

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVOJA PODJETJA DOMA-KO 2016–2018**

Ljubljana, julij 2016

MARKO KOTAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Kotar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija razvoja podjetja DOMA-KO 2016–2018, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 28. junija 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMA-KO MIRNA.....</b>	<b>2</b>
<b>2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Politično-pravno okolje.....	5
2.2 Ekonomsko okolje .....	6
2.3 Socialno okolje .....	6
2.4 Tehnološko okolje.....	7
<b>3 ANALIZA PANOGE .....</b>	<b>8</b>
3.1 Nevarnost substitucije.....	9
3.2 Pogajalska moč kupcev .....	10
3.3 Pogajalska moč dobaviteljev .....	10
3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	10
3.5 Konkurenca v panogi .....	11
<b>4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA .....</b>	<b>18</b>
4.1 Finančni kazalniki.....	19
4.2 Nefinančni kazalniki .....	20
<b>5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI .....</b>	<b>21</b>
<b>6 OPREDELITEV POTENCIALNIH ELEMENTOV KONKURENČNE PREDNOSTI.....</b>	<b>22</b>
<b>7 POSLANSTVO IN VIZIJA .....</b>	<b>26</b>
7.1 Poslanstvo .....	26
7.2 Vizija.....	27
7.3 Vizija v obliki daljšega zapisa .....	27
<b>8 STRATEGIJA PODJETJA DOMA-KO 2016-2018 .....</b>	<b>28</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>39</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni podatki o družbi DOMA-KO .....	2
Slika 2: Organigram podjetja DOMA-KO .....	3
Slika 3: Čisti prihodki od prodaje v EUR podjetja DOMA-KO v letih 2013–2015 .....	4
Slika 4: Čisti dobiček v EUR podjetja DOMA-KO v letih 2013–2015 .....	4
Slika 5: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za podjetje DOMA-KO Mirna .....	8
Slika 6: Strateški grafikon trgovskih podjetij na področju spanja – vidik zaposlenih v podjetju DOMA-KO Mirna. ....	15
Slika 7: Strateški grafikon trgovskih podjetij na področju spanja – vidik zaposlenih v trgovinah s področja spanja.....	17
Slika 8: Elementi konkurenčnih prednosti .....	23
Slika 9: Strateški grafikon trgovskih podjetij za področje prodaje izdelkov za spanje za leto 2020.....	24
Slika 10: Strateški grafikon trgovskih podjetij za področje prodaje izdelkov za spanje (anketa).....	25
Slika 11: Proces strateškega managementa.....	29
Slika 12: Strateški diagram za podjetje DOMA-KO 2016-2018 .....	33
Slika 13: Strateški grafikon trgovskih podjetij za področje prodaje izdelkov za spanje.....	1
Slika 14: Strateški grafikon podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo ležišč leta 2020.....	2
Slika 15: Anketa – 1. stran .....	6
Slika 16: Anketa – 2. stran .....	7

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Izdatki gospodinjestev za življenjske potrebščine v EUR po COICOPi .....	6
Tabela 2: Verjetnost in pomembnost okoljskih dogodkov za podjetje DOMA-KO.....	7
Tabela 3: Seznam ožjih konkurentov v panogi prodaje ležišč – veliki pohištveni saloni...	11
Tabela 4: Seznam ožjih konkurentov v panogi prodaje ležišč – specializirane prodajalne	13
Tabela 5: Internetni prodajalci ležišč .....	14
Tabela 6: Zbirna ocena privlačnosti panoge .....	18
Tabela 7: Finančni kazalniki podjetja DOMA-KO Mirna v letih 2013–2014 .....	19
Tabela 8: Nefinančni kazalniki podjetja DOMA-KO Mirna v letih 2013–2014 .....	20
Tabela 9: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja DOMA-KO Mirna.....	22
Tabela 10: Trenutni elementi in viri konkurenčne prednosti podjetja DOMA-KO Mirna .	23
Tabela 11: Potencialni elementi konkurenčne prednosti podjetja DOMA-KO Mirna.....	24
Tabela 12: Zapis širše vizije podjetja DOMA-KO Mirna za leto 2018 .....	28
Tabela 13: Imperativi za rdeči in modri ocean.....	30
Tabela 14: Strateška aktivnost 1.....	35
Tabela 15: Strateška aktivnost 2.....	36

Tabela 16: Strateška aktivnost 1 .....	2
Tabela 17: Strateška aktivnost 2 .....	3
Tabela 18: Strateška aktivnost 3 .....	3
Tabela 19: Strateška aktivnost 4 .....	3
Tabela 20: Strateška aktivnost 5 .....	4
Tabela 21: Strateška aktivnost 6 .....	4
Tabela 22: Strateška aktivnost 7 .....	4
Tabela 23: Strateška aktivnost 8 .....	5
Tabela 24: Rezultati ankete med zaposlenimi v trgovinah izdelkov .....	8



## UVOD

Podjetje DOMA-KO d.o.o. Mirna je bilo od ustanovitve eno od vodilnih podjetij v panogi prodaje ležišč. Nova realnost, ki se je zgodila v panogi v Sloveniji, je prispevala k slabšemu poslovanju v letih 2012 in 2013. V letu 2014 je podjetje že začelo poslovati z izgubo. K temu je največ prispevala finančna kriza v letih 2007 do 2009, v panogi pa so se pojavili tudi novi ponudniki, predvsem v diskontni ponudbi ležišč, in novi proizvajalci ležišč.

Družbenika soglašava, da je potrebno spremeniti strategijo podjetja in povečati dobičkonosnost. V okviru diplomskega dela bom predstavil situacijo v panogi prodaje ležišč in položaj podjetja DOMA-KO Mirna v njej. Razvil bom strategijo podjetja do leta 2018. Po mojem prepričanju je možno z vizijo in s strateškimi aktivnostmi, ki so predstavljeni v delu, doseči zeleni položaj podjetja v prihodnosti.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabil naslednje metode: podatke sem pridobil iz primarnih virov (pogovori s solastnikom in z zaposlenimi, intervjuji partnerskih trgovin in trgovcev v večjih pohištvenih trgovinah, manjših salonih pohištva, internetnih ponudnikih in specializiranih trgovinah za spanje). Izvedel sem anketo. Anketiral sem petdeset ljudi, ki so zaposleni na področju prodaje izdelkov za spanje. Pridobil sem osemtrideset izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Podatke sem pridobil tudi iz sekundarnih virov (znanstveni članki, strokovni članki, knjige, interne evidence, statistični podatki in internet). Za izdelavo strategije sem uporabil metodologijo *Balanced Scorecard 3. generacije 2GC* (Lawrie & Cobbold, 2004).

Struktura poglavij je naslednja: v prvem poglavju predstavim podjetje DOMA-KO Mirna. V drugem poglavju analiziram širše poslovno okolje s pomočjo PEST analize. Predstavim tudi matriko kritičnih okoljskih dogodkov za podjetje. Panogo prodaje ležišč analiziram v tretjem poglavju, in sicer s pomočjo Porterjeve analize petih silnic ter s strateškim grafikonom za posamezne skupine podjetij prodaje ležišč. Ocenim tudi tržni potencial panoge. V četrtem poglavju v strateški analizi poslovanja analiziram finančne in nefinančne kazalnike podjetja za obdobje 2013–2014. V analizi Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*, v nadaljevanju SWOT), ki je v petem poglavju, povzamem ključne prednosti in slabosti podjetja DOMA-KO Mirna ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja. Elemente konkurenčne prednosti in njihove vire opredelim v šestem poglavju. V sedmem opredelim poslanstvo in vizijo podjetja do leta 2020. Strategijo, ki jo oblikujem za obdobje 2016–2018, predstavim v zadnjem, osmem poglavju. Strategijo oblikujem skladno z metodologijo *Uravnoteženi kazalniki* (angl. *Balance Scorecard*, v nadaljevanju BSC) 3. generacije. S pomočjo izjav o prihodnosti s finančnega vidika, z vidika strank, vidika notranjih procesov in vidika učenja bom izpeljal strateške aktivnosti na poti k doseganju

želenega stanja v letu 2018. Na podlagi aktivnosti izrišem še strateški diagram BSC 3. generacije. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve dela.

## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMA-KO MIRNA

Podjetje DOMA-KO Mirna je bilo ustanovljeno leta 1998. Po standardni klasifikaciji je registrirano kot G46.470 – Trgovina na debelo s pohištvom, preprogami in svetili (Bizi, 2015). Podjetje je v družinski lasti, lastništvo je porazdeljeno med dva družbenika (DOMA-KO d.o.o. Mirna, 2015). Podjetje, oziroma njegova družbenika, nadaljuje tradicijo družinskega podjetja. Predhodnik podjetja DOMA-KO je bil zaprt zaradi upokojitve lastnika. V Sliki 1 prikazujem osnovne podatke o družbi.

*Slika 1: Osnovni podatki o družbi DOMA-KO*

Dolg naziv	DOMA-KO Podjetje za domačo in mednarodno trgovino d.o.o. MIRNA		
Skrajšan naziv	DOMA-KO d.o.o. Mirna		
Sedež podjetja	Glavna cesta 14, 8233 Mirna		
Datum ustanovitve	09.03.1998		
Vložna številka	10402400, Novo mesto		
Matična številka	1277723		
Davčna številka	18429815		
Osnovni Kapital	270.000 €		
Glavna dejavnost	46.470 – Trgovina na debelo s pohištvom, preprogami in svetili		
Račun odprt pri banki	NLB d.d. Ljubljana SI56 0297 1005 0668 357		
Telefon	07 30 47 748	Telefaks	07 30 47 735
Internetni naslov	<a href="http://www.optimo.si">www.optimo.si</a>	Elektronski naslov	info@optimo.si

*Vir: Notarski zapis z družbeno pogodbo podjetja DOMA-KO Mirna, 1998.*

Prvotni namen podjetja je bil, da ima v svojem prodajnem portfelju najširši izbor izdelkov za spanje. Na začetku je podjetje želelo v Sloveniji organizirati proizvodnjo izdelkov za spanje. Nameravalo je organizirati proizvodnjo posteljnih vložkov za izvoz na srednjeevropski trg. Ker se načrt ni izšel, se je aktivnost podjetja usmerila na zastopanje podjetja Optimo na trgih držav bivše skupne države.

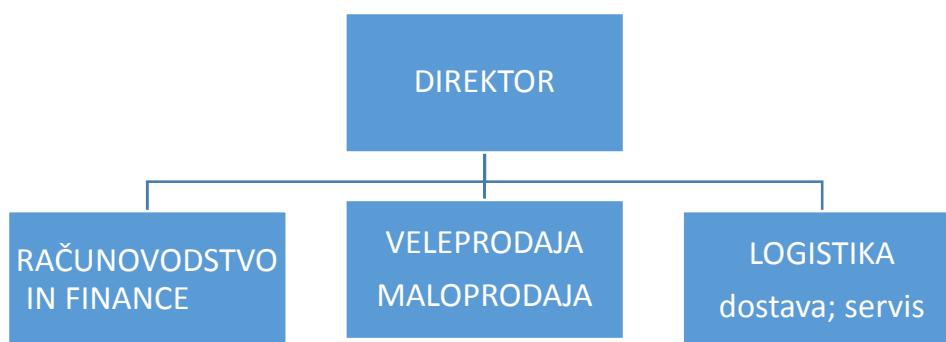
Trenutna aktivnost podjetja je usmerjena v zastopanje podjetja OPTIMO Schlafsysteme Ges.m.b.H na slovenskem trgu. Blagovne znamke podjetja Optimo so poleg Optimo posteljni sistemi tudi Austroflex in Callea. Proizvodni program vsebuje naslednje izdelke: posteljne vložke, ležišča iz lateksa in pene, vzmetnice in vzglavnike. Podjetju Optimo DOMA-KO pomaga tudi pri nastopu na tržiščih Hrvaške, Srbije in Bosne in Hercegovine, Črne gore in Makedonije. Za nekatera podjetja s teh trgov opravlja skladiščne in logistične



usluge. Podjetje je na slovenskem trgu tudi ekskluzivni dobavitelj za blagovno znamko GOLD ECK iz Avstrije. Omenjena blagovna znamka združuje vodne postelje in odeje. Za dopolnitev in zaokrožitev prodajnega programa, ki se navezuje na spanje, podjetje nudi tudi rjuhe. Na področju Slovenije in Hrvaške zastopa nemško podjetje DEWERT, ki proizvaja motorje za negovalne in bolniške postelje.

Podjetje ima trenutno štiri zaposlene. Vsak od njih ima svoj opis del in nalog, ki se sicer ne prekrivajo. V času dopustov in ostalih izostankov se zaposleni med seboj ustrezno nadomeščajo. V Sliki 2 prikazujem organigram podjetja.

*Slika 2: Organigram podjetja DOMA-KO*

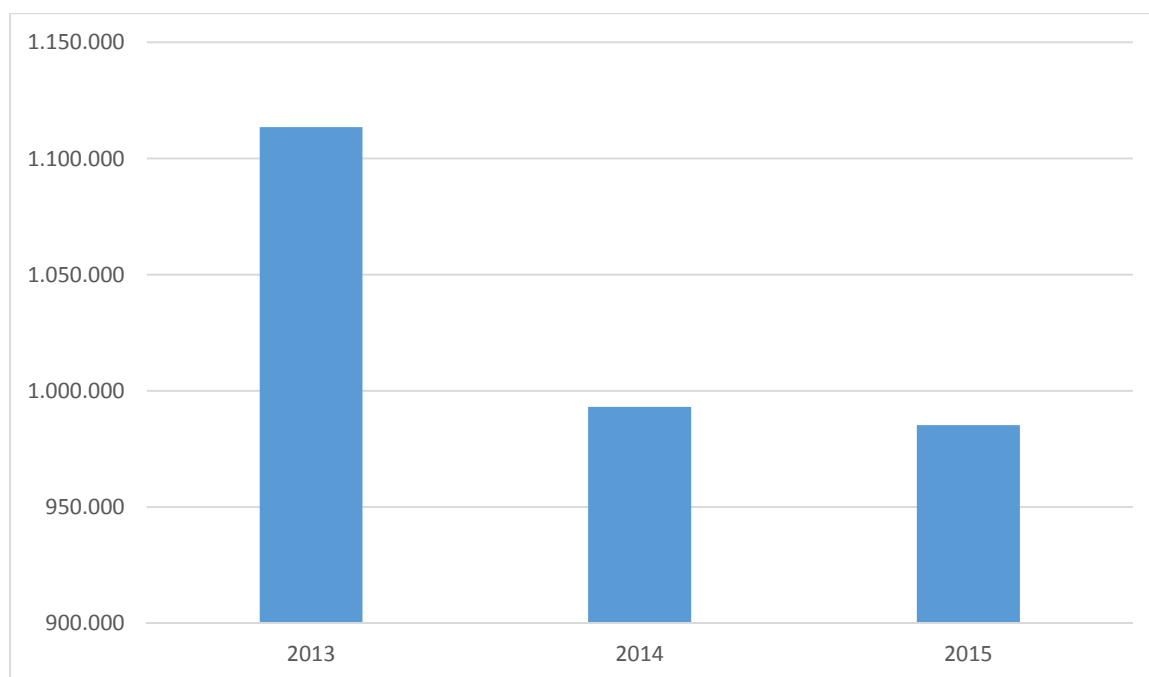


Podjetje je organizirano kot veletrgovec. Direktna prodaja podjetja obsega le 5 % od celotne prodaje. Ima enega velikega ter številne manjše kupce. Mednje sodijo saloni pohištva ter mizarske delavnice po vsej Sloveniji. Več kot 80 % prometa podjetja pripada blagovnim znamkam podjetja Optimo. Podjetje ima lastne prostore z velikim razstavnim salonom, ki nudi odlične možnosti za šolanje trgovcev.

Podjetje se od leta 2009 dalje srečuje z upadanjem prometa in tudi dobička. V zadnjih dveh letih je poslovalo celo negativno. To je tudi prikazano v grafih na naslednji strani. Družbenika menita, da je potrebno spremeniti poslovni model poslovanja podjetja. Na slovenskem trgu želita izkoristiti še nekaj potencialnih možnosti in povečati promet na ostalih trgih, predvsem na Hrvaškem in v Srbiji.

