



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija

Organizacija in management delovnih procesov

# **POZICIONIRANJE IZDELKA NA TRŽIŠČU**

Mentor: viš. pred. dr. Benjamin Urh

Kandidat: Daniel Marolt

Kranj, januar 2016

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju, dr. Benjaminu Urhu, za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala g. Novaku, g. Blažiču in sodelavcem iz podjetja Blažič, robni trakovi d. o. o., za pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvalo namenjam tudi svoji družini za vso podporo v času študija.

Zahvaljujem se Ani Lorgar za lektoriranje diplomske naloge.

## **POVZETEK**

Nenehen hiter razvoj materialov in trendov v pohištenih industriji predstavlja izziv vsem distributerjem materialov v tej panogi. Izbor pravih izdelkov in dobaviteljev je ključnega pomena za uspešnost v panogi.

Diplomsko delo je zasnovano kot vodič, kako spraviti ideje na tržišče. Poudarek je na teoretičnih razmišljanjih različnih avtorjev o vseh potrebnih postopkih za pozicioniranje novega izdelka na tržišče.

V praktičnem delu je predstavljen postopek pozicioniranja novega segmenta okovja na tržišče, od čiščenja mrtvih zalog, s katerimi smo zagotovili del sredstev za financiranje projekta, komuniciranja s tržiščem prek novičk in katalogov, do končnega rezultata oz. uspešne prodaje.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- ideje,
- izdelek,
- marketing,
- zaloga,
- nabava.

## **ABSTRACT**

The ongoing rapid development of materials and trends in the furniture industry is a challenge for all distributors of materials in this industry. The selection of the right product and supplier is the key to success in this industry.

The thesis is designed as a guide, how ideas are brought to market. The focus of this thesis is on theoretical considerations from different authors, which contains all the necessary procedures for the positioning of a new product on the market.

The practical part presents the positioning of a new segment of furniture hardware on the market, starting from the cleaning of dead stock which we provide part of the financing of the project, communication with the market through newsletters and catalogues pending the final outcome - successful sales.

## **KEYWORDS:**

- idea,
- product,
- marketing,
- stock,
- purchase.

## KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. Opre delitev problema .....	1
1.2. Namen, cilj in osnovne trditve diplomskega dela.....	2
1.3. Predvidene metode raziskovanja .....	3
1.4. Predstavitev okolja oz. podjetja.....	3
2. TEORETIČNE OSNOVE IN IZHODŠČA .....	5
2.1. Pregled trga in konkurence .....	5
2.2. Življenjski cikel izdelka na trgu .....	5
2.3. Marketinško komuniciranje .....	8
2.4. Oblikovanje prodajnih cen in prodajnih pogojev.....	9
2.5. Pozicioniranje .....	15
2.6. Razvoj in vrednotenje zamisli o novem izdelku .....	20
2.7. Marketinški splet.....	21
3. OBSTOJEČE STANJE .....	29
3.1. Posnetek stanja .....	29
3.2. Kritična analiza .....	29
4. OPRAVLJENE PRILAGODITVE IN IZBOLJŠAVE .....	32
4.1. Odločitev o novem izdelku .....	32
4.2. Marketinški splet skupine izdelkov stavbnega okovja.....	35
4.3. Oblikovanje prodajne cene in prodajnih pogojev.....	37
4.4. Oblikovanje strategije marketinga .....	37
4.4.1. Logistika in skladiščenje.....	39
4.4.2. Organizacija nabave .....	42
5. ANALIZA PREDVIDENIH REZULTATOV IN IZBOLJŠAVE .....	43
5.1. Simulacija kalkulacije in dobičkonosnosti.....	45
5.2. Vrednotenje in kontrola dosežkov.....	46
5.3. Smernice za nadaljnji razvoj .....	47
6. ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE.....	48
6.1. Pogoji za uvedbo .....	48
LITERATURA IN VIRI.....	49
PRILOGE .....	50

KAZALO SLIK.....	51
KAZALO TABEL .....	52
KRATICE IN AKRONIMI .....	53
POJMOVNIK.....	53

# 1. UVOD

V času recesije, ko se gospodarske aktivnosti in zaposlovanje krčijo, prihaja do zastoja v prodaji in veliko podjetij se znajde na meji ali celo pod mejo rentabilnosti. Intenzivnejše je iskanje uspešnih poslovnih priložnosti, ki bi prinesle svež kapital in izboljšale denarni tok.

Denar oz. kapital, vezan v mrtvih zalogah, se poskuša sprostiti, da se lahko zagotovijo finančna sredstva za razvoj novih, inovativnih produktov, ki jih zahtevajo potrebe trga.

Nenehen razvoj novih in inovativnih izdelkov narekuje smernice oblikovanja sodobnega pohištva, ki jim moramo distributerji slediti in našim kupcem nuditi najnovejše materiale za pohištveno industrijo.

Zaradi globalizacije se je število proizvajalcev in ponudnikov materialov na našem tržišču povečalo, da pa podjetje ohrani konkurenčno prednost, mora zagotoviti kvalitetne materiale, cenovno dostopno tržišče in dober servis. Dober servis v tej panogi pomeni konstantno zalogo in hitro dobavo blaga, svetovanje in hiter reakcijski čas za pripravo ponudb in reševanje reklamacij.

V diplomskem delu smo želeli prikazati postopek izbora oz. način, kako razviti ali ponuditi izdelek, ki zadovoljuje potrebe trga, in kako podjetje ohrani konkurenčno prednost. Predstavljen je postopek razvoja oz. izbora izdelka znotraj produktne skupine pohištveno okovje. Produktna skupina pohištveno okovje se je začela razvijati z namenom širitve prodajnega asortimenta in sovпада z vizijo podjetja, da se strankam ponudi celoten spekter materialov za izdelavo pohištva.

## 1.1. Opredelitev problema

V diplomskem delu smo obravnavali razvoj orodja za pomoč pri odločanju ter organizacijo in standardizacijo marketinga oziroma marketinškega spleta za pozicioniranje novih izdelkov na tržišče.

Hiter razvoj lesarske panoge in končnih izdelkov oziroma pohištva narekuje nenehno spremljanje trenda izdelave pohištva in ponudbe materialov na trgu. Podjetje mora pravočasno reagirati in nuditi svojim kupcem materiale, ki jih trg zahteva in ponuja. Podjetja so primorana investirati svoja finančna sredstva v zaloge materialov, s katerimi skušajo zagotoviti nemoteno poslovanje. Da zmanjšamo tveganje izgube oziroma vezave finančnih sredstev v zalogah nekurantnega blaga, je treba razviti orodje, ki bo v pomoč produktnemu vodji pri odločanju in izboru novih produktov ter bo preprečilo investicije v neprimerne materiale. Podjetje se ne bo zadolževalo za

razvoj in pozicioniranje novih produktov na tržišče. V nove produkte se bo investiralo toliko sredstev, kolikor se jih bo sprostil iz mrtvih zalog.

V preteklosti, ko je imelo podjetje konstantno rast, se pomembnosti zalog in naboru produktov ni posvečalo dovolj pozornosti. Za širitev prodajnega programa je prevladovalo subjektivno mnenje produktnih vodij in komercialistov, ki so blago naročali glede na povpraševanje strank. Glede na to, da so naši dobavitelji okovja vrhunski proizvajalci in prodajajo blago po celem svetu, smo primorani spoštovati določena pravila, kot so dobavni roki, minimalne količine za naročanje ipd. Posledica minimalnih količin in nekontrolirane nabave okovja je, da ima podjetje trenutno 1/5 celotne zaloge okovja nekurantne. Nekurantno blago je blago, ki ima koeficient obračanja manjši od 0,25, kar pomeni, da letno prodamo  $\frac{1}{4}$  ali manj količine artikla, ki ga imamo na zalogi. Za podjetje je pomembno, da je koeficient čim višji. Vse, kar lahko za to blago iztržimo, predstavlja prihodek, zato moramo to zalogo prodati v najkrajšem možnem času in po najvišji možni ceni. Fokus oddelka okovja je v zadnjem obdobju odprodaja mrtve zaloge v lastnih poslovalnicah prek odprodajnih katalogov (Priloga 7), vračila blaga itd. V zadnjem obdobju ni bilo izrazitih aktivnosti na področju širitve prodajnega asortimenta z novimi produkti oz. produktnimi skupinami, kar se je posledično poznalo pri prodaji okovja. Stranke podjetja Blažič, robni trakovi d. o. o., so lesnopredelovalna podjetja, pohišvena industrija, obrtniki in tudi končni kupci v maloprodajah. Zaradi specifičnosti produktov, kot so npr. vodila predalov in sponse, ter ostalega okovja za pohišveno industrijo, kjer prevladuje moč navade, tehnično znanje, čas, potreben za ponastavitev strojev itd., so stranke bolj ali manj zveste eni blagovni znamki. Vendar smo v zadnjem obdobju opazili spremembo. Stranke povprašujejo po kvalitetnem, vendar ekonomičnem okovju, s katerim bi si naši kupci izboljšali konkurenčnost na trgu, distributerje pa to sili v iskanje potrebnih alternativ, da zadovoljimo potrebe trga.

## 1.2. Namen, cilj in osnovne trditve diplomskega dela

Namen diplomskega dela je raziskati, prikazati in dokumentirati korake, ki so v trenutnih gospodarskih okoliščinah potrebni za izbor oz. pozicioniranje inovativnih produktov oz. produktnih skupin na tržišče. Upoštevati moramo, da govorimo o pozicioniranju produktov, kjer je konkurenca izjemno močna, zato je lahko projekt, kljub velikim vložkom v marketinško komunikacijo, neuspešen.

Cilj diplomskega dela je prikazati postopek pozicioniranja novih izdelkov v program okovja in pozicioniranje na trg ter s proučitvijo domače in tuje strokovne literature, poznanimi načini dela in znanja, ki je že v podjetju, izboljšati obstoječe postopke dela. Prav tako želimo predstaviti posamezne aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta in za postavitve odločitvenega modela kot pomoč produktnemu vodji pri odločanju za uvajanje novih izdelkov na tržišče. Prikazati želimo še poenotenje in standardizacijo



marketinga in marketinškega spleta ter predstaviti aktivnosti, ki vplivajo na strateško nabavo.

Trditve, ki smo jih v diplomskem delu skušali dokazati, so naslednje:

- neprimeren izbor izdelkov predstavlja nedonosno naložbo podjetja;
- razvoj marketinškega spleta in strategije marketinga je obvezen za ciljno vodenje prodaje;
- s strateško nabavo in obvladovanjem zalog se lahko doseže večja konkurenčna prednost;
- čim učinkoviteje, kot podjetje upravlja z zalogami, manj je potrebnih sredstev za investiranje v zalogo, kar pomeni boljši denarni tok podjetja.

### **1.3. Predvidene metode raziskovanja**

V diplomskem delu smo se lotili poslovne raziskave podjetja Blažič, robni trakovi d. o. o. V okviru proučevanja smo se osredotočili na problematiko izbora in pozicioniranja novih izdelkov na tržišče.

Uporabili smo dinamično metodo, kar pomeni, da smo proučili sedanje stanje širitve prodajnega asortimenta in ugotavljali, kakšne spremembe se obetajo na tem področju.

V okviru deskriptivnega pristopa smo opisovali teorijo, dejstva, procese in pojave. Z povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim delom smo prišli do oblikovanja novih stališč.

Podatke smo pridobivali iz sekundarnih virov (domača in tuja strokovna literatura, učbeniki, internet itd.) ter primarnih virov (pridobljeni podatki iz podjetja).

### **1.4. Predstavitev okolja oz. podjetja**

Podjetje Blažič, robni trakovi d. o. o. (v nadaljevanju BRT) je specializirano podjetje za proizvodnjo robnih trakov in distribucijo repromaterialov za pohištveno industrijo. Podjetje je eno izmed večjih ponudnikov robnih trakov v Evropi in ekskluzivni zastopnik številnih priznanih blagovnih znamk za trge v Sloveniji in na Balkanu.

Vrednote podjetja so kakovost, zanesljivost, prilagodljivost, znanje in ustvarjalnost pri iskanju rešitev in oblikovanju naprednih idej za lesno in pohištveno industrijo.

Vizija podjetja: podjetje BRT bo ostalo zanesljiv dobavitelj materialov za pohištvo, postalo pa bo tudi ključni partner pri razvoju pohištvene panoge.

Poslanstvo: izdelava in dobava robnih trakov ter drugih materialov za pohištvo, svetovanje o sodobnih smernicah pri izbiri materialov, zaposlenim zagotavljati ustvarjalno in prijetno vzdušje pri delu, ključnim odjemalcem pa dolgoročni partnerski razvoj.

## 2. TEORETIČNE OSNOVE IN IZHODŠČA

### 2.1. Pregled trga in konkurence

#### Prepoznavanje konkurentov

Razlikujemo štiri ravni konkurenčnosti, določene glede na stopnjo zamenljivosti izdelka (Kotler, 1998, stran 225):

1. konkurenca na ravni blagovnih znamk: za podjetje so lahko konkurenti druga podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve istim odjemalcem in po primerljivih cenah;
2. konkurenca na ravni panoge: podjetje vidi konkurente širše, v vseh drugih podjetjih, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelkov;
3. konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe: obravnavanje konkurence je lahko še širše – konkurenti so vsi proizvajalci izdelkov, ki služijo istemu namenu;
4. splošna konkurenčnost: kot tekmece lahko podjetje obravnava vsa druga podjetja, ki si prizadevajo zaslužiti denar od istih porabnikov.

### 2.2. Življenjski cikel izdelka na trgu

Hiter tehnološki razvoj omogoča, da se na trgu pojavlja vedno več novih izdelkov, njihova življenjska doba pa je vedno krajša. Življenjski cikel izdelka je najbolj poznana in največkrat uporabljena trženjska teorija, ki jo lahko primerjamo s ciklom človeškega življenja: rojstvo, zrelost, smrt. Koncept življenjskega cikla izdelkov tržniki uporabljajo kot koristen okvir za opis delovanja trga izdelkov.

Življenje novega izdelka v razvitih državah in na trgih z močno konkurenco bo krajše od življenja v državah, kjer je življenjski standard nižji, saj bo na teh trgih izdelek ostal daljši čas. Tržne okoliščine nam omogočajo, da predvidimo posamezne faze v življenjskem ciklusu izdelka, tako da pravočasno predvidimo ukrepe za podaljšanje življenjske dobe:

- večstranska uporabnost izdelka;
- razvoj in inovacije določenih lastnosti izdelka, ki omogočajo boljše rezultate pri ekonomiki uporabe;
- prilagajanje izdelkov zahtevam kupcev.

Blagovna znamka bistveno pripomore k daljšemu življenjskemu ciklu izdelkov na stabilnih trgih. Vendar je treba nenehno spodbujati prisotnost na trgu z oglaševanjem,

izboljševanjem izdelkov, promocijskimi akcijami ipd., saj si konkurenca prizadeva, da ji odvzame tržni delež (Vuković, Završnik, 2010, stran 70).

### Uvajanje izdelka na trg

Uvajanje izdelka na trg je prva in najboljčutiljivejša faza življenjskega ciklusa izdelka, saj zahteva angažiranje različnih strokovnjakov za informiranje kupcev o značilnostih in prednostih izdelka. V tej fazi je proizvodnja nizka z manjšimi serijami, medtem ko so stroški promocije ter proizvodni in ostali stroški najvišji na enoto izdelka. Običajno v fazi uvajanja novega izdelka opazujemo reakcije kupcev in konkurence. Razvoj novih izdelkov ne zahteva le ogromno finančnih sredstev, temveč tudi angažiranje vseh zaposlenih v podjetju, dodatno delo, skrb in tveganje. Uspehi pri tem so v veliki meri odvisni od vrste izdelka, zasičenosti trga, konkurence in finančnih sredstev. Cilj podjetja je, da v tej fazi čim hitreje zavzame vodilni položaj na trgu, s tem pa tudi boljše prodajne rezultate ter hkrati hiter prehod v naslednjo, najuspešnejšo fazo v življenjskem ciklusu – fazo rasti prodaje. Dejavniki, ki lahko pripomorejo k uspešnosti, so motivacija in stimulacija zaposlenih, številne promocijske aktivnosti prodaje ipd. (Vuković, Završnik, 2010, stran 72).

### Rast prodaje izdelka

Uspešna prodaja na trgu, ki se odraža v poslovanju z dobičkom, je dokaz, da je izdelek prešel v fazo rasti prodaje in da ga je trg sprejel oziroma potrdil. V kolikor izdelek ne bi prinesel zelenega dobička, bi izguba v poslovanju pomenila stagnacijo ali morda celo umik izdelka s tržišča. V fazi rasti so potrebne pospešene aktivnosti na področju promocije prodaje, saj se konkurenca prilagaja aktivnostim na trgu in uvaja konkurenčni izdelek. Aktivnosti konkurence so še posebej izrazite pri izdelkih, ki so uspešni in ustvarjajo visoke dobičke. V fazi rasti je običajno dobiček najvišji, saj so stroški na enoto najnižji. Kljub temu je potrebna stalna aktivnost na trgu, spremljanje reakcije kupcev, konkurence, prodajnih pogojev itd. Lastne izdelke je treba nenehno izboljševati, tako tehnološko v proizvodnji, kot tudi glede kakovosti, dizajna, imidža in embalaže izdelka. Potrebna je ureditev statusa blagovne znamke (Vuković, Završnik, 2010, stran 72).

