



ICES
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Inženir strojništva
Modul: Avtomatizacija in robotika

**RAZVIJANJE NOVE PONUDBE POHIŠTVA
INTORIUS d.o.o.**

Mentor: Janez Dulc, univ. dipl. inž. str.
Lektorica: Marjana Florjan, prof. slov.

Kandidat: Denis Mrgole

Ljubljana, September 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Janezu Dulcu, univ. dipl. inž. str. za pomoč, potrpežljivost in nasvete v času nastajanja diplomske naloge. Zahvala velja tudi vsem domačim in drugim, ki so na kakršen koli način prispevali k nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Marjani Florjan, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvala!

IZJAVA

»Študent Denis Mrgole izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Janeza Dulca, univ. dipl. inž. str.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomaska naloga obravnava teorijo in prakso izdelave trženjskega načrta kot osrednjega del poslovnega načrta ter razvijanje nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o., ki sloni na CAD-CAM načrtovanju in proizvodnji. V uvodnem delu je predstavljen obravnavani problem, namen in cilj diplomske naloge, metode dela in predpostavke ter omejitve pri obravnavanju problema. Temu sledi teoretični del, ki na kratko pojasnjuje, kaj je trženjski pristop, CRM, trženjski načrt, življenski cikel izdelka, trženjski splet 7P ter 8-stopenjski model procesa razvijanja. Teoriji sledita poglavji, kjer je opisano trenutno stanje v podjetju in izdelan nov trženjski načrt. Zadnji sklop pa zajema razvijanje nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o., s katero bo podjetje izvedlo uspešen prodor na trg.

KLJUČNE BESEDE

- Trženjski splet 7P INTORIUS
- Trženjski načrt INTORIUS
- CAD – CAM
- Nova ponudba INTORIUS

ABSTRACT

The thesis deals with the theory and practice of developing a marketing plan as a central part of the business plan and developing a new offer of company Intorius d.o.o., based on CAD-CAM production system. The first part presents the problem, the purpose and the goal, the methods of work and the assumptions and limitations in dealing with the problem. This is followed by a theoretical part, which briefly covers what is the marketing approach, the CRM, the marketing plan, the product life cycle, the 7P marketing platform, and the 8-step model of the development process. Theories are followed by chapters describing the current state of the company and creating a new marketing plan. The last part of the thesis involves the development of a new offer by Intorius d.o.o., with which the company will successfully penetrate the market.

KEYWORDS

- Marketing network 7P in INTORIUS
- Marketing plan in INTORIUS
- CAD – CAM
- New offer of INTORIUS company

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
2	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV V TRŽENJSKEM NASTOPANJU	4
2.1	Trženjski pristop in CRM	4
2.2	Trženjsko raziskovanje in planiranje	5
2.3	Trženjski načrt	6
2.4	Življenski cikel izdelka	7
2.4.1	Faza uvajanja	8
2.4.2	Faza rasti	8
2.4.3	Faza zrelosti	9
2.4.4	Faza upadanja	9
2.5	Trženjski splet 7P	9
2.6	8-stopenjski model procesa razvijanja	12
2.6.1	Model procesa razvijanja v osmih stopnjah	13
2.6.2	Model procesa razvijanja danes	15
3	PODJETJE INTORIUS d.o.o.	18
3.1	Strateška mapa podjetja	18
3.2	Trenutno stanje na trgu	18
3.3	Analiza poslovanja v preteklosti	19
3.4	SWOT analiza	20
3.5	Ciljni trgi in trženjska segmentacija	22
3.6	Pozicioniranje na trgu	23
3.7	Opredelitev novega trženjskega spleta 7P	23
3.7.1	Proizvod	23
3.7.2	Prostor – prodajne poti	24
3.7.3	Cena	24
4	NOV TRŽENJSKI NAČRT KOT OSREDNJI DEL POSLOVNEGA NAČRTA PODJETJA INTORIUS D.O.O.	26
4.1	Povzetek trženjskega načrta	26
4.2	Trenutno trženjsko stanje	27
4.3	Cilji	27
4.4	Trženjska strategija	28
4.5	Program delovanja	29
4.5.1	Kaj bo narejeno	29
4.5.2	Kdo bo naredil	29
4.5.3	Kdaj bo narejeno	30
4.5.4	Koliko bo stalo	30
4.6	Predviden izkaz uspeha	30
4.7	Nadzor	31
5	RAZVIJANJE NOVE PONUDBE PODJETJA INTORIUS D.O.O.	32
5.1	Iskanje in ocenjevanje idej	32
5.2	Oblikovanje in tesiranje konceptov	33
5.2.1	CAD/CAM sistem načrtovanja in proizvodnje	33
5.2.2	Oblikovanje konceptov	37
5.2.3	Testiranje konceptov	48
5.3	Poslovna analiza	49

5.3.1	Napoved prodaje.....	49
5.3.2	Ocena stroškov in dobička	50
5.3.3	Prihodki od prodaje	51
5.3.4	Proizvodni stroški	51
5.3.5	Distribucijski stroški	52
5.3.6	Kosmati dobiček.....	52
5.3.7	Stroški razvoja.....	52
5.3.8	Stroški tržnega komuniciranja.....	53
5.3.9	Splošni stroški	53
5.3.10	Bruto prispevek za kritje	53
5.3.11	Dodatni prispevek za kritje	53
5.3.12	Čisti prispevek za kritje.....	53
5.4	Operativni razvoj	54
5.5	Testiranje na trgu	61
6	UVEDBA NA TRG	62
7	ZAKLJUČEK	64
	LITERATURA IN VIRI	65

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti podjetja	5
Slika 2:	Predstavitev trženjskega informacijskega sistema	6
Slika 3:	Življenjski cikel izdelka	8
Slika 4:	Trženjski splet.....	11
Slika 5:	Razvijanje kot osrednji del trženjskega procesa	12
Slika 6:	Proces razvijanja po stopnjah – izhajanje iz trženjskega načrta	13
Slika 7:	Proces razvijanja v 8 stopnjah po Kotlerju	16
Slika 8:	Povezave in odvisnosti med objekti v sistemu CAD/CAM	35
Slika 9:	Princip računalniškega programiranja NC strojev.....	36
Slika 10:	Stranski ris klubske mize z merami v mm	37
Slika 11:	Osnovni izgled klubske mize.....	38
Slika 12:	Dimenzijski prikaz zarez na stranici klubske mize	38
Slika 13:	Prikaz zarez na prvi stranici klubske mize	39
Slika 14:	Prikaz zarez na zgornji plošči klubske mize	39
Slika 15:	Prikaz zarez na drugi stranici klubske mize.....	40
Slika 16:	Izdelan 3D model klubske mize	40
Slika 17:	Osnovni prikaz zgornje plošče stranske mize	41
Slika 18:	Prikaz izrezanih krogov na zgornji plošči stranske mize.....	41
Slika 19:	Prikaz položaj in dimenzija nog stranske mizice.....	42
Slika 20:	Prikaz velikosti nog na stranski mizi.....	42
Slika 21:	Izdelan 3D model stranske mize	43
Slika 22:	Prikaz zgornje plošče jedilne mize	43
Slika 23:	Prikaz izrezanih površin na plošči jedilne mize.....	44
Slika 24:	Prikaz odprt in izdelanega robu za vstavljeno steklo na jedilni mizi	44
Slika 25:	Končni prikaz 3D izdelane zgornje površine jedilne mize	45
Slika 26:	Prikaz dimenzij kaljenega stekla za jedilno mizo	45
Slika 27:	Prikaz dimenzij nog jedilne mize	46
Slika 28:	3D prikaz nog za jedilno mizo	46
Slika 29:	3D prikaz vseh sestavnih delov jedilne mize	47
Slika 30:	Izdelan 3D model jedilne mize	47

Slika 31: 3D prikaz klubske mize iz lesa	54
Slika 32: 3D prikaz jedilne mize iz lesa	55
Slika 33: 3D prikaz stranske mize iz lesa.....	55
Slika 34: Navodila za uporabo in vzdrževanje izdelkov	58
Slika 35: Garancijski list.....	59
Slika 36: Izjava o skladnosti	60
Slika 37: Trženjski proces.....	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza poslovanja podjetja v preteklosti.....	20
Tabela 2: Letna količina prodanih izdelkov	28
Tabela 3: Predviden uspeh podjetja Intorius d.o.o.	31
Tabela 4: Ocenejevanje zamisli o novi ponudbi podjetja Intorius d.o.o.	49
Tabela 5: Načrtovani prihodki od prodaje, stroški in dobiček v €.....	51
Tabela 6: Prihodek od prodaje po tipih izdelka v €	51
Tabela 7: Letni proizvodni stroški prodanih količin v €	52

KRATICE IN AKRONIMI

TIS:	Trženjsko informacijski sistem
CRM:	Customer Relationship Management (an.) - upravljanje odnosov z vsakim kupcem posebej
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (an) – analiza notranjega in zunanjega trženjskega okolja (prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti)
7P:	Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidences - Trženjski splet: proizvod, cena, prodajne poti, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi
CAD:	Computer Aided Design (tudi: Computer Aided Drafting) - Računalniško podprto načrtovanje (ali računalniško podprto konstruiranje)
CAM:	Computer Aided Manufacturing - računalniško podprta proizvodnja
CAD/CAM:	Celoten proces od zasnove do proizvodnje, ki je avtomatiziran s pomočjo povezave med CAD in CAM
ŽCI:	Življenjski cikel izdelka

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Vsa podjetja danes poslujejo v dinamičnem okolju s hitrimi in včasih težko predvidljivimi spremembami. Če hočejo podjetja v tem okolju obstati, morajo biti sama dinamična in slediti spremembam na trgu.

Globalizacija svetovnega gospodarstva postavlja podjetja v današnjem času v povsem drugačen položaj, kot so ga ta imela še pred stabim desetletjem. Danes se podjetja nahajajo v dinamičnem okolju s hitrimi, pogostimi in težko predvidljivimi spremembami. V kolikor želi podjetje v tem okolju preživeti, se od njih zahteva hitro, pravočasno odzivanje in prilagajanje na spremembe v organizacijskem, razvojnem, marketinškem in tehnološkem smislu. Podjetja ogromno vlagajo v ohranitev tržnega deleža in ohranjanje stika s konkurenco. Zaradi tega se na trgu neprestano pojavljajo spremenjeni, izboljšani, dopolnjeni in povsem novi proizvodi, medtem ko se stari umikajo s trga. Od uvedbe proizvoda na trg se prodaja običajno postopoma povečuje, doseže vrhunec in nato prične ugašati. Z izboljšavami proizvoda je mogoče podaljšati življensko dobo in s tem odložiti ugašanje prodaje.

Uvajanje proizvoda na trg je zahteven in dolgotrajen proces, ki je povezan z visokimi vložki časa in denarja. Na trgu preživijo le podjetja, ki inovirajo in prilagajajo svoje proizvode zahtevam kupca.

V podjetju Intorius d.o.o. se je po podrobni analizi trga ugotovilo, da na trgih s ponudbo kvalitetnih pohištenih proizvodov povpraševanje presega ponudbo. Na osnovi tega se je leta 2016 odločilo trgu ponuditi visoko kvalitetne proizvode, pri čemer je še posebej izstopalo moderno oblikovanje samih izdelkov. Vendar je bilo podjetje zaradi napačne trženjske strategije prisiljeno izdelati nov poslovni načrt in prestopiti v popolno prenovo načina celotnega poslovanja, tudi v proizvodnji. V diplomskem delu je podrobno predstavljen nov trženjski načrt kot osrednji del novega poslovnega načrta z vključenim CAD-CAM¹ načrtovanjem in proizvodnjo.

¹ CAD-CAM - Celoten proces od zasnove do proizvodnje, ki je avtomatiziran s pomočjo povezave med CAD in CAM

CAD - Computer Aided Design (tudi: Computer Aided Drafting) - računalniško podprto načrtovanje (ali računalniško podprto konstruiranje)

CAM - Computer Aided Manufacturing - računalniško podprta proizvodnja

1.2 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Namen in cilj diplomskega dela je prikaz teoretičnih spoznanj s področja trženjskega nastopanja, predstavitev podjetja Intorius d.o.o. ter zanj izdelati nov trženjski načrt kot osrednji del poslovnega načrta.

