

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA TOM OBLAZINJENO POHIŠTVO  
D.O.O. MOKRONOG NA DANSKI IN ŠVEDSKI TRG**

Ljubljana, marec 2007

DUŠAN SKERBIŠ



## **IZJAVA**

Študent Dušan Skerbiš izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1. Uvod.....	1
2. Predstavitev skupine TOM in podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog.....	2
2.1. Nastanek in razvoj skupine TOM.....	2
2.2. Skupina TOM.....	3
2.3. Poslanstvo in vizija.....	3
2.4. Proizvodni program.....	4
2.5. Podatki o prodaji in pomembnejši finančni kazalniki.....	5
3. Analiza tržnih priložnosti.....	7
3.1. Analiza okolja.....	7
3.1.1. Ekonomsko okolje.....	8
3.1.2. Politično - pravno okolje.....	10
3.1.3. Socio-kulturno okolje.....	13
3.1.3.1. Hofstedejev model.....	15
3.1.4. Demografsko- fizično okolje.....	15
3.2. Analiza tržnega potenciala v dejavnosti podjetja.....	18
3.2.1. Dostop do trga/pravno-zakonodajne omejitve.....	18
3.2.2. Izdelčni potencial.....	19
3.3. Značilnosti danske ter švedske pohištvene dejavnosti in trga.....	21
3.4. Analiza konkurence na danskem in švedskem trgu oblazinjenega pohištva.....	23
3.5. SWOT analiza podjetja TOM za ciljna trga.....	26
4. Strategija vstopa podjetja TOM na danski in švedski trg.....	27
4.1. Dejavniki izbire vstopne oblike.....	27
4.1.1. Notranji dejavniki.....	27
4.1.2. Zunanji dejavniki.....	28
4.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa.....	28
4.1.4. Transakcijski dejavniki.....	28
4.2. Možne oblike vstopa na danski in švedski trg.....	29
4.2.1. Neposredni izvoz (danski in švedski prodajni zastopnik).....	29
4.2.2. Lastni prodajni podružnici na Danskem in/ali Švedskem.....	29
4.2.3. Skupna vlaganja ali strateška zveza v obliki prodajne podružnice.....	30
5. Oblikovanje trženjskega spleta (4P).....	30
5.1. Izdelek.....	31
5.1.1. Embalaža.....	32
5.1.2. Garancije in politike servisiranja izdelkov TOM.....	32
5.1.3. Kakovost izdelkov TOM.....	33
5.1.4. Blagovna znamka TOM in izdelčne skupine.....	33
5.2. Cena.....	34
5.2.1. Oblikovanje cen izdelkov TOM na danskem in švedskem trgu.....	34
5.2.2. Cenovno pozicioniranje izdelkov blagovne znamke TOM.....	34
5.3. Tržne poti.....	35
5.3.1. Strategija tržne poti podjetja TOM d.d. na danskem trgu.....	36
5.3.2. Strategija tržne poti podjetja TOM d.d. na švedskem trgu.....	37
5.4. Tržno komuniciranje.....	37
5.4.1. Oglaševanje.....	38
5.4.2. Pospeševanje prodaje.....	39
5.4.3. Odnosi z javnostmi.....	39
5.4.4. Neposredno trženje.....	40
6. Sklep.....	41
LITERATURA.....	43
VIRI.....	44
PRILOGI	

## 1. Uvod

Poslovanje slovenskih podjetij prek nacionalnih meja pomeni danes nekaj nujnega, neizbežnega, saj sta v današnjem času globalizacije in liberalizacije svetovnega trga rast prodaje oz. poslovanja ter tako rast in razvoj podjetja pomembna dejavnika v boju za obstanek s posredno in neposredno konkurenco posameznega podjetja. Mednarodno poslovanje oz. mednarodno trženje se razlikuje od domačega. Poleg razlik med trgi je drugačen tudi način delovanja in izvajanja mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 16). Zato podjetje potrebuje kakovostne vodstvene ljudi, ki bodo na tuje trge vstopili agresivno, s kakovostnimi izdelki in storitvami, tehnološko, oblikovno in funkcionalno dovršenimi rešitvami, ter z miselnostjo, da tudi malo rastoče podjetje lahko uspe na globalnem trgu.

Slovenija ima le slaba dva milijona prebivalcev, zato je vstop na tuje trge pogosta odločitev večine slovenskih proizvodnih podjetij. Tudi podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog, eden izmed vodilnih slovenskih proizvajalcev sedežnega oblazinjenega pohištva, išče svoje poslovne priložnosti na tujih trgih.

Kot štipendist mokronoškega podjetja sem dobil nalogo narediti analizo možnosti vstopa podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog na danski in švedski trg. Gre za analizo vseh dejavnikov (okolja, konkurence, možnih vstopnih oblik, možnega trženjskega spleta,...), ki vplivajo na odločitev, ali je vstop na ta dva trga potencialno dobičkonosen in kakšna je stopnja tveganja ob morebitnem vstopu in poslovanju na teh trgih. Dobra analiza je za mokronoško podjetje bistvenega pomena, preden se odločijo za kakršenkoli nadaljnji poslovni korak pri osvajanju tujih trgov. Napačna odločitev glede vstopa lahko povzroči veliko nenačrtovanih in tudi nepovratnih stroškov, ki ponavadi presegajo stroške dobre predhodne analize trga. Cilj in namen tega diplomskega dela je torej preko analitičnih ekonomskih orodij ugotoviti, ali je vstop na danski in švedski trg za mokronoško podjetje v bližnji prihodnosti smiselna odločitev ali ne.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Uvodu sledi predstavitev podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog oz. skupine TOM d.d., katere član je prvo podjetje. Predstavitev je dokaj obsežna z namenom, da tudi bralec, ki prvič sliši za predstavljeno podjetje, dobi vpogled v razvoj in velikost podjetja, njegovo dejavnost, proizvodni program, finančno ozadje in trenutni tržni položaj na domačem in tujih trgih. Tretje poglavje je namenjeno analizi tržnih priložnosti, ki zajema dansko ter švedsko makro analizo okolja, analizo tržnega potenciala v dejavnosti podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o., opis značilnosti danske ter švedske pohištvene dejavnosti, analizo konkurence in SWOT analizo. S koncem tretjega poglavja pridemo do kritične točke tega diplomskega dela, saj je potrebno na osnovi predhodnih analiz podati mnenje, ali je TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog sposobno vstopiti na ciljna trga. Četrto poglavje obravnava možne vstopne oblike na ciljna trga. Na osnovi analize danskega in švedskega trga ter interne analize podjetja TOM

Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog predlagam možne vstopne oblike. V petem poglavju predlagam še trženjski splet (4P), ki bi bil najprimernejši za doseganje poslovnih ciljev podjetja na izbranih trgih. Diplomsko delo zaključujem v šestem poglavju s sklepnimi mislimi in priporočilom vodstvenim kadrom v mokronoškem podjetju.

## **2. Predstavitev skupine TOM in podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog**

### **2.1. Nastanek in razvoj skupine TOM**

Podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog, član skupine TOM d.d. Mokronog, je eno izmed bolj znanih in uspešnih slovenskih proizvajalcev oblazinjenega pohištva v zadnjem desetletju. Začetki same dejavnosti podjetja segajo v obdobje zgodnjih devetdesetih let, ko se je zaradi gospodarske krize začelo iskanje novih programov. V IMV (predhodnica Revoza in Adrie) obratu na Mirni so izdelovali konfekcijske dele za avtomobil Renault 5, večji del proizvodnega programa mirnskega obrata pa so bili konfekcijski in plastični deli ter zavorni sistemi za počitniške prikolice novomeške Adrie (Internetna stran TOM d.d., 2007).

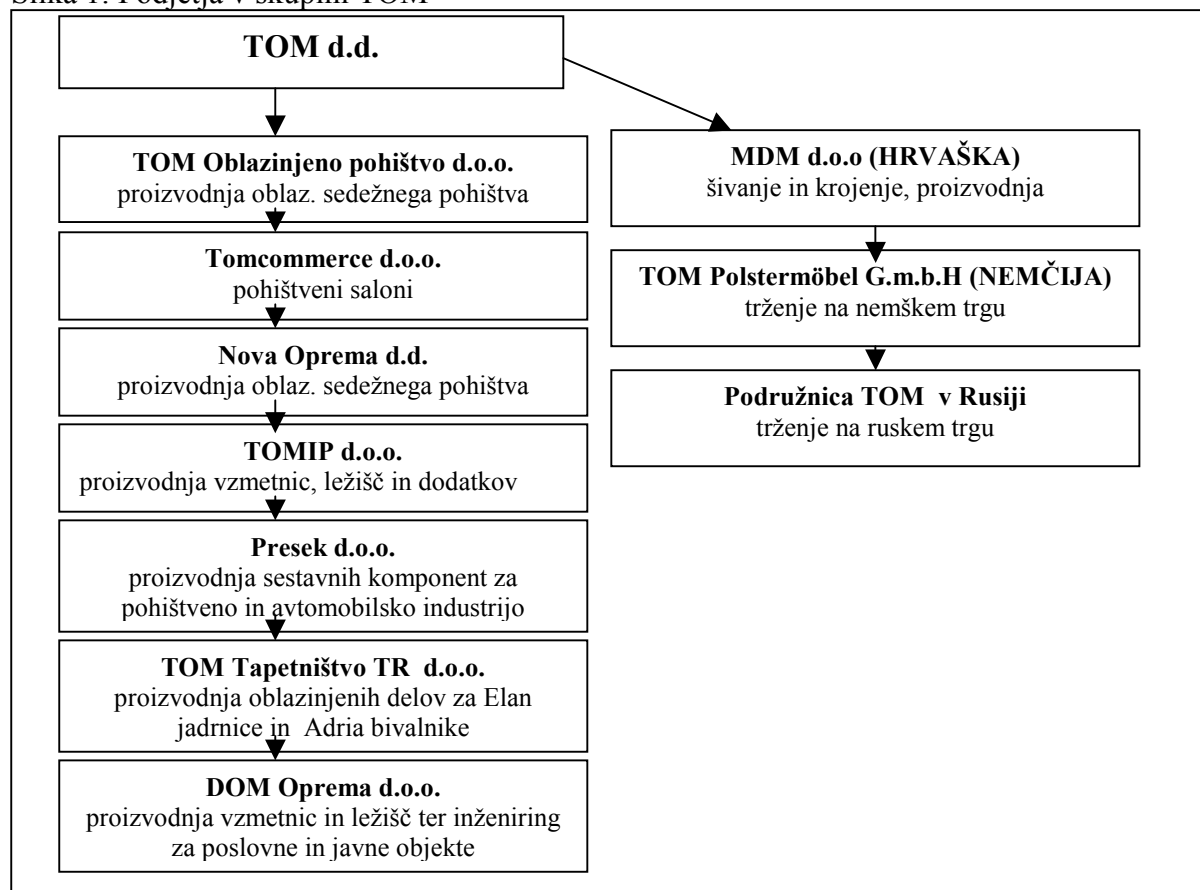
Leta 1991 se je zaradi vojne na Balkanu popolnoma ustavila prodaja izdelkov Adrie na jugoslovanski trg in novomeško podjetje je zašlo v hudo krizo, kateri je kmalu sledil stečajni postopek. Posledično se je tudi mirnski obrat, ki je ta čas postal samostojno podjetje TOM Tovarna opreme Mirna d.d., moral soočiti s problemi pomanjkanja naročil in neizkoriščenimi proizvodnimi zmogljivostmi. Zaradi tega je bilo nujno iskanje novih idej, kako zapolniti proizvodne zmogljivosti. Glede na to, da je imelo podjetje zadostno število usposobljenih šivilj, potencial med tapetniki in sodobnejšo opremo (krojilna linija), s katero je možno izdelovati oblazinjeno pohištvo, ter da je bilo na trgu zadostno povpraševanje po sedežnem oblazinjenem pohištvu, se je podjetje odločilo uresničiti načrt, postati proizvajalec oblazinjenega pohištva (Interni podatki TOM d.d. in TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog, 2001-2006).

Leta 1994 je bilo tako ustanovljeno podjetje Tomcommerce d.o.o., ki še danes opravlja svojo prvotno poslovno funkcijo: trženje sedežnega oblazinjenega pohištva TOM. Kmalu zatem je lastnik, Dolenjska banka d.d., podjetje TOM d.d. z namenom odprodaje razdelila na štiri dele: TOM Konfekcija d.o.o., TOM Tapetništvo d.o.o., TOM Oprema d.o.o. in TOM Plastika d.o.o. Leta 1997 je 10 fizičnih oseb odkupilo prvi dve navedeni podjetji in ju združilo v novo pravno osebo, podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Nova družba je vključevala vse poslovne funkcije in proizvodni program predhodnih dveh. Leta 1999 je sledila še selitev celotnega podjetja iz obrata na Mirni, ki je bil prodan družbi Prevent d.d., v nove prostore v sosednji kraj Mokronog, kjer so se za ceno prodanega objekta kupili boljši in večji prostori. V teh prostorih, ki so danes še modernizirani in dograjeni s skladiščnimi prostori, je zaposlenih 146 ljudi (skupina TOM zaposluje približno 365 ljudi) (Interni podatki skupine TOM d.d. in TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog, 2001-2006; Internetna stran TOM d.d., 2007).

## 2.2. Skupina TOM

Ideja o ustanovitvi skupine TOM je nastala že v samih začetkih po managerskem odkupu leta 1997. Skupino danes tvori deset podjetij. Lastniški kapital znaša 1,085 mio EUR, nominalna vrednost delnice pa znaša 41,73 EUR. Skupaj ima družba 33 lastnikov delnic, s tem imajo trije člani uprave 13.461 delnic, kar je več kot 51% vseh delnic.

Slika 1: Podjetja v skupini TOM



Vir: Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006; Internetna stran TOM d.d., 2007.

Skupina TOM je na področju dejavnosti izdelave oblazinjenega pohištva povezana v vertikalni grozd. Razlog je v minimizaciji stroškov v celotnem proizvodnem oz. poslovnem procesu, hkrati pa želi vodstvo podjetja imeti kontrolo nad kakovostjo izdelave. Cilj je izdelati kvalitetno oblazinjeno enoto z nizkimi stroški, kar omogoča dosegati zelene dobičke podjetij znotraj skupine TOM in seveda celotne skupine.

## 2.3. Poslanstvo in vizija

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Vizija predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Rozman, 1993, str. 92, 93).

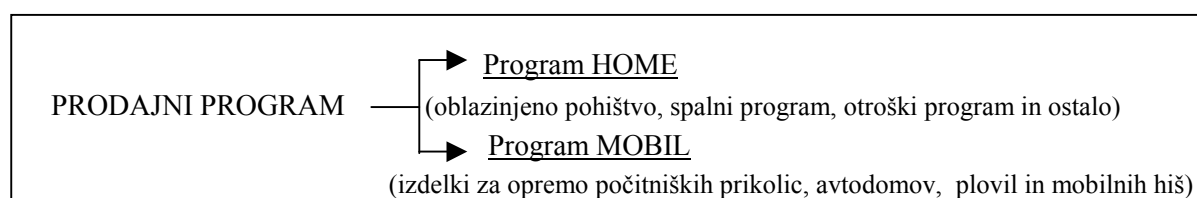
Vizija skupine TOM je postati mednarodno primerljivo uspešno podjetje s trdnim finančnim zaledjem, ki bo veljalo za najboljšega dobavitelja (naj)zahtevnejšim končnim porabnikom ter podjetjem na domačem trgu kot tudi ostalih trgih EU in trgih nekdanje Jugoslavije. Aplikacija na TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. je postati mednarodno uspešno in prepoznavno pohištveno podjetje, ki bo s svojim modernim, kvalitetnim in funkcionalnim proizvodnim programom oblazinjenega pohištva zadovoljevala potrebe najzahtevnejših kupcev na domačem kot tudi na trgih nekdanje Jugoslavije in EU (Internetna stran TOM d.d., 2007).

Poslanstvo skupine TOM je s svojim delovanjem in dejavnostmi zagotavljati blaginjo čim večjemu številu prebivalstva v družbenem okolju, dosegati ugodne poslovne rezultate, zadovoljevati odjemalce ter porabljati čim manj naravnih virov in tako v najmanjši meri obremenjevati okolje. Glavna cilja skupine TOM sta postati v Evropi zaželeni in prepoznavni blagovni znamki ter zrasti v eno pomembnejših kapitalskih skupin v Sloveniji (Internetna stran TOM d.d., 2007).

## 2.4. Proizvodni program

V tej diplomski nalogi se osredotočam le na tisti del proizvodnega programa, ki se trži končnemu kupcu. To so sedežne garniture, »jogi« postelje in vzmetnice vključno z dopolnilnim programom mizic in preprog. TOM ima v svojem proizvodnem programu štiri izdelčne skupine sedežnih garnitur, ki skupaj združujejo 33 modelov.

Slika 2: Prodajni program skupine TOM d.d.



Vir: Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006.

Tabela 1: Izdelčne skupine, število modelov, cenovni razredi in deleži v prihodkih

Izdelčna skupina	Število modelov	Cenovni razred	Delež v prihodkih
Avantgarde	6	visoki	10 %
New Classic	16	srednji višji	63 %
Nostalgia	9	srednji višji	8 %
Young	2	srednji	6 %
Ostalo	vzmetnice, mizice, postelje...	srednji	13 %

Vir: Katalogi podjetja TOM, 2006. Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006.

Iz tabele je razvidno, da podjetju TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. skoraj tri četrtine prihodkov ustvarja prodaja modelov iz srednjega višjega cenovnega razreda. To je tisti cenovni razred, kjer podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. želi igrati pomembnejšo vlogo



na slovenskem kot tudi tujih trgih. Medtem ko v nižjem cenovnem razredu veljajo kot ključni konkurenčni dejavnik poceni delovna sila in čim cenejši materiali, kar omogoča ponuditi končni izdelek na trgu po izredno nizkih prodajni ceni, velja za višji srednji in visoki cenovni razred oblazinjenega pohištva prav nasprotno. Kakovost je tisti pojem, kateremu se mora vse podrediti, da ustvariš priznano blagovno znamko in da uspeš na trgu dosežati visoke prodajne cene. Tako je potrebno vgrajevati kakovostna lesena ali kovinska ogrodja in mehanizme ter nanje nadeti vrhunske gornje materiale (usnje, alkantara in druge mikrotkanine, bombažne dekorativne tkanine). Ves izdelavni proces oblazinjene sedežne enote mora biti v skladu z najvišjimi kakovostnimi standardi, da lahko končni izdelek pozicioniramo v visoki kakovostni razred. Seveda ne smemo zanemarjati modernega designa in funkcionalnosti izdelkov. Podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. v razvoju in designu sodeluje s priznanimi domačimi industrijskimi oblikovalci, prav tako ima znotraj podjetja svojo lastno razvojno službo, katere naloga je razvijanje oblazinjenega pohištva tako v tehnološkem kot tudi oblikovnem smislu. Proizvodni proces je usklajen z najsodobnejšimi standardi s področja kvalitete, informacijske modifikacije poslovnih procesov kot tudi ekologije (kmalu so pridobili certifikat ISO 9001:2000 ter certifikat za okoljski standard ISO 14001:2004). Kot zanimivost naj omenim, da ima TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. eno izmed najsodobnejših krojilnih linij v Evropi, kar je pomembna konkurenčna prednost.

