UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UVELJAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE TOM NA NEMŠKEM TRGU OBLAZINJENEGA SEDEŽNEGA POHIŠTVA

Ljubljana, september 2005 MARKO ZADEL

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis:_____

Kazalo

1. Uvod ... 1
2. Predstavitev skupine TOM in programa oblazinjenega sedežnega pohištva ... 2
3. Analiza nemškega trga ... 4
3.1. PEST analiza ... 4
3.1.1. Demografsko okolje ... 4
3.1.2. Politično okolje ... 8
3.1.3. Pravno okolje ... 8
3.1.4. Ekonomsko okolje ... 8
3.1.4.1. Predstavitev nemške pohištvene industrije ... 9
3.1.4.1.1. Predstavitev dejavnosti oblazinjenega sedežnega pohištva ... 10
3.1.5. Tehnološko-informacijsko okolje ... 11
3.1.6. Družbeno-kulturno okolje ... 11
3.2. Segmentacija trga ... 12
3.3. Blagovna znamka in njen pomen na nemškem trgu ... 16
3.3.1. Opredelitev blagovne znamke ... 16
3.3.2. Vrednost blagovne znamke ... 17
3.3.3. Identiteta in podoba blagovne znamke ... 18
3.3.4. Strategija blagovne znamke ... 19
3.3.5. Tomova identiteta blagovne znamke ... 20
3.4. Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov ... 20
3.4.1. Proces nakupnega odločanja ... 21
3.4.2. Načini nakupnega odločanja in odločevalci ... 22
3.4.3. Vplivi na nakupno odločitev ... 22
3.4.3.2. Družbeni vplivi na nakupno odločanje ... 22
3.4.3.3. Psihološki vplivi na nakupno odločanje ... 23
3.4.3.4. Osebni vplivi na nakupno odločanje ... 24
3.5. Analiza konkurence na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva ... 24
3.5.1. COR ... 24
3.5.2. ERPO in DREIPUNKT ... 26
3.5.3. WILLI SCHILLIG ... 27
3.5.4. ROLF BENZ ... 28
3.5.5. Ostala podjetja ... 30
4. Razvoj trženjskega spleta ... 31
4.1. Izdelek ... 31
4.1.1. Embalaža ... 34
4.1.1.1. Sprememba Tomove embalaže ... 34
4.1.2. Garancija in politika servisiranja ... 34
4.1.2.1. Sprememba Tomove garancije ... 35
4.2. Tržne poti ... 35
4.2.1. Strategija Tomovih tržnih poti ... 36
4.3. Cene ... 36
4.3.1. Strategija Tomovih cen ... 37
4.4. Trženjsko komuniciranje ... 38
4.4.1. Oglaševanje ... 39
4.4.1.1. Cilji in orodja Tomovega oglaševanja ... 39
4.4.2. Pospeševanje prodaje ... 40
4.4.2.1. Cilji in orodja Tomovega neposrednega pospeševanja prodaje ... 40
4.4.2.2. Cilji in orodja Tomovega posrednega pospeševanja prodaje ... 41
4.4.3. Odnosi z javnostmi ... 41
4.4.3.1. Cilj in orodja Tomovih odnosov z javnostmi ... 41
4.4.4. Neposredno trženje ... 42
4.4.4.1. Cilj in orodja Tomovega neposrednega trženja ... 42
4.4.5. Trženje od ust do ust ... 43
4.5. Ljudje ... 43
5. Sklep ... 43
Literatura ... 46
Viri ... 47
PRILOGA

1. Uvod

V času globalizacije je vključevanje slovenskih podjetij v mednarodne gospodarske tokove neizbežno, saj je slovenski trg za večino domačih podjetij premajhen. Z vključevanjem na tuje trge, bodisi samostojno bodisi povezana z drugimi podjetji, si lahko zagotovijo dolgoročni razvoj in preživetje, ker je odvisnost od le enega pogodbenega partnerja v turbulentnih tržnih razmerah negotova.

Podjetje, ki želi uspešno nastopiti na trgu s svojo blagovno znamko, mora ponuditi ne le kakovostne in zanimive izdelke, temveč tudi kvalitetne poprodajne storitve, saj je konkurenčni boj iz dneva v dan močnejši. Zato mora podjetje prisluhniti in raziskati trg ter na podlagi analiz pripraviti takšen trženjski splet, ki bo kar najbolj prilagojen ciljnemu segmentu.

Cilj in namen diplomskega dela je nakazati eno izmed možnih poti začetka uveljavljanja blagovne znamke Tom na zahtevnem nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva. Menim, da si lahko Tom s pravilno trženjsko strategijo pridobi določen krog kupcev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V drugem poglavju bo predstavljena Skupina Tom in njihov proizvodnji program. V tretjem poglavju bom opisal narejeno PEST analizo za Nemčijo in predstavil nemško pohištveno industrijo, vključno z dejavnostjo proizvodnje oblazinjenega sedežnega pohištva. Sledila bo opredelitev pojma blagovne znamke z naštetimi viri vrednosti blagovne znamke in možnimi strategijami. V naslednjem podpoglavju bo opisan proces nakupnega odločanja nemškega kupca oblazinjenega sedežnega pohištva. Sledil bo kratek opis segmentacije nemških kupcev in analiza konkurence. V četrtem poglavju bo opisan razvoj trženjskega spleta s poudarkom na osveščanju nemškega kupca o obstoju nove blagovne znamke na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva. Podani so tudi cilji in orodja za dosego želenega cilja.

Uveljavljanje in razvijanje nove blagovne znamke na trgu je dolgotrajen in drag proces, ki pa je v času globalizacije skoraj neizbežen. Zaradi velikega števila blagovnih znamk na trgu oblazinjenega sedežnega pohištva je potrebno zasnovati cilje za prihodnost in jasno opredeliti identiteto podjetja, ki bo drugačna od konkurence. Moje diplomsko delo je lahko dobro izhodišče za razvoj celovite strategije nastopa in razvoja blagovne znamke Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva.

2. Predstavitev skupine TOM in programa oblazinjenega sedežnega pohištva

Tom zagotovo sodi med prodornejša slovenska podjetja v lesni dejavnosti, ki naj bi veljala za neperspektivno. A Tom z vsakoletno rastjo obsega poslovanja, ustanavljanjem in prevzemanjem podjetij dokazuje nasprotno. Od leta 1997 dalje, ko je bil v Tom Konfekcija d.o.o. in Tom Tapetništvo d.o.o. izpeljan managerski odkup, je že tlela ideja o ustanovitvi Skupine Tom, ki se je začela uresničevati šele leta 2001. Trenutno je v Skupini Tom osem podjetij, in sicer Tom Oblazinjeno pohištvo d.o.o., Nova oprema d.d., Tomcommerce d.o.o., Tomip d.o.o., Presek d.o.o., Tapetništvo Radovljica, MDM d.o.o. ter nosilec skupine TOM d.d., v katerem se izvajajo procesi za učinkovito upravljanje družb in blagovne znamke TOM. Nosilec skupine je hkrati tudi edini ali večinski lastnik prej naštetih podjetij, člani uprave pa imajo skupaj 13461 delnic Tom d.d. oz. 51,77% vseh izdanih delnic. Rdeča nit celotne skupine je vizija, da bo blagovna znamka TOM postala ena izmed najbolj prepoznavnih blagovnih znamk v Sloveniji in ena izmed najbolj zaželenih blagovnih znamk na področju oblazinjenega sedežnega pohištva v Evropi na določeni tržni vrzeli, zato so v letu 2004 ustanovili lastno prodajno podružnico v Nuernbergu v Nemčiji, ki skupaj z upravo Toma skrbi za izvajanje prodajnih in trženjskih aktivnosti na nemškem trgu.

Tabela 1: Podjetja v Skupini Tom in njihova prevladujoča dejavnost po SKD

Podjetje	Dejavnost po SKD	Opis dejavnosti
Tom d.d.	74.150	Dejavnost holdingov
Tom Oblazinjeno pohištvo d.o.o.	36.110	Proizvodnja sedežnega pohištva
Nova oprema d.d.	36.110	Proizvodnja sedežnega pohištva
Presek d.o.o.	34.300	Proiz. delov, opreme za motorna vozila
Tomcommerce d.o.o.	51.150	Posr. pri prodaji pohištva, gosp. naprav
Tapetništvo Radovljica d.o.o.	36.110	Proizvodnja sedežnega pohištva
Tomip d.o.o.	36.110	Proizvodnja sedežnega pohištva
MDM d.o.o.	36.110	Proizvodnja sedežnega pohištva

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2005.

Osnovna dejavnost, po kateri je Tom znan širšemu krogu slovenskim kupcem, je proizvodnja oblazinjenega sedežnega pohištva, ki ga odlikujejo dovršen dizajn, izbrani materiali in trendovske barve. Tom je tudi zaželen medorganizacijski partner, saj plodno sodelujejo z Adrio Mobil, Elanom, Hidrio in priznanimi tujimi proizvajalci oblazinjenega sedežnega pohištva iz Nemčije in Švice. Po narejeni trženjski raziskavi za slovenski trg oblazinjenega sedežnega pohištva (Interni podatki Tom, 2002) so prišli do ugotovitev, da blagovno znamko Tom slovenski kupci dobro poznajo, a je potrebno spremeniti celostno grafično podobo podjetja, predvsem zaradi lažjega repozicioniranja na slovenskem trgu. Da bi bili še bolj prepoznavni in diferencirani od močne konkurence na trgu, so izdelke razvrstili v štiri osnovne izdelčne skupine, in sicer skupina izdelkov Nostalgia, ki je namenjena vsem, ki želijo modernemu stanovanju dodati delček žlahtne konzervativnosti, skupina izdelkov New Classic se spogleduje z modernimi linijami, a ima še vedno primesi klasičnih linij. Skupino izdelkov, ki upošteva sodobne trende v mednarodnem oblikovanju, so poimenovali Avantgarde. Namenjena je vsem, ki prisegajo na ustvarjalno in osebno noto. Imajo tudi posebno skupino izdelkov, imenovano

Young, ki nagovarja mlade in mlade po srcu, kateri kupujejo trendovsko pohištvo za dostopno ceno.

Tabela 2: Izdelčne skupine Tom in modeli oblazinjenega sedežnega pohištva

	Izdelčne skupine Tom					
	Avantgarde	New Classic		Nostalgia		Young
Modeli oblazinjenega sedežnega pohištva TOM	Flip	Bali	Mobil	Atlanta	San Marco	Mario
	Life	Charme	Počivalnik	Como	Sri Lanka	Simple
	Mars	Elvis	Počivalnik Joy	Genua	Tarok	
	News Caffe	Flori	Roky	Karel	Vesna	
	Nimbus	Jasna	Roma	Počivalnik Jakob		
	Soft	Luna	Valentino			
		Miami				

Vir: Prodajni katalogi Tom, 2005.

Najbolj prodajana izdelčna skupina je skupina New Classic, ki ima kar 56% delež v prihodkih ustvarjenih z oblazinjenem sedežnim pohištvom, z 18% sledi izdelčna skupina Nostalgija, z 9% Avantgarde in le s 4% izdelčna skupina Young, ostalih 13% pa predstavlja dodatni program (vzmetnice, ...). V svojem prodajnem programu imajo tudi mizice, preproge in pregrinjala, ki so v enakih barvah in materialu kot je oblazinjeno sedežno pohištvo. Tako vsi trije elementi tvorijo zaključeno celoto dela dnevnega prostora..

V zadnjih osmih letih se je struktura prodaje oblazinjenega sedežnega pohištva močno spremenila, saj je npr. v letu 1997 realizacija za Ikeo predstavljala kar 40% celotnih prihodkov, v letu 2004 pa manj kot pol odstotka. Razlog za nižjo realizacijo z Ikeo je bila prenizka odkupna cena, saj so to bili izdelki, ki spadajo v najnižji cenovni razred in so bili stroški izdelave v Sloveniji preveliki. Kmalu so našli nova poslovna partnerja, ki imajo s Tomom sklenjeno pogodbo o proizvodnji večjega števila modelov oblazinjenega sedežnega pohištva. Pogodbena proizvodnja predstavlja skoraj 40% prihodkov oblazinjenega sedežnega pohištva, ostalih šestdeset odstotkov pa prodajo pod lastno blagovno znamko na različnih trgih, predvsem v Sloveniji in v državah bivše Jugoslavije (leta 1997 je bilo pod lastno blagovno znamko prodanih le 10%). A kljub temu ima program oblazinjenega sedežnega pohištva v letu 2004 35% v celotnih prihodkih, kar je primerljivo z letom 1997, kljub visoki rasti celotnih prihodkov (leta 1997 so znašali 890 mio SIT, leta 2004 pa kar 6,7 mrd SIT). Omeniti velja, da je rast prihodkov povezana tudi s pripojitvami drugih podjetij in ne samo z rastjo matičnega podjetja. Podjetja v Skupini Tom so dosegala vsaj 20% letno rast prihodkov v zadnjih letih, razen podjetja Nova oprema, ki je še vedno v fazi poprevzemne integracije.

Razvoj skupine niso gradili samo na področju oblikovanja in pojavljanja v javnosti, za kar namenijo okoli 5% prihodkov, ampak so z nakupi sodobne tehnologije dograjevali proizvodnjo. Tehnološke posodobitve, ki vključujejo računalniško vodeno pripravo proizvodnje, omogočajo individualno obravnavanje želja kupcev in krajšanje čakalnih rokov. Prav tako so pridobili certifikat ISO 9001:2000 in okoljski standard 14001 ter so eno izmed prvih podjetij v Sloveniji,

ki je pridobilo dovoljenje Ministrstva za okolje in prostor za samostojno upravljanje z odpadno embalažo, kar jim omogoča izpeljavo projekta »od zibelke do groba«, saj se že v garancijski izjavi zavezujejo, da bodo na željo kupca poskrbeli za ekološko uničenje Tomove sedežne garniture. Prav tako pa se lahko pohvalijo tudi s certifikatoma ISO/TS 16949 ter EAQF 94 (Evaluation of Supplier Quality Capability).

O avtomatizaciji proizvodnih procesov se na področju izdelave sedežnega oblazinjenega pohištva ne more govoriti, saj so pravilno usposobljene šivilje in tapetniki še vedno edino jamstvo za kakovost izdelka. Šivilje uporabljajo najmodernejše šivalne stroje, tapetniki pa posebne dvižne mize, s katerimi se v celoti obvladujejo ergonomske zahteve delovnih mest tapetnikov. Omeniti velja, da je njihova linija za krojenje, ki je podprta z najsodobnejšo programsko opremo, ena najsodobnejših na tem območju Evrope.

3. Analiza nemškega trga

3.1. PEST analiza

Za pravilne odločitve potrebuje vodstvo podjetja aktualne in relevantne podatke. Če so odločitve povezane z daljšim obdobjem, kar uveljavljanje blagovne znamke vsekakor je, je kvaliteta informacij še toliko bolj pomembna, sploh, če gre za tuj trg. Pomembnost analize okolja se kaže v razjasnitvi posebnih značilnosti okolja, v katerem bo podjetje dolgoročno prisotno in se ponavadi razlikujejo od značilnosti domačega okolja. Odločil sem se za razširjeno t.i. PEST analizo, ki je postopno odkrivanje značilnosti ključnih prvin okolja, na katere podjetje nima velikega vpliva, vendar jim je nenehno izpostavljeno. Gre za demografsko, politično, pravno, ekonomsko, tehnološko-informacijsko in družbeno-kulturno okolje.

3.1.1. Demografsko okolje

Nemčija je gosto poseljena država, saj 82,5 mio (na dan 31.12.2004) ljudi prebiva na 357027 km^2. Tako znaša gostota prebivalstva kar 231 prebivalcev na km^2, kar je skoraj še enkrat več kot znaša povprečje v EU (116 prebivalcev na km^2).

Le 13% prebivalcev živi v ruralnem okolju, ostali pa v urbanem okolju, kjer je gostota poselitve še višja (Berlin 3800 prebivalcev na km^2, Hamburg 2300, Bremen 1600). Velike razlike v gostoti poselitve so tudi med vzhodnim (126 prebivalcev na km^2) in zahodnim delom Nemčije (243 prebivalcev na km^2). Pred več desetletij je bil trend seljenja prebivalcev iz podeželja v mesta zaradi potreb industrije po delovni sili. Nato je sledil trend preseljevanja prebivalcev na obrobja mest, kjer nastajajo nova naselitvena območja. Zelo verjetno je, da se bo čez nekaj desetletij pojavil nov trend seljenja nazaj na podeželja, v še ne onesnažene predele.

Rodnost je leta 2004 znašala 8,6 ‰, smrtnost pa 10,4 ‰, kar pomeni, da je bil naravni prirastek v letu 2004 negativen. Pričakuje se še nadaljnje staranje prebivalstva, saj bo kmalu več

prebivalcev starejših od 65 let kot pa mlajših od 20 let. To bo predvsem posledica zviševanja pričakovane življenjske stopnje, saj je ta v zadnjih treh letih zrasla pri moškem spolu za skoraj pol leta na 75,6 let, pri ženskem spolu pa na 81,4 leta. Kljub naraščajočemu številu priseljencev, to ne bo bilo tako veliko, da bi število prebivalcev dolgoročno naraščalo. Razmerje med spoloma je 0,96 moških na eno žensko. Ženske rodijo v povprečju le 1,3 otroka, kar je bistveno premalo za naravno obnavljanje oz. rast prebivalstva (Pričakovana življenjska doba v Nemčiji, 2005).

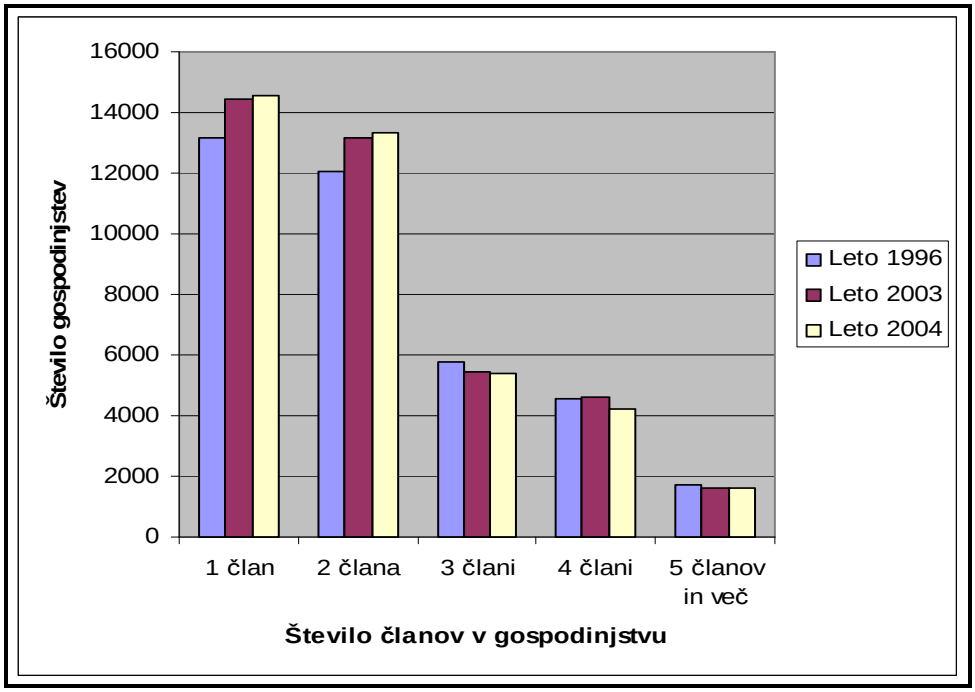
Tabela 3: Napoved števila prebivalcev do leta 2050 (v 1000 prebivalcev)

Starost prebivalcev od ... do...v letih	2004 (marec)	2010	2020	2030	2040	2050
Pod 20	16603	15524	14552	13927	12874	12094
20-35	14353	15445	14860	13254	12639	12086
35-50	19688	19060	15691	16064	14569	13574
50-65	16243	16448	19500	16361	15672	15123
20-65	50284	50953	50051	45678	42880	40783
Nad 65	15530	16589	18219	21615	22786	22240
Skupaj	82417	83066	82822	81220	78539	75117

Vir: Reinbender, 2005, str. 32.

Trend zniževanja rojstev, porok ter čedalje več ločitev kaže odnos družbe do družine in otrok. Majhno število rojstev in zniževanje nagnjenosti k poroki ima za posledico tudi zniževanje velikosti gospodinjstev, ki je prisotno že nekaj let. Gospodinjstva z več kot petimi člani so postala zelo redka, medtem ko strmo naraščajo enočlanska gospodinjstva, predvsem v velikih mestih, ki imajo manjša stanovanja in zato potrebujejo bolj funkcionalno pohištveno opremo.

Slika 1: Struktura gospodinjstev v Nemčiji



Vir: Reinbender, 2005, str. 37.