Glede realizacije tega načrta je v nalogi podrobneje predstavljen pristop k razvijanju nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. kot celotnega trženjskega spleta 7P in v katerem je izpostavljeno računalniško podprto načrtovanje in proizvodnja (CAD/CAM). Z novo razvito ponudbo naj bi bil dosežen cilj pozitivnega poslovanja podjetja Intorius d.o.o. pod svojim imenom kot blagovno znamko.

Cilj diplomske naloge:

opredeliti trženjski pristop z vključenim CRM², trženjsko raziskovanje in planiranje, trženjski načrt, življenski cikel izdelka, trženjski splet 7P³ in 8-stopenjski model procesa razvijanja⁴,

- predstavitev in analiza podjetja Intorius d.o.o.,
- izpostaviti pomanjkljivosti iz preteklega poslovanja in predvideti izboljšave in
- razviti novo ponudbo podjetja, ki bo splonela na CAD/CAM.

1.3 PREDVIDENE METODE ZA DOSEGANJE CILJEV DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko nalogo sem razdelil na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. Metodi raziskovanja, ki sem ju uporabil v teoretičnem delu naloge sta:

- metoda kompilacije, s katero sem povzel opazovanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev,
- metoda deskripcije, s katero bom opisal dejstva, pojave in procese v trženju.

V praktičnem delu je uporabljena analitična metoda, saj sem razčlenili stroškovni del poslovanja. Z deduktivno metodo sem na osnovi teoretičnih izhodišč prišel do lastnih zaključkov o svojem novem pristopu na trgu.

V zaključku sem z metodo sinteze združil glavne ugotovitve praktičnega dela v povezavi s teoretičnimi izhodišči.

² CRM - Customer Relationship Management (an.) - upravljanje odnosov z vsakim kupcem posebej

³ 7P - Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidences (an.) - trženjski splet: proizvod, cena, prodajne poti, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi

⁴ Razvijanje v 8 stopnjah (po Kotlerju): zbiranje idej, ocenjevanje idej in izbor najboljše med njimi, razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje, razvoj trženjske strategije, poslovna analiza, operativno razvijanje (razvoj), dokončna uvedba na trg; takšen pristop uvaja tudi nova izdaja ISO 9001:2015

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predvidene predpostavke pri obravnavanju problema:

- predpostavljaj sem, da v podjetju ni bilo pravilnega celovitega trženjskega pristopa;
- predpostavljaj sem, da bo podjetje Intorius d.o.o. z novo ponudbo, razvito na osnovi skrbno izdelanega trženjskega načrta, na trgu konkurenčnejše;
- predpostavljaj sem, da je na trgu z visoko konkurencoe samo stalno razvijanje prava poslovna strategija.

Predvidene omejitve pri obravnavanju so sledeče:

- strokovne literature, domače in tuje, za izvedbo teoretičnega dela je dovolj, potrebno jo je le preudarno izbrati in smiselno pravilno uporabiti;
- v praktičnem delu sem uporabil kombinacijo strokovne literature ter interne vire Intorius d.o.o., pri tem so nekateri podatki poslovna skrivnost in zato niso uporabljeni;
- poleg podatkov, ki so poslovna skrivnost, sem se soočil z omejitvami, kot sta razpoložljivi čas in predvsem potrebno znanje in izkušnje.

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV V TRŽENJSKEM NASTOPANJU

2.1 TRŽENJSKI PRISTOP IN CRM

Trženje je ena najpomembnejših usmeritev v vsakem podjetju. Od tega, kako uspešno je trženje, je neposredno odvisna uspešnost podjetja. Po Kotlerju je trženje družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo produkte, ki imajo vrednost (Kotler, 1996, str. 13).

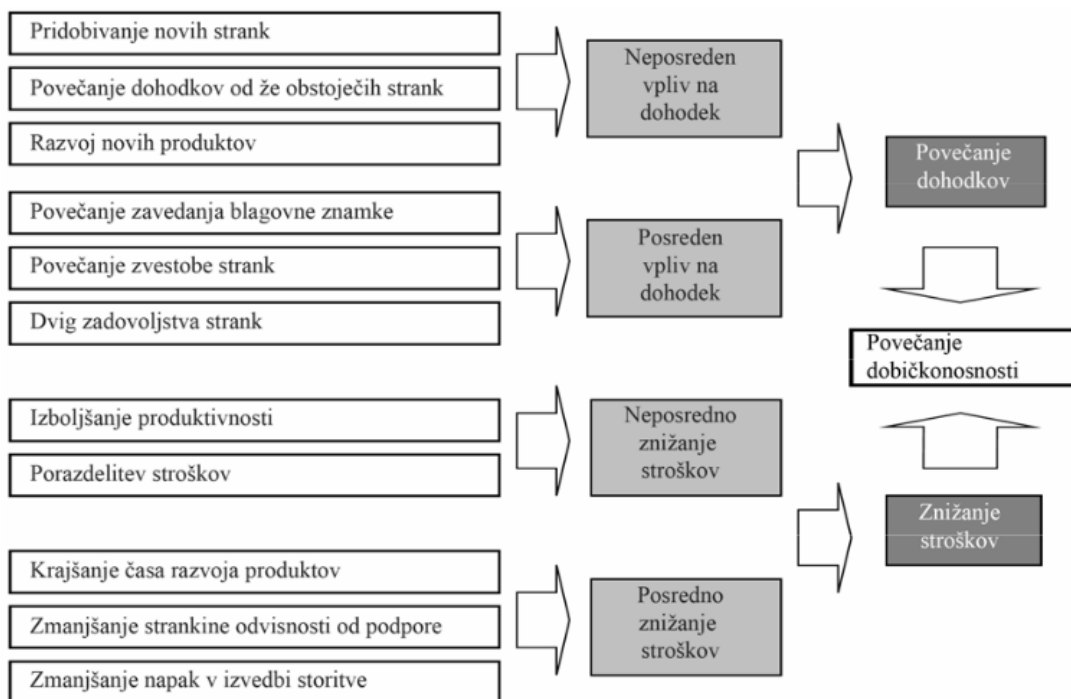
Trženje je proces, ki sestoji iz analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora, ki zajema izdelke, storitve in ideje. Cilj je dosežen takrat, ko sta obe vpleteni strani zadovoljni. Glede na to, da trženje predstavlja proces razumevanja in uresničevanja potreb kupcev ter pokriva vse aktivnosti, ki so potrebne, da do prodaje sploh pride in da prodaja in nakupovanje v podjetju postaneta uspešna, obsega trženjski proces izvajanje aktivnosti s cikličnim ponavljanjem, ki so (Dulc, 2017, str. 4):

- raziskovanje in planiranje,
- razvijanje,
- prodaja in tržno komuniciranje,
- distribucija in
- poprodaja.

Koncept trženja temelji na ugotavljanju potreb obstoječih in potencialnih kupcev in preusmeritvi proizvodnje na takšne izdelke in storitve, ki te potrebe v celoti uresničujejo. Temeljni problem podjetja danes ni več, kako proizvesti nek proizvod ali ponuditi storitev, temveč, kako najti kupca zanj. Uspešna podjetja so tista, ki zadovoljijo porabnikove potrebe ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem. Kupec je v vsakem podjetju ključnega pomena za preživetje na trgu. Upravljanje odnosov s kupci (CRM) je poslovna usmeritev podjetja in način razmišljanja v podjetju, ki pozornost osredotoča na odnose s kupci in ne toliko na same izdelke. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje njihovih potreb ter želja, omogočajo podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoročnega odnosa, ki prinaša tako podjetju kakor tudi kupcu korist in zadovoljstvo. Da podjetje to doseže mora prilagoditi celotno organizacijo, procese, aktivnosti in ponudbo kupcem (Kovačić, 2004, str. 6)

CRM je prilagajanje kot sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot sposobnost podjetja zagotavljati kupcem vse, kar zahtevajo, ob vsakem času, na želeni način in kjerkoli to želijo. Da pa je podjetje sposobno ugoditi tovrstnim željam in potrebam svojih kupcev, potrebuje prave informacije. Te informacije pridobi skozi tržensko raziskovanje, kar podjetju omogočajo napredne

informacijske tehnologije. S pomočjo tehnoloških orodij si torej podjetje ustvari znanje, ki mu služi za oblikovanje pravih oziroma učinkovitih odločitev pri nadaljnjem poslovanju. Ravnanje odnosov s kupci torej vpliva na povečevanje dohodkov ter zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja kot je predstavljeno na sliki 1 (Kovačić, 2004, str. 7).

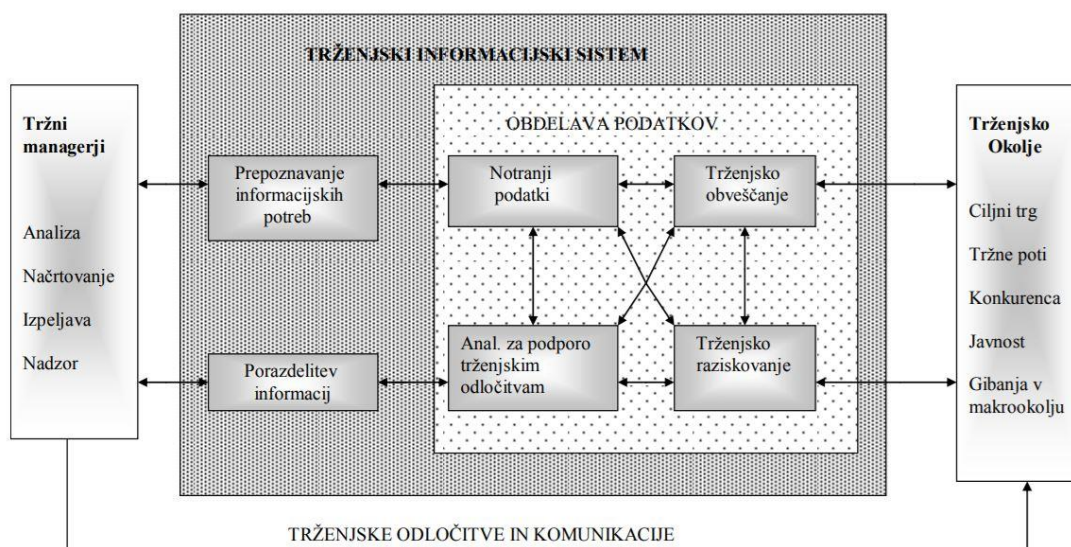


Slika 1: Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti podjetja
(Vir: Kovačić, 2004, str. 7)

2.2 TRŽENJSKO RAZISKOVANJE IN PLANIRANJE

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza rezultatov, ki se nanašajo na določene, za podjetja pomembne trženjske razmere, ter poročajo o rezultatih (Kotler, 1996, str. 130).

Za pridobivanje trženjskih informacij, ki je ključnega pomena za trženjsko učinkovitost podjetja, je v podjetju potrebno vzpostaviti trženjsko informacijski sistem (TIS) za boljše oblikovanje ponudbe, izbiranje trga in boljše načrtovanje trženja. TIS sestavljajo oprema, pripomočki in postopki za zbiranje, razvrščanje, analiziranje, oceno in razpečavo ustreznih, pravočasnih in točnih informacij pri poslovnih odločitvah v trženju (Kotler, 1996, str. 126).



Slika 2: Predstavitev trženjskega informacijskega sistema
(Vir: Kotler, 1996, str. 126)

Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v petih stopnjah (Kotler, 1996, str. 149):

- opredelitev problema in ciljev raziskave,
- načrtovanje raziskave,
- zbiranje informacij,
- analiza informacij,
- predstavitev rezultatov.

Značilnosti dobrega tržnega raziskovanja so znanstvenost, ustvarjalnost, raznolikost metod, oblikovanje modelov, upoštevanje razmerja med stroški in vrednostjo informacij, zdrav dvom in etičnost. Raziskava trga je prva stopnja v trženjskem procesu in je osnova za pripravo trženjskega načrta, sprejeti trženjski načrt, ki vsebuje naslednje dele: povzetek, trenutno trženjsko stanje, analizo poslovnih priložnosti in vprašanj, cilje, trženjsko strategijo, pričakovan izkaz uspeha in nadzor. Trženjski načrt je izhodišče za začetek razvijanja, ki je osrednji del trženjskega procesa (Kotler, 1996, str. 110 in str.149).

