 UVOD	
2 POVZETEK	
3 ANALIZA SITUACIJE	domneve
	prodaja (zgodovina/proračun)
	strateško trženje
	ključni izdelki
	ključna prodajna območja
4 CILJI TRŽENJA	
5 STRATEGIJE TRŽENJA	
6 RAZPORED (URNIK)	
7 TRŽNO KOMUNICIRANJE	
8 PRORAČUNI	
9 DOBIČEK	
10 KONTROLE	
11 POSTOPKI PRILAGAJANJA	

Vir: Westwood, 1990, str. 190.

Poleg sestavin načrta trženja po Westwoodu, predstavljenih v Tabeli 6, obstajajo tudi druge sestavine, ki se od avtorja do avtorja razlikujejo. V splošnem so glavne sestavine načrta trženja (poleg kazala) naslednje:

V *uvodu* je prikaz ozadja priprave načrta, njegov namen in cilj ter razlogi za pripravo.

I. *Povzetek* je kratek pregled ključnih vprašanj, ciljev, problematik, strategij in ukrepov s predvidenimi rezultati.

II. *Trenutni položaj* je kratek pregled dogajanja na trgu, pomembnih podatkov o izdelku, različnih elementov njegovega trženjskega načrta ter konkurence in trendov v širšem okolju.
III. *Cilji* pomenijo prikaz ciljev glede količine prodaje, tržnega deleža in dobička, ki jih želi doseči načrt.
IV. *Ključna vprašanja* prikazujejo glavne priložnosti/nevarnosti, prednosti/slabosti in probleme, na katere naleti izdelek.
V. *Trženjska strategija* je splošni trženjski pristop, ki bo uporabljen za dosego ciljev.
VI. *Načrt ukrepov* je najbolj kritičen del letnega načrta, ki odgovori na vprašanja, kaj bo narejeno, kdo bo kaj naredil in koliko bo stalo.
VII. *Predvideni dobiček* napoveduje finančne rezultate načrta.
VIII. *Vrednotenje* prikaže način nadzora načrta in možne načrte ob nepredvidenih spremembah (Cohen, 1995, str. 7-13 in Walker et al., 1999, str. 325; povzela sem bistvo navedb omenjenih avtorjev).

Izvleček oz. oris strateškega plana trženja bi bil takšen:
- tržne analize in raziskave;
- ohranjanje porabnikov;
- strateško trženje;
- trženje na osnovi baz;
- neposredno trženje
  (A Sample Marketing Plan Example: The Strategic Marketing Plan Outline, 2007).

Veliko je bilo že povedanega o tem, kaj je trženjsko načrtovanje in kaj načrt trženja, za boljše razumevanje pa povejmo še, kaj trženjsko načrtovanje ni:
- ni napovedovanje prodaje in nato zagotavljanje resursov za dosego uresničitve napovedi (obravnava predvsem strateška vprašanja, kot je npr., ali poslujemo v pravi panogi);
- ne sprejema odločitev o prihodnosti (načrtovanje prihodnosti zahteva le sprejemanje odločitev med možnimi dogodki v prihodnosti, odločitve pa se vedno sprejemajo v sedanjosti);
- ne prizadeva si načrtovati prihodnosti v smislu priprave niza načrtov, ki bi se uporabljali dan za dnem brez sprememb v daljni prihodnosti (strateški načrti so prilagodljivi in navadno revidirani enkrat letno, kar podjetju omogoča, da uporabi prednosti, ki izvirajo iz sprememb v okolju);
- ne pomeni izdelave natančnih in medsebojno povezanih načrtov;
- ne prizadeva si zamenjati vodstvene intuicije in presoje;
- ni preprosta združitev funkcijskih načrtov ali nadgradnja sprotnih proračunov (je sistemski pristop vodenja podjetja skozi čas in skozi spreminjajoče se okolje z namenom doseganja zastavljenih ciljev), (Steiner, 1979, str. 15-16).

4.3 PRIPRAVA TRŽENJSKEGA NAČRTA ZA BLAGOVNICO DOM

4.3.1 Uvod

Družba Dom bo leta 2008 praznovala 60-letnico obstoja, razcvet pa je doživela v 70-ih in 80-ih letih prejšnjega stoletja. Takrat je pričela z izvozom žaganega lesa, danes pa je sinonim za pohištvo. Zaradi bogate tradicije v lesnopredelovalni industriji jo dobro poznajo starejše generacije. Opravlja trgovinsko dejavnost na področju lesnih repromaterialov, masivnih lesnih izdelkov, stavbnega pohištva, gradbenega materiala, notranje opreme in pohištva. Večji del dejavnosti je veleprodaja, manjši del pa maloprodaja s trgovinami v šestih slovenskih krajih in z devetimi trgovinami. Poleg notranje trgovine se na trgih evropske unije in Kanade ukvarja tudi zunanjo trgovino. 85 odstotkov prihodkov dosega dejavnost »hobi repro«, preostanek pa dejavnost »pohištva«.

Blagovnica Dom nudi naslednje blagovne skupine: predsobe, jedilnice, kuhinje, spalnice, vzmetnice in posteljnino, sedežne garniture, otroške sobe, regale, pisarniško pohištvo, kopalnice, belo tehniko, kosovno pohištvo, svetila, talne obloge in razprodajo na 5.000 m². Od tega je 2/3 domačih in 1/3 tujih dobaviteljev, ki izhajajo zlasti iz držav Poljske, Italije, Češke in Slovaške. V letu 2006 je bil narejen korak naprej pri obvladovanju nabavnih virov, saj se je nabava pri številnih domačih posrednikih omejila na minimum, nadomestili pa so jo predvsem z dobavitelji s Poljske. Pričakujemo, da bodo izboljšani nabavni viri prinašali večje rezultate v letu 2007, v tem letu pa je potrebno raziskati še možnosti nabave na Kitajskem.

Blagovnica Dom s prodajo pohištva ne dosega načrtovanih rezultatov, medtem ko ostale prodajne enote poslujejo v skladu z načrtom. Obstaja več skupin vzrokov slabih rezultatov: vodenje blagovnice v preteklosti, nabavni viri (vključevali so posrednike), ponudba blaga predvsem višjega cenovnega razreda, negativna kadrovska selekcija. Zaradi vseh navedenih vzrokov se je podjetje odločilo za zamenjavo produktnega vodje in vodje blagovnice Dom. V letu 2005 smo v blagovnici Dom začeli iskati nove nabavne vire, zato da bi se izognili posrednikom, preuredili pa smo tudi del prodajnih površin. Na novo smo določili cenovne nivoje ter uvedli smo nižje cenovne nivoje. K slabemu rezultatu je prispevalo tudi čiščenje starih zalog. Poleg že izvedenih ukrepov je za dosego poslovnih rezultatov potrebno oblikovati nov trženjski pristop. Družba Dom sicer ima formalno zapisano poslanstvo, cilje ter trženjski proračun (prvič je bil pripravljen za leto 2004). Pri teh formalnih zapisih manjka zapis in povezava trženjske strategije in ciljev s korporativno strategijo in cilji. Od tod izhaja potreba po pripravi trženjskega načrta, po prikazu njegovega nastajanja in, kar je najpomembneje, manjka prikaz njegove uporabnosti in izvedba. Bistvo oz. cilj priprave trženjskega načrta je ravno v tem, da je uporaben v praksi z namenom doseganja boljših rezultatov, torej ni le formalni zapis, ki bi bil sam sebi namen. Ker je z vidika poslovnih rezultatov najbolj problematična blagovnica Dom, bom trženjski načrt omejila na njeno trženje (družba Dom je do konca meseca septembra 2005 poslovala z izgubo v višini 183.000 EUR, od tega je bilo izgube v višini 184.000 EUR v blagovnici Dom in dobička v višini 1.000 EUR v blagovnici Hoče).

Ugotovitve predhodnih raziskav zadovoljstva porabnikov, katerih način pridobivanja je bil opisan v poglavju metode dela in ki jih bom poskušala čim bolje uporabiti pri pripravi načrta trženja Blagovnice, so naslednje:

- Naša največja konkurenta sta Lesnina in Rutar.
- Kar 44 odstotkov kupcev, ki so blagovnico Dom obiskali v mesecu decembru 2005, je za našo akcijsko ponudbo izvedelo šele v trgovini, kar je jasen znak, da je blagovnica Dom slabo prepoznavna, naše oglaševanje pa je premalo intenzivno, saj so kupci blagovnico obiskali po naključju in ne na podlagi oglasnih letakov, oglasov, internetne predstavitve ali priporočila prijateljev ali znancev.
- Večina naših kupcev sodi v starostno skupino od 40 do 60 let in kupujejo predvsem klasično pohištvo srednje kakovosti in sprejemljive cene, pestrost izbire pa so ocenili kot preskromno.
- Domačemu blagu daje prednost 60 odstotkov anketiranih oseb, preostalim poreklo blaga ni pomembno.
- Največ kupcev meni, da je prodajalcev premalo ter da manjka dodatna ponudba.
- Ko nas primerjajo s konkurenco, menijo, da sta kakovost pohištva in cena na enakemu nivoju.
- Nezavidljiva je ugotovitev, da ima kar polovica anketirancev mesečni neto dohodek med 417,29 EUR in 834,58 EUR. To je po podatkih Surs-a (Povprečne mesečne plače, januar 2004, 2004) v okviru povprečne mesečne neto plače, ki je januarja 2004 znašala 681,44 EUR. Samo 10 odstotkov kupcev je dejalo, da ima mesečni neto dohodek nad 1.251,88 EUR, kar nam jasno kaže, da naši kupci ne prihajajo iz premožnejših slojev družbe, ki si lahko privoščijo dražje pohištvo.
- Od ovrednotenih dejavnikov ponudbe so najvišje ocenili montažo in dostavo pohištva na dom. Sledijo ugodni plačilni pogoji, pestra izbira ter strokovno svetovanje prodajalcev. Vsi ocenjevani dejavniki so bili ovrednoteni vsaj kot srednje pomembni in si po pomembnosti nadalje sledijo takole: kratek dobavni rok, akcijska ponudba, lokacija prodajalne, kartica ugodnosti, blagovne znamke, obisk arhitekta na domu in nazadnje unikatnost (posebnost) ponudbe.

Povzela sem zgolj tiste ugotovitve, ki so skupne raziskavam zadovoljstva, izvedenim od leta 2003 do 2006 (prej takšnih ali podobnih raziskav niso izvajali) in mi lahko veliko pomagajo pri oblikovanju celotne slike potreb porabnikov, njihove percepcije blagovnice, dogajanja v zunanjem okolju in pri oceni položaja blagovnice.

4.3.2 RAZISKOVALNI NAČRT ZA IZVEDBO SEGMENTACIJE KUPCEV

4.3.2.1 Opis problema

Glavni problem, ki ga želim reševati s pomočjo raziskave, je nepoznavanje oz. nezadostno poznavanje potreb porabnikov na pohištvenem trgu in njihovih stališč. Temu dejstvu sledi neustrezna izbira segmenta oz. izpustitev postopka segmentiranja, zaradi česar je ponudba blagovnice Dom »splošna«. Pri tem imam v mislih ponudbo, ki ni prilagojena posameznim ciljnim skupinam, temveč je enaka za vse. Temu seveda sledi tudi tržno komuniciranje

blagovnice, ki je usmerjeno skoraj samo v pospeševanje prodaje z neposredno pošto, slednja pa je namenjena vsakemu tretjemu naključno izbranemu gospodinjstvu. Tržno komuniciranje blagovnice bi moralo biti selektivno in specializirano za določeno ciljno skupino. Še prej je potrebno izvesti postopek segmentacije, nato glede na pokazane rezultate najprej prilagoditi ponudbo in šele nato tržno komuniciranje.

Drugi problem, ki smo ga zaznali v preteklih raziskavah zadovoljstva porabnikov blagovnice Dom, je zaznavanje ponudbe, enake konkurenci, kar ponovno kaže na potrebo po spremembi ponudbe in posledično tržnega komuniciranja za izbrano ciljno skupino.

4.3.2.2 Cilji raziskave

Cilj raziskave je odgovoriti na vprašanji, kako in kje konkurirati. Na vprašanje, kako konkurirati, mi bo pomagala odgovoriti ugotovitev, v čem − če sploh v čem − se blagovnica Dom razlikuje od konkurence, odgovor na vprašanje, kje konkurirati, pa bo dala izvedba segmentacije trga na osnovi demografskih, psihografskih in vedenjskih spremenljivk. Rezultati raziskave nam bodo torej pomagali izbrati pravo ciljno skupino, ki ji bomo prilagodili ponudbo in tržno komuniciranje z namenom izboljšanja poslovnih rezultatov blagovnice Dom. Ugotoviti želim še, kdo so kupci blagovnice Dom, kdo ne in zakaj, dalje, kako je blagovnica pozicionirana v zavesti kupcev in ali obstaja potreba po pohištvu po meri.

4.3.2.3 Raziskovalne domneve

Glavni cilj raziskave je izvedba segmentacije, za katero sem oblikovala naslednje domneve:
Domneva 1: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri kot anketiranci, starejši od 39 let, kupujejo trendovsko pohištvo.
To domnevo sem postavila na osnovi znanega dejstva, da so mlajše generacije dosti bolj dovzetne za modne trende, medtem ko starejše generacije prisegajo na klasiko. K poudarjanju trendov je veliko prispeval tudi sodoben razvoj družbe, ki spodbuja individualizem, izražanje posameznika ne le skozi njegov osebni slog oblačenja, temveč celotnega pojavljanja v družbi. Tem vplivom pa so mlajše generacije dosti bolj izpostavljene, kot so bile starejše generacije v svojih mladih letih. Pripravljenost posameznika na spremembe je v veliki meri odvisna tudi od njegovega življenjskega sloga, ki pa ni nujno pogojen z leti.

Domneva 2: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, imajo v večji meri v naslednjih dveh letih namen kupiti pohištvo kot anketiranci, starejši od 39 let.
Iz podatkov stanovanjske ankete (Mandič et al., 2005, str. 1-20) je razvidno, da je najstarejši lastniški stanovanjski sektor (povprečna starost anketiranih je 51,4 leta). To so tisti anketiranci, ki so stanovanjsko vprašanje reševali že pred časom in pretežno v letih, ko so bile razmere veliko ugodnejše. Na podlagi tega sklepam, da so v tistih časih v večji meri poskrbeli tudi za nakup pohištva za opremo doma in ga imajo le redki namen zamenjati. To potrjuje tudi omenjena anketa, po kateri v naslednjih petih letih v 68 odstotkih gospodinjstev ne bo sprememb. 19 odstotkov anketiranih gospodinjstev napoveduje večjo izboljšavo sedanjega stanovanja (sem sodi tudi nakup novega pohištva), 11 odstotkov pa celo selitev v drugo

stanovanje (za kar je lahko potreben nakup novega pohištva). Pri selitvah gre običajno za selitev le nekaj članov in ne celotnega gospodinjstva. Gre za premožnejša gospodinjstva, med katerimi je manjši delež gospodinjstev z lastniškim stanovanjskim statusom, večina pa je najemnikov vseh vrst (povprečna starost 36,8 leta, visoko izobražene osebe z razmeroma visokimi dohodki) in uporabnikov, ki ne plačujejo najemnine (povprečna starost 38 let, mladi pari z otroki).

Domneva 3: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, v manjši meri kupujejo pohištvo po meri kot anketiranci, starejši od 39 let.
Pri postavitvi te domneve sem prav tako izhajala iz že zgoraj omenjenih podatkov stanovanjske ankete. Pri tem sklepam, da gospodinjstva iz lastniškega stanovanjskega sektorja v večji meri razmišljajo o nakupu pohištva po meri, saj se ne nameravajo več seliti in se za nakup odločijo, ko jim je izbrano pohištvo res všeč (zato pohištva ne kupujejo »v naglici« zaradi primarne potrebe po pohištvu, npr., ker v novem praznem stanovanju nimajo kje spati, temveč starega zamenjujejo z novim, za kar si lahko vzamejo čas za razmislek).

Domneva 4: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri kupujejo pohištvo, ker opremljajo novo hišo ali stanovanje kot anketiranci, starejši od 39 let.
Ta domneva je postavljena na osnovi že obravnavanih izsledkov stanovanjske ankete, v kateri se je pokazalo, da so mladi tisti, ki svoje stanovanjsko vprašanje rešujejo prvič in se selijo od staršev. Tako domnevam, da so mladi tisti, ki pohištvo kupujejo na novo, torej ne zamenjujejo starega z novim oz. ga ne posodabljajo.

Domneva 5: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri kupujejo pohištvo v nakupovalnih centrih kot anketiranci, starejši od 39 let.
V skladu s sodobnimi trendi nakupovanja v velikih trgovskih centrih predvidevam, da to počno vse starostne skupine, pri čemer sodim, da so mladi tem trendom bolj podvrženi.

Sledijo še štiri domneve, ki se nanašajo na opis življenjskega sloga in kupne moči segmenta kupcev, starih od 20 do 39 let, kot osnova za opredelitev trženjskega komuniciranja:

Domneva 6: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, imajo skupni povprečni mesečni neto dohodek gospodinjstva vsaj 1.250 EUR (300.000 SIT).
Na temelju prejšnjih anket zadovoljstva porabnikov blagovnice Dom domnevam, da imajo anketiranci od 20 do 39 let skupni povprečni mesečni neto dohodek večji kot anketiranci, starejši od 39 let.

Domneva 7: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri hodijo na koncerte kot anketiranci, starejši od 39 let.
To domnevo sem postavila na podlagi lastnega mnenja, da se mladi v večji meri udeležujejo glasbenih koncertov, kar je ponovno povezano z življenjskim slogom, ki je pri mladih − v primerjavi s starejšo populacijo − navadno nekoliko bolj »razgiban«.

Domneva 8: Anketiranci,stari od 20 do 39 let, prosti čas v večji meri preživljajo v športnih dvoranah kot anketiranci, starejši od 39 let.
Tudi to domnevo, da mladi v večji meri prosti čas preživijo v športnih dvoranah, sem, enako kot domnevo številka 7, postavila na podlagi lastnega mnenja, da na preživljanje prostega časa v športnih dvoranah (poleg let) vpliva tudi z njimi povezan življenjski slog.

Domneva 9: Anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri opravljajo pisarniško delo kot anketiranci, starejši od 39 let.
Ta domneva je postavljena na osnovi mnenja, da mladi v večji meri opravljajo pisarniško delo, saj v sodobni družbi razmerje med pisarniškim in terenskim delom ter delom v delavnici oz. proizvodnji raste v prid pisarniškemu delu.

4.3.2.4 Metoda anketiranja

Za izvedbo trženjske raziskave sem uporabila metodo snežne kepe, kamor sem vključila 116 enot. Za to metodo sem se odločila po preučitvi pozitivnih in negativnih strani različnih metod pridobivanja primarnih podatkov. Za izbrano metodo se mi je zdela ključnega pomena visoka in hitra stopnja odziva izbrane metode, zajetje odgovorov točno določene osebe in geografska razpršenost ankete po osrednji Sloveniji, kjer se nahaja blagovnica Dom.

4.3.2.5 Testiranje vprašalnika

Pri oblikovanju vprašalnika so mi bile v veliko pomoč izkušnje iz predhodnih anketiranj. Vprašalnik sem testirala pri petih reprezentativnih vprašanih osebah osnovne populacije in ga z nekaj korekcijami pripravila za izvedbo anketiranja.

4.3.2.6 Populacija in način izbire enot za vzorec

Pri izvedbi raziskave sem se odločila za izbiro enot za vzorec po metodi snežne kepe, v katerega mi je uspelo vključiti 116 enot. To pomeni, da izberemo določeno število respondentov in jih hkrati prosimo, naj vprašalnik posredujejo čim večjemu številu respondentov, ki bi bili pripravljeni iskreno odgovarjati na posredovani vprašalnik. Ta proces se nato nadaljuje in veča kot snežna kepa, saj nam vsak naslednji respondent zagotovi nekaj novih respondentov. Na ta način ta proces učinkovito proizvaja vzorčno strukturo, iz katere dobimo priložnostni vzorec, saj enot za vzorec ne zbiram namensko (npr. po spolu, dohodku, itd).

4.3.2.7 Kraj in čas anketiranja

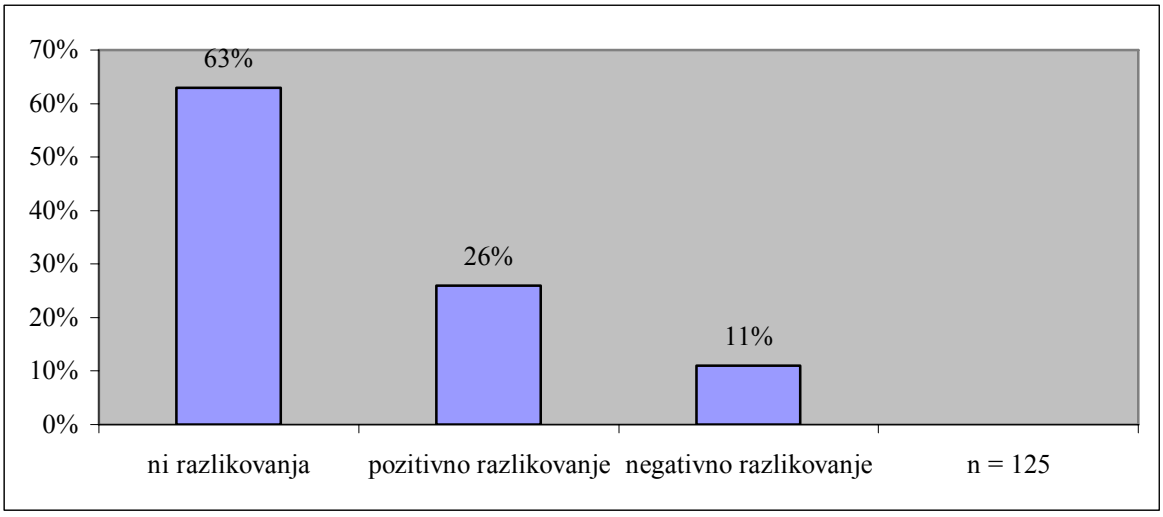
Anketiranje sem izvedla po elektronski pošti tako, da sem vprašalnik poslala izbranim respondentom in jih prosila, naj ga posredujejo svojim prijateljem in znancem, živečim v osrednji Sloveniji, izpolnjenega pa vrnejo na mojo elektronsko pošto. Krajevno sem respondente zbirala le iz osrednje Slovenije, kjer je blagovnica Dom in je torej od tod

pričakovati največ kupcev. Izpolnjene anketne vprašalniki sem v celoti zbrala v mesecu januarju 2007.

4.3.2.8 Analiza podatkov

Izvedena anketa je potrdila problem, znan že v prejšnjih raziskavah zadovoljstva porabnikov blagovnice Dom, namreč, da porabniki njeno ponudbo zaznavajo kot enako konkurenci. Kar 63 odstotkov anketirancev je dejalo, da se blagovnica ne razlikuje od konkurence oz. je ne poznajo in o njeni ponudbi ne morejo soditi. Dalje, 11 odstotkov vprašanih meni, da blagovnica odstopa od konkurence po negativnih lastnostih, med katerimi so najpogosteje omenjene naslednje: premalo ali nič oglaševanja in z njim povezana slaba prepoznavnost, slaba lokacija, pomanjkanje parkirnih prostorov, zastarela trgovina in njena ponudba ter neklimatizirani prostori. Pozitivne lastnosti, diametralno nasprotne prej obravnavanim dejavnikom, ki so bili ocenjeni negativno (npr. dobra lokacija), je omenilo 26 odstotkov anketiranih. Med vsemi anketiranci so nekateri našteli več lastnosti (pozitivnih ali negativnih), zato je bilo v tem primeru v vzorcu upoštevanih 125 enot (glej Sliko 6).

Slika 6: Razlikovanje blagovnice Dom od ostale konkurence

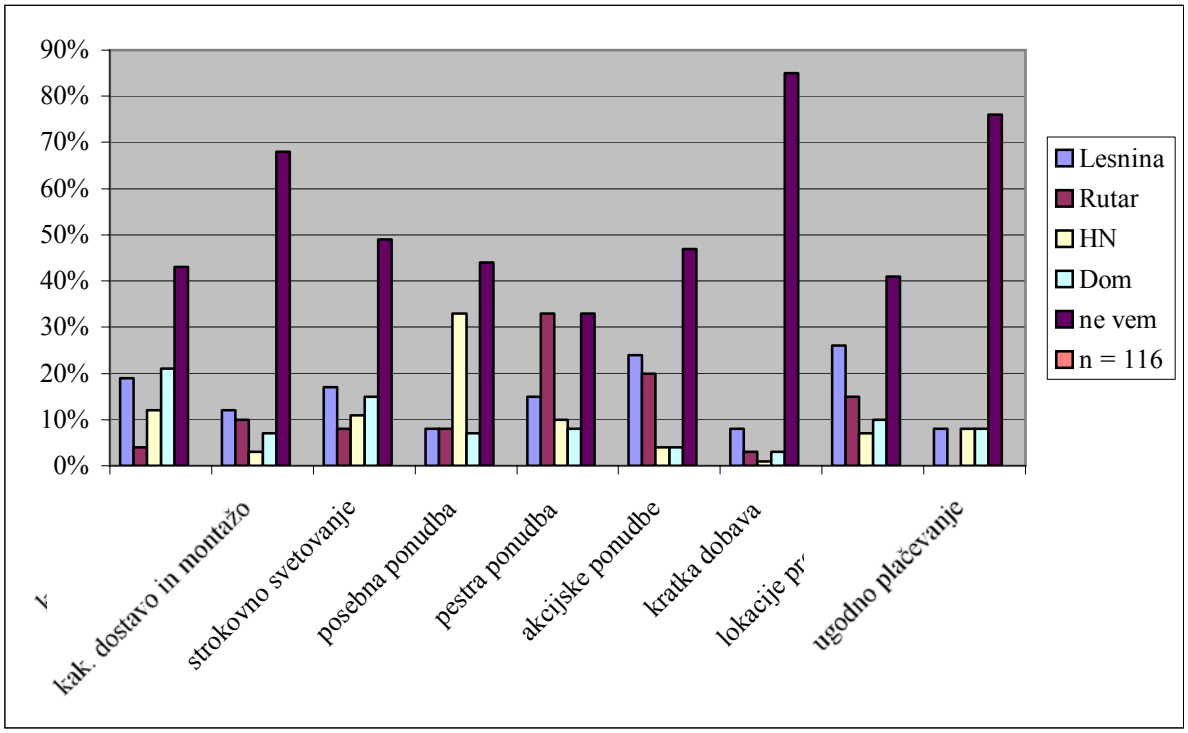


Vir: Anketa, 2007, vprašanje št. 13.

