

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

TOMAŽ ŽVIPELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ POHIŠTVENE VERIGE V
POSLOVNEM SISTEMU MERCATOR
D.D.**

Ljubljana, januar 2003

TOMAŽ ŽVIPELJ

IZJAVA

Študent Tomaž Žvipelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR D.D.	2
1.1 ZGODOVINA POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR	2
1.2 MERCATOR DANES	3
1.2.1 Uresničevanje ciljev v obdobju december 1997 – oktober 2000	4
1.2.2 Notranja organiziranost Mercatorja in poslovna politika.....	5
1.2.3 Vloga in položaj netrgovskih družb koncerna.....	6
2 OBSTOJEČE STANJE NA PODROČJU POHIŠTVA V SLOVENIJI	7
2.1 PRODAJA POHIŠTVA V SLOVENIJI	7
2.2 KONKURENCA	8
2.3 NAKUPNE NAVADE	9
2.4 KONCENTRACIJA PRODAJNIH MEST	10
3 ANALIZA ELEMENTOV TRŽENJSKEGA SPLETA	11
3.1 IZDELEK	11
3.1.1 Blagovna znamka	13
3.1.2 Različice strategije izdelka.....	14
3.2 PRODAJNE POTI.....	15
3.3 PRODAJNE CENE IN STRATEGIJA CEN	19
3.4 PROMOCIJA IN TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	23
4 PREGLED POHIŠTVENEGA PROGRAMA V PSM	27
4.1 ANALIZA POSLOVANJA	28
4.2 STRUKTURA PRODAJNEGA PROGRAMA	29
4.3 OGLAŠEVANJE.....	29
4.4 SWOT ANALIZA POHIŠTVENE DEJAVNOSTI V PSM.....	30
4.5 PROBLEMSKA STANJA POHIŠTEVE VERIGE V PSM.....	32
5 STANJE IN TRENDI NA PODROČJU POHIŠTVA V TUJINI	34
5.1 PRODAJA POHIŠTVA V EU	34
5.2 KONCENTRACIJA IN VELIKOST POHIŠTVENIH PRODAJALN V DRŽAVAH EU	37

6	RAZVOJNE USMERITVE ZA POHIŠTVENO DEJAVNOST V PSM.....	38
6.1	ORGANIZIRANJE POHIŠTEVENE VERIGE V PSM.....	38
6.2	POSLOVODENJE V POSAMEZNI ENOTI V OKVIRU POHIŠTVENE VERIGE V PSM	40
6.3	PRODAJA V POSAMEZNI ENOTI V OKVIRU POHIŠTVENE VERIGE V PSM	41
7	SKLEP.....	42
	LITERATURA	44
	VIRI.....	45

UVOD

Podlaga za izdelavo pričujočega diplomskega dela je bila strokovna praksa, ki je sestavni del našega študija. Sam sem prakso opravljal v Poslovnem sistemu Mercator d.d. (v nadaljevanju PSM) in zato sem za temo strokovne naloge izbral njihovo problematiko, to je organizacija pohištvene verige v PSM.

Pohištvena dejavnost v Sloveniji je s pojavom novih trendov (sodobne oblike in barve pohištva), vse močnejše konkurence in vse bolj zahtevnega slovenskega trga v fazi korenitega preoblikovanja. V ospredje vse bolj stopajo kupčeve zahteve, ki pogojujejo ustrezno prodajno mesto, zadosten in strokovno usposobljen kader, konkurenčne cene ter številne dodatne storitve. Ne glede na pretekle izkušnje in poslovno uspešnost bodo morali vsi sodelujoči v pohištveni panogi korenito spremeniti ne le svoj način poslovanja, temveč tudi razmišljanje. Ravno zato sem se navkljub sicer ugodnemu tržnemu položaju, ki ga ima Mercatorjeva pohištvena dejavnost v Sloveniji, odločil za izbrano tematiko, saj menim, da se tu skrivajo ogromni potenciali in številne poslovne priložnosti.

Cilj diplomskega dela bo tako analiza in primerjava pohištvene dejavnosti v Sloveniji in v tujini ter ocena trenutnega stanja pohištvene dejavnosti znotraj PSM. Namen bo predvsem izdelava celovitega in kompleksnega načrta reorganizacije pohištvene dejavnosti v PSM kot podlaga za učinkovitejše in kvalitetnejše odločanje pri bodočih poslovnih usmeritvah. Naj na tem mestu omenim še dejstvo, da v PSM trenutno ni možno primerjati uspešnosti poslovanja med posameznimi pohištvenimi prodajalnami. Glavni razlog se skriva predvsem v nedoločeni poslovni politiki PSM za to dejavnost.

V prvem delu bom predstavil PSM kot celoto, v drugem se bom lotil celovitega pregleda stanja pohištvene dejavnosti v Sloveniji, v tretjem pa bodo prikazani elementi tržnega spleta, ki naj bi jih podjetje uporabljalo za predstavitev svoje dejavnosti v javnosti. Četrty del podrobneje predstavlja pohištveno dejavnost znotraj PSM. Peti del mojega diplomskega dela bo predstavljala ocena stanja in trendov v tujini, saj je to po mojem mnenju primerno izhodišče za oblikovanje prihodnjih razvojnih usmeritev in predloga reorganizacije pohištvene dejavnosti v PSM, ki sem ga obdelal v zadnjem delu tega diplomskega dela.

1 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR D.D.

Poslovni sistem Mercator je delniška družba, organizirana kot koncern, ki združuje trgovsko, živilskopredelovalno, kmetijsko, hotelirsko in inženiring dejavnost. Po podatkih (stanje na dan 1.2. 2002) je v koncern Mercator vključenih 20 gospodarskih družb, od tega 11 trgovskih, 5 živilskopredelovalnih, 1 kmetijska, 2 hotelsko-gostinski in 1 inženiring družba. Najpomembnejša in najobsežnejša gospodarske dejavnost v koncernu je trgovina na debelo in drobno z izdelki dnevne potrošnje. Mercatorjev tržni delež v slovenski trgovini na drobno je ob koncu leta 1998 znašal okoli 21%, na začetku decembra 1999 približno 30%, konec leta 2000 pa že preko 35%. Ne gre spregledati tudi dejstva, da se je PSM kot prvi trgovec vključil v lastninsko preoblikovanje in se tudi tako lahko v celoti posvetil poslu.

1.1 ZGODOVINA POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

- 1949 vlada Ljudske Republike Slovenije je z odlokom ustanovila trgovsko podjetje na debelo "Živila, Ljubljana" - pravnega prednika sedanjega Poslovnega sistema Mercator, d.d.
- 1953 uveljavitev imena Mercator - trgovskega podjetja na debelo s sedežem v Ljubljani
- 1953 do 1990 čas spreminjanja organiziranosti, prostorske razsežnosti, dopolnjevanja predmeta poslovanja in prilagajanja gospodarskim in družbenim razmeram. Čas rasti do vseslovenske gospodarske družbe, katere jedro sta trgovina na debelo in drobno, poleg njiju pa še agroživilska industrija, kmetijska proizvodnja in storitve.
- 1990 uveljavitev kapitalske povezave na osnovi neodplačnega prenosa kapitala družb hčera na družbo mater, podlaga za koncernsko organiziranost in uveljavitev imena POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.
- 1993 začetek privatizacije z javno prodajo delnic; po obsegu in vrednosti kapitala največja privatizacija v srednji Evropi
- 1994 končana privatizacija; znani lastniki največje slovenske delniške družbe - Poslovnega sistema Mercator - poleg z zakonom določenih državnih skladov še okoli 63.000 majhnih delničarjev

- 1995 12. oktobra 1995 Poslovni sistem Mercator, d.d., skrajšana firma Mercator, d.d. je vpisan v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, znesek osnovnega kapitala 33.442.400.000,00 SIT
- 1995 do 1998 čas spreminjanja notranje organiziranosti, prestrukturiranja in prilagajanja trgovske dejavnosti evropskim modelom organiziranosti trgovine, njenim stroškovnim, prostorskim in storitvenim standardom, da bi ohranili in okrepili največji tržni delež v slovenski trgovini; začetki prestrukturiranja proizvodnih družb

1.2 *MERCATOR DANES*

Mercator je v slovenskem prostoru razpoznaven predvsem kot največja vseslovenska trgovska družba, ki z razvejano maloprodajno in skladiščno mrežo pokriva skoraj celotno ozemlje države. V svojem sestavu ima 1.117 različnih tipov maloprodajnih enot in 15 velikih, regijsko organiziranih distribucijskih centrov. V živilski industriji in kmetijstvu so družbe v Mercatorjevem sestavu najpomembnejše slovenske proizvajalke pasterizirane in konzervirane povrtnine, mleka, mesa in mesnih izdelkov, poljščin, nutricionistične prehrane in pekarsko-slaščičarskih izdelkov. Konec leta 2000 je bilo v Mercatorjevih družbah zaposlenih približno 13.200 delavcev. Družbe, ki sestavljajo koncern Mercator, so pravne osebe, ki izvajajo skupno in enotno poslovno politiko, določeno z razvojnim in letnim gospodarskim načrtom koncerna. V teh načrtih ima trgovina kot najpomembnejša dejavnost v koncernu največjo vlogo.

Kot večino velikih podjetij, ki dajo nekaj na svoj ugled ima tudi PSM jasno opredeljeno svoje poslanstvo, ki je v posebnem sporočilu za javnost (Trženjski dnevi 2000) opredeljeno kot: Biti vodilna trgovska veriga na področju Slovenije in pomembna v državah bivše Jugoslavije, ki:

- s kakovostjo svoje ponudbe učinkovito zadovoljuje potrebe in želje potrošnikov,
- zagotavlja socialno varnost zaposlenih,
- hkrati pa se s povečevanjem poslovne učinkovitosti primerja z najuspešnejšimi evropskimi trgovskimi verigami in dolgoročno povečuje vrednost premoženja lastnikov.

Jasno so opredeljeni tudi strateški cilji koncerna, ki bi jih lahko strnil (Statut PSM, 1990):

- povečevanje kakovosti ponudbe in zadovoljstva potrošnika,
- zagotavljanje rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža,
- povečevanje poslovne učinkovitosti,
- povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb posojilodajalcev,
- zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih,
- zagotavljanje kakovostnih in cenovno konkurenčnih proizvodov in storitev v okviru netrgovske dejavnosti,
- dolgoročni partnerski odnosi s slovenskimi proizvajalci,
- povezovanje s tujimi strateškimi partnerji za uvoženo blago.

1.2.1 Uresničevanje ciljev v obdobju december 1997 – oktober 2000

V navedenem obdobju je bilo z ukrepi uprave koncerna in uprav koncernskih družb doseženo:

1. povečanje tržnega deleža (Mercatorjev 16% tržni delež v slovenski trgovini ob koncu leta 1997 se je do konca leta 1998 povečal na 21 %, na začetku decembra 1999 je bil približno 30%, konec leta 2000 pa že preko 35%),
2. prevzemi trgovskih družb,
3. razvoj maloprodajne mreže (eden bistvenih elementov Mercatorjeve razvojne strategije povečevanja konkurenčne moči in tržnega deleža. Poleg naložb v prostorsko, tehnološko in programsko prenovu maloprodajnih enot je zgradil Mercator v vseh regijah tudi nakupovalne centre. Tako je do sedaj odprl nakupovalne centre: Mercator Center Koper, Mercator Center Maribor in Mercator Center Ptuj, Mercator Center Murska Sobota, Mercator Center Ljubljana, Mercator Center Novo mesto, Mercator Center Nova Gorica, Mercator Center Kranj, Mercator Center Slovenj Gradec, Mercator Center Ravne, Mercator Center Kamnik, Mercator Center Jesenice, Mercator Center Pula ter Mercator center v Sarajevu, Mercator Center v Zagrebu v prihodnjih dveh letih pa namerava odpreti še nakupovalne centre v Ajdovščini, Bledu, Brežicah in Škofji Loki),
4. nizke cene in kakovostni izdelki, ugodnosti za kupce (Mercator je največji kupec v državi, to pa se kaže v obliki številnih ugodnosti za kupce v Mercatorju). Na

Mercatorjevih prodajnih policah je okoli 77% izdelkov slovenskih proizvajalcev. Med ukrepi, ki so namenjeni kupcem, so najbolj očitni:

- trajno nizke cene za povprečno 178 kakovostnih izdelkov, potrebnih vsak dan;
 - skupina najcenejših kakovostnih izdelkov dnevne potrošnje gospodinjstva, slovenskih proizvajalcev s trgovsko znamko Mercator (konec leta 1998 9 izdelkov); v letu 1999 se je povečala na okoli 41 izdelkov;
 - nakupna kartica Mercator pika, ki kupcem omogoča preprosto plačevanje, hkrati pa popust ob doseženih vrednostih nakupov;
 - predvsem v urbanih središčih je bil odpiralni čas trgovin prilagojen nakupovalnim navadam kupcev, v Ljubljani je bila odprta prva Mercatorjeva trgovina, ki je odprta nepretrgano 24 ur;
 - sredi aprila 1999 je začela redno delovati v Ljubljani prva slovenska trgovina prek interneta; na voljo so izdelki osnovne preskrbe.
5. Varnost in stabilnost naložb delničarjev (od 22. decembra 1997, ko je bila Mercatorjeva delnica uvrščena v borzno kotacijo A na Ljubljanski borzi, do 1. decembra 1999 je vrednost delnice Mercator narasla za 321 odstotkov. Skupščina delničarjev, ki je bila novembra 1998, je po obravnavi poslovnega poročila uprave za leto 1997 sklenila, da se dividenda ne izplača, prav tako pa se je strinjala s predlogom Mercatorjeve uprave, da se dividenda ne izplačuje do leta 2000, saj Mercator potrebuje dobiček za uresničitev svojih razvojnih načrtov. V letu 1998 so se mali Mercatorjevi delničarji organizirali v okviru društva Klub Petica. Strokovno in drugo pomoč, predvsem pred zasedanji Mercatorjeve skupščine, mu daje družba Socius iz Ljubljane. Članarina za člane društva Klub Petica je simbolična.