2.3 TRŽENJSKI NAČRT

Trženjski načrt je po svoji obliki pisni dokument, na osnovi katerega se izdelajo ostali deli poslovnega načrta. Trženjski načrt ima dve ravni. S strateškim trženjskim načrtom se izdelajo splošni trženjski cilji in strategija, ki temeljijo na analizi trenutnega tržnega stanja in tržnih priložnostih. Taktični trženjski načrt pa prikaže posebne trženjske taktike za določeno obdobje, vključno z oglaševanjem, prodajno politiko, cenami, prodajnimi potmi, storitvami, itd (Kotler, 1996, str. 92).

Pred pričetkom izdelave novega trženjskega načrta je potrebno pripraviti kratek povzetek glavnih načrtovanih ciljev v podjetju. Izdelava samega načrta se prične z vrednotenjem in analizo potencialnega trga, analizo obnašanja kupcev in drugih zainteresiranih strani na trgu, konkurence, predstavitev podatkov o distribuciji in makrookolju. V trženjskem načrtu je potrebno opredeliti lastno tržno usmeritev in značilnosti izdelka, vključno s prednostmi, slabostmi in tehničnimi posebnostmi izdelka. V načrt je potrebno vključiti tudi cilje povezane s količino prodaje, dobička, ki ga želimo doseči z novim trženjskim načrtom. Podrobno se predstavi trženjski pristop, ki se bo uporabil za doseganje zastavljenih ciljev. Zelo pomembna je izdelava programa delovanja (Kaj bo narejeno? Kdo bo naredil? Koliko bo stalo? Kdaj bo narejeno?). Na koncu napovemo finančni rezultat načrta in prikaz nadzora le tega (Dulc, 2017, str. 11).

Trženjski načrt je dokument, ki se po dolžini razlikuje, obsega ne manj kot pet in ne več kot 50 strani. Načeloma ima formalno zgradbo, vseeno pa je lahko uporaben kot formalen ali neformalen dokument.

2.4 ŽIVLJENSKI CIKEL IZDELKA

Globalizacija svetovnega gospodarstva postavlja podjetja v današnjem času v povsem drugačen položaj, kot so ga ta imela še pred slabim desetletjem. Danes se podjetja nahajajo v dinamičnem okolju s hitrimi, pogostimi in težko predvidljivimi spremembami. V kolikor želi podjetje v tem okolju preživeti, se od njih zahteva hitro, pravočasno odzivanje in prilagajanje na spremembe v organizacijskem, razvojnem, marketinškem in tehnološkem smislu. Podjetja ogromno vlagajo v ohranitev tržnega deleža in ohranjanje stika s konkurenco. Zaradi tega se na trgu neprestano pojavljajo spremenjeni, izboljšani, dopolnjeni in povsem novi izdelki, medtem ko se stari umikajo s trga.

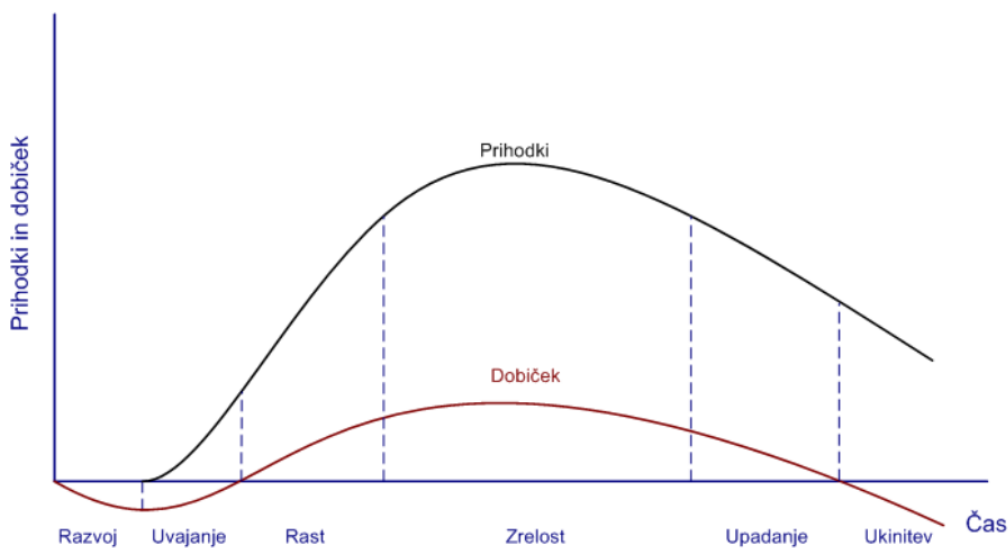
Izdelki in trgi imajo svoje življenjske cikle, ki zahtevajo v nekem določenem času spremembo trženjskih strategij. Vsaka nova potreba ima svoj življenjski cikel, ki doživlja stopnje nastajanja, pospeševanja rasti, zmanjševanje rasti, zrelosti in upadanja. Vsaka tehnologija, ki se pojavi, da bi zadovoljila to potrebo, ima prav tako svoj življenjski cikel. Posamezne oblike izdelka v okviru dane tehnologije tudi kaže svoj ŽCI⁵, prav tako pa tudi blagovne znamke znotraj neke oblike izdelka. Razvoj prodaje mnogih izdelkov sledi krivulja S, ki gre navadno skozi štiri stopnje ali obdobja ŽCI, katere so (Kotler, 1996, str. 378):

- faza uvajanja,
- faza rasti,
- faza zrelosti in

⁵ ŽCI - Življenjski cikel izdelka

- faza upadanja.

Na sliki 3 je poleg (modre) krivulje ŽCI predstavljena tudi krivulja, ki ponazarja nastajanje dobička skozi vse štiri faze ŽCI. Na začetku pri samem uvajanju prihodek od prodaje ne pokriva vseh stroškov, zato podjetje posluje z izgubo; pri določenem obsegu prodaje (prag rentabilnosti) negativni izid poslovanja preide v pozitivnega in podjetje posluje z dobičkom. Le-ta se lahko po določenem času ob zmanjšani količine prodaje in nižjih cenah ter višjih stroških poslovanja zopet spremeni v izgubo, zato mora podjetje pravočasno pripraviti novo ponudbo.



Slika 3: Življenjski cikel izdelka
(Vir: Hanc, 2010, str. 10)

2.4.1 Faza uvajanja

Faza uvajanja se prične, ko se izdelek pojavi na trgu. Kupci izdelka še ne poznajo, zato mora podjetje vlagati v tržno komuniciranje izdelka velika sredstva. Za fazo uvajanja je značilno počasna rast in minimalni dobički, ko se izdelek vključi v prodajne kanale. Na tej stopnji se mora podjetje odločiti med strategijo hitrega in počasnega posnemanja smetane, hitrim ali počasnim prodorom. Če je izdelek pri tem uspešen vstopi v naslednjo fazo rasti, v drugem primeru pa podjetja slab izdelek umaknejo s trga.

2.4.2 Faza rasti

Faza rasti nastopi po uspešni fazi uvajanja izdelka na trg. V tej fazi kupci izdelek že poznajo, zato prodaja in tržni delež strmo naraščata. Posledično raste tudi dobiček. Stroški tržnega komuniciranja so v tej fazi še vedno visoki, proizvodni stroški na izdelek pa se zmanjšujejo na račun povečane proizvodnje. Podjetje izboljšuje

lasnost izdelka in osvaja nove trge. Cena se začne počasi zniževati, vendar se dobiček povečuje zaradi rasti prodaje.

2.4.3 Faza zrelosti

Faza zrelosti predstavlja vrh prodaje – obseg prodaje ima največjo vrednost. Številni konkurentje začnejo proizvajati podobne ali celo enake izdelke in navadno med seboj konkurirajo s ceno. Tržni delež se prične zmanjševati zato podjetje prične intenzivno iskati nove strategije, da bi obnovilo rast prodaje, ob istočasnem spreminjanju trga, izdelka in trženjskega spleta. Dobiček je še vedno visok in podjetje ga navadno vlaga v razvoj novega izdelka, ki bo zamenjal obstoječi izdelek, ko bo ta v fazi upadanja.

2.4.4 Faza upadanja

Faza upadanja je zadnja faza življenjskega cikla izdelka, ki lahko traja zelo dolgo ali kratko. Stroški poslovanja so v tej fazi visoki, prodaja se zmanjšuje, zato je dobiček negativen. Ne glede na razloge za zaton izdelka mora podjetje postopoma prenehati s proizvodnjo in umakniti izdelek s trga in ga nadomestiti z novim.

Vsi izdelki ne gredo skozi življenjski cikel v obliki krivulje S. Nekateri gredo skozi stopnje v zaporedju rast-upadanje-zrelost, pri drugih pa je opazna ciklično-reciklična oblika, nekateri pa v obliki valovite krivulje. Obstaja več ducat oblik ŽCI, vključno s tistimi, ki opisujejo slog, modo in modne muhe. ŽCI je bolj rezultat izbranih tržnih strategij kot pa zgodovine celotne prodaje, ki bi bila neodvisna od izbranih tržnih strategij. Podjetja morajo poskušati predvideti nove značilnosti, ki jih trgi želijo. Dobičke dobijo tisti, ki dovolj zgodaj ponudijo nove prednosti, ki imajo za kupca neko vrednost. Uspešno trženje temelji na ustvarjalnem videnju razvojnega potenciala trga (Kotler, 1996, str. 379).

2.5 TRŽENJSKI SPLET 7P

Pri zagotavljanju potreb ciljnega trga in pri uresničevanju strateških ciljev podjetja si pomagamo s trženjskim spletom. V moderni trženjski teoriji je trženjski splet ključnega pomena. Da podjetje sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu, mora uporabljati niz trženjskih instrumentov, ki sestavljajo trženjski splet. Trženjski splet poznamo in lahko ponazorimo tudi kot sistem 7P⁶, na sliki 3 Pri tem sistemu je pomembno, da vsak P najbolj učinkovito prilagodimo svoji poslovni dejavnosti in želeni tržni poziciji. Vsak P predstavlja izhodišče za načrtovanje trženjske strategije,

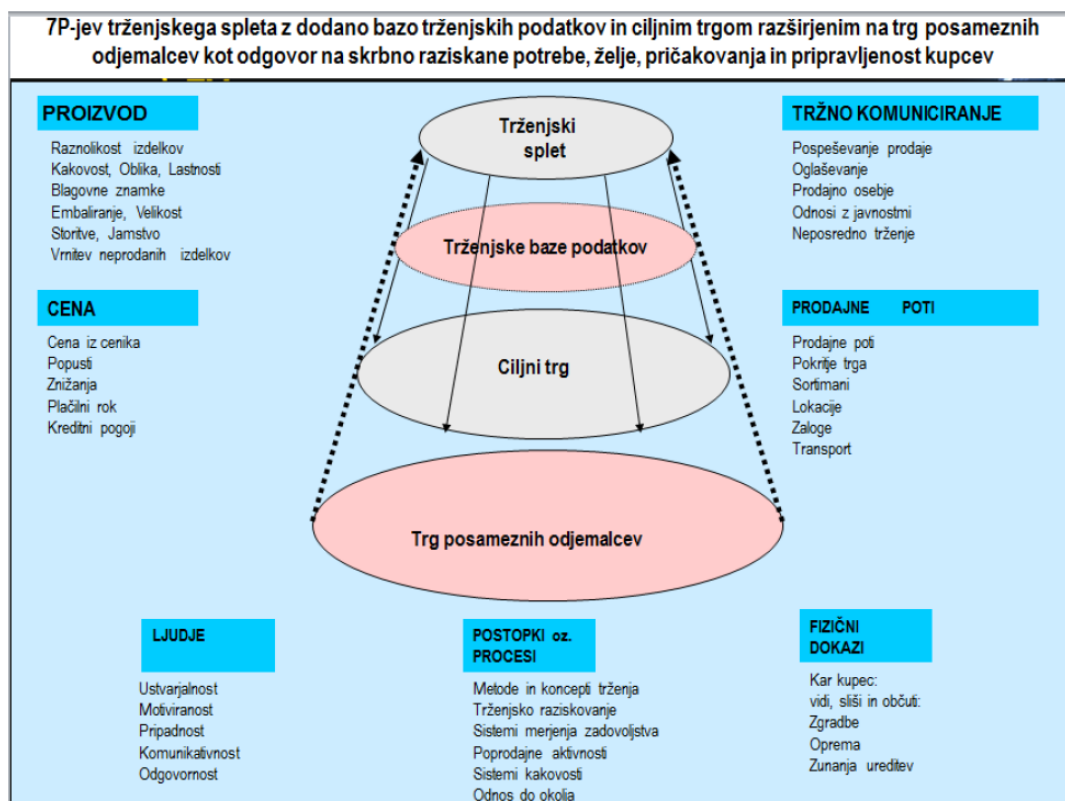
⁶ 7P - *Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidences* - proizvod, cena, prodajne poti, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi

olajša izvedbo operativnega načrta trženja in je nasploh orodje v rokah vsakega podjetnika, ki želi biti konkurenčen, edinstven in drugačen od svojih konkurentov.

