

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA TRŽENJA KRASOPREME
NA SLOVENSKEM TRGU**

Ljubljana, julij 2003

JANA SKOK

IZJAVA

Študentka Jana Skok izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tomaža Kolarja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PROBLEMATIKA IN CILJI DIPLOMSKE NALOGE.....	1
1.2	METODOLOGIJA.....	2
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEGIJE TRŽENJA	3
2.1	POMEN TRŽENJA V SODOBNEM GOSPODARSTVU	3
2.2	STRATEGIJA TRŽENJA IN NJENA VPETOST V KORPORATIVNO POSLOVNO STRATEGIJO	4
2.3	VRSTE TRŽENJSKIH STRATEGIJ	5
2.3.1	<i>Izbor ciljnih trgov in pozicioniranje.....</i>	<i>6</i>
2.3.2	<i>Generične strategije</i>	<i>7</i>
2.3.3	<i>Strategija glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka.....</i>	<i>7</i>
2.3.4	<i>Strategije, ki izhajajo iz različnih priložnosti za rast.....</i>	<i>9</i>
2.3.5	<i>Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja</i>	<i>10</i>
3	SPLOŠNA PREDSTAVITEV PODJETJA KRASOPREMA.....	11
3.1	ZGODOVINA	11
3.2	PREDMET POSLOVANJA IN TRŽENJSKI SPLET	11
3.2.1	<i>Izdelek.....</i>	<i>11</i>
3.2.2	<i>Prodaja in prodajne poti</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Cene.....</i>	<i>13</i>
3.2.4	<i>Tržno komuniciranje.....</i>	<i>13</i>
3.3	TEHNOLOGIJA	14
3.4	POSLOVNI REZULTATI.....	14
3.5	KADRI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	14
4	ANALIZA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI	15
4.1	ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	15
4.1.1	<i>Naravno okolje</i>	<i>15</i>
4.1.2	<i>Socio - kulturno (demografsko) okolje.....</i>	<i>16</i>
4.1.3	<i>Gospodarsko okolje.....</i>	<i>17</i>
4.1.4	<i>Tehnološko okolje</i>	<i>18</i>
4.1.5	<i>Politično - pravno okolje</i>	<i>18</i>
4.2	ANALIZA PANOGE.....	19
4.3	ANALIZA KONKURENCE	21
4.4	ANALIZA POTROŠNIKOV	25
4.5	ANALIZA IZDELKA	27
4.6	POVZETEK SITUACIJSKIH ANALIZ – SWOT ANALIZA.....	29
5	TRAJNE USMERITVE ZA PRIPRAVO STRATEGIJE TRŽENJA	30
5.1	POSŁANSTVO	30
5.2	VIZIJA.....	31
5.3	CILJI IN TRŽENJSKI CILJI.....	31
5.3.1	<i>Strateški cilji</i>	<i>31</i>
5.3.2	<i>Temeljni cilji.....</i>	<i>32</i>
6	PORTFOLIO ANALIZA	32
7	IMPLIKACIJE - PREDLAGANE STRATEGIJE TRŽENJA	34

7.1	SEGMENTIRANJE	34
7.2	POZICIONIRANJE.....	36
7.3	IZBOR GENERIČNE STRATEGIJE ZA KRASOPREMO	36
7.4	IZBOR STRATEGIJE GLEDE NA STOPNJO V ŽIVLJENJSKEM CIKLU IZDELKA.....	37
7.5	IZBOR STRATEGIJE, KI IZHAJAJO IZ RAZLIČNIH PRILOŽNOSTI ZA RAST	37
7.6	IZBOR TRŽENJSKE STRATEGIJE GLEDE NA KONKURENTE	37
8	TRŽENJSKI SPLET ZA LINIJO "TREND"	38
8.1	IZDELEK.....	38
8.2	CENA	39
8.3	TRŽNO KOMUNICIRANJE	39
8.4	PRODAJNE POTI – DISTRIBUCIJA.....	40
9	ZAKLJUČKI	41
10	LITERATURA.....	43
11	VIRI.....	44
PRILOGE		

1 UVOD

Ostra globalna konkurenca, vse bolj zahtevni potrošniki, hitro spreminjajoča se tehnologija, deregulacija, socialne in druge spremembe zahtevajo neprestano analiziranje obstoječih sil in posledično kreiranje takšnih strategij trženja, ki bodo omogočale, da bo podjetje zmožno izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo, oziroma se po drugi strani izogniti grožnjam.

Pri tem se seveda postavlja vprašanje, kako - s kakšno strategijo - naj se podjetje odziva na zunanje spremembe ob hkratnem izkoriščanju lastnih prednosti, da mu bo zagotovljen dolgoročen obstanek in uspešnost. Odgovor na to vsekakor ni enostaven. Težko, včasih skoraj nemogoče, je določiti, kam bodo spremembe usmerjene in kaj so garancije uspeha. Vsekakor pa premišljeno zastavljena in dosledno izvajana strategija trženja, ki se mora seveda skladati s temeljno poslovno strategijo podjetja, večja verjetnost za uspešno poslovanje podjetja.

Prav strategija trženja v podjetju bo rdeča nit moje diplomske naloge. V teoretičnem delu naloge bom najprej izpostavila splošni pomen trženja v sodobnem gospodarstvu oz. nujnost trženjske miselnosti vseh zaposlenih, kar je predpogoj za uspešno pripravo in uresničevanje zastavljene strategije trženja. Iz različne literature bom skušala povzeti definicijo strategije trženja ter njeno povezanost s poslovno korporativno strategijo podjetja, pogledati, kaj vse strategija trženja združuje v sebi, in končno opredeliti različne vrste strategij, kot jih glede na fazo življenjskega cikla izdelka, položaj podjetja glede na konkurenco in druge elemente definirajo različni avtorji.

V nadaljevanju bom splošne ugotovitve skušala prenesti na praktičen primer znotraj lesne industrije, natančneje: na podjetje Krasoprema, slovenskega proizvajalca sobnega pohištva, predvsem spalnic. Priprava strategije bo slonela na situacijskih analizah, ki bodo zajemale analizo okolja (naravnega, demografskega, gospodarskega, tehnološkega, politično-pravnega), panoge, konkurence, potrošnikov in trenutnega izdelčnega spleta Krasopreme. Na podlagi le-teh bom zaobjela ključne prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki pretijo nanj (SWOT analiza). Postavitev poslanstva, vizije in ciljev podjetja na nek način presega okvirje strategije trženja, a je s svojo vpetostjo v današnji in jutrišnji dan podjetja in vseh zaposlenih nujno potrebno izhodišče za nadaljnji razvoj strategije trženja. Portfolio analiza in segmentiranje pa mi bosta služili kot ključni točki za izbor ciljnih trgov Krasopreme ter posledično ustreznega pozicioniranja za nastop na le-teh. Na tej točki seveda že lahko govorimo o strategiji trženja, ki jo le še dodatno nadgradimo s specifičnimi napotki glede na izbor generične strategije in strategije rasti, stopnjo v življenjskem ciklu izdelka, položaj podjetja glede na konkurenta. Sicer zelo splošno zastavljeno strategijo trženja bom v zaključni fazi konkretizirala v predlaganem trženjskem spletu Krasopreme, ki sicer ne cilja biti pravi »program trženja« (natančne usmeritve vseh sestavin trženjskega spleta, terminski plan, proračun in drugo), ampak želi le nakazati rešitve, ki izhajajo iz širše postavljenih temeljev strategije trženja. V sklepnih mislih bom skušala zaobjeti ključne ugotovitve naloge.

1.1 Problematika in cilji diplomske naloge

Izhodiščni problem, na katerem bom gradila svojo diplomsko nalogo, je stagnacija oziroma nazadovanje Krasopreme na slovenskem pohištvenem trgu. Dejstvo je, da Krasoprema v zadnjih letih popravlja svoj finančni položaj in sicer predvsem na račun zelo uspešnega poslovanja na trgih bivše Jugoslavije. Na drugi strani je razlog za manj uspešno poslovanje oziroma stagnacijo na slovenskem trgu v tem, da je podjetje zaostalo za glavnimi konkurenti, kar se spremljanja modnih trendov ter potreb potrošnikov tiče

(sestavljivi, nadgradljivi programi, sodoben dizajn). V zadnjem letu se zato pospešeno ukvarjajo z možnimi razvojnimi potmi podjetja, ki bi omogočile ponoven prodor na slovenski trg in postopno uveljavitev tudi na drugih (zahodnoevropskih) trgih. Cilj diplomske naloge je preko analiz okolja, panoge, konkurence in potrošnikov ugotoviti, kakšne so potrebe slovenskega trga, kaj potrošniki cenijo pri obstoječi ponudbi Krasopreme in kaj bo potrebno hitro oziroma vsaj na daljši rok spremeniti. Odgovoriti želim tudi na vprašanje, na katerem področju naj Krasoprema gradi svojo konkurenčno prednost, ki naj bo hkrati temelj trženjske strategije in posledično predlaganega trženjskega spleta za razvijajoče se programe. V sami nalogi se na mnogih točkah prepletata splošna strategija trženja ter strategija trženja na slovenskem trgu, saj morajo nekatere usmeritve, kot so poslanstvo in vizija, veljati za podjetje kot celoto, hkrati pa je strategija trženja na nekem določenem trgu le del širše zastavljene splošne strategije trženja.

1.2 Metodologija

Za pripravo strategije trženja Krasopreme sem se posluževala različnih primarnih in sekundarnih virov. Med *sekundarnimi* naj izpostavim predvsem notranje vire podjetja (letna poročila, poročila o prodaji, notranje plane in poročila, zapisnike), različne statistične podatke o splošnih značilnostih panoge, knjige - predvsem kot teoretično izhodišče, in članke, ki vsebujejo bolj konkretne podatke o pohištveni panogi, trendih na slovenskem trgu in posameznih podjetjih znotraj pohištvene industrije.

Primarne podatke sem črpala pretežno iz:

- **opazovanja (pohištveni saloni):** V prvi fazi sem se posluževala pretežno metode opazovanja, ki sem jo sistematično opravljala v različnih slovenskih pohištvenih salonih. Spremljala sem zastopanost različnih blagovnih znamk med razstavnimi eksponati, izpostavljenost / opaznost blagovne znamke, trenutne trende v pohištveni industriji.
- **polstrukturiranih pogovorov s posameznimi vodji pohištvenih salonov:** Z njimi sem želela dobiti splošen vpogled v pohištveno industrijo, trenutne trende in potrebe potrošnikov, konkurenco na slovenskem trgu. Po enotnem konceptu (izhodiščna vprašanja glej pod prilogo 1) sem jih izvajala s poslovdji dveh pohištvenih salonov v Novi Gorici - v Mercatorju, Meblu ter v Ljubljani v Lesnini. S pogovori sem se želela približati globinskim intervjujem in dobiti čim več informacij o pohištvenem trgu v Sloveniji, slovenskemu potrošniku, trendih, proizvajalcih, ki se pojavljajo na naših trgih. Prodajalci v salonih lahko predstavljajo odličen vir tovrstnih informacij, zanemarljiva sem regionalne razlike (analiza le v Novi Gorici in Ljubljani), ki pa so kljub majhnosti slovenskega trga po zagotovilih komercialista Krasopreme do določene mere prisotne. Metoda je natančneje predstavljena v poglavju 4.4.: Analiza potrošnikov.
- **kratkega vprašalnika o všečnosti / nevhčnosti obstoječega asortimana Krasopreme:** V nasprotju s splošno sliko o panogi, ki sem jo želela pridobiti na podlagi polstrukturiranih pogovorov s poslovdji pohištvenih salonov, sem kot osnovo za oceno primernosti trenutnega asortimana Krasopreme uporabila anketo (glej priloga 2), ki so jo v podjetju s telefonskim anketiranjem izvedli med 117 pohištvenimi saloni v Sloveniji z vprašalnikom odprtega tipa. Tudi ta raziskovalna metoda posredno – preko prodajalcev - preučuje ciljnega kupca. Na ta način so v podjetju prišli do relativno dobrega vpogleda na ciljnega kupca z majhnim vzorcem, ne da pa jasne in bolj natančne slike ciljnega potrošnika. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kaj je potencialnemu slovenskemu potrošniku všeč pri Krasopreminih spalnicah, kar predstavlja dobro izhodišče za gradnjo konkurenčnih prednosti in pozicioniranja, oziroma kaj ga moti in bi torej morali spremeniti, ukiniti, posodobiti, da

bi na domačem trgu dosegali boljše rezultate. Metoda je natančneje predstavljena v poglavju 4.5 Analiza izdelka.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEGIJE TRŽENJA

Strategija trženja je vsekakor izraz, ki si mu kot študent trženja zelo pogosto izpostavljen, ko pa se znajdeš pred konkretnim vprašanjem: kaj to pravzaprav je in kaj vse je v strategijo vključeno, postane ta besedna zveza zelo težko opredeljiva. To je razvidno že iz pregleda literature, ki kljub obetavnim naslovom, ki v sebi nosijo izraze kot so "strategic marketing" (strateško trženje), "strategic market management" (trženjsko upravljanje), "marketing strategy" (trženjska strategija) in drugo, ne ponudi enostavnega recepta oziroma koncepta, ki bi mu sledili ob pripravi strategije trženja.

Razlogov za to je veliko; od tega, da mora biti strategija trženja le del širše zastavljene poslovne strategije posameznega podjetja, izredno turbulentnega okolja, ki narekuje vedno nove izzive podjetjem, pa vse do specifičnih lastnosti izdelka, podjetja samega, njegovega položaja glede na konkurenco in drugih faktorjev, ki posledično zahtevajo specifičen nastop na trgu, specifično strategijo trženja.

2.1 Pomen trženja v sodobnem gospodarstvu

Tržni kapitalizem je prinesel mnogo drastičnih sprememb, zaradi katerih morajo podjetja ponovno razmisliti o svojem poslanstvu in trženjskih strategijah. Razvoj vse bolj ostre konkurence, zahtevnejši potrošniki, tehnološki napredek, novi zakoni, presežek ponudbe nad povpraševanjem in deregulacija nekaterih panog so realnost, s katero se soočajo organizacije.

Današnja zmagovita podjetja ustvarjajo kulturo, v kateri so vsi člani organizacije "tržno" in "odjemalsko ozaveščeni". To je tisto idealno stanje, h kateremu naj bi podjetja stremela, realnost pa je seveda daleč od tega. Kar 75 do 95 % zaposlenih v različnih organizacijah namreč ne ve, kdo so njihovi potrošniki in kako je delo, ki ga opravljajo, povezano s potrošniki (Piercy, 1991, str. 53).

Očitno je torej, da lahko podjetja razvijejo različne, med seboj konkurenčne si koncepte usmeritev podjetja na trg, v okviru katerih vodijo svoje trženjske aktivnosti (Kotler, 1996, str. 15):

Koncept proizvodnje predpostavlja, da so kupcem pri srcu predvsem nedrugi, splošno dosegljivi izdelki. Posledično je cilj podjetja doseči visoko produktivnost proizvodnje, široko distribucijsko mrežo, standardizacijo in čim nižje stroške. Ta usmeritev je primerna za trge, kjer je povpraševanje večje od proizvodnje (dežele tretjega sveta).

Koncept izdelka trdi, da se porabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Tovrstno usmeritev določajo tehnologija, razvoj in proizvodnja.

Prodajni koncept pravi, da kupci v primeru, da jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za agresivno prodajo in promocijo. Osnovni cilj obravnavane usmeritve je prodati to, kar je proizvedeno in manj izdelati to, kar potrošniki potrebujejo in želijo.

Koncept trženja vidi kot ključen pogoj za uspeh zmožnost organizacije, da je sposobna opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in je nadalje pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejša od svojih tekmecev. Posledično poudarja preko obrnjene hierarhične strukture podrejenost hierarhične strukture zahtevam trga ter pomen tako zunanega kot tudi notranjega trženja. Na ta način postane trženje povezovalna funkcija vseh poslovnih funkcij v podjetju ter nasploh način razmišljanja in dela (poslovna filozofija) vseh zaposlenih.

Družbeno odgovoren trženjski koncept trdi, da je naloga organizacije ugotoviti, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga, posredovati želeno zadovoljstvo bolje in bolj učinkovito kot konkurenca na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo.

Znotraj obravnavanih usmeritev je gotovo koncept trženja (oz. družbeno odgovoren koncept trženja) najbolj osredotočen na potrošnika in njegove želje, pri tem pa si je pri uvajanju le-tega v prakso smiselno postaviti naslednja vprašanja (Piercy, 1991, str. 30):

- So uvedene storitve in izboljšana kakovost povezani z zadovoljstvom potrošnikov? Ali proizvajalec točno ve, katere storitve je potrebno uvesti za večje zadovoljstvo potrošnikov?
- Ali je in kako dosledno je podjetje pri izpolnjevanju obljub?
- Ali se za izboljšanje zadovoljstva potrošnikov uporabljajo ustrezna orodja pri izvajanju trženjskih programov, usposabljanju zaposlenih, razvoju izdelkov in proizvodnje?
- Ali je zadovoljstvo potrošnikov del organizacijske kulture, stila vodenja?

V primeru, da se podjetje z obravnavanimi vprašanji ukvarja in lahko na njih odgovori pritrdilno, lahko rečemo, da se podjetje poslužuje t.i. "usklajenega trženja". Usklajeno trženje pomeni (Kotler, 1996, str. 22):

- Vse trženjske funkcije - prodaja, oglaševanje, izdelčni management, tržne raziskave in druge - morajo biti med seboj usklajene s stališča kupca.
- Trženje mora biti usklajeno z drugimi oddelki (poslovnimi funkcijami) v podjetju. S trženjem naj se ne ukvarja le oddelek za trženje, temveč vsi zaposleni.

2.2 Strategija trženja in njena vpetost v korporativno poslovno strategijo

Iz prejšnje točke je razvidno, kako pomembno vlogo ima trženje v sodobnem gospodarstvu in predvsem, kako mora prerasti svojo osnovno vlogo ene od funkcij in postati del celotnega podjetja, njegove filozofije. Posledično se mora tudi strategija trženja vključiti in povezati s širšo korporativno strategijo podjetja.

Strategija je sredstvo, ki ga organizacija uporablja za doseg svojih ciljev. Cravens (1994, str. 34) med temeljne komponente korporativne strategije podjetja vključuje: poslanstvo in vizijo, cilje, strategijo razvoja, alokacijo virov ter možne vire sinergij. Izpostavi pa tudi, da je nujen pogoj za korporativni uspeh povezava konkurenčnih prednosti organizacije s priložnostmi za doseg dolgoročnega zadovoljstva potrošnikov. Sicer pa je strategija trženja sestavni del strategije podjetja. Na tej točki se korporativna strategija preplete s strategijo trženja.

Cravens (1994, str. 92) namreč strategijo trženja definira kot izgrajevanje konkurenčnih prednosti, ki so rezultat vključevanja v potrošnika usmerjene poslovne strategije v integrirano množico trženjskih aktivnosti. Potočnik (2002, str. 51) pravi, da trženjska strategija opredeljuje sredstva za uresničitev trženjskih ciljev. Nasplošno pa velja, da večina avtorjev kljub osrednji vlogi "strategije trženja" v njihovih delih, ne poda natančne definicije te besedne zveze. Oblikovanje trženjske strategije (oz. trženjskih strategij) navadno vključujejo v nek širši koncept "procesa upravljanja trženja" (Kotler, 1996, str. 95; Aaker, 1992, str. 23), "strateškega trženjskega procesa" (Cravens, 1994, str. 93), oz. "trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja" (Potočnik, 2002, str. 42).

Vsekakor je res, da je strategija trženja logična posledica nekih določenih zunanjih razmer in lastnih značilnosti podjetja ter da je sama strategija osnova za načrtovanje bolj konkretnih trženjskih programov, ki naj bi neposredno vplivali na (ne)sprejemanje izdelka oz. storitve pri ciljnimu kupcu, zato jo je nemogoče odtujiti od vseh ostalih sestavin tega širše opredeljenega procesa. Različni avtorji vanj vključujejo podobne sestavine, razlike med njimi pa vendarle obstajajo.

Kotlerjev "proces upravljanja trženja" (1996, str. 95) vključuje:

- analizo trženjskih priložnosti (analiza trženjskega okolja, analiza porabniških trgov in nakupnega vedenja, analiza medorganizacijskih trgov, analiza panog in konkurentov)
- raziskovanje in izbor ciljnih trgov (napovedovanje povpraševanja, segmentiranje, izbor ciljnih trgov)
- oblikovanje trženjskih strategij (razlikovanje in pozicioniranje, razvijanje trženjskih strategij glede na različne kriterije)
- načrtovanje trženjskih programov (podrobno oblikovanje trženjskega spleta)
- organizacija, uresničevanje in nadzor trženjskega napora

Cravens (1994, str. 93) pa strateški trženjski proces definira kot povezan krog aktivnosti, znotraj katerega se nahajajo:

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

Aaker (1992, str. 23) pod pojmom "strateško trženjsko upravljanje" razume zunanje analize (analiza potrošnikov, konkurence, trga, okolja), ki opozarjajo na priložnosti in nevarnosti za podjetje, ter notranje analize (analiza "učinkov", determinante strateških možnosti), ki pokažejo prednosti oz. slabosti podjetja. Iz zunanjih in notranjih analiz izhajajoča SWOT analiza pa je izhodišče za identifikacijo in izbor strategij.