### Faza zrelosti izdelka

Obdobju uspešne rasti prodaje sledi obdobje zrelosti. V tem obdobju sta prodaja in dobiček še vedno ugodna, vendar je priporočljivo spremljanje tehnološkega napredka na trgu zaradi morebitnega zastaranja izdelka. V tej fazi je treba pripravljati razvoj novih izdelkov in inovirati obstoječe. Prav tako je treba v fazi zrelosti spremljati reakcije trga, kupcev in konkurence ter se pravočasno odzvati na spremembe.

Pomembno pozornost je treba posvetiti cenovni politiki, prodajnim pogojem in komunikaciji s kupci. Kljub uspešni prodaji je treba sredstva nameniti promocijskim aktivnostim (Vuković, Završnik, 2010, stran 73).

#### Faza zasičenosti izdelka

V fazi zasičenosti izdelka se dobri poslovni rezultati, ki smo jih dosegli v fazi zrelosti, zmanjšujejo. Treba je sprejeti ustrezne poslovne odločitve o izboljšanju izdelka ali opustitve iz proizvodnega oz. prodajnega programa. Kljub zasičenosti trga je v tej fazi mogoče izkoristiti določene prednosti, ki nam jih ponujajo proizvodne zmogljivosti z učinkovito promocijo in nižanjem prodajnih cen, s čimer lahko še vedno ustvarimo dobičkonosno poslovanje. V fazi zasičenosti izdelka je treba na trg uvajati nov izdelek (Vuković, Završnik, 2010, stran 73).

#### Faza odmiranja ali degeneracije izdelka

Nazadovanje, odmiranje izdelka povzročajo različni vzroki. Najpomembnejši so naslednji (Vuković, Završnik, 2010, stran 70–74):

- razvoj znanosti in tehnični napredek v določeni dejavnosti;
- pojav novih konkurenčnih izdelkov;
- proces substitucije ali razvoja izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe;
- institucionalni vidiki.

	<b>UVAJANJE</b>	<b>RAZVOJ</b>	<b>ZRELOST</b>	<b>ZASIČENOST</b>	<b>ODMIRANJE</b>
<b>KAKOVOST</b>	še ni definirana	zadovoljuje	izboljšanje	nespremenjena	nespremenjena
<b>CENA</b>	po večini visoka	visoka	prvo znižanje	naslednje znižanje	umik s trga
<b>KONKURENCA</b>	ne obstaja	v vzponu	agresivna	manj agresivna	uničevanje
<b>EKONOMSKI POLOŽAJ</b>	v glavnem negativen	izboljšan	regresiven	resen	negativen
<b>DISTRIBUCIJA</b>	splošne informacije	specifične informacije	diferenciacija izdelka	marginalna diferenciacija	popolnoma zapostavljena
<b>POSPEŠEVANJE PRODAJE</b>	predstavite v izdelka	pomoč pri uveljavitvi	zagotavljanje razlik	cenovno usmerjeno	cenovno usmerjeno
<b>PRODAJA</b>	majhna	hitra rast	počasna rast	upadanje	upadanje
<b>DOBIČEK</b>	ga ni (izguba)	hitra rast	upadanje	upadanje	upadanje
<b>CILJNA SKUPINA</b>	inovatorji	zgodnji osvajalci	večina uporabnikov	pozna večina	zamudniki

*Tabela 1: Značilnosti in trženjske razmere glede na posamezne faze življenjskega ciklusa izdelka (Vuković, Završnik, 2010, stran 74)*

## 2.3. Marketinško komuniciranje

Marketinško komuniciranje je ena od sestavin trženjskega spleta. V marketinškem komuniciranju se izvajajo različne aktivnosti: informiranje, spominjanje, prepričevanje in povezovanje proizvajalca s kupcem.

Vuković in Završnik navajata, da nekateri avtorji poleg izraza marketinško komuniciranje uporabljajo tudi izraz promocija, vendar je marketinško komuniciranje širše od promocije, saj poleg pospeševanja prodaje (promocije) zajema tudi obveščanje kupcev. Uveljavljen je tudi pojem tržno oz. trženjsko komuniciranje.

Marketinško komuniciranje je sestavljen proces, h kateremu prištevamo organizacijo, sredstva, metode in sporočila za prenašanje informacij o izdelku, s čimer pomagamo kupcu do lažje in hitrejši odločitve.

Komunikacijski splet podjetja sestoji iz mešanice oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostjo. Opredelitev glavnih komunikacijskih orodij (Vuković, Završnik, 2010, stran 108):

- oglaševanje: vsaka plačana oblika neosebne predstavitve izdelka oz. zamisli s strani naročnika;
- neposredno trženje: komuniciranje na neoseben način z obstoječimi in potencialnimi kupci ter ugotavljanje njihovega odziva;
- pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oz. storitev;
- odnosi z javnostmi in publiciteta: izgradnja dobrih odnosov z javnostjo za ugodno javno mnenje in ugled podjetja;
- osebna prodaja: osebni stik z enim ali več kupci.

### Proces marketinškega komuniciranja

Pri komuniciranju je pomembno, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Avtorja Vuković in Završnik navajata devet prvin komunikacijskega modela, pri čemer sta dve prvini pglavitnega pomena – **oddajnik** (vir informacije, ki jo želi deliti z drugimi) in **sprejemnik** (naslovnik, kateremu je sporočilo namenjeno). Naslednji sta komunikacijski orodji **sporočilo** (informacija, ki jo želimo prenesti) in **kanal** (metoda ali medij, po katerem sporočamo). Sledijo štiri komunikacijske funkcije: **kodiranje** (spreminjanje informacij v znake, ki jih sprejme komunikacijski kanal), **dekodiranje** (proces, kjer sprejemalec presoja pomen znakov), **odziv** (reakcija prejemnika sporočila) in **povratna informacija** (informacija o učinku sporočila).



Slika 1: Prvine v procesu komunikacije (Vuković, Završnik, 2010, stran 109)

### Cilji marketinškega komuniciranja

Organizacija si mora postavljati konkretne, merljive cilje, ki vsebujejo kvantitativno, kvalitativno in časovno komponento. V procesu marketinškega komuniciranja si organizacije postavljajo naslednje cilje (Vuković, Završnik, 2010, stran 116):

- nenehno informiranje javnosti o organizaciji in izdelkih;
- prepričevanje ciljnih javnosti o konkurenčnih prednostih izdelka;
- nenehno komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi kupci o organizaciji in izdelkih.

## **2.4. Oblikovanje prodajnih cen in prodajnih pogojev**

Preprosta definicija prodajne cene nam pove, da je to vsota denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek ali storitev. V ceno morajo biti vključeni vsi stroški, ki oblikujejo lastno in kasneje prodajno ceno izdelka ali storitve. Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške. Uporabniki ne kupujejo izdelkov ali storitev kot stvari ali procese, temveč kupujejo koristi, ki jih prinaša izdelek ali storitev. Zaznavanje teh koristi pa je pri potrošnikih različno, zato cena potrošniku pomaga oblikovati predstavo o kakovosti, vrednosti ali prestižnosti izdelka oz. storitve. V trženju imajo vse večjo vlogo necenovni dejavniki, kot sta kakovost in imidž, ki izražajo višjo ali nižjo vrednost izdelka. Podjetje lahko s ceno oblikuje svojo trženjsko politiko in svojim ciljnim uporabnikom sporoča informacije o sebi in svojem celotnem sortimentu izdelkov.

Upravljanje prodajnih cen in prodajno-plačilnih pogojev je za uspešnost prodaje odločilnega pomena. Od cen sta v veliki meri odvisna dejanski fizični in vrednostni obseg prodaje ter dobičkonosnost prodajnih segmentov, zato cena ključno vpliva na

prodajne rezultate. Cena je ena najbolj prilagodljivih sestavin izdelka ali storitve, kljub temu pa se pri odločanju o cenah pojavljajo napake. Najpogostejše so (Vuković, Završnik, 2010, stran 86):

- prevelik stroškovni poudarek pri oblikovanju cen;
- oblikovanje cen brez upoštevanja ostalih sestavin ponudbe;
- neupoštevanje sprememb na trgu (tehnologija, konkurenca, vrednote);
- premajhno razlikovanje cen glede na različne ciljne skupine in trge.

### Dejavniki določanja cen

Cenovne odločitve podjetja so odvisne od notranjih in zunanjih dejavnikov (Vuković, Završnik, 2010, stran 87):



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o ceni (Vuković, Završnik, 2010, stran 87)

1. cilji na ravni podjetja: podjetje se mora odločiti, kaj želi z izdelkom doseči, izbrati mora svoje ciljne trge in se tržno pozicionirati. Med cilje prištevamo maksimiranje dobička, prodaje in tržnega deleža, prag rentabilnosti, kakovost izdelka in preprečitev vstopa konkurentov na trg;
2. hierarhična strategija podjetja: povezava med cenovno strategijo in drugimi sestavinami trženjskega spleta omogoča podjetju, da se opredeli za strategijo cenovnega pozicioniranja s tehniko ciljnega obvladovanja stroškov kot strateškim orožjem. Kupcem so pogosto ravno kupoprodajni pogoji in cene tisti kriteriji, ki kažejo kakovost izdelka, saj le-ti omogočajo primerjavo;
3. stroški: za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja je treba upoštevati vse stroške določenega izdelka, kar je osnova za oblikovanje cen. Cene morajo biti



oblikovane tako, da pokrivajo vse neposredne in posredne stroške razvoja, proizvodnje, prodaje in distribucije;

4. organizacijski dejavniki: pomembno je, da se določi mesto oblikovanja in določanja cen. V manjših podjetjih je to lastnik ali vrhovni management. Vrhovni management v velikih podjetjih je zadolžen za strategijo oblikovanja in potrjevanja cen, medtem ko je operativno oblikovanje in določanje cen v domeni produktivnih vodij.

#### Zunanji dejavniki določanja cen (Vuković, Završnik, 2010, stran 89):

1. tipi trgov: razmerje med ceno in povpraševanjem je odvisno od različnih tipov trgov, kjer poznamo monopolistično konkurenco, oligopolno konkurenco, monopolni trg in vodeni monopol;
2. zaznavanje cen in vrednosti s strani kupca: v procesu trženja so uporabniki tisti, ki so odločilni dejavnik pri odločanju o tem, ali je cena primerna ali ne. Odločitve v zvezi z določanjem cen je treba podrediti mnenju uporabnikov, saj ti v procesu nakupa zamenjajo eno vrednost za drugo, ob pogoju, da sta najmanj enakovredni;
3. cenovna elastičnost povpraševanja: cena soustvarja različne ravni povpraševanja po izdelku. Razmerje med ceno in povpraševanjem prikazuje krivulja povpraševanja, pri čemer je gibanje cen in povpraševanja premo sorazmerno. Povpraševanje je manj elastično takrat, ko je malo nadomestnih izdelkov oz. konkurence, če kupci ne zaznajo višje cene, če kupci počasi spreminjajo svoje nakupne navade in jih ne zanimajo cenejši izdelki ali če verjamejo, da je višja cena pogojena z višjo kakovostjo izdelka;
4. drugi zunanji dejavniki: pri izbiri cenovne strategije mora biti podjetje pozorno tudi na ostale zunanje dejavnike, med katere sodijo tudi uveljavljenost konkurence, imidž lastnega in konkurenčnega izdelka, spremembe potreb kupcev, vrednote, stališča in pričakovanja uporabnikov, zakonodaja, razvoj tehnologije in ostalih dejavnikov.

#### Oblikovanje prodajnih cen

Z ekonomskega vidika je cena denarni izraz vrednosti. Za podjetja je instrument za kritje stroškov in ustvarjanje dobička, za kupca pa je cena opozorilo, kaj s svojimi prihodki lahko kupi (Vuković, Završnik, 2010, stran 91).

Oblikovanje cene je za podjetje pomembna dejavnost, ki močno vpliva na njegovo poslovanje, imidž, tržni delež, dobiček, preživetje.

Najpomembnejše okoliščine, ki vplivajo na oblikovanje cen, so: konkurenca na trgu, trženjske metode, ki se uporabljajo v procesu prodaje izdelka, vpliv stroškov in zakonodaja, na katero podjetje ne more vplivati.

Podjetje lahko izbira med različnimi pristopi za oblikovanje cen. Najpogostejši so naslednji (Vuković, Završnik, 2010, stran 92):

1. oblikovanje cen na stroškovnih temeljih: poznamo več metod, najbolj poznani sta določanje cene s standardnim pribitkom (mark up) in analiza praga pokritja (break even analysis). Pri določanju cene s pribitkom dodamo vsem stroškom, ki so nastali v zvezi z izdelkom, standardni pribitek oziroma želeni dobiček. Metoda ni najprimernejša, saj ne upošteva tekočega povpraševanja in vpliva konkurence. Točka pokritja ali prag rentabilnosti omogoča oblikovanje cene tako, da pokrije vse stroške v povezavi z izdelkom. Točka pokritja nam pove, koliko izdelkov mora podjetje prodati po določeni ceni, da bodo vsi stroški pokriti. Pod to točko podjetje ustvarja izgubo, nad njo pa dobiček. Slabost te metode je težavno opredeljevanje stroškov, ki pripadajo izdelku;
2. oblikovanje cen na temelju povpraševanja: oblikovanje cen na temelju povpraševanja zahteva od podjetja diferenciacijo oziroma razločevanje prodajnih cen. Poznane so naslednje metode diferenciacije:
  - a. diferenciacija po geografskih področjih (upoštevati transport, kupno moč regije),
  - b. diferenciacija po času zaradi nihanj povpraševanja (sezonski izdelki),
  - c. diferenciacija po segmentih kupcev (različne cene za en izdelek, npr. vstopnice za upokojenca, študente),
  - d. diferenciacija po nakupnih količinah (količinski popusti),
  - e. diferenciacija po namenu uporabe (uporaba izdelka v različnih dejavnostih),
  - f. diferenciacija cen glede na konkurenco (primerjamo cene konkurence z lastnimi cenami);
3. oblikovanje cen na temelju odjemalčeve zaznave vrednosti izdelka: določanje cene na osnovi zaznavne vrednosti je treba narediti že v fazi razmišljanja, kako pozicionirati izdelek. Podjetje razvije koncept izdelka za točno določen ciljni trg ob načrtovani ceni in kakovosti. Strokovnjaki za trženje morajo ugotoviti, kakšna je cena, ki jo je uporabnik pripravljen plačati za izdelek. Na podlagi te ugotovitve se izbira cenovna strategija v zvezi z izdelkom;
4. oblikovanje cen glede na ponudbo in konkurenco: podjetja sledijo vodilnemu na trgu in oblikujejo cene tako, da upoštevajo cene izdelkov konkurentov (going-rate pricing). Cene so lahko nižje, višje ali enake vodilnemu izdelku na trgu, saj so podjetja, ki sledijo vodilnemu, manj pozorna na lastne stroške in povpraševanje. Pri metodi, ki se uporablja na licitacijah in razpisih pri

ponujanju zahtevnih izdelkov (sealed-bid pricing), se podjetja odločijo za oblikovanje cene, ki bo po njihovem mnenju nižja od konkurentov.

### Strategije prodajnih cen

Pri oblikovanju cen je pomembno, da podjetja upoštevajo naslednje predpostavke (Vuković, Završnik, 2010, stran 94):

1. Ali gre za nov izdelek na tržišču?
  - a. Strategija posnemanja smetane (skimming price strategy): v začetni fazi novega izdelka so stroški večji in količinska prodaja manjša, zato se podjetja odločijo za visoko začetno raven cen. Vzdržuje se konkurenčna prednost z imidžem ekskluzivnega ponudnika izdelka;
  - b. strategija prodora na trg (penetration price strategy): cene so na relativno nizkem nivoju, saj se pričakuje velik obseg prodaje izdelka. Podjetje si želi z nizko ravniyo cen obdržati prednost pred konkurenti.
2. Ali gre za posamezen izdelek ali skupino izdelkov?
  - a. Cenovno strategijo vezanih izdelkov uporabljajo podjetja, ki v svojo ponudbo vključujejo izdelke, ki jih uporabniki koristijo skupaj z dodatnimi izdelki;
  - b. cenovna strategija za paket izdelkov, kjer podjetja ponujajo več izdelkov v paketu kot celoto, ki ima nižjo ceno, kot če bi ponujali vsak izdelek posamezno. Namen tega je pospeševanje prodaje izdelkov, ki jih kupci posamezno ne bi kupili. Podjetja uporabijo strategijo združevanja izdelkov v paket, ko želijo preusmeriti višek povpraševanja posameznega izdelka na druge izdelke, ki se ne prodajajo tako dobro, in imajo proste kapacitete v proizvodnji teh izdelkov.
3. Ali gre za prilagajanje značilnostim različnih segmentov?
  - a. Podjetja oblikujejo cene izdelkov s prilagajanjem tržnim spremembam, kajti uporabniki se drugače opredeljujejo do cen enakih izdelkov, če so v različnih vlogah ali času;
  - b. podjetje lahko svoje kupce nagradi z različnimi oblikami cenovnih znižanj, kot so gotovinski in količinski popust, popust na zvestobo, sezonski popust itd;
  - c. o diskriminacijskem oblikovanju cen govorimo, ko podjetje prodaja enak izdelek po različnih cenah. Temelj oblikovanja diskriminacijskih cen so segmenti odjemalcev (nižje cene za študente in upokojene), lokacija (cene različnih sedežev v športni dvorani), čas ponujanja izdelka (posezonski izdelek), čas uporabe in nakupa izdelka, npr. letalska karta.