S Slike 7 (na strani 45) je razvidno, da blagovnica Dom v primerjavi s konkurenco v očeh porabnikov ne izstopa v pozitivni smeri v nobenem od dejavnikov ponudbe. Izjema je le najbolj kakovostno pohištvo, za katerega 21 odstotkov anketirancev meni, da ga ponuja blagovnica Dom; takoj za njo je Lesnina z 19 odstotki anketirancev.

Dejavniki ponudbe konkurenčnih ponudnikov so ocenjevani vsak posebej in ne vsi skupaj. To pomeni, da se odstotki porazdelijo znotraj dejavnika. Sto odstotkov se porazdeli med vse obravnavane ponudnike pohištva pri enem dejavniku, npr. pri kakovosti pohištva (in enako pri vseh drugih dejavnikih ocenjevanja). Odstotek je tako enota mere posameznega dejavnika.

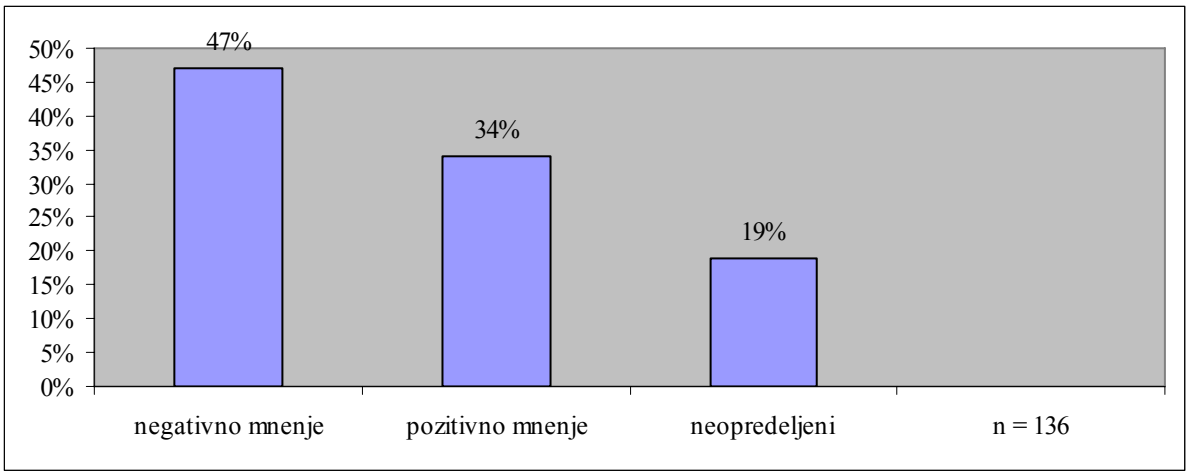
Slika 7: Ocena dejavnikov ponudbe konkurenčnih ponudnikov pohištva



Vir: Anketa, 2007, vprašanje št. 9.

Kar 47 odstotkov anketirancev je navedlo negativne vzroke, zaradi katerih pohištva ne kupujejo v blagovnici Dom, kar je razvidno tudi s Slike 8 (na strani 46). Pri tem je največ anketirancev kot glavne razloge navedlo slabo lokacijo, slabo prepoznavnost, nevšečnost ponudbe in visoke cene v primerjavi s konkurenco. Dalje, 34 odstotkov anketirancev je dejalo, da pri v blagovnici Dom kupujejo pohištvo, ker je ponudba pestra, ker prodajalci strokovno svetujejo, ker so cene ugodne, ker je ponudba kakovostna in ker so bili zadovoljni že pri predhodnem nakupu in se torej vračajo. Zaskrbljujoč je podatek, da 19 odstotkov anketirancev kakšnih posebnih razlogov, zakaj ne/kupujejo pri blagovnici, ni moglo navesti, saj je dejalo, da blagovnice Dom ne poznajo oz. ne vedo, zakaj niso njeni kupci. Med anketiranci so nekateri navedli več razlogov, zakaj pohištva ne/kupujejo pri blagovnici Dom, zato je pri tem vprašanju upoštevanih 136 enot v vzorcu, med katerimi so že izločeni tisti anketiranci, ki so dejali, da pohištva trenutno ne kupujejo.

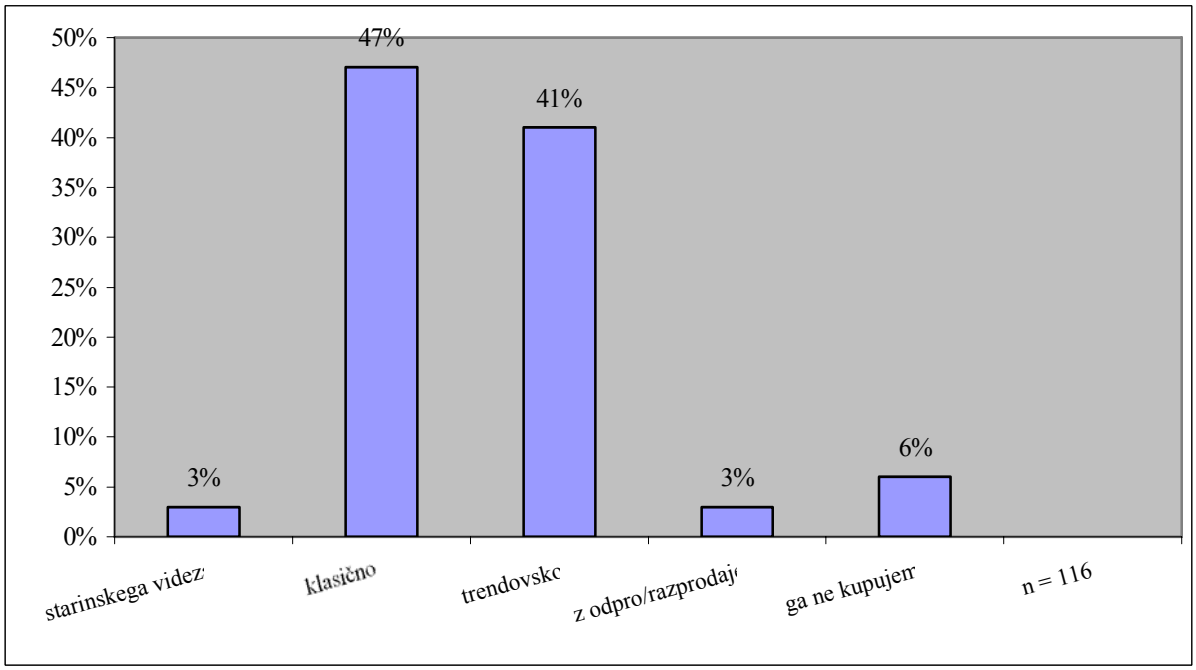
Slika 8: Razlogi, zaradi katerih anketiranci ne/kupujejo pohištva pri blagovnici Dom.



Vir: Anketa, 2007, vprašanje št. 12.

Slika 9 nam kaže, da 47 odstotkov vprašanih kupuje klasično pohištvo, takoj za njimi pa so z 41 odstotki kupci trendovskega pohištva. Pohištvo starinskega videza kot z odprodaje/razprodaje jih kupuje 3 odstotke anketirancev, ne kupuje pa ga 6 odstotkov anketirancev.

Slika 9: Vrste pohištva, ki ga kupujejo anketiranci



Vir: Anketa, 2007, vprašanje št. 5.

4.3.2.9 Preverjanje domnev

Z domnevo 1 sem želela pokazati, da anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri kupujejo trendovsko pohištvo kot anketiranci, starejši od 39 let. Domnevo sem preizkusila s pomočjo kontingenčne tabele in Pearsonovega preizkusa hi-kvadrat. Na temelju vzorčnih podatkov

lahko pri natančni stopnji značilnosti P = 0,009 privzamem domnevo 1. Izračuni preverjanja domnev so v Prilogi 5.

Na osnovi vzorčnih podatkov lahko pri natančni stopnji značilnosti P = 0,016 privzamem tudi domnevo 2, namreč, da več anketirancev, starih od 20 do 39 let, ima v naslednjih dveh letih namen kupiti pohištvo kot anketiranci, starejši od 39 let.

V nadaljevanju s pomočjo kontingenčne tabele in Pearsonovega preizkusa hi - kvadrat ugotavljam, da anketiranci, stari od 20 do 39 let, v manjši meri kupujejo pohištvo po meri kot anketiranci, starejši od 39 let. Zato domnevo 3 lahko privzamem.

Z domnevo 4 sem želela pokazati, da anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri kupujejo pohištvo zato, ker opremljajo novo hišo ali stanovanje, v nasprotju z anketiranci, starejšimi od 39 let. Domnevo sem preizkusila s pomočjo kontingenčne tabele in Pearsonovega preizkusa hi – kvadrat. Na osnovi vzorčnih podatkov lahko pri natančni stopnji značilnosti P = 0,001 privzamem domnevo 4.

S pomočjo kontingenčne tabele in Pearsonovega preizkusa hi - kvadrat ugotavljam, da tako anketiranci, stari od 20 do 39 let, kot anketiranci starejši od 39 let, pohištvo raje kupujejo v specializiranih prodajalnah kot pa v nakupovalnih centrih, zato domneve 5 ne morem privzeti.

Kontingenčno tabelo in Pearsonov preizkus hi-kvadrat sem uporabila tudi pri preverjanju domneve, da imajo anketiranci, stari od 20 do 39 let, skupni povprečni mesečni neto dohodek gospodinjstva vsaj 1.250 EUR (300.000 SIT). Ugotavljam, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov pri natančni stopnji značilnosti P = 0,000 privzamem domnevo 6.

Domneve 7, 8 in 9, da anketiranci, stari od 20 do 39 let, v večji meri hodijo na koncerte, da v večji meri preživljajo prosti čas v športnih dvoranah in da v večji meri opravljajo pisarniško delo kot anketiranci, starejši od 39 let, preverjam z namenom ugotavljanja demografskih, psihografskih in vedenjskih spremenljivk za izvedbo segmentacije. Rezultati preverjanja ničelnih domnev so pričakovani in ugotavljam, da na podlagi vzorčnih podatkov pri natančni stopnji značilnosti P = 0,000 oz. P = 0,001 domneve 7,8, in 9 lahko privzamem.

4.3.2.10 Ugotovitve in priporočila

V skladu z izvedbo raziskave smo dobili vrsto zanimivih in uporabnih ugotovitev, ki bodo v veliko pomoč pri izvedbi segmentacije in izbire ciljne publike.

Kot sem omenila, so ugotovitve pričakovane, vendar zaskrbljujoče, saj so se zelo očitno izrazile. Blagovnica Dom je v očeh anketirancev pozicionirana kot zastarela prodajalna s slabo lokacijo in s ponudbo kakovostnega pohištva. Še vedno pa je največji problem blagovnice njena neprepoznavnost oz. premalo intenzivno oglaševanje. Anketiranci so v primerjavi z največjimi ponudniki pohištva blagovnico Dom označili kot ponudnika

najkakovostnejšega pohištva, ki ima najslabše akcijske ponudbe in najmanj pestro ponudbo, ki ni edinstvena in se tako v ničemer ne razlikuje od konkurence.

Na kratko lahko povzamem, da je za anketirance, stare od 20 do 39 let, v primerjavi z anketiranci, starejšimi od 39 let, značilno, da njihov skupni dohodek gospodinjstva znaša v povprečju 1.251,88 EUR ali. več na mesec, tako da kupujejo trendovsko pohištvo (41 odstotkov anketiranih v segmentu od 20 do 39 let) in imajo v naslednjih dveh mesecih namen kupiti pohištvo. V večji meri kot anketiranci, starejši od 39 let, opravljajo pisarniško delo, obiskujejo koncerte in športne dvorane.

Obravnavan segment, ki je v slovenskem prostoru trenutno zelo slabo oskrbovan, je tako lahko potencialno zanimiv za blagovnico Dom. Seveda bo pred usmeritvijo na omenjen segment potrebno določiti razlikovalne prednosti blagovnice Dom, prilagoditi ponudbo in tržno komuniciranje.

4.3.3 ANALIZA SEDANJIH RAZMER

4.3.3.1 Analiza zunanjega okolja

Politično/pravno okolje
Politično/pravno okolje lahko odločilno vpliva na posamezno panogo. Na pohištveno panogo trenutno nima večjega vpliva, saj ne postavlja večjih ovir ali spodbud, kot so npr. davčne, carinske, ipd. Največjo spremembo je pomenil vstop Slovenije v EU, s čimer se je uvoz pohištva iz držav Evropske unije poenostavil in je bilo mogoče maksimalno izkoristiti prednosti enotnega trga. Vstop v EU je za podjetja pomenil veliko spremembo. Svoje poslovanje so morala prilagoditi mednarodno uveljavljenim standardom, ki naj bi zagotavljala optimalno stopnjo urejenosti ključnih področij dela. Zadnji sistem kakovosti, ki je bil anticipiran v Sloveniji, je ISO 9001:2000.

Slovenija je postala članica EU, zato zaradi liberalizacije trga na področju tujih investicij obstaja nevarnost pojava novih tujih konkurentov. Dodatno poenostavitev poslovanja pa prinaša tudi vstop Slovenije v območje evra.

Ekonomsko okolje
Za nove domače in tuje konkurente so spodbudni podatki o dobri gospodarski rasti, zadovoljivi stopnji inflacije in dobri kupni moči. Večje zasebno trošenje zaradi višjih plač in drugih dobrih gospodarskih kazalcev pričakujejo tudi v prihodnjih letih, ko naj bi − po predvidevanjih ekonomskih strokovnjakov − v Sloveniji živeli bolje.

Povpraševanje po pohištvu je močno odvisno od gospodarskih nihanj. Tako se v fazi rasti gospodarstva povpraševanje po pohištvu poveča, v fazi recesije pa močno upade. Za povpraševanje je pomembna še ena povezava, in sicer povezava med prodajo pohištva in gradbeništvom. Bolj ko je gospodarstvo v razcvetu, več stanovanj ali poslovnih prostorov je potrebno opremiti, večje je povpraševanje po pohištvu.

V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju leta 2006 izdanih nekaj več kot 1.500 dovoljenj za gradnjo novih stavb. Z izdajo teh dovoljenj je bilo predvidenih nekaj več kot 2.100 stanovanj, kar je dobrih osem odstotkov več kot v četrtem četrtletju leta 2005. Samo v osrednjeslovenski regiji naj bi v letu 2007 zgradili 523 stanovanj (Knez, 2007a, str. 34-35).

Dne 17. januarja 2007 je Stanovanjski sklad RS končal razpis za nakup 166 plačljivih stanovanj, kar za naslednjih dveh letih pomeni potencialno povpraševanje po pohištvu. Na tokratni razpis se je prijavilo kar 26,8 odstotka mladih družin, ki želijo prvič kupiti lastno stanovanje. Največ interesentov se je prijavilo za nakup stanovanj v Ljubljani, in sicer kar 2.873, 570 se jih je prijavilo za Cerklje na Gorenjskem, za stanovanja na Bregu pri Kranju pa 50 (Knez, 2007a, str. 34-35). Ta podatek nam kaže, da je največja gravitacija kupcev stanovanj − in posledično tudi pohištva − prav v Ljubljani.

Raziskava, opravljena med aktualnimi varčevalci Nacionalne varčevalne stanovanjske sheme (Zaključno poročilo raziskav v letu 2005 o varčevanju v Nacionalni stanovanjski varčevalni shemi, 2005), je pokazala, da ta populacija živi v nadpovprečnih stanovanjskih razmerah in da sodelovanje v varčevalnih shemi praviloma ni pogojeno z nujo po reševanju stanovanjskega vprašanja. Velika večina, kar 87,8 odstotka od 46.077 aktivnih varčevalnih pogodb, bo sredstva verjetno ali zagotovo uporabila za stanovanjske namene. Največ anketirancev bo kupovalo, gradilo ali adaptiralo v ljubljanski regiji (44 odstotkov). Predvidevamo lahko, da bodo del sredstev varčevalci namenili tudi nakupu pohištva ob sprostitvi I. varčevalne sheme leta 2009 (varčevalci, ki so varčevali 10 let), II. in III. sheme leta 2010 in 2011(varčevalci, ki so varčevali 10 let).

Socialno/kulturno okolje

Maloprodaja pohištva je zrela in konkurenčna panoga, ki jo v glavnem določajo cenovne akcije in razprodaje. Kakorkoli, prodajalci pohištva naj bi zaznali, da sta slog in ugled pomemben del njihovih izdelkov in trženja in naj bi tako postala pomemben del v oglaševalskih kampanjah. Ta preobrat v trženjski osredotočenosti naj bi prodajalcem pomagal, da bi namesto zgolj pohištva prodajali inspiracijo. Glavni razlog za nakup pohištva je še vedno potreba po opremi doma, zamenjava prvega pohištva ali nakup pohištva ob rojstvu otrok. Vse več pa je zamenjav pohištva zaradi sprememb v modi, saj postaja stil strankam čedalje bolj pomemben. To pomeni, da je življenjska doba pohištva krajša, saj ga kupci prej zamenjajo z novim. Slabost tega pa je, da so porabniki manj pripravljeni plačati visoko ceno za nakup novega pohištva. Porabniki prav tako pričakujejo, da bodo imeli novo pohištvo in ne že rabljeno, kar je bilo značilno pred štiridesetimi leti. Zlasti za mlade ljudi je značilno, da povsem zapolnijo svoje domove z novimi eksponati, kar jim omogoča nakup pri nizkocenovnih ponudnikih pohištva, kot je npr. Ikea. Ta postopek so pripravljeni ponoviti, ko se preselijo v svoj drugi dom, pa naj bo zaradi spremembe njihovega okusa ali zaradi novih trendov v stilu pohištva. Za sodobno družbo je vse bolj značilen individualizem, in zato marsikdo želi svojo edinstvenost izraziti tudi skozi način opreme svojega doma (Parry, 2004, str. 34).

Velik vpliv na nakup pohištva ima tudi nepremičninski trg. Mladi si nakup stanovanja težko privoščijo, zato mlade zasledimo predvsem med uporabniki stanovanj v lasti sorodnikov in med tržnimi najemniki (Mandič et al., 2005, str. 16). Navadno gre za garsonjero ali manjše stanovanje. Po podatkih stanovanjske ankete (Mandič et al., 2005, str. 5) znaša v Sloveniji povprečna stanovanjska površina na osebo 32,98 m²; to je povprečno 1,19 sobe na osebo. Po evropski stanovanjski statistiki je v Sloveniji kar 39 odstotkov gospodinjstev prenaseljenih, saj imajo manj kot eno sobo na osebo. To seveda pomeni, da je manj prostora za pohištvo. Posledica tega je, da mora biti pohištvo funkcionalno, lahko tudi sestavljivo po meri. Praktični eksponati, ki nudijo ugodne rešitve za shranjevanje, so najboljša rešitev za vse prostore doma. Dodaten razlog, da se veča povpraševanje po manjših stanovanjih, je tudi trend maloštevilčnih družin, saj je v povprečnem slovenskem gospodinjstvu ob popisu prebivalstva leta 2002 štelo samo 2,8 člana, ob popisu leta 1991 pa še 3 člane. Število gospodinjstev se je med omenjenima popisoma povečalo za 8,3 odstotkov (Statistični letopis RS, 2003).

Omenjeni trendi, ki so se izoblikovali v zadnjih petih letih, bodo na pohištvenem trgu postali v prihodnje še bolj vplivni. Na primer − številni porabniki se bodo še bolj zavedali stila in se bodo tako odločali za stilske eksponate, ki jih bodo menjali pogosteje. Blagovnica Dom lahko to možnost uporabi z bolj svežo podobo prodajalne in prenovi ponudbo, da bi zadovoljila te trende. Prihodnost prodajalcev pohištva naj tako ne bi bila v cenovnih vojnah, temveč v inovacijah in ustvarjalnosti, s poudarkom na stilu za osvojitev porabnikov (Parry, 2004, str. 34). V nasvetih za urejanje doma (Knez, 2007, str. 40) poleg nasvetov za funkcionalno ureditev najdemo vse več namigov o ureditvi doma, ki bo vplivala na pozitivno počutje, kar je mogoče doseči s pravilno barvno in oblikovno kombinacijo elementov. Vse bolj je torej poudarjan pomen doživljanja pohištva.

Tehnološko okolje
Nenehni razvoj izdelka zahtevajo zlasti nove, sodobne oblike; novi materiali (vse manj se uporablja les, moderna je uporaba ratana, kovine, kaljenega stekla); večja funkcionalnost in udobje pohištva (vzmetenost različnih stopenj, silikonizirana sintetična vata daje dodatno mehkobo, ipd.). Za prodajo izdelkov ne obstajajo posebni standardi razen okoljevarstvenih, ki narekujejo skrbno ravnanje z embalažo izdelkov.

4.3.3.2 Analiza notranjega okolja

V podjetju dajemo vse večji pomen izobraževanju zaposlenih, zlasti izobraževanju prodajalcev, saj se čedalje bolj zavedamo pomena nudenja kakovostnih storitev za zadovoljstvo porabnikov. Uspešna izvedba in dostava storitev sta v veliki meri odvisna od prodajalcev, ki so v neposrednem stiku s kupci. Teme izobraževanja prodajalcev v letu 2007 bodo zato naslednje:

- resnice o strankah/kupcih;
- pravilni prodajno-strežni postopek;
- profesionalno prodajno/strežno osebje;
- obravnavanje pritožb in reklamacij;

- pravilna komunikacija s stranko (osebna in telefonska) in
- poznavanje različnih tipov osebnosti.

Osredotočanje na kupca, pri čemer so zaposleni spodbujani, naj se odzivajo na potrebe kupcev, je ena od petih skrivnosti najboljših svetovnih prodajalcev na drobno (Five secrets from the world's best retailers, 2003, str. 26 -28). To pa je cilj izvedbe načrtovanega izobraževanja.

V letu 2007 načrtujemo tudi izobraževanje komercialistov. Glavni poudarki njihovega izobraževanja bodo v obvladovanju metod pridobivanja potencialnih kupcev in poprodajnih aktivnosti z uporabo informacijskih sredstev (internet in elektronska pošta) in v pravilni komunikaciji s stranko preko informacijskih sredstev.

Večji poudarek bi morali nameniti tudi trženju, ki se je sicer v zadnjih treh letih vidno izboljšalo. Namen vpisa zaposlene osebe v letu 2005 na magistrski študij programa trženja je pridobitev najnovejših znanj in trendov v trženju, sledenje trženja strateškim ciljem podjetja in pridobitev ključnih znanj s področja informacijske družbe in trajnostnega razvoja.

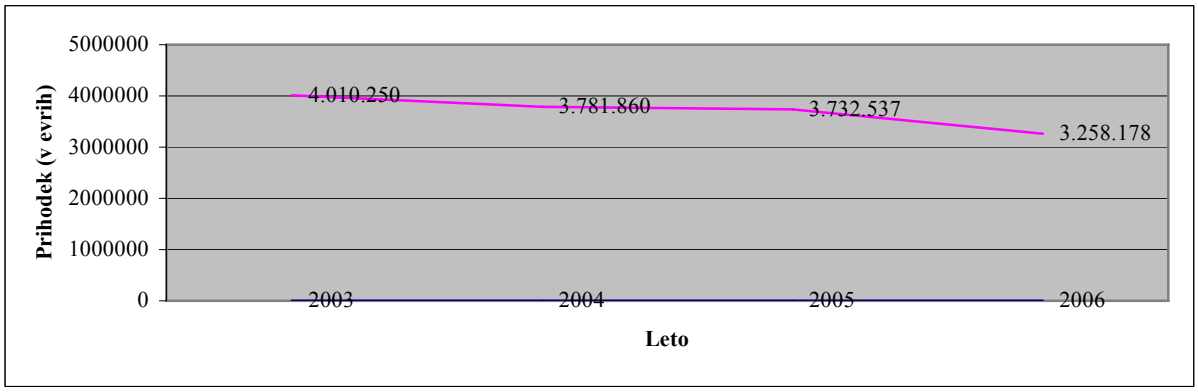
Najbolj zaskrbljujoče pa je stanje maloprodajnega informacijskega sistema, ki je zastarel. Zato v letu 2007 načrtujemo uvedbo sodobnega informacijskega sistema, ki nam bo med drugim omogočil doseči naslednje:

- poenostavljene postopke dela (prevzem, prodaja, poročanje, šifre, servis-montaža);
- zmanjšanje možnosti nastanka napak (pri izvedbi naročila, itd.) in
- ažurnost in dostopnost podatkov − zmanjšanje potrebnega časa za pripravo podatkov.

4.3.3.3 Prodaja v minulih letih

Vse od leta 2003 se za blagovnico Dom kaže trend padanja prihodka od prodaje. Padec je bil največji zadnje leto, leta 2006 (glej Sliko 10), kar za 18,57 odstotkov glede na leto 2003. Ta podatek je zelo zaskrbljujoč, saj je siceršnji letni padec prometa v mejah 7 odstotkov in daje jasne signale, da je potrebno ukrepati.