Prav tako pa se vodilni ljudje v TOM-u zavedajo pomembnosti svojih dobaviteljev, zato so že pred tremi leti ustanovili svoj grozd, kamor so jih vključili. Dobava kvalitetnih sestavnih delov in materialov za izdelavo sedežne enote po sistemu »just in time« predstavlja racionalizacijo stroškov skladiščenja materialov.

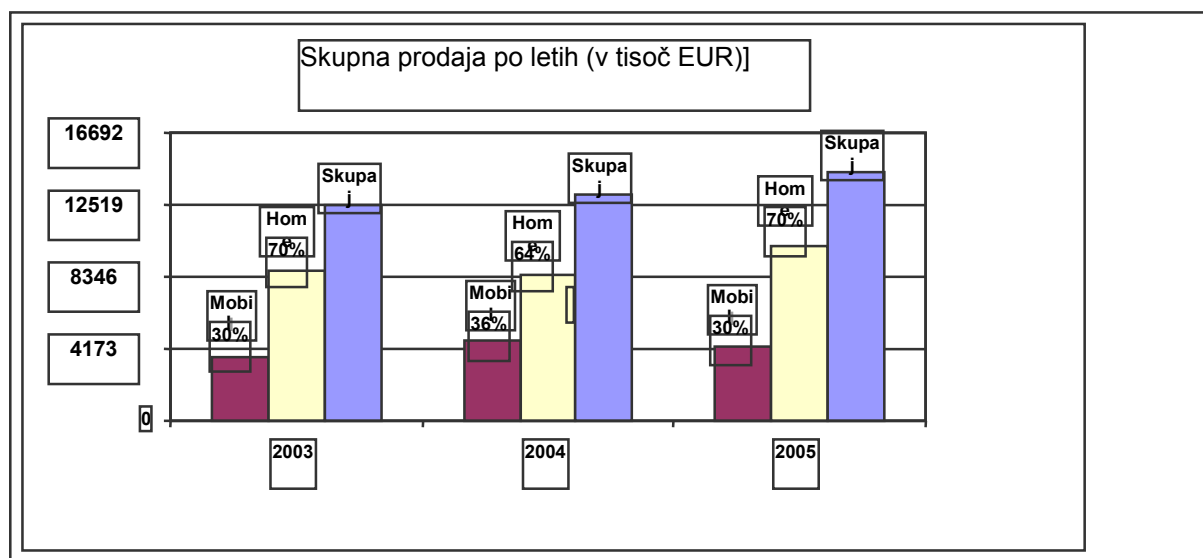
## **2.5. Podatki o prodaji in pomembnejši finančni kazalniki**

Čisti dobiček TOM d.d. v letu 2005 je znašal le 5,4 milijona SIT oz. 22.533,8 EUR. Vzrok za tako nizek dobiček so predvsem visoka vlaganja v razvoj novih izdelkov in promocijo osvežene blagovne znamke TOM ter vstopa na nove trge. Prav tako je bilo veliko sredstev namenjenih za sanacijo hčerinskega podjetja Nova Oprema d.d., ki je prvič po nekaj letih poslovalo pozitivno. Leta 2005 je začelo s poslovanjem tudi invalidsko podjetje TOMIP d.o.o., ki je prvo leto poslovalo z izgubo, saj zaradi dolgotrajnih birokratskih postopkov še ni moglo koristiti vseh ugodnosti in prednosti, ki jih ima invalidsko podjetje (Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006). Tudi leto 2006 se naj bi zaključilo z dobičkom, uradno pa bodo rezultati znani marca 2007, ko bo objavljeno letno poročilo skupine TOM za leto 2006.

Skupina TOM d.d. je v letu 2005 imela za 3,48 milijarde SIT oz. 14,52 mio EUR čistih prihodov iz poslovanja, kar je za 10% več kot v letu 2004. Povečala se je prodaja prodajnega programa Home (oblazinjeno sedežno pohištvo), ki je bila višja za 20%, medtem ko se je prodaja programa Mobil zmanjšala za 7%, predvsem zaradi zmanjšane prodaje počitniških prikolic Adria na trgu EU v letu 2005 (Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006).

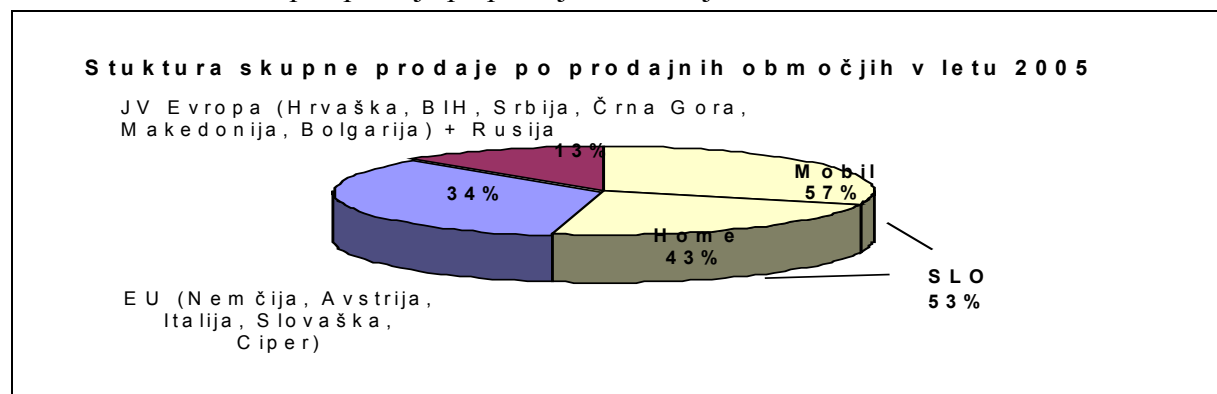
Iz spodnjega strukturnega diagrama je razvidno, katere trge pokriva skupina TOM s svojim prodajnim programom Home (prodajni program Mobil se prodaja samo na domačem trgu) ter kakšni so prodajni deleži na posameznih trgih. Trge imajo razdeljene na tri področja in sicer: Slovenijo kot domači trg; države EU, kjer ni več pravnih, carinskih in drugih trgovinskih omejitev, saj ne gre več za izvoz blaga, temveč za t.i. notranje dobave; ter JV Evropa, kamor sodijo države nekdanje Jugoslavije, Rusija in Bolgarija.

Slika 3: Prodaja skupine TOM d.d. v obdobju 2003-2005



Vir: Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006.

Slika 4: Struktura skupne prodaje po prodajnih območjih v letu 2005



Vir: Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006.

Domači trg predstavlja tretjino celotne prodaje programa HOME. Rast prodaje na domačem trgu je v letu 2005 znašala 14% (8% povečanje standardnih programov, 6% pri izdelkih za opremo objektov). Večja prodaja je bila dosežena pri vseh pomembnejših odjemalcih (Mercator Pohištvo, Lesnina), kar naj bi bil rezultat preteklih vlaganj v obnovo prodajnih mest odjemalcev in lastnih salonov ter tržnih aktivnosti za prepoznavnost blagovne znamke TOM (Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006). V letu 2006 je bil cilj skupine TOM utrditi

svoj tržni položaj na slovenskem trgu, s povečanjem prodaje in večjo prepoznavnostjo blagovne znamke TOM, kar so tudi dosegli.

Trg EU predstavlja skoraj polovico celotne prodaje programa Home. Prodaja se je v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 povečala za 34%, predvsem zaradi agresivnejšega nastopa z lastno podružnico v Nemčiji. V letu 2006 je bil cilj skupine TOM utrditev tržnega položaja in širitev na nove EU trge. Predvsem zanimiv jim je trg Beneluksa, Skandinavije ter novih članic EU. JV Evropa in Rusija predstavljajo preostalih 18% trga. Obetajoč je hrvaški trg, kjer narašča povpraševanje po turističnih objektih. Prav tako se kaže trend rasti prodaje v Rusiji. Tudi na tem trgu je cilj še povečati prodajo in dobiček (Letno poročilo TOM za leto 2005, 2006).

Iz predstavitve skupine TOM oz. podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. lahko sklepam, da ima podjetje kakovosten, moderen in funkcionalen izdelek, ki se lahko tudi na tujih trgih pozicionira v višji srednji cenovni razred ter kasneje preko graditve blagovne znamke tudi v visokega. V podjetju prav tako obstajajo še dodatne neizkoriščene proizvodne zmogljivosti. TOM ima vizijo postati eden izmed prepoznavnejših izdelovalcev sedežnega oblazinjenega pohištva tudi na trgih EU. Za uresničitev te vizije imajo v podjetju dovolj usposobljenih ljudi v trženjskem oddelku, prav tako pa ima podjetje močno finančno zaledje.

### **3. Analiza tržnih priložnosti**

#### **3.1. Analiza okolja**

Vstop podjetja na tuji trg pomeni določeno tveganje zaradi delnega ali popolnega nepoznavanja tega okolja. Da bi se to tveganje zmanjšalo, mora podjetje, še preden se odloči za vstop, izvesti dobro analizo okolja mednarodnega trženja. Poleg tega uspešna podjetja, ne da bi se samo izogibala nevarnostim, iščejo tudi priložnosti v spremembah makrookolja (Kotler, 2003, str.158). Predvsem iščejo uspešna podjetja priložnosti za poslovni uspeh v predvidevanju prihodnosti. Veliko priložnosti se najde s prepoznavanjem trendov v makrookolju (Kotler, 2003, str. 159). Zaradi hitrega spreminjanja globalne slike naj bi podjetje opazovalo šest glavnih silnic v makrookolju: demografsko, ekonomsko, naravno, tehnološko, politično- pravno in socio-kulturno (Kotler, 2003, str. 162). Pristop, ki ga bom torej uporabljal v nadaljnjem pisanju, je različica t.i. analize PEST.

Za podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. sta ekonomsko in politično-pravno okolje na Danskem in na Švedskem zelo pomembni, saj z dobro analizo lahko ugotovimo spremenljivke, kot so naprimer naklonjenost vlade do tujih investicij in tujih podjetij, pomembnost zunanje trgovine, stopnjo gospodarske rasti, BDP na prebivalca, pravne omejitve, itd., ter se tako lažje odločimo o primernosti oz. perspektivnosti trga. Tudi analiza socio-kulturnega in demografsko-fizičnega okolja nam pove mnogo dejstev, na podlagi katerih se lahko vodstveni kadri odločijo za vstop na ta trg oz. se ne odločijo, prav tako pa lažje oblikuje pravilen, učinkovit trženjski splet.

### 3.1.1. Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje je glavna determinanta tržnega potenciala in tržnih priložnosti. Vidna odstopanja na nacionalnih trgih izvirajo iz ekonomskih razlik. Značilnosti populacije predstavljajo eno glavnih dimenzij. Dohodek in bogastvo ljudi določene države sta tudi pomembni, saj določata kupno moč prebivalstva (Hollensen, 2004, str. 189). Poleg dohodka določajo razpoložljivo kupno moč še cene, prihranki, dolgovi in kredite možnosti (Kotler, 2003, str. 168). Seveda pa je potrebno poznati vse poglobitve makroekonomske kazalnike, ki kažejo na splošno ekonomsko razvitost in ekonomsko stabilnost države. Ker se podjetja odločajo za korak internacionalizacije kot dejanje dolgoročne perspektive, je pomembno predvideti trende gibanja narodnega gospodarstva vstopajočega trga za nekaj let naprej. Na podlagi poznavanja ekonomskih kazalnikov za tekoče obdobje in preteklih nekaj let lahko sklepam, da je možno delno znižati ekonomsko tveganje podjetja pri vstopu na tuji trg.

Tabela 2: Ekonomski kazalniki za Dansko in Švedsko

Država	Danska					Švedska				
	2007*	2006	2005	2004	2003	2007*	2006	2005	2004	2003
Kazalec/ leto										
BDP na prebivalca (v USD):	-	-	48.000	45.148	39.260	-	42.024	39.525	38.868	33.608
Rast BDP (v %):	2,1	2,8	3,2	2,1	0,4	3,3	4,2	2,7	3,1	1,6
Rast zasebne potrošnje (v %):	2,2	3,9	3,9	3,8	0,9	3,4	3,2	2,4	1,8	1,5
Rast javne potrošnje (v %):	1,1	1	1,3	2	1	1,1	1,3	0,7	0,1	0,8
Rast investicij (v %):	4	8,1	9,4	3,3	0,4	4,7	8,5	8,5	5,1	-1,5
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	2,5	4	4	3,4	0,6	3,3	3,5	3	1,8	1
Rast industrijske proizvodnje (v %):	1,3	2,5	1,6	-0,3	-0,7	3,1	4	1,6	3,2	2,6
Stopnja nezaposlenosti (v %):	4,3	4,5	5,7	6,4	6,4	5,2	6	6,2	6,3	5,6
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	2,1	2	1,8	1,2	2,1	2	1,8	0,8	1	2,3
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	2,9	3	3,9	2,3	1,2	2,8	3,2	2,7	1,6	0,5
Kratkoročna medbančna obrestna mera (v %):	4	3,1	2,2	2,2	2,4	3,5	2,5	1,9	2,3	3,2
Uvoz blaga (v mlrd USD):	102,5	89,3	74,7	65,4	54,8	165,3	148,1	114,3	101,8	83,1
Izvoz blaga (v mlrd USD):	107,5	93,9	83,1	75,1	64,5	190,7	171,9	133,3	125,2	102,1
Saldo tekočega računa (v % BDP):	1,8	1,8	3,1	2,5	3,3	7,2	7,6	7,2	7,8	6,6
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	5,47	5,94	6	5,99	6,59	6,68	7,4	7,47	7,35	8,08
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO):	7,45	7,45	7,46	7,44	7,43	9,1	9,28	9,3	9,14	9,15
Slovenski izvoz (v mio USD):	-	102,5	146,1	123,9	101,5	-	100,6	154,7	124,5	104,5
Slovenski uvoz (v mio USD):	-	44,8	71,3	66,6	67,3	-	72,7	126,2	145,9	136,1

Opombe: Podatki za leto 2007 so projekcija.

Vir: Izvozno okno, 2007.

**Danska** je ena najrazvitejših, najbogatejših in najstabilnejših držav v EU. BDP na prebivalca je v letu 2005 znašal 48.000 USD, kar znaša več kot dvakrat toliko kot ga je imela Slovenija v letu 2005 (17.170 USD). Prav tako ima nizko letno stopnjo inflacije, ki se v zadnjih petih letih giblje letno med 1,2% do 2,1% ter presežek na tekočem računu plačilne bilance in v proračunu. Danska ima tudi trdno valuto - dansko krono, ki je vezana na evro. Danska je poleg Anglije in Švedske država članica Evropske unije (EU), ki ni prevzela skupne valute

EU evra, in tako ne prevzema pogojev in članstva v Evropski denarni zvezi (EMU). Danska ima bogata nahajališča nafte in zemeljskega plina ter mnogo vetrnih elektrarn, kar jo uvršča med energetske samozadostne države. Še vedno je pomembno ribištvo, ki je takoj za Islandijo na drugem mestu v Evropi. Četrtno celotne industrijske proizvodnje ustvarja predelava hrane, pijač in tobaka. Predelovalna industrija znaša le 16,6% BDP, osnovo gospodarstva pa predstavljajo storitve. Poslovne storitve in javne storitve predstavljajo vsaka po 25,6% BDP, medtem ko trgovina, transport in zveze predstavljajo 22,9% danskega BDP (Izvozno okno, 2007).

Posledice globalne gospodarske krize v letih 2002 in 2003 so se čutile tudi v gospodarstvu Danske. Vendar si je gospodarstvo kmalu opomoglo in je gospodarska rast v letu 2005 znašala 3,2% in leta 2006 2,8%. Gospodarsko rast spodbujata rastoče naložbeno povpraševanje in izvozno povpraševanje. Rast naložbenega povpraševanja v letu 2005 je znašala 8%, in sicer kot posledica naraščajoče stanovanjske gradnje. Zasebna potrošnja znaša v BDP-ju Danske 48,5%, njena rast pa je zadnja leta posledica nizke inflacije, realne rasti plač in naraščajočega zaposlovanja. Industrijska proizvodnja je po upadanju leta 2003 in leta 2004 ponovno oživela v letu 2005 za 1,6% ter v letu 2006 za 2,5%. Potrebno pa je omeniti, da proizvodnja trajnih dobrin (mednje šteje tudi pohištvo) narašča, in sicer v letu 2006 za 10,8%, kar je obetajoč trend ob morebitnem vstopu podjetja TOM d.d. na danski trg (Izvozno okno, 2007).

Zunanjetrgovinska bilanca kaže na presežek izvoza nad uvozom. Izvoz se povečuje, hkrati pa se povečuje tudi uvoz, saj dansko prebivalstvo čedalje bolj povprašuje po dobrinah iz držav, kjer so delovna sila in posledično izdelki cenejši, a enako kvalitetni - predvsem iz držav vzhodne Evrope in Azije. Saldo blagovne menjave Slovenije z Dansko je pozitiven, saj je izvoz slovenskih podjetij skoraj dvakrat tolikšen, kot je uvoz blaga iz Danske. Največji slovenski izvozniki so: Gorenje d.d., Danfoss Trata d.o.o., Adria Mobil d.o.o., Krka d.d., Danfoss Compressors d.o.o. in Revoz d.d. (Izvozno okno, 2007).

Rast realnih plač je znašala v letu 2006 3,2%. Povprečne plače so se od leta 2000 povečale za 18% (v EU pa za 8%), kar pomeni povečano kupno moč danskega prebivalstva. Nezaposlenost v letu 2005 se je znižala na 5,7%, v letu 2006 pa že na 4,5%. Zaposlenost se povečuje predvsem zaradi krepitve gospodarske rasti, in sicer se zvišuje v storitvenih dejavnostih, medtem ko je v predelovalni industriji trend padanja zaposlenosti (Izvozno okno, 2007).

Tudi Švedska velja za visoko gospodarsko razvito skandinavsko državo. BDP na prebivalca je v letu 2005 znašal 39.525 USD. Prav tako ima nizko letno stopnjo inflacije, ki se v zadnjih petih letih giblje letno med 0,8% do 2,3%, ter presežek na tekočem računu plačilne bilance in v proračunu. Švedska je postala ena izmed vodilnih v svetu na področju informacijske tehnologije, kar je omogočil hiter razmah interneta. Švedska je bogata s surovinami. Ker je zelo poraščena z gozdom, je les glavna surovina Švedske. Prav tako je Švedska največja proizvajalka železa, svinca, srebra in zlata ter druga največja proizvajalka bakra in cinka med

državami EU 15. Na osnovi proizvodnje kovin se je razvila močna jeklarska, avtomobilska in letalska industrija. Pomembno vlogo v gospodarstvu ima javni sektor, saj zaposluje skoraj 36% vse zaposlene delovne sile, proračunski prihodki pa znašajo kar 55% BDP. Javna poraba predstavlja visokih 28% BDP, investicijska pa le 16%. Kot v večini visoko razvitih držav ima storitveni sektor najvišji delež v BDP (63,7%). V zadnjih desetih letih se je ponovno okrepila industrija, vključno z energetiko in vodnim gospodarstvom (24,1% BDP). Delež kmetijstva, gozdarstva in ribištva se je zmanjšal na 1,9% BDP (Izvozno okno, 2007).

Gospodarska rast v letu 2006 je znašala kar 4,2%. Rast so najbolj spodbujale investicije (8,7% rast v letu 2006). V letu 2006 je narasla tudi javna potrošnja (1,3%). Rast celotnega domačega povpraševanja naj bi po ocenah za leto 2006 znašala 3,2%. Tudi industrijska proizvodnja se je okrepila na 4,0% letne rasti v letu 2006, predvsem na račun povečanja proizvodnje kapitalnih in trajnih potrošnih dobrin. Stopnja brezposelnosti ostaja približno na istem nivoju tudi v letu 2006 in sicer 6%. Velik problem predstavlja velika nezaposlenost med mladimi (Izvozno okno, 2007).