1.2.2 Notranja organiziranost Mercatorja in poslovna politika

Uresničevanjem razvojne strategije je seglo tudi v notranjo organiziranost Mercatorja in različna poslovna področja. Mercatorjeva trgovina z izdelki dnevne potrošnje je organizirana v šestih regijskih družbah. Zaokrožajo tako veleprodajno kot maloprodajno ponudbo na širšem območju Ljubljane z območji Notranjske, Idrije, Zasavja, Gorenjske, Štajerske s Prekmurjem, Dolenjske z Belo krajino in s Posavjem na območju slovenske obale in severne Primorske.

Za vse Mercatorjeve trgovske družbe so bila v letu 1998 sprejeta pravila o poenoteni notranji organiziranosti in enotnem izvajanju vseh za koncern pomembnih poslovnih funkcij, kot so finančna, nabavna, prodajna, informacijska in kadrovska. V sklop prizadevanj za enotno izvajanje poslovnih funkcij sodi tudi začetek projekta za standardizacijo poslovanja v vseh trgovskih družbah koncerna po mednarodnih standardih ISO 9001. Izobraževanje zaposlenih, predvsem prodajnega osebja, je namenjeno izboljšanju kakovosti trgovskih storitev. Izobraževalni ciklusi intenzivno potekajo v vseh trgovskih družbah.

1.2.3 Vloga in položaj netrgovskih družb koncerna

Razvojni dokument 1998-2000 določa, da morajo netrgovske družbe v sestavu koncerna prestrukturirati svoje proizvodne programe in se organizirati tako, da bodo sposobne konkurirati izven slovenskega tržišča. V ta namen se lahko povezujejo s strateškimi domačimi in tujimi partnerji. Sicer pa je temeljna zahteva uprave Mercatorja, ki se postavlja do vseh netrgovskih družb, da poslujejo uspešno. Nekoliko bolj zapleten je položaj v kmetijskih družbah, saj njihov položaj pretežno kroji država.

Za doseg tržnega deleža, ki po oceni vodstva PSM omogoča utrditev tržnega položaja in prodor na tuje trge (25-35%) bodo izvedene naslednje aktivnosti:

- priključitve družb (opredelitev kriterijev za izbiro, od 1.1.1998 postopen prehod na skupne standarde in združitve nabavnih tokov),
- izgradnja Mercator centrov (celovit splet ponudbe za zadovoljitev vseh potrošnih potreb gospodinjstev iz širšega gravitacijskega območja regije),
- organska rast (stalno prilagajanje ponudbe potrebam potrošnikov in zagotavljanje prednosti pred konkurenco),
- širjenje na nove trge (prenos visokih standardov ponudbe in skupen nastop z uveljavljenimi slovenskimi proizvajalci, prepoznavnost in visoka podoba Mercatorja in slovenskih izdelkov na trgih držav bivše Jugoslavije),
- koncernska kultura skupine Mercator (pripadnost zaposlenih in njihovo zaupanje v postavljeno strategijo, poenotenje standardov),
- partnerstvo s slovensko proizvodnjo (transparentnost in dolgoročnost sodelovanja, prioritetenost slovenskih izdelkov, skupen prodor na tuje trge, skupni vpliv na gospodarski razvoj države).

Menim, da je nekoliko daljši uvodni oziroma predstavitevni del PSM, nujen in primeren, saj je potrebno upoštevati dejstvo o precejšnji velikosti koncerna ter širokem spektru dejavnosti in območij na katerih deluje. Ta nekoliko širša umestitev v slovenski prostor pa je nujna tudi zaradi bolj nazorne predstave in lažje umestitve pohištvene dejavnosti v celoto poslovanja, ki bo v nadaljevanju še podrobneje razdelana.

2 OBSTOJEČE STANJE NA PODROČJU POHIŠTVA V SLOVENIJI

2.1 PRODAJA POHIŠTVA V SLOVENIJI

Proizvodnja pohištva je v Sloveniji dosegla po 2. svetovni vojni velik razmah. V pohištveni industriji je bilo tako konec 80-ih let zaposlenih preko 35.000 delavcev. Poslovanje je potekalo pretežno preko dveh trgovin – Lesnina in Slovenijales, ki sta bili organizirani kot sestavljeni organizaciji in sta vključevali tudi najpomembnejše proizvajalce. Glede ponudbe pohištva v Sloveniji v zadnjih dvajsetih letih pa je prevladovala značilnost, da so slovenski proizvajalci prodajali pretežno v republike bivše Jugoslavije, v Sloveniji pa se je prodajalo veliko izdelkov narejenih na Hrvaškem in BiH, predvsem zaradi razpoložljivosti surovin (slavonski hrast, bosanska bukev, smreka in bor).

V začetku 90-ih je prišlo do razpada in propada omenjenih SOZD-ov, kot tudi veliko proizvajalcev (Brest, Meblo, Alples, itd) in trgovina s pohištvom se je bistveno spremenila. Na temelju naštetih proizvajalcev je nastalo večje število majhnih, bolj fleksibilnih proizvajalcev z specializiranim programom, ki so naredili opazne kakovostne preskoke in se približali srednje-evropskim proizvajalcem. Nekateri od njih so uspešno širili svojo prodajno mrežo in so danes ponovno pomembni in specializirani proizvajalci, ki prav zaradi svoje dobre organizacije, nagrajevanja in računalniške opremljenosti dosegajo dobre poslovne rezultate. Le ti so prepoznavni in strokovni. V tistem obdobju je sočasno propadel tudi precejšen del bivše družbene trgovine in na osnovi bivšega SOZD-a Lesnina je nastala Mi Lesnina, iz Slovenijalesa pa IPH Center. Vseskozi pa je bil v prodaji pohištva prisoten tudi Mercator, saj je imel okoli 20 pohištvenih trgovin širom Slovenije, vendar so bile soočene z naslednjimi problemi:

- nepovezan nastop,
- regionalna usmeritev,
- dobavitelji blaga so bili pohištveni grosisti (zato se tudi pri proizvajalcih ni govorilo o Mercatorju kot njihovem kupcu).

Ta se je kot direkten pogodbeni partner pojavil šele v drugi polovici leta 1997. Ponudba pohištva pa se je močno spremenila tudi asortimansko, saj so iz trga praktično izginili izdelki iz bivših jugoslovanskih republik, nadomestilo pa jih je blago proizvajalcev iz držav CEFTE (Central European Free Trade Agreement – Mednarodni trgovinski sporazum: Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Romunija, Bolgarija) in EU (European Union – Evropska unija: Belgija, Danska, Nemčija, Grčija, Španija, Francija, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Avstrija, Portugalska, Finska, Švedska, Anglija).

2.2 KONKURENCA

Najmočnejšo konkurenco PSM poleg vse številnejših tujih proizvajalcev predstavljajo Mi Lesnina, IPH center, Maros, Sint, Mervin in Ark Maja ter večja mizarstva, ki so zelo fleksibilna ter imajo zelo profesionalen kader in odnos do kupcev. Z vidika tipa prodajalne nevarnost preti predvsem s strani velikih pohištvenih salonov (nad 1000 m²), od katerih jih nekaj že stoji (pohištvena veriga RUTAR center), še več pa se jih bo pojavilo z vstopom tuje konkurence, ki se že pripravlja na vstop (narejeni so načrti za izgradnjo pohištvenih centrov v vseh večjih regionalnih središčih v Sloveniji). Omeniti moram tudi t.i. industrijske prodajalne, ki so svojevrsten fenomen, ki ga tujina ne pozna (v njih so v nekaterih primerih cene oblikovane celo zgolj tovarniški cenik + DDV) in so konkretna oblika nelojalne konkurence, ki jo bo potrebno še nadalje preprečevati. Problem predstavlja tudi nelojalno poslovanje manjših družinskih firm z eno ali več trgovinami, ki stranke pošiljajo k velikim trgovcem po načrte in predračune, sami pa nato dobavijo blago praktično brez režijskih stroškov, kar jim jasno omogoči dajanje popustov glede na ostale predračune.

Ko govorim o domači konkurenci danes, ne moremo mimo Mi Lesnine, kot največjemu konkurentu PSM, saj se Mi Lesnina že 50 let ukvarja izključno s pohištveno dejavnostjo, ima primerno izšolan strokovni (lesni inženjerji, arhitekti) in vodstveni (sodobna managerska znanja) kader, zavedajo se, kako pomembna je prilagodljivost strankam in imajo proste roke

pri investicijskem načrtovanju, uvedena je računalniška podpora, bogata tradicija pa se odraža tudi v boljši prepoznavnosti v očeh kupcev in dobaviteljev. V svojem prodajnem asortimanu imajo predvsem izdelke nižjega cenovnega razreda iz držav CEFTE, izjemno dobra in enakomerna je regijska in lokalna pokritost. Mi Lesnina je tudi lastnik v Sloveniji največjega pohištvenega centra Brdo z 28.000 m² bruto in 14.000 m² neto prodajne površine, kjer pohištveno dejavnost dopolnjujejo programi za celovito opremo doma, posteljnina, svetila, dekorativno in tehnično blago, itd. Imajo tudi jasno razvojno strategijo in s svojimi bogatimi izkušnjami predstavljajo konkurenta, ki ga je treba spoštovati in se na njegovih pozitivnih in negativnih izkušnjah tudi učiti.

2.3 NAKUPNE NAVADE

Po statističnih podatkih (Statistični letopis RS, 1992) je bilo v Sloveniji leta 1991 ob zadnjem popisu registriranih 640.195 gospodinjstev in imajo v povprečju 3,075 člana. Precejšen del jih živi v stanovanjskih naseljih, individualnih hišah in nekaj v starih meščanskih stanovanjih. V letu 1999 je bil povprečen bruto dohodek 173.245,00 SIT, neto dohodek pa 109.279,00 SIT. Poleg splošnih demografskih značilnosti pa je v Sloveniji še nekaj čisto specifičnih, ki jih je potrebno upoštevati. Slovenci si pohištvo najraje ogledujejo v velikih pohištvenih salonih, največkrat na različnih koncih in pri njih je opazna visoka cenovna elastičnost, kar pomeni, da je cena eden ključnih dejavnikov nakupa, celo pred kakovostjo, obliko ter materialom in nudeno ravnijo storitev. Poti nakupa so zelo različne in sicer od kupovanja pri bližnjih trgovcih, industrijskih prodajalnah, večjih pohištvenih salonih, specializiranih trgovinah, kataloški in prospektni prodaji in nenazadnje tudi v tujini (predvsem nižji cenovni razred v Avstriji – KIKA, IKEA in v Italiji). V preteklosti je bilo opazno predvsem izločanje starega pohištva ter njegovo nadomeščanje s cenanim ploskovnim pohištvom. Nakupi so bili največkrat brez temeljite strokovne podpore (predhodni načrti, svetovanje arhitektka glede materialov in barvne usklajenosti), skratka soba se je prilagajala pohištvu in ne obratno.

V zadnjem obdobju pa je najbolj opazna značilnost, ki ima globoke družbene posledice, tako imenovano razslojevanje. Izginja namreč srednji razred, ki je bil še v 80-ih letih najštevilčnejši in temu bo nujno potrebno prilagoditi tudi ponudbo. Povečuje se število ljudi, ki živijo na robu eksistenčnega minimuma in v tej stiski imajo številne dobrine (hrana, obleka, tehnika, avtomobil, dopust...) prednost pred nakupom pohištva. Ta segment, ki tudi v

prihodnje še ne kaže trenda upadanja, kupuje najcenejše blago na dodatnih razprodajah ali ob prodajnih akcijah, pogosto prihaja tudi do nakupa poškodovanega blaga. Na drugi strani pa je nastal nov sloj zelo premožnih posameznikov (managerji, politiki, zdravniki, sodniki, denacionalizacijski upravičenci, itd), ki se lahko identificirajo z dražjimi znamkami, privoščijo si in posledično se tudi odločijo za izdelke najvišjih cenovnih razredov in priznanih znamk, kjer so ugled proizvajalca, materiali, kakovost izdelave in estetika pred ceno. Zahtevnost takih kupcev je bistveno višja saj pričakujejo, da jim prodajalec (zelo strokoven, najraje kar arhitekt) izdelava več različic načrta, obogateno mora biti s slikovnim gradivom in tudi dejanskimi vzorci materialov in barv, izmera na domu, nato se izdelava predračun, dostava in vnos v stanovanje, montaža, priklop inštalacij in vgradnih aparatov ter končno očiščenje prostora. To gotovo predstavlja dodaten napor in strošek za proizvajalca in prodajalca, vendar je trud nagrajen prav zaradi že omenjene cenovne neobčutljivosti in velike zvestobe enemu ponudniku, če so kupci z nakupom zadovoljni. Z gotovostjo lahko trdim, da Slovenija (naši proizvajalci) na tako povpraševanje še ni(so) pripravljena(i) in zato tu svojo priložnost vidijo (in dobro izkoriščajo) priznani mizarji ali uvozniki uveljavljenih znamk. Ponudba se je v zadnjem času močno povečala tudi za ta segment, saj tudi pri nas že dobimo izdelke npr. kuhinje EWE, oblazinjeno pohištvo Rolf-Benz, Fendi, Versace, aparate Miele...