## Spreminjanje prodajnih cen in kupoprodajni pogoji

### 1. Spreminjanje prodajnih cen

Pomembno je, da podjetje uporablja cenovne strategije, vendar ni dovolj, da ugotovi le, kakšna naj bo cena, ključno je, da le-to sprejmejo uporabniki in konkurenca. V primeru dviga cen je treba uporabnike prepričati o upravičenosti tega dejanja, npr. obrazložiti, da je prišlo do povečanja stroškov, da so vgrajeni boljši materiali, je izboljšana kakovost itd. Podjetja uporabljajo metodo znižanja cen takrat, ko imajo neizkoriščene proizvodne kapacitete, ko zaradi močne konkurence pada tržni delež ali pa ko želijo zasledovati vodilni položaj na trgu.

Reakcije kupcev na spremembe cen so nepredvidljive oziroma težko predvidljive. Predpostavimo lahko, da bo dvig cene določenega izdelka povzročil povečano prodajo ali obratno. Podjetje, ki ima namen dvigniti cene svojih izdelkov, mora predvideti reakcijo konkurentov, ki se lahko odločijo za dvig cen svojih izdelkov ali ne oziroma povečajo promocijske aktivnosti. Pomembno je, da podjetje spremlja in reagira na spremembe cen konkurentov in da je to stalna in načrtovana aktivnost, saj lahko na ta način skrajšamo reakcijski čas na poteze konkurentov.

### 2. Kupoprodajni pogoji

Podjetje lahko svojim kupcem ponudi različne kupoprodajne pogoje, s katerimi jih želi pritegniti. Med kupoprodajne pogoje prištevamo:

- čas, kraj, predmet, način izročitve: zakon določa, da se kupnina plača v določeni valuti, v času in kraju, kot je določeno v kupoprodajni pogodbi;
- plačilni pogoji: plačilo je lahko gotovinsko ali negotovinsko. Cena je odvisna tudi od zapadlosti plačila (pred dobavo, ob dobavi, po dobavi, s kreditom). V mednarodnem trgovinskem poslovanju je zaradi rizičnosti poslovanja priporočljivo posel zavarovati.

### 3. Dobavni pogoji

Odnosi med kupcem ali prodajalcem in prevoznikom pri izpeljavi kupoprodajne pogodbe so običajno urejeni po pogojih Incotermsa, kjer so medsebojni odnosi natančno urejeni, posebej v mednarodni trgovini in transportu.

### 4. Garancije

Garancijo izda proizvajalec, ki je izdelek izdelal in z njo jamči za brezhibno delovanje izdelka v določenem obdobju. Področje garancij je urejeno z zakonom, zato jih je treba spoštovati.

## 5. Poprodajne storitve

Poprodajne storitve postajajo vedno pomembnejše, saj predstavljajo prednost ponudnika pred konkurenco. Med poprodajne storitve sodijo montaža in preizkus izdelkov, vzdrževanje in servis izdelkov, izobraževanje uporabnikov, svetovanje itd. (Vuković, Završnik, 2010, stran 96).

### 2.5. Pozicioniranje

Avtorja Ries in Trout navajata, da pozicioniranje ni nekaj, kar naredimo na izdelku, temveč nekaj, kar naredimo v mislih morebitnega kupca. Pozicioniranje opredeljujemo kot dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki na ciljnim trgu zavzame poseben položaj.

Pozicioniranje izdelka je asociacija našega ciljnega trga ob misli o našem izdelku v primerjavi z izdelki konkurenta. Npr.: ko slišimo ime avtomobilov Ferrari, si predstavljamo športno eleganco, najvišji cenovni razred in ekskluzivnost. To je njihov položaj in ne zmedeno pozicioniranje Ferrarija in Kie.

Pozicioniranje izdelka je ključna sestavina v procesu nakupa in se nikoli ne sme prepustiti naključju. To je priložnost, kako vplivati na predstavo trga glede naših izdelkov.

Pri pozicioniranju izdelkov je pomembna proaktivnost. V kolikor nismo aktivni pri vzpostavitvi položaja izdelkov, je malo verjetno, da bomo uspešni. Brez naših aktivnosti prepustimo pozicioniranje izdelkov kupcem, ki pa v večini primerov pozicionirajo izdelek na podlagi informacij naših tekmecev, ki nam ne laskajo.

Jasno, jedrnato in smiselno pozicioniranje izdelka nam pomaga, da se prebijemo skozi neusmiljeno oglaševanje in trženje na trgu. Da bomo dosegli želeni rezultat in da bo naš izdelek venomer v mislih strank, je treba v sporočilo pozicioniranja izdelka dodati nekaj konteksta, da bodo stranke lahko izdelek konkretnije razumele in sprejele (*povzeto oz. prirejeno po Kotlerju*).

#### Lastnosti pozicioniranja

Cilj pozicioniranja izdelka je, da imamo svoj izdelek na vrhu misli naših strank, ko se slednje odločajo za nakup. Da bi bil uspešni, mora pozicioniranje izdelka doseči tri cilje (On the mark, 2005):

- razlikovati svoj izdelek od konkurence;
- nagovoriti kupca – upravičenost nakupa;

- izraziti ključne značilnosti izdelka oz. podjetja.

Trženjska sporočila in pozicioniranje imajo veliko skupnega. Med procesom ustvarjanja strategij za pozicioniranje izdelka si lahko pomagamo z naslednjim seznamom značilnosti (On the mark, 2005):

ali je strategija pozicioniranja izdelka:

- individualna – izraža samo eno sporočilo na enkrat;
- smiselna – bo povezala izdelek s ciljno skupino;
- razlikovalna – izraža naše nasprotje oz. prednosti od konkurence;
- pomembna – je primerna in pomembna za ciljno skupino;
- dolgoročna – bo odmevala ciljni skupini tudi v prihodnosti;
- prepričljiva – bo skozi ciljno skupino prepričala tudi ostale;
- verodostojna – lahko jasno utemelji svoje trditve.

#### Strategije pozicioniranja:

- proti konkurentu: postavitve izdelka neposredno zoper konkurenta običajno zahteva posebno trditve o večvrednosti izdelka;
- stran od konkurenta: pozicioniranje kot nasprotje svojega tekmeca lahko pomaga vzbuditi pozornost na trgu, kjer drugi izdelki prevladujejo;
- prednosti: ta strategija se osredotoča na koristi izdelka, ki jih zagotavljamo ciljni skupini;
- lastnosti izdelka: poudariti posebno lastnost izdelka, ki je lahko prepričljiva;
- kategorije izdelkov: primerjati svoj izdelek z izdelkom, ki je uporaben v drugi kategoriji, je lahko učinkovit način, da se razlikujemo od konkurentov;
- možnosti uporabe: v tej strategiji poudarjamo, kdaj in kako je izdelek uporabljen;
- uporabniki: osredotočanje na edinstvene značilnosti določenih uporabnikov.

### Začetek pozicioniranja

Spomnimo se, da so uspešne strategije pozicioniranja izdelka tiste, kjer je treba razlikovati izdelek, obravnavati pomembne kriterije, da se kupec odloči za nakup, in poudariti ključne lastnosti izdelka. Da bi dosegli vse tri cilje, moramo razumeti (*On the mark, 2005*):

- kdo je naš ciljni trg in kako se odloča o nakupu;
- kako konkurenca pozicionira svoje izdelke;
- kaj ponuja naš izdelek.

Za doseganje konkurenčne prednosti morajo biti vsi trije elementi v ravnovesju. V kolikor izpolnjujemo dva kriterija, še nismo dosegli zelenega cilja oz. ravnovesja.



Slika 3: Trikotnik pozicioniranja (*On the mark, 2005*)

Izvajanje oz. upoštevanje »trikotnika pozicioniranja« pomaga razviti učinkovitejšo strategijo pozicioniranja izdelka.

#### 1. Razumemo ciljni trg

Uporaba TAP obrazca za zbiranje in razlago informacij glede kriterijev, ki odločajo o nakupu ciljnega trga, npr:

- katere lastnosti izdelka (velikost, hitrost ...) poudarjajo, če sploh katere;
- katere prednosti izdelka (varnost, udobje ...) poudarjajo, če sploh katere.

Za ugotavljanje nakupovalnih navad ciljne skupine je smotrno pripraviti razpredelnico, ki ji določimo ponderirane vrednosti, te pa določimo s prodajnim osebjem ali strokovnjaki v panogi. Primer:

NAKUPOVALNE NAVADE CILJNE SKUPINE, PONDERIRANO PO PRIORITETAH	
40%	BARVA
30%	OBDOBJE GARANCIJE
20%	UGLED
5%	ME NAREDI SREČNEGA, DOBRO POČUTJE
5%	HI-TECH PRODUKT

Tabela 2: TAP obrazec – ciljni trg (On the mark, 2005)

## 2. Razumemo konkurenco

Voditi je treba primarne in sekundarne raziskave, da ugotovimo, kako se umeščajo konkurenti, kakšne strategije uporabljajo in kako uspešni so bili.

## 3. Nakupovalne navade proti konkurenčnemu položaju

V tabeli (Tabela 3) lahko na desni strani nakupovalnih navad dodamo konkurenta ter informacijo, kako on pozicionira svoj izdelek.

NAKUPOVALNE NAVADE CILJNE SKUPINE, PONDERIRANO PO PRIORITETAH		
40%	BARVA	KONKURENT C
30%	OBDOBJE GARANCIJE	KONKURENT B
20%	UGLED	
5%	ME NAREDI SREČNEGA, DOBRO POČUTJE	KONKURENT A
5%	HI-TECH PRODUKT	KONKURENT B in D

Tabela 3: TAP obrazec – nakupovalne navade (On the mark, 2005)

Običajno so rezultati sledeči:

- dva ali več tekmecev se bori za isto pozicijo;
- tekmecev se poskuša pozicionirati na več merilih;
- eno ali več meril za nakup ni bilo obravnavano s strani nobenega od tekmecev;



- da je vodilni tekmelec močno zasidran v najpomembnejšem merilu nakupovalnih navad.

#### 4. Ocena prednosti našega izdelka po merilih za nakup

Dodamo stolpec na levi strani seznama meril in zapišemo prednosti našega izdelka. Za mnenje vprašamo svoje stranke, kako razvrščajo različne prednosti. V kolikor to ni možno, sami presodimo prednosti.

NAKUPOVALNE NAVADE CILJNE SKUPINE, PONDERIRANO PO PRIORITETAH			
	40%	BARVA	KONKURENT C
2#	30%	OBDOBJE GARANCIJE	KONKURENT B
1#	20%	UGLED	
3#	5%	ME NAREDI SREČNEGA, DOBRO POČUTJE	KONKURENT A
	5%	HI-TECH PRODUKT	KONKURENT B in D

Tabela 4: TAP obrazec – nakupovalne navade – ponderirano (On the mark, 2005)

#### 5. Analiziranje vrzeli

Z analizo »trikotnika pozicioniranja« lahko ugotovimo, ali za naš izdelek obstaja prostor na trgu, ali obstaja prostor oz. merilo, ki ga naš izdelek izpolnjuje učinkovito in ali bi uspešno pozicioniranje izdelka prineslo donose, ki jih iščemo. Če ni nezasedenih položajev (ali pa le-ti obstajajo, vendar nismo zainteresirani za katerega od njih), se je treba odločiti, katerega konkurenta »napasti« in kateri položaj oz. merilo lahko najučinkoviteje zasedemo.

Ko se odločimo, katero mesto naj zasede naš izdelek, uporabimo vse elemente trženja (komuniciranje, oblikovanje cen, distribucija, značilnosti izdelka itd.), da uspešno pozicioniramo izdelek na tržišče. Ključnega pomena je upoštevati dvojje dejstev (On the mark, 2005):

- bolje, kot razumemo trg in konkurenco, tem učinkoviteje bomo lahko pozicionirali izdelek;
- rutinsko ocenjevanje pozicioniranja izdelkov na trgu pomeni hitrejše prilagajanje razmeram na trgu.

## 2.6. Razvoj in vrednotenje zamisli o novem izdelku

### Ugotovitve potreb po novem izdelku

Postopek razvoja novega izdelka se prične z iskanjem idej, ki pa ne sme biti naključno. Poslovodstvo podjetja mora najprej določiti izdelke in trge, na katere se želi osredotočiti, nato pa opredeliti cilje glede novega izdelka. Prav tako morajo vnaprej določiti, koliko truda namerava podjetje vložiti v razvoj resnično novih izdelkov, v spreminjanje obstoječih in posnemanje konkurenčnih izdelkov.

Podjetje prejme največ idej o produktih s strani prodajnega osebja, ki je seznanjeno s kupčevimi potrebami in zahtevami. Dober vir novih idej predstavljajo tudi izumitelji, odvetniki patentnih uradov, industrijski svetovalci, poslovodstvo, zaposleni v podjetju, oglaševalne agencije, univerzitetni in komercialni laboratoriji, podjetja za tržne raziskave in strokovne publikacije. Poznamo sledeče tehnike iskanja idej:

- viharjenje možganov (brainstorming);
- metoda 635 (brainwairting);
- metoda Delfi (delfska anketa);
- morfološka metoda;
- miselni vzorec;
- strukturni model – relevantno drevo;
- intervju;
- sinektika;
- heuristika;
- prednostna analiza.

### Ocenjevanje idej

Namen stopenj zbiranja idej je najti čim večje število idej, namen vseh drugih stopenj pa je zmanjšanje števila idej na nekaj najbolj praktičnih in privlačnih. Ocenjevanje je prva od »očiščevalnih« stopenj.

Pri ocenjevanju idej se mora podjetje izogibati dvema vrstama napak. Napaka zaradi ovržbe ideje nastane, kadar podjetje opusti sicer dobro idejo. Najlažje je iskati napake pri idejah drugih ljudi.

Če podjetje naredi preveč napak in opusti preveč idej, to pomeni, da so njegovi standardi preveč konservativni. Napaka zaradi pripustitve ideje nastane, če podjetje pripusti slabo idejo v stopnjo razvoja in dokončne uvedbe. Ločimo tri vrste napak: *popolnoma zgrešen izdelek* pomeni izgubo denarja, prodaja izdelka pa ne pokrije variabilnih stroškov; *delno zgrešen izdelek* pomeni izgubo denarja, vendar prodaja izdelka krije vse variabilne stroške in del fiksnih stroškov; *relativno zgrešen izdelek* prinese dobiček, ki pa je manjši od načrtovanega.

Namen ocenjevanja je ovreči slabe ideje, kakor hitro je le mogoče, velja namreč osnovno načelo, da stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo razvoja. Ko izdelek doseže kasnejše stopnje, vodstvo podjetja meni, da je vložilo v razvoj izdelka že preveč sredstev in bi ga bilo treba uvesti na trg že zato, da bi projekt vrnil nekaj vloženega denarja. Vendar to pomeni nekoristno izgubo denarja, saj rešitev problema ni v tem, da slabim idejam dovolimo, da napredujejo (Kotler, 1998, stran 326).

## 2.7. Marketinški splet

V teoriji in praksi marketinga se je uveljavila formula 4 x P, ki jo imenujemo marketinški splet. To je kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnem tržišču. V novejšem obdobju se je marketinški splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da govorimo o formuli 7 x P. Ime formule za marketinški splet je sestavljeno iz sedmih P, ker se posamezne prvine v angleščini začnejo s črko P. Med posameznimi prvinami marketinškega spleta mora biti tesna povezanost, kajti z medsebojno povezanostjo vseh prvin spleta dosegamo večji sinergijski učinek in strateški cilj marketinga. Nekateri avtorji menjavajo vrstni red prvin, zaželeno pa je, da se uporablja sledečega:

1. product (izdelek);
2. price (cena);
3. place (prostor, kraj, razpečevanje);
4. promotion (promocija – marketinško komuniciranje);
5. people (ljudje);
6. processing (procesiranje izvajanje);
7. physical evidences (fizični dokazi).

### Izdelek

Izdelek je najpomembnejša prvina trženjskega spleta. Za tržnika je pomembno, da izdelek pozna po njegovi uporabni vrednosti in ve, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahaja. Pri opredeljevanju izdelkov izhajamo iz zornega kota kupca, uporabnika. Izdelek je vse, kar je možno ponuditi na trgu za vzburjanje pozornosti, nakupa, porabo ali uporabo in lahko zadovolji željo ali potrebo. Izdelki so rezultat človeškega dela kot osnovni objekti menjalnih procesov.