Večina prebivalcev v Nemčiji (91,1%) je Nemcev, ostali (8,9%) pa so priseljenci predvsem iz Turčije (1,9 mio), Italije (0,6 mio) ter Srbije in Črne Gore (0,6 mio). Po verski pripadnosti je malo več kot 32% prebivalcev katoličanov, malo manj kot 32% je evangeličanov, manj kot odstotek je judov, ostali pa so se izrazili za ateiste (Prebivalci Nemčije, 2005). Vsaka našteta skupina ima posebne želje in nakupovalne navade, ki se bistveno razlikujejo od ostale populacije in jih je potrebno upoštevati, če se podjetje odloči, da je to njegov ciljni segment.

Demografski trendi so kratkoročno in srednjeročno zelo zanesljivi, zato podjetja ne bi smele presenetiti demografske spremembe (Kotler, 2004, str. 167). V bodoče bodo kupci verjetno kupovali manjše sedežne garniture, ki bodo bile še bolj funkcionalne. Zaradi čedalje večjega števila enočlanskih gospodinjstev, ki bodo nastanjeni v manjših stanovanjih, bo naraščalo povpraševanje po oblazinjenem sedežnem pohištvu, ki bo vsebovalo tudi pomožno ležišče.

Kljub nazornim demografskim trendom, pa so novo zgrajene stanovanjske hiše in stanovanja še vedno večsobna (5 in več sob), čeprav se že nekaj let kažejo potrebe po manjših stanovanjih, saj se število prebivalcev v enem stanovanju že nekaj let zmanjšuje. V Nemčiji je bilo leta 2004 na novo zgrajenih 24600 stanovanjskih zgradb, kar je za 11090 stanovanjskih zgradb več kot v letu 2003. Največ je bilo zgrajenih enostanovanjskih hiš, in sicer 144095 oz. 9,3% več kot leta 2003, gradnja dvo- in več stanovanjskih zgradb pa je malenkostno upadla (manj kot 1%).

Tabela 4: Stanovanjske razmere v Nemčiji

	Leto		
	2002	2003	2004
Št. prebivalcev v enem stanovanju	2,15	2,1	2,1
Velikost stanovanj v m^2	85,1	85,3	85,5
Število sob v stanovanju	4,4	4,4	4,4
Velikost stanovanja na prebivalca v m^2	40,1	40,5	40,7

Vir: Kortmann, 2005, str. 2.

Tabela 5: Izdana gradbena dovoljenja za gradnjo stanovanjskih zgradb in dokončanje le-teh

		Leto		Sprememba v %
		2004	2003	
Gradbena dovoljenja	Stanovanjske hiše	134739	155421	-13,3
	Dvostanovanjske hiše	32118	37268	-13,8
	Večstanovanjske zgradbe	68457	69855	-2,0
	Skupaj	235314	262544	-10,4
Zgrajena stanovanja	Stanovanjske hiše	144095	131818	9,3
	Dvostanovanjske hiše	33118	33338	-0,7
	Večstanovanjske zgradbe	69387	70354	-1,4
	Skupaj	246600	235510	5,0

Vir: Krumbein, 2005, str. 2.

V letu 2004 je bilo izdanih kar za 10,4% manj gradbenih dovoljenj kot v letu 2003, kar pomeni, da bo v letu 2005 manj zgrajenih stanovanj kot jih je bilo v letu 2004. Predvidevam, da bo zaradi

manjše aktivnosti pri gradnji stanovanjskih zgradb tudi manjše povpraševanje po pohištvu in se bo zato še bolj zaostril konkurenčni boj podjetij, ki proizvajajo pohištvo.

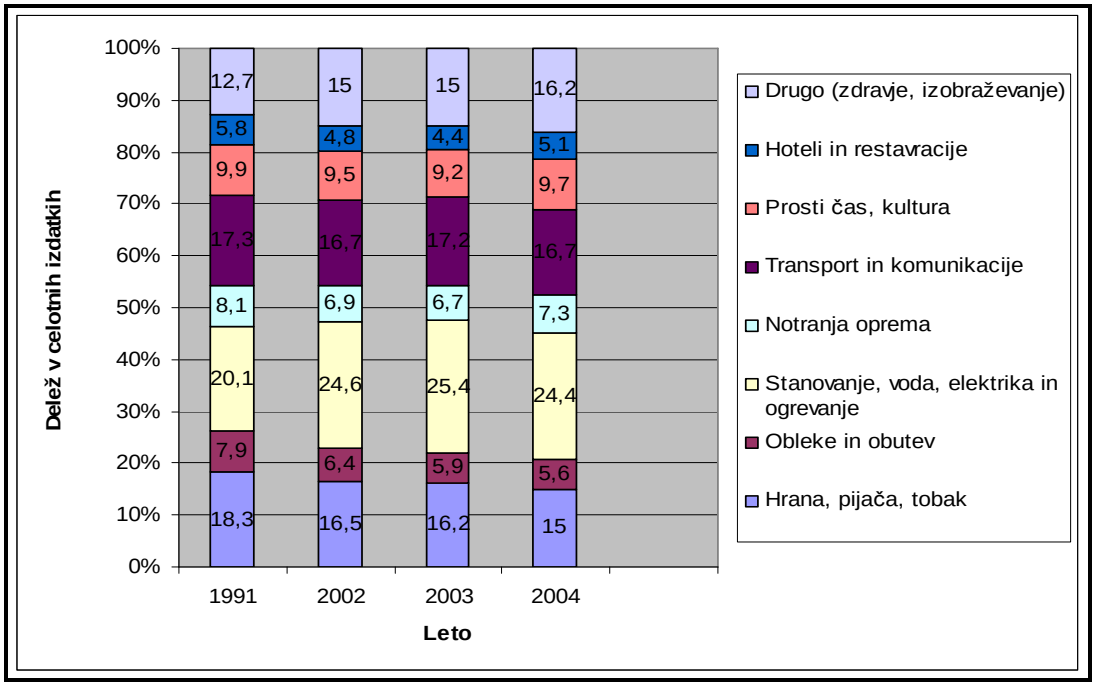
Zanimiv je tudi pogled na bruto mesečne prejemke tako v vzhodni Nemčiji kot v zahodni Nemčiji. Povprečna delavska bruto mesečna plača v Nemčiji je v industriji leta 2003 znašala 2460 EUR (v Zahodni Nemčiji 2546 EUR, v Vzhodni Nemčiji pa 1874 EUR), v letu 2004 je znašala 2507 EUR (v Zahodni Nemčiji 2594 EUR, v Vzhodni Nemčiji 1920 EUR). Povprečna bruto plača zaposlenih v storitvenem sektorju pa je leta 2003 znašala 3304 EUR (v Zahodni Nemčiji 3389 EUR, v Vzhodni Nemčiji 2511 EUR), v letu 2004 je znašala 3384 EUR (v Zahodni Nemčiji 3470 EUR, v Vzhodni Nemčiji pa le 2572 EUR) (Povprečne plače v Nemčiji, 2005).

Tabela 6: Povprečne bruto plače v Nemčiji in povprečni razpoložljivi dohodek

Leto		Povp. bruto plača v industrijskem sektorju v EUR	Povp. bruto plača zaposlenih v storitvenem sektorju v EUR	Povp. razpoložljiv dohodek v EUR
2003	Nemčija	2460	3304	17247
	Zahodna Nemčija	2546	3389	
	Vzhodna Nemčija	1874	2511	
2004	Nemčija	2507	3384	17464
	Zahodna Nemčija	2594	3470	
	Vzhodna Nemčija	1920	2572	

Vir: Povprečne plače v Nemčiji, 2005.

Slika 2: Struktura letnih izdatkov povprečnega gospodinjstva v Nemčiji



Vir: Reinbender, 2005, str. 48.

V zadnjem desetletju se spreminja tudi nagnjenost k varčevanju in struktura izdatkov gospodinjstev. Oboje se prilagaja vedno spreminjajočim življenjskim navadam. Povprečno

nemško gospodinjstvo je v zadnjem desetletju približno 11% dohodka namenilo varčevanju, ki naj bi tudi v prihodnjih dveh letih ostal na približno enaki ravni (Reinbender, 2005, str. 41).

Če natančneje pogledamo del izdatkov povprečnega gospodinjstva v Nemčiji namenjenega nakupu notranje opreme, ki so predstavljeni v Tabeli 7, vidimo, da izdatki namenjeni nakupu pohištva že nekaj let predstavljajo enak delež v skupnih izdatkih (okoli 2,3%). Pohištvo se kupuje na nekaj let in zato ne čudi, da so letni povprečni izdatki za pohištvo dokaj nizki.

Tabela 7: Natančnejša razdelitev izdatkov namenjenega notranji opremi

	Leto			
	1991	2002	2003	2004
Električni aparati, preproge (v %)	Ni podatka	3,1	3,0	3,1
Pohištvo (v %)	3,2	2,3	2,2	2,4
Drugo (v %)	Ni podatka	1,5	1,5	1,8
Skupaj (v %)	8,1	6,9	6,7	7,3

Vir: Reinbender, 2005, str. 48.

3.1.2. Politično okolje

Pri ocenjevanju možnosti razširitve ali vstopa na nov trg, je lahko politično okolje zelo občutljiv in nepredvidljiv dejavnik ocenjevanja privlačnosti trga, predvsem v razvijajočih se državah. Ko ocenjujemo politično okolje, moramo upoštevati vrsto dejavnikov, ki kažejo na spremembe v vladnih politikah, stabilnost vlade, vpetost države v mednarodne skupnosti, odnos države do tujih investicij, odnos države do države matičnega podjetja, zaposlovanje tujcev, poštenost in korektnost izvajanja administrativnih postopkov, približevanje birokracije ljudem itd (Makovec Brenčič, 2003, str. 44; Jain, 2001, str. 245; Hollensen, 2004, str. 177). A pomembnost naštetih dejavnikov se razlikuje od države do države. Tako je v državah v razvoju in v novo nastalih državah, kjer je pravni sistem še v nastajanju, prav politična stabilnost v državi eden izmed ključnih dejavnikov pri odločitvi o vstopu na trg, kar pa ni odločilnega pomena pri vstopu in širjenju poslovanja na trgih razvitih držav, med katere spada tudi Nemčija.

3.1.3. Pravno okolje

Pri poslovanju podjetja v domačem okolju se nenehno srečujemo s potrebo po poznavanju zakonodaje. Za večino podjetij se je dokaj enostavno podrediti domačemu pravnemu sistemu, ki ga poznajo, a imajo probleme pri mednarodnem poslovanju, kjer veljajo drugačni zakoni. Ker je Nemčija del EU tudi zanjo velja evropska pravna zakonodaja, ki je enotna po vsej EU. Res je, da se določeni deli nacionalnih zakonodaj razlikujejo, a so to le malenkostne razlike, ki se jim morajo podjetja prilagoditi.

3.1.4. Ekonomsko okolje

Prav ekonomsko okolje je ponavadi tisti dejavnik, ki pretehta pri odločitvi o smiselnosti vstopa oz. razširitvi poslovanja v tuji državi. Veliko podjetnikov naredi napako, ko ne analizira dovolj

tega dejavnika, saj so njihovi poslovni apetiti usmerjeni kratkoročno in se zadovoljijo z trenutnimi in nepopolnimi podatki. Poleg tega se ponavadi zadovoljijo samo z velikostjo trga, ki ga merijo z številom prebivalcev. A za natančnejšo analizo (makro) ekonomskega okolja je potrebno upoštevati vsaj še BDP, BDP p.c., gospodarsko rast, stopnjo nezaposlenosti, stopnjo inflacije in še nekatere druge indikatorje (Palmer, 2004, str. 52), ki ponazarjajo trenutno gospodarski sliko v državi ter njihovo prihodnje gibanje. V Tabeli 8 so v stalnih cenah predstavljeni glavni ekonomski kazalci za celotno nemško gospodarstvo.

Tabela 8: Ekonomski kazalci

	Nemčija		
	2004	2005	2006
Št. prebivalcev v mio prebivalcev	82,5	82,5	82,5
Rast BDP v stalnih cenah (v %)	1,6	0,8	1,9
Rast BDP p.c. (v %)	1,5	0,7	1,9
Rast zasebne potrošnje (v %)	-0,3	0,2	1,2
Rast javne potrošnje (v %)	0,4	-0,2	0,8
Rast investicij (v %)	-0,7	1,0	3,0
Rast celotnega domačega povp. (v %)	0,4	0,4	1
Stopnja inflacije (v %)	1,8	1,5	1,2
Proračunski primanjkljaj (v %BDP)	-3,7	-3,5	-3,4
Letna stopnja rasti uvoza (v %)	5,7	6,8	7,7
Letna stopnja rasti izvoza (v %)	8,2	6,9	7,6
Brezposelnost (v %) po metodologiji ILO	9,2	9,4	9,2

Vir: Mednarodni denarni sklad, 2004.

Nemčija je že nekaj let spada v skupino razvitih držav, saj ima industrijski sektor le 24% v BDP, čeprav je v industrijskem sektorju zaposlenih 30% vseh zaposlenih, v storitvenem sektorju, ki predstavlja skoraj 70% v BDP-ju in je v njem zaposlenih 67% vseh zaposlenih. Najpomembnejše storitve so finančne in poslovne storitve ter trgovske, gostinske, transportne in telekomunikacijske storitve (Ekonomski kazalci za nemško gospodarstvo, 2005).

3.1.4.1. Predstavitev nemške pohištvene industrije

V letu 2004 je prvič po treh letih recesije v nemški pohištveni industriji vrednostno rahlo narasla sama proizvodnja, in sicer za 1,4%, tako je dosegla skoraj 20,1 mrd EUR prometa, kar je 11,6% manj kot najuspešnejšega leta 2000. Največja rast prometa je bila v letu 2004 ustvarjena v dejavnosti proizvodnje kuhinjskega pohištva, saj je narasel za 4,5% in v dejavnosti proizvodnje sedežnega pohištva, ki je narasel za 3,3%. Rast prometa je prav tako ustvarila dejavnost proizvodnje žimnic (1,9%), medtem ko sta dejavnost proizvodnje pisarniškega pohištva in dejavnost ostalo pohištvo upadli. Prav tako se je glede na leto 2003 za 7,5% zmanjšalo število proizvodnih obratov za izdelavo pohištva in s tem tudi število zaposlenih v pohištveni industriji za 7%. Na dan 31.12.2004 je bilo 127623 zaposlenih v pohištveni industriji.

Tabela 9: Pregled prihodkov, števila podjetij in zaposlenih po dejavnostih

	Prihodki v mio EUR	Prihodki v %	Sprem. 03/04 (v %)	Št. podjetij v dejavnosti	Sprem. 03/04 (v %)	Število zaposlenih	Sprem. 03/04 (v %)
Sedežno pohištvo	7553,6	37	3,3	281	-5,4	40270	-4,2
Kuhinjsko pohištvo	3504,0	17	4,5	107	-4,8	16992	-7,3
Pisarniško pohištvo	2149,3	11	-1,9	253	-8,9	17756	-11,8
Žimnice	922,3	5	1,9	60	-6,7	5724	-4,1
Ostalo	5939,3	30	-1,6	495	-8,6	46881	-7,6
Skupaj	20068,5	100	1,4	1196	-7,5	127623	-7

Vir: Oswald, 2005, str. 16.

Največ prometa je ustvarila dejavnost sedežnega pohištva, saj je znašal kar 7,5 mrd EUR oz. 37% vsega ustvarjenega prometa, sledi skupina ostalo pohištvo z 5,9 mrd EUR in 30% deležem, dejavnost pisarniškega pohištva z 2,15 mrd EUR in 11% deležem v skupnem prometu, na zadnjem mestu pa je dejavnost proizvodnje žimnic s 0,9 mrd EUR in 5% deležem v skupnem prometu.

Rast izvoza nemške pohištvene industrije v letu 2004 je tudi posledica visoke rasti tujega povpraševanja, saj je bila rast izvoza v letu 2004 kar 6,9% in je znašal skoraj 5,3 mrd EUR. Rast izvoza je bila prisotna v vseh dejavnostih nemške pohištvene industrije. V istem obdobju je upadel uvoz, in sicer za 2,1% na 6,7 mrd EUR. Nemčija je tako izvozno kot uvozno usmerjena predvsem na evropske države, saj skoraj 73% celotnega izvoza predstavlja izvoz v EU. Najpomembnejše izvozne partnerice za nemško pohištvo so Nizozemska s 763,4 mio EUR, Avstrija s 537,7 mio EUR ter Francija s 494,3 mio EUR, v katere so izvozili za približno 8% manj pohištva kot leta 2003, a je izvoz v EU ostal na enaki ravni kot leta 2003. Prav tako predstavlja uvoz iz EU 76% vsega uvoza, najpomembnejša partnerica pa je Poljska z 1,44 mrd EUR ustvarjenega prometa. Uvoz iz Poljske se je v primerjavi z letom 2003 zmanjšal za skoraj 10%, ki so ga nadomestili z uvozom iz cenovno ugodnejše Kitajske, iz katere je Nemčija uvozila za 473,9 mio EUR pohištva, kar je za 35,2% več kot v letu 2003 (Oswald, 2005, str. 20).

Tabela 10: Uvoz in izvoz nemške pohištvene industrije

	Uvoz v mio EUR	03/04 v %	Izvoz v mio EUR	03/04 v %
Sedežno pohištvo	3644	-1,2	1984	4,7
Kuhinjsko pohištvo	79	1,8	820	9,7
Pisarniško pohištvo	186	-8,2	367	8,3
Žimnice	141	-9,7	155	6,4
Ostalo	2673	-2,6	1939	7,7
Skupaj	6723	-2,1	5265	6,9

Vir: Moebelindustrie konnte 2004 wieder eine Umsatzsteigerung erreichen, 2005, str. 12-27.

3.1.4.1.1. Predstavitev dejavnosti oblazinjenega sedežnega pohištva

Proizvodnja oblazinjenega sedežnega pohištva je v statističnih podatkih zajeta v širši skupini sedežno pohištvo. V letu 1998 so nemška podjetja v Nemčiji proizvedla za 1,5 mrd EUR

oblazinjenega sedežnega pohištva, v letu 2003 1,15 mrd in v letu 2004 1,1 mrd EUR, ko je izvoz predstavljal že skoraj 22% in naj bi izvoz leta 2015 predstavljal že 50% (Klaas, 2005, str. 20).

Tabela 11: Proizvodnja oblazinjenega sedežnega pohištva in delež izvoza

Leto	Proizvodnja v mrd EUR	Delež izvoza
1998	1,5	/
2003	1,15	18%
2004	1,115	22%
2015	Ni napovedi	50%

Vir: Klaas, 2005, str. 20.

Tako zaostrenih razmer na trgu oblazinjenega sedežnega pohištva na nemškem trgu še ni bilo, a nič ne kaže, da bo v prihodnje bolje, ker se tudi na ostalih evropskih trgih razmere zaostrujejo. Mnenja sem, da se bodo številna evropska podjetja odločala za vstop na nemški trg oblazinjenega sedežnega pohištva, saj sodeč po Eurostatu prodajne cene sedežnega oblazinjenega pohištva v Nemčiji dosegajo od 90-110% povprečja prodajnih cen v Evropi, kar bo dolgoročno znižalo prodajno ceno in še povečalo necenovno konkurenco. S tem se bo znižala tudi donosnost kapitala podjetij, zato številna nemška podjetja v tej dejavnosti, predvsem tista, katerih proizvodi spadajo v nižji in nižji srednji cenovni razred, že nekaj let selijo proizvodnjo v države z nižjimi proizvodnimi stroški dela kot so Poljska, Češka, Madžarska in še dlje na vzhod vse do Kitajske. Nakup tujih proizvodnih podjetij je pri nemških proizvajalcih sicer priljubljen, a še vedno tvegan, saj je negotovost pri prodaji v prihodnosti velika, ker panoga tako količinsko kot tudi cenovno upada. To je tudi eden izmed razlogov, da se nemška podjetja raje odločijo za zakup dela proizvodnih zmogljivosti pri tujih kooperantih, zato ne čudi, da je po nekaterih ocenah samo 50% vseh prodanih sedežnih garnitur proizvedenih v Nemčiji.

3.1.5. Tehnološko-informacijsko okolje

Ena najmočnejših silnic, ki vplivajo na človekovo življenje, je tehnologija. Podjetja morajo slediti tehnološkemu napredku, saj je bistvo tržnega kapitalizma ravno dinamičnost in odprtost do novosti (Kotler, 2004, str. 171). Hiter tehnološki napredek, predvsem na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, je bistveno zmanjšal razdalje in pospešil odločitve. Internet je omogočil hiter dostop do informacij, učinkovitejše komuniciranje ter nove tržne (distribucijske in prodajne) poti (Makovec Brenčič, 2003, str. 60). Postal je neizbežen del celotne družbe in gospodarstva, zato je nesoočanje z njim nemogoče, kar potrjuje tudi uporaba interneta v Nemčiji. Po podatkih Internet World Stats (http://www.internetworldstats.com, 2005) iz marca 2005 je preko 46 mio (56% populacije) Nemcev vsaj občasno uporabljalo internet. Ta odstotek je še višji v skupini mlajši od 20 let (95%) ter v skupini delovno aktivno prebivalstvo (73,5%).