Potočnik (2002, str. 43) še bolj preplete korporativno strategijo in trženjsko strategijo, saj znotraj modela "strateškega trženjskega načrtovanja" loči strateško načrtovanje, kamor uvrsti poslanstvo, cilje, poslovno strategijo podjetja ter trženjske cilje, preko katerih se naveže na taktično izvedbo modela, ki zajema trženjske strategije (določitev ciljnega trga, oblikovanje trženjskega spleta) ter trženjski načrt.

2.3 Vrste trženjskih strategij

Tudi same trženjske strategije so različni avtorji obravnavali različno oz. so se podobnih strateških usmeritev dotaknili na različnih točkah. Večini je skupno mnenje, da bo dolgoročno uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno s ceno, kakovostjo, ugodnimi dobavnimi roki in učinkovitim promoviranjem izdelkov, ki ob tem diferencira svoje izdelke oz. storitve in se osredotoča na konkretne proizvodne programe za plačilno sposobne ciljne kupce (Devetak, 1999, str. 272).

Seveda pa lahko zgoraj opredeljene dejavnike uspeha dosežemo z različnimi strategijami trženja. Pot nikakor ni ena sama, izbor strategije pa je med drugim odvisen od naslednjih dejavnikov (Cravens, 1994, str. 299):

- faza zrelosti trga / izdelka
- stopnja raznolikosti kupcev
- pozicija podjetja glede na trenutni proizvod / trg
- struktura in jakost konkurence
- korporativni viri in zmožnosti
- ekonomija obsega

Zgoraj opredeljeni dejavniki narekujejo obravnavo in uporabo različnih strategij, ki naj bi nas pripeljale do takšnega trženja, ki bo podjetju omogočilo dolgoročen obstoj in uspešnost.

Naš cilj je torej v smiselno celoto povezati **poslanstvo, vizijo in cilje podjetja** (Lahko jih razumemo kot okvir nadaljnjim strategijam trženja ali tudi kot najosnovnejšo usmeritev – torej strategijo podjetja. Ker se le-ti navadno ne osredotočajo le na trženjsko komponento, ampak na poslovanje podjetja kot celote, jih v nadaljevanju jemljem predvsem kot izhodišče za nadaljnje razvijanje strategij trženja.) ter **izbor ciljnih trgov in pozicioniranje**, ki ju mnogi avtorji že razumejo kot del strategije trženja.

Osnovno izhodišče, ki ga lahko obravnavamo kot del širše opredeljenega trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja (Kotler, 1996, str. 84) ali ožje kot vrsto trženjske strategije (Lambin, 1993, str. 290), je tudi odločitev glede izbrane **generične strategije**.

Gre za temeljno usmeritev podjetja, ki je ne moremo (pogosto) menjati. Vse ostale strategije na teh elementih strategij slonijo in v nasprotju s pozicioniranjem in generičnimi strategijami zanje velja, da jih je potrebno občasno preveriti in po potrebi spremeniti. Med takšne strategije štejemo:

- strategije glede na stopnje v življenjskem ciklu izdelka
- strategije glede na konkurenčni položaj podjetja

Medtem ko se zgoraj omenjeni strategiji ukvarjata z že obstoječimi izdelki na že obstoječih trgih, se v nadaljevanju našteje strategije dotikajo bodisi novih izdelkov, bodisi novih trgov (nastop na globalnih trgih), bodisi drugih priložnosti za rast:

- strategije trženja ob razvoju novega izdelka
- strategije nastopa na globalnih trgih
- strategije rasti

2.3.1 Izbor ciljnih trgov in pozicioniranje

Izhodišče za izbor ciljnih trgov je segmentiranje – postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne izdelke in / ali trženjske spletke (Kotler, 1996, str. 265).

Značilnosti dobrega segmenta so:

- prepoznavnost in merljivost segmenta
- dosegljivost segmenta z mediji komuniciranja
- zadostna velikost segmenta
- zmožnost oblikovanja posebnega trženjskega spleta za segment

Obstajajo različni načini segmentiranja, na podlagi katerih trg razdelimo na različne segmente (Czinkota, 2000, str. 221 – 224): geografska, demografska, psihografska, situacijska segmentacija ter segmentacija glede na želene značilnosti izdelka. Medtem ko sta bila v preteklosti najpomembnejša geografsko in demografsko segmentiranje, pridobivajo v sodobnem svetu vse večji pomen druge oblike segmentiranja. Zaradi vse večjega števila možnih življenjskih stilov in potreb kupcev je vse bolj potrebno segmentiranje na podlagi psihografskih in vedenjskih spremenljivk, na podlagi katerih izberemo ciljni trg. Podjetje mora doseči znotraj ciljnega trga določen status oz. percepcijo o podjetju in njegovih izdelkih, kar imenujemo pozicioniranje.

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler, 1996, str. 307). Isti avtor (str. 311) opredeli sedem možnih strategij pozicioniranja, in sicer:

- pozicioniranje na osnovi lastnosti
- pozicioniranje na osnovi prednosti
- pozicioniranje na osnovi uporabnosti

- pozicioniranje na osnovi uporabnika
- pozicioniranje glede na konkurenta
- pozicioniranje na osnovi vrste izdelka
- pozicioniranje na osnovi kakovosti/cene

Pri izbiri strategij pozicioniranja se podjetje lahko odloči za eno izmed naštetih ali za kombinacijo različnih strategij pozicioniranja. Pri tem so pomembni naslednji dejavniki:

- konkurenčni položaj
- pozicija drugih blagovnih znamk
- potrošnikova percepcija o blagovnih znamkah
- tradicija naše blagovne znamke

2.3.2 Generične strategije

Michael Porter je oblikoval tri generične strategije, s katerimi je možno dosegati nadpovprečne rezultate v panogi (Walker, Boyd, Larrache, 1998. str. 66):

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je značilna za podjetja, ki si prizadevajo za dvig konkurenčnosti in s tem za višji tržni delež z dosego nizkih stroškov in posledično nizkih prodajnih cen. Stroškovno učinkovitost dosegajo z ustrezno oskrbo surovin in reprodukcijskega materiala, tehnologijo in inženiringom. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim oz. standardnim trženjskim spletom. Tudi karakteristike njihovih proizvodov se ne spreminjajo pogosto. Nevarnost jim predstavljajo konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljšanje značilnosti in kakovosti proizvodov). V takih okoliščinah mora podjetje rešitve iskati z zniževanjem tržnih cen, kar je dolgoročno negativno, zato težko obdrži vodečo pozicijo na trgu.

Diferenciacijo uporabljajo tista podjetja, ki svoje proizvode oblikujejo za najboljšo zadovoljitev kupcev (izvirna oblika, pakiranje, kakovosten servis in drugo). Podjetja se specializirajo za tiste prednosti oz. posebnosti, s katerimi uspevajo na enem ali dveh konkurenčnih področjih. V teh primerih sledijo naročila ne glede na višje tržne cene. Tako lahko postanejo vodilna na področju kakovosti proizvoda, storitve ali tehnologije in s tem na določenem trgu. Slabost te strategije so lahko visoki stroški, zato morajo podjetja stalno iskati priložnosti za zniževanje le-teh.

Osredotočenje ali strategija tržnih niš je, ko se podjetje odloči za manjše število tržnih segmentov in za specializiran proizvod, ki ga prilagodi povpraševanju. Pri vseh tržnih segmentih lahko nastopa z enotnim trženjskim spletom ali pa prilagaja posamezne sestavine spleta na različne tržne segmente. Pri tem uporablja bodisi vodstvo v stroškovni učinkovitosti, bodisi eno izmed oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta. Ta strategija je privlačna predvsem za podjetja z omejenimi viri, njena slabost pa je visoko tveganje sprememb ciljnih tržnih segmentov podjetja.

V praksi se le malo podjetij odloči le za eno od navedenih strategij. Velika večina uporablja različne kombinacije med tremi podanimi strategijami. Vendar pa velja, da bo podjetje, ki uspe najbolje izpeljati strategijo, ustvarilo največji dobiček. Porter je mnenja, da podjetja, ki nimajo jasne strategije - "tisti, ki so na sredini" - potegnejo kratko (Kotler, 1996, str. 85).

2.3.3 Strategija glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka

V življenju izdelka mora podjetje kar nekajkrat preoblikovati strategijo trženja, kar ni le posledica sprememb gospodarskih razmer ali napadov konkurentov. Izdelek namreč postopoma prehaja skozi različne stopnje

interesov in zahtev kupcev. Posledično zahteva vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka svojo strategijo trženja (Kotler, 1996, str. 361 - 373):

Stopnja uvajanja se prične s trenutkom, ko izdelek uvedemo na trg in je zelo pomembna za nadaljnji razvoj izdelka ter obliko njegovega življenjskega cikla. Če kupci dobro sprejmejo proizvod, sledi postopno večanje sicer skromne začetne prodaje. Dobiček je na tej stopnji majhen - oziroma ga ni - zaradi visokih stroškov razvoja izdelka, velikih izdatkov za distribucijo in tržno komuniciranje in nizke prodaje. Kotler predlaga v tej stopnji štiri možne strategije trženja:

- Strategija hitrega posnemanja smetane predlaga uvajanje novega izdelka z visoko ceno (najvišji dobiček na enoto) in močnim tržnim komuniciranjem (pospešeno prodiranje na trg). Primerna je za podjetja, ki želijo premagati konkurenco z uveljavitvijo svoje blagovne znamke in ki nastopajo na trgu, ki se izdelka pretežno še ne zaveda.
- Strategija počasnega posnemanja smetane uvaja nov izdelek z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Primerna za podjetja, ki jih ne ogroža močna konkurenca in nastopajo na trgih, ki se zavedajo obstoja izdelka.
- Strategija hitrega prodiranja pomeni uvajanje izdelka z nizko ceno in visokim tržnim komuniciranjem. Uporabna je na velikih trgih, ki se izdelka ne zavedajo, s pretežno cenovno občutljivimi kupci, močno konkurenco in z naraščanjem obsega proizvodnje padajočimi proizvodnimi stroški.
- Strategija počasnega prodiranja predvideva nizke cene in šibko tržno komuniciranje in je primerna za velike, cenovno občutljive trge z možnostjo konkurence in močnim zavedanjem o izdelku.

Stopnja rasti prinaša naraščanje prodaje, saj se zgodnjim kupcem pridruži srednja večina. Posledično se na trgu pojavijo novi konkurenti, ki skušajo s čim bolj prodornimi strategijami - izboljšana kakovost izdelka, novi modeli in slog, novi tržni segmenti, nove tržne poti, oglaševanje za pridobitev naklonjenosti, nižanje cen - doseči visok tržni delež oziroma se odločijo za višje tekoče dobičke. Prav ti elementi so torej strateški dejavniki trženja v stopnji rasti.

Stopnja zrelosti običajno traja dlje kot ostale stopnje, ob tem pa podjetja težijo k še dodatnemu podaljšanju le-te, saj je prodaja takrat največja in želijo ustvariti čim večji dobiček. Možne strategije so:

- Sprememba trga predvideva širitev trga s povečanjem števila uporabnikov oziroma s povečano stopnjo uporabe na uporabnika. Večje število uporabnikov doseže s pridobitvijo dotedanjih neuporabnikov, vstopom na nove tržne segmente, pridobivanjem konkurentovih kupcev. Višjo stopnjo uporabe pa lahko dosežemo s pogostejšo uporabo, spodbujanjem večje količine uporabe ob eni priložnosti ter nove in bolj raznolike uporabe.
- Sprememba izdelka je naslednja možna strategija v zreli fazi in vključuje naslednje možne strategije: izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti, izboljšanje sloga.
- Sprememba trženjskega spleta (enega ali več elementov) lahko prav tako vzpodbudi prodajo, vendar pa ima le-ta pogostokrat pomanjkljivost, saj je te strategije možno hitro posnemati (npr.: sprememba cene, dodatnih storitev in drugih elementov).

Stopnja upadanja proizvoda prinaša zaradi spremembe okusa potrošnikov, tehnoloških izboljšav ali povečanja konkurence padec prodaje in dobička. V tej fazi so možne naslednje strategije trženja:

- povečanje naložb podjetja (okrepitev konkurenčnega položaja)
- vzdrževanje ravni naložb podjetja
- selektivno zmanjševanje naložb podjetja

- "žetev" ali "molzenje" naložb podjetja
- hitra ukinitve dejavnosti s čim boljšo razporeditvijo tega dela premoženja

2.3.4 Strategije, ki izhajajo iz različnih priložnosti za rast

V ozadju večine strategij so cilji o rasti (npr. prodaje ali tržnega deleža), ki jim lahko podjetje sledi preko različnih priložnosti za rast. Delimo jih na: priložnosti za intenzivno rast, integrativno rast in diverzifikacijsko rast, vsaka pa zahteva določeno strategijo (Lambin, 1993, str. 294 – 302):

Strategije intenzivne rasti (strategija prodora na trg, razvoja trga ter razvoja izdelka) se uporabijo, ko podjetje še ni izkoristilo vseh potencialov že obstoječih dejavnosti.

- Strategija prodora na trg je iskanje priložnosti, kako povečati tržni delež na že obstoječih trgih. Sledimo ji lahko s pospeševanjem primarnega povpraševanja (pridobiti neuporabnike, povečati frekvenco uporabe ter povprečno porabo med uporabniki, izzvati nove načine uporabe), strategijo povečanja tržnega deleža s pridobitvijo konkurentovih kupcev (izboljšanje izdelka, repozicioniranje blagovne znamke, nižanje cen, promocijski napor), tržna »akvizicija«, obramba tržne pozicije, racionalizacija trga, organizacija trga.
- Strategija razvoja trga skuša poiskati nove trge, katerih potrebe lahko zadovolji z že obstoječimi izdelki. Te cilje skuša uresničiti preko treh alternativnih načinov: doseči nove kupce znotraj istega geografskega trga (doseči druge demografske trge – npr. starejše kupce, izzvati prodajo drugega industrijskega sektorja), doseči nove kupce preko novih prodajnih poti, geografska ekspanzija trga.
- Strategija razvoja izdelka pomeni izboljšanje oz. uvedbo novega izdelka na obstoječem trgu. Dosežemo jih lahko z uvajanjem novih funkcij izdelka, strategijo izboljšanja kvalitete, strategijo razširitve skupine izdelkov, pomladitev skupine izdelkov, obogatitev skupine izdelkov, racionalizacija (standardizacija) skupine izdelkov.

Strategije integrativne rasti skušajo izboljšati dobičkonosnost z nadzorom nad različnimi strateškimi aktivnostmi znotraj industrijske verige, kar lahko omogoči stabilnost zalog, nadzor distribucijske mreže, dostop do informacij in sinergij. Ločimo tri vrste povezovanj:

- Povezovanje nazaj omogoča, da podjetje obdrži oziroma zaščiti strateško pomembne vstopne materiale ali polproizvode, s tem da se poveže s pomembnimi dobavitelji.
- Povezovanje naprej pomeni povezovanje z lastnimi kupci (trgovci na debelo ali na drobno) in med drugim omogočajo boljši vpogled na potrebe končnega potrošnika.
- Horizontalno povezovanje pomeni povezovanje s konkurenti. Omogoča obvladovanje in nadzor nad nevarnim tekmečem, doseganje ekonomij obsega, sinergij.

Strategije rasti s pomočjo diverzifikacije so smiselne, ko se podjetju ponujajo dobre priložnosti zunaj trenutnih dejavnosti oz. je nasprotna situacija znotraj obstoječih dejavnosti (močen položaj konkurenta, trg obstoječe dejavnosti je v upadanju in drugo). Ločimo:

- Koncentrična strategija diverzifikacije pomeni prodor med nove dejavnosti, ki pa so tehnološko in trženjsko skladni z že obstoječimi dejavnostmi.
- Čista diverzifikacija pomeni vstop podjetja v nove dejavnosti, ki z obstoječimi dejavnostmi niso tehnološko ali drugače povezane.

2.3.5 Strategije glede na konkurenčni položaj podjetja

Pomemben element priprave "strategij rasti" je natančna preučitev strategije konkurentov, njihove pozicije in obnašanja, oziroma konkurenčnega položaja podjetja na ciljnem trgu.

Največje tekmece predstavljajo organizaciji tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo posledično podobno ponudbo, ob tem pa ne smemo pozabiti tudi na t.i. prikrite konkurente. Na podlagi budnega spremljanja strategij, ciljev, prednosti in slabosti vseh obstoječih in potencialnih konkurentov, bo podjetje lahko predvidelo aktivnosti konkurentov ter njihove odzive. Kotler (1996, str. 382) loči štiri različne strategije trženja glede na tržni delež in konkurenčne prednosti, ki jih ima določeno podjetje:

Tržni vodje so vodilna podjetja v svoji dejavnosti in imajo posledično največji tržni delež. Njihovo ime je tudi posledica dejstva, da so prvi - vodilni pri spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, pokrivanju tržnih poti ter jakosti tržnega komuniciranja. Njihov cilj je obdržati oz. celo okrepiti svojo dominantno vlogo na trgu. V ta namen se lahko poslužuje naslednjih strategij (Lambin, 1993, str. 303):

- razširitev celotnega povpraševanja, kar lahko doseže z novimi uporabniki, novimi načini uporabe ali večjo uporabo
- obrambne strategije, ki vključujejo inovacije ali tehnološke prednosti, ki preplašijo konkurente, utrditev tržnega položaja preko intenzivne distribucije in pokritja vseh tržnih segmentov, neposredna utrditev položaja preko cenovnih vojn oziroma zelo intenzivnih oglaševalskih kampanj.
- Strategija napada (večanje tržnega deleža) je smiselna, ko donosnost raste z večanjem tržnega deleža.
- Strategija zmanjšanja tržnega deleža se uporablja, ko se želi podjetje izogniti protimonopolni politiki zaradi prevelikega tržnega deleža. Zmanjšanje tržnega deleža lahko doseže z dvigom cen, krčenjem oglaševalskih in promocijskih akcij.

Tržni izzivalci so podjetja v vzponu, ki v panogah zasedajo visoka, a ne prva mesta, ki napadajo tržne vodje ali druge konkurente ter si prizadevajo za doseg višjega tržnega deleža in posledično višjega dobička. Odločajo se med različnimi napadalnimi strategijami (Lambin, 1993, str. 304): čelni napad, bočni napad, obkolitev, izogibanje ali gverilski napad, s katerimi lahko napadejo tržne vodje, podjetja enake velikosti kot so sami oz. majhna lokalna podjetja.

Tržni sledilci se namesto za napad odločijo za sledenje tržnim vodjem, kar pa nikakor ne smemo enačiti s pasivno nagnjenostjo do kopiranja. Gre za podjetja, ki stremijo k temu, da obdržijo svoje kupce (ustvarjajo izrazite prednosti v lokaciji, storitvah), dosežejo visoke dobičke. Za takšna podjetja naj bi bilo značilno (Lambin, 1993, str. 306): kreativna segmentacija trga (omejeno število segmentov, ki močno cenijo konkurenčne prednosti podjetja), učinkovita uporaba sredstev za R&D, zadovoljni so s svojim položajem (»think small«), stalno prisotna strokovnost.

Sicer pa obstajajo tri možne strategije sledilca in sicer: strategija ponarejevanja (zajedalci), strategija posnemanja (večinoma kopirajo, a ohranijo neke lastne politike, storitve) ter strategija prilagajanja, ki vodi k izboljšavam proizvoda in se posledično lahko razvije v strategijo izzivalca.

Zapolnjevalci tržnih niš so večinoma manjša podjetja, ki se izognejo napadom močnejših konkurentov z osredotočenjem na manjše trge, ki so za večja podjetja nezanemivi. Ker so visoko specializirani in zelo dobro poznajo svojega ciljnega potrošnika, lahko postavljajo višje cene in posledično dosegajo visoke donose.

Seveda pa je takšna specializacija po drugi strani tvegana (spremembe preferenc, napad konkurenta), zato je smiselno, da se usmerijo na več tržnih niš hkrati.