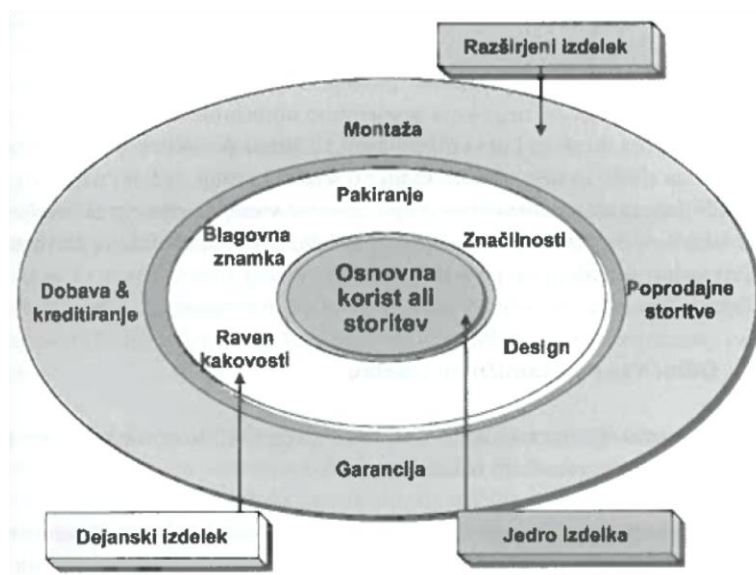
Kotler prišteva med izdelke, ki se tržijo, fizične izdelke, storitve, osebe, kraje, organizacije, ideje ali mešanice teh sestavin.

Iz navedenih trditev je razvidno, da izdelek ni domena le proizvodnih in razvojnih oddelkov, temveč je potrebno, da se v proces proizvodnje in trženja enakovredno

vključijo vsi oddelki s trženjskim na čelu. Razmišljanje s trženjskega vidika pomeni razmišljanje z vidika kupca, uporabnika, zato je smiselno uporabiti Levittovo teorijo o izdelku. Po tej teoriji je izdelek sestavljen iz več plasti, torej iz različnih ravni vrednosti, ki zadovoljujejo kupčeva pričakovanja in potrebe. Načrtovalci izdelkov in storitev morajo razmišljati v treh ravneh:

1. jedro izdelka predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupuje. Odgovarja na vprašanje, kaj kupec pravzaprav kupuje. Tržniki morajo pri načrtovanju izdelka opredeliti osnovno korist, ki jo izdelek zagotavlja kupcu. Ta korist je vedno neotipljiva, zato je jedro izdelka pomembno tako za fizični izdelek kot tudi za storitev;
2. dejanski izdelek ima lahko do pet značilnosti: raven kakovosti, značilnosti, dizajn, blagovno znamko in embalažo;
3. razširjeni izdelek: načrtovalci izdelka morajo ponuditi dodatne koristi in storitve, zaradi katerih se ponudba proizvajalca razlikuje od konkurence.

Pri razvoju izdelka morajo tržniki najprej identificirati jedrne potrebe kupcev, ki jih bo izdelek zadovoljil, oblikovati dejanski izdelek in na koncu najti načine, kako ga razširiti z namenom ustvarjanja svežnja koristi, ki bodo zadovoljile kupce.



Slika 4: Tri ravni izdelka (Vuković, Završnik, 2010, stran 61)

### Razvrščanje izdelkov

Kotler razvršča izdelke po različnem vplivu na trženjske strategije. Poznana je njegova razvrstitev med dobrinami za široko potrošnjo in dobrinami za proizvodno rabo. Glede na transport in otipljivost loči izdelke na:

- netrajne dobrine, ki so otipljivi izdelki in se hitro porabijo (prehranski artikli, čistila). Zaradi pogostega nakupovanja se prodajajo na več lokacijah, z nižjo maržo in aktivnim oglaševanjem;
- trajne dobrine, ki so prav tako otipljivi izdelki in se večkrat uporabljajo (orodja, gospodinjski aparati, obleke). Prodajajo se na bolj osebni način, običajno z dodatnimi storitvami, višjimi maržami, običajna je garancija proizvajalca;
- storitve, ki so neotipljive in neločljive od izvajalca, spremenljive in minljive ter h katerim prištevamo dejavnosti, koristi ali zadovoljstva, ki se prodajajo. Zaradi lastnosti storitev so potrebni večji nadzor nad kakovostjo, večja prilagodljivost in verodostojnost izvajalca.

Med avtorji prevladuje mnenje, da je pri pridobivanju oz. prodaji izdelkov s trženjskega zornega kota pomembno obnašanje kupcev. Pri tem gre za stopnjo napora, ki so ga kupci pripravljeni vložiti za pridobivanje oz. uporabo izdelka ter za rizike in negotovosti, ki jih ob tem zaznavajo. Izdelki naj bi kupcu omogočili doseganje zadovoljstva, kajti kupci vselej ocenjujejo zadovoljstvo kot razliko med koristmi, ki jih ponujajo izdelki, in med vložki, ki jih morajo kupci nameniti za nakup oz. uporabo (Vuković, Završnik, 2010, stran 62).

### Odločitve o posameznem izdelku

V okviru trženjskega upravljanja je treba sprejemati določene odločitve pri razvoju in trženju posamičnih izdelkov. Trženjsko upravljanje zahteva celovit pristop v zvezi s posameznimi sestavinami izdelka, čeprav nekatere sestavine bolj, druge manj pomembno vplivajo na doživljanje izdelka kot celote. Napačna odločitev v zvezi s katero izmed sestavin izdelka se lahko negativno odziva na ciljni skupini oz. na potencialnih kupcih tega izdelka. Poudariti je treba, da se sestavine, opisane v nadaljevanju, ne pojavljajo pri vsakem izdelku (Vuković, Završnik, 2010, stran 62).



Slika 5: Odločitve o posameznem izdelku (Vuković, Završnik, 2010, stran 63)

### Dizajn (oblikovanje) izdelka

Izdelek oblikujemo z namenom pospeševanja prodaje in doseganja dobre, običajno višje prodajne cene. Pri tem ne gre samo za obliko izdelka, temveč opredeljevanje različnih funkcij izdelka, opreme, materialov itd. Dizajn izdelka ni samo rezultat procesa oblikovanja oz. delovanja, vsebuje tudi oblikovnost izdelka (grafika, barva, oblika). Delovanje izdelka je povezano z njegovo kemično in fizično strukturo, pomembni sta dve komponenti delovanja izdelka – varnost in zanesljivost pri uporabi. Tehnične značilnosti izdelka je možno razbrati iz priloženih tehničnih risb, ki vsebujejo tehnološke vpise, specifikacije sestavin, osnovnih in pomožnih materialov in specifikacije tehnoloških procesov. Proizvajalci morajo tako pri proizvodnji in pri uporabi upoštevati zahteve ekologije ter uporabljati materiale in tehnološke postopke, ki omogočajo recikliranje in ustrezajo glede omejenosti naravnih virov.

Oblikovnost izdelka vsebuje barvo, obliko in grafične znake, s katerimi želi oblikovalec prenesti na izdelek informativno vsebino. Celovitost dizajna ali oblikovanja je vidna v celostnih podobah ali hišnih stilih.

### Značilnosti izdelka

Izdelek je možno ponuditi z različnimi značilnostmi. Izhodišče sortimenta je osnovni model brez dodatkov. Z dodajanjem več značilnosti lahko podjetje oblikuje model

visoke ravni. Značilnosti so ključno konkurenčno orodje, ki razlikuje izdelek podjetja od konkurentov. Najučinkovitejši način konkuriranja je biti prvi proizvajalec, ki je uvedel potrebno novo značilnost z veliko vrednostjo.

Podjetja morajo identificirati nove značilnosti, ki jih bodo dodala svojemu izdelku. Za doseganje tega cilja morajo občasno proučiti kupce, ki so že uporabljali ta izdelek, in jih vprašati naslednje:

1. Kako vam je izdelek všeč?
2. Katere posebne značilnosti izdelka imate najraje?
3. Katere značilnosti bi lahko dodali izdelku, da bi ga izboljšali?

Odgovori na ta vprašanja dajejo podjetju informacije in zamisli o značilnostih. Podjetje mora oceniti vrednosti vsake značilnosti za kupce in jih primerjati s stroški za podjetje. Značilnosti z nizkimi vrednostmi za kupce v primerjavi s stroški mora podjetje opustiti, značilnosti z visoko vrednostjo v primerjavi s stroški pa bi morali dodati.

### Kakovost izdelka

Kakovost je vsota več karakteristik kakovosti izdelkov ali storitev, ki se nanašajo na zmožnost zagotavljanja določenih kupčevih potreb in želja (opredelitev Evropske organizacije za kontrolo kakovosti).

Kakovost postaja v podjetjih in družbi ena najpomembnejših strateških področij, saj daje veliko pozitivnih učinkov:

- povečuje dobičkonosnost;
- povečuje produktivnost organizacij;
- zmanjšuje proizvodne in ostale stroške;
- povečuje ugled organizacij;
- izboljšuje konkurenčni položaj organizacij.

Pri opredeljevanju kakovosti je najprimernejši integrativni pristop, ki kakovost povezuje z vrednostjo izdelka, pri čemer je vrednost kupčeva celovita ocena tistega, kar je dobil za tisto, kar je plačal. Vrednost izdelka je torej enaka razliki med uporabno vrednostjo izdelka (sposobnostjo zadovoljiti uporabnikove specifične potrebe) in vsemi stroški, ki so povezani s pridobitvijo ali uporabo izdelka. Vrednost je tudi razmerje med zaznano (subjektivno) kakovostjo in zaznano ceno, pri čemer je zaznana cena različno zaznavanje objektivne cene izdelka, ki je nominalno (absolutno) vedno ista, vendar je odvisna od uporabnikovega zaznavanja, to pa od različnega življenjskega standarda, različnih pričakovanj kupcev, razpoložljivega osebnega proračuna, načina življenja itd. Oba člena sta subjektivni kategoriji, saj se formirata v zavesti kupca in ne v izdelku (storitvi) sami, zato vrednost pojmuje kot kategorijo

višje subjektivnosti, saj vključuje subjektivno tehtanje med dvema subjektivnima kategorijama (zaznano kakovostjo in zaznano ceno).

Za povečanje vrednosti izdelka oz. storitve obstaja več načinov, in sicer:

- povečanje kakovosti s hkratnim znižanjem cene;
- povečanje kakovosti ob nespremenjeni ceni;
- večje povečanje kakovosti kot zvišanje cene;
- znižanje cene ob nespremenjeni kakovosti;
- večje znižanje cene kot zmanjšanje kakovosti.

V zvezi s konceptom zadovoljstva uporabnikov velja omeniti dejstvo, da uporabniki v primeru konstantne ravni kakovosti izdelkov (ali storitev) dvigujejo svoja pričakovanja o vrednosti teh izdelkov (ali storitev) pri naslednjih nakupih ali uporabi, kar zahteva od ponudnikov nenehno dvigovanje ravni njihovega delovanja in s tem kakovosti izdelkov.

### Blagovna znamka in imidž podjetja

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov in storitev od konkurenčnih proizvajalcev (definicija Ameriškega združenja za marketing). Zaradi vedno večje konkurence in kompleksnejših trgov je blagovna znamka najmočnejše sredstvo za ločevanje proizvajalca ali ponudnika od konkurence.

Blagovna znamka je zaveza proizvajalca ali ponudnika kupcu, da bo imel izdelek ali storitev določene lastnosti, koristi, predvsem pa določene kakovosti. Blagovna znamka skupaj z izdelkom šele omogoča zadovoljevanje potreb oziroma opravljanje ciljne funkcije. Najmočnejša funkcija blagovne znamke je razlikovalna, torej mora izdelek razlikovati od konkurenčnih izdelkov.

Kotler je blagovni znamki pridal šest pomenov oziroma funkcij:

- lastnosti – blagovna znamka predstavlja za uporabnika oz. kupca sinonim za določene lastnosti (Mercedes, Toyota);
- koristi – kupci pri izdelku ne kupujejo lastnosti, temveč koristi (lastnosti »trajen« – večletna uporaba, »drag« – dviguje imidž kupcu, »dobro izdelan« – varen);
- vrednote – proizvajalec z blagovno znamko kaže na svoje vrednote (Mercedes – visoka zmogljivost, varnost, prestiž), kar je treba poudariti v trženjskih aktivnostih;
- kultura – blagovna znamka je lahko odraz neke kulture (Toyota, Ikea, Coca Cola);



- osebnosti – blagovna znamka lahko nakaže tudi osebnost (Apple – Steve Jobs, Disneyland – Walt Disney);
- uporabnik – blagovna znamka nakaže, kdo kupuje oziroma uporablja izdelke določene blagovne znamke (Mercedes – starejši, uglajeni ljudje, Mini – mladi, dinamični ljudje).

V sistemu tržnega gospodarstva si morajo organizacije ustvariti konkurenčni položaj (položaj organizacije na trgu v primerjavi s konkurenti) s kreativnim, natančnim, potrpežljivim in pozornim odnosom do vseh dejavnikov v okolju. Dobro pozicionirane blagovne znamke z ugodnim, jasnim in primernim imidžem so pomembne sestavine trženjskega premoženja organizacij in lastnikov blagovnih znamk. V zadnjih letih se je razširila prodaja blagovnih znamk, kajti uveljavljene blagovne znamke omogočajo hitrejši vstop na nove trge in so nadomestile velikokrat dražji lastni razvoj novih izdelkov. Pri tem so mogoče različne oblike prenosa blagovnih znamk, od »razširjanja znamke« do licenc, franšizinga ali podobnega.

### Pakiranje in označevanje

Trgovsko blago oziroma fizične izdelke je treba pakirati. Embalaža je lahko vse tisto, v kar fizične izdelke zavijemo, vstavimo, polnimo, pripravljamo. Embalaža je lahko iz različnih materialov, npr. iz papirja, kartona, lesa, plastike, kovine ipd.

Pri izdelavi embalaže je potrebno sodelovanje strokovnjakov z različnih področij, torej tehnologov, logistov, strokovnjakov za trženje, dizajnerjev, psihologov itd. Funkcionalno primerna embalaža je učinkovit posrednik med proizvajalcem in kupcem.

Embalaža ima več funkcij, najpomembnejše so:

- transport izdelka;
- zaščita oziroma hramba izdelka;
- ekonomičnost;
- uporabnost;
- informiranje in identifikacija;
- motiviranost k nakupu;
- imidž izdelka;
- recikliranje po prenehanju funkcije in varovanje okolja.

Embalaža pripomore k boljšemu in učinkovitejšemu trženju fizičnih izdelkov. Dejavniki, ki so vplivali na to, so:

- spremenjen način prodaje (samopostrežba);
- odnos kupcev do embalaže (prestiznost, lepši videz);
- izboljšanje kakovosti izdelka;

- novi materiali in tehnologija;
- repozicioniranje izdelka;
- upadanje prodaje;
- uveljavljanje pri novih ciljnih skupinah.

Pri embalaži ni pomemben samo oblikovalski, ampak tudi psihološki dejavnik, saj lahko embalaža vpliva na razpoloženje kupca, na prijeten občutek, ki nastane ob dotiku ali pogledu, ali na učinek presenečenja.

#### Storitve, ki spremljajo izdelek

Podjetje bi moralo oblikovati svoje izdelke in podporne storitve tako, da dobičkonosno zadovolji potrebe ciljnih potrošnikov. S proučevanjem potrošnikov se lahko oceni vrednost obstoječih storitev in pridobivanje novih idej za storitve. Potem, ko je podjetje ocenilo vrednost storitev za potrošnike, mora oceniti tudi stroške zagotavljanja le-teh. V primeru pozitivnega rezultata se lahko podjetje loti razvoja storitev, ki bodo navduševale potrošnike in podjetju ustvarjale dobiček.

#### Odločitve o sortimentu izdelkov

Sortiment ali izdelčni splet predstavljajo vse skupine izdelkov in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup. Podjetje BRT poleg robnih trakov ponuja pohištveno okovje, lake, iverne plošče ipd. Vsaka od teh skupin sestoji iz več podskupin, vsaka skupina in podskupina ima več artiklov. Cilj uspešnega načrtovanja trženjskih aktivnosti je poznavanje obstoječe ponudbe za ciljne skupine za zadovoljevanje njihovih potreb ter poznavanje obstoječih in novih ciljnih skupin za ponudbo v prihodnosti. Pri oblikovanju sortimenta je pomembno razlikovati naslednje (Vuković, Završnik, 2010, stran 63–70):

- dimenzije sortimenta (širina – koliko različnih skupin izdelkov ponuditi; globina – povprečno število izdelkov znotraj vsake skupine izdelkov);
- vrsto izdelkov v sortimentu;
- skladnost sortimenta;
- cenovno in kakovostno raven sortimenta (visoka ali nizka raven).