3.1.6. Družbeno-kulturno okolje

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen, saj nas spremlja v vsakem trenutku življenja. Kultura se odvija skozi sociološke odnose, ki se internalizirajo znotraj neke skupine ljudi in se

skozi čas spreminja tako počasi, da mnogi razlik sploh ne opazijo. Splošno velja, da se kulture naučimo in da jo delimo z drugimi (Hollensen, 2004, str. 194). Kot sestavine kulture se najpogosteje omenjajo jezik, vzorce vedenja, norme, vrednote, stališča, prepričanja, družbena organiziranost, izobrazba, kultura itd. Razlike med posameznimi državami so lahko velike, ne le pri normah in vrednotah, ampak tudi v uporabi komunikacijskih tehnik (interpretiranju besedil). Tako je že leta 1960 E.T. Hall vpeljal t.i. koncept visoko- in nizkokontekstne kulture kot način razumevanja različnosti kultur. Nizkokontekstne kulture temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju, kar pomeni, da so sporočila neposredna in besede vsebujejo večino informacij. Pri visokokontekstnih kulturah pa je potrebna višja stopnja interpretacije, saj so sporočila bolj posredna, kar pomeni, da sociološki pomen, znanje in vrednote dopolnijo pomen sporočila. Tako v slednjo skupino kultur spadajo kulture kot so Japonska, Kitajska, Arabska, v prvo skupino pa spadajo ZDA, Nemčija in kulture zahodne Evrope. Pri nizkokontekstni kulturi so ljudje zelo nagnjeni k varovanju zasebnosti ter velja monokronost (čas je denar) in zato pogajanja naj ne bi bila dolgotrajna.

Hofstede je razvil model petih dimenzij, po katerih lahko analiziramo, kako ljudje prepoznavajo in interpretirajo svet okoli sebe. Prva dimenzija je odmik moči, ki temelji na stopnji neenakosti med ljudmi tako v fizičnem kot v izobrazbenem smislu. Nizka stopnja odmika moči pomeni, da sta moč in odločanje med ljudmi široko razpršena. Za Nemčijo velja, da ima dokaj nizek odmik moči. Druga dimenzija je izogib negotovosti, ki predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil in stopnjo sprejemanja tveganja. Za Nemčijo velja, da ima srednje močan izogib tveganju in negotovosti. Tretja dimenzija je individualizem oz. kolektivizem. V individualističnih družbah so ljudje zaverovani vase in nimajo potrebe biti odvisen od drugih, kar velja tudi za nemško družbo. Četrta dimenzija je moškost/ženskost, ki predstavlja stopnjo, po kateri so moške vrednote (dosežki, uspeh, denar, konkurenca) prevladujoče nad ženskimi (kakovost življenja, dobri medosebni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost) oz. obratno. V nemški družbi je prisotna visoka stopnja moškosti. Peta dimenzija je časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost). Dolgoročnost temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, kar velja tudi za nemško družbo, torej potencialno tudi za porabnika (Hollensen, 2004, str. 197).

3.2. Segmentacija trga

Segmentiranje predstavlja z vidika razširitve poslovanja na tujih trgih eno izmed najzahtevnejših, a hkrati tudi najpomembnejših opravil (Best, 2004, str. 112), saj podjetje ne more oskrbovati vseh kupcev na širokem trgu, ker so njihove nakupne zahteve preveč raznolike. To je razlog, da mora podjetje določiti tržne segmente, ki jih lahko bolj uspešno oskrbujejo. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjstev ali organizacij, ki imajo približno enake želje in potrebe (Potočnik, 2002, str.154). Omeniti velja, da podjetje ne more ustvariti segmentov tako, kot lahko vzpodbudi potrebo po nakupu, ampak jih lahko le prepozna in se osredotoči na najprimernejšega. Tako lahko podjetje ustvari izdelek, ki ustreza izbranemu segmentu, postavi ceno, ki je primerna

segmentu, in laže izbere najboljše poti za trženjsko komuniciranje. Poleg tega si laže ustvari tudi jasno sliko o svojih tekmecih, ki se potegujejo za isti segment (Kotler, 2004, str. 279).

Kljub temu, da s segmentacijo trga opredelimo skupino posameznikov, še vedno obstaja določen del posameznikov v segmentu, ki sicer imajo iste potrebe, a iščejo drugačne koristi. To je t.i. tržna vrzel, ki je manjši, zelo homogen del tržnega segmenta. Skupina posameznikov v vrzeli so za zadovoljitev svojih potreb podjetju pripravljeni plačati več in tako lahko podjetje na račun specializacije, z manjšo količino, ustvarja višje prihodke. Medtem ko so segmenti veliki in ponavadi pritegnejo veliko število konkurentov, so vrzeli manjše in pritegnejo, vsaj na začetku, le enega ali dva konkurenta. A če vrzel raste in postaja vse bolj donosna, se število konkurentov povečuje, vendar konkurenti le stežka spodrinejo najboljša podjetja v določeni vrzeli (Kotler, 2004, str. 281).

Pri segmentiranju trgov končnih porabnikov se uporabljajo različne osnove za segmentacijo, a se najpogosteje uporabljajo štiri skupine. Te so geografska, demografska in družbenoekonomska, psihografska ter vedenjska (Makovec Brenčič, 2003, str. 108-109). V nadaljevanju je predstavljena le psihografska osnova za segmentiranje.

Psihografsko segmentiranje se nanaša na osebnostne značilnosti, vrednote in življenjski slog. Življenjski slog je način, kako ljudje živijo in porabijo svoj čas in denar. Segmentacija na podlagi življenjskega sloga se čedalje bolj uporablja v pohištveni industriji, ker imajo ljudje s podobnim življenjskim slogom ista oz. podobna stališča, interese in konjičke, kar navsezadnje vpliva tudi na njihovo nakupno odločanje. Omeniti velja, da posameznik skozi življenjsko dobo spreminja svoj življenjski slog. Z uporabo osebnostnih značilnosti pri segmentiranju podjetje svojim izdelkom doda osebnost blagovne znamke, ki se ujema z osebnostjo porabnikov in to nenehno poudarja v oglasnih sporočilih. Psihografsko segmentiranje je precej omejeno, ker je psihografske spremenljivke težko meriti, zato je oteženo razvijanje trženjskega spleta, ki bi učinkovito dosegel segment.

Ker je odločitev za nakup sedežne garniture povezana z načinom življenja in osebnostjo človeka, je smiselno segmentirati trg po psihografski osnovi. Kot sem že omenil, je psihografska osnova za segmentiranje izredno zahtevna in primanjkuje podatkov za natančno segmentiranje nemškega trga oblazinjenega sedežnega pohištva na tej osnovi, a izhajam iz trditve, da so zahodnoevropski trgi bolj homogeni, če se ne upošteva državnih meja, in da je, vsaj kar zadeva potrebe in obnašanja porabnikov, celoten evropski trg razdeljen na 6 klastrov. Skoraj celoten nemški trg spada v klaster 4, v katerega je razvrščena tudi Slovenija. Za vsak klaster velja, da se porabniki v njem enako ali podobno odzivajo na trženjsko strategijo podjetja (Hrastelj, 2001, str. 278). Zato sem segmentiral trg tudi s pomočjo analize slovenskega trga sedežnega oblazinjenega pohištva, ki ga je naredilo podjetje Tom leta 2002.

V pomoč mi je bila tudi raziskava Sinus (Bodenstein, Spiller, 1998, str. 55-59), ki je bila izpeljana v Nemčiji, Franciji, Italiji in Veliki Britaniji. Raziskovali so porabniške sloge in jih

segmentirali na demografski in družbenoekonomski osnovi ter tudi na psihografski osnovi (vrednote in življenjski slog). Celotno nemško prebivalstvo so na podlagi raziskave razdelili na pet družbenih razredov (višji sloj, zgornji srednji sloj, srednji sloj, spodnji srednji sloj in spodnji sloj) ter na pet vrednot, in sicer tradicionalizem, ki je usmerjen v ohranitev (to preserve), materializem, ki je usmerjen v imeti (to have), hedonizem z usmeritvijo na uživanje (to indulge), postmaterializem z usmeritvijo na biti in postmodernizem (imeti, biti in uživati). V osnovi pa gre za dve osnovni vrsti vrednot, in sicer tradicionalne vrednote kot so poveličevanje dela, varčnost, religija, odkritost, olika in ubogljivost ter materialne vrednote povezane z lastnino in potrebo po varnosti. Tako so dobili devet tipologij družbenih milj, skupin ljudi, ki gojijo enake vrednote, prepričanja o delu, medsebojnih odnosih, preživljanje prostega časa itd. Tako so ljudje v višjih družbenih razredih bistveno bolj tolerantni, osredotočeni na kariero in uspeh, cenijo izobrazbo in kulturo, imajo višji standard življenja (prebivanja), več potrošijo za hedonistične dobrine in so bolj individualno osredotočeni kot pripadniki nižjih družbenih razredov (Kotler, 1996, str 280; Hrastelj, 2001, str. 117).

Nikakor ne morem prezreti niti raziskavo Interior trends 2005, ki jo je naredila skupina vrhunskih mednarodno priznanih strokovnjakov (Reiko Miyamoto, Cristina Morozzi, Nicola Stattmann, Stefan Ytterborn in Ulf Moritz), z različnih področjih pohištvene industrije, in je bila predstavljena na Die Internationale Moebelmesse (v nadaljevanju IMM sejem) v Koelnu Januarja 2005. Zastavili so si vprašanje, kaj ljudi zanima, in prišli do ugotovitve, da lahko prevladujočo zainteresiranost ljudi predstavijo s štirimi skupinami: Transformacija (Transformation), Večosebnostna identiteta (Multiple Identity), Čustvena občutljivost (Emotional Sensuality) in Čas kot vrednota (Time as a value).

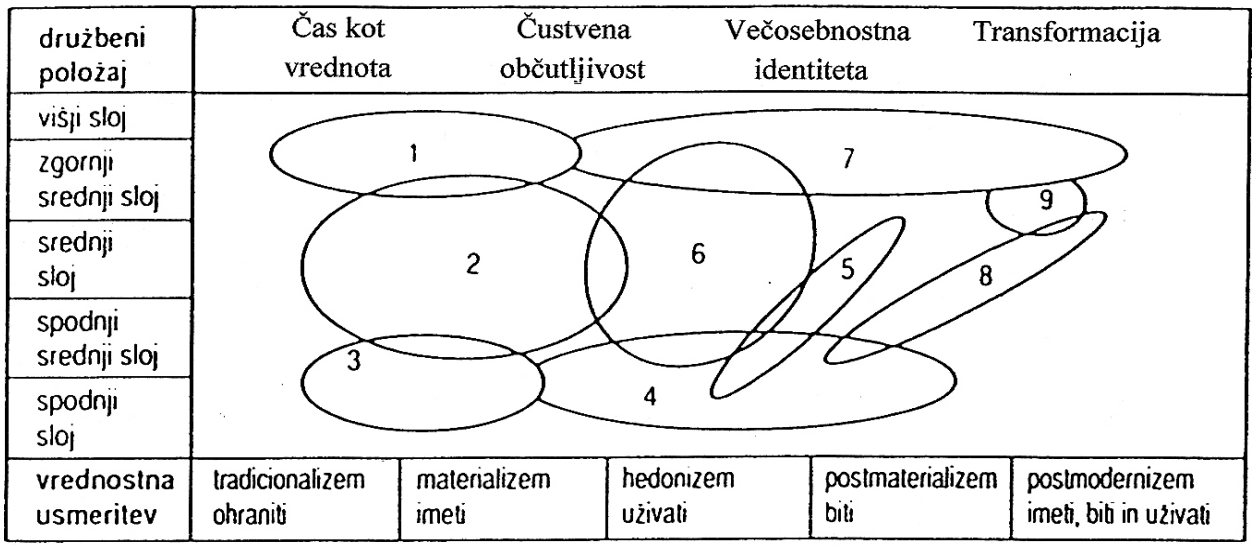
Transformacija. Sodobni ljudje težimo k popolnosti, skušamo doseči vse postavljene cilje in tako sklenemo trikotnik uživanja, imetja ter obstajanja. Prilagoditi se moramo sodobnemu času, a se hkrati prepuščati toku življenja. Cilj je samoaktualizacija. Da bomo uresničili svoje potenciale in zmogljivosti moramo spoznati sebe in možnosti, ki nam jih ponuja okolica. Izbrali bomo tisto, kar lahko sami tako preoblikujemo, da se bo tisto, kar najbolj približalo našim željam in potrebam. Ker pa življenje postaja vse bolj zapleteno, želimo biti obdani s preprostimi, enostavnimi produkti. Tako se zatekamo k preprostim linijam in oblikam izdelkov, v ozadju katerih se skriva neprecenljiva moč razuma. Izdelki morajo biti šarmantni, privlačni, a istočasno provokativni s pridihom individualnosti.

Večosebnostna identiteta. V človeški naravi je, da želimo imeti tisto, kar drugi nimajo. Težimo k drugačnosti in nenehnemu iskanju pomembnih stvari v življenju, želimo izstopati na vseh ravneh življenja. To nas obdaja z občutkom moči, nas osrečuje in nemalokrat tudi izpopolnjuje. Ob vseh teh pozitivnih občutkih neizmerno uživamo, zato so vsa naša ravnanja podvržena doseganju tega cilja. Cilju biti drugačen. Na poti do cilja nas spremljajo zelo preprosti izdelki v vseh pogledih, ki posedujejo inteligentnost z natančnimi tehničnimi rešitvami, katere delujejo brezhibno in na enostaven način.

Čustvena občutljivost. Družina je izrednega pomena za posameznika, ne samo zaradi vpliva na socializacijo, preko katere se izoblikujejo prvi vzorci izgrajevanja samopodobe in pridobivajo temeljna znanja za kasnejši stik z zunanjo socializacijo, ampak tudi zaradi izredno močnega občutka povezanosti in pripadnosti, kar nam ne na vse zadnje vzbuja občutek varnosti. Zato pri izdelkih iščemo eksplozijo čustev, ekstreme, ki se kažejo preko marketinškega koncepta. Hočemo okolje in izdelke, ki generirajo hitre, močne občutke in nas hkrati zabavajo. Prav tako kot družina.

Čas kot vrednota. Nenehno odkrivamo kvaliteto življenja, ki je karaktirizirana kot intenzivnost, ekskluzivnost, v iskanju popolnosti v okolju, ki se zdi, da je brezčasen. Krepimo most med preteklostjo in sedanjostjo. Na novo postavljamo meje razkošja in s tem tudi odnos do sebe, za katerega je potrebno čedalje več časa. Zato si želimo izdelke, ki že navzven kažejo, da je bilo ogromno časa vloženega v dizajn in izvedbo. Potrebujemo izdelke, ki se bodo postarali z nami. Preprosto ljubimo tradicijo, ker smo se je nekoč že osvobodili, a znova našli pomembnost vrednot prednikov za kvalitetno življenje.

Slika 3: Segmentacija nemškega trga oblazinjenega sedežnega pohištva



Legenda: 1. konzervativni dvignjeni milje, 2. malomeščanski milje, 3. tradicionalni delavski milje, 4. delavski milje brez tradicije, 5. novi delavski milje, 6. v dvig usmerjen milje, 7. tehnokratsko-liberalni milje, 8. hedonistični milje, 9. alternativni milje.
Vir: Bodenstein, Spiller, 1998, str. 57; Lastni dodatki, 2005.

Za Tom je za začetek na nemškem trgu najbolj zanimiv segment Transformacija, ki bi ga pokrivali z modelom Flip (predstavitev izdelka na strani 32-33 in Priloga 1). Ta segment je s strani konkurentov dokaj zanemarjen, saj konkurenti ne ponujajo celotnih rešitev, ampak le delne. Tako konkurenti ponujajo le enosede počivalnike in redko katero podjetje še izpeljanko enoseda v dvosed (W. Schillig s programom Ergoline), ki jih uporabnik prilagaja svojim potrebam, vendar le-teh ni možno uporabljati za spanje, po katerih je čedalje večje povpraševanje. Z modelom Flip bi Tom lahko uspešno zadovoljeval potrebe uporabnikov po popolni prilagodljivosti izdelka uporabniku tako za dnevno kot nočno uporabo.

3.3. Blagovna znamka in njen pomen na nemškem trgu

3.3.1. Opredelitev blagovne znamke

V literaturi obstaja več opredelitev blagovne znamke, a se med seboj le malenkostno razlikujejo. Lamb (1998, str. 285) je opredelil blagovno znamko kot ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, namenjeno prepoznavanju proizvajalčevega izdelka in razlikovanju le tega od konkurence. Kotler (1996, str. 556) pa meni, da je blagovna znamka tudi obljuba proizvajalca, da bo kupcem dosledno ponudil določene koristi, lastnosti in storitve. Blagovna znamka, ki je kompleksni simbol, lahko sporoča do šest ravni pomenov (Kapferer, 1992, str. 38; Kotler, 2004, str. 418-419):

- Lastnosti: Blagovna znamka nas spomni na določene lastnosti, ki jo odlikujejo in jih podjetje upošteva pri svojem pozicioniranju in pri oglaševanju.
- Koristi: Lastnosti je potrebno prevesti v uporabne in čustvene koristi, ki so razlog za nakup.
- Vrednote: Vrednote proizvajalca se izražajo preko blagovne znamke, zato morajo tržniki pri segmentaciji trga upoštevati tudi vrednote podjetja.
- Kultura: Blagovna znamka lahko vsebuje tudi kulturo naroda.
- Osebnost: Blagovna znamka lahko nakaže določeno osebnost.
- Uporabnik: Blagovna znamka lahko nakaže tudi vrsto porabnika, ki kupuje ali uporablja proizvod.

Močne blagovne znamke sprožajo močan niz prepričanj in vrednot, ki poleg fizičnih karakteristik izdelka izpolnjujejo tudi psihološke, čustvene potrebe kupcev oz. uporabnikov. Prav neotipljivi, nevidni (intangible) del dodane vrednosti, ki jo ima blagovna znamka, pripomore, da je blagovna znamka v očeh kupca bolj zaželena kot blagovna znamka konkurenta (Kotler, 1996, str. 555). Blagovno znamko se ne more graditi samo z izdelki, ampak z različnimi dolgoročnimi trženjskimi aktivnostmi, ki dajejo izdelku njegov pomen in identiteto. Zato se je tudi pri trženjskih aktivnostih potrebno striktno držati opredeljenih vrednot, ki jih posreduje blagovna znamka, kajti ravno konsistentnost daje blagovni znamki njen pomen, vsebino in karakter, ki jo uporabniki zaznajo šele skozi daljše časovno obdobje (Kapferer, 1992, str. 17, 22). Ravno konsistentnost pri trženjskih aktivnostih skozi daljše obdobje je pripomogla k razvoju in prepoznavnosti nemških blagovnih znamk oblazinjenega sedežnega pohištva. Tako Rolf Benz že od leta 1972 dalje, ko so naročili prvi tiskani oglas, poudarja svojo vrednoto po biti prvi pri uvajanju inovativnih izdelkov na trg, ki jo kupci že nekaj desetletij cenijo in so za inovativne izdelke pripravljeni plačati več. Obratno se je zgodilo z blagovno znamko Dreipunkt, ki je bila pri svojih trženjskih aktivnostih izredno nekonsistentna. Prišlo je skoraj do ukinitve blagovne znamke Dreipunkt, a so novi lastniki leta 2002 pripravili novo trženjsko strategijo, ki naj bi preobrnila negativne poslovne trende.

Močna blagovna znamka postavlja standarde, ki jim mora konkurenca slediti, hkrati pa omogoča podjetju lažje uvajanje novih izdelkov na trg (Chernatony, 1996, str. 13).

3.3.2. Vrednost blagovne znamke

Čeprav je blagovna znamka priznana na domačem prostoru, je ponavadi v mednarodnem prostoru neznana in jo je potrebno šele zgraditi. Uspeh blagovne znamke je tesno povezan z njeno vrednostjo, kajti vrednost blagovne znamke je skupek sredstev in obveznosti, ki so povezane z blagovno znamko, ter povečujejo ali zmanjšujejo koristi izdelka za podjetje in hkrati tudi za kupca (Aaker, 1995, str. 207). Hollensen (2004, str. 468) priporoča graditev blagovne znamke od spodaj navzgor, preko zavedanja potrošnikov o blagovni znamki do ustvarjanja virov vrednosti blagovne znamke kot npr.:

- zavedanje blagovne znamke,
- zaznana kakovost blagovne znamke,
- pozitivne asociacije, ki jih vzbuja blagovna znamka,
- zvestoba uporabnikov blagovni znamki.