Trženjski splet 7P je sestavljen iz (Dulc, 2017, str. 10):

1. **proizvod** – ugotovimo potrebo po proizvodu in zagotovimo njegovo edinstvenost,
2. **prostor** – kje bomo izdelek ali storitev prodali kupcu ter distribucijske in prodajne poti,
3. **cena** – oblikujemo za izdelek in/ali storitev na podlagi stroškov proizvoda/storitve in njegovi vrednosti za ciljni trg,
4. **promocija** – s promocijskimi sredstvi vzpostavimo zavedanje o prisotnosti proizvoda ali storitve na trgu in se predstavljamo ciljni javosti,
5. **ljudje** – med njih štejemo zaposlene, ki prispevajo pri gradnji lojalnosti kupcev,
6. **postopek oz. proces** – kako poteka nastajanje in posredovanje izdelka in/ali storitve, kar vpliva na oblikovanje blagovne znamke,
7. **fizični dokazi** – odraža značilnosti, vrednosti in značaj podjetja (kar kupec vidi sliši in občuti: zgradba, oprema in zunanja ureditev).

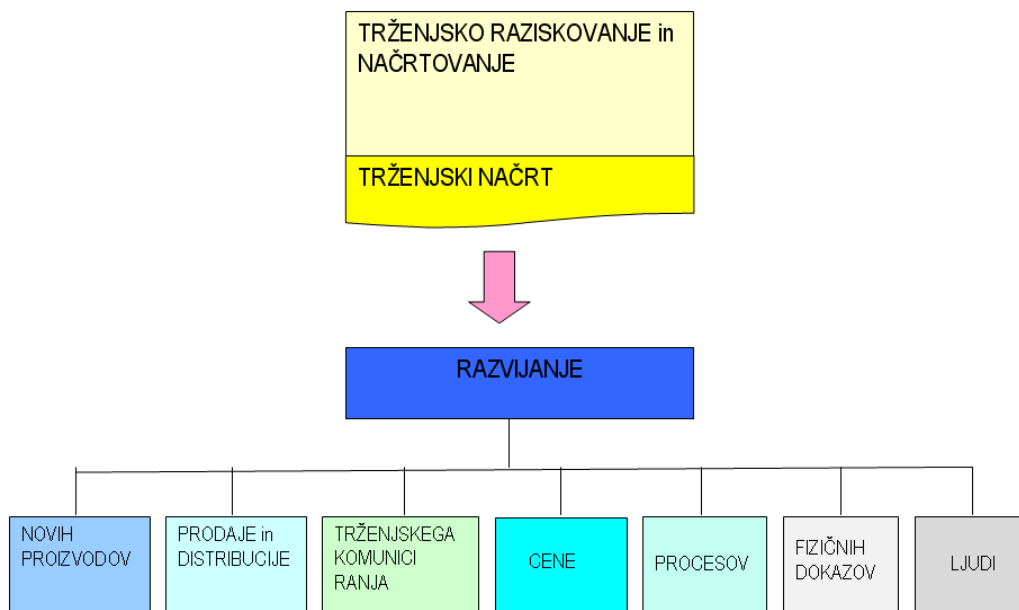
Na sliki 4 je predstavljen sistem nastopanja na trgu s trženjskim spletom 7P ob upoštevanju načel nove dobe trženja - CRM (upravljanja odnosov z vsakim kupcem posebej). V fazi raziskovanja podjetje (bodoči) ponudnik na trgu razišče svoj ciljni trg tako, da ga razdeli na posamezne segmente in po možnosti na posamezne kupce. V praksi je to izvedljivo, ko je podjetje že na trgu in npr. skozi svoje poprodajne aktivnosti skrbno zbira podatke o vsakem kupcu posebej in si ustvarja baze podatkov v trženjskem informacijskem sistemu (TIS). Šele ob upoštevanju takšnih podatkov iz raziskav o vsakem kupcu posebej se v fazi planiranja pristopi najprej k oblikovanju novega trženjskega spleta in potem tudi k njegovemu razvijanju (Dulc, 2017, str. 10).



Slika 4: Trženjski splet
(Vir: Dulc, 2017, str. 11.)

Vsaka poslovna dejavnost ima vsak P izražen na drugačen način in pomen vsakega P-ja je v različnih dejavnostih in trgih drugačna, zato je zelo pomembno, da skozi trženjski splet dobro spoznamo dejavnost in trg, na katerem delujemo (Dulc, 2017, str. 10).

Pomembno je, da se vzporedno z razvijanjem proizvodov izvaja tudi razvijanje vseh ostalih elementov celotnega trženjskega spleta (7P), ki ga organizacija pripravlja za svoj nastop na trgu. Ta proces mora biti sestavni del širšega trženjskega procesa, torej kot logična posledica v izvajanju programa iz trženjskega načrta (slika 5). (Dulc, 2017, str. 14)



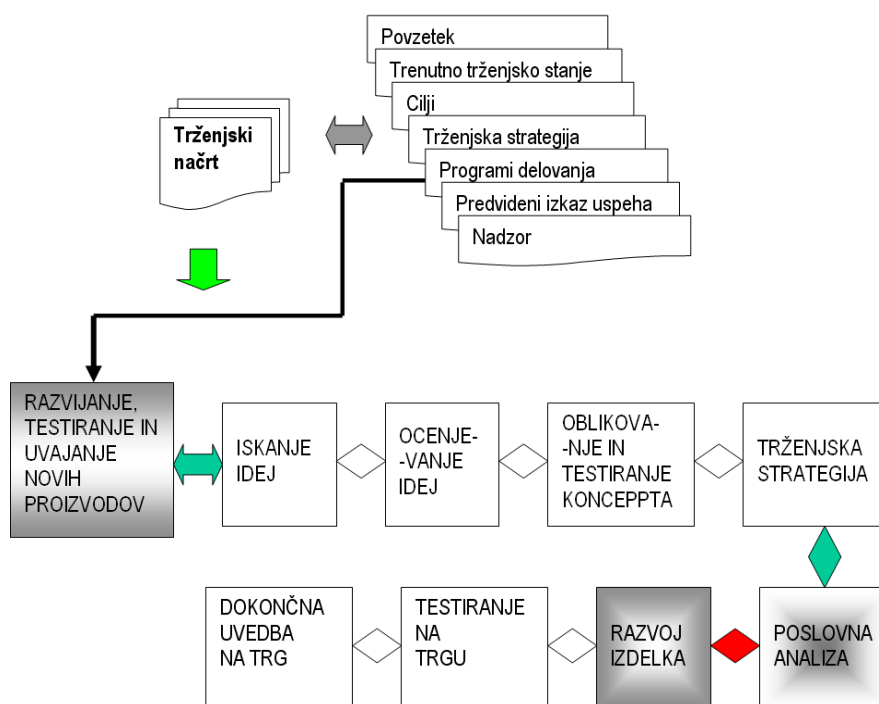
Slika 5: Razvijanje kot osrednji del trženjskega procesa

Vir: Dulc, 2017, str. 14

Proces razvijanja je osrednji del trženjskega procesa, gre za celoten proces razvijanja, testiranja in uvajanja novega proizvoda na trg. Preden podjetje začne z razvijanjem, je potrebno izpeljati množico vnaprej planiranih in koordiniranih aktivnosti v procesu trženja. Enako kot nov proizvod oz. vzporedno s tem se s strani istega tima v trženjskem procesu izvaja tudi razvijanje ostalih elementov trženjskega spleta 7P. Povsod gre za stopenjski proces z vmesnimi medsebojno povezanimi kontrolnimi točkami. (Dulc, 2017, str. 14)

2.6 8-STOPENJSKI MODEL PROCESA RAZVIJANJA

Na sliki 6 je predstavljeno osemstopenjsko razvijanje po Kotlerju (in ISO 9001:2015) kot nadaljevanje trženjskega procesa potem, ko je bilo predhodno izvedeno trženjsko raziskovanje in izdelan trženjski načrt. Med vsako stopnjo razvijanja se izvede kontrolna točka. Napredovanje v naslednjo stopnjo je omogočeno samo tistim rešitvam, ki najbolj ustrezajo končnemu cilju projekta po vnaprej določenih kriterijih za vsako stopnjo. Na koncu razvijanja mora biti dokončno pripravljena za uvedbo na trg tista rešitev, s katero se bo v vseh pogledih najbolje doseglo cilje, ki so bili postavljeni pred začetkom razvijanja in določeni v trženjskem načrtu. (Dulc, 2017, str. 15)



Slika 6: Proces razvijanja po stopnjah – izhajanje iz trženjskega načrta

Vir: Dulc, 2017, str. 15

2.6.1. Model procesa razvijanja v osmih stopnjah

Nov proizvod pred uvedbo na trgu nastane v več razvojnih stopnjah. Kotlerjev teoretični model razčlenitve procesa razvijanja novega izdelka je razdeljen na 8 stopenj, kjer je vsaka stopnja sestavljena iz vrste aktivnosti (Kotler, 1996, str. 322):

- zbiranje idej,
- ocenjevanje idej in izbor najboljše med njimi,
- razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje,
- razvoj trženjske strategije,
- poslovna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje na trgu,
- uvedba na trg.

Zbiranje idej je zelo pomemben korak in ga ne moremo preputiti naključju. Zbiranje idej je potrebno v podjetju skrbno planirati na podlagi različnih virov:

- potrebe in želje kupcev,
- s pomočjo raziskav izdelka,
- na podlagi konkurenčnih izdelkov,
- z upoštevanjem zakonodajnih zahtev (tehničnih predpisov),
- z izboljšanjem obstoječih izdelkov,
- s prepoznavanjem neizpoljenih potreb trga, itd.

Klasifikacija idej lahko prispeva k boljši organiziranosti pri zbiranju idej in k boljši preglednosti zbranih idej. Namen stopnje zbiranja idej je najti čim večje število idej, v naslednjih stopnjah pa je ključno zmanjševanje idej (Kotler, 1996, str. 325).

Ocenjevanje idej je naslednja stopnja pri kateri se srečamo z različnimi oblikami tveganj. Izogniti se moramo dveh vrst napak:

- napaka zaradi pripustitve in določitve ideje za obetavno, čeprav nima možnosti razvoja in dokončne uvedbe ter
- napaka zaradi ovržbe ideje ali izločitve dobre ideje, ki ima možnost razvoja in dokončne uvedbe.

Napake pri ocenjevanju idej o novih izdelkih lahko zmanjšamo z upoštevanjem objektivnih kriterijev. V smislu iskanja prodajno zanimivih novih izdelkov se število idej zmanjšuje (Kotler, 1996, str. 327).

Naslednja stopnja je **razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje**, kjer zanimive ideje o izdelkih pretvorimo v koncepte izdelkov, ki jih je možno testirati. Koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika. V tej fazi razvoja zadošča opisna predstavitev izdelka, zavedati pa se je potrebno, da z natanjnejšo predstavitvijo ideje o novem izdelku dobimo boljšo oceno nivoja zanimanja porabnikov za izdelek. V tej fazi želimo s strani kupcev pridobiti mnenje o izdelku in pri tem ugotoviti ali je koncept izdelka dovolj privlačen (Kotler, 1996, str. 328).

V fazi **razvoja trženjske strategije** izdelamo načrt trženjske strategije, ki vsebuje (Kotler, 1996, str. 334):

- opis velikosti, sestave in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let po uvedbi izdelka;
- v drugem delu je povdarek na načrtovani ceni izdelka, strategiji distribucije, enoletnem proračunu za trženje;
- tretji del se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok in na strategijo trženjskega spleta.