3 SPLOŠNA PREDSTAVITEV PODJETJA KRASOPREMA

3.1 Zgodovina

Začetki današnjega podjetja Krasoprema tovarna pohištva, d. d., Dutovlje, segajo v leto 1947, ko je v vasi Matavun po sklepu takratnega Ljudskega odbora Sežana skupina mizarjev ustanovila podjetje z nalogo, da s svojo kvalifikacijsko sposobnostjo pripomorejo k obnovi porušenih in požganih domov. Obrtniški način proizvodnje je s 60 zaposlenimi potekal vse do leta 1955, ko je z opredelitvijo proizvodnega programa, to je visoko kakovostno furnirano pohištvo dnevnih sob in spalnic, proizvodnja začela naraščati. Za takratne razmere je bilo pohištvo zelo kakovostno izdelano, s čimer si je kolektiv pridobil zelo velik ugled in zaupanje kupcev. Leta 1959/60 je stekla v novem centralnem obratu v Dutovljah proizvodnja - industrijski način maloserijske proizvodnje. Tovarna se je po letu 1960 hitro širila in približno vsakih pet let je bila deležna rekonstrukcij in modernizacij, ena večjih je bila v letu 1998, ko je podjetje dobilo novo sodobno lakirnico. Leta 1995 se je Krasoprema v procesu lastninskega preoblikovanja preoblikovala v delniško družbo. V letu 1998 si je podjetje pridobilo certifikat Sistema kakovosti ISO 9001, s katerim naj bi dosegli povečanje poslovnega reda na vseh področjih. Težave so se začele pojavljati v drugi polovici leta 1998 zaradi izbruha vojne na Kosovu ter pojava ruske finančne krize.

Leta 2001 je po stečajnem postopku večinsko lastništvo nad podjetjem prevzel dr. Miro Odar.

3.2 Predmet poslovanja in trženjski splet

Krasoprema je danes podjetje s 112 zaposlenimi. Uspešno so prebrodili krizo, ki jih se spremljala konec devetdesetih let in leto 2001 zaključili pozitivno.

Krasoprema je v Katalogu slovenske lesne industrije (1998 str. 51) opredeljena kot podjetje z glavno dejavnostjo 36.140 (proizvodnja drugega pohištva), znotraj katere izdelujejo pretežno spalnice, otroške sobe in regale. V nadaljevanju je predstavljen trenutni trženjski splet podjetja:

3.2.1 Izdelek

Izdelke oz. proizvodni asortiman podjetja lahko razdelimo po različnih kriterijih:

- **glede na način prodaje asortimana:**

Ločimo lasten program, s katerim gradi blagovno znamko - prodaja poteka preko pohištvenih salonov ter ekskluziven program, kjer gre za proizvodnjo po naročilu za znanega kupca.

T.i. "lastni programi", ki se prodajajo preko prodajnih zastopnikov (tujina) oz. v različnih pohištvenih salonih (Slovenija), predstavljajo 80 procentov prodaje Krasopreme. Za te programe je v nasprotju s proizvodnjo za znanega kupca značilno, da podjetje samo skrbi za celovit razvoj izdelka od oblikovanja, proizvodnje pa vse do trženja.

Prednosti te oblike prodaje so višji dobički, razvijanje lastne blagovne znamke in posledično izgradnja imidža podjetja, slabosti pa višji stroški oblikovanja, raziskav trga, oglaševanja.

Na drugi strani "proizvodnja za znanega kupca" predstavlja 20 odstotkov prodaje Krasopreme. Podjetje naredi izdelek oz. polizdelek po naročilu in upoštevajoč želje kupca. Prednost izhaja iz zagotovljene prodaje - varnost, ni tolikšnih stroškov tržnega komuniciranja, oblikovanja, glavna slabost pa so nižji dobički, ki so posledica visoke pogajalske moči kupca.

- **glede na širino prodajnega asortimana:**

V podjetju imajo precej ozek asortiman in sicer so specializirani na proizvodnjo spalnic (posledično "ozek" slogan podjetja: "Dobra spalnica ima svojo moč") ter delno dnevnih sob, mladinskih sob in dopolnilnih programov (video omarice). Pregled prodajnega asortimana nam kaže sledečo situacijo:

Tabela 1: Proizvodni program Krasopreme v letu 2002

vrsta pohištva glede na uporabo	št. programov / modelov
Spalnica	7 + 3 (vzorci)
otroška soba	1
dnevna soba	1
večnamenska miza (dnevna soba, pisarne ...)	1 (vzorec)
drugo - omarice za stolp/TV	5

Vir: Prodajni katalog Krasopreme, 2002..

- **glede na ciljnega kupca:**

Proizvodni programi se med seboj ločijo glede na ciljnega kupca in posledično glede na cenovni razred, ciljne trge in prodajne poti, načine tržnega komuniciranja.

Klasik imenujemo obstoječo linijo pohištva, za katero so značilne zaobljene oblike, barvitost, v določenih modelih klasičnost, večinoma visoki sijaj. Vse spalnice v liniji klasik se prodajajo kot garniture.

Trend in luksuz sta v fazi razvoja. Eno od ključnih vprašanj, s katerimi se bom ukvarjala znotraj naloge, je smiselnost razvoja vseh treh linij glede na to, da linije spadajo v različne cenovne razrede, ciljajo na različne ciljne kupce in posledično zahtevajo različen trženjski splet.

Trenutno ves promet znotraj prodajnih programov predstavlja linija klasik.

3.2.2 Prodaja in prodajne poti

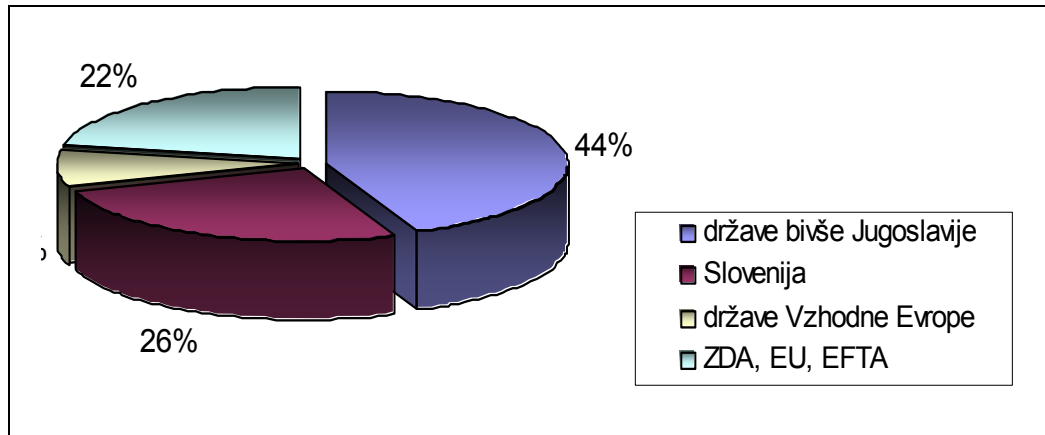
Krasoprema prodaja na mnogih med seboj zelo različnih si trgih. Na nekaterih izmed njih nastopa predvsem s "proizvodnjo za znanega kupca" (ZDA, Nemčija: video omarice, države vzhodne Evrope: polproizvodi), na nekaterih pa s t.i. "rednimi programi" (države bivše Jugoslavije, Slovenija). V letu 2001 je Krasoprema večino svoje proizvodnje (44 %) prodala na trgih bivše Jugoslavije, 26 % prometa je dosegla v Sloveniji, sledijo ZDA, Evropska unija in EFTA s skupnimi 22 % ter države Vzhodne Evrope z 8 %.

Tabela 2: Delež prodaje po geografskih področjih

področje	delež v %	prodaja (v %) znotraj posameznih držav
države bivše Jugoslavije	44	Hrvaška 20 %, Makedonija 11 %, Jugoslavija 9 %, Bosna 4 %
Slovenija	26	
države Vzhodne Evrope	8	Rusija 4 %, Latvija 2 %, Ukrajina 2 %
ZDA, Evropska unija, EFTA	22	ZDA 13 %, Nemčija 8 %, Danska 1 %
skupaj	100	

Vir: Interni podatki Krasopreme, 2001.

Slika 1: Delež prodaje Krasopreme po geografskih področjih



Vir: Interni podatki Krasopreme, 2001.

Na slovenskem trgu, ki nas najbolj zanima, podjetje prodaja svoje izdelke preko skoraj vseh večjih trgovcev pohištva (Lesnina, Mercator, IPH center, Maros in drugi). Daleč največji delež prodaje ima med njimi Lesnina, ki zagotovi preko 50 % prometa Krasopreme na slovenskem tržišču. Že drugi največji kupec doseže le 4 % znotraj prometa v Sloveniji. Poudariti pa je potrebno, da je Lesnina t.i. "ekskluzivni kupec" Krasopreminih spalnic, kar pomeni:

- kupec poda določene zahteve glede samega izdelka (dizajn, program)
- kupec ima ekskluzivno pravico na določenem teritoriju (npr: izdelke, ki jih ekskluzivno prodaja Lesnina, ne sme prodajati noben drug prodajalec pohištva v Sloveniji in na Hrvaškem)
- programi najpogosteje nastopajo le s svojim imenom (npr. Mila), blagovna znamka je potisnjena v ozadje
- kupec ima veliko pogajalsko moč (nižje cene, količinski popusti)

Iz prometa večine ostalih pohištvenih salonov je razvidno, da letno prodajo le majhno število garnitur. Razlog za to je med drugim tudi dejstvo, da se Krasopremini programi le redko pojavljajo med razstavnimi eksponati salonov. Ker pa prodajalci razstavnih prostor svoje trgovine delijo glede na dejanski promet oz. predvideni promet (novi izdelki), se na tej točki začarani krog sklene.

Podjetje nima razvite lastne prodajne mreže, edini salon se nahaja znotraj poslovne stavbe Krasopreme in še ta ima bolj vlogo razstavnega kot prodajnega salona. Je tudi zelo zastarel.

3.2.3 Cene

Trenutno prodajani del "rednega programa" - linija klasik - spada v srednji cenovni razred. Gre za precej širok cenovni razred, znotraj katerega se gibljejo cene spalnic (kot prevladujočega proizvoda) od 200.000 do 350.000 SIT.

3.2.4 Tržno komuniciranje

Podjetje se že vrsto let predstavlja preko slogana: "Dobra spalnica ima svojo moč". Ta slogan je že za trenutni asortiman preozek, s širitvijo le-tega pa bi ga bilo nujno potrebno spremeniti, oziroma je ta kvečjemu smiseln le za podporo programov spalnic.

Ime podjetja (Krasoprema) predstavlja hkrati tudi krovno blagovno znamko, iz njega pa je izpeljan tudi logo podjetja. Krasopremini trenutni asortiman se trži pod enotno krovno blagovno znamko in ni razdeljen v posamezne linije / programe, ki bi se delili glede na ciljnega kupca.

V letu 2001 se je podjetje udeležilo vseh pohištvenih sejmov na področju Slovenije (Pohištveni sejem v Ljubljani) ter držav bivše Jugoslavije (Skopje, Zagreb, Beograd). Sicer pa se v podjetju niso posluževali nobenih drugih načinov promocije svoje blagovne znamke in izdelkov.

3.3 Tehnologija

Tehnologija, s katero razpolaga podjetje, je primerna za serijsko proizvodnjo ploskovnega pohištva. S posodabljanjem proizvodnje v zadnjih letih so omogočene še dodatne možnosti obdelave elementov, kar pomeni prednost pri oblikovanju ter krajša in enostavnejša pot do boljšega izdelka. Ena večjih rekonstrukcij in modernizacij je bila v letu 1998, ko je podjetje dobilo novo sodobno lakirnico, ki omogoča visoko kakovostno pohištvo visokega sijaja.

3.4 Poslovni rezultati

Podjetje je doseglo v letu 2001 za 10 % višje prihodke od prodaje kot v letu 2000 in hkrati za 5 % višje od plana za leto 2001, vendar so vzporedno s tem za 5,5 % narasli tudi proizvodjalni stroški prodanih količin. Zaskrbljujoče so v letu 2001 narasli stroški prodaje (indeks 01/00 znaša 170) ter stroški uprave (indeks 01/00 znaša 149,1), ki so planirane stroške za to leto presegle kar za 47 oz. 43 odstotkov. Kljub temu so dosegli mnogo višji čisti dobiček poslovnega leta v primerjavi z lanskim letom (indeks 01/00 znaša 180,0) ter s planom za tekoče leto kot posledica dobička iz rednega poslovanja (Letno poročilo Keasopreme, 2000, str. 9; Letno poročilo Keasopreme, 2001, str. 8).

3.5 Kadri in organizacijska struktura

Skupno število zaposlenih v Krasopremi znaša 112 delavcev, od tega jih v tehničnem sektorju, ki se deli na pripravo dela, obrat in nabavo, dela 92, v komercialnem sektorju pa 9 delavcev. Komercialisti, ki neposredno odgovarjajo direktorju podjetja, a jih koordinira vodja komercialnega sektorja, imajo svoje delo ločeno glede na geografska področja. Tako imamo poleg vodje komercialnega sektorja, ki je ves čas v tesni navezi z vodjo tehničnega sektorja ter vodjo splošno kadrovske in finančno računovodske službe, zaposlene še naslednje komercialiste:

- komercialist za Slovenijo,
- komercialist za države bivše Jugoslavije,
- komercialist za Rusijo in
- komercialist za nove trge.

Ostala področja trženja (tržne raziskave in analize, tržno komuniciranje, odnosi z javnostmi ...) so v podjetju precej zastopljena. Za njih se predpostavlja, da jih pokrivajo prodajniki.

4 ANALIZA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI

Dobro podjetje mora ves čas spremljati dogajanje v ožjem in širšem okolju in sproti ugotavljati, ali spremembe odpirajo poslovne priložnosti oziroma zahtevajo drugačno reakcijo. V ta namen bom uvodoma analizirala dogajanja v širšem okolju, jih dogradila z analizo panoge, konkurence in potrošnikov in zaključila z analizo obstoječe ponudbe Krasopreme.

4.1 Analiza širšega okolja

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja, v katerem podjetje deluje. Glede na značilnosti ga lahko razdelimo na neka manjša okolja ali podokolja, ki jih različni avtorji opredeljujejo različno.

Po Kotlerju (1996, str. 154-171) so podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, porabniki, konkurenti in javnosti del širšega makrookolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire za udeležence. Na silnice v makrookolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati. Na hitro spreminjajoči se globalni ravni mora podjetje spremljati šest temeljnih skupin silnic: demografske, naravne, ekonomske, tehnološke, politično-pravne in kulturne silnice.

Pučko (1993, str. 10) meni, da lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot, ki se jih da podrobneje razčleniti na manjše sestavine (naštete v oklepaju) in njihove spremenljivke:

- naravno okolje (klima, topografske značilnosti, naravna bogastva, prebivalstvo)
- gospodarsko okolje (razvitost in struktura prebivalstva, gospodarski sistem, gospodarska politika, gospodarska infrastruktura, gospodarska dinamika doma in po svetu)
- tehnično-tehnološko okolje (potrebe družbe, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških pojavov, izkušnje in tehnika, redukcija tehničnih novosti pri uporabi, domišljija in spretnost)
- politično-pravno (pravni sistem, porazdelitev moči, vedenje nosilcev moči, delovanje uprave)
- kulturno (potrebe ljudi, vrednote, vodilni cilji in filozofija, običaji in izobrazba, socialno varstvo).

Prav Pučkovo delitev okolja sem uporabila kot osnovo za konkretno analizo širšega okolja Krasopreme, pri čemer sem se v vsaki točki dotaknila le tistih specifičnih situacij, za katere menim, da so pomembna iztočnica za nadaljnji potek analize.

4.1.1 Naravno okolje

Slovenija je z gozdom zelo bogata dežela, saj le-ti pokrivajo kar 1.094 milijonov hektarjev oz. 54 % površine Slovenije. Gozdnatost se je od leta 1947 povečala kar za 10,6 %, glavni razlog za to pa je zaraščanje manj donosnih pašniških površin. Stopnja zaraščanja se sicer postopoma zmanjšuje, vendar pa se delež gozdov še vedno vsako leto nekoliko poveča.

Vendar se količine poseka lesa v Sloveniji manjšajo. Vzrok temu bi lahko bilo počasnejše obnavljanje in na nekaterih mestih celo propadanje gozdov zaradi onesnaževanja okolja ali morda prevelik obseg poseka v prejšnjih obdobjih. Na drugi strani obseg sanitarnih sečenj, ki dajo slabo kvaliteto, raste. Posledica vsega naštetega bi lahko bila rast cene surovine, kar vpliva na cene proizvodov lesne industrije.

Kljub naravnim danostim so potrebe današnje lesne industrije večje od domače lesne zaloge, zato je potrebno del lesa tudi uvažati. Trend glede povpraševane vrste lesa se je namreč spremenil, saj ima večji delež uporabe les listavcev (trd les), slovensko lesno bogastvo pa predstavlja v večji meri les iglavcev (mehak les). Zaradi večjega povpraševanja po trdem lesu kot ga Slovenija lahko ponudi, je potrebno les uvažati.

4.1.2 Socio - kulturno (demografsko) okolje

Kotler navaja naslednje poglobitve demografske značilnosti in trende, ki vplivajo na načrtovanje trženja (Kotler, 1996, str. 155 - 158):

- eksplozivno naraščanje števila prebivalstva po vsem svetu
- potrebe določa starostna sestava prebivalstva
- etnični trgi
- izobrazbene skupine
- vzorci gospodinjstva
- geografski premiki prebivalstva
- premik od množičnega trga k mikrotrgom

Nekaj od teh svetovnih trendov ima zelo velik vpliv tudi na pohištveno industrijo. Vse bolj pogosti **vzorci današnjih gospodinjstev** so poleg tradicionalnih tudi: neporočeni samski ljudje, skupaj živeči neporočeni ljudje enega ali obeh spolov, družine z enim staršem, poročeni pari brez otrok (Kotler, 1996, str. 157). Povprečno slovensko gospodinjstvo je ob popisu prebivalstva 2002 štelo 2,8 člana gospodinjstva, medtem ko je ob prejšnjem popisu leta 1991 štelo 3 člane. Med zadnjima dvema popisoma se je število gospodinjstev povečalo za 8,3 % - pretežno zaradi preseljevanja, naravni prirastek je bil negativen. Število izvenzakonskih skupnosti je s 17.000 naraslo na 42.000 (Rezultat popisa 2002, [URL: http://www.stat.si/popis_2002/si/]). Prav pojavljanje netipičnih gospodinjstev povezano z individualnostjo, željo po unikatnosti sodobnega človeka ter prostorskimi omejitvami povzroča premik od **množičnega trga na mikrotrge**. Pohištvena industrija se mora posledično iz masovne, unificirane proizvodnje preusmeriti na majhne serije, izdelane po naročilu oziroma upošteva želje potrošnika.

Za Krasopremo zagotovo ni zanemarljiva tudi komponenta **etničnih trgov**. Kot že rečeno podjetje nastopa na različnih trgih, ki jih za lažjo ponazoritev razdelimo na dva osnovna trga: zahodni trgi ter vzhodnoevropski trgi. V Strateški panožni analizi (1993, str. 45) projekta "prenova podjetij" so ugotovili precejšen razkorak v pomembnosti posameznih faktorjev med povpraševanjem obeh trgov (glej tabelo 3 in tabelo 4).

Sama se v diplomski nalogi sicer osredotočam na slovenski (zahodni) trg, vendar pa želim preko ugotovitev Strateške panožne analize poudariti, kako različne so potrebe in želje med obema trgovoma in je posledično uporaba istega trženjskega spleta na enem od trgov manj oziroma slabo učinkovita.

Tabela 3: Pomembnost posameznih dejavnikov nakupa pohištva na zahodnih trgih

zahodni trgi					
dejavnik	pomembnost dejavnika (5 = max)				
	1	2	3	4	5
cena				*	
kakovost					*
čas dobave					*
dizajn				*	
fleksibilnost			*		
trženje, prodaja				*	
plačilni pogoji		*			

Vir: Strateška panožna analiza, 1993, str. 45.

Tabela 4: Pomembnost posameznih dejavnikov nakupa pohištva na vzhodnoevropskih trgih

Vzhodnoevropski trgi					
dejavnik	pomembnost dejavnika (5 = max)				
	1	2	3	4	5
cena					*
kvaliteta	*				
čas dobave		*			
dizajn		*			
fleksibilnost		*			
trženje, prodaja		*			
plačilni pogoji				*	

Vir: *Strateška panožna analiza, 1993, str. 46.*

Različnim etničnim trgov, na katerih podjetje nastopa, bomo morali torej prilagoditi tudi različne trženjske pristope ter različne sestavine trženjskega spleta (različni izdelki, prodajne poti, tržno komuniciranje ter cene). Dejstvo pa je, da bodo tudi vzhodni trgi postopoma spremenili svoje preference glede obravnavanih faktorjev. Pričakuje se, da se bo v prihodnjih letih povpraševanje na vzhodnih trgih razvilo v smer povpraševanja na zahodnih trgih (Strateška panožna analiza, 1993, 46).