Zavedanje blagovne znamke je osnovna kategorija njene vrednosti, saj si kupci v fazi iskanja informacij v procesu nakupnega odločanja prikličejo niz blagovnih znamk, med katerimi kasneje tudi izbirajo. Zavedanje kupcev o obstoju blagovne znamke je navsezadnje tudi določena konkurenčna prednost, ki jo ostali (novi) konkurenti težko dosežejo (Aaker, 1992, str. 202). Tom, kot še neznana blagovna znamka, bo moral biti izredno trženjsko agresiven, da bo ustvaril zavedanje kupcev o obstoju blagovne znamke. Tu so v veliki prednosti priznane nemške blagovne znamke, ki jih kupci že dobro poznajo, prav tako pa poznajo tudi njihove izdelke.

Zaznana kakovost v očeh kupcev je subjektivno določena in je odvisna predvsem od predhodnih pričakovanj kupca.

Pozitivne asociacije, ki jih vzbuja blagovna znamka kot so npr. koristi izdelka za uporabnika, tip uporabnika, znana osebnost, življenjski slog in jih mora podjetje vzpodbuditi preko trženjskega spleta. Asociacije predstavljajo tudi osnovo za nakupne odločitve kupcev, saj kupcem pomagajo pri obdelavi informacij, hkrati pa predstavljajo tudi osnovo za razlikovanje izdelka od izdelkov konkurence (Aaker, 1992, str. 110).

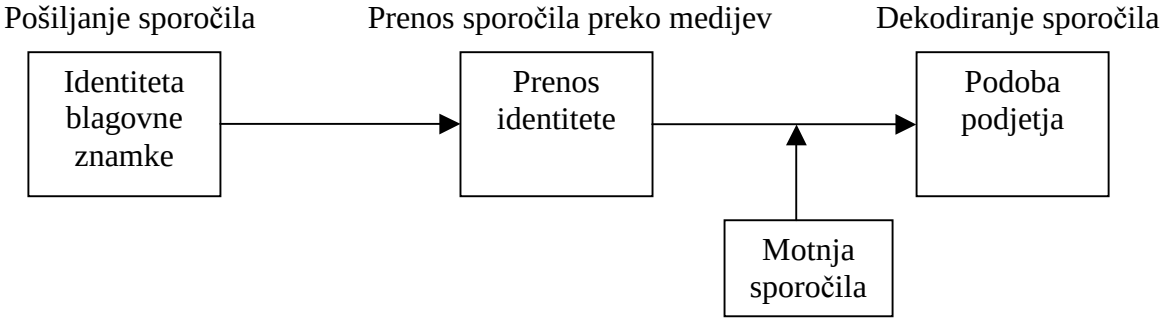
Zvestoba uporabnikov blagovni znamki pomeni pripravljenost uporabnikov za zamenjavo blagovne znamke, če se bistveno spremeni cena ali lastnost izdelka, ki prav tako predstavlja konkurenčno prednost podjetja, saj je ceneje odpraviti razloge za zamenjavo blagovne znamke dosedanjih kupcev kot pa iskanje novih in jih prepričati za zamenjavo blagovne znamke. Se pravi, višja kot je zvestoba, laže je obdržati kupce. Zvestoba predstavlja tudi določeno časovno obdobje, ko konkurenca predstavi nov, bolj konkurenčen izdelek, da podjetje najde odgovor nanj (Aaker, 1992, str. 215). Tudi tu so priznane nemške blagovne znamke oblazinjenega sedežnega pohištva v veliki prednosti pred Tomom, saj je zvestoba nemških uporabnikov priznanim nemškim blagovnim znamkam zelo velika. To posredno potrjuje tudi vsako letna rast prihodkov priznanih nemških proizvajalcev oblazinjenega sedežnega pohištva in nizki deleži izvoza le-teh. Menim, da je razlog v visoki kakovosti proizvodov in v statusnem simbolu, ki ga priznana

nemška blagovna znamka izraža, ter v natančnem poznavanju nakupnih navad svojih kupcev in s tem tudi pravilneje usmerjenim tržnim komuniciranjem.

3.3.3. Identiteta in podoba blagovne znamke

Identiteta blagovne znamke je jedro blagovne znamke in jo opredeli manager oz. lastnik s pomočjo izdelka, imena, logotipa, barv, slogana in simbola. Z opredeljeno identiteto, ki se jo gradi vsak dan s pomočjo trženjskih aktivnosti, si deležniki ustvarjajo podobo o podjetju, ki pa je lahko zaradi različne interpretacije oziroma dekodiranja sporočila tudi drugačna od zastavljene identitete blagovne znamke, ki je posledica motenj sporočila pri prenosu identitete do deležnikov. Podoba je rezultat identitete (Kapferer, 1992, str. 30-34).

Slika 4: Razlika med identiteto in podobo podjetja



Vir: Kapferer, 1992, str. 34.

Da se podjetje izogne napačnemu dekodiranju sporočil deležnikov, je potrebno določiti osnovno jedro identitete, ki bo ostalo enako nekaj let in bo nakazovalo prihodnji razvoj podjetja ter se bo bistveno razlikovalo od konkurence. Bistvo identitete je v njeni individualnosti, v vrednotah podjetja, ki jih izkazuje preko identitete, prihodnosti, lastnostih izdelka in zunanji podobi izdelka (Kapferer, 1992, str. 90-93). Identiteta bo uspešna le, če je le-ta podlaga za značaj izdelka in njegovo vrednost, če se značaj izdelka predstavi na razločevalen način in če zbuja čustva, ki presegajo okvire razumske podobe (Kotler, 2004, str. 326). Tako si kupci laže in hitreje oblikujejo svojo podobo o blagovni znamki, ki je bliže identiteti blagovne znamke kot jo opredeli manager, ter si blagovno znamko tudi hitreje zapomnijo (Aaker, 1995, str. 209). Priznane nemške blagovne znamke oblazinjenega sedežnega pohištva imajo oblikovane identitete, ki so že nekaj let enake in so v večini primerov enake podobi. Prav tako se identitete priznanih nemških blagovnih znamk bistveno razlikujejo med seboj.

Napaka, ki jo naredi veliko podjetij je, da postavijo identiteto, ki pri kupcih ni dovolj cenjena in je zato zavedanje blagovne znamke nizko (Aaker, 1995, str. 202).

Kupci povprašujejo po tistih blagovnih znamkah, katerih podoba je podobna željam, vrednotam in življenjskemu stilu kupca (Palmer, 2004, str. 220).

3.3.4. Strategija blagovne znamke

Čim več proizvodov ima podjetje, temveč možnosti ima za doseg potencialnih kupcev, kajti širok prodajni asortiman daje prodajnemu osebju več možnosti za lažjo zadovoljitev večjega števila kupcev (Best, 2004, str. 183). Ker pa obstaja čedalje več kupcev, ki izbirajo pohištvo na podlagi vrednot in življenjskega stila, je smiselno te razlike izkoristiti in poudariti posebne značilnosti izdelkov z oblikovanjem blagovnih znamk. Podjetje lahko izbere eno izmed možnih strategij blagovnih znamk, in sicer posamično blagovno znamko, blagovno znamko za skupino izdelkov, blagovno znamko za vse izdelke ali pa razširjeno blagovno znamko (Potočnik, 2002, str. 209). Na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva podjetja uporabljajo strategijo blagovne znamke za skupino izdelkov.

Strategija posamične blagovne znamke. Za vsak izdelek podjetje razvije novo blagovno znamko. Takšna strategija podjetju omogoča, da razvije izdelke za različne tržne vrzeli. V primeru negativne podobe izdelka oz. blagovne znamke v javnosti imajo ostali izdelki in njihove blagovne znamke še vedno pozitivno podobo v javnosti. Vendar ta strategija zahteva ogromna finančna sredstva za osveščanje javnosti o novi blagovni znamki (Kapferer, 1992, str. 108-111).

Strategija blagovne znamke za skupino izdelkov. Podjetja s takšno strategijo povežejo izdelke, ki so si med seboj podobni in imajo podobne koristi za kupce (Potočnik, 2002, str. 209). Pri komuniciranju z javnostjo je v ospredju predvsem identiteta blagovne znamke ter osveščanje javnosti o blagovni znamki in ne posamezen izdelek. To omogoča tudi nižje stroške pri uvajanju novega izdelka na trg, saj ima izdelek blagovno znamko, ki se že pojavljala v medijih (Kapferer, 1992, str. 113). Takšno strategijo ima večina podjetji v pohištveni industriji in tudi Tom.

Strategija enake blagovne znamke za vse izdelke. Podjetje s promocijo enega izdelka promovira tudi druge izdelke. S promocijami se še bolj krepi zavedanje deležnikov o obstoju in pozicioniranju blagovne znamke. Samo močne blagovne znamke z jasno identiteto in že oblikovano podobo v javnosti lahko združijo heterogene proizvode v isti dejavnosti pod eno blagovno znamko. Prednost takšne strategije je v večji razpoznavnosti na trgu in lažjega koordiniranja trženjskih aktivnosti. Nevarnost pa je predvsem v možnosti neuspeha izdelka na trgu, ki je posledica (pre)hitrega razvoja izdelka zaradi zahtev trga in posledični vpliv na negativno podobo tudi ostalih izdelkov pod isto blagovno znamko (Lamb, 1998, str. 295).

Strategija razširjene blagovne znamke. Podjetje razširi obstoječo blagovno znamko na nove vrste izdelkov (Kotler, 2004, str. 431).

Strategija blagovne znamke se razlikuje tudi glede na to, ali gre za blagovno znamko s poudarkom na delovanju, podobi ali doživetju. Porabniki kupujejo *blagovno znamko s poudarkom na delovanju,* da zadovoljijo funkcionalno potrebo, zato je za podjetje najbolje identiteto blagovne znamke opreti na izdelek. *Blagovna znamka s poudarkom na podobi* se uporablja pri izdelkih, ki jih je težko razlikovati, zato so potrebni veliki oglaševalski proračuni.

Blagovna znamka s poudarkom na doživetju pa podjetje vplete uporabnika bolj kot je samo nakup izdelka (Kotler, 2004, str. 431). To se mora upoštevati pri oblikovanju trženjskega spleta, da se podoba podjetja v očeh deležnikov še bolj približa identiteti podjetja.

3.3.5. Tomova identiteta blagovne znamke

Ker ima Tom več izdelkov, ki imajo podobne tehnične lastnosti in koristi za uporabnika, bi bilo smiselno ustvariti novo izdelčno skupino imenovano Transformation, v kateri bi bili modeli Flip (sedaj izdelčna skupina Avantgarde), Simple (sedaj Young) in Mario (sedaj Young). Za novo nastalo izdelčno skupino, ki bi bila bolj usmerjena v segment Transformacija, se bi še natančneje oblikovala želena identiteta Tomove blagovne znamke kot prilagodljiva blagovna znamka uporabniku, ki posreduje vrednoto podjetja po uresničitvi želja posameznika glede oblazinjenega sedežnega pohištva. Model Flip že posreduje Tomovo vrednoto po prilagodljivosti v tehničnem smislu, saj je multifunkcijski model. Da bi dosegli tudi prilagodljivost razpoloženju uporabnika, pa bi morali kupcu ponuditi dodatno prevleko, ki bi bila v drugačni barvi kot osnovna prevleka. Druga prevleka bi bila zastonj oz. z minimalnim doplačilom. Uporabnik bi tako imel dve sedežni garnituri v eni.

S sloganom »Popolno prilagajanje vašemu razpoloženju« in »Tom. Zaradi Vas«, ki bi se pojavljal v vseh reklamnih materialih, bi poskrbeli, da bi bila podoba blagovne znamke v javnosti enaka identiteti blagovne znamke. Tom, kot prilagodljiva blagovna znamka uporabniku, bi si prav gotovo pridobil določen krog kupcev. Menim, da bi identiteta pri kupcih vzbujala pozitivne asociacije in tako bi se blagovna znamka Tom hitreje utrdila v zavesti kupcev. S takšno identiteto bi se Tom laže razlikoval od konkurence.

3.4. Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov

Nakupno vedenje je odločitveni proces, ki vsebuje postopke izbire in ocenjevanje alternativ, ko potrošniki kupujejo izdelke ali storitve (Potočnik, 2002, str. 107). Spoznanje potreb in želja ni preprosto, zato mora podjetje dobro preučiti dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje, da bi lahko oblikovalo trženjski splet izdelkov in storitev, ki bo čimbolj usklajen s potrebami in željami njihovih ciljnih kupcev (Lamb, 1998, str. 152). Čimbolj podjetje pozna svoje kupce, tembolj jim lahko zadovolji njihove potrebe in želje s pravimi izdelki, kar je navsezadnje tudi namen trženja.

»Poznati porabnike« in razumeti njihovo vedenje je vse prej kot preprosto, saj porabniki pogosto ravnajo v nasprotju s tem, kar govorijo (Kotler, 2004, str. 182). Kljub temu je preučevanje porabnikov smiselno, ker usmerja podjetja v oblikovanje novih izdelkov, novih značilnosti obstoječih izdelkov, cen, tržnih poti, sporočil in drugih elementov trženjskega spleta. Kupci se nenehno srečujejo z dobrinami, ki so do nekatere mere nadomestki pohištvu, saj se po raziskavi BBE-Branchen-Outlook (Reinbender, 2005, str. 57) potencialni kupci pohištva raje odločijo za potovanja, za katera so po podatkih Dresdner Bank Nemci v letu 2004 porabili kar 58 mrd EUR,

in nakup oblek, šele na tretjem mestu je nakup sedežne garniture. Vendar ne smemo pozabiti, da kupci kupujejo sedežno garnituro kot zadnji del pohištva v dnevni sobi (Upturn in the living room, 2005, str. 4).

3.4.1. Proces nakupnega odločanja

Proces nakupnega odločanja je zaporedje postopkov, ki jih izvedejo kupci, ko se odločajo, kateri izdelek bodo kupili. Na ta proces vpliva veliko dejavnikov, zlasti motivacija, družbeni pritisk, pritisk okolja in trženjske dejavnosti podjetja. Nekatere odločitve sprejema kupec zelo premišljeno, preverja vse možnosti in ocenjuje funkcionalno korist izdelka. To je racionalni proces nakupnega odločanja. Pogosto pa vplivajo na nakupni proces tudi uživanje, emocionalni odzivi, estetika, življenjski slog, ... (Potočnik, 2002, str. 108).

Slika 5: Proces nakupnega odločanja

Prepoznavanje potreb	→	Iskanje informacij	→	Vrednotenje alternativ	→	Nakupna odločitev	→	Ponakupno vedenje

Vir: Palmer, 2004, str. 90.

Proces nakupnega odločanja poteka v petih stopnjah (slika 5). Prične se s prepoznavanjem potreb, ki niso zadovoljene. Še največ neizpolnjenih želja imajo nemški kupci pohištva pri sedežnih garniturah, saj si Nemci želijo zahteven in prevzeten trendovski dizajn, ki ga dopolnjuje izbrani material ter kvalitetna izdelava, za katero so pripravljeni plačati več, sploh, če gre za uveljavljeno močno blagovno znamko (Reinbender, 2005, str. 55-57, 18). Tako kupec zazna razliko med dejanskim in zaželenim stanjem, kar je predpogoj za naslednjo fazo, zato mora podjetje pripraviti takšen trženjski splet, ki prebuja potrebe oziroma spodbuja kupce k nakupu in s tem k zadovoljitvi njihove (prebujene) potrebe. Ko kupec spozna potrebo, bo iskal informacije, kako jo lahko zadovolji. Mlajši nemški kupci (študentje) iščejo informacije o novih trendih in nakupnih odločitvah predvsem ob sobotah, ko iskanje informacij o izdelku in blagovni znamki doživljajo kot uživanje, pri katerem sodelujejo tudi bližnje ljubljene osebe (Gruenhagen, 2002, str. 1811). Zato jim mora podjetje olajšati iskanje informacij tako, da jim posreduje koristne, pravočasne ter razumljive informacije. Kupci začnejo iskati informacije o blagovni znamki in izdelku najprej pri sebi (prejšnje izkušnje), če to ne zadošča, bo iskal informacije pri prijateljih, v družini. Te informacije imajo velik vpliv na nakupne odločitve, saj že ovrednotijo izdelek za bodočega kupca, medtem ko ga vrednotenje informacij pridobljenih preko oglasov, pri prodajalcih, preko prospektov še čaka. Ob nepoznavanju blagovne znamke kupec enači stereotipne predstave in zaznave o državi in jih enači z lastnostmi blagovne znamke (Okechuku, 1994, str. 14), kar je predvsem posledica kupčevega neznanja. Po iskanju informacij si kupec zamisli nekaj blagovnih znamk, med katerimi izbira v stopnji vrednotenja alternativ. Kupec si ustvari kriterije, po katerih vrednoti značilnosti izdelka, npr. cena, kvaliteta izdelava, garancija, poprodajne storitve, močna blagovna znamka (Potočnik, 2002, str. 109-110). Na nakupno odločitev vpliva tudi odnos drugih do izdelka in nepričakovani situacijski faktorji, kot izguba službe. Zato je potrebno kupcu zmanjšati tveganje nakupa z odplačevanjem na več obrokov,

dajanjem daljše garancije in mu s tem vzdigniti njegovo samozavest, da se bo odločil za nakup (Kotler, 1996, str. 296). Naslednja stopnja je ponakupno vedenje, v kateri kupec ocenjuje ali izdelek zadovoljuje potrebo. Gre za primerjavo dejanskega učinka s pričakovanim. Če podjetja pretiravajo z dobrimi lastnostmi izdelka, bo razlika med dejanskim in pričakovanim učinkom prevelika in kupec bo nezadovoljen. Takšen kupec pa lahko s svojim nezadovoljstvom vpliva na druge kupce v njihovem procesu nakupnega odločanja (Palmer, 2004, str. 101).

3.4.2. Načini nakupnega odločanja in odločevalci

Številne odločitve o nakupu sprejema le en odločevalec, vendar so prav tako številne tudi tiste odločitve, pri katerih v nakupnem procesu sodeluje več udeležencev in imajo v njem tudi različne nakupne vloge, npr. pobudnik nakupa, vplivnež, odločevalec, kupec in uporabnik (Potočnik, 2002, str. 111). Tako je pri nakupu pohištva v Nemčiji pobudnik nakupa, odločevalec in vplivnež v 85% ženski spol (Upturn in the living room, 2005, str. 3), čeprav je kar 70% moških izrazilo zanimanje za opremljanje stanovanja. Vendar je po mnenju P. Warda (1998, str. 328) odločitev o nakupu sedežnega pohištva in preprog, sploh v kasnejših fazah procesa nakupne odločitve, sprejeta obojestransko. Premišljeno sprejemanje nakupnih odločitev za nakup relativno (neznanega) dragega izdelka lahko traja tudi več mesecev, saj kupci porabijo precej časa za iskanje informacij in vrednotenje alternativ. Za moški spol je ravno vrednotenje alternativ odbijajoče dejanje in ga raje prepustijo boljši polovici (Upturn in the living room, 2005, str. 3). Do enakega zaključka je prišel tudi P. Ward (1998, str. 334). Vendar, če bi moški spol vseeno samostojno sprejemal nakupno odločitev o novem pohištvu, bi izbral močno in priznano blagovno znamko, ki bi bila ustrezno podprta z dobrim trženjskim komuniciranjem, saj bi se s tem izognili prekomernemu vrednotenju alternativ. Močna blagovna znamka, po mnenju anketirancev, bistveno zmanjšuje tveganje nakupa. Zato mora podjetje razviti strategije, ki kupcu pomagajo pri učenju o značilnosti izdelka in ga hkrati opozarjajo na odličnost blagovne znamke pri najpomembnejših značilnostih izdelka.

3.4.3. Vplivi na nakupno odločitev

Na nakupno odločitev vpliva več dejavnikov, in sicer družbeni, psihološki in osebni vplivi.

3.4.3.2. Družbeni vplivi na nakupno odločanje

Družbeno okolje je dejavnik, s katerim drugi ljudje vplivajo na nakupno vedenje posameznikov. Večina avtorjev navaja tri glavne dejavnike družbenega okolja (Potočnik, 2002, str. 112; Kotler, 2002, str. 272):

- Socialni sloj oziroma družbeni razred je dokaj homogena in stabilna skupina ljudi z enakimi vrednotami, zanimanjem in vedenjem. Predvsem v razvitih deželah, kamor spada tudi Nemčija, »nižji« sloji kažejo nakupno vedenje podobno tistim, v »višjih razredih«. Pripadniki istega družbenega razreda imajo bistveno bolj podobno vedenje kot pripadniki drugih razredov. Tako družbeni razredi kažejo tudi različna nagnjena k izdelkom in blagovnim znamkam ter navsezadnje tudi k medijem.