Poslovna analiza je naslednja faza po pripravi koncepta izdelka in strategije trženja. V tej fazi se začne vrednotenje predlaganega izdelka za podjetje. Potrebno je pripraviti načrt prodaje, stroškov, dobička in oceniti, ali so pričakovanja v skladu s cilji podjetja. S pomočjo napovedi prodaje mora podjetje ugotoviti ali bo obseg prodaje izdelka dovolj velik, da bo prinesel zadovoljiv dobiček. V kolikor se izkaže, da bo podjetje brez težav doseglo prag rentabilnosti, se podjetje odloči za razvoj izdelka (Kotler, 1996, str. 338).

V fazi **razvoja izdelka** podjetje koncept pretvori v fizičen izdelek. Do te stopnje je izdelek obstajal kot besedni zapis, 3D model, skica, itd. Nova stopnja pa pomeni

pripravo fizičnega izdelka. Na tej stopnji se pokaže, ali je idejo o izdelku mogoče pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu. Podjetje pripravi fizično različico koncepta izdelka, v upanju, da bodo kupci v prototipu zaznali ključne značilnosti koncepta, da bo pri normalni uporabi v normalnih pogojih izdelek deloval brezhibno ter da bo mogoče izpeljati proizvodnjo v okviru predvidenih sredstev. Pri oblikovanju prototipa je potrebno zagotoviti vse funkcionalne značilnosti izdelka in upoštevati tudi psihološke vidike fizičnih znakov samega izdelka (Kotler, 1996, str. 338).

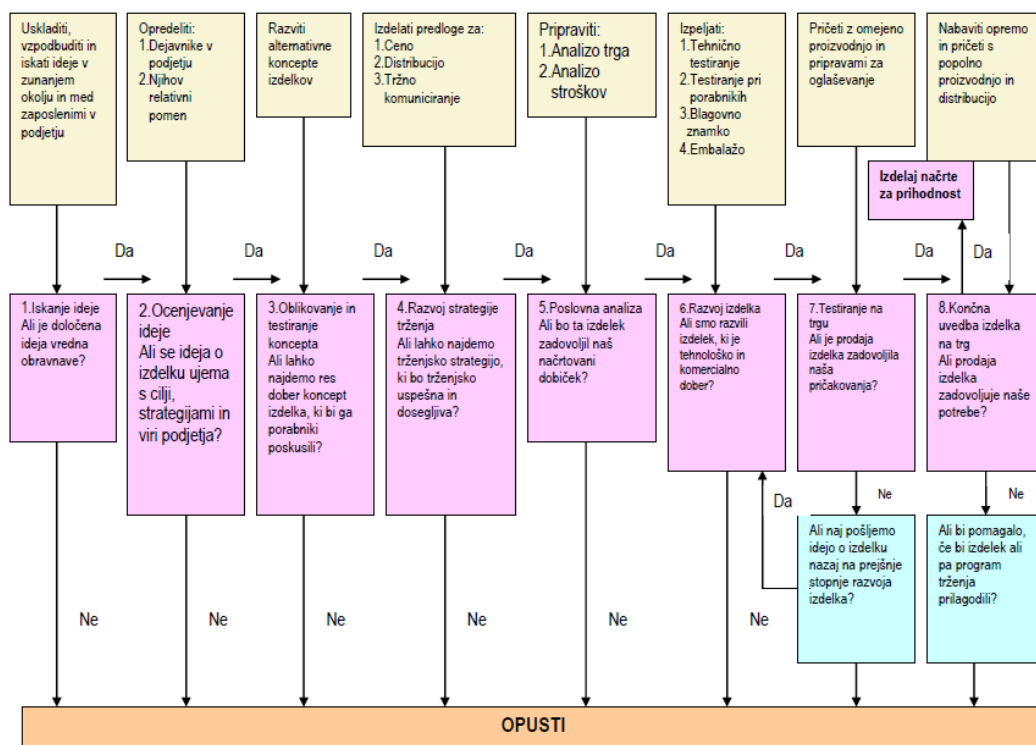
Testiranje na trgu sledi po izdelavi prototipa. Test se opravi pri porabnikih, ki potekajo na več različnih načinov, od tega, da kupci pridejo v laboratorije, do tistih, ko vzorce preskušajo na svojih domovih. Po prvih pridobljenih rezultatih testiranja, ko podjetje oceni, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem smislu zadovoljivo, izdelek opremi z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom prodaje in trženjskega komuniciranja, da bi ga testirali v okolju, ki je za kupca pristno (Kotler, 1996, str. 339).

Uvedba izdelka na trg je zadnja faza razvoja novega izdelka. Podjetje se sooči z najvišjimi stroški (proizvodnja, prodaja, trženjsko komuniciranje, distribucija, itd.). Pri uvedbi izdelka na trg moramo določiti čas vstopa izdelka na trg, določiti ali bo podjetje uvedlo izdelek v enem kraju, okrožju ali na celotnem domačem ali mednarodnem trgu, določiti ciljno skupino možnih kupcev ter določiti akcijski načrt za uvedbo novega izdelka na trg.

2.6.2. Model procesa razvijanja danes

Model procesa razvijanja danes ni bistveno drugačen od Kotlerjevega 8-stopenjskega modela procesa razvijanja. Velika sprememba je v tem, da je velik napredek pri razvoju IT tehnologije omogočil, da se veliko vsebin, ki so se včasih izvajale v operativnem razvijanju (razvoju) izdelka, danes izvajajo višje v stopnji razvijanja koncepta izdelka. Model procesa razvijanja izdelka in vzporedno vseh drugih elementov trženjskega spleta je tudi danes sestavljen iz naslednjih osmih stopenj:

- zbiranje idej,
- ocenjevanje idej in izbor najboljše med njimi,
- razvoj koncepta izdelka in njegovo testiranje v računalniškem okolju,
- razvoj trženjske strategije,
- poslovna analiza,
- operativno razvijanje (razvoj) izdelka,
- testiranje na trgu,
- uvedba na trg.



Slika 7: Proces razvijanja v 8 stopnjah po Kotlerju

Vir: Dulc, 2017, str. 13

Na sliki 7 je predstavljen pristop k razvijanju, kot ga predstavlja avtor, svetovni guru trženja, Philip Kotler v svoji bibliji o trženju (Marketing Management) in je povzet tudi že v točki 8.1 (Planiranje in obvladovanje delovanja) in potem tudi 8.3 (Snovanje in razvoj ...) v novi izdaji standarda ISO 9001:2015⁷ (Koubek, 2015, 187).

Nujno je potrebno razlikovati med razvijanjem (trženjskega) spleta, razvijanjem proizvoda in razvojem izdelka: razvijanje proizvoda je mnogo širši proces, razvoj izdelka je le njegov ožji del, ko se razvije tisti del proizvoda (v industriji je to izdelek), ki nastaja neposredno v glavnem (izvajalskem) procesu. Za nastop na trgu s končnim proizvodom je potrebno k izdelku dodati še veliko drugih aktivnosti. Popolnoma enako in vzporedno z razvijanjem proizvodov se mora razvijati tudi vse ostale elemente celotnega trženjskega spleta (7P), ki ga organizacija pripravlja za svoj nastop na trgu.

Osrednja in za uspeh na trgu najbolj pomembna stopnja v procesu razvijanja in uvajanja proizvoda na trg je danes razvijanje in testiranje koncepta proizvoda. To je najpomembnejši del razvijanja, zahtevnejši je od (operativnega) razvoja izdelka.

⁷ Mednarodni standard: Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve; standard je prevzet tudi kot evropski in slovenski standard (SIST EN ISO 9001:2015).

Izvaja se s pomočjo virtualnega inženirstva. Med množico idej in konceptov iščemo najprimernejše za dokončni razvoj, tu že izvedemo npr. tudi ocenjevanje tveganj glede varnosti proizvoda, kot to npr. določajo tehnični predpisi. (Dulc, 2017, str. 18)

O virtualnem inženirstvu pogosto govorimo kot o delu razvijanja (proizvodov) z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IK tehnologije oz. IKT). Poleg sodobnih orodij za računalniško konstruiranje in modeliranje imamo že nekaj časa v inženirstvu na razpolago tudi veliko programskih orodij za analiziranje in preskušanje. Sodobna IK tehnologija je omogočila, da se je težišče procesa razvijanja (novega) proizvoda (tudi npr. razvijanje tehnoloških procesov) iz nekdanjega osrednjega dela: aplikativnega (operativnega) razvoja premaknilo v mnogo zgodnejšo fazo razvijanja: v oblikovanje in testiranje konceptov, takoj za zbiranjem in ocenjevanjem idej.

Danes imamo povsod okrog sebe dostop do množice cenovno sprejemljive opreme za pomoč razvojnim inženirjem. Imamo npr. množico ponudb za 3D tiskanje in njegovo uporabo tako v razvijanju proizvodov kot tudi že v proizvodnji. Ob tem pa je še mnogo drugih tehnik in tehnologij, ki omogočajo, da se danes v zelo kratkem času in ob relativno nizkih stroških podrobno analizira in testira posamezne koncepte novega proizvoda; lahko se ga prototipno ali celo vzorčno izdela in testira. Še mnogo bolj pomembna za uspešnost, učinkovitost in ekonomičnost razvijanja pa so vsa druga (predvsem programska) orodja. Ta omogočajo, da na bodočih možnih rešitvah proizvodov (idejah, konceptih) v zelo zgodnji fazi razvijanja izvajamo različna testiranja in analize. Ta zagotovijo, da v množici možnih rešitev za nov proizvod opravimo selekcijo in na osnovi verodostojnih in strokovno utemeljenih ocen, analiz in preskušanj, vse brez fizičnega izvajanja le-tega, v nadaljnje razvijanje preidejo samo najboljše rešitve.

Virtualno inženirstvo pomeni veliko revolucijo v razvijanju novih proizvodov. Omogoča, da že v zelo zgodnji fazi razvijanja, ko obdelujemo še več idej – konceptov, vsako od njih z majhnimi stroški in v kratkem času podrobno proučimo. Tako preprečimo, da bi dobre ideje zavrgli kot neprimerne za nadaljnje razvijanje. (Dulc, 2017, str. 18)

3 PODJETJE INTORIUS D.O.O.

3.1 STRATEŠKA MAPA PODJETJA

Intorius d.o.o. je mlado inovativno podjetje ustanovljeno marca leta 2016. Podjetje izdeluje kvalitetno notranje pohištvo, zagotavlja hitro dobavo ter se prilagaja potrebam kupcev. Z lastnim strokovnim znanjem zadovoljuje zahteve naročnika od oblikovanja, izdelave projekta, proizvodnje pri kooperantu ter dobave izdelka. S kvalitetnimi, kupcu prilagojenimi izdelki, je podjetje našlo svojo tržno nišo s specifičnimi proizvodi v široki in veliki konkurenci.

S svojo ponudbo je podjetje Intorius d.o.o. najmočnejše prisotno na slovenskem trgu, ter počasi prodira na velik evropski trg, kjer ima veliko konkurence, predvsem iz Italije, Švedske, Nemčije in Portugalska. Kupci so pretežno podjetja, ki se ukvarjajo z oblikovanjem notranjih prostorov in izdelke podjetja Intorius d.o.o. vključujejo v svoje prostorske rešitve.

Prednost podjetja je v kvalitetni proizvodnji, celostni ponudbi in hitri dobavi. V podjetju je trenutno zaposlena samo ena oseba, ki za potrebe poslovanja posluje s petimi kooperanti na področju izdelave in distribucije.

Poslanstvo podjetja Intorius d.o.o. je v celovitem razvijanju ter prenosu znanj in osvajanju novih tehnologij ter njihovi uporabi pri reševanju problemov povezanih z notranjim pohištvom. Podjetje se zaveda nujnosti kombiniranja izdelave končnih izdelkov s hkratnim neprekinjenim vlaganjem v razvoj le-teh.

Vizija podjetja je, da v Sloveniji postane vodilno na področju izdelave visoko kvalitetnega notranjega pohištva po meri in postopoma povečuje prepoznavnost tudi na notranjem trgu Evrope. Bodoči razvoj podjetja ne vidimo v množični proizvodnji, ampak v nadgradnji obstoječe proizvodnje za kupce, ki si želijo naše kvalitetne in unikatne proizvode.