Saldo zunanjetrgovinske bilance je pozitiven, saj ima Švedska že leta večji izvoz kot uvoz, vendar uvoz zaradi naraščajočega povpraševanja po dobrinah iz dežel s cenejšo delovno silo narašča. Švedska izvažata največ cestnih vozil, strojev in transportne opreme, lesa in izdelkov iz papirja, kemičnih izdelkov ter različnih industrijskih izdelkov. Saldo blagovne menjave Slovenije s Švedsko je pozitiven. Največji izvozniki so bili: Adria mobil d.o.o., Revoz d.d., Sava Tires d.d., Acroni d.o.o., Gorenje d.d. in Etra 33 d.d. (Izvozno okno, 2007).

### 3.1.2. Politično - pravno okolje

Politično tveganje velja za pomembnejši dejavnik pri odločanju za vstop na tuji trg. Managerji morajo stalno opazovati vlado, njeno politiko in stabilnost, da določijo možnost političnih sprememb, ki lahko škodljivo prizadenejo delovanje podjetja (Hollensen, 2004, str. 170). Pri ugotavljanju političnega tveganja oz. analizi političnopravnega okolja je potrebno osredotočenje na dejavnike sprememb v vladni politiki, stabilnosti vlade, kvalitete in odnosa države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, odnosa do tujih naložb in vstopa tujih podjetij na trg, zaposlovanja tujcev, poštenosti izvajanja administrativnih postopkov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 44; Hollensen, 2004, str. 177).

Kraljevina **Danska** je ustavna monarhija, ki pa ima demokratično politično ureditev s parlamentom in vlado na čelu. Do naslednjih parlamentarnih volitev leta 2009 bo vladala desno- sredinska opcija, ki ima precej strog pogled na imigrantsko politiko in proračunsko trošenje denarja, obljubila pa je zmanjšanje davkov in izboljšanje zdravstvenega in šolskega sistema. Ekspanzivna fiskalna politika (znižanje davkov, povečanje izdatkov za infrastrukturne projekte) se vodi z namenom oživitve gospodarstva. Stalni proračunski presežek in nizek javni dolg pa sta posledica orientiranosti danske vlade v prihodnost, saj želijo zagotoviti pokojnine hitro se starajočemu prebivalstvu. Kljub temu, da Danska ni

prevzela evra, njena monetarna politika sledi politiki Evropske centralne banke. Vezanost danske krone na evro zagotavlja še dodatno gotovost v trdnost danske valute (Izvozno okno, 2007).

Politični sistem in politika vlade na Danskem velja že leta za enega najstabilnejših, zato se tudi v prihodnje domača kot tuja podjetja naj ne bi smela bati, da bi prišlo do večjih nezaželenih sprememb v njihovo škodo. Prav tako predstavlja tveganje nepoznavanje pravnega oziroma pravno-zakonodajnega okolja, v katerem deluje podjetje. Ker je Danska članica EU, je danski pravni sistem in red večinoma harmoniziran s pravom EU, obstajajo pa tudi določene posebnosti znotraj nacionalnega prava Danske, ki so predvsem namenjena zaščiti domačega gospodarstva, davčnega sistema in okolja.

**Švedska** je parlamentarna monarhija s kraljem na čelu. Demokratično državo trenutno od parlamentarnih volitev septembra 2006 vodi koalicija štirih desno-sredinskih strank, ki bo skrbela za to, da bodo švedske javne finance tudi v prihodnjih letih v boljšem položaju kot v ostalih razvitih državah EU. Srednjeročni cilj švedske vlade je imeti proračunski presežek v višini 2% BDP (v letu 2005 2,7% BDP, leta 2006 3,2% BDP). Monetarna politika postaja restriktivnejša. Obrestne mere bodo z nizkih 1,5% narasle do 3,75% konec leta 2007. Ekspanzivna fiskalna politika predvideva znižanje osebnih davkov in povečanje proračunskih izdatkov, predvsem z namenom zniževanja brezposelnosti in odpravljanja slabosti na trgu delovne sile. Vlada si prizadeva z ukrepi za izboljšanje konkurenčnosti in okrepitev raziskav in razvoja v industrijskem sektorju (Izvozno okno, 2007).

Švedska krona je vezana na evro in je stabilna valuta. Prav tako lahko kot stabilne ocenimo politične razmere, saj se ne pričakuje večjih sprememb v švedski politiki kljub zamenjavi vlade na volitvah jeseni 2006. Stabilno in do tujih pravnih oseb enakopravno je njihovo pravo, saj je harmonizirano s pravnim redom EU. Obstajajo določene posebnosti, ki so urejene z njihovim nacionalnim pravom, kjer je pač potrebno pregledati njihovo gospodarsko pravo pri vstopanju na njihov trg. Pravnih ovir za slovensko podjetje ni pričakovati, saj ni diskriminacije ali privilegijev za tuje oziroma domače podjetje (Izvozno okno, 2007).

V nadaljevanju prikazujem pravni vidik ustanavljanja podjetja, v spodnji tabeli pa stroške ob ustanovitvi podjetja ter davke, ki spremljajo poslovanje podjetja.

Na **Danskem** je od oktobra leta 2004 možno ustanoviti Evropsko gospodarsko družbo (SE). Pravni okvir SE družbe je predmet nacionalnega gospodarskega prava, vendar je možno menjati nacionalnost družbe, brez likvidacije in ponovnega ustanavljanja. Minimalen zahtevan kapital je 120.000 EUR. Odgovornost je omejena na vrednost lastništva delnic. SE družba mora letno pripraviti finančna poročila, ki jih mora revidirati državna pooblaščená revizorska hiša.

V določenih primerih lahko zaposleni, ki delajo na Danskem in živijo v tujini, zaprosijo za veliko nižjo stopnjo dohodnine, ki znaša 25% – kajti stopnja dohodnine je precej višja kot davek na dobiček (Izvozno okno, 2007).

Tabela 3: Osnovni kapital, stroški ob ustanovitvi in davki na Danskem in Švedskem

	Danska	Švedska
Minimalen zahtevan kapital ob ustanovitvi družbe	120.000 EUR	cca 10800 EUR oz. 5x več za javno delniško družbo
Davek na dobiček pravnih oseb	30%	28%
Davek na dodano vrednost	25% - enotna stopnja	25%, 12% (prehrana, turistične nastanitve), 6% za potniški promet in kulturo
Dohodnina	41%-60%	28,9%- 53,9%
Davek za zaposlovanje	8%	-
Davek na delnice, dividende	28%-43%	30%
Davek na uporabo službenega vozila	25%	-
Davek na lastnino oz. premoženje	1%-3%	1% - 1,5%
Davek za pokojninsko zavarovanje	1%	1%
Stroški ob ustanovitvi	cca 150 EUR	cca 200 EUR *oz. 500 do 1000 EUR za nakup družbe »s police«

Vir: Izvozno okno, 2007; ISA - Taxes in Sweden, 2006.

Na **Švedskem** je delniška družba (Aktiebolag -AB) najpogostejša oblika družbe, ki se deli na dve vrsti: javno in zasebno. Zasebna delniška družba prevladuje, vendar delnice takih družb v nasprotju z javno delniško družbo ne morejo biti uvrščene na borzo ali katerikoli drug organizirani trg kapitala. Javna družba mora imeti vsaj tričlanski odbor direktorjev, medtem ko v zasebni delniški družbi zadostuje že eden ali dva člana, imenovan pa mora biti nadomestni član, izmed teh pa jih mora biti več kot polovica iz Evropskega gospodarske skupnosti (EGS), vsaj eden izmed njih pa mora imeti stalno bivališče na Švedskem. Javna delniška družba mora imeti še poslovodnega direktorja (Izvozno okno, 2007).

TOM d.d. lahko ustanovi tudi podružnico, ki bi na Švedskem opravljala posle v imenu matičnega podjetja, katerega del je, in v tem smislu ni samostojna pravna oseba. Vsi pogoji poslovanja in plačevanje davčnih obveznosti so enaki kot v primeru javne delniške družbe, s tem da ne potrebuje odbora direktorjev, le poslovodnega direktorja mora ta podružnica imeti. Sama ustanovitev podružnice je mogoča po poenostavljenem postopku, in sicer s t.i. nakupom »s police«, kar pomeni nakup že ustanovljenega podjetja, ki obstaja le na papirju in potrebuje le registracijo imena ter lahko tako takoj začne s poslovanjem (Izvozno okno, 2007).

Švedska dopušča tudi tretjo možnost tujim podjetjem - predstavništvo tujega podjetja, ki ima poseben pravni status, saj se ne more vključevati v komercialne aktivnosti (dovoljen je samo marketing). Za to obliko ni potrebno posebno dovoljenje za ustanovitev predstavništva, ki zatorej lahko kadarkoli prične z delovanjem. Oproščeno je tudi plačila davkov, saj ne opravlja komercialnih poslov. Zaposlene ljudi na predstavništvu se obravnava po švedski zakonodaji,



plačujejo pa tudi davčne in druge obveznosti na Švedskem. Švedska zakonodaja pa vseeno preprečuje dvojno obdavčitev v primeru davkov, nastalih na tujem (Izvozno okno, 2007).

### 3.1.3. Socio-kulturno okolje

Pri mednarodnem trženju je zelo pomembno razumevanje kupčevih osebnih vrednot in sprejetih norm obnašanja (Hollensen, 2004, str. 212). Razumevanje kulture in kulturnih razlik omogoča tržnikom, da znajo tržiti posamezni skupini oz. posamezniku pravi izdelek ali storitev na pravilen način. Pojem kultura je zelo obširen in v mednarodnem trženju predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oziroma držav (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 49). Po Hallu, ki je vpeljal t.i. koncept visoko- in nizkokontekstne kulture, sodijo Danci in Švedi oz. Skandinavci med nizkokontekstne kulture, za katere velja, da temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju, kjer se pričakuje dekodirano jasno sporočilo. Sporočila so eksplicitna (neposredna), besede vsebujejo večino informacij, ki se prenašajo v sporočilu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 52). Pomembnejše značilnosti nizkokontekstnih kultur so: pomembnost odvetnikov, beseda posameznika ni vredna zaupanja - zagotoviti je potrebno pisno obliko, nizka odgovornost za organizacijske napake, ljudje varujejo zasebnost, monokronost (čas je denar), kratka pogajanja, pogosta konkurenčna pogajanja (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 82; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 53).

Sociološki vidik kulture se odraža skozi obnašanje posameznih kulturnih skupin oz. podskupin. V poslovnem svetu je nujna poznati poslovne običaje tujega poslovnega partnerja, za mednarodnega tržnika, ki trži določen izdelek ali storitev na mednarodnem trgu, pa je še toliko pomembnejše poznavanje kulturoloških posebnosti in razlik posameznega trga.

Na **Danskem** je uradni jezik danščina, ki je podoben švedščini in norveščini. Večina prebivalstva, še posebej študentje in poslovneži, obvlada odlično angleško in nemško, tako da komuniciranje z njim ne predstavlja bistvenih težav. Prevladujoča vera je evangeličansko luteranska, emigrantske skupine (Iranci, Turki, Bosanci, Kitajci, itd.) ohranjajo svojo vero, eni bolj (muslimani), drugi manj (budizem) (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006). Danci poskušajo biti strpni do vseh verskih skupnosti, vendar zadnje čase prihaja do izbruhov nasprotovanja muslimanski veri in muslimanom. Vzrok so predvsem teroristična dejanja in grožnje, ki se jih pripisuje muslimanskim skrajnim skupinam.

Za razumevanje njihovih vrednot in stališč je potrebno poznati dva pojma oziroma koncepta. Prvi pojem je »Janteloven«. Gre za nekakšen neuraden kodeks pravil, ki je nastal pod avtorstvom Aksla Sandemoseja leta 1933. Pravila govorijo o vrednotah in stališčih, ki naj bi jih imeli Danci do enakosti (zagovarja socialno enakost), svobode ljudi, enakega obravnavanja do tujcev in domovinske ljubezni (do danske zastave, okolja, do ostalih sonarodnjakov, nacionalne himne, itd.). Gre za nekaj podobnega kot je deset božjih zapovedi

v katoliški veri, vendar so ta pravila globoko vtisnjena v glave Dancev, kar kaže, da gre za demokratično družbo, ki ima v svoji zavesti ali vsaj podzavesti največje norme etičnega vedenja do soljudi in okolja, v katerem bivajo (Študijsko gradivo danske fakultete Vitus Bering Center for Higher Education 2004/2005).

Drugi pojem oziroma koncept je »Hygge«. Gre predvsem za način preživljanja prostega časa danskega prebivalstva, ki kot prioriteto postavlja družabne vikende v svojem domačem okolju – v dnevni sobi v hladnejšem obdobju in v vrtu, ko je vreme primerno za piknik. Tako predstavlja urejena dnevna soba (kvalitetno pohištvo in hi-fi oprema, umetnine, drugi dekorativni predmeti) ter urejen vrt (lepa zelenica, vrtna lopa, vrtno pohištvo, žar) tisto, kar naj bi Slovencu pomenil dober avto na dvorišču. Danci cenijo svoje bivalno okolje in prosti čas bolj kot materialne dobrine (Študijsko gradivo danske fakultete Vitus Bering Center for Higher Education 2004/2005).

Večina Dancev je nadpovprečno izobražena. Prevladujejo tehnične, inženirske fakultete, katerim po treh letih študija lahko študent doda še dodatno študijsko leto z bolj teoretičnimi družboslovnimi znanji (ekonomijo, sociologijo in psihologijo) ter tako postane t.i. civilni inženir. Opazna je izredno dobra povezava med raziskovalnimi dejavnostmi fakultet in danskimi podjetji (Univerza Vitusbering Danska, 2007; Lastne izkušnje).

Danci veljajo za hladne ljudi, s katerimi pa ni problema narediti prvi spoznavni korak, vendar oblikovanje tesnejšega prijateljskega odnosa lahko zahteva precej časa, kar sem tekom študija na Danskem in kasnejšega poslovanja z danskim podjetjem sam osebno občutil tudi na svoji koži. Drugače Danci cenijo temeljitost, predanost in natančnost. Prav tako cenijo točnost, saj je čas za njih denar. Njihovo delovno okolje je demokratično in odprto, z značilno kratko komunikacijo med managementom in zaposlenimi. Danci so orientirani bolj na rezultate kot na procese. Individualna iniciativa in dosežki so visoko cenjeni. Danci so prilagodljivi ter tako enako funkcionirajo posamezno kot v skupinah. Pri sklepanju in vodenju poslov so natančni, neposredni in odprti za različne možnosti. Pred zaključkom posla si vzamejo veliko časa za preračunavanje različnih vrst stroškov, izvedbenih rokov in možnih dobaviteljev. Z njimi lahko odkrito govorite o ceni in plačilnih pogojih. Danci so zelo odprti in z njimi je lahko komunicirati, čeprav potekajo razprave o denarju. Glede poslovnih daril so zadržani in jih ponavadi ne sprejemajo in tudi ne dajejo (Izvozna okno, 2007).

Na **Švedskem** je uradni jezik švedščina, ki je podoben norveščini in danščini. Veliko Švedov obvlada angleški ter nemški jezik, ki je Švedom približno tako domač kot Slovencem hrvaški. Prevladujoča vera na Švedskem je evangeličansko luteranska, prav tako pa se v manjšem odstotku najdejo še preostale svetovne vere med manjšinskimi prebivalci Švedske (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006).

Švedi veljajo na splošno za zelo liberalne. So strpni do drugih ras, ver in nacionalnosti, precej bolj kot Danci. Tudi Švedi cenijo temeljitost, predanost, natančnost in točnost, kar velja za

vse skandinavske narode. Stil vodenja managerjev je zelo liberalen, v njem se ne čuti podrejenosti, je pa opaženo spoštovanje do nadrejenih. Vikanja tako kot Danci ne poznajo, zato takoj preidejo na tikanje, kar se opazi tudi v elektronski pošti in neformalnih dopisih. Pri pogovorih so zelo odprti, brez ovinkarjenja. Odgovori so kratki in jasni, če česa ne vedo, to jasno brez sramu priznajo. Velika večina Švedov zaradi tradicionalne enakosti med ljudmi včasih težko razume razlikovanja, ki se kažejo v drugih deželah in pri drugih kulturah. Tako podobno kot Danci želijo, da se ljudi obravnava enako, ne glede na socialni položaj (Izvozno okno, 2007). Švedi cenijo kvaliteto življenja. Tako precej denarja namenijo za kakovostno bivanje (stanovanje in opremo), potovanja in za rekreacijo.

### **3.1.3.1. Hofstedejev model**

Hofstedejev petdimenzionalni model proučevanja kulture je eno izmed bolj znanih del na področju raziskovanja kulturoloških razlik. Model vključuje naslednje dimenzije (Hollensen, 2004, str. 205, 206; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 55, 56; Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2007):

1. Odmik moči temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. Medtem ko nizka stopnja odmika moči pomeni široko razpršenost moči in odločanja med ljudmi, visoka stopnja pomeni, da sta moč in odločanje v rokah nekaj posameznikov. Danska in Švedska imata obe nizko stopnjo odmika moči.
2. Izogib negotovosti predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v neki družbi ter stopnjo sprejemanja tveganj. Tako Danci kot Švedi so v veliki meri pripravljene sprejemati izzive in negotovosti prihodnosti, saj so zelo nizko na lestvici.
3. Individualizem / kolektivizem je dimenzija, ki opredeljuje, ali v določenem narodu raje delujejo kot pripadniki skupin ali kot posamezniki. Tako Danci kot Švedi so precej individualistično usmerjeni.
4. Moškost / ženskost izraža, katere vrednote prevladujejo v družbi. Danci in Švedi na prva mesta postavljajo ženske vrednote: kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejša, ohranjanje okolja, solidarnost.
5. Časovni horizont - dolgoročnost, ki temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, in kratkoročnost, ki je naravna na osebno stabilnost, sta elementa časovnega horizonta. Danci in Švedi so kratkoročno naravnani.

### **3.1.4. Demografsko- fizično okolje**

Pod to točko se dotikam predvsem demografskega okolja, delno pa tudi fizičnega oz. naravnega okolja. Demografsko okolje je tista makroekonomska sila, ki jo tržniki opazujejo najprej, saj ljudje predstavljajo in vzpostavljajo trg. Tržnike zelo zanima velikost in rast populacije v mestih, regijah in narodih, zanima jih tudi razdelitev po starostnih skupinah in etničnih pripadnostih, prav tako izobrazbena struktura, podatki o številu gospodinjstvih in drugi podatki vezani na gospodinjstva, regijske značilnosti in gibanja so podatki, ki tržnike

zanimajo (Kotler, 2003, str. 163). Svetovna rast gospodarstva, spreminjanje starostne strukture, spreminjanje etnične sestave ter tudi rast izobraženosti prebivalstva kot tudi rast netradicionalnih družin, večjih geografskih sprememb v prebivalstvu in premik k mikrotrženju namesto masovnega trženja so trendi, ki jih lahko tržniki pričakujejo v bližnji prihodnosti in se jih morajo zavedati (Kotler, 2003, str. 178). V naravnem okolju se morajo tržniki zavedati pomanjkanja surovin, povečanih stroškov energije in stopnje onesnaženosti ter spreminjajoče vloge vlade v okoljskem varovanju (Kotler, 2003, str. 178).