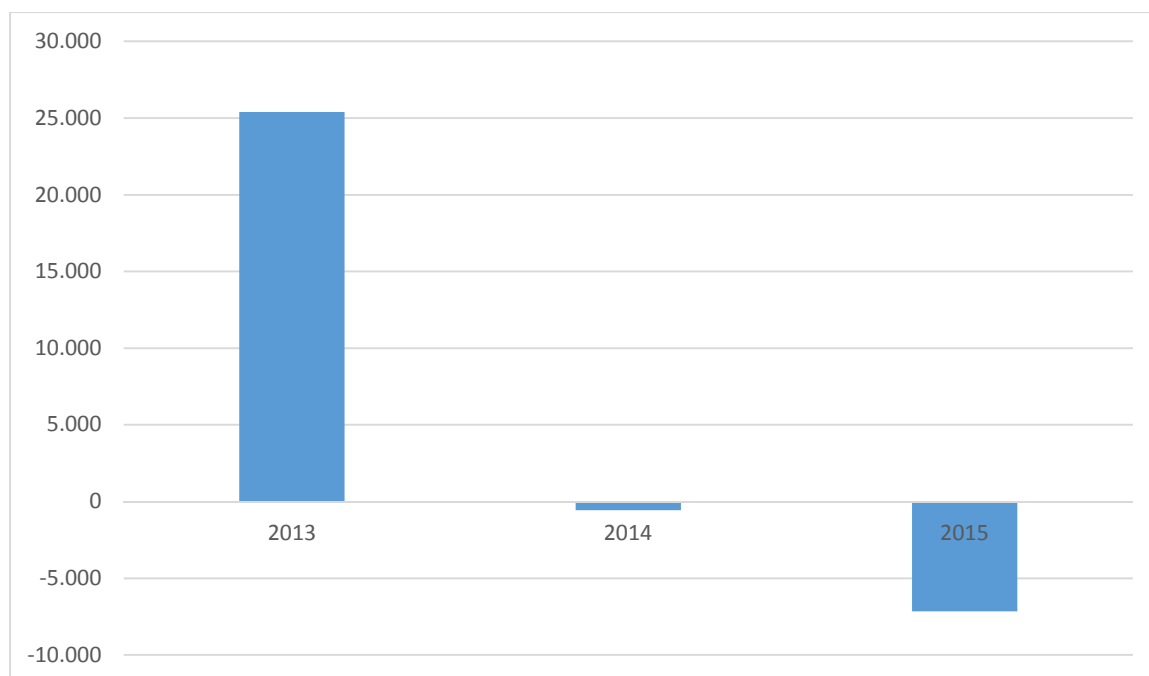
Kot je prikazano v Sliki 3 in Sliki 4, se je največji padec prometa zgodil v obdobju 2013–2014. Za ohranitev poslovnih stikov z velikimi in malimi saloni pohištva je podjetje odobrilo dodatne komercialne pogoje, predvsem višje rabate, kar je znižalo konkurenčno prednost oziroma maržo podjetja.

Slika 3: Čisti prihodki od prodaje v EUR podjetja DOMA-KO v letih 2013–2015



Vir: Letno poročilo podjetja DOMA-KO 2013; 2014; 2015.

Slika 4: Čisti dobiček v EUR podjetja DOMA-KO v letih 2013–2015



Vir: Letno poročilo podjetja DOMA-KO 2013; 2014; 2015.

Zadovoljiv dobiček v letu 2013 se je v naslednjih dveh letih spremenil v izgubo. Zadeva zaradi predhodnih dobrih let ni kritična, je pa potrebno hitro ukrepanje.

## 2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Najpogosteje uporabljene metode za proučevanje kontekstualnega okolja so: PEST analiza, Porterjev diamant in izvedene analize ter metoda scenarijev, ki zajema hkrati tako kontekstualno kot transakcijsko okolje. Pri analizi kontekstualnega okolja najpogosteje uporabljamo PEST analizo (Jaklič, 2009, str. 272).

V sklopu analiziranja poslovnega okolja podjetja delimo dejavnike na notranje in zunanje, slednje pa na mikro in makro dejavnike. PEST analiza je analiza zunanjih makro dejavnikov. Namen makroekonomske analize okolja je predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja. Želimo identificirati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na naše poslovanje, pri čemer so le-ti zunaj našega območja vpliva. Področje PEST analize zajema štiri dejavnike: politično-pravno, ekonomsko, socialno ter tehnološko okolje (Bregar, 2007, str. 65).

Johnson, Scholes in Whittington (2006, str. 65–68) podrobneje predstavijo PESTEL okvir vplivov, ki delujejo na posamezno podjetje. To so politični, ekonomski, socialni, tehnološki, okoljski in pravni vplivi. Avtorji podrobneje navajajo vsakega izmed njih. Navajam jih v vrstnem redu, kot je naštetozgoraj:

- stabilnost vlade, davčna politika, politika socialnega skrbstva;
- gospodarski cikli, obrestne mere, inflacija, nezaposlenost;
- naravnost k delu, prostemu času in spremembi življenjskega sloga, demografska situacija;
- vladni izdatki za raziskave, osredotočenost vlade in industrije na napredek in razvoj;
- okoljevarstveni zakoni, ravnanje z odpadki in s tem povezana regulativa, uporaba energije;
- zakoni o zaposlovanju, konkurenci, varstvo pri delu, zdravstveni predpisi.

Sam uporabim pri analizi PEST okvir.

Strateška pričakovanja lastnikov so, da bodo v Sloveniji zaradi uvedbe davčnih blagajn izginila nekatera manjša podjetja iz te panoge. Pričakujeta tudi, da bodo prišli še nekateri veliki trgovci, predvsem IKEA, in da se bo veliko več proizvodov prodajalo preko spleta.

### 2.1 Politično-pravno okolje

Ustanovitev Finančne uprave republike Slovenije (v nadaljevanju FURS) leta 2014 in njena vizija nakazujeta na bolj dosledno pobiranje davkov in bolj striktno kontroliranje delovnega časa in tudi na davčno reformo (FURS, 2014).

Za prodajo izdelkov za spanje ni potrebno zadostiti nikakršnim posebnim omejitvam. Sam sem se srečal s prodajo ležišč še kot študent že v letu 1993 v očetovem podjetju. Za prodajo izdelkov je bilo potrebno pridobiti ustrezen certifikat na Biotehniški fakulteti v Ljubljani. Izdelki so bili podvrženi testom in so bili glede na rezultate razvrščeni v ustrezne kakovostne razrede.

## 2.2 Ekonomsko okolje

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca je v letu 2014 znašal 18.093 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). V Tabeli 1 je prikazana povprečna poraba na gospodinjstvo za pohištvo, gospodinjsko opremo in storitve za gospodinjstvo po COICOP (angl. *Classification of Individual Consumption according to Purpose*) klasifikaciji.

*Tabela 1: Izdatki gospodinjstev za življenjske potrebe v EUR po COICOP\**

Postavka	2010	2012	Indeks rasti
pohištvo, gospodinjska oprema in storitve za gospodinjstvo	1.274	906	71

Legenda: \* individualna potrošnja po namenu

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Življenjska raven, Povprečna letna porabljen denarna sredstva gospodinjstev v letu 2010; 2012.*

Povprečna mesečna bruto plača je v novembru 2015 znašala 1.679,43 evrov (v nadaljevanju EUR), neto plača pa 1.082,34 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Število prebivalcev je 1. julija 2015 znašalo 2.063.077 (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Povprečna porabljen denarna sredstva gospodinjstev v Sloveniji za pohištvo, gospodinjsko opremo in storitve za gospodinjstvo so v letu 2012 znašala 906,27 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2012). Gradbeništvo v Sloveniji stagnira. Indeks načrtovanih novih stanovanj za obdobje XI-2015 v primerjavi z XI-2014 znaša 99,7 (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

## 2.3 Socialno okolje

Prenočitve turistov v letu 2015 beležijo indeks rasti 107,1 in so že tretje leto zapored v pozitivnem trendu (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Samoocena splošnega zadovoljstva z življenjem je nekoliko višja. Splošno zadovoljstvo z življenjem so osebe v letu 2015 subjektivno ocenile v povprečju s 7,1, to je za 0,2 vrednosti več kot v letu 2014 (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

## 2.4 Tehnološko okolje

V obdobju od aprila 2014 do marca 2015 je 604.900 oseb kupilo izdelke na spletu, samo v prvem trimesečju 2015 pa je kupilo izdelek na spletu 434.300 oseb (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Največ tovrstnih se izvrši pri slovenskih ponudnikih prodaje na spletu (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Preko spleta ljudje največ nakupujejo oblačila in športno opremo, na drugem mestu dobrine za gospodinjstvo, kamor spadajo pohištvo, bela tehnika, igrače in podobno (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Ugotovitve v analizi širšega okolja in predvsem predvidevanja, ki se bodo zgodila v prihodnosti, predstavim z dvema grafičnima orodjema. V Tabeli 2 prikažem sedem dogodkov, ki so po mnenju družbenikov relevantna za podjetje. Pri učinku ocenjujem vpliv učinka na podjetje. Številka 1 pomeni najšibkejši vpliv in številka 7 zelo močan vpliv. Prikažem tudi najin vidik verjetnosti teh dogodkov, in sicer od 0 % do 100 %. Slika 5 grafično prikazuje okoljske dogodke in njihove vplive, ocenjene v Tabeli 2. Na ordinati jih razporedi po velikosti vplivov na podjetje in verjetnosti njihovega nastanka na abscisi. S tem predstavlja tudi kritičnost vsakega posameznega dogodka. Vsak posamezen dogodek v Tabeli 2 ima v Sliki 5 svojo ustrezno številko. Bolj se dogodek nahaja levo proti ordinati, večji vpliv ima na podjetje, kar je zanj ugodnejše. Rumeno (svetleje) obarvan krog (številka 1) predstavlja za podjetje najugodnejši dogodek oziroma ima na podjetje največji vpliv. Prav tako pa različne barv polj označujejo različne nivoje kritičnosti za podjetja. Svetlejša polja predstavljajo nizko kritičnost oz. nižji vpliv na podjetje, temnejša pa polja visoke kritičnosti oziroma visokega vpliva dogodka na podjetje.

*Tabela 2: Verjetnost in pomembnost okoljskih dogodkov za podjetje DOMA-KO*

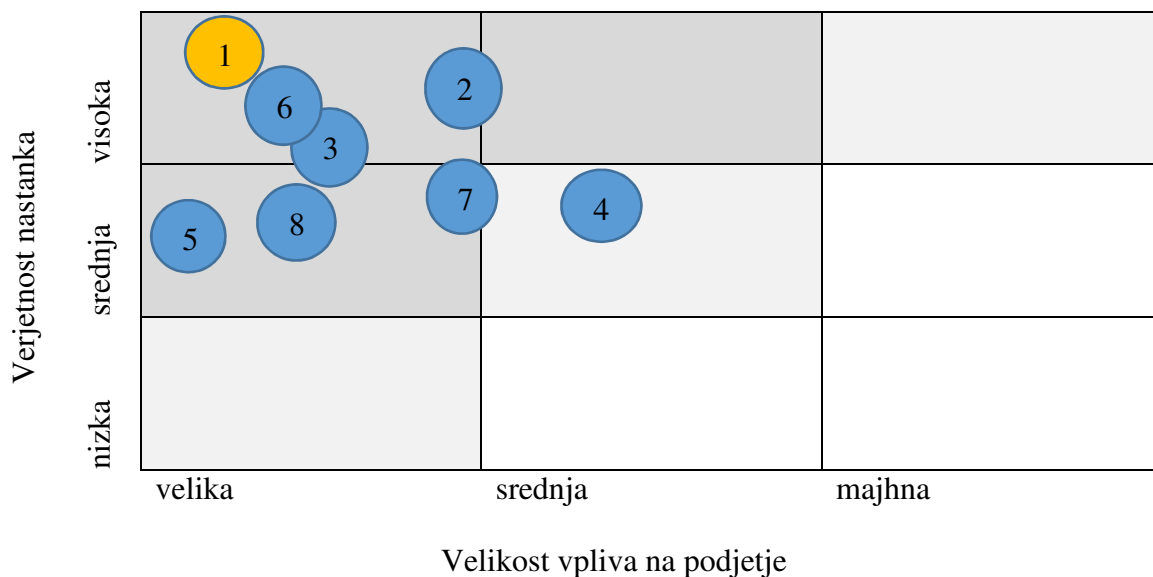
Dogodek	Vpliv	Učinek *	Verjetnost **
1 - Rast BDP	Rast privatne potrošnje	6	95
2 - Višanje povprečne plače	Povečano povpraševanje po luksuznih dobrinah	5	85
3 - Davčna reforma na trgu dela	Povečanje plače Višje povpraševanje	6	70
4 - Večanje deleža spletnih nakupov	Zmanjšanje potrebe po posrednikih	4	75
5 - Rast gradnje	Povečano povpraševanje po ležiščih	7	60
6 - Vlaganje v turizem	Večje povpraševanje po opremi, pohištvu	6	80
7 - Poudarek na kvaliteti življenja	Višje povpraševanje po luksuznih izdelkih	5	70
8 - Nižja brezposelnost	Rast potrošnje	6	65

Legenda: \* učinek dogodka je merjen na skali od 1 – majhen vpliv do 7 – velik vpliv

\*\* verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 1 % in 100 %

Na podjetje bi najbolj vplivala rast BDP in privatne potrošnje. S tem bi ljudje začeli več trošiti za tako imenovani življenjski stil, kamor izdelki za spanje nedvomno sodijo. Tako izkušnjo ima podjetje iz obdobja pred finančno krizo. Veliko težje je sedaj prodati izdelek, ki se nahaja v srednjem cenovnem razredu, med 450 in 800 EUR. Drug najbolj pomemben dogodek za podjetje bi bilo pospešeno vlaganje v turizem, v nove namestitvene zmogljivosti, predvsem s štirimi zvezdicami ali več, kamor podjetje lahko plasira svoj nivo izdelkov. Dogodka, ki se najmanj dotakneta podjetja v prihodnosti, pa sta večanje deleža spletnih nakupov in poudarek na kvaliteti življenja. Podjetje namreč nima ravno izdelkov, ki se prodajajo na spletu. Še vedno se predvsem dražji izdelki preizkusijo. Povpraševanje po luksuznih izdelkih v podjetju raste stalno, vendar zelo počasi. Krog ljudi, ki si privoščijo najdražje izdelke za spanje v Sloveniji, je zelo ozek.

Slika 5: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za podjetje DOMA-KO Mirna



### 3 ANALIZA PANOGE

Mnogi avtorji to okolje označujejo kot panožno, konkurenčno okolje ali okolje delovanja podjetja. Mnogi avtorji in managerji v okviru obstoječih dejavnosti panožno okolje opredeljujejo preozko (Jaklič, 2009, str. 276). Nevarno je gledati na okolje zelo ozko. Povezovanje med različnimi panogami je namreč vse bolj prepleteno. Če ne gledamo na stvari širše, lahko zamudimo marsikatero priložnost.

Orodje, ki najbolje kaže na privlačnost panoge, je Porterjeva analiza petih silnic. Porter trdi, da na privlačnost panoge vplivajo nevarnost substitucije, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost vstopa novih konkurentov in konkurenca v panogi (Porter, 1985, str. 5–7):

- nevarnost pojava substitutov povečujejo: visoko razmerje med prodajno ceno in kakovostjo izdelka/storitve, nizki stroški spremembe izdelka/storitve, visoka nagnjenost kupcev k substituciji.
- Pogajalsko moč kupcev povečujejo: visoka koncentracija kupcev, če kupci kupujejo velike količine, če nakupna vrednost predstavlja velik delež stroškov kupca, standardizacija ali odsotnost diferenciacije izdelkov/storitev, nizki stroški zamenjave dobavitelja, nizki dobički kupcev, nevarnosti integracije nazaj, dobra informiranost kupcev, če je izdelek/storitev proizvajalca manj pomemben za kakovost končnega izdelka/storitve kupca.
- Pogajalsko moč dobaviteljev povečujejo: visoka koncentracija dobaviteljev, če ni veliko substitutov za njihove izdelke/storitve, če panoga, ki jo analiziramo, predstavlja majhen trg za dobavitelje, če so izdelki/storitve dobaviteljev pomemben input, visoka diferenciacija izdelkov/storitev dobaviteljev, visoki stroški menjave dobaviteljev, nevarnost integracije naprej.
- Nevarnost vstopa v panogo povečujejo: odsotnost ekonomij obsega v panogi, nizka diferenciacija med konkurenti, nizke kapitalske zahteve za začetne investicije, nizki stroški menjave dobavitelja, proizvajalca, enostaven dostop do distribucijskih poti, odsotnost drugih stroškovnih prednosti obstoječih konkurentov (patenti, dostop do naravnih virov, prednostne lokacije, vladne subvencije, krivulja učenja, odsotnost specifičnih zahtev ali politik vlad).

V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Poteza enega ali več konkurentov povzroči reakcije drugih podjetij. Intenzivnost konkurence je odvisna od naslednjih spremenljivk: od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti proizvoda/storitve, deleža stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti, višine izstopnih ovir in raznolikosti konkurentov (Jaklič, 2009, str. 277).

### **3.1 Nevarnost substitucije**

Izdelki za spanje so posteljni vložki, ležišča, narejena iz različnih materialov, postelje z dvojnim vzmetenjem, odeje, rjuhe in vzglavniki. Trenutno so v slovenskem trendu najbolj iskane postelje z dvojnim vzmetenjem in vzmetnice.

Porter obravnava substitute kot proizvode, ki rešujejo isti problem, v našem primeru spanje, vendar pa se razlikujejo od izdelkov v proučevani panogi. Visoke nagnjenosti kupcev k substituciji ni, ker ne obstajajo izdelki, ki bi reševali ta problem. Stroški za spremembo izdelka so visoki, neznani. Razmerje med prodajno ceno in kakovostjo izdelka je srednje. Ocenjujem, da je razpoložljivost substitutov nizka in je panoga privlačna.