### 3. OBSTOJEČE STANJE

#### 3.1. Posnetek stanja

V podjetju BRT delimo produktno skupino okovje na sedem skupin (prikazuje Tabela 5), ki se med seboj ločijo po namembnosti (vodila, stavbno okovje, kovinska, plastična in lesna galanterija), dobaviteljih in kalkulaciji. Okovje 1 zajema vodila predalov in pohištvene spono, okovje 2 pohištvene ročaje, okovje 3 kovinsko galanterijo, okovje 4 lesene izdelke, okovje 5 plastično galanterijo, okovje 6 orodja in skupina 7 stavbno in razno okovje.

ZALOGA	2013		
	Količina EM	Vrednost €	Mrtva zaloga €
OKOVJE 1	1.526.599,00	369.775,00	100.542,00
OKOVJE 2	291.982,00	171.525,00	40.705,00
OKOVJE 3	462.266,00	48.557,00	27.581,00
OKOVJE 4	214.740,00	9.277,00	461,00
OKOVJE 5	11.397,00	35.881,00	7.599,00
OKOVJE 6	5.938,00	29.490,00	461,00
OKOVJE 7	74.101,00	15.128,00	5.732,00
	<b>2.587.023,00</b>	<b>679.633,00</b>	<b>183.081,00</b>

Tabela 5: Prvotno stanje povprečne zaloge okovja po skupinah

Cilj vseskozi ostaja enak, in sicer želimo našim strankam ponuditi celostno rešitev materialov za izdelavo pohištva. V preteklosti se ni posvečalo pozornosti pri izboru produktov in artiklov, blago se je kupovalo in prodajalo pri različnih dobaviteljih, v določenem obdobju smo imeli v produktni skupini okovje prek 70 različnih dobaviteljev, kar je praktično nemogoče kontrolirati oz. vsem posvečati enako pozornost.

#### 3.2. Kritična analiza

V vsaki skupini so »manj atraktivni« produkti za prodajo, ki pa finančno bremenijo podjetje in posledično nase vežejo sredstva, ki bi jih lahko uporabili za razvoj novih produktov ali pa sredstva investirali v zalogo dobro prodajanih produktov. Prav tako so v vsaki skupini produkti, katerim se je posvečalo premalo pozornosti glede na potencial, ki ga predstavljajo na tržišču.

Ključne napake, ki so se pojavile v preteklosti, so bile:

- izbor produktov oz. način izbora;
- strategija prodajnih cen: na zalogo smo vzeli izdelek, ker ga je imela konkurenca, čeprav nismo bili cenovno konkurenčni oz. smo se slabo pogajali za cene;
- oblikovanje prodajnih cen: prodajne cene so se oblikovale s standardnim pribitkom, ni se upoštevalo razmer na trgu in konkurence;
- pozicioniranje: pustili smo, da je bil izdelek pozicioniran na trgu s strani kupcev, ki pa si mnenje ustvarijo na podlagi informacij naših tekmecev.

V skupino 7 spadajo produkti, ki jih poslovalnice naročajo samostojno, glede na povpraševanje kupcev in priporočila dobaviteljev. Odločitev, da analiziramo in preizkusimo skupino 7, je bila sprejeta na podlagi dejstva, da imamo 38% delež mrtve zaloge (gledano v %, je to druga najbolj kritična skupina) in nimamo strateškega oz. ključnega dobavitelja za ta program. V tej skupini najdemo stavbno okovje za vrata in okna, drsne sisteme, drobno okovje in pritrdilno tehniko, ročno orodje itd. Ta skupina je praktično brez kakršnega koli ciljnega vodenja prepuščena vodjam poslovalnic. V zadnjem letu smo naredili preizkus in ciljno usmerili prodajne aktivnosti te skupine, odprodajo nekurantne zaloge in optimizacijo nabave.

Produktna skupina	14.12.2013				2013
	Zaloga	EM	Vrednost €	Klasifikacija	Koeficient obračanja zaloge
OKOVJE 7	74.101,55	KOS	15.128,72	CM%	2,27
	MRTVA ZALOGA 2013		5.732,00		
	ZALOGA 2013		15.128,72		
	% DELEŽ MRTVE ZALOGA		38%		

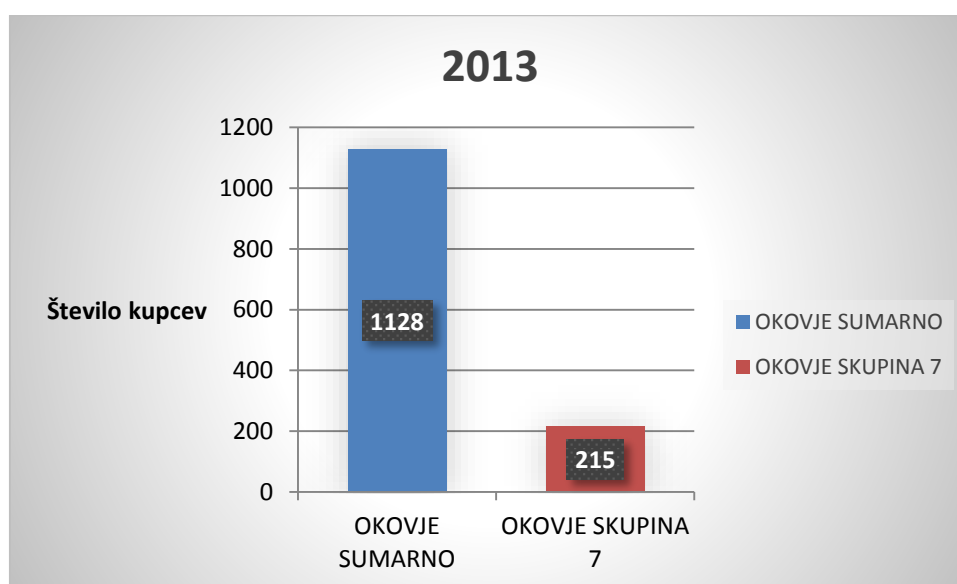
Tabela 6: Prvotno stanje skupine 7

Znotraj skupine smo prepoznali potencialne artikle, ki bi jih lahko uspešno pozicionirali na tržišče ob predpostavki, da se aktivno vključi prodajno osebje, se naredi marketinški plan, nabavi primeren nabor artiklov po konkurenčnih cenah in z zadostno zalogo.

Potencial za artikle, ki jih je treba razvijati (stavbno okovje in drsni sistemi), je bil ugotovljen na podlagi vprašalnika, ki je v CRM sistemu podjetja. Prodajna ekipa je dobila nalogo, da izpolni obrazec za novosti (Priloga 2), v katerem je več kot 65 % vprašanih izrazilo potrebo po teh proizvodih. Anketiranih je bilo sedem terenskih

komercialistov in pet vodij poslovnih enot v tujini, na podlagi njihovih vpisov v sistem CRM smo namreč ugotovili, da je v veliko primerih razlog za neuspešno prodajo ta, da blaga nimamo v ponudbi. Na podlagi izpolnjenega vprašalnika z obrazca za novosti smo ugotovili, da obstaja veliko povpraševanje po izdelkih iz skupine 7 (71 %) in da je to hkrati naša konkurenčna prednost, ker lahko strankam ponudimo celotno rešitev nabave materiala na enem mestu. Ugotovili smo, da so stranke za kvalitetnejše izdelke pripravljene plačati več.

Pred uvedbo novosti oz. analiziranjem stanja smo ugotovili, da kar 215 obstoječih kupcev okovja (19 %) kupuje izdelke iz sedme skupine.



Slika 6: Število kupcev, ki kupuje tudi okovje iz skupine 7 v letu 2013

## **4. OPRAVLJENE PRILAGODITVE IN IZBOLJŠAVE**

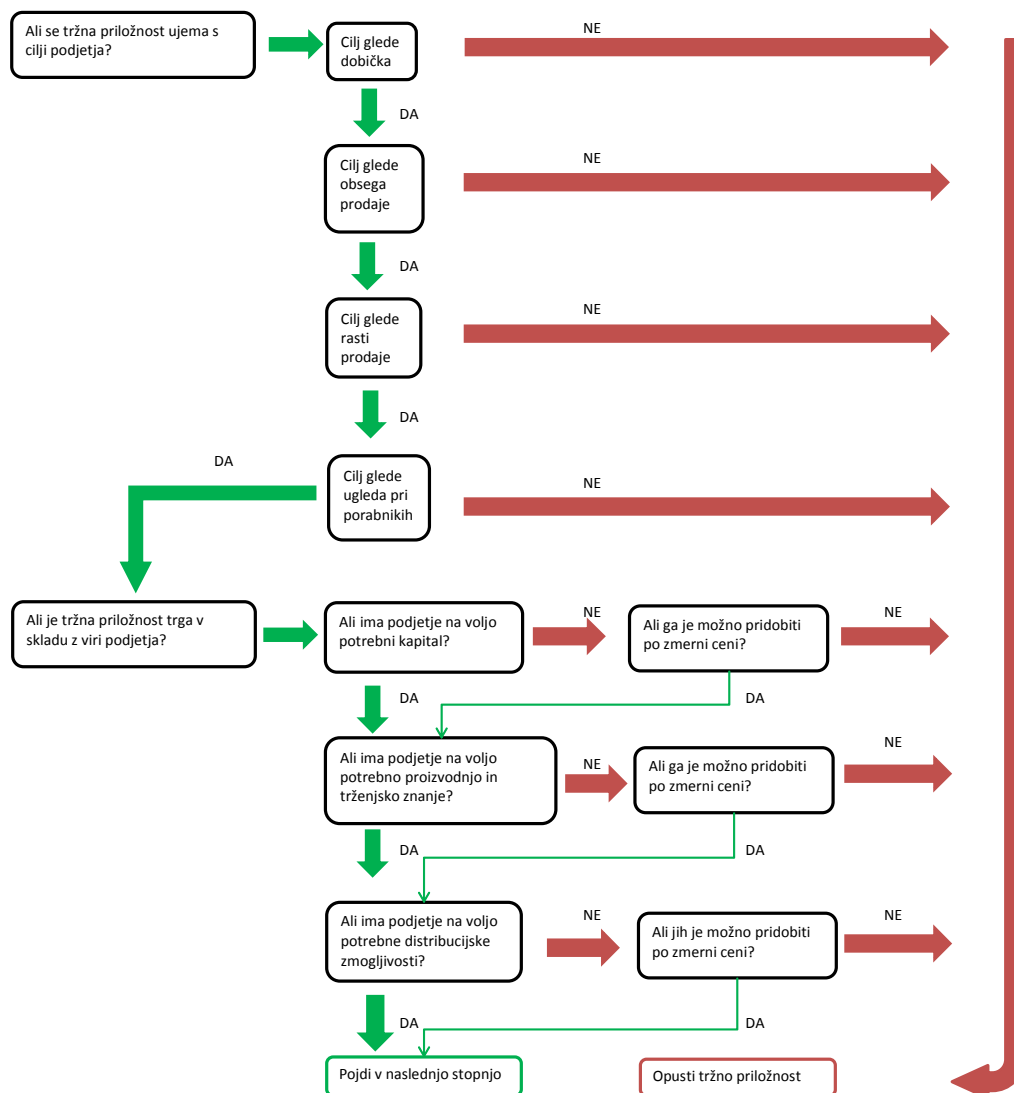
Trend izdelave pohištva narekujejo vodilni proizvajalci materialov za pohištvo, od proizvajalcev vidnih materialov (ploskovni materiali, robni trakovi, ročaji itd.) do majhnih, očem skritih materialov (spojno okovje, vodila, mozniki itd.), ki so potrebni za izdelavo pohištva. Vodilni proizvajalci materialov v sodelovanju z inženirji, oblikovalci, arhitekti, znanstvenimi delavci in pohištveno industrijo nenehno razvijajo nove izdelke, ki se jih predstavlja na pomembnih svetovnih sejmih.

### **4.1. Odločitev o novem izdelku**

Ugotovili smo, da je povpraševanje naših kupcev po stavbnem okovju dovolj veliko in zato smo se odločili, da ocenimo idejo o novih izdelkih, ki bi jih želeli umestiti v produktno skupino stavbno okovje. Za ocenjevanje smo uporabili pripomoček Kotlerja (1998) za ocenjevanje tržne priljubljenosti glede na cilje in sredstva podjetja.

#### Pripomočki za ocenjevanje ideje o izdelkih stavbnega okovja in drsnih sistemov

Večina podjetij zahteva opis idej o novih izdelkih na standardnih obrazcih, ki jih potem pregleda odbor za nove izdelke: opis vsebuje idejo izdelka, ciljni trg, konkurenco, grobo oceno velikosti trga, ceno izdelka, trajanje in stroške razvoja, proizvodne stroške in stopnjo donosa. Na Sliki 7 je prikazana shema podrobnejših vprašanj, s pomočjo katerih je mogoče ugotoviti, ali ideja izdelka ustreza ciljem in strategijam podjetja ter finančnim zmožnostim. Ideje, ki ne ustrezajo enemu od teh kriterijev, se izloči.



Slika 7: Ocenjevanje tržnih priložnosti glede na cilje in sredstva podjetja (Kotler, 1998, stran 328)

Ideje, ki so preostale, je vodstvo ocenilo s pomočjo Kotlerjeve metode ponderiranega indeksa (1998), ki je razvidna v Tabeli 7. V prvem stolpcu so navedeni dejavniki oziroma aktivnosti, ki so potrebne za uspešno uvedbo produktne skupine. V naslednjem stolpcu produktni management vse te dejavnike ovrednoti glede na njihovo relativno pomembnost. Tako na primer produktni management verjame, da bo sposobnost trženja zelo pomemben dejavnik (utež 0,25), sposobnost nabave in oskrbe pa bo manj pomembna (utež 0,1). Naslednja naloga je merjenje sposobnosti podjetja pri posameznih aktivnostih, za vsako posebej v razponu od 0 do 1. Ponderije

oz. uteži za sposobnost podjetja določi vodstvo podjetja. Vodstvo meni, da je sposobnost trženja visoka (0,8), lokacija in kvaliteta opreme pa sta zadovoljivi (0,5). Na koncu utež (A), ki odseva pomembnost posamezne aktivnosti, pomnožimo z oceno sposobnosti podjetja (B). Tako dobljene zmnožke seštejemo in dobimo splošno oceno sposobnosti podjetja za uspešno uvedbo izdelka. V našem primeru ima ideja izdelka oz. produktne skupine 0,78 točke, kar jo uvršča v zgornji del intervala, ki ustreza »zadovoljivim idejam«. Spodnjo mejo 0,75 oz.  $\frac{3}{4}$  je določilo vodstvo podjetja.

ZAHTEVE GLEDE USPEHA IZDELKA	RELATIVNA POMEMBNOST (A)	RAVEN SPOSOBNOSTI PODJETJA (B)	OCENA (AxB)
Osebnost podjetja in dobro ime	0,15	0,8	0,12
Trženje	0,25	0,8	0,2
Raziskave in razvoj	0,1	0,6	0,06
Osebj	0,05	0,8	0,04
Finance	0,2	0,9	0,18
Proizvodnja	0,05	0,8	0,04
Lokacija in oprema	0,1	0,5	0,05
Nabava in oskrba	0,1	0,9	0,09
SKUPAJ	1		0,78

#### OCENJEVALNA LESTVICA

0,00 - 0,4	slabo
0,41 - 0,75	zadovoljivo
0,76 - 1	dobro
NAJNIŽJA RAVEN SPREJEMLJIVOSTI	0,76

Tabela 7: Ocenjevanje ideje o izdelku oz. produktu iz skupine 7

Pozitivna ocena tržne priljubljenosti in zadovoljitev kriterija o ocenjevanju ideje o izdelku sta nam v podjetju prižgali zeleno luč za nadaljnji razvoj in pozicioniranje produktne skupine. Glede na sredstva in cilje podjetja smo ugotovili, da je ideja o novem izdelku oz. produktni skupini smiselna, da sovпада z vizijo podjetja in da lahko zagotovimo finančna sredstva za nadaljnji razvoj ideje, v kolikor odprodamo nekurantno blago.

#### Razvoj koncepta izdelkov stavbnega okovja

Glede na to, da v konkretnem primeru ne gre za posamezni izdelek, temveč za skupino izdelkov stavbnega okovja in drsnih sistemov, ki bi dopolnila nabor produktov, primernih za stavbno pohištvo, ne moremo govoriti o konceptu izdelka, temveč o konceptu skupine izdelkov.



Izdelki, ki jih bomo uvedli v skupino 7, so: drsni sistemi za vrata, ključavnice, cilindrični vložki, kljuge, samozapirala itd.

Kupci in ciljne skupine:

- obstoječi kupci – mizarji, pohištveniki, monterji;
- obstoječi kupci programa robnih trakov, lepil in premaznih sredstev;
- nov segment kupcev, ki jih ne dosegamo z obstoječim prodajnim programom (podjetja, ki predelujejo masiven les);
- stavbni mizarji in industrijski kupci.

Konkurenti:

- obstoječi dobavitelji stavbnega okovja;
- proizvajalci stavbnega okovja iz območja EU;
- DIY trgovine (naredi sam).