**Danska** obsega 43 094 km<sup>2</sup> površine. Dansko sestavljajo pravzaprav trije večji deli, in sicer: polotok Jutland, ki se drži Nemčije, ter velika otoka Fyn in Sjaelland. Ferski otoki in Grenlandija sta sicer sestavni del kraljevine Danske, vendar sta samoupravni enoti in tako nista šteti v navedeno površino ozemlja. Ima približno 5,5 milijona prebivalcev, to število pa bo predvidoma še rahlo naraslo na račun priseljevanja tuje delovne sile. Skoraj četrtina prebivalstva živi v glavnem mestu Kobenhavenu, kar pomeni, da imamo v primeru TOM veliko potencialnih kupcev, ki živijo v urbanih stanovanjskih naseljih Kobenhavena, pretežno blokih, ki so jih v zadnjih nekaj letih množično zgradili. Starostna struktura prebivalstva je sledeča:

- 0-14 let: 18,7%
- 15-64 let: 66,1%
- 65 let in več: 15,2%

Danska ima srednje staro prebivalstvo, s povprečno starostjo 39,8 let, kar je celo nekaj mlajše, kot je prebivalstvo Slovenije (40,6 let). Pričakovana življenjska doba posameznika ob rojstvu je 77,79 let. Rodnost znaša 11,13 promilov, smrtnost pa 10,36 promilov, kar pomeni pozitiven naravni prirastek (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006).

Danska je država, ki ima le 4% družin, ki živijo pod pragom revščine, kar izhaja iz tega, da je porazdelitev dohodka precej enakomerna. Povprečna plača na Danskem znaša približno šestkrat več kot povprečna plača v Sloveniji, vendar so osnovni življenjski stroški približno trikrat višji. Iz tega lahko izhajamo, da so Danci približno še enkrat bogatejši od prebivalcev Slovenije, vendar je potrebno vedeti, da je davek na luksuzne dobrine veliko večji kot pri nas, zato je prvi vtis, da Danci živijo zelo skromno (Izvozno okno, 2007).

Večina prebivalstva je Dancev, manjšine so Inuiti, Ferci, Nemci, Turki, Iranci, Somalijci, Kitajci in Bosanci. Velika večina je evangeličansko luteranske verske skupine, nekaj odstotkov je drugih protestantov in rimokatolikov, nekaj pa je muslimanov. Prevladuje danski jezik, ki je uradni jezik. Avtohtoni prebivalci Ferskih Otokov govorijo svoj jezik, medtem ko je zaznati na Grenlandiji inuitski dialekt ter nemški na jugu Jutlandije. Od tujih jezikov prevladuje angleški jezik, ki ga pogovorno obvlada velik odstotek danskega prebivalstva.

Danska je ravna in nizka dežela, ki jo skoraj z vseh strani obdaja morje. Razen polotok Jutlandija ima kopensko mejo z Nemčijo na jugu. Podnebje je na Danskem zmerno. Pogosto je vreme precej vlažno in oblačno. Značilne so blage in vetrovne zime ter mila poletja.

Danska ima kar nekaj pomembnih naravnih bogastev. Zaradi večjih nahajališč nafte in zemeljskega plina Dansko lahko tako uvrščamo v razred energetske samozadostnih držav. Med drugimi naravnimi bogastvi je potrebno omeniti še ribe, saj je Danska še vedno druga v ribištvi v Evropi. Druga naravna bogastva so še: sol, apnenec, kreda, kamen, prod in pesek (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006).

**Švedska** obsega 449 964 km<sup>2</sup> površine in ima približno 9 milijona prebivalcev. Od tega skoraj 85% prebivalstva živi v mestih. Starostna struktura prebivalstva je sledeča:

- 0-14 let: 16,7%
- 15-64 let: 65,7%
- 65 let in več: 17,6%

Švedska ima tretje najstarejše prebivalstvo na svetu, takoj za Italijo in Grčijo. Povprečna starost znaša 40,9 let. Pričakovana življenjska doba posameznika ob rojstvu je 80,51 let. Rodnost znaša 10,27 promilov, smrtnost pa 10,31 promilov, kar pomeni, da je naravni prirastek negativen (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006).

Tudi Švedska spada med najbogatejše in najrazvitejše države v EU. Ima dobro razvit socialen sistem, kjer država izdatno financira šolstvo in zdravstvo. Hkrati z dohodninsko davčno politiko poskrbi za enakomernejšo porazdelitev dohodka med prebivalci (Izvozno okno, 2007).

Večina prebivalstva je Švedov, prisotna je tudi finska manjšina ter druga ali že tretja generacija priseljencev iz Danske, Norveške, Turčije, Grčije in bivše Jugoslavije. Glede na versko pripadnost je velika večina luteranov (87%), nekaj odstotkov je rimokatolikov, nekaj je muslimanov, Židov in budistov.

Švedska je pretežno ravna pokrajina z gorami na zahodni strani (do 2000 m nadmorske višine), ki jo z vzhodne in južne strani obdaja morje. Podnebje je na Švedskem zmerno. Južni del Švedske ima mrzle, oblačne zime in sveža poletja. Severnejši del Švedske ima že delno arktično podnebje. Kot naravni problem je potrebno izpostaviti ledene plošče, ki v določenih predelih včasih ovirajo pomorski promet, ter kisel dež, ki uničuje zemeljsko prst in jezera. Prav tako je problematična onesnaženost Severnega in Baltskega morja. Švedska je dežela, ki je obsežno prekrita z gozdom. Tako pomeni les pomembno naravno bogastvo. Švedska je tudi ena največjih proizvajalk železa, svinca, srebra in zlata ter bakra in cinka. S pridom Švedska izkorišča tudi vodo za proizvodnjo električne energije v hidroelektrarnah (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006).

Pomemben podatek, ki ocenjuje privlačnost trga, je poleg števila prebivalcev in kupne moči posameznika povprečni letni izdatek gospodinjstva za pohištvo. Iz spodnje tabele vidimo, da gospodinjstvo na Danskem nameni skoraj še enkrat več denarja za nakup pohištva, trajnih gospodinjstvih artiklov in storitve v gospodinjstvu kot slovensko gospodinjstvo. Na Švedskem gospodinjstvo v ta namen porabi za polovico več finančnih sredstev kot slovensko. Oba ciljna trga sta glede na te podatke za podjetje TOM ob morebitnem vstopu obetajoča.

Tabela 4: Izdatki za pohištvo, gospodinjstvo opremo in gospodinjstvene storitve na gospodinjstvo

Država	Število gospodinjstev	Povprečna velikost zasebnega gospodinjstva	Izdatek za pohištvo, gospodinjstvo in storitve v gospodinjstvu na gospodinjstvo za leto 2004
Slovenija	684.847	2,8	1009,58 EUR
Danska	2.553.900	2,1	1990,11 EUR
Švedska	6.393.000	2,1	1583,59 EUR

Vir: Anketa o porabi v gospodinjstvih, Slovenija, 2004. Statistični urad Republike Slovenije, 2006; Type of housing - expenditure per household during 2003-2005 in SEK. Statistics Sweden, 2007; Danmarks Statistik, 2007.

### 3.2. Analiza tržnega potenciala v dejavnosti podjetja

#### 3.2.1. Dostop do trga/pravno-zakonodajne omejitve

DANSKA in ŠVEDSKA (obe članici EU)

**Omejitve trgovine:** Tako Danska kot Švedska sta članici Evropske unije, katere članica je od 1.5.2004 tudi Slovenija. To pomeni, da gre za enotno gospodarsko območje, kjer vstopa v veljavo pravni red EU. Tako je postal trg Skandinavije lažje dostopen vsem slovenskim podjetjem, saj ne gre več za izvoz blaga, temveč za t.i. notranjo dobavo blaga. Tako ni več carin niti carinskih postopkov pri prodaji blaga, izdelanega v Sloveniji, na Dansko in Švedsko. Poleg tega ni nobenih drugih necarinskih omejitev, kot so npr. kvote. Omejitve trgovine torej ni. Le za podjetja s sedežem v EU, ki izvažajo na Dansko neposredno privatnim strankam, ki niso zavezanci za DDV, se morajo v primeru, da uvozijo vrednost večjo kot 280.000 DKK, skladno z evropskimi zakoni registrirati kot zavezanci za plačilo DDV. V kolikor se želi tuje podjetje registrirati kot zavezanec za DDV, mora odpreti podružnico ali predstavništvo na Danskem in postati pravna oseba (Izvozno okno, 2007).

**Dokumentacija in uvozne regulative:** Ker ne gre več za uvoz oz. izvoz zaradi vključitve v EU, in gre za t.i. notranjo dobavo, ni nobenih trgovinskih regulativ. Dokumentacija, ki je potrebna za prevoz skupnostnega blaga, sta račun z identifikacijsko številko za DDV in izvozna dobavnica. Poleg tega mora blago spremljati mednarodni tovorni list (npr. CMR) s potrdilom T2L, ki je potrdilo o skupnostnem statusu blaga. Ta nam pove, da je blago v prostem prometu na območju skupnosti in nad njim ni potrebno izvajati nobenih carinskih postopkov (Izvozno okno, 2007).

**Patenti, blagovne znamke:** TOM d.d. v zadnjem obdobju precej denarja in trženjskih naporov vlaga v prepoznavnost svoje blagovne znamke TOM tako doma kot na tujih trgih. TOM d.d. prodaja sedaj izdelke le pod lastno blagovno znamko, čeprav je proizvajalo nekaj časa tudi za nemškega proizvajalca pod nemško blagovno znamko. Predvidevam, da se je lažje prebiti na skandinavski trg s proizvodanjem za tujo blagovno znamko, ki je že lokalno uveljavljena. Vendar je strategija podjetja TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. oz. TOM d.d. tržiti oblazinjeno sedežno pohištvo pod svojo blagovno znamko, ki naj bi postala prepoznavnejša in bolj zaželeno na trgu EU in ostalih trgih, kamor trži skupina TOM. Tako Danska kot Švedska sta članici večine mednarodnih organizacij, ki podpirajo zaščito intelektualne lastnine: patentov, blagovnih znamk in avtorskih pravic.

**Preferencialni sporazumi:** Pravni red evropske unije ne dovoljuje sklepanje preferencialnih sporazumov med članicami, saj gre za enotni trg in bi bilo to nesmiselno. Prav tako ni dovoljeno sklepati takih sporazumov s tretjimi državami (Izvozno okno, 2007).

**Pravne omejitve:** Ker za vse članice EU velja enoten pravni red in morajo vse pridružene članice svoj pravni red uskladiti z njim, pravnih omejitev pri poslovanju na Danskem in na Švedskem ni. Domače zakonodaje obeh držav se razlikujejo le v nekaterih točkah, kjer jim to omogoča zakonodaja EU. Danska je tako uvedla t.i. prehodno obdobje za zaščito domače delovne sile. Pogoji za zaposlitev slovenskega državljana ostanejo enaki kot prej – pridobiti je potrebno delovno dovoljenje, skladno z dansko zakonodajo. Za poklice, ki jih primanjkuje, je dovoljenje v obeh državah pridobiti bistveno lažje kot za poklice, ki so manj zahtevni in kjer ponudba presega povpraševanje po takšni delovni sili. Posebna pravila veljajo za osebe, ki niso državljani EU in želijo opravljati medicinsko ali pravno prakso (Izvozno okno, 2007).

### **3.2.2. Izdelčni potencial**

Izdelek s svojimi fizičnimi lastnostmi je izhodišče TOM strategije graditve blagovne znamke TOM doma in na tujih trgih. Zato je analiza izdelčnega potenciala zelo pomembno orodje ugotavljanja primernosti obstoječega izdelka za trženje na ciljnih trgih. Izdelčni potencial razčlenjujem po Jainu (2001, str. 104-106).

**Potrebe in želje porabnikov/odjemalcev:** Podjetje TOM želi s svojimi izdelki zadovoljiti zahtevnejše kupce, zato sledi oz. že kar ustvarja oblikovalske trende, hkrati pa gradi svoje ime še s kvaliteto izdelkov in dobrimi prodajnimi ter poprodajnimi storitvami. Proizvodnja posameznega izdelka je po naročilu za znanega kupca, ki pri nakupu določi model, sestav, material in barvo, saj TOM poskuša zadovoljiti različne okuse svojih kupcev. Strokovno svetovanje pri nakupu je eden izmed členov pri graditvi dodane vrednosti izdelka (Internetna stran TOM d.d., 2007; Interni podatki TOM 2001-2006).

**Razpoložljivost in sprejemanje izdelkov s strani odjemalcev:** Oblazinjeno sedežno pohištvo TOM je delano po naročilu za znanega kupca, tako da se roki dobave gibljejo med

30 do 45 dni. Proizvodne kapacitete so zaenkrat zadostne za izpolnjevanje dobavnih rokov. Ker ima TOM več izdelčnih skupin, poskuša zadovoljiti širši krog kupcev z različnimi potrebami in željami ter okusi (Internetna stran TOM d.d., 2007; Interni podatki TOM 2001-2006).

**Razpoložljivost povezujočih (komplementarnih) izdelkov:** TOM poskuša dopolniti program sedežnih garnitur z izdelki, ki sodijo kot komplementaren del pohištva neposredno poleg sedežne enote. To so klubske mizice in preproge. Zaenkrat je ponudba modelov klubskih mizic in preprog TOM premajhna, hkrati pa tudi cenovno previsoko pozicionirana.

**Ključne posebnosti povpraševanja v dejavnosti:** Prisoten je trend minimalizma, ravnih linij in zahtevnejših tehnoloških rešitev. Tako je TOM z modelom Lift (glej Priloga 1), ki je bil na pohištvenem sejmu v Kölnu januarja 2007 nominiran za naziv najboljšega izdelka in izbran za znanilca pohištvenih trendov, predstavil izdelek, ki je tehnološko zahteven modni izdelek, dekoracija v prostoru. Prav tako je TOM poskušal v letu 2006 z modelom Flip (glej Priloga 2) združiti udobno in kvalitetno sedalno površino kot tudi dokaj kvalitetno in funkcionalno posteljo. To jim je uspelo, vendar po moji oceni je cena za 10-20% previsoka, da bi ta izdelek postal prodajna uspešnica, tako količinsko kot dobičkovno. Pri trženju oblazinjenega pohištva Skandinavcem je potrebno vedeti, da še vedno prisegajo na klasičen design, usnje in lesene okrasne dele ((Internetna stran TOM d.d., 2007; Danishfurniture, 2006; Lindič-Dragaš, 2007).

**Odnos do izdelkov tujega porekla:** Kot povsod tudi Danci in Švedi dajejo prednost svojim domačim izdelkom. Še vedno Danci kot tudi Švedi zaupajo svojim industrijskim oblikovalcem ter arhitektom, saj mnogi med njimi uživajo svetovni ugled. So pa naklonjeni tudi modernim ter predvsem kvalitetnim in prizanim blagovnim znamkam iz tujine (npr. Rolf Benz in Natuzzi). Tako zna biti to vstopna ovira za podjetje TOM na skandinavski trg (Interni podatki TOM 2001-2006; Izvozno okno, 2007; Lastne izkušnje).

**Konkurenčne ponudbe:** Predstavljene v analizi konkurence (glej poglavje 3.4.).

**Obstoj posrednikov:** Obstaja večje število posrednikov tako na Danskem kot tudi na Švedskem. Na Danskem štiri podjetja oz. skupine obvladajo skoraj polovico danskega trga. To so Ide Möbler, Smag og Behag, Ilva in Ikea. Na Švedskem je najmočnejše pohištveno trgovsko podjetje, svetovno poznana Ikea. Poleg velikih trgovskih podjetij obstaja še mnogo manjših posrednikov in trgovin, med katerimi igrajo pomembnejšo vlogo lastne prodajalne oz. pohištveni saloni prizanih domačih in svetovnih blagovnih pohištvenih znamk, ta pa z vidika podjetja TOM niso zanimiva kot potencialen posrednik (Skerbiš et al., 2005, str. 18-36).

**Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti:** Tako Danska kot Švedska imata zelo dobro prometno infrastrukturo. Obstaja možnost železniškega, cestnega kot tudi ladijskega transporta. Transport iz Slovenije do Danske oz. Švedske se lahko izvaja po železnici z



vlakom ali s tovornjaki po cesti, saj sta tako železniška kot cestna infrastruktura zelo dobro urejeni v Avstriji kot tudi v Nemčiji, preko katerih pelje pot iz Slovenije do Danske in Švedske. Prevoz po cesti omogoča veliko mednarodnih kot tudi lokalnih prevoznih podjetij, zato distribucija TOM izdelkov ne bi bila otežena.

**Razpoložljivost delovne sile:** Pri proizvodnji sedežnega pohištva je potrebna nižje izobražena delovna sila, kjer so pomembne predvsem ročne spretnosti posameznika. Taka delovna sila je na razpolago na Danskem in tudi na Švedskem. Vendar ker v primeru podjetja TOM d.d. ne gre za iskanje možnosti za lokalno postavitve proizvodnje (tudi danski in švedski proizvajalci oblažjenega sedežnega pohištva selijo svojo proizvodnjo v dežele s cenejšo delovno silo), nas zanima predvsem prodajno osebje. Glede na dober izobraževalni sistem na Danskem kot tudi na Švedskem predvidevam, da v obeh državah obstajajo primerni kandidati za prodajno osebje v prodajni podružnici TOM ali prodajnih salonih (CIA Factbook. Central Intelligence Agency, 2006).

**Pogoji za lokalno proizvodnjo:** Zaradi visoke cene delovne sile in previsokih ostalih zagonskih stroškov (prostor) pogoji za postavitve lokalne proizvodnje niso ugodni. Tudi danski in švedski proizvajalci selijo proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo in cenejšimi stroški obratovanja proizvodnje (Danishfurniture, 2006).

### **3.3. Značilnosti danske ter švedske pohištvene dejavnosti in trga**

**Danska pohištvena dejavnost** obsega približno 400 podjetij, ki skupno proizvedejo za 2,412 mrd EUR (podatek za leto 2005) in zaposluje približno 16.900 ljudi. Produktivnost v pohištveni dejavnosti je visoka in je posledica napredne tehnologije ter visoke stopnje tehnične sposobnosti. Več kot 82% proizvodnje izvozijo. Danska pohištvena dejavnost tako velja za šesto največjo izvozno dejavnost Danske (Danishfurniture, 2006).

Dansko pohištvo se trži preko različnih tržnih poti:

- prodaja preko grosistov in trgovinskih pohištvenih verig,
- prodaja do posameznih pohištvenih salonov oz. prodajaln,
- prodaja preko agentov,
- pogodbeno prodaja preko projektov notranjega opremljanja,
- prodaja preko lastnih in franšiznih prodajaln,
- internetna prodaja, itd.

Danska pohištvena proizvodnja je razdeljena v tri glavne segmente:

1. Pohištvo za domačo potrošnjo obsega največji del danske pohištvene proizvodnje. Prva podskupina vključuje pohištvo za otroške in mladinske sobe, spalnice, jedilnice, pohištvo za domače pisarne in delovne koticke, itd. Montažno pohištvo in ploskovno pohištvo sta druga podskupina.

2. Pohištvo za opremljanje delovnih prostorov, institucij in drugih javnih mest, ki je narejeno po zahtevah arhitektov, oblikovalcev in drugih opremljevalcev s celega sveta.
3. Oblikovalsko avantgardno pohištvo že od leta 1950 sodi v ospredje mednarodne pohištvene scene. Svetovno znana oblikovalska imena ohranjajo pozicijo vodilnega v pohištvenem industrijskem oblikovanju (Danishfurniture, 2006).

