

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NAČRTOVANJE TRŽENJA
V MAJHNEM PODJETJU**

Ljubljana, november 2007

TANJA NADIŠIČ

IZJAVA

Študentka Tanja Nadišič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 8. novembra 2007

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	ZNAČILNOSTI MAJHNIH PODJETIJ IN NJIHOVEGA TRŽENJA	2
2.1	OPREDELITEV MAJHNEGA PODJETJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	2
2.2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVANJE MAJHNEGA PODJETJA, IN RAZLOGI ZA NJEGOV PROPAD	6
2.3	TRŽENJE V MAJHNEM PODJETJU	7
2.4	KAJ VPLIVA NA TRŽENJE V MAJHNEM PODJETJU	10
2.5	PREDNOSTI IN SLABOSTI TRŽENJA V MAJHNEM PODJETJU	13
3	PREDSTAVITEV PODJETJA GALA, D. O. O.	14
4	TRŽENJSKI NAČRT ZA NAMIZNI KAVNI APARAT	18
4.1	ANALIZA TRGA	18
4.1.1	Splošna predstavitev panoge in trendi	18
4.1.2	Konkurenti v panogi	21
4.1.3	Pogajalska moč dobaviteljev	22
4.1.4	Pogajalska moč odjemalcev	22
4.1.5	Možnost vstopa novih ponudnikov v panogo	23
4.1.6	Nevarnost nadomestnih izdelkov	23
4.2	ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA	24
4.2.1	Izdelek	24
4.2.2	Oblikovanje cen	25
4.2.3	Tržne poti	27
4.2.4	Tržno komuniciranje	29
4.3	ANALIZA SWOT	31
4.4	CILJI IN STRATEGIJA TRŽENJA	33
4.4.1	Strategija trženja na ciljnem trgu	35
5	SKLEP	39
	LITERATURA	41
	VIRI	42

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Trženjski sistem majhnega podjetja.....	8
Slika 2: Prodaja kavnih aparatov na kapsule ter ESE-tablete v EU25 od leta 2003 do leta 2005	19
Slika 3: Tržna pot ene ravni na primeru podjetja Gala, d. o. o.	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Širina izdelčnega spleta, globina posamezne skupine izdelkov ter leto vključitve blagovne znamke v prodajni asortiment.....	17
Tabela 2: Analiza blagovnih znamk, ki so konkurenčne blagovni znamki Caffitaly	21
Tabela 3: Število različic ter povprečna cena aparata treh vidnejših blagovnih znamk aparatov	24
Tabela 4: Strategije pozicioniranja kavnih aparatov na kapsule v matriki kakovost/cena.....	27

1 UVOD

»Tehnološki napredek, hitra globalizacija, neprestane socialne in ekonomske spremembe povzročajo radikalne spremembe na trgu. Spreminjanju trga pa se morajo prilagajati tudi tisti, ki mu služijo.« (Kotler, 2001, str. 22). Trženje po meri kupca je v tem kontekstu postala filozofija poslovanja podjetja in skupaj s strateško usmerjenostjo osnova za preživetje. Majhna podjetja lahko še posebej učinkovito izkoristijo takšno trženje, saj so bolj fleksibilna, ohranjajo osebni stik s kupci in imajo krajši odzivni čas.

Zato, da bi majhna podjetja bolje razumeli, moramo v odnosu do njih preučiti več spremenljivk, med katerimi so: prihranki obsega, omejeni resursi, prisotnost na omejenem trgu, omejena tržna prepoznavnost, nizka zvestoba porabnika blagovni znamki, nizek tržni delež, omejenost kadrov z managerskimi sposobnostmi, odločanje na podlagi nepopolnih, netočnih informacij, pomanjkanje časa in preobremenjenost managerja zaradi kopičenja funkcij (Carson, 1995, str. xiv).

Glede na to, da je prav ustvarjanje delovnih mest v majhnih podjetjih tisti ekonomski dejavnik, ki poganja globalno ekonomijo in zagotavlja dvig življenjskega standarda, ni zanemarljivo vedeti, kako se mora majhno podjetje spopadati s trženjsko funkcijo. Neprestano mora opredeljevati in spreminjati strategije tako, da le-te generirajo zadovoljstvo kupca in podjetje ohranjajo vitalno. Iz literature in raziskav sodeč je trženje poleg managerskega tima in financ postalo eno izmed poglobitvenih dejavnikov poslovanja, ki definirajo podjetniški uspeh, tako majhnega kot srednjega in velikega podjetja.

Kakovost izvajanja trženjske funkcije določa usodo podjetja, njegovo hitrost rasti in dobičkonosnost. David Carson pravi še, da je kakovost izvajanja trženja odvisna predvsem od zmožnosti upoštevanja in spopadanja z negotovostjo, od aktivnega sodelovanja s trgovcem ter od zmožnosti ponujanja privlačnejših izdelkov oz. storitev od konkurentov (Carson, 1995, str. xiii). Obenem pravi, da so identifikacija in ocena tržnih priložnosti v kombinaciji s strateško in taktično naravnostjo podjetja srce podjetniškega uspeha.

Da bi se podjetje čim bolj uspešno bojevalo proti neizprosni konkurenci in neprestano spreminjajočim se tržnim razmeram, mora izoblikovati jasne cilje in strategije. To najlažje naredi tako, da le-te združi s poslanstvom in vizijo podjetja v poslovni načrt. Del poslovnega načrta je tudi trženjski načrt, ki definira, kaj, komu in kako pogosto tržiti, pod katerimi pogoji in s kakšno ceno. Določa tudi dodatne storitve in tržne poti (Scarborough, 2000, str. 171). Trženjski načrt mora podjetje razumeti kot spreminjajoč se in dinamičen proces, ki ga je treba neprestano prilagajati razmeram na trgu, obenem pa kot dokument, ki pomaga pri doseganju določenih in zapisanih ciljev. V njem naj bodo opisane splošne smernice in naj se uporablja le kot vodilo.

Ker običajno majhna podjetja potrebujejo le enostavnejše verzije bolj sofisticiranih metod, ki jih uporabljajo večja podjetja, bom v svojem diplomskem delu skušala prilagoditi trženjski načrt majhnemu podjetju in njegovim lastnostim. Diplomsko delo bo teoretsko-analitične narave z dodanimi mnenji iz praktičnega stališča.

Podjetje Gala, d. o. o., (v nadaljevanju podjetje Gala) je majhno podjetje, ki posluje na medorganizacijskem trgu in se vsakodnevno srečuje predvsem s težavami zaradi trženjskega neznanja in pomanjkanja specializiranega kadra. V zadnjem letu je podjetje dobilo izvrstno priložnost za trženje inovativnega izdelka na področju kavnih aparatov. Glede na pomanjkanje specifičnih trženjskih veščin bo namen mojega diplomskega dela izdelava trženjskega načrta za nov izdelek, ki naj podjetju pomaga pri razvoju nadaljnjih trženjskih aktivnosti. Poleg tega je osnovni cilj diplomskega dela še določitev okvirnih smernic za nadaljnji razvoj na podlagi analize trenutnega stanja.

V prvem delu bom analizirala literaturo o majhnih podjetjih. Opisala bom značilnosti majhnega podjetja, značilnosti trženja v majhnem podjetju, kaj vpliva na trženje v majhnem podjetju ter prednosti in slabosti trženja v majhnem podjetju. V drugem delu bom pripravila trženjski načrt za nov izdelek podjetja Gala. V uvodni točki bom najprej predstavila podjetje Gala in nato opisala trenutno stanje na trgu. Sledila bo analiza trženjskega spleta. S SWOT-analizo¹ bom povzela temeljne ugotovitve iz predhodnih analiz ter preučila možnosti, ki jih podjetje lahko izrabi v primeru prepoznavne in povezave prednosti in priložnosti, ter čemu in kako naj se izogne, ko gre za slabosti v podjetju oz. nevarnosti, ki izvirajo iz okolja, v katerem deluje. V končnem delu bom določila realne in dosegljive cilje, ki naj bi jih podjetje skušalo doseči, ter trženjske strategije za posamezen ciljni trg. Za konec bom predlagala še smernice za prihodnji razvoj ter nato v sklepu povzela temeljne ugotovitve s teoretičnega in praktičnega vidika.

2 ZNAČILNOSTI MAJHNIH PODJETIJ IN NJIHOVEGA TRŽENJA

2.1 OPREDELITEV MAJHNEGA PODJETJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Majhna podjetja so že po definiciji omejena v smislu finančnih, kadrovskih in materialnih virov. Običajno nimajo vpliva na okolje, v katerem delujejo, in so hkrati od njega odvisna. Ne morejo konkurirati velikim tekmecem, lahko pa zapolnijo tržne niše. V razmerju do velikih podjetij jih zaznamujejo poleg negativnih tudi številne pozitivne lastnosti, kot so sposobnost

¹ **SWOT-analiza:** v slovenskem ekonomskem izražanju se lahko uporablja tudi PSPN analiza (Potočnik, 2002, str. 57): analiza P - prednosti, S - slabosti, P - priložnosti, N - nevarnosti. Izraza imata enak pomen, v diplomskem bom uporabljala prvega.

hitre reakcije na poslovne priložnosti ter naglo preoblikovanje inovativnih idej v nove tržne izdelke ali storitve, kratek odzivni čas, fleksibilnost, osebni pristop do kupcev itn. Delujejo v vseh panogah gospodarstva, tako v storitvenem sektorju kot industriji. Zagotavljajo obsežen del zaposlitve in so generator inovativnosti, razvoja, ustvarjanja dodane vrednosti, konkurenčnega okolja in gospodarske rasti. Po izsledkih raziskave, ki jo je v letu 2006 opravil nizozemski ekonomist Horst, je 99,8 % vseh podjetij v petindvajsetih državah Evropske unije (v nadaljevanju EU25)² majhnih oz. srednjih podjetij. Ta zagotavljajo 70 % celotne zaposlenosti v EU25 ter nekje 55 % BDP-ja EU25 (glej Prilogo 1) (Van der Horst, 2006).

Ker se svetovni nacionalni sistemi med seboj zelo razlikujejo, se razlikujejo tudi opredelitve gospodarskih subjektov, ki jih posamezni sistemi uporabljajo. Tako Slovenija opredeljuje svoje gospodarske subjekte na podlagi kriterijev, ki jih določa Evropska unija, le da so ti prilagojeni velikosti domačega trga.

V Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 2001 je zapisano, da je »majhno podjetje« tisto, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu ne presegajo 4,2 mio EUR;
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2,1 mio EUR;
- odstotek kapitala v lasti velikih podjetij ne presega 25 %.

Majhna podjetja so unikatna zaradi svojih izvirnih lastnosti. David Carson pravi, da četudi so si v nekaterih karakteristikah sorodna z velikimi podjetji, jih nikdar ne smemo obravnavati kot njihove »pomanjšane različice«. Imajo namreč edinstvene lastnosti, ki se odražajo tako v organizaciji kot načinu vodenja (Carson, 1995, str. 61). Rob Van der Horst dodaja še, da ne obstaja povprečno majhno podjetje. Razlike se kažejo predvsem v velikosti (predvsem številu zaposlenih), lastništvu, aktivnosti v raznih panogah, lahko so tako nizko kot visokotehnološka, kulturno raznolika ipd. (Van der Horst, 2006).

Kot taka moramo majhna podjetja obravnavati ločeno in upoštevati njihove številne posebnosti v primerjavi s srednjimi in velikimi podjetji. V nadaljevanju prikazujem posebne lastnosti majhnega podjetja.

² EU25: Države članice evropske unije pred zadnjo širitvijo 1. 1. 2007; Avstrija, Belgija, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Latvija, Litva, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nemčija, Nizozemska, Poljska, Portugalska, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska, Velika Britanija, (spletna stran Evropske unije, 2007).

Zasebno lastništvo

Majhna podjetja običajno niso javna. Lastnik podjetja je ena oz. največ nekaj oseb. To je velikokrat razlog za težave, ki se pojavljajo ob želji po povečevanju kapitala podjetja, in posledično vpliva na omejenost pri izbiranju strategij. Zelo pogosto je še, da je lastnik obenem tudi manager³ podjetja (Carson, 1995, str. 144). Prednosti odvisnosti od enega človeka oz. majhnega števila ljudi so dolgoročno razmišljanje vodilnih in zaposlenih, stabilnost, visoka stopnja identifikacije s podjetjem in naravo poslovanja podjetja, stabilna organizacijska kultura⁴ in visoka stopnja odgovornosti do podjetja. Slabosti pa se kažejo predvsem v statičnem razmišljanju, ki je običajno omejeno na izkušnje in znanja lastnika/managerja, v težavah s prilagajanjem podjetniške kulture novim okoliščinam, v konfliktnosti med osebnimi cilji lastnika/managerja in cilji podjetja.

Neodvisnost

Majhna podjetja samostojno upravlja lastnik/manager, kar je najpogosteje vidno v hitrem odločanju in kratkem reakcijskem času, večji fleksibilnosti in prilagodljivosti (Carson, 1995, str. 144). Po drugi strani pa neodvisnost za majhno podjetje pomeni bolj tvegano poslovanje in zato nezaupljivo obravnavanje s strani finančnih institucij ter tako težja dosegljivost posojil.

Organizacija

Organizacijska struktura majhnega podjetja je enostavna in linijska. Zanja je značilna nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela. Prednost take organizacije je popoln pregled lastnika/managerja nad njo, močna povezanost med zaposlenimi in visoka fleksibilnost. Slabosti pa so slaba koordinacija ter le redko oblikovanje oddelkov (Carson, 1995, str. 67, 77).

Omejen vpliv na okolje

Zaradi svoje majhnosti podjetja nimajo vpliva na dogajanje na trgu. Običajno so pogoji poslovanja dani s strani dobaviteljev, kupcev, lokalne ali državne oblasti. To slabost skušajo majhna podjetja uravnovežiti s sposobnostjo hitrega reagiranja na spremembe na trgu (Carson, 1995, str. 62).

³ **Manager:** v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj (spletna stran SSKJ, 2007). V svojem diplomskem delu bom sinonimno uporabljala izraza lastnik/manager saj je lastnik malega podjetja običajno tudi manager. Lastnik pomeni eno ali več oseb.

⁴ **Organizacijska kultura:** je sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije. Je celota spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno razlago izkušenj in za oblikovanje bodočega delovanja (Zupan, 2005, 10. predavanje).

Omejeno področje delovanja

Za majhno podjetje to pomeni delovanje na lokalni in le redko na nacionalni ravni. Prednost omejenega področja delovanja se lahko kaže v visoki specializaciji in/ali uspešni strategiji zapolnjevalca vrzeli (Carson, 1995, str. 144).

Pomanjkanje finančnih virov

Zaradi omejenosti obsega poslovanja, odvisnosti od manjšega števila kupcev ter omejenega števila lastnikov je poslovno tveganje majhnega podjetja visoko. Poleg tega sta omejen denarni tok in nezmožnost zavarovanja kreditnega tveganja ključni oviri pri pridobivanju kreditov pri poslovnih bankah. Od tod sledi, da je velika slabost majhnega podjetja otežena dosegljivost bančnih posojil (Carson, 1995, str. 64). S pomočjo segmentacije, diferenciacije ali specializacije lahko podjetje zniža stopnjo tveganja poslovanja in tako lažje dostopa do finančnih sredstev (Burns, Dewhurst, 1996, str. 5). Problem pomanjkanja finančnih virov se lahko rešuje še s tveganim kapitalom, vlaganji t.i. poslovnih angelov (zasebnih investitorjev) oz. državnimi programi posojilnih garancij in vzajemnega jamstva preko prerazdelitve tveganja (državni programi lajšanja dostopa do bančnih kreditov za majhna podjetja).

Način vodenja

Način vodenja majhnega podjetja je precej odvisen od lastnosti samega lastnika/managerja. Pogosto se osebni cilji lastnika/managerja zrcalijo v podjetniških ciljih. To zagotavlja visoko stopnjo poenotenja zaposlenih s poslanstvom podjetja (Carson, 1995, str. 62). Obenem pa se lahko v podjetju odražajo slabosti, ki izhajajo iz načina vodenja lastnika/managerja, kot so: avtoritativno vodenje, redko sprejemanje timskih odločitev, tveganje zaradi odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja, prevelik poudarek na reševanju kratkoročnih, operativnih problemov, veliko improviziranja in malo načrtovanja (Carson, 1995, str. 70 - 77, 85).