Izdelke bodo uporabljali mizarji, ki izdelujejo vrata, monterji, ki popravljajo oz. servisirajo že vgrajene končne izdelke, industrijski kupci, katerim že dobavljamo posebne folije za oplemenitenje vratnih kril in podbojev ter robnih trakov za brazde vratnih kril.

V promocijskem gradivu in razstavnih eksponatih smo izpostavili konkurenčne prednosti posameznih izdelkov, kot so nam jih priporočali dobavitelji oz. proizvajalci. Ključna prednost za stranke je, da na enem mestu in pri enem ponudniku dobijo vse izdelke, ki jih potrebujejo za izdelavo stavbnega pohištva, začeni pri ploščah, lepilu, materialu za oplemenitenje plošč, robnih trakov, okovja itd.

Ker je podjetje BRT znano po tem, da dobavlja samo preverjeno blago, ki zagotavlja stroge kvalitetne standarde, lahko izpostavimo, da bo stavbno okovje višjega kvalitetnega razreda.

## **4.2. Marketinški splet skupine izdelkov stavbnega okovja**

Za doseganje prodajnih ciljev moramo kontrolirati različne kombinacije marketinških spremenljivk, saj lahko le z medsebojno povezanostjo vseh prvin dosegamo strateški cilj. Prvine marketinškega spleta, ki jih kontroliramo oz. izvajamo, so:

- izdelek oz. izdelki v skupini stavbnega okovja:
  - navadne in nevidne spona za vrata,
  - ključavnice za sobna vrata (navadne in magnetne),
  - samozapirala,
  - cilindrični vložki za ključavnice,
  - kljuge,

- sistemi za drsna vrata;
- cena:
  - konkurenčna na vseh trgih, kjer posluje podjetje BRT,
  - srednji cenovni razred;
- prostor:
  - maloprodaje v Slovenije,
  - veleprodaja prek terenskih komercialistov,
  - spletna trgovina,
  - širitev na trg Hrvaške, BiH, Srbije in Makedonije;
- promocija, marketinško komuniciranje:
  - novičke (newsletterji),
  - direktno trženje (komercialisti),
  - katalogi,
  - spletna stran, Facebook in druga socialna omrežja,
  - izobraževanje strank in prodajnega osebja -> predstavitev, vodena s strani dobaviteljev,
  - sejemski nastop;
- ljudje:
  - produktni vodja,
  - referent nabave,
  - skladiščnik,
  - prodajno osebje;
- izvajanje -> plan aktivnosti,
  - mesečne akcije: trikrat letno,
  - novičke (newsletterji): šestkrat letno,
  - izobraževanje: enkrat letno,
  - sejemski nastop: enkrat letno, v kolikor je soudeležba dobavitelja;
- fizični dokazi:
  - merjenje prodaje – doseganje kvartalnih planov,
  - gospodarjenje – merjenje koeficienta obračanja zalog.

### 4.3. Oblikovanje prodajne cene in prodajnih pogojev

Kot smo že omenili, je cena z ekonomskega vidika izraz vrednosti. Za podjetja je instrument za kritje stroškov in ustvarjanje dobička, za kupca pa je cena opozorilo, kaj s svojimi prihodki lahko kupi.

Ker v segmentu stavbnega okovja ni edinstvenih izdelkov, ki bi bili novi na tržišču, smo primorani prilagoditi prodajne cene razmeram na trgu, zato je treba poskrbeti, da so nabavne cene in nabavni pogoji primerni za ustvarjanje zelenega dobička.

IZDELEK	NABAVNA CENA €	NETO NC €	OPEX v %	ŽELENI DOBIČEK v %	PRODAJNA CENA BRT v €	CENA KONKURENCE €	Razlika BRT vs KONKURENCA
SPONA	6,55	6,7	27%	25%	10,64	11,5	8%
ZAPIRALO	35	38,5	27%	25%	59,54	37	-38%

Tabela 8: Primer izdelave prodajnih cen z zelenim pribitkom

Prodajno ceno dobimo tako, da nabavni ceni prištejemo transportne stroške, operativne stroške podjetja in zeleni dobiček.

$$PC = (((NC * \% \text{ trans. stroškov}) * \% \text{ opex}) * \% \text{ zelen dobiček})$$

V kolikor ugotovimo, da imamo konkurenčne prodajne cene, lahko naredimo korekcijo cen na nivo konkurence in s tem posledično večji dobiček po enoti ali pa zadržimo nižje cene in ustvarimo večji dobiček z večjo količino prodanih izdelkov. Nekonkurenčne prodajne cene nas opozorijo, da je treba zmanjšati nabavne stroške, vzpostaviti ponovna cenovna pogajanja ali pa zamenjati dobavitelja določenih izdelkov.

### 4.4. Oblikovanje strategije marketinga

Strategija marketinga zajema strateške usmeritve in taktični načrt, ki jih moramo izvajati za doseganje poslovnih ciljev, kot so povečanje prihodkov, rast dobička in znižanje stroškov. Prav tako zajema pomembne odločitve glede izdelkov, ki jih imamo v ponudbi, cenovno politiko, komunikacijo s tržiščem in po distribucijskem kanalu. Marketinška strategija ni »muha enodnevnica«, ampak nekaj, kar bo dlje časa usmerjalo podjetje in sledilo viziji iz dneva v dan. Preden določimo strategijo marketinga, se moramo vprašati, koliko in kakšno strategijo pravzaprav potrebujemo, zato moramo vedeti oz. se moramo vprašati:

- Kakšna je velikost našega podjetja?
- V kateri fazi življenjskega ciklusa se nahajamo (zagon, rast, zrelost, upad)?
- Ali delamo strategijo za celo podjetje, produktno skupino ali sam izdelek?
- Kakšno marketinško strategijo smo načrtali v preteklosti?

Za uspešno pripravo strategije je treba zbirati, analizirati in predelati vse razpoložljive informacije, ki so na trgu.

Podjetje BRT je srednje veliko podjetje, ki je trenutno v fazi zrelosti. Na podlagi podatkov s strani tržišča, prodajnega osebja in povpraševanja, smo se odločili, da razširimo prodajni program s produktno skupino stavbnega okovja. Podatke smo dobili iz CRM vprašalnika, ki je v sistemu BRT, ki ga dnevno vpisuje prodajno osebje. Analizirali smo rubriko neuspešna prodaja, razlog – blaga ni v ponudbi. Od 860 vpisov v CRM vprašalnik je bilo neuspešnih 115 (13 %), od tega je bil 19-krat razlog, da blaga ni v naši ponudbi (19 %). Ker je podjetje BRT specializirano podjetje za izdelavo robnih trakov, ki uspešno servisira industrijo stavbnega pohištva, smo ugotovili, da lahko stavbno okovje uspešno dopolnjuje in vpliva na prodajo robnih trakov. Produkte skupine 7, ki zajema stavbno okovje, drsne sisteme, drobno okovje, orodje ipd., smo razdelili, stavbno okovje in drsne sisteme pa preselili v novo sekundarno skupino 7.1, v skupini 7 smo obdržali razno drobno okovje in strateško nepomembne produkte. Razlog za odprtje nove sekundarne skupine je izključno zaradi bodoče analitike, ki nam je v trenutnih okoliščinah in sistemu otežena. Skupina 7.1 je trenutno v fazi zagona, saj se še dopolnjuje po produktih in dobaviteljnih okovja. Treba je narediti strategijo za produktno skupino, kajti do sedaj se na tem segmentu ni delalo ničesar. Začeli smo z analizo trga in konkurence, s katero smo ugotovili, da je na slovenskem tržišču, kjer želimo začeti s prodajo, ocenjena vrednost tržišča 4,6 milijonov €, in da dejansko nimamo omembe vrednega tržnega deleža (*promet zaokrožen, podatki pridobljeni iz interne vira*). Ker gre za dopolnilni prodajni program, je naš cilj, da bi imeli v treh letih 3% tržni delež. Aktivnosti za doseganje ciljev bodo: izobraževanje prodajnega osebja (tehnične in prodajne delavnice), seminarji za potencialne stranke, promocijske akcije za penetracijo izdelkov na tržišče, oglaševanje prek novičk, letakov in katalogov, usmerjene aktivnosti prodajnega osebja itd.

ANALIZA KONKURENCE				
KONKURENCA V SLOVENIJI	PROMET 2013 V €	OCENA DELEŽA STAVBNEGA OKOVJA V PROMETU	OCENA TRŽNEGA DELEŽA V €	OCENA TRŽNEGA DELEŽA V %
KONKURENT 1	150.000,00	90%	135.000,00	2,9%
KONKURENT 2	3.200.000,00	95%	3.040.000,00	64,8%
KONKURENT 3	6.800.000,00	15%	1.020.000,00	21,7%
KONKURENT 4	350.000,00	80%	280.000,00	6,0%
KONKURENT 5	1.150.000,00	10%	115.000,00	2,5%
KONKURENT 6	270.000,00	30%	81.000,00	1,7%
BRT	20.000,00	100%	20.000,00	0,4%
OCENA TRGA STAVBNEGA OKOVJA V €	4.691.000,00			100,0%

Tabela 9: Analiza konkurence stavbnega okovja

Produkti pokrivajo srednji cenovni in kvalitetni razred, saj smo ocenili, da je višji cenovni razred dobro pokrit, zato ni prostora za nove produkte ter blagovne znamke, nižji cenovni razred pa ne sovпада z vizijo podjetja.

Pri kreiranju prodajnih cen smo se orientirali na konkurenco in se odločili za metodo kreiranja cen s fiksnim pribitkom oz. želenim dobičkom.

Ker je produktna skupina stavbno okovje dokaj nov prodajni segment, ki je v fazi zagona, smo se odločili za komuniciranje s tržiščem prek novičk v socialnih omrežjih, za obveščanje prek elektronske pošte, za mesečne akcije ter direktno prodajo prek prodajnega osebja v maloprodaji in komercialistov na terenu. Prodaja teh izdelkov prek distribucijskih kanalov ni možna, ker zahtevajo produkti tehnično znanje in podporo proizvajalcev, pa tudi cenovna politika ne dopušča nadaljnje prodaje.

<b>vrsta investicije</b>	<b>cena v €</b>	<b>količina</b>	<b>vrednost investicije €</b>
mesečna akcija	150,00	3,00	450,00
newsletter	50,00	6,00	300,00
izobraževanje	1.500,00	1,00	1.500,00
režija	2.000,00	1,00	2.000,00
			<b>4.250,00</b>

*Tabela 10: Vrednost investicije za promocijo skupine 7.1*

#### **4.4.1. Logistika in skladiščenje**

V podjetju BRT imamo centralno skladišče površine več kot 5000 m<sup>2</sup>. Skladišče je kombinacija visokoregalnih skladišč in tudi navadnih paletnih mest ter stenskih regalov. Vse poslovalnice v Sloveniji, Hrvaški ter Bosni in Hercegovini operirajo s tedensko zalogo in se tedensko zalagajo iz centralnega skladišča v Ljubljani. Poslovalnice v Sloveniji regijsko oskrbujejo stranke z lastnimi prevoznimi sredstvi, v kolikor pa to ni možno, se jih oskrbi iz centralnega skladišča.

Cilj podjetja je, da stranka dobi blago v manj kot 24 urah od prejema naročila. Stranke v EU oskrbujemo z različnimi špediterji in kurirskimi službami, blago dostavimo v 48 urah oz. odvisno od posamezne države.

V podjetju se zavedamo, da je logistika pomemben dejavnik za uspešno poslovanje in hkrati konkurenčna prednost podjetja.

Vse pošiljke so opremljene s črtnimi kodami in pakirno listo, kar našim strankam omogoča lažje prevzemanje in sledljivost blaga.

Preden pozicioniramo nov izdelek na tržišče, moramo zagotoviti skladiščne prostore in določiti logistične poti, kako izdelek dobimo v skladišče in kako ga odpremimo naprej do kupca. Pozorni moramo biti na naslednje točke:

- ali imamo primerno skladišče in v kolikor ga nimamo, ali ga lahko zagotovimo in po kakšni ceni;
- koliko paletnih mest potrebujemo;
- pakiranje blaga – ali je primerno za maloprodajo in opremljeno s črtnimi kodami;
- ali je možen prevzem v prevzemnem skladišču, kjer smo omejeni s prostorom;
- ekonomičnost pošiljanja blaga po pošti;
- pakiranje blaga na palete – pravilna razporeditev.

CHECK LISTA ZA LOGISTIKO STAVBNEGA OKOVJA		
SKLADISCE		Opombe
Število paletnih mest	3	
Število regalov v pakirnici	2	
Število regalov v trgovini	2	
Prevzem v prevzemnem skladišču	DA	
Posebne zahteve za skladiščenje	NE	
PAKIRANJE BLAGA		
Refuza	NE	
EAN koda	DA	
Primerno za polično prodajo	DA	
TRANSPORT		
Primerno za pošiljanje po pošti	DA	70€ min. naročilo
Posebne zahteve za transport	NE	

Tabela 11: Interna »check lista« za logistiko

### Optimizacija zalog

V podjetju BRT smo razvili lastni informacijski sistem za spremljanje zalog – Forecasting®, ki smo ga uspešno implementirali v obstoječ informacijski sistem. Forecasting® (Priloga 6) se uporablja za ciklično naročanje blaga pri dobaviteljih. Pri izračunu potreb blaga, ki jih naročamo, program upošteva:

- trenutno zalogo;
- dobavni rok;
- odprta naročila kupcev in dobaviteljev;
- dolžina obdobja, za katerega naročamo;
- ponderirana prodaja za obdobje enega leta;

- minimalne količine za naročanje;
- »varovalka« za artikle, ki so razvrščeni z ABC klasifikacijo.

Glede na dobavne roke, ki jih imamo pri posameznih dobaviteljih, nabavni referent uporablja preglednico Forecasting®, ki avtomatsko kreira naročila dobavitelju (npr. dobavni rok je 1 teden -> glede na prodajo naročamo zalogo, ki jo potrebujemo za obdobje enega tedna).

### Ekonomičnost zalog in transporta

Koeficient obračanja zalog odseva hitrost obračanja naložb podjetja v zaloge v izbranem časovnem obdobju (najpogosteje se uporablja obdobje enega leta). Vrednost izračunanega koeficienta nam pove, kolikokrat se v enem letu zaloga pretvori iz fizične v denarno obliko. Višji, kot je izračunan koeficient, hitreje so se zaloge obračale in sredstva so bila v povprečju vezana manj časa.

$$\text{koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{prodana vrednost v €}}{\text{povprečna vrednost zalog v €}}$$

$$\text{koeficient obračanja zalog 2013} = \frac{20.500 \text{ €}}{15.128 \text{ €}} = 1,35$$

$$\text{koeficient obračanja zalog 2014} = \frac{45.000 \text{ €}}{9.918 \text{ €}} = 4,55$$

Na podlagi koeficienta obračanja zalog lahko izračunamo, koliko dni so sredstva podjetja vezana v zalogah. Manjši, kot je ta kazalnik, ugodnejše je to za podjetje.

$$\text{število dni vezave 2013} = \frac{365 \text{ dni}}{1,35} = 270 \text{ dni}$$

$$\text{število dni vezave 2014} = \frac{365 \text{ dni}}{4,55} = 80 \text{ dni}$$

Rezultati kažejo, da smo ob povečani prodaji delali racionalneje in smo zalogo obrnili trikrat hitreje kot v predhodnem obdobju. To pomeni, da smo vezani denar v zalogah zmanjšali, zaloge pa smo praktično financirali samo za 20 dni, kajti z večino dobaviteljev okovja skupine 7.1 imamo rok plačila 60 dni.

Transportne stroške lahko zmanjšamo na več načinov, lahko združujemo naročila dobaviteljev, ki so v isti regiji. V kolikor imamo na voljo finančna sredstva, lahko povečamo naročilo, s čimer se zmanjša delež transporta v nabavni kalkulaciji. Ker je to zahtevno delo in v veliko primerih nimamo možnosti narediti različnih kombinacij, je to prej izjema kot pravilo, vendar je treba vedno preveriti različne opcije.

#### **4.4.2. Organizacija nabave**

Kot večina podjetij se tudi podjetje BRT zaveda, da nabavna funkcija pomembno vpliva na zniževanje stroškov in posledično na povečanje konkurenčnosti.

Vloga nabavne funkcije v podjetju BRT je skrb za nemoteno poslovanje oz. zaloge trgovskega blaga, razvoj novih produktov in pozicioniranje le-teh na tržišče. Pomembna funkcija nabave je tako nenehno izobraževanje prodajne ekipe, kot tudi izgradnja partnerskih odnosov s ključnimi dobavitelji. Da bi to dosegli, smo standardizirali nabavne procese, razvili in uvedli smo program za naročanje Forecasting®, s katerim smo nabavni službi skrajšali operativni čas za pripravo naročil za več kot 70 %.

Da bi dosegli še večji prihranek časa nabavne službe, ki bi ga lahko posvetili razvoju novih produktov, bi lahko uvedli obrazec za izdelavo ponudb (Priloga 1). S tem obrazcem bi se izognili »kradljivcem časa«, ki nam ga jemljejo z različnimi telefonskimi klici, elektronsko pošto in neproduktivnimi sestanki. Obrazec zajema vse glavne sestavine, ki so pomembne pri odločanju produktivnih vodij glede novih produktov.