3.2 TRENUTNO STANJE NA TRGU

Podjetje Intorius d.o.o. je na trgu prisotno od marca 2016. Trenutno je v podjetju zaposlena 1 oseba. Od ustanovitve podjetja je bila tržna niša podjetja prodaja kvalitetnega pohištva višjega cenovnega razreda. Prodaja se vrši preko lastne spletne strani in arhitektov, ki v svoje notranje bivalne rešitve vključujejo naše produkte.

Podjetje trenutno potencialim kupcem ponuja večje število klubskih mizic, stranske mizice in omaro. Vsi izdelki so narejeni iz kvalitetnih materialov s skrbno natančno

ročno obdelavo. Večji del proizvodov ja narejenih iz lesa, ponuja pa tudi izdelke iz kovine in stekla.

Podjetje Intorius d.o.o. od ustanovitve posluje z lastnim kapitalom. Zaradi dolgih rokov in neplačevanja poslovnih partnerjev je podjetje zašlo v finančne težave. Ker se trenutno podjetje nahaja v rdečih številkah in nima kapitala za izvajanje trženjskega komuniciranja kot podpore prodaji in širitvi prepoznavnosti znamke Intoris, je poslovanje trenutno zelo oteženo.

Na podlagi dosedanjih izkušenj in poznavanje potreb trga se je podjetje Intorius d.o.o. odločilo trgu ponuditi novo ponudbo z izdelki, katere si bodo lahko kupci prilagajali po lastnih potrebah in željah. Od uvedbe nove ponudbe s konkurenčnimi cenami in popolno prilagodljivostjo v načrtovanju in tudi v proizvodnji si podjetje v letu 2022 obeta prihodke okoli 300.000 €.

3.3 ANALIZA POSLOVANJA V PRETEKLOSTI

Vsako podjetje sledi splošnemu gospodarskemu načelu, da s svojim poslovanjem, temelječem na lastnem znanju in delu, ustvariti želene rezultate poslovanja in znotraj njih tudi dobiček, ki omogoča nadaljnje razvijanje. Pri tem mora biti čim manjša poraba dela in maksimalna stopnja dodane vrednosti, ki je zasnovana na znanju, inovativnosti, prilagodljivosti željam in potrebam kupcev. S takim načinom se podjetje lahko prilagaja spremembam in stalno izboljšuje svoje poslovanje. Analiza svojega poslovnega izida in uspešnosti omogoča neprestano ugotavljanje, kaj bi bilo možno v podjetju še izboljšati in na kakšen način.

Prihodki predstavljajo pozitivno stran v izidu poslovanja podjetja. Prihodke lahko obravnavamo kot poslovne in finančne, ki štejejo za redne prihodke, in druge (izredne prihodke). Poslovne prihodke ustvarimo s prodajo proizvodov. Ugotavljamo jih na podlagi zaračunane prodaje, ko kupec prejme blago in račun in ne na osnovi njegovega plačila. Finančni prihodki izhajajo iz finančnih naložb. Odhodki so stroški materiala in dela, zunanjih storitev, amortizacije, oglaševanja itd.. Odhodki skupaj s prihodki oblikujejo poslovni izid podjetja v določenem obdobju. (Igličar in Hočevnar, 1997, str. 55).

V nadaljevanju je predstavljena analiza poslovanja v preteklosti za podjetje Intorius d.o.o. od začetka poslovanja do danes.

Tabela 1: Analiza poslovanja podjetja v preteklosti

	2016	2017
Postavka	Vrednost	Vrednost
Poslovni prihodki	17.200	7.800
Finančni prihodki	0	0
Drugi prihodki	15.320	9.850
Celotni prihodki	32.520	17.650
Poslovni odhodki	23.270	15.750
Finančni odhodki	0	0
Drugi odhodki	12.400	3.400
Celotni odhodki	35.670	19.150
Dobiček oz. izguba iz poslovanja	-3.150	-1.500

(Vir: Interno gradivo podjetja Intorius d.o.o.)

Podjetje Intorius d.o.o. se je v prvih dveh letih poslovanja soočalo z veliko plačilno nedisciplino poslovnih partnerjev, slabo izdelano trženjsko strategijo in previsokimi nabavnimi cenami izdelkov in si je tako v prvem letu ustvarilo 3.150 € izgube iz poslovanja. To je privedlo do padca prihodkov leta 2017 za skoraj 45 %, saj podjetje ni imelo zadostnega kapitala za tržno komuniciranje s potencialnimi kupci. Podjetje je skupaj v prvih dveh letih poslovanja ustvarilo 4.650 € izgube.

3.4 SWOT ANALIZA

SWOT⁸ analiza je ena izmed najbolj uporabljenih metod za raziskavo notranjega in zunanjega trženjskega okolja. Vsako podjetje mora razmisiti o svojih strategijah, delovanju in ciljih. Kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb v okolju naenkrat zastara.

Za izvajanje SWOT analize in doseganja njenega namena pa je potrebno dobro poznavanje tako trenutnega položaja podjetja na trgu, kot tudi razmer v podjetju samem. Te lastnost najbolje predstavimo s SWOT analizo podjetja, ki prikazuje prednosti in slabosti, ki izvirajo iz samih sposobnosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki so posledica sprememb v okolju podjetja.

Ko analiziramo zunanje okolje govorimo o analizi priložnosti in nevarnosti (OT). Glavni namen spremljanja okolja je, da lahko podjetje hitro zazna nove trženjske priložnosti ter se jim prilagodi. Nekateri dogodki v zunanjem okolju pa lahko

⁸ SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (an)* – analiza:

- notranjega trženjskega okolja (prednosti in slabosti,
- zunajega trženjskega okolja (priložnosti in nevarnosti)

pomenijo nevarnost za podjetje in sicer v obliki zmanjšanja prodaje ali dobička. Da se podjetje lažje spoprime z negativnimi vplivi mora pripraviti načrte za nepredvidene okoliščine. Ko so določene glavne nevarnosti in priložnosti, lahko oceni privlačnost te dejavnosti (Dulc, 2017, str. 6).

Pri analizi notranjega okolja pa govorimo o analizi prednosti in slabosti (SW). Pri analizi ugotovimo katere enote podjetja oz. v katerih delih podjetja delujemo dobro in kje slabo. S tem ugotovimo kaj je potrebno izboljšati, da bomo delovali boljše in s tem omogočili uspešnejše delovanje celotnega podjetja. Vse enote v podjetju morajo biti med seboj povezane, ker s tem omogočijo, da se med seboj izboljšujejo (Dulc, 2017, str. 7).

V nadaljevanje je predstavljena SWOT analiza za podjetja Intorius d.o.o.:

S – Strengths - prednosti:

- hitra odzivnost,
- lastno strokovno znanje,
- lasten razvoj,
- visoka kakovost izdelkov,
- dobro poznavanje trga Slovenije in tujine (predvsem EU);

W – Weaknesses - slabosti:

- slabi finančni viri,
- majhno število zaposlenih,
- brez lastne proizvodnje zmogljivosti,
- relativno visoke cene izdelkov,
- neobladovanje širine ciljnega trga;

O – Opportunities - priložnosti:

- zanimanje drugih podjetij za sodelovanje,
- pripravljenost drugih prodajalcev za sodelovanje,
- veliko povpraševanje;

T – Threats - nevarnosti:

- velika konkurenca na trgu,
- prihod nove konkurence s podobno ponudbo,
- gospodarska kriza.

Ko ugotovimo svoje notranje prednosti in slabosti in zunanje priložnosti in slabosti, lahko oblikujemo svoje strategije:

S-O strategije:

- nadaljevati z razvojem novih izdelkov,

- pridobiti sovlagatelje,
- razširiti ponudbo izdelkov,
- uvedba novih prodajnih kanalov v podjetju;

W-O strategije:

- organizirati proizvodne in druge dele procesa,
- zagotoviti ustrezna finančna sredstva,
- pridobiti poslovne prostore,
- pridobiti nove sodelavce;

S-T strategije:

- biti korak pred konkurenco,
- slediti razvoju novih tehnologij;

W-T strategije:

- notranja ureditev proizvodnje,
- prehod na nove tehnologije.

3.5 CILJNI TRGI IN TRŽENJSKA SEGMENTACIJA

Potencialni ciljni trgi podjetja Intorius d.o.o. za prodajo kvalitetnega notranjega pohištva predstavljaja notranji trg Evropske unije. Podjetje ima trge razdeljene na primarne ter sekundarne. Primarno tržišče podjetja Intorius d.o.o. je Slovenija, kot sekundarni ciljni trg pa je tržišče Evropske unije (prevladuje predvsem tržišče Avstrije, Nemčije, Anglije, Španije, Italije in Francije):

Na podlagi raziskave trga in dosedanjih izkušenj je podjetje določilo svoje trge. Razlogi za izbor Slovenije kot primarno tržišče so:

- poznavanje tržišča,
- predvideni sejemski nastopi,
- lažje poslovanje in
- majše jezikovne bariere.

Izdelki podjetja Intorius d.o.o. so zaradi svoje kvalitete zanimivi za domači, kot tudi za zahteven bolj oddaljen tuji trg.

Podjetje bo leta 2018 v celoti spremenilo način načrtovanja in proizvodnje ter prodaje izdelkov. Z novim trženjskim spletom 7P bo doseglo nov širši segment kupcev, tako na domačem, kot na tujem tržišču.

Nov ciljni segment kupcev so pravni subjekti (predvsem manjša podjetja in samostojni podjetnik) (80% prodaje) in fizične osebe (20% prodaje). Novi izdelki bodo zanimivi predvsem za notranje oblikovalce in arhitekta, ki bodo lahko naše

izdelke v celoti prilagodili svojim prostorskim rešitvam za vsakega individualnega kupca posebej.

3.6 POZICIONIRANJE NA TRGU

Vsaka trženjska strategija temelji tudi na pozicioniranju podjetja na trgu. Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce (Kotler, 1996, str. 307).

Vsako podjetje se mora odločiti koliko področij vključiti v pozicioniranje, ki ga nato predstavi svojim ciljnim kupcem. Veliko tržnikov zagovarja poudarjanje ene same prednosti. Če podjetje vztraja pri eni sami in jo tudi izpolni, bo v tem pogledu postalo najbolj znano in ostala v spominu kupcev. S povečevanjem števila koristi podjetje tvega, da jim kupci ne bodo verjeli oziroma da bo pozicioniranje na trgu nejasno. Napake, ki se pojavljajo pri pozicioniranju, so lahko prešibke (kupci imajo nejasno predstavo o blagovni znamki) ali premočne (kupci si predstavljajo, da gre za drag in prestižen izdelek) pozicioniranje, nejasne (pogosto spreminjanje pozicioniranja in ali prevelikega števila trditev o prednostih) ali dvomljive (kupci neradi verjamejo trditvam) (Kotler, 1996, str. 308).

Na volje je sedem strategij pozicioniranja (Kotler, 1996, str. 311):

- na osnovi lastnosti,
- na osnovi prednosti,
- na osnovi uporabnosti,
- na osnovi uporabnika,
- na osnovi vrste izdelka in
- na osnovi kakovosti/cene.

Podjetje Intorius d.o.o. uporablja pozicioniranje, ki poudarja razmerje med kakovostjo in ceno, ter edinstvenost proizvodov.

3.7 OPREDELITEV NOVEGA TRŽENJSKEGA SPLETA 7P

Trženjski splet 7P je teoretično predstavljen pod točko 2.5. V nadaljevanju bom predstavil/opredelil nov trženjski splet 7P, vsak P posebej za podjetje Intorius d.o.o.:

3.7.1 Proizvod

Podjetje Intorius d.o.o. bo z novo ponudbo na trgu ponudilo edinstvene, moderne ter predvsem unikatne kose pohištva. Jedro bodo predstavljale vse vrste miz za notranjo in zunanjo uporabo. Vsi izdelki bodo točno prilagojeni končnemu kupcu.

Obliko izdelka bo kupec izbral iz ponudbe, prilagodil pa bo lahko velikost, material ter končno površinsko obdelavo. Tako bo kupec dobil visoko kvaliteten izdelek po lastni meri.