Slika 10: Prihodek od prodaje blagovnice Dom v minulih letih



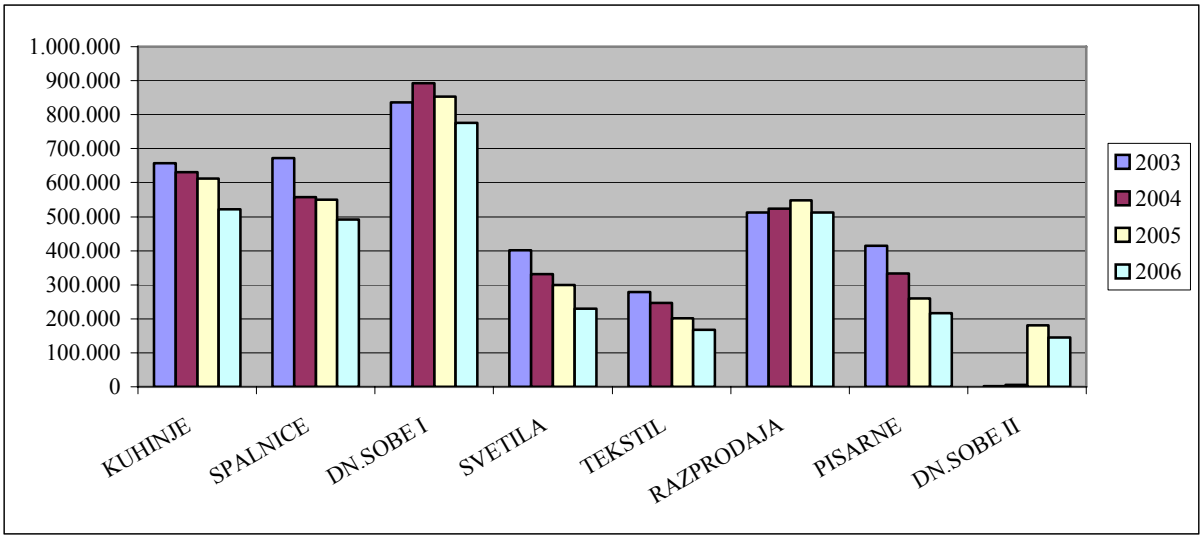
Vir: Analiza glede na interne podatke blagovnice Dom.

Kljub vsem v poslovnem načrtu podjetja zapisanim ukrepom, ki so bili tudi izvedeni, pričakovanega učinka na prodajo niso prinesli. Razloge za neuspeh je tako potrebno iskati drugje.

Padec prihodka od prodaje blagovnice Dom je viden pri vseh blagovnih skupinah. Delni izjemi sta le dnevne sobe višjega cenovnega razreda in oddelek razprodaje (glej Sliko 11), ki jima je prihodek od prodaje rasel v letih 2004 oz. 2004 in 2005. Zakaj je tako, je sicer težko odgovoriti, saj gre za, s cenovnega vidika, povsem nasprotujoči si blagovni skupini. Lahko zgolj predvidevamo, da so kupci dnevnih sob višjega cenovnega razreda tisti kupci, ki blagovnico Dom že poznajo od prej.

Slednji kupujejo, ker vedo, da bodo dobili kakovostno pohištvo ne glede na njegovo ceno. V drugo skupino najverjetneje sodijo kupci, ki so dobili naše akcijske letake, v katerih poudarjamo izdelke nižjega cenovnega razreda. Akcijski letak se je tako izkazal kot učinkovito orodje pospeševanja prodaje, vendar zgolj na cenovno dostopnih manjših kosih pohištva z oddelka razprodaje, kot so npr. stoli, podnožniki, regali, ipd.

Slika 11 : Prihodek od prodaje blagovnice Dom po blagovnih skupinah v minulih letih



Vir: Analiza glede na interne podatke blagovnice Dom.

Podatek rasti prihodka od prodaje v oddelku najvišjega in najnižjega cenovnega razreda kaže, da se je v blagovnici Dom potrdil trend razslojevanja družbe. Ob tem se nam postavlja vprašanje, katero ciljno skupino (višji, srednji ali nizkocenovni razred) nagovarjati v prihodnje in kako.

4.3.3.4 Položaj na trgu

Pohištvena panoga se nahaja na stopnji zrelosti, kar je jasno razvidno iz delovanja konkurence v panogi. Podjetja si v tej fazi želijo dodatnega podaljšanja konkurence, saj je prodaja v tej fazi največja in si želijo ustvariti čim večji dobiček.

Nekateri glavni konkurenti so uporabili strategijo povečanja števila uporabnikov s pridobivanjem dotedanjih neuporabnikov, pridobivanjem konkurentovih kupcev in z vstopom na nove tržne segmente (Harvey Norman z ugodnimi plačilnimi pogoji na 24 mesecev brez obresti privablja »plačilno nesposobne« segmente; s ponudbo kuhinj po meri privablja zahtevnejše kupce). Prav vsi glavni konkurenti pa izvajajo strategijo spremembe trženjskega spleta, morda ravno zato, ker jo je lahko hitro posnemati. S to strategijo poskušajo čim bolj podaljšati življenjski cikel pohištva zlasti s pospeševanjem prodaje (Harvey Norman ponuja do 36 steklenic vina podjetja Vinakoper ob nakupu bele tehnike) in oglaševanjem neverjetnih znižanj in popustov (Lesninin božiček, velikonočni popusti, itd.).

Zdi se, da si vsi glavni konkurenti v panogi nekako prizadevajo za vzdrževanje trga oz. za ohranitev dosedanjega položaja na trgu. To strategijo zagotovo najuspešneje izvaja Lesnina, kar ji omogočajo prednosti v stroških zaradi ekonomije obsega, učinki izkušenj, ime podjetja, oglaševanje in nizke cene.

Blagovnica Dom si, tako kot glavni konkurenti, želi vsaj ohraniti, če ne izboljšati svoj položaj na trgu. Blagovnica lahko postane konkurenčna le z inovativnim pristopom (v smislu ugotovitve razlikovalnih prednosti), kakovostnimi izdelki in storitvami, učinkovitim trženjem in nadzorovanjem tržnih poti ter konkurenčno ceno. Dodatna neizkoriščena priložnost je tudi večja uporaba elektronskega načina poslovanja, ki je še vse premalo uporabljana.

Za majhno podjetje, kot je blagovnica Dom, je možna tudi strategija tržnih vrzeli, za katero je predhodno potrebno izvesti raziskavo trga, kar je tudi moj namen. Z raziskavo bomo ugotovili, kateri segmenti so zanimivi in katere bomo dejansko oskrbovali. Bistvo te strategije je izbira »bojnega polja«, kjer bi izbrali tiste segmente, ki jih glavnih konkurenti še niso uporabili..

Zdi se, da tudi nihče od izzivalcev (Rutar, Harvey Norman) nima kakšne obranljive konkurenčne prednosti pred trženjskim vodjo - Lesnino, ki bi mu zagotavljala uspešen napad na vodjo. Zato bi bila za trženjskega izzivalca, ki ni sposoben ponuditi enakega izdelka/storitve, oglaševanja, cene ali distribucijskih naporov ali napasti slabosti vodje, najboljša strategija obvoza. To pomeni diverzifikacijo v nesorodne izdelke/storitve ali razvoj v nove tehnologije za zamenjavo obstoječih izdelkov/storitev.

Blagovnica Dom bi se morala kot sledilec v panogi odločiti za hitrejše sledenje oz. za večjo odzivnost na dejavnosti glavnih konkurentov ali za kakšno drugo strategijo, ki bi ji omogočala izboljšanje tržnega položaja.

4.3.3.5 Analiza kupcev

Glavne kupce blagovnice Dom glede na način prodaje delimo na maloprodajne (teh je približno 80 odstotkov) in veleprodajne (teh je 20 odstotkov).

Ključni kupci maloprodaje so fizične osebe, ki kupijo pohištvo za opremo doma. V blagovnico zaidejo bolj po naključju, so starejši in blagovnico poznajo že od prej.

Ključni kupci dejavnosti inženiringa so manjši ali srednje veliki investitorji. To so npr. veleposlaništva, banke, casinoji, inštituti, odvetniške pisarne, podjetja ipd. Delež veleprodaje je torej zanemarljiv, vendar pa se v njej kažejo priložnosti. Veleprodaja je možna predvsem za pohištvo iz uvoza in ne toliko za slovensko pohištvo. Prvi pogoj za veleprodajo je obvladovanje nabavnih virov v tujini, čemur smo v preteklem letu namenili veliko pozornosti. Druga možnost je odprtje franšiz, s čimer bi omogočili veleprodajo tudi za slovensko pohištvo, kar je drugače bistveno teže doseči, pri nekaterih dobaviteljih pa praktično nemogoče (Svea, Gorenje, itd).

Pohištveni izdelki imajo navadno kratko prodajno dobo. Izjema so samo zelo uspešni prodajni programi, kot je npr. program Harmonija proizvajalca Alples. Velja pa, da prodaja izdelka, dokler ne doseže zadostne prepoznavnosti, raste počasi. Stopnje rasti prodaje izdelkov so lahko zelo različne. Ko izdelek doseže največjo prodajo, prične prodaja upadati. Izdelku, ki ni več zanimiv, najprej znižajo ceno, nato ukinejo nabavo in ga postopno prestavijo v diskontno prodajo.

Na povpraševanje in mero porabe končnih kupcev vpliva več dejavnikov. Prvi je cena, ki je eden od glavnih elementov odločanja o nakupu, dalje novi trendi v družbi (pohištvo ni več statusni simbol − je poceni in lahko dostopno), sledijo kupna moč, zaposlenost, staranje, rodnost, življenjski slog, število novogradenj, psihološki, sezonski dejavniki, dalje − pohištvo se slabo prodaja pozimi in poleti, pomembna je intenzivnost oglaševanja pri konkurenci, seveda tudi razpoložljivost storitev – npr. zaradi odsotnosti storitev dostave in montaže se marsikdo za nakup ne bi odločil.

Razsežnost znanja porabnika o izdelkih je povprečna, saj se kupec redko v življenju odloča za nakup pohištva. Več informacij o izdelku si tako pridobi šele takrat, ko se znajde pred nakupno odločitvijo. Razsežnost znanja o konkurenčnih izdelkih je podobna znanju o izdelkih podjetja. Znanje lahko porabniki črpajo zlasti iz letakov in strokovnih nasvetov prodajalcev.

4.3.3.6 Pregled konkurenčnih podjetij

Naši glavni, primarni konkurenti so večji trgovci s pohištvom (Lesnina, Rutar, Harvey Norman, Mercator pohištvo) ter prodajni saloni proizvajalcev pohištva. Manjši delež konkurence, katere vpliv pa nenehno narašča, pomenijo ponudniki pohištva po meri in mizarski servisi. Sekundarno konkurenco pomenijo ponudniki, katerih osnovna dejavnost ni prodaja pohištva, vendar imajo v prodajnem programu le manjše kose pohištva (kot so npr. računalniške mize, pisarniški stoli, hi-fi regali, garderobne omare in kopalniški bloki) ali pa opravljajo mizarske storitve (razrez, robljenje), ki porabniku omogočajo, da si sam sestavi pohištvo po meri. Med glavne sekundarne konkurente tako uvrščamo Obi, Bauhaus, Baumax, Interspar, E. Leclerc.

Konkurenčna podjetja najdemo na zelo dobrih lokacijah, kakor so nakupovalno središče v Ljubljani BTC (Harvey Norman, Maros, Spona), nakupovalni center Ljubljana-Rudnik (Rutar, Lesnina), prisotnost v večjih mestih, kot so Maribor (Rutar, Lesnina), Celje (Maros, Lesnina), Kranj (Lesnina, Rutar). Prednost Lesnine je zlasti v dobri geografski pokritosti po vsej Sloveniji (13 lastnih salonov in 8 franšiz), industrijsko gledano pa se Lesnina širi tudi na veleprodajo.

Prodajni saloni Lesnine, Rutarja in Harvey Noramana so zelo prostorni, kar kupcu omogoča, da si ogleda veliko izbiro, kar pa ne velja za Mercatorjevo prodajalno pohištva in za druge manjše salone Lesnine (npr. Lesnina na Rudniku).

Največje in vodilno podjetje je Lesnina, ki po nekaterih ocenah dosega kar 30-odstotni tržni delež. Lesnina je slovenskim kupcem dobro znano podjetje. Svojo pot je tako kot blagovnica Dom začelo že v nekdanji Jugoslaviji, danes pa je med najuspešnejšimi podjetij v Sloveniji. Podoba Lesnine je grajena predvsem na njenem imenu, tradiciji in ponudbi slovenskega in nizkocenovnega, diskontnega pohištva. Glavna prednost Lesnine pred Rutarjem, ki je na slovenski trg vstopil šele leta 2000, je ravno v tem, da je Lesnina domače podjetje s tradicijo, poleg tega pa ima nižje cene in kakovostno pohištvo, ki ga predstavlja strokovno usposobljeno osebje. Rutar slovi po tem, da je avstrijski, da ima dobro distribucijsko mrežo in da ravno tako razvija diskontno prodajo. Podobnost med Rutarjem in Lesnino pa je v pestri izbiri. Podoba obeh je dobra − slovita kot največja, najsodobnejša in najcenejša. Eden zadnjih Rutarjevih sloganov se glasi: »Najugodnejši in pika!«, pred tem pa: »Rutar − najsodobnejši in med največjimi v Evropi. Zdaj pri Rutarju ! Najbolj vroče cene vseh časov !« Lesnina poudarja »Lesnina garantira najnižje cene !« Ko govorimo o podobi osebja (prodajnega, administrativnega, tehničnega, storitvenega), lahko ugotovimo, da so le-ti pri največjih konkurentih enotno oblečeni in dokaj strokovno usposobljeni. Lesnina ima zelo kakovostno osebje in ravnateljstvo z dolgoletnimi izkušnjami na področju prodaje pohištva. Rutar pa je svoje osebje in ravnateljstvo izobrazil na podlagi sistema, ki ga je že uveljavil v tujini, od koder se je razširil na naš trg.

Vsi konkurenti ponujajo dostavo in vnos, montažo, kredite in darilne bone. Rutar zelo poudarja širok spekter storitev: brezplačni najem transportnega vozila za samostojen odvoz kupljenega pohištva (v vrednosti nad 208,65 EUR), svetovanje na domu, načrtovanje svetlobe, brezplačen odvoz starega pohištva, šivalni servis, preizkus blaga, previjalno sobo, otroški kotiček, knjigo želja mladoporočencev in kavarno. Pri kavarni je potrebno omeniti ne samo to, da je salonsko opremljena, temveč da v njej postrežejo z dobro in brezplačno kavo, kakavom ali čajem.

Porabniki in potencialni porabniki so na trgu pohištva najbolj izpostavljeni akcijskim letakom (izdaja jih Lesnina, Rutar in Harvey Norman), radijskim oglasom (Harvey Norman je nenehno na nacionalnih in lokalnih radijskih postajah) in tiskanim oglasom v revijah (npr. revija Hiše: Maros, Svea, Gorenje). Harvey Norman pogosto oglašuje na televiziji, Lesnina pa le z izjemnimi akcijskimi ponudbami za kuhinje ali spalnice v poletnem in zimskem času ter ob praznikih, kot so npr. velikonočni. Mediji, ki jih uporablja konkurenca, so zelo podobni; razlike so le v pogostosti in intenzivnosti pojavljanja. Če vzamemo za primer samo akcijski letak, ugotovimo, da jih Lesnina izda 57 na leto (podatki so iz leta 2005), za Rutar ocenjujemo, da 48 na leto, Blagovnica Dom pa 7. Poleg razlik v pogostosti izdajanja akcijskega letaka so razlike tudi v njegovi distribuciji oz. doseženi pokritosti trga. Blagovnica Dom doseže z enim letakom 100.000 gospodinjstev, kar je bistveno manj od konkurence, ki ima ljubljansko mestno občino pokrito v celoti, v večji meri pa tudi vse druge občine (v mislih imam Lesnino, podatki za Rutar in Harvey Norman nam niso znani). Konkurenčna sporočila konkurence so udarnejša, agresivna strategija je grajena na nizkih cenah ter široki in sodobni ponudbi (Interni podatki podjetja Dom).

Prejšnje ugotovitve so rezultat spremljanja delovanja konkurence navzven oz. spremljanja njihove zunanje podobe, ki jo skušajo ustvariti zlasti z neposrednim trženjem, oglaševanjem in predstavitvijo na spletu. Ugotovitve, ki sledijo, pa so rezultat metode opazovanja in navideznega nakupa, ki sem ga izvedla dne 27.12.2006 med 12. in 14. uro, in sicer v treh največjih salonih pohištva.

4.3.3.6.1 Metoda opazovanja

Dejavniki, ki sem jih ocenjevala pri metodi opazovanja kupcev v salonih pohištva, so zapisani v tabeli, ocenjevala pa sem jih na naslednji način: (1-zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3-niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen). Metodo sem v vseh saloni izvedla 27.12.2006, to je v času prednovoletnih nakupov, zato imajo dobljeni rezultati izrazito sezonsko specifiko. Nekoliko slabše ocene parkiranja kot dejavnika ocenjevanja so tako zaradi »prednovoletne gneče« deloma razumljive, so pa zato toliko bolj neopravičljive slabše ocene pri dejavnikih ocenjevanja, kot so obratovalni čas, vzdušje v prodajalni, čistoča, reklamne tiskovine na vidnem mestu ipd., kar bi glede na sezonsko specifiko moralo biti prilagojeno potrebam porabnikov. Sprva sem imela namen ocenjevati tudi kakovost izdelkov, njihove cene v primerjavi s konkurenco in kakovostjo ter nudenje popustov na plačilo z gotovino. Te ocene sem kasneje opustila, saj bi bilo potrebno za njihovo utemeljitev pohištvene salone obiskati večkrat (tudi v času, ko ni sezonskih popustov, razprodaj, ipd.) in si podrobno ogledati ponudbo pohištva vseh blagovnih skupin (ceno in kakovost). Ocene pohištvenih salonov so predstavljene v Tabelah 7, 8 in 9 in dodatno utemeljene.

Tabela 7: Ocena pohištvenega salona Harvey Norman

DOSTOPNOST TRGOVINE	Ocena	IZBOR IZDELKOV	Ocena
Lokacija	5	Kakovost izdelkov	?
Obratovalni čas	5	Veliko različnih skupin izdelkov	4
Enostavno parkiranje	3	Pestrost izdelkov znotraj skupine izdelkov	5
PRODAJNI PROSTOR		**CENE**	
Prostorska razporeditev	5	Cene nasploh	4
Sodobna opremljenost	5	Cene v primerjavi s kakovostjo	?
Vzdušje v prodajalni	4	Cene v primerjavi s konkurenco	?
Čistoča	5	**DRUGO**	
Oglasne tiskovine na vidnem mestu	5	Gotovinski popusti	?

Vir: Lasten.

Utemeljitev Tabele 7:

- Salon je zelo dobro dostopen in ima velik parkirni prostor, ki pa je bil v času prednovoletnih nakupov zelo zaseden in sem le s težavo našla prosto parkirno mesto.
- Odpiralni čas je prilagojen porabniku (pon.-pet.: 9-21, sob.: 9-20, ned.: 10-15).
- Salon je sodobno opremljen, prostorska razporeditev je jasna (med razstavljenimi eksponati, označenimi z jasnimi in oblikovno dovršenimi usmerjevalnimi tablami in označbami za cene, se je mogoče zlahka sprehoditi), zasnovana po blagovnih skupinah.
- Dodatno ponudbo pomenita sodobno urejena kavarna in oddelek s hi-fi video tehniko.

Tabela 8: Ocena pohištvenega salona Rutar

DOSTOPNOST TRGOVINE	Ocena	IZBOR IZDELKOV	Ocena
Lokacija	5	Kakovost izdelkov	?
Obratovalni čas	5	Veliko različnih skupin izdelkov	5
Enostavno parkiranje	5	Pestrost izdelkov znotraj skupine izdelkov	5
PRODAJNI PROSTOR		**CENE**	
Prostorska razporeditev	5	Cene nasploh	2
Sodobna opremljenost	5	Cene v primerjavi s kakovostjo	?
Vzdušje v prodajalni	5	Cene v primerjavi s konkurenco	?
Čistoča	5	**DRUGO**	
Oglasne tiskovine na vidnem mestu	5	Gotovinski popusti	?

Vir: Lasten.

Utemeljitev Tabele 8:

- Salon je zelo dobro dostopen in ima velik parkirni prostor, tako da kljub številnim kupcem v prednovoletnem času nisem imela težav z iskanjem prostega parkirnega mesta.
- Odpiralni čas je v primerjavi s konkurenco najbolj prilagojen porabniku (pon.-sob.: 9-20, ned.: 10-17).
- Salon je sodobno urejen, z jasno prostorsko razporeditvijo in označitvijo.
- V primerjavi z največjimi konkurenti imajo najpestrejšo izbiro, kar pomeni največje število blagovnih skupin, znotraj njih pa je mogoče najti največje število izdelkov.
- Dodatno ponudbo pomeni ne le program daril, igrač, program »vse za gospodinjstvo« (pribor, gospodinjski aparati, posode, kozarci, ipd.) in sodobno urejena kavarna, temveč storitve, ki so urejene v posebnih oddelkih, kot so šivalni kotiček (brezplačno šivanje zaves), kotiček za brezplačno zavijanje daril, …
- Celotna omenjena ponudba je močno vplivala na vzdušje v prodajalni, ki je številne kupce še dodatno spodbudilo k zavzetemu ogledovanju ponudbe in posledično k nakupu.

Tabela 9: Ocena pohištvenega salona Lesnina

DOSTOPNOST TRGOVINE	**Ocena**	**IZBOR IZDELKOV**	**Ocena**
Lokacija	5	Kakovost izdelkov	?
Obratovalni čas	5	Veliko različnih skupin izdelkov	2
Enostavno parkiranje	4	Pestrost izdelkov znotraj skupine izdelkov	2
PRODAJNI PROSTOR		**CENE**	
Prostorska razporeditev	2	Cene nasploh	4
Sodobna opremljenost	2	Cene v primerjavi s kakovostjo	?
Vzdušje v prodajalni	2	Cene v primerjavi s konkurenco	?
Čistoča	5	**DRUGO**	
Oglasne tiskovine na vidnem mestu	5	Gotovinski popusti	4

Vir: Lasten.

Utemeljitev Tabele 9:

- Salon je zelo dobro dostopen in ima velik parkirni prostor, ki pa je bil v času prednovoletnih nakupov precej zaseden, a sem vseeno našla prosto parkirno mesto.
- Odpiralni čas je prilagojen porabniku (pon.-sob.: 9-20). Kljub prednovoletnim nakupom pa salon v nedeljo ni odprt.
- Ponudba ne obsega velikega števila skupin izdelkov (na voljo so le sedežne garniture, spalnice in izdelki z odprodaje, kot so predsobe, kosovno pohištvo, ipd.), pestrost znotraj skupin izdelkov pa je majhna.

- Salon je glede na svojo velikost preveč natrpan z razstavnimi eksponati (med njimi sem s le s težavo hodila, saj so bili postavljeni skoraj drug ob drugega). Predmeti so sicer cenovno ugodni, v trgovini pa nudijo celo 5 odstotkov popusta na gotovinsko plačilo.
- Salon ni sodobno opremljen (ni tekočih stopnic, ni oblikovno dodelanih usmerjevalnih tabel, ipd.). Označbe za cene so preproste (v plastičnem etuiju natipkano besedilo) .
- Dodatne ponudbe ni.
- Vse navedene utemeljitve so dovolj za ugotovitev, da vzdušje v prodajalni ni bilo nič kaj »prednovoletno«.

4.3.3.6.2 Metoda navideznega nakupovanja

V vseh salonih sem hkrati izvedla tudi metodo navideznega nakupovanja, ko sem povpraševala po sedežni garnituri določene dimenzije, primerni tako za dnevni prostor kot za nadomestek postelje. Metodo sem v vseh salonih izvedla sočasno z metodo opazovanja, in sicer dne 27.12.2006, to je v času prednovoletnih nakupov, zato imajo dobljeni rezultati izrazito sezonsko specifiko. Nekoliko slabše ocene pri dejavnikih ocenjevanja: individualno svetovanje stranki, prodajalci/-ke nudijo takojšnjo storitev, hitrost odziva na težave kupcev in zavzetost za reševanje problemov kupca so tako zaradi velikega števila kupcev deloma razumljive in opravičljive. Zaključka prodajnega postopka nisem mogla ocenjevati, ker nisem ničesar kupila. Prav tako nisem ocenjevala komunikacije med zaposlenimi. Ocene navideznih nakupov, izvedenih v obravnavanih salonih, so predstavljene v Tabelah 10, 11 in 12 in dodatno utemeljene. Podrobnejše rezultate navideznega nakupa predstavljam v Prilogi 3.

Tabela 10: Ocena navideznega nakupa za Harvey Norman

Podjetje:	*HARVEY NORMAN*	
Enota:	*LJUBLJANA, LETALIŠKA 3D*	
Datum obiska:	*27.12.2006 (četrtek)*	
Ura obiska:	*12:30*	
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno		
OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
3	*da*	Ali me je prodajalec pogledal v oči?
3	*da*	Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
3	*je pozdravil*	Ali me je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
3	*bil je živčen, ker je bilo veliko strank*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
2	*ne, ker je imel že drugo stranko*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
5	*ko sem ga pozvala, se je hitro odzval*	Ali se je hitro odzval na moje težave?
5	*svetoval mi je v skladu z mojimi potrebami*	Ali je bil zavzet za reševanje problemov?
3	*predstavil je prednosti in uporabo izdelka*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
4	*poznal tkanine, dimenzije, kaj več ne*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
3	*premalo se je poglobil v moje želje, ni spraševal*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
3	*nisem spraševala, sam je ni zagovarjal*	Ali je dobro argumentiral ceno?
1	*ne*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
x	*nisem nič kupila*	Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
5	*je rekel, da če ga še potrebujem, naj ga poiščem*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
x		Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?