## 5. ANALIZA PREDVIDENIH REZULTATOV IN IZBOLJŠAVE

Podjetje je pred uvedbo sprememb operiralo s povprečno mesečno zalogo 680.000 €, od tega je bilo prek 180.000 € v mrtvih oz. prekomernih zalogah (Tabela 5). Po uvedbi orodja za spremljanje prodaje in gibanja zalog ter orodja Forecasting® za naročanje blaga so se ti kazalniki občutno izboljšali (Tabela 12), posledično pa se je izboljšal tudi sam denarni tok v podjetju. Z orodjem za spremljanje prodaje in zaloge »tracker okovje« (Priloga 3) lahko produktni vodja reagira in pospeši prodajne aktivnosti na produktih, kjer je to potrebno, koeficient obračanja in dnevi vezave zalog nam signalizirajo, v kateri fazi življenjskega ciklusa je posamezni izdelek, ali je treba povečati zaloge, ker je izdelek v fazi zrelosti, ali je treba počistiti zaloge z odprodajo, ker je izdelek v fazi odmiranja itd.

ZALOGA	2013			ZALOGA	2014		
	Količina EM	Vrednost €	Mrtva zaloga €		Količina EM	Vrednost €	Mrtva zaloga €
OKOVJE 1	1.526.599,00	369.775,00	100.542,00	OKOVJE 1	1.048.858,00	309.767,00	40.851,00
OKOVJE 2	291.982,00	171.525,00	40.705,00	OKOVJE 2	195.394,00	134.432,00	58.681,00
OKOVJE 3	462.266,00	48.557,00	27.581,00	OKOVJE 3	594.695,00	46.370,00	2.152,00
OKOVJE 4	214.740,00	9.277,00	461,00	OKOVJE 4	331.815,00	11.283,00	123,00
OKOVJE 5	11.397,00	35.881,00	7.599,00	OKOVJE 5	8.919,00	27.659,00	2.557,00
OKOVJE 6	5.938,00	29.490,00	461,00	OKOVJE 6	3.791,00	23.333,00	168,00
OKOVJE 7	74.101,00	15.128,00	5.732,00	OKOVJE 7	38.985,00	8.167,00	1.991,00
OKOVJE 7.1.	0	0	0	OKOVJE 7.1.	1.655,00	12.397,00	576,00
	<b>2.587.023,00</b>	<b>679.633,00</b>	<b>183.081,00</b>		<b>2.224.112,00</b>	<b>573.408,00</b>	<b>107.099,00</b>

	RAZLIKA 2014 VS 2013	
KOLIČINA EM	362.608,00	-14%
VREDNOST €	106.171,00	-16%
Mrtva zaloga €	75.982,00	-42%

Tabela 12: Pregled zaloge po uvedbi Forecastinga

Z analizo posameznih skupin ugotovimo, kateri artikli morajo biti umaknjeni iz prodajnega programa in kateri so potencialni izdelki, ki jih želimo pozicionirati na tržišče. Kriterije je določilo vodstvo, za odprodajo artiklov je količnik obračanja zaloge 0,25 in manjši, potencialni artikli, ki jih je treba razvijati, imajo količnik obračanja večji od 3.

Ident	EAN	ZALOGA 31.12.2013				PRODAJA 2013		Koeficient obračanja	
		Zaloga	EM	Cena	Vrednost	Valuta	Količina		Vrednost
B41	3838488352719	13	KOS	0,27	3,56	EUR	-	-	-
BLAVS20	3838488350075	397	KOS	0,49	195,96	EUR	2,00	1,33	0,01
BLAVS30	3838488350099	287	KOS	0,53	153,17	EUR	25,00	16,42	0,09
BLAVS40	3838488350112	315	KOS	0,58	182,04	EUR	24,00	19,20	0,08
ŽZ33	3838488419581	1134	KOS	0,02	18,59	EUR	77,00	1,53	0,07
ŽZ50	3838488419604	1315	KOS	0,02	32,68	EUR	-	-	-
ŽZ60	3838488417560	630	KOS	0,02	15,50	EUR	-	-	-
					<b>5.732,33</b>	<b>EUR</b>		<b>614,03</b>	<b>0,05</b>

Tabela 13: Pregled artiklov za odpis

Ident	EAN	ZALOGA 31.12.2013					PRODAJA 2013		Koefficient obračanja
		Zaloga	EM	Cena	Vrednost	Valuta	Količina	Vrednost	
DV121	3838488356640	22,7	TM	13,45	305,21	EUR	147,25	2.925,55	6,49
DV28	3838488357043	2	TM	0,67	1,33	EUR	21,00	21,86	10,50
DVV1	3838488357210	19,5	TM	7,07	137,91	EUR	200,80	2.121,12	10,30
DVV2	3838488357227	49	KOS	3,45	169,01	EUR	210,00	1.159,62	4,29
DVV4	3838488357241	36	KOS	0,4	14,54	EUR	200,00	187,84	5,56
DVV7	3838488357272	18,1	TM	1,95	35,26	EUR	166,95	515,83	9,22
DVZ1	3838488357340	8,32	TM	3,67	30,51	EUR	51,10	234,83	6,14
DVZ2	3838488357357	4,8	TM	1,9	9,1	EUR	43,20	66,23	9,00
TESSAD2	3838488407243	183	TM	0,34	61,96	EUR	565,00	343,10	3,09
TESSAD3	3838488407250	40	TM	0,31	12,22	EUR	294,00	149,17	7,35
TESSAI	3838488407274	80	TM	0,09	7,11	EUR	680,00	112,13	8,50
VLO3035	8020614020593	16	KOS	4,45	71,18	EUR	97,00	594,46	6,06
ZAPO3	3838488417778	8	KOS	0,32	2,56	EUR	26,00	10,51	3,25
					1796,26			20.250,41	9,02

Tabela 14: Pregled potencialnih artiklov

Analizirali smo skupino 7, kjer smo prepoznali artikle, ki jih je treba čim hitreje odprodati, in skupaj s prodajnim osebjem ugotovili, kakšne so potrebe po novem proizvodu. Glede na podatke, ki smo jih analizirali, smo ugotovili, da je potencial na stavbnem okovju in drsnih sistemih. Detajlni izbor oz. širina prodajnega asortimenta, ki naj bo vpeljan v skupino 7.1, je bil narejen skupaj s prodajno ekipo, kjer se je uporabila metoda možganske nevihte.

Ugotovili smo, da so vpeljane spremembe pozitivno vplivale tako na vrednostno stanje zalog, kot tudi na sam količnik obračanja le-teh.

EAN	PODATKI 14.12.2013				PODATKI 14.12.2014			KOEf. OBRAČANJA ZALOGA 2013	KOEf. OBRAČANJA ZALOGA 2014
	ZALOGA	EM	VREDNOST V €	KLAS.	ZALOGA	EM	VREDNOST V €		
SKUPINA 7	74.101,00	KOS	15.128,72	CM%	38.985,50	KOS	8.167,99	2,27	2,72

MRTVA ZALOGA 2013	5.732,00 €	MRTVA ZALOGA 2014	1.991,82 €
ZALOGA 2013	15.128,72 €	ZALOGA 2014	8.167,99 €
% DELEŽ MRTVE ZALOGA	38%	% DELEŽ MRTVE ZALOGA	24%

KRITERIJ MRTVE ZALOGA = KOEFICIENT OBRAČANJA 0,25 ALI MANJŠI

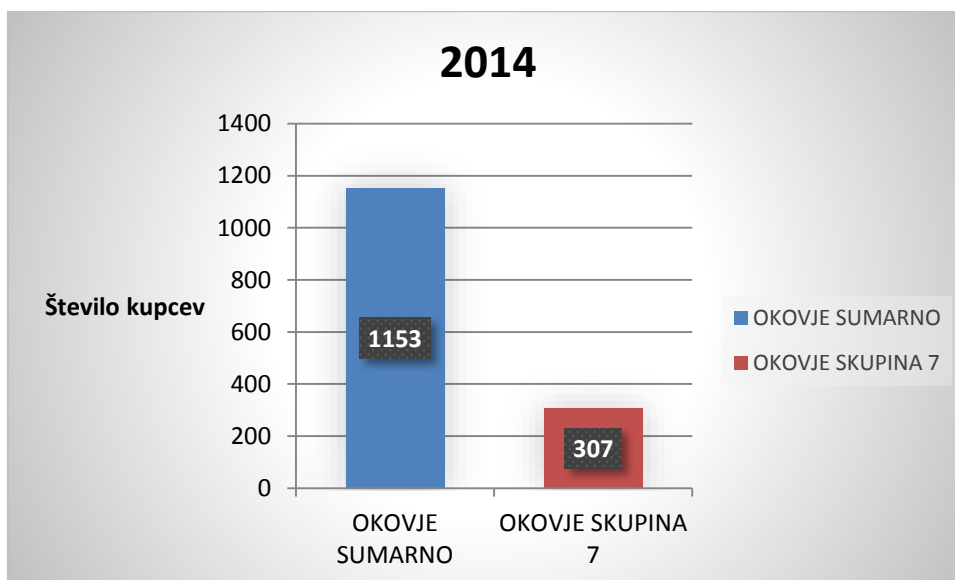
Tabela 15: Stanje zaloge skupine 7

Za artikle, za katere smo ugotovili, da imajo potencial, smo poiskali strateškega dolgoročnega dobavitelja. Odprli smo novo skupino 7.1, kamor smo umestili artikle, ki smo jih na novo pozicionirali na tržišče, s fokusom prodaje in pravilno marketinško strategijo. Z novimi artikli smo ustvarili prek 45.000 € prodajne vrednosti, kar je glede na prehodno prodajo identičnih artiklov v letu 2013 za 125 % boljši rezultat.

EAN	Količina	Prodaja €	Zaloga 14.12.2014	EM	Cena	Vrednost zaloge €	MESEČNA PRODAJA	AVG. MESEČNA ZALOGA	Povprečna mesečna zaloga €	Količnik obračanja zaloge
3838488855501	224	1.394,81	98	KPL	3,64	356,72	19	70	285	3,20
<b>DIVIZIJA 7.1</b>		<b>45.177,97</b>				<b>12.397,74</b>			<b>9.918,19</b>	<b>4,55</b>

Tabela 16: Analiza prodaje in zaloge skupine 7.1 – sumarno

V podjetju ugotavljamo, da stranke povprašujejo po stavbnem okovju, drsnih sistemih in tudi ponavljajo nakupe obstoječega stavbnega okovja in drsnih sistemov. Kot je razvidno na Sliki 8, kar 307 (26 %) kupcev okovja kupi izdelek iz skupine 7 (stavbno okovje in drsni sistemi) oz. izdelke, ki se uporabljajo za izdelavo stavbnega pohištva (notranja vrata, obodi ipd.) in imamo torej pozitiven trend števila kupcev.



Slika 8: Število kupcev, ki kupuje tudi okovje iz skupine 7 v letu 2014

## 5.1. Simulacija kalkulacije in dobičkonosnosti

Produktni vodje in managerji v sodobni organizaciji oz. podjetju potrebujejo mnogo kazalnikov, ki kažejo uspešnost podjetja. S pomočjo kazalnikov poslovanja se lahko primerjamo z drugimi podjetji, konkurenti in poslovnimi partnerji, ki delujejo v panogi. Najpogostejši kazalniki poslovanja, ki jih predlagamo za presojo uspešnosti našega poslovanja, so:

1. GM – bruto marža (gross margin);
2. OM – dobiček iz poslovanja oz. obratovalna marža (operating margin);

3. ROA – donosnost sredstev (return on assets);
4. ROI – donosnost investicije (return on investments).

GM – bruto marža nam pove, kakšna je donosnost naših izdelkov in storitev, torej koliko nas stane proizvodnja izdelka oz. opravljanje storitve. Bruto maržo izračunamo tako, da delimo bruto dobiček (GP) z neto prodajo (NS) in pomnožimo s količnikom 100.

$$\text{GM (bruto marža)} = (\text{GP (bruto dobiček)}) / (\text{NS (neto prodaja)}) * 100$$

$$\text{GM (bruto marža)} = (\text{GP (18.500)}) / (\text{NS (45.177)}) * 100 = 40,95\%$$

OM – obratovalna marža upošteva vse stroške, ki niso neposredno povezani s proizvodnjo izdelka ali storitve, to so splošni in administrativni stroški. Izračuna se tako, da delimo dobiček iz poslovanja (OP) z neto prihodki od prodaje (NS) in pomnožimo s količnikom 100.

$$\text{OM (obratovalna marža)} = \frac{\text{OP (dobiček iz poslovanja)}}{\text{NS (neto prodaja)}} * 100$$

$$\text{OM (obratovalna marža)} = \frac{\text{OP (1.567)}}{\text{NS (45.177)}} * 100 = 3,4\%$$

ROI – donosnost investicije nam pove, koliko denarja podjetje ustvari z vloženimi sredstvi. Izračunamo jo tako, da čisti dobiček (NI) delimo z vloženimi sredstvi oz. investicijo (I).

$$\text{ROI} = \frac{\text{čisti dobiček (NI)}}{\text{investicija (I)}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{1.222 \text{ (NI)}}{4250 \text{ (I)}} * 100 = 29\%$$

ROA – donosnost sredstev nam pove, kako učinkovite oz. donosne so naložbe v sredstva, ki so potrebna za obratovanje. V opisanem primeru nismo investirali v nobena nova sredstva, zato izračun ni potreben.

## 5.2. Vrednotenje in kontrola dosežkov

Uvedene izboljšave:

- odprodaja nekurantnih zalog in vzpostavitev sistema določanja kurantnosti; koeficient obračanja manjši od 0,25;
- ciljno usmerjena prodaja in kontrola le-te;
- kontrola dobičkonosnosti;

- strateška nabava; centralizacija nabave in razbremenitev nabavne službe z uvedbo obrazca za oddajo ponudb (Priloga 1);
- uporaba Forecastinga za spremljanje zalog in obdelavo naročil dobaviteljem;
- uvedba obrazca za novosti (Priloga 2);
- aktivno sodelovanje prodajnega osebja pri izboru novih produktov (ugotavljanje potreb po novem proizvodu);
- standardizacija produktne informacije za zaposlene v podjetju (Priloga 4);
- marketinško komuniciranje prek socialnih omrežij (Facebook, Twitter ipd.), prek elektronske pošte z novičkami – newsletter (Priloga 5);
- standardizacija pakiranja oz. embalaže;
- vzpostavitev distribucijske mreže po posameznih državah, kjer je podjetje aktivno.

Treba je vzpostaviti strategijo marketinga, ki sovпада s strategijo in vizijo podjetja. Ker je podjetje aktivno na širšem okolju, je treba upoštevati demografsko in gospodarsko okolje po državah, kjer ima podjetje svoje podružnice, kot tudi dolgoročni in kratkoročni marketinški plan za posamezno državo.

Vse predloge se lahko takoj umesti v vsakodnevno rabo za podporo pri odločanju.

### **5.3. Smernice za nadaljnji razvoj**

Aktivno sodelovanje celotne prodajne ekipe pri razvoju in pozicioniranju novih produktov na tržišče je na nek način motivacija in želja po dokazovanju, da so del neke uspešne zgodbe. Boljši kot bodo prodajni rezultati, večja bo motiviranost za razvoj in širitev prodajnega asortimenta.

Ta gonilna sila bo skrbela, da se istočasno odprodaja nekurantno zalogo, z razbremenitvijo le-te pa bomo pridobili dodatna sredstva za širitev nabora produktov.

Uspeh in prepoznavnost na domačem trgu so temelji za uspešno širitev produktne skupine stavbno okovje na tržišča, kjer smo do sedaj prisotni samo z robnimi trakovi.

## **6. ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE**

V diplomskem delu je prikazan celoten postopek pozicioniranja izdelka na tržišče. Izpostavili smo problematiko neprimerne izbora produktov ter breme, ki ga le-to predstavlja za podjetje in se osredotočili na način, kako ugotovimo, da imamo neprimerne produkte ter kako iz neprimernih produktov zagotovimo sredstva za primernejše izdelke.

Določili smo način izbora oz. postopek odločitve o novem izdelku oz. konceptu izdelka. Za doseganje prodajnih ciljev smo določili marketinški splet in izvajanje le-tega.

Analizirali smo tržišče in ugotovili, da imamo zanemarljiv tržni delež, zato smo naredili strategijo marketinga za skupino 7.1 – stavbno okovje in drsni sistemi.

Z minimalnim vložkom v produktno skupino, reorganizacijo nabave, zaloge in logistike in z vsemi naštetimi ukrepi pozicioniranja novega izdelka na tržišče smo v letu 2014 ustvarili za 45.000 € prodajne vrednosti, kar je za 125 % več kot v predhodnem letu.