- Referenčne skupine so lahko formalne ali neformalne. Značilno je, da ima skupina podobne vrednote. Nekateri člani imajo v skupini vodilni položaj zaradi svojih izkušenj, znanj. To so t.i. mnenjski vodje, saj njihovo mnenje oz. priporočilo upošteva veliko članov skupine. Takšen mnenjski vodja je pri prodaji oblazinjenega sedežnega pohištva v Nemčiji npr. Heinz Guenther, ki je napisal knjigo Clever Moebel kaufen in ureja internetno stran www.moebel-tipps.de.
- Vloga v družini. Čeprav se vloga spolov pri nakupih spreminja, sodelujeta pri nakupni odločitvi trajnih in dragih izdelkov tako mož kot žena.

3.4.3.3. Psihološki vplivi na nakupno odločanje

Na nakupno odločanje posameznika vplivajo najmanj trije glavni psihološki dejavniki (Palmer, 2004, str. 90-93; Potočnik, 2002, str. 113-115):

Motivacija. Motivi usmerjajo kupca pri nakupnem odločanju. Motiv je potreba, ki je dovolj moteča, da človeka prisili k odzivu. Tako npr. Maslowa teorija pravi, da so potrebe ljudi razvrščene v hierarhijo od najbolj do najmanj nujnih (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, ego potrebe in potrebe po samouresničevanju). Ljudje najprej skušamo zadovoljiti najnujnejšo raven potreb in šele ko je ta zadovoljena, skušamo zadovoljiti naslednjo raven potreb. Ker so osnovne potrebe večine porabnikov v razvitem svetu zadovoljene, želijo porabniki z nakupom dosegati in zadovoljevati višje ravni potreb, npr. potrebe po pripadnosti, ego potreb (samospoštovanje, priznanje, status,..) in potrebe po samouresničevanju (osebni razvoj), kar potrjujejo tudi rezultati ankete predstavljeni v Tabeli 12 (Reinbender, 2005, str. 20).

Tabela 12: Kaj je za vaše osebno ugodje zelo pomembno?

	Leto	V %	Leto	V %
Srečno družinsko življenje	1999	68	2003	70
Dovolj časa zase	1999	37	2003	40
Ugodje v kuhinji	1999	32	2003	35
Ugodje v dnevni sobi	1999	27	2003	31

Vir: Reinbender, 2005, str. 20.

Zaznavanje. Zaznava je tri stopenjski proces, v katerem ljudje s svojimi petimi čutili (vid, sluh, okus, dotik, vonj) izbirajo, obdelujejo in pojasnjujejo informacije, ki so jih sprejeli in jim dajejo pomen. Ljudje lahko različno zaznajo isti objekt zaradi treh zaznavnih procesov: izbirne pozornosti, izbirnega popačenja in izbirnega ohranjanja. Proces izbirne pozornosti pomeni, da ljudje, ki so izpostavljenim številnim dražljajem iz okolja (npr. oglasom), sprejmejo le določeno število dražljajev, ostale pa izločijo. A tudi dražljaji, ki pritegnejo pozornost, niso vedno pravilno sprejeti, saj si jih ljudje razlagajo tako, da se ujemajo z njihovimi osebnimi prepričanji. To se imenuje izbirno izkrivljanje. Določene dražljaje si ljudje v procesu izbirnega ohranjanja zapomnijo, sploh če so poudarjanje pozitivne lastnosti izdelkov, ki jih cenijo.

Prepričanja in stališča. Prepričanje je opisna zamisel porabnika o izdelku oz. o storitvi, stališče pa je splošen odnos posameznika do okolja, ki je lahko pozitivno, negativno ali nevtralno.

Tabela 13: Pomembnost Made in Germany glede na neto dohodek in glede na starost

Neto dohodek v EUR	V %	Starost v letih	V %
Pod 1000	54	14-29	31
1000-1500	60	30-39	36
1500-2000	47	40-49	34
2000-2500	49	50-59	60
Nad 2500	41	60-	68

Vir: Reinbender, 2005, str. 19.

Kot je prikazano v Tabeli 13, starejši ljudje (nad 50 let) in ljudje z najnižjimi zaslužki dajejo prednost nemškim pohištvenim blagovnim znamkam.

3.4.3.4. Osebni vplivi na nakupno odločanje

Tudi osebne značilnosti posameznika vplivajo na nakupno vedenje. Te značilnosti so npr. spol, (razpoložljiv) dohodek, izobrazba, poklic, zakonski stan, življenjski slog, osebnost in samopodoba itd. Prav zato mora podjetje pri segmentiranju trga in pozicioniranju upoštevati tudi osebne značilnosti posameznika.

3.5. Analiza konkurence na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva

Za doseganje zaželene uspešnosti se mora podjetje hitreje in kvalitetnejše odzivati zahtevam trga oz. porabnikom od svojih konkurentov. Vendar se tega zavedajo tudi konkurenti, zato je le razumevanje porabnikov premalo. Potrebno je pozorno spremljati konkurente in pridobljene informacije čimbolj kvalitetno vključiti v odločitve podjetja. V Tabeli 15 na strani 25 je kratek pregled najbolj priznanih nemških podjetij, ki proizvajajo oblazinjeno sedežno pohištvo.

3.5.1. COR

Podjetje Cor Sitzmoebel Helmut Luebke GmbH & Co (v nadaljevanju Cor), ki je bilo ustanovljeno leta 1954, je samostojni del skupine Gebrueder Luebke GmbH & Co (Interluebke, ki izdeluje pohištvo za dom). Podjetje Cor ima tako kot Interluebke sedež v kraju Rheda-Wiedenbruck na vzhodu Nemčije in je v družinski lasti. Njihov proizvodni asortiman sestavljajo štiri skupine, in sicer oblazinjeno pohištvo (16 modelov), naslonjači (12 modelov), mize in stoli (3 modeli) ter postelje in počivalniki (7 modelov). V prodajnem asortimanu poleg sedežnih garnitur ponujajo tudi 8 modelov preprog. Za celoten asortiman velja, da ga odlikuje vrhunski design ter kvalitetni materiali in izdelava, kar se odraža tudi v visoki prodajni ceni izdelkov. V petdesetem letu delovanja je podjetje z 210 zaposlenimi ustvarilo 32,5 mio EUR prihodkov, kar je 10% več kot prejšnje leto. Večino prodaje (71,5%) so ustvarili na domačem, nemškem trgu, ostalo pa so prodali na tujih trgih.

Tabela 15: Predstavitev konkurence na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva

	Konkurent			
	Cor	Erpo in Dreipunkt	W. Schillig	Rolf Benz
Kapital	zasebni (družinski)	zasebni	zasebni (družinski)	zasebni
Leto ustanovitve	1954	Začetki v 19. stoletju	1946	1964
Prihodki v letu 2004 v mio EUR	32,5	28,5	180	140
delež izvoza v prihodkih (v %)	28,5	32,6	30	50
Število zaposlenih (31.12.2004)	210	184	1000	612
Povezana podjetja	Interluebke			Huelsta
Identiteta	Izredna kvaliteta	Moderna klasika	Udobje	Inovativnost
Podoba	Kvaliteta	?	Udobje	Inovativnost
Slogan	Le najboljše je dovolj dobro	Sofe, ki nikoli ne gredo iz mode	Svet udobja	Ljubezensko sporočilo vašemu domu
Strategija blagovne znamke	ena blagovna znamka	dve blagovni znamki	ena blagovna znamka z izdelčnimi skupinami	2 blagovni znamki s izdelčnimi skupinami
Agresivnost nastopa na nemškem trgu	agresiven	agresiven	zelo agresiven	zelo agresiven
Število izdelčnih skupin obl. sed. poh.	1	2+1	6	3+1
Povp. prodajna cena izdelka	3500	2500	3300	5000
Prodajne poti	tudi lastni saloni	trgovinske verige	trgovinske verige	tudi lastni saloni (Huelsta)
Trženjsko komuniciranje	več orodij	več orodij	več orodij	več orodij
Tržni vodja				X

Vir: Cor, 2005; Erpo, 2005; Dreipunkt, 2005; W. Schillig, 2005; Rolf Benz, 2005; Lastni viri, 2005.

Že od samega začetka njihov razvojni oddelek sodeluje s priznanimi zunanjimi dizajnerji, ki so vsako desetletje naredili vrhunsko uspešnico (model Quinta, Conseta, Trio, Zyklus). V zadnjem obdobju pa je konkurenca tako agresivna, da mora podjetje vsako leto predstaviti nove izdelke oziroma nenehno prenavljati starejše modele. Tako so za leto 2005 razvili dva popolnoma nova modela (Ovum in Ovo) ter malenkostno dodelali stare modele (Conseta, Circo, Clou, Nuba in Quant). Cor je avgusta 2004 dobil nagrado za najboljši industrijski dizajn, ki ga podeljuje Zvezna Republika Nemčija, leto prej pa je prejel častno nagrado za vrhunski dizajn za model Arthe, ki ga podeljuje Nordrhein-Westfalen dizajn center.

Prodajne cene Corovih izdelkov se v povprečju gibljejo od 3500 EUR navzgor. Zgornje omejitve skoraj ni, saj je cena pogojena z izbiro modela, materiala in številom elementov, ki sestavljajo garnituro.

Imajo izredno dobro razvejano prodajno mrežo po celotni Nemčiji, v 6 večjih mestih pa imajo skupaj z Interluebkom svoje prodajne salone (Berlin, Hamburg, Hannover, Muenchen, Koeln, Strasbourg), ki so jih začeli odpirati šele v zadnjih petih letih. Omeniti velja še njihov lastni

salon t.i. show room v Rheda-Wiedenbruecku, v katerem so razstavljeni vsi njihovi modeli. Celoten show room je opremljen s kamerami, kar omogoča digitalni sprehod po prostorih salona kar iz udobnih domačih naslonjačev preko Corove internetne strani.

Dokaj visoka sredstva namenjena za trženjsko komuniciranje (približno milijon EUR) jim omogočajo agresivno nastopanje na trgu. Sponzorirajo literarne in glasbene prireditve, v letu 2005 pa so prvič podelili Nagrado Cor, ki je namenjena novinarjem (prva nagrada je vredna 6500 EUR). Udeležujejo se vseh najpomembnejših sejmov tako v Nemčiji kot v tujini in oglašujejo v revijah, v zadnjem obdobju pa se izogibajo reklamiranju preko televizije. Ker nastopajo le v enem tržnem segmentu (Čas kot vrednota) s strategijo ene blagovne znamke, jim premišljeno trženjsko komuniciranje omogoča jasno zaznavo podobe v javnosti (kvaliteta), ki je skoraj identična identiteti podjetja (izredna kvaliteta).

Cilj podjetja je ohraniti tržni delež na domačem trgu in še povečati prodajo na drugih trgih, ki se je začela leta 1994, predvsem na trge ZDA, Rusije in Kitajske. Prisotni so že v 54 deželah po vsem svetu, svoje lokalne partnerje, ki jih nadzoruje 12 Corovih internacionalnih agentov pa izbirajo izredno selektivno.

Njihov slogan »Le najboljše je dovolj dobro« kaže smer v prihodnjem poslovanju in komuniciranju ter ohranja zasluženo pridobljen sloves kvalitetne blagovne znamke.

3.5.2. ERPO in DREIPUNKT

Erpo management GmbH, ki ga vodi Thomas Jungjohann (družbenik), ki je v letu 1993 izpeljal managerski odkup, je v letu 2004 s 184 zaposlenimi ustvaril za 28,5 mio EUR prihodkov, od tega je 67,4% predstavljala prodaja na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva. Napoved za leto 2005 je prihodek v višini 30 mio EUR, kar je približno enaka rast kot v predhodnem letu (5%). K temu naj bi pripomoglo tudi v letu 2002 začeto prepozicioniranje podjetja iz srednjega v višji cenovni razred. V svojem proizvodnem asortimanu imajo tri skupine izdelkov Erpo Classics (8 modelov), Erpo Collection (26 modelov) in Dreipunkt International (7 modelov), ki imajo skupen stil moderna klasika.

Erpo je leta 1998 prevzel podjetje Dreipunkt z več kot stoletno tradicijo in se že takrat odločilo za strategijo dveh blagovnih znamk (Erpo in Dreipunkt). Leta 2000 so posodobili in prilagodili informacijski sistem obeh podjetij (vrednost projekta je bila 3,5 mio EUR), ki omogoča dostop uporabnikov (tudi prodajalcev iz tujine) do baze preko njihove internetne strani in začeli reorganizacijo obeh podjetji z iskanjem notranjih sinergij med Erpom in Dreipunktom (združevanje poslovnih funkcij) ter prepozicioniranje podjetja, ki so ga vodili novo zaposleni tržni strokovnjaki iz pohištvene panoge. Še vedno so ohranili obe blagovni znamki, a so jima dodali besedo international, kar nakazuje njihovo usmeritev v izvoz. Čeprav imajo za obe blagovni znamki popolnoma enaki marketinški strategiji so se na dveh večjih sejmih v Nemčiji (Hausemesse Sued in Imm Cologne) pojavili na dveh različnih predstavnih prostorih. Pravijo, da

z dvema blagovnima znamkama zmanjšujejo poslovno tveganje, čeprav si s tem ustvarjajo dokaj visoke stroške. Tudi v njihovem edinem prodajno razstavnem salon v Donzdorfu so predstavljeni izdelki obeh blagovnih znamk. Sicer pa so s svojimi izdelki prisotni po celotni Nemčiji in tudi v nekaterih drugih državah širom sveta, kjer so na trge vstopili skupaj z lokalnimi partnerji.

Zaradi nove identitete podjetja, ki je nastala leta 2002, se še ni pravilno izoblikovala podoba podjetja v javnosti, saj je identiteta dokaj splošna (Moderna klasika) in bodo potrebovali veliko finančnih sredstev za oblikovanje podobe podjetja v javnosti.

Selitev proizvodnje trenutno ni potrebna, saj so povprečne cene njihovih izdelkov 2500 EUR, dosežejo pa tudi 5000 EUR.

Novi obetajoči izzivalec na nemškem pohištvenem trgu ima eno pomanjkljivost. V njihovem prodajnem asortimanu manjkajo razni dodatki, ki so potrebni v dnevnem prostoru (klubske mizice in preproge).

3.5.3. WILLI SCHILLIG

Podjetje W. Schillig GmbH & Co. KG Polstermoebelwerke je ustanovil Willi Schillig leta 1946 v Ebersdorf-Frochlachu, ki ga danes vodita Rolf in Erik Stammberger (oče in sin, žena Rolfa je Brigitte Schillig). V letu 2004 je podjetje s preko 1000 zaposlenimi ustvarilo preko 180 mio EUR prihodkov, od tega predstavlja okoli 30% izvoz.

Blagovna znamka W. Schillig je že od nekdaj znana po visoki kvaliteti in odličnem dizajnu, sploh pa po izredno udobnem sedenju in komfortnosti usnjenih garnitur, zato ne čudi, da so postali eden izmed vodilnih proizvajalcev usnjenih sedežnih garnitur v Evropi. Prisotni so v številnih državah po vsem svetu, še posebej pa so ponosni na poslovne uspehe v ZDA, kjer imajo poleg show rooma tudi lastne prodajne salone, in v Pekingu na Kitajskem, kjer imajo prav tako show room s svetovalnim osebjem, ki poučuje kitajske prodajalce o prodajnih tehnikah in novostih v prodajnem programu.

Njihova proizvodnja je organizirana na 90000 kvadratnih metrih, od tega zaseda njihov razvojno dizajnerski oddelek 2500 kvadratnih metrov, njihov proizvodni salon pa se razprostira na 3500 kvadratnih, kjer imajo sredi aprila organizirane hišne sejme. Imajo tudi svoj kontrolni oddelek, v katerem izvajajo meritve trpežnosti in kvaliteto materiala ter končnih izdelkov, ki jih pri večini proizvajalcev izvaja zunanji partner. Preverjanje njihove kvalitete vsako leto opravi neodvisna organizacija Guetegemeinschaft Deutsche Moebel (Zveza za preverjanje kvalitete pohištva v Nemčiji).

V njihovem proizvodnem programu je šest skupin izdelkov, ki pokrivajo različne segmente trga, vendar smatram, da le program Wellness/Ergoline predstavlja konkurenco Tomovemu modelu Flip na segmentu Transformacija.

Kot razširjeno ponudbo izdelčnega spleta ponujajo še všečne bralne lučke in majhne steklene odlagalne površine, ki se jih lahko poljubno pritrjuje na stranice sedežnih garnitur. Poleg tega pa so naredili še tabure z dvigljivim pokrovom, v katerega se lahko shranjuje dnevne časopise.

Skupina izdelkov Wellness/Ergoline s sloganom Etwas mehr (malo več) ponuja nešteto možnosti nastavitve (tudi mehanske) naslona in sedalnega dela sedežnega pohištva, ki s pravilno nastavitvijo blagodejno vpliva na položaj hrbtenice in nog, saj je bilo pri načrtovanju garniture še posebej skrbno upoštevana ergonomija človeškega telesa. Kupca želijo z uporabo njihovih izdelkov prepričati o kvalitetni in uspešni relaksaciji ter odpravi vsakodnevnega stresa.

Prodajne cene njihovih izdelkov v vseh segmentih se gibljejo med 3000-6000 EUR in več, odvisno od uporabljenih materialov in sestavnih delov.

Identiteto blagovne znamke (Udobje) gradijo s pomočjo številnih orodij, še posebej z izobraževanjem tujega prodajnega osebja (pohištveni forum W. Schillig), ki zna pravilno svetovati potencialnim kupcem. Tako tudi tuje prodajno osebje s pomočjo intenzivnega trženjskega komuniciranja podjetja W. Schillig s strategijo ene blagovne znamke z večimi izdelčnimi skupinami, gradi jasno podobo podjetja v javnosti.

Blagovna znamka W. Schillig ne ponuja svojih klubskih mizic niti preprog, kar je velika pomanjkljivost v njihovem prodajnem programu.

Njihov slogan je World of comfort (Svet udobja), ki ogovarja ljudi vseh starosti in nacionalnosti. Omenim naj, da sta na naslovnicah prodajnega kataloga iz leta 1999 in iz leta 2005 ista, a starejša človeka, kar lahko nakazuje na ohranjanje stikov z obstoječimi zvestimi kupci blagovne znamke W. Schillig, saj je po Tomovih podatkih zamenjava sedežnega oblazinjenega pohištva v Nemčiji 6 let.

3.5.4. ROLF BENZ

Rolf Benz AG & Co. KG iz Nagolda, ki je bil ustanovljen leta 1964 pod imenom Bmp, je v letu 2004 s 612 zaposlenimi ustvaril za okoli 140 mio EUR prihodkov, od tega so preko 50% izvozili. Prisotni so v 59 državah širom sveta, med drugim tudi v manj razvitih državah kot so Tajska, Kazahstan, Iran itd.

Inovativnost je v podjetju prisotna že nekaj desetletji in to ne samo pri razvoju izdelkov, ki skoraj redno dobivajo prestižne dizajnerske nagrade Red dot, ampak tudi na drugih poslovnih področjih. Pri iskanju poti do kupcev uporabljajo vedno nove prijeme (elektronsko pridobivanje podatkov o kupcih preko Rolf Benzove spletne strani, ki si elektronsko sestavijo model po svojih željah in mu ga Rolf Benz podari, če je izžreban) in nenehno raziskujejo trg s pomočjo agencije za raziskovanje trga Gfk iz Nuernberga ter upoštevajo mnenja raziskovalcev novih trendov (Nemški modni inštitut, ...).

Že leta 1972 so se zavestno lotili projekta ustvarjanja blagovne znamke in so kot prvi v celotni nemški lesni panogi začeli oglaševanje s tiskanimi reklamami v dnevnem časopisju namenjenim končnim kupcem. Svoje poslovanje so desetletja širili s prevzemi in green field investicijami. Nenehno so širili tudi svoj proizvodni asortiman, z namenom čim enostavnejšega nakupnega odločanja kupcev, saj jim nudijo celotno opremo za dnevni prostor. V letu 1998 je prišlo do spremembe lastništva Rolf Benza, ki ga je prevzelo podjetje Huelsta, ki proizvajajo celotno pohištveno opremo za dom.