Odnos do kupcev in dobaviteljev

Prevelika vezanost na enega ali nekaj kupcev oz. dobaviteljev je le en dejavnik, ki povečuje tveganost poslovanja majhnega podjetja. Zato so dobri odnosi s kupci oz. dobavitelji podlaga za nadaljnje poslovanje in uspešno sodelovanje (Carson, 1995, str. 87). Po drugi strani pa tovrstna odvisnost vodi v preveliko usmerjanje napora v že obstoječe poslovne zveze in zanemarjanje novih.

Velika mreža neformalnih poznanstev

Velika mreža neformalnih poznanstev je način, s katerim majhno podjetje odpravlja pomanjkljivosti, ki izvirajo iz nezmožnosti dostopanja do relevantnih informacij ali zahtevne in drage tehnologije (Carson, 1995, str. 88). To lahko počne še s pomočjo povezovanja

(grozdenje⁵, tehnološke mreže) in/ali sodelovanja z zunanjimi inštitucijami (univerze, raziskovalni inštituti, podjetniški inkubatorji itn).

Pomanjkanje specializiranega kadra

Neznanje iz specifičnih področij, kot so trženje, prodaja, finance, strateško načrtovanje ter management, je dodaten problem, ki ga podjetja kratkoročno rešujejo z najemanjem zunanjih svetovalcev (Carson, 1995, str. 64).

2.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVANJE MAJHNEGA PODJETJA, IN RAZLOGI ZA NJEGOV PROPAD

Dejavnike, ki vplivajo na delovanje majhnega podjetja, lahko razdelimo na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki so tisti, na katere sama podjetja ne morejo vplivati. V grobem so to makroekonomske okolje, trgovinska politika in delovanje državnih inštitucij. Kombinacija makroekonomske nestabilnosti, neustreznega regulatornega in administrativnega okolja ter šibkih državnih inštitucij ustvarja težavno zunanje okolje za delovanje majhnega podjetja, še posebej za tista, ki so dejavna na mednarodnih trgih. Notranji dejavniki so dejavniki znotraj samega podjetja in na katere lahko ta vsaj delno vpliva. Ti vključujejo dostop do informacij, dostop do napredne tehnologije in znanja, kakovost zaposlene delovne sile in dostop do finančnih virov. Slednji je odvisen še od razvitosti finančnih trgov, državnih podpornih ukrepov in odnosa poslovnih bank do malih podjetij (Žakelj, 2004, str. 15).

Stainhoff in Burgess pravita, da so dejavniki, kot npr. najemanje nespecializirane in nesposobne delovne sile, nesposobnost financiranja v fazi rasti, monopolistične ovire trga, davčne omejitve, omejene želje lastnika/managerja, pomanjkanje podpore pri aktivnostih zaradi drugačnih osebnih interesov lastnika/managerja, diskriminacijska politika velikih trgovskih verig, pomanjkanje časa lastnika/managerja za obvladovanje raznovrstnih funkcij, pomanjkanje raziskovalno-analitičnih aktivnosti in problem neprepoznavnosti podjetja in/ali proizvoda na določenem trgu, neposredni vzroki, ki lahko vodijo v neuspeh podjetja. Najpogostejši vzroki za propad majhnega podjetja pa so (Steinhoff, Brugess, 1993, str. 22 - 23):

- napačno načrtovanje
- nepravilno financiranje
- nesposoben management

⁵ **Grozdenje:** spodbujanje hkratnega sodelovanja in konkurence (rivalstva) ter povezovanja med podjetji, nosilci znanja in podpornimi institucijami (Jaklič, Zagoršek, Svetina, 2006).

Poleg teh vzrokov so za propad majhnega podjetja pogosti krivci še nizka stopnja izobrazbe delovne sile, pomanjkanje managerskih znanj in znanj s področja vodenja ter načrtovanja, nepravilno izrabljen čas, pomanjkanje finančnih virov, nestrokoven kader ipd. Carson pa dodaja še ovire, povezane s prihranki obsega, nizko stopnjo poznavanja podjetja na trgu ter sprejemanje odločitev na podlagi netočnih in pomanjkljivih informacij (Carson, 1995, str. xiv).

2.3 TRŽENJE V MAJHNEM PODJETJU

V zgodnjih fazah rasti majhnega podjetja se v ospredju pojavljajo pereči problemi iz vsakdanjega poslovanja, kot npr. potreba po delovni sili, konflikti v nabavi, proizvodnji in financah. Zato se zdi funkcija trženja nepotrebno razkošje in je običajno zapostavljena ter odrinjena na stranski tir. Seveda je dobro upoštevati dodatne stroške, ki v tej kritični fazi nastanejo zaradi vloženga časa in resursov⁶, obenem pa še kaže upoštevati stroške, ki bodo nastali na dolgi rok zaradi nevlaganja v trženjske aktivnosti.

Kenny in Dyson sta si enotna ko, pravita, da mora management, zato da bi podjetje lahko raslo in se razvijalo, spremeniti svoje poglede tako, da se spoprime s spremembami v konkurenci, kupčevih zahtevah, s stanjem v ekonomiji na splošno in razvojem tehnologije. Obenem se pritiski na management krepijo, saj se pojavlja večja negotovost, potreba po večji količini informacij in pravilni interpretaciji informacij, sprejemati je treba bolj tvegane odločitve itn. Da bi lažje reševali dodatne težave in v želji po dolgoročni rasti podjetja mora management izoblikovati sistematičen pristop pri planiranju trženjskih aktivnosti (Kenny, Dyson, 1989, str. 4, 5).

Učinkovit sistematičen pristop planiranja trženjskih aktivnosti zahteva zanesljive informacije. Vir informacij so lahko kupci, distributerji, konkurenti ali javne publikacije v zvezi z industrijo oz. sektorjem trga, v katerem podjetje posluje. Te informacije so ključne, kadar pride do odločitev v zvezi s proizvodom, njegovo ceno, tržnim komuniciranjem in tržnimi potmi (trženjski splet⁷).

Kuriloff in Hemphill sta v svojem delu *Starting And Managing The Small Business* izpeljala model trženjskega sistema majhnega podjetja (Kuriloff, Hemphill, 1988, str. 66). Trženjski sistem majhnega podjetja sestavlja več povezanih spremenljivk. Zato da bi podjetnik pričel usmerjati trženjske aktivnosti v določen segment, mora najprej določiti svoje podjetniške in trženjske cilje, nato segmentirati trg in ga analizirati. Na podlagi teh informacij oblikuje

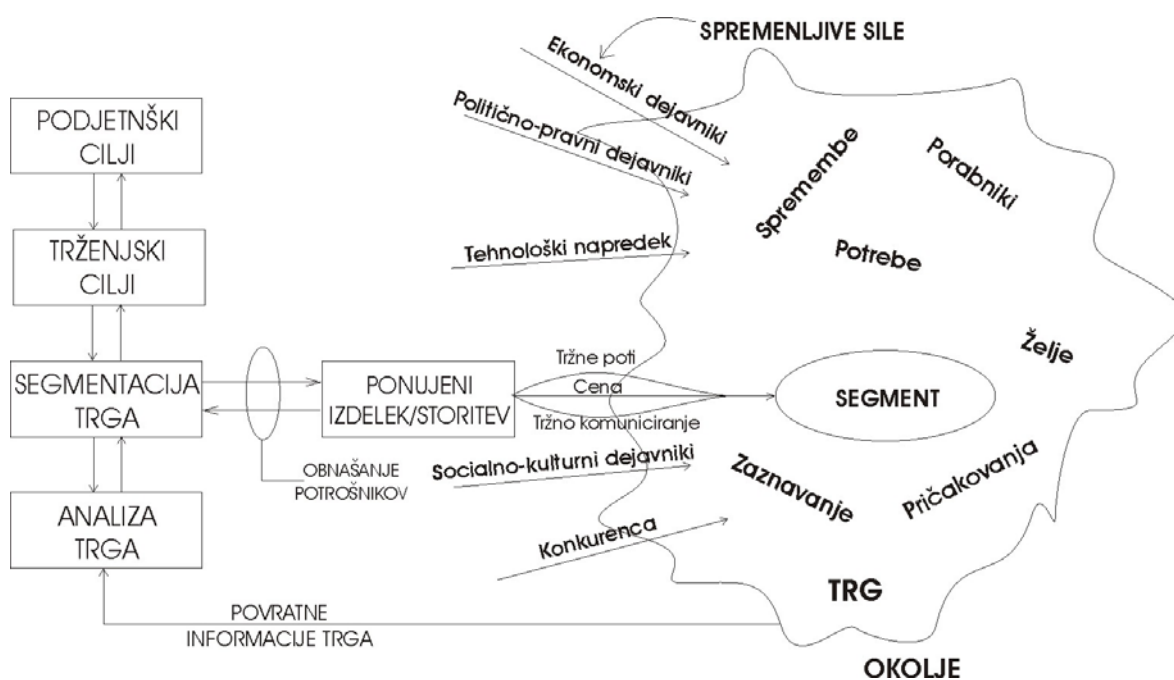
⁶ **Resurs:** vir, zaloga, sredstvo: finančni resursi; rudni resursi/resursi delovne sile (spletna stran SSKJ, 2007).

⁷ **Trženjski splet:** kombinacija štirih sestavin pri izdelkih (izdelek, cena, distribucija in tržno komuniciranje) oz. sedmih sestavin pri storitvah (storitev, cena, distribucija, tržno komuniciranje, udeleženci, storitveni proces in fizični dokaz storitve), (Potočnik, 2002, str. 504).

trženjski splet ter ponudi izdelek oz. storitev ciljnemu trgu, ki je najprimernejši in v katerega bo v prihodnje vlagal.

Na grafu vidimo področje nepravilne oblike, ki predstavlja trg. Za podjetje je trg lahko soseska, mesto, država ali skupek držav. Na vsakem trgu so porabniki različnih starosti, izobraženosti, narodnosti ipd. Vsak od teh ima svoje potrebe, želje in pričakovanja, svet pa zaznavajo na različne načine. Neprestano so podvrženi spremembam, ki vplivajo na njihove želje, potrebe, pričakovanja in zaznavanje. Znotraj trga je segment, ki ga podjetje želi doseči in v katerega usmerja vso svojo energijo. Na trg vplivajo razne silnice iz ekonomskega, politično-pravnega, tehnološkega, socialno-kulturnega okolja ter sile konkurenčnih dejavnikov. Ne glede na to, da podjetje na te dejavnike ne more vplivati, mora vendarle natančno analizirati njihov vpliv na porabniško obnašanje in na položaj podjetja v segmentu oz. na trgu. Podjetje tako neprestano dobiva povratne informacije s trga, na podlagi katerih spreminja trženjski splet.

Slika 1: Trženjski sistem majhnega podjetja



Vir: Kuriloff, Hemphill, 1988, str. 66.

Pickle in Abrahamson na podoben način kot prejšnja avtorja razlagata, da je trženje v majhnem podjetju kompleksen proces, ki je odvisen od stanja v okolju znotraj in zunaj podjetja. Notranje okolje sestavljajo naslednje spremenljivke: finančni položaj podjetja, sposobnosti managementa, kvaliteta zaposlenih ter izdelek oz. storitev, ki jo podjetje ponuja. Zunanje spremenljivke pa so splošno stanje ekonomskega sistema, v katerem podjetje deluje, lastnosti porabnikov v tržnem območju, socialno-kulturne značilnosti, tehnologija,

konkurenca in politično-pravne sile. Po njuno je uspeh majhnega podjetja precej odvisen od sposobnosti načrtovanja, organizacije, zaposlenih, vodstva ter kontrole nad trženjskimi aktivnostmi v odnosu do zunanjega in notranjega okolja (Pickle, Abrahamson, 1990, str. 467).

V nadaljevanju navajam ugotovitve iz literature, ki prikazuje tiste točke, v katerih se izvajanje trženja v velikem podjetju razlikuje od tistega v majhnem podjetju.

Izboljšave namesto invencij

Majhno podjetje naj bi zaradi svojega osebnega in pogostega stika s kupci ne bilo nagnjeno k velikim invencijam, temveč k neprestanim inovacijam oz. izboljšavam izdelka/storitve (Stokes, 2000, str. 7). Carson in Gilmore pa še pravita, da so informacije, ki nastajajo v stiku med lastnikom/managerjem in drugimi udeleženci poslovnega procesa, najcenejši vir idej in lahko pomenijo konkurenčno prednost (Carson, Gilmore, 2001, str. 12).

Neformalne raziskave namesto formalnih

Namesto obsežnih, formalnih in stroškovno obremenjujočih tržnih raziskav majhno podjetje uporablja drugačne tehnike zbiranja podatkov. Stokes pravi, da lastnik/manager pridobiva informacije iz neformalnih virov, kot npr. kupcev, vladnih organizacij, znancev ipd. (Stokes, 2000, str. 7); Weinrauch in drugi dodajajo, da so vir informacij še priročniki, glasila, strokovne revije itn. (Weinrauch et al, 1991, str. 52); Hoghart in drugi pa še navajajo, da so v prednosti pred drugimi lastniki/managerji tisti, ki so si nabirali izkušnje na prejšnjih delovnih mestih v velikih podjetjih iz istega sektorja (Hoghart et al., 1996, str. 16).

Tržno komuniciranje

Informacije od ust do ust so za lastnika/managerja najpomembnejši vir komuniciranja. Poleg tega lastnik/manager simpatizira še z oglaševanjem v cenejših medijih, npr. časopisih, radijskih postajah, z neposredno pošto ipd. (Hoghart et al., 1996, str. 16).

Trženjsko načrtovanje

Hultman ugotavlja, da je trženjsko načrtovanje v majhnem podjetju neformalno in nezapisano. Pri trženju lastnika/managerja vodi vizija, splošno znanje, izkušnje ter intuicija (Hultman, 1999, str. 63). Brooksbank dodaja štiri-fazni model načrtovanja trženja za majhno podjetje. V prvi fazi podjetje ugotavlja, kje je in kako naj se v prihodnje razvija – *faza analize*, potem podjetje izdelava strategije pozicioniranja, s katerimi bo dosegalo cilje za vsak izdelek/storitev posebej – *faza izdelave strategij*, ne nazadnje izdelava trženjski splet ter organizira trženjske aktivnosti – *faza izvajanja strategij* ter za konec opredeli nadzorni sistem, s katerim bo ugotavljalo uspešnost – *faza nadzora* (Brooksbank, 1999, str. 79).

Oblikovanje trženjskih strategij

Stokes v svojem delu ugotavlja, da majhno podjetje v nasprotju z velikim svoje trženjske strategije gradi tako, da izdelek/storitev na trgu najprej pozicionira, nato šele izbere ciljni trg in ga segmentira. Trženjska teorija torej za majhno podjetje ne drži, kadar navaja, da

mora podjetje graditi strategije ravno obratno, torej od zgoraj navzdol (Stokes, 2000, str. 8).

Primerjalne prednosti

Primerjalna prednost majhnega podjetja je le v redkih primerih cena. Za to gre le, kadar podjetje nastopa na zelo konkurenčnem trgu s homogenimi izdelki oz. storitvami. Sicer se primerjalne prednosti kažejo predvsem v višji kakovosti in dodatnih storitvah. In četudi podjetje ne more konkurirati veliki korporaciji na osnovi nižjih cen, pa se vsekakor pojavlja težnja po nižanju cen izdelkov/storitev. Pri tem nekatera podjetja skušajo ohranjati kakovost (Hoghart et al, 1996, str. 16).

Omejen trženjski načrt

Manager majhnega podjetja naj upošteva naslednje osnovne smernice pri sestavi trženjskega načrta (Pickle, Abrahamson, 1990, str. 469):

- identifikacija potencialnih sprememb trga na katerem podjetje deluje in ki bi lahko materialno vplivale na poslovanje podjetja
- identifikacija potencialnih kupcev
- vzdrževanje trženjskega spleta v odnosu do potencialnega kupca, predvsem s ceno, kvaliteto in izborom ter zagotovitev storitev, ki zadovoljujejo potrebe kupca
- skladnost trženjskih aktivnosti s poslovnim načrtom in dobičkonosnost

2.4 KAJ VPLIVA NA TRŽENJE V MAJHNEM PODJETJU

Današnji koncept trženja posebej poudarja dva poslovna cilja, ki sta enotna tako velikemu kot majhnemu podjetju. To sta: uspešno prepoznavanje potreb potencialnih kupcev ter usmerjenost vseh resursov podjetja v ponujanje izdelkov/storitev, ki bodo zadovoljili potrebe kupcev in ob tem prinašali podjetju dobiček. Zato da bi dosegli ta cilja morajo lastniki/managerji razviti trženjske strategije, ki bodo podlaga pri odločanju za maksimalno zadovoljstvo kupca in donosnost. Vendar pa se način izvajanja trženja v majhnem podjetju zelo razlikuje od trženja v velikem.