## **3.2 Pogajalska moč kupcev**

Panogo vidim razdeljeno na štiri področja: na velike pohištvene salone, specializirane trgovine, internetne ponudnike in manjše salone pohištva. Na vseh področjih je zastopanih veliko podjetij in blagovnih znamk. Stroški zamenjave dobavitelja so nizki. Internetni ponudniki omogočajo vrnitev produkta, če kupec z njim ni zadovoljen. Tudi ponudniki v višjem cenovnem rangu ponujajo garancijo za nakup izdelka. Če kupec z izdelkom ni zadovoljen, ga lahko ob določenih pogojih celo vrne in prodajalec mu vrne kupnino. Kupci izdelek kupujejo enkrat na 7 do 10 let, kar vsekakor slabi njihovo pogajalsko moč. Marsikdaj se enaki produkti ponujajo pod različnimi imeni, a so cenovno vendar usklajeni. Zaradi tovrstnega obnašanja na trgu je pogajalska moč kupcev srednja.

## **3.3 Pogajalska moč dobaviteljev**

Promet v panogi v zadnjih letih upada, prav tako tudi cene izdelkov. Ker ni substitutov, je pogajalska moč dobaviteljev visoka. Svoje materiale prodajajo tudi v drugih panogah, vendar je zanje ta panoga zelo pomembna. Izdelki dobaviteljev so zelo pomemben input. Stroški menjave so zaradi dokaj visoke koncentracije dobaviteljev kar visoki. Ocenjujem, da je pogajalska moč visoka in s tem privlačnost panoge nizka (Intervju z direktorji podjetij v panogi, 2014).

## **3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

V panogi so prisotne blagovne znamke izdelovalcev ležišč in trgovske blagovne znamke. Blagovnih znamk je ca. 30. Manj je tistih, ki delujejo na ekonomiji obsega, tako da je tukaj panoga srednje privlačna za nove konkurente. Vstop v velike salone pohištva je dokaj otežen, ker imajo dolgoletne dobavitelje, katerih blagovne znamke so že znane na slovenskem trgu. Stroški menjave dobavitelja niso zanemarljivi. Pri internetnih ponudnikih gre za lastne nabavne kanale. Veliko izdelkov prihaja z Daljnega vzhoda. Panoga ne pozna ovir za vstop na tržišče v smislu kakršnih koli patentov, pravnih predpisov, tako da je s tega vidika za vstop novih konkurentov zelo zanimiva. V zadnjih letih so prišli na slovensko tržišče izdelki iz Bosne in Hercegovine, Srbije, Makedonije, Ukrajine, Bolgarije in Romunije. Solidna kakovost izdelkov ob dostopnih cenah še omogoča vstop na tržišče kljub nepoznavanju blagovnih znamk. Vendar pa je potreben precejšen kapital za začetne investicije, predvsem v smislu marketinga in oblikovanja zaloge. Zaradi teh lastnosti ocenjujem možnost vstopa novih dobaviteljev v panogo kot srednjo, za podjetja v panogi pa je s tega vidika tudi srednje zanimiva panoga.



### 3.5 Konkurenca v panogi

Panogo vidim razdeljeno na štiri področja: veliki pohištveni saloni, manjši saloni pohištva, specializirane prodajalne ležišč in internetni prodajalci ležišč.

Veliki pohištveni saloni so predstavljeni v Tabeli 3. Zanje je značilno:

- kvadratura salonov je večja od 500 m<sup>2</sup>;
- več lokacij po Sloveniji;
- imajo vsaj 3 dobavitelje na področju ležišč.

*Tabela 3: Seznam ožjih konkurentov v panogi prodaje ležišč – veliki pohištveni saloni*

Konkurent	Osnovni podatki	Ocena elementov konkurenčnih prednosti
XXXLesnina	<a href="http://www.xxxlesnina.si">http://www.xxxlesnina.si</a>	Veliko blagovnih znamk Širina produktov
Mömax	<a href="http://www.moemax.si">http://www.moemax.si</a>	Veliko blagovnih znamk
JYSK	<a href="http://jysk.si">http://jysk.si</a>	Diskontni prodajalec Velika zaloga
Harvey Norman	<a href="https://www.harveynorman.si">https://www.harveynorman.si</a>	Veliko blagovnih znamk Širina produktov
RUTAR	<a href="http://www.rutar.com">www.rutar.com</a>	Veliko blagovnih znamk
DIPO	<a href="http://www.dipo.si">http://www.dipo.si</a>	Diskontni ponudnik

Drugo področje so manjši saloni pohištva po Sloveniji. Nihče izmed njih se ni specializiral za prodajo enega samega ponudnika. Želijo imeti vse hkrati, niso pa osredotočeni na specializirano ponudbo samo enega ponudnika, kar bi bilo zanje veliko boljše. V bitki z velikimi saloni izgubljajo položaj na trgu. Ocenjujem, da prodajo manj kot 10 % od celotnega slovenskega kolača. Zanje je značilno:

- imajo do tri lokacije;
- kvadratura njihovih salonov je med 100 in 1.000 m<sup>2</sup>;
- imajo veliko število blagovnih znamk; zelo redki so tisti, ki so se specializirali samo za enega oz. največ dva ponudnika – tukaj lahko kot svetel primer omenim podjetje MAROS;

- vsi saloni s tega področja, s katerimi sodeluje podjetje DOMA-KO Mirna, imajo v svoji ponudbi vsaj 3 ponudnike ležišč in posledično probleme s kvaliteto predstavitvijo ležišč ter spalnega programa; ljudje zelo radi preizkusijo ležišča, še posebej dražja;
- vsi ponujajo ležišča ponudnikov, ki se nahajajo v Tabelah 3, 4 in 5;
- redki imajo dobavitelja, ki je prisoten na slovenskem trgu samo pri njih; primer: podjetje FINANDER trži ležišča SEMBELLA;
- preko teh salonov se poizkušajo na slovenski trg prebiti proizvajalci iz Ukrajine, Srbije in Bosne.

Skupne značilnosti specializiranih prodajalen ležišč po Sloveniji so:

- lastna proizvodnja ali tuj dobavitelj;
- največkrat ena lokacija;
- sodelovanje s partnerskimi saloni ali franšizno sodelovanje;
- veliko sejmskih nastopov;
- individualen pristop do stranke in poudarek na svetovanju.

V Tabeli 4 prikazem specializirane prodajalne ležišč v Sloveniji.

V Tabeli 5 so ponudniki, ki svoje izdelke nudijo predvsem na spletu s pomočjo spletnih trgovin:

- vsi ti ponudniki imajo lastne trgovine oziroma razstavnice, kjer kupec lahko izdelek preizkusi. Izjema sta Mimovrste in salonpohistva.si;
- poleg ponudbe ležišč vse bolj nudijo tudi ostale izdelke za dom;
- organizirani so »call-centri«;
- pristop do strank je agresiven.

*Tabela 4: Seznam ožjih konkurentov v panogi prodaje ležišč – specializirane prodajalne*

<b>Konkurent</b>	<b>Osnovni podatki</b>	<b>Ocena konkurenčnih prednosti</b>
MAREMICO d.o.o	<a href="http://www.lectus.si">http://www.lectus.si</a> <a href="http://www.leticia.si">http://www.leticia.si</a>	Lastni blagovni znamki Specializirana trgovina
MOBA	<a href="http://www.moba.si">http://www.moba.si</a>	Lastna proizvodnja Hitri dobavni rok
MIZARSTVO BOGOVIČ	<a href="http://www.mizarstvo-bogovic.si">http://www.mizarstvo-bogovic.si</a>	Usmeritev v izvoz Lastna proizvodnja
MEBLO JOGI d.o.o.	<a href="http://www.meblojogi.si">http://www.meblojogi.si</a>	Dolgoletna blagovna znamka
TRGODOM d.o.o.	<a href="http://www.postelja.com">http://www.postelja.com</a>	Lastna proizvodnja Lastni saloni po celi Sloveniji
LAGEA	<a href="http://www.lagea.com/lezisca">http://www.lagea.com/lezisca</a>	Dolgoletna prisotnost na trgu
RENY	<a href="http://reny.si">http://reny.si</a>	Novi igralec na trgu
LINEAFLEX	<a href="http://www.lineaflex.si">http://www.lineaflex.si</a>	Dolgoletna blagovna znamka
BIOS	<a href="http://www.spalnistudio.si">http://www.spalnistudio.si</a>	Lastna proizvodnja Lastni saloni
MARSEN	<a href="http://www.marsen.si">http://www.marsen.si</a>	Lastna proizvodnja
LAROS	<a href="http://www.laros.si">http://www.laros.si</a>	Lastna proizvodnja Dopolnilni program - kavči
DOMOS	<a href="http://www.spalnisistemidomos.com">http://www.spalnisistemidomos.com</a>	Lastna proizvodnja

Tabela 5: Internetni prodajalci ležišč

Konkurent	Osnovni podatki	Ocena konkurenčnih prednosti
DORMEO	<a href="http://www.dormeo.com">http://www.dormeo.com</a>	Prepoznana blagovna znamka Širina produktov
AD VITA	<a href="http://www.vitapur.si">http://www.vitapur.si</a>	Širina produktov
FURNITURA	<a href="http://www.salonpohistva.si">http://www.salonpohistva.si</a>	Specializiran ponudnik prodaje pohištva na spletu
MEDIA DOM	<a href="http://www.zdravapostelja.si">http://www.zdravapostelja.si</a>	Širina produktov
VODNEPOSTELJE.NET	<a href="http://www.vodnepostelje.net">http://www.vodnepostelje.net</a>	Ozko usmerjen samo v prodajo vodnih postelj
MIMOVRSTE	<a href="http://www.mimovrste.com">http://www.mimovrste.com</a>	Zelo poznan internetni portal

Precejšnje število ponudnikov v panogi daje slutiti, da sta konkurenca in tekmovalnost zelo veliki. Podrobna analiza pokaže, da se konkurenti med seboj cenovno preveč ne napadajo. Najhujša cenovna bitka poteka med Lesnino in JYSK, medtem ko med ostalimi deležniki poteka boj pri ostalih elementih trženjskega komuniciranja (novi izdelki, marketing, storitev). Zato ocenjujem, da je trenutno rivalstvo v panogi srednje, bo pa preraslo v visoko.

V nadaljevanju prikažem strateški grafikon na področju spanja v Sloveniji. Strateški grafikon (angl. *strategy canvas*) je nov pristop v ocenjevanju ponudbe konkurentov. Je centralno diagnostično orodje in okvir za načrtovanje akcij pri izpeljavi strategije modrega oceana (VIR). Grafikon grafično predstavi, v čem tekmujejo konkurenti v panogi. Na abscisni osi so ključni elementi konkuriranja v panogi, na ordinati pa raven ponudbe po posameznih elementih konkuriranja. Krivulja vrednosti (angl. *value curve*) prikaže pozicijo posameznega konkurenta po posameznih elementih tekmovanja. V mojem primeru pokažem skupino podobnih konkurentov. Višja vrednost na ordinati pomeni višji nivo: posamezni konkurent ali skupina ponudi več, investira več in kupec dobi tudi več. V primeru cen pomeni višji nivo tudi dražje cene (Kim & Maurborgne, 2009, str. 73–80).

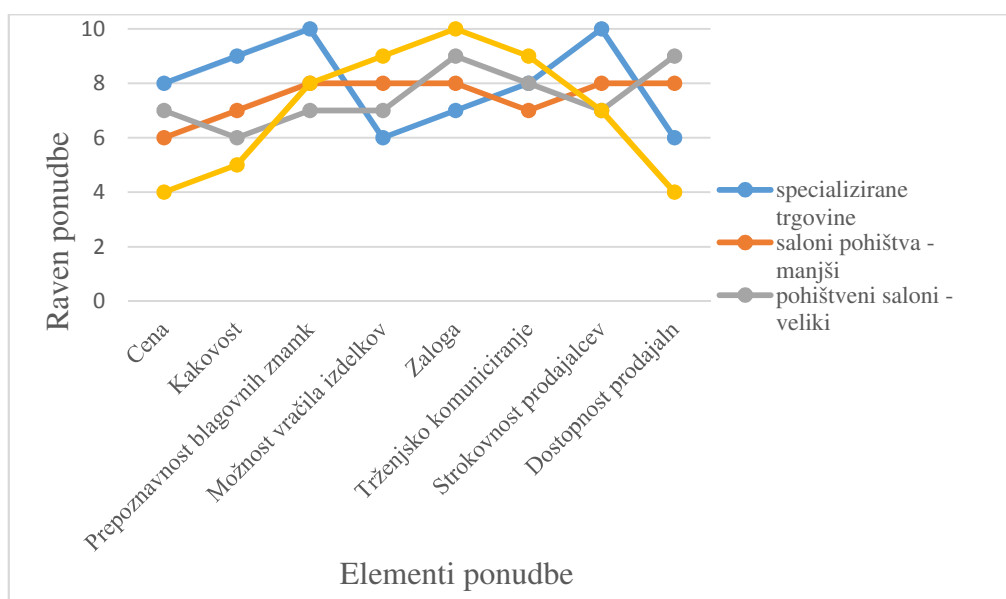
Krivulje vrednosti konkurentov lahko ocenijo managerji v podjetjih, tržniki, prodajalci, razvojni strokovnjaki v podjetjih. V nadaljevanju predstavim dva strateška grafikona. Prvi

prikaže, kako vidimo panogo zaposleni v DOMA-KO in še nekaj ljudi iz vodilnih položajev v branži. Drugi strateški grafikon prikazuje rezultate izvedbe ankete med trgovci v spodaj omenjenih podjetjih. Vzorec vsebuje 38 anket iz vse Slovenije. Anketiranje je potekalo med zaposlenimi z vseh štirih področij. Razdelil sem petdeset anketnih vprašalnikov. Petnajst sem jih poslal preko elektronske pošte in dobil vrnjenih dvanajst. Ostalih petintrideset sem razdelil med obiski salonov. Ankete sem opravil v Kopru, Kranju, Divači, Izoli, Ljubljani, Celju, Mariboru, Novem mestu in Brežicah. Odzvalo se je šestindvajset vprašanih. Ocenjujem, da je na tem področju zaposlenih približno 500 ljudi in 38 anketiranih, kar primerno odraža stanje v panogi.

V strateškem grafikonu podjetij (glej Sliko 6), ki prodajajo ležišča oziroma izdelke za spanje, predstavljam elemente ponudbe, ki sem jih določil skupaj z družbenikom in zaposlenimi v podjetju, in raven ponudbe. V teh razmišljanjih so bili udeleženi tudi direktorji podjetij iz skupin manjših in večjih salonov pohištva, s katerimi sodelujem s svojim podjetjem. Upoštevana so tudi mnenja, ki sem jih dobil od dveh konkurentov.

Specializirani saloni ponujajo najdražje in najkakovostnejše izdelke in izstopajo tudi po znanju zaposlenih. Nizko se nahajajo pri možnosti vračila izdelkov. Argument vseh salonov je predvsem higiena. Po trženjskem komuniciranju, zalogi in možnosti vračila izdelkov izstopajo spletni ponudniki, ki ponujajo nizkocenovne izdelke, dostopnost njihovih prodajalnih pa je slaba. Tu je potrebno upoštevati dejstvo, da ljudje radi preizkusijo dražja ležišča in da predvsem starejši kupci še ne zaupajo spletu ali imajo z nakupom preko spleta tehnične težave.

*Slika 6: Strateški grafikon trgovskih podjetij na področju spanja – vidik zaposlenih v podjetju DOMA-KO Mirna*



Veliki saloni se pri elementih ponudbe nahajajo najvišje pri zalogi in dostopnosti prodajaln. Imajo dobro znane lokacije, ki nudijo brezplačno parkiranje. Kar štiri elementi ponudbe se nahajajo pri vrednosti številka 7, kar pomeni neko srednjo vrednost. Ti elementi so: cena, prepoznavnost blagovnih znamk, možnost vračila izdelkov in strokovnost prodajalcev. Najnižja vrednost (6) je za kakovost izdelkov.

Manjši saloni pohištva ne izstopajo ne v presežkih in tudi ne v nizki ravni ponudbe. Nekako se izgubijo v povprečju, kar tudi dejansko kaže situacija na trgu.

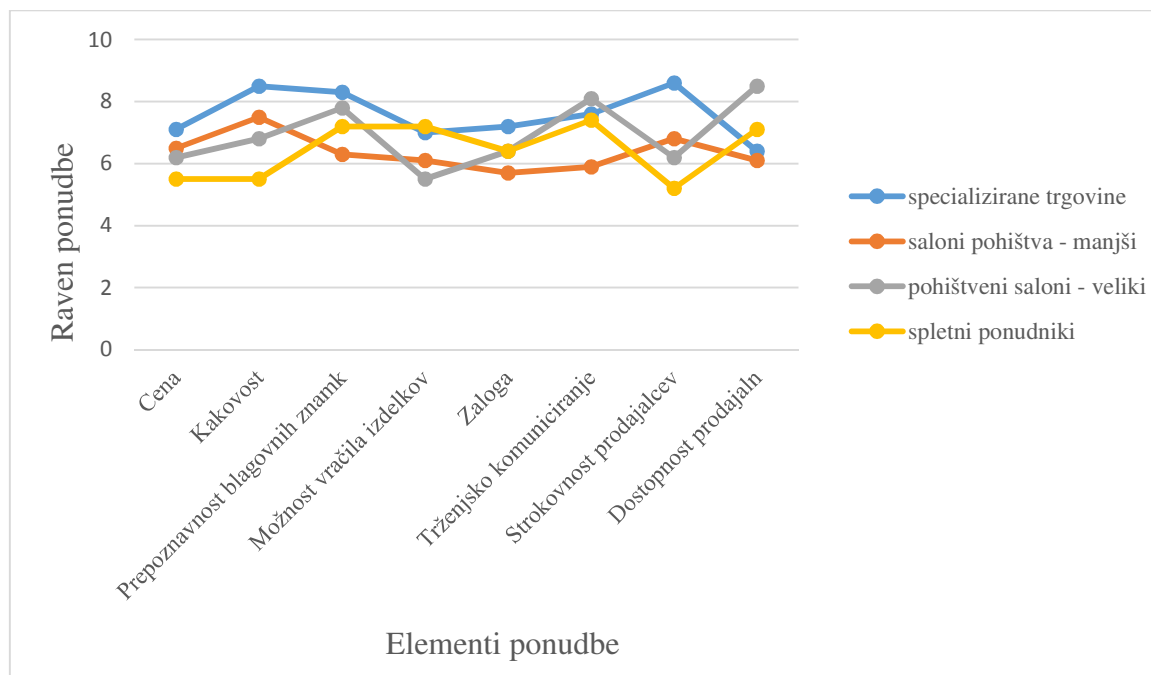
Ponudniki se med seboj najbolj razlikujejo v dostopnosti prodajaln (razlika 4–9), v ceni (razlika 4–8) in kakovosti (5–9). Najbližje skupaj jih vidimo v trženjskem komuniciranju, kar kaže na dejstvo, da je včasih manj tudi več.