Negativna posebnost slovenskega trga je tudi t.i. hišna prodaja, ko bivši zunanjetrgovinski delavci, ki so v preteklosti poslovali s pohištveno industrijo z legalno obliko prodaje vabijo kupce v zamejske salone in jih prepričajo v nakup blaga tujih proizvajalcev. Ti so do faze prodaje zelo prepričljivi, fleksibilni so tudi pri plačilnih pogojih (zaradi dvojnih faktur je vprašljivo tudi plačilo ustreznih dajatev), medtem ko pri kasnejšem reševanju morebitnih reklamacij dostikrat nastanejo težave (tuji trgovci kot Imobilli). Njihov tržni delež je bil še pred nekaj leti precejšen, sedaj pa je v upadanju predvsem zaradi že omenjenih težav pri reševanju reklamacij in neustrezne kakovosti. Omeniti velja tudi pravilo, da kupci pri tujih trgovcih niso tako zelo dosledni pri uveljavljanju svojih pravic do napak in reklamacij.

2.4 KONCENTRACIJA PRODAJNIH MEST

V preteklosti lahko govorimo o koncentraciji prodajnih mest v Sloveniji le v nekaj večjih mestih, saj so bile večje pohištvene trgovine praktično le v Ljubljani, Mariboru in Celju. Poudarek je bil namreč dan republikam bivše Jugoslavije, kjer so se tudi skoraj izključno

gradili večji prodajno-skladiščni objekti. Po letu 1990 pa je bila koncentracija opazna predvsem v bivših javnih skladiščih v Novem mestu, Ljubljani, Mariboru in v cenениh objektih na obrobju mest (opuščeni industrijski objekti). Tudi sedaj o pravi koncentraciji na ožjem območju (primer Dunaj, Graz) ne moremo govoriti. V Ljubljani je tako največja koncentracija na območju BTC (predvsem po številu prodajnih mest in ne po površini). Potrebe širšega gravitacijskega območja tako zadovoljujejo večji pohištvni centri, ki so locirani v večjih regionalnih središčih oziroma njihovih obrobjih in ta trend se bo po ocenah nadaljeval tudi v prihodnje.

3 ANALIZA ELEMENTOV TRŽENJSKEGA SPLETA

Trženjski splet sestavljajo različne sestavine. Večina avtorjev ga opredeljuje kot (Kotler, 1996, str. 422):

- izdelek,
- distribucijo,
- ceno in
- tržno komuniciranje.

Nekateri avtorji poudarjajo še pogajalsko moč ter publiciteto (Kotler, 1996, str. 422). Sestavine trženjskega spleta so enakovredne, kar pomeni, da prispeva le njihova medsebojna usklajenost k večji učinkovitosti vseh sestavin.

3.1 IZDELEK

Navedbe sestavin trženjskega spleta kljub omenjeni enakovrednosti postavljajo prav izdelek na prvo mesto elementov spleta. Odločanje v zvezi z izdelkom je gotovo ena najzahtevnejših in najpomembnejših nalog vodstva podjetja.

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo (Kotler, 1996, str. 432). V trženjskem smislu izdelek ni le fizični proizvod (npr. sedežna garnitura), ampak se kot izdelek pojmuje tudi storitev, posamezna oseba (npr. igralec, športnik), organizacija ali ideja. Ločimo lahko pet ravni izdelka (Kotler, 1996, str. 435):

- jedro izdelka,
- osnovni (generični) izdelek,
- pričakovani izdelek,
- razširjeni izdelek,
- potencialni izdelek.

Jedro izdelka predstavlja potreba oziroma korist, ki jo kupec kupuje. Osnovni izdelek je fizična oblika izdelka. Pričakovani izdelek je niz koristi in lastnosti, ki jo kupec od posameznega izdelka pričakuje. Razširjeni izdelek predstavlja višjo raven in vključuje lastnosti izdelka, s katerimi skuša le ta pridobiti konkurenčno prednost na trgu. Potencialni izdelek pa nakazuje možen razvoj izdelka.

Pričakovani izdelek torej kupca zadovolji, razširjeni ga razveseli, potencialni izdelek pa ga navduši. Naloga trženja ni zagotoviti, da podjetje izdeluje le čimbolj razširjene ali morda potencialne izdelke, temveč najti tisti izdelek in nivo izdelka, ki bo podjetju prinesel dolgoročno največje koristi. Izdelčni splet ali sortiment izdelkov predstavljajo vsi izdelki in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem (Kotler, 1996, str. 434). Izdelčni splet podjetja ima svojo:

- širino,
- globino,
- dolžino in
- skladnost.

Širina izdelčnega spleta se kaže v številu različnih skupin izdelkov, ki jih podjetje prodaja. Globino izdelčnega spleta v podjetju predstavlja število različic vsakega izdelka v skupini. Vsaka skupina izdelkov ima torej svojo globino izdelčnega spleta. Celotno število artiklov v izdelčnem spletu podjetja določa dolžino izdelčnega spleta. Povprečno dolžino izračunamo tako, da skupno dolžino izdelčnega spleta delimo s številom skupin izdelkov. Skladnost izdelčnega spleta podjetja pomeni povezanost oziroma usklajenost le teh glede na prodajne poti, zahteve prodaje ter končne porabe.

Izdelke iz skupine oblazinjenega ter kuhinjskega pohištva lahko uvrstimo med trajne dobrine za široko porabo. Za to skupino izdelkov je značilno, da imajo podobno funkcijo, se prodajajo istim kupcem ali po istih tržnih poteh. Po kriteriju nakupovalnih navad potrošnikov, bi jih

lahko uvrstili v dobrine, ki se kupujejo po preudarku (Kotler, 1996, str. 436). Lahko bi jih tudi uvrstili v skupino heterogenih izdelkov, katerih značilnost je, da so lastnosti izdelka pretežno pomembnejše od cene. Takšni izdelki potrebujejo v maloprodaji velik izbor, ki naj bi zadovoljil različne okuse kupcev. Hkrati pa potrebujemo ob njihovi prodaji dobro usposobljeno prodajno osebje, ki bo kupce znalo informirati o značilnostih oziroma o prednostih posameznega izdelka.

V podjetjih se posamezne skupine izdelkov običajno obravnavajo posebej, imajo posebno vodstvo in svojo prodajno strategijo. Pomembno je, kateri izdelki v skupini prinašajo relativno večji delež k skupnemu dobičku. Poleg tega je pomembno, kako je skupina izdelkov pozicionirana glede na konkurenčne skupine izdelkov.

Največji delež dobička ponavadi prinašajo izdelki iz visokega cenovnega razreda. Tej skupini izdelkov pripada v strategiji podjetja tudi največji del pozornosti in so strateško gledano najpomembnejši.

Zaradi vedno večjih potreb trga po uvajanju novih izdelkov, je potrebno paziti na izločanje starejših modelov iz programa prodaje. Če ne izločamo izdelkov z enako intenzivnostjo, kot jih uvajamo, se program nenehno širi. To povzroča čedalje večje stroške usklajevanja. Izdelke izločamo iz programa po kriteriju doprinosu deleža dobička po izdelku, življenjskem ciklu ter doseganju nivoja povpraševanja. Prav tako se pri odločitvah v zvezi z izločanjem izdelka upošteva oblikovanje celotne strukture sortimana, ki jo narekuje trg.

3.1.1 Blagovna znamka

Prepoznavnost na trgu se da doseči s pomočjo blagovne znamke. Uvajanje blagovne znamke zahteva vlaganje velikih sredstev v tržno komuniciranje in oglaševanje, vendar je dolgoročno to gotovo ena izmed naložb, ki se kasneje obrestujejo, saj podjetje z razvojem blagovne znamke pridobi prepoznavnost na trgu, kar prinaša zvestobo porabnikov in na dolgi rok lahko zmanjšuje potrebna vlaganja v marketinško komuniciranje. Blagovna znamka je pozitivna vsebinska zavest, ki povezuje veliko število ljudi z določenim izdelkom, s čimer je ta izdelek iz množice podobnih ali enakih v očeh kupca povzdignjen nad drugega (Kotler, 1996, str. 445).

Blagovna znamka v fizičnem smislu pomeni znak, sliko, napis, šifro ali firmo s katero je označen določen izdelek. Blagovna znamka mora biti izrazito ločljiva od podobnih blagovnih znamk za podobne ali istovrstne izdelke.

Mera za določitev vrednosti blagovne znamke je lahko razlika v ceni, ki jo posamezna blagovna znamka dosega v primerjavi s povprečno blagovno znamko. Nekateri analitiki celo trdijo, da je blagovna znamka glavno trajno premoženje podjetja, ki preživi določene izdelke ali opremo (Kotler, 1996, str. 437). Močna blagovna znamka namreč predstavlja skupino zvestih porabnikov, kar je za firmo dolgoročno najzanesljivejši kapital. Vrednost blagovne znamke ni zajeta v bilancah posameznega podjetja, čeprav se v svetu njihovi nakupi, zaradi višine cene, ki jo plačajo nekatera podjetja – kupci blagovnih znamk, v bilancah teh podjetij po opravljenem nakupu precej poznajo.

3.1.2 Različice strategije izdelka

Izdelek je srce trženja upravičeno ugotavljajo nekateri avtorji (Kotler, 1996, str. 432). Zato je strategija izdelka zelo pomemben del celotne strategije podjetja. Izdelek mora zadovoljiti potrebe uporabnikov oziroma potrošnikov, ustrezati mora njihovim zahtevam, željam in njihovi kupni moči. Za uspešno vodenje strategije izdelka, mora podjetje razpolagati s čimveč in čim točnejšimi informacijami s trga. Le na podlagi takšnih informacij lahko podjetje oblikuje sledeče pomembne odločitve, ki so povezane s strategijo izdelka (Kotler, 1996, str. 469):

- izbira izdelka, različice izdelkov, izločanje izdelkov,
- izoblikuje tržno sprejemljivo in ekonomsko upravičeno uporabno vrednost (sodobnost, izvirnost, trajnost, gospodarnost),
- oblikuje in načrtuje predprodajne in poprodajne aktivnosti.

Izbiranje izdelkov je v večji meri povezano z značajem izdelka glede na njegovo uporabo. Če gre za izdelke za široko uporabo, ki so vezani na modne trende, je spreminjanje le teh intenzivno in tako rekoč vsakodnevno. V zvezi s tem pa je potrebno v podjetju sprejeti optimalno odločitev, ki bo maksimirala učinek glede na vložena sredstva. Spreminjanje izdelkov in uvajanje novih je namreč običajno povezano z visokimi stroški uvajanja izdelka v prodajo in na trg. Stroške novih izdelkov poskušamo zmanjševati z uvajanjem različic že

obstoječim izdelkom, ki pa morajo biti razpoznavne. Različice izdelkov se nanašajo predvsem na izgled in ne toliko na funkcionalnost in razlike v materialih.

Poprodajne aktivnosti zajemajo dostavo, montažo, garancijo in servisiranje izdelkov. Le te gotovo pomenijo pomemben element pospeševanja prodaje. Tržnik mora opredeliti tiste storitve, ki jih kupci najbolj cenijo in ki so za njih najbolj pomembne. V primeru pohištva je to gotovo hitra dostava ter hitra in učinkovita reakcija v primeru morebitne reklamacije. Potrebno je seveda paziti na dejstvo, da kupec pričakuje kakovostno spremljevalno storitev, ne glede na cenovni nivo izdelka, ki ga je kupil. Zelo pomemben dejavnik zagotavljanja kakovostnih poprodajnih storitev so ljudje, ki delajo na tem področju in ki prihajajo v neposreden stik s stranko. Te ljudi je treba pozorno izbrati, izobraziti in primerno motivirati. Zadovoljstvo zaposlenih je najpomembnejše pri zagotavljanju zadovoljstva porabnikov.

3.2 PRODAJNE POTI

Prodajna pot ali distribucijski kanal je pot, po kateri se giblje proizvod od proizvajalca do kupca oziroma končnega porabnika (Potočnik, 1996, str. 219). Sistem distribucije izdelkov gradi podjetje običajno več let. Tako zgrajen sistem pomeni vrsto dogovorjenih obveznosti do posameznih poslovnih partnerjev in se ga ne da spremeniti v kratkem roku. Zato je ta sistem eden ključnih dejavnikov doseganja uspeha pri poslovanju podjetja.

V preteklosti so proizvajalci prodajali svoje izdelke neposredno kupcem. Takšna trgovina je bila možna in racionalna v fazi obrtniške proizvodnje. Z razvojem industrije in kasneje tudi informacijske tehnologije, se je proizvodnja v taki meri specializirala, da je za plasiranje svojih izdelkov potrebovala specializirane firme – posrednike, ki so poskrbeli za prodajo izdelanih artiklov. S takšnim pristopom k prodaji so proizvodna podjetja prihranila lastna sredstva in jih usmerjala samo v proizvodnjo, za kar so bila tudi specializirana. Hkrati pa so trgovci lahko prodajali blago različnih proizvajalcev in tako racionalizirali stroške svojega poslovanja. Poleg tega se je trgovina specializirala v nekaterih znanjih, kot so tržno komuniciranje, raziskava trga, itd. S svojo neposredno prisotnostjo na trgu trgovska podjetja natančneje poznajo potrebe potrošnikov in razvijajo tudi dodatne storitvene dejavnosti za pospeševanje prodaje. Glavne dejavnosti udeležencev na tržnih poteh so torej sledeče (Kotler, 1996, str. 527):

- informiranje – zbiranje informacij s trga,
- tržno komuniciranje – prepričevanje kupcev k nakupu,
- pogajanja – doseganje končnega sporazuma o ceni,
- naročanje – posredovanje informacij proizvajalcu o nakupu,
- financiranje – pridobivanje in razporejanje sredstev, ki so potrebna za financiranje zaloga,
- prevzem tveganja – tveganje plačila, reklamacij, prodajnih nihanj,
- fizična posest – skladiščenje, fizični transport izdelkov,
- plačilo – organizacija različnih načinov plačil preko bank, kreditnih kartic, itd,
- pravica do lastništva – prenos lastnine z ene osebe na drugo.