Trženje se tako v majhnem podjetju izvaja neformalno, odvisno od znanja in sposobnosti lastnika/managerja, pogosto je reakcija na dogajanje v okolju, največkrat je omejeno na prodajo ter asortiment izdelkov oz. storitev, cenovna strategija je nepremišljena, distribucija pa nekoordinirana.

Trženje v majhnem podjetju je odvisno še od dejavnikov, kot so: lastnosti lastnika/managerja, odnosa do kupcev in razumevanja njihovega nakupnega vedenja, prilagajanja zakonom in stopnje v razvoju majhnega podjetja (Carson, 1985, str. 297 - 306). Dodatno je trženje tako v majhnem kot velikem podjetju odvisno od stališč, ki jih podjetje zavzema v odnosu do etike, socialne odgovornosti, okolja, ter od pripravljenosti delovati kot regulirano podjetje

(Steinhoff, Burgess, 1986, str. 26 - 27).

V nadaljevanju bom podrobno opisala dejavnike, ki vplivajo na trženje v majhnem podjetju.

- **Lastnosti lastnika/managerja**

Osredotočenost na spremembe

Za majhno podjetje pomeni osredotočenost na spremembe neprestano iskanje novih priložnosti in smernic, v katere naj se podjetje usmerja. To pa lahko vodi v nenačrtovano in nekoordinirano rast podjetja ter nove in nenačrtovane smeri razvoja, ki lahko popolnoma spremenijo ciljni trg oz. v skrajnem primeru vizijo podjetja (Carson, 1995, str. 83).

Nagnjenost k tveganju

Tveganje in pomanjkanje resursov sta pogosto povezana pojma. Tveganje se lahko pojavi zaradi želje ali nuje po spremembi, zaradi neznanja ali prevelike zaupljivosti. Nasprotno se popolna nepripravljenost za tveganje pojavi zaradi predhodnih napak in/ali nezaupanja. Nizka pripravljenost za tveganje vodi v minimalne trženjske aktivnosti (neizkoriščene priložnosti, neučinkovite trženjske aktivnosti), pogosto omejene na osebno prodajo. Na drugi strani visoka pripravljenost k tveganju vodi v stroškovno preobremenjujočo in neučinkovito ekspanzivno trženjsko aktivnost. Ta se pogosto kaže v oglaševanju, sponzorstvu, razstavljanju, presežnem embaliranju ali neučinkoviti dostavi (Carson, 1995, str. 84).

Motivacija

Lastnik/manager majhnega podjetja je zelo motiviran, saj ga vodi želja po lastnem uspehu in posledično uspehu podjetja. To ga žene, da premaguje probleme in ovire na poti do uspeha. Le ta največkrat tudi pomaga pri razvoju novih izdelkov in privabljanju novih kupcev. Izid zanosa in posvetitve podjetju se kaže v običajno višji ravni storitev (Carson, 1995, str. 84).

Moč in vpliv

Moč lastnika/managerja ima izreden vpliv na trženjske aktivnosti; tako znotraj kot zunaj podjetja. Znotraj podjetja se pojavlja nagnjenost k zadrževanju ključnih odločitev v zvezi s trženjem in odpor do delegiranja nalog na podrejene z namenom zadrževanja in krepitve lastne moči v podjetju. Zunaj podjetja manager izrablja mrežo neformalnih poznanstev zato, da pridobi relevantne informacije in se lažje odloča, obenem neprestano poskuša vplivati na ključne igralce na trgu. Moč in vpliv managerja sta največkrat vidna v situacijah, kot so dajanje prednosti določenim kupcem pred drugimi, postavljanje neenotnih cen, v distribuciji in dostavi ter promociji ali oglaševanju (Carson, 1995, str. 84 - 85).

Usmerjenost v reševanje trenutnih nalog

Največkrat to pomeni željo po doseganju kratkoročnih ciljev, ki so pogosto nasprotujoči dolgoročnim strateškim ciljem. Gre za cenovno pogajanje, dogovarjanje o dostavah,

osredotočenje na izpeljavo določene, trenutne prodaje, reševanje pritožb in neizpolnjenih obljub (Carson, 1995, str. 85).

Posploševanje

Ker se lastnik/manager ukvarja z vsemi trženjskimi aktivnostmi podjetja in običajno ni izvedenec na vseh poslovnih področjih, se večkrat zgodi, da posplošuje oz. površno obravnava poslovne dogodke. To je povezano s pomanjkanjem znanja, nespecializiranostjo in nestrokovnostjo (Carson, 1995, str. 85 - 86).

Kultura in osebni izvor

Odkvisno od osebnosti se trženjske aktivnosti lahko kažejo kot viteške, oprezne, neorganizirane, strukturirane, introvertne, ekstrovertne, napadalne itn. V trenutku, ko je slog trženja oblikovan, se najverjetneje ne bo spremenil. Kultura in osebne značilnosti posameznika lastnika/managerja znatno vplivajo tudi na podobo podjetja (Carson, 1995, str. 86).

- **Odnos do kupcev in razumevanja njihovega nakupnega vedenja**

Dober odnos s kupci je ključnega pomena za uspeh majhnega podjetja. Kupca namreč že dolgo ne zanima več samo izdelek oz. storitev, ki zadovoljuje potrebo, temveč še njegova dejanska vrednost, ustreznost, varnost ter cenovna politika. Veliko je bilo v tem smislu storjenega na področju zaščite porabniških pravic, kot npr. dodatne finančne storitve (kreditiranje, plačevanje na obroke ipd.), pravica do pritožbe nad izdelkom oz. storitvijo, finančna odgovornost podjetja in podobno (Steinhoff, Burgess, 1986, str. 26).

- **Prilagajanje zakonom**

Lastnik/manager majhnega podjetja se pogosto izgubi v količini zakonov in norm, ki se jim mora podrediti. Zato prihaja do miselnosti, da je čas, ki ga lastnik/manager porabi za usklajevanje administrativnih in operativnih dolžnosti z zakoni, le »izgubljeni čas«, ki za sabo prinaša nepotrebne stroške (Steinhoff, Burgess, 1986, str. 27).

- **Stopnja v razvoju majhnega podjetja**

Carson v svojem delu omenja štiri stopnje razvoja trženja v majhnem podjetju (Carson, 1985, 297 - 306):

Začetna trženjska aktivnost

Podjetje se v tej fazi najpogosteje ukvarja s kakovostjo, cenami, dobavnimi roki in proizvodnjo. Trženjski splet je naključen.

Prodaja kot odziv na povpraševanje

Trženjske aktivnosti so skoraj v celoti odziv na povpraševanje. Zaradi večanja števila

odjemalcev se geografska razpršenost podjetja povečuje, pojavi se zavedanje o pomembnosti potencialnih porabnikov, lastnik/manager običajno prične povečevati trženjske aktivnosti.

»Sam svoj mojster« trženja

Lastnik/manager skuša prevzeti vlogo tržnega strokovnjaka. Previdno preizkuša razne trženjske aktivnosti, uspešnost trženja je odvisna od sposobnosti managerja.

Integriran trženjski pristop

Trženjske aktivnosti so med seboj usklajene, podjetje si prizadeva za jasno določene cilje, trženje poteka na osnovi znanja. Običajno to pomeni najemanje zunanjih sodelavcev.

2.5 PREDNOSTI IN SLABOSTI TRŽENJA V MAJHNEM PODJETJU

Carson v svojem delu navaja naslednje prednosti trženja v majhnem podjetju (Carson, 1995, str. 87 - 88):

Zvestoba zaposlenih

V majhnem podjetju je običajno delovno okolje bolj harmonično kakor v velikem, saj zaposleni več komunicirajo in ohranjajo osebni odnos. Lastnik/manager ostaja v tesnem stiku z zaposlenimi in večinoma vzpostavlja bolj osebni in neformalen stik. Vse to pa so razlogi, da delovna sila kaže lojalnost podjetju, ki se kaže v večji zvestobi, ponosu in močnejšem čutu za dolžnost.

Oseben stik s kupcem

Majhno podjetje ima običajno manj kupcev, zgoščenih na določenem področju. Posledično so komunikacijske poti krajše, lastnik/manager pa kupce pozna osebno. Oseben pristop se kaže v večji zvestobi in zadovoljstvu kupcev.

Prilagodljivost

Zaradi omejene velikosti so majhna podjetja bolj prilagodljiva in se hitreje odzivajo na kupčeve zahteve.

Hitrost odziva na tržne spremembe

Zaradi bližnjega stika s trgovino majhno podjetje hitreje prepozna spremembe v trendih, zahtevah kupcev ipd. Majhnost pomeni tudi manjšo okornost, togost in redkokdaj predanost dolgoročnim ciljem. Zato so kakršnekoli spremembe v trženjskih aktivnostih bolj verjetne in hitreje izvedljive. Tudi hitrost sprejemanja odločitev je za majhno podjetje velika prednost. Običajno je odločitev v rokah lastnika/managerja ali največ nekaj zaposlenih.

Osredotočenost na priložnosti

Bližina trga majhnemu podjetju omogoča hitro identifikacijo tržnih priložnosti. Ko je priložnost identificirana, jo lastnik/manager analizira ter nato sprejme odločitev. Prednost je v tem, da je odločitev potrjena takoj, saj praviloma ne obstaja razvejena hierarhija.

Enostaven dostop do nekaterih tržnih informacij

Lastnik/manager je v majhnem podjetju v tesnem stiku s kupci, zaposlenimi ali trgom ter zato uporablja krajše komunikacijske kanale. Informacije zbira na neformalen in osebni način ter posledično dostopa do poceni in relevantnih informacij.

Slabosti trženja v majhnem podjetju pa izhajajo predvsem iz omejenih resursov, kot so pomanjkanje finančnih virov, specializiranega kadra, časa, tehnologije in/ali informacij. Vse to vpliva na omejeno tržno aktivnost v primerjavi z velikimi podjetji. Dodaten problem je pomanjkanje izkušenj predvsem vodilnega kadra, saj so ti delavci bolj splošno izobraženi in nespecializirani. Običajno so lastniki/managerji obrtniki oz. tehnični mojstri, ki jim trženje ni domače in se ga zato tudi nazadnje naučijo. Kot zadnjo slabost pa Carson dodaja še omejen vpliv na okolje, majhna naročila in majhno število kupcev (Carson, 1995, str. 145 -146). Ti dejavniki vplivajo na to, da se trženje v majhnem podjetju izvaja v omejenem obsegu, z omejenimi aktivnostmi in z omejeno intenzivnostjo (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 46).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA GALA, D. O. O.

Podjetje Gala, d. o. o. (v nadaljevanju podjetje Gala) je bilo ustanovljeno leta 1991 s sedežem v Izoli. Lastništvo je bilo vse do leta 2000 razdeljeno z enakimi deleži med dve solastnici. Od tega leta je podjetje v stoddostni družinski lasti s spremenjenim sedežem, ki je sedaj v Luciji. Podjetje se z enajstimi zaposlenimi uvršča med majhna podjetja.

Začetna skromna dejavnost proizvodnje in pakiranja kave se je razširila na številna druga področja, med katerimi so še proizvodnja in pakiranje izdelkov pod trgovskimi znamkami, trgovina na debelo z lastnimi in tujimi, uvoženimi izdelki (blagovnimi znamkami), izvoz lastnih in tujih proizvodov (blagovnih znamk) ter storitve transporta.

Večino prihodkov poslovanja (kar 56 %) podjetje ustvari z uvoženim programom v Republiki Sloveniji (4 % prihodkov se ustvari z izvozom uvoženega programa). Čedalje bolj aktualna pa postaja še prodaja na sosednjih, južnih trgih. Podjetje Gala je neposredno prisotno na hrvaškem trgu preko hčerinskega podjetja Gala Grupa, d. o. o., ki se ukvarja predvsem s prodajo na debelo s prosto stoječimi samopostrežnimi avtomati in z izdelki, ki so namenjeni tem avtomatom.

Prodajni program podjetja danes obsega:

IZDELKI LASTNE PROIZVODNJE (predstavljajo 35-odstotni delež prihodkov poslovanja v letu 2006)	<ul style="list-style-type: none">▪ Živilski izdelki<ul style="list-style-type: none">- Kavni izdelki (izdelki, namenjeni maloprodaji, izdelki za gostinstvo in izdelki za prosto stoječe samopostrežne avtomate)- Praškasti izdelki (kakav in pudingi, namenjeni maloprodaji, ter kakav in topla čokolada za gostinstvo)
PROGRAM IZ UVOZA (predstavlja 60-odstotni delež prihodkov poslovanja v letu 2006)	<ul style="list-style-type: none">▪ Plastični izdelki za prosto stoječe samopostrežne avtomate<ul style="list-style-type: none">- Lončki- Žličke▪ Surovine za prosto stoječe samopostrežne avtomate<ul style="list-style-type: none">- Mleko v prahu- Čaj v prahu- Čokolada v prahu▪ Rezervni deli za prosto stoječe samopostrežne avtomate▪ Plačilni sistemi za prosto stoječe samopostrežne avtomate<ul style="list-style-type: none">- Sistemi na ključ- Sistemi na bankovce▪ Namizni kavni aparati<ul style="list-style-type: none">- Gospodinjski program- Profesionalni program▪ Prosto stoječi samopostrežni avtomati
STORITVE (Predstavljajo 5-odstotni delež prihodkov poslovanja v letu 2006)	<ul style="list-style-type: none">▪ Storitve transporta

Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov in pa popoln preobrat od leta 2000 dalje sta zaslužna predvsem dva dejavnika. Prvi je prehod podjetja v družinsko last in s tem postavitev novih smernic in razvojnih ciljev podjetja. Predvsem je bil pomemben vstop v panogo trgovine na debelo s prosto stoječimi samopostrežnimi avtomati in izdelki, ki so le-tem namenjeni.

Drugi dejavnik pa je pridobitev ekskluzivnega zastopstva za podjetja: Saeco SpA (v svetovnem merilu vodilno francosko podjetje namiznih kavnih aparatov ter priznani proizvajalec prosto stoječih samopostrežnih avtomatov), Huhtamaki (vodilna zahodnoevropska korporacija na področju plastičnih izdelkov), Silplaster (priznani italijanski proizvajalec žličk za prosto stoječe samopostrežne avtomate) in Comestero (priznani italijanski proizvajalec plačilnih sistemov). Leta 2005 je podjetje postalo ekskluzivni zastopnik za omenjena podjetja tudi za hrvaški trg.

V zadnjih letih si je podjetje prizadevalo povečati letni obseg prodaje predvsem z novimi izdelki, ki bi dopolnjevali prodajni program v delu, ki je namenjen prosto stoječim samopostrežnim avtomatom oz. namiznim kavnim aparatom. V ta namen je podjetje Gala pričelo tržiti nov program namiznih kavnih aparatov, ki se na trgu pojavljajo kot novost - gre za profesionalni namizni kavni aparat na kapsule.

V nadaljevanju v Tabeli 1 prikazujem širino izdelčnega spleta⁸ ter globino posamezne skupine izdelkov. Obenem ob vsaki blagovni znamki dodajam še leto, v katerem je podjetje pričelo proizvodnjo blagovne znamke oz. pridobilo ekskluzivno zastopstvo za blagovno znamko.

⁸ Izdelčni splet: Je množica vseh skupin izdelkov in posameznih artiklov v skupini, ki jih podjetje ponuja v svoji ponudbi; tudi asortiment izdelkov (Kotler, 2003, str. 412).

Tabela 1: Širina izdelčnega spleta, globina posamezne skupine izdelkov ter leto vključitve blagovne znamke v prodajni asortiment podjetja Gala, d. o. o.