4.1.3 Gospodarsko okolje

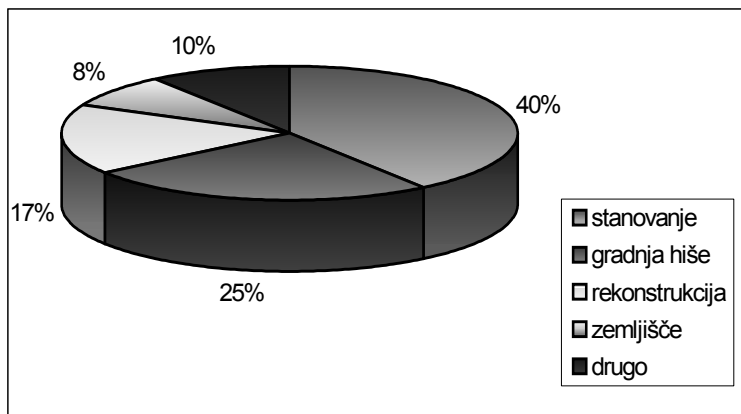
Izdelki lesnopredelovalne industrije spadajo med tiste potrošne dobrine, za katere velja, da se njihova prodaja nadpovprečno odziva na ekonomske trende. Razmah gradnje v obdobju konjunktore poveča povpraševanje zlasti po stavbnem, a tudi po sobnem pohištvu. Nasprotno je v času recesije gradbeništvo ena tistih dejavnosti, kjer najhitreje pride do krčenja.

Iz soodvisnosti gradbeništva ter lesnopredelovalne industrije lahko sklepamo tudi, da bo nacionalna stanovanjska varčevalna shema, ki jo je leta 1999 sprejela vlada Republike Slovenije kot sistemsko podlago za spodbujanje dolgoročnega varčevanja z namenom povečanja obsega ugodnega dolgoročnega stanovanjskega kreditiranja, imela vpliv tudi na povpraševanje po sobnem pohištvu v Sloveniji. Glede na minimalni čas varčevanja v nacionalni stanovanjski varčevalni shemi, ki znaša 5 let, se bo prvi val pridobivanja stanovanjskih objektov pričel z letom 2004.

Trenutna situacija sicer kaže, da je zaradi upadanja kupne moči povpraševanje po stanovanjih vse manjše, zato večina večjih stanovanj, ki jih je pred kratkim ponudil Stanovanjski sklad RS, ni bila prodanih, medtem ko je bilo za nekatera manjša prijavljenih celo več kandidatov. Celotna tretjina nižja cena ni bila zadosten motiv za nakup stanovanja, ker je celotna kupnina še vedno previsoka.

Leta 2004 se bo preko nacionalne stanovanjske varčevalske sheme na trgu sprostilo kakih 40 milijard tolarjev, kar s pripadajočimi posojili pomeni, da bo na trgu 120 milijard tolarjev. Anketa, narejena med varčevalci, je pokazala, da bo za nakup stanovanja denar porabilo 40 odstotkov varčevalcev, za gradnjo hiše 25, za rekonstrukcijo 17, za nakup zemljišča 8 odstotkov, preostali bodo denar namenili za druge dovoljene naložbe.

Slika 2: Namen varčevanja preko nacionalne stanovanjske varčevalske sheme



Vir: Pavlin, 2002, str. 40.

Po teh podatkih bi leta 2004 potrebovali 12.000 stanovanj. Ko to potrebo križamo z dejansko kupno močjo, lahko ocenimo, da bomo takrat realno potrebovali 4.000 stanovanj, od tega polovico v Ljubljani. Leto dni pozneje, po sprostitvi denarja od drugega razpisa, bomo potrebovali pol stanovanj manj (Pavlin, 2002, str. 40).

Do takrat bi se morali tudi izdelovalci pohištva pripraviti na zahteve potencialnih kupcev, ki bodo glede na trenutno situacijo, trende, odgovore iz anket povpraševali predvsem po manjših stanovanjih in posledično potrebovali funkcionalno, sestavljivo pohištvo po lastni meri. Sicer pa velja, da je podobno kot pri nakupu stanovanj cenovna elastičnost povpraševanja po sobnem in stavbnem pohištvu precej nižja v primerjavi z dohodkovno elastičnostjo. Pri nakupni odločitvi so torej dohodek in preference potrošnika precej pomembnejša faktorja od cene izdelka.

4.1.4 Tehnološko okolje

Nov tehnološki razvoj v pohištveni industriji bo moral zagotoviti prehod iz množične na fleksibilne oblike proizvodnje, ki bo temeljila na ustvarjalnosti vseh zaposlenih in bo sposobna zadovoljiti večje število ozkih in hitro spreminjajočih se tržnih segmentov in njihovih specialnih potreb. Glede na sedanje tržne trende in preference potrošnikov je uspeh mogoč le ob hitrem ustvarjanju novih tehnologij in proizvodov. V zvezi s tem je treba izpostaviti premajhen delež v razvoj vloženi sredstev v večini slovenskih pohištvenih podjetij. "Slovenska lesna industrija je glede na težke pogoje gospodarjenja zadnje desetletje preživela dokaj dobro. Vprašanje pa je, kolikšen del tega rezultata je bil dosežen s prenosom težišča poslovnih dejavnosti podjetij tekočega poslovanja na račun razvojnih dejavnosti. Ocenjujem, da bodo v naslednjih letih za slovensko lesno industrijo in dobavitelje odločujoči predvsem razvojni dejavniki." (Miklavc, 2001, str. 8).

4.1.5 Politično - pravno okolje

Vstop Slovenije v Evropsko unijo je danes že dejstvo, ki bo odpravilo določene probleme pri trgovanju z Evropsko unijo, hkrati pa se bodo morala slovenska podjetja še bolj neposredno soočati z evropsko konkurenco tako na domačem kot na tujem tržišču. Tako bodo podjetja primorana sprejemati in dosegati mednarodno veljavne standarde, ki naj bi zagotovili optimalno stopnjo urejenosti na ključnih področjih dela in poslovanja podjetja, ki neposredno ali posredno vplivajo na kakovost izdelkov.

Pri nas so se tako uveljavili sistemi standardov kakovosti ISO 9001, sistem poslovne odličnosti, sistem 20 ključev ter sistem 6 sigma. Slovenska podjetja najpogosteje uporabljajo standard kakovosti 9001, saj so po besedah predsednika GZS Jožka Čuka ti standardi najbolj pisani na kožo slovenski miselnosti (Ferjančič,

2001, str. 8). ISO 9001 podaja zahteve glede zagotavljanja kakovosti in je usmerjen v preprečevanje nastajanja neustreznih izdelkov v fazah načrtovanja, konstruiranja, proizvodnje, montaže in servisiranja izdelkov. V Sloveniji je že prek 840 veljavnih certifikatov po standardu ISO 9000. Med lastniki certifikatov po standardu ISO 9001 ter ISO 9002 je tudi 24 lesarskih podjetij, med njimi tudi Krasoprema (Certifikati kakovosti, [URL: <http://www.gzs.si/iso-cert/iskanje.asp>]).

4.2 Analiza panoge

V GZS - Združenje lesarstva spadata po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) naslednja podrazreda (Standardna klasifikacija dejavnosti 2002, [URL: <http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html>]):

- DD 20 Obdelava in predelava lesa (lesno stavbarstvo)
- DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti

Lesarstvo je ena tradicionalnih proizvodnih in izvoznih panog slovenske industrije. Leta 1980 je bila večina kazalnikov poslovanja vsaj na ravni povprečja slovenskega gospodarstva, nekateri pa celo boljši. Še v letu 1990 je lesna industrija zaposlovala skoraj 35.000 delavcev v 70 podjetjih, v letu 2001 pa le okrog 21.000. Kljub temu se slovenska lesna panoga v okviru predelovalne industrije uvršča v prvo tretjino najpomembnejših sektorjev in ima z vidika zaposlitve, realizacije in drugih ekonomskih parametrov 3,5-krat večji pomen kot lesni sektor v Evropski uniji, ki pa velja znotraj unije prav tako za pomembno industrijsko panogo.

Če pogledamo industrijsko predelavo lesa v Sloveniji v zadnjih petih letih (1997 - 2001), ugotovimo naslednje:

Pohištveni sektor je v obdobju zadnjih petih let **zaposlenost** večal po letni stopnji 4,5 %. V okviru sektorja je zaposlitev izgubljala predvsem največja skupina drugo pohištvo (SKD = 3614), med katero spada tudi proizvodnja spalnic, in sicer po letni stopnji -2,7 %, večina skupin pa je na zaposlitvi pridobivala (pisarniško pohištvo: 19,5 %, kuhinje: 28,7 %).

Realizacija lesarske panoge narašča, vendar skoraj 2-krat počasneje kot predelovalna industrija (6,4 % : 12,1 %). Sam pohištveni sektor pa beleži višjo stopnjo rasti, in sicer 9,9 %, predvsem na račun hitre rasti od leta 1998 dalje.

Panoga beleži nižjo dinamiko **BDV** kot celotna predelovalna industrija (letna rast 11,6 %), precej boljša je v pohištvenem sektorju, kjer znaša 15,1 %. Znotraj te dosega skupina drugo pohištvo 14,7 %, najbolj razveseljiva pa je dinamika pisarniškega pohištva s 26,9 % rasti.

Rast **akumulacije** v panogi je skoraj 3-krat višja kot pa splošno v predelovalni industriji. Oblikovanje akumulacije je bilo v obeh sektorjih panoge podobno, saj je strma rast kategorije odraz zmanjšanja čiste izgube oz. premik do čistega dobička. Pohištveni sektor beleži konstantno rast. Akumulacija je osrednja kategorija za investicije. Krepitev le-te v panogi predstavlja dobro izhodišče za pridobivanje tudi tuje akumulacije (posojila, skupna vlaganja ...).

Panoga je po **uspešnosti** poslovanja na začetju dejavnosti, a postopoma krepí rentabilnost in dobičkonosnost. Tudi po **produktivnosti** (merjena s kazalcem R/Z) se branža nahaja na samem začetju industrije skupaj z oblačilno industrijo, saj dosega le 62 % ravni industrije. V pohištvenem segmentu beležijo vse podskupine pozitivne prirastke, ki pa so v glavnem precej pod povprečjem industrije.

Branža spada z vidika **opremljenosti dela** med slabše opremljene oz. med t.i. delovno intenzivne panoge, nasprotno je pohištveni del še slabše opremljen od primarnega segmenta.

Stroški dela so visoki, saj je plačna masa branže v primerjavi z BDV-jem med najvišjimi in se v zadnjem letu še večja. Po drugi strani pa znaša urna mezda v branži 82 % povprečja industrije in po dinamiki zaostaja za mezdo v industriji.

Stroški materiala so na ravni povprečja industrije, vendar se zmanjšujejo občutno počasneje.

Vrednost zalog proizvodov znaša 5,2 % realizacije, kar je za 1,3-krat več kot v industriji nasploh. Znatno se je v letu 2001 povečal tudi znesek amortizacije (v primerjavi z letom 2000 kar za 10,5 % več), kar gre pripisati povečanim investicijam.

Panoga je na ravni povprečne **izvozne** usmerjenosti industrije oz. malo pod njo, vendar izvoz pospešuje počasneje kot industrija. V povprečju panoga namenja neposrednemu izvozu 55,7 % celotne proizvodnje, segment pohištvo pa 56,7 %. Beleži se padec izvoznih cen v branži. V letošnjem letu (prvi štiri meseci 2002) zasledimo cenovno izboljšanje v pohištvenem delu za 1,3 %. Sodimo lahko, da je ta segment dosegel "recesijsko dno" in da se uspešnost poslovanja, izražena preko doseženih izvoznih cen, postopoma izboljšuje. Na splošno ugotavljamo, da lesarstvo nima blestečih statističnih rezultatov, vendar je treba upoštevati tudi dejstvo, da je bila panoga zelo nepomembno udeležena v državnih subvencijah in da je bila kot velik neto izvoznik zelo prizadeta v prvih letih osamosvojitve zaradi nerealnega deviznega tečaja.

Najbolj natančno lahko predstavimo slovenske proizvajalce pohištva z besedo razdrobljeno. Velike (24) in srednje (33) družbe imajo konkurenčno prednost v velikosti oziroma ekonomiji obsega, manjša visoko specializirana podjetja (268) pa so bolj usmerjena v posamezne tržne segmente. V tem se dokaj razlikujemo od Evropske unije: naši proizvajalci so precej specializirani in majhni (ter seveda razdrobljeni), Evropa pa ima ta podjetja zbrana v posameznih regijah. Evropa panogi pomaga prek razvojnih centrov in povezovanja, naši se mučijo sami (Sovdat, 2001, str. 4).

Retrospektiva pohištvenega sejma (Ljubljana 2001), premešana s poslovnimi napovedmi, ki so sicer presenetljivo zadovoljive, dolgoročno napoveduje le v eno smer: panoga počasi tone, saj je ne zanimajo ne dizajn, ne inovacije, ne strateško povezovanje (Sovdat, 2001a, str. 36).

Situacija, v kateri se nahaja panoga, je nazorno predstavljena preko SWOT analize panoge:

Tabela 5: SWOT analiza lesarstva

prednosti	slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ❖ surovinska samozadostnost ❖ tradicija in specifična znanja pri predelavi lesa ❖ velike rezerve pri povečanju bruto dodane vrednosti ❖ bližina potencialnih trgov (bivša Jugoslavija), kjer je v naslednjih letih pričakovana večja investicijska aktivnost v gradbeništvu ter dvig standarda prebivalstva ❖ nekaj že zelo uspešnih podjetij, ki z organizacijskimi, tehnološkimi in trženjskimi prijemi predstavljajo dober zgled ostalim ❖ visoka zavest o potrebnosti lesne industrije in gozdarstva ❖ visoka stopnja strokovnosti pri negovanju in vzgoji gozdov 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ prenizka produktivnost in neučinkovito zniževanje stroškov tekočega poslovanja ❖ prenizka stopnja zamenjave že amortizirane opreme, premalo okolju prijazne tehnologije ❖ prenizka izvozna učinkovitost (posledica neprilagodljivosti potrebam trga, razdrobljeni nastopi, preveliko posredno trženje) ❖ slaba strateška usmeritev na področju izdelčnega portfelja (preširok spekter v glavnem zastarelih proizvodov ob nefleksibilni tehnologiji) ❖ slaba kvalifikacijska struktura zaposlenih ter deficit nekaterih profilov srednjega managementa (tržniki, razvijalci) ❖ prenizka stopnja uporabe zunanjega znanja (R&R, oblikovanje, svetovanje) ❖ prenizka stopnja promocijskih aktivnosti
priložnosti	nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ❖ izvedba ožanja produktnega portfelja in programske specializacije ter intenzivno inoviranje proizvodov z atributi višje kakovosti ❖ izobraževanje delavcev, skupni nastopi podjetij v tujini (na področju trženja izdelka in nabave surovin) ❖ vlaganja v tehnološko posodobitev proizvodov in proizvođenj ❖ organizacijsko preoblikovanje ❖ vključevanje Slovenije v Evropsko unijo ter prevzem evropske harmonizirane zakonodaje ter oblik pospeševanja konkurenčne sposobnosti panoge in proizvajalcev ❖ uveljavitev okoljskega pristopa v poslovanju podjetij 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ konkurenca iz Vzhodne Evrope, Rusije in Daljnega vzhoda (izogniti s produkcijo izdelka, ki vsebuje več znanja in se prodaja v višjih cenovnih razredih) ❖ neuspeh pri razvijanju novih izdelkov zaradi slabega poznavanja navad/okusov kupcev, deficita razvojnikov, odsotnosti sofinanciranja razvoja s strani države ❖ nizka stopnja sodelovanja in medsebojnega zaupanja proizvajalcev, kar onemogoča vpeljava skupnih tehnoloških in trženjskih rešitev ❖ intenzivno nadomeščanje lesa z drugimi materiali (plastika, kovina, steklo)

Vir: Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 54 – 56.

4.3 Analiza konkurence

Podjetje mora za uspešno poslovanje zelo dobro poznati tudi svoje potrošnike ter konkurente. Razlogov za preučevanje konkurentov je veliko, med njimi tudi: borba za trg, premagovanje problemov v zvezi z upadajočo rastjo panoge, obvladovanje sprememb v zunanem okolju, izkoriščanje tržnih priložnosti, spoznavanje ključnih dejavnikov uspeha v panogi. Končni smoter preučevanja konkurentov je ohranjanje lastne konkurenčne sposobnosti. Temeljni cilji analize konkurentov so (Rojšek, 1999, str. 93):

- oblikovati profil možnih strateških sprememb pri konkurentu
- opredeliti možne odzive konkurenta na ukrepe drugih podjetij
- napovedati možne odzive konkurenta na dogajanje v panogi in širšem okolju poslovanja

Kotler (1996, str. 225) razlikuje glede na stopnjo zamenljivosti izdelka štiri ravni konkurenčnosti:

- Konkurenca na ravni blagovnih znamk: za podjetje so lahko konkurenti tista druga podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve istim odjemalcem po primerljivih cenah.
- Konkurenca na ravni panoge: podjetje vidi konkurente širše, v vseh drugih podjetjih, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelkov.

- Konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe: konkurenti so vsi proizvajalci izdelkov, ki služijo istemu namenu.
- Splošna konkurenčnost: Kot tekmece lahko podjetje obravnava vsa druga podjetja, ki si tudi prizadevajo zaslužiti denar od istih porabnikov.

Pri analizi konkurentov je v praksi dobro upoštevati tri načela (Rao, Steckel, 1998, str. 120 - 121):

- Konkurenca je stvar stopnje: bolj realistično od sklepa, da izdelki bodisi so bodisi niso konkurenti, je spoznanje, da so določene blagovne znamke ali izdelki bolj ali manj resni tekmeci naše blagovne znamke ali izdelka. Koncept je privlačen zaradi svoje enostavnosti, kljub temu pa predstavlja le približek dejanskega stanja.
- Konkurenco določa vedenje porabnikov: glede na to, da so porabniki tisti, ki določajo kdo so tekmeci, lahko slednje najdemo tudi izven osnovne vrste oz. kategorije izdelka, kar je lahko izrednega pomena za trženjsko strategijo.
- Na konkurenco lahko vplivajo tudi trženjski posredniki: prodajalne, prodajno osebje in distributerji so vratarji, katerih pripravljenost na sodelovanje določa, ali je neka blagovna znamka porabnikom na voljo ali ne. Danes so najbolj neposredna konkurenca določene blagovne znamke tiste blagovne znamke, ki jih porabniki lahko najdejo na istem mestu. Tako proizvajalčevi neposredni kupci - trgovine na drobno, v neki meri določajo, katere blagovne znamke bodo konkurenti proizvajalčeve blagovne znamke. Podobno določajo do neke mere tudi dobavitelji trgovin na drobno - proizvajalci, katere trgovine si bodo konkurenčne.

Pristopi pri opredeljevanju konkurentov se razlikujejo glede na to, ali so strateške oz. taktične narave kot tudi glede na to, ali so usmerjeni na povpraševanje oz. ponudbo. Medtem ko je taktičen pogled na konkurenco osredotočen predvsem na obstoječe in neposredne konkurente v okviru določene vrste oz. kategorije izdelka, je strateški pogled širši, saj upošteva tudi potencialne, manj neposredne konkurente iz drugih kategorij izdelkov, ki bi lahko na podlagi zadovoljevanja enakih potreb v prihodnosti nadomestili obstoječe izdelke.

Kljub dejstvu, da je konkurenčna usmerjenost na današnjih trgih zelo pomembna, pa podjetja ne smejo pretiravati z osredotočenjem na konkurente. Na njihovo uspešnost bolj kot obstoječi konkurenti pogosto vplivajo spremenljive potrebe porabnikov in potencialni konkurenti. Resnično tržno usmerjenost lahko zato pripišemo le podjetjem, ki uspevajo uravnoteženo obravnavati porabnike na eni in konkurente na drugi strani (Kotler, 1996, str. 242).