3.7.2 Prostor – prodajne poti

Ob uvedbi nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. si bo izdelke možno ogledati preko spletne strani www.intorius.com ali v katalogu pri notranjih oblikovalcih in arhitektih.

3.7.3 Cena

Cena je odraz kakovosti izdelkov podjetja Intorius d.o.o.. Do sedaj so bile vse prodajne cene zelo visoke in izdelki niso bili dostopni vsem. Z novim poslovnim načrtom in uvedbo CAD-CAM načrtovanja in proizvodnje pa bodo izdelki dostopni vsem. Cene izdelkov bodo primerljive s konkurenčnimi in ne bodo previsoke. Podjetje Intorius bo cene prilagodilo svojemu ciljnemu trgu. Cena izdelka bo odvisna od velikosti izdelka, izbranega materiala in končne površinske obdelave.

3.7.4 Promocija

Trženjsko komuniciranje je ključnega pomena, da vzpostavimo zavedanje o prisotnosti proizvoda na trgu in se predstavljamo ciljni javosti. Podjetje Intorius d.o.o. bo svojo promocijo temeljilo na atraktivni, moderni spletni predstavitvi, kjer bodo proizvodi predstavljeni "v živo", obiskovalcem spletne strani bo omogočeno lastno oblikovanje proizvodov. Spletna stran bo predvsem namenjena oblikovalcem notranjega ambienta, ki na trgu končnim kupcem ponujajo svojo storitev v oblikovanju končnih rešitev urejanja bivalnih prostorov s pohištveno opremo in raznimi posebnimi dodatki k standardni pohištveni opremi. Druge oblike trženjskega komuniciranja (oglaševanje, promocija ...) bodo usmerjene k dopolnjevanju osnovne predstavitve podjetja in njenega programa na spletu. Cilj vseh oblik trženjskega komuniciranja bo dvigovanje prepoznavnosti blagovne znamke pri oblikovalcih in končnih kupcih. Stroški trženjskega komuniciranja bodo skrbno nadzorovani a planirani vnaprej, saj bo rast prodaje in uspeh na trgu v veliki meri odvisno predvsem od učinkovitosti trženjskega komuniciranja.

3.7.5 Ljudje

Trenutno je v podjetju Intorius d.o.o. zaposlena samo ena oseba. Svoje znanje nenehno nadgrajuje z izobraževanji, kar je zagotovo pomembno za sledenje trendom in ohranitev konkurenčnosti. Zaradi omejenih finančnih sredstev bo poslovni načrt, ki bo narejen na osnovi trženjskega načrta, prilagojen tako, da bo lahko na začetku vso delo opravila ena oseba.

3.7.6 Postopki oz. procesi

S prenovljeno ponudbo in uvedbo CAD-CAM načrtovanja in proizvodnje se proces prične, ko kupec izbere obliko izdelka in vse ostale parametre izdelka, ter v roku plača izbran izdelek (predplačilo). Ker bo stranka lahko sama izbrala velikost, barvo in material izdelka, ne bo mogoče imeti izdelka na zalogi, ampak se jih bo izdelovalo po naročilu. Po prejetem naročilu s predplačilom se bo izdelek konstruiralo po zahtevah kupca. Proizvodnja bo potekala pri kooperantu. Le ta bo na podlagi CAD/CAM povezave izdelal izdelek. Ko je izdelek fizično izdelan iz ustreznega materiala in z izbrano končno obdelavo, se kvaliteto izdelave preveri iz strani podjetja Intorius d.o.o. in nato zapakira v ustrezno in predvsem pa varno embalažo za transport. Po 10 dneh od naročila je izdelek pripravljen in se ga v sodelovanju z logističnim podjetjem TNT pošlje do končnega kupca.

3.7.7 Fizični dokazi

Moderno in programsko dodelana spletna stran igra zelo pomembno vlogo v predstavljanju podjetja za učinkovito prepoznavnost med bodočimi kupci. To bo osnova za uspešno poslovanje. Predstavitve in katalogi bodo izdelani v sodelovanju z izkušenimi grafičnimi oblikovalci. Podjetje Intorius d.o.o. uporablja pozicioniranje na trgu, ki poudarja kvaliteto in edinstven design svojih izdelkov. K temu bodo prilagojeni tudi vsi ostali elementi fizične podobe (poslovni prostori, oprema, embalaža, dokumenti, osebje ...)

4 NOV TRŽENJSKI NAČRT KOT OSREDNJI DEL POSLOVNEGA NAČRTA PODJETJA INTORIUS D.O.O.

Poslovni načrt je pisni dokument podjetja, ki sistematično opredeljuje cilje načrtovanega posla in pri tem opredeli usmeritev, način, kako te cilje doseči. Poslovni načrt je inštrument, ki podjetniku ali podjetniški skupini omogoča načrtovanje poslovnih aktivnosti od ideje do njene uresničitve. Poslovni načrt ima tri namene (Kotler, 1996, str. 92):

- prvič: namenjen je izdelavi strategije in njenemu posredovanju na višje ravni managementa;
- drugič: opravičuje zahteve proračuna;
- tretjič: je inštrument za nadzorovanje tekočega razvoja in za vnašanje popravkov pri izvajanju načrta.

V nadaljevanju je predstavljen nov trženjski načrt podjetja Intorius d.o.o. kot osrednji del poslovnega načrta podjetja. Predstavljen je slovenski (in evropski) trg in konkurenca na trgu, cilji podjetja, trženjska strategija podjetja, program delovanja, predviden izkaz uspeha in nadzor.

4.1 POVZETEK TRŽENJSKEGA NAČRTA

Podjetje Intorius d.o.o. oblikuje in izdeluje po željah in zahtevah kupca kvalitetno notranje pohištvo, zagotavlja hitro dobavo ter se v celoti prilagaja potrebam kupcev. Z lastnim strokovnim znanjem zadovoljuje zahteve naročnika od oblikovanja, izdelave projekta, proizvodnje ter dobave izdelka. V podjetju Intorius d.o.o. je kupec vedno na prvem mestu. Cilji podjetja so v prvem letu poslovanja od uvedbe nove ponudbe na trg ustvariti 135.000 € prihodkov od prodaje in nato imeti 30 % letno rast prihodkov.

Na 126 milijard € velikem Evropskem trgu, bo podjetje Intorius d.o.o. svojo tržno priložnost iskalo s prilagajanjem vsakega izdelka kupcu (oblika, velikost, material, barva, itd.), kratkimi dobavnimi roki, hitro odzivnostjo in fleksibilnostjo. Pomembni dejavniki uspeha bodo nizki fiksni stroški podjetja. Prav tako bo podjetje v prvih treh letih samo skrbelo za trženjsko komuniciranje. Vse skupaj bo pripomoglo k optimizaciji stroškov poslovanja.

Ključni dejavniki uspeha podjetja Intorius d.o.o. bodo predstavljali kupcu prilagojeni kakovostni proizvodi, cenovna konkurenčnost in kvalitetna prodaja.

4.2 TRENUTNO TRŽENJSKO STANJE

Na trgu pohištva v Sloveniji prevladujejo cenejši, nekakovostni izdelki, ki niso plod slovenskega znanja in izdelave. V Sloveniji pa se je povpraševanje po kakovostnem pohištvu v zadnjih letih povečal za 7,5%, zato se je podjetje Intorius d.o.o. odločilo na trg dati novo ponudbo kvalitetnega pohištva s konkurenčno prednostjo prilagajanja vsakega izdelka kupcu, kratkimi dobavnimi roki, hitro odzivnostjo in fleksibilnostjo.

Slovenija je v primerjavi z evropskim trgom malo tržišče in se spopada s hudo konkurenco v regiji. Italija in Avstrija sta deželi s tradicijo v pohištvenem sektorju, katerim Slovenija težko konkurira. Na evropskem trgu so glavni proizvajalci pohištva Italija, Nemčija, Združeno kraljestvo, Francija in Španija, ter v manjši meri Poljska. Je pa v današnjem globalnem svetu konkurenca praktično geografsko neomejena. Na nivoju Evropske unije podjetja v pohištveni industriji ustvarjajo skoraj 126 milijard € prihodkov od prodaje in 38 milijard € dodane vrednosti.

Trenutno tržno stanje predstavlja podatke o trgu, izdelku, konkurenci, distribuciji in makrookolju (Kotler, 1996, str. 104). V podjetju Intorius d.o.o. podrobne analize trenutnega tržnega stanja vseh petih sklopov ne morem prikazati, ker podjetje trenutno ne prodaja svojih izdelkov, ampak ima vir prihodkov drugje, ki pa niso predmet diplomske naloge.

4.3 CILJI

Podjetje, da ne tava v temi in ne ve kaj želi doseči in kam želi priti, si mora jasno zastaviti cilje in za uspešno poslovanje stremeti k doseganju le-teh. Za doseganje zastavljenih ciljev bo podjetje Intorius d.o.o. z novo ponudbo produktov moralo narediti:

- razviti novo ponudbo (proizvode in vse ostale elemente trženjskega spleta 7P) skladno z vsemi usmeritvami in odločitvami v trženjskem načrtu,
- zagotavljati visoko kakovost v celotnem poslovnem procesu, še posebej v proizvodnem delu,
- z dobrim trženjskim komuniciranjem uspešno lansirati na trg novo ponudbo,
- ustvariti dobro specifično prodajno in poprodajno mrežo (po načelih CRM),
- imeti zadovoljne kupce,
- ustvariti zadovoljivo dodatno vrednost izdelka in
- pridobiti zadovoljiv tržni delež na domačem trgu in nato vstopiti na trg Evropske unije.

Podjetje Intorius d.o.o. želi v drugem kvartalu leta 2019 na trgu predstaviti novo ponudbo izdelkov. Ponudba bo obsegala 10 jedilnih miz, 10 klubskih miz in 5 stranskih miz. Cilj podjetja Intorius d.o.o. je prikazana v tabeli 2:

Tabela 2: Letna količina prodanih izdelkov

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
Cena jedilne mize (€)	1.100	1.100	1.100	1.100
Letna količina prodanih jedilnih miz	100	130	169	220
Cena klubske mize (€)	500	500	500	500
Letna količina prodanih klubskih miz	40	52	68	88
Cena stranske mize (€)	250	250	250	250
Letna količina prodanih stranskih miz	20	26	34	44
Letna količina prodanih izdelkov	160	208	271	352

(Vir: Lastne ocene)

4.4 TRŽENJSKA STRATEGIJA

Za začetek izvajanja tržne strategije je potrebno najprej pričeti oskrbovati domači slovenski trg. Podjetje Intorius d.o.o. si največ obeta od prodaje preko notranjih oblikovalcev in arhitektov. S postopnim pridobivanjem kupcev v Sloveniji se bo povečal tudi dobiček v podjetju, ki se bo strateško vložil v še dodatno promocijo izdelka najprej v Sloveniji in nato v državah Evropske unije s spletnim oglaševanjem in pridobivanjem kupcev. Zaradi postavljenega in uvedenega sistema v Sloveniji, ter oblikovno in tehnološko dovršenih izdelkov, bo kasnejši prodor na notranji trg Evropske unije malenkost lažji. Ob prodoru na notranji trg Evropske unije se bo spletna stran ustrežno predstavila tudi za širše makrookolje.

Podjetje Intorius d.o.o. bo prodrlo na trg s spremenljivimi in promocijskimi cenami, ki bodo podobne konkurenčnim. Cena se bo oblikovala po konkurenčnih proizvodih, kar omogoča dober prodor na trg z izdelki, ki bodo bolj kvalitetni od konkurenčnih. Cena izdelka bo vsebovala brezplačno dostavo tako v Sloveniji kakor v celotni Evropski uniji.

Da bo prodaja kar se da uspešna, je potrebno prenašati informacije o produktih potencialnim kupcem. S tem bo podjetje pomagalo kupcu do lažje in hitrejše odločitve, zato bo oglaševanje potekalo predvsem preko skrbno oblikovane in stalno posodabljanje spletne strani z vsemi elementi sodobnega komuniciranja z okoljem. Glede na možnosti bo trženjsko komuniciranje preko spletne strani podjetja

dopolnjeno še z drugimi oblikami trženjskega komuniciranja, ki bodo ustrezno prilagojene osnovni obliki:

- po elektronski pošti,
- preko različnih socialnih medijev,
- z video predstavitvami izdelkov,
- preko e-poštnega oglaševanja,
- preko Google Adwordsa in Google remarketinga,
- na vozilu podjetja,
- na oglasnih sporočilih na specifičnih spletnih straneh,
- preko slovenskih medijev,
- s katalogi, letaki in plakati.