Njihov proizvodni asortiman blagovne znamke Rolf Benz je zelo širok, saj proizvajajo skoraj vse izdelke, ki jih potrebujemo v dnevnem prostoru. Sestoji se iz treh programov sedežnih garnitur (kolekcija Rolf Benz Dono, kolekcija Rolf Benz Ego, Oblazinjeno sedežno pohištvo Rolf Benz), ki imajo skupaj šestindvajset modelov, program naslonjačev z enajstimi modeli, program kuhinjskih miz in stolov, program pohištva za dnevne sobe s kolekcijo Evolution, program preprog s sedmimi izdelki, program svetil, v katerem ponujajo enajst različnih modelov, ter program klubskih mizic. Kot dodatek ponujajo še razne pripomočke (pregrinjala, pladnji, ...).

Njihovi izdelki so predstavljeni v Rolf Benzovem show roomu v Nagoldu, kjer so na 3800 kvadratnih metrih predstavljeni izdelki iz njihovega proizvodnega asortimana. Najava je zaželena, da imajo zagotovljeno dovolj osebja, ki se popolnoma posveti stranki. Rolf Benzovi izdelki so kupcem dostopni tudi v prodajnih salonih skupine Huelsta ter v določenih t.i. dizajn trgovinah po celotni Nemčiji.

Visoke prodajne cene (nad 5000 EUR in tudi krepko preko 10000 EUR) jim omogočajo izredno agresivno nastopanje na trgu, saj nenehno reklamirajo v vseh boljših revijah s tematiko bivanja. Prisotni so na vseh večjih sejmih tako v Nemčiji kot v tujini, kjer imajo zakupljene najboljše lokacije za svoj predstavni prostor. Zato ne preseneča, da je podoba blagovne znamke v javnosti enaka njegovi identiteti.

Blagovna znamka Basix by Rolf Benz pokriva 3 skupine izdelkov, in sicer sofe (14 modelov), naslonjače (6 modelov) in klubske mizice (3 modeli) in je namenjena predvsem mlajšim, ki si prvič opremljajo stanovanje, a si ne morejo privoščiti pravega Rolf Benza. Na sejemskih predstavitvah imajo svoj razstavni prostor, ki je v neposredni bližini Rolf Benzovega razstavnega salona, ker hočejo prenesti kupčevo zavedanje o Rolf Benzu tudi na blagovno znamko Basix. Zato imajo tudi skupne prodajne salone, skupni razvojni oddelek in skupno raziskovalno agencijo.

Rolf Benz popolnoma obvladuje vedenje svojih konkurentov, še več, je pravi tržni vodja, ki kaže bodoči razvoj panoge. Tudi lastnik (Huelsta) želi, da Rolf Benz še naprej ostane inovativno podjetje, ki mu prinaša zlata jajca.

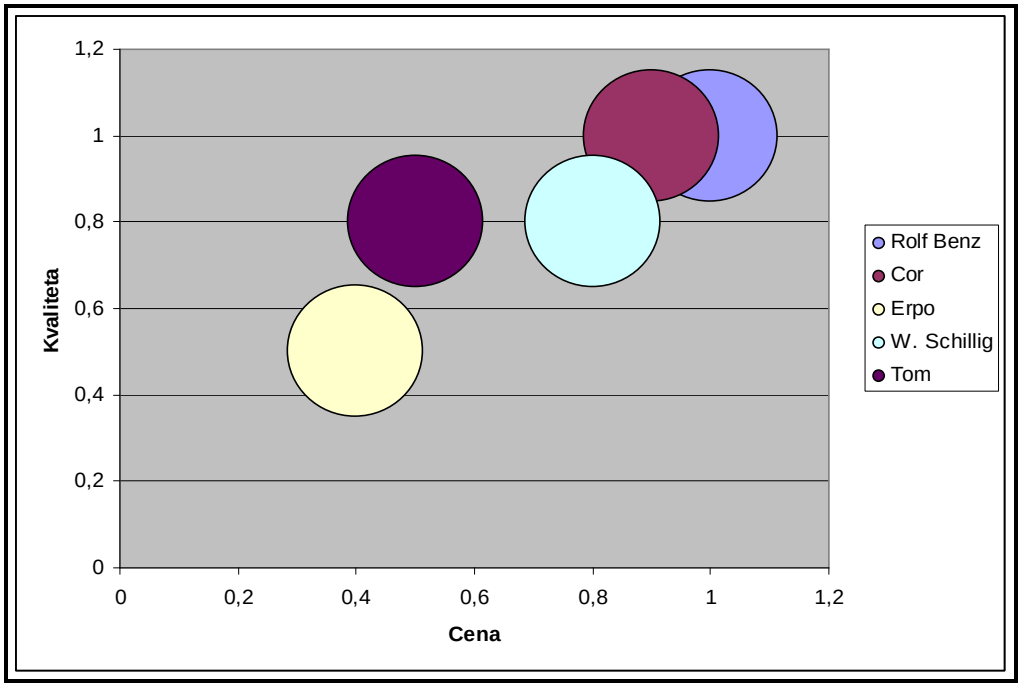
3.5.5. Ostala podjetja

Omeniti velja še podjetje Himolla Polstermoebel Gmbh s 176 letno tradicijo in več kot 1100 zaposlenimi ter letnim prihodkom preko 160 mio EUR. S svojim dizajnom oz. izdelki spada v drug segment in zato ne predstavlja neposredne konkurenco Tomu, čeprav ponuja kvalitetne in inovativne počivalnike.

Potrebno je opazovati še nekatera druga nemška podjetja, npr. Ewald Schillig, Machalke, Hukla, Steinhoff, Schieder, Laauser in tudi trženjske aktivnosti priznanih evropskih blagovnih znamk, ki so prisotne na nemškem trgu, npr. B&B, De Sede, Natuzzi, Chateaux d'ax, Zambrota, Molinari.

Vsa podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo oblazinjenega pohištva in gradijo oz. že imajo priznano lastno blagovno znamko so si pridobila okoljevarstveni certifikat prav tako pa imajo v svoje poslovanje vpeljane ISO standarde.

Slika 6: Percepcijski zemljevid



Vir: Lastna opažanja, 2005.

Pozicija konkurentov so lepo vidne v percepcijskem zemljevidu (cena/kvaliteta), kjer je prikazan samo prvi kvadrant. Nobeno podjetje na nemškem trgu nima prevladujočega položaja, a vseeno je tržni vodja Rolf Benz s svojimi inovativnimi rešitvami in prepoznavnim dizajnom, ki ga ljudje cenijo in si ga želijo. Prav vsa podjetja so trženjsko izredno aktivna in se bojujejo za vsakega kupca, hkrati pa vsako leto postavljajo nove standarde kvalitete. Tom mora slediti konkurenčevi kvaliteti in se pozicionirati drugače od konkurence, saj se trenutno ne more z njimi spustiti v odprt boj. Pozicioniranje blagovne znamke Tom mora biti v segmentu visoke kvalitete/(srednje) visoka cena z namenom pri kupcu ustvariti zaznavo o visoki kvaliteti za zmerno ceno.

Razmere na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva se bodo še naprej zaostrovale. Uspešna bodo le podjetja, ki bodo imela svojo lastno identiteto, ki jo bo vseboval tudi izdelek, in bodo imela ustrezne tržne poti ter kvalitetno medijsko podprtost. Podjetja bodo morala imeti tudi večnamensko sedežno garnituro, saj bo še naprej raslo povpraševanje po garniturah, ki se lahko spremenijo v ležišče. Ne smemo pozabiti niti na čedalje večje povpraševanju po usnjenih sedežnih garniturah (že sedaj je več kot 30 odstotkov prodanih sedežnih garnitur v usnju), ki že nekaj let opazno narašča. Večji prodajni uspeh bodo dosegla tista podjetja, ki bodo kupcu ponudila opremo celotnega prostora, saj je nakup sedežne garniture zadnji kos pohištva v dnevni sobi in se mora prilagoditi tako prostoru kot tudi drugemu pohištvu v dnevnem prostoru.

4. Razvoj trženjskega spleta

V nadaljevanju je opisan postopek začetka razvoja trženjskega spleta do leta 2010, kot ga vidim jaz osebno, skozi katerega se postopoma uveljavlja blagovna znamka Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva preko zavedanja o obstoju nove blagovne znamke na nemškem trgu. Mnenja sem, da je ta trženjski splet lahko dobro izhodišče za razvoj celovite strategije nastopa in razvoja blagovne znamke Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva.

Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji trženja, ki je sestavljen iz 4P (Palmer, 2004, str. 240):

- izdelek (product),
- cena (price),
- tržne poti (place),
- trženjsko komuniciranje (promotion).

Na te spremenljivke ima podjetje velik vpliv in jih lahko oblikuje tako, da bo imelo kar največji poslovni uspeh z minimalnimi stroški. Številni avtorji pa tradicionalnim štirim P dodajajo še dodatne P, in sicer (Makovec Brenčič, 2003, str. 188):

- ljudje (people),
- postopki (processes),
- zunanja podoba (physical evidence),
- odnosi z javnostmi (public relations).

4.1. Izdelek

Ena izmed uporabnih opredelitev razlaga izdelek kot sveženj na zunaj fizičnih, v bistvu pa storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni (Makovec Brenčič, 2003, str. 194). Ne smemo pozabiti tudi na zadovoljevanje predvsem denarnih koristi na medorganizacijskem trgu, saj bo Tom prodajal svoje izdelke preko nakupnih združenj.

Podjetje Tom ima v svojem proizvodnem programu štiri skupine izdelkov, ki so namenjeni različnim tržnim segmentom (Avantgarde, Young, New Classic, Nostalgia). Skupaj je to 30 modelov oblazinjenega sedežnega pohištva. Preden se podjetje Tom odloči za širjenje poslovanja na nemškem trgu, morajo prevetriti svoj prodajni program, saj niso vsi izdelki zanimivi za nemško tržišče oziroma postaviti prioriteto, kateri segment je vsaj v začetni fazi najpomembnejši. Podjetje se želi dolgoročno osredotočiti na del segmenta Time as a value, ki ga pokriva skupina izdelkov Avantgarde (modeli Flip, Soft, Life, Mars). V tem segmentu ima Tom tudi velike možnosti za kasnejši uspeh, saj si potrošniki želijo moderen dizajn z ekskluzivnimi materiali, ki jih izdelujejo znane blagovne znamke, tako pri opremi dnevne sobe kot pri opremi pisarne. Poleg tega pa si tudi dvigujejo ugled blagovne znamke Tom (višji cenovni razred).

Tabela 14: Zahteve uporabnikov

	Ljudje v mio	Dnevna soba	Pisarna
Eksluzivni materiali	4,44	115	140
Priznane blagovne znamke	1,86	110	130
Solidna izdelava	36,52	105	110
Znana blagovna znamka	5,64	100	105
Moderen dizajn	13,73	120	120
Brezčasen dizajn	23,72	105	97
Izvenživljenski dizajn	3,96	105	94
Moderna klasika	1,24	113	167

Komentar: 100 je prag za pozitivno oz negativno strinjanje.
Vir: Reinbender, 2005, str. 18.

A vsaj v prvih letih prisotnosti na nemškem trgu se je smiselno osredotočiti na manjši segment, ki je del Transformation segmenta, z zelo konkurenčnim modelom Flip (priloga 1), s katerim bom opisal posamezne začetne korake graditve blagovne znamke. Model Flip, ki je v nadaljevanju diplomskega dela tudi opisan, se s svojimi preprostimi, sodobnimi linijami, tehnološko dovršenostjo in s provokativnim dizajnom, ki ima pridih individualnosti, popolnoma zadovoljuje želje kupcev, ki želijo sebi prilagodljiv izdelek. Da gre za vrhunski izdelek, potrjuje tudi nominacija modela Flip za najboljši izdelek na IMM sejmu v Koelnu leta 2004, za katerega je direktor Nemškega oblikovalskega sveta (Rat fuer Formgebung) g. Kupetz dejal:»Izdelek Flip je inovativen in multifunkcionalen program, ki s svojim žlahtnim oblikovanjem prepričuje. Za podjetje Tom je to vsekakor korak v pravo smer na evropskem trgu.« Zato sem mnenja, da je model Flip najprimernejši izdelek za začetek gradnje blagovne znamke Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva, saj model Flip uporabnikom ponuja možnost, da ga uporabijo po svojih željah in potrebah.

Model Flip (izdelčna skupina Avantgarde) je bil popolna revolucija pri izdelovanju in oblikovanju oblazinjenega sedežnega pohištva na trgu. Do takrat ni bilo mogoče dobiti sedežne garniture, ki bi bila enako kvalitetna tako za sedenje kot za spanje. Vedno se je iskalo neko optimalno razmerje, kajti za spanje potrebujemo ravno ležišče, za udobno sedenje pa mora biti

sedežna površina pod majhnim kotom. Rešitev za ta problem predstavlja t.i. »memory foam« oz. spominska pena, ki se ob ležanju prilega telesu in se ob prenehani obremenitvi pene »vrne« v izhodiščno stanje. Spominsko peno je razvijala NASA za potrebe vesoljskih raziskovanj. Še nobeno sedežno oblazinjeno pohištvo ni imelo toliko možnih postavitev kot jih ima model Flip. Sestavljen je iz dveh delov, ki sta namenjena sedenju ali ležanju. Na vsakem koncu sedalnega dela so samozavorna kolesa, ki omogočajo lahkotno in enostavno premikanje sedežnih enot v takšno postavitev, kot najbolj odgovarja uporabniku (oblika L, oblika V, oblika dveh ločenih postelj, oblika zakonske postelje, možno je dobiti tudi samo en del sedežne enote, ...) Ta kolesa se avtomatsko fiksirajo, ko se oseba, ki je težja od deset kilogramov, usede na sedežno garnituro in se sprostijo, ko oseba vstane. Tudi kolesa so še dokaj sveža novost na trgu. Omeniti velja tudi naslon, ki je pritrjen na posebno aluminijsko konstrukcijo, in ga po želji nagibamo nazaj in naprej. Izdelek je možno obleči oziroma tapecirati v različnih materialih, ki so v večini primerov snemljivi. Zaradi dolgih ravnih linij nastane problem le pri tapeciranju z usnjem, saj je usnje naravni material, ki se z uporabo »guba« in ne more biti skozi celotno življenjsko obdobje enako »napet«, na kar morajo biti kupci opozorjeni, da ne bo prihajalo do nepotrebnih reklamacij.

Na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva ne moreš uspeti, če nimaš visoke kakovosti. Zato postaja uporaba ISO standardov nuja in ne predstavlja več konkurenčne prednosti, ampak je to le faktor kvalificiranja na trg. Podjetje mora ponuditi takšno kvaliteto izdelave izdelka kot jo zahteva kupec, kajti vsakršno odstopanje pomeni nepotrebne stroške za podjetje. Ker Tom že ima v svoje poslovanje vpeljane ISO standarde, bi zaradi večjega zaupanja nemških kupcev moral pridobiti tudi nemško oznako o kakovosti izdelka RAL, ki jo podeljuje organizacija Deutsche Guetegemeinschaft Moebel e.V. (v nadaljevanju DGM).

Življenjski cikel modela Flip bo lahko tudi deset let in več, kajti z uporabo inovativnih materialov je narejen izdelek, ki lahko zadovolji potrebe kupcev na Transformation segmentu.

Komunikacijski izdatki bodo najvišji v fazi uvajanja in bodo nato padali do faze zasičenja, ki bo po moji oceni nastopila leta 2009. Mogoče je časovni horizont majhen, a blagovna znamka Tom še ni priznana in zaželena na nemškem trgu in se bo konkurenca kaj hitro odzvala (nemško podjetje Stella je že razvilo podoben model Bora Bora, ki so ga predstavili na letošnjem IMM sejmu v Koelnu, vendar še ni v redni prodaji). Z naslednjimi izdelki bo drugače, kajti model Flip si bo zagotovo pridobil določen krog kupcev in bo poskrbel za razpoznavnost blagovne znamke Tom tudi z izjavo v garancijskem listu, s katero se Tom zavezuje, da bo razgradil staro Tomovo oblazinjeno sedežno pohištvo na lastne stroške, kar je zagotovo prednost na nemškem trgu, saj so Nemci ekološko zavedni in raje kupijo izdelke, ki ne obremenjujejo okolje oz. blagovne znamke, ki skrbijo tudi za zanamce (Reinbender, 2005, str. 18). Poprodajni stroški so za porabnika minimalni, saj je vzdrževanje modela Flip enostavno. Če se prevleka umaže, jo enostavno »slečeš« iz ogrodja in jo opereš, kar je bistveno ceneje kot pretapeciranje celotne garniture.

Diferenciacija modela Flip za nemški trg ni potrebna, vsaj v začetni fazi ne. Kot sem že omenil, je izdelek nov, tehnično dovršen, sledi modnim smernicam in se hkrati razlikuje od izdelkov

konkurence. Možno je kupiti tudi povezujoče izdelke iz Tomovega programa, in sicer klubske mizice, katerih spodnji del je v isti barvi in materialu kot sedežna garnitura, preproge, v katerih so barvni odtenki garniture in pregrinjala, kar skupaj tvori celostno ureditev dela dnevne sobe.

Že danes je potrebno razmišljati o izdelkih, ki bodo bili ponujeni na trg v kasnejših letih, ko bo prisotnost Toma na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva še aktivnejše. Zato je potrebna vsakoletna analiza trga, predvsem kupcev in konkurentov, ki jo je potrebno upoštevati pri oblikovanju novih izdelkov za izdelčno skupino Transformation. Priporočljivo je k sodelovanju povabiti kakšnega znanega nemškega oblikovalca, ki bi oblikoval sedežno garnituro, da bi bilo sprejemanje s strani kupcev boljše in bi z njegovim imenom še hitreje dosegli kupčevo zavedanje o obstoju blagovne znamke Tom.

4.1.1. Embalaža

Vloga embalaže ima pri sedežnih garniturah poudarek na varovanju pri prevozu in skladiščenju. Podjetje uporablja večslojni polivinil, v katerega je zavita garnitura, ki se je izkazal za dobro zaščito pri prevozu garnitur v Sloveniji in za pogodbenega partnerja v Nemčiji. Problem nastane, ko se sedežna garnitura večkrat, ne dovolj skrbno, pretovarja in nastanejo poškodbe na embalaži, s tem pa posledično tudi na sedežni garnituri, kar je opravičljiv razlog za reklamacijo.

Po Odredbi o embalaži (Verpackungsverordnung, BGB1 I 1998, S 2379) iz leta 1991 morajo proizvajalci in dobavitelji vso embalažo, povezano s prevozom blaga, zbrati, reciklirati ali ponovno uporabiti oz. poskrbeti, da jo reciklira tretja oseba, npr. DSD (Duales System Deutschland), ki se ji plača licenčnina in se podjetju dovoli uporabo simbola zelena pika (der Gruene Punkt), kar pomeni, da se embalaža reciklira preko sistema DSD.

4.1.1.1. Sprememba Tomove embalaže

Zaradi reklamacij, ki so posledica poškodb izdelka zaradi ne dovolj skrbnega pretovarjanja, je nujna takojšnja sprememba embalaže, da se ne pojavi negativna podoba blagovne znamke Tom v javnosti. Nova embalaža bi lahko bila posebna vreča iz izredno močnega tekstila, ki bi se vračala Tomu in bi bila tako stalno v obtoku.

4.1.2. Garancija in politika servisiranja

Garancija in politika servisiranja sta pomembni prvini trženja izdelka. S prvimi dobijo neodločni kupci zagotovila, ki sprožijo odločitev o nakupu, obenem pa ponudnike zavarujejo pred nerazumnimi reklamacijami (Makovec Brenčič, 2003, str. 198). Velika večina nemških proizvajalcev že ponuja pet letne garancije na usnje in ogrodje.

Tudi politika servisiranja je pomembna za zadovoljstvo kupcev in ohranjanje njihove lojalnosti, saj so kvalitetne poprodajne storitve lahko dolgoročno tudi konkurenčna prednost podjetja. Na

nemškem trgu Tom servisira svoje izdelke prek nemškega podjetja, ki je specializirano za tovrstno dejavnost.

4.1.2.1. Sprememba Tomove garancije

Potrebno je razumno slediti zahtevam trga in povečati garancijo iz enega leta na več let, saj je izdelek, ki ima daljše obdobje garancije, v očeh kupca kakovostnejši. A daljše obdobje garancije pomeni tudi večji rizik za podjetje. Zato se je potrebno z dobavitelji dogovoriti, da bodo v primeru opravičljive reklamacije nosili celotne oz. večji del stroškov reklamacije, kar bo verjetno dvignilo nabavno ceno materiala. Še enkrat poudarjam, da mora biti odločitev o daljši garanciji sprejeta s trezno glavo, saj stroški (neupravičenih) reklamacij lahko zamajajo finančno stabilnost podjetja.

4.2. Tržne poti

Prvo pravilo mednarodnih tržnih poti je, da morajo biti dosegljive, prepustne in ne smejo povzročati zastojev. Sledi mu drugo pravilo učinkovitih in racionalnih poti (Makovec Brenčič, 2003, str. 214). Največji delež stroškov mednarodnega trženja v večini podjetij predstavlja ravno tržna pot, zato je preučevanje in izbira pravilne tržne poti ključnega pomena. Neposredna tržna pot ni nujno tudi najbolj ugodna za podjetje.