Širina izdelčnega spleta

SKUPINA IZDELKOV 1	SKUPINA IZDELKOV 2	SKUPINA IZDELKOV 3	SKUPINA IZDELKOV 4	SKUPINA IZDELKOV 5	SKUPINA IZDELKOV 6	SKUPINA IZDELKOV 7	Dolžina skupine izdelkov
Prosto stoječi samopostrežni avtomati	Namizni kavni aparati	Plačilni sistemi	Rezervni deli	Surovine za prosto stoječe samopostrežne avtomate	Plastični izdelki	Živilski izdelki namenjeni gospodinjstvom in podjetjem	
* Saeco (2000)	* Saeco (2000) * Caffitaly (2006)	* Comestero (2000) * Coinco (2004)	* Saeco (2000) * Caffitaly (2006)	* Gala Vending (2003) * Prolait (2005) * Boston (2000)	* Huhtamaki (2000) * Silplaster (2000) * Omv-Isap (2005)	* Buon Caffè (1991) * Buon Caffè Bar (1993) * Samba (1997) * M.Gaston (1994) * Kakavka (1994) * Espresso Italiano (2006) * Caffè Valente (2006) * Aromatica (2006) * E-caffè (2006)	

17

Vir: Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2007.

4 TRŽENJSKI NAČRT ZA NAMIZNI KAVNI APARAT

Nepoznavanje lastnih odjemalcev, nezadostni viri, nekakovostni izdelki, previsoki stroški v primerjavi s tekmeči ipd. so le nekateri razlogi, zakaj morajo podjetja načrtovati. Z načrtovanjem podjetje opredeli cilje in oblikuje uspešne trženjske strategije. To podjetje stori tako, da izdela dokument, ki je vodilo za usmerjanje trženjskega napora. Tak dokument je trženjski načrt, ki določa, kako bo podjetje uresničilo trženjske strategije. V njem je analiza trenutnega trženjskega stanja podjetja, ocenjene so tržne priložnosti in nevarnosti, opredeljeni cilji in aktivnosti za doseg ciljev ter mehanizmi nadzora za spremljanje izvajanja načrta (Potočnik, 2002, str. 54).

Trženjski načrt za namizni kavni aparat⁹ bo narejen po naslednjem vzorcu (Potočnik, 2002, str. 60):

- Sedanje tržno stanje: splošna predstavitev panoge in njena privlačnost, stanje glede izdelkov, konkurence in tržnih poti
- Trenutno stanje podjetja na podlagi analize kupcev, prodajnega asortimenta, cen, tržnih poti in tržnega komuniciranja
- Prikaz možnosti, ki temelji na analizi SWOT
- Finančni in trženjski cilji
- Strategije in programi trženjskih aktivnosti za uresničitev ciljev

5.1 ANALIZA TRGA

4.1.1 Splošna predstavitev panoge in trendi

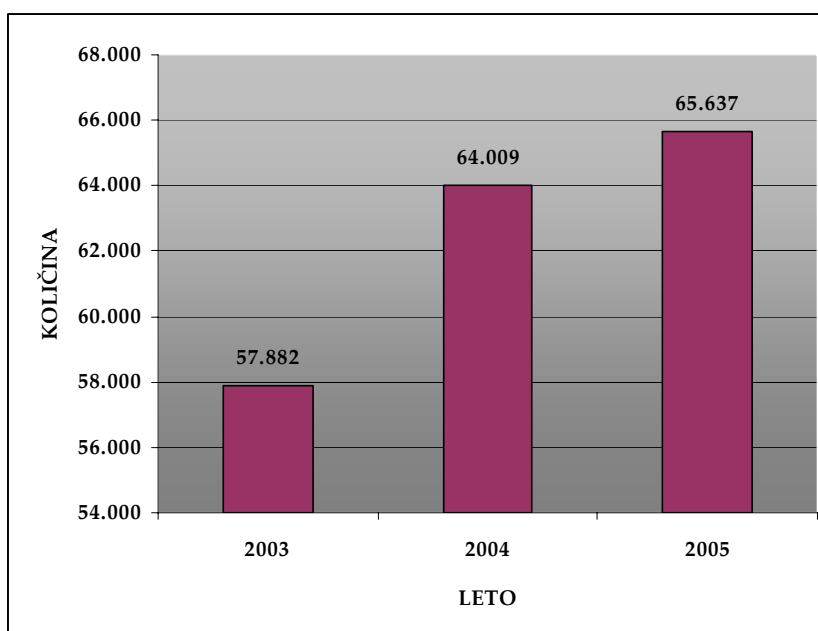
Trgovina z namiznimi kavnimi aparati je v Sloveniji še dokaj nerazvita v primerjavi z zahodnoevropskimi državami. Predvsem je to zaradi kulture pitja kave, ki je pri nas do nedavno bila bolj primerljiva z vzhodnjaškim načinom (»turški način« pitja kave – kava, skuhana v lončku). Vendar pa se v zadnjih letih kultura pitja kave spreminja in vse bolj približuje italijanskemu (»espresso način« pitja kave – kava, skuhana v kavnem aparatu) načinu. Predvsem se to vidi v sektorju malega gospodarstva, kjer imajo pisarne, saloni itd. svoje kavne aparate in ne kuhajo več kave v lončku.

⁹ Namizni kavni aparat podrobneje opisujem v poglavju 4.2.1 IZDELEK.

Poleg kulture pitja kave pa na razvoj panoge vpliva še povprečni dohodek na prebivalca Slovenije, ki je v primerjavi s povprečnim dohodkom na prebivalca v petnajstih državah Evropske unije (v nadaljevanju EU15)¹⁰ še vedno veliko nižji¹¹.

Glede na to, da za Slovenijo ni podatkov o obsegu in stopnji letne rasti prodaje namiznih kavnih aparatov, težko realno ocenim, ali je trend prodaje namiznih kavnih aparatov na kapsule v Sloveniji v vzponu. Lahko pa na podlagi raziskave, ki je bila izvedena v letu 2005 med petindvajsetimi največjimi proizvajalci kavnih in prosto stojećih samopostrežnih avtomatov povzamem, da je prodaja kavnih aparatov na kapsule in ESE-tablete¹² od leta 2003 v EU25 v vzponu (EVMMA Monitoring, 2005; Interni podatki podjetja Saeco spa, 2006).

Slika 2: Prodaja kavnih aparatov na kapsule ter ESE-tablete v EU25 od leta 2003 do leta 2005



Vir: Interni podatki podjetja Saeco SpA, 2006.

V letu 2003 je znašala skupna prodaja kavnih aparatov na kapsule in ESE-tablete petindvajsetih največjih evropskih proizvajalcev EU25: 57.882 kosov. V letu 2004 se je prodaja povečala na 64.009 kosov, kar v primerjavi s predhodnim letom pomeni 10,6-

¹⁰ EU15 - Države članice so: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Nemčija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska, Velika Britanija.

¹¹ Podatki povprečne bruto plače v EU15 za leto 2007 še niso znani, zato sem primerjala podatke za leto 2005. Tako je leta 2005 povprečna bruto plača prebivalca Slovenije znašala 1.157,07 eur/mesec (spletna stran SURS, 2007), medtem ko je bila povprečna evropska plača (EU15) 2.867,70 eur/mesec (spletna stran EUROSTAT, 2007).

¹² ESE (Easy Serving Espresso) tableta - mleta kava, stisnjena med dva filter papirja, okrogle oblike. Uporablja se v posebej prirejenih kavnih aparatih.

odstotno povečanje prodaje. V letu 2005 pa je prodaja rasla nekoliko bolj umirjeno in s 65.637 kosi presegla prodajo predhodnega leta za 2,5 %.

Vsi proizvajalci namiznih kavnih aparatov so tuje, večinoma zahodnoevropske korporacije. Slovenskih proizvajalcev ni. V Sloveniji je prisotnih le nekaj večjih, priznanih tujih proizvajalcev (Saeco, Lavazza, DeLonghi, Bosch, Krups, AEG, Nespresso, DAK project). Največji del prodaje namiznih kavnih aparatov poteka preko trgovcev na drobno - distributerjev prosto stoječih samopostrežnih avtomatov, sledi pa ji prodaja v specializiranih trgovinah trgovskih verig (Merkur, Mercator Tehnika, Big Bang ipd.). Plačilna sposobnost večine distributerjev prosto stoječih samopostrežnih avtomatov je slaba v nasprotju s specializiranimi trgovinami, obenem pa je marža, ki jo dosega prodajalec pri distributerju višja, kakor pri specializiranih trgovcih (tj. zaradi količinskih popustov, plačilnih popustov ipd., ki prodajalcu znižajo maržo).

Končni kupci v prodaji preko trgovskih verig so pravne in fizične osebe, pri distributerjih prosto stoječih samopostrežnih avtomatov pa so kupci izključno pravne osebe. To je prvi razlog, da je v specializiranih trgovinah prodajni asortiment namiznih kavnih aparatov širši kakor pri distributerjih, ki se običajno opredelijo le za enega ali največ dva proizvajalca. Drugi razlog je v storitvi servisiranja aparatov. Specializirane trgovine (v lasti trgovskih verig) veliko lažje zagotavljajo dosledno servisiranje, saj imajo servisne službe, ki skrbijo za popravila, zaloge rezervnih delov ipd. Obenem jih ta dodatna dejavnost tudi manj stroškovno obremenjuje kakor manjše distributerje (predvsem breme zaloge rezervnih delov). Asortiment v specializiranih trgovinah zajema tako profesionalno linijo namiznih kavnih avtomatov (ta je namenjena pravnim osebam zaradi večje frekvence uporabe aparata) kot gospodinjsko (namenjena domačo uporabo). Distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov pa imajo v svojem asortimentu običajno le profesionalno linijo namiznih kavnih aparatov.

Pri izbiri dobavitelja aparatov so ne glede na končnega kupca izrednega pomena naslednji dejavniki: stalnost dobav, zanesljivost dobav, hitrost dobav, cena izdelka, cena rezervnih delov in predvsem tehnična podpora. Izrednega pomena pri izbiri dobavitelja je še prepoznavnost blagovne znamke kavnega aparata v očeh končnih kupcev. Končni kupec namreč prednostno kupuje aparate proizvajalca, ki ga pozna in je največkrat prisoten na trgu tudi z drugimi izdelki iz družine aparatov, četudi ni specializiran ravno za kavne aparate. Gre za to, da med končnimi kupci vlada nezaupanje v nepoznane proizvajalce kar zadeva zagotavljanje rednega servisa, zaloge rezervnih delov ipd. (Podatki so pridobljeni na podlagi osebnih intervjujev, izvedenih z odjemalci podjetja Gala, ter z dolgoletnih izkušenj pri poslovanju s poslovnimi partnerji podjetja Gala, 2000 - 2007).

Za panogo je še značilno, da proizvajalci sami ne vstopajo na trg, temveč se povezujejo z domačimi trgovci na debelo, ki jim podelijo zastopstvo. Le izjemoma so proizvajalci neposredno v stiku s trgovskimi verigami.

4.1.2 Konkurenti v panogi

Poleg podjetja Gala so na slovenskem trgu še tri podjetja, ki ponujajo namizne kavne aparate na kapsule. Največja konkurenca našemu podjetju je podjetje, ki na trgu zastopa blagovno znamko Lavazza Blue. Blagovna znamka Lavazza je na slovenskem trgu prisotna že vrsto let z različnimi izdelki (kavni aparati, kavni proizvodi ipd.), tako v trgovini na drobno kot v gostinstvu, je močno priznana in sinonim kakovosti. Poleg močne blagovne znamke podjetju Gala predstavlja nevarnost še dobra organiziranost in ugodno finančno stanje tega konkurenta. Drugi dve blagovni znamki (Nespresso ter DAK project) pomenita zdravo mero konkurence na trgu in ne grožnjo blagovni znamki Caffitaly, ki jo zastopa podjetje Gala.

Glede na to, da sta blagovni znamki Lavazza in Nespresso (predvsem v svetovnem merilu) že dobro poznani in priznani, bo podjetje Gala moralo vložiti dodatne trženjske napore za uveljavitev zastopane blagovne znamke Caffitaly.

Tabela 2: Analiza blagovnih znamk, ki so konkurenčne blagovni znamki Caffitaly

Blagovna znamka kavnega aparata na kapsule	Kvaliteta	Temeljne značilnosti trženja podjetja, ki zastopa blagovno znamko v Sloveniji	Povprečna cena aparata
Lavazza Blue	Zelo visoka	<ul style="list-style-type: none">▪Preko pooblaščenega zastopnika v Sloveniji▪Nizek finančni vložek v tržno komuniciranje▪Možnost odkupa, najema ali brezplačne uporabe z minimalno mesečno porabo▪E-trženje▪Prodaja fizičnim in pravnim osebam▪Zagotovljen servis▪Dve različici kavnih aparatov na kapsule	215 €
Nespresso	Zelo visoka	<ul style="list-style-type: none">▪Preko zastopnika v Sloveniji▪Nizek finančni vložek v tržno komuniciranje▪Prodaja pravnim osebam▪Zagotovljen servis▪Ena vrsta kavnega aparata na kapsule	180 €
DAK project	Srednja	<ul style="list-style-type: none">▪Preko zastopnika v Sloveniji▪Nizek finančni vložek v tržno komuniciranje▪Prodaja pravnim osebam▪Ena vrsta kavnega aparata na kapsule	300 €

Vir: Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2007.

4.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev

V panogi proizvodnje kavnih aparatov vlada visoka stopnja konkurence. S prihodom nove tehnologije na kapsule se je konkurenca še izostrila. Predvsem zato, ker nova tehnologija pomeni izjemno prednost (predvsem za gostinske obrate, saj omogoča natančno spremljanje prejetih in porabljenih količin kapsul ter izdanih kav) in po napovedih proizvajalcev aparatov celo prihodnost v gostinstvu. Proizvodi različnih proizvajalcev aparatov na kapsule so razmeroma homogeni, razlike so predvsem v dizajnu in pokvarljivosti aparatov. Zniževanje cen izdelave aparatov je dodaten argument in cilj proizvajalcev, ki se v ta namen povezujejo s proizvajalci iz Kitajske. Proizvajalci si prizadevajo za izdelavo nizko-cenovne različice aparata na kapsule ob pogoju, da ohranijo zadovoljivo kakovost, da bi se prebili v nov tržni segment - maloprodajne trgovske verige. V izjemnih primerih se povezujejo s proizvajalci bele tehnike, za katere proizvajajo kavne aparate na kapsule pod njihovo blagovno znamko (tako npr. Saeco SpA izdeluje profesionalne namizne kavne aparate na kapsule za Tschibo pod njihovo blagovno znamko). Dobavitelji sami ne vstopajo na tuje trge, temveč se odločajo za zastopnike. Pri izbiranju zastopnikov proizvajalci postavljajo visoke zahteve. Gre predvsem za način plačila, ki je praviloma s 100-odstotnim avansom, za način tržnega komuniciranja in prodajne kanale, v katere zastopniki smejo ali ne smejo vstopati, ter postavljanje letnih planov prodaje, ki so osnova za prihodnje poslovanje. Pogajalska moč dobaviteljev je zato precej visoka.

4.1.4 Pogajalska moč odjemalcev

Odjemalci v panogi trgovine z namiznimi kavnimi aparati so razdeljeni v dve skupini:

- kupci gospodinjskih namiznih kavnih aparatov
- kupci profesionalnih namiznih kavnih aparatov

Kupci gospodinjskih namiznih kavnih aparatov so izključno trgovske verige, ki zahtevajo posebne pogoje poslovanja. Ti pogoji so osnova za začetek sodelovanja, saj v primeru neizpolnitve zahtev do tega ne pride. Običajno gre tu za daljše plačilne roke, ugodne cene, kratke dobavne roke, količinske rabate, cassa sconte, skupne prodajne akcije (običajno mora dobavitelj neprodane količine ponovno odkupiti, organizirati promocijske aktivnosti ipd.) ter razne prispevke, ki so odvisni od posamezne verige (prispevek za rast in razvoj trgovske verige, za oglaševanje ipd). V tem primeru imajo kupci zelo veliko pogajalsko moč, saj se zavedajo, da je velikih podjetij, ki ponujajo podobne asortimente, veliko, le-ti pa so pripravljene izpolniti vse zahteve trgovskih verig v zameno za prostor na policah.

Kupci profesionalnih namiznih aparatov so tako trgovske verige kot distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov. Za prve sem že omenila, da imajo veliko pogajalsko moč, medtem ko so med distributerji tisti z visoko in tisti z nizko pogajalsko močjo. Tistih z

visoko pogajalsko močjo je malo. To so običajno dolgoletni poslovni partnerji, ki so bolj konsistentni v sodelovanju in naročilih. Drugi distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov pa so majhni odjemalci z omejeno geografsko lokacijo, ki nimajo posebne pogajalske moči, razen ko gre za enkratne, večje posle.