Vir: Lasten.

Utemeljitev Tabele 10:

- Prodajalcev zaradi velikega števila obiskovalcev ni bilo dovolj. Vsi prodajalci so imeli stranke in je bilo nanje potrebno čakati, zaradi česar so bili kupci nezadovoljni. Prodajalec tako ni sam pristopil k meni in me ni vprašal, če mi lahko kako pomaga, temveč sem jaz prosila njega. Prodajalec je bil prijazen, mi predstavil izdelek, pogoje dostave, vnosa, plačila. Kljub temu, da mi ni utegnil nameniti veliko časa, da bi ugotavljal moje potrebe, je zelo korektno končal najin pogovor s povabilom, naj ga poiščem, če bom imela še kakšno vprašanje, nato pa je odhitel pomagat drugim strankam.
- Za kupljeno blago nudijo dostavo in vnos za približno 21 evrov.

Tabela 11: Ocena navideznega nakupa za Rutar

Podjetje:	*RUTAR*	
Enota:	*LJUBLJANA, PERUZZIJEVA 129*	
Datum obiska:	*27.12.2006 (četrtek)*	
Ura obiska:	*13:30*	
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno		
OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
5	*da*	Ali me je prodajalec pogledal v oči?
5	*da*	Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
5	*da*	Ali me je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
5	*da*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
5	*da*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
5	*da, takoj, ko sem jo vprašala za nasvet*	Ali se je hitro odzval na moje težave?
5	*zelo zavzeto je spraševala, kaj natančno si želim*	Ali je bil zavzet za reševanje problemov?
5	*da, kako se čisti, pozitivne lastnosti vzmetenja*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
5	*da, izdelek mi je predstavila in mi svetovala vzmetenje*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
5	*da, poiskala je sedežno, ki mi je bila všeč*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
5	*da, poudarila je novoletno znižanje za 30 odstotkov*	Ali je dobro argumentiral ceno?
1	*ne*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
x	*nisem ničesar kupila*	Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
5	*da*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
x	*je ni bilo*	Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?

Vir: Lasten.

Utemeljitev Tabele 11:

- Prodajalcev zaradi velikega števila obiskovalcev ni bilo dovolj. Našla sem prosto prodajalko, ki se je pogovarja z eno od zaposlenih, ki pa po obleki sodeč ni bila prodajalka. Stopila sem k njima in prekinila pogovor s prošnjo, če lahko zmotim in da potrebujem pomoč pri nakupu sedežne garniture. Prodajalka je takoj prekinila pogovor in mi prijazno ponudil pomoč. Pokazala mi je več sedežnih garnitur in sproti ugotavljala moje potrebe. Ko sva prišli do takšne garniture, ki mi je bila všeč, mi je samodejno predstavila izdelek, njegove funkcije, koristi. Povprašala sem še po proizvajalcu, pogojih dobave, dostave, vnosa, plačila. Pri dostavi mi je sprva ponudila brezplačen najem kombija, ki sem ga zavrnila. Nato mi je ponudila dostavo, ki jo

nudijo njihovi pogodbeni partnerji. Sama mi je predstavila način vzdrževanja oz. čiščenja garniture, možno izbiro barv, svetovala izbor določene barve garniture in drugega odtenka za vzglavnike. Ko sem se ji zahvalila za pomoč, me je opomnila, da akcijska cena velja le do konca leta in da je strokovno svetuje njeno delo.

- Za kupljeno blago nudijo dostavo in vnos od približno 21 do 25 evrov.

Tabela 12: Ocena navideznega nakupa za Lesnino

Podjetje:	*LESNINA D.D.*	
Enota:	*LJUBLJANA, CENTER RUDNIK, JURČKOVA CESTA 222*	
Datum obiska:	*27.12.2006 (četrtek)*	
Ura obiska:	*14:00*	
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno		
OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
3	*se ne spomnim*	Ali me je prodajalec pogledal v oči?
3	*narejen nasmešek*	Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
3	*ni me pozdravil posebej prijazno*	Ali me je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
2	*prijazen, a brez volje*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
1	*ne*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
2	*reagiral je počasi*	Ali se je hitro odzval na moje težave?
2	*ni pokazal pretiranega navdušenja*	Ali je bil zavzet za reševanje problemov?
3	*da*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
4	*da, odsvetoval mi je ležišče brez vzmetenja*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
3	*ni me prepričeval, naj upoštevam njegov nasvet*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
x	*nisem ugovarjala*	Ali je dobro argumentiral ceno?
1	*ne*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
x	*nič nisem kupila*	Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
3	*samo podzdravil je*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
x		Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?

Vir: Lasten.

Utemeljitev Tabele 12:

- Prodajalcev je bilo dovolj. V pritličju na oddelku razprodaje je pristopila k meni prodajalka in me prijazno povprašala, ali mi lahko kako pomaga. Svetovala mi je, naj stopim v prvo nadstropje. Tam sem si kar nekaj časa ogledovala sedežne garniture, a kljub temu, da je za prodajnim pultom sedelo, mislim, kar pet prodajalcev, se nobeden ni zmenil zame. Prodajalec tako ni sam pristopil k meni in me ni vprašal, ali mi lahko kako pomaga, temveč sem morala sama prositi za pomoč. Prodajalec, ki je bil narejeno prijazen in kar malo naveličan, mi je predstavil izdelek, pogoje dostave, vnosa, plačila. S ponudbo nisem bila zadovoljna, saj so imeli le eno sedežno garnituro z vzmetenjem, ki bi bila primerna za moje potrebe.
- Za kupljeno blago nudijo dostavo za 11 evrov, vnos po dogovoru s šoferjem.

4.3.3.7 Analiza panoge

Panoga, v kateri deluje družba Dom, je poslovno manj uspešna zaradi nizke donosnosti sredstev, zastarelosti tehnologije in programov, slabe kadrovske strukture in kapitalske

neustreznosti. Močna je tudi vezanost na trge bivše Jugoslavije (povečane vstopne ovire, izvoz je postal dražji in slovenski izdelki manj konkurenčni), (Zager, 2006). Zato značilnosti panoge v veliki meri narekujejo tudi delovanje družbe Dom, ki se mora ne samo prilagoditi tržnim razmeram, temveč doseči tudi primeren rezultat.

Panoga lesarstva, kamor sodi pohištvena dejavnost, nima dobre podobe, kar je zgodovinsko pogojeno. Najbolj neperspektivne panoge so tekstilna, usnjarska, čevljarska in lesarska industrija. Razlog za propadanje omenjenih industrij je v tem, da so to delovno intenzivne panoge. Ker je delovna sila v vzhodnih in južnih državah cenejša, smo nekonkurenčni, proizvodnja pa se seli tja in posledično je za prodajo cenejšega pohištva potreben uvoz iz cenovno ugodnejših držav.

4.3.3.8 Analiza konkurence

Konkurenca se odraža na različne načine, nedvomno pa obstaja vsaj pet dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco (Porter, 1980, str. 396). Ti dejavniki so:

- konkurenca med podjetji v panogi;
- možnost vstopa novih konkurentov;
- pogajalska moč kupcev;
- pogajalska moč dobaviteljev in
- možnost pojava substitutov.

4.3.3.8.1 Konkurenca med konkurenti v panogi

Celotna evropska lesnopredelovalna industrija se sooča z močno konkurenco iz novejših članic (predvsem Poljske) ter iz gospodarsko najhitreje razvijajočih se tržišč Kitajske in drugih azijskih držav. Zato je pričakovati še nadaljnjo selitev določenih segmentov proizvodnje v države s cenejšo delovno silo in surovinami, posledica tega pa bo uvoz cenovno ugodnejšega pohištva iz tistih držav.

Pri prodajalcih pohištva štejemo med primarno konkurenco naslednja podjetja: Lesnina, Rutar, Harvey Norman. Podjetij, kot so Mercator pohištvo, Maros, Spona, Dom interieri in nekatera druga, zaradi njihove majhnosti ne bomo analizirali. Konkurenca so tudi nekateri proizvajalci, kot so Gorenje, Svea, Alples, Brest. Čedalje nevarnejša konkurenca so tudi ponudniki pohištva po meri in mizarski servisi.

Delež stalnih stroškov v skupnih stroških je velik, saj prevladujejo stalni stroški, kot so stroški najemnine, zalog, plač.

Konkurenti intenzivno razvijajo lastno blagovno znamko, kar jim daje konkurenčno prednost v proizvodnih stroških. Tako ravnajo Lesnina Diskont in Rutar Dipo. Močne proizvodne možnosti jima omogočajo tuji dobavitelji, s katerimi po zelo ugodni ceni razvijata lastni blagovni znamki.

O možnostih za diferenciacijo izdelkov zaradi pestre ponudbe ni najbolj smiselno govoriti, saj si vsi prizadevamo za ponudbo cenovno dostopnega pohištva. Bistvena razlika med ponudniki pohištva je namreč v tem, da nekateri ponujajo domače pohištvo, drugi pa predvsem zaradi doseganja nižjih cen razvijajo lastno blagovno znamko, pri čemer gre za uvoženo pohištvo. Podoba izdelkov konkurence je predvsem v njihovi nizki ceni in pestri izbiri, podobo naših izdelkov pa gradi kakovost in nekoliko višja cena.

Večje možnosti za diferenciacijo so na področju storitev (strokovno svetovanje, obisk arhitekta, dostava, montaža). Storitve omogočajo kupcu pravilno izbiro pohištva in mu olajšajo nakupni proces.

Diverzificiranost med konkurenti ni izrazita. Opazna je le pri Harvey Normanu, ki je v svojo ponudbo vključil tudi hi-fi in video tehniko.

Ovire za izstop izhajajo iz problemov, povezanih s čiščenjem zalog, z odpuščanjem delavcev in stroškov, ki nastanejo zaradi prekinitev pogodb.

4.3.3.8.2 Možnost vstopa novih konkurentov

Razmere v panogi se še posebej slabšajo zaradi večanja konkurence, saj je vstop novih konkurentov po razširitvi EU maja 2004 še lažji. Hkrati pa družba Dom poskuša uporabiti prednosti vstopa v Evropsko unijo z lažjim dostopom do nabavnih virov, manj pa je možnosti vstopa na bližnje prodajne trge, saj so nekateri izrazito zaprti (na primer avstrijski), kar spet pomeni daljši čas, potreben za doseganje vidnejših rezultatov.

Pohištveni trg je zrel in zaradi zasičenosti ne obeta več velike rasti. Želja po preživetju na zrelem trgu konkurenco še dodatno povečuje. Dejavnikov, ki so naklonjeni nastanku novih konkurentov, je več. Omeniti velja zlasti liberalizacijo trga na področju tujih investicij, k čemur je pripomogel vstop Slovenije v EU, dodatno poenostavitev poslovanja pa je omogočil tudi vstop Slovenije v območje evra. Za nove domače in tuje konkurente so spodbudni podatki o dobri gospodarski rasti. V Sloveniji je bila v drugem četrtletju 2005 rast 5,2-odstotna, torej ena najvišjih v zadnjih desetih letih. V letu 2006 je znašala dobre 4 odstotke, napoved gospodarske rasti za leto 2007 je 4 odstotke. Slovenija po kupni moči na prebivalca po raziskavi Eurostata sodi v tretjo skupino evropskih držav, ki dosegajo med 76 in 100 odstotki povprečne kupne moči EU. Dobra kupna moč zaradi višjih plač in zadovoljiva stopnja inflacije (povprečni letni indeks maja 2006 znaša 102,4) omogoča večje zasebno trošenje. Zasebna potrošnja bi po sedanji oceni lahko v letih 2006-2007 dosegla tudi 3,1-odstotno letno rast. (Ocenjena gospodarska rast 2006-2007 le malo nad ravnijo desetletnega povprečja, 2006).

Pomembna vstopna ovira v pohištveni panogi je nedvomno ekonomija obsega. Če neto ceno razumemo kot nabavno ceno, je le-ta zelo odvisna od količine nabave, ki jo prodajalec

pohištva naroča pri posameznemu dobavitelju. Tako gre sklepati, da Lesnina pri slovenskih dobaviteljih ravno zaradi večje količine nabave dosega nižjo nabavno ceno kot blagovnica Dom. Lesnina in Mercator imata tako tudi konkurenčno prednost v trženjskih stroških, saj dosegata ekonomijo obsega, iz katerih izhajajo ustrezni prihranki obsega. Lesnina je namreč prisotna po vsej Sloveniji − v Novi Gorici, Kranju, Kopru, Celju, Murski Soboti, Novem mestu, v Hočah, v Ljubljani pa na Brdu in na Rudniku. Tako dobro izgrajeni odnosi nabave velikih trgovcev pomenijo težak ali celo nemogoč pristop novih konkurentov k prodajnim potem.

Za vstop v panogo pa je potreben tudi velik obseg naložb in kapitala, saj narašča potreba po velikih razstavnih prostorih, v katerih si kupec lahko ogleda pestro ponudbo pohištva. Večja ko je izbira, večja je verjetnost, da se bo kupec odločil za nakup.

Dodatno oviro za vstop pomeni privrženost kupcev doslej znanim blagovnim znamkam prodajalcev pohištva, ki so si že ustvarile svoj ugled in pridobile zaupanje kupcev.

4.3.3.8.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalsko moč imajo zlasti večji kupci, za katere je značilno predvsem to, da so zahtevni, z individualnimi željami in da so premožnejši (poslovneži, podjetniki, dediči, ipd.). Ti lahko pri velikih naročilih pritiskajo na zniževanje cene ali na odobritev dodatnih popustov ali zagrozijo z odhodom h konkurenci. Pogajalska moč malih kupcev se ravno tako odraža v izbiri tistega ponudnika pohištva, ki bo cenejši in bo ponudil boljše storitve ter se z morebitnim vstopom novih konkurentov nenehno povečuje. (Po besedah ljubljanskega župana Jankovića (2007) je Ikea zainteresirana za investiranje v stadion v Stožicah, zanimajo pa jo tudi druge lokacije v Ljubljani).

4.3.3.8.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalsko moč dobaviteljev imajo uveljavljeni slovenski proizvajalci pohištva, ki ga ponujajo tudi drugi prodajalci pohištva in proizvajalci, še posebej, če so kakovostni in hkrati cenovno ugodni ter njihovega blaga pri konkurenčnih prodajalcih pohištva ni najti. Dobavitelji iz prve skupine so npr. Svea, Alples in Novoles. Izguba teh dobaviteljev bi pomenila izgubo vseh tistih kupcev, ki bi pri prodajalcu pohištva želeli kupiti prav tisto blagovno znamko, povzročila bi pa tudi izgubo prispevkov za tržno komuniciranje dobaviteljevih izdelkov. Izguba dobaviteljev iz druge skupine pa povzroči predvsem stroške zamenjave dobavitelja.

4.3.3.8.5 Možnost pojava nadomestnih izdelkov

Kljub povečani funkcionalnosti pohištva, kljub uporabi udobnejših in bolj zdravih materialov, kljub njihovi ekološki sprejemljivosti, potrebe po nadomestnih izdelkih niso nič manjše. Kot

smo že ugotovili, pa trajna dobrina, kar pohištvo je, nima pravega substituta, ki bi ga lahko nadomestil.

4.3.3.9 Analiza SWOT za blagovnico Dom po funkcijskih področjih, relevantnih za trženje

Tabela 13: Organizacijska podstruktura

PREDNOSTI	SLABOSTI
Sposobnost držati se rokov (dostave, ipd.)	Nejasna razvojna strategija
	Odsotnost strateških ciljev, načrtovanja
	Kratkoročna usmerjenost vodstva, ki se pogosto menja
	Informacijska tehnologija ne omogoča operativne odličnosti
	Slabo poznavanje dejavnosti
PRILOŽNOSTI	**NEVARNOSTI**
Naraščajoče število novogradenj vključiti v strateško načrtovanje	
Več pozornosti nameniti varovanju okolja	
Dobri gospodarski kazalci (kupna moč, ipd.)	

Vir: Lasten.

Tabela 14: Trženjska podstruktura

PREDNOSTI	SLABOSTI
Domače podjetje s tradicijo, ki prodaja kakovostno pohištvo (ugled podjetja večji pri starejših generacijah)	Percepcija dragega pohištva in neugodnih plačilnih pogojev
Dobri poslovni odnosi s pomembnejšimi dobavitelji	Slaba prepoznavnost podjetja pri mladih
Percepcija kakovostnega pohištva	Šibko trženjsko komuniciranje
Storitev svetovanja arhitekta na domu	Majhen tržni delež in njegovo padanje
Pohištvo iz Brazilije, Kitajske, Poljske	Majhen spekter storitev
	Slaba geografska pokritost trga
	Zanemarjanje procesa načrtovanja trženja
	Odsotnost diskontov in globalne nabave
	Slabša prilagodljivost potrebam trga
	Manj bogata ponudba oz. omejena izbira
	Odsotnost dodatne ponudbe, lastne BZ
	Slabša urejenost blagovnice (napisi, dekoracija, ipd.)
	Slaba dostopnost do blagovnice
	Slabši odpiralni čas
PRILOŽNOSTI	**NEVARNOSTI**
Iskanje novih nabavnih poti Necenovno razlikovanje v izogib cenovnim vojnam Odnosi z javnostmi (sponzoriranje dogodkov, ipd.) Razvoj spletne trgovine Širitev na tuje trge (bivša Jugoslavija) Sprostitev sredstev stanovanjske varčevalne sheme	Vstop novih konkurentov (Ikea) Zasičenost trga in padanje tržnih deležev Nevarnost cenovnih vojn

Vir: Lasten.

Tabela 15: Finančna podstruktura

PREDNOSTI	SLABOSTI
	Visoki stroški najemnine (blagovnica, pisarne, skladišča)
	Slaba likvidnost poslovanja
	Zanemarljiva investicijska sredstva
	Prihodki od prodaje padajo že nekaj let zapored
	Ne nudimo možnosti nakupa na obroke
	Ni garancije najnižjih cen za izdelke v akcijskem letaku
PRILOŽNOSTI	**NEVARNOSTI**
Uvedba evra	

Vir: Lasten.

Tabela 16: Kadrovska podstruktura

PREDNOSTI	SLABOSTI
Strokovno usposobljeni prodajni kader	Slaba izobrazbena struktura zaposlenih
Izobraževanje zaposlenih (zlasti prodajalcev)	Premajhno število zaposlenih v trženju in prodaji
Pripadnost zaposlenih (zvestoba podjetju)	Pogoste menjave vrhnjega poslovodstva
	Slabe možnosti napredovanja
	Starostna struktura zaposlenih v prid starejših
	Visoka fluktuacija na najvišjih in najnižjih delovnih mestih
	Slab sistem nagrajevanja uspešnosti zaposlenih
PRILOŽNOSTI	**NEVARNOSTI**
Zaposlovanje mladih, izobraženih kadrov	

Vir: Lasten.

4.3.3.9.1 Priporočila na osnovi analize SWOT

Na osnovi izvedene analize svetujem blagovnici Dom naslednje ukrepe za izboljšanje slabosti: združiti mora znanja s ključnih področij podjetja (poslovodstvo, trženje, komerciala, finance, informatika, prodaja) in jih povzeti v jasni, dolgoročno usmerjeni strategiji, s katero bo mogoče uresničiti na osnovi teh znanj opredeljene strateške cilje. Združitev znanj s ključnih področij je bistvena, saj bodo tako vsi v podjetju vedeli, za kaj si prizadevajo, hkrati pa bodo z možnostjo udeležbe pri oblikovanju strateških ciljev čutili večjo pripadnost podjetju in bodo bolj zavzeti za uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev. Enako velja za strategijo trženja, ki bo, usklajena s korporativno strategijo, imela pa bo tudi več možnosti, da bo uspešno uresničena. Pri tem je ključnega pomen, da je trženju namenjenih dovolj sredstev za intenzivnejše trežnjsko komuniciranje, s katerim bo lahko povečalo prepoznavnost blagovnice (zlasti pri mladih), jo posodobilo, vanjo uvedlo dodatno ponudbo in storitve ter se hitreje prilagajalo potrebam trga.

Z opredelitvijo strateških usmeritev bi bilo odpravljanje ostalih slabosti bistveno lažje. Npr.: finančna služba bi porabnikom zagotovila možnost plačevanja na obroke, kadrovska služba bi zaposlovala bolj izobražen kader z delovnimi izkušnjami iz dejavnosti pohištva ter vzpostavila sistem nagrajevanja uspešnosti zaposlenih.

Blagovnica Dom mora svoje prednosti uporabiti ter graditi na slovesu, ohranjenem še iz »dobrih starih časov«, torej mora nastopati kot prodajalec kakovostnega pohištva. Ta sloves naj bo osnova za razvijanje razlikovanja in prepoznavnosti med konkurenco, ki ga je potrebno nadgraditi.

Ko bo odpravilo vrsto prej ugotovljenih slabosti in okrepilo lastne prednosti, bo podjetje dosti bolje pripravljeno na priložnosti iz zunanjega okolja (naraščajoče število novogradenj, sprostitev sredstev stanovanjske varčevalne sheme, dobri gospodarski kazalci) in bo lahko pri svojem poslovanju v večji meri upoštevalo nove družbene trende (necenovno razlikovanje, spletno trgovanje, varovanje okolja, ipd.).

4.3.3.10 Kritični dejavniki uspeha

Po besedah Rena, Yusufa in Burnsa (2003, str. 489 - 497) zadnje empirične in teoretične raziskave poudarjajo šest ključnih sposobnosti: hitrost (oz. strateški odnosi s porabniki pomenijo dostavo pravega izdelka/storitve ob pravem času in v pravi količini), fleksibilnost, stroški (kakovost nad življenjem izdelka je močno povezana s stroški, saj odlična kakovost lahko prihrani veliko materialnih resursov, dela in časa), kakovost, inovativnost in proaktivnost (to pomeni znati obvladati trg s svežimi informacijami).

V pohištveni panogi, ki je že v fazi zrelosti, je za vsako podjetje, če želi ohraniti svoj obstoječi položaj, nujno obvladovati naslednje kritične dejavnike uspeha:

- *Kakovostni izdelki* morajo biti:
- varni z garancijo;
- udobni;
- cenovno sprejemljivi;
- prilagojeni zahtevam porabnikov (različni stili, mere, funkcionalnost);
- dajejo naj občutek velike izbire.

- *Ugled blagovne znamke* je na pohištvenem trgu, ki je zasičen s konkurenco, lahko odločilnega pomena za uspeh. Blagovna znamka, ki pomeni dobro prepoznavnost in dostopnost izdelkov, marsikateremu porabniku olajša odločitev za nakup, saj se bo le-ta brez težav odločil za ponudnika, ki mu je najlaže dostopen in ga dobro pozna. K dobri prepoznavnosti veliko pripomore učinkovito trženje, dostopnost pa dobro organizirane prodajne poti.

- *Strokovno svetovanje, dostava in montaža* so temeljne storitve, ki so za kupca pohištva danes skoraj že odločilnega pomena, da se odloči za nakup. Pri izvajanju anket zadovoljstva naših kupcev se je izkazalo, da najbolj povprašujejo po teh storitvah. K razvoju teh storitev, zlasti dostave in montaže, so veliko pripomogli proizvajalci pohištva sami (npr. Svea, Alples, ki sama zagotavljata brezplačno dostavo in montažo za npr. nakup nad 417,29 evrov). Te storitve so postale pomemben del ponakupnega zadovoljstva, ki je tako temelj za razvijanje lojalnosti kupcev.

- *Inovativnost in proaktivnost* sta temelj konkurenčnosti v prihodnje, saj naj bi porabniki vse bolj težili k iskanju novih stilov in doživetja pohištva in naj se ne bi ozirali le na kakovost in ceno pohištva.

4.3.3.11 Obranljive prednosti

Anketa je v primerjavi z največjimi ponudniki pohištva jasno nakazala glavno obranljivo prednost blagovnice Dom, ki je (glej Tabelo 17) ponudba najkakovostnejšega pohištva. Le dva odstotka vprašanih manj (15 odstotkov) kot za Lesnino (17 odstotkov) je dejalo, da znajo naši prodajalci najbolje strokovno svetovati. Prednosti, kot so ime podjetja s tradicijo, ponudba edinstvenega pohištva, ponudba širšega spektra storitev, pomenijo potenciale, ki jih bo mogoče razvijati v prihodnosti.

Tabela 17: Obranljive prednosti blagovnice Dom

Prednost	Utemeljitev	Ukrepi za ohranjanje
Ime podjetja s tradicijo.	Družba Dom je s skoraj 60. letno prisotnostjo na slovenskem trgu dobro poznano podjetje zlasti s strani starejših generacij. Podobno usodo si z nami deli tudi Lesnina, zaradi česar nas ljudje pogosto zamenjujejo.	Poudarjanje tradicije pri oglaševanju. Poudarjanje blagovne znamke pri oglaševanju.
Razlikovanje izdelka: - kakovostno pohištvo; - pohištvo iz Brazilije, Kitajske, Poljske.	Največ anketirancev je navedlo blagovnico Dom kot ponudnika najkakovostnejšega pohištva. Določene dobavitelje pohištva je moč dobiti samo pri nas in to po konkurenčnih cenah.	Poudarjanje kakovostnega pohištva pri oglaševanju. Ohranjanje in iskanje "eksotičnih" dobaviteljev
Storitve: arhitekt na domu, itd.	Porabnikom je na voljo arhitekt, ki se lahko oglasi pri njih doma in jim pripravi načrt za opremo doma.	Večji poudarek tej storitvi pri oglaševanju.
Strokovno usposobljeni prodajni kader.	V družbi vse več pozornosti namenjamo strokovnosti prodajalcev, ki so porabnikom v procesu nakupne odločitve v veliko pomoč.	Nadaljnja izobraževanja prodajalcev.

Vir: Lasten.