V preteklih letih je v danski pohištveni dejavnosti prišlo do t.i.»outsourcinga«. Velik del proizvodnje so izvajali preko pogodbenih dobaviteljev oz. podizvajalcev ali pa so vzpostavili lastno proizvodnjo pohištva v državah s cenejšo delovno silo in cenejšimi drugimi stroški proizvodnje. Še več, veliko število sestavnih delov in tudi končnih izdelkov je kupljenih v tujini z namenom nadaljnje prodaje (pogodbeno izdelovanje končnih izdelkov v tujini pod blagovno znamko naročnika) (Danishfurniture, 2006).

Tabela 5: Proizvodnja danskega pohištva po izdelčnih skupinah v tisoč EUR

Vrednost v EUR	2001	2002	2003	2004	2005
Sedežno pohištvo	352.750	351.000	319.625	319.875	344.750
Pisarniško pohištvo	270.625	196.375	184.875	197.875	205.250
Kuhinjsko pohištvo	242.000	293.250	266.375	316.625	356.750
Spalnice	353.000	342.250	363.000	370.625	329.875
Jedilnice	574.125	499.750	497.500	453.125	427.375
Drugo pohištvo	223.875	251.875	289.875	289.875	292.375
Pohištvene komponente	203.625	200.625	173.375	162.750	169.000
Žimnice, prešite odeje, itd.	242.375	254.125	265.125	268.875	287.250
Skupaj	2.462.375	2.389.250	2.359.750	2.379.625	2.412.625

Vir: Danishfurniture, 2006.

**Na Švedskem** se je v zadnjih nekaj letih izvoz pohištva močno povečal in sedaj znaša skoraj 60% celotne proizvodnje pohištvene dejavnosti, kar je približno 2 mrd evrov (ISA Invest in Sweden Agency / Švedska investicijska agencija, 2006).

Švedski pohištveni proizvajalci izdelujejo širok razpon oblik, izdelkov in sestavnih delov. Večina podjetij je majhnih, vendar kljub temu izjemno uspešnih na mednarodnih trgih. Zahodna Evropa velja za najpomembnejši trg švedskih proizvajalcev pohištva, vendar so se nekateri proizvajalci prebili tudi na severno-ameriški in azijski trg. Carl Malmsten, Josef Frank and Bruno Mathsson so pohištveni oblikovalci, ki so pomembno vplivali k mednarodnemu ugledu švedskega pohištvenega oblikovalstva. Švedska pohištvena industrija namreč nima samo velike prisotnosti na globalnem trgu, ampak tudi velik ugled na področju inovativnega designa (ISA Invest in Sweden Agency / Švedska investicijska agencija, 2006).

Deset največjih švedskih pohištvenih proizvajalcev skupaj proizvede le 30% celotne proizvodnje v pohištveni panogi. Obstoj veliko malih pohištvenih podjetij, 480 po podatkih Kompass (Poslovni imenik Kompass, 2007) ustvarja priložnost za investicije in skupna vlaganja. Večina proizvajalcev se nahaja na jugu Švedske in vzdolž severne obale. Podjetja

uporabljajo dobro vzpostavljeno mrežo podizvajalcev in dobaviteljev sestavnih delov in komplementarnih izdelkov. Eden največjih proizvajalcev je Kinnarps, izdelovalec pisarniškega pohištva, ki ima letni obseg prodaje več kot 200 milijonov evrov.

Švedski pohištveni trg je lahko odskočna deska za območje baltskih držav. Medtem ko večina večjih evropskih pohištvenih trgovskih podjetij le kupuje v baltskih državah, so Švedi začeli na tem območju tesno sodelovati z domačimi proizvajalci in prodajalci. Švedska pohištvena industrija je selila veliko proizvodnje na to področje s cenejšo delovno silo, hkrati pa so začeli tesneje sodelovati s pohištvenimi podjetji ter delati tudi na pospeševanju prodaje, saj vidijo v tej regiji možnost povečanja prodaje zaradi dvigovanja življenjskega standarda.

Lesene gradbene komponente oz. stavbno pohištvo in proizvodnja lesenega pohištva sta dopolnjujoči lesno predelovalni področji, ki nudita priložnosti za domače in tuje investitorje. Interesenti z Japonske (Tomoku Hus AB, slovensko = Švedska hiša) so vstopili na trg za montažne lesene hiše. Mednarodni prodajni centri s programom dom ali »sam svoj mojster« kot so Bauhaus (Nemčija) in Kesko (Finska) prav tako iščejo koristi v sodelovanju s švedskimi podjetji, ki imajo poleg inženirskega in oblikovalskega znanja tudi veliko znanja v mednarodnem trženju. Švedska pohištvena industrija ima velik mednarodni ugled, tako da tudi domači kupci favorizirajo svoje domače švedske blagovne znamke (ISA Invest in Sweden Agency / Švedska investicijska agencija, 2006).

### **3.4. Analiza konkurence na danskem in švedskem trgu oblazinjenega pohištva**

Ko govorimo o konkurenci, se moramo zavedati, da gre za dinamični proces, tekmo med posamezniki (skupinami, narodi), in se pojavlja takrat, ko dve ali več strani težijo k nečemu, česar vsi ne morejo pridobiti: Tekmujejo za večji obseg realiziranega povpraševanja po izdelkih in storitvah na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 131; Ivanko, Bergant, 1999, str. 97).

Podjetje poskuša najprej določiti svoje neposredno in posredno konkurenco na trgu, nato pa tekmovati z njimi na globalnem trgu na osnovi lastnih izoblikovanih konkurenčnih prednosti. Tako tudi TOM na tujih trgih najprej proizvede, kdo so konkurenti, nato pa poskuša na tem trgu še dodatno izoblikovati svojo konkurenčno prednost. To je lahko cenovni dejavnik ali eden izmed necenovnih dejavnikov. Med necenovnimi dejavniki konkurenčne prednosti TOM poskuša uveljavljati znanje zaposlenih. TOM skuša pozicionirati svoj izdelek kot zelo kvaliteten, moderno oblikovan in nekaj cenejši od izdelkov uveljavljenih blagovnih znamk. Dejansko so TOM izdelki izjemno kvalitetni in moderno oblikovani, kar je rezultat znanja, sposobnosti in posebnih ročnih spretnosti zaposlenih.

V nadaljevanju prikazujem vse pomembnejše proizvajalce ter blagovne znamke sedežnega oblazinjenega pohištva, ki so prisotni na teh dveh trgih. Tako na Danskem kot Švedskem sta prisotni naslednji svetovni priznani blagovni znamki sedežnega oblazinjenega pohištva:

**Natuzzi** je svetovno priznana italijanska blagovna znamka sedežnega oblazinjenega pohištva. Skupina Natuzzi je bila ustanovljena že leta 1959 in trenutno velja za vodilnega proizvajalca sedežnih zof na svetu ter največjega proizvajalca pohištva v Italiji. Podjetje s sedežem v severni Italiji ima svoje prodajne salone v 123 državah na vseh 5 celinah. Podjetje upravlja s 15 proizvodnimi podjetji v Italiji, ki proizvajajo več kot 350 različnih modelov pohištva, vključno z oblazinjenimi stoli, počivalniki ter zofami. Izdelki so narejeni kvalitetno in moderno oblikovani, saj italijanski design slovi po celem svetu, kar predstavlja izjemno konkurenčno prednost podjetja Natuzzi SPA. Izvoz podjetja znaša 90% vsega proizvedenega, preostanek pa prodajo v Italiji v verigi svojih ali franšiznih salonov Divani&Divani. Na Danskem in Švedskem je možno njihove izdelke kupiti v Natuzzi salonih in drugih prodajalnah s pohištvom višjega cenovnega razreda, saj je Natuzzi širom sveta pozicioniran kot izdelek visoke kakovosti in visoke cene. Ti saloni in prodajalne se tako nahajajo v večjih mestih na izbranih lokacijah, kjer se giblje prebivalstvo z veliko kupno močjo (ulice z zlatarji, modnimi butikami, kozmetičnimi saloni, itd.) (Natuzzi S.p.A., 2007; Interni podatki TOM 2001-2006).

**Rolf Benz** je svetovno priznana nemška blagovna znamka sedežnega oblazinjenega pohištva, ki ima že dolgoletno tradicijo na pohištvenem trgu, saj je bilo ustanovljeno leta 1964. Blagovna znamka Rolf Benz velja kot sinonim za prestiž. Res da so izdelki kvalitetni, vendar so cene izdelkov izredno visoke. Kljub temu ima Rolf Benz svoje salone na vseh celinah sveta, prav tako na Danskem in Švedskem. Saloni se nahajajo tako kot Natuzzijevi na izbranih lokacijah v večjih mestih (Rolf Benz AG &Co. KG, 2007).

Tabela 6: Neposredna konkurenca podjetja TOM na Danskem

Podjetje	Ustanovitev	Št. zaposlenih	Št. trgov	Prodajne poti	Identiteta
BoConcept A/S	1992/93	765 (411 na Danskem)	43 držav	330 lastnih salonov	moderen design
Lind Furniture International A/S	1965	800 v štirih državah	Evropa, Kanada, Južna Amerika	butiki in pohištveni saloni	kvaliteta
Skalma A/S	1904	130	Danska, Švedska, Norveška,...	lastni saloni na Danskem/ pohištveni centri	kvaliteta
N.Eilersen A/S	1895	40 + 250 na Kitajskem	Evropa, ZDA, Kanada, - 19 držav	butiki in pohištveni saloni	kvaliteta
Hjort Knudsen A/S	1973	20+ 100 na Slovaškem	Danska + Severna Evropa	prisotni v 500 pohištvenih salonih v S Evropi	klasičen design, kvaliteta
MH Møbler A/S	1961	35	Danska	butiki in pohištveni centri	klasičen design, kvaliteta

Vir: BoConcept A/S, 2007; Hjort Knudsen A/S, 2007; Lind Furniture International A/S, 2007; Skalma A/S; N.Eilersen A/S, 2007; MH Moebler A/S, 2007.

Na **Danskem** najdemo 62 proizvajalcev sedežnega oblazinjenega pohištva (Danishfurniture, 2006), vendar vsi ne predstavljajo neposredne konkurence podjetju TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Izmed njih predstavljam le tiste, ki so po navedbah lastnika Bents Möbler-ja (skupina Smag og Behag) g. Jesperja Nielsena in profesorja z danske fakultete VitusBering g. Swena Weel Jensena (leta 2005) ter na podlagi obiska pohištvenega sejma v Kobenhavnu (leta 2005 in 2006) najresnejša konkurenca v višjem srednjem in visokem cenovnem razredu sedežnega oblazinjenega pohištva.

Švedska ima le 20 proizvajalcev oblazinjenega sedežnega pohištva. Vzrok je visok strošek delovne sile, saj je pri izdelavi oblazinjenega sedežnega pohištva veliko ročnega dela. So pa zato vsi proizvajalci sposobni pozicionirati svoje izdelke v višji ali visoki cenovni razred. Vsi sodelujejo s priznanimi švedskimi in drugimi pohištvenimi oblikovalci, uporabljajo najboljše materiale ter skrbijo, da so izdelki narejeni izredno kvalitetno. Oblazinjeno sedežno pohištvo, izdelano na Švedskem, ima pri švedskih potrošnikih prednost pred pohištvom iz ostalih držav, saj Skandinavci cenijo lastne proizvode in blagovne znamke. Tako imajo tudi manjši in manj priznani švedski proizvajalci dovolj možnosti za uspeh na švedskem trgu. Ker pa pri odločitvi o nakupu na koncu ponavadi odloča cena, imajo tudi proizvajalci iz dežel s cenejšimi proizvodnimi stroški enakovredne možnosti na preboj in uspeh na švedskem trgu. Naštevam 8 proizvajalcev, ki jih ocenjujem za potencialno konkurenco mokronošskemu podjetju oz. blagovni znamki TOM na podlagi razgovorov s predstavniki danske in švedske pohištvene industrije na pohištvenem sejmu v Kobenhavnu ter internetnih virov:

- Bröderna Anderssons Industrier i Ekenässjön AB;
- Fogia Collection AB;
- Ire Möbel AB;
- Norell Möbel AB;
- Offecct AB;
- Sideline AB;
- Swedese Möbler AB;
- W Möbler AB.

Gre predvsem za manjša ali srednje velika podjetja, ki so prisotna na domačem trgu in na trgih bližnjih držav, nekatera izmed njih tudi na trgih EU in celo drugih celin. Vsa izdelujejo oblazinjeno sedežno pohištvo višjega cenovnega razreda. Izdelki so seveda kvalitetno izdelani iz najboljših notranjih in vrhnjih materialov ter oblikovani s strani priznanih domačih pohištvenih oblikovalcev. V očeh kupcev imajo izdelki teh švedskih proizvajalcev primerno prodajno ceno, ki si jo izdelki glede na kvaliteto, design in blagovno znamko zaslužijo in so jo kupci pripravljeni tudi plačati, kljub temu da ne gre za svetovno znane blagovne znamke (ISA Invest in Sweden Agency / Švedska investicijska agencija, 2006).

Kot (ne)posrednega konkurenta pa navajam svetovno priznano pohištveno trgovsko podjetje:

- **Ikea** je ena izmed največjih svetovnih pohištvenih trgovskih verig, z več kot 200 prodajalnami v več kot 30 državah, zato jo kot priznano trgovsko pohištveno blagovno znamko omenjam kot konkurenta in na kratko opisujem. Prva prodajalna je bila odprta že leta 1954 v Älmhultu na Švedskem. Skupni letni prihodki znašajo približno 13 milijard evrov. Sama filozofija podjetja je prodajati cenovno dostopne rešitve za boljše bivanje. Švedsko moderno pohištvo, ki ga trži Ikea, je zaželeno in prodajano po vsem svetu. Ikea je bila pionir v oblikovanju samosestavljivega pohištva. Zelo malo pohištva je proizvedeno v Ikeinih lastnih tovarnah, vendar je Ikea glavni kupec pohištva, narejenega po naročilu njenih pohištvenih oblikovalcev na Švedskem in tujini (ISA Invest in Sweden Agency / Švedska investicijska agencija, 2006).

### 3.5. SWOT analiza podjetja TOM za ciljna trga

Namen SWOT analize je odkrivati dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetja v danem in prihodnjem obdobju. Gre za tekočo analizo dejavnikov znotraj podjetja - prednosti in slabosti ter zunaj podjetja - priložnosti in nevarnosti, tako da je mogoče optimalno izkoristi priložnosti ter se istočasno ogniti nevarnostim na trgu. Prav tako je podjetje na osnovi analize sposobno slabosti odpraviti ter še dodatno okrepiti prednosti. Kratica SWOT pomeni prve črke angleških izrazov za štiri pojme, ki jih analiziram v spodnji tabeli.

Tabela 7: SWOT analiza podjetja TOM za danski in švedski trg

<p style="text-align: center;"><b>Prednosti</b></p> <p>Izredno kvalitetni izdelki modernih in klasičnih oblik.</p> <p>Dober lastni razvojni oddelek, ki omogoča tehnološke rešitve. Tomovi lastni in pogodbeni hišni oblikovalci spremljajo svetovne oblikovalske trende.</p> <p>Najsodobnejša krojilna linija kot tudi usposobljena delovna sila, ki je relativno poceni v primerjavi s skandinavskimi državami.</p> <p>Trenutna finančna stabilnost skupine TOM.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <p>Predolgi dobavni roki – problemi z organizacijo proizvodnje.</p> <p>Pomanjkanje usklajenih korakov pri postopku internacionalizacije skupine TOM.</p> <p>Neprepoznavnost blagovne znamke TOM na tujih trgih ter nezadostna prepoznavnost na domačem trgu.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Priložnosti</b></p> <p>Velika kupna moč ter relativno visoki izdatki za nakup pohištva švedskega in danskega prebivalstva – možnost večje prodaje .</p> <p>Obe skandinavski državi sta ekonomsko visoko razviti ter politično stabilni, zato je tveganje za podjetje TOM nizko.</p> <p>Prodor na skandinavski trg s kvalitetnimi izdelki za razmeroma veliko ugodnejšo ceno omogoča ustvarjati ime blagovni znamki TOM ter dobiček podjetja.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Nevarnosti</b></p> <p>Cenejši substituti z Vzhoda, ki pa se prodajajo pod dansko ali švedsko blagovno znamko.</p> <p>Nep priznavanje blagovne znamke zaradi porekla izdelave.</p> <p>Visoki začetni stroški tržnega komuniciranja in stroški tržnih poti oz. distribucije.</p> <p>Sezonska nihanja - nestalen plan proizvodnje.</p>

Vir: Lastna razmišljanja.

## 4. Strategija vstopa podjetja TOM na danski in švedski trg

Dve podobni podjetji lahko na isti tuji trg vstopata s popolnoma različno obliko oz. načinom vstopa na mednarodni trg. Različne oblike in načini predstavljajo različno količina tveganja, ki jo nosi podjetje z vstopom, različno velikost nadzora vključevanja virov podjetja in neenako fleksibilnost teh virov. Najpogosteje delimo vstopne oblike v tri skupine: izvozne, pogodbene in investicijske (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

Podjetje pri investicijskih oblikah vse vire internalizira, kar pomeni, da dolgoročno veže svoja sredstva ali tudi znanje v tujo državo na določeno lokacijo (npr. postavitve tovarne v drugi državi) in si s tem omogoči visok nadzor nad poslovanjem, vendar hkrati veliko tvega, saj v tem primeru vložena sredstva oz. viri niso fleksibilni. Prav nasprotno je pri izvoznih oblikah, kjer je tveganje nizko, fleksibilnost velika, zato pa je nizka stopnja nadzora. S pogodbenimi oblikami se tveganje in nadzor delita, pri čemer je fleksibilnost nekje na srednjem nivoju. V primeru podjetja TOM d.d. torej o obliki vstopa na danski in švedski trg odloča poslovodstvo tudi na osnovi teh treh značilnosti vstopnih oblik.

### 4.1. Dejavniki izbire vstopne oblike

Pri izbiri vstopne oblike in strategije je potrebno analizirati vse dejavnike, ki nanjo vplivajo. Hollensen (Hollensen, 2004, str. 280; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 144) deli dejavnike v štiri skupine: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa ter transakcijski dejavniki. V nadaljevanju bom poskušal analizirati vse dejavnike za podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. oz. TOM d.d. ter tako na podlagi objektivne analize določiti, katera vstopna oblika bi bila najprimernejša.

#### 4.1.1. Notranji dejavniki

Med notranje dejavnike vključujemo:

- velikost podjetja: TOM d.d. je po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah (55.člen) srednje velika družba, v mednarodnem okolju pa gre za manjše uveljavljajoče se podjetje. To pomeni, da ima tako veliko podjetje vsaj nekaj razpoložljivih virov financiranja, kar mu omogoča izvajati tudi zahtevnejše oblike vstopa na tuje trge.
- izkušnje v mednarodnem poslovanju: podjetje ima kar nekaj takih izkušenj, saj je že vstopilo na nemški trg (podružnica), hrvaški trg (proizvodno podjetje), ruski trg (skupna vlaganja), Švico, Bosno, Makedonijo, Avstrijo, Slovaško, Srbijo, itd.
- izdelek: sam izdelek ni tako kompleksen, niti ne potrebuje bistvenih prilagoditev za trženje na danskem in švedskem trgu, da bi bilo smiselno vstopiti na ta dva trga z zahtevnejšo obliko vstopa, kot je npr. lastno proizvodno podjetje. Poleg tega v prid enostavnejšim oblikam vstopa govori tudi visoka cena delovne sile tako na Danskem kot tudi Švedskem, ki je velik strošek tako v primeru lastnega proizvodnega podjetja kot tudi prodajne podružnice. Ker pa gre v primeru TOM-a za izdelek z visoko dodano

vrednostjo, ki zahteva tudi kakovostno poprodajno trženjsko aktivnost (distribucija do posameznega kupca, servisna storitev v primeru reklamacije, itd.), se lahko podjetje TOM odloči tudi za prodajno podružnico.