4.1.5 Možnost vstopa novih ponudnikov v panogo

Možnosti vstopa novih ponudnikov v panogo trgovine z namiznimi kavnimi aparati so številne, vprašljiv pa je njihov obstoj. Pojavijo se lahko kot novoustanovljena podjetja, prevzeta ali združena podjetja.

Vstopne ovire so visoke in se kažejo predvsem v nepoznavanju trga, ki ima svoje zelo specifične lastnosti. Predvsem gre za podcenjevanje pomena kontinuirane medsebojne odvisnosti dobavitelja in odjemalca. Neprestana, pravilna in pravočasna tehnična podpora ter hitro odpravljanje reklamacij sta nujno potrebni za uspešno sodelovanje. Novi ponudniki so zato v slabšem položaju, saj so odjemalci zelo nezaupljivi (predvsem distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov) glede stalnosti in zanesljivosti dobav, cene izdelka in predvsem tehnične podpore. Tudi osebni odnos in medsebojno zaupanje sta ključna dejavnika, ko se odjemalci odločajo za zamenjavo dobavitelja. Vsi ti dejavniki so še dodaten razlog za visoko lojalnost blagovni znamki, ki je v očeh odjemalcev težko zamenljiva.

Dodatne ovire povzročajo še: zahteve po investicijah predvsem v oglaševanje (za večanje prepoznavnosti blagovne znamke), izobraževanje zaposlenih (tehnična podpora), zaloge in osnovna sredstva.

4.1.6 Nevarnost nadomestnih izdelkov

Nadomestni izdelki/storitve oz. substituti zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne značilnosti. V našem primeru se na trgu pojavlja substitut za namizni kavni aparat na kapsule: namizni kavni aparat na ESE-tablete. V grobem je kavni aparat na kapsule nadgradnja aparata na E.S.E. tablete. Prednosti, ki jih prinaša nov sistem kavnega aparata na kapsule, skupaj s ceno, ki je od cene nadomestnega izdelka nižja, pa so vsekakor močni dejavniki, ki vplivajo na kupca, kadar se odloča za nakup med tema dvema različicama.

Na slovenskem trgu se pojavlja več ponudnikov tovrstnega nadomestnega izdelka. Dva ponudnika sta hkrati neposredna konkurenta podjetju Gala, saj sta svoj asortiment razširila s kavnim aparatom na kapsule. Glede na slednje predvidevam zmanjšanje prodaje kavnih aparatov na ESE-tablete pri teh dveh konkurentih in večjo prodajo kavnih aparatov na kapsule. Drugi ponudniki nadomestnega izdelka v svojem prodajnem asortimentu ne ponujajo kavnih aparatov na kapsule.

Tabela 3: Število različic ter povprečna cena aparata treh vidnejših blagovnih znamk aparatov na ESE-tablete v Sloveniji

Blagovna znamka aparata na ESE-tablete	Število različic aparatov na ESE-tablete	Povprečna cena aparata na ESE-tablete
Illy	9	777 €
Jura	5	480 €
Kafematik	2	1.229 €

Vir: Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2007.

Obenem ne smemo zanemariti dejstva, da je substitut namiznemu kavnemu aparatu na kapsule tudi klasični kavni aparat na kavo v zrnju. Ponudnikov tovrstnih aparatov je veliko (Krups, DeLonghi, AEG, Bosch, Rowenta), cene pa se gibljejo od 100 do 1000 eur in več za aparat. Upoštevati je treba namreč dejstvo, da bo določena skupina potencialnih kupcev ne glede na prednosti, ki jih kavni aparat na kapsule prinaša, ostala zvesta klasičnemu aparatu na kavo v zrnju.

4.1 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA

4.1.1 Izdelek

Izdelek je vse, kar se lahko trgu ponudi, in ki hkrati zadovoljuje kupčeve želje ali potrebe. Izdelki, ki so tržni, so lahko: fizični izdelki, storitve, izkušnje, dogodki, osebe, prostori, lastnina, organizacije, informacije in ideje (Kotler, 2003, str. 407). Lahko se razlikuje po kakovosti, posebnih lastnostih, slogu, blagovni znamki, izdelčnem spletu, spremljajočih storitvah, garanciji, trajnosti, dizajnu, embalaži itn. Treba ga je kontinuirano spremljati in ugotavljati primernost njegovih lastnosti, zato da nas ne bi trg izločil oz. konkurenca prehitela. Ključnega pomena za izdelek so kakovost, embalaža, garancija, servisiranje, rezervni deli in samo ime.

Izdelek, ki ga je podjetje Gala uvedlo na trg je tržna novost, ki hkrati bogati izdelčni splet v delu prodajnega programa namizni kavni aparati. Izdelek je namenjen zapolnitvi tržne vrzeli, v primeru ko, končni kupci, torej mikro podjetja z največ devet zaposlenimi, ne morejo upravičiti nakupa prosto stoječega samopostrežnega avtomata.

Gre za profesionalni namizni kavni aparat na kapsule. Sistem na kapsule je inovativen in izviren način uporabe aparata za kavo. Porabniku omogoča številne prednosti in ugodnosti; enostavna, priročna in hitra priprava ekspresne kave ali kapučina. Poleg tega kapsula zagotavlja konstantno kakovost in svežino kave ter popolno doziranje. Kavni aparat je

izdelek, ki ga kupujemo po preudarku. Na slovenskem trgu je novost in ima le nekaj neposrednih konkurentov. Za podjetje pomeni osvežitev ponudbe in povečano globino skupine izdelkov.

Izdelek se v prodajnem asortimentu pojavlja v treh različicah, od najdražje do najcenejše:

- L'Amante
- K-111
- Evolution

Aparati se med seboj ločijo po kakovosti, dodatkih, dizajnu ter ceni. Po obliki so modernih linij, v barvi aluminija, s svetlobnimi gumbi, ki signalizirajo aktivnosti. Pri trženju izdelka ima dizajn pomembno vlogo, saj sta med prednostmi pred konkurenčnim izdelkom izpostavljeni moderna linija ter prijetna barva, ki polepšata in posodobita sodobni interier.

Podjetje Gala bo ponujalo blagovno znamko Caffitaly. To je proizvajalčeva blagovna znamka, ki označuje skupino izdelkov profesionalnih namiznih kavnih aparatov. Strategija blagovne znamke Caffitaly za skupino izdelkov poudarja kakovost in posebne lastnosti izdelka. Kavni aparati Caffitaly so embalirani vsak v svojem kartonu. Ker so glede transporta in manevriranja izredno občutljivi, je vsak aparat znotraj kartona fiksiran s stiroporom. Le-ta je izdelan iz dveh delov: »posteljice«, v katero aparat položimo, ter »klobuka«, s katerim aparat fiksiramo. Hkrati stiroporni oklep aparat ščiti. Dizajn kartona je izrazito barvit in privlačen. Na njem je razvidna blagovna znamka, vrsta kavnega aparata, proizvajalec, uvoznik ter država izvora. Karton sam po sebi oglašuje blagovno znamko.

4.1.2 Oblikovanje cen

Načeloma je cena tista komponenta, ki jo lahko podjetja najhitreje prilagajajo, precej lažje kot videz ali vsebino izdelka. Zavedati pa se moramo, da to lahko enako hitro storijo tudi njegovi konkurenti. Zato mora imeti zastavljeno strategijo, kako se bo odzivalo na cenovne poteze konkurence. Poleg tega moramo vedeti, da kupci niso naklonjeni neprestanim spremembam cene, preko cene pa določajo še kakovost izdelka. Zato je bolj smiselno izdelke diferencirati z drugimi prvinami trženjskega spleta, in ne s ceno.

Ker je podjetje Gala uvoznik namiznih kavnih aparatov na kapsule, je pri oblikovanju prodajne cene omenjenih izdelkov omejeno. Podjetje namreč ne more vplivati na proizvodne stroške, pogaja se lahko le o višini rabata na dano ceno. Višina rabata se običajno postavlja na podlagi polletnega ali enoletnega obdobja poslovnega sodelovanja.

Podjetje Gala pri oblikovanju cene novih izdelkov upošteva naslednje tri dejavnike:

- Kakšno ceno so kupci pripravljeni plačati? → TRŽNA CENA
- Kakšna je cena, ki omogoča pokrivanje lastnih stroškov? → STROŠKOVNA CENA
- Kakšno ceno so postavili konkurenti? → KONKURENČNA CENA

Tržno ceno podjetje določi tako, da med dosedanjimi odjemalci, distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov, tržnik osebno opravi ustni intervju. Predvsem se zanima za mnenje o najvišji ceni, ki bi bila še sprejemljiva za distributerje prosto stoječih samopostrežnih avtomatov, ter o najvišji ceni, ki bi bila še sprejemljiva za končnega kupca, tj. mikro podjetja.

Stroškovno ceno podjetje določi tako, da upošteva naslednje stroške: nabavno ceno izdelka, stroške prevoza, stroške skladiščenja, stroške financiranja zaloga, stroške tržnega komuniciranja (predvsem reklamni material) ter stroške plač. Stroškovna cena je za podjetje hkrati minimalna cena.

Po preučitvi tržne, stroškovne in konkurenčne cene podjetje postavi končno prodajno ceno na osnovi pribitka na stroškovno ceno. Pribitek oz. marža pokriva dodatne, nepredvidene stroške ter dobiček.

Podjetje se drži načela, da so cene v prodajnem ceniku za vse kupce načeloma enake, vendar pa se v odvisnosti od kupca, količine in stalnosti naročil, plačilnih pogojev ipd. določajo dodatni popusti. V nekaterih primerih se cena določa v dogovoru, tj. kadar gre za skupne akcije, kjer se podjetje s kupcem dogovori za obojestransko znižanje marže. Posebej so obravnavani še nezanesljivi plačniki ali popolnoma nepoznani kupci, ki morajo izdelke plačati pred dobavo. V odvisnosti od količine so tudi oni upravičeni do dodatnih popustov.





Ob upoštevanju zgoraj navedenih kriterijev so prodajne cene namiznih kavnih aparatov na kapsule naslednje:

- L'Amante = 220 €/kos
- K-111 = 180 €/kos
- Evolution = 100 €/kos

V naslednjem koraku prikazujem strategijo pozicioniranja glede na ceno in kakovost izdelka, ki ga zastopa podjetje Gala, ter strategije pozicioniranja izdelkov konkurentov. Podatki prikazani v Tabeli 4 so bili pridobljeni na podlagi osebnih intervjujev, izvedenih med distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov s katerimi sodeluje podjetje Gala, ter na podlagi analize cen in aparatov, ki je bila opravljena v podjetju Gala. Podatki so

subjektivne ocene distributerjev prosto stoječih samopostrežnih avtomatov in zaposlenih, ki so bili zadolženi za analizo cen in aparatov v podjetju Gala.

Tabela 4: Strategije pozicioniranja kavčnih aparatov na kapsule v matriki kakovost/cena

		CENA IZDELKA		
		Visoka	Srednja	Nizka
KAKOVOST IZDELKA	Visoka		 Lavazza Blue	 Nespresso  Caffitaly
	Srednja	 DAK Project		
	Nizka			

Vir: Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2007.

Iz Tabele 4 so razvidne strategije pozicioniranja konkurenčnih blagovnih znamk ter blagovne znamke Caffitaly. Podjetje, ki trži blagovno znamko DAK Project, neupravičeno zaračunava visoko ceno za izdelek, ki je slabše kakovosti (pokvarljivost aparata je pogostejša, kot pri ostalih aparatih, napitek je ob uporabi enake kave, slabšega okusa ipd.) kakor izdelki konkurentov. Med preostalimi tremi blagovnimi znamkami (Lavazza Blue, Nespresso in Caffitaly) se kakovost izdelka ne razlikuje bistveno, zato je cena tista, ki določa pozicijo. Blagovna znamka Lavazza Blue je zelo kakovosten izdelek, za katerega podjetje, ki ga trži, zaračunava srednjo ceno. Višja cena od drugih dveh konkurentov (Nespresso in Caffitaly) je posledica dobro uveljavljene in prepoznavne blagovne znamke na slovenskem trgu. Če sem popolnoma natančna, je pravzaprav edini »pravi« konkurent blagovni znamki Caffitaly, ki jo zastopa podjetje Gala, izdelek blagovne znamke Nespresso, saj je tudi edini na enaki ravni kakor omenjena blagovna znamka. Strategija blagovnih znamk Nespresso in Caffitaly je podobna, saj pravi, da ima kupec za enako kakovosten izdelek, kakor je izdelek blagovne znamke Lavazza Blue, večji prihranek.

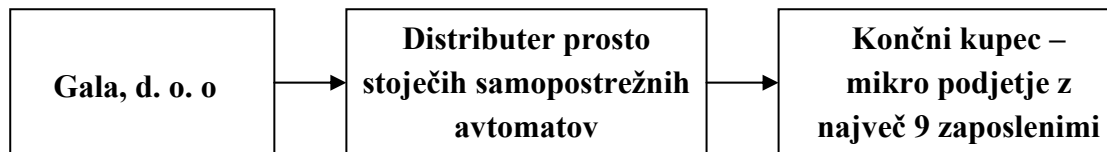
4.1.3 Tržne poti

Tržna pot je skupek soodvisnih organizacij, vpletenih v proces, s katerim omogočajo razpoložljivost izdelka ali storitve za porabo (Kotler, 2001, str. 505). Proizvajalec običajno ne prodaja lastnih izdelkov končnemu porabniku, temveč sodeluje z različnimi tržnimi posredniki.

Tržni posredniki povečujejo učinkovitost, saj omogočajo boljši pretok izdelkov/storitev ter prihranek pri stroških. Izbiri tržne poti je mnogo težje spreminjati kakor izdelek sam, ceno ali način oglaševanja (Potočnik, 2000, str. 254).

Podjetje Gala uporablja tržno pot ene ravni. Med podjetjem Gala in končnim kupcem je namreč vedno prisoten posrednik - distributer prosto stoječih samopostrežnih avtomatov.

Slika 3: Tržna pot ene ravni na primeru podjetja Gala, d. o. o.



Vir: Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2007.

Podjetje izdelke prodaja le preko distributerjev prosto stoječih samopostrežnih avtomatov. Razlog za to gre iskati predvsem v večjemu dosegu končnih kupcev, znižanju stroškov distribucije in servisiranja ter tekoči dobavi kapsul za kavne aparate končnim kupcem. Distributerji namreč omogočijo končnemu kupcu servis na lokalni ravni (na kraju) ter mu obenem osebno dobavljajo kapsule, saj teh ni mogoče kupiti v prosti prodaji.

Po podatkih Vending Magazina iz leta 2002 je distributerjev prosto stoječih samopostrežnih aparatov v Sloveniji 36 (Vending Magazin, 1, 2002, str. 21). Glede na to, da je eno izmed teh podjetij podjetju Gala neposredni konkurent, ki trži konkurenčno blagovno znamko namiznih kavnih aparatov na kapsule, je torej število vseh možnih posrednikov na poti izdelka do končnega porabnika 35. Ta podjetja so razpršena po celotnem ozemlju Slovenije. Podjetje že redno sodeluje s petnajstimi distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov z različnimi izdelki iz uvoza ter z izdelki iz lastne proizvodnje. Z izdelkom namizni kavni aparat na kapsule podjetje sodeluje le s tremi večjimi distributerji, od katerih je vsak aktiven na točno določenih slovenskih regijah: območje A - Obalno-kraška, Notranjsko-kraška in Goriška regija, območje B - Gorenjska, Osrednjeslovenska in Zasavska regija ter območje C - Jugovzhodna in Spodnjeposavska regija.

Podjetje Gala ima organiziran lasten prevoz od proizvajalca do sedeža podjetja (kjer je tudi skladišče) ter do odjemalcev, distributerjev prosto stoječih samopostrežnih avtomatov. V lasti ima tri tovorna vozila ter kombi. V zadnjih dveh letih podjetje posluje še v panogi prevoznitva, kar znatno znižuje stroške distribucije.

Prevozi so organizirani tako, da podjetje oskrbuje distributerje prosto stoječih samopostrežnih avtomatov enkrat oz. po potrebi dvakrat tedensko. Dobavni roki za aparate so kratki (običajno trije delovni dnevi), medtem ko so za rezervne dele nekoliko daljši (tudi do 7 delovnih dni).

Če se pojavi večje naročilo, se dobavni rok usklajuje vnaprej, vendar ni nikoli daljši od desetih delovnih dni.