Z uporabo racionalnih prodajnih poti lahko podjetje dosega nižje cene na trgu in na ta način povečuje svojo konkurenčnost. Racionalnost tržne poti lahko povežemo s številom ravni oziroma posrednikov, ki nastopajo na poti izdelka od proizvodnje do plasiranja na trg. Število posrednikov na tržni poti določa tako imenovano dolžino tržne poti. Seveda pa se tudi tu pojavljajo izjeme. Če trgovec na drobno kupuje manjšo količino določenega blaga neposredno pri proizvajalcu, bo nabavna cena verjetno višja, kot pa če bi to isto količino kupil pri posredniku.

Pri načrtovanju prodajnih poti je potrebno vedeti in spoznati sledeče okoliščine in dejstva (Kotler, 1996, str. 531):

- potrebe odjemalcev,
- cilje prodajnih poti,
- glavne alternative prodajnih poti.

Poznati in razumeti želje kupcev oziroma odjemalcev je osnova za načrtovanje prodajnih poti. Kupci se odločajo na podlagi percepcij oziroma občutkov, ki jih zaznajo ob nakupovanju posameznega blaga. Če so le ti pozitivni (v smislu zadovoljevanja ali celo preseganja kupčevih pričakovanj), je gotovost, da se bo kupec odločil za nakup izdelka veliko večja.

Zaznanje potrebe po nakupu stvari, ki jo kupec zazna s pomočjo sredstev tržnega komuniciranja, je prvi korak do pridobitve kupca in prodaje izdelka. Kupcu mora biti po tej fazi omogočena čim preprostejša in čim hitrejša pot do zelenega izdelka. Kupci ocenjujejo pet

ravni storitev, ki pripomorejo k njihovi hitrejši odločitvi o nakupu blaga (Kotler, 1996, str. 531):

- najmanjša količina blaga ob enem nakupu,
- čas čakanja,
- ugodna lokacija,
- raznolikost izdelkov,
- podporne storitve.

Poleg poznavanja potreb kupcev, je potrebno pri načrtovanju prodajnih poti pomembno analizirati oziroma določiti cilje in omejitve v zvezi s prodajnimi potmi. Ti cilji so različni za vsakega posameznega prodajalca. Določajo jih (Kotler, 1996, str. 537):

- značilnost izdelkov,
- prednosti in slabosti posrednikov,
- tržne poti konkurentov,
- zakonski predpisi in omejitve,
- gospodarske razmere.

Glavne alternative prodajnih poti je potrebno oceniti s treh zornih kotov (Kotler, 1996, str. 542):

- z vrsto posrednikov,
- z njihovim številom,
- pogoji in odgovornostmi posameznega člana na tržni poti.

Poznamo več vrst posrednikov, ki se s proizvajalcem in pa med sabo povezujejo na različne načine. Prva stopnja posrednikov, ki so s proizvajalcem najbolj povezani, je prodajno osebje podjetja. Le to je zaposleno v podjetju in tako tudi najbolj odvisno od uspeha in pa nivoja prodaje podjetja. Prednosti prodajnega osebja v podjetju so tudi v tem, da običajno bolj poznajo izdelke podjetja in možnosti proizvodnje ter dobavnih rokov. V večini primerov pa je poznavanje omejitev proizvodnih možnosti tudi omejitveni faktor, ki prodajnemu osebju podjetja omejuje inovativne poti in predloge, ki bi lahko izboljšali prodajne rezultate v določenih kriznih obdobjih.

Posrednike bi lahko opredelili tudi glede na vrsto prodajne pogodbe, ki jo imajo le ti s proizvajalcem ali z drugim posrednikom. Posle, ki jih prodajna pogodba opredeljuje lahko razvrstimo na (Obligacijski zakonik, 2001):

- posredniške posle,
- trgovinska zastopanja,
- komisijske posle.

Razmejitev med temi posli je v različnih državah različno urejena. Po naši zakonodaji (Obligacijski zakonik, 2001, čl. 837) se posrednik definira kot oseba, ki najde po nalogu naročnika tretjo osebo, s katero bo gospodar posla sklenil pogodbo v svojem imenu. Za opravljeno storitev se posredniku običajno plača provizija.

Zastopnik za razliko od posrednika, po pooblastilu gospodarja posla v imenu in za račun naročitelja sklene pogodbo s tretjo osebo. Poleg tega je za zastopnika značilno, da stalno skrbi za sklepanje pogodb, medtem ko posrednik v ožjem smislu lahko sklene le en posel in z gospodarjem posla ni v stalnem obligacijskem razmerju.

V zvezi s številom posrednikov na prodajni poti poznamo tri osnovne oblike distribucije (Kotler, 1996, str. 550):

- ekskluzivna distribucija,
- selektivna distribucija,
- intenzivna distribucija.

Ekskluzivna distribucija pomeni dogovor proizvajalca z distributerjem, da bo na nekem območju le on prodajal njegove proizvode. Takšen način distribucije uporablja proizvajalec takrat, kadar hoče imeti večji nadzor nad ravni in kakovostjo storitev, ki jih ponuja prodajalec.

Selektivna distribucija pomeni omejeno število prodajalcev na nekem območju. Proizvajalec sklene pogodbo le z nekaj posredniki, za katere oceni, da bi bili najbolj primerni za distribucijo izdelkov na dogovorjenem območju. Prednost takšnega načina distribucije v primerjavi z ekskluzivno distribucijo je v tem, da proizvajalec sodeluje z večjim številom distributerjev in prodaja tako ni odvisna le od enega samega. Na takšen način lahko proizvajalec trži svoje proizvode bolj konstantno, morebitne napake in slabosti posameznih

distributerjev pa ne vplivajo tako močno na nivo prodaje kot v primeru ekskluzivne distribucije.

Za intenzivno distribucijo je značilno, da proizvajalec distribuira svoje proizvode kar največ ponudnikom. Uporablja se predvsem pri izdelkih široke porabe in prehrane, kjer je pomembno, da so izdelki na lokaciji, ki je kupcu lahko dostopna oziroma dosegljiva.

Pogoji in odgovornosti posameznih členov na tržnih poteh so določeni s prodajnimi ali posredniškimi pogodbami, ki določajo cene, prodajne pogoje, teritorialne pravice in posebne storitve. Proizvajalec skuša prilagajati pogoje prodaje za posamezne člene svojim potrebam in prodajnim ciljem, ki si jih na trgu zastavi. Za doseganje večjih količin prodaje odobrava posrednikom posebne popuste, prav tako odobrava popuste za ugodnejša plačila.

3.3 *PRODAJNE CENE IN STRATEGIJA CEN*

Cena je ena glavnih določljivk tržnega deleža podjetja in njegove donosnosti. Kljub temu, da cena v veliki meri opredeljuje kupčevo izbiro, pa imajo v današnjem času vse pomembnejšo vlogo necenovni dejavniki (kakovost storitev, rok dobave, itd). Določanje cen se razlikuje glede na različne dejavnike, kot na primer (Potočnik, 1996, str. 230):

- velikost podjetja,
- vrsta proizvoda,
- panoga,
- predpisi in zakoni, ...

Podjetje se prvič sooči s problemom določitve cen z uvajanjem novega izdelka na trg. Pri tem se mora odločiti, kako bo s pravilno ravniyo cene doseglo svoje strateške cilje, ki si jih je postavilo ob vpeljavi izdelka v svoj program ponudbe. Ti cilji so lahko (Potočnik, 1996, str. 244):

- kratkoročni cilji preživetja,
- maksimiranje tekočega dobička,
- maksimiranje rasti prodaje,
- posnemanje smetane,
- vodstvo glede kakovosti izdelka,
- drugi cenovni cilji (socialna cena, delno kritje stroškov,...).

Določitev navedenih cenovnih ciljev je le prvi korak pri določanju cen. Poleg tega je treba upoštevati še naslednje korake (Kotler, 1996, str. 591):

- opredelitev povpraševanja,
- ocenitev stroškov,
- analiza cen in ponudba konkurence,
- izbira metode določanja cen in
- določitev končne cene.

Povpraševanje je v veliki meri odvisno od višine cene. To odvisnost imenujemo tudi cenovna občutljivost ali cenovna elastičnost povpraševanja, ki jo lahko podamo z naslednjo formulo (Prašnikar, 1991, str. 125):

$$\text{Cenovna elastičnost povpraševanja} = \frac{\% \text{ spremembe v količini}}{\% \text{ spremembe cene}}$$

Naslednji korak pri določanju cene je ocena stroškov. Zgornji prag prodajne cene določi povpraševanje, medtem ko spodnji prag prodajne cene določajo stroški. Stroški so lahko stalni – neodvisni od prodane količine, ali spremenljivi – odvisni od prodane oziroma proizvedene količine izdelkov. Vsekakor mora podjetje s ceno izdelka pokriti celotne – stalne in spremenljive stroške. Če tega zaradi tržnih razmer ne more doseči pri določenem izdelku, mora razliko ustvarjati s prodajo drugega izdelka. Celotni stroški na enoto so najracionalnejši oziroma najnižji z določeno prodano količino proizvodov. Tako večja količina kot manjša bi povečala povprečne celotne stroške. Uskladitev prodajnih zmogljivosti s prodajnim potencialom je tako odločilnega pomena pri racionalizaciji prodaje in doseganju najnižjih možnih celotnih stroškov na enoto.

Celotni stroški na enoto oziroma celotni povprečni stroški se spreminjajo tudi z izkušnjami pri določeni prodaji. Vzrok za takšno zmanjšanje so cenejši nabavni viri, racionalnejši pretok materiala, racionalizacija v samem prodajnem procesu. Takšno znižanje stroškov na podlagi izkušenj daje določeno tržno prednost podjetjem, ki so že dlje časa prisotna v določeni panogi in se že dlje časa ukvarjajo s prodajo določenega izdelka.

Ekonomsko upravičeno in v zadnjem času pogostejše pa je ciljno določanje stroškov. Ta metoda ne izhaja iz dejanskih stroškov, ki se trenutno pojavljajo v prodaji, temveč iz vnaprej določene optimalne prodajne cene, ki se določi glede na prodajne cene že obstoječih podobnih ali enakih izdelkov pri konkurenci in pa ob upoštevanju tržne privlačnosti izdelka. Z upoštevanjem zelene stopnje donosa, tako lahko izračunamo ciljne stroške, ki jih moramo doseči. Ker se stroškom posveča posebna pozornost že v fazi načrtovanja in ne šele po njegovi uvedbi, je takšen pristop običajno racionalnejši. Seveda pa zahteva ciljno določanje stroškov razpolaganje s čim popolnejšimi informacijami o konkurenčnih cenah in njihovem gibanju.

Analiza stroškov in cen pri konkurenci je naslednji pomemben korak pri določanju prodajne cene. Zelo pomembni so namreč pričakovani odzivi konkurence na prodajno ceno. Le ta lahko svoje prodajne cene prilagaja spremenjenim cenam podjetja. Podjetje mora stremeti k poslovanju s stroškovno prednostjo, kar je dodaten razlog, da mora poznati cene in stroške svoje konkurence. Prodajne cene in kakovost storitev konkurentov lahko ugotovi s povpraševanjem s strani lažnih kupcev. Kakovost izdelave pa se da ugotoviti z nakupom konkurenčnih izdelkov, njihovo razstavitvijo in analizo materialov. Ko podjetje pridobi čim več informacij o ponudbi in prodajnih cenah konkurence, lahko pozicionira svoje izdelke in prodajne cene. Cena za podoben izdelek, kot je izdelek glavnega konkurenta, mora biti ob enakem nivoju kakovosti izdelka in prodajnih storitev nekoliko nižja, kot je prodajna cena konkurenta, če želi podjetje povečati svoj delež na trgu.

Za določitev prave prodajne cene moramo izbrati še metodo za določanje cene. Izbor metode je odvisen od okoliščin v katerih podjetje deluje (konkurenca, elastičnost povpraševanja) in od lastnosti izdelka (kako trg zaznava ta izdelek). Metode so naslednje (Kotler, 1996, str. 491):

- metoda določanja cene na osnovi pribitka,
- metoda določanja cene na osnovi ciljnega donosa,
- metoda določanja cene na osnovi zaznane vrednosti izdelka pri uporabniku,
- metoda določanja cene po načelu »več vrednosti za manj denarja«,
- metoda določanja cene na osnovi trenutnih cen na trgu,
- metoda določanja cene ob ponudbi na natečaju.

Poslovodstvo podjetja mora izbrati najprimernejšo metodo po kateri bo določilo svoje cene. Največje število podjetij uporablja prvo navedeno metodo, to je določanje cene na osnovi pribitka. Ta metoda temelji na standardnem pribitku k stroškom podjetja. Stroški so običajno poslovodstvu bolj znani kot pa razmere na trgu, katere igrajo večjo vlogo pri ostalih metodah določanja cene. Določanje cene na podlagi ciljnega donosa upošteva cene, ki ob določeni količini prodaje zagotavlja planiran donos.