Distribucija oblazinjenega sedežnega pohištva v Nemčiji poteka zelo organizirano preko nakupnih združenj t.i. »Verbandov«, ki so vez med proizvajalci in prodajalci pohištva. Po nekaterih ocenah posredujejo nakupna združenja kar 80% vseh prodanih sedežnih garnitur v Nemčiji. Nakupno združenje kupi izdelek in ga nato proda trgovskim verigam, ki so vključene v to združenje. Nekatera združenja so geografsko omejena le na določeno regijo.

Tabela 16: Največja nakupna združenja in njihovi prihodki ter tržni delež

Nakupno združenje	Prihodki v mrd EUR	Tržni delež v %
Begros	3,4	9,7
Union	3	8,7
VME	2,4	7
Atlas	2,3	6,6
Garant Moebel	1,5	5,1

Vir: Reinbender, 2005, str. 164.

Združenja s svojim delovanjem močno vplivajo in nadzorujejo ne le trg oblazinjenega pohištva, temveč celoten trg pohištva, saj se čedalje več prodajnih podjetij povezuje v obstoječa nakupna združenja, ki prodajo 55% vsega pohištva (Reinbender, 2005, str. 150), zato ne preseneča, da pet največjih združenj obvladuje skoraj 40% trga. V tabeli 16 na strani 35 so našteta največja nemška nakupna združenja in njihovi prihodki ter njihov tržni delež.

4.2.1. Strategija Tomovih tržnih poti

Vsaj na začetku je najprimernejša in najbolj učinkovita posredna tržna pot dveh ravni, saj predstavlja odpiranje lastnih prodajaln oz. butikov preveliko poslovno tveganje zaradi neuveljavljene blagovne znamk ter tudi velik finančni zalogaj. Tržna pot dveh ravni ima dva posrednika (Potočnik, 2002, str. 256). Tako bi bila za Tomove izdelke posrednika nakupno združenje in trgovec na drobno. Pomembno je sodelovati z (večimi) priznanim nakupnim združenjem, ker tudi nakupno združenje doda svoj del k dodani vrednosti izdelka, ki jo prizna kupec (Palmer, 2004, str. 345). Poleg tega pa naredijo nakupna združenja svoje tržne raziskave in skrbijo za promocijo izdelkov ter lahko poskrbijo tudi za poprodajne storitve.

Priporočljivo bi bilo, da se uporabi selektivna distribucija in izbere več nakupnih združenj, ki se odločajo le za nekatere načrtno izbrane tržne poti. Tako se lahko razvije dobre poslovne povezave z nekaj geografsko omejenimi nakupnimi združenji, v katerih je več trgovinskih verig in ne izgublja moči za oskrbovanje številnih manjših trgovcev. Selektivna distribucija zagotavlja zadovoljivo pokrivanje trga in je primerna za izdelke, ki jih kupci kupujejo po preudarku, si vzamejo čas za nakupno odločitev in primerjajo razne ponudbe različnih proizvajalcev ter s tem poizkušajo najti najboljšo vrednost za sebe (Potočnik, 2002, str. 263). Vendar bodo nekatera nakupna združenja zagotovo zahtevala ekskluzivo za prodajanje izdelka po celotni Nemčiji, kljub njihovi geografski omejenosti. V tem primeru se mora zahtevati večji vpliv pri določanju prodajne cene in pri oblikovanju trženjske strategije.

Ker ima oblazinjeno sedežno pohištvo zaradi svoje specifičnosti posebne prodajne zahteve, mora biti razstavljeno tako, da kupec dobro vidi obliko, funkcionalnost, velikost, barvo in še nekatere druge karakteristike izdelka. Zato mora biti pravilna tudi velikost in osvetlitev razstavnega prostora, ki je dodatno opremljen tako, da se bo kupec dobro počutil in dojel ambient, kajti na vse zadnje je tudi prostor komunikacijsko orodje. Pri tem igrajo veliko vlogo čutila (vid, dotik). V Nemčiji se kar 60% pohištva proda v specializiranih prodajalnah pohištva, zato menim, da je potrebno zakupiti določen prostor v specializiranih prodajalnah pohištva, ki bi ga opremil Tom, da se doseže prijetnejši prodajni ambient, kar bi posledično lahko povečalo prodajo.

Prav tako se mora natančno opredeliti odgovornost za vsakega udeleženca na tržni poti in določiti funkcijske popuste, s katerimi bi plačali udeležencem na tržni poti določene zneske za njihovo uspešnost pri izvajanju dogovorjenih storitev. S posredniki, ki slabo poslujejo in ne dosegajo želene ravni storitve, se je potrebo posvetovati ali pa prekiniti sodelovanje z njimi.

4.3. Cene

Med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta je cena najbolj prilagodljiva in jo je najteže določiti, a če je pravilno postavljena ima velik vpliv na prodajo in profitabilnost. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo lažje in hitreje kot modificirajo izdelek, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo svoj distribucijski sistem. A kljub temu je ustrezno ceno najtežje določiti, kajti

cena neposredno vpliva na prihodke in s tem na dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja, vendar je hkrati odvisna od novih izdelkov, promocijske aktivnosti in oskrbovanja distribucijskih kanalov, kar pa je mogoče spreminjati in prilagajati le v daljšem časovnem obdobju (Palmer, 2004, str. 293).

Z določitvijo prodajne cene se v očeh kupca izoblikuje tudi kazalnik kakovosti. Se pravi, če imata dve enako priznani blagovni znamki popolnoma enaka izdelka vendar različno ceno, bo dražji izdelek v očeh kupca kvalitetnejši.

Prodajna cena vsebuje elemente, kot so npr. stroški razvoja izdelka, stroški proizvodnje, stroški distribucije, stroški za tržno komuniciranje, stroški poslovne administracije, načrtovani dobiček in DDV, vendar čedalje več podjetij ne določa cene samo na podlagi materialnih stroškov temveč tudi na podlagi zaznane vrednosti pri kupcu. Zaznana vrednost je sestavljena iz številnih elementov kot so kupčeva predstava o izdelku, sposobnost členov na tržni poti za njegovo dostavo, kakovost jamstev, podporne storitve in mehkejše lastnosti kot so dobaviteljev ugled, vrednost zaupanja in spoštovanja (Kotler, 2004, str. 482).

Veliko prodajalcev se odloča za liho prodajno ceno, ki ima predvsem psihološki vpliv in posreduje predstavo o popustu. A če želi podjetje ustvariti podobo visokih cen, se je potrebno lihim številom izogibati (Kotler, 2004, str. 487). Končna cena mora upoštevati tudi kakovost blagovne znamke in oglaševanja v primerjavi s konkurenco.

Na trgu je pomemben cenovni vidik, a večina avtorjev se strinja, da izgublja na pomenu. Čedalje bolj pomembnejši postajajo necenovni dejavniki. Ti so tudi razlog, da kupec razlikuje izdelke od konkurentov. Z necenovno konkurenco podjetje poskuša poudariti koristi za kupce na ciljnem trgu in si ustvarja lojalnost kupcev svoji blagovni znamki. Ko kupec sprejme blagovno znamko zaradi njene kakovosti, značilnosti ali z njo povezanih storitev in ne zaradi cene, jih konkurenčna podjetja težje pridobijo za svoje kupce. Zato mora podjetje Tom pospeševati necenovno konkurenco na nemškem trgu, ki sem jo že opisali. A kljub temu je cena izredno pomemben sestavni del trženjskega spleta.

4.3.1. Strategija Tomovih cen

Tom mora v sodelovanju s predstavniki trgovskih verig oblikovati ceno tako, da bo bila le-ta nižja kot cena neposrednih konkurentov z že uveljavljeno blagovno znamko. Upoštevati se mora pozicioniranje tako izdelka kot podjetja Tom na trgu, saj so kasnejši stroški prepozicioniranja podjetja bistveno višji kot pravilno začetno pozicioniranje, hkrati pa slediti cilju pridobitve določenega tržnega deleža in skupine zvestih ter zadovoljnih kupcev. Naj samo omenim, da nemški kupci za slovensko pohištvo zahtevajo kakovost, ki jo imajo nemška podjetja, in hkrati za 30% nižjo ceno, kar bistveno zmanjšuje manevrski prostor pri oblikovanju prodajne cene. Na nemškem trgu naj bi bila prodajna cena za model Flip 3500 EUR, saj imajo neposredni

konkurenti starejše modele vrednostno ovrednotene okoli te vrednosti (od 2500 EUR pa vse do 5000 EUR).

Edini vpliv, ki ga ima Tom na zaslužek trgovskih verig, je dajanje rabatov. To je t.i. strategija prilagajanja cene. Čim višji je rabat, tem nižji je dobiček podjetja Tom. Višina rabata bi morala biti tudi odvisna od trženjskih aktivnosti nakupnega združenja. Če bo nakupno združenje aktivno sodelovalo pri uvajanju, oglaševanju (internetne strani, trgovske verige, letaki, ...) in pospeševanju prodaje modela Flip, bo dobljeni rabat višji.

Glede na to, da je model Flip dokaj nov izdelek na trgu, bi marsikdo predlagal politiko »pobiranje smetane«. Res je, da s trenutno višjo prodajno ceno zagotovi takojšen denarni tok za pokrivanje razvojnih stroškov in da v fazi uvajanja izkoristi trenutek, ko na trgu še ni prisotno substituta. A je to dvorezen meč, kajti visoke cene privabijo tudi druga podjetja, ki so prisotna na drugem segmentu. Na dolgi rok bo bila cena tako ali tako nižja, a moramo paziti, ker prevelika znižanja prodajne cene zmanjšujejo ugled podjetja.

Mnenja sem, da je potrebno vztrajati pri relativno visoko postavljeni ceni za izdelek nove, še neuveljavljene blagovne znamke, in jo tudi s ceno umestiti na rob višjega cenovnega razreda. Relativno visoko ceno bi upravičili s pomočjo usposobljenega nemškega prodajnega osebja, ki bi potencialnim kupcem razložil tehnično dovršenost modela Flip in uporabljenih inovativnih materialov.

4.4. Trženjsko komuniciranje

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dobre izdelke, privlačno ceno in dostopnost izdelka. Zaradi čedalje močnejše in agresivnejše konkurence morajo podjetja komunicirati z obstoječimi, potencialnimi kupci in ostalimi deležniki ter jim posredovati sporočilo o edinstvenih koristih in vrednotah, ki jih posreduje podjetje in nosi izdelek (Palmer, 2004, str. 399). Tako gre pri trženjskem komuniciranju za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je prepričati porabnike o prednosti izdelkov, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo (Makovec Brenčič, 2003, str. 233). V zadnjem obdobju ima čedalje večji vpliv integrirano trženjsko komuniciranje, ki se od klasičnega trženja razlikuje v tem, da eno sporočilo posreduje preko različnih medijev. Pri integriranem trženjskem komuniciranju je zelo pomembna koordinacija sporočil (Boone, Kurtz, 1999, str. 561). Glavna orodja integriranega trženjskega komuniciranja so oglaševanje, neposredno trženje, odnosi z javnostjo, pospeševanje prodaje (Potočnik, 2002, str. 304) in je vir podjetje samo, medtem ko je pri trženju od ust do ust (word-of-mouth) prisoten zunanji vir komunikacij.

Smiselno je uporabiti strategijo vleke, ko je komuniciranje usmerjeno na končne porabnike. Takšen način komuniciranja hitreje pripomore k zavedanju kupcev o obstoju blagovne znamke Tom na trgu, saj ko končni porabnik pridobi vse relevantne podatke o izdelku ter podjetju in

ugotovi, da izdelek lahko zadovolji njegove potrebe, začne povpraševati pri prodajalcih na drobno.

4.4.1. Oglaševanje

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin, ali storitev, ki jo plača znani naročnik. Njegova osnovna naloga je posredovanje informacij in hkrati vplivati na spremembo stališč ter s tem posredno tudi na ustrezno akcijo (Kotler, 2004, str. 590). Ker se pri obsežnem oglaševanju oglasi ponavljajo, se s tem hitreje oblikuje podoba blagovne znamke v javnosti in hkrati posredno posreduje javnosti nekaj pozitivnega o ponudnikovi velikosti, moči in uspehu (Kotler, 2004, str. 580). Vendar je oglaševanje zelo neosebno, saj je ponavadi le enosmeren nagovor javnosti.

Oglaševanje se ponavadi obravnava kot strošek, čeprav je dolgoročna naložba v premoženje blagovne znamke. Višina finančnih sredstev namenjenih oglaševanju je odvisna od petih dejavnikov (Kotler, 2004, str. 592):

- Stopnje v življenjskem ciklu izdelka: Novi izdelki in blagovne znamke potrebujejo več oglaševanja in s tem več finančnih sredstev, da dosežejo zavedanje pri kupcih.
- Tržnega deleža in števila uporabnikov: Graditev tržnega deleža s povečanjem obsega trga zahteva večja vlaganja v oglaševanje kot pa le ohranjanje tržnega deleža.
- Konkurence in zasičenosti trga: Čim več je tržno agresivnih konkurentov na trgu, tem večja finančna sredstva so namenjena oglaševanju.
- Števila ponovitev oglasa: Od pogostosti oglaševanja je odvisna tudi višina sredstev.
- Nadomestljivosti izdelkov: Blagovne znamke z nizko diferenciranimi izdelki je potrebno agresivnejše oglaševanti, da bi se na podlagi oglasov lahko razlikovali. Oglaševanje je pomembno tudi tedaj, ko blagovna znamka ponuja posebne fizične značilnosti izdelka.

Tom, kot nova blagovna znamka na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega, na katerem so prisotni močni in tržno agresivni konkurenti, mora nameniti bistveno več finančnih sredstev namenjenih oglaševanju, saj le intenzivnejše, opaznejše oglaševanje lahko preglasi hrup na trgu.

4.4.1.1. Cilji in orodja Tomovega oglaševanja

Prvotni Tomov cilj oglaševanja mora biti seznanitev nemških potencialnih kupcev oblazinjenega sedežnega pohištva o obstoju nove blagovne znamke na nemškem trgu. Ta cilj bi dosegli z orodji, kot so tiskanimi oglasi, oglasi na spletnih straneh nakupni združenj in trgovskih verig ter z letaki.

Oglas je lahko objavljen v različnih medijih, a sem mnenja, da mora Tom osredotočiti svoje komunikacijske aktivnosti na intenzivno oglaševanje v tiskanih medijih in preko internetnih strani specializiranih prodajalcev pohištva, ki prodajajo Tomove izdelke, s poudarkom na oglaševanju podjetja in njegovih vrednot (prilagodljivost), ki jih poseduje tudi izdelek, hkrati pa

opozarjati tudi na Tomovo spletno stran, ki je narejena tudi v nemškem jeziku. Tako bi poizkušali prepričati kupce, da Tom ponuja uporabnikom popolnoma prilagodljiv bivalni prostor. Najbolj se pritegne želeni segment z oglasi v revijah Schoener Wohnen, Hauser, Moebel, Wohn Design. Ker bi Tom oglaševal tudi preko promocijskih materialov nakupnih združenj, bi se razpoznavnost in priljubljenost izdelka ter blagovne znamke Tom lahko bistveno povečala, saj oglašuje skupaj z uglednimi podjetji. Ne smemo pozabiti niti na neposredne letake na dom, kajti obsežno oglaševanje pove nekaj pozitivnega tudi o ponudnikovi velikosti, moči in uspehu ter se s tem blagovna znamka Tom hitreje usidra v zavest kupcev.

Pri oblikovanju sporočil za nemški trg je potrebno upoštevati nizkokonteksnost nemške kulture (jasnost informacij). Smiselno je poudariti tudi mnenja strokovnih izvedencev in dodati oznake, ki jih podeljujejo nakupna združenja.

4.4.2. Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje sestavljajo številni ukrepi, s katerimi podjetje zlasti kratkoročno spodbuja, hitrejše in večje nakupe določenega izdelka s strani trgovskih podjetij ali končnih porabnikov. Prednost pospeševanja prodaje pred ostalimi oblikami tržnega komuniciranja je v tem, da podjetje hitro pridobi kupce in poveča zvestobo blagovni znamki, izboljša pa se tudi sodelovanje med udeleženci na tržni pot (Potočnik, 2002, str. 323, 343). Pospeševanje prodaje na trgih, kjer je velika podobnost med blagovnimi znamkami, kratkoročno privede do velikega prodajnega odziva, toda dolgoročno se pridobi le majhen tržni delež. Na trgih, kjer obstajajo velike razlike med blagovnimi znamkami lahko pospeševanje prodaje na dolgi rok spremeni tržne deleže (Kotler, 2004, str. 609). Menim, da na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva obstajajo velike razlike med priznanimi blagovnimi znamkami in majhne razlike med trgovskimi blagovnimi znamkami.

Poznamo dve metode pospeševanja, in sicer tiste, ki neposredno vplivajo na kupce in tiste, ki posredno delujejo na kupce (Potočnik, 2002, str. 342).

4.4.2.1. Cilji in orodja Tomovega neposrednega pospeševanja prodaje

Neposredno pospeševanje prodaje je usmerjeno na končne kupce. Cilj je prepričati kupce o nakupu Tomovega izdelka. Orodja, ki bi ju za dosego cilja lahko uporabili, je vračilo denarja, če bi bil uporabnik po eno mesečni uporabi z izdelkom nezadovoljen in kratkotrajno znižanje prodajne cen (štirinajst dni) zaradi vstopa blagovne znamke na trg. Jasno mora biti označena stara cena, ki bo zopet veljala po izteku štirinajst-dnevnega obdobja, in znižana cena, da kupci vedo, kakšna je »normalna« cena. Tako bi v povezavi z oglaševanjem kratkotrajno povečali zanimanje za nakup izdelka. Vsakoletno znižanje prodajne cene ne sme biti praksa podjetja, saj mora biti za znižanje prodajne cene opravičljiv razlog. Tretje orodje, ki ga mora Tom uporabljati, so promocije na prodajnem mestu. Prodajalec ali študent bi na prodajnem prostoru v tednih pred večjimi prazniki, predvsem pa v mesecu novembru in decembru, nenehno prikazoval možne

postavitve modela Flip, kar bi vzbudilo zanimanje obiskovalcev v pohištveni trgovini, ki bi začeli povpraševati po še natančnejših informacijah pri prodajalcih.

4.4.2.2. Cilji in orodja Tomovega posrednega pospeševanja prodaje

Tomov cilj posrednega pospeševanja prodaje je kvalitetnejša seznanitev deležnikov o izdelkih in identiteti blagovne znamke ter vzpodbuditi podporo novi blagovni znamki. Da se doseže cilj, bi lahko uporabili orodja, kot so usposabljanje prodajalcev in prisotnost na večjih pohištvenih sejmih v Nemčiji. Usposabljanje nemških prodajalcev je izrednega pomena, saj je verjetnost, da se bo nemški prodajalec spomnil na blagovno znamko Tom bistveno višja, če bo le-ta kvalitetno seznanjen z njo. Prodajalec, ki pozna blagovno znamko Tom, lastnosti modela Flip in njegovo uporabo lahko pravilno svetuje potencialnim kupcem in s tem bistveno vpliva na proces nakupnega odločanja. Usposabljanje nemških prodajalcev bi morali izvajati v Sloveniji, saj bi hkrati s predstavitvijo izdelkov in razvoja blagovne znamke spreminjali tudi podobo Slovenije v tujini.

Še skrbneje je potrebno vzeti projekt IMM sejem v Koelnu, kjer bi predstavili novosti širšemu krogu potencialnim kupcem ter tudi potencialnimi in obstoječimi nakupnimi združenji in predstavnikom trgovinskih verig, s katerimi bi se ohranjali in poglabljali dobri poslovni odnosi. Hkrati je to tudi priložnost za začetek uvajanja novih izdelkov na trg in za njihovo prvo javno predstavitev, na katero je potrebno povabiti predvsem novinarje s pomočjo nemške PR agencije. Za ohranjanje stikov in še tesnejše sodelovanje s partnerji je pomemben tudi hišni sejmi, ki ga Tom že vrsto let organizira, in na katerem se predstavijo novosti, ki jih dosedanji poslovni partnerji in povabljeni bodoči partnerji ocenjujejo in že nakažejo bodoče zanimanje za nakupe.