Podjetje Gala od proizvajalca sicer vsakokrat prevzame nekoliko večjo količino aparatov, zato da oblikuje sprotno zalogo, vsekakor pa na zanesljivost roka dobav v razmerju Gala – kupec vpliva še rok dobave v razmerju proizvajalec – Gala ter pravilno načrtovanje (časovno in količinsko) nabave podjetja. Proizvajalčev rok dobave v odnosu do podjetja Gala je petnajst delovnih dni.

4.1.4 Tržno komuniciranje

Integracija v tržnem komuniciranju pomeni natančno koordinacijo elementov komunikacijskega spleta, za katere velja, da vsi ves čas govorijo eno in to v en glas. Elementi komunikacijskega spleta morajo biti integrirani in uravnoteženi, saj je to predpogoj za njihovo učinkovitost. Za doseganje učinkovitosti je pomembno, da na potrošnike vplivamo s kombinacijo komunikacijskih orodij. Kombinacija komunikacijskih orodij omogoča vzpostavitev ravnotežja med stroški komuniciranja in odzivnostjo na kratki in dolgi rok.

Podjetje se lahko odloča med petimi komunikacijskimi orodji, kadar želi doseči določene, zastavljene cilje (Kotler, 2001, str. 580):

- oglaševanje
- pospeševanje prodaje
- odnosi z javnostmi
- osebna prodaja
- neposredno trženje

Majhno podjetje je omejeno v smislu sredstev, ki jih lahko nameni tržnemu komuniciranju. Lahko pa se osredotoči na določene načine komuniciranja in v svojo korist uporabi neposredne odnose s porabniki. Podjetje Gala je doslej uporabljalo le omejeno število tržno-komunikacijskih orodij. Treba je poudariti, da podjetje nima neposrednega stika s končnimi kupci, kar je pravzaprav svojevrsten problem, saj tako nima direktnega vpliva nanje. Gre za to, da podjetje tržno-komunikacijska orodja usmerja samo na distributerje prosto stoječih samopostrežnih aparatov, ti pa nadalje usmerjajo komunikacije v razmerju do končnega kupca.

Podjetje Gala je v razmerju do distributerjev prosto stoječih samopostrežnih aparatov do sedaj uporabljalo naslednja tržno-komunikacijska orodja: oglaševanje, pospeševanje prodaje in osebno prodajo.

Oglaševanje

Podjetje je v sodelovanju z distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov izdelalo promocijski, reklamni letak (glej Prilogo 2). Letak je namenjen potencialnim končnim porabnikom in ne samim distributerjem prosto stoječih samopostrežnih avtomatov. Bistvo letaka je obveščanje potencialnega kupca o prisotnosti novega izdelka na trgu ter o različicah, ki jih vsebuje ponudba. Obenem so podrobno predstavljene prednosti, ki jih prinaša nov način kuhanja kave. Kavni aparati na kapsule se oglašujejo še preko transportnih kartonov in pa brošur, ki so vstavljene v vsakem kartonu posebej.

Pospeševanje prodaje

Podjetje je posameznemu distributerju prosto stoječih samopostrežnih avtomatov predstavilo vsakega izmed treh aparatov tako, da jih je poučilo o načinu uporabe, rednem servisiranju ipd. Vsak distributer je obenem prejel v uporabo en kavni aparat, s katerim opravlja demonstracije delovanja oz. degustacije kave končnim porabnikom, ter vzorce kapsul, ki jih lahko razdeli končnim porabnikom.

Osebna prodaja

Osebna prodaja je bila že od samega začetka poslovanja podjetja Gala osrednje tržno-komunikacijsko orodje. Predvsem zato, ker osebna prodaja ustvarja osebni stik s kupci, omogoča nastajanje prijateljskega razmerja in ne nazadnje od sogovornika zahteva takojšnji pozitivni ali negativni odziv.

Podjetje ohranja dobre stike z neposrednimi odjemalci oz. distributerji tako, da jih obiskuje ter obvešča o novostih in spremembah, ki izvirajo iz podjetja. Ker je distributerjev kavnega aparata na kapsule malo, tj. trije, so obiski prodajnega osebja zelo pogosti (večkrat mesečno). Običajno na obiskih prodajni referent poizveduje o morebitnih novih potrebah odjemalcev, odpravlja konflikte, ki so se lahko pojavili med poslovanjem, ter se seznanja s tekočimi problemi in novostmi, ki se pojavljajo na trgu.

Poleg naštetih orodij se podjetje Gala opira še na celostno grafično podobo podjetja. Le ta je namreč ogledalo vrednot, kulture in politike podjetja in njegovih izdelkov/storitev. Je ključnega pomena za prepoznavnost podjetja in kot takšna na dolgi rok ostaja v spominu vseh: poslovnih partnerjev, obstoječih in potencialnih kupcev izdelkov/storitev ter širše javnosti. V sklopu celostne grafične podobe ima podjetje oblikovane dopisne liste, predstavitevne mape ter poslovne vizitke. Ob tem neprestano skrbi za videz zaposlenih, urejenost notranjosti poslovnih prostorov podjetja in njegove opreme.

4.2 ANALIZA SWOT

S preučitvijo trenutnega trženjskega stanja sem dobila podlago za oceno priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja podjetja, na podlagi analize trenutnega stanja podjetja Gala ter njegovega preteklega razvoja pa sem analizirala prednosti in slabosti, ki iz podjetja izvirajo.

Prednosti

- Ena od večjih prednosti, ki jih podjetje izpostavlja, je dolgoletno predhodno sodelovanje z distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov pri prodaji drugih izdelkov iz prodajnega programa podjetja. Gre za to, da se podjetja medsebojno že dobro poznajo in si zaupajo ter vzajemno izpolnjujejo pričakovanja, ki so se ustvarila med dolgoletnim poslovanjem. Zato ima podjetje Gala nekoliko lažje okoliščine, saj nov izdelek predstavlja in ponuja že znanim potencialnim kupcem.
- Navezanost distributerjev prosto stoječih samopostrežnih avtomatov na podjetje je zaradi sodelovanja z drugimi izdelki iz njegovega programa, velika (Zaradi velike občutljivosti končnih kupcev, kadar gre za menjavanje dobaviteljev, se tudi naši odjemalci - distributerji težko odločajo za spremembo dobavitelja). To se lahko kaže kot prednost, saj podjetje lahko ponovno izkoristi svoj položaj ter poznanemu odjemalcu ponudi dodaten izdelek. Poleg tega podjetju ni odmerjen le kratek obisk za predstavitev izdelka ampak lahko na potencialnega odjemalca vpliva premišljeno in postopno.
- Dober odnos z distributerji je sam po sebi razlog za prednost, kadar gre za uvajanje novega izdelka na trg. Četudi podjetje nima stika s končnimi kupci, lahko zaradi dobrega odnosa z distributerjem vpliva na politiko postavitve cen slednjega v razmerju do končnega kupca, na njegov način tržnega komuniciranja ipd.
- Trženje drugih blagovnih znamk v lasti podjetja: potem ko postane končni kupec odjemalec kavnega aparata na kapsule, ki ga posredno ponuja podjetje Gala, postanejo možnosti, da bo kupoval tudi nekatere druge izdelke iz prodajnega programa podjetja Gala, večje.
- Profesionalen, zanesljiv in 24 ur na dan razpoložljiv kolektiv. Tehnično osebje podjetja Gala je izšolano za odpravo vseh morebitnih napak, ki se lahko pojavijo na aparatu (opravljen kratek tečaj pri proizvajalcu aparatov). Hitra in zanesljiva odprava napake pa je dodaten razlog za izbiro dobavitelja. Obenem je tudi tehnična podpora zagotovljena tako, da so strokovnjaki podjetja Gala neprestano v stiku z osebjem v proizvajalčevem podjetju.
- Nova tehnologija izdelka na visoki ravni, visoka kakovost izdelka (nizka stopnja kvarjenja, enostavno vzdrževanje, hitra odprava napak).
- Razmerje med ceno in kakovostjo izdelka, ki ga podjetje Gala ponuja je ugodno v razmerju do drugih konkurenčnih izdelkov.
- Dobro organizirane prodajne poti na domačem trgu. Preko treh distributerjev je organizirana pokritost večine slovenskega ozemlja. Poleg tega podjetje znižuje stroške prevoza tako, da z lastnim tovornim vozilom dostavlja odjemalcem večja naročila (stroški

transporta na enoto se znižajo) po potrebi in tako, da vnaprej načrtuje pričakovano porabo odjemalca.

- Majhna fluktuacija zaposlenih za podjetje pomeni nižje stroške usposabljanja zaposlenih, boljši odnos z odjemalci ter ne nazadnje boljšo klimo v samem podjetju Gala.
- Poznavanje trga - glede na to, da je podjetje v panogi kavnih aparatov dejavno že vrsto let, dobro pozna potencialne odjemalce, njihove želje in zahteve, pozna zahteve in želje končnih kupcev ipd.

Slabosti

- Nedodelana organizacija podjetja. Zaradi majhnosti podjetja in omejenosti resursov se v podjetju pojavljajo težave v smislu odgovornosti zaposlenih, ki nimajo natančno določenih funkcij, vse prevečkrat opravljajo preveliko število nalog, za določene tudi niso zadostno usposobljeni.
- Nepopolno osredotočenje na trženje določenega izdelka zaradi potrebe po reševanju problemov v zvezi s trženjem drugih izdelkov/storitev ter na drugih področjih poslovanja.
- Podjetje nima sklenjene pogodbe z distributerjem na območju D - Koroška, Savinjska, Podravska in Pomurska regija.
- Podjetje nima direktnega stika s končnimi kupci.
- Nepoznana in neuveljavljena blagovna znamka. To je lahko ovira predvsem ko, odjemalec predstavlja izdelek končnemu kupcu (nepravilna predstavitev ponudbe s strani distributerja lahko vzbudi nezaupanje pri končnem kupcu in tako privede do odločitve za konkurenčno, bolj poznano blagovno znamko).
- Nov proizvod in posledično nepoznavanje odziva končnih kupcev.
- Kupec ne zaznava vrednosti izdelka; kar posledično lahko pomeni nakup substituta.

Priložnosti

- Malo konkurentov. V Sloveniji so le trije konkurenti, med katerimi le eden s poznano in na slovenskem trgu priznano blagovno znamko.
- Majhno število različic kavnih aparatov na kapsule pri konkurentih.
- Pozitiven trend rasti prodaje namiznih kavnih aparatov v petindvajsetih državah Evropske unije.
- Možnost vstopa na južne (balkanske) trge. Podobno kot na slovenskem trgu so se s časovnim zamikom pojavile potrebe po tovrstnih aparatih tudi na Hrvaškem. Za zdaj so to le osamljeni primeri potreb kupcev, vendar pa so možnosti za razvoj panoge v prihodnje velike. Poleg tega je podjetje že na hrvaškem trgu z izdelki iz prodajnega programa, namenjenega prosto stoječim samopostrežnim avtomatom, preko hčerinskega podjetja, kar znatno olajša nastop na trgu. Pričakujemo, da se bo trend širil od Hrvaške proti jugu.
- Spreminjanje kulture pitja kave v Sloveniji. Porabniki želijo piti espresso kavo tako doma kot na delovnem mestu. Obenem podjetja želijo svojim zaposlenim in poslovnim

partnerjem zagotoviti prijetno delovno okolje tudi s tem, ko ponudijo espresso kavo.

- Nastajanje novih tržnih segmentov (gostinstvo).

Nevarnosti

- Večja privlačnost nadomestnih izdelkov zaradi slabega zaznavanja dodatne vrednosti izdelka pri kupcih. Cena in kakovost nista dovolj prepričljiva elementa, ko se kupec odloča za nakup, pomembni so še enostavnost uporabe v očeh kupca, hitrost odprave napak ter nepoznavanje in strah pred novostjo.
- Vstop novih konkurentov.
- Močna tržna komunikacija konkurenta, ki ima večjo finančno podporo matičnega podjetja iz tujine. Predvsem gre tu za dve blagovni znamki; ena je v Sloveniji že dobro znana (Lavazza Blue), druga je sicer pri nas še dokaj neznan (Nespresso), ima pa v svetovnem merilu zelo močan položaj.
- Slaba plačilna sposobnost ali neplačila distributerjev, ki izhajata iz neplačanih računov končnih kupcev.

4.3 CILJI IN STRATEGIJA TRŽENJA

Cilji podjetja Gala, d. o. o. za leto 2007 (Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., maj 2007) so:

- Dobiček od prodaje proizvoda v letu 2007 cca 30.000 eur
- Povprečna marža najmanj 35 %
- Prihodki od prodaje v letu 2007 cca 100.000 eur
- Obseg prodaje v letu 2007 cca 600 kosov
- Doseči 20 % prepoznavnosti blagovne znamke na ciljnim trgu
- Trženje izdelka s pomočjo novih tržnih posrednikov – trgovci na drobno
- Priprava za pričetek trženja kavni aparatov na kapsule na hrvaškem trgu

Če želi podjetje doseči v letu 2007 30.000 eur čistega dobička ter ob predpostavki, da je njegova ciljna stopnja dobička 30 %, mora ustvariti 100.000 eur prihodkov od prodaje. Ob predvideni povprečni ceni na izdelek, ki znaša 167 eur, bo moralo podjetje prodati 600 namiznih kavni aparatov.

Glede na to, da je izdelek novost in se na trgu pojavlja prvo leto, je težko podati realno napoved prodaje. Zato se je podjetje odločilo za dodatno pesimistično in optimistično napoved. Po prvi napovedi bi podjetje prodalo samo 400 kavni aparatov v obdobju enega leta (zmanjšanje napovedanega čistega dobička od prodaje za 33 %), medtem ko bi po drugi napovedi prodali 800 aparatov v enakem obdobju (povečanje napovedanega čistega dobička od prodaje za 33 %).

Glede na to, da je izdelek na trgu nov in podjetje še ni izvedlo nobene tržne raziskave v zvezi s prepoznavnostjo blagovne znamke, ne morem oceniti, kolikšna je slednja na ciljnem trgu.

Cilj podjetja je doseči 20-odstotno prepoznavnost ob koncu leta 2007. Za doseg takšnega rezultata bi moralo ob koncu leta 2007 približno 18.261 podjetij od 91.306 podjetij na ciljnem trgu prepoznati blagovno znamko Caffitaly (po začasnih podatkih Statističnega urada RS je bilo v Sloveniji v letu 2006 91.306 mikro podjetij (spletna stran SURS, 2007); mikro podjetja so ciljni trg podjetja Gala).

Vstop v trgovino na drobno je eden od poglobitvenih ciljev podjetja. Predvsem je cilj podpisati pogodbo o dobavljanju Poslovnemu sistemu Mercator (Mercator Tehnika) in pa Merkurju. Izvrstna podlaga za vstop v Poslovni sistem Mercator je dolgoročno sodelovanje s tem sistemom na drugih področjih – predvsem z živilskimi izdelki. Vstop v trgovsko verigo Merkur pa bo nekoliko bolj zahteven, saj podjetje še ni poslovalo z omenjenim potencialnim kupcem. To bo podjetje Gala storilo tako, da bo pri dobavitelju profesionalnih namiznih kavni aparatov na kapsule najprej pridobilo dovoljenje za trženje v trgovini na drobno. Nato bo izdelalo nov načrt trženja ter ga dosledno izvajalo.

Kot zadnji cilj navajam pripravo za začetek trženja kavni aparatov na kapsule na hrvaškem trgu. S tem mislim predvsem na izobraževanje zaposlenih v hčerinskem podjetju Gala Grupa ter priprava trženjskega načrta za kar najbolj učinkovit prodor na hrvaški trg. Priložnost za hiter in nemoten vstop omogoča dejstvo, da je podjetje na trgu že prisotno z nekaterimi izdelki iz lastnega prodajnega programa, ter da je le en konkurent, ki je podobno kot podjetje Gala preko hčerinskega podjetja prisoten tudi na Hrvaškem z izdelki iz lastnega prodajnega programa ter kavni aparati na kapsule blagovne znamke Lavazza Blue. Strategija vpelje izdelka na hrvaški trg bi lahko prav tako kot na Slovenskem trgu potekala najprej preko distributerjev do mikro podjetij ter šele nato trgovin na drobno ter gostinskih obratov do fizičnih oseb.