Specializirane trgovine, kamor sodi tudi moje podjetje, se nahajajo zelo visoko (najvišja možna ocena) pri dveh elementih ponudbe. To sta prepoznavnost blagovnih znamk in kakovost. Najnižjo raven ponudbe pa imajo pri možnosti vračila izdelka in dostopnosti prodajaln.

V Sliki 7 predstavljam, kako to isto zadevo vidijo zaposleni v omenjenih salonih. Anketni vprašalnik je predstavljen v Prilogi 3. Anketo je izpolnilo 38 ljudi v naključnem naboru. Udeleženi so bili prodajalci iz vseh štirih skupin trgovin. Anketiral sem jih v različnih krajih Slovenije. Ocenjujem, da je število zaposlenih, ki so prisotni v tem segmentu, do 350. Anketirani so izključno zaposleni, ki so udeleženi predvsem v prodaji ležišč, ne pa tudi spremljajočega programa. Med spremljajoči program prištevam odeje, vzglavnike, rjuhe in ostale dodatke za spanje. Anketni rezultati so zbrani v Prilogi 4.

V Sliki 7 so si krivulje v strateškem grafikonu veliko bližje. Raven ponudbe ne dosega ekstremno nizkih in ne visokih vrednosti. Glede na predhoden graf se trem ponudnikom (specializiranim trgovinam, velikim salonom pohištva in spletnim ponudnikom) raven ponudbe v treh elementih zviša in pri petih pade. Kar pri sedmih elementih ponudbe pa se raven ponudbe zniža manjšim salonom pohištva. Zviša se samo pri kakovosti. Specializirani ponudniki, kamor sodi tudi podjetje DOMA-KO Mirna, imajo pri obeh izvedenih anketah najbolj izenačeno raven ponudbe. Pri možnosti vračila izdelkov (iz 6→7), zalogi (7→7,2) in dostopnosti prodajaln (6→6,4) se raven ponudbe zviša. Najbolj pade raven ponudbe pri prepoznavnosti blagovne znamke (10→8,3). Največje odstopanje med obema grafoma je pri spletnem ponudniku. Razlika pri zalogi (10→6,4), ki znaša 3,6 točke, je najvišji padec, pri dostopnosti prodajaln pa najvišji dvig (4→7,1).

Slika 7: Strateški grafikon trgovskih podjetij na področju spanja – vidik zaposlenih v trgovinah s področja spanja



Vir: Anketa zaposlenih v trgovinah s področja spanja, 2016.

Ponudniki se najbolj razlikujejo v kakovosti (najnižja vrednost 5,5, najvišja pa 8,5), kar pomeni tri vrednostne točke na ravni ponudbe. Najbližje skupaj so v elementu cena (5,5–7,1), in sicer samo 1,6 točke. To kaže, da podjetja med seboj ravno ne tekmujejo pri ceni. Največja razlika je pri kakovosti izdelkov – najvišja vrednost (8,5) pri specializiranih ponudnikih in najnižja (5,5) pri spletnih ponudnikih – ter pri strokovnosti prodajalcev (8,6 – specializirani prodajalci in 5,2 spletni ponudniki). Razlika v dostopnosti prodajaln je pri anketiranju zaposlenih samo 2,4 točke (v Sliki 4), pri ceni pa je, kot že rečeno, najmanjše odstopanje od prejšnjega grafa. Ta razlika znaša samo 1,6 točke (prej 4).

Najnižji nivo ocen imajo manjši saloni pohištva. V Tabeli 6 je na osnovi analize tega poglavja predstavljena ocena privlačnosti panoge za tekoče in prihodnje leto. Sprememba se zgodi v prihodnjem letu, kjer se rivalstvo med konkurenti zniža. Skupna ocena privlačnosti panoge za obe leti je srednja.

Tabela 6: Zbirna ocena privlačnosti panoge

Dejavniki privlačnosti	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Rivalstvo med konkurenti		X		X		
Kandidati za vstop		X			X	
Razpoložljivost substitutov			X			X
Pogajalska moč kupcev		X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev	X			X		

### 3.6. Ocena tržnega potenciala

Velikost trga v Sloveniji ocenjujem med 20.000.000 in 23.000 EUR letno. Do podatka sem prišel z domnevo in 20-letnimi izkušnjami v tej panogi. Uporabil sem analizo bilanc podjetij, ki so v tej panogi, in intervjuval ljudi v velikih salonih pohištva, kot so Lesnina, Rutar, Harvey Norman, in v mnogih manjših pohištvenih salonih. Vključil sem tudi podatke, ki sem jih dobil z intervjuvanjem večjih proizvajalcev, kot so Hespo, Bernarda, Perfecta in Meblo. Do podatkov je zelo težko priti. V večjih salonih pohištva ne prikažejo ločeno podatkov prodaje po posameznih blagovnih skupinah, internetni ponudniki ravno tako ne. Resnične podatke o prodaji skrivajo. Še najlažje je do njih priti pri specializiranih podjetjih, katerih promet pove tudi vrednost prodaje izdelkov s področja spanja. Gre za oceno, s katero se moji sogovorniki v panogi strinjajo.

Ciljna skupina oziroma najbolj potencialni kupci za podjetje DOMA-KO Mirna so prebivalci z višjim standardom, ki stremijo k višjemu nivoju življenjske kulture in načinu življenja, in tudi ljudje, ki imajo določene zdravstvene težave s hrbtenico ali z nespečnostjo. Na žalost je, kot na mnogo področjih v Sloveniji, cena prevladujoč faktor odločitve.

## 4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

V okviru strateške analize poslovanja manjših podjetij gre za temeljno vprašanje kompleksne analize proti instinktivni debati. Veliko športnih klubov uporablja statistične analize poškodb pri pripravi taktike za naslednje tekme. Tony La Russa, manager St. Louis Cardinals, sicer zelo ceni informacije, generirane s pomočjo računalnika, vendar pa te



lahko pripeljejo samo do neke točke. Včasih lahko predolge analize zameglijo pogled. Pri vodenju in tvorjenju uspehov te številke pripomorejo k pravih odločitvam ravno dovolj, ko dodamo še izkušnje. Poleg številke za boljšo analizo poslovanja je verjetno potrebno pogledati tudi kader, ga oceniti, se z zaposlenimi soočiti iz oči v oči in tudi na tej osnovi sklepati na rezultate v prihodnosti (Davenport, 2006, str. 102). Avtor nakazuje na to, da so za sprejete odločitve v podjetju poleg finančnih in nefinančnih kazalnikov pomembni tudi zaposleni. Izkušnje zaposlenih ter njihova motivacija in pripravljenost za doseganje zastavljenih ciljev so ravno tako zelo pomembni pri odločitvah, kako se bo strategija izvedla.

V strateški analizi poslovanja podjetja analiziram finančne kazalnike, ki kažejo negativne padce v prav vseh izbranih kazalcih, razen v povečanem obsegu izvoza. Podjetje se nahaja v slabem konkurenčnem položaju, ker nima zadovoljive profitne marže.

#### 4.1 Finančni kazalniki

*Tabela 7: Finančni kazalniki podjetja DOMA-KO Mirna v letih 2013–2014*

<b>Finančni kazalnik</b>	<b>Referenčno leto</b>	<b>2013 (v %)</b>	<b>2014 (v %)</b>	<b>Indeks rasti 2014/2013</b>
<b>Rast čistega dobička</b>		-59	-102	-172,9
<b>Rast prihodkov od prodaje</b>		-26	-10	-38,46
<b>Izvozna usmerjenost</b>		19	22	115,7
<b>Prihodki od zaposlenega v EUR</b>		-5,5	-11,1	-201,81
<b>Dodana vrednost na zaposlenega v EUR</b>		-0,2	-0,5	-250
<b>ROE</b>		0,04	-	
<b>Profitna marža</b>		2,28	-0,06	-247,36

*Vir: Računovodski izkazi podjetja DOMA-KO Mirna, 2015.*

V Tabeli 7 prikažem sedem finančnih kazalnikov podjetja DOMA-KO Mirna za leti 2013 in 2014 ter tudi njihove indekse rasti.

Finančni kazalniki kažejo na upad aktivnosti podjetja. V letu 2014 je podjetje poslovalo z izgubo. Usmerjeno je bilo predvsem v veleprodajo, in sicer pri velikih in manjših salonih pohištva. Zaradi povečanih rabatov do kupcev se je znižala marža podjetja.

Podjetje je prisotno predvsem v višjem in srednjem razredu prodaje ležišč. Vzroki za padec prodaje se nahajajo v znižanem zanimanju za izdelke srednjega razreda. V Sloveniji to pomeni izdelke, ki stanejo od 450 do 700 EUR. Podjetje se je bolj usmerilo v izvoz, ni pa prisotno na drugih dveh področjih v panogi: ponudbi na spletu in prodaji končnim kupcem.

## 4.2 Nefinančni kazalniki

V Tabeli 8 prikazem sedem nefinančnih kazalnikov podjetja DOMA-KO Mirna za leti 2013 in 2014 ter tudi njihove indekse rasti.

*Tabela 8: Nefinančni kazalniki podjetja DOMA-KO Mirna v letih 2013–2014*

<b>Nefinančni kazalnik</b>	<b>Referenčno leto</b>	2013 (v %)	2014(v %)	Indeks rasti
<b>% vseh dobaviteljev v panogi, od katerih podjetje kupuje</b>		10	13,3	133
<b>% pravočasno rešenih reklamacij</b>		98	100	102
<b>% novih proizvodov</b>		10	15	150
<b>Ocena prodajne izkušnje</b>		9 od 10	8 od 10	88,8
<b>Sejemski nastopi</b>		0	100	100
<b>Število novih prodajnih mest – veleprodaja</b>		5	2	40
<b>Število novih kupcev - maloprodaja</b>		5	10	200

*Vir: Anketa družbenikov podjetja DOMA-KO Mirna, 2014.*

Nefinančni kazalniki kažejo, da v poslovanju med letoma 2013 in 2014 ne prihaja do večjih razlik. Podjetje je sicer uvedlo novega dobavitelja, kar pa še ne kaže pozitivnih učinkov. Podjetje nima odprtih reklamacij in so rešene zelo korektno. Je pa veliko več dela z reklamacijama, ki so zelo pogosto odraz ponudbe konkurenčnih ponudnikov. Strokovnost in prodajna storitev sta na visokem nivoju.

Uvedli smo nekaj novih artiklov. Slabše prodajane artikle so nadomestili novi, vendar je ponudnik isti. Podjetje se je odločilo za več sejmskih nastopov z namenom utrjevanja blagovne znamke in pridobivanja končnih kupcev, kar jim je tudi uspelo. Število maloprodajnih kupcev, ki kupujejo v podjetju direktno, se je povečalo v letu 2014 za 10 % glede na leto 2013. Najtežje je doseči nova prodajna mesta pri manjših salonih pohištva, kjer se težko odločijo za sodelovanje z novim dobaviteljem. Je pa ta skupina podjetij tudi najbolj šibka, kar kažejo tudi strateški grafikoni za panogo.

## 5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Analiza za celovito ovrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN) (Kotler, 2004, str. 102) povzema ključne elemente iz poslovnega okolja in strateške zmožnosti, ki v največji meri vplivajo na (gospodarsko) organizacijo. Raziskuje razmerje med vplivi okolja in strateškimi zmožnostmi gospodarske organizacije v primerjavi s konkurenco. Cilj je v identifikaciji obsega trenutno relevantnih prednosti in slabosti, ki so se sposobne soočiti s spremembami v poslovnem okolju. Če želimo pravilno razumeti strateško zmožnost podjetja, se moramo zavedati dejstva, da je razlika pred konkurenco relativna in ne absolutna. Analiza PSPN je smiselna oziroma kvalitetna le v primeru, če se prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti resnično nanašajo izključno na konkurenco (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, str. 48–151). Lahko jo apliciramo nase, na druge osebe, na podjetje in različne ravni poslovanja. V slovenskem jeziku jo imenujemo tudi analiza PSPN. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah. Pod drobnogled vzamemo štiri dejavnike. »Prednosti in slabosti« sta notranja dejavnika, »priložnosti in nevarnosti« pa zunanja.

Za analizo zunanjega okolja mora podjetje spremljati ključne silnice makro okolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) in pomembne udeležence v mikro okolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njegovo sposobnost ustvarjanja dobičkov. Podjetje mora zgraditi sistem obveščanja, da zazna trende in pomembna dogajanja. Za vsak trend ali dogajanje mora poslovodstvo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti (Kotler, 2004, str. 102). Podjetje mora privlačne priložnosti zaznati in jih znati tudi izkoristiti. Vsako podjetje mora oceniti svoje prednosti in slabosti (Kotler, 2004, str. 104).

Pri izdelavi analize PSPN moramo biti pri prednostih in slabostih pozorni na sledeče zadeve:

- ugotavljamo jih vedno relativno vis-à-vis konkurentov, povprečju panoge, gospodarstva;
- pišemo jasne trditve; za vsak zapis samo eno prednost ali slabost;
- pišemo nedvoumne trditve, vsebinsko morajo biti prednosti in slabosti usklajene;
- za priložnosti in nevarnosti velja, da jih vedno iščemo v panogi ali širšem okolju in nikoli ne pišemo o strateških namerah, idejah in usmeritvah.

V Tabeli 9 prikazujem analizo PSPN za podjetje DOMA-KO Mirna. Prednosti, ki odlikujejo podjetje, so priznane blagovne znamke, kot sta Austroflex in Optimo posteljni sistemi. V Sloveniji so prisotne od leta 1994. Vedno so bile poznane kot dovolj kakovostne. Podjetje ima tudi prednost v strokovnem znanju, ki ga lahko nudijo trgovcem

ali kupcem. To omogočajo naslednji dejavniki: znanje, skoncentrirano v podjetju Optimo, ki ima 60-letno tradicijo, sodelovanje z inštitucijami, ki se ukvarjajo s problemi spanja, sodelovanje s podjetji, ki spremljajo novosti s področja spanja in tudi samoizobraževanje zaposlenih.

Slabosti v primerjavi s konkurenco se skrivajo predvsem v manjših izdatkih za oglaševanje in v slabi evidenci kupcev in s tem povezanega možnega direktnega marketinga. Podjetje nima lastnega salona v Ljubljani, kar bi lahko bil velik plus, ker bi bila dostopnost prodajalne bližja delu tržišča, ki je v Sloveniji največji in najbogatejši. Za kompletno ponudbo podjetju v prodajnem programu manjkajo postelje z dvojnimi vzmetenjem, ki so tudi sicer trenutno zelo v trendu.

Nevarnost, ki jo čuti podjetje v velikih salonih pohištva, je ta, da se ob morebitnem novem ponudniku lahko pojavijo dodatne zahteve v smislu komercialnih pogojev, kar lahko privede do nižanja pogajalske moči in posledično do manj razstavnih eksponatov ali celo zmanjšanja prodajnih mest. Hkrati se lahko še poslabša stanje v panogi na področju oglaševanja. Veliko preveč se pojavlja ponudba samo poceni ležišč. Priložnost podjetje vidi v trendu boljše osveščenosti ljudi o zdravem življenju, spanju, higieni in tudi o sestavi izdelkov za spanje.