4.4.3. Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi je element trženjskega spleta, ki vključuje vrsto programov, ki so oblikovani za izboljšanje ali ohranjanje javne podobe podjetja in njegovih izdelkov (Lamb, 1998, str. 518). Stiki z javnostmi dopolnjujejo oglaševanje, saj imajo stiki z javnostmi višjo verodostojnost kot oglaševanje, ker je informacija nekomercialne narave. To pomeni, da se lahko s pomočjo odnosov z javnostmi hitreje doseže pozitivno podobo blagovne znamke v javnosti. Najpomembnejša orodja za stike z javnostmi so publikacije (objava letnih poročil, brošure, članki,...), dogodki (tiskovne konference, ...), govori vodilnih ljudi podjetja, sponzorstva športnih in kulturnih prireditev, dejavnosti za javno dobro (denarni prispevki za dobrodelne namene, ...), lobiranja (Kotler, 2004, str. 618).

4.4.3.1. Cilj in orodja Tomovih odnosov z javnostmi

Tomov cilj ogovarjanja javnosti mora biti ustvarjanje zavedanja in poznavanja blagovne znamke Tom. Smiselno bi bilo najeti PR agencijo, npr. Hill & Knowlton v Nemčiji, ki že ima ustvarjene dobre odnose z nemškimi novinarji, kar bi lahko zmanjšalo napore za seznanitvijo deležnikov o

novi blagovni znamki. Prav tako bi s pomočjo nemške PR agencije laže organizirali predstavitve novih izdelkov na IMM sejmu v Koelnu.

4.4.4. Neposredno trženje

Neposredno trženje je interaktivni proces, ki uporablja enega ali več medijev, da izzove odzive potencialnih kupcev. Najpomembnejše oblike neposrednega trženja so akviziterstvo, kataloško trženje, neposredno trženje po pošti, trženje po telefonu, trženje po e-pošti, itd.. Temeljna podlaga za neposredno trženje je baza podatkov o potencialnih in obstoječih kupcih, ki omogoča neposredno trženje s katalogi, po telefonu in elektronskih trženjskih poteh (Potočnik, 2002, str. 357). Posebnost neposrednega trženja je v tem, da se s kupcem lahko razvije dolgoročen odnos. Kupcu se pošilja čestitke za rojstni dan in pomembnejše praznike, informacijsko gradivo ter razne anketne vprašalnike, ki so koristne pri nadaljnjih odločitvah podjetja. Za to pa potrebujemo bazo podatkov o potencialnih kupcih, ki se jo lahko kupi (seznami volivcev z naslovi) ali naredi s pomočjo nagradnih iger, ko sodelujoči izpolni kupon z osebnimi podatki (Kotler, 2004, str. 620).

Velika slabost neposrednega trženja je tržni odpor, ki nastane, če podjetje z neposrednimi sporočili pretiravajo. Tako se pri potencialnih kupcih pojavi jeza, ki negativno vpliva na podobo podjetja. Naslednja slabost je tudi precejšnja investicija v računalniško in programsko opremo za obdelavo pridobljenih podatkov in usposabljanje zaposlenih za uporabo baze. Oblikovanje trženjske baze je dolgotrajen in drag proces, ki se povrne dolgoročno (Potočnik, 2002, str. 358).

Najnovejše poti za neposredno trženje so elektronske in del teh je tudi internet ter e-pošta. Internet je danes nepogrešljiv vir informacij, kjer lahko potencialni kupci primerjajo ponudbe izdelkov in jih primerjajo med seboj (Palmer, 2004, str. 509).

4.4.4.1. Cilj in orodja Tomovega neposrednega trženja

Cilj neposrednega trženja za Tom je razvijanje dolgoročnega odnosa z uporabniki oblazinjenega sedežnega pohištva v Nemčiji in dobiti njihovo naročilo. Orodja, ki se morajo za dosego cilja uporabiti so elektronsko trženje, pošiljanje prodajnih katalogov na naslovnika in ankete, ki se lahko izvedejo telefonsko ali pa se jih pošlje po pošti.

Najprej je potrebno oblikovati Tomovo trženjsko bazo podatkov, na podlagi katere se kasneje odloča o pošiljanju prilagojenih ponudb (prodajnih katalogov) potencialnim kupcem. Taka trženjska baza omogoča, da se oblikuje sporočilo za vsakega potencialnega uporabnika, ki je obveščen o novostih, posebej. Vsebina promocijskega materiala in anket, ki jih Tom pošlje preko e-pošte, mora vsebovati razne spodbude, da bo promocijski material sploh prebran in da se bodo naslovniki tudi primerno odzvali. Tako se lahko z uporabniki razvije osebni stik.

Ker čedalje več Nemcev uporablja internet, je nujno oblikovati všečno internetno stran, ki bo dnevno ažurirana in bo vsebovala točne podatke, saj neažurnost škoduje ugledu podjetja. Ker ljudje nimajo veliko časa, mora biti internetna stran oblikovana čim bolj enostavno in jasno ter je potrebno že na začetni strani povedati glavne stvari in enostavno prikazati nadaljnje zanimive povezave, ki bi lahko zanimale kupce. Ker Tom proizvaja všečne sedežne garniture tudi za inženiring (contract) posle, bi se lahko z njimi pohvalil potencialnim končnim kupcem, zato sem mnenja, da bi morala na Tomovi internetni strani biti tudi povezava za prikaz referenc.

4.4.5. Trženje od ust do ust

Nenazadnje pa je trženje od ust do ust pri iskanju informacij v nakupnem odločanju pri prijateljih še vedno najbolj učinkovito tako v pozitivnem kot negativnem smislu. Zato je nujno dostaviti kupcu brezhibno sedežno garnituro in ga v roku štirinajstih dni poklicati in povprašati o zadovoljstvu z izdelkom, uslugami prodajalcev ter dostavo in ohranjati stike (anketiranje) tudi v kasnejših obdobjih, kajti zadovoljni kupci so govoreči brezplačni oglasi (Kotler, 2004, str. 575).

4.5. Ljudje

Ker želi Tom konkurirati v višje cenovnih segmentih, potrebuje ustrezen kader ne le v prodaji, ampak tudi v proizvodnji. V Sloveniji je kakovostnih tapetniških mojstrov, ki bi delali izdelke višjega kvalitetno cenovnega razreda, malo. Zanimanje pri mladih za ta poklic upada, saj pri samem tapeciranju izdelka ne potrebuješ nobene računalniške podpore ali kakšne druge avtomatizacije. Tapetnik je odvisen predvsem od svojih ročnih spretnosti in mora imeti razvit občutek za estetiko, hkrati pa ga mora posel veseliti. Tako naredi tapetnik izdelek, ki je unikaten. Tom pridobiva tapetnike predvsem iz lokalnega okolja in jih med procesom dela usposablja. Mnenja sem, da je potrebno ustvariti Tomovo tapetniško šolo, v kateri se bodo kalili bodoči tapetniki in nekvalificirani delavci pridobili vsaj (pol)kvalificiran naziv. Čez dvajset let lahko tudi Tomova tapetniška šola s svojo tradicijo pripomore k zaznavanju kakovosti v očeh kupcev, kar bo dodatna konkurenčna prednost.

5. Sklep

Med množico blagovnih znamk, ki so prisotni na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva, se je težko diferencirati le s kvaliteto, saj je ta že samoumevna. Zato mora Tom oblikovati identiteto blagovne znamke prilagodljivo uporabniku, ki vsebuje tudi resnične vrednote podjetja po ugoditvi vsaki želji posameznika. V vsakem trenutku našega življenja se ljudje nenehno prilagajmo drug drugemu tako v krogu družine kot tudi v poslovnem okolju, zato ljudje potrebujemo nekaj, kar se nam bo nenehno prilagajalo. Slednje je tudi razlog, zakaj menim, da je izbrana identiteta zaželena med kupci oblazinjenega sedežnega pohištva. Prav tako pa se tudi blagovna znamka Tom na podlagi izbrane identitete bistveno diferencira od konkurence. Z dodatno izdelčno skupino Transformation, v kateri bi bili modeli Flip, Simple in Mario, bi se laže nagovarjal segment kupcev Transformacija, ki si želijo izdelkov, katere lahko sami preoblikujejo tako, da se bo kar najbolj približal njihovim željam in potrebam.

Zaradi vse agresivnejše konkurence na trgu nemškega oblazinjenega sedežnega pohištva se mora Tom še hitreje in kvalitetnejše odzivati zahtevam trga ter čim bolj upoštevati želje in potrebe uporabnikov. Potrebno je pozorno spremljati konkurente na nemškem trgu in trženjski splet nenehno prilagajati tudi na podlagi pridobljenih informacij o trženjskih aktivnostih konkurentov.

Z opredeljeno identiteto Toma, z določitvijo tržnega segmenta, ki ga bo Tom oskrboval, s poznavanjem nakupnega vedenja kupcev, nenehnim spremljanjem agresivne konkurence se lahko s pravilno uporabo elementov trženjskega spleta začne dolgotrajen in drag proces uveljavljanja in razvijanja blagovne znamke Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva. Graditev blagovne znamke Tom na nemškem trgu je potrebno začeti preko vzpostavljanja zavedanja potrošnikov o obstoju nove blagovne znamke na trgu s pomočjo elementov trženjskega spleta in njihovih orodij.

Menim, da je model Flip, ki je inovativen in multifunkcionalen izdelek, najprimernejši model za začetek gradnje blagovne znamke Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva, saj je popolnoma prilagodljiv uporabniku. Ker ima večino nemških podjetij v svojem poslovanju že vpeljane ISO standarde, bi predlagal, da Tom za model Flip pridobi nemško oznako o kakovosti izdelka RAL, ki jo podeljuje organizacija DGM, ki bi pripomogla k večjemu zaupanju nemških kupcev. Prav tako predlagam, da bi kot zaščitno embalažo pri prevozu izdelka začeli uporabljati posebne vreče iz močnega tekstila, ki bi se vračala Tomu in bi tako bila nenehno v obtoku. Potrebno je razmisliti tudi o zvišanju garancije, saj imajo nekateri konkurenti tudi pet letno garancijo na usnje in ogrodje.

Ker je kar 80% vsega prodanega oblazinjenega sedežnega pohištva v Nemčiji posredovanih preko nemških nakupnih združenj menim, da je smiselno vzpostaviti sodelovanje z njimi. Tako bi Tomovi izdelki pokrili celotno območje Nemčije preko selektivno izbranih nakupnih združenj, ki že imajo dobro razvito prodajno mrežo preko različnih trgovskih verig. Potrebno bi bilo v nekaterih večjih specializiranih prodajalnah pohištva zakupiti del razstavnega prostora, ki bi ga opremil Tom, da bi se dosegel prijetnejši prodajni ambient.

Mnenja sem, da je potrebno vztrajati pri relativno visoki prodajni ceni za model Flip (3500 EUR), ki bi jo pravilno usposobljeno nemško prodajno osebje končnemu kupcu tudi opravičilo s tehnično dovršenostjo modela.

Z intenzivno uporabo orodij oglaševanja (tiskani oglasi v Schoener Wohnen, Hauser, Moebel, oglasi na spletnih straneh nakupnih združenj in trgovskih verig, letaki), ki bi posredovala Tomovo identiteto preko sloganov (»Popolno prilagajanje vašemu razpoloženju«, »Tom. Zaradi Vas«) in na katerih bi bile DGM oznake o kvaliteti izdelka ter Tomova spletna stran, bi se blagovna znamka Tom hitreje usidrala v zavest kupcev.

Z uporabo orodij neposrednega pospeševanja prodaje vračila denarja po enomesečni uporabi, če uporabnik z izdelkom ni zadovoljen, in s promocijami na prodajnem mestu v tednih pred večjimi

prazniki, predvsem pa v mesecu novembru in decembru, bi zmanjšali tveganje nakupa izdelka in povečali prodajo.

Še posebej pomembna so orodja posrednega pospeševanja prodaje, in sicer usposabljanje nemških prodajalcev ter prisotnost na IMM sejmu v Koelnu. S slednjim orodjem bi se s sodelovanjem nemške PR agencije predstavile novosti deležnikom, s prvim orodjem pa bi usposobljen nemški prodajalec znal pravilno svetovati potencialnim kupcem oz. jim povedati o obstoju blagovne znamke Tom.

Z aktivnostmi nemške PR agencije, ki že ima dobre odnose z nemškimi novinarji, v povezavi z ostalimi orodji trženjskega komuniciranja, ki jih uporablja Tom, bi hitreje seznanil deležnike o obstoju blagovne znamke Tom.

Menim, da mora Tom vzpostaviti trženjsko bazo podatkov za nemški trg, ki bo osnova za razvijanje dolgoročnega odnosa z uporabniki oblazinjenega sedežnega pohištva. Uporabnike bi dosegli z elektronsko pošto ali pa preko telefona.

Prav tako menim, da je potrebno ustanoviti Tomovo tapetniško šolo, v kateri bi se kalili bodoči Tomovi tapetniki. Čez dvajset let lahko tudi tapetniška šola s svojo tradicijo pripomore k višji zaznani kakovosti v očeh kupca.

Za konec naj še dodam, da ne bi bilo odveč, če bi Tom vsako leto naredil analizo svoje podobe podjetja in izdelkov na trgu, s katero se ugotavlja, kako dobro ciljno občinstvo že pozna podjetje in njihovo naklonjenost ter na podlagi analize narediti vsakoletno prilagajanje trženjskega komuniciranja in preučiti možnost preskoka na naslednjo fazo uveljavljanja blagovne znamke na nemškem trgu.

Literatura

1. Aaker David A.: Strategic market management. 3. izdaja. New York (etc.) : John Wiley & Sons, 1992. 394 str.
2. Aaker David A.: Strategic market management. 4. izdaja. New York (etc.) : John Wiley & Sons, 1995. 379 str.
3. Best Roger J.: Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability. 3. izdaja. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2004. 401 str.
4. Boden Martina: Evropa naša preteklost in sedanjost. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2004. 572 str.
5. Bodenstein Gerhard, Spiller Achim: Marketing: Strategien, Instrumente, Organisation. Landsberg am Lech : Mi-Verlag Moderne Industrie, 1998. 301 str.
6. Boone Louise E., Kurtz David L.: Contemporary marketing. 9. izdaja. Fort Worth : The Dryden Press, 1999. 742 str.
7. Bradley Frank: International Marketing Strategy. 4. izdaja. London (etc) : Financial Times/Prentice Hall, 2002. 417 str.
8. Bregar Nika: Ponovno umeščanje blagovne znamke Lancaster na slovenski trg. Diplomsko delo. Ljubljana : [Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani], 2004. 46 str.
9. Czinkota Michael et al.: International business update 2003. Cincinnati (Ohio) : South-Western, 2003. 713 str.
10. Chernatony de Leslie, Mcdonald Malcom H.B.: Creating powerful brands. Oxford : Butterworth Heinemann, 1996. 282 str.
11. Drapal Andrej: Ko znamka postane kult. Kapital, Maribor, 14(2004), 348, str. 50-55.
12. Evanschitzky Heiner et al.: Consumer price knowledge in the German retail market. Journal of Product & Brand Management, Bradford, 13(2004), 6, str. 390-405.
13. Gruenhagen Marko et al.: The dynamics of store hour changes and consumption behaviour. European Journal of Marketing, Bradford, 37(2003), 11/12, str. 1801-1817.
14. Hollensen Svend: Global marketing a decision-oriented approach. 3. izdaja. Harlow : Prentice Hall/Financial Times, 2004. 717 str.
15. Hrastelj Tone: Mednarodno trženje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV založba, 2001. 338 str.
16. Kapferer Jean-Noel: Strategic brand management. London : Kogan page, 1992. 230 str.
17. Klaas Dirk-Uwe: Ueber 50% unserer Moebel gehen ins Ausland. Moebel Markt, Nuernberg, 2004, 10, str. 20-21.
18. Kortman Kerstin: 9,7% weniger Baugenehmigungen im Jahr 2004. Pressemitteilung, Statistisches Bundesamt Deutschland. [URL: http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2005/p1150161.htm], 11.03.2005.
19. Kotler Philip et al.: Principles of marketing. The European edition. London (etc.) : Prentice- Hall, 1996. 966 str.
20. Kotler Philip et al.: Marketing moves: A new approach to profits, growth and renewal. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 193 str.
21. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str.
22. Krumbein Ulrich: 3,7% mehr Baufertigstellungen im Jahr 2004. Pressemitteilung, Statistisches Bundesamt Deutschland. [URL: http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2005/p1320161.htm], 21.03.2005.
23. Lamb Charles W. et al.: Marketing. 4. izdaja. Cincinnati : South-Western College Publ., 1998. 693 str.
24. Mohorčič Jasna: Nemčija kot izziv za slovensko pohištveno industrijo. Diplomsko delo. Ljubljana : [Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani], 2000. 47 str.
25. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
26. Makovec Brenčič Maja: Koliko je prepoznavna blagovna znamka Slovenija. Dnevnik, Ljubljana, 24.01.2005, str. 18.
27. Makovec Brenčič Maja: Globalizacija, trženje in slovenska podjetja. Dnevnik, Ljubljana, 04.04.2005, str. 22.
28. Moebelindustrie konnte 2004 wieder eine Umsatzsteigerung erreichen. EUWID Holz special, Gernsbach, 18.04.2005, str. 12-27.

29. Okechuku Chike: The Importance of Product Country of Origin. European Journal of Marketing, Bradford, 28(2004), 4, str. 5-19.
30. Oswald Aleksander: Weiterhin positive Exportetwicklung. Moebel Markt, Nuernberg, 2005, 4, str. 20.
31. Palmer Adrian: Introduction to marketing: Theory and practice. New York, Oxford : Oxford University Press, 2004. 645 str.
32. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : GV založba, 2002. 531 str.
33. Reinbender Dieter: Moebel Zahlen Daten. Hamburg : Ferdinand Holzmann Verlag GmbH, 2005. 183 str.
34. Setinšek Irena: Oblikovanje in upravljanje: Uspešna blagovna znamka ne more biti niti zgrajena niti uničena v kratkem času, temveč je lahko le dolgoročno oblikovana s pomočjo skrbno izbranih marketinških investicij. Kapital, Maribor, 14(2004), 348, str. 74-75.
35. Upturn in the living room. Die Messe, Koeln, 17-23.01.2005, str. 3-4.
36. Singh Tanuja, Hill Mark E.: Consumer privacy and the Internet in Europe: A view from Germany. Journal of Consumer Marketing, Paramus, 20(2003), 7, str. 634-651.
37. Ward Philippa, Sturrock Fiona: She knows what she wants...: Towards a female consumption risk-reducing strategy framework. Marketing Intelligence & Planning, Paramus, 16(1998), 5, str. 327-336.
38. Zadel Marko et al.: Vstop podjetja Tom na nemški trg oblazinjenega sedežnega pohištva. Seminar. Ljubljana : [M. Zadel], 2004. 25 str.

Viri

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [URL: http://www.ajpes.si/PRS/podjetje.asp?maticna=5499887000], 23.06.2005.
2. Cor Sitzmoebel Helmut Luebke GmbH & Co. [URL: http://www.cor.de], 14.7.2005.
3. Dreipunkt International Vertriebs GmbH. [URL: http://www.dreipunkt.de], 14.7.2005.
4. Ekonomski kazalci za nemško gospodarstvo. Statistiches Bundesamt Deutschland, Gustav-Stresemann-Ring 11, 65189 Wiesbaden, Nemčija. [URL: http://www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab1.htm], 29.04.2005.
5. Erpo International Vertriebs GmbH. [URL: http://www.erpo.de], 14.7.2005.
6. Mednarodni denarni sklad. [URL: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2004/02/pdf/statappx.pdf], 29.09.2004.
7. Internet World Stats. [URL: http://www.internetworldstats.com/stats4.htm#eu], 01.05.2005.
8. Interni podatki Tom, 2002, 2003, 2004, 2005.
9. Povprečne plače v Nemčiji. Statistiches Bundesamt Deutschland, Gustav-Stresemann-Ring 11, 65189 Wiesbaden, Nemčija. [URL: http://www.destatis.de/indicators/e/lrverueb.htm], 15.4.2005.
10. Prebivalci Nemčije. Statistiches Bundesamt Deutschland, Gustav-Stresemann-Ring 11, 65189 Wiesbaden, Nemčija. [URL: http://www.destatis.de/basis/e/bevoe/bevoetab5.htm], 25.04.2005.
11. Pričakovana življenjska doba v Nemčiji. Statistiches Bundesamt Deutschland, Gustav-Stresemann-Ring 11, 65189 Wiesbaden, Nemčija. [URL: http://www.destatis.de/basis/e/bevoe/bevoetab3.htm], 25.4.2005.
12. Prodajni katalogi Tom, 2005.
13. Rolf Benz AG & Co. KG. [URL: http://www.rolfbenz.de], 15.7.2005.
14. Tom d.d.. [URL: http://www.tom.si], 12.04.2005.
15. W. Schillig GmbH & Co. KG Polstermoebelwerke. [URL: http://www.world-of-confort.de], 15.07.2005.

PRILOGA

Priloga 1: Slike modela Flip (vir: Tom d.d., 2005)