Pri preostalih dejavnikih ocenjevanja v primerjavi s še tremi največjimi ponudniki pohištva smo največkrat zasedli nezavidljivo tretje mesto: najkakovostnejša dostava in montaža, edinstvena (posebna) ponudba, najpestrejša ponudba, najboljše akcijske ponudbe, najkrajši dobavni roki, najugodnejše lokacije prodajaln in najugodnejši plačilni pogoji.

4.3.4 PREDLOG ALTERNATIVNIH STRATEGIJ TRŽENJA

4.3.4.1 Poslanstvo in cilji

Tabela 18: Poslanstvo, vizija, vrednote in cilji blagovnice Dom

Poslanstvo
Blagovnica Dom si želi zagotoviti pomembno mesto med trgovci pohištva na slovenskem trgu in na trgih nekdanje Jugoslavije ter blagovnici vrniti ugled, ki ga je imela v letih od 1970 do 1990. Naše osnovno vodilo je torej prihodnost na temeljih tradicije. Zavedamo se, da svoje cilje lahko dosežemo le s kakovostno ponudbo, ki je drugačna ter je korak pred konkurenco, s kakovostjo storitev na vseh nivojih poslovanja ter z dobrim gospodarjenjem. Samo tako lahko zadovoljimo potrebe, želje ter zahteve porabnikov.
Vizija
Postati drugi največji ponudnik pohištva in opreme za dom na slovenskem trgu in prvi ponudnik pohištva po meri.
Vrednote
Kakovost, znanje, zanesljivost, odzivnost in prijaznost.
Določanje ciljev
Cilj 1: Povečanje prepoznavnosti blagovnice Dom za 50 % do konca leta 2007.
Cilj 2: Povečanje prodaje za 25 % in zaključek poslovnega leta 2007 z dobičkom.
Cilj 3: Ohranjanje sedanjih in pridobivanje novih kupcev (povečanje za 25 % do konca leta 2007).

Vir: Interni viri podjetja.

4.3.4.2 Izbor ciljnih segmentov

Tržno komuniciranje blagovnice izvajamo zgolj z radijskim oglaševanjem in neposredno pošto. Z direktno pošto, kot je akcijski letak, petkrat letno zajamemo tretjino slovenskih gospodinjstev in tako o izbrani ciljni publiki ne moremo govoriti.

Segmentacija in izbor ciljnih trgov sta potemtakem nujno potrebna. Prav zato sem izvedla anketo na 116 naključno izbranih ljudeh. Pri tem se zavedam, da na podlagi vzorca, izvedenega z neverjetnostnim, priložnostnim vzorčenjem, ne morem sklepati na celotno populacijo, lahko pa nakažem osnovne okvirje, znotraj katerih bi blagovnica Dom morala načrtovati trženjsko strategijo.

Z oceno zadovoljstva naših kupcev smo ugotovili, da so naši kupci v povprečju stari 40 let in več. Ti kupci nas že poznajo in pri nas tudi kupujejo. Upoštevajoč na novo, dolgoročno opredeljene cilje pa našo novo ciljno skupino predstavljajo mlajše generacije (stari od 20 do 39 let). Z raziskavo smo ugotovili, da je ta ciljna publika dovolj velika ter ima dovolj veliko kupno moč, da pa moramo za dosego njihovih potreb prilagoditi ponudbo. Gre za zahtevnejše kupce, ki kupujejo trendovsko pohištvo (41 odstotkov anketiranih v segmentu starih od 20 do 39 let), lahko tudi pohištvo po meri (to pomeni, da so zahtevnejši kupci), »surfajo« po internetu, opravljajo pisarniško delo, obiskujejo koncerte, športne dvorane in so stari do 40 let. Dodatna argumenta za izbiro omenjenega segmenta sta naslednji značilnosti segmenta: njihov dohodek znaša v povprečju 1.251,88 EUR oz. več na mesec in imajo v naslednjih dveh letih namen kupiti pohištvo. Osredotočili bi se torej na en sam segment, ki je v slovenskem prostoru trenutno zelo slabo oskrbovan.

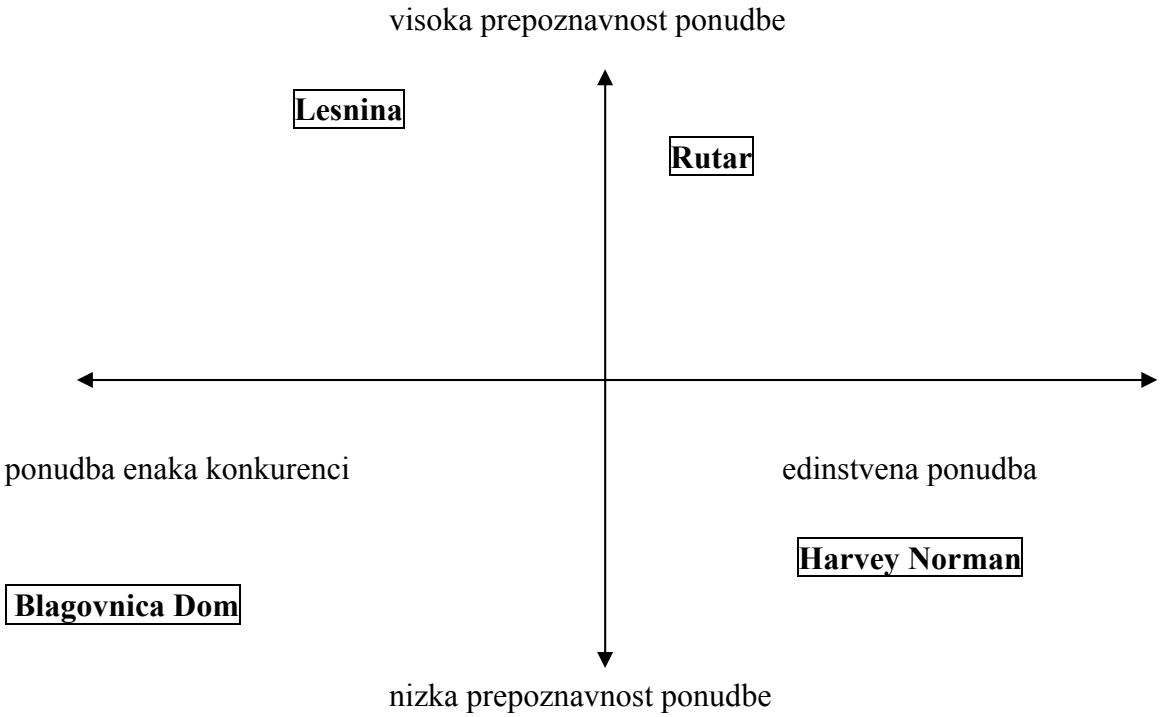
4.3.4.3 Repozicioniranje

V skladu z izvedeno anketo po metodi snežne kepe bo potrebno izvesti repozicioniranje. Blagovnica Dom je pri tistih ciljnih kupcih, ki jo poznajo, pozicionirana kot zastarela prodajalna s slabo lokacijo, vendar s ponudbo kakovostnega pohištva, zato bi blagovnico Dom morali ciljni publiki približati s pozicioniranjem bliže Harvey Normanu (glej Sliko 12, na strani 71). Še vedno pa je največji problem blagovnice neprepoznavnost oz. premalo intenzivno oglaševanje. To je značilno predvsem za ciljno publiko (stari od 20 do 39 let), kar se je pokazalo tudi pri preverjanju domneve 10 (glej Prilogo 5). Neprepoznavnost je za pridobitev ciljne publike mladih, upoštevajoč njihovo dovzetnost za sodobnost, boljše izhodišče kot percepcija zastarele blagovnice. Največ truda bo torej potrebno vložiti v povečanje prepoznavnosti blagovnice pri mladih, kar je mogoče storiti s posodobitvijo blagovnice in njene ponudbe. S tem pa bi hkrati dosegli dva cilja: edinstveno ponudbo in povečanje prepoznavnosti.

Anketiranci so v primerjavi z največjimi ponudniki pohištva označili blagovnico Dom kot ponudnika najkakovostnejšega pohištva, ki ima najslabše akcijske ponudbe in najmanj pestro ponudbo, vendar ta ponudba ni edinstvena, tako da se obravnavana blagovnica v ničemer posebej ne razlikuje od konkurence.

Percepcijski zemljevid ponudnikov pohištva oz. položaj blagovnice Dom sem pripravila iz že omenjenih rezultatov izvedene ankete. S percepcijskega zemljevida (glej Sliko 12, na strani 71) je razvidno, da je pri izbiri strategij nujnega ukrepanja za izboljšanje položaja blagovnice Dom najprej potrebno določiti razlikovalne prednosti blagovnice in šele nato poskrbeti za ustrezno tržno komuniciranje. Blagovnico Dom je tako potrebno pozicionirati kot ponudnika z edinstveno ponudbo, kar bo posledično tudi povečalo njeno prepoznavnost.

Slika 12: Percepcijski zemljevid ponudnikov pohištva



Vir: Lasten.

4.3.4.4 Predlog izbora strategij

Cilj 1: Povečanje prepoznavnosti blagovnice Dom za 50 odstotkov do konca leta 2007.
Blagovnica Dom je pri starejših generacijah dobro znana, zelo slaba pa je prepoznavnost pri mlajših generacijah. Le-ti za blagovnico Dom še niso slišali ali pa jo zamenjujejo z Lesnino. Da bi okrepili prepoznavnost zlasti pri mlajših generacijah in da bi hkrati preprečili nenehno zamenjevanje z Lesnino, predlagamo naslednji strategiji:

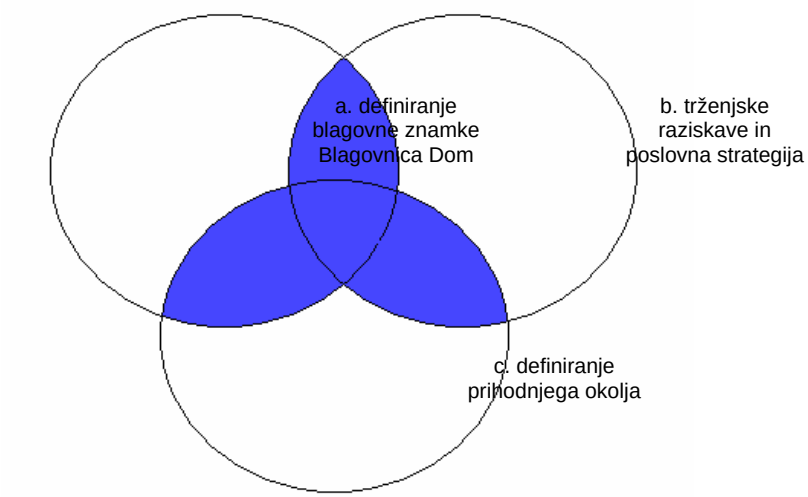
• *Strategija 1: Intenzivnejša trženjska podpora s poudarjanjem imena blagovne znamke blagovnice Dom in blagovnih znamk dobaviteljev.* Ta strategija pomeni sledenje Rutarju in Harvey Normanu, ki pri blagovnih skupinah pohištva poudarjata blagovne znamke dobaviteljev. Predvidevam, da je poudarjanje blagovnih znamk dobaviteljev smiselno šele v naslednjih fazi, torej po izgradnji prepoznavnosti blagovne znamke blagovnice Dom.

• *Strategija 2: Intenzivnejša trženjska podpora s poudarjanjem imena blagovne znamke blagovnice Dom in razlikovalnih prednosti.* Pri tej strategiji je glavna pozornost namenjena blagovni znamki blagovnice Dom in njenim razlikovalnim prednostim, ki so temelj oblikovanja njene prepoznavnosti. Po anketah sodeč naj bi bili naši razlikovalni prednosti kakovostno pohištvo in strokovno svetovanje prodajalcev. Glede na to, da to pravzaprav ponujajo vsi trgovci s pohištvom, ne moremo govoriti o konkurenčni prednosti, zato bo potrebno poiskati nove razlikovalne prednosti. To storimo z novo opredelitvijo blagovne znamke. Pred nadaljnjimi poslovnimi odločitvami bi bilo nujno izvesti obširnejšo

raziskovanje ter trženjsko raziskavo potrošnikov. Na osnovi teh interpretacij in delavnic s trženjem, vodstvom in drugimi zaposlenimi v podjetju bi natančno definirali blagovno znamko blagovnice Dom. Priročnik blagovne znamke, ki iz tega izhaja, pa je osnova za strateške trženjske načrte in operativne komunikacijske izvedbe.

Definiranje blagovne znamke poteka prek delavnice z vodstveno skupino podjetja. Pri tem predvidevamo, da ima podjetje vse tri parametre vizije blagovne znamke delno že definirane in da jih bomo na delavnici le izluščili in izpostavili bistvene ter jih predstavili v obliki, ki bo v pomoč pri komuniciranju blagovne znamke blagovnice Dom. Delavnico sestavljajo tri osrednja področja (glej Sliko 13):

Slika 13: Osrednja področja definiranja blagovne znamke



Vir: Lasten.

Z vidika strateškega načrtovanja je najpomembnejši cilj **povečanje prepoznavnosti blagovnice Dom za 50 odstotkov do konca leta 2007.** Zato bi bila nujna opredelitev blagovne znamke in razlikovalnih prednosti. To pomeni izbira strategije 2 (glej stran 71,72). Z opredelitvijo blagovne znamke, do katere bi prišli tudi ob pomoči opredelitve poslovne strategije, bi opredelili tudi razlikovalne prednosti. Kot je razvidno iz ankete, nobeden od naštetih dejavnikov ni naša razlikovalna prednost (najkakovostnejša dostava in montaža, edinstvena ponudba, najbolj pestra izbira, najboljše akcijske ponudbe in plačilni pogoji, najugodnejše lokacije prodajaln in najkrajši dobavni roki), lahko pa to postane.

Glede na situacijo v zunanjem in notranjem okolju podjetja gre konkurenčno razlikovanje oz. diferenciacijo iskati v razlikovanju podobe blagovne znamke in podjetja, v razlikovanju izdelka (po stilu in oblikovanju - stil nam pove, kako dobro je videti izdelek v očeh kupca in kako ga kupec dojema), v razlikovanju prodajnega osebja in spremljajočih storitev. Glede na izbrano ciljno skupino in njihove potrebe si želimo razviti naslednje razlikovalne prednosti: ponuditi trendovsko pohištvo, sprejemljive cene z edinstvenimi storitvami (dogodki, hostese, ipd.). Izbrana strategija je z vidika prispevka k reševanju problema podjetja ključna.

Cilj 2: Povečanje prodaje za 25 odstotkov in zaključek poslovnega leta 2007 z dobičkom. Blagovnica Dom je poslovno leto 2006 končala z izgubo v višini 210.000 EUR. Zato je cilj 2 precej smelo zastavljen in bi ga bilo mogoče doseči z različnimi strategijami.

• *Strategija 1:* Končnim kupcem bi ponudili pohištvo po meri, ki bi ga izdelovali v kleti blagovnice, naročila in prodaja pa bi bila v pritličju. Anketa, izvedena med končnimi kupci, je pokazala potrebo po pohištvu po meri (da takšno pohištvo kupujejo, se je opredelilo 57 odstotkov anketiranih). Za izvedbo te strategije bi bila nujna precejšnja investicijska sredstva, za kar pa bi potrebovali tudi razumevanje vodstva in lastnikov družbe. Zato bi bilo pred izborom tovrstne strategije potrebno pripraviti finančno projekcijo predlaganega projekta z vsemi predvidenimi prihodki in odhodki. Kljub uvedbi prodaje pohištva po meri bi del dosedanje ponudbe ohranili, s čimer bi obdržali dosedanje kupce.

• *Strategija 2:* Končnim kupcem bi ponudili kakovostno pohištvo, s katerim lahko izrazijo svoj stil. Ta strategija upošteva sodobne trende v družbi, ki več možnost za uspešno prodajo pohištva pripisujejo poudarjanju stila in ne cenovnim vojnam. Kupci poleg klasičnega pohištva (47 odstotkov anketirancev) kupujejo tudi trendovsko pohištvo (41 odstotkov anketirancev), s katerim je mogoče izraziti lasten stil, kar kaže tudi naša anketa.

Za izvedbo te strategije bi bila potrebna določena investicijska sredstva, zlasti za posodobitev in preureditev blagovnice. Anketiranci so nezadovoljstvo s podobo blagovnice izrazili z naslednjimi izjavami: preveč tradicionalna trgovina, zastarela trgovina, zastarela ponudba, neklimatizirani prostori. Da bi ugodili željam porabnikov, bi bilo v ponudbo, v kateri prevladuje klasično pohištvo, potrebno uvesti več trendovskega in ga po vzoru Ikee predstaviti v obliki ambientov in različnih stilov. Blagovnica Dom bi se ob morebitnem vstopu Ikee na slovenski trg od nje razlikovala po kakovostnejšem in nekoliko dražjem pohištvu.

• *Strategija 3:* Veleprodajnim kupcem bomo z razvojem inženiringa poskušali ponuditi celovito ponudbo. Glede na dejstvo, da je bil oddelek inženiringa ustanovljen v sredini leta 2006, pred tem pa so se z inženirinškimi posli ukvarjale v manjši meri poslovne enote, je prve rezultate pričakovati v letu 2007. Oddelku se bo pripojil še oddelek pisarniškega pohištva v blagovnici Dom. Bistveno konkurenčno prednost predstavljata zaokrožena ponudba in nabavni viri, ki jih kot trgovci tradicionalno združujemo v okviru podjetja. Pri razvoju inženirinških poslov se soočamo s precejšnjo konkurenco, torej s podjetji, ki so že dalj časa aktivna v inženiringu (Lesnina Inženiring, ipd.), in nekaterimi večjimi proizvajalci pohištva, ki sami nastopajo v inženirinških projektih.

Za **Cilj 2: Povečanje prodaje za 25 odstotkov in zaključek poslovnega leta 2007 z dobičkom; za ta namen** bi za maloprodajne kupce izbrali strategijo 2, za veleprodajne kupce pa strategijo 3. Strategija 2 ima v primerjavi s strategijo 1 naslednje prednosti:

- Je skladna z razpoložljivimi viri podjetja (za strategijo 1 nimamo ustreznih investicijskih sredstev).
- Je skladna z dinamiko okolja in podjetja (upošteva izbrano ciljno skupino podjetja in sodobne trende v družbi ter sposobnost podjetja, da le-tem sledi).

- Je skladna s prednostmi in slabostmi podjetja (posodobitev podobe blagovnice je prvi nujen korak k dvigu ugleda, k morebitnemu nadaljnjemu posodabljanju in dodajanju storitev, torej pohištvu po meri).
- Realnost predpostavk, na katerih temelji ocena uspešnosti strategije (nižja začetna investicijska sredstva se hitreje povrnejo in dosežejo večjo prodaja). Pri tem imajo večji pomen inovativne ideje kot veliki denarni vložki. Preprosti ukrepi, ki ne stanejo veliko, lahko znatno prispevajo k boljši prodaji. Npr. prodajalec bi moral kupcu vedno ponuditi nakup še kakšnega drugega izdelka oz. da kupi več (tega ne počnejo ne naši ne prodajalci konkurence). Prodajo je mogoče povečati tudi z navzkrižno prodajo, njeno frekvenco pa s pošiljanjem novic sedanjim in nekdanjm kupcem po elektronski pošti, kar ne stane nič.

Cilj 3: Ohranjanje dosedanjih in pridobivanje novih kupcev (povečanje slednjih za 25 odstotkov do konca leta 2007.

Dosedanji kupci so za nas zelo dragoceni, kljub temu pa bi bilo za povečanje prodaje potrebno več pozornosti nameniti tudi pridobivanju novih kupcev, zlasti zato, ker se porabniki za nakup pohištva odločijo le nekajkrat v življenju, razen za nakup manjših kosov pohištva, za kar se kupci odločajo pogosteje. Največ anketirancev je pohištvo kupilo prejšnje leto, vendar pa ga kar 70 odstotkov anketirancev namerava kupiti v naslednjih dveh letih. Ta podatek je nekoliko presenetljiv in se najverjetneje nanaša na manjše kose pohištva, saj so anketiranci nekoč najpogosteje kupili dnevno sobo, spalnico in nato posamezne kose pohištva. Poleg omenjenih strategij za pridobivanje novih kupcev predlagamo strategijo, ki lahko prinese precejšnja sredstva.

Strategija 1: Spremljanje poteka faz gradenj različnih novogradenj (tako poslovnih kot stanovanjskih objektov). Poleg prej omenjenega inženiringa je končne kupce stanovanjskih objektov možno zajeti preko direktne pošte na njihove naslove. Težava, na katero naletimo pri izboru oz. ovrednotenju trženjskih strategij, je dejstvo, da strategije poleg kvantitativnih spremenljivk vsebujejo še množico kvalitativnih spremenljivk in kompleksnih poslovnih alternativ, za katerih ocenjevanje pa še ne poznamo kvantitativnih orodij.

Ohranjanje dosedanjih in pridobivanje novih kupcev (povečanje slednjih za 25 odstotkov do konca leta 2007) je poleg inženiringa možno doseči s preprostim ukrepom, namreč z nagrajevanjem dosedanjih kupcev, če sodelujejo pri pridobivanju novih kupcev.

Na podlagi navedenih ugotovitev in ob upoštevanju ocenjevanja strategij z dokaj splošnimi merili **predlagam naslednje možne strategije trženja blagovnice Dom**:

- *Intenzivnejša trženjska podpora s poudarjanjem imena blagovne znamke blagovnice Dom in razlikovalnih prednosti*, ki so temelj oblikovanja njene prepoznavnosti. To storimo z novo opredelitvijo blagovne znamke.
- *Končnim kupcem bi ponudili kakovostno pohištvo, s katerim lahko izrazijo svoj stil.* Ta strategija upošteva sodobne trende v družbi in potrebe porabnikov, ki so se pokazale v anketi, izvedeni leta 2007. Zato bo potrebna posodobitev in preureditev blagovnice ter

uvedba trendovskega pohištva v ponudbo, ki bi ga predstavili v obliki ambientov in različnih stilov.

- *Veleprodajnim kupcem bomo z razvojem inženiringa poskušali ponuditi celovito ponudbo.* Naša konkurenčna prednost je v celoviti ponudbi in obsežnih nabavnih virih. Veliko dela pa nas čaka pri oblikovanju odnosov z veleprodajnimi kupci.
- *Spremljanje poteka faz gradenj novogradenj (poslovnih in stanovanjskih objektov).* Poleg prej omenjenega inženiringa je končne kupce stanovanjskih objektov možno zajeti preko direktne pošte na nove naslove.

4.3.5 AKCIJSKI PROGRAM ZA IZBRANO STRATEGIJO TRŽENJA

Sledi spisek ukrepov, potrebnih za uspešno doseganje zastavljenih ciljev in izpeljavo trženjskih strategij.

4.3.5.1 Blagovna znamka

Blagovna znamka je lahko temelj razlikovanja od konkurence in vir konkurenčnosti ne le na domačem, temveč tudi na tujem trgu. Blagovna znamka blagovnice Dom je slabo prepoznavna in ni jasno definirana, saj je najpogostejši odziv kupcev nanjo, vprašanje, ali blagovnica še obstaja. To so glavni razlogi, ki kažejo na potrebo po novi opredelitvi blagovne znake, nujne za dosego prej navedenih ciljev dobre blagovne znamke. Glede na izbrane cilje in ciljno skupino podjetja bi blagovna znamka blagovnice Dom morala postati pojem za sodobnost, modnost, svežino, cenovno dostopnost, dinamičnost, zabavo, ustvarjalnost in dobro počutje. To bi dosegli s posodobitvijo (napeljava klimatske naprave, tekoče stopnice, boljša razsvetljava, ipd.) in ureditvijo blagovnice (oddelki v obliki ambientov, sodobna dekoracija, izboljšanje vzdušja, ipd.), dalje z uvedbo dodatne ponudbe in storitev, sodobnejšega trežnjskega komuniciranja, z uvedbo elektronskega trgovanja, ipd. Ti ukrepi bodo podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

4.3.5.2 Lokacija

Lokacija prodajalne je tako kot za nakup npr. živil ali tekstila upoštevanja vredna tudi pri odločanju o nakupu pohištva, torej lahko pomembno vpliva na uspešnost prodaje. Lokacija blagovnice Dom blizu poslovne stavbe ob dokaj prometni cesti v Ljubljani se je v skladu s sodobnimi trendi nakupnih navad (trend nakupovanja v velikih nakupovalnih centrih) izkazala za ne najbolj ustrezno.

Glavne slabosti obravnavane lokacije so naslednje:

- Porabniki na to območje pridejo bolj po naključju (ko se odpravljajo iz službe, na bližnjopošto, sejem, itd.) in ne namensko po nakupih (v nakupovalni center po tekstil, obutev, belo tehniko, itd.), zato je gravitacija kupcev v blagovnico Dom šibkejša, kot če bi stala v nakupovalnem centru.

- Velikost prodajnih površin je v primerjavi z največjimi konkurenti v velikih nakupovalnih centrih (Lesnina na Brdu, Rutar na Rudniku in Harvey Norman v BTC-ju) relativno majhna, kar je glede na potrebe velikih prodajnih površin za razstavljanje pohištvenih eksponatov slabo.
- Cestna infrastruktura (za zasebni in javni prevoz), ki je sicer dobro razvita in zagotavlja velik pretok ljudi med tednom, ki pa med vikendom usahne, zato je blagovnica v soboto odprta le do trinajste ure, v nedeljo pa je zaprta.
- Blagovnica Dom je slabo dostopna,ne leži niti v bližini obvoznice in niti ne v blagovno-trgovinskem centru, ki omogoča velik pretok ljudi tudi ob koncih tedna, poleg tega pa nima na voljo niti lastnih parkirnih mest.