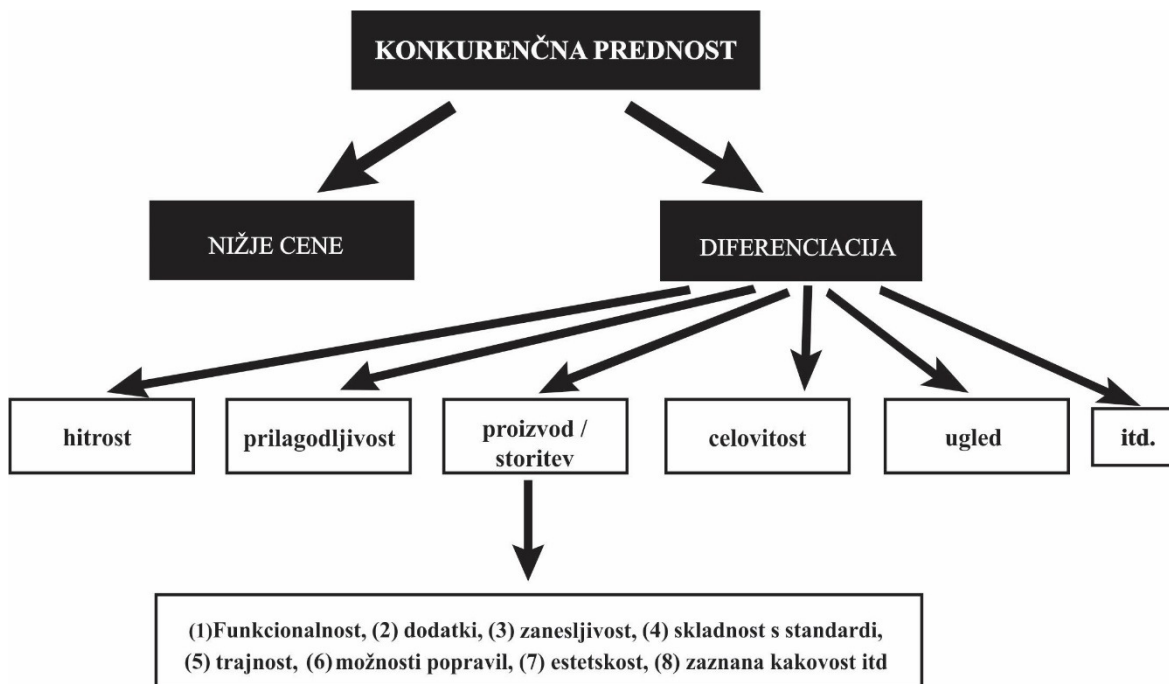
*Tabela 9: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja DOMA-KO Mirna*

<p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Znanje blagovne znamke</li> <li>- Kakovost ponudbe</li> <li>- Strokovno znanje zaposlenih s področja spanja</li> </ul>	<p><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Naraščajoč trend osveščenosti ljudi o zdravem življenju</li> <li>- Vlaganja v turistične nastavitven zmožljivosti</li> <li>- Rast gradnje</li> </ul>
<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slabši direktni marketing v primerjavi s konkurenco</li> <li>- Slabši doseg trženjskega komuniciranja v primerjavi z velikimi saloni</li> <li>- Brez lastne prodajalne ali razstavnega salona v Ljubljani</li> <li>- V programu nimajo postelj z dvojnimi vzmetenjem</li> </ul>	<p><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstop novih konkurentov v večjih salonih pohištva in nižanje pogajalske moči oziroma izguba prodajnih mest</li> <li>- Vse manj oglaševanja na področju ležišč</li> <li>- Večanje deleža nakupov preko spleta</li> </ul>

## 6 OPREDELITEV POTENCIALNIH ELEMENTOV KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčna prednost je prednostni položaj v primerjavi s konkurenti. To je ekonomski vidik. Na vprašanje, v čem ima podjetje svojo prednost, pa nam odgovori element konkurenčne prednosti. Slika 8 prikazuje elemente konkurenčnih prednosti.

Slika 8: Elementi konkurenčnih prednosti



Vir: T. Čater, *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*, 2003, str. 21.

Elemente konkurenčne prednosti ter njihove vire danes in v prihodnjem obdobju predstavljam v Tabeli 10 in Tabeli 11. Element konkurenčne prednosti črpa svoje vire iz virov konkurenčne prednosti. Resursi kot vir konkurenčne prednosti so lahko fizični, finančni, človeški in organizacijski.

Podjetje DOMA-KO Mirna ima že sedaj določene pomembne elemente konkurenčne prednosti. Če ne bi imelo širine produktov, močnih blagovnih znamk in znanja zaposlenih, bi verjetno že prenehalo s poslovanjem. V očeh uporabnikov so zaupanja vreden partner, ki nudi zelo kakovostne izdelke, le da so cenovno pozicionirani visoko oziroma previsoko za slovenski trg. Viri konkurenčne prednosti so vodenje podjetja in visok poslovni bonton.

Tabela 10: Trenutni elementi in viri konkurenčne prednosti podjetja DOMA-KO Mirna

Elementi konkurenčne prednosti	Viri konkurenčne prednosti
Širina prodajnega asortimana	Dobavitelji
Zaznana kakovost	Organizacijski sistem
Znanje zaposlenih	Kadrovanje

Podjetje se bo v prihodnosti prilagodilo s spremembo prodajnega programa. Uvedlo bo izdelke, ki bodo cenovno sprejemljivejši za slovenski trg. Vsekakor bo svojo poslovno

politiko še vedno gradilo na kvalitetnih izdelkih in znanju zaposlenih. Usmerilo se bo v zadovoljevanje strank.

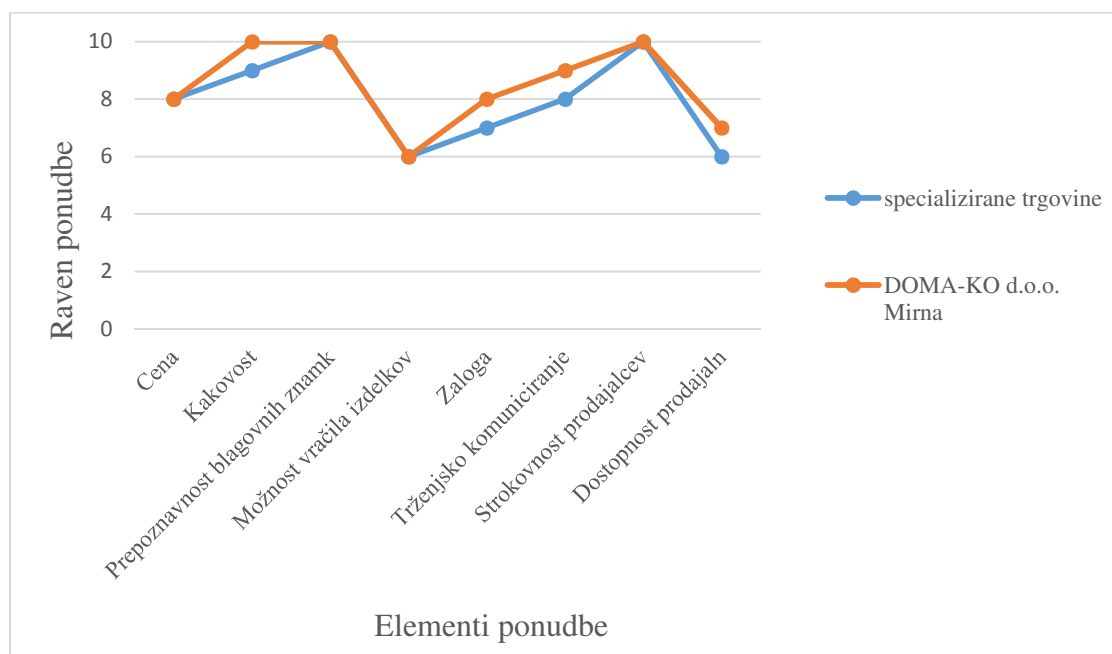
*Tabela 11: Potencialni elementi konkurenčne prednosti podjetja DOMA-KO Mirna*

Elementi konkurenčne prednosti	Viri konkurenčne prednosti
Uvedba cenejših izdelkov	Dobavitelji
Zaznana kakovost	Organizacijski sistem
Osredotočenost na zadovoljevanje strank	Organizacijska kultura

V Sliki 9 in Sliki 10 prikažem stanje v podjetju DOMA-KO Mirna v letu 2020 glede na to, kako vidijo konkurenco specializiranih trgovin zaposleni v podjetju in lastnika DOMA-KO Mirna (Slika 9). V Sliki 10 je stanje podjetja DOMA-KO Mirna prikazano v primerjavi s tem, kako specializirane trgovine s področja spanja vidijo anketirani.

Slika 9 prikazuje stanje v podjetju DOMA-KO Mirna leta 2020. Kot je razvidno iz nje, nameravamo dvigniti kakovost izdelkov za 1 (9→10), zaloge za 1 (7→8), raven trženjskega komuniciranja za 1 (8→9) in dostopnost prodajaln za 1 (6→7). Nobenega izmed osmih elementov ponudbe ne bomo zmanjšali!

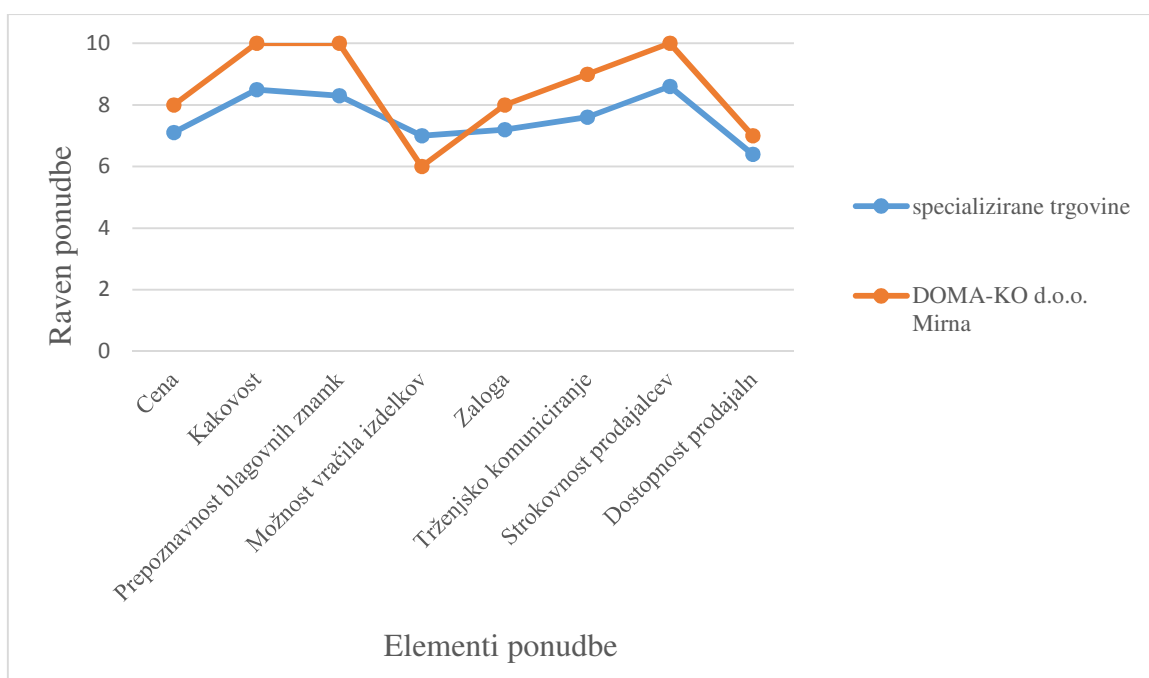
*Slika 9: Strateški grafikon trgovskih podjetij za področje prodaje izdelkov za spanje za leto 2020*



*Vir: Pogovor z družbenikoma in zaposlenimi v podjetju DOMA-KO Mirna, 2016.*

V Sliki 10 prikažem še strateško krivuljo, ki naj bi jo podjetje doseglo v letu 2020. V tem grafikonu jo primerjam s stanjem, kakor ga vidijo zaposleni v trgovinah s spalnim programom. V prvem grafikonu se je podjetje v primerjavi s panogo dvignilo v treh elementih ponudbe: v kakovosti, zalogi in trženjskem komuniciranju. V drugem grafikonu je podjetje višje od panoge kar v šestih elementih ponudbe: v kakovosti, prepoznavnosti blagovnih znamk, zalogi, trženjskem komuniciranju, strokovnosti prodajalcev in dostopnosti prodajaln. Podjetje bo ostalo s cenami na visokem nivoju. Podjetje bo tudi v prihodnosti zagovornik visokih higienskih standardov, zato tudi v bodoče ne bo dopuščalo vračila izdelkov. Menijo, da je to proti osnovnim higienskim standardom. Podjetje namerava z dodatnimi strokovnimi usposabljanji še dodatno dvigniti strokovnost prodajalcev. Z internimi izobraževanji za zaposlene bo podjetje dvignilo nivo tržnega komuniciranja. Dvignila se bo tudi strokovnost prodajalcev. To bodo dosegli z dodatnimi izobraževanji in obiski strokovnih sejmov. Zaradi izida strokovnega časopisa se bo še povečalo sodelovanje z Ergonomskim inštitutom iz Münchna in tudi novimi strokovnimi inštitucijami.

*Slika 10: Strateški grafikon trgovskih podjetij za področje prodaje izdelkov za spanje (anketa)*



*Vir: Anketa z zaposlenih v trgovinah s področja spanja, 2016.*

## 7 POSLANSTVO IN VIZIJA

Oblikovanje vizije ali poslanstva vsebuje tri sestavne dele: (Thompson & Strickland, 1999, str. 29-35):

- določitev poslovnega področja v sedanjosti;
- odločitev o strateških usmeritvah;
- ustreznost komuniciranj vizije ali poslanstva.

Podjetje DOMA-KO je bilo eno izmed prvih v Sloveniji, ki je pričelo s ponudbo kvalitetnih izdelkov za kvalitetno spanje. Vizija podjetja je bila od ustanovitve dalje postati najširši ponudnik izdelkov za spanje. Če pa želi povečati profitno maržo in si priboriti nazaj svojo konkurenčno prednost, mora spremeniti nastop na trgu.

### 7.1 Poslanstvo

Pomemben prvi korak v procesu formulacije poslanstva podjetja je definirati, s čim se podjetje sploh ukvarja. Poslanstvo odgovarja na tri vprašanja: »S čim se podjetje ukvarja? S čim se bo ukvarjalo? S čim naj bi se podjetje ukvarjalo?« Odgovori na ta vprašanja vodijo k formuliranju poslanstva. Pomembni so tudi odgovori na vprašanja, kateri kupci so bili zadovoljni, katere njihove potrebe in kako (Hill & Jones, 2011, str. 14).

Poslanstvo podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Veliko podjetij tudi danes nima opredeljenega poslanstva (Pučko, 1999, str. 131). Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje obravnavati klasična vprašanja Petra Druckerja: »Kaj naj bi bila naša dejavnost? Kdo je kupec? Kaj pomeni vrednost za kupca? Kaj bo naša dejavnost? Kaj naj bo naša dejavnost?« Ta preprosto zveneča vprašanja so med najtežjimi vprašanji, na katera bo podjetje moralo odgovoriti. Uspešna podjetja si jih nenehno zastavljajo in nanje odgovarjajo premišljeno ter temeljito. Organizacije razvijejo poslanstva, da jih posredujejo managerjem, zaposlenim in v številnih primerih tudi kupcem. Jasno in premišljeno poslanstvo daje zaposlenim občutek skupnega namena, smeri in priložnosti (Kotler, 2004, str. 91).

Poslanstvo podjetja DOMA-KO d.o.o. Mirna se glasi:

V noči in okrepcilnem spancu zbrati potrebne moči za nov delovni dan. To kupcem omogočamo z bogato paleto svojih izdelkov.



## 7.2 Vizija

Krajši zapis vizije je navadno enostaven, večkrat celo enostavčen. Lahko služi za namene komunikacije s ciljnimi javnostmi, lahko pa tudi za promocijo. Za cilj ima poenotiti zaposlene v podjetju in jih motivirati (Payne, Blackbourn, Hamilton & Cox, 1994, str. 52).

V podjetju smo se poenotili z vizijo, ki izvira iz našega začetka. Vedno smo težili, da bi imeli najširši, predvsem pa najkakovostnejši izbor izdelkov za spanje. Vizija podjetja se glasi:

Podjetje DOMA-KO d.o.o Mirna bo leta 2020 najširši ponudnik izdelkov za spanje v Sloveniji.

## 7.3 Vizija v obliki daljšega zapisa

Z daljšim zapisom vizije se jasno določi predstava o želenem stanju podjetja v prihodnosti. Ciljna destinacija (angl. *Destination Statement*) predstavlja kvantificiran opis želenega stanja v prihodnosti. Omogoča izpeljavo potrebnih projektov, njihovih rezultatov in ciljev na poti k doseganju želenega cilja. Je odlično orodje za razvoj strategije. Razvil se je v 90-ih letih, ko so se pojavile kritike uravnoveženega sistema kazalcev 2. generacije. Opis stanja v prihodnosti je razbit na več vidikov, kar omogoča natančnejšo razpravo o strategiji (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 7).

Do poslanstva in vrednot prihajamo z delavnicami ter urjenjem možganov. Sodelujejo predstavniki tako najvišjega kot tudi srednjega managementa. Dobro pa je, da s svojimi idejami in pogledi sodeluje čim več zaposlenih. Zelo pomembno je, da se izjave kvantificirajo z merljivimi cilji, kjer je le mogoče.

Podjetje mora v izpeljavi svoje vizije v triletnem obdobju do leta 2018 posvetiti največ pozornosti vsem štirim izjavam v finančnem vidiku: povečati prodajo, prihodke in s tem tudi dobiček. V finančnem vidiku se vse izjave smatrajo za ključne, zato jih v Tabeli 12 ne poudarjam posebej. Pri ostalih vidikih pa sta dve ključni napisani poševno. S strani uprave in zaposlenih bodo morale imeti največjo pozornost stvari, ki pomenijo največjo spremembo v poslovanju: z vidika strank pridobiti 10 % novih kupcev s področja majhnih salonov pohištva in zelo povečati število direktnih kupcev.