#### 4.1.2. Zunanji dejavniki

- sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom: razlike med domačim in tujima trgoma obstajajo, vendar niso tako velike, da bi bila zato izražena potreba po zahtevnejših oblikah vstopa.
- deželno tveganje/variabilnost povpraševanja: tveganje na trgu Danske in Švedske je nizko, medtem ko je povpraševanje po oblazinjenem sedežnem pohištvu oz. pohištvu nasploh približno konstantno, z rahlimi padci in vzponi odvisno od višine investicij v stanovanja in opremo v posameznem letu.
- obseg in stopnja rasti trga: gre za srednje velik trg, ki pa bistveno ne narašča.
- posredne in neposredne trgovinske ovire: ker so Slovenija in tudi obe ciljni državi članice EU, trgovinskih ovir ni, zato s tega vidika ni potrebnih zahtevnejših oblik vstopa na danski in švedski trg.
- intenzivnost konkurence: Analiza Porterjevih 5 dejavnikov, ki določajo intenzivnost konkurence na danskem trgu, nakazuje zmerno konkurenco na danskem trgu (Skerbiš et al., 2005, str. 30-35). Podobno velja tudi za Švedsko, zato se je podjetju TOM smiselno odločiti za enostavnejšo ali srednjo obliko vstopa.
- število posrednikov na vstopnem trgu: na trgu je moč najti kar nekaj posrednikov, ki so pripravljene zastopati blagovne znamke, kot je TOM, tako da je uresničljiva vstopna strategija izvoznih oblik.

#### 4.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

- nagnjenost k tveganju: glede na dosedanje odločitve vodstva podjetja TOM d.d. predvidevam, da je nagnjenost k tveganju srednja, zato so najprimernješe pogodbene oblike vstopa.
- kontrola: podjetje TOM d.d. želi imeti srednjo do visoko kontrolo na trgih, kar pa omogoča višje investicijske oblike vstopa na mednarodni trg.
- fleksibilnost: podjetje TOM d.d. želi imeti srednjo do visoko fleksibilnost svojih virov, saj gre za manjše uveljavljajoče se mednarodno podjetje, zato bi bila s tega vidika primerna izvozna oblika vstopa.

#### 4.1.4. Transakcijski dejavniki

- neotipljivi know-how: ti mehki dejavniki kapitala, ki omogočajo podjetju Tom d.d. graditi konkurenčno prednost na mednarodnem trgu, so znanja njihovih razvojnikov in oblikovalcev ter tržnikov. Ti dejavniki omogočajo zahtevnejše oblike vstopa in gradnjo težko prenesljivih konkurenčnih prednosti.



## **4.2. Možne oblike vstopa na danski in švedski trg**

Iz analize dejavnikov lahko ugotovimo, da bi bilo za podjetje TOM d.d. najbolje uporabiti eno izmed enostavnejših pogodbenih oblik ali na začetku enostavno izvozno obliko vstopa. V nadaljevanju predlagam oz. ponujam tri možne alternative vstopa na danski in švedski trg za podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog oz. TOM d.d.

### **4.2.1. Neposredni izvoz (danski in švedski prodajni zastopnik)**

Pri neposrednem izvozu gre za neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, mnogokrat s končnim kupcem ali uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, prevzemnik vloge posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu (Hollensen, 2004, str. 293; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145).

Iz definicije je razvidno, da proizvodno podjetje, ki izbere neposredni izvoz kot obliko vstopa na mednarodni trg, nima vpliva na trženjski splet, saj je vse v domeni posredniškega podjetja. Vendar ima podjetje TOM d.d. vseeno možnost, da izbere to obliko, saj je v tem primeru tveganje vstopa na danski in švedski trg majhno.

TOM d.d. lahko poišče prodajnega zastopnika za danski trg in prodajnega zastopnika za švedski trg. Na obeh trgih obstaja večje število potencialnih prodajnih zastopnikov. Za danski trg je možno zastopnike najti na spletni strani združenja danskih pohištvenih prodajnih zastopnikov FMMD ([www.dm-agent.dk](http://www.dm-agent.dk)), medtem ko je za Švedsko možno dobiti informacije o prodajnih zastopnikih na spletni strani Švedske investicijske agencije ISA ([www.isa.se](http://www.isa.se)).

Pri morebitni izbiri prodajnega zastopnika bo seveda podjetje TOM d.d. upoštevalo določene kriterije, ki jih navaja Hollensen (2004, str. 299): velikost podjetja, obseg poslovnih objektov in opreme, pripravljenost za skrb nad inventarjem, znanje in uporaba oglaševanja in drugih oblik tržnega komuniciranja, ugled pri dobaviteljih, strankah in bankah, pretekli prodajni rezultati, strošek poslovnih operacij, splošne izkušnje, znanje danskega/ švedskega ter angleškega oz. nemškega jezika, poznavanje poslovnih metod na danskem oz. švedskem trgu.

### **4.2.2. Lastni prodajni podružnici na Danskem in/ali Švedskem**

Medtem ko prva zgornja možnost pomeni majhno tveganje in zato slabo kontrolo nad trženjskim spletom na trgu vstopa, pomeni lastna prodajna podružnica na tujem prav nasprotno. Prodajne in druge trženjske aktivnosti se prenesejo na vstopni trg. Tako se lahko podjetje bolj približa kupcu. Hkrati lahko tako podružnica skrbi za kvalitetno poprodajno storitev (distribucija končnemu kupcu, reševanje reklamacij in servisiranje,...). TOM d.d. že ima svojo podružnico v Nemčiji in tako lahko tudi na oceni rentabilnosti te poslovne enote presodijo, ali se jim taka vstopna oblika izplača ali ne. Predvsem menim, da bi morale biti

zaposleno osebje pretežno dansko oz. švedsko, vendar bi moral biti zaposlen tudi nekdo iz Slovenije, ki bi koordiniral poslovanje med matičnim podjetjem v Mokronogu in dansko oz. švedsko podružnico.

Pred vstopom v taki obliki je potrebno videti, ali je možno izkoristiti določene prednosti (npr. davčne) ali so določene ovire (npr. pravne) na vstopajočih trgih. Zato je potrebno pridobiti osnovne informacije glede ustanavljanja podružnic na Danskem in Švedskem ter kakšni so stroški ustanavljanja in poslovanja ter davki (glej PEST analizo, str.11-12).

#### **4.2.3. Skupna vlaganja ali strateška zveza v obliki prodajne podružnice**

Pri skupnih vlaganjih ali strateški zvezi dve ali več podjetij skupaj razvije dolgoročno strategijo s ciljem postati cenovni vodja ali prevzeti vodilni tržni položaj ali pa izvajati strategijo diferenciacije oz. kar kombinacijo obeh. Ker ima vsak partner določeno specifično znanje ali prednosti in jih tudi deli z ostalimi, gre tu za recipročen odnos (Hollensen, 2004, str. 318; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 170). Po Keeganu in Schlegelmilchu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 171) je strateška zveza definirana kot oblika kooperacije, pri katerih:

- partnerji ostanejo neodvisni tudi po vstopu v zvezo;
- si partnerji delijo dobiček, ustvarjene prednosti, kontrolo in tveganja;
- vstopajo v partnerstvo s tehnologijo, izdelki in drugimi viri podjetja.

TOM d.d. ima možnost povezave s slovenskim pohištvenim proizvajalcem, ki proizvaja nekonkurenčno blago (npr. Paron Laško, Alples Železniki, Svea Zagorje, itd.) in s skupnim kapitalom ustanoviti podružnici na danskem in švedskem trgu. Vstopni stroški se s tem razpolovijo, hkrati se prenese del tveganja vstopa na strateškega partnerja, vendar pa je potrebno vedeti, da se hkrati deli tudi moč odločanja v podružnici, kar vpliva na politiko poslovanja na vstopnih trgih. Skupaj si tako podjetji delita tveganje, stroške vstopa, kontrolo poslovanja, hkrati pa tudi skupaj žanjeta vsakoletni poslovni uspeh ali krijeta izgubo.

#### **5. Oblikovanje trženjskega spleta (4P)**

Potem ko smo izbrali ciljni trg in ga raziskali, je možno oblikovati trženjski splet. Tega sestavljajo izdelek (product), cena (price), tržna pot (place) in tržno komuniciranje (promotion). Tem štirim sestavinam pravimo spremenljivke trženjskega spleta, ker lahko podjetje spreminja obseg in količino vsake sestavine po potrebi ciljnega trga (Potočnik, 2002, str. 53). Te spremenljivke je po prvih črkah angleških izrazov poimenoval McCarthy kot 4 P (Kotler, 2003, str. 16, Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188). V nadaljevanju predlagam trženjski splet za trženje oblazinjenega sedežnega pohištva TOM, ki bi lahko bil učinkovit na danskem in švedskem trgu.

Še prej pa je smiselno ugotoviti, za katero izmed poslovnih oz. trženjskih strategij na relaciji izdelek - trg gre pri trženju oblazinjenih sedežnih izdelkov TOM na danski in švedski trg, saj se bodo glede na to strategijo oblikovale tudi spremenljivke trženjskega spleta. Ansoff (v Kotler, 2003, str. 100) namreč navaja štiri možne strategije glede na relacijo izdelek – trg (glej spodnjo tabelo).

Tabela 8: Ansoffova izdelek – trg matrika rasti

	Obstoječi izdelek	Nov izdelek
Obstoječi trg	Strategija prodora na trg	Strategija razvoja izdelkov
Nov trg	Strategija razvoja trgov	Strategija diverzifikacije

Vir: Kotler, 2003, str. 100.

Kot vidimo, gre pri podjetju TOM d.d. za strategijo razvoja trgov, saj gre za nov trg, na katerega pa naj bi poskušali vstopiti z obstoječimi izdelki. V kasnejši fazi bo najbrž potrebno razviti glede na specifično povpraševanje danskega in švedskega trga tudi popolnoma nove ali delno spremenjene izdelke. Diferenciacija izdelka bo torej potrebna v meri, ki jo bo zahteval danski in švedski trg. Prvotno naj bi TOM nastopil na teh dveh trgih z vsemi ali izbranimi modeli iz obstoječe ponudbe. Torej izdelek je obstoječ, potrebno je določiti cene izdelkov za ta dva trga, najti je potrebno način distribucije oz. širše tržno pot do končnega porabnika ter seveda je potrebno izvajati ustrezno tržno komuniciranje. Vse te tri spremenljivke je potrebno prilagoditi načinu poslovanja in obnašanju porabnikov.

## 5.1. Izdelek

Ključni igralec v trženjski filozofiji in praksi je izdelek. Pri njem obravnavamo kakovost, obliko, uporabnost, barvo, težo, embalažo, blagovno znamko, garancijo in ugled. Vse te značilnosti in tudi druge ocenjuje porabnik, zato se je kupcu potrebno približati s kakovostjo in ostalimi prvinami trženjskega spleta (Devetak, 1995, str. 16; Ivanko, Bergant, 1999, str. 166; Palmer, 2004, str. 240). Kotler kot izdelek pojmuje karkoli ponujeno na trgu, ki lahko zadovolji potrebo ali željo (Kotler, 2003, str. 407). To pomeni, da z izdelkom misli več kot le oprijemljivo stvar. Kakršnakoli tržna storitev je mišljena s pojmom izdelek. V 21. stoletju se »golega« izdelka skoraj ne trži več. Porabniki danes kupujejo več kot izdelek, kupujejo blagovne znamke, kupujejo zadovoljitev višjih sekundarnih potreb.

Že pri nakupu npr. moke gospodinja gleda na kvaliteto, ki jo ocenjuje tudi glede na blagovno znamko oz. glede proizvajalca. Še več kriterijev izbire ima končni porabnik pri nakupu trajnih izdelkov z višjo ceno, kot je oblazinjeno sedežno pohištvo. Zato morajo TOM izdelki zadovoljiti želje in potrebe končnih porabnikov v izbranem cenovnem segmentu. Tako vidimo, da poleg fizičnih značilnosti, kvalitete in designa je potrebno TOM izdelke tudi ustrezno cenovno pozicionirati. Kakšno vrednost imajo oz. bodo lahko imeli TOM izdelki v očeh kupca na Danskem in Švedskem, je poleg samega izdelka ena izmed nalog, ki jih morajo

opraviti v mokronoškem podjetju. Te teme se bom dotaknil pod naslednjo točko, ko bom govoril o ceni, še eni spremenljivki trženjskega spleta.

Oblazinjena sedežna enota je sestavljena iz lesenega ogrodja, ki se nato oblazini s peno, ki ima v sedalnih delih vgrajeno vzmetenje (poznamo več načinov vzmetenja). Na ogrodje s peno in vzmetenjem se obleče gornja prevleka (npr. alkantara, usnje, druge tekstilije), ki je podložena s tapetniško vato. To delo opravijo šolani tapetniki, ki morajo imeti izjemne ročne spretnosti in občutek za estetsko oblikovanje vsake enote sedežnega pohištva. Še prej gornjo prevleko ukrojijo na krojilni liniji, nato pa šivilje sešijejo posamezne enote gornje prevleke skupaj ter prav tako prišijejo tapetniško vato. Ogrodje dobavljajo mizarska podjetja, prav tako noge, na katerih stoji oblazinjena sedežna enota. Če so noge kovinske, jih dobavlja kovinarsko podjetje, prav tako vijake, spenjala, kovinska ogrodja vgradnih postelj, itd. Vsaka enota, bodisi samostojna sedežna enota (fotelj, dvosed, trosed, itd.) bodisi del sedežne garniture (npr. stranici, kot, enosed, dvosed, itd.) se nato zaščiti z ustrezno močnejšo folijo, ki je primerna za skladiščenje in prevoz, hkrati pa jo je možno reciklirati.

### **5.1.1. Embalaža**

Embalaža mora torej poleg funkcije zaščite pred poškodbami pri skladiščenju in transportu zadovoljiti tudi okoljevarstvene standarde. Vse države v EU zahtevajo možnost recikliranja embalaže. TOM uporablja tako folijo, ki je večslojna, vendar še vedno prihaja do poškodb izdelkov pri večkratnem prekladanju, kar lahko negativno vpliva na ugled blagovne znamke TOM, hkrati pa povzroča dodatne nepotrebne stroške reklamacij. Vodilni v podjetju TOM so imeli idejo, da bi namesto folije kot embalažo uporabljali povratno embalažo v obliki vreče iz močnega tekstila. Vendar se je zaenkrat izkazala za nepraktično, saj se pojavi težava pri prenašanju in dostavi končnemu kupcu, kajti teža sedežnih enot je velika, v vreči pa je zelo težko trdno držati enoto v rokah.

### **5.1.2. Garancije in politike servisiranja izdelkov TOM**

Garancija in politika servisiranja veljata kot pomembni prvini trženja. Z garancijo naj bi kupec dobil v fazi odločanja zagotovilo, ki sproži sam nakupni proces, hkrati pa je ponudnik tudi zavarovan pred nerazumnimi reklamacijami. Servisiranje izdelkov je poprodajna storitev, ki vpliva na zvestobo kupcev (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 198). V primeru podjetja TOM sta obe stvari zelo pomembni, saj vplivata tudi na graditev blagovne znamke TOM na tujih trgih. Tako je potrebno ob morebitnem vstopu na danski in švedski trg ponuditi ustrezno garancijo ter vzpostaviti ustrezno servisiranje izdelkov v primeru reklamacij. Garancije za kakovostne sedežne garniture se gibljejo med 1 do 2 let, pa celo do 5 let za vzmetenje in vrhno prevleko (usnje, alkantara). TOM garancija znaša 1 leto, nudijo pa jo tako na domačem kot tujih trgih. Morebitno podaljšanje garancije na 2 leti zna biti tvegano, je pa res, da se s tem dviguje ugled blagovne znamke TOM.

### **5.1.3. Kakovost izdelkov TOM**

Kakovost je danes samoumeven pojem, ne pa posebna konkurenčna prednost ponudnika (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 195). TOM izdelki imajo ISO certifikat za kakovost, kar pomeni, da izdelki ustrezajo najvišjim kakovostnim standardom. Le z najvišjo kakovostjo se lahko njegovi izdelki umestijo med pohištvene izdelke višjega in visokega cenovnega razreda in se tako potem uveljavijo kot priznana blagovna znamka.

### **5.1.4. Blagovna znamka TOM in izdelčne skupine**

Blagovna znamka TOM se poskuša s celovito trženjsko strategijo razlikovati od drugih blagovnih znamk na slovenskem kot tudi na tujih trgih. Blagovna znamka TOM želi biti sinonim za kakovostno oblazinjeno sedežno pohištvo najsodobnejših oblik. Temu primerno se da dosegati tudi višjo prodajno ceno na trgu. Vodilni v podjetju si želijo, da bi blagovna znamka postala tudi statusni simbol. S tem se verjetnost ponovnega nakupa poveča (Potočnik, 2002, str. 90).

Kot sem že omenil v poglavju 2.5., ima podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. v svojem proizvodnem programu štiri izdelčne skupine, ki vsaka poskuša zadovoljiti določeno ciljno skupino kupcev:

- Avantgarde s 6 modeli cilja na moderne bogate kupce, ki želijo imeti najmodernejše oblikovano sedežno garnituro v svojem stanovanju.
- Nostalgia z 9 modeli želi zadovoljiti konservativnejše okuse predvsem zrelih kupcev, ki imajo radi urejeno stanovanje s kvalitetnim dražjim pohištvom, vendar tradicionalnih klasičnih oblik.
- New Classic s 16 modeli poskuša kombinirati prejšnji dve izdelčni skupini. Klasična oblika z določenimi modernimi požitvami cilja na srednjo generacijo kupcev, ki jim je kombinacija funkcionalnosti in sodobnejših oblik za zmerno ceno tisto, kar potrebujejo zase in za svoje otroke ali bližnje.
- Za mlade, ki si želijo kvalitetno garnituro in si jo lahko tudi privoščijo, sta v ponudbi dva modela iz skupine Young.

Skupaj več kot 30 modelov lahko zadovolji marsikaterega porabnika v višjem in visokem cenovnem razredu povpraševanja po oblazinjenem sedežnem pohištvu.

Pri uveljavljanju blagovne znamke TOM na danskem in švedskem trgu je potrebno razmisliti tudi o sodelovanju z bolj ali manj prizanimi skandinavskim pohištvenim oblikovalcem, saj skandinavsko prebivalstvo ceni njihov design in njihove oblikovalce, zato so pripravljene zaradi tega plačati tudi nekoliko višjo ceno pohištva.

## **5.2. Cena**

Cena je najbolj prilagodljiva spremenljivka trženjskega spleta, saj jo je moč spremeniti veliko hitreje in lažje kot modificirati izdelek, spremeniti program oglaševanja ali preoblikovati tržne poti. Cena neposredno vpliva na prihodek in dobiček ter s tem na dolgoročno poslovanje in razvoj podjetja, vendar je odvisna od ostalih treh spremenljivk trženjskega spleta (Potočnik, 2002, str. 110). Cena hkrati tudi sporoča, kam podjetje namerava in želi cenovno pozicionirati svoj izdelek oz. blagovno znamko.