Porter (1998, str.54) je opredelil naslednje dejavnike, znotraj katerih se uresničuje načelo konkurence. Prav ti dejavniki mi bodo služili kot izhodišče analize Krasopremernih konkurentov.

a. konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

- **št. podjetij v panogi:** Glede na klasifikacijo dejavnosti je panoga zelo široko opredeljena, v Katalogu slovenske lesne industrije 1998 pa so naštetih vsi proizvajalci glede na določen proizvod. Tako je znotraj skupine 36.14.12.399 (drugo leseno pohištvo za spalnice) imenovanih 25 slovenskih podjetij, v skupini 36.14.12.350 (lesene postelje, ležišča) 30, v skupini 36.14.12.500 (leseno pohištvo za dnevne sobe) prav tako 30 podjetij. Vendar štejemo med glavne neposredne konkurente Krasopreme predvsem tista podjetja, ki jih v tej vlogi vidijo v sami Krasopremi oz. sem jih definirala na podlagi intervjujev z zaposlenimi v prodajnih salonih. Ob tem moram poudariti, da v analizi sicer upoštevamo le slovenske proizvajalce pohištva (oz. pretežno spalnic), čeprav se na slovenskem trgu pojavljajo tudi mnogi tuji proizvajalci pohištva, v zadnjem času predvsem pohištvo

nižjega cenovnega razreda iz vzhodne Evrope ter višjega cenovnega razreda, pretežno iz držav Evropske unije.

Glavni konkurenti Krasopreme so: Alples, d. d., Garant, d. d., Iles, d.o.o., Tovarna pohištva Brežice, d. d., Paron, d. o. o., Meblo, d. d., LIP Bled – pohištvo, Brest, d. d..

Med neposredne konkurente sem uvrstila tista slovenska podjetja (pozor: tuja konkurenca iz uvoza, ki se pojavlja predvsem v salonih Maros, Dom Interier, Harvey Norman, Rutar, Vele – Husta zaradi lažje analize tu ni upoštevana), za katera je značilno:

- **Imajo podoben asortiman kot Krasoprema.** Nekatera podjetja imajo sicer širši asortiman, kar pa ni nujno prednost oz. je lahko celo slabost (glej SWOT analizo panoge), saj so takšna podjetja na eni strani manj fleksibilna ter manj rentabilna. Hitrost in prilagodljivost (visoka stopnja fleksibilnosti ter kratek ŽCI) pa je elementarni atribut uspešnosti in preživetja na vse bolj konkurenčnem trgu EU (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 13). Dobra kombinacija je proizvodnja spalnic, dnevnih in mladinskih sob, ki lahko skupaj tvorijo tudi komponibilen program (Garant: G-2000, Alples: Harmonija, Meblo: Fortuna). Sicer pa velja, da ima večina obravnavanih konkurentov Krasopreme v svoji ponudbi komponibilne ali nadgradljive programe, medtem ko Krasoprema še vedno proizvaja le garniture. To je zagotovo ena od osrednjih slabosti našega podjetja. Mnoga podjetja proizvajajo tudi pohištvo po naročilu (npr: Brežice, Paron), kar je tudi ena od izrazitih konkurenčnih prednosti obravnavanih podjetij.
- **Se prodajajo pretežno v istih prodajnih salonih.** Največji prodajalec pohištva v Sloveniji je Lesnina, ki ponuja v svojih salonih pohištvo vseh obravnavanih proizvajalcev. Podobno velja tudi za ostale večje prodajalce kot so: Mercator, Rutar, Harvey Norman (slednja dva ponujata tudi pohištvo tujih proizvajalcev). Velja torej, da ima kupec veliko možnost izbire na enem samem mestu.
- **Ciljajo na podobne kupce:** Vsi ti proizvajalci nastopajo v podobnem cenovnem razredu – širši srednji (Garant ima malo nižji cenovni razred, LIP Bled in Paron nekoliko višjega, kar pa je razumljivo zaradi uporabe masivnega lesa), z redkimi odstopanji znotraj same ponudbe proizvajalca (s posameznimi linijami poskušajo poseči v malce višji oz. malce nižji cenovni razred).

Med obravnavanimi podjetji zaseda vodilno vlogo Alples, d. d., ki je med vsemi podjetji najbolj tržno usmerjen in posledično dosega daleč najboljše rezultate (v letu 2001 kar dvakrat višja dodana vrednost na zaposlenega kot jo v povprečju dosega slovenska lesna industrija). Od konkurentov jih loči predvsem mnogo višja raven dodatnih storitev, ki jih nudijo svojim kupcem, in sicer: zastonj montaža, kratki dobavni roki, stalna prizadevanja za nižji delež reklamacij ter večjo prepoznavnost in ugled (oglaševanje). Kupca želijo privabiti v prvi vrsti z dizajnom, zato vlagajo v razvoj kar 10 odstotkov neto sredstev, ki jih zaslužijo. V prihodnje želijo svojo paletu storitev nadgraditi z lastno dostavo.

Tabela 6: Obstoječi konkurenti Krasopreme

konkurent	Leto ustanovitve	Št. zaposlenih	Proizvodni asortiment	Konkurenčne prednosti	slogan	Pohištenveni saloni
Alpes, d. d.	1975	320	-spalnice -dnevne sobe -otroške/mlad. sobe -predsobe	-storitve (montaža gratis, arhitekt svetuje ...) -najboljša promocija -izdelki sledijo modnim trendom -2-krat večja dodana vrednost na zaposlenega od povprečja v sl. -vodilni položaj	Ko stanovanje postane dom.	-
Garant, d. d.	1948	300	zelo širok (spalnice, dnevne, otroške s., predsobe, kuhinje, kosovno pohištvo, pisarniško p.)	-velikost -korporacija -širok asortiman -komponibila (G-2000 - dnevna, spalnica, otroška s.)	Pohištvo za vaš dom.	Polzela
Iles, d.o.o.	1993	115	spalnice, dnevne, otroške in mladinske sobe	-funkcionalnost (razporeditev opreme v omari) -zagotovijo dostavo in montažo	-	-
Paron, d.o.o.	1994	190	delno širok (spalnice, dnevne, mladinske sobe, domače pisarne, pohištvo po naročilu)	-sledijo modnim trendom -tržna niša: masiva (ob tem tudi furnir) -nagrade (dizajn) -pohištvo po naročilu	Lepota v lesu	Laško
Meblo, d.d.	1952	40	zelo širok (spalnice, dnevne, predsobe, jedilnice, sobne garniture)	-tradicija -poznana BZ -popoln asortiman (Meblo kot celota)	-	Nova Gorica, Maribor, Ljubljana
LIP Bled (pohištvo)	1947 (1982 pohištvo)		delno širok (spalnice, jedilnice, mladinske, dnevne sobe)	- prvovrstno masivno pohištvo (kvaliteta) - prodaja po elementih - nagrade - ISO 9001 in 14001	Pesem gozda v vašem domu	Bled, Kranjska Gora, Ljubljana
Brest, d. d.	1952	380	delno širok (spalnice, dnevne s., pisarniško pohištvo, kosovno pohištvo)	-tehnološke zmogljivosti - lokacija - zeleni standard ISO 14001	V središču dogajanja	Cerknica

Vir: Prodajni katalogi; internetne strani: Alpes d.d. [URL: <http://www.alples.si>], Garant d.d. [URL: <http://www.garant.si>], Paron d.o.o. [URL: <http://www.paron.org>], Meblo d.d. [URL: <http://www.meblo-pohistvo.si>], LIP Bled [URL: <http://www.lip-bled.si>], Brest d.d. [URL: <http://www.brest.si>].

- **rast panoge:** Gre za relativno staro panogo, ki ne raste preveč.
- **možnosti za diferenciacijo izdelka** (povezava s fazo ŽCI): Možnosti za diferenciacijo izdelka so relativno velike, vendar pa dobi vodja takoj zasledovalce, ki ga posnemajo. Zato pa imajo pri proizvodnji pohištva veliko vlogo modni trendi in posledično stalno prilagajanje in spreminjanje izdelka, ob tem pa nakupna odločitev temelji predvsem na ceni in servisu.
- **visoki fiksni stroški:** Gre za panogo z visokimi fiksnimi stroški, kar posledično zahteva visoko izkoriščenost kapacitet. Včasih nuja po izkoriščenosti kapacitet pripelje celo do znižanja cen izdelkov pod dejanske stroške. Krasoprema ima z eno samo delovno izmeno slabo izkoriščene

kapacitete in bo morala iskati rešitve v izdelavi polizdelkov za znanega naročnika ter v prodoru na nove trge oz. v ponudbi novih izdelkov.

- **ovire za izstop iz panoge:** Zaradi teh ostajajo v panogi tudi nekatera podjetja, ki sicer ne dosegajo zadovoljivih rezultatov. Ovire izhajajo iz specializiranih osnovnih sredstev, ki imajo posledično velikokrat prenizko prodajno vrednost, problemov povezanih z odpuščanjem delavcev, stroškov, ki nastanejo zaradi prekinitev pogodb.

b. možnost vstopa novih konkurentov

Potencialni konkurenti so podjetja, ki so se sposobna pojaviti na trgu. Možnost vstopa novih konkurentov ni velika, saj so za vstop v panogo potrebne visoke začetne investicije, velika podjetja imajo prednosti prihrankov obsega ter druge stroškovne prednosti (krivulja učenja, cenejše surovine), potrošniki so privrženi določenim blagovnim znamkam, ki jim zaupajo.

c. pogajalska moč kupcev

Odvisna je od povprečne vrednosti nakupov, relativnih stroškov kupca ob zamenjavi dobavitelja in diferenciacije proizvodov. Zlasti je ta moč velika, če na nekaj kupcev odpade pretežni del prodaje v panogi, ki ima visoke fiksne stroške.

Trend velike pogajalske moči prodajalcev je značilen tudi za pohištveno industrijo. Veliki kupci (kot je recimo Lesnina) imajo veliko pogajalsko moč in zahtevajo visoke začetne popuste (nizke cene) ter dodatne popuste glede na prodane količine.

d. pogajalska moč dobaviteljev

Vloga dobaviteljev je zelo pomembna, saj je od kakovosti njihovih izdelkov (polizdelkov ali surovin) v veliki meri odvisen ves proizvodni proces ter kakovost končnih izdelkov. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od stroškov, ki bi jih podjetje imelo, če bi hotelo zamenjati dobavitelja. Če ima panoga enega samega dobavitelja oziroma, če ta ponuja redek tvorec, moramo računati na veliko pogajalsko moč dobavitelja.

e. možnost pojava nadomestnih proizvodov

Nadomestni proizvod je vsak proizvod, ki more opravljati isto funkcijo kot proizvod proučevane panoge. Nevarnost zamenjave z nadomestnim proizvodom je odvisna zlasti od razmerja med ceno in funkcionalnostjo med obema proizvodoma ter od nagnjenosti kupca k zamenjavi.

Na splošno velja, da pri obravnavani ponudbi ne obstaja velika nevarnost pojava nadomestnih proizvodov. Ljudje pretežno povprašujejo po pohištvu iz furniranega lesa (prednosti: trajnost, obstojnost, nižja cena, kvaliteta). Masivno pohištvo je sicer za trg tudi zanimivo, vendar ne do take mere, da bi ljudje prisegali nanj (višje cene). Ostali materiali, kot so steklo, kovina, plastika, ostajajo pretežno dodatki v pohištvenih izdelkih, včasih sicer nastopajo samostojno, nikakor pa ne bodo nadomestili lesenega (furnir) pohištva. Nekoliko specifična situacija je pri spalnicah, kjer se pojavlja trend t.i. garderobnih sob oz. garderobnih omar, ki so umaknjene iz spalnice. V tem primeru lahko spalnico nadomesti že jogi postelja, vsekakor pa se tak kupec ne bo odločil za nakup garniture, ampak bo posegel po sestavljivem programu.

4.4 Analiza potrošnikov

Analiza potrošnikov oziroma kar trženjsko razmišljanje se začne s človeškimi potrebami in željami. Medtem ko je človeška potreba stanje, ki ga zaznamo, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo, so želje človeško hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb. Rečemo lahko, da so želje pravzaprav na zunaj izražene potrebe (Kotler, 1996, str. 7).

Številna podjetja iz najrazličnejših panog uporabljajo koncept nezadovoljenih potreb in želja kot pomemben vzvod svoje rasti. Za vse, ki se ukvarjajo s strateškim planiranjem trženja, predstavljajo nezadovoljene potrebe in želje porabnikov namreč pomembne priložnosti. Da bi jih bili sposobni diferencirati, je poznavanje metod za njihovo odkrivanje kritičnega pomena. Obstajata dve skupini virov nezadovoljenih potreb in želja (Rao, Steckel, 1998, str. 81):

- težave z obstoječimi izdelki oz. storitvami
- splošne spremembe okolja, ki vodijo tudi do sprememb v nakupnih navadah porabnikov

Za raziskavo prvih se uporabljajo pretežno skupinski intervjuji, percepcijski zemljevidi, analiza strukture koristi, prikrito nakupovanje, raziskave zadovoljstva / pritožb porabnikov, medtem ko druga skupina raziskovalnih metod vključuje spremljanje in analiziranje sprememb v okolju, ki so za podjetje pomembne. Obravnavanih vprašanj sem se dotaknila pod 4. točko (Analiza okolja), tokrat pa mi je osnovni vir informacij nudil polstrukturiran intervju oz. pogovor s poslovodji treh pohištvenih salonov (Lesnina, Mercator, Meblo), za katerega so izhodiščna vprašanja priložena v prilogi.

Pri analizi porabnikov je potrebno upoštevati določene specifične lastnosti pohištvenih izdelkov. Gre za relativno drago trajno dobrino, ki jo opredelujeta visoka zavzetost za nakup (gre namreč za redek, drag, kočljiv nakup), hkrati pa potrošnik vidi razlike med blagovnimi znamkami podobnega cenovnega razreda in se posledično ne odloči hitro za nakup.

Kot sem že omenila pri demografski analizi, sta za zahodne trge, kamor uvrščam tudi slovenskega, najpomembnejša dejavnika nakupa: kvaliteta in ugodni dobavni roki, tesno za njima pa tudi: dizajn, cena, trženje in prodaja (Strateška panožna analiza, 1993, str. 45). Tudi intervju s poslovodji pohištvenih salonov je pokazal, da se slovenski kupec osredotoča pri nakupu pohištva določenega cenovnega razreda predvsem na kvaliteto, dizajn ter funkcionalnost. Slednja dva sta posledica različnih trendov v današnji družbi:

- Zaradi **prostorskih stisk** (majhna stanovanja, garsonjere) ter vse pogostejšega pojavljanja **netipičnih gospodinjestev** (neporočeni, ločena gospodinjstva, majhna gospodinjstva) se pojavlja potreba po večji funkcionalnosti pohištva. Tako se npr. prostorske stiske rešuje z višjimi omarami (podjetje nudi več različic višin omar: klasično 230, ekstra 270 centimetrov).
- Vse bolj je opazna tudi človekova želja po **individualnosti, originalnosti**. Posledično si ljudje želijo "pohištvo po svoji meri", kar v skrajni obliki privede do popolne segmentacije trga - to je trženja po meri porabnika. Posamezni potrošniki se prav zaradi želje po originalnosti ter drugih potreb (specifična prostorska razporeditev stanovanja, prostorska stiska in drugo) odločajo za pohištvo po naročilu, ki ga navadno izdelata obrtnik - mizar, res pa je, da tudi posamezna pohištvena podjetja že skrbijo s prilagojeno ponudbo tudi za ta del potrošnikov: v začetni stopnji s sestavljivimi programi, v skrajni pa s pohištvom po naročilu (glej pod točko konkurenca).
- Sodobno življenje je **prenatrpano** z informacijami, prenasičeno z materialnimi dobrinami, prezaposleno. Morda so tudi to vzroki, da se sodobni človek v intimnem prostoru vse bolj obrača k **minimalizmu**, enostavnim in ravnim linijam, želji po zračnosti. Posledično se pojavlja trend, da so predvsem moderne spalnice zelo zračne, niso natrpane z vsevrstnimi omarami ali predalčniki, v skrajni obliki pa to privede celo do ločenih garderobnih prostorov oziroma garderobnih omar.
- Vse bolj pomembno vlogo ima tudi **zdrav način življenja**. Mnoge raziskave so prišle do rezultatov, da ogledala oddajajo negativno sevanje, kar slabo vpliva na človekovo zdravje. Prav zaradi

življenjskega stila potrošnikov, ki vse bolj poudarja kvaliteten in zdrav način življenja, se mnogi kupci izogibajo ogledalom oz. celo svetlikajočim se površinam v spalnicah.

- Pohištvena industrija mora slediti celo **fizičnim spremembam potrošnikov**. Tako se je v zadnjem času pojavil trend daljših postelj (iz 190 na 200 centimetrov). Hkrati pa se vse pogosteje kupuje postelje brez zaključnih končnic.
- Pohištvo čedalje bolj postaja **modno blago**, zato morajo oblikovalci pohištva slediti modnim smernicam in redno spreminjati in prilagajati pohištvene modele. Na pohodu so barve - vse barve; na leto ali dve se želje kupcev premikajo od ene vrste surovine k drugi, tudi od ene do druge vrste lesa. Največje spremembe zadnjih let so bile v potrebah in trendih pri izdelavi pisarniškega pohištva. Omar in predalov skoraj ni več, ker so papirje zamenjali računalniki, pisarne se v ZDA že na veliko "selijo" na domove. V Sloveniji se delo doma še ni tako razvejilo, prva znamenja pa so tudi že tu (Sovdat, 2001, str. 5).

Upoštevati je potrebno tudi, da gre potrošnik pri nakupu pohištva skozi vse faze nakupnega odločanja: prepoznavanje potreb, iskanje podatkov, ocenitev možnosti, nakupna odločitev, ponakupno vedenje (Kotler, 1996, str. 194) ter nakupne vloge pri nakupu pohištva. Kotler (iz prakse pa so do istih ugotovitev prišli poslovodje pohištvenih salonov) pravi, da imajo večji vpliv pri izbiranju pohištva ženske. To bi morali proizvajalci pohištva upoštevati tako pri oblikovanju, kot pri trženjskih pristopih prodaje pohištva.

Zanimivo je, kako je slovenskega potrošnika oz. njegove potrebe profiliral direktor Alples, vodilnega podjetja spalnic, Franc Zupanc (Šmuc, 2002, str. 31): "Dobro poznamo slovenskega kupca pohištva. Njegov okus je v dveh tretjinah germanski, tretjina primesi je romanska. Zato iščemo povezave med enim in drugim stilom. Vsi naši programi so nadgradljivi in komponibilni, saj ljudje želijo izbirati, ko kupujejo. Bistven dejavnik je cena. Že ko se lotimo razvoja vemo, koliko lahko stane kaka pohištvena kompozicija, da dosežemo potrebno kritično maso, se pravi širši srednji cenovni razred. Primerna cena glede na slovenski BDP je za predsobo 70.000 SIT, za spalnico pa 260.000 SIT. To je torej pogoj, drugo pa je optimalno število elementov. Elementov ne širimo s kosi, ki se premalo obračajo."

4.5 Analiza izdelka

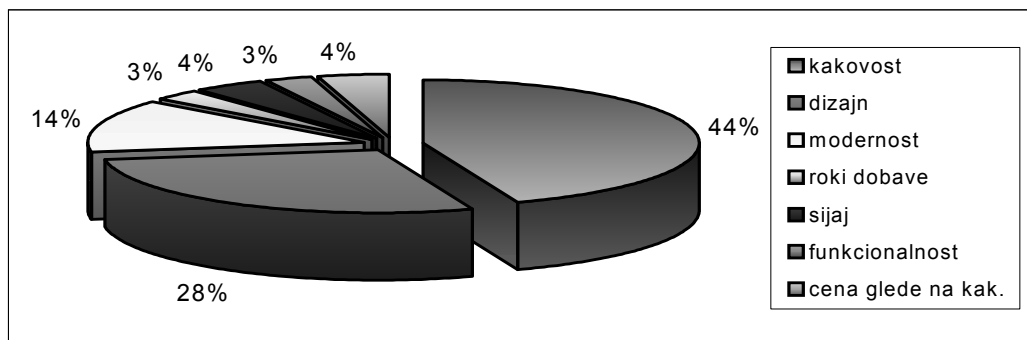
V tesni povezavi s pravkar zaključeno Analizo potrošnika je tudi naslednja točka, le da se v njej dotaknem konkretno Krasopremernih potencialnih potrošnikov na slovenskem trgu.