### **6.1. Pogoji za uvedbo**

Rezultati so nam pokazali, da je bila odločitev o razvoju produktne skupine stavbno okovje in drsni sistemi pravilna ter da lahko z delom in investicijami v tej produktni skupini nadaljujemo. Zavedamo se, da je naš tržni delež še vedno zanemarljiv, da je naložba v te produkte dolgoročna in bodo rezultati vidni po nekaj letih. Postavljen imamo model za vrednotenje naših rezultatov, ki ga lahko vpeljemo takoj oz. lahko rezultate merimo v tekočem letu.

Pripomočki za nabavno službo so bili uspešno vpeljeni v delo na začetku leta 2015, enako velja za novičke in produktne informacije.

## **LITERATURA IN VIRI**

Philip Kotler: Marketing management, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1998

Goran Vukovič, Bruno Završnik: Marketing, Založba moderna organizacija, Kranj, 2010

Jure Meglič, dr. Miro Jeraj: Razvoj in oblikovanje proizvodov in proizvodnih procesov – Gradivo za vaje, Kranj, 2000

Branko Žibert: Strateška nabava, Planet GV, Ljubljana, 2010

Bogdan Kavčič: Spretnost pogajanja, Založba moderna organizacija, Kranj, 1996

Al Ries, Jack Trout: Positioning, Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben, Verlag Fraz Vehlen GmbH, München, 2012

Moderandi Inc.: The Strategic Marketing Process, napisano od ustvarjalcev aplikacije Marketing MO, 2013

Interno gradivo podjetja X: Professional sales handbook

Spletne strani:

<http://education-portal.com/academy/lesson/profitability-ratio-definition-formula-analysis-example.html>

[www.MarketingMO.com](http://www.MarketingMO.com)

[www.otmmarketing.com](http://www.otmmarketing.com)

## **PRILOGE**

Priloga 1: Obrazec za pripravo ponudb

Priloga 2: Obrazec za novosti

Priloga 3: Tracker okovje

Priloga 4: Produktna informacija za zaposlene

Priloga 5: Novička – newsletter

Priloga 6: Forecasting®

Priloga 7: Odprodajni katalog



**KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Prvine v procesu komunikacije (Vuković, Završnik, 2010, stran 109)</i>	9
<i>Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o ceni (Vuković, Završnik, 2010, stran 87)</i>	10
<i>Slika 3: Trikotnik pozicioniranja (On the mark, 2005)</i>	17
<i>Slika 4: Tri ravni izdelka (Vuković, Završnik, 2010, stran 61)</i>	22
<i>Slika 5: Odločitve o posameznem izdelku (Vuković, Završnik, 2010, stran 63)</i>	24
<i>Slika 6: Število kupcev, ki kupuje tudi okovje iz skupine 7 v letu 2013</i>	31
<i>Slika 7: Ocenjevanje tržnih priložnosti glede na cilje in sredstva podjetja (Kotler, 1998, stran 328)</i>	33
<i>Slika 8: Število kupcev, ki kupuje tudi okovje iz skupine 7 v letu 2014</i>	45

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Značilnosti in trženjske razmere glede na posamezne faze življenjskega ciklusa izdelka (Vuković, Završnik, 2010, stran 74)</i>	7
<i>Tabela 2: TAP obrazec – ciljni trg (On the mark, 2005)</i>	18
<i>Tabela 3: TAP obrazec – nakupovalne navade (On the mark, 2005)</i>	18
<i>Tabela 4: TAP obrazec – nakupovalne navade – ponderirano (On the mark, 2005)</i>	19
<i>Tabela 5: Prvotno stanje povprečne zaloge okovja po skupinah</i>	29
<i>Tabela 6: Prvotno stanje skupine 7</i>	30
<i>Tabela 7: Ocenjevanje ideje o izdelku oz. produktu iz skupine 7</i>	34
<i>Tabela 8: Primer izdelave prodajnih cen z želenim pribitkom</i>	37
<i>Tabela 9: Analiza konkurence stavbnega okovja</i>	38
<i>Tabela 10: Vrednost investicije za promocijo skupine 7.1</i>	39
<i>Tabela 11: Interna »check lista« za logistiko</i>	40
<i>Tabela 12: Pregled zaloge po uvedbi Forecastinga</i>	43
<i>Tabela 13: Pregled artiklov za odpis</i>	43
<i>Tabela 14: Pregled potencialnih artiklov</i>	44
<i>Tabela 15: Stanje zaloge skupine 7</i>	44
<i>Tabela 16: Analiza prodaje in zaloge skupine 7.1 – sumarno</i>	45

## **KRATICE IN AKRONIMI**

GM – bruto marža

OM – obratovalna marža

ROA – donosnost sredstev

ROI – donosnost investicije

GP – bruto dobiček

NS – neto prodaja

OP – dobiček iz poslovanja

NI – čisti dobiček

## **POJMOVNIK**

Newsletter – novička

Forecasting – napovedovanje

Tracker – sledilnik

Buffer – varovalka

Check list – kontrolni seznam

Header – glava v novički

EPP – ekonomskopropagandno besedilo

YTD – year to date (prodaja od začetka leta do tekočega dne)

CRM – Customer relationship management (upravljanje odnosov s strankami)

TAP – Target audience profile (ciljni kupci)

## Priloga 1: Obrazec za pripravo ponudb 1/3

OBRAZEC ZA ODDAJO PONUDBE			
<b>Podatki o podjetju / Company details</b>	Podjetje/Company		
	Naslov/Address		
	Poštna številka/Zip code		
	Država/Country		
	Telefon		
	Fax		
	Spletna stran/Web page		
<b>Kontaktna oseba/ Contact person</b>	Ime/Name		
	Priimek/Surname		
	Pozicija v podjetju/ Position		
	Telefon		
	Email		
<b>Finančni podatki / Finance informations</b>	Promet v € / Turnover in €	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	Delež prometa ponujenega izdelka oz. produktne skupine v % / Share of the product in the turnover		
	Delež izvoza v % / export share		
<b>Reference / References</b>	<b>Podjetje / Company</b>	<b>Država / Country</b>	<b>Panoga / Branch</b>
<b>Izvor izdelka / Product origin</b>		<b>DA/NE yes/no</b>	<i>Prosimo navedite glavne dobavitelje / Main suppliers</i>
	Proizvajamo sami/ We produce by our self		
	Smo uradni zastopnik proizvajalca/ Exclusive distributor Distributer/ Distributor		
<b>Kakovost/ Quality</b>		<b>DA/NE yes/no</b>	<i>V kolikor ste odgovorili z DA prosim navedite certifikate / If answer is yes, please clarify</i>
	Ali imate ISO certifikat? Do you have Iso certificate		
	Imate kakšen certifikat? Do you have a certificate		
	Izjava o poreklu blaga / Statement of origin		
<b>Ostalo/ Others</b>		<b>DA/NE yes/no</b>	
	Dodatni komentarji/ comments		

## Priloga 1: Obrazec za pripravo ponudb 2/3

## PONUDBA ZA IZDELEK

Prosim ponudite vašo najboljšo ceno, izpolnite oranžno polje  
Please quote us your best offer, fill up the orange column

OPIS / PART DESCRIPTION						
Št. / Pos.	Koda / Code	Naziv / Product name	Opis izdelka / Description	Minimalne količine / MOQ	Cena / Price FCA Ljubljana	Opomba / Note

## Priloga 1: Obrazec za pripravo ponudb 3/3

### Discounts and payment terms

**Key supplier**

Please quantify the discount you will give on top for the annual turnover

Become preferred / Key supplier	Discount (%)
Discount for continuous supplier relationship	

**Long term / group agreement**

Please quantify the discount you will give on top for a committed relationship with BRT

Long term/group assignment	Discount (%)
1 year agreement with 1 month cancellation period	
3 year agreement with 3 month cancellation period	

**Early payment**

Please quantify the discount you will give for early payment.  
Standard payment terms in BRT are 60 days.

Early payment	Discount (%)
Discount for payment in 15 days	
Discount for payment in 15 days	
Discount for payment in 45 days	
Discount for payment when dispatching the goods	

**On-line ordering**

Online-ordering	Discount (%)
Discount for on-line ordering (if possible)	

**VOLUME DISCOUNTS:**

Please quantify the volume discounts you will grant to BRT in the following table.  
The total Euro volume per year should incorporate furniture accessories bought by BRT.

Annual Euro Volume	Discount (%)
0 - 49.999 EUR	
50.000 - 99.999 EUR	
100.000 - 149.999 EUR	
150.000 - 299.999 EUR	
300.000 - 499.000 EUR	
500.000 EUR +	

Please explain further possibilities for additional discounts

## Priloga 2: Obrazec za novosti

LANSIARANJE NOVEGA PROIZVODA / PROGRAMA / DOBAVITELJA										
PREVERITI POTREBO PO NOVEM PROIZVODU										
Proizvod, blagovna skupina:		Savilino okovje in drsni sistem								
Prodajatelj (poslovalnica, komercialist, PM):		Produktni vodja, oddelček okovje – povod za akcijo CIM vprosalnik								
Metoda šikanja idej:		Brainstorming								
Ocenjena letnega potenciala blagovne skupine oz. produkta v €:		35.000								
TRŽNA ANALIZA										
Konkurenca: izdelki, prodajna mesta:		Starmat, Schallermeier, Vovko, H-Sora, Slavco Pro, Trendfal, Merkur, Obi, Bauhaus, Lož, Titan, Vijak...								
Prodajna omrežja:		Osebnost prodaja, razstveni prostori, katalogi, show room								
Ključni prodajni elementi:		Razstveni eksponati, vzorci, katalogi za podporo osebne prodaje								
Cena konkurence:		Različni cenovni razredi								
Prilagoditve prodaje sorodnih izdelkov/konkurence:		negativen trend na drsnih sistemih - zastareli sistem								
FAO označi z 1										
Artiklo izpolni tako, da označi s šte. 1, odgovor oz. mnenja v vsaki kategoriji										
POVPRAŠEVANJE PO IZDELKU										
KOMERCIALIST	POGOSTO	REDKO	SPREJEMLJIVA	CENA	PREMIŠOKA	ZADOVOLJIVA	KVALITETA	KONKURENCNA PREDNOST	DA	NE
LJUBLJANA	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
NOTRANJSKA	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
DOLENSKA	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
GORENJSKA	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
CELJE + KOROŠKA	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
STAJERSKA	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
PREKMURJE	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
AVSTRIDA 1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
AVSTRIDA 2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
HRVASKA	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
BIH	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
SRBIA	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
CG	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
MAKEDONIJA	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
	10			8		12			12	12

105

## Priloga 3: Tracker okovje

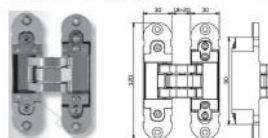
Podatki za mesec		OKTOBER	10	PRODAJA										ZALOGA			
Segment	Ident	Dobavitelj	Klasifikacija	Dobavni rok (dni)	YTD €	RVV € YTD	YTD količinsko	CM €	PM €	YA €	Ix. CM vs PM	Ix. CM vs YA	Povprečna mesečna vrednost v €	Povprečna mesečna zaloga v EM	Koeficient obračanja zaloge	Dni vezave zaloge	Starje zalog v %
Kuhinjsko okovje	Spona X	XY	C02 - Spone	21	25000	7500	50000	3500	2500	4000	140	88	10000	15000	3,333333	91,25	435



Priloga 4: Produktna informacija za zaposlene



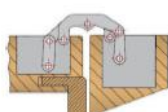
Invisacta - 3D nevidna spona za vrata



- \* rešitev za vrata čistih, ravnih linij
- \* inovativna, stabilna in nastavljiva
- \* 180° kot odpiranja

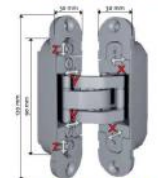


**Minimalne dimenzije:**  
Utor na okvirju samo 21 mm



**7 spojnih točk**

- Minimalno trenje,
- Odičen tek zapiranja,
- Robustnost,
- Velika nosilnost



**3D nastavev**

- x bočna nastavev +/- 1 mm
- y globinska nastavev +/- 1 mm
- z višinska nastavev +/- 2 mm

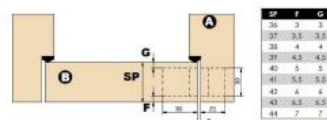
Dodatno: Alu pokrivne kapice za vijake (za 1 spono potrebni 4 kosil)

Za vrata teže nad 50kg je priporočena uporaba 3 spon, v kolikor je višina vrat preko 210 cm se priporoča uporaba 4 spon na vratno krilo.

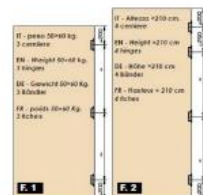
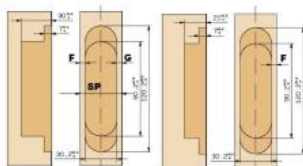
Ident.	Naziv	EM	VPC	MPC
OT3D	Spona Otlav Invisacta 3D	KOS	19,24 €	23,47 €
OT3DPOKRZY	Pokrivna kapa za spono Otlav Invisacta 3D	KOS	0,18 €	0,22 €



Invisacta - 3D nevidna spona za vrata, tehnični podatki



SP	F	G
35	3	3
37	3,5	3,0
38	4	4
39	4,5	4,5
40	5	5
41	5,5	5,5
42	6	6
43	6,5	6,5
44	7	7

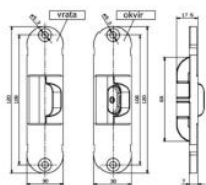


F.1 - Abrazo 20x40 kg  
3 Cevcevi  
EM - Hinge 20-40 kg  
3 fanges  
MPC - Capavut 20x40 kg  
3 ščinkice  
FK - puščice 20-40 kg  
3 ročice

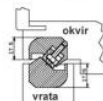
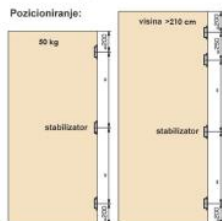
F.2 - Abrazo 210 cm  
8 Cevcevi  
EM - Hinge 210 cm  
8 fanges  
MPC - Abrazo 210 cm  
8 ščinkice  
FK - Hingebox 210 cm  
8 ročice



## Invisacta - stabilizator vrat



Pozicioniranje:



## Tehnične lastnosti:

- \* Stabilizator drži vrata poravnana z podbojem in na ta način preprečuje deformacije vrat
- \* Primeren za lesena in alu vrata oz. okvirje
- \* Primeren za vrata s sponami Invisacta 3D
- \* Zmanjšuje napetost med vratnim krilom in podbojem
- \* možnost uporabe enakih pokravnih kopic kot pri sponah
- \* max. dimenzije vrat: 90x210 cm

Ident	Naziv	EM	VPC	MPC
OTMP	Očtav stabilizator za vrata	KOS	10,20 €	12,48 €

## Priloga 5: Novička – Newsletter



**BLAŽIČ**  
Since 1987

December 2014

**Prihaja! Program okovja DTC.**

**DTC**  
Global Quality Benchmark

**NIHAO! mi smo številka 1!**

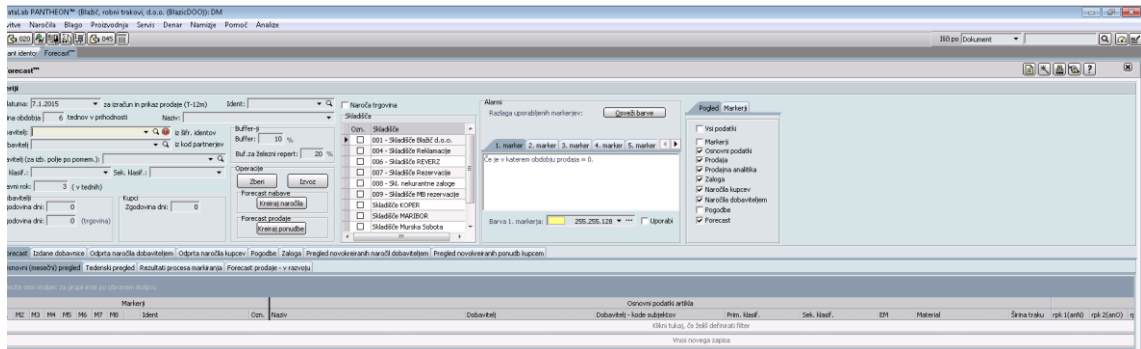
**NIHAO! Prihaja vrhunsko okovje po neverjetni ceni , samo pri Blažiču!!!**

V mesecu januarju najavljamo novost v našem prodajnem programu – **program okovja DTC.**

Danes je težko narediti dober izdelek z dobrimi repromateriali, ker povsod vlada huda cenovna vojna. Zato smo poiskali izdelke pri izvoru, da vam lahko ponudimo **vrhunsko kakovost** direktno in original od kitajskega proizvajalca!

Predstavljamo vam sklop proizodenj DTC, ki razvija in proizvaja lastno kvalitetno blagovno znamko okovja. Njihovi izdelki so testirani po več kvalitetnih razredih in **dosegajo najstrožje Ameriške in Evropske norme.**

Priloga 6: Forecasting®



Priloga 7: Odprodajni katalog



# ODPRODAJA ROČAJEV

Dvovijačni ročaji  
Enovijačni ročaji

Utopni ročaji  
Leseni ročaji

Otroški ročaji  
Rustikalni ročaji