### **5.2.1. Oblikovanje cen izdelkov TOM na danskem in švedskem trgu**

S cenovnimi cilji opredeli podjetje, kaj želi doseči s cenami svojih izdelkov. Potočnik (Potočnik, 2002, str. 247) navaja kot najpomembnejši cilj podjetja preživetje. Vendar ima tudi ostale cilje za pomembne: ohranitev sedanjega stanja, povečanje prodaje in tržnega deleža ter maksimiranje dobička. Pri oblikovanju cen za izdelke TOM na danskem in švedskem trgu je potrebno upoštevati pričakovanje porabnikov na teh dveh trgih, spremenljivke tržnega spleta, tržno strukturo, stroške ter konkurenco. Torej je najbolj smiselno upoštevati kombinirano metodo oblikovanja cen glede na povpraševanje, konkurenco in na stroške ter tako poskušati dosegati minimalni načrtovani dobiček.

Končna drobnoprodajna cena izdelkov TOM na danskem in švedskem trgu mora pokriti vse proizvodne stroške, razvojne stroške, stroške distribucije in tržnega komuniciranja, administrativne in ostale trženjske stroške, minimalni načrtovani dobiček in seveda mora vsebovati davek na dodano vrednost, ki znaša v obeh državah 25%. Končna drobnoprodajna cena je odvisna tudi od vrednosti, ki jo zaznavajo kupci. Če zaznavajo, da je kakovost, funkcionalne lastnosti, design, poprodajne storitve ter ugled blagovne znamke TOM vredna več kot podoben izdelek pri konkurenci, potem je potrebno postaviti ceno višjo kot konkurent, v nasprotnem primeru pa nižjo ceno. Se pravi, da je tudi zelo pomembno, kakšno ceno ima na danskem in švedskem trgu izoblikovana potencialna konkurenca. Cena TOM izdelkov naj bi se po mojem mnenju gibala od 10% do 15% na nižjem nivoju kot ima cene konkurenca v izbranem cenovnem razredu, saj bi bili potem TOM izdelki s tako kvaliteto in designom zelo zanimivi za ciljna trga.

Kot bomo v poglavju tržnih poti spoznali, je za TOM bolje imeti posredno tržno pot, kar pomeni, da bo potrebno oblikovati tudi cene za posrednike. Običajno se ceno oblikuje z rabati ter dodatnimi popusti, kot so količinski, plačilni za predplačila in funkcionalni za npr. opravljanje trženjskih dejavnosti na izbranem trgu.

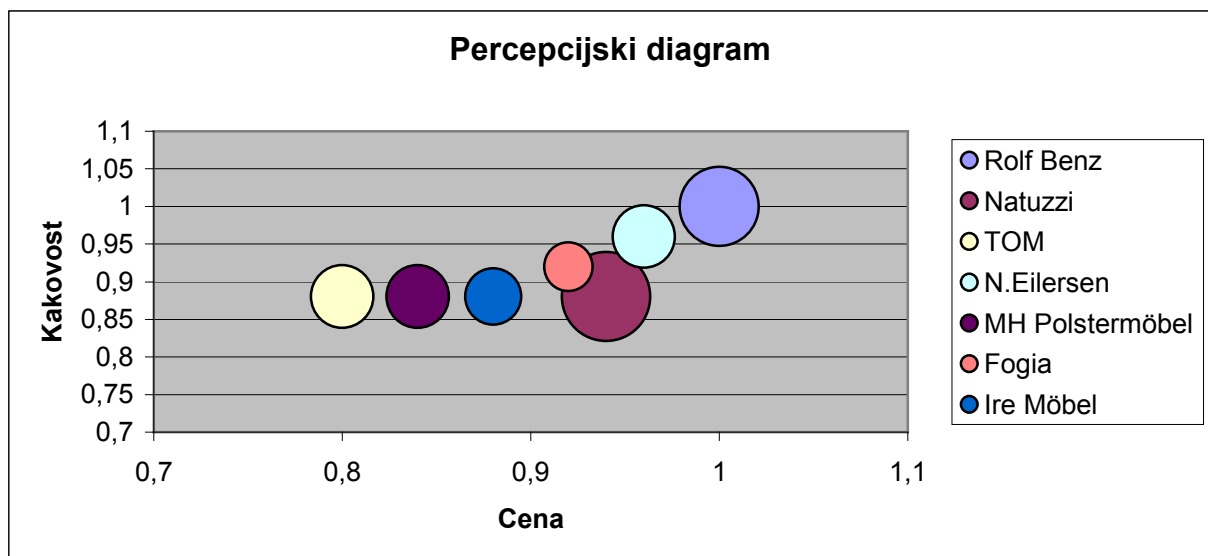
### **5.2.2. Cenovno pozicioniranje izdelkov blagovne znamke TOM**

Z vstopom na tuje trge se morajo v podjetju TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. tudi odločiti, kako bodo pozicionirali svoje izdelke. Praviloma se mora podjetje odločiti, kako naj pozicionira izdelek glede na kakovost in z njo povezano ceno. Kotler (2003, str. 472) navaja

devet možnih cenovno kakovostnih strategij, med katerimi za visoko kakovostne TOM izdelke lahko izberemo eno izmed gornjih dveh: strategijo visokih cen (visoka cena) ali strategijo visoke vrednosti (srednja cena). Kot sem omenjal že na začetku poglavja o ceni, se mora podjetje TOM odločiti, kako bo pozicioniralo svoje izdelke oz. blagovno znamko. Pravilno pozicioniranje je zelo pomembno, saj kasnejše prepozicioniranje lahko povzroča obilo težav in stroškov. V pohištveni panogi ponavadi delimo izdelke v tri ali pa celo v do sedem cenovnih razredov (Skerbiš et. al, 2005, str. 47). Tomove izdelke bi lahko uvrstili v višji srednji cenovni ali visoki srednji cenovni razred, torej nekje ob bok italijanskemu Natuzziju oz. malo nižje (10%-15% nižja cena od Natuzzija). Glede na cenovno kakovostno strategijo bi torej izhajali iz strategije visoke vrednosti, čez čas, ko pa se s tržnim komuniciranjem vzpostavi uveljavljeno blagovno znamko, lahko TOM postopoma dviguje ceno, da preide v višji cenovni razred.

V spodnjem percepcijskem diagramu, ki sem ga izdelal na osnovi primerjav na pohištvenih sejnih in internetnih virih, ponazarjam ugotovitve, da naj se TOM s kvalitetnim oblazinjenim sedežnim pohištvom cenovno pozicionira na rep konkurence in tako začne graditi blagovno znamko na teh dveh trgih. Čez čas bo tako lahko možen premik na percepcijskem diagramu na osi x v desno, kjer bodo njihovi izdelki dosegali nekoliko višje cene kot na začetku trženja na teh dveh trgih. Hkrati je potrebno sorazmerno izboljšati kakovost, kar se lahko doseže s permanentnim dodatnim izobraževanjem delovne sile ter dvigom zahtevane kvalitete sestavnih materialov oblazinjene sedežne enote dobaviteljem.

Slika 5: Percepcijski diagram cena – kakovost v letu 2006



Vir: Interni podatki TOM 2001-2006; Lastna opažanja.

### 5.3. Tržne poti

Šele ko pride izdelek do končnega porabnika, je dosežen cilj prodaje. Pojem distribucija opredeljujemo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih

poteh. Tržne poti delimo na neposredne, kjer izdelek potuje od proizvajalca do končnega porabnika, in posredne, kjer imamo vmesne posrednike. Najpomembnejši posrednik izdelkov na tržni poti je trgovina (Potočnik, 2002, str. 253). Mednarodne prodajne poti morajo biti dosegljive, prepustne in ne smejo povzročati zastojev. To je prvo pravilo mednarodnih prodajnih poti, ki mu sledi še drugo pravilo učinkovitih in racionalnih poti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 214). Pri izbiri tržne poti moramo paziti, saj v mednarodnem trženju predstavljajo velik del trženjskih stroškov, poleg tega pa je tržna pot tista spremenljivka trženjskega spleta, zaradi katere največkrat podjetje ne uspe na mednarodnem trgu. Tako je potrebno ugotoviti, katera tržna pot je najprimernejša za trženje TOM izdelkov na danskem in švedskem trgu.

Takoj na začetku ugotavljam, da neposredna tržna pot ni najbolj primerna za trženje TOM izdelkov oblazinjenega sedežnega pohištva, saj bi bili lastni prodajni prostori na tujem predraga in preveč tvegana investicija, druge oblike neposrednega trženja (akviziterstvo, internetna prodaja, itd.) pa pri prodaji pohištva niso primerne. Na začetku je potrebno iskati način prodaje preko trgovskega posrednika, torej posredno tržno pot. Tuji prodajni zastopnik lahko trži njihove izdelke preko svojih lastnih prodajnih salonov ali preko prodajnih salonov raznih manjših in večjih trgovskih pohištvenih podjetij, kar je ob začetku vstopa tudi primernejše v primeru lastne TOM podružnice.

### **5.3.1. Strategija tržne poti podjetja TOM d.d. na danskem trgu**

Pohištvena podjetja, ki vstopajo na danski trg, ponavadi koristijo posredniškega agenta ([www.dm-agent.dk](http://www.dm-agent.dk)). Prodajni agent potem naveže stik z eno ali več pohištvenih trgovskih verig. Na Danskem trenutno približno 50% trga skupaj obvladujejo trgovske verige Ide Möbler, Ilva in Smag og Behag. Podjetje TOM d.d. torej v primeru vstopa na danski trg preko agenta izbere najprej agenta, le ta pa potem naveže stike s trgovskimi verigami, ki bi prodajale izdelke TOM v drobno-prodajnih pohištvenih salonih. V primeru vstopa na danski trg z lastno prodajno podružnico (oz. skupnimi vlaganji) vlogo prodajnega agenta opravlja podružnica.

Zelo pomembno je, da se TOM izdelki prodajajo v pohištvenih prodajnih salonih, kjer se prodaja pohištvo višjega cenovnega razreda, saj se le tako dolgoročno ustvari priznana pohištveno blagovno znamko na Danskem. Zgoraj omenjene trgovske pohištvene verige so vse specializirane prodajalne pohištva, z velikimi, urejenimi razstavno-prodajnimi prostori in usposobljenimi prodajalci pohištva, med katerimi se najdejo tudi arhitekti in lesni inženirji. Pohištveni saloni omenjenih trgovskih pohištvenih verig uživajo tudi ugled in zaupanje med danskimi porabniki, tako je za TOM zelo pomembno, da vzpostavi sodelovanje z eno ali več izmed teh trgovskih verig. Ponavadi želi ena trgovska pohištvena veriga imeti ekskluzivo pri prodaji določene blagovne znamke, tako da lahko podobno pričakujemo v primeru podjetja TOM. V tem primeru se bo potrebno odločiti za eno izmed omenjenih trgovskih pohištvenih verig na podlagi presoje glede možnosti učinkovite prodaje izdelkov TOM na danskem trgu vsake izmed njih. Pri izbiri je potrebno upoštevati tudi možnosti tržno-komunikacijskih



storitev in po-prodajnih storitev izbrane trgovske verige ter tudi določiti funkcionalne popuste povezane s tem. Namreč v primeru, da TOM vstopi na danski trg preko prodajnega zastopnika, potem je potrebno poskrbeti za tržno komuniciranje in poprodajne storitve (dostava, garancije in servis), ki jih opravlja prodajni agent ali trgovska pohištva veriga, lahko pa je to tretja pooblaščená pravna oseba. V primeru lastne podružnice vse naštevé aktivnosti izvaja podružnica sama ali poskrbi za najem pooblaščené servisne službe, agencije za tržno komuniciranje, itd.

### **5.3.2. Strategija tržne poti podjetja TOM d.d. na švedskem trgu**

Na Švedskem je največja trgovska pohištvena veriga Ikea, ki pa v svojih pohištvenih prodajnih centrih trži pohištvo pod svojo trgovsko blagovno znamko. Po idejah Ikeinih pohištvenih oblikovalcev se pohištvo izdeluje v tovarnah širom sveta. Zato trženje pod lastno blagovno znamko TOM v Ikei ni mogoče. Prav tako obstajajo še druge trgovske prodajne pohištvene verige (npr. Mio AB), ki prav tako tržijo izdelke pod svojo trgovsko blagovno znamko. Pohištvene izdelke tujih priznanih blagovnih znamk tržijo specializirani pohištveni butiki in prodajalne, ki so locirani v vseh večjih mestih po vsej Švedski (približno 200 butikov trži blagovne znamke, ki sem jih naštel med konkurenco – glej str. 23-25) .

Tako lahko podjetje TOM d.d. preko lastne prodajne podružnice ali preko švedskega prodajnega pohištvenega zastopnika, ki jih je tudi kar nekaj, svoje izdelke poskuša prodajati končnemu kupcu v teh specializiranih pohištvenih prodajalnah, ki veljajo za pomembnejši člen na tržni poti pohištva višjega cenovnega razreda na Švedskem. Seveda je v tem primeru potrebno zagotoviti, da se določene trženjske funkcije (tržno komuniciranje, poprodajne storitve, itd.) izvajajo pod okriljem švedskega prodajnega agenta oz. pooblaščenih pravnih oseb, če se podjetje ne bi odločilo za lastno prodajno podružnico, kjer bi se te trženjske funkcije normalno izvajale. Z odjemalci se je potrebno dogovoriti za naloge in odgovornost, ki se jim nalagajo s trženjem blagovne znamke TOM, hkrati pa se je potrebno dogovoriti za rabate oz. popuste, predvsem funkcionalnega.

### **5.4. Tržno komuniciranje**

Podjetje mora s tržnim komuniciranjem oziroma prvinami tržnega komuniciranja, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, neposredno trženje ter osebna prodaja, svojim kupcem sporočiti, katere izdelke ponuja, kakšna je njihova vrednost in korist ter tako vplivati nanje, da se odločijo za njegov izdelek in ne za izdelek konkurentov (Kotler, 2003, str. 585; Potočnik, 2002, str. 312).

Glavni cilji tržnega komuniciranja so torej obveščanje kupcev o dejavnosti podjetja in njegovih izdelkih, prepričevanje kupcev, da daje nakup oglaševanega izdelka več koristi kot nakup drugega podobnega izdelka, ponavljanje že znanih obvestil in identificiranje porabnikov z izdelki podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na tržnokomunikacijski splet so cilji in

strategije tržnega komuniciranja, razpoložljiva denarna sredstva, značilnosti ciljnega trga, značilnosti izdelka in stroški posrednikov (Kotler, 2003, str. 585; Potočnik, 2002, str. 313).

Zadel (2005, str. 38) ugotavlja, da je smiselno pri tržnem komuniciranju uporabljati strategijo vleke, kjer je komuniciranje usmerjeno na končne porabnike, saj je tak način komuniciranja primernejši pri trženju dražjih izdelkov z blagovno znamko ali izdelkov, kjer se blagovna znamka začne graditi. Tako naj bi kupec najprej iskal vse podatke o izdelku in proizvajalcu oz. blagovni znamki, da ugotovi, ali izdelek te blagovne znamke lahko zadovolji njegove potrebe in želje, šele nato začne iskati podrobnejše informacije o izdelku. Tak proces iskanja informacij je nekaj običajnega pri veliki vpletenosti potrošnika v sam nakupni proces, saj gre za dražji izdelek, ki predstavlja tudi statusni simbol bodočega kupca.

V nadaljevanju poskušam opisati vse prvine tržnega komuniciranja, ki naj bi jih podjetje TOM d.d. uporabljalo s svojimi tržnokomunikacijski akcijami na danskem in švedskem trgu. Naštevam tudi cilje, ki jih mora doseči podjetje TOM, in orodja za doseg te ciljev.

#### **5.4.1. Oglaševanje**

Oglaševanje je plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, njegovih izdelkih ali aktivnostih, ki poteka prek masovnih sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, radio, televizija, pošiljanje obvestil po pošti, reklamni panoji, prospekti, katalogi, rumene strani telefonskih imenikov, itd.). Oglaševanje podjetju omogoča, da doseže veliko število ljudi – ciljnega občinstva – pri sorazmerno nizkih stroških na osebo oz. tisoč oseb, zato je oglaševanje izjemno učinkovita oblika promocije (Potočnik, 2003, str. 304). Pri intenzivnem oglaševanju, kjer se oglasi ponavljajo večkrat, se hitreje oblikuje podoba blagovne znamke v javnosti in hkrati posredno posreduje javnosti nekaj pozitivnega o ponudnikovi velikosti, moči in uspehu (Kotler, 2004, str. 580).

Glede na to je oglaševanje tista oblika tržnega komuniciranja, ki je zelo priporočljiva pri vstopu na danski in švedski trg, saj podjetje TOM d.d. želi prodajati vsaj na dolgi rok izdelke pod lastno blagovno znamko v visokem cenovnem razredu. Vendar bo potrebno predvsem zaradi neznane oz. nove blagovne znamke ter močne konkurence na danskem in švedskem trgu potrebno nameniti precej sredstev v samo oglaševanje, da se doseže želeni učinek prepoznavnosti blagovne znamke TOM.

Glavni cilj tržnega komuniciranja in s tem oglaševanja je seznanitev danskih in švedskih kupcev o prihodu nove blagovne znamke oblazinjenega sedežnega pohištva, blagovne znamke TOM na njihov trg. Orodja, ki se naj uporabljajo za doseg tega cilja, so predvsem tiskani oglasi v specializiranih revijah o pohištvu in katalogih, ki jih izdajajo trgovske pohištvene verige. Tiskani oglasi v nacionalnih dnevnikih namreč predstavljajo prevelik strošek. Poleg tega je potrebno imeti lastne kataloge oz. prospekte o izdelkih v danskem in

švedskem jeziku ter tudi letake, ki se jih razpošlje po nabiralnikih. Prav tako uporaben medij so internetne strani brskalnikov, strani pohištenih nakupnih združenj, itd.

Pri oblikovanju sporočil je potrebno upoštevati uporabljen slog tržnega komuniciranja na Danskem in Švedskem. Obe kulturi sta nizkokontekstni, zato se pričakuje jasnost sporočil. Vendar švedski kot tudi danski slog vsebujeta precej humorja ter veliko tematik na račun feminističnega in socialnega okolja, kjer vrednote, kot so družina, socialna enakost, prijateljstvo, druženje, itd. izstopajo tudi v oglasih (De Mooij, 1998, str. 280).

#### **5.4.2. Pospeševanje prodaje**

Pospeševanje prodaje ali promocija prodaje je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločijo za nakup izdelka in pri tem dobijo dodatno korist (Potočnik, 2002, str. 305). Pospeševanje se uporablja v kombinaciji z oglaševanjem in osebno prodajo kot spremljajoča aktivnost za povečanje učinkovitosti slednjih dveh. Medtem ko oglaševanje poteka stalno ali ciklično, se pospeševanje prodaje uporablja občasno in po trenutni potrebi z namenom takojšnjega oz. kratkoročnega povečanja prodaje, večjega denarnega priliva, zmanjšanja zalog in podobnih ciljev (Potočnik, 2002, str. 305).

Pospeševanje prodaje delimo na posredno, kjer poskuša proizvajalec vplivati na posrednike pri prodaji, da prodajo več njihovih izdelkov, ter na neposredno, kjer proizvajalec poskuša vplivati neposredno na končnega porabnika, da se ta odloči za nakup.