Tabela 12: Zapis širše vizije podjetja DOMA-KO Mirna za leto 2018

<b>Finančni vidik</b>	<b>Vidik strank</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povečanje dobička za 70 %</li> <li>- Povečanje prihodkov za 40 %</li> <li>- Povečanje prodaje na spletu za 200 %</li> <li>- Povečanje stroškov za 15 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Pridobitev 10 % novih kupcev s področja majhnih salonov pohištva</i></li> <li>- Blagovne znamke, ki jih trži podjetje DOMA-KO d.o.o. Mirna, so prepoznane kot visoko kakovostne</li> <li>- <i>Povečati število direktnih kupcev za 200 %</i></li> <li>- Povečati sodelovanje z velikimi saloni pohištva za 25 %</li> </ul>
<b>Vidik notranjih poslovnih procesov</b>	<b>Vidik učenja in rasti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tedenski sestanki za nove ideje</li> <li>- <i>Vzpostavitev baze podatkov kupcev</i></li> <li>- Poslovni procesi so informacijsko podprti</li> <li>- <i>Večja prodajna mesta obiskujemo dvakrat mesečno, manjša enkrat mesečno</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zagotavljamo objektivni sistem nagrajevanja zaposlenih glede na uspešnost</li> <li>- <i>100 % zaposlenih je usposobljenih za svetovanje pri izbiri posteljnega sistema</i></li> <li>- 100 % zaposlenih se udeležuje različnih seminarjev 4x letno</li> <li>- Organiziramo športna in družabna srečanja z našimi kupci</li> <li>- <i>Izdaja internega časopisa Svetovalec za spanje, ki ga pošiljamo trgovcem in končnim kupcem</i></li> </ul>

Z vidika notranjih procesov sta najbolj pomembni nalogi vzpostavitev baze podatkov kupcev in pogostejše obiskovanje prodajnih mest, z vidika učenja in rasti pa izobraževanje zaposlenih s področje znanja o izdelkih za spanje in področja prodaje. Zelo pomembna aktivnost je tudi izdaja internega časopisa, svetovalca za spanje.

## **8 STRATEGIJA PODJETJA DOMA-KO 2016-2018**

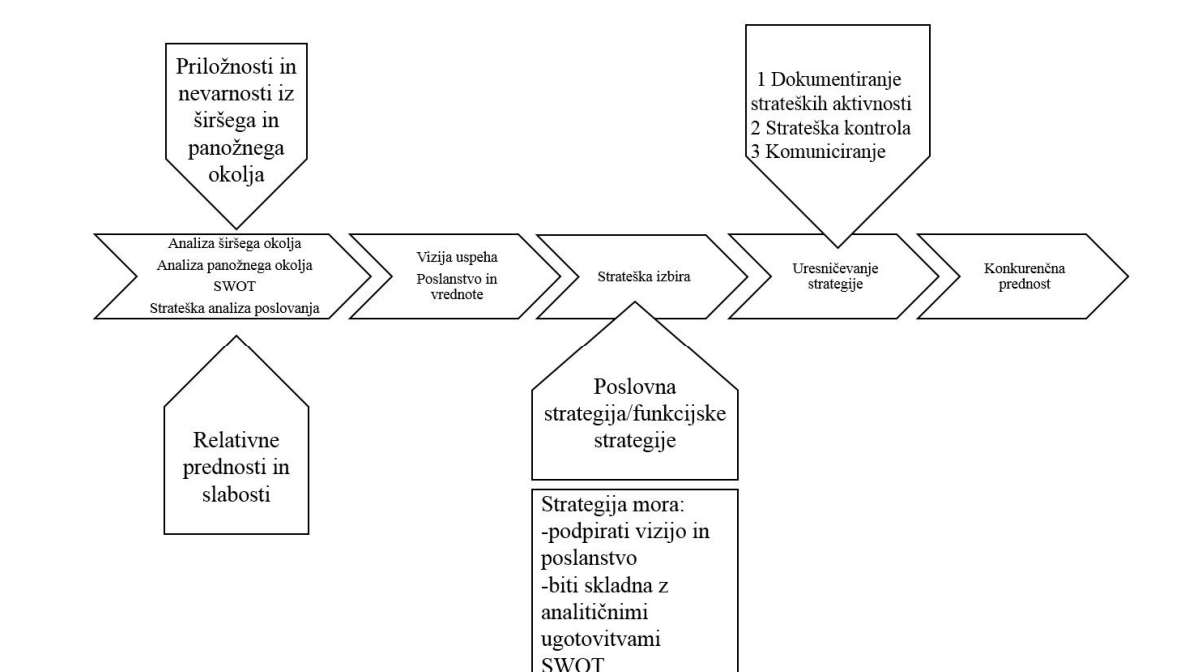
Strategija je smer in obseg delovanja, ki na daljše časovno obdobje dosega prednosti v spreminjajočem se okolju skozi konfiguracijo svojih virov in kompetenc s ciljem zadovoljevanja lastniških pričakovanj. Strateške odločitve govorijo o smeri podjetja na dolgi rok, o obsegu aktivnosti podjetja, krepitvi prednosti pred konkurenco, naslavljanju prednosti v poslovnem okolju, grajenju na virih, kompetencah (moč, sposobnost, zmožnost), pričakovanjih lastnikov in njihovih vrednotah. Zaradi tega so strateške odločitve (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, str. 6–12):

- kompleksne;
- potrebno jih je sprejeti, da se odpravi dvomljivost;
- povzročijo operativne odločitve;

- zahtevajo integriran pristop znotraj in tudi zunaj organizacije;
- vključujejo precejšnje spremembe.

Strateški management vidim kot snovanje, načrtovanje in vodenje dolgoročnih organizacijskih strategij. Pri oblikovanju strategije za podjetje DOMA-KO Mirna sem sledil korakom, ki jih prikazuje Slika 11 (Hill & Jones, 2011, str. 12–17).

Slika 11: Proces strateškega managementa



Vir: C. W. L. Hill & G. R. Jones. *Strategic Management: An integrated Approach*. 2011, str. 12–17.

Strategije se pojavljajo na več nivojih. *Korporativni nivo strategij* se ukvarja z globalnimi cilji in obsegom organizacije in kako bodo vrednosti dodeljene posameznim delom organizacije. *Gospodarski nivo strategije* govori o tem, kako tekmovali na točno določenem tržišču. Strateško poslovno enoto določa tržišče, ki se občutno razlikuje od drugih poslovnih enot. Tretji nivo je operativni nivo strategije, ki oba nivoja strategij združi z viri, s procesi in z zaposlenimi v celovito in učinkovito celoto (Johnson, Scholes & Whittington 2006, str. 9–13).

Kim in Mauborgne vidita v tržnem okolju rdeče in modre oceane. Rdeče oceane predstavljajo poznane panoge, kjer se bje neusmiljen boj. Pravila konkurenčne igre so znana, meje med posameznimi tržnimi segmenti/panogami pa ravno tako. Gre samo za to, kdo bo dosegel višji tržni delež. Bolj kot je rdeči ocean poln (panoga), manj je možnosti za rast prodaje, tržnega deleža, dobička. Modri oceani so podjetju neznana območja poslovanja. V panogi, ki se nahaja v modrem oceanu, kreiramo povpraševanje in je obilo možnosti in priložnost rasti. Podjetje lahko prestopi v modri ocean na dva načina. Avtorja

v članku navedeta tudi primera. Prva možnost je, da podjetje prestopi ali vstopi v novo panogo, kot na primer eBay, ki je uvedel aukcije preko spleta. Bolj pogost vstop v modri ocean je, da podjetje preseže meje rdečega oceana. Primer je podjetje Cirque Soleil, ki je združil cirkus in teater. S to potezo ni ukradel kupcev iz obstoječe panoge, marveč je privabil do takrat neznane kupce. Ustvaril je nove potrošnike. Zdelo se je, da je strategija modrih oceanov neka povsem nova zadeva, toda ni tako. Prisotna je bila vedno (Kim & Mauborgne, 2004, str. 71–72). V Tabeli 13 prikažem imperitive za rdeči in modri ocean.

*Tabela 13: Imperativi za rdeči in modri ocean*

<b>Strategija rdečega oceana</b>	<b>Strategija modrega oceana</b>
Tekmovanje v obstoječem tržnem prostoru	Kreiraj netekmovalen tržni prostor
Premagaj konkurenco	Naredi konkurenco nepomembno
Izkoristi trenutno povpraševanje	Kreiraj in zajemi novo povpraševanje
Ustvarjanje edinstvene vrednosti ali zagotavljanje nizkih prodajnih cen	Ustvarjanje edinstvene vrednosti in zagotavljanje nizkih prodajnih cen
Usklajevanje aktivnosti s strategijo diferenciacije ali strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti	Usklajevanje aktivnosti s strategijo diferenciacije in hkratnim obvladovanjem stroškov

*Vir: Kim & Mauborgne. (2004) Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review (str. 76).*

Pri razvoju strategije za podjetje DOMA-KO Mirna sledim metodologiji uravnoveženega sistema Balance Scorecard, in sicer 3. generaciji. Ta je namenjena usklajevanju dejavnosti podjetja z njegovo vizijo in strategijo, ki izboljša zunanje in notranje komuniciranje ter spremlja uspešnost podjetja pri uresničevanju strateških ciljev. Tradicionalnim faktorjem so dodani še strateški nefinančni kazalniki. Balance Scorecard je bil razvit leta 1990 (Kaplan & Norton, 1996, str. 78).

Ključni problem, ki sta ga Kaplan in Norton identificirala v poslovanju, je, da želijo mnoga podjetja uravnati svoje poslovanje izključno na finančnih kazalnikih. To je mogoče delovalo v preteklosti, tempo današnjega poslovanja pa zahteva veliko bolj obširne, izčrpne in vsestranske ukrepe. Seveda so finančni ukrepi potrebni, vendar prikazuje le stanje v preteklosti. To je podobno kot vožnja z avtom, kjer bolj pogleduješ v vzvratno ogledalo (Hannabarger & Bushman, b.l.).

Iz različnih analiz je moč razbrati, da Balance Scorecard odlikujejo naslednje lastnosti:

- vsebuje finančne in tudi nefinančne kazalnike (Kaplan & Norton 1992; 1993;1996a; 1996b).
- Vsebuje omejeno število ukrepov, in sicer med 15 in 20 (Kaplan & Norton 1993) ter od 20 do 25 (Kaplan & Norton 1996b).

- Ukrepi so razvrščeni v štiri skupine, ki se imenujejo vidiki (Kaplan & Norton, 1992; 1993). Originalna imena so bila: finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih procesov ter vidik inovacij in učenja. Zadnja dva sta bila leta 1996 preimenovana.
- Izbrani ukrepi vodijo k točno določenemu cilju. Največkrat so tabelarno dokumentirani in je vedno vsaj en ukrep (po navadi pa več) povezan z vsakim ciljem (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996a; 1996b).
- Ukrepi morajo biti izbrani na način, ki vodi k aktivnemu dodatku vodilnega managementa. Prikazati mora privilegiran dostop do strateških informacij in pomembnosti njihovega dodatka ter podpore strateškega komuniciranja, ki izhaja iz analize uravnoteženih kazalnikov. Obstajajo tri generacije (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 2).

Scorecard s svojimi štirimi perspektivami (finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti) predstavlja uravnoteženo sliko poslovanja in gonila bodočega poslovanja. Nekateri sicer pravijo, da nekaj finančnih in nefinančnih kazalcev predstavlja le zmedeno sliko in ne pokaže prave vrednosti podjetja. Kaplan in Norton odgovarjata z vprašanjem: »Kako bi se vi počutili na letu, kjer pilota gledata samo v en inštrument?« (Kaplan & Norton 1996, str. 53).

Avtorja navedeta tudi štiri razloge za uvedbo strategije kazalnikov, ki natančno opisujejo poslovno strategijo (Kaplan & Norton, 1996, str. 77):

- strategija kazalnikov opisuje vizijo podjetja v prihodnosti. Če je vizija napačna, tudi ob dobri izvedbi postane irelevantna;
- strategija kazalnikov povzroči širše razumevanje poslovne strategije. Kreira holističen model strategije. Zaposleni lahko vidijo, kako je mogoče prispevati k uspehu podjetja;
- strategija kazalnikov se fokusira k spremembam. Če se identificirajo pravi kazalniki in se vanje investira, to dolgoročno pripelje do zelenih uspehov poslovanja v prihodnosti;
- strategija kazalnikov dovoljuje organizirano učenje na izvedbeni ravni. Z oblikovanjem vzorčnih hipotez s cilji in kazalniki, ki so merljivi, lahko podjetja oziroma ostale organizacije testirajo svojo strategijo v realnem času in jo tudi prilagodijo. Brez eksplicitnih vzročnih povezav tudi ni strateškega učenja.

Za izdelavo strategije sem uporabil metodologijo uravnoteženega sistema kazalcev 3. generacije podjetja 2GC Active Management. Prvi korak je izjava o ciljni destinaciji oziroma stanju, ki si ga podjetje v prihodnosti želi. V drugem koraku izjave s finančnega vidika povzamemo v celoti, vendar jih prilagodimo na krajše časovno obdobje – jaz sem jih do leta 2018. Za ostale vidike, ki sem jih izbral za ključne, sem pripravil strateške aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno za doseg ciljev storiti v obdobju 6 do 18 mesecev. Tretji korak zajema predvidevanja rezultatov in določitev ciljev. Zadnji korak pa je strateški diagram, predstavljen na naslednji strani. Narisan strateški diagram je povzetek

aktivnosti, rezultatov in ciljev. Ljudje smo precej bolj vizualni in strateški diagram je odlično orodje za boljšo predstavo in razumevanje.

Strategija kazalnikov, napisana in predstavljena zaposlenim, privede do večjega razumevanja ciljev v podjetju. Zaposleni so bolj poenoteni in razumejo, kaj bo s podjetjem ali v katero smer bo šlo v prihodnosti. Ne samo cilji, tudi pot je jasneje določena. V Sliki 12 je predstavljen strateški diagram za podjetje DOMA-KO Mirna. V njem prikažem finančne cilje, ki so:

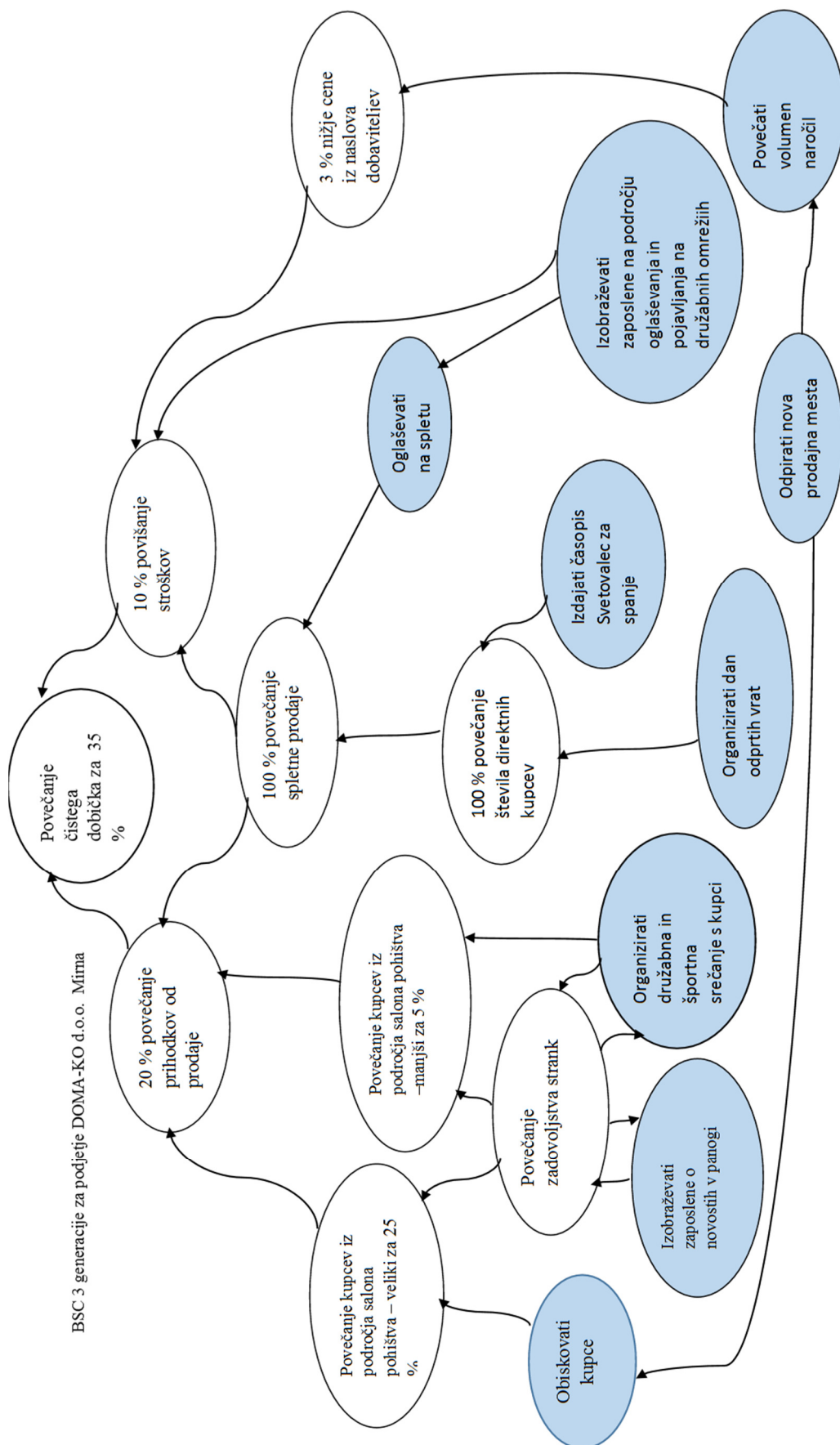
- povečanje čistega dobička za 35 %;
- povečanje prihodkov za 20 %;
- povečanje stroškov za 10 %.