Raziskavo med 117 prodajalci pohištva v Sloveniji so v Krasopremi izvedli z vprašalnikom odprtega tipa preko telefonskega anketiranja. Anketa med prodajalci omogoča, da dobimo kljub majhnemu vzorcu relativno dober vpogled na slovenskega potrošnika in njegove potrebe, okuse. Prav prodajalci pohištva so namreč v stalnem stiku s končnim potrošnikom in posledično lahko dokaj realno posredujejo informacije, ki bi jih sicer morali zbirati preko neprimerljivo večjega vzorca. Po drugi strani pa je takšna metoda slabša zaradi subjektivnih ocen prodajalcev, nezadostnega poznavanja potrošnika s strani prodajalcev (nimajo ustreznih znanj). Na ta način so v podjetju prišli do relativno dobrega vpogleda na ciljnega kupca z majhnim vzorcem, ne da pa ta metoda jasne in natančne slike ciljnega potrošnika. Ob anketiranju prodajalca je tudi nemogoče dobiti natančnejši vpogled v razlike izhajajoče iz demografskih in drugih značilnosti potrošnika (spol, starost, dohodek), ki so sicer nujne za boljši vpogled v ciljnega potrošnika. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kaj je potencialnemu slovenskemu potrošniku všeč pri Krasopremernih spalnicah, kar predstavlja dobro izhodišče za gradnjo konkurenčnih prednosti in pozicioniranja, oziroma kaj ga moti in bi torej morali spremeniti, ukiniti, posodobiti, da bi na domačem trgu dosegali boljše rezultate. Z raziskavo želimo

ugotoviti, kaj je potencialnemu slovenskemu potrošniku všeč pri Krasopremilih spalnicah, kar predstavlja dobro izhodišče za gradnjo konkurenčnih prednosti oz. pozicioniranja. Na drugi strani so se v podjetju vprašali tudi, kaj potencialnega slovenskega kupca moti oz. mu ni všeč pri njihovih spalnicah, kaj bi torej morali spremeniti, ukiniti, posodobiti, da bi na domačem trgu dosegali boljše rezultate.

Med lastnostmi spalnic Krasopreme, ki kupcem ugajajo, so prodajalci pohištva izpostavili predvsem kakovost (44,4 %), dizajn (28,2 %) in modnost (13,6 %). Ostale značilnosti, kot so roki dobave, sijaj, funkcionalnost in cena glede na kakovost, so bile kot cenjene lastnosti sicer omenjene, vendar mnogo redkeje (dosegajo vrednosti med 2 in 4 odstotki vprašanih).

Slika 3: Lastnosti Krasopremilih spalnic, ki kupcem ugajajo

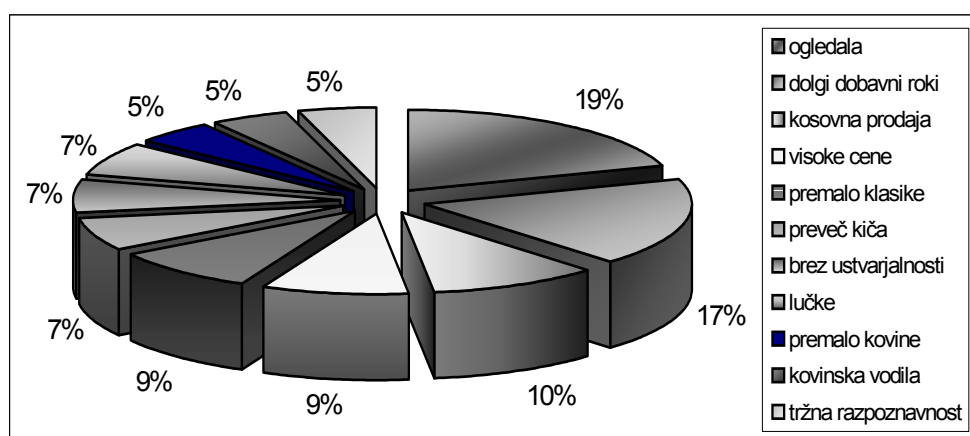


Vir: Vprašalnik, 2002 (Priloga 2).

Na drugi strani pa potencialne kupce motijo predvsem ogledala, vgrajena znotraj pohištva (19 %), dolgi dobavni roki (17 %), kosovna prodaja - garniture (10 %) ter visoke cene in premalo klasike (vsaka po 9 %). Pohištvo se jim zdi tudi preveč kičasto, polno lučk, dizajn ne izkazuje ustvarjalnosti (vsaka po 7 %), 5 % pa se zdi tržno premalo razpoznavno, dodatki pohištva preveč temeljijo na plastiki, namesto na kovini, motijo jih tudi kovinska vodila.

Če seštejemo odstotke vseh "faktorjev nezadovoljstva", ki temeljijo na neustreznem dizajnu (ogledala, premalo klasike, preveč kiča, premalo ustvarjalnosti, lučke, kovina) ter nefunkcionalnosti, (kosovna prodaja - garniture) ugotovimo, da se kar 69 % potencialnih kupcev ne odloči za nakup spalnic Krasopreme iz teh dveh skupin razlogov.

Slika 4: Lastnosti Krasopremilih spalnic, ki kupcem ne ugajajo



Vir: vprašalnik Krasopreme, 2002 (Priloga 2).

Iz rezultatov raziskave, ki je temeljila na vprašalniku odprtega tipa, lahko potegnemo nekaj zaključkov. Glavni "faktorji všečnosti in zadovoljstva" izhajajo iz kakovosti in dizajna, "nevšečnosti" pa iz dizajna,

nefunkcionalnosti, dolgih dobavnih rokov, visokih cen. Zanimivo je, da se dizajn v zelo visokem odstotku pojavlja v obeh, med seboj nasprotujočih si, odgovorih, kar kaže na velike razlike v okusih potrošnikov - od tistih, ki jim je dizajn Krasopremnih spalnic všeč, do takih, ki ga imenujejo kot osnovni razlog za neugajanje. Očitno je torej, da je potrebno (glede na zelo visok odstotek odgovorov) skupini, ki ji dizajn in (ne)funkcionalnost ne ugajata, ponuditi drugačen izdelek, določen odstotek pa išče prav tak dizajn spalnic in jih je zato nesmiselno umakniti iz prodaje na slovenskem trgu. Pojavlja se vprašanje, na koga naj Krasoprema cilja s posameznimi linijami spalnic, kako naj se glede na zelen asortiman pozicionira in s kakšno trženjsko strategijo naj poskuša bolj opazno in posledično uspešno prodreti na slovenski trg.

4.6 Povzetek situacijskih analiz – SWOT analiza

SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analyses) je analitična metoda, s katero sistematično pregledamo dejstva, povezana z oblikovano podjetniško strategijo. Gre za zahtevno analizo, saj od raziskovalca terja oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega podjetniškega okolja. Splošni model SWOT analize lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu zaokrožajo podobo položaja podjetja. Končni izdelek mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, managementu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti (Banič, 1999, str. 55).

Na podlagi vseh predhodnih analiz sledi v nadaljevanju predstavljena SWOT analiza podjetja, za katero pa velja, da sem v njej izpostavila predvsem specifične prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja, ob tem pa je smiseln tudi ponoven pogled na SWOT analizo panoge, ki sem jo uvrstila pod poglavje Analiza panoge, saj za Krasopremo kot srednje veliko podjetje pohištvene industrije velja večina značilnosti panoge.

Preko SWOT analize podjetja bomo ugotovili:

Prednosti Krasopreme:

- Tradicija in specifična znanja.
- Sodobna tehnologija za serijsko proizvodnjo ploskovnega pohištva.
- Moderna lakirna linija, ekskluzivna na slovenskem trgu pohištva.
- Vodilni položaj, obvladovanje tržne niše pohištva visokega sijaja. Kot tako je podjetje potrebno ozavestiti med potrošniki.
- Ugodna geografska lega in dostopnost (osrednja Slovenija, bližina avtoceste in Luke Koper)
- Odločenost lastnikov in vodstva za dvig kakovostne in vsebinske ravni ponudbe.
- Tržna naravnost vodstva.
- Pozitivni poslovni rezultati, ki jih v podjetju kljub ne najboljšim rezultatom panoge, dosegajo v zadnjih letih.
- Prepoznavnost imena, ki nudi možnost izgradnje bolj prepoznavne blagovne znamke. Podjetje Krasoprema bi lahko komunikacijsko povezali z asociacijo Krasa (modnost, imidž Krasa v današnjem času)
- Potencialne proizvodne možnosti: povečati količino obstoječih proizvodnih programov. Do sedaj so delali le v eni izmeni (dejanska realizacija mnogo nižja od potencialne realizacije) ter razširiti asortiman (imajo razpoložljivo tehnologijo ali sodelovanje z podizvajalci)

Slabosti Krasopreme:

- V zadnjih letih mnoge menjave na vodilnih položajih - problemi spreminjanja poslanstva in vizije podjetja ter posledično neuresničevanje strategij.

- Trženjska strategija je skrčena izključno na prodajo v ozkem pomenu besede.
- Prodajna mreža v Sloveniji ni dokončno dograjena (Rutar, Harvey Norman in drugi saloni), predvsem pa so v salonih slabo zastopani z razstavnimi eksponati.
- Le en samostojen salon v Dutovljah, ki ima bolj razstavno kot prodajno vlogo.
- Ozek asortiman.
- Za slovenskega kupca neprimeren (funkcionalnost, dizajn) proizvodni program.
- Ves proizvodni program ima obliko garnitur, nimajo sestavljivih programov, ki jih potrošniki zahodnih trgov jemljejo dandanes kot nujne in samoumevne (problem nefunkcionalnosti).
- Neraziskano tržišče (nepoznavanje ciljnega kupca, niso pozicionirani, slabo trženje konkurenčnih prednosti: tehnika visokega sijaja, geografska posebnost)
- Nizka dodana vrednost - nizki dobički - v pohištveni industriji

Priložnosti Krasopreme:

- Pričakovano povečanje povpraševanja po stanovanjih in stanovanjski opremi kot posledici stanovanjskih varčevanj
- vključevanje Slovenije v Evropsko unijo ter prevzem evropske harmonizirane zakonodaje ter oblik pospeševanja konkurenčne sposobnosti panoge in proizvajalcev

Nevarnosti Krasopreme:

- Zagotovitev delovne sile in cena delovne sile za dodatno izmeno
- Nestabilni trgi bivše Jugoslavije, ki so trenutno glavni trg Krasopreme
- Trend minimiziranja pohištva v spalnicah oz. ukinjanje sobnih omar - garderobe, posebne sobe na zahodnih trgih

5 TRAJNE USMERITVE ZA PRIPRAVO STRATEGIJE TRŽENJA

Trajne usmeritve za pripravo strategije trženja, ki jih lahko na nek način štejememo celo kot osnovno strategijo trženja, a načeloma presegajo njene okvirje, so oblikovanje poslanstva, vizije in tudi ciljev podjetja.

5.1 Poslanstvo

Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Strokovnjaki, ki so v svojih raziskavah preučevali številne dokumente o poslanstvu podjetij, ugotavljajo, da ti dokumenti navadno vsebujejo naslednja področja: opredelitev izdelkov, trga in tehnologije podjetja, odnos do kupcev, zaposlenih, prednosti svojega poslovanja, opredelitev imagea (Rozman, 1993, str. 131).

Izjava o poslanstvu naj bi opozorila na načela vrednot, ki jih bo pri svojem delovanju upoštevalo. Namen tega je vzpodbuditi razvoj poslovne kulture zaposlenih, ki bo posledično vplivala na zagotovitev popolnega zadovoljstva kupcev (Verk, 2000, str. 42).

Poslanstvo Krasopreme:

Krasoprema je sodobno pohištveno podjetje, ki s svojim proizvodnim asortimanom visoke kvalitete, zmernih cen in postopoma dodajajočih se dodatnih storitev nudi potrošnikom različnih geografskih trgov najvišjo stopnjo zadovoljstva, zdravo bivanje in obnovitev energije ter uživanje v počitku in življenju. Ob tem ustvarjamo tako med zaposlenimi kot med kupci vzdušje zaupanja in prijateljstva ter si z uporabo sodobnih

tehnologij in upoštevanjem standardov prizadevamo za ohranjanje čistega okolja. Krasoprema naj bo pojem Krasa, njegove avtohtonosti, pristnosti, unikatnosti.

5.2 Vizija

Vizija mora ponuditi jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja. Lahko jo opredelimo kot zaznavo okolja podjetja, ki ga želi posameznik (direktor) ali kolektiv ustvariti dolgoročno. Gre za nekakšno zasnovo nove, zaželenne prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka sporočati znotraj podjetja, pa tudi širšemu okolju podjetja.

Vizija je trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita konstelacija osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Končni cilj podjetja je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci (Mayer, 1994, str. 20).

Vizija je organizacijska in usmeritvena sila, ki organizira in kanalizira energijo sodelavcev v določeni smeri tako, da pritegne k temu v enaki meri njihovo srce in razum (Belak, 2002, str. 74).

Vizija Krasopreme je preko kvalitetnega pohištva, sodobnih tehnologij, prijaznega delovnega vzdušja (in posledično dobrih poslovnih rezultatov) prispevati k boljšemu in kvalitetnejšemu vsakdanu svojih kupcev, zaposlenih, lokalne skupnosti in delničarjev.

Tako poslanstvo kot vizija podjetja predstavljata Krasopremo kot podjetje, usmerjeno na zadovoljstvo kupca ter skrb za okolje, v podjetju pa morajo vlagati velike napore, da bo njihovo delovanje s tem tudi skladno.

5.3 Cilji in trženjski cilji

Cilji podjetja opredeljujejo tiste prihodnje pojave (procesne in stanja kot izide procesov in zanje potrebne potenciale), katerih doseganje je potrebno za uresničitev poslanstva in smotrov podjetja, s tem pa tudi za zadovoljitev interesov njegovih udeležencev (Belak, 2002, str. 82).

Tako kot je nujna natančna določitev ciljev podjetja, je treba jasno in enostavno opredeliti tudi trženjske cilje, da bo razumljivo vsem, ki izvajajo trženjske aktivnosti, kaj morajo doseči in kako bo potekalo merjenje doseženih rezultatov (Potočnik, 2002, str. 50).

Sama sem trženjske cilje vključila k strateškim ciljem podjetja, saj se mi zdijo vedno, predvsem pa v točki, ko podjetje postavlja novo strategijo trženja, med seboj prepleteni in vodeči k istim skupnim rezultatom.

5.3.1 Strateški cilji

- Povečati proizvodnjo (dodati drugo izmeno v proizvodnji).
- Povečati prodajo na slovenskem trgu, postopoma pa si preko domačega trga zagotoviti preboj na druge zahodne trge.
- Povečati tržni delež na slovenskem trgu.
- Povečati dobiček.
- Jasna in razpoznavna identiteta Krasopreme kot največjega in najkvalitetnejšega proizvajalca pohištva visokega sijaja v Sloveniji.
- Posodabljanje tehnologije v smislu dviganja kvalitete, zadovoljstva kupcev in skrbi za okolje.
- Razširiti ponudbo Krasopreme glede na proizvodni asortiman (mladinske sobe, garderobe, kopalnice, domače pisarne) in na nove trge - geografsko (repozicioniranje v Sloveniji ter prodor na nove trge).

- Podjetje Krasoprema komunikacijsko povezati z asociacijo Krasa (imidž Krasa v današnjem času, simbolika kamna: trdnost, večnost; lesa: narava, čistost, podoba kraške pokrajine)

5.3.2 Temeljni cilji

- Zadovoljstvo kupcev Krasopreme
- Zadovoljstvo zaposlenih v Krasopremi
- Zadovoljstvo lastnikov Krasopreme
- Zadovoljstvo lokalnega okolja, v katerem se Krasoprema nahaja (povezano z zadovoljstvom zaposlenih, onesnaževanje)

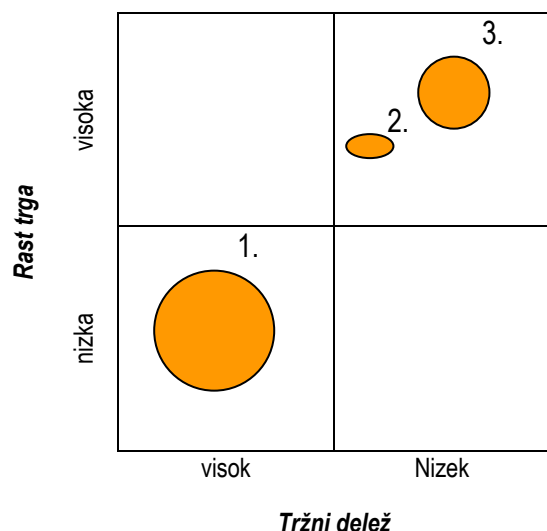
Strateški in temeljni cilji morajo biti seveda usklajeni z zastavljenim poslanstvom in vizijo podjetja ter smiselni glede na ugotovitve / zaključke SWOT analize. Strateški cilji Krasopreme so uresničljivi, pomembno je le, da si v podjetju postavijo ustrezen terminski plan, znotraj katerega bodo postopoma uresničevali posamezne cilje.

6 PORTFOLIO ANALIZA

Preden se posvetim ključnemu delu naloge, to je segmentiranju in izboru ciljnih trgov, pozicioniranju in predlaganim strategijam glede na posamezne dejavnike, želim preveriti, ali je planirani portfelj strateških enot (različnih linij) sploh uravnotežen oz. ali je vzporedno razvijanje vseh skupin izdelkov s poslovnega vidika smiselno. Prav iz tega razloga vključujem pred implikacijo predlaganih strategij trženja tudi portfolio analizo, ki sicer ni značilen element pri pripravi strategije trženja.

V matriki BCG je predstavljen poslovni portfelj podjetja že utečenih proizvodnih programov spalnic srednjega cenovnega razreda (Klasik) ter nova programa Luksuz in Trend, s katerima podjetje širi asortiman, vstopa na nove trge, v drugi (višji) cenovni razred.

Slika 5: Portfolio matrika "rast - tržni delež":



Vir: Interni podatki Krasopreme d.d., 2001.

Zgoraj predstavljena matrika sicer nima velike raziskovalne vrednosti, saj je celotna situacija precej poenostavljena. Kot predpostavko smo namreč vzeli, da podjetje z vsemi tremi strateškimi enotami nastopa na enotnem trgu, kar seveda ni res (razlike med vzhodnimi in zahodnimi trgi). Poleg tega gre pri vseh treh

strateških enotah za isto dejavnost - proizvodnjo pohištva, ki je na "podtrge oz. poddejavnosti" razdeljena le glede na ciljnega kupca. Vendar pa nas pri analizi zanima predvsem vprašanje potrebnih naložb in vlaganj na eni ter donosnosti na drugi strani.

Strateška poslovna enota "dosedanja linija" ali linija Klasik ima v matriki BCG vlogo **krav molznic (1.)**, za katere je značilen relativno statičen trg, ki ne zahteva mnogo investicij, ima posledično nižje stroške in daje zato dobre dobičke. Deluje na stabilnem pohištvenem trgu ter ima relativno - glede na svojo velikost - zadovoljiv tržni delež (velja predvsem za vzhodne trge).

Novi liniji Luksuz (2) ter Trend (3) sta strateški poslovni enoti izdelkov, ki spadata v območje **vprašajev**. Gre za zelo zahtevno področje, ki ima visoke potrebe po novih investicijskih sredstvih. Zaradi nizkega tržnega deleža generirajo malo denarnih sredstev. Vendar pa imata obravnavani liniji (predvsem Trend) zaradi sodobnejšega dizajna večje povpraševanje. Če ne bomo v te SPE-je dovolj vlagali iz presežkov, ki nam jih nosijo SPE-ji - "krave", obstaja nevarnost, da bodo te SPE postopoma prešle v polje "psov". V nasprotnem primeru (potrebne višje naložbe, razvijanje linije - asortimana, marketinški napor za doseganje ciljnih potrošnikov in drugo) pa lahko postopoma pričakujemo prehod v polje "zvezd" (Pučko, 1991, str. 139).

O poslovnem portfelju Krasopreme torej lahko ugotovimo, da je **neuravnotežen**, saj ima kar dve strateški poslovni enoti izdelkov v polju vprašajev, ki zahtevajo velike finančne in druge napore, a se povzpnejo v polje zvezd in postopoma krav molznic. S poslovnega vidika je sicer smiselno vzporedno vlagati v produkt(e), ki so utečeni, ne zahtevajo velikih naložb, in razvijajoče se produkt(e). Vendar pa preveliko število vprašajev zahteva veliko investicijskih sredstev in drugih vložkov in lahko - ne samo, da sami preidejo v polje psov - ampak dodobra izčrpajo tudi sicer stabilne "krave". Vzporedno razvijanje linij, ki zaradi različne ciljne skupine zahtevajo tudi drugačen trženjski pristop, zadevo še dodatno otežuje. Poleg tega pa je potrebno upoštevati, da gre za panogo z nizkimi dodanimi vrednostmi, da gre konec koncev za enoten trg pohištva, razdeljen na "podtrge" le glede na ciljnega kupca.

Portfeljska analiza nam torej pove, da je potrebno razvoj novih linij omejiti oz. se jih lotiti bolj postopoma (ko bo prva linija iz polja vprašajev že dodobra pozicionirana na trgu je morda smiselno na novo premisliti o razvoju druge). Potrebno se je odločiti, s katero linijo - Luksuz ali Trend - je bolje poskusiti prodreti na slovenski trg pohištva. Iz matrike BCG je razvidno, da z linijo Trend nastopamo na tistem delu pohištvenega trga, za katerega je značilna višja stopnja rasti in lahko dosežemo višji pričakovani tržni delež. Za prodor v visokem cenovnem razredu ima zelo pomembno vlogo blagovna znamka in imidž podjetja. Glede na to, da se do sedaj na samem trženju in izgradnji imidža podjetja ni delalo veliko, bi blagovna znamka Krasoprema v visokem cenovnem razredu težko konkurirala bolj uveljavljenim slovenskim in tudi tujim blagovnim znamkam, po katerih posegajo bolj zahtevni kupci. Posledično znotraj tega trga kratkoročno ne moremo pričakovati visokega tržnega deleža. Krasoprema naj torej gradi svojo prepoznavnost in blagovno znamko v Sloveniji predvsem preko pohištvene linije (strateške poslovne enote) Trend.