Omenjene slabosti lokacije bi lahko odpravili na naslednje načine:
- z jasnimi označbami (transparenti, svetlobnimi napisi) na pročelju blagovnice;
- z napisom, da kupcem blagovnice povrnemo stroške parkiranja, bi povečali pretok ljudi med tednom;
- s trženjskim komuniciranjem, s katerim bi kupce spodbujali, da se po nakup pohištva odpravijo z avtobusom, vendar bi zato morali še okrepiti zmogljivosti dostave pohištva;
- med sejmi v bližnjem razstavišču bi pripravili različne dogodke in z njimi brez velikih dodatnih vložkov v oglaševanje dogodkov privabili številne kupce.

4.3.5.3 Nabava in izbira sortimenta

Pri nabavi pohištva poznamo dva načina, in sicer:
- nabava pohištva na zalogo (kosovno pohištvo, dekorativni izdelki, tekstil, svetila, talne obloge);
- nabava pohištva po naročilu.

Prevladuje drugi način, torej naročilo pohištva za že znanega kupca. Ta način naročanja je potreben takrat, ko kupec na podlagi razstavljenega ali v katalogu videnega eksponata izrazi željo po enakem izdelku, vendar drugih mer, materiala, barve ipd. To je značilno zlasti za kuhinje, dnevne sobe, otroške sobe in pisarniško pohištvo. Naročanje poteka preko posrednikov (grosistov) ali neposredno pri proizvajalcih. V blagovnici Dom je bilo v prejšnjem letu veliko storjenega za zmanjšanje števila posrednikov, torej za poenostavitev in predvsem za znižanje stroškov nabave.

Nabavna funkcija je izbira primernih dobavitelje izdelkov, s katerimi podpišejo letno pogodbo, v njej pa je okvirno določeno, kateri izdelki in pod kakšnimi nabavnimi pogoji bodo (ti izdelki) nabavljeni. Tudi nabavna funkcija oz. izbira sortimenta se bo morala prilagoditi novi ciljni skupini. V celotni ponudbi to pomeni vključitev oz. povečanje deleža dobaviteljev trendovskega pohištva, ki je hkrati funkcionalno in kakovostno.

Za sodelovanje z dobavitelji je pomembno, da je dolgoročno naravnano, da poteka v obojestransko korist in da je pri trgovcu (blagovnici) pravilno usmerjeno. To pomeni, da se z načrtnim, predhodno premišljenim ravnanjem v pomoči dobavitelja lahko doseže uspešna prodaja in večja prepoznavnost obeh sodelujočih.

V blagovnici Dom sodelovanje sicer poteka, vendar se dogovori od dobavitelja do dobavitelja zelo razlikujejo. Na sodelovanje vpliva različna kooperativnost dobaviteljev ter uspešnost pogajanj, ki jih opravijo vodije blagovnice. Dogovori za zdaj ne potekajo načrtno, dogovorjeni ukrepi oz. trženje programov so sicer izvajani, a le v prodajalni, in to samo v obliki popustov dobavitelja, niso pa podprti z oglaševanjem. Dogovori z dobavitelji oz. njihov izkupiček bi moral biti skrbno načrtovan po mesecih in kot tak predstavljen dobaviteljem. Za vsak mesec bi moral biti dosežen dogovor z dobaviteljem iz določene blagovne skupine, letne pogodbe bi obnovili samo tistim dobaviteljem, ki bodo ponudili trendovsko, funkcionalno in kakovostno pohištvo s storitvami, kot so dostava, montaža (npr.: januarja za spalnice, februarja za dnevne sobe, marca za kuhinje, ipd.), torej dobavitelju, ki bi zagotavljal, da bo s konkretnim popustom (npr.: 20 do 30 odstotkov) v določenem tednu finančno podprl intenzivno oglaševalsko akcijo. Tak dogovor bi bilo bistveno laže doseči, če bi dobavitelju predhodno predstavili načrt mesečnih akcij dobaviteljev, ki bi sodelovali na enak način.

Nujna sprememba, ki bi jo bilo potrebno vključiti s sistem nabave, je zaposlitev osebe, ki bi imela dovolj znanja s področja notranjega opremljanja prostorov in bi tako skrbela za dogovore z dobavitelji dekoracije za dom, urejala predstavitev pohištva v obliki ambientov in skrbela za končno podobo blagovnice. Razpoznavnost blagovnice Dom bi se na ta način znatno izboljšala, še več, postala bi njena razlikovalna prednost, ki bi privabila želeno ciljno publiko.

4.3.5.4 Oblikovanje prodajnih cen

Blagovnica Dom določa cene pohištva na osnovi pribitka ali marže, ki se giblje med 20 do 40 odstotki, odvisno od stroškov, želenega dobička, povpraševanja, cen konkurence in tudi od blagovne skupine pohištva. Nabavni ceni izdelka se torej doda pribitek in DDV.

Prilagoditvi izdelkov bo posledično sledila tudi prilagoditev cen. Analizirati bo potrebno celotno cenovno politiko in jo ustrezno prilagoditi. Cene morajo biti dostopne izbrani ciljni publiki, katere skupni neto dohodek gospodinjstva na mesec v povprečju znaša 1.251,88 EUR in več. To pomeni, da si izbrana ciljna skupina lahko privošči pohištvo srednjega in tudi višjega cenovnega razreda.

Posebno cenovno politiko bo potrebno oblikovati za večje stranke (arhitekte, podjetja, ki opremljajo stanovanja in/ali poslovne prostore, ipd.).

4.3.5.5 Trženjsko komuniciranje

Oglaševanje

Blagovnica Dom bolj izjemoma uporablja oglaševanje (radio, veliki plakati). Razloga za to sta dva. Prvič, ker so sredstva, namenjena trženjskemu komuniciranju, omejena in namenjena neposredni pošti, drugič pa zato, ker s pomočjo oglaševanja na radiu in velikih plakatih ni možna predstavitev vizualne podobe in/ali tehničnih lastnosti izdelkov. Internetno oglaševanje in elektronsko obveščanje kupcev, ki je hkrati ciljno usmerjeno, bi to omogočalo, saj se obiskovalci spletnih strani oz. prejemniki elektronskih obvestil sami odločijo, ali si bodo ogledali oglas na spletni strani oz. ali želijo prejemati elektronska obvestila. Smiselna bi bila tudi vključitev specializiranih revij za opremljanje doma (Ambient, Pri nas doma, ipd.).

Za izbrano ciljno skupino je internetno oglaševanje najprimernejše, saj je raziskava pokazala, da ta populacija v največji meri opravlja pisarniško delo in je torej pogost potencialni uporabniki interneta. Ta ciljna skupina obiskuje tudi koncerte in hodi v športne dvorane. Glede na njihove interese (šport, koncerti, zabava) bi oglaševali na spletnih straneh z omenjenimi vsebinami.

Za vse navedene oblike dejavnosti bi bilo potrebno nameniti bistveno več denarja in k sodelovanju privabiti nove dobavitelje, ki bi razumeli pomen skupnega vlaganja v oglaševanje njegove blagovne znamke kot proizvajalca in blagovnice kot trgovca. S pridobitvijo tesnejšega sodelovanja dobaviteljev bi se močno dvignila prepoznavnost ne le dobaviteljev oz. njihove blagovne znamke, temveč tudi blagovnice Dom. Dobavitelj (oz. njegova blagovna znamka), ki bi podprl npr. radijsko oglaševanje, hkrati pa bi se predstavil v našem pohištvenem katalogu, bi lahko pri kupcih dosegel večji priklic vsakič, ko bi se pojavil v kateri koli drugi obliki oglaševanja. Tak način sodelovanja bi bil koristen obema, zaradi večje prepoznavnosti pa bi se kratkoročno in dolgoročno povečala tudi prodaja.

Pospeševanje prodaje

Najpogostejši način trženjskega komuniciranja blagovnice je pospeševanje prodaje s pomočjo akcijskega letaka, torej direktne pošte. Učinek tovrstnega trženjskega komuniciranja je v povečani prodaji cenovno znižanega pohištva, in to zlasti z oddelka razprodaje.

Za privabitev nove ciljne publike bi blagovnica Dom morala spremeniti način trženjskega komuniciranja. Pri tem bi ohranila pospeševanje prodaje z nagradnimi igrami, sejemskimi in praznični popusti ter z drugimi akcijami, uvedla pa bi edinstvenost sodelovanja z dobavitelji (po čemer bi se razlikovali od konkurence), in sicer s predstavitvami, ki bi bile skrbno načrtovane.

Ob upoštevanju oblik preživljanja prostega časa, ki ga ciljna publika prebije v športnih dvoranah in na koncertih, bi direktno pošto izvajali na teh lokacijah.

Osebna prodaja
Prodajalci pohištva morajo pri prodaji izdelka poznati ne le sestavine postopka nabave in temeljne prodajne metode, temveč tudi izdelke oz. prodajni sortiman (mere, materiale, zalogo, roke dobave, cene, itd.). Zato je prodajalce potrebno nenehno izobraževati.

Pri omenjenih prezentacijah bodo ključno vlogo imeli predstavniki dobaviteljev in naši prodajalci, ki bodo v neposrednem stiku s porabniki. Ti bodo o vsebini prezentacije dobro poučeni, porabnikom bodo strokovno svetovali, hostese pa bi skrbele za izvedbo degustacij (npr. predstavitev indukcijskega kuhališča bi potekala s kuhanjem testenin, ki bi jih obiskovalci lahko poskusili). Bistvo tega koncepta je v tem, da so vsi členi trženjskega komuniciranja podjetja med seboj usklajeni, in to od zgoraj navzdol. To pomeni, da morajo vsi, ki so vključeni v predstavljanje podjetja, zlasti tisti, ki so v neposrednem stiku s kupci, delovati usklajeno. Za dosego uspešnega trženjsko usmerjenega sodelovanja z dobavitelji so bistveni dobri odnosi. Zato bodo potrebni pogostejši in tesnejši stiki, vzajemno sodelovanje pri pripravi predstavitev, izobraževanje zaposlenih (prodajalcev v blagovnici, ipd.) in medsebojno obveščanje.

4.3.5.6 Tržne poti

Na trgu končnih porabnikov se možnost boljših poslovnih rezultatov kaže zlasti v širitvi tržnih poti. Zelo neizkoriščena tržna pot je internet. Blagovnica sicer ima predstavitveno spletno stran, ki pa ni interaktivna. Ključni problem te spletne strani je, da ni oblikovno zanimiva in da ne ponuja dovolj koristnih informacij, zaradi katerih bi se obiskovalci na njej zadržali dlje časa. Kar 30 odstotkov obiskovalcev si stran oglediuje le do 30 sekund, zato bi ta del populacije pri končnem mesečnem številu obiskovalcev spletne strani, ki znaša približno 6500 obiskovalcev, morali odšteti. Potrebna je celovita prenova spletne strani, na kateri bi za vse pohištvene programe predstavili konkretne izdelke s ceno in uvedli spletno trgovino (vsaj za oddelek tekstila, razprodaje, svetil, če ne že tudi za pohištvo). Predvsem pa bi morala biti spletna stran sodobna, drugačna in oblikovno privlačna, saj bi le tako privabila zanimanje obiskovalcev.

Na medorganizacijskem trgu pomeni velik potencial razvoj inženiringa, s katerim bi k sodelovanju privabili pomembno ciljno javnost, ki lahko s pomočjo priporočila medorganizacijskim (lahko tudi končnim) kupcem močno vpliva na prepoznavnost in prodajo blagovnice. Ta ciljna javnost so zlasti arhitekti, projektanti, inženirji, investitorji in podjetja, ki opremljajo stanovanjske in/ali poslovne prostore. Inženirinški posli pa se ne bi odvijali le posredno preko omenjene ciljne javnosti, temveč tudi neposredno, z obiskom umetnikov, estradnikov, podjetnikov, poslovnežev, politikov in drugih znanih osebnosti, skratka vseh tistih, ki stilu in ugledu pripisujejo velik pomen. S predstavitvenim katalogom bi jim predstavili našo ponudbo in jim predlagali možnost sodelovanja. Podprli bi njihovo dejavnost z namenom, da nam zagotovijo našo promocijo, mi pa jim v zameno podarimo pohištvo.

Velik izziv pa v prihodnosti morda pomeni vrnitev blagovnice na mednarodne trge, saj je v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja uživala sloves uglednega mednarodnega podjetja. Zato bi bilo potrebno odpreti nova predstavništva (ki so nekoč že obstajala) z na novo zaposlenimi vodji razvoja novih trgov v tujini in vodji novih programov, prilagojenih zahtevam teh trgov.

4.3.5.7 Storitve

Finančne storitve
Blagovnica Dom bi morala svojo podobo graditi tudi ob naraščajočem številu kakovostnih storitev. Poleg že ponujenih možnosti (strokovno svetovanje prodajalcev, arhitekt, izris načrtov za kuhinje, kopalnice, dostava, montaža) bi bilo nujno okrepiti finančne storitve, saj blagovnica Dom ne nudi možnosti plačevanja na obroke. Nudi pa popust na plačilo z gotovino, kar je nenavadno, če pomislimo, ali sploh kdo pride kupit kuhinjo za npr. 4.200 EUR. Nujno bi se bilo dogovoriti z bankami za nudenje vsaj 24-mesečnega kredita brez obresti, kar bi marsikomu omogočilo nakup dražjih izdelkov.

Dodatne storitve
V anketi ugotavljanja zadovoljstva kupcev, izvedeni leta 2005, se je pokazalo, da kupci v blagovnici Dom najbolj pogrešajo dodatne storitve. Mednje sodi ureditev otroškega kotička, bife ipd. Za ureditev otroškega kotička bi bilo potrebnega le malo napora (nakup igral in ureditev), za bife nekoliko več, a bi se naložba zagotovo obrestovala, saj bi bila v skladu s konceptom organiziranja prezentacij in dogodkov v blagovnici. Zaposliti bi bilo potrebno stiliste, ki bi kupcem svetovali pri izbiri dekoracije, imeti bi morali šivilje, ki bi šivale zavese, prirejale mere talnih oblog in preprog, prav tako naj bi v blagovnici delali strokovnjaki za načrtovanje elektroinstalacij (luči, kuhinje, ipd.). Predvsem pa bi bilo potrebno zaposliti hostese, ki bi kupce usmerjale na iskane oddelke in k iskanim strokovnjakom (za izmere, izrise, ipd.), skrbele za njihovo dobro počutje (postregle s kavico, pazile na otroke v otroškem kotičku) in za njihovo »nakupno« vzdušje.

4.3.5.8 Prodajno okolje v prodajalni

Prodajni oddelki blagovnice Dom so oblikovani po pohištvenih blagovnih skupinah (spalnice, kuhinje, dnevne sobe, itd.) in razvrščeni glede na dobičkonosnost posameznega sortimenta. Konkretno to pomeni, da so v pritličju blagovnice blagovne skupine višjega cenovnega razreda, kot so recimo dnevne sobe; v prvem nadstropju so spalnice, otroške sobe, kuhinje in jedilnice; v prvi kleti je oddelek dnevnih sob nižjega cenovnega razreda, tekstila, svetil, bele tehnike, pisarniškega pohištva in kopalnice; v drugi kleti pa je oddelek razprodaje in kosovno pohištvo.

Kljub smiselni razporeditvi oddelkov bode v oči njihova slaba oz. nedovršena predstavitev. Prehodi med oddelki so marsikje zelo ozki in nejasni in ne omogočajo dobrega pregleda nad razstavljenimi eksponati. Pri tem nimam v mislih le napisov v različnih vrstah pisave,

velikosti, barv, podlag, načinov pritrditve, temveč tudi dekoracijo ambientov (vmes so tudi napisi proizvajalcev, ki želijo imeti svoje napise). Menim namreč, da takšna dekoracija, kot so prazne buteljke vina, embalaža za kave, testenine, detergentov za pomivanje posode ipd. ne sodijo v način predstavitve pohištvenih eksponatov, ki bi prispevala k pozitivnemu vzdušju.

Vzdušje v blagovnici bi bilo mogoče precej izboljšati že s preprostimi posegi, kot so oblikovno poenoteni, razločni in stilsko privlačni napisi, primernejša dekoracija in osvetlitev, živahne barve, živahna glasba in sveže vonjave.

K sodelovanju bi bilo smiselno privabiti sodobne oblikovalce dekoracije za dom, ki bi stilsko pohištvo še dodatno popestrili in dali tako predstavljenim ambientom končni pečat. To bo hkrati postala naša razlikovalna prednost, ki bo privabila želeno ciljno publiko. V blagovnici Dom, ambientalno zasnovani po vzoru Ikee, bi bil poseben prostor namenjen predstavitvam. Bil bi sodobno opremljen in dobro viden. Hostese bi obiskovalcem ponudile kavico in poskušale pričarati domače vzdušje v smislu: »Pri nas ste doma.«

4.3.5.9 Trženjski predračun

Presenetljivo je, da ocenjeni oz. načrtovani odhodki za leto 2007 prihodke presegajo kar za dobrih 6 odstotkov. To kaže na sprijaznjenje vodstva z nadaljevanjem negativnih rezultatov tudi v prihodnje. Pri tem pa je delež, ki je v celotnih odhodkih namenjen tržnemu komuniciranju, le 1,37 odstotkov, kar je precej pod standardnimi vrednostmi, ki naj bi se gibale med 3 in 5 odstotki. Prav tako niso predvidena nikakršna investicijska sredstva za prenovo blagovnice (sodobna opremljenost, klimatizirani prostori, ipd.). Vsa navedena dejstva potrjujejo odsotnost poslovne strategije z jasno opredeljeno blagovno znamko, razlikovalno prednostjo in pozicijo na trgu.

Tabela 19: Ocenjeni odhodki v letu 2006 in 2007 (v tisoč EUR)

	2006	2007
Opredelitev blagovne znamke (prenova spletne strani, itd.)	40	53
Nabavna vrednost prodanega blaga	2.297	2.666
Stroški materiala	46	20
Stroški storitev	580	567
Stroški dela	552	466
Amortizacija	10	5
Preneseni stroški	116	120
SKUPAJ	3.641	3.897

Vir: Interni viri podjetja.

Tabela 20: Ocenjeni prihodki v letu 2007 (v tisoč EUR)

	2006	2007
Prihodki od prodaje pohištva	3.626	3.626
Drugi poslovni prihodki	1.14	26
SKUPAJ	3.627	3.652

Vir: Interni viri podjetja.

4.3.6 VREDNOTENJE IN NADZOR

Namen pripravljenega trženjskega načrta je doseganje zastavljenih ciljev. Za oceno pravilnosti predvidevanj, na katerih sloni naš trženjski načrt, prav tako pa tudi za pravočasno prilagajanje spremembam na trgu, bo potrebno vzpostaviti sistem za presojanje uresničevanja ciljev podjetja. Izvedbo trženjskega načrta bo potrebno preveriti že med letom, v celoti pa ob koncu leta. Nekatere cilje bo mogoče presojati z objektivnimi kazalci (na temelju izračunanih rezultatov), druge pa le s subjektivnimi merili. Doseganje zastavljenih ciljev bomo preverjali na naslednje načine:

Cilj 1: Povečanje prepoznavnosti blagovnice Dom za 50 odstotkov do konca leta 2007 bomo med letom preverjali z anketnim vprašalnikom, ki bi ga izvajali po metodi snežne kepe. Ob koncu leta bi anketni vprašalnik izvedli po statistično zanesljivejši metodi, to je po kvotnem vzorcu, ki velja za neslučajnostni vzorec. Stopnjo povečanja prepoznavnosti blagovnice Dom bomo lahko preverjali tudi v vsakdanjih odnosih s poslovnimi partnerji, proizvajalci, konkurenti, s končnimi potrošniki in drugimi.
Najpreprostejši način pa je vzpostavitev informacijskega sistema za elektronsko obveščanje kupcev. Ta sistem bi nam omogočil, da bi se zainteresirani obiskovalci naše spletne strani sami vpisali v bazo naslovnikov za prejemanje elektronskih novic, akcijskih ponudb, novosti v ponudbi, ipd. Skladno z naraščanjem omenjene baze bi lahko sklepali na rast prepoznavnosti blagovnice.

Cilj 2: Povečanje prodaje za 25 odstotkov in zaključek poslovnega leta 2007 z dobičkom bo mogoče preveriti v poročilu o prodaji in poslovnem rezultatu za leto 2007, in to za posamezne blagovne skupine in za pohištvo v celoti.

Cilj 3: Ohranjanje dosedanjih in pridobivanje novih kupcev (povečanje slednjih za 25 odstotkov do konca leta 2007) bi preverjali na enak način kot cilj pod točko 1. Naključno izbrane anketirance bi povprašali, če kupujejo pohištvo v blagovnici Dom, in če ga, koliko časa oz. od kdaj. Tako bi ugotovili, koliko je dosedanjih in koliko novih kupcev. Delež na novo pridobljenih kupcev bo možno izračunati z baze prejemnikov vsebin elektronskega obveščanja, v katero se bodo uporabniki vpisali po lastni volji. Metoda je res da dokaj subjektivna in ne odgovarja na vprašanje ali kdo, ki se vpiše v seznam prejemnikov vsebin elektronskega obveščanja, dejansko tudi kaj kupi (razen če nam bo nov informacijski sitem to omogočal), pač pa je dovolj že, da spremlja našo ponudbo. Morda se bo za nakup odločil kdaj

v prihodnosti. Pri tem je največ vredna velika verjetnost, da nas bo znal priporočiti prijatelju ali znancu, ki ne spremlja ponudbe na pohištvenem trgu.

4.3.7 POVZETEK

Učinkovito uresničevanje strategij pomeni jasno definirano vizijo podjetja, oblikovane cilje in odlično podporo najvišjega vodstva podjetja. Tudi strukture, politike in procesi v podjetju morajo biti oblikovani tako, da omogočajo in spodbujajo zaposlene na vseh nivojih, ki naj naredijo vse, da bi bila strategija uspešna.

Pohištvena panoga je zdaj na stopnji zrelosti, zaradi močne konkurence pa ji grozi nevarnost rahlega padanja. Glavni konkurenti še vedno ostajajo. Podjetja Lesnina, Rutar, Harvey Norman in Ikea so naši anketiranci tudi najpogosteje navajali, kar pomeni, da so najbolj prepoznavna.

V tako težavnih razmerah lahko blagovnica Dom ostane oz. postane konkurenčna le z inovativnim pristopom in ugotavljanjem razlikovalnih prednosti na nivoju podobe blagovne znamke, izdelka, storitev in trženja. Podjetje mora nujno opredeliti blagovno znamko blagovnice Dom in zagotoviti, da postane pojem sodobnosti, modnosti, svežine, cenovne dostopnosti, dinamičnosti, zabave, ustvarjalnosti in dobrega počutja.

Lokacijo blagovnice je mogoče izboljšati z jasnimi označbami, trženjskim komuniciranjem, časovno usklajenostjo dogodkov v blagovnici z dogodki na bližnjem sejmišču, s plačilom parkirnine kupcem, ipd.

Ciljni skupini je potrebno ponuditi trendovsko pohištvo, kar pomeni vključitev oz. povečanje deleža dobaviteljev takšnega pohištva, ki je funkcionalno in kakovostno hkrati. V sistem nabave je potrebno vključiti tudi sodobne dobavitelje dekoracije za dom.

Cene morajo biti dostopne izbrani ciljni skupini, katere skupni neto dohodek gospodinjstva na mesec v povprečju znaša 1.251,88 EUR in več. To pomeni, da si izbrana ciljna skupina lahko privošči pohištvo srednjega in tudi višjega cenovnega razreda.

Za privabitev nove ciljne publike bi blagovnica Dom morala spremeniti način trženjskega komuniciranja. Internetno oglaševanje je še najprimernejše, saj je raziskava pokazala, da ciljna skupina v največji meri opravlja pisarniško delo in je torej potencialni uporabnik interneta, obiskuje koncerte in hodi v športne dvorane. Glede na interese ciljne skupine (šport, koncerti, zabava) bi oglaševali na spletnih straneh z omenjenimi vsebinami. Prodajo bi pospeševali z nagradnimi igrami, sejemskimi in prazničnimi popusti ter z drugimi akcijami, uvedli pa bi edinstvenost sodelovanja z dobavitelji v obliki različnih dogodkov (po čemer bi se razlikovali od konkurence).

Za vzpostavitev nove tržne poti bi bila potrebna celovita prenova spletne strani, na kateri bi za vse pohištvene programe predstavili konkretne izdelke s ceno in uvedli spletno trgovino (vsaj za oddelek tekstila, razprodaje, svetil, če ne tudi za pohištvo). Na medorganizacijskem trgu pomeni velik potencial razvoj inženiringa, s katerim bi k sodelovanju privabili pomembno ciljno javnost, ki lahko s pomočjo priporočila medorganizacijskim (lahko tudi končnim) kupcem močno vpliva na prepoznavnost in prodajo blagovnice. Ta ciljna javnost so zlasti arhitekti, projektanti, inženirji, investitorji in podjetja, ki opremljajo stanovanjske in/ali poslovne prostore.

Med storitvami je najnujnejša okrepitev finančnih storitev, saj blagovnica ne nudi možnosti plačevanja na obroke. Zaposliti bi bilo potrebno stiliste, ki bi kupcem svetovali pri izbiri dekoracije, šivilje bi šivale zavese, prirejale mere talnih oblog in preprog, imeti pa bi morali tudi strokovnjake za načrtovanje elektroinstalacij (luči, kuhinje, ipd.). Predvsem bi bilo potrebno zaposliti hostese, ki bi kupce usmerjale na iskane oddelke in k iskanim strokovnjakom (za izmere, izrise, ipd.), skrbele za njihovo dobro počutje (postregle s kavico, pazile na otroke v otroškem kotičku) in se trudile za dobro »nakupovalno« vzdušje. Vzdušje v blagovnici bi bilo mogoče precej izboljšati že s preprostimi ukrepi, kot so oblikovno poenoteni, razločni in stilsko privlačni napisi, primernejša dekoracija in osvetlitev, živahne barve, živahna glasba in sveže vonjave.