Pri dnu BSC matrike so predstavljeni cilji z vidika učenja in rasti. Ti cilji so: izobraževati zaposlene o novostih v panogi, izobraževati zaposlene na področju oglaševanja in pojavljanja v družbenih omrežjih.

Cilji z vidika notranjih procesov so: pogosteje obiskovati kupce, organizirati družabne dogodke, kot so športne igre ali dneve odprtih vrat, izdajati časopis Svetovalec za spanje in odpirati nova delovna mesta.

Z vidika strank so pomembni cilji: povečati število kupcev s področja velikih salonov pohištva za 25 %, kar pomeni uvesti enega novega kupca, povečati število direktnih kupcev za 100 % in tudi povečati spletno prodajo za 100 % in pridobiti nove kupce s področja »saloni pohištva majhni«.

Slika 12: Strateški diagram za podjetje DOMA-KO 2016-2018



Podjetje DOMA-KO Mirna ima konkurenčno prednost v smislu širine prodajnega asortimana in kakovostnih izdelkov ter dobro prepoznavne blagovne znamke. Trenutno je sicer prodaja podjetja zelo odvisna od prodaje v velikih salonih pohištva, kjer pa marža podjetja pada. Trenutni prodajni program podjetja DOMA-KO Mirna je za slovenski trg cenovno previsok. Vizija podjetja do leta 2020 zajema bolj segmentiran nastop na slovenskem trgu.

Do leta 2020 nameravamo povečati prihodke za 40 %, pri čemer želimo stroške zvišati za 15 %. Dobiček želimo dvigniti za 70 %, spletno prodajo pa povečati za 200 %. Strategija podjetja sledi konkurenčnim prednostim podjetja. S spremembo prodajnega programa se bo podjetje DOMA-KO Mirna bolj približalo kupni moči v Sloveniji, še naprej se bo gradilo na kakovosti izdelkov, osredotočenost na stranke pa bo bolj segmentirana glede na specifičnost vsakega področja v panogi. Izvor konkurenčnih prednosti so kvalitetni dobavitelji in zaposleni v podjetju.

Z vidika kupcev bo strategija predvsem usmerjena v segmentirano obdelovanje kupcev. Cilj je pridobiti nova prodajna mesta. Panogo prodaje ležišč delimo na štiri področja. V vsakem od njih so točno določeni cilji. V prvih treh letih želimo pridobiti novega kupca, edinega, s katerim trenutno še ne sodelujemo. Na področju manjših salonov pohištva želimo tudi povečati število prodajnih mest za 5 %. Stari kupci se radi vračajo, zato je cilj v naslednjih treh letih povišanje direktnih kupcev za 100 %. Podjetje bo te cilje uresničilo tako, da bo še naprej skrbelo za kakovostne proizvode v svojem programu, s čimer bo vrednost blagovne znamke še rasla. Bolj kot do sedaj se bo podjetje usmerilo v povečanje zadovoljstva strank.

Z vidika notranjih procesov je najbolj pomembna naloga redno obiskovanje obstoječih in morebitnih novih salonov pohištva po vnaprej določenem urniku. Druga najbolj pomembna naloga pa je vzpostavitev baze kupcev. V dosedanji praksi se je izkazalo, da so stari kupci najbolj hvaležni kupci. Poznajo blagovno znamko, zadovoljni so s kvaliteto in se radi vračajo po nove izdelke. Do sedaj baza podatkov ni bila vzpostavljena, ker je podjetje DOMA-KO Mirna poslovalo predvsem kot veletrgovec.

Poslovne procese v podjetju bo potrebno informacijsko bolj podpreti. Podjetje bo enkrat tedensko organiziralo sestanek zaposlenih. V tedenskih srečanjih bo polovica srečanja namenjena analizi preteklega dela in operativnim načrtom za prihodnje kratkoročno obdobje, druga polovica pa izobraževanju s področja IT in seznanjanju z novostmi v panogi.

Z rednimi tedenskimi sestanki, ki bodo namenjeni izobraževanju, in z obiskovanjem dodatnih seminarjev bomo dosegli cilj, da bo 100 % zaposlenih usposobljenih za svetovanje pri izbiri posteljnega sistema. Ta cilj in pa začetek izdajanja spletnega internega časopisa Svetovalec za spanje sta ključnega pomena z vidika učenja in rasti. Obe aktivnosti



vodita v povišanje zadovoljstva strank. Svetovalec za spanje bo namenjen obstoječim kupcem, predvsem trgovcem v salonih pohištva. Prejemali ga bodo tudi vsi iz baze podatkov, ki bodo seveda to želeli.

Prav gotovo so zaposleni tisti, ki bodo dosegli zastavljene cilje. Za zadovoljstvo le-teh je potrebno zagotoviti objektivni sistem nagrajevanja uspešnosti. Potrebno bo tudi povečati obisk različnih seminarjev, ki so namenjeni izobraževanju na področjih, kot so oglaševanje na internetu, pojavljanje na družabnih omrežjih, prodajne tehnike.

Za povišanje zadovoljstva strank in tudi zaposlenih bomo enkrat ali dvakrat letno organizirali tudi športno oziroma družabno srečanje. V formalnih pa tudi neformalnih stikih je potrebno še bolj podrobno spoznati zahteve kupcev, se jim prilagoditi in s tem povečati njihovo zadovoljstvo.

Vse te aktivnosti bodo v treh letih pripeljale do zastavljenih ciljev: povečati dobiček za 35 %, povečati prihodek od prodaje za 20 % in za 100 % dvigniti prodajo izdelkov na spletu. Vse te aktivnosti bodo sicer povečale stroške, vendar pa bo zaradi povečanih naročil in s tem posledično nižjih nabavnih cen ta dvig znašal samo 10 %.

V Tabeli 14 je prikazan primer dokumentiranja strateških aktivnosti, ki jih bo podjetje izvedlo v naslednjih letih. Prva aktivnost se nanaša na področje oglaševanja. Eden od možnih načinov so tudi socialna omrežja. Podjetje se bo posluževalo predvsem tehnike »learning by doing«. V podjetju stavijo na moč nenehnega izobraževanja, predvsem samoizobraževanja, in na pomoč zunanjih sodelavcev, ki pripravijo razne delavnice. V socialnih omrežjih vidijo možnost cenejšega pojavljanja na spletu in s tem ozaveščanja o blagovnih znamkah, ki jih tržijo.

*Tabela 14: Strateška aktivnost 1*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Izobraževati zaposlene na področju oglaševanja in pojavljanja na družabnih omrežjih
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti sredstva</li> <li>• Zagotoviti zunanje sodelavce</li> <li>• Zagotoviti prostor in termin šolanja</li> <li>• Preverjati znanje</li> <li>• Aplicirati v vsakdanje delo</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Napake v IT sistemu Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Izbrati primerna področja izobraževanja Izbrati primerne zunanje sodelavce</p>

V aktivnostih bodo sodelovali vsi v podjetju. Zagotoviti bo potrebno sredstva predvsem za zunanje sodelavce, ki bodo izvajali razne seminarje in delavnice s področja delovanja in

pojavljanja na socialnih omrežjih. Aktivnosti se bodo izvajale v lastnih prostorih. Novo znanje bo potrebno čimprej aplicirati v vsakdanje delo. Nevarnosti, ki lahko ogrozijo strateško aktivnost, so notranje in zunanje. Pri aktivnosti številka sedem je največja nevarnost, da se ne zagotovi sredstev za zunanje sodelavce in da se pojavijo problemi z opremo. Še bolj so za podjetje nevarni zunanji dejavniki – katera področja izobraževanja izbrati in katere zunanje sodelavce.

Tabela 15 prikazuje, kako si želi podjetje obdržati primat strokovnega svetovanja na področju spanja. Za izvedbo je odgovoren direktor s pomočjo dobaviteljev.

*Tabela 15: Strateška aktivnost 2*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Redno izobraževati zaposlene o novostih v panogi
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti dovolj sredstev</li> <li>• Umestiti v časovni plan</li> <li>• Določiti plan obiskov sejmov</li> <li>• Zagotoviti kakovostne predavatelje</li> <li>• Preverjati znanje</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Časovna razpoložljivost zaposlenih Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Nepripravljenost za sodelovanje pri izvajalcih Dostopnost izvajalcev za izvedbo programa</p>

Še naprej bo treba sodelovati s strokovnimi inštitucijami, kot je Ergonomski inštitut München, z zdravniki in s fizioterapevti ter obiskovati sejme v Evropi, kjer se pojavljajo izdelki za spanje. Po možnosti se obišče tudi kakšen sejem izven Evrope, s čimer se razširi znanje s področja ležišč. Zato je potrebno zagotoviti dovolj sredstev za obisk sejmov in tudi za predavanja strokovnjakov s področja ergonomije, novih materialov, novih trendov na področju izdelkov za spanje. Ob obiskih sejmov izven Evrope se lahko pojavi tudi možnost uvedbe kakšnega novega dobavitelja. Ponudniki izven Evrope so znani predvsem zato, ker so prisotni na spletu. Predvsem so iskani ponudniki izdelkov, ki se smatrajo kot dodatki v tem programu. Sem sodijo vzglavniki, odeje, rjuhe in mogoče kakšno spalno pohištvo. Kot največje tveganje vidim nepripravljenost za sodelovanje pri izvajalcih oziroma nedostopnost v povezavi s pomanjkanjem sredstev. Ostalih šest strateških aktivnosti je predstavljenih v Prilogi 2.

## SKLEP

Po dveh letih poslovanja z izgubo lastniki pričakujejo, da podjetje ohrani pozicijo na slovenskem trgu in zopet prične poslovati z dobičkom. S pomočjo metode uravnoveženega sistema kazalnikov 3. generacije sem zato po metodologiji podjetja 2GC Active Management pripravil strategijo za podjetje do leta 2018.

Naredil sem analizo širšega okolja s pomočjo PEST analize in predstavil matriko ključnih okoljskih dogodkov. Na panogo bodo imeli največji vpliv rast gradnje, rast BDP in s tem porast potrošnje ter vlaganja v turizem in prenočitvene zmogljivosti. Za analizo panožnega okolja sem uporabil Porterjevo analizo petih silnic, predstavil pa sem tudi strateški grafikon podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov za spanje. Podjetja, ki so specializirana za prodajo teh izdelkov, imajo največjo prednost v kakovosti, prepoznavnosti blagovnih znamk in pa v sami strokovnosti pri svetovanju, se pravi v ljudeh. V SWOT analizi sem povzel in upošteval ugotovitve iz prejšnjih poglavij. Prednosti podjetja DOMA-KO Mirna so v kakovostnih blagovnih znamkah, kakovostni ponudbi in znanju ljudi, slabosti pa v šibkejšem trženjskem komuniciranju in nepokritosti tržišča s prodajnimi mesti. Priložnosti se kažejo v vse višji ozaveščenosti ljudi o zdravem življenju, nevarnosti pa v možnosti vstopa novih konkurentov ter tudi v vse manjšem oglaševanju izdelkov s področja spanja, predvsem tistih kakovostnejših, dražjih. Elementi konkurenčne prednosti so širina prodajnega programa, kakovost izdelkov in znanje zaposlenih, viri le-teh pa izhajajo iz dobaviteljev, organizacijske kulture in kadrovanja. Potencialni elementi konkurenčne prednosti so uvedba novih in cenejših izdelkov ob zadržani kakovosti in osredotočenosti na zadovoljstvo strank. Viri za to so dobavitelji, organizacijski sistem in organizacijska kultura.

Poslanstvo podjetja DOMA-KO Mirna je, da slovenskim kupcem omogoča čim bolj kakovosten in čim lažji izbor izdelkov za spanje. Vizija za leto 2020 pa se glasi, da bo podjetje najširši ponudnik izdelkov za spanje v Sloveniji. Vizijo podjetja sem zapisal tudi v širši verziji in iz nje izpeljal strategijo s pomočjo metodologije uravnoveženega sistema kazalcev 3. generacije podjetja 2GC Active Management. Najprej sem napisal izjavo o ciljni destinaciji za leto 2020. Nato izjave s finančnega vidika povzamem v celoti in jih prilagodim do leta 2018. Za ostale vidike, ki sem jih izbral za ključne, sem pripravil strateške aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno storiti v 6 do 18 mesecih za doseg ciljev v obdobju 6 do 18 mesecev. Nato sem predvidel rezultate in določil cilje. Nazadnje sem narisal še strateški diagram, ki je grafični povzetek aktivnosti, rezultatov in ciljev in je odličen pripomoček za bolj nazorno razumevanje strategije zaposlenih do leta 2018.

Do pozitivnega poslovanja bodo podjetje DOMA-KO Mirna pripeljale naslednje strateške aktivnosti: izobraževanje zaposlenih na področju spanja in oglaševanja, izdajanje časopisa Svetovalec za spanje, organiziranje družabnih srečanj in dan odprtih vrat. Pozitivno poslovanje je tudi osnovni cilj lastnikov podjetja.

Kljub določenim oviram pri zbiranju relevantnih podatkov, predvsem o velikosti slovenskega trga, sem mnenja, da analiza prikazuje realno trenutno stanje v podjetju, njegove slabosti in prednosti, ter da je razvita strategija ambiciozna, a tudi uresničljiva. Aktivnosti in strateški načrt so prilagojeni trenutnim zmožnostim podjetja, predvsem finančnim, prav tako so umeščeni v primeren časovni okvir.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bregar, L. (2007). *Statistika za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 73–80.
3. Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 71–79.
4. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard business review*, 99–107.
6. DOMA-KO d.o.o. Mirna (1998). *Notarski zapis z družbeno pogodbo*. Mirna: DOMA-KO d.o.o. Mirna.
7. DOMA-KO d.o.o. Mirna (2013). *Letno poročilo gospodarske družbe DOMA-KO d.o.o.* Mirna : DOMA-KO d.o.o. Mirna.
8. DOMA-KO d.o.o. Mirna (2014). *Letno poročilo gospodarske družbe DOMA-KO d.o.o.* Mirna : DOMA-KO d.o.o. Mirna.
9. DOMA-KO d.o.o. Mirna (2015). *Letno poročilo gospodarske družbe DOMA-KO d.o.o.* Mirna : DOMA-KO d.o.o. Mirna.
10. Finančna uprava Republike Slovenije. (2014, december). *Strategija Finančne uprave Republike Slovenije 2015-2020*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/O\\_financni\\_upravi/Strategija\\_2015-2020.pdf](http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/O_financni_upravi/Strategija_2015-2020.pdf)
11. Hannabarger, C., Buchman, F., & Economy, P. *What is the Balance Scorecard*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dummies.com/how-to/content/what-is-the-balanced-scorecard.html>
12. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Strategic Management: An Integrated Approach*, 10<sup>th</sup> Edition. Mason: South Western.
13. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Johnson B., Scholes K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. (7<sup>th</sup> ed.). Enhanced Media Edition.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review*, 39, 53–77.
16. Kotler, P. (2004). *Marketing Management*. Ljubljana: GV založba.
17. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623.
18. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard. Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool. (1–10).
19. Payne, J. S., Blackbourn, J. M., Hamilton, L. E., & Cox, D. W. (1994) Make a vision Statement work work for you. *The Journal for Quality and Participation*, 17(7), 52–54.

20. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
21. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Statistični urad republike Slovenije. (2015). *Stanovanjski stroški so bili v letu 2015 za tretjino gospodinjestev veliko breme*. Najdeno 16. februarja na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5644&idp=10&headerbar=8>
23. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Plače za november 2015*. Najdeno 25. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=74&headerbar=13>
24. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *V novembru 2015 izdanih manj gradbenih dovoljenj za stavbe in načrtovanih manj stanovanj kot v oktobru 2015*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5725&idp=6&headerbar=5>
25. Statistični urad republike Slovenije. (2015). *V prvem četrtletju 2015 je nakupovalo prek interneta 28 % oseb, starih 16-74 let*. Najdeno 16. Februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5576&idp=10&headerbar>
26. Statistični urad Republike Slovenije. (2012). *Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjestev v Sloveniji za pohištvo, gospodinjsko opremo in storitve za gospodinjstvo v letu 2012*. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5832>
27. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Prebivalstvo*. Najdeno 25. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=104&headerbar=15#>
28. Statistični urad republike Slovenije. (2016). *V decembru 2015 za 11 % več prihodov in za 9 % več prenočitev turistov kot v decembru 2014*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5745&idp=24&headerbar=21>
29. Statistični urad republike Slovenije. (2016). *Bruto domači proizvod in gospodarska rast*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb/pregled-podrocja?idp=29&headerbar=0>
30. Strickland, A. J., & Thompson, A. A. (1999). *Strategic Managament: Concept and Cases*. New York: Mc Graw Hill College.