7 IMPLIKACIJE - PREDLAGANE STRATEGIJE TRŽENJA

Ker je trženjska strategija kritični dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti, mora podjetje pri njenem oblikovanju upoštevati vse predhodne ugotovitve: od prednosti in slabosti oz. priložnosti in nevarnosti, pa vse do skladanja s poslanstvom, vizijo in izbranimi cilji podjetja

7.1 Segmentiranje

Segmentiranje je tesno povezano s pojmom "ciljnega trženja", pri katerem ločimo znotraj trga tržne segmente oziroma celo tržne vrzeli. Podjetja vse bolj sprejemajo ciljno trženje, saj jim t.i. "ciljni pristop" omogoča, da spoznajo trženjske priložnosti in posledično oblikujejo za vsak ciljni trg ponudbo s prilagojenim izdelkom, ceno, prodajnimi potmi in oglaševanjem. Glavne spremenljivke segmentiranja v zvezi z izdelki široke porabe so (Kotler, 1996, str. 271): geografske, demografske, psihografske in vedenjske.

Najenostavnejši in še vedno največkrat uporabljen je geografski kriterij segmentiranja, pogosto pa le-to poteka v več stopnjah s smiselno kombinacijo različnih kriterijev. V procesu segmentiranja trga Krasopreme se bom posluževala dvostopenjskega segmentiranja trga, in sicer glede na geografski ter dohodkovni kriterij.

Trg bom glede na geografski kriterij razdelila v tri skupine. Omeniti je potrebno, da se osredotočam le na tiste trge, kjer Krasoprema nastopa z lastno blagovno znamko in puščam ob strani trge, kjer se pojavlja z »ekskluzivo« (prodaja po naročilu):

- *Slovenija* - ta trg predstavlja potencialno "odskočno desko" tudi za ostale *zahodnoevropske trge*, saj predpostavljamo, da veljajo za Slovenijo podobni trendi kot za države Evropske unije
- države bivše Jugoslavije (Makedonija, Srbija) - ruralni del
- države bivše Jugoslavije - mesta

Dohodkovni kriterij pa deli trg v naslednje tri skupine: visok dohodkovni razred, srednji dohodkovni razred, nizek dohodkovni razred.

Tabela 7 prikazuje trenutno strategijo "trženja raznolikih izdelkov" (ki pa spadajo v isti program Klasik), gre torej za nediferencirano trženje, tabela 8 pa predlagano strategijo diferenciranega trženja, kjer je trg potencialnih kupcev Krasopreme segmentiran glede na geografsko spremenljivko ter dohodek (demografska spremenljivka). Znotraj posameznih segmentov nastopa Krasoprema z različnimi pohištenimi programi.

Tabela 7: Trenutna strategija nediferenciranega trženja

Dohodek / regija (država)	Slovenija	Jugoslavija - ruralni del	Jugoslavija - mestni del
Nizek dohodek			
Srednji dohodek	Klasik	Klasik	Klasik
Visok dohodek			

Vir: Interni podatki Krasopreme d.o.o., 2001.

Tabela 8: Predlagana strategija diferenciranega trženja

Dohodek / regija (država)	Slovenija	Jugoslavija - ruralni del	Jugoslavija - mestni del
Nizek dohodek			
Srednji dohodek	Trend (Klasik)	Klasik - garnitura	Klasik – sestavljen (Trend)
Visok dohodek	Luksuz		

Že iz opisa / analize podjetja in njegovega izdelčnega spleta je bilo razvidno, da podjetje nastopa na različnih geografskih trgih, z različnimi izdelki (linijami izdelkov). Naša analiza je sicer osredotočena na slovenski trg, vendar pa želim pri segmentaciji zajeti vse trge, na katerih Krasoprema nastopa s svojim t.i. "rednim programom". Trgi različnih držav se med seboj namreč razlikujejo v okusu in željah potrošnikov, v tržnih razmerah in konkurenci, v zakonodaji, po kupni moči in strukturi prebivalstva, razlike pa seveda obstajajo tudi glede kulture, običaje in obnašanja potrošnikov.

Razlog, da tokrat v analizo vključujemo vse, ne le slovenski trg, je v tem, da je potrebno videti, na koliko različnih tržnih segmentih Krasoprema nastopa (ali še namerava nastopiti) in ali si to lahko privoščiti. Prednosti nastopa na diferenciranih trgih (večja osredotočenost in zato boljši odziv potrošnikov, manjše tveganje) spremljajo namreč tudi določene slabosti (stroški prilagoditve izdelkov, stroški izdelave, višji stroški zaloga, višji stroški tržnega komuniciranja).

Krasoprema je trenutno s pohištvom iz linije Klasik, s katero nediferencirano nastopa na vseh obravnavanih trgih, pretežno osredotočena na kupce srednjega dohodkovnega razreda in prav ta segment naj bi ostal glavni ciljni segment Krasopreme tudi po diferenciaciji.

Na ex-jugoslovanskih trgih bo še naprej nastopala s spalnicami iz linije Klasik, vendar morajo v podjetju postopoma začeti razmišljati o komponibilnih oz. sestavljivih programih tudi znotraj te linije. Medtem ko ruralni del obravnavanih držav še vedno pretežno živi v hišah (velike spalnice) in prisega na klasične garniture (postelja, omara, nočne omarice, lepotilna mizica), pa se ljudje v mestih pretežno naseljujejo v stanovanjih (velikokrat manjše sobe) in želijo stanovanje opremiti glede na prostorske zmožnosti in želje - iskali bodo torej sestavljive (komponibilne) programe, postopoma pa bi lahko tudi na teh trgih tržili pohištvo iz linije Trend. Je pa na jugoslovanskih trgih veliko povpraševanje po izdelkih iz linije Klasik, za katero so značilne barvitost, visoki sijaj, na trenutke že kičavost.

Tabela 9: Izbor ciljnega trga za posamezne linije

	Klasik - obstoječ	Trend	Luksuz
izgled	ne sledi modnim trendom - zaokrožene linije, ogledala	sledi modnim trendom - enostavne linije, minimalizem, funkcionalnost	sledi modnim trendom - enostavne linije, minimalizem, funkcionalnost
cenovni razred	srednji (nižji)	srednji cenovni razred	višji cenovni razred
ciljni kupec (glede na dohodek, druge elemente)	ljudje srednjega/nizjega dohodkovnega razreda, starejši ljudje	srednji dohodkovni razred, mlajši ljudje, sledijo modnim trendom, pomembna funkcionalnost	višji dohodkovni razred, mlajši, pomemben stil, BZ, sledijo modnim trendom, visoke zahteve-kvaliteta, funkcionalnost
primarno ciljno območje - geografsko	trgi bivše Jugoslavije (tradicionalnost, barve, "orientalski" stil)	slovenski trg	slovenski trg

Vir: Interni podatki Krasopreme d.d., 2001.

Na slovenskem trgu mora podjetje nastopiti z novimi idejami. Linija Klasik je za naš trg tako glede funkcionalnosti (garnitura) kot glede modnih trendov preživeta, zato v podjetju razmišljajo o prodoru na trg z novima linijama Trend ter Luksuz. S Trendom ciljajo na isti - srednji - dohodkovni razred, medtem ko si želijo z linijo Luksuz poiskati kupce iz višjega dohodkovnega razreda.. V prejšnji točki (Portfolio analiza) smo ugotovili, da je z vidika rasti in možnih tržnih deležev bolj primerna linija Trend, segmentacija trga pa

nam ugotovitev potrjuje, saj je najbolje ciljati na podoben trg (isti cenovni razred izdelkov), na katerem bomo lahko uporabljali podobne trženjske pristope in se enotno pozicionirali. Zaenkrat naj podjetje še vedno ponuja tudi slovenskemu kupcu programe iz linije Klasik, saj je analiza izdelka pokazala, da ima določen del trga preference do takšnega pohištva. V primerjavi s Trendom linija Klasik cilja pretežno na nekoliko starejše prebivalstvo.

7.2 Pozicioniranje

S pozicioniranjem želimo torej definirati tržno pozicijo oz. položaj Krasopreme glede na konkurenco v predstavi - percepciji potrošnikov. Zelena tržna pozicija naj bi bila rezultat obstoječih prednosti Krasopreme v očeh potrošnikov - predvsem kakovosti (glej točko Analiza izdelka), ekskluzivnih proizvodnih zmožnosti (tehnika visoki sijaj), razširjene ponudbe in ustreznega trženjskega pristopa za predstavitev in ozaveščanje le-tega.

Anketa, o (ne)všečnosti Krasopremineh izdelkov je pokazala, da potencialni kupci sprejemajo Krasopremine izdelke kot zelo kakovostne. To je torej konkurenčna prednost, na osnovi katere naj se Krasoprema pozicionira:

Krasopremo želimo pozicionirati kot podjetje, specializirano za proizvodnjo sobnega pohištva (spalnice, dnevne in otroške sobe, garderobe, knjižnice) ter opreme domačih pisarn in lesenih elementov kopalnic, za katero potrošniki smatrajo, da ima dobro razmerje med kakovostjo in ceno. Krasoprema naj se na slovenskem trgu pozicionira kot podjetje Krasa – sinonima čistosti, pristnosti, unikatnosti.

V uvodni predstavitvi podjetja smo povedali, da podjetje odlikuje moderna tehnologija. Posebej to velja za lakirnico, ki omogoča izdelavo visoko kakovostnega pohištva visokega sijaja, ki na slovenskem tržišču nima enakovrednega konkurenta. Obvladovanje tehnike »visoki sijaj« predstavja torej konkurenčno prednost Krasopreme.

Krasopremo bi glede na to lahko pozicionirali kot vodilno podjetje v tržni niši "pohištvo visokega sijaja", za katerega potrošniki smatrajo, da ima dobro razmerje med kvaliteto in ceno.

Je pa ob tem potrebno upoštevati, da je pohištvo trajna dobrina, ki je močno izpostavljena modnim trendom in glede na ponudbo v pohištvenih salonih in zatrdila prodajalcev pohištva ugotavljam, da trenutno v Sloveniji ni visokega povpraševanja po pohištvu "visokega sijaja". Še vedno je smiselno, glede na njihova ekskluzivna znanja oz. tehnologijo, da pokrivajo tržno nišo visoki sijaj, vendar pa se zaradi nizkega povpraševanja po tej vrsti pohištva ne velja specializirati samo na obravnavano tržno nišo. Razmišljati morajo predvsem o tistih programih, ki so bolj primerni za to tehniko, kot na primer leseni elementi za kopalnice, ob tem pa ponujajo potencialnim potrošnikom tudi mat pohištvo. Podjetju torej predlagam, da njihovo razlikovanje od konkurentov in pozicioniranje ne temelji primarno na njihovi ekskluzivni prednosti - obvladovanju tehnike visokega sijaja. Podjetje lahko pri pozicioniranju izhaja tudi iz svojega krovnega imena – Krasoprema in se pozicionira izhajajoč iz modnosti, pristnosti, unikatnosti Krasa kot podjetje Krasa.

7.3 Izbor generične strategije za Krasopremo

Podjetje naj diferencira svojo ponudbo s stalnim vpeljevanjem novosti (modni trendi, dodatne storitve) ter vključevanjem programov v tehniko visokega sijaja. Seveda lahko o tržni niši visokega sijaja govorimo le pogojno, saj bi težko našli posamezen ciljni trg, ki prisega na tehniko visokega sijaja, ampak je lahko to le

dodaten atribut všečnosti ob dizajnu, razmerju med ceno in kvaliteto, dodatnih storitvah. Vsekakor pa mora podjetje znotraj pohištvne industrije, ki želi graditi na imidžu in blagovni znamki, diferencirati svojo ponudbo znotraj posameznih sestavin trženjskega spleta. Hkrati pa mora Krasoprema tako kot vsa ostala podjetja v panogi dvigniti produktivnost in na ta način znižati stroške, vendar pa to ni mišljeno kot osnovno strateško vodilo (osredotočenost na stroškovno učinkovitost), temveč kot pogoj za dvig konkurenčnosti in obstoj na vse zahtevnejšem evropskem tržišču.

7.4 Izbor strategije glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelka

Pohištvo nasploh in s tem tudi programi, ki so vključeni v asortiman Krasopreme, se nahajajo v zreli fazi življenjskega cikla in potrebujejo tej fazi ustrezne strategije (sprememba trga, sprememba izdelka ali sprememba sestavin trženjskega spleta). Glede na to, da se bo v prihodnjih letih (od 2004) na slovenskem trgu preko nacionalne stanovanjske varčevalske sheme sprostilo veliko denarja, lahko pričakujemo v tem obdobju visoko stopnjo rasti povpraševanja tudi po pohištvu in posledično o ponovni stopnji rasti v življenjskem ciklu izdelka, ki je sicer izzvana z zunanjimi okoliščinami.

Krasoprema naj se temu ustrezno organizira in pripravi strategijo, ki naj vključuje:

osvežitev proizvodnega programa ob upoštevanju potreb varčevalcev (pretežno bodo opremljali manjša stanovanja, demografske značilnosti: večji del mladi ljudje, srednji dohodkovni razred)

prilagajati ostale sestavine trženjskega spleta izdelčnemu spletu in njemu ustreznemu trgu. Cena naj bo znotraj širšega srednjega cenovnega razreda, prodajne poti je potrebno nadgraditi in na njih nastopati bolj agresivno (zagotoviti prisotnost razstavnih eksponatov v salonih), tržno komuniciranje naj se postopoma stopnjuje in naj bo v začetni fazi usmerjeno predvsem na gradnjo imidža in prepoznavnost blagovne znamke, kasneje pa promociji posameznih programov.

7.5 Izbor strategije, ki izhajajo iz različnih priložnosti za rast

Osnovna strategija Krasopreme, ki pogojuje priložnosti za intenzivno rast, je gotovo razvoj izdelka. Vendar pa bo ta do tolikšne mere spremenjen (dizajn, funkcionalnost), da z njim podjetje cilja tudi na nekoliko drugačen trg. Postopoma je smiselno, da se podjetje strateško poveže s kakšnim podizvajalcem (integracija nazaj), saj je trenutno precej omejeno glede proizvodnih zmožnosti (samo ploskovno pohištvo), kar pogosto močno dvigne stroške.

7.6 Izbor trženjske strategije glede na konkurente

V začetku želim izpostaviti značilnost vseh slovenskih proizvajalcev sobnega pohištva – za večino od njih lahko ugotovimo, da so sledilci nekih od zunaj narekovanih trendov, pretežno kombinirajo germanski in romanski stil pohištva in znotraj tega iščejo možnosti za preboj na trgu in razvoj konkurenčnih prednosti. Vodilno podjetje na slovenskem trgu pa je kot že rečeno Alples. Linija Trend oz. njegovi pravkar razvijajoči se programi, kažejo na to, da podjetje glede na konkurente zaseda na slovenskem trgu vlogo **sledilca**. To je ta trenutek tudi najbolj realna strategija, saj je Krasoprema v zadnjih letih na domačem trgu precej zaostala za svojimi konkurenti (nimajo komponibilnega programa, dizajn). Sledilec nikakor ne pomeni, kakor morda zveni iz imena, biti pasiven in kopija vodilnega podjetja. Vsak sledilec si prizadeva, da bi na ciljni trg prinesel prepoznavne lastnosti - storitve, financiranje, lokacijo in mora izdelati svojo politiko razvoja. Znotraj strategije sledilca ločimo tri različne strategije - ponarejevalca, posnemovalca in prilagojevalca (Kotler, 1996, str. 401) - in prav slednja je najbližje strategiji Krasopreme. Prilagojevalec

namreč izdelke priredi ali izboljša in se postopoma razvije v **izzivalca**. Tako naj Krasoprema postopoma znotraj linije Trend razvija poleg komponibilnih programov spalnic, dnevnih in otroških sob (vloga sledilca) nestandardno ponudbo pohištva, izhajajočo iz sodobnih trendov povpraševanja: garderobne omare, kabinete, knjižnice, domače pisarne, lesene elemente za kopalnice, pohištvo po meri (vloga izzivalca). Poleg tega naj v svojo ponudbo in izgradnjo imidža vnese tudi druge elemente razlikovanja tako znotraj samega izdelka (visoki sijaj) kot dodatnih storitev in podobe (glej pod točko: Trženjski splet).

8 TRŽENJSKI SPLET ZA LINIJO "TREND"

Z njim želim čim bolj implicirati splošno strategijo trženja v t.i. marketinški miks. Predlagani trženjski splet Krasopreme sicer ne cilja biti pravi »program trženja« (natančne usmeritve vseh sestavin trženjskega spleta, terminski plan, proračun in drugo), ampak želi le nakazati rešitve, ki izhajajo iz širše postavljenih temeljev strategije trženja

8.1 Izdelek

Pri razvijanju linije Trend naj bodo v podjetju pozorni na ugotovitve iz analize potrošnikov in analize obstoječih izdelkov - linije Klasik. Tako mora linija Trend preko postopnega razvoja združevati v sebi:

- sestavljive programe (komponibilni programi)
- nadgradnja programov
- razširjen asortiman sobnih programov ter opreme domačih pisarn (razvoj elektronske tehnologije omogoča delo na domu, manjši privatniki)
- ohraniti oz. dvigniti kakovost izdelkov
- sprememba dizajna: brez ogledal, minimalizem - enostavnost linij, plastične dodatke nadomeščati z dodatki iz naravnih materialov (kovine, stekla)

Sicer pa današnji potrošnik pričakuje poleg osnovnega izdelka in koristi, ki mu jih le-ta prinaša, tudi kvaliteten nivo raznolikih **storitev**, od obprodajnih do poprodajnih:

- prevoz blaga
- montaža blaga

Obravnavani storitvi sta lahko že vključeni v ceno proizvajalca, lahko ju zagotavljamo občasno kot akcijsko priložnost, ki podkrepljena z ustreznim tržnim komuniciranjem predstavlja dobro orodje pospeševanja prodaje. Kupec ju mora občutiti kot dodatno vrednost izdelka in ne kot razlog za višjo ceno izdelka.

Med fizičnim izdelkom in servisom, ki se naveže na prodajo tega izdelka, mora obstajati določeno ravnovesje. Zagotavljanje servisa, za katerega kupec ni zainteresiran, deluje celo moteče in kupce odvrča. Odvečni servis pač mora nekdo plačati in ta nekdo je kupec sam (Verk, 2000, str. 189).

Obravnavani storitvi imata seveda tudi posredne, manj opazne prednosti. Lasten strokoven servis manjša možnosti poškodb in posledično niža stroške reklamacij ter krepí ugled blagovne znamke. Poleg tega pa z lastno dostavo lahko dobimo ob kvalitetnem spremljanju določen vpogled, kdo je naš kupec, kaj, kar bi mu lahko ponudili, mu še manjka.

Krasoprema naj občasno zagotavlja omenjeni servis in ga tako izkoristi kot orodje za pospeševanje prodaje v obdobjih z manj povpraševanja.

- hitro reševanje reklamacij

Krasoprema je kot imetnik standarda ISO 9001 le-tega dolžna pri reševanju reklamacij tudi upoštevati. Gre za najpopolnejši in organizacijsko dosleden način reševanja reklamacij, saj morajo njegovi imetniki pri reševanju reklamacije upoštevati vnaprej določen način in postopke, ki so navedeni v Organizacijskem predpisu "Servisiranje" Poslovnika kakovosti (Verk, 2000, str. 183). Ker med glavnimi konkurenti Krasopreme ni veliko podjetij, ki bi si že pridobila ta standard, lahko to štejemo kot konkurenčno prednost podjetja, ki jo je posledično potrebno ustrezno komunicirati.

- "prekomrežno svetovanje": arhitekt svetuje (npr.: razporeditev opreme v prostoru)
- "prekomrežna klepetalnica": predlogi, vprašanja glede pohištva (odgovarja tržnik)
- okoljevarstveni vidik sodelovanja s kupci

Obe aktivnosti omogočata komunikacijo s ciljnimi kupcem, le-temu dajeta občutek, da se proizvajalec trudi zanj in za uresničitev njegovih želja. Preko njiju lahko ciljamo predvsem na mlajše potrošnike, ki jim internet predstavlja vse bolj pogosto uporabljeno sredstvo informiranja in komuniciranja. Je pa smiselno, da je tudi ta storitev podkrepljena s tržnim komuniciranjem (npr.: na oglasu naj bodo vidni osnovni e-podatki: www.krasoprema.si, arhitekt.svetuje@krasoprema.si). Če se podjetje spusti v tak projekt, mora seveda redno, dosledno in natančno odgovarjati na vprašanja in ostalo pošto kupcev ali potencialnih kupcev.