Trend padanja prodaje je potrebno zaustaviti (padec prodaje v letu 2006 je glede na leto 2005 znašal 13 odstotkov), k čemur bi lahko znaten delež prispeval nujen razvoj inženiringa, saj popravek tako slabega razultata ne gre pričakovati le s pomočjo prodaje končnim kupcem.

Cilji podjetja so naslednji:
Cilj 1: Povečanje prepoznavnosti blagovnice Dom za 50 odstotkov do konca leta 2007.
Cilj 2: Povečanje prodaje za 25 odstotkov in zaključek poslovnega leta 2007 z dobičkom.
Cilj 3: Ohranjanje dosedanjih in pridobivanje novih kupcev (povečanje slednjih za 25 odstotkov do konca leta 20 07).

Strategije, ki tem ciljem ustrezajo, so:
1. intenzivnejša trženjska podpora s poudarjanjem razlikovalnih prednosti (podoba blagovne znamke, trendovsko pohištvo, celotna storitev »pri nas ste doma«);
2. ponudba kakovostnega stilnega pohištva, predstavljenega po zgledu Ikee;
3. ponudba dodatne, trendovske opreme za dom;
4. navzkrižna prodaja;
5. posodobitev spletne strani in elektronsko obveščanje;
6. razvoj inženiringa;
7. nagrajevanje dosedanjih kupcev in pridobivanje novih.

5. SKLEP

V magistrskem delu je bilo jasno pokazano, kako pomembno je, da je strateško vodenje tržno naravnano. To pomeni, da vodstvo, trženje in tudi prodajalci, dostavljavci, monterji, skratka vsi delujoči v podjetju, ki so ali niso v neposrednem stiku s porabniki, upoštevajo spreminjajoče se trženjsko okolje in se mu prilagajajo. S takšnim načinom delovanja vsi člani organizacije zagotavljajo usklajenost naporov za zadovoljevanje porabnikov ter onemogočajo nastanek dejanskih in potencialnih vrzeli med ponudbo in dostavo. Primer tržne vrzeli v prodaji je mogoče ugotoviti s skrivnim nakupom, s katerim ocenimo delo prodajalca glede na cilj tržno naravnanega strateškega vodenja.

V procesu strateškega trženjskega vodenja se vse prične pri opredelitvi poslovanja, poslanstva in ciljev podjetja. Tu se kaže prepletenost oz. povezanost med korporativno strategijo in strategijo trženja, ki je ni mogoče spregledati in se ji izogniti. Prvi pogoj za razvoj strategije trženja je opredelitev vodstva, s katerimi posli se bo podjetje ukvarjalo, katere izdelke/storitve bo proizvajalo in na katerih trgih se bo uveljavljalo. Uspešna strategije trženja mora torej upoštevati cilje podjetja, obstoječe vire ter probleme in priložnosti, ki izhajajo iz okolja. Začetek vsakega procesa je torej pri vodstvu in gre po hierarhiji navzdol. Razlogi za to so naslednji: vložki taktičnega trženjskega načrta izhajajo iz strateških usmeritev, ciljev, strategij in poslovnega portfelja strateškega trženjskega načrta ter iz analize situacije, ki narekujejo priložnosti, letne cilje, taktike in proračune. Trženjski načrt oblikuje trženjske cilje podjetja, narekuje strategije za dosego teh ciljev in tako ne vključuje vseh korporativnih ciljev in strategij. Za uspeh je potrebna usklajenost vseh članov in učinkovito uresničevanje strategij, saj zgolj dobro oblikovanje strategij ni dovolj.

Slednja ugotovitev potrjuje vse obravnavane ovire uspešnega strateškega trženjskega načrtovanja, ki se nanašajo na nerazumevanje pomena strateškega trženjskega načrtovanja s strani vodstva, prav tako pa tudi na nesposobnost vključevanja in povezovanja zaposlenih na nižjih nivojih v celotni korporativni sistem načrtovanja. Tukaj je videti glavni teoretični prispevek pričujočega dela, ki omenjene ugotovitve združuje v pripravi trženjskega načrta in v predlogu izbire strategije.

Pri predstavitvi možnih strategij pričujoče delo ni šlo v globino, kar je tudi določena omejitev. Pomen te naloge je predvsem pregled in smiselno povzemanje ugotovitev različnih avtorjev s področja trženja v trgovini na drobno ter ugotavljanje najpomembnejših trženjskih odločitev trgovca na drobno. Za podrobnejšo obravnavo bi bila potrebna drugačna zasnova dela in napotitev na dodatno literaturo.

V postopku priprave trženjskega načrta je za podjetje mogoče izluščiti številne koristi. Najpomembnejši teoretični koncepti so razumevanje tržno naravnanega strateškega vodenja, njegovih usmeritev in ovir, vpletenost strategije trženja v korporativno strategijo, določanje tržnih segmentov, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje ter strateško ovrednotenje, kontrola in revizija. Z vidika dodane vrednosti obravnavanega dela gre za ključni prispevek k

razumevanju pomena trženjskega načrta ter opravljeni analizi trenutnih razmer. Omenjena analiza je za blagovnico Dom v takšnem obsegu pripravljena prvič in jo bo v prihodnje potrebno le še dopolnjevati oz. prilagajati spremembam v notranjem in zunanjem okolju. Da bi se blagovnica Dom preusmerila k uspešnemu delovanju na trgu, je ključna opredelitev razlikovalnih prednosti, izbor ciljnih trgov, repozicioniranje, predlog izbora strategije in akcijski program za izbrano strategijo trženja.

LITERATURA

1. Aaker A. David: Strategic market management. Sixth edition. New York : Wiley John&Sons, 2001. 338 str.
2. Aaker A. David: Strategic market management. Third edition. New York : Wiley John& Sons, 1992. 394 str.
3. Adcock Dennis: Marketing strategies for competitive advantage. Chichester : Wiley J., 2000. 406 str.
4. Armstrong Gary, Kotler Philip,: Principles of marketing. Ninth edition. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 2001. 785 str.
5. Armstrong Gary, Kotler Philip: Principles of marketing. Sixth edition. Englewood Clifs (NJ) : Prentice Hall, 1994. 692 str.
6. Baker Michael J.: The marketing Manual. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003. 279 str.
7. Baker Michael J.: The marketing book. Fourth edition. Oxford : Butterworth- Heinemann, 1999. 718 str.
8. Baker Michael J., Hart Susan: Product strategy and Management. London : Prentice Hall Europe, 1999. 507 str.
9. Bowman Clif, Faulkner David: Competitive and Corporate Strategy. London : Irwin, 1997.
10. Brezovec Aleksandra: Marketing v turizmu, izhodišča za razmišljanje in upravljanje. Portorož : Turistica (Visoka šola za turizem), 2000. 144 str.
11. Cohen William A.: The marketing plan. New York : Wiley John & Sons, 1995. 318 str.
12. Cox Roger, Brittain Paul: Retail management. London : Pitman, 1990. 293 str.
13. Cravens W. David: Strategic marketing. Fourth edition. Burr Ridge(IL) : Irwin, 1994. 811 str.
14. Doyle Peter: Marketing management and strategy. Second edition. London : Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
15. Dunne Patrick, Lusch Robert F.: Retailing. Fourth edition. Mason (Ohio) : South Western, 2002. 594 str.
16. Ferrell O. C., Pride William: Marketing Concepts and Strategies. Twelfth edition. Boston : Houghton Mifflin, 2003. 631 str.
17. Germ – Metlika Rika: Kam gredo prevzemi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 17 str.17.
18. Greenley E. Gordon: Understanding of Marketing Strategy. European Journal of Marketing, Birmingham, 23(2006), 8, str. 45-57.
19. Guiltinan Joseph P., Gordon W. Paul: Marketing management strategies and programs. Second edition. New York : Mc Graw-Hill, 1985. 444 str.
20. Hooley Graham J., Saunders John A.: Competitive positioning: the key to market success. New York : Prentice Hall, 1993. 260 str.
21. Hooley Graham J., Saunders John A., Piercy Nigel F., Marketing Strategy and Competitive Positioning. Second Edition. London : Financial Times/Prentice Hall, 1998. 482 str.

22. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic management. Fourth edition. Reading (Massachusetts) : Addison Wesley Publishing Company, 1993. 434 str.
23. Kent A. E., Omar O.E.: Retailing. London : Palgrave Macmillan, 2003. 526 str.
24. Kerin Roger A., Peterson Robert Allen: Strategic Marketing Problems: cases and comments. Teenth edition. Pearson : Prentice Hall, 2004. 696 str.
25. Knez Alja: Funkcionalna ureditev. Žurnal, Ljubljana, 2007, 13, str. 40.
26. Knez Alja: Statistika obeta. Žurnal, Ljubljana, 2007a, 8, str. 34-35.
27. Korelc Marko: Analiza prodajnega sortimenta kot dejavnika obvladovanja nabavnih virov v podjetju Dom. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 90 str.
28. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
29. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning, implementation, and control, Eight edition. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall, 1994. 801 str.
30. Lambin Jean Jacques: Strategic Marketing: a Europian approach. London : McGraw Hill, 1993. 539 str.
31. Levy Michael, Weitz Barton: Retailing Management. Fifth Edition. New York : Irvin/Mc Graw-Hill, 2004. 775 str.
32. Mandič et al.: Razvojno raziskovalni projekt: Stanovanjska anketa. Ljubljana : Stanovanjski sklad Republike Slovenije, 2006, str. 1-20.
33. McDonald Malcolm: Marketing Plans: How to Prepare Them and How to Use Them. Fifth edition. London : Heinemann, 2002. 630 str.
34. McDonald Malcolm: Ten barriers to marketing planning. Journal of Product & Brand, B.k., 1(1992), 4, str. 1-30.
35. McGoldrick J. Peter: Retail Marketing. London : McGraw-Hill, 1990. 362 str.
36. Middleton Victor T. C.: Marketing in Travel and Turism. London : Butterworth – Heinemann, 1996. 393 str.
37. Milligan Andy: Brand It Like Beckham: The story of how Brand Beckham was built. London : Cyanbooks, 2004. 208 str.
38. Norton Paley: How to develop a strategic marketing plan: a step by step guide. Boca Raton : St. Lucie Press, 2000. 372 str.
39. Parry Caroline: Furniture faces makeover challenge. Marketing Week, London, 14. oktober 2004, str. 34.
40. Percy Larry: Strategies for implementing integrated marketing communicatios. Lincolnwood : NTC Business Books, 1997. 241 str.
41. Porter E. Michael: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
42. Potočnik Vekoslav, Hrastelj Tone: Strategija razvoja slovenske trgovine: Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 195 str.
43. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
44. Rao Vithala R., Steckel Joel H.: Analysis for strategic marketing. Reading (Mass.) : Addison-Wesley, 1998. 514 str.
45. Steiner A. George: Strategic Planning. New York : The Free Press, 1979. 383 str.

46. Stephen J. Arnold: Lessons learned from the best World´s retailers. International Journal of Retail & Distribution Management, B.k., 30(2002), 11, str. 562-570.
47. Stevenson Robert E., Loudon David L., Warren William E.: Marketing planning guide. Binghamton (NY) : The Haworth Press, 1991. 289 str.
48. Trdina Andrej: Porazdelitev premoženja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 44 str.
49. Walker Orville C.: Marketing strategy: a decision focused approach. Fourth edition. Boston : McGraw Hill/Irwin, 2003. 365 str.
50. Walker Orville C. Jr., Harper Boyd W. Jr., Laréché Jean – Claude: Marketing strategy planning and implementation: McGraw Hill, 1999. 393 str.
51. Westwood John: The marketing plan. London : Kogan Page, 1990. 217 str.
52. Vezjak Danilo: Mednarodno trženje II. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 430 str.
53. Vyakarnam Shailendra, Leppard John W.: A marketing action plan for the growing business: London : Kogan Page, 1995. 225 str.

VIRI

1. A Sample Marketing Plan Example: The Strategic Marketing Plan Outline. Advanced Marketing Consultants. [URL: http://www.marketingprinciples.com/marketingplan/default.asp?cat=114], 15.5.2007.
2. Five secrets from the world's best retailers: Lessons from Ahold, Benetton, Carrefour, Home Depot, IKEA, and Wal-Mart. Strategic Direction, B.k., 19(2003), 3, str. 26 – 28.
3. Henderson Clarenece: The Strategic Marketing Plan. [URL: http://www.asiamarketresearch.com/columns/market4.htm], september 2000.
4. Interni viri podjetja.
5. Janković Zoran. Intervju. Mladina, Ljubljana, [URL: http://www.mladina.si/dnevnik/200716/clanek/slo-intervju miha_stamcar_aleksandar_micic/index.print.html_l2], 21.4.2007.
6. Marketing Control – Lesson. Measuring and monitoring the marketing planning process. Marketing Teacher. [URL: http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_control.htm], 30.11.2006.
7. Mercator vpeljal prve tik tak samopostrežne blagajne v Sloveniji. Mercatorjeve novice. [URL: www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=691&nEWSiD=598], 31.1.2007.
8. Ocenjena gospodarska rast 2006-2007 le malo nad ravnijo desetletnega povprečja. Sporočilo medijem. Ljubljana: SKEP GZS. [URL: http://www.gzs.si/slo/novinarsko_sredisce/27973],14.4.2006.
9. Povprečne mesečne plače, januar 2004 (Prva objava). Statistični urad Republike Slovenije [URL: http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=173], 15.3.2004.
10. Rojšek Iča: Zapiski predavanj pri predmetu Revizija in kontrola trženja, 2006.
11. Rojšek Iča: Zapiski predavanj pri predmetu Trženje storitev, 2003.

12. Skrivnostni nakup, Poročilo o opravljeni storitvi. Ugren.com, Natalia Ugren s.p., Primožičeva ulica 1, Ljubljana, julij 2005.
13. Slovenskim podjetjem manjka športni duh. Finance, Ljubljana, 18.2.2001.
14. Statistični letopis Republike Slovenije 2002. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za statistiko, 2003. 561 str.
15. Statistični urad Republike Slovenije [URL: http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=22], 23.8.2006.
16. Strategic planning – the link with marketing.Tutor 2u. [URL: http://www.tutor2u.net/business/strategy/strategy_marketing.htm].
17. Trgovina na drobno v Sloveniji. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. [URL: http://www.pcmg.si/index.php?id=4345], april 2006.
18. Ugled podjetja. Poročilo raziskave, Svea lesna industrija d.d., Ljubljana, Kline&partner, maj 2005.
19. Zager Miran. Novica. Ljubljana: GZS Združenje lesarstva in ISRR. [URL: http://www.gzs.si/DRArhivNovicPM.asp?ID=28343&Idpm=276], 30.4.2006.
20. Zaključno poročilo raziskav v letu 2005 o varčevanju v Nacionalni stanovanjski varčevalni shemi. Ljubljana, Stanovanjski sklad Republike Slovenije, 2005.
21. Žabkar Vesna: Zapiski predavanj pri predmetu Strateška analiza trženja, 2006.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!
Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Bistvo moje magistrske naloge predstavlja tržna raziskava o lastnostih porabnikov pohištva. Vljudno vas prosim, če odgovorite na spodnja vprašanja, saj brez vaše pomoči ne bom mogla izdelati magistrske naloge. Odgovori so popolnoma anonimni. Za vaš trud se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Kdaj nazadnje ste kupili pohištvo? (obkrožite en odgovor)

a. lansko leto
b. v zadnjih dveh letih
c. v zadnjih petih letih
d. v zadnjih desetih letih
e. pred več kot desetimi leti
f. še nikoli

2. Ali nameravate v naslednjih dveh letih kupiti pohištvo? (obkrožite en odgovor)

DA NE

3. Kje najraje kupujete pohištvo? (obkrožite en odgovor)

a. v nakupovalnih centrih
b. v specializiranih prodajalnah
c. preko interneta

4. Zakaj nameravate kupiti pohištvo? (obkrožite en odgovor)

a. ker opremljam novo hišo, stanovanje
b. ker posodabljam hišo oz. stanovanje
c. starega zamenjujem z novim
d. drugo: _____

5. Kakšne vrste pohištva kupujete? (obkrožite en odgovor)

a. starinskega videza
b. klasično
c. trendovsko (sodobni materiali, oblike)
d. z odprodaje/razprodaje
e. ga ne kupujem

6. Katere prodajalce pohištva poznate? (prosim, izpišite odgovor)

_____

7. Ali ste tam že kupovali? (obkrožite en odgovor)

DA NE

8. Kaj ste nazadnje kupovali? (obkrožite en odgovor)
a. kuhinjo
b. spalnico
c. dnevno sobo
d. jedilnico
e. otroško sobo
f. predsobo
g. pisarniško pohištvo
h. drugo: _____

9. Kateri izmed štirih ponudnikov pohištva (Lesnina, Rutar, Harvey Norman in blagovnica Dom) ima po vašem mnenju : (pri vsaki alineji obkrožite en odgovor)

a. najbolj kakovostno pohištvo: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
b. najbolj kakovostno dostavo in montažo: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
c. prodajalci znajo najbolje strokovno svetovati: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
d. edinstveno (posebno) ponudbo: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
e. najbolj pestro izbiro: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
f. najboljše akcijske ponudbe: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
g. najkrajše dobavne roke: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
h. najugodnejše lokacije prodajaln: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem
i. najugodnejše plačilne pogoje: Lesnina, Rutar, HN, Dom, ne vem

10. Katere materiale cenite pri pohištvu? (obkrožite en odgovor)
a. les
b. steklo
c. kovino
d. eksotične materiale, kot so bambus,…
e. novejše, umetne materiale

11. Kupujete pohištvo po meri? (obkrožite en odgovor)

DA NE

12. Nam lahko poveste, kaj so razlogi zaradi katerih kupujete oz. ne kupujete pohištva v blagovnici Dom? (prosim, izpišite odgovor)

_____

13. Kaj menite, po čem, če sploh po čem, se blagovnica Dom <u>bistveno razlikuje</u> od ostale konkurence? (prosim, izpišite odgovor)

_____

Sledi še nekaj vprašanj o vas samih, ki mi bodo v pomoč pri statistični obdelavi.

14. Kje oz. kako najraje preživljate svoj prosti čas? (lahko obkrožite več odgovorov)

a. »surfam« po internetu
b. poslušam radio
c. v športnih dvoranah
d. v nakupovalnih središčih
e. v interesnih skupinah (kinološko društvo, gasilsko društvo,…)
f. drugo: _____

15. Kakšno delo opravljate? (obkrožite en odgovor)

a. pisarniško
b. terensko, fizično naporno
c. terensko, fizično nenaporno
d. v skladišču, delavnici ali proizvodnji
e. sem še šolajoč/a
f. sem upokojen/a

16. Kateri družabni dogodki so vam najljubši? (obkrožite en odgovor)

a. zabave s prijatelji
b. družinska srečanja in praznovanja
c. druženje s prijatelji iz interesnega društva

17. Kje preživite večino poletnega dopusta? (obkrožite en odgovor)

a. doma
b. na morju
c. v hribih
d. na potovanju v tujini

18. Katere kulturne prireditve najraje obiskujete? (obkrožite en odgovor)

a. koncerte
b. gledališča
c. kino
d. festivale (npr.: Medana, Life,…)
e. nič od tega

19. Spol (obkrožite en odgovor)

a. moški
b. ženski

20. Starost v letih (obkrožite en odgovor)

a. do 20
b. 20-29
c. 30-39
d. 40-49
e. 50-59
f. nad 60

21. Število članov vašega gospodinjstva? (prosim, izpišite odgovor)

_____

22. Število otrok mlajših od 18 let? (prosim, izpišite odgovor)

_____

23. Status (obkrožite en odgovor)

a. študent
b. zaposlen/samozaposlen
c. gospodinja
d. upokojenec/ka
e. trenutno brez zaposlitve
f. drugo: _____

24. Vaš skupni povprečni mesečni neto dohodek gospodinjstva? (obkrožite en odgovor)

a. do 834,59 EUR
b. 834,59 EUR – 1.251,88 EUR
c. 1.251,88 EUR – 1.669,17 EUR
d. 1.669,17 EUR – 2.086,46 EUR
e. nad 2.086,46 EUR

PRILOGA 2: Tabele in frekvence odgovorov pri posameznem vprašanju v anketi

1. Kdaj nazadnje ste kupili pohištvo?	**fk**	**fk %**
lansko leto	**50**	**43 %**
v zadnjih dveh letih	23	20 %
v zadnjih petih letih	17	15 %
v zadnjih desetih letih	13	11 %
pred več kot desetimi leti	9	8 %
še nikoli	4	3 %
skupaj	116	100 %

2. Ali nameravate v naslednjih dveh letih kupiti pohištvo?	**fk**	**fk %**
da	**81**	**70 %**
ne	35	30 %
skupaj	116	100 %

3. Kje najraje kupujete pohištvo?	**fk**	**fk %**
v nakupovalnih centrih	24	21 %
v specializiranih prodajalnah	**92**	**79 %**
preko interneta	0	0 %
skupaj	116	100 %

4. Zakaj nameravate kupiti pohištvo?	**fk**	**fk %**
ker opremljam novo hišo, stanovanje	**35**	**30 %**
ker posodabljam hišo oz. stanovanje	27	23 %
starega zamenjujem z novim	32	28 %
drugo: ne nameravam	22	19 %
skupaj	116	100 %

5. Kakšne vrste pohištva kupujete?	**fk**	**fk %**
starinskega videza	4	3 %
klasično	**54**	**47 %**
trendovsko (sodobni materiali, oblike)	47	41 %
z odprodaje/razprodaje	4	3 %
ga ne kupujem	7	6 %
skupaj	116	100 %

6. Katere prodajalce pohištva poznate?	**fk**	**fk %**
Lesnina	**88**	**19 %**
Rutar	80	18 %
Dom	58	13 %
Harvey Norman	40	9 %
Ikea	33	7 %
Mercator Pohištvo	13	3 %
Alples	12	3 %
Maros	12	3 %
Svea	11	2 %
Lip Bled	10	2 %
skupaj	453	79 %

7. Ali ste tam že kupovali?	**fk**	**fk %**
da	**105**	**91 %**
ne	11	9 %
skupaj	116	100 %

8. Kaj ste nazadnje kupovali?	**fk**	**fk %**
kuhinjo	13	11 %
spalnico	22	19 %
dnevno sobo	**25**	**22 %**
jedilnico	5	4 %
otroško sobo	7	6 %
predsobo	6	5 %
pisarniško pohištvo	19	16 %
drugo: kopalniška oprema, posamezne kose pohištva	19	16 %
skupaj	116	100 %

9. Kateri izmed štirih ponudnikov pohištva (Lesnina, Rutar, Harvey Norman in blagovnica Dom) ima po vašem mnenju :						
	Lesnina	Rutar	HN	Dom	ne vem	skupaj
najbolj kakovostno pohištvo fk	22	5	13	**24**	**49**	113
fk %	19 %	4 %	12 %	**21 %**	**43 %**	100 %
najbolj kakovostno dostavo in montažo fk	**14**	11	3	8	**77**	113
fk %	**12 %**	10 %	3 %	7 %	**68 %**	100 %
prodajalci znajo najbolje strokovno svetovati fk	**19**	9	12	17	**56**	113
fk %	**17 %**	8 %	11 %	15 %	**49 %**	100 %
edinstveno (posebno) ponudbo fk	9	9	**37**	8	**50**	113
fk %	8 %	8 %	**33 %**	7 %	**44 %**	100 %
najbolj pestro ponudbo fk	17	**37**	11	9	**37**	111
fk %	15 %	**33 %**	10 %	8 %	**33 %**	100 %
najboljše akcijske ponudbe fk	**27**	23	5	5	**54**	114
fk %	**24 %**	20 %	4 %	4 %	**47 %**	100 %
najkrajše dobavne roke fk	**9**	4	1	3	**95**	112
fk %	**8 %**	3 %	1 %	3 %	**85 %**	100 %
najugodnejše lokacije prodajaln fk	**29**	17	8	11	**46**	111
fk %	**26 %**	15 %	7 %	10 %	**41 %**	100 %
najugodnejše plačilne pogoje fk	**9**	0	**9**	**9**	**84**	111
fk %	**8 %**	0 %	**8 %**	**8 %**	**76 %**	100 %

10. Katere materiale cenite pri pohištvu?	fk	fk %
les	**97**	**84 %**
steklo	3	3 %
kovino	2	2 %
eksotične materiale, kot so bambus,…	5	4 %
novejše, umetne materiale	9	8 %
skupaj	116	100 %

11. Kupujete pohištvo po meri?	fk	fk %
DA	**66**	**57 %**
NE	50	43 %
skupaj	116	100 %

12. Nam lahko poveste, kaj so razlogi zaradi katerih kupujete oz. ne kupujete pohištva v blagovnici Dom?		
POZITIVNO MNENJE	**fk**	**fk %**
pestra ponudba	**11**	**7.59 %**
kvalitetno svetovanje prodajalcev	7	4.83 %
cenovno ugodno/akcijske cene	6	4.14 %
visoka kakovost ponudbe	5	3.45 %
zadovoljstvo pri predhodnem nakupu	4	2.76 %
pregledni razstavni prostor	3	2.07 %
ugodni nakupni pogoji - kartica zaupanja	3	2.07 %
prijaznost trgovcev	3	2.07 %
ugodna lokacija	2	1.38 %
urejen in zanesljiv prevoz	1	0.69 %
vse na enem mestu	1	0.69 %
NEGATIVNO MNENJE	**fk**	**fk %**
ni v bližnji lokaciji	**20**	**13.79 %**
slaba lokacija	10	6.90 %
slaba razpoznavnost/premalo oglaševanja	8	5.52 %
ni mi všeč ponudba	6	4.14 %
visoka cena v primerjavi s konkurenco	5	3.45 %
preveč tradicionalna trgovina	5	3.45 %
nima dobrih prodajnih pogojev	2	1.38 %
majhen izbor	2	1.38 %
ni pohištva po meri	1	0.69 %
težko prisluhnejo željam	1	0.69 %
neprimerna promocija	1	0.69 %
NEVTRALNO MNENJE	**fk**	**fk %**
ne vem	**11**	**7.59 %**
ne poznam ponudbe/premalo poznam	10	6.90 %
še ne kupujem pohištva	9	6.21 %
ni razloga	3	2.07 %
ne vem, kje se nahaja	2	1.38 %
ne gledam na BZ	2	1.38 %
na Dom se ne spomnim, ko kupujem	1	0.69 %
skupaj	145	100 %