Zanimiva je metoda določanja cene na osnovi zaznane vrednosti izdelka pri porabniku. Pri izboru takšne metode naj bi podjetje razpolagalo s čim bolj natančnimi informacijami o kupčevem zaznavanju vrednosti izdelka. Le ti se ugotavljajo z različnimi raziskovalnimi metodami.

Metoda določanja cene po načelu »več vrednosti za manj denarja« temelji na načelu ponuditi več od konkurence po nižjih cenah. To metodo določanja cen si lahko privoščijo podjetja, ki imajo natančno izdelan načrt o zmanjšanju stroškov poslovanja, s čimer lahko konkurirajo na trgu, ne da bi pri tem znižali kakovost storitev. Tipičen primer uporabe takšne metode je ponudba nekaterih cenejših avtomobilov iz Japonske, ki pa imajo več opreme od dragih luksuznih avtomobilov evropskega porekla (Lexus – Mercedes).

Določanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu je značilno za podjetja, ki prodajajo oligopolne izdelke (jeklo, papir, umetna gnojila,...). Tržne cene teh izdelkov so znane. Narekuje jih tržni vodja in položaj na trgu, medtem ko so se manjša podjetja prisiljena prilagajati obstoječim cenam ne glede na svoje stroške.

Za metodo določanja cene ob ponudbi na natečaju oziroma razisu pa je značilno, da se mora pri tem podjetje prilagajati ostalim udeležencem razpisa, pridobiti čim več informacij o možnih cenah ostalih ponudnikov in s ponujeno ceno doseči svoje postavljene poslovne cilje.

Za določitev končne cene kot zadnjega koraka pri določanju cene izdelka, mora podjetje izpeljati vse doslej omenjene korake. Nato pa mora upoštevati še psihološke dejavnike vplivanja cene na potrošnika. Povišanje cen, še posebno pri luksuznih izdelkih, ne pomeni nujno zmanjšanja prodaje, ampak lahko pomeni celo njeno povečanje zaradi zaznave vrednosti izdelka. Poleg teh dejavnikov mora podjetje ob tem upoštevati tudi vpliv spremembe cene na druge – na konkurenco, na kupce, na prodajno osebje, ...

3.4 PROMOCIJA IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje je pomemben del marketinškega (promocijskega) spleta. Sestavljen je iz petih poglavitnih dejavnosti (Kotler, 1996, str. 620):

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostjo,
- osebna prodaja.

Podjetje mora določiti svoj način tržnega komuniciranja z najprimernejšo oziroma najučinkovitejšo kombinacijo promocijskega spleta. To je zahteva naloga, saj mora podjetje pri tem upoštevati različne dejavnike kot na primer značilnosti okolja v katerem oglašuje. Upoštevanje značilnosti posameznega okolja je še posebej zahtevno v primeru tržnega komuniciranja na tujih trgih. Tržnik mora med drugim poznati komunikacijsko strukturo in razpoložljivost občil v posameznih državah, poleg tega pa je za dobro tržno komunikacijo pomembno tudi poznavanje stilskih posebnosti, kulturnih razlik ter tradicije (Vežjak, 1996, str. 233).

Oglaševanje je le eno od orodij za prenos sporočil kupcem. Zanj je značilno, da je neosebno, javno, prodorno ter običajno zajema večjo skupino potencialnih kupcev. Načini oglaševanja so lahko različni. Mednje štejemo avdio in video materiale, simbole, logotipe, tiskane in televizijske oglase, zunanjo stran embalaže, dodatke v embalaži, ... Za uspešno oglaševanje je potrebno pri načrtovanju tržnih sporočil izvesti sledeče aktivnosti (Kotler, 1996, str. 627):

- določiti cilje oglaševanja,
- določiti višino sredstev, ki jih nameravamo koristiti pri oglaševanju,
- določiti obseg in obliko tržnega sporočila,
- določiti medije, preko katerih nameravamo sporočila plasirati,
- določiti kriterije in načine za ocenjevanje rezultatov.

Ponavadi so cilji oglaševanja informirati uporabnike o izdelkih in uveljavljanje imena firme ter blagovne znamke. Seveda sem spada tudi prepričevanje in opominjanje kupcev naj izdelek kupijo. Posledica doseganja teh ciljev je povečanje prodaje in s tem tudi dobička.

Izbira reklamnih posrednikov in medijev temelji največkrat na ceni storitve, ki jo ta posrednik zahteva, ciljni skupini potrošnikov, ki jo lahko medij doseže ter velikost skupine, ki jo oglas lahko zajame. Za podjetje je odločitev o višini sredstev za promocijo gotovo ena najtežjih, saj je načrtovanje rezultatov oglaševanja povezano z velikim tveganjem.

Neposredno trženje sestavljajo različni elementi (Kotler, 1996, str. 640):

- kataloška prodaja,
- prodaja po pošti,
- prodaja po telefonu,
- prodaja prek televizije,
- elektronska prodaja prek interneta,
- prodaja z avtomati.

V zadnjem času se vse bolj uporablja elektronsko prodajo prek interneta, saj omogoča doseganje zelo nizkih povprečnih stroškov. Skoraj edini večji strošek se pojavlja z ustvarjanjem in nadaljnjim vzdrževanjem spletne strani.

Pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da izzovemo hitrejše ali večje nakupe določenega izdelka s starani porabnikov (Kotler, 1996, str. 664). Najpomembnejše oblike pospeševanja prodaje so:

- nagradna tekmovanja, igre, žrebanja,
- darila,
- pošiljanje vzorcev, prospektov in katalogov,
- sejmi in prodajne razstave,
- predstavitve,
- znižanja – prodajne akcije,
- kuponi, promocijske zabave,
- prodaja »staro za novo«.

Pospeševanje prodaje je orodje promocijskega spleta, ki daje spodbudo za nakup, medtem ko oglaševanje običajno le obvesti o možnostih nakupa in poda razloge zanj. Delež izdatkov za pospeševanje prodaje v celotnih izdatkih, ki jih namenjajo podjetja za tržno komuniciranje, ima v svetu trend rasti. Razlog je v vse večji prenasičenosti z oglaševanjem, porastu števila blagovnih znamk in usmerjenostjo porabnikov k prodajnim akcijam. Slaba stran pospeševanja

prodaje je v nevarnosti, da se z njeno prekomerno uporabo začne ustvarjati negativen vtis o blagovni znamki. Kupci dobijo občutek in navado, da bodo določen izdelek kupili le na akciji. Pospeševanje prodaje največkrat pritegne le kratkoročno zveste kupce, ki iščejo predvsem nizke cene ali druge koristi iz akcij.

Medtem ko so ostale oblike tržnega komuniciranja neposredno usmerjene k povečevanju prodaje izdelkov, so odnosi z javnostjo in publiciteta usmerjena k ustvarjanju ugodne podobe (image) podjetja na trgu in v okolju, v katerem deluje (Vežjak, 1987, str. 388). Publiciteta je neplačana oblika odnosov z javnostjo, njen namen pa je obveščanje javnosti preko množičnih medijev. Odnosi z javnostjo lahko podjetju pripomorejo k doseganju naslednjih ciljev:

- zgradijo zavedanje o izdelku ali organizaciji,
- zgradijo verodostojnost informacij,
- spodbudijo prodajno osebje in posrednike,
- znižujejo stroške tržnega komuniciranja.

V to skupino spadajo na primer obvestila o doseganju športnih dosežkov klubov, ki jih podjetje financira, organiziranje prireditev za poslovne partnerje, odprtje novih poslovnih prostorov in izdajanje letnih biltenov.

Osebna prodaja je ustna predstavitev izdelkov v pogovoru z enim ali več potencialnimi kupci z namenom prodati izdelek. Osebna prodaja je najstarejši način komuniciranja s kupci. ima tri glavne koncepte (Kotler, 1996, str. 703):

- prodajanje,
- pogajanje,
- na odnosih temelječe trženje.

Koncept prodajanja želi oblikovati prodajalca kot aktivno osebnost v fazi prodajanja izdelka. Deloval naj bi kot aktivni dobitnik naročil in ne prejemnik naročil. Danes obstaja na tisoče publikacij, ki učijo prodajalce umetnosti prodajanja. To dejstvo nam pove, da je pravilen pristop do osebne prodaje v veliko primerih stvar subjektivne ocene vsakega prodajalca posebej. Uspešnost prodaje je največkrat odvisna od tega, kako uspe prodajalcu svoj slog prodaje uskladiti s slogom kupca. Eden od pristopov označuje prodajalca kot reševalca odjemalčevih problemov. Tak pristop je dosti bližje trženjskim konceptom dojemanja prodaje,

z njim pa prodajalec pridobiva zvestejše kupce in izboljšuje podobo podjetja v javnosti. Večina programov usposabljanja prodajalcev se strinja o naslednjih glavnih korakih, ki jih vsebuje uspešen prodajni postopek (Kotler, 1996, str. 710):

- iskanje možnih kupcev,
- priprava na obisk,
- začetek razgovora,
- predstavitev in prikaz,
- premagovanje zadržkov in ugovorov,
- sklenitev posla,
- spremljanje in vzdrževanje stikov.

Koncept pogajanja pri osebni prodaji pride v poštev največkrat v medorganizacijski prodaji. Pogajanja se izvajajo, kadar obstaja tako imenovano območje sporazuma, kar pomeni vsaj del sprejemljivih izidov za obe strani. Za izvedbo uspešnih pogajanj je dobro poznati različne pogajalske strategije in taktike ter jih tudi namensko uporabiti. Pogajalske strategije in taktike so v veliki meri opisane v strokovni literaturi o poslovnem komuniciranju, zato jih tukaj ne bom posebej navajal. Naloga vsakega prodajalca je, da se s temi taktikami in strategijami seznanijo. Stvar njegove osebne ocene in sposobnosti pa je pravilna ocenitev nasprotnika in situacije ter glede na to uporaba pravilne taktike za uspešen zaključek pogajanj.

Trženje na osnovi odnosov je najbolj zapleten koncept osebne prodaje ter hkrati dolgoročno najbolj učinkovit za podjetje. Že samo ime koncepta nam pove, da je pri njem cilj podjetja vzpostavitev odnosov s stranko in sicer takšnih, ki temeljijo na zaupanju in ki stranko dolgoročno vežejo na sodelovanje s podjetjem. Takšno trženje v zadnjem času pridobiva na pomenu v primerjavi z ostalimi koncepti. Gre za prednost poznavanja problemov in potreb stranke in s tem hitrega odzivanja na njene želje. Koncept trženja na osnovi odnosov zahteva skupinsko delo prodajnega osebja, saj gre tu za ustvarjanje celovitega odnosa podjetje – stranka, kjer morajo prodajalci posameznih artiklov sodelovati s ciljem razviti dolgoročne odnose s stranko. Pri tem je potrebno vedeti, da omenjeni koncept ni najprimernejši v vseh primerih, ker zahteva vlaganje velikih naporov in sredstev, zato se ga podjetje poslužuje le pri poslovanju s strankami, za katere oceni, da so strateško pomembne. Izbira navedenega koncepta je odvisna tudi od samega izdelka ali storitve, ki jo podjetje prodaja. Koncept trženja na osnovi odnosov se v večji meri izplača v primerih, ko je kupčev prehod na drugega

dobavitelja pogojen z visokimi stroški. Pri odločitvi o načinu trženja, ki ga bomo uporabili pri poslovnih odnosih z določenim kupcem, je potrebno upoštevati tudi kupčeve želje.

4 PREGLED POHIŠTVENEGA PROGRAMA V PSM

Kot je bilo omenjeno že v prejšnjih točkah je pohištvena dejavnost le ena izmed številnih dejavnosti, s katerimi se ukvarja Poslovni sistem Mercator d.d. Dejstvo je, da predstavlja pohištvena dejavnost trenutno v poslovanju celotnega PSM relativno majhen delež, saj ta v letu 2000 znaša 2,04% celotne prodaje na drobno v PSM. Ne glede na omenjene številke pa gre za relativno zelo pomembno dejavnost PSM, tako zaradi trendov celotnega spektra dejavnosti v modernih in največjih trgovskih podjetjih (kar naj bi postal tudi PSM), kot zaradi pomembnega položaja, ki ga PSM ima v pohištveni panogi na področju Slovenije in nenazadnje tudi zaradi dejstva, da se v razvoju pohištvene dejavnosti znotraj PSM skrivajo še precejšnji neizkoriščeni potenciali.

Velik pomen pohištvenega programa znotraj PSM morda najbolj nazorno dokazuje podatek o prisotnosti PSM na slovenskem pohištvenem trgu, ki je zelo močna. To je razvidno tako iz števila prodajnih mest v Sloveniji (na dan 31. 12. 2000 jih je 41), kjer je PSM na prvem mestu, kot tudi iz ustvarjenega prometa, kjer je PSM s preko 4 mia SIT na drugem mestu. Spodbuden podatek je tudi, da se je v zadnjih letih začelo s pospešeno prenovo prodajnih mest (do konca leta 2000 je bilo prenovljenih že 33 prodajnih mest), pri čemer gre tako za posamezne prodajalne, kot tudi za oddelke znotraj večjih prodajnih centrov oziroma blagovnic. Prav tako so izgrajeni trije novi pohištveni saloni: v Mariboru (1500 m²), v Kopru (220 m²) ter v Sarajevu (500 m²) v skupni izmeri preko 2200 m². Na visokem nivoju je tudi raven storitev, ki jo zahtevajo trendi v tujini in jim PSM sledi že sedaj. Tako so kupcu na voljo svetovanje, brezplačna izdelava osnutka in predračuna, dostava na dom in razni ugodni plačilni pogoji (odplačevanje z M Pika kartico, gotovinski popusti).