V primeru TOM d.d. posredno pospeševanje prodaje predvsem pomeni nastop na sejmu v Kobenhavnu in Stockholmu, kjer poskušajo prepričati potencialne bodoče in kasnejše obstoječe prodajalce, da začnejo prodajati TOM izdelke in zagotovijo dolgoročno prodajo. Prav tako je ena izmed akcij posrednega pospeševanja prodaje vsakoletni t.i. TOM hišni sejem v mesecu maju, kjer se vsem obstoječim poslovnim partnerjem predstavi nove modele oblazinjenih sedežni izdelkov TOM ter inovativne tehnološke rešitve na obstoječih modelih.

Pri neposrednem pospeševanju prodaje se je potrebno osredotočiti predvsem na začetno promocijsko znižanje cene za obdobje prvih nekaj tednov ter določene prodajne akcije s popustom do največ 10%, saj bi večji popusti lahko razvrednotili blagovno znamko. Poleg tega so pri neposrednem pospeševanju prodaje možna še sledeča orodja: nagradne igre, objavljanje kuponov s popusti v obliki določenega zneska ali odstotka, pošiljanje prospektov in katalogov potencialnim kupcem na dom, itd., ki so primerni za oba trga.

#### **5.4.3. Odnosi z javnostmi**

Odnosi z javnostmi ali publiciteta je neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic (Potočnik, 2002, str. 305). Podjetje s to sestavino informira javno zainteresirane skupine ter poskuša preko

tretje osebe, to je predstavnikov različnih medijev, oblikovati in ohranjati pozitivno podobo o podjetju. Gre za neplačano obliko tržnega komuniciranja, vendar kljub temu nastajajo določeni stroški s pripravo poročil in ostale dokumentacije ter gradiv za potrebe novinarjev. Stiki z javnostmi so običajno načrtovani in sovpadajo z drugimi oblikami tržnega komuniciranja, npr. oglaševanjem. Med najpomembnejšimi orodji stikov z javnostmi najdemo plačane in neplačane reportaže in članke v časopisih in drugih medijih, publikacije, kot so letna poročila, razne predstavitvene brošure, itd., dogodki, kot so tiskovne konference ali dnevi podjetja, sponzorstva športnih, kulturnih, znanstvenih in drugih prireditev ter projektov, nastopi vodilnih ljudi v podjetju, dejavnosti za javno dobro, kot so denarni prispevki oz. donacije za dobrodelne namene ter lobiranja (Kotler, 2004, str. 618; Potočnik, 2002, str. 345).

Podjetje TOM mora seveda z namenom prepoznavnosti in zavedanja nove blagovne znamke na danskem in švedskem trgu uporabljati določena orodja odnosov z javnostmi. Na začetku je potrebno sklicati tiskovno konferenco za novinarje, sploh tiste, ki pišejo za revije s pohištveno tematiko, s predstavitvijo nove blagovne znamke na trgu in izdelkov, ki jih ponujajo. Obvestilo za javnost mora biti poslano vsem medijem hkrati s povabilom na tiskovno konferenco. Za samo tiskovno konferenco je potrebno pripraviti predstavitvene brošure blagovne znamke TOM, ki lahko služijo tudi za prodajne namene. Prav tako lahko podružnica ali zastopnik organizirata dneve odprtih vrat v prodajnih salonih, kjer se aktivira tudi pospeševane prodaje s posebnimi popusti.

Podjetje se lahko odloči za doniranje ali sponzoriranje določenih športnih, kulturnih ali drugih klubov, društev oz. posameznih enkratnih projektov. To dejanje se izvaja predvsem kasneje po vstopu na tuji trg, ko je potrebno navezati pristnejši stik z lokalnim okoljem oz. danskim in švedskim prebivalstvom, ki potem tujo blagovno znamko hitreje sprejme za svojo. Tako lahko TOM doseže, da Danci in Švedi kljub nenaklonjenosti tujim blagovnim znamkam hitreje zaznajo izdelke TOM za sprejemljive in se odločijo za nakup.

#### **5.4.4. Neposredno trženje**

Neposredno trženje je interaktivni proces, ki uporablja enega ali več medijev, da izzove odzive potencialnih kupcev na porabniških in medorganizacijskih trgih. Temeljna podlaga za neposredno trženje je baza podatkov o odjemalcih, ki omogoča neposredno trženje s katalogi, po telefonu, radiu in televiziji ter prek elektronskih trženjskih poti (Potočnik, 2002, str. 357).

Pri neposrednem trženju gre za vzpostavitev dolgoročnega razmerja s kupci, kjer na podlagi baze podjetje redno ali občasno pošilja kataloge, prospekte, promocijske kupone s popusti, čestitke, anketne vprašalnike in druge stvari, ki so koristne za podjetje v smislu tržnega komuniciranja, prodaje ali celotnega poslovanja. Bazo podatkov o kupcih oz. odjemalcih se naredi na osnovi prostovoljnega vpisa v bazo preko nagradnih iger ali se izdelata prvotna baza na osnovi telefonskega ali volilnega imenika, kjer se nato vse, ki ne želijo biti ažurno informirani s strani podjetja, izključi iz te baze.

Problem, ki se pojavlja v tem času agresivnega trženja, je zasičenost prostora z raznovrstnimi orodji in akcijami tržnega komuniciranja. Pretiravanje z neposrednimi sporočili lahko povzroči tržni odpor, kar je velika slabost neposrednega trženja, saj ima tak odpor negativne posledice, ki se odražajo pri zavračanju izdelkov s strani potencialnih kupcev. Zgraditev baze ter vsa računalniška podpora, tj. oprema ter usposobljeni zaposleni, predstavljajo velik finančni zalogaj za podjetje. Koristi za podjetje se pokažejo šele čez čas, zato mora podjetje ta projekt zastaviti dolgoročno.

V današnjem sodobnem informacijskem času podjetja uporabljajo pri neposrednem trženju internet. Elektronsko trženje, ki vključuje internet in elektronsko pošto, je najsodobnejša pot neposrednega trženja. Internet predstavlja nepogrešljiv vir informacij, ki omogoča potencialnim kupcem iskanje in primerjavo različnih ponudb (Palmer, 2004, str. 509).

Tudi cilj podjetja TOM mora biti graditev baze svojih odjemalcev z namenom vzpostavitve dolgoročnega odnosa z njimi. Kot orodja neposrednega trženja gotovo ne moremo zanemariti elektronskega trženja, kjer se lahko vsakemu odjemalcu pošlje preko elektronske pošte ponudba oz. informacije o prodajnih izdelkih TOM, čestitka in poseben kupon s popustom ali darilom ob rojstnem dnevu, Božiču, Novem letu in drugih praznikih, druge informacije povezane z blagovno znamko TOM, itd. Prav tako je potrebno internetno stran podjetja TOM opremiti v danskem in švedskem jeziku ter na strani narediti določene dodelave, ki bodo naredile stran prijaznejšo uporabniku, z več informacijami in tudi ceniki, vendar mora biti osnovna stran narejena zelo pregledno. Seveda mora biti stran tudi ažurna, da je zanimivejša sedanjim in potencialnim kupcem.

Tudi pošiljanje fizične pošte je možno, vendar je strošek veliko večji kot pri elektronski pošti.

## **6. Sklep**

V diplomskem delu sem se najprej osredotočil na možnost vstopa podjetja TOM na danski in švedski trg oblazinjenega sedežnega pohištva, nato pa zaradi ugotovitve možnosti in smiselnosti vstopa tudi predlagal možne vstopne oblike in trženjski splet.

Ugotavljam, da je podjetje TOM še sposobno rasti preko domačih meja in da je hkrati rast mokronoškega podjetja tudi nujna za utrditev in dodatno uveljavitev blagovne znamke TOM na domačem slovenskem trgu kot tudi tujih trgih, kjer je blagovna znamka že prisotna. Z analizo makrookolja sem prišel do zaključka, da sta oba skandinavska trga, tako danski kot švedski, precej obetajoča, saj ima prebivalstvo veliko kupno moč, saj zaradi njihove filozofije kakovostnega bivanja nameni precejšen del dohodka za nakup pohištva. Hkrati ne obstajajo nikakršne večje vstopne ovire, saj sta obe državi članici EU, kamor sodi tudi Slovenija.

Kljub prisotnosti domačih kot tujih priznanih blagovnih znamk oblazinjenega sedežnega pohištva na obeh trgih predvidevam, da ima TOM s svojimi visoko kvalitetnimi izdelki

modernih kot tudi klasičnih oblik veliko možnosti, da se z nekoliko nižjo ceno svojih izdelkov od konkurenčnih uveljavi na danskem in švedskem trgu kot blagovna znamka v visokem cenovnem razredu in dolgoročno ustvarja želeni dobiček. Kot konkurenčno prednost lahko izkorišča najsodobnejšo krojilno linijo ter dober razvojni oddelek, ki sodeluje z odličnimi pohištvenimi oblikovalci.

Vodilnim v podjetju TOM svetujem, da se odločijo za vstop na obetajoča trga Danske in Švedske že v letu 2007. Predlagam vstopno obliko lastne prodajne podružnice na Danskem in Švedskem, saj je taka oblika primernejša pri trženju izdelkov, ki se želijo uveljaviti kot blagovna znamka. Izbira tržne poti je za podjetje TOM pomembna odločitev, saj je dostopnost izdelkov končnemu kupcu zelo pomemben dejavnik uspešne prodaje. Tako je posredna tržna pot preko lastne podružnice, ki opravlja vse, ali določen del trženjskih aktivnosti, do drobno-prodajnih pohištvenih verig s prodajnimi saloni ali kar do posameznih salonov najučinkovitejša tržna pot glede na želeno manjše tveganje pri vstopu na skandinavski trga.

Tržno komuniciranje je tisti del trženjskega spleta, ki pri vstopu na ciljni trga igra eno izmed prvih vlog, saj je potrebno javnost obvestiti o prihodu novih izdelkov oz. nove blagovne znamke na trg. Potem mora TOM z orodji tržnega komuniciranja stalno skrbeti za ažurnost informacij o izdelkih, novitetah, prodajnih akcijah, itd. Hkrati pa je s tržnim komuniciranjem potrebno skrbeti za dolgoročen dober odnos s kupci. TOM naj bi na obeh trgih uporabljal vsa orodja tržnega komuniciranja, ki so potrebna, da doseže zastavljene cilje uspešnega poslovanja ter uveljavitve blagovne znamke TOM na obeh ciljnih trgih. V prvem letu poslovanja bi moral TOM nameniti približno 10% od prihodkov ustvarjenih na trgih Danske in Švedske za tržno komuniciranje na teh dveh trgih, da bi dosegel želene tržno komunikacijske cilje (zaznavanje blagovne znamke TOM in nakup, prepoznavnost oz. sprejemanje blagovne znamke TOM).

Z izbiro pravilne vstopne oblike, oblikovanjem smiselnega in učinkovitega trženjskega spleta ter fleksibilnim in hitrim delovanjem Tomovih tržnikov na obeh ciljnih trgih, ki bodo uresničevali načrtane poslovne in strateške cilje skupine TOM, bi moral biti poslovni uspeh mokronoškega podjetja zagotovljen. Moja analiza in predlogi v tem diplomskem delu pa naj bodo osnova za uspešen vstop na danski in švedski trg.

## LITERATURA

1. Aaker David A.: Strategic Market Management. 4. izdaja. New York (etc.) : John Wiley & Sons, 1995. 379 str.
2. Coughlan Anne T.: Marketing Channels. Sixth Edition. New Jersey : The Prentice Hall, 2001. 590 str.
3. Craig C. Samuel, Douglas P. Susan: International Marketing Research. Second Edition. Hichester : John Wiley & Sons, Ltd., 2000. 425 str.
4. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. Third Edition. London : Thomson Learning, 2001. 453 str.
5. Devetak Gabrijel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj : Moderna organizacija, 1995. 257 str.
6. Hollensen Svend: Global Marketing: a Decision-Oriented Approach. 3. izdaja. Harlow : Prentice Hall / Financial Times, 2004. 717 str.
7. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
8. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
9. Hrastelj Tone: Mednarodno trženje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
10. Ivanko Štefan, Bergant Bogomil: Poslovanje podjetja. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 239 str.
11. Jain Subhash C.: International Marketing. 6th Edition. Cincinnati (Ohio) : South – Western, Thomson Learning, 2001. 520 str.
12. Keegan Warren J., Schlegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management, A European Perspective. London : Prentice Hall, 2001. 610 str.
13. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing. The European Edition. London (etc.) : Prentice Hall, 1996. 966 str.
14. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
15. Lesar Janez: Razvojna vizija slovenske lesne panoge. Les, Ljubljana, 2002, 11, str. 381-382.
16. Lindič-Dragaš Zdenka: Prvi v Sloveniji in med prvimi v Evropi. Delo FT (Priloga Dela), Ljubljana, 2007, 33, str. 28.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
18. Makovec Brenčič Maja: Globalizacija, trženje in slovenska podjetja. Dnevnik, Ljubljana, 04.04.2005, str. 22.
19. Makovec Brenčič Maja: Koliko je prepoznavna blagovna znamka Slovenija. Dnevnik, Ljubljana, 24.01.2005, str. 18.
20. Mohorčič Jasna: Nemčija kot izziv za slovensko pohištveno industrijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 47 str.
21. Mooij Marieke K. de: Global Marketing and Advertising. London : Sage Publications Ltd., 1998. 316 str.

22. Okechuku Chike: The Importance of Product Country of Origin. *European Journal of Marketing*, Bradford, 28(2004), 4, str. 5-19.
23. Palmer Adrian: *Introduction to Marketing: Theory and Practice*. New York, Oxford : Oxford University Press, 2004. 645 str.
24. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja*. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
25. Potočnik Vekoslav: *Trženje*. Novo mesto : Visokošolsko središče, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2002a. 186 str.
26. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
27. Rozman Rudi et al.: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
28. Starman Danijel: *Tržno komuniciranje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 24 str.
29. Tajnikar Mateja: *Konkurenčnost in razvojne možnosti slovenske lesne industrije*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 44 str.
30. Zadel Marko: *Uveljavljanje blagovne znamke TOM na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 47 str.

## VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si/PRS/podjetje.asp?maticna=5499887000>], 12.05.2006.
2. Anketa o porabi v gospodinjstvih, Slovenija, 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=301>], 17.09.2006.
3. Association of Danish Furniture Industries. [URL: <http://www.danishfurniture.dk>], 15.1.2007.
4. BoConcept A/S. [URL: <http://www.boconcept.com>], 10.2.2007.
5. CIA Factbook. Central Intelligence Agency. [URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/da.html>], 03.09.2006.
6. Danishfurniture. [URL: <http://www.danishfurniture.dk/>], 10.09.2006
7. Danmarks Statistik. [URL: <http://www.statbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1024>], 17.2.2007.
8. Geert Hofstede Cultural Dimensions. [URL: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)], 17.2.2007.
9. FMMD - Združenje danskih pohištvenih prodajnih zastopnikov. [URL: <http://www.dm-agent.dk>], 01.11.2006.
10. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/ArhivNovic.asp?ID=26857>], 10.09.2006.
11. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/DRArhivNovicPM.asp?ID=27527&IDpm=276&mi=2>], 17.09.2006.
12. Hjort Knudsen A/S. [URL: <http://www.hjortknudsen.dk>], 10.2.2007.
13. Informacijski portal Krak.dk. [URL: <http://www.krak.dk/scripts/danishexporters/country.asp?landekode=GB>], 25.08.2006.



14. Interni podatki skupine TOM d.d. in TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. Mokronog, 2001-2006.
15. Internetna stran TOM d.d.. [URL: <http://www.tom.si>], 10.02.2007.
16. ISA Invest in Sweden Agency / Švedska investicijska agencija. [URL: [http://www.isa.se/templates/Normal\\_\\_\\_43769.aspx](http://www.isa.se/templates/Normal___43769.aspx)], 12.09.2006.
17. Izvozno okno. [URL :<http://www.izvoznookno.si/>], 20.01.2007.
18. Poslovni imenik Kompas.  
[URL: [http://www.kompass.com/kinl/static/index\\_kise.php?login=no&\\_Version=&\\_Lang=sl&\\_Choix=PS&\\_Keyword=pohi%C5%A1tvo&\\_Zone=SE&\\_Kcharset=UTF-8&search-type=prodcat&\\_txtzone1=SE&\\_txtkeyword=pohi%C5%A1tvo&submit=Iskanje&\\_txtzone2=GR&txt1=&txt2=&txt3=&txt4=&txt5=&\\_ClassifPub=K](http://www.kompass.com/kinl/static/index_kise.php?login=no&_Version=&_Lang=sl&_Choix=PS&_Keyword=pohi%C5%A1tvo&_Zone=SE&_Kcharset=UTF-8&search-type=prodcat&_txtzone1=SE&_txtkeyword=pohi%C5%A1tvo&submit=Iskanje&_txtzone2=GR&txt1=&txt2=&txt3=&txt4=&txt5=&_ClassifPub=K)], 8.2.2007.
19. Letno poročilo skupine TOM d.d. 2005. Mokronog : TOM d.d., 2006. 28 str.
20. Lind Furniture International A/S. [URL :<http://www.lindfurniture.com>], 10.2.2007.
21. MH Mobler A/S. [URL: <http://www.mh-moebler.dk>], 10.2.2007.
22. Natuzzi S.p.A. [URL: <http://www.natuzzi.com>], 10.2.2007.
23. N.Eilersen A/S. [URL: <http://www.eilersen-furniture.com>], 10.2.2007.
24. Prodajni katalogi TOM 2006.
25. Rolf Benz AG &Co. KG. [URL: <http://www.rolf-benz.de>], 10.2.2007.
26. Skalma A/S. [URL: <http://www.skalma.dk>], 10.2.2007.
27. Skerbiš Dušan et al.: Exporting Upholstered Furniture from Slovenia to Denmark. Seminar. Horsens : VitusBering Centre for Higher Education, 2005. 76 str.
28. Skerbiš Dušan et al.: Vstop podjetja Tom na nemški trg oblazinjenega sedežnega pohištva. Seminar. Ljubljana : [D.Skerbiš], 2004. 25 str.
29. Type of housing - expenditure per household during 2003-2005 in SEK. Statistics Sweden. [URL: [http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_187198.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart___187198.asp)], 17.2.2007.
30. Študijsko gradivo danske fakultete Vitus Bering Center for Higher Education 2004/2005.
31. Taxes in Sweden. ISA Invest in Sweden Agency.  
[URL: [http://www.isa.se/upload/english/FactSheets/Taxes\\_in\\_Sweden.pdf](http://www.isa.se/upload/english/FactSheets/Taxes_in_Sweden.pdf)], 03.11.2006.
32. Swedish Furniture Industry. TMF Swedish Federation of Wood and Furniture Industry.  
[URL: <http://www.tmf.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=64&IncPage=4815&Destination=4815>], 19.10.2006.
33. UEA Union Europeenne de l'Ameublement. [URL: <http://www.ueanet.com>], 19.10.2006.
34. Univerza Vitusbering Danska. [URL: <http://www.vitusbering.com/sw777.asp>], 22.1.2007.
35. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) (Uradni list RS, št. 42/2006).

## **PRILOGI**

**PRILOGA 1:** Fotografije modela Lift



Vir: Internetna stran TOM d.d., 2007.

## **PRILOGA 2: Model Flip**



Vir: Internetna stran TOM d.d., 2007.