## **PRILOGE**





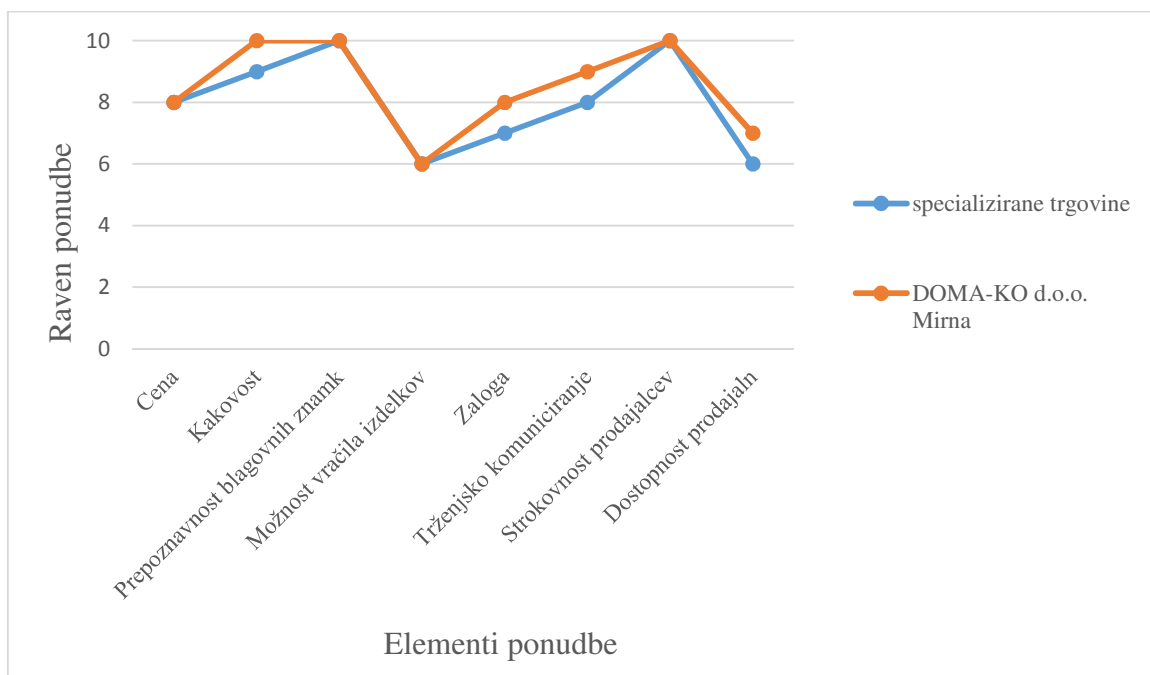
## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Strateški grafikon za podjetje DOMA-KO Mirna za leto 2020.....	1
Priloga 2: Tabelarični prikaz strateških aktivnosti .....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik.....	6
Priloga 4: Rezultati ankete med zaposlenimi v trgovinah z izdelki za spanje.....	8



## Priloga 1: Strateški grafikon za podjetje DOMA-KO Mirna za leto 2020

Slika 13: Strateški grafikon trgovskih podjetij za področje prodaje izdelkov za spanje



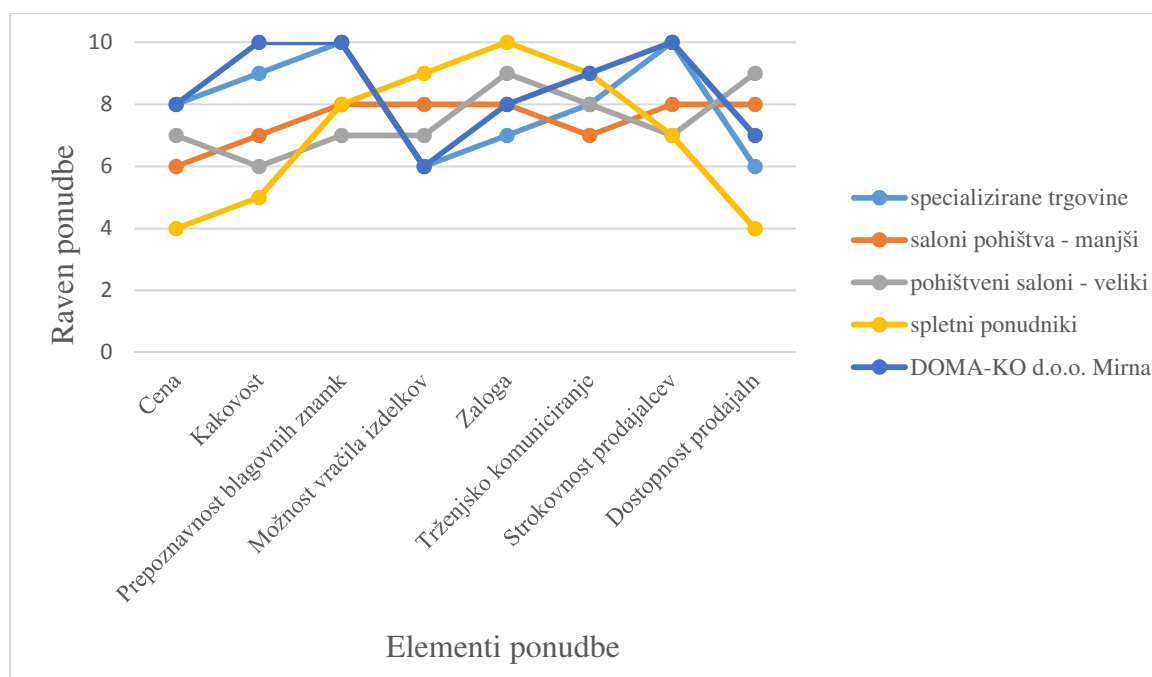
Kot je razvidno iz grafikona 4, smo glede na leto 2015 uspeli dvigniti cene za 1 (4→5), kakovost izdelkov za 1 (9→10), zaloge za 1 (7→8), raven trženjskega komuniciranja za 1 (8→9) in dostopnost prodajaln za 1 (6→7). Nobenega izmed osmih elementov ponudbe pa nismo zmanjšali.

Strategija do leta 2020 v največji meri predvideva spremembe v nevidnem delu. To so viri konkurenčne prednosti.

Strateško pozicioniranje je splet virov konkurenčnih prednosti ter rezultat aktivnosti, ki jih bomo vodili za doseganje ciljev. Cilji in aktivnosti so razvidni iz Slike 12: BSC 3. generacije za podjetje DOMA-KO d.o.o. Mirna.

Zgornji grafikon prikazuje stanje podjetja DOMA-KO d.o.o. Mirna leta 2020. Naša glavna cilja sta povišanje prodaje s starimi in novimi kupci ter bolj segmentirano obdelovanje trga. Financiranje podjetja bo delno temeljilo na povišanju prodaje na področju salonov pohištva in delno na povečanju kakovostne prodaje, predvsem s povečanjem števila direktnih kupcev.

Slika 14: Strateški grafikon podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo ležišč leta 2020



## Priloga 2: Tabelarni prikaz strateških aktivnosti

Tabela 16: Strateška aktivnost 1

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Obiskovati kupce
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor in potnik podjetja
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narediti seznam vseh kupcev – trenutnih in potencialnih</li> <li>• Rangirati kupce</li> <li>• Določiti plan obiskov</li> <li>• Analizirati posamezne stranke</li> <li>• Določiti obseg poslovanja</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	Notranja: Časovna razpoložljivost zaposlenih Dvig stroškov
	Zunanja: Nepripravljenost za sodelovanje Vstop konkurence na trg

*Tabela 17: Strateška aktivnost 2*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Redno izobraževati zaposlene o novostih v panogi
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor, dobavitelji
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti dovolj sredstev</li> <li>• Umestiti v časovni plan</li> <li>• Določiti plan obiskov sejmov</li> <li>• Zagotoviti kakovostne predavatelje</li> <li>• Preverjati znanje</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Časovna razpoložljivost zaposlenih Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Nepripravljenost za sodelovanje pri izvajalcih Dostopnost izvajalcev za izvedbo programa</p>

*Tabela 18: Strateška aktivnost 3*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Organizirati družabno in športno srečanje s kupci
<b>Odgovorna oseba</b>	Vsi zaposleni v podjetju
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktirati kupce</li> <li>• Določiti termin</li> <li>• Zagotoviti sredstva za izvedbo dogodka</li> <li>• Zagotoviti zunanje sodelavce</li> <li>• Uskladitev vseh aktivnosti</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Majhno število zaposlenih Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Nepripravljenost za sodelovanje pri kupcih Vremenske razmere</p>

*Tabela 19: Strateška aktivnost 4*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Organizirati dan odprtih vrat
<b>Odgovorna oseba</b>	Vsi zaposleni v podjetju
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Določiti sredstva za izobraževanje</li> <li>• Pripraviti prostor za izvedbo dogodka</li> <li>• Ustrezno označiti izdelke</li> <li>• Obvestiti vse zainteresirane</li> <li>• Uskladitev vseh aktivnosti</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Premalo zaposlenih v primeru velikega obiska Pomanjkanje sredstev za kvalitetno oglaševanje</p> <p>Zunanja: Neodzivnost pri kupcih Nepravilen termin</p>

*Tabela 20: Strateška aktivnost 5*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Izdajati časopis Svetovalec za spanje
<b>Odgovorna oseba</b>	Vsi zaposleni v podjetju
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti sredstva</li> <li>• Izbrati primerne vsebine</li> <li>• Zagotoviti strokovne sodelavce</li> <li>• Izbrati ustrezne naslove, kamor se bo Svetovalec za spanje pošiljal</li> <li>• Dostaviti Svetovalca za spanje</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Neuspešen izbor vsebin Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Neodzivnost pri kupcih Posnemanje pri dobaviteljih</p>

*Tabela 21: Strateška aktivnost 6*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Odpirati nova prodajna mesta
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbrati ustrezna partnerska podjetja</li> <li>• Nagovoriti za sodelovanje</li> <li>• Zagotoviti sredstva</li> <li>• Usposobiti prodajni kader</li> <li>• Obiskovati in preverjati znanje</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Neuspešen izbor partnerskega podjetja Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Nepripravljenost za sodelovanje Pojav novih konkurentov</p>

*Tabela 22: Strateška aktivnost 7*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Izobraževati zaposlene na področju oglaševanja in pojavljanja na družabnih omrežjih
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti sredstva</li> <li>• Zagotoviti zunanje sodelavce</li> <li>• Zagotoviti prostor in termin šolanja</li> <li>• Preverjati znanje</li> <li>• Aplicirati v vsakdanje delo</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja: Napake v IT sistemu Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja: Izbrati primerna področja izobraževanja Izbrati primerne zunanje sodelavce</p>

*Tabela 23: Strateška aktivnost 8*

<b>Ime strateške aktivnosti</b>	Povečati volumen naročil
<b>Odgovorna oseba</b>	Direktor, potnik v podjetju
<b>Opis strateške aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktirati kupce</li> <li>• Dogovoriti se za nove pogoje z dobavitelji</li> <li>• Zagotoviti sredstva za nagrajevanje in šolanje trgovcev</li> <li>• Zagotoviti sredstva za obiske prodajnih mest</li> <li>• Izmeriti vpliv na stroške</li> </ul>
<b>Pregled tveganj</b>	<p>Notranja:   Majhno število zaposlenih                   Pomanjkanje sredstev</p> <p>Zunanja:    Neodzivnost pri trgovcih                   Neodzivnost pri kupcih</p>

## Priloga 3: Anketni vprašalnik

Slika 15: Anketa – 1. stran

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Za potrebe izdelave diplomskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, predmet Strateški management, vas prosim, če izpolnite spodnjo anketo.

ANKETA JE POPOLNOMA ANONIMNA. Anketo mi vrnite na način, ki je za vas najbolj primeren (po elektronski pošti, navadni pošti, osebni prevzem pri vas ali kako drugače).

Trg ponudnikov izdelkov za spanje sem razdelil v štiri skupine.

**SPECIALIZIRANE TRGOVINE** (sem prištevam tiste, ki se ukvarjajo izključno s trženjem izdelkov za spanje, npr. MAREMICO, Slovenska postelja, salon MEBLO, DOMA-KO)

**SALONI POHIŠTVA – MANJŠI** (Prevc, Banlec, LAGEA, SANLES, MAROS...)

**VELIKI POHIŠTVENI SALONI** (Lesnina XXXL, RUTAR, DIPO, MOEMAX, HARVEY NORMAN)

**SPLETNI PONUDNIKI** (DORMEO, AD VITA (Vitaout), www.salonpohistva.si...)

Za vsako od skupin ocenite kvaliteto njihovih storitev. Od 1 (slabo) do 10 (odlično). V skupini Cene obkrožite ceno, ki jo imajo po vaši presoji izdelki, od 1 (zelo poceni) do 10 (zelo dragi).

#### DOSTOPNOST PRODAJALN:



SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHIŠTVA MANJŠI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHIŠTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

#### STROKOVNOST PRODAJALCEV:

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHIŠTVA MANJŠI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHIŠTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

#### TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE:

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHIŠTVA MANJŠI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHIŠTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

#### ZALOGA :

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHIŠTVA MANJŠI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHIŠTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično



Slika 16: Anketa – 2. stran

**DOBAVNI ROKI :**

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHISTVA MANISI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHISTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

**MOŽNOST VRAČILA IZDELKOV:**

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHISTVA MANISI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHISTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

**PREPOZNAVNOST BLAGOVNIH ZNAMK:**

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHISTVA MANISI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHISTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

**KAKOVOST:**

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 slabo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHISTVA MANISI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHISTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 odlično

**CENE:**

SPECIALIZIRANE TRGOVINE	1 poceni	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALONI POHISTVA MANISI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VELIKI POHISTVENI SALONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SPLETNI PONUDNIKI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 drago

## Priloga 4: Rezultati ankete med zaposlenimi v trgovinah z izdelki za spanje

Tabela 24: Rezultati ankete med zaposlenimi v trgovinah izdelkov

<b>DOSTOPNOST PRODAJALN</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne *		6	1	2	3	4	6	6	6	3	37	236	6,4
saloni pohištva - manjši	1	1	4	4	2	6	9	8	2	1	38	231	6,1
veliki saloni pohištva					3	3	2	7	9	13	37	314	8,5
spletni ponudniki*		1	3	2	6	4		6	6	8	36	255	7,1
<b>STROKOVNOST PRODAJALCEV</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	skupaj		
specializirane prodajalne	1			1	1	2	2	6	6	19	38	327	8,6
saloni pohištva - manjši				1	8	7	9	8	3	2	38	260	6,8
veliki saloni pohištva		1	2	6	6	5	4	6	2	3	35	216	6,2
spletni ponudniki	3	4	4	4	6	2	4	4	5	1	37	193	5,2
<b>TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne			2	1	2	5	4	11	6	7	38	290	7,6
saloni pohištva - manjši	1		2	6	7	12	1	2	5	2	38	225	5,9
veliki saloni pohištva					1	8	4	5	12	7	37	299	8,1
spletni ponudniki	1	1	2	1	2	1	7	7	8	6	36	265	7,4
<b>ZALOGA</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne	2		1		8	2	4	9	6	5	37	259	7,0
saloni pohištva - manjši	2		6	4	10	6	4	5			37	188	5,1
veliki saloni pohištva	2		2	1	6	2	11	4	7	1	36	234	6,5
spletni ponudniki	2	5	2		6	1	5	4	6	5	36	223	6,2
<b>DOBAVNI ROKI</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne	1	1	1	1	3	3	3	12	9	4	38	280	7,4
saloni pohištva - manjši *	1	1	2	1	7	8	7	6	3	2	38	239	6,3
veliki saloni pohištva	1	2		3	4	6	13	3	5		37	232	6,3
spletni ponudniki	1	1	1	3	6	5	3	6	7	4	37	249	6,7
<b>MOŽNOSTO VRAČILA IZDELKOV</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne		2	1	1	6	3	8	4	10	3	38	267	7,0
saloni pohištva - manjši		2	7	1	5	3	8	6	5	1	38	231	6,1
veliki saloni pohištva	1	4	4	5	5	2	8	2	5	1	37	204	5,5
spletni ponudniki	2		3	2	4	2	2	3	12	7	37	265	7,2
<b>PREPOZNAVNOST BLAGOVNIH ZNAMK</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne				1	3	2	2	8	13	9	38	316	8,3
saloni pohištva - manjši		1	3	3	9	3	9	4	2	4	38	239	6,3
veliki saloni pohištva					5	5	3	11	7	6	37	287	7,8
spletni ponudniki			5	2	3	1	7	6	5	8	37	266	7,2
<b>KAKOVOST</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne					2	3	6	5	6	16	38	324	8,5
saloni pohištva - manjši					4	7	8	9	6	4	38	284	7,5
veliki saloni pohištva		1	2	2	4	5	9	8	3	3	37	250	6,8
spletni ponudniki	1	2	3	2	8	9	6	4	1		36	198	5,5
<b>CENE</b>													
tip \ ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skupaj		
specializirane prodajalne			2	3	3	3	7	10	5	3	36	255	7,1
saloni pohištva - manjši				5	10	4	7	5	5	2	38	248	6,5
veliki saloni pohištva			1	6	6	6	12	4		2	37	229	6,2
spletni ponudniki	2	1	3	5	8	7	2	5	4		37	203	5,5
pri nekaterih je manjkal odgovor													
skupno št. anket													
	38												