4.1 ANALIZA POSLOVANJA

Glavni problem ključne analize za podjetje in ožje dejavnost znotraj podjetja so ponovno nepopolni podatki in je vsaj zaenkrat z zadostno natančnostjo takšno analizo praktično nemogoče narediti (kar spet nakazuje, da so že v uvodu omenjeni problemi ne le veliki, temveč tudi spremembe nujne).

Zelo natančno so vroki za opisano stanje naslednji:

- neenoten način spremljanja poslovanja (OPI) med posameznimi odvisnimi družbami,
- način vodenja poslovanja (nekateri prodajalci vodijo poslovanje pohištvenega programa ločeno, druge še vedno v sklopu tehničnega oddelka),
- različen delež pohištva v celotnem prodajnem programu posameznih trgovin,
- razlikovanje podatkov med posameznimi viri.

Tako z izjemo ustvarjenega bruto prometa ni mogoče izvesti analize celotne pohištvene dejavnosti PSM. Analizo, ki bi poleg analize bruto prometa zajemala tudi analizo razliko v ceni (RVC), pokritja OPI-I in zaposlenih, je tako možno narediti le na vzorcu 11-ih prodajalcev, ki imajo v svojem prodajnem programu več kot 80% pohištva in katerih podatki o poslovanju so medsebojno primerljivi. Rezultati analize omenjenih prodajalcev tako odražajo le približno stanje v pohištveni dejavnosti znotraj PSM. Na tem mestu bi rad opozoril, da zaradi zahteve uprave PSM po varovanju poslovnih skrivnosti, ki so mi bile zaupane nisem navedel natančnih podatkov in nisem prikazal vseh izračunov, temveč le tiste, ki so bili nujno potrebni za samo razlago analize.

Na podlagi indeksov rasti lahko ugotovim, da se je prodaja pohištva v PSM v letu 2000 glede na leto 1999 znižala za 5,42% v primerjavi s planom pa je bila nižja za 3,68%. V strukturi celotne realizacije koncerna je pohištvo predstavljalo 1,51%. Če primerjamo realizacijo pohištvene dejavnosti z realizacijo celotnega koncerna ugotovimo, da je ta pod povprečjem, saj znaša indeks rasti realizacije celotnega PSM 107,05 glede na plan za leto 2000 pa 105,68. Ti podatki že dokazujejo upravičenost moje trditve iz začetka diplomskega dela, da se pohištvena dejavnost spreminja in da bodo podjetja, ki bodo želela v njej obstati oziroma uspešno poslovati morala razmisliti o prihodnjih poslovnih usmeritvah.

4.2 STRUKTURA PRODAJNEGA PROGRAMA

Pomen prodajnega asortimana za uspešnost posameznega programa gotovo upravičuje posebno točko, ki je namenjena za njegovo obravnavo. Če se najprej posvetim sami strukturi prodajnega programa, ugotovim, da so na prvem mestu kuhinje, sledijo pa sedežne garniture, spalnice in dnevne sobe. Nekaj manj pa kupci povprašujejo po otroškem pohištvu in jedilnicah.

Če si pogledamo prodajni asortiman po trgovinah, je prva ugotovitev, da ga določa predvsem velikost prodajnega mesta in prenova oziroma neprenova trgovine, delno (in preveč) tudi regionalna opredeljenost, lokacija in tudi ponudba bližnjih konkurenčnih trgovin. V približno polovici salonov se tako prodaja pretežno pohištvo in le del dopolnilnega programa (vgradni aparati, preproge, talne obloge, svetila), medtem, ko je v ostalih – predvsem v večjih prodajalnah prisotna tudi ponudba bele tehnike in ostalih pripomočkov za gospodinjstvo. Omeniti je potrebno še trgovino M Studio, ki cilja predvsem na kupce iz višjih cenovnih razredov. Odlikuje ga predvsem zaokrožena ponudba kuhinj EWE ter vgradnih aparatov znanih svetovnih proizvajalcev. Rezultati po prvem letu poslovanja so zelo dobri, saj je bil indeks rasti v decembru 2000 glede na december 1999 kar 312, kar je dodatna spodbuda za nadaljevanje začetnih smernic tudi v višjem cenovnem razredu.

4.3 OGLAŠEVANJE

Potrebno je omeniti tudi enega najpomembnejših dejavnikov marketinškega spleta aktivnosti – to je t.i. marketing mix. To je nujna podlaga za vse ostale aktivnosti, saj v sodobnem poslovnem svetu ne gre več brez zadostne in predvsem učinkovite marketinške podpore.

Pretežni del oglaševanja Mercatorjeve pohištvene dejavnosti poteka preko skupnih akcij s proizvajalci, pri katerem se kot najpogostejši medij uporabljajo tiskani mediji in radio, pri čemer to poteka tako na nacionalni, kot tudi na lokalni ravni. To je nujno, saj javnomnenjske raziskave kažejo, da se povečuje število poslušalcev lokalnih radijskih postaj, prav tako pa ima občuten delež lokalno časopisje, ki je ponekod tudi brezplačno.

Jasno je, da je še tako dobro zamišljena reklama neučinkovita, če nima prave vsebine – to je primernih produktov. Istočasno se s povečevanjem izbire in cenovne privlačnosti akcijskih izdelkov ter dodatnih akcijskih bonitet proizvajalcev ob pospeševalno-prodajnih akcijah, povečuje tudi prepoznavnost Mercatorja kot pohištvenega trgovca.

Če bi ovrednotil celoten učinek Mercatorjevih marketinških aktivnosti, bi ocenil, da je zadovoljiv in primerljiv s konkurenco, še vedno pa zaostaja na osnovnem področju, to je tržna prepoznavnost. Razlogi so gotove ne le v nepopolni izrabi vseh možnosti, ki jih ponujajo sodobni komunikacijski kanali (internetno oglaševanje in prodaja), temveč predvsem v dejstvu, da se tej panogi znotraj koncerna daje premajhno težo in se tudi na tem področju preveč privilegira t.i. market program. Ob vse močnejši konkurenci pa brez maksimalnih naporov kmalu ne bo več moč dosegati niti povprečnih, kaj šele dobrih rezultatov.

4.4 SWOT ANALIZA POHIŠTVENE DEJAVNOSTI V PSM

Eden pomembnejših načinov za ugotovitev bodočih potencialov je tudi izdelava t.i. SWOT analize, kjer zelo konkretno in v strnjeni obliki ocenimo prednosti in slabosti določenega podjetja ter ga tudi umestimo v širše poslovno in družbene okolje, ko preučujemo priložnosti in nevarnosti, preko katerih okolje pozitivno ali pa negativno vpliva na podjetje (Pučko, 1999, str. 133).

Za PSM in natančneje pohištveno dejavnost znotraj njega sem dejavnike za SWOT analizo razdelil predvsem na podlagi razgovorov z direktorjem sektorja trženje – pohištveni program g. Savnikom ter na podlagi analize internega glasila:

1. PREDNOSTI

- dober imidž in uveljavljeno ime podjetja Mercator (kot celota),
- razvita pohištvena dejavnost,
- močna prisotnost na slovenskem pohištvenem trgu (prvo mesto po številu prodajnih mest, drugo mesto po ustvarjenem bruto prometu),
- ugodni nabavni pogoji in dobri poslovni odnosi s pomembnejšimi dobavitelji.

2. SLABOSTI

- premajhna prepoznavnost Mercatorjeve pohištvene dejavnosti med potrošniki,
- slaba oziroma neenakomerna prisotnost na posameznih tržno zanimivih območjih (koroška in celjska ter delno gorenjska in primorska regija),
- premalo aktivnosti celotnega marketinškega spleta (t.i. marketing mix),
- nezadostno strokovno usposobljen prodajni kader,
- odsotnost informacijske podlage kot podpore odločanju,
- kumulativno (tehnika kot celota) zajemanje podatkov, kar onemogoča ugotovitev posameznih prispevkov k uspešnosti,
- relativno majhne prodajne površine glede na tržne zahteve (onemogočena celovita ponudba),
- očitno preferiranje in prevelika usmerjenost v t.i. market program.

3. PRILOŽNOSTI

- povečanje prepoznavnosti in zanimivosti Mercatorjevih pohištvenih trgovin v očeh potrošnikov (zanimiv in enoten asortiman, celostna podoba, promocijske aktivnosti, prodajne akcije),
- uvedba specializiranih trgovin (po vzoru M-studia, lahko tudi nižji cenovni razredi),
- uvajanje in prodaja blaga pod lastno blagovno znamko tudi v pohištveni dejavnosti,
- iskanje novih (predvsem tujih) nabavnih poti,
- notranja reorganizacija in uvedba t.i. pohištvene verige,
- pokrivanje sivih lis s širjenjem ponudbe (višji cenovni razred).

4. NEVARNOSTI

- vstop tuje konkurence (že narejeni načrti vstopa in širitve),
- cenovna vojna (pritiski na zniževanje cen pod razumno mejo),
- novi strateški prijemi domače konkurence (Mi Lesnina),
- nezadostna akumulacija oziroma premajhna investicijska sredstva,
- finančno tveganje pri investicijah,
- vključevanje v evropske integracije,
- nevarnost večanja števila kupcev v segmentih, ki jih Mercator ne obvladuje tako učinkovito (nižji cenovni razred).

Prepričan sem, da je navkljub obstoječi in še prihajajoči konkurenci v Sloveniji še dovolj manevrskega prostora in nepokritih segmentov in zato je možen nadaljnji razvoj pohištvenega programa znotraj PSM, vendar pa je nujno upoštevanje naštetih dejavnikov v SWOT analizi in tudi korenita sprememba ne le v načinu dela, temveč tudi ponovno ovrednotenje razvojnih usmeritev s strani vodstva in notranja reorganizacija neživilskih sektorjev v tako imenovane verige (na primer pohištvena veriga). Vse to bi odločilno vplivalo na povečanje učinkovitosti in uspešnosti pohištvenega programa, to pa je tudi osnovni namen pričujočega diplomskega dela in prav zgoraj omenjena dejstva bodo predstavljala njegov ključni in najpomembnejši del, ki bo opisan v točki VI., pred tem pa sledi le še opis trendov v pohištveni dejavnosti v tujini, kar je nujno, če želimo celovito in kakovostno obravnavo omenjene problematike.

4.5 PROBLEMSKA STANJA POHIŠTEVE VERIGE V PSM

V začetku poglavja naštetá vzpodbudna dejstva in pozitivne učinke pa kvarí kar nekaj dejavnikov. Kot prvo bi omenil prepoznavnost v očeh kupcev, ki je v najboljšem primeru skromna, saj večina potrošnikov (in na žalost tudi nekateri zaposleni) sploh ne ve za to dejavnost PSM.

Nadalje tudi spodbuden podatek o največjem številu prodajnih mest med konkurenti postane manj blesteč ob dejstvu, da je še kar nekaj prodajaln potrebnih najprej prostorske in nato še programske prenove, na žalost pa zelo pogosto tudi kadrovske prenove (enako velja tudi za nekatera že prenovljena prodajna mesta). Ob tem ne gre spregledati tudi dejstva, da PSM trenutno razpolaga le z enim salonom večjim od 1000 m², ravno spodbuden pa ni tudi podatek, da v Ljubljani, kot glavnemu mestu in obenem sedežu PSM, ni niti enega večjega salona. Konkretni problemi s katerimi se soočajo pohištveni saloni v lasti PSM so tako neprimerna lokacija (glede na frekventnost nakupov, nerešenega vprašanja parkirnih mest, slaba dostopnost), nezadostne tehnološke opremljenosti (zastarela programska oprema – Win95, ni ustrezne računalniške podpore za zbiranje in obdelavo podatkov, ni elektronske povezave z upravo oziroma nabavo, premajhna uporaba računalnika za samo prodajo oziroma izdelavo skic) in neustrezne – premajhne velikosti za to dejavnost, saj je povprečna velikost prodajalne v PSM 340 m², v dejavnosti 420 m², v državah EU pa 500-600 m². To se zelo direktno odraža v programski zasnovi (tako širina in globina asortimana, kot tudi spremljajoči

artikli, nujno bi bilo tudi ažurno urejanje tudi že prenovljenih salonov, da se vzdržuje zaželeno prvotno stanje).

Ko govorim o kadrovske prenovi mislim po eni strani na nujno dodatno izobraževanje in usposabljanje, saj obstoječemu kadra manjkajo tako znanja iz psihologije in prodajnih tehnik, poznavanje trendov v tujini in pri nas za lažje komuniciranje s kupci in proizvajalci ter kljub precejšnjemu napredku v zadnjih letih še vedno nezadostna računalniška pismenost (načrtovanje sestavov, vodenje evidence, možnosti elektronskega poslovanja).

Če se nazadnje posvetim že omenjeni programski prenovi, bi tudi ta morala biti ena izmed prioritarnih nalog, saj že kratek pregled obstoječih prodajalnih potrdi dejstvo, da je asortiman med posameznimi trgovinami glede na koncernsko ureditev preveč regionalno pogojen, dostikrat tudi vprašljiv glede na posamezno lokacijo, pojavljajo se različne kalkulacije, kar posledično vodi do različnih cen za enake artikle, nujna pa je obogatitev asortimana in natančen pregled prispevka k uspešnosti posameznih skupin proizvodov, blagovnih znamk in tudi posameznih artiklov znotraj blagovnih skupin, kar bi posledično ne le povzročilo boljše poslovne rezultate, temveč tudi razbremenilo že tako premajhne oziroma prezasedene lokacije (to pa bo možno le s celovito računalniško podporo).