Izbor in obseg ciljnega trga

Ciljni trg, na katerem želi podjetje Gala tržiti profesionalni namizni kavni aparat na kapsule, so mikro podjetja, torej podjetja z največ devet zaposlenimi na celotnem ozemlju Slovenije. Po začasnih podatkih Statističnega urada RS je bilo v Sloveniji v letu 2006 91.306 mikro podjetij (spletna stran SURS, 2007). Strategija trženja na ciljnem trgu bo enotna za vsa podjetja. Na samem začetku je bolj smiselno, da se podjetje osredotoči na en sam segment, saj tako lahko podrobno preuči potrebe in želje kupcev, ter po potrebi prilagodi svoj trženjski splet. Poleg tega, so sredstva s katerimi podjetje razpolaga omejena, zato bi vstop v več tržnih segmentov hkrati podjetje dodatno obremenilo. Vstop v en sam segment omogoča usmeritev vseh trženjskih aktivnosti na slednjega in tako nižje stroške.

4.3.1 Strategija trženja na ciljnem trgu

Prodajni asortiment

- Podjetje Gala bo trgu ponudilo tri različice kavnega aparata na kapsule. S tem bo poskušalo izkoristiti priložnost, ki se kaže v majhnem številu različic kavnih aparatov na kapsule, ki jih ponujajo drugi trije konkurenti. Do sedaj sta namreč dva konkurenta na trgu ponujala po eno različico kavnega aparata na kapsule, en konkurent pa dve različici kavnega aparata na kapsule. Poleg tega bo prodajni asortiment razširjen še z novimi barvnimi različicami kavnih aparatov na kapsule. Do sedaj se je vsaka izmed treh različic kavnega aparata na kapsule pojavlja le v osnovni barvi, barvi aluminija. V prihodnosti bo treba kupcu ponuditi dodatne barvne različice – Lamante v barvi aluminija + rdeča barvna različica, K-111 v barvi aluminija + črna barva, Evolution v barvi aluminija + zlato oranžna barvna različica. Podjetje Gala sicer nima vpliva na razvoj barvnih različic, saj trži proizvajalčevo blagovno znamko. Omenjene barvne kombinacije so že v redni proizvodnji/prodaji proizvajalca.
- Ker podjetje nima direktnega stika s končnimi kupci, bo treba v dogovoru z distributerji zagotoviti oz. omogočiti oddajanje naročil aparatov ter rezervnih delov preko spletnega formularja (izdelava enotne internetne strani – podrobnejši opis bom podala v delu, namenjenem tržnemu komuniciranju). Kupcu bo tako skrajšan čas, ki ga porabi za oddajo naročila. Predvsem gre tukaj za naročila rezervnih delov aparatov, saj mora sedaj kupec le-te naročiti po e-pošti, telefonu ali faksu tako, da prebere oz. napiše kodo rezervnega dela. Poleg tega se bo podjetje z enotno internetno stranjo izognilo slabosti, ki se kaže v zmedu zaposlenih zaradi nenatančno določenih funkcij, preobremenitve ter nezadostne usposobljenosti.
- Treba bo povečati hitrost dobave rezervnih delov (v razmerju do dobavitelja) s 3 do 7 dni na 1 do 2 dni. Ob tem bo treba zagotoviti vsakemu distributerju dva do tri rezervne kavne aparate na kapsule (odvisno od števila kupcev ter pokvarljivosti aparatov v praksi), ki jih bodo le-ti ob okvari aparata pri končnem kupcu začasno zamenjali z rezervnim, dokler aparat ne bo popravljen. To je eden izmed načinov, s katerim bo podjetje poskušalo povečati zaznavanje dodatne vrednosti izdelka pri kupcu, in se tako izognilo nevarnosti večje privlačnosti substitutov.
- Kot dopolnilni izdelek profesionalnim namiznim kavnim aparatom na kapsule podjetje ponuja še kavne kapsule. Zdaj so to kapsule blagovne znamke E-caffe. V prihodnosti bo podjetje izkoristilo priložnost, ki se kaže v možnosti prodaje ostalih izdelkov iz prodajnega asortimenta tako, da bo izdelalo kapsulo pod lastno blagovno znamko Buon Caffè.

Oblikovanje cen

Pri oblikovanju cen v razmerju do distributerjev se bo podjetje ravnalo po naslednjih načelih:

- Redna naročila, manjše količine (2 - 18 kosov): cena po ceniku z dodatnimi popusti in rabati, ki so določeni na začetku poslovnega leta in veljajo tudi za druge izdelke iz prodajnega programa gospodinjskih namiznih kavnih aparatov. Plačilni roki so od 45–60 dni.
- Enkratna naročila, posamezni, večji projekti: nižja cena in plačilni pogoji v dogovoru s kupcem. Možnost financiranja posameznih projektov do 90 dni.

Poleg tega bo podjetje izkoristilo prednost dolgoletnega predhodnega sodelovanja z distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov in dober odnos s slednjimi zato, da se bo z njimi dogovorilo o najvišji ceni, s katero bodo le-ti še lahko nastopili na trgu v razmerju do končnih kupcev ter o plačilnih pogojih, ki naj jih končnim kupcem posredujejo. To je tudi posredni način s katerim bo podjetje Gala vplivalo na boljšo plačilno sposobnost distributerjev kavnih aparatov na kapsule in se poskusilo izogniti nevarnosti neplačil.

Tržne poti

Podjetje ima za trženje izdelka urejene pogodbe s tremi večjimi distributerji. Vsak od njih je dejaven na svojem področju. **Območje A** - Obalno-kraška, Notranjsko-kraška in Goriška regija, **območje B** - Gorenjska, Osrednjeslovenska in Zasavska regija, ter **območje C** - Jugovzhodna in Spodnjeposavska regija.

- Če želi biti podjetje prisotno na celotnem ozemlju Slovenije, bo treba najprej pridobiti zanesljivega distributerja za Koroško, Savinjsko, Podravske in Pomurske regije. Podjetje že sodeluje z nekaj distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov iz Podravske regije, zato se bo z najbolj primernim in sposobnim dogovorilo o sodelovanju trženja kavnega aparata na kapsule na tem območju – **območje D**. Podjetje bo v ta namen izkoristilo predhodno sodelovanje z distributerjem in medsebojno poznavanje ter hkrati odpravilo eno večjih slabosti, tj. neprisotnost na celotnem ozemlju Slovenije.
- Treba bo zagotoviti nemoteno dobavo naročil, tako aparatov kot rezervnih delov. V ta namen bo podjetje še naprej izkoriščalo prednosti dobro organiziranih lastnih prevozov ter poskušalo še učinkoviteje spremljati oz. načrtovati nabavo. Tako bo zagotovilo dostavo za redna naročila v treh delovnih dneh, medtem, ko bo za urgentne primere (nepredvideno naročilo, nepredvideni dan dostave) zagotovilo dostavo v 24 urah. To bo omogočeno tako, da bo podjetje pogodbeno sodelovalo s podjetjem Pošta Slovenije, d. o. o., ki omogoča storitev dostave naročila v naslednjem dnevu (razen dostave ob nedeljah, ki se preloži na ponedeljek).

Tržno komuniciranje

- V razmerju do distributerjev

Ob podpisu pogodbe o distribuciji kavnih aparatov na kapsule s posameznimi distributerji je podjetje Gala pri vsakemu od slednjih opravilo kratko usposabljanje. Tako usposabljanje bo podjetje izvedlo tudi pri izbranemu distributerju za območje D. S tem je/bo podjetje izučilo distributerje o pravilni uporabi kavnega aparata na kapsule, načinu prodajne predstavitve izdelka v razmerju do potencialnih končnih kupcev, ter oddalo izobraževalno gradivo in gradivo, ki naj ga distributer uporablja na razgovorih. Tako se podjetje skuša izogniti slabosti, ki se kaže predvsem v nepoznavanju izdelka in blagovne znamke, ter posledično nepravilni predstavitvi končnemu kupcu.

Osnovno orodje komuniciranja bo v podjetju še naprej osebna prodaja. Predvsem bo poudarek na povečanju števila obiskov pri distributerjih. Vsaj enkrat mesečno bo zatorej vodja prodaje obiskal posameznega distributerja in na ta način vzdrževal dobre poslovne odnose ter po potrebi osebno predstavil prihajajoče novosti. V primeru novosti bo podjetje sproti izdelovalo predstavitvene brošure. Vse druge aktivnosti bodo pomenile predvsem podporo osebni prodaji.

Enkrat letno (v maju) bo organizirano zabavno druženje s športnimi aktivnostmi (piknik, odbojka, razne zabavne igre), v prednovoletnem obdobju pa bosta direktor skupaj z vodjo prodaje organizirala svečano pogostitev posameznega poslovnega partnerja (svečana večerja in obdaritev partnerja).

- V razmerju do končnih kupcev

V dogovoru z distributerji kavnih aparatov na kapsule bo podjetje dvakrat letno organiziralo z njimi srečanje, kjer se bo dogovarjalo o tržno komunikacijskih aktivnostih, namenjenih končnim kupcem. Obenem se bo pregledalo učinkovitost predhodnih akcij.

Zato, da se bo podjetje Gala izognilo slabosti nepopolne osredotočenosti na trženje enega samega izdelka, tj. kavnega aparata na kapsule, zaradi potrebe po trženju še ostalih izdelkov iz prodajnega asortimenta, bo najprej izdelalo spletno stran. Hkrati bo slednja podjetje približalo končnemu kupcu in mu omogočilo določeno mero vpliva. Internetna stran bo namenjena izključno predstavitvi in trženju kavnih aparatov na kapsule Caffitaly. Preko tega spletnega portala bodo končni kupci lahko pridobili več informacij o samem izdelku, prodajnem asortimentu, načinu nakupa, kateri distributer bo njihov oskrbovalec ipd. Na spletni strani bo izpisana še kontaktna telefonska številka, na katero bodo vsi novi potencialni kupci lahko poklicali za dodatne informacije oz. dogovor za osebno predstavitev izdelka. Podjetje Gala bo skrbnik spletne strani ter skrbnik klicnega centra oz. prvi stik s potencialnim kupcem.

Obenem bo končni kupec preko e-poslovanja imel možnost naročanja kapsul ter rezervnih delov. Ob naročanju bo končni kupec vsakokrat izpolnil kratek formular (ime podjetja, sedež podjetja - poštna številka, kontaktna oseba, elektronska pošta ter naročilo – tako, da zgolj označi vnaprej določene postavke). S tem bo naročilo samodejno preusmerjeno, glede na poštno številko končnega kupca, k distributerju, ki je zadolžen za to regijo.

S tem, ko bo naročnik – končni kupec izpolnil formular, bo podjetju Gala izdelati bazo podatkov obstoječih kupcev. Na podlagi baze podatkov elektronskih naslovov bo podjetje poseben poudarek namenilo neposrednemu trženju.

Neposredno trženje namenjeno obstoječim končnim kupcem:

Preko elektronskega sporočila bodo kupci neprestano obveščeni o prihajajočih novostih v zvezi z izdelkom ter o akcijah, ki bodo čez leto potekale. S tem se bo podjetje Gala skušalo izogniti nevarnosti, ki se lahko pojavi zaradi povečane tržne komunikacije konkurenta, z večjo finančno podporo matičnega podjetja iz tujine.

Neposredno trženje namenjeno potencialnim končnim kupcem:

Bazo podatkov potencialnih kupcev izdelka, bo podjetje pridobilo s pomočjo Poslovnega imenika RS (PIRS, omogoča iskanje podjetij s pomočjo iskalnih kriterijev kot npr. število zaposlenih, območna telefonska koda ipd.).

Neposredno trženje namenjeno potencialnim končnim kupcem bo potekalo v treh fazah - najprej bo potencialni kupec preko elektronskega sporočila obveščen o izdelku ter o morebitnih novostih glede slednjega. Nato bo sledilo spodbujanje k nakupni odločitvi v obliki vljudnostnega pisma ter kataloga izdelkov. Katalogu bo priložen vzorec kapsule ter natančno pojasnilo, kako se kapsulo uporablja, tako da bo kupec izgubil morebitni občutek o zapletenem postopku uporabe kapsule. V zadnjem koraku se bo distributer skušal dogovoriti za osebno srečanje in predstavitev izdelka. Na ta način bo podjetje poskušalo omejiti slabosti, ki se kažejo predvsem v nizki prepoznavnost blagovne znamke in nepoznavanju izdelka ter nevarnosti večje privlačnosti substitutov.

Poleg omenjenega bodo čez leto potekale še posebne trženjske aktivnosti (vedno v dogovoru z distributerji), namenjene končnim kupcem (letaki, predstavitve aparatov, pokušine kave, brezplačni vzorci kapsul). V prednovoletnem obdobju bodo potekale prodajne akcije (cenovna znižanja) z namenom porabe starih zalog kavnih aparatov na kapsule.

5 SKLEP

Podjetje Gala, d. o. o. je majhno podjetje, ki je na trg uvedlo nov izdelek, tj. kavni aparat na kapsule. Za trženje izdelka podjetje ni imelo organiziran pristop, niti postavljenih ciljev oz strategij za njihovo uresničitev. Zato sem se odločila, da bom v svojem diplomskem delu pripravila trženjski načrt za izdelek kavni aparat na kapsule.

V sklopu diplomske naloge sem najprej pregledala literaturo, ki se nanaša na majhna podjetja. Ugotovila sem, da se majhna podjetja pri svojem delovanju srečujejo s številnimi ovirami, med katere sodijo preobsežne administrativne in regulatorne obremenitve, pomanjkanje ljudi z ustrežno izobrazbo, težaven dostop do ustreznih finančnih virov, plačilna nedisciplina, slab prenos novega znanja med raziskovalnimi inštitucijami in podjetji ter nezadovoljiva infrastruktura. Prav tako sem prišla do spoznanja, da obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na izvajanje trženja v majhnem podjetju kot npr. lastnosti managerja, etika, odnos z okoljem, stopnja v razvoju podjetja itn.

V drugem, obsežnejšem delu diplomskega dela sem izdelala trženjski načrt za izdelek kavni aparat na kapsule. Ugotovila sem, da ima podjetje Gala, d. o. o. zaradi dolgoletne prisotnosti na trgu in poznavanja trga, dobra izhodišča za uspešno trženje novega izdelka. Predvsem gre za dolgoletno uspešno sodelovanje z distributerji prosto stoječih samopostrežnih avtomatov z ostalimi izdelki iz prodajnega programa podjetja ter dober odnos s slednjimi. Veliko je tudi priložnosti, ki izhajajo iz okolja, saj majhno število konkurentov, pozitiven trend rasti prodaje namiznih kavni aparatov ter odpiranje novih trgov in segmentov, ugodno vplivajo na trženje namiznega kavne aparata na kapsule. Poleg prednosti ima podjetje tudi številne slabosti, med katerimi izstopajo: nepokritost celotnega SZ območja Slovenije, podjetje nima stika s končnim kupcem ter na trg uvaja novo, nepoznano in neuveljavljeno blagovno znamko. Nekaj je tudi nevarnosti, ki se lahko v okolju pojavijo. Med temi sta najbolj skrb vzbujajoči visoka privlačnost substitutov ter možnost povečanja intenzivnosti tržnega komuniciranja glavnega konkurenta, ki ima finančno podporo matičnega podjetja iz tujine.

Zato, da bo podjetje čim boljše izkoristilo naštetih prednosti in priložnosti ter se uspešno izognilo slabostim in nevarnostim sem izdelala strategije trženja na ciljnim trgu. Predvsem je pomembno, da podjetje razširi asortiment z dodatnimi barvnimi različicami, poveča hitrost dobav v razmerju do distributerjev ter učinkoviteje spremlja oz načrtuje lastno nabavo, podpiše pogodbo z distributerjem na območju D - Koroška, Savinjska, Podravska in Pomurska regija ter izdela spletno stran s katero se bo približalo končnemu kupcu..

Uporabnost trženjskega načrta za podjetje Gala, d. o. o. vidim predvsem v tem, da sem z nakazanimi zamislimi opozorila, da je povezano in koordinirano trženje tisto, ki bo podjetju prineslo najboljše uspehe, ter da ni dovolj ostati pri napisanih rešitvah in predlogih zato, da bi

dosegali uspehe. Potrebno je namreč neprestano iskanje novih, boljših in bolj racionalnih rešitev za uspešno in stabilno rast. Tudi edinstven izdelek ni zagotovilo za uspešno trženje. Potrebno je pravilno izdelati še druge dele trženjskega spleta – ceno, tržne poti in tržno komuniciranje, da podjetje lahko izpolnjuje zastavljene cilje. Le neprestano spremljanje zadovoljstva porabnikov in kontinuirana izboljšava lastne ponudbe lahko vodita v uspešno trženje.