8.2 Cena

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale ustvarjajo stroške, hkrati pa je tudi najbolj prožna prvina spleta, ki jo je moč za razliko predvsem od lastnosti izdelka in tržnih poti hitro spremeniti.

Na splošno velja, da je cenovna elastičnost povpraševanja po sobnem pohištvu nižja v primerjavi z dohodkovno elastičnostjo. Pri nakupu so torej dohodek in preference potrošnika pomembnejša faktorja od cene, ki pa je nikakor ne smemo zanemariti.

Krasoprema naj se tudi v prihodnje osredotoči na spalnice srednjega cenovnega razreda. Res je sicer, da je prav v tem cenovnem razredu največja konkurenca, vendar pa bi strategija nižjih cen ob nespremenjeni kakovosti, ki se je kupci zavedajo in jo cenijo, pomenila svojevrstno nazadovanje oz. možen dvom kupcev v kakovost izdelka. Po drugi strani pa lahko doseže višji cenovni razred šele postopoma z uveljavitvijo blagovne znamke, kvalitetnim in opaznim tržnim komuniciranjem, prodornimi prodajnimi potmi. Prav v srednjem cenovnem razredu lahko podjetje doseže potrebno kritično maso in zasleduje svoj cenovni cilj maksimiziranja tekočih prihodkov.

Podjetje mora upoštevati svoje trenutne slabosti - nimajo komponibilne, nadgradljivih programov - in posledično ponudi kupcu nekoliko nižjo ceno glede na raven kakovosti oziroma druge ugodnosti (dodatne storitve, popusti).

Krasoprema naj se občasno (obdobja, ko prodaja upade: ponovoletni čas, pomlad) poslužuje naslednjih popustov: sezonski popust ali sezonska dodatna vrednost (brezplačna montaža, prevoz), gotovinski popust ter druge ugodnosti.

Pri postavitvi cen naj kombinirajo metodo na osnovi (želenega) pribitka na stroške (mark-up) ter metodo na osnovi trenutnih cen na trgu.

8.3 Tržno komuniciranje

Do letos je podjetje svojo ponudbo tržišilo na trgu pod krovno blagovno znamko »Krasoprema«, ki je bilo hkrati tudi ime podjetja. Z letošnjim letom so ime podjetja začeli postopoma umikati v ozadje in uvedli

krovno blagovno znamko »Via Carsica«. Posledično je bila potrebna tudi sprememba logotipa (do sedaj izpeljan iz imena samega). Nov logotip lahko razumemo kot detajl iz kraške pokrajine / poti (stiliziran bor). Prednost, ki jo prinaša sprememba, je gotovo sprejemljivost imena na tujih tržiščih (carso – it., carst –an. Karst – nem.), ob tem pa »italijanska melodija« obljublja modnost in stil (tudi na vzhodnih trgih - jugoslovanski, ruski trg), ki v pohištveni industriji nikakor nista zanemarljivi. Vendar pa mora na tržiščih, kjer je ime Krasoprema razpoznavno in pomeni garancijo za kakovost, vzporedno še nekaj časa opominjati na samo ime podjetja.

V podjetju bodo morali razmisliti tudi o spremembi slogana (»Dobra spalnica ima svojo moč«), ki je za trenuten (še bolj pa načrtovan) asortiman preozek, hkrati pa se vsebinsko ne povezuje z drugimi elementi tržnega komuniciranja. Ime podjetja in krovna blagovna znamka sta lahko dobri izhodišči za postavitve slogana za slovenski trg. S tem bi ohranili »rdečo nit Krasa« skozi vso podobo in komuniciranje, izkoristili vse večjo »modnost Krasa« in asociirali potencialne kupce na večne elemente (kamen, les) in edinstveno izvirnost Krasa (rdeča jerina in ruj, kontrastni kapniki). Primer možnega slogana: »Večnost Krasa v vašem domu«, »V vaš dom prinašamo lepoto Krasa«.

Tudi ostale elemente tržnega komuniciranja bi bilo smiselno do določene mere nasloniti na to tematiko. Tako bi lahko imena za pohištvo črpali iz kraških značilnosti (npr. Ruj, Jerina, Kras(na) in druga). Razstavniki eksponati ter predvsem slike v katalogih naj ponujajo utrip Krasa (dodatki ruja, barvne kombinacije, na stenah fotografije kraške pokrajine ...).

Hkrati imajo lahko tudi določene promocijske akcije v sebi naboj Krasa, kar lahko dosežemo npr. z brezplačnimi kartami za Postojnsko jamo ali steklenico terana in pršutom ob nakupu pohištva v določenem obdobju. Celo sponzoriranje in druge aktivnosti odnosov z javnostmi lahko delujejo v smeri izgradnje imidža podjetja kot podjetja Krasa (npr. ustanovitev sklada za razvoj in ohranitev Krasa).

Ne glede na rdečo nit vsebine tržnega komuniciranja pa si morajo v podjetju prizadevati, da bo le-to v prvi vrsti usmerjeno v dvig imidža in poznavanje blagovne znamke, postopoma - predvsem ob povečanem povpraševanju po izteku nacionalnega stanovanjskega varčevanja - pa tudi konkurenčne prednosti, ugodnosti, akcije.

8.4 Prodajne poti – distribucija

Uspešno zasledovanje zastavljenih ciljev glede izdelčnega spleta in tržnega komuniciranja bo prineslo pozitiven vpliv tudi na prodajne kanale. Izdelek, ki bo vzbudil zanimanje med potrošniki, bo pogosteje razstavljen v salonih, posledično pa naraste zanimanje tudi za katalog s celostno ponudbo, ki sproži nadaljnje povpraševanje po drugih programih.

Cilji glede prodajnih poti so:

- potrebno je vzpostaviti čim boljše odnose in čim pogostejše kontakte s prodajnimi zastopniki (frekvenca obtoka katalogov, čim več razstavljenih eksponatov)
- posodobitev lastnega salona

Kot že rečeno je Krasopremi salon zelo zastarel in postaja vse bolj le razstavniki in ne prodajni salon. Nujno potrebna je posodobitev le-tega in po možnosti pomik salona na zunanji del podjetja, da ne bi bilo potrebno za dostop do le-tega hoditi skozi poslovno stavbo. Do takrat je ta prostor "sam sebi namen" in ga ni smiselno pretirano promovirati, saj lahko z njim dosežemo tudi negativne vplive (precej mračen prostor brez oken, pohištvo je natrpano, ne pride do pravega izraza)

- razširitev mreže prodajnih zastopnikov

Na slovenskem trgu je še nekaj večjih prodajalcev pohištva (npr. Rutar), ki v ponudbi nimajo Krasopreminih izdelkov. Ta cilj je močno povezan s prvo točko in bo ustrezno izpeljan le ob sočasni uresničitvi le-te.

- zagotovitev ugodnih dobavnih rokov (v ponudbo vključiti kar lahko znotraj ugodnih dobavnih tokov podjetje zagotovi)

9 ZAKLJUČKI

Na osnovi analize trga slovenskih potrošnikov pohištva, konkurence ter trenutnega asortimana Krasopreme ugotavljam, da ponovna uveljavitev Krasopreme na slovenskem trgu ne bo lahka naloga. Panoga je namreč zasičena, na kar nazorno kaže izjava direktorja Alplesa Franca Zupanca, da je cilj Alplesa postati edini slovenski proizvajalec ploskovnega pohištva v širšem srednjem cenovnem razredu (Bertoncelj, Štajner, 2002, str. 9). Še bolj zgovorno sliko o situaciji na slovenskem trgu nam da naslednji podatek: Leta 2000 je v proizvodnji pohištva 9886 zaposlenih v 325 družbah doseglo ugodnejše rezultate kot leto poprej. Iz prodaje na domačem trgu so sicer potegnili za dober odstotek manj prihodka kot leto poprej, so pa to pokrili s kar 22,6 odstotka višjim čistim prihodkom iz tujine (Sovdat, 2001, str. 4).

Pojavlja se torej vprašanje, ali se Krasopremi splača vlagati velike napore za repozicioniranje na slovenskem trgu, kjer lahko trenutno zaradi nekaterih konkurenčnih slabosti zasede predvsem vlogo sledilca oziroma z mnogo kreativnosti, izvirnosti, tržnih in drugih naporov vlogo izzivalca?

V nalogi sem prišla do zaključka, da se. Razlogov za to je več:

- V analizi socio - kulturnega okolja sem povzela ugotovitve Strateške panožne analize Ministrstva za gospodarstvo, v kateri med drugim opozarjajo, da se pričakuje glede dejavnikov nakupa pohištva postopen razvoj povpraševanja vzhodnih trgov (kamor prištevamo tudi trg bivše Jugoslavije) v smer povpraševanja zahodnih trgov (ki jim je glede potreb bližji slovenski trg). Dolgoročno bi morale podjetje za uspešno poslovanje na vzhodnih trgih podobno poseči v svoje poslovanje (komponibila, trženje, pogostejše spremembe dizajna, čas dobave ipd.).
- Omenila sem, da je eden od osrednjih ciljev podjetja vpeljava dodatne delovne izmene (nižji strošek na efektivno uro), kar pomeni, da mora podjetje doseči prodor na novih trgih oziroma z novo ponudbo. Slovenski trg najbolje poznamo, nam je najbližji, poleg tega pa kot že rečeno predstavlja z vpeljavo izvirne, funkcionalne in kreativne ponudbe (ob dodatnih prilagoditvah ponudbe) dobro izhodišče za poskus prodora tako na vzhodna kot zahodna tržišča.
- Krasoprema trenutno preskrbuje s polizdelki ali gotovimi proizvodi brez blagovne znamke (ekskluzivna proizvodnja) različne zahodne trge. Kratkoročno je to kljub nizkim donosom zelo dobrodošlo povpraševanje (večja izkoriščenost kapacitet), na dolgi rok pa se je potrebno zavedati določenih nevarnosti. Podjetjem, ki izdelujejo blagovne znamke tujih naročnikov, grozi, da jim bo globalizacija in vstop v Evropsko unijo vzela glavno konkurenčno prednost, to je cenejšo delovno silo. Boljše se bo godilo podjetjem s svojimi znamkami, če jih bodo oblikovalsko in trženjsko ves čas razvijali (Šubic, 2003, str. 55).
- Raziskava o všečnosti Krasopremine obstoječe ponudbe je pokazala, da ciljni potrošnik ocenjuje njihove izdelke kot kakovostne. Tudi iz razgovorov s poslovodji / prodajalci v pohištvenih salonov ugotavljam, da je blagovna znamka Krasoprema poznana in cenjena na slovenskem trgu, torej je smiselno v ta trg vložiti dodatne napore.

- Na slovenskem trgu se v prihodnjih letih obeta povečano povpraševanje po pohištvu kot posledica povečanega povpraševanja po stanovanjih zaradi nacionalnega stanovanjskega varčevanja. Do takrat mora podjetje pripraviti ponudbo, ki bo ustrezala trenutnim potrebam in trendom, ki kažejo na veliko povpraševanje po majhnih stanovanjih (nizka kupna moč, nestandardna – majhna gospodinjstva).

Majhna stanovanja zahtevajo maksimalno funkcionalnost pohištva, sestavljive programe, pohištvo po naročilu, nasvete arhitekta o razporeditvi pohištva.

Podjetje naj kratkoročno začne postopoma prilagajati dizajn pohištva potrebam našega trga, asortiman naj nekoliko razširi in se specializira na proizvodnjo spalnic, dnevnih sob, otroških oz. mladinskih sob, knjižnic ter zasleduje trend garderobnih omar pomaknjenih iz spalnic, vse bolj pogostega pojavljanja domačih pisarn, lesenih elementov za kopalnice ...

Vzporedno s prilagajanjem izdelčnega spleta je nujen tudi bolj agresiven pristop na prodajnih poteh. Pojavljanje posameznih programov (ki morajo pritegniti pozornost) v obliki razstavnih eksponatov je predpogoj za uspešno prodajo teh in ostalih programov podjetja. Podjetje naj skuša razširiti mrežo tudi po velikih salonih, ki postajajo vse bolj razpoznavni na slovenskem tržišču (Rutar, Harvey Norman ...).

Podjetju na kratek oziroma srednji rok odsvetujem poskuse prodora v višji cenovni razred, temveč naj znotraj obstoječega okrepi blagovno znamko, se ponaša z izvirnostjo, zanimivim dizajnom ter naj vseskozi poudarja svojo pozicijo podjetja in možnost diferenciacije, ki ga odlikuje pohištvo z zelo dobrim razmerjem med kvaliteto in ceno, svojo posebnost – tehniko visokega sijaja ter geografsko komponento (imidž Krasa). Postopoma bo moralo podjetje nameniti nekoliko več pozornosti tržnemu komuniciranju, ki naj poudarja elemente razlikovanja od konkurentov in akcijske priložnosti, v prvi vrsti pa naj bo usmerjeno v izgradnjo imidža znamke, kar lahko s čustvenim apelom doseže tudi s poudarjanjem in ponujanjem »kraškega utripa«, s čimer se lahko med drugim loči tudi od konkurence.

Vsekakor je dejstvo, da podjetje nima enostavnih alternativ, zato bo – če želijo popraviti svoj položaj na trgu – primorano izpeljati predlagano strategijo, ki pa bo zagotovo zahtevala velike finančne in druge napore.

Zavedam se, da v nalogi posamezne rešitve v nalogi le nakažem, za izpeljavo le-teh pa je potrebnega še veliko dela. Eden izmed predpogojev za uresničitev zastavljenih ciljev je zagotovo vzpostavitev kvalitetnega oddelka trženja. Prodajni del oddelka je sicer vzpostavljen in zaradi specifičnih zahtev posameznih trgov je smiselno, da ostane deljen glede na geografske trge. Podjetje pa nujno potrebuje tržnika, ki bo skrbel za kvalitetno izpeljavo zastavljenih ciljev tržnega komuniciranja, vzpostavljanje in nadzor uspešnosti posameznih prodajnih poti, ki bo vzpostavil določen nivo lastnih baz in posledično spremljal in raziskoval trg, konkurente in potrošnike. Uspešen tržnik bi bil tudi nujna vez znotraj projektnega tima, ki ga mora podjetje v prihodnje formirati pred razvijanjem in lansiranjem izdelka na trg. V projektu naj ob njem sodelujejo še direktor (finančni vidik), tehnolog (tehnične zmožnosti, možni zapleti in pričakovani stroški proizvodnje), arhitekt / oblikovalec (ideja, kreativna rešitev). Tržnik naj ne bo le "povezovalc" tima, temveč kot poznavalec trga, trendov in izraženih ter neizraženih želja potrošnikov pomemben sotovorec končnega izdelka oziroma celotnega trženjskega spleta.

10 LITERATURA

1. Aaker David: Strategic market management. 3rd ed. New York (etc.) : Yohn Wiley & Sons, 1992. 394 str.
2. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
3. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor : Založba MER - MER Evrocenter, 2002. 247 str.
4. Bertonec Matija, Štajner Matjaž: Najboljši pohišteniki so Alples, Meblo Jogi in Lip Radomlje. Finance, Ljubljana, 116 (2002), str. 9.
5. Cravens David: Strategic marketing. 4th ed. Homewood (IL), Boston(MA) : Irwin, 1994. 115 str.
6. Czinkota Michael R.: Marketing: best practices. Fort Worth : the Dryed Press, 2000. 657 str.
7. Devetak Gabrijel: Strategija marketinga. Organizacija, Kranj, 32 (1999), 5, str. 271-277.
8. Ferjančič Jože: Letni katalog lesarskega utripa, Ljubljana, 2001, str. 8.
9. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Lambin Jean – Jacques: Strategic marketing: a European approach. London : Mc Graw Hill, 1993. 539 str.
11. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Dedalus, Založba Ikra, 1994, 158 str.
12. Miklavec Franc: Letni katalog lesarskega utripa, Ljubljana 2001, str. 8.
13. Pavlin Cveto: Bili smo vse, tudi kriminalci. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 7 (2002), str. 40-42.
14. Piercy Nigel: Marketing-led strategic change: making marketing happen in your organization. London : Thorsons, 1991. 416 str.
15. Porter Michael E.: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1998. 396 str.
16. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
17. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
18. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991; str. 139.
19. Rao R. Vithala, Steckel H. Joel : Analysis for Strategic Marketing. New York : Addison Wesley, 1998. 514 str.
20. Rojšek Iča: Gradivo za predmet Informacije za strateško poslovanje trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 199 str.
21. Rozman Rudi: Organizacija proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993, 199 str.
22. Sovdat Miša: Pogledi: Spotike in odlike slovenskih pohištenikov. Gospodarski vestnik. 26 (2001), str. 4-5.
23. Sovdat Miša: V središču: Naše omare boljše od vzhodnih. Gospodarski vestnik. 49 (2001a), str. 36-37.
24. Šmuc Sonja: Kako doseči 27-odstotno donosnost?, Manager, Ljubljana, 6 (2002), str. 29.
25. Šubic Petra: Industrijsko oblikovanje: Podčrtano drugačni od tekmecev, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 14 (2003), str. 55.

26. Verk Emil: Proizvajalec pohištva in zadovoljen kupec. Ljubljana : Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2000. 216 str.
27. Walker Orville C., Jr., Boyd Harper W., Jr., Larrache Jean-Claude : Marketing Strategy. Planining and Implementation. Boston : Irwin / McGraw Hill, 1998. 393 str.

11 VIRI

1. Alples, d.d.. [URL: <http://www.alples.si>], 23. 12. 2002.
2. Brest d.d. [URL: <http://www.brest.si>], 23. 12. 2002.
3. Certifikati kakovosti. [URL: <http://www.gzs.si/iso-cert/iskanje.asp>], 18. 12. 2002.
4. Garant, d.d.. [URL: <http://www.garant.si>], 23. 12. 2002.
5. Interni podatki Krasopreme, d.d., 2001.
6. Katalog slovenske lesne industrije. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 1998.
7. Krasoprema, d.d. [URL: <http://www.krasoprema.si>], 20. 12. 2002.
8. Letno poročilo Krasopreme 2000, Dutovlje, 2000, 10 str.
9. Letno poročilo Krasopreme 2001, Dutovlje, 2001, 11 str.
10. LIP Bled. [URL: <http://www.lip-bled.si>], 23. 12. 2002.
11. Meblo d.d. [URL: <http://www.meblo-pohistvo.si>], 23. 12. 2002.
12. Paron, d.o.o. [URL: <http://www.paron.org>], 23. 12. 2002.
13. Prodajni katalog Krasopreme, 2002.
14. Rezultat popisa 2002. [URL: <http://www.stat.si/popis 2002/si/>], 7. 1. 2003.
15. Standardna klasifikacija dejavnosti 2002, Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html>], 9. 12. 2002.
16. Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 67 str.
17. Strateška panožna analiza: proizvodnja končnih lesnih izdelkov. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, 1993. 63 str.

PRILOGE

PRILOGA 1

Izhodiščna vprašanja za polstrukturiran pogovor s poslovodji pohištvenih salonov:

1. Predstavitev prodajnega asortimenta
2. Predstavitev prodajnih rezultatov posameznih blagovnih znamk
3. Glavni slovenski proizvajalci pohištva (poudarek na sobnem pohištvu)
4. Izhodiščna deltev blagovnih znamk Krasopreme ter konkurenčnih podjetij glede na:
 - Cenovni razred
 - Ciljnega kupca
 - Asortiman
5. Vpogled v potrošnike glede na želje ob nakupu (opremljanje stanovanj / hiš, prostorske stiske, individualnost, modni trendi, zdrav način življenja ...)
6. Modni trendi na slovenskem trgu
7. Pojav tujih blagovnih znamk na slovenskem trgu
8. Tržno komuniciranje slovenskih proizvajalcev pohištva
9. Razstavniki eksponati – kriteriji izbora

PRILOGA 2

Telefonski vprašalnik:

1. Ali poznate Tovarno pohištva Krasoprema Dutovlje, d. d. (v nadaljevanju Krasoprema)?
2. Ali poslovno sodelujete z njimi?
3. Koliko časa že poslovno sodelujete s podjetjem Krasoprema in kaj je tisto, kar vas pritegne k sodelovanju?
4. Katere lastnosti vas pri modelih spalnic Krasopreme najbolj motijo?
5. Katere lastnosti Krasopreminih spalnic so vam najbolj všeč / vas najbolj pritegnejo?

Znotraj diplomske naloge sem analizirala le 4. in 5. točko iz vprašalnika.