13. Kaj menite, po čem, če sploh po čem, se blagovnica Dom <u>bistveno razlikuje</u> od ostale konkurence?		
POZITIVNE LASTNOSTI	**fk**	**fk %**
raznovrstna ponudba	**7**	**5.60 %**
kakovostna ponudba	5	4.00 %
dobra lokacija	4	3.20 %
okusno aranžiranje	3	2.40 %
vse za dom	3	2.40 %
prijazni trgovci	2	1.60 %
ponudba višjega cenovnega razreda	2	1.60 %
lep ambient prodajalne	2	1.60 %
ena starejših trgovin	1	0.80 %
ugodna cena	1	0.80 %
ponudba domačih dobaviteljev	1	0.80 %
ugodni pogoji nakupa	1	0.80 %
NEGATIVNE LASTNOSTI	**fk**	**fk %**
ni oglaševanja	**3**	**2.40 %**
slaba lokacija	**3**	**2.40 %**
ni parkirišč	2	1.60 %
zastarela trgovina	2	1.60 %
slaba prepoznavnost	2	1.60 %
neklimatizirani prostori	1	0.80 %
zastarela ponudba	1	0.80 %
NEVTRALNO MNENJE	**fk**	**fk %**
ne vem	**51**	**40.80 %**
ne poznam ponudbe	11	8.80 %
se ne razlikuje od konkurence	7	5.60 %
nisem še bila tam	6	4.80 %
ne vem, kje se nahaja	3	2.40 %
v blagovnici Dom ne kupujem	1	0.80 %
skupaj	125	100 %

14. Kje oz. kako najraje preživljate svoj prosti čas?	**fk**	**fk %**
»surfam« po internetu	13	9 %
poslušam radio	17	11 %
v športnih dvoranah	31	21 %
v nakupovalnih središčih	14	9 %
v interesnih skupinah (kinološko društvo, gasilsko društvo,…)	18	12 %
drugo: v naravi, z vnuki, vrtnarjenje,...	**55**	**37 %**
skupaj	148	100 %

15. Kakšno delo opravljate?	**fk**	**fk %**
pisarniško	**73**	**63 %**
terensko, fizično naporno	0	0 %
terensko, fizično nenaporno	5	4 %
v skladišču, delavnici ali proizvodnji	10	9 %
sem še šolajoč/a	5	4 %
sem upokojen/a	23	20 %
skupaj	116	100 %

16. Kateri družabni dogodki so vam najljubši?	**fk**	**fk %**
zabave s prijatelji	**64**	**55 %**
družinska srečanja in praznovanja	39	34 %
druženje s prijatelji iz interesnega društva	13	11 %
skupaj	116	100 %

17. Kje preživite večino poletnega dopusta?	**fk**	**fk %**
doma	33	28 %
na morju	**43**	**37 %**
v hribih	14	12 %
na potovanju v tujini	26	22 %
skupaj	116	100 %

18. Katere kulturne prireditve najraje obiskujete?	**fk**	**fk %**
koncerte	**33**	**28 %**
gledališča	27	23 %
kino	25	22 %
festivale (npr.: Medana, Life,…)	7	6 %
nič od tega	24	21 %
skupaj	116	100 %

19. Spol	**fk**	**fk %**
moški	55	47 %
ženski	**61**	**53 %**
skupaj	116	100 %

20. Starost	**fk**	**fk %**
do 20	0	0 %
20-29	**37**	**32 %**
30-39	29	25 %
40-49	16	14 %
50-59	15	13 %
nad 60	19	16 %
skupaj	116	100 %

21. Število članov vašega gospodinjstva?	fk	fk %
0	2	2 %
1	11	9 %
2	**38**	**33 %**
3	25	22 %
4	26	22 %
5	10	9 %
6	3	2 %
7	1	1 %
skupaj	116	100 %

22. Število otrok mlajših od 18 let?	fk	fk %
0	**80**	**69 %**
1	22	19 %
2	12	10 %
3	2	2 %
skupaj	116	100 %

23. Status	fk	fk %
študent	6	5 %
zaposlen/samozaposlen	**80**	**69 %**
gospodinja	3	2 %
upokojenec/ka	20	17 %
trenutno brez zaposlitve	2	2 %
drugo: s.p.	5	4 %
skupaj	116	100 %

24. Vaš skupni povprečni mesečni neto dohodek gospodinjstva?	fk	fk %
do 834,59 EUR	17	15 %
834,59 EUR – 1.251,88 EUR	**28**	**24 %**
1.251,88 EUR – 1.669,17 EUR	19	16 %
1.669,17 EUR – 2.086,46 EUR	23	20 %
nad 2.086,46 EUR	19	16 %
brez odgovora	10	9 %
skupaj	116	100 %

PRILOGA 3: Ocena navideznega nakupa

1. Ocena navideznega nakupa za Lesnino

Podjetje/naslov, kraj:	*LESNINA D.D.*		
Enota/poslovalnica/oddelek:	*LJUBLJANA, CENTER RUDNIK, JURČKOVA CESTA 222*		
Datum obiska:	*27.12.2006 (četrtek)*		
Ura obiska:	*14*		
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno			
Število strank ob vstopu:	*MALO*		
OCENA OSEBNEGA DELA - vredno 70% storitve			
PRODAJNI POSTOPEK OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
01. POGLED V OČI	*3*		Ali me je prodajalec pogledal v oči?
02. NASMEH	*3*	*narejen nasmešek*	Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
03. BESEDNI POZDRAV	*3*		Ali mi je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
04. VOLJA/RAZPOLOŽENJE	*2*	*prijazen, a brez volje*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
05. UGOTAVLJANJE POTREB STRANKE	*1*	*ne*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
06. PREDSTAVITEV IZDELKA/STORITVE	*3*	*da*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
07. STROKOVNOST/ZNANJE	*4*	*da, odsvetoval mi je ležišče brez vzmetenja*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
08. OBRAVNAVANJE UGOVOROV	*3*	*ni me prepričeval, anj mi bo edežna všeč*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
09. ARGUMENTACIJA CENE	*/*		Ali je dobro argumentiral ceno?
10. DODATNA PRODAJA	*1*	*ne*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
11. ZAKLJUČEK PRODAJE	*/*		Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
12. SLOVO OD STRANKE	*3*	*samo odzdravil je*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
13. KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	*/*	*ne vem*	Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?
UREJENOST OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
14. OSEBNA UREJENOST*	*4*		Ali je prodajalec osebno urejen?
15. OBLAČILA: delovna ***X*** osebna	*5*		Ali so prodajalčeva oblačila urejena in čista?
16. PRIPONKA	*/*	*in rumeno majico*	Ali prodajalec nosi priponko, je na vidnem mestu in je čitljiva?
SKUPAJ OSEBNI DEL	*35*		
maksimalna ocena = 75 točk in pomeni 100%	*46,67%*		

2. Ocena navideznega nakupa za Rutar

Podjetje/naslov, kraj:	*RUTAR*		
Enota/poslovalnica/oddelek:	*LJUBLJANA, PERUZZIJEVA 129*		
Datum obiska:	*27.12.2006 (četrtek)*		
Ura obiska:	*13,30*		
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno			
Število strank ob vstopu:	*VELIKO*		
OCENA OSEBNEGA DELA - vredno 70% storitve			
PRODAJNI POSTOPEK OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
01. POGLED V OČI	*5*	*da*	Ali me je prodajalec pogledal v oči?
02. NASMEH	*5*	*da*	Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
03. BESEDNI POZDRAV	*5*	*da*	Ali mi je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
04. VOLJA/RAZPOLOŽENJE	*5*	*da*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
05. UGOTAVLJANJE POTREB STRANKE	*5*	*da*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
06. PREDSTAVITEV IZDELKA/STORITVE	*5*	*da, kako se čisti, pozitivne lastnosti vzmetenja*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
07. STROKOVNOST/ZNANJE	*5*	*da, izdelek mi je predstavila in mi svetovala vzmetenje*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
08. OBRAVNAVANJE UGOVOROV	*5*	*da, poiskala je sedežno, ki mi je bila všeč*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
09. ARGUMENTACIJA CENE	*5*	*da, znižala je z 230.000 na 160.000*	Ali je dobro argumentiral ceno?
10. DODATNA PRODAJA	*1*	*ne*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
11. ZAKLJUČEK PRODAJE	*/*	*ne, ker nisem ničesar kupila*	Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
12. SLOVO OD STRANKE	*5*	*da*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
13. KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	*/*	*je ni bilo*	Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?
UREJENOST OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
14. OSEBNA UREJENOST*	*5*		Ali je prodajalec osebno urejen?
15. OBLAČILA: delovna ***X*** osebna	*5*		Ali so prodajalčeva oblačila urejena in čista?
16. PRIPONKA	*/*	*imela je tudi majico trend markt*	Ali prodajalec nosi priponko, je na vidnem mestu in je čitljiva?
SKUPAJ OSEBNI DEL	*61*		
maksimalna ocena = 75 točk in pomeni 100%	*81,33%*		

3. Ocena navideznega nakupa za Harvey Norman

Podjetje/naslov, kraj:	*HARVEY NORMAN*		
Enota/poslovalnica/oddelek:	*LJUBLJANA, LETALIŠKA 3D*		
Datum obiska:	*27.12.2006 (četrtek)*		
Ura obiska:	*12,30*		
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno			
Število strank ob vstopu:	*VELIKO*		
OCENA OSEBNEGA DELA - vredno 70% storitve			
PRODAJNI POSTOPEK OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
01. POGLED V OČI	*3*		Ali me je prodajalec pogledal v oči?
02. NASMEH	*3*		Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
03. BESEDNI POZDRAV	*3*	*je pozdravil*	Ali mi je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
04. VOLJA/RAZPOLOŽENJE	*3*	*bil je živčen, ker je bilo veliko strank*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
05. UGOTAVLJANJE POTREB STRANKE	*2*	*ne, ker je imel že drugo stranko*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
06. PREDSTAVITEV IZDELKA/STORITVE	*3*	*predstavil je prednosti in uporabo izdelka*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
07. STROKOVNOST/ZNANJE	*4*	*poznal tkanine, dimenzije, naročilo, kaj več ne*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
08. OBRAVNAVANJE UGOVOROV	*/*	*premalo se je poglobil v moje želje, ni spraševal*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
09. ARGUMENTACIJA CENE	*3*	*nisem spraševala, sam je ni zagovarjal*	Ali je dobro argumentiral ceno?
10. DODATNA PRODAJA	*1*	*ne*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
11. ZAKLJUČEK PRODAJE	*/*	*nisem nič kupila*	Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
12. SLOVO OD STRANKE	*5*	*je rekel, da če ga še potrebujem, naj ga poiščem*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
13. KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	*/*	*je ni bilo zaznati*	Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?
UREJENOST OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
14. OSEBNA UREJENOST*	*5*		Ali je prodajalec osebno urejen?
15. OBLAČILA: delovna osebna ***?***	*5*		Ali so prodajalčeva oblačila urejena in čista?
16. PRIPONKA	*/*	*ne*	Ali prodajalec nosi priponko, je na vidnem mestu in je čitljiva?
SKUPAJ OSEBNI DEL	*40*		
maksimalna ocena = 75 točk in pomeni 100%	*53,33%*		

4. Ocena navideznega nakupa za Blagovnico Dom

Podjetje/naslov, kraj:	*BLAGOVNICA DOM*		
Enota/poslovalnica/oddelek:	*BLAGOVNICA*		
Datum obiska:	*13.01.2007*		
Ura obiska:	*11,30*		
Ocenjevanje: 5 - v celoti/odlično, 4 - v glavnem/prav dobro, 3 - povprečno, 2 - zadostno, 1 - sploh ne/slabo, X - ni bilo ocenjeno			
Število strank ob vstopu:			
OCENA OSEBNEGA DELA - vredno 70% storitve			
PRODAJNI POSTOPEK OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
01. POGLED V OČI	*4*		Ali me je prodajalec pogledal v oči?
02. NASMEH	*1*	*brez nasmeha, vendar kljub temu topel vtis*	Ali se mi je prodajalec nasmehnil?
03. BESEDNI POZDRAV	*4*		Ali mi je jasno, glasno, prijazno pozdravil?
04. VOLJA/RAZPOLOŽENJE	*3*	*normalno razpoloženje*	Ali je bil dobre volje, navdušen, prijazen, z energijo?
05. UGOTAVLJANJE POTREB STRANKE	*1*	*ne*	Ali me je vprašal, kako mi lahko pomaga?
06. PREDSTAVITEV IZDELKA/STORITVE	*5*	*čiščenje, materiali, barve, velikost, popusti, raztegnitev fotelja,...*	Ali mi je predstavil koristi in ne samo lastnosti izdelka/storitve?
07. STROKOVNOST/ZNANJE	*5*	*da*	Ali je pokazal dovolj strokovnosti, znanja pri predstavitvi?
08. OBRAVNAVANJE UGOVOROV	*5*	*da*	Ali je pravilno reagiral na moje ugovore?
09. ARGUMENTACIJA CENE	*4*		Ali je dobro argumentiral ceno?
10. DODATNA PRODAJA	*1*	*/*	Ali mi je dodatno ponudil še kakšen proizvod, storitev?
11. ZAKLJUČEK PRODAJE	*/*	*nisem nič kupila*	Ali je pravilno zaključil prodajo? (račun, plačilo, pakiranje)
12. SLOVO OD STRANKE	*4*	*ni bilo povabila na ponovni obisk*	Ali se je zahvalil, prijazno poslovil in me povabil, da še pridem?
13. KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	*/*	*ne vem*	Ali je bila komunikacija med zaposlenimi profesionalna?
UREJENOST OSEBJA	OCENA	KOMENTAR	VPRAŠANJA ZA OCENJEVALCA
14. OSEBNA UREJENOST*	*5*	*da*	Ali je prodajalec osebno urejen?
15. OBLAČILA: delovna osebna ***X***	*5*	*da*	Ali so prodajalčeva oblačila urejena in čista?
16. PRIPONKA	*4*	*priponka obrnjena narobe - ime in priimek nista bila vidna*	Ali prodajalec nosi priponko, je na vidnem mestu in je čitljiva?
SKUPAJ OSEBNI DEL	*51*		
maksimalna ocena = 75 točk in pomeni 100%	*68%*		

PRILOGA 4: Polstrukturiran pogovor z vodjo pohištvenega salona

Kaj meniš, kako se bo razvijala pohištvena panoga v Sloveniji v prihodnje (vpliv EU, evra, novi konkurenti,…)?
Še nadalje se bo povečevala zlasti tuja konkurenca. Ikea naj bi se gradila v Trstu. Domača konkurenca bo ostala enaka. Glavni bodo še naprej Lesnina, Rutar in Harvey Norman. O vplivu uvedbe evra na bi mogel govoriti, res pa je, da slovenski proizvajalci zvišujejo cene, približno za 5 % medtem ko jih tuji ne. Navadno so cene dvignili enkrat letno, sedaj jih že vsaj dvakrat. Sama panoga pa se bo še naprej razvijala, saj je ključnega pomena za obstoj družbe, kot je prehrambna, avtomobilska in podobno.

Kakšni so pričakovani trendi?
Nekih posebnih novih trendov ne pričakujem.

Kaj bo kupcem pomembneje (kakovost, cena, storitve, stilno pohištvo)?
Gre za dve različni ciljni skupini. Za večino populacije, ki drvijo v Lesnino in Rutar je pomembna nizka cena. Drugo skrajnost pa predstavljajo kupci, ki želijo najvišjo kakovost ne glede na ceno. Slovenska družba se razslojuje, to je dejstvo.

Kakšni so odzivi kupcev na našo ponudbo? Kaj iščejo?
Kupci iščejo razno pohištvo, pogrešajo pa tisto česar v naši ponudbi ni. To je darilni program, kot so jedilni seti, svečke, kozarci, pribor,… Pri tem mislim na žensko populacijo, ki skrbi za dekoracijo doma oz. nakupuje darila.

Kaj lahko reši blagovnico?
Potrebnih bi bilo več ukrepov, med njimi so zagotovo najpomembnejši: prenova blagovnice, poudarjanje blagovne znamke Dom in blagovnih znamk proizvajalcev, ponudba pohištva, ki bi bila za en razred dražja in kakovostnejša od obstoječe, pri čemer bi nizkocenovno pohištvo ostalo na razprodaji, ki pa je ne bi oglaševali.

Kakšno strategijo predlagaš?
Poudarjati bo potrebno, kot sem že dejal našo blagovno znamko, jih vrniti nekdanji ugled, jo obuditi. Uvesti darilni program v ponudbo, za kar bo treba izobraziti prodajalce, a to je še najmanjša ovira. Potrebno bi bilo ponuditi tudi ugodno financiranje nakupa, kot ima konkurenca-na 24 obrokov brez obresti, za kar je potreben dogovor znotraj podjetja.

Kaj misliš, so naše prednosti?
Samo ime Dom, ki ni dobro izkoriščeno.

Kako je pri nas razvita veleprodaja? Kako se pridobiva nove kupce?
Ni razvita. Do kakšnega posla pridemo zgolj po naključju oz. priporočilu.

Kako konkretno bi lahko vzpostavili veleprodajo za blagovnico?
Na to je težko odgovoriti. Tudi z zaposlitvijo osebe, ki bi se ukvarjala z inženiringom najbrž ne bi bilo dosti drugače, saj na kratek rok. Je že tako, da je za take posle potrebno veliko poznanstev.

Pohištvo po meri?
Lahko bi kdo delal za nas pohištvo pod našo blagovno znamko, a bi bilo najbrž predrago, da bi konkuriralo na trgu. Sami nimamo znanj za to. Potrebne bi bile velike investicije v proizvodnjo, v arhitekte oz. industrijske oblikovalce za izdelovanje načrtov pohištva, da ne naštevam kaj vse še,…….
Lahko pa predstavlja del ponudbe, a manjši del - v takšnem obsegu kot je sedaj.

Diverzifikacija?
Mogoče čez pet let. Vendar o ideji ne bi govoril, ker nas lahko potem kdo prehiti.

PRILOGA 5: PREVERJANJE DOMNEV

Preverjanje domneve 1: Anketiranci stari od 20 do 39 let v večji meri kupujejo trendovsko pohištvo kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
Starost * Pohištvo	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
	116	100,0%	0	,0%	116	100,0%

Starost*Pohištvo

		Pohištvo			Skupaj
		1	2	3	
Starost	1	30	34	2	66
	2	34	12	4	50
Skupaj		64	46	6	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	9,411	2	,009
N veljavnih primerov	116		

2 celici (33,3%) imata pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 2,59.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

POHIŠTVO
1…...starinskega videza, klasično, z odpodaje
2.....trendovsko
3.....ga ne kupujem

Preverjanje domneve 2: Anketiranci stari od 20 do 39 let imajo v večji meri v naslednjih dveh letih namen kupiti pohištvo kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost *Nakup	116	100,0%	0	,0%	116	100,0%

Starost * Nakup

		Nakup		Skupaj
		1	2	
Starost	1	52	14	66
	2	29	21	50
Skupaj		81	35	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	5,835	1	,016
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 15,09.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

NAKUP
1…....da
2.....ne

Preverjanje domneve 3: Anketiranci stari od 20 do 39 let v manjši meri kupujejo pohištvo po meri kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost *Mera	116	100,0%	0	0%	116	100,0%

Starost * Mera

		Mera		Skupaj
		1	2	
Starost	1	31	35	66
	2	36	14	50
Skupaj		67	49	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	7,305	1	,007
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 21,12.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

POHIŠTVO PO MERI
1…....da
2.....ne

Preverjanje domneve 4: Anketiranci stari od 20 do 39 let v večji meri kupujejo pohištvo, ker opremljajo novo hišo ali stanovanje kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost * Namen	116	100,0 %	0	0%	116	100,0%

Starost * Namen

		Namen		Skupaj
		1,00	2,00	
Starost	1,00	60	6	66
	2,00	33	17	50
Skupaj		93	23	116

Hi-kvadrat preikus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	11,104	1	,001
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 9,91

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

NAMEN NAKUPA POHIŠTVA
1…...opremljam novo hišo, stanovanje
2.....posodabljam hišo oz. stanovanje; starega zamenjujem z novim, drugo

Preverjanje domneve 5: Anketiranci stari od 20 do 39 let v večji meri kupujejo pohištvo v nakupovalnih centrih kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstoek
Starost * Kraj	116	100,0%	0	0%	116	100,0%

Starost * Kraj

		Kraj		Skupaj
		1,00	2,00	
Starost	1,00	4	25	29
	2,00	23	64	87
Skupaj		27	89	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	1,947	1	,163
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 6,75.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

KRAJ NAKUPA POHIŠTVA
1…....v nakupovalnih centrih
2.....v specializiranih pordajalnah

Preverjanje domneve 6: Anketiranci stari do 39 let imajo skupni povprečni mesečni neto dohodek gospodinjstva vsaj 1.250 EUR.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost * Dohodek	116	100,0%	0	,0%	116	100,0%

Starost * Dohodek

		Dohodek		Skupaj
		1	2	
Starost	1	18	48	66
	2	31	19	50
Skupaj		49	67	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	14,062	1	,000
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana vrednost je 21,12.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

DOHODEK
1…....do 834,59 EUR; 834,59 EUR – 1.251,88 EUR
2.....1.251,88 EUR – 1.669,17 EUR; 1.669,17 EUR – 2.086,46 EUR; nad 2.086,46 EUR
3.....brez odgovora

Preverjanje domneve 7: Anketiranci stari od 20 do 39 let v večji meri hodijo na koncerte kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost * Kultura	116	100,0%	0	,0%	116	100,0%

Starost * Kultura

		Kultura			Skupaj
		1	2	3	
Starost	1	27	33	6	66
	2	9	23	18	50
Skupaj		36	56	24	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	14,862	2	,001
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 10,34.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

KULTURA
1…...koncerti
2.....gledališče, kino, festivali
3.....nič od tega

Preverjanje domneve 8: Anketiranci stari od 20 do 39 let v večji meri prosti čas preživljajo v športnih dvoranah kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost * Hobiji	116	100,0%	0	,0%	116	100,0%

Starost * Hobiji

		Hobiji			Skupaj
		1	2	3	
Starost	1	22	26	18	66
	2	3	22	25	50
Skupaj		25	48	43	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	13,972	2	,001
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 10,78.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

HOBIJI
1..... v športnih dvoranah
2….."surfanje" po netu, poslušanje radia, v nakupovalnih središčih, v interesnih skupinah
3……drugo: v naravi,…

Preverjanje domneve 9: Anketiranci stari od 20 do 39 let v večji meri opravljajo pisarniško delo kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost * Delo	115	99,1%	1	,9%	116	100,0%

Starost * Delo

		Delo			Skupaj
			2	3	
Starost	1	53	6	6	65
	2	20	9	21	50
Skupaj		73	15	27	115

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov hi-kvadrat preizkus	22,274	2	,000
N veljavnih primerov	115		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 6,52.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

DELO
1……pisarniško
2……terensko fižično ne/naporno; v skladišču, delavnici ali proizvodnji
3……sem šolajoč/a; sem upokojen/a

Preverjanje domneve 10: Anketiranci stari od 20 do 39 let v manjši meri poznajo in pozitivno ocenjujejo Blagovnico Dom kot anketiranci starejši od 39 let.

Dvorazsežna kontingenčna tabela

	Enote					
	Veljavne		Manjkajoče		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Starost * Razlika	116	100,0%	0	0%	116	100,0%

Starost * Razlika

		Razlika			Skupaj
		1,00	2,00	3,00	
Starost	2,00	63	4	20	87
	3,00	18	9	2	29
Skupaj		81	13	22	116

Hi-kvadrat preizkus

	Vrednost	Prostostne stopnje	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearson ov hi-kvadrat preizkus	16,867	2	,000
N veljavnih primerov	116		

0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana frekvenca je 3,25.

Legenda:

STAROST
1.....20 – 39 let
2.....nad 39 let

RAZLIKOVANJE OD KONKURENCE
1…....ne vem po čem oz. ne poznam
2.....negativno zaznavanje
3.....pozitivno zaznavanje

PRILOGA 6: SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV ANGLEŠKIH IZRAZOV

Business plan - poslovni načrt
Consider - opredeljevati
Capability - sposobnost
Category killer - vladar blagovnih skupin
Competitive advantage - konkurenčna prednost
Cross selling - navzkrižna prodaja

Department store - blagovnica
E - commerce - elektronsko trgovanje
E - mailing - elektronsko obveščanje
Entrepreneurial - poslovno
Extrapolations - predvidevanja
Distribution channels - tržne poti

Factor - dejavnik

Grocery - trgovina z živili
Mall - nakupovalni center
Management - poslovodenje, upravljanje
Marketers - tržniki
Marketing mix - trženjski splet
Market orientation - tržna naravnanost
Marketing planning - trženjsko načrtovanje
Marketing strategy - trženjska strategija
Master budget - glavni predračun

Non - store retailing - trgovanje na drobno zunaj trgovine
Portfolio - portfelj
Precision shopping - natančno nakupovanje
Regulatory - pravno
Revenue - prihodek
Scope - področje
Store based retailers - trgovci na drobno s trgovinami
Strategic marketing planning - strateško trženjsko načrtovanje
Substance - substanca, bistvo, vsebina, jedro
Substantive - stvaren
Workshopi - delavnice