LITERATURA

1. Brooksbank Roger: The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, b.k., 17(1999), 2, str. 78-90.
2. Burns P., Dewhurst J.: *Small Business and Entrepreneurship* : London : Macmillan Press Ltd., 1996. 333 str.
3. Carson David: The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, b.k., 19(1985), 5, str. 297-306.
4. Carson David et al.: *Marketing and Entrepreneurship in Smes: An Innovative Approach*. London : Prentice Hall Europe, 1995. 296 str.
5. Gilmore Audrey, Carson David, Grant Ken: SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, b.k., 19(2001), 1, str. 6-11.
6. Hogart-Scott Sandra, Watson Kathryn, Wilson Nicholas: Do small business have to practise marketing to survive and grow?. *Marketing Intelligence & Planning*, b.k., 14 (1996), 1, str. 6-18.
7. Hultman Claes M.: Nordic perspectives on marketing and research in the marketing / entrepreneurship interface. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, b.k., 1(1999), 1, str. 54-71.
8. Kenny Brian, Dyson Karen: *Marketing in Small Business*. London, New York : Routledge, 1989. 223 str.
9. Kotler Philip: *Marketing Management*. Eleventh edition. Pearson Education, 2003. 706 str.
10. Kotler Philip, Gary Armstrong: *Principles of Marketing*. Ninth ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 2001. 785 str.
11. Kuriloff Arthur H., Memphill John M.: *Starting and Mananging the Small Business*. New York : McGraw-Hill, 1988. 663 str.
12. Pickle Hal B., Abrahamson Royce L.: *Small Business Management*. New York : John Wiley & Sons, 1990. 702 str.
13. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja*. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
14. Steinhoff Dan, Burgess John F.: *Small Business Management Fundamental*. New York : McGraw-Hill, 1993. 571 str.
15. Scarbrough Norman M., Zimmerer Thomas W.: *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. Sixth ed. New Jersey : Prentice Hall, 2000. 788 str.
16. Stokes David: Putting entrepreneurship into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, b.k., 2(2000), 1, str. 1-16.
17. Weinrauch Donald J. et al.: Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business. *Journal of small business management*, Malden, 29(1991), 4, str. 44-54.

18. Žakelj Luka: Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji. Delovni zvezek 6. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2004. 55 str.

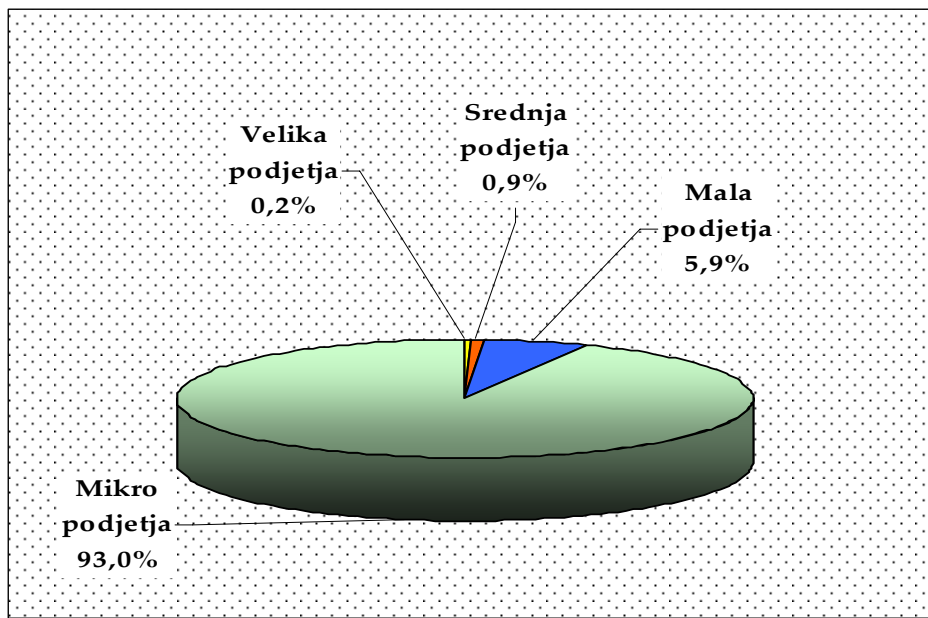
VIRI

1. Rob van der Horst: EIM Business & Policy Research. SME Forum Luxembourg. [URL: <http://www.redepyme.com/estaticas/biblioteca/archivos>], november 2006.
2. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001).
3. Europa-Portal evropske unije. [URL: http://europa.eu/index_sl.htm], 5.4.2007.
4. Slovar slovenskega knjižnega jezika. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>], junij 2007.
5. Nada Zupan: Zapiski predavanj pri predmetu organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005.
6. Jaklič, Zagoršek, Svetina: Zapiski predavanj pri predmetu poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006.
7. Vending magazin. [URL: <http://www.vendingmarketing.com>], 23.4.2007.
8. Spletne strani konkurenčnih podjetij, 2007.
9. Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2006.
10. Interni podatki podjetja Gala, d. o. o., 2007.
11. Nadišič Vesna: Globinski intervju. Generalni direktor podjetja Gala, d. o. o. Lucija, 2007.
12. Nadišič Gaj: Globinski intervju. Direktor sektorja za trženje v podjetju Gala, d. o. o. Lucija, 2007.
13. Pogovor s stalnimi kupci podjetja Gala, d. o. o., 2007.
14. Interno gradivo podjetja Gaggia SpA, 2007.
15. Interno gradivo podjetja Saeco SpA, 2006.
16. Wikipedia, prosta enciklopedija. [URL: <http://sl.wikipedia.org>], junij 2007.

PRILOGE

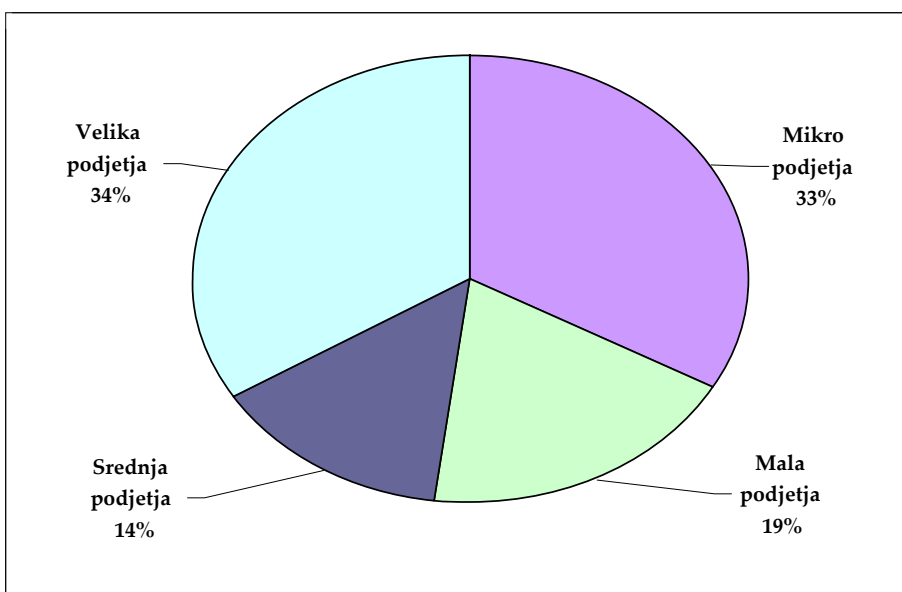
PRILOGA 1: Osnovni podatki o malih in srednje velikih podjetjih v EU²⁵ na podlagi raziskave Rob van der Horst-a; EIM Business & Policy Research, The Netherlands, November 2006

Slika 1: Število podjetij po velikosti v % v EU25



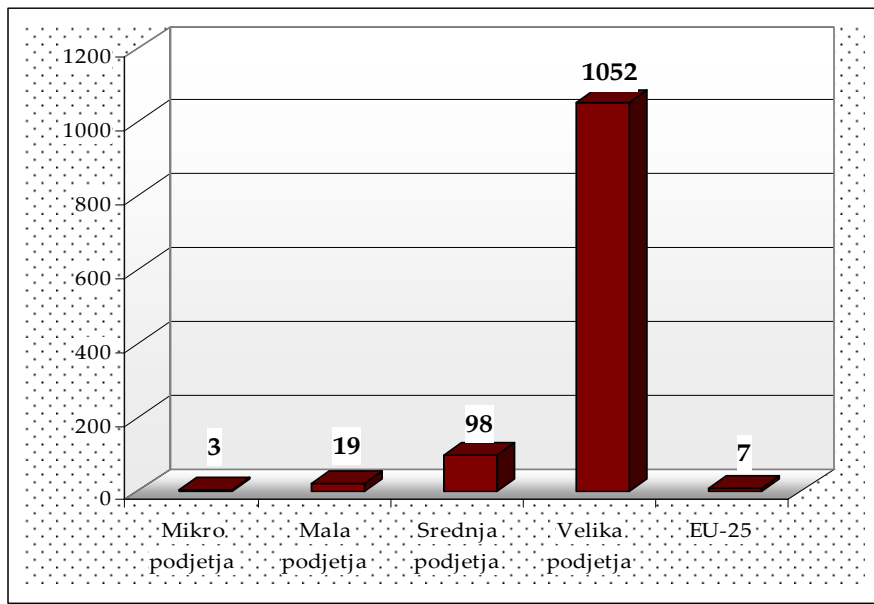
Vir: Rob van der Horst, 2006.

Slika 2: Odstotek zaposlenosti po posameznem razredu podjetij v EU25



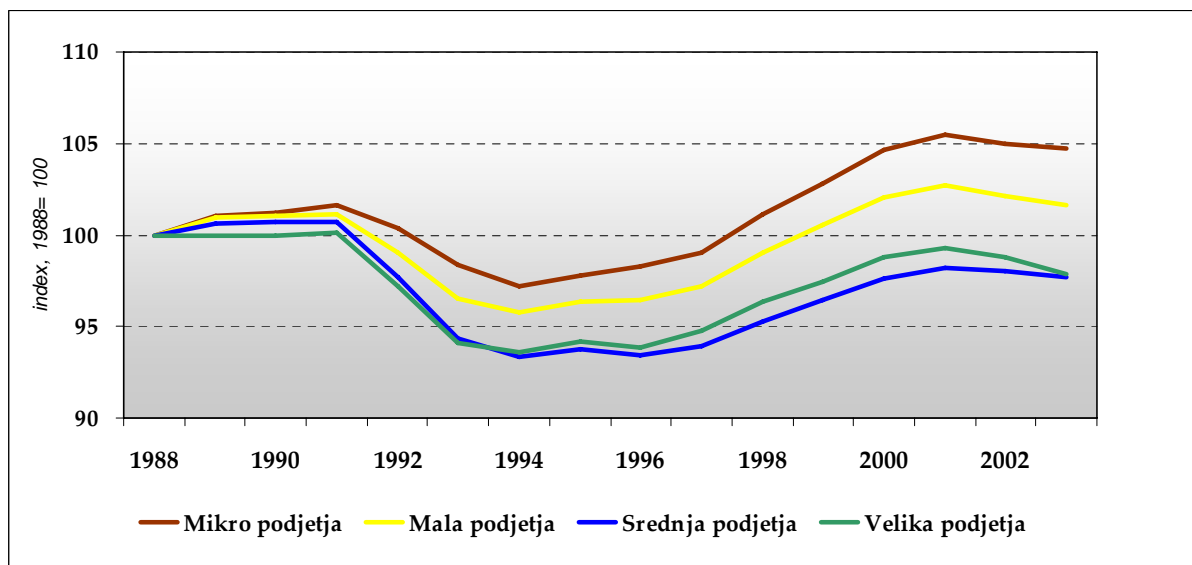
Vir: Rob van der Horst, 2006.

Slika 3: Povprečno število zaposlenih po posameznih razredih podjetij v EU25



Vir: Rob van der Horst, 2006.

Slika 4: Nihanje zaposlenosti po posameznih razredih podjetij od leta 1988 do 2002 v EU25



Vir: Rob van der Horst, 2006.

SLOŠNI PODATKI O mikro, malih in srednje velikih podjetjih EU25

- 99,8 % od 25 mio podjetij v EU25 je malih oz srednje velikih podjetij
- Zagotavljajo 70 % celotne zaposlenosti
- Povprečno število zaposlenih v podjetju je 5
- Zagotavljajo nekaj manj kot 55 % celotnega BDP EU25

IZVOZ mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25

- V letu 2002 je izvažalo 18% mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25
 - Micro podjetja: 17%
 - Mala podjetja: 34%
 - Srednja podjetja: 44%
- Mikro, mala in srednja podjetja EU25 skupaj izvažajo 13% svoje letne realizacije, velika podjetja pa 22 %
- Okrog 30 % mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25 je v letu 2002 uvažalo izdelke oz storitve

INTERNACIONALIZACIJA mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25

- Naj pogostejši motiv za internacionalizacijo mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25 je dostop do novih in večjih trgov
- 60 % mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25, ki so se internacionalizirala navaja, da so po nastopu na tujih trgih povečali konkurenčnost podjetja
- 30 % mikro, malih in srednje velikih podjetij EU25 ima tujega dobavitelja
- 25 % srednje velikih podjetij ima hčerinsko podjetje oz joint venture¹³ v tujini

¹³ **Joint venture:** ali skupna vlaganja; partnerstvo med domačim in tujim podjetjem ali državnim organom zaradi skupnega vlaganja v proizvodne, trgovske, storitvene, finančne in druge zmogljivosti (Potočnik, 2002, str. 502).

PRILOGA 2: Reklamni letak za promocijo sistema na kapsule Caffitaly



Stran 1

Caffitaly System
Caffitaly System
Caffitaly
Caffitaly System

Enostavno, priročno in hitro

Z avtomatom za kuhanje kave na kapsule, v najkrajšem času in na povsem preprost način pripravimo čisto pravi espresso! Izvedba kapsule zagotavlja visoko higieno, kakor tudi ohranjanje čistote, saj ne nastajajo madeži zaradi kapljanja.

Svež, žameten, popoln okus

Vroč, ta trenutek praženo kavo zmeljemo, natančno odmerimo in vstavimo v kapsulo. Na tak način je kava vedno sveža, saj se aroma razvije v jedru kapsule. Vakuumsko pakiranje zagotavlja ohranjeno polno in svežo aromo prav v vsaki kapsuli.

Popolno doziranje in konstantna kakovost

Kapsula vsebuje 8 g mlete, pražene kave za pripravo tradicionalnega italijanskega espressa. Izvedba kapsule omogoča maksimalen izkoristek in popolno filtracijo, saj je kava v njej porazdeljena tako, da zagotavlja optimalno razpršitev vode, rezultat pa je pomokren napitek intenzivnega okusa in manjše arome.

8g
Full Espresso, Concentrated

Full Fresh Flavor

2 Diffusion Stages

Optimal Dosing System

Easy, Practical, Safe

Stran 2

Ekspresivne, moderne linije so njegov zaščitni znak. Z dodatnim nosilcem za segrevanje skodelic in držalom kapsul.

→ IZBIRA S STILOM

EVOLUTION

TRJEJI IMENITNI OKUSI, KI VAS BODO SPREMILJALI ČEZ CEL DAN

PREZIOSO - 100% Arabica; začnite dan s polno paro
 INTENSO - ko vam sredi delovne nortje zmanjka energije
 DELICATO (brezkofeina) - odlična izbira za prijetne trenutke popoldan in zvečer

ZA ZAHTEVNE

Bogata mešanica srednje- in južnoameriških ter afriških in indijskih kav. Polna, intenzivna mešanica, ki z bogato aromo zadovolji še tako zahtevnega ljubitelja kave. Zaokrožen čokoladen okus je primeren za pitje preko celega dne.

Pustite se voditi nepogrešljivi aromi! Izbirajte med čistim espressom, cappuccinom ali dolgo filter kavo ne da bi se odrekli pravemu italijanskemu karakterju.

→ V KORAKU S ČASOM

K111-d

Mehke linije in izbrani detajli. Privlačen design bo polepšal prostor, samodejna odstranitev uporabljene kapsule pa olajša vsakdan.

→ LIUBEZEN DO KAVE

L'Amant

Stran 3

PRIVOŠČI SI VSAKDANJI ESPRESSO

S SISTEMOM NA KAPSULE!

The Coffee
 The Coffee
 The Coffee

espresso na sodoben način

Caffitaly
 system

Stran 4

Vir: Interni podatki podjetja Gala, d.o.o., 2007.