To je po mojem mnenju ena izmed dveh glavnih problemskih skupin (druga pa je organizacija samega programa pohištvo oziroma nujnost reorganizacije v pohištveno verigo, o čemer bo govora kasneje), ki zelo zaznamuje podobo pohištvene dejavnosti tako znotraj PSM, pri proizvajalcih, konkurenci in najpomembnejše tudi pri kupcih. Tu vidim možnosti za številne nove ideje in drugačne rešitve, ki bi dali zelo ugodne rezultate tako na kratek rok in ob minimalnih stroških (izobraževanje, pregled asortimana, enotne – centralne kalkulacije in evidence), kot tudi dolgoročno in ob večjem potrebnem obsegu denarnih sredstev (prenove, izgradnje, informatizacija, celovita marketinška podpora). Trdim, da bi se ob upoštevanju naštetih predlogov ne le bistveno povečala realizacija in dobičkovnost, kot tudi povečalo zadovoljstvo tako zaposlenih kot kupcev, kar je v trgovini eno primarnih načel!

5 STANJE IN TRENDI NA PODROČJU POHIŠTVA V TUJINI

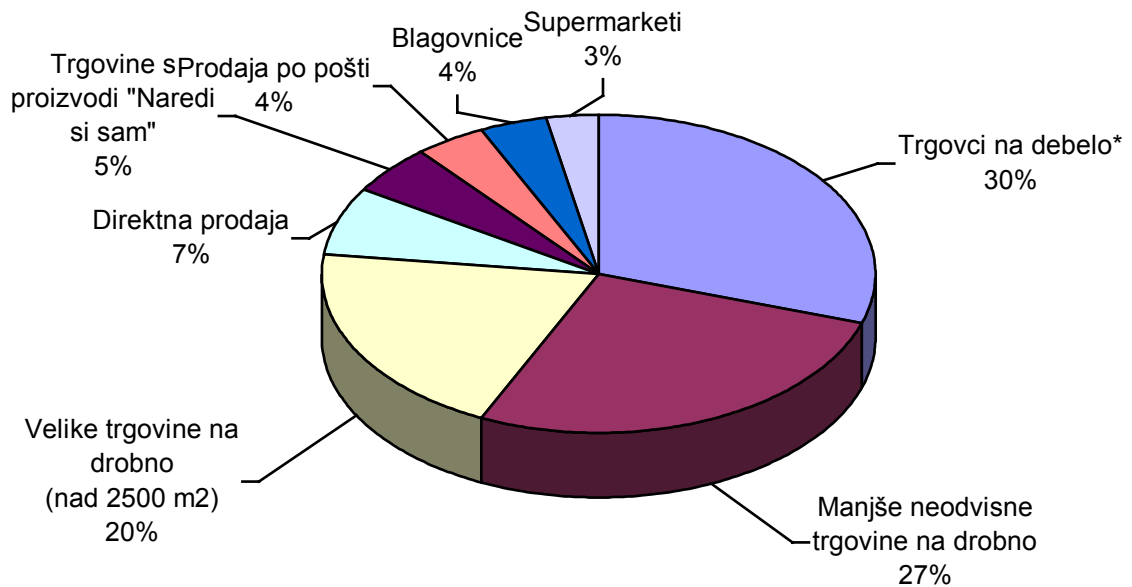
5.1 PRODAJA POHIŠTVA V EU

Poznavanje stanja in trendov v tujini je prav gotovo pomembno, saj je na žalost še vedno tako, da jim Slovenija bolj sledi, kot pa jih določa. Pozitivna stran tega dejstva pa je, da imamo na voljo zelo kvalitetno in temeljito simulacijo, za katero je na voljo ne le velika količina podatkov in spremenljivk, temveč so rešitve morebitnih problemskih stanj tudi že v praksi preizkušene.

Dejstvo je, da so v trgovini s pohištvom na drobno v zadnjem času opazne korenite spremembe. Trgovci se prilagajajo novim trendom, z njimi pa se spreminja tudi način prodaje pohištva.

Iz spodnje slike je razvidno, da v državah EU v povprečju odpade največji delež prodaje na tako imenovane večje odjemalce pohištva (tako imenovane buying groups) ter na trgovce na drobno. Konkurenčna prednost trgovcev na drobno je v pomoči pri trženju, oglaševanju, pospeševanju prodaje in dostikrat tudi prevzemanju dela finančnih obveznosti (kreditiranje kupca). Če si podatke o deležih prodaje po posameznih državah ogledamo bolj podrobno, ugotovimo, da zaradi različnosti posameznih narodov standardni model distribucije, ki bi veljal za vse države, ne obstaja. Lahko pa razberemo določene podobnosti in jih razdelimo v ožje skupine in ugotovimo, da spada tudi Slovenija v skupino, kjer največji delež prodaje pade na velike trgovce na drobno (PSM, Mi Lesnina) in na manjše neodvisne trgovce.

Slika 1: Razmejitve prodaje pohištva v EU po distribucijskih kanalih



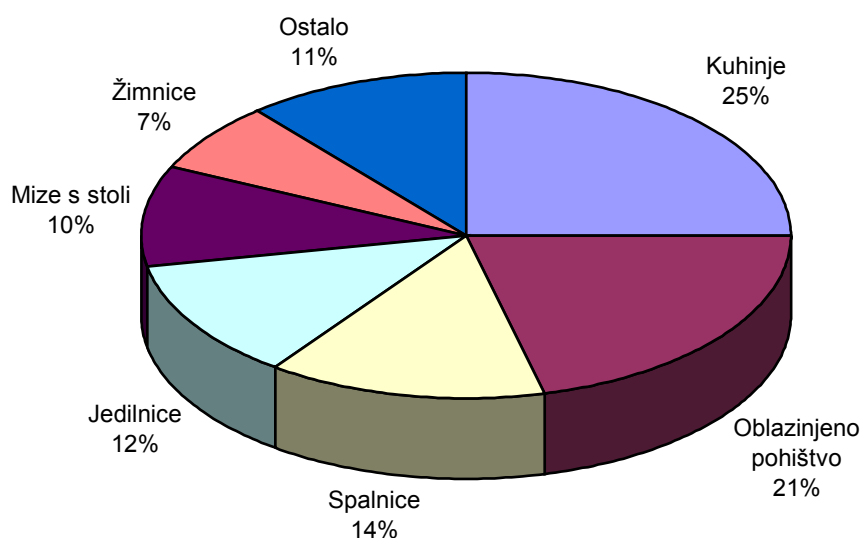
* Večji trgovci, ki poleg vmesnega člana med proizvajalci in neodvisnimi trgovinami predstavljajo tudi pomoč pri trženju, oglaševanju in plačevanju neodvisnim pohištvenim trgovinam.

Vir: UEA, 1999.

Morda najbolj zanimivo dejstvo, ki je opazno v strukturi prodaje v tujini, je opuščanje oziroma vse manjši delež prodaje po velikih blagovnicah, saj ta dosega le še približno 4% celotne prodaje. To bi lahko bilo problemsko stanje za PSM, saj se pohištvo prodaja v kar štirinajstih blagovnicah (v pohištvenih oddelkih) in znaša ta delež kar 30% celotne prodaje. Že ta podatek sam zase govori o nujnosti prestrukturiranja in temeljite prenove ne le prodajnih mest, temveč tudi korenite spremembe distribucijskih kanalov v PSM. Trend razvoja so veliki centri ter specializirane trgovine, še posebej na področju prodaje kuhinjskega in oblazinjenega pohištva. V specializiranih trgovinah se tako prodaja v povprečju preko 30% vseh kuhinj (kot ekstrem naj omenim Nizozemsko in Belgijo, kjer to doseže celo 75%, v Franciji pa 67%) ter približno 10% vsega oblazinjenega pohištva (v Franciji in Belgiji pa 20%).

Nadalje je zelo pomembna tudi podrobnejša struktura prodaje po posameznih blagovnih skupinah, ki je lepo razvidna iz spodnje slike.

Slika 2: Delež prodaje posameznih blagovnih skupin v EU (v %)



Vir: UEA, 1999.

Iz slike je razvidno, da po strukturi blagovnih skupin prevladujejo kuhinje s 25%, ki jim sledi oblazinjeno pohištvo z 21% in spalnice ter jedilnice.

Nujno pa je tudi poznavanje trenda spreminjanja vrednosti prodaje v pohištveni panogi za ocenitev njenih bodočih potencialov.

Tabela 1: Prodaja pohištva v posameznih državah EU (v mio EUR)

DRŽAVA	1995	1996	1997	1998
Nemčija	30.620	31.038	31.047	32.039
Italija	10.588	10.525	10.953	11.247
Avstrija	2.981	3.068	3.044	3.128
Švedska	1.851	2.079	2.220	2.316
Portugalska	1.005	1.062	1.098	1.133
Irska	531	586	673	691
Grčija	1.314	1.441	1.544	1.631

Vir: UEA, 1999.

Podatki iz zgornje tabele kažejo na trend sicer umirjene in majhne, a kljub temu pozitivne rasti vrednosti prodaje pohištva, kar kaže na zmerno rast pohištvene dejavnosti tudi v prihodnje.

5.2 KONCENTRACIJA IN VELIKOST POHIŠTVENIH PRODAJALN V DRŽAVAH EU

Ko govorimo o koncentraciji in specializaciji pohištvenih prodajaln v EU, nas gotovo zanima kakšna je ta na tržno zanimivih območjih. Tako je opazen trend povečane koncentracije na tržno zanimivih območjih, kar pa ne velja za manjše kraje, kjer je konkurenca manjša, med konkurenčnimi prodajalnami pa so razdalje večje. V večjih mestih se tako kupci za nakup najraje odločajo tam, kjer lahko dobijo vse na enem mestu (bodisi več specializiranih prodajaln, bodisi velik pohištveni salon s pomožnimi in spremljajočimi programi). To ponovno dokazuje pomen velikosti prodajnega mesta, saj le zadostna velikost posamezne prodajalne omogoča izbor primerne širine in globine asortimana ter dodatnih programov. To posledično pomeni tudi zadostno tržno zanimivost za kupce, pa tudi dobavitelje. Če upoštevamo prostorsko omejitev, je tako za manjše prodajalne na dolgi rok edina rešitev postopna specializacija in dvigovanje ravni storitev. Če se posvetim še lokacijski ureditvi, je močno prisoten trend umikanja velikih centrov iz mestnih jeder, kar je nujno, če se želi zagotoviti že omenjeno celovito ponudbo, temu pa dodati še zadostno število parkirnih mest (zelo pomembno), skladiščnih prostorov in manevrskega prostora.

Omenjenim trendom je nujno posvetiti veliko pozornost predvsem pri snovanju in bodočem organiziranju primerne maloprodajne pohištvene mreže, ki mora biti enakomerno razporejena po regionalno-geografskih območjih, upošteva nakupne navade in zahteve potencialnih kupcev.

Če se sedaj posvetim še zbranim podatkom o velikosti in gostoti pohištvenih prodajaln v državah EU, ugotovim, da tu v nasprotju s pričakovanji prihaja do zelo velikih razlik med posameznimi državami. To lahko razložimo s kulturnimi in socialno-demografskimi značilnostmi posamezne države. Ugotovim tudi, da je koncentracija prodajaln s pohištvom največja v Italiji in Španiji, kjer pride na eno prodajalno 55 oziroma 99 prebivalcev, medtem ko v Nemčiji posamezna prodajalna pokriva potrebe kar 148 prebivalcev. Nekako pričakovan sklep iz zgornjih podatkov je tudi, da je povprečna velikost posamezne prodajalne s pohištvom na drobno v EU najmanjša prav v Italiji (371 m²) in največja v Nemčiji (840 m²).

V povprečju so v državah EU v prodajalnah na drobno s pohištvom zaposleni 3 delavci in če potegnemo vzporednico s podatki za PSM, kjer je v povprečju zaposlenih 3,5 delavcev, ugotovimo, da je v PSM glede na relativno majhnost povprečne prodajalne zaposlenih preveč delavcev.

6 RAZVOJNE USMERITVE ZA POHIŠTVENO DEJAVNOST V PSM

6.1 ORGANIZIRANJE POHIŠTEVENE VERIGE V PSM

Trenutno deluje v okviru PSM 23 trgovin s pohištvom po Sloveniji in ena v Sarajevu. Te trgovine obratujejo neodvisno druga od druge, zato ni možno narediti realne primerjave rezultatov poslovanja med njimi niti konsolidiranih izkazov poslovanja, na kar je že bilo opozorjeno v tem diplomskem delu. Zato menim, da je najpomembnejša naloga, da se te trgovine poveže med seboj v neko trgovsko enoto z večimi poslovnimi enotami na primer v pohištveno verigo. S tem bi omogočili centralizacijo določenih poslovnih funkcij. Z drugimi poslovnimi funkcijami pa bi omenjene poslovne enote še naprej ostale samostojne. Poslovne funkcije, ki bi jih bilo dobro centralno organizirati:

- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- kadrovska funkcija in
- nabavna funkcija.

PSM ima kot delniška družba centralno določeno poslovno politiko in strategijo. Na podlagi tega se okvirno določajo potrebne investicije. Pri tem velja opozoriti, da se na ta način v glavnem določajo zgornje meje, do katerih naj bi se investiralo na posameznih poslovnih področjih. V primeru pohištvene dejavnosti bi zgornjo mejo investicij določili centralno v okviru celotnega PSM, natančno pa bi na podlagi omejitev opredelili potrebe po sredstvih v posameznih poslovnih enotah. Dobra stran centralizirano organiziranih finance je zlasti v tem, ker se lahko tako poišče manj različnih virov za več sredstev, kar pripomore k ugodnejšim pogojem najemanja sredstev.

Da bi lahko nadzirali poslovanje tako posameznih poslovnih enot, kot tudi agregirano vseh skupaj, je potrebno poenotiti računovodstvo. To bi lahko dosegli s centralizacijo računovodske funkcije, kjer bi centralno določali standarde in načine računovodstva, v samih poslovnih enotah pa bi to funkcijo izvajali. S tem bi lahko rešili tudi trenutni problem neprimerljivosti rezultatov poslovanja, saj bi bil prikaz poslovanja lahko enoten za vse poslovne enote. Na tak način bi lahko določili standarde, ki bi bili združljivi tudi z računovodstvi v ostalih dejavnostih, s katerimi se PSM ukvarja in tako omogočili primerljivost rezultatov poslovanja v celotni skupini PSM.

Za uspešnost poslovanja je vsekakor zelo pomembna kadrovska funkcija. Za pohištveno dejavnost bi jo bilo podobno kot finančno in računovodsko funkcijo centralno organizirati. Na ta način bi omogočili poenotenje kriterijev za določanje plač, kar zahteva tudi kolektivna pogodba (Zakon o delovnih razmerjih, 1999). Z vidika motiviranja zaposlenih bi to zelo ugodno vplivalo, saj bi zaposleni imeli vpogled v nagrajevanje in morebitno napredovanje in s tem bi bili bolj motivirani za učinkovito delo. Po drugi strani pa bi s centralizacijo te funkcije dosegli to, da bi imeli vse podatke o zaposlenih na enem mestu, kar zelo olajša skrb za te podatke na eni strani, po drugi strani pa jih lažje obdelujemo. V primeru centralno organizirane kadrovske funkcije lahko tudi primerjamo vpliv zaposlenih na uspešnost poslovanja v posameznih poslovnih enotah, kar tudi olajša odločanje uprave o taktičnih in strateških usmeritvah.

PSM ima v okviru t.i. market programa zaradi centralizirano organizirane nabave veliko ugodnosti, ki izboljšujejo rezultate poslovanja. Te ugodnosti se kažejo zlasti v plačilnih pogojih, ki jih PSM ima, v rokih dobav, enakomernosti dobav ter v samih nabavnih cenah. Podobne razmere v nabavi bi lahko PSM dosegel tudi na področju pohištvene dejavnosti, vendar bi moral v ta namen centralizirati nabavo tudi v tem delu poslovanja. Poleg naštetih ugodnosti je dobra stran centralizirane nabave tudi kakovostnejši odnos z dobavitelji, ker se natančno ve za vse komunikacijske tokove s posameznimi dobavitelji. To pa zelo pripomore k učinkovitejšemu upravljanju odnosov s strankami (CRM – Customer Relationship Management), ki je trenutno eden zmed pomembnejših elementov za povečevanje učinkoviti poslovanja in zniževanja stroškov.

Naštete poslovne funkcije imajo to skupno lastnost, da se vsebinsko ne razlikujejo med seboj v posameznih poslovnih enotah. Če bi jih imeli v posameznih poslovnih enotah, bi imele vse

te poslovne enote podobno delo znotraj poslovnih funkcij. Nasprotno pa je s funkcijo trženja in prodaje. Če gledam z vidika celotnega PSM, se trženjski prijemi močno razlikujejo glede na dejavnost, v kateri trženje opazujemo. V okviru pohištvne dejavnosti pa je že malo več trženja podobnega, vendar sem mnenja, da se mora trženje prilagajati lokalnim razmeram na trgu in mora biti zato decentralizirano organizirana.

V posameznih prodajalnah je tudi pomembna odločitev o prodajnem asortimanu. Tudi to odločanje bi pustil samostojno poslovnim enotam, saj imajo boljši pregled nad razmerami na trgu in zato tudi lažje določijo pravo ponudbo. Vendar pa bi se morale posamezne poslovne enote pri oblikovanju cen podrediti poslovni politiki celotnega poslovnega sistema in uprave.

6.2 POSLOVODENJE V POSAMEZNI ENOTI V OKVIRU POHIŠTVNE VERIGE V PSM

Z vidika poslovanja in vodenja poslovnih enot v okviru pohištvne verige v PSM pa bi morala uprava določiti kriterije, s katerimi bi ocenjevali uspešnost posameznih enot. Ti kriteriji bi lahko na primer bili (Pučko, 1996, str. 92):

- količnik donosnosti lastnega kapitala,
- delež dobička v prodaji,
- količnik ekonomičnosti,
- količnik produktivnosti dela,
- hitrost obračanja obratnih sredstev

S primerjavo doseganja postavljenih ciljev bi lahko uprava ocenjevala uspešnost posameznih poslovnih enot. S tem bi lahko omogočili tudi nagrajevanje nadpovprečno uspešnih poslovnih enot in njihovih zaposlenih. To bi počasi privedlo do konkurenčnega boja med poslovnimi enotami, kar bi samo večalo kakovost storitev v posameznih poslovnih enotah. Vendar pa bi bilo potrebno paziti, da omenjeni konkurenčni boj ne bi bil preveč oster, le to pa bi se dosegalo in odpravljalo morebitne nesporazume na kolegijih vodij poslovnih enot.

Druga zadeva, ki bi jo s postavljanjem koeficientov omogočili je ta, da bi posamezne poslovne enote lahko same izdelovale taktične plane. S tem mislim na določanje ciljnih

vrednosti posameznih postavk iz bilanc stanja in uspeha. To, da bi si zaposleni v poslovnih enotah sami določali taktične cilje, bi bila dodatna motivacija in posledično tudi lažje doseganje oziroma preseganje zastavljenih ciljev.

Z uvedbo takšnih objektivnih kriterijev bi lahko olajšali odločanje tako poslovođij v poslovnih enotah, kot tudi njihovih nadrejenih v upravi pohištvene verige. Če bi na primer poslovna enota hotela izvesti investicijo v prenavo trgovine, bi v tej poslovni enoti morali pripraviti poslovni načrt, kako naj bi ta investicija vplivala na prihodnje poslovanje. V tem poslovnem načrtu bi se videl namen investicije ter njena ekonomska upravičenost. Na podlagi opredeljenih kriterijev bi centralizirana uprava investicijo potrdila oziroma jo zavrnila. V primeru, da bi jo potrdila pa, kot sem že omenil, bi tudi poskrbela za finančne vire.

Zelo pomemben del je delitev znanja med posameznimi poslovnimi enotami in tudi z upravo. To pomeni, da bi morali zaradi seznanjanja z aktualnimi zadevami vsaj enkrat mesečno organizirati kolegij vodij vseh poslovnih enot znotraj pohištvene verige PSM.

6.3 PRODAJA V POSAMEZNI ENOTI V OKVIRU POHIŠTVENE VERIGE V PSM

Za kakovostno izvedbo prodaje bi lahko v pohištvenih trgovinah uporabljali znanja iz računalniške in informacijske stroke.

Tako bi lahko na primer za pripravo ponudbe kupcu uporabljali računalniški program, v katerega bi vnesli kupčeve želje. Poleg tega bi moral prodajalec natančno vedeti, kaj vse lahko kupcu ponudi (kakšen je njegov prodajni asortiman). Po drugi strani bi moral prodajalec imeti občutek za estetsko kombiniranje različnih sestavov in različnih barvnih kombinacij oziroma imeti kar opravljen tečaj iz arhitekture in oblikovanja. Ko bi prodajalec končal s skiciranjem, bi moral računalniški program omogočiti kar se da resnično projekcijo, še najbolj kar sliko v treh dimenzijah (3D), da bi se kupec laže odločil. Ker bi prodajalec v skico vnašal proizvode iz svojega asortimana, bi lahko kupcu tudi takoj ob končni skici naredil tudi predračun.

V primeru, da trgovina ponuja tudi ostale spremljevalne produkte, kot so na primer: televizor, radio, luči, stikala, vtičnice, hladilnik, pomivalni in pralni stroj, keramika,... je kupca veliko lažje prepričati v nakup, saj mu ni treba iti v različne trgovine in usklajevati svojih želja.

Če se vrnem k prodajalčevemu projektiranju. Ob predpostavki, da je računalniški program za risanje povezan tudi s skladiščem, bi prodajalec lahko kupcu zelo natančno povedal, kakšen je dobavni rok za željeno kompozicijo oziroma za kos pohištva.

Če poleg tega predpostavim tudi kakovostne poprodajne storitve, bi kupec imel na voljo tudi možnost, da kupljeno pohištvo pripeljejo in vgradijo delavci PSM. Zelo pomemben del poprodajnih storitev je hitro in učinkovito servisiranje ter odpravljanje reklamacij. Ob zagotovitvi, da v primeru morebitnih reklamacij PSM reši težavo v zelo kratkem času, je kupca precej lažje prepričati, da je nakup v pohištveni trgovini PSM dobra odločitev.

Vse to bi bilo izvedljivo ob relativno nizkih stroških in ogromnem prispevku zaposlenega osebja. Največji strošek bi bila izgradnja informacijskega sistema, zaposleni pa bi se morali naučiti uporabljati novi informacijski sistem, različnih prodajnih tehnik in se navaditi na povsem nov način dela.

7 SKLEP

Iz vsega napisanega bi lahko zaključil, da je glavni problem treba iskati v upravi, to je centraliziranemu delu pohištvene verige. Ta problem jaz vidim kot premajhna zainteresiranost in prevelika obremenjenost z drugim delom delavcev v upravi pohištvene verige. K motivaciji teh zaposlenih bi veliko pripomogla določitev vseh potrebnih nalog za realizacijo zastavljenega ter za prihodnje delovanje pohištvene verige.

Menim, da v PSM ne bi smeli imeti veliko težav z organiziranjem pohištvene verige, saj imajo že veliko izkušenj iz drugih delov svojega poslovanja. Prav tako bi morali imeti tudi izkušnje s povezovanjem posamezni trgovskih enot v celotno pohištveno verigo. Na tem mestu bi se morali tudi odločiti, katere od obstoječ trgovskih enot bi sploh prišle v poštev za povezavo ter katere na podlagi analiz ne bi bile dovolj donosne. V tem koraku je potrebno določiti naloge za posamezne poslovne enote ter opredeliti vsa potrebna znanja zaposlenih.

Tukaj mislim tako na obstoječa znanja kot na vsa tista nova, ki bi jih zaposleni še morali osvojiti.

Hkrati bi morali natančno določiti, kakšno opremo bi poslovne enote potrebovale za izvajanje svoje dejavnosti ter za vse potrebne poprodajne aktivnosti. Uprava bi morala to opremo na začetku priskrbeti.

Seveda je za uspešno izvajanje vseh določenih nalog potrebno določiti pooblastila, dolžnosti in odgovornosti za posamezna delovna mesta. Torej bi morali narediti natančno specifikacijo vseh delovnih mest, pri čemer bi morali sodelovati vsi vodje poslovnih enot. To je lažje izvesti v primeru, da je kadrovska funkcija centralno organizirana.

Iz tega lahko zaključim, da je reorganizacija pohištvene verige izvedljiva, vendar samo v primeru, da so nanjo pripravljeni vsi zaposleni, tako v upravi kot tudi v posameznih poslovnih enotah.

Tako menim, da bi bil prvi korak k uresničevanju prikazati problematiko in nekatere možne rešitve, ki sem jih opisal v svojem diplomskem delu, vsem vodjem poslovnih enot, da bi jih lahko tudi oni vzeli za svoje. Nato bi lahko s skupnimi močmi dosegli zastavljene cilje: povečevanje kakovosti ponudbe in zadovoljstva potrošnika, zagotavljanje rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža, povečevanje poslovne učinkovitosti, povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb posojilodajalcev, zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih, zagotavljanje kakovostnih in cenovno konkurenčnih proizvodov in storitev v okviru netrgovske dejavnosti, dolgoročni partnerski odnosi s slovenskimi proizvajalci in povezovanje s tujimi strateškimi partnerji za uvoženo blago.

LITERATURA

1. Aaker A. David: Managing Brand Equity. New York: The Free Press, 1991. 30 str.
2. Deželak Bogomir: Politika in organiziranje marketinga. Maribor: Založba Obzorja, 1984. 312 str.
3. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
4. Hrastelj Tone: Načini in oblike mednarodnega poslovanja. Maribor: Obzorja, 1977. 307 str.
5. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
6. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 33 str.
8. Nemeč Janez: Pravni posli v zunanji trgovini. Priročnik za ZT poslovanje – I del. Ljubljana: Gospodarska zbornica, 1988. 353 str.
9. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
10. Potočnik Vekoslav: Trženje – zapiski s predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 147 str.
11. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 322 str.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
14. Vezjak Danilo: Mednarodno trženje. Maribor: Obzorja, 1987. 427 str.

VIRI

1. Central European Free Trade Agreement. [URL: <http://www.cefta.org>], 6.5.2002.
2. Europa. [URL: <http://europa.eu.int/abc-en.htm>], 6.5.2002.
3. Interno glasilo.
4. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
5. Razvojni dokument 1998-2000.
6. Statistični letopis Republike Slovenije. 1992. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za statistiko, 1993. 530 str.
7. Statut delniške družbe PS Mercator.
8. UEA, 1999.
9. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list SRS, št. 24/1977, 30/1978, 27/1982, 45/1982, 11/1983, 24/1983, 5/1986, 47/1986, 18/1988 (23/1988 - popravek), RS, št. 14/1990, 19/1994, 56/1999).