Pospeševanja prodaje bo potekalo z različnimi akcijskimi cenami, sejemskim popustom in brezplačno dostavo tako v Sloveniji kakor v celotni Evropski uniji.

4.5 PROGRAM DELOVANJA

V programu delovnja (operativnem načrtu za izvajanje trženjskega načrta) moramo odgovoriti na osnovna vprašanja: kaj, kdo, kdaj, kako.

4.5.1 Kaj bo narejeno

Potrebno je določiti kako bo:

- v celoti razvit ustrezen trženjski splet 7P,
- izdelana in uvedena dovršena spletna stran,
- uvedeno CAD/CAM načrtovanje proizvodov in proizvodnja.
- organizirana proizvodnja pri kooperantu,
- organizirana kontrola in priprava odpreme,
- organizirane ostale oblike tržnega komuniciranja po sprejeti strategiji in
- organizirana prodaja, distribucija in poprodaja.

4.5.2 Kdo bo naredil

Za uspešno uvedbo nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. na trg bo:

- celotni trženjski splet 7P razvilo podjetje Intorius d.o.o.
- izdelava spletne strani narejena v sodelovanju s programerji in oblikovalci,
- uvedba CAD/CAM načrtovanja proizvodov in proizvodnje izvedena v sodelovanju s kooperantom, ki bo izdelke tudi izdeloval,
- kontrola in priprava odpreme organizirana in izvajana v sodelovanju s kooperantom,
- organizirana distribucija v sodelovanju s podjetjem za transport,

- tržno komuniciranje preko socialnih omrežij, elektronski pošti, katalogih, letakih in plakatih bo razvilo in izvajalo podjetje Intorius d.o.o.,
- tržno komuniciranje preko ostalih tržnih kanalov bo razvil in izvajal poslovni partner, ki je specializiran za oglaševanje in
- razvita, organizirana ter izvajana prodaja in poprodaja s strani podjetja Intorius d.o.o..

4.5.3 Kdaj bo narejeno

Za uspešno uvedbo nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. na trg bo:

- izdelava spletne strani potekala v času testiranja prototipov,
- uvedba CAD/CAM načrtovanja proizvodov in proizvodnje izvedena v času razvoja izdelka (izdelavi prototipa),
- kontrola in priprava odpreme razvita in uvedena v času razvoja izdelka,
- razvita in testirana distribucija v času testiranja prototipov,
- za tržno komuniciranje preko socialnih omrežij, elektronski pošti, katalogih, letakih in plakatih vse pripravljeno v času testiranja prototipov, ter se bo začelo izvajati z lansiranjem ponudbe,
- za tržno komuniciranje preko ostalih tržnih kanalov vse pripravljeno v času testiranja prototipov, ter se bo začelo izvajati z lansiranjem ponudbe in
- organizirana prodaja in poprodaja v času testiranja na trgu in pred samo uvedbo nove ponudbe na trg.

4.5.4 Koliko bo stalo

Za uspešno realizacijo programa delovanja bo podjetje Intorius d.o.o. za:

- izdelavo spletne strani namenilo 10.000 €,
- uvedbo CAD/CAM načrtovanja proizvodov in proizvodnje namenilo 5.000 €,
- tržno komuniciranje preko socialnih omrežij, elektronski pošti, katalogih, letakih in plakatih namenilo 3.000 € in
- tržno komuniciranje preko ostalih tržnih kanalov namenilo 3.000 €.

4.6 PREDVIDEN IZKAZ USPEHA

Poslovni izid je razlika med prihodki, ki jih določimo kot vsoto vseh zmnožkov med prodajnimi cenami in količinami, in vsoto stroškov tistih poslovnih učinkov, s katerimi prihodek ustvarjamo v obravnavanem obdobju. V kolikor so prihodki višji od odhodkov podjetje deluje z dobičkom, v kolikor pa so odhodki višji od prihodkov, pa podjetje deluje z izgubo.

Poslovni izid lahko podjetje ugotavlja mesečno, četrtno, polletno in letno. V tabeli 3 je predstavljen predviden izkaz uspeha v € za podjetje Intorius d.o.o. za prve štiri leta poslovanja od uvedbe nove ponudbe na trg.

Tabela 3: Predviden uspeh podjetja Intorius d.o.o.

Leto	1	2	3	4
Prihodki od prodaje	135.000	175.500	228.400	297.000
Stroški materiala in izdelave	55.000	71.500	93.060	121.000
Strošek distribucije	5.000	6.500	8.000	9.500
Fiksni stroški	30.000	40.000	55.000	70.000
Trženjski stroški	20.000	25.000	28.000	35.000
Dobiček iz poslovanja	22.000	29.500	41.340	58.500
Dobiček pred obdavčitvijo	12.350	29.500	41.340	58.500

(Vir: Lastne ocene)

Za podjetje Intorius d.o.o. je predvidena leta rast 30 %, kar je razvidno iz gornje tabele o predvidenem izkazu uspeha. Podjetje v prvem letu iz dobička pokriva še izgubo iz poslovanja v preteklih letih. Podrobnejša razčlenitev strukture prihodkov in stroškov je podana v poslovni analizi v točki 5.3 te naloge.

Stroški materiala so bolj podrobno predstavljeni v točki 5.3.2. Fiksni stroški sestavljajo stroški računovodskega servisa, stroške dela zaposlenih, zavarovanje, razvoja in ostalih stroškov nastalih v poslovanju podjetju. Pod trženjske stroške so vključeni samo stroški tržnega komuniciranja. Ostali trženjski stroški (raziskovanje, razvijanje, prodaja, distribucija, poprodaja) so vključeni kot fiksni strošek v strošku zaposlenih.

Podjetje bo v prvem letu poslovanja, kljub pokrivanju izgube iz preteklosti v višini 4.650 € in strošku razvoja in uvedbe nove ponudbe 5.000 € poslovalo pozitivno s 17.350 € dobička. V naslednjih letih pa dobiček v podjetju samo raste in znašal v četrtem letu poslovanja od uvedbe nove ponudbe na trg 56.440 €.

4.7 NADZOR

Nov trženjski načrt v podjetju ne bo dosegal nobenih učinkov in uspehov, v kolikor ga podjetje ne bo učinkovito izvajalo in to tudi nadzorovalo. Nadzor se bo vršil na mesečni ravni, kjer se bo redno spremljalo:

- izvajanje programa delovanja iz trženjskega načrta,
- uspešnost poslovanja podjetja kot celote,
- ustreznost razvoja posameznega elementa trženjskega spleta,
- uspešnost in stroške prodaje in trženjskega komuniciranja,
- kakovost in stroške v proizvodnji,
- zadovoljstvo kupcev.

V kolikor se ne bo upoštevalo novega trženjskega načrta, se bo ustrezno ukrepalo. V podjetju bo pripravljen tudi osnutek načrta v primeru nepričakovanih sprememb ali škodljivih dogodkov za podjetje. Sprotno se bo analiziralo rezultate in odzive kupcev ter se bo temu primerno posodobilo trženski načrt v kolikor bo potrebno.

5 RAZVIJANJE NOVE PONUDBE PODJETJA INTORIUS D.O.O.

5.1 ISKANJE IN OCENJEVANJE IDEJ

Iskanje idej za nov izdelek in celotno ponudbo, ki bo izdelek spremljala, ne smemo prepustiti naključju, in se prične s kupčevimi potrebami in zahtevami. Ideje so tisto, kar sproži proces razvijanja v podjetju. Preden se začne postopek iskanja idej, je dobro poznati nekaj smernic glede zelenega razvoja podjetja v prihodnosti. Iskanje idej je ključna faza v razvijanju novega trženjskega spleta 7P in temelji na vprašanih: za koga, kdaj, koliko, kaj in kako proizvajati in oskrbovati kupce. Več idej kot zberemo, večja je možnost da bomo prišli do res dobre ideje, saj v primeru da imamo le eno idejo, niti ne moremo vedeti ali je dobra ali slaba, ker se je ne da z ničemer primerjati.

Ideje za nove izdelke in druge elemente iz trženjskega spleta prihajajo iz notranjih in zunanjih virov. Notranji viri so strokovnjaki znotraj podjetja, ki jih je vsekakor manj kot zunanjih. Zunanji viri pa so konkurenti, kupci in uporabniki, sejmi, zavodi, patentna dokumentacija, razstave, strokovna in druga literatura, itd. Najpomembnejše je, da lahko tudi podjetje samo pride do zelo dobrih idej, če svoje zaposlene spodbuja k temu (Kotler, 1996, str. 323).

V podjetju Intorius d.o.o. se je zaradi negativnega poslovanja pojavila potreba po novi ponudbi. Za razvoj nove ponudbe se je podjetje odločilo predvsem zaradi dosedanjih izkušenj, potreb trga in novega načina določanja proizvodov in njihove proizvodnje.

Na iskanje idej v razvoju nove ponudbe je vplivala:

- privlačna cena,
- odlična kakovost,
- način proizvodnje,
- dolga življenska doba,
- sodobno oblikovanje,
- inovativnost,
- potrebe trga,

- možnost in način prodaje,
- teoretično znanje,
- finančno planiranje in
- možnost prodaje.

Podjetje Intorius d.o.o. je svojo novo ponudbo razvilo na podlagi izkušenj iz preteklosti in analizi novih idej. V prvi fazi se je odločilo za povečanje prodajnega programa na vse vrste miz, ter opustitev prodajnega programa omar. Nova ponudba izdelkov se bo v celoti prilagajala željam in potrebam kupcev. Vsak izdelek bo imel podan design (obliko) izdelka, kupec bo lahko izbral končno obliko, material in končno površinsko obdelavo med že podanimi opcijami, ter sam izbral velikost izdelka po lastnih potrebah (predpisane bodo priporočljive velikosti izdelkov). Glede na novo ponudbo je bilo potrebno na novo razviti tudi vse izdelke in način proizvodnje, saj obstoječi izdelki ne ustrezajo novemu načinu.

Z idejno zasnovano nove ponudbe se je že osnovno oblikovala vizualna končna različica nove linije izdelkov. Izgled novih izdelkov bo prilagojen tako, da ne bo težav pri različnih velikostih in materialih.

5.2 OBLIKOVANJE IN TESIRANJE KONCEPTOV

Nova ponudba pohištva v podjetju Intorius d.o.o. je oblikovana tako, da sloni proizvodnja na numerično krmiljenih strojih (CNC), računalniško podprtem načrtovanju (CAD) in računalniško podprti proizvodnji (CAM).

Ker želi podjetje Intorius d.o.o. z novo ponudbo pohištva dati na trg kompleksne izdelke, narejene po zahtevah kupca (oblika, material in velikost) s kratkimi dobavnimi roki in ugodno ceno, je CAD/CAM sistem proizvodnje edina prava izbira.

5.2.1 CAD/CAM sistem načrtovanja in proizvodnje

CAD je izraz za računalniško podprto konstruiranje in pomeni proces, pri katerem konstrukter pri snovanju in načrtovanju izdelka uporablja računalniške in programske sisteme. Ta proces lahko tudi opišemo kot pretvarjanje različnih zahtev in specifikacij v celovit opis izdelka, ki v popolnosti izpolnjuje vse postavljene zahteve in specifikacije. Konstrukter v tem procesu določa funkcijo izdelka in njegovo obliko, material, iz katerega bo narejen, in vse druge njegove lastnosti. Posredno z vsem tem določi tudi način izdelave. Pri razvoju izdelka se konstrukter opira predvsem na (Hanc, 2010, str. 42):

- izkušnje, pridobljene pri že izvedenih rešitvah in izpeljankah izdelka, popravkih ali spremembah,
- informacije iz priročnikov in standardov,
- uporabljene numerične analize (npr. metodo končnih elementov),

- interna pravila, predpise in uveljavljene prakse v podjetju ter
- lastno intuicijo.

Osnovne naloge sistema CAD lahko razdelimo na štiri funkcionalna področja (Hanc, 2010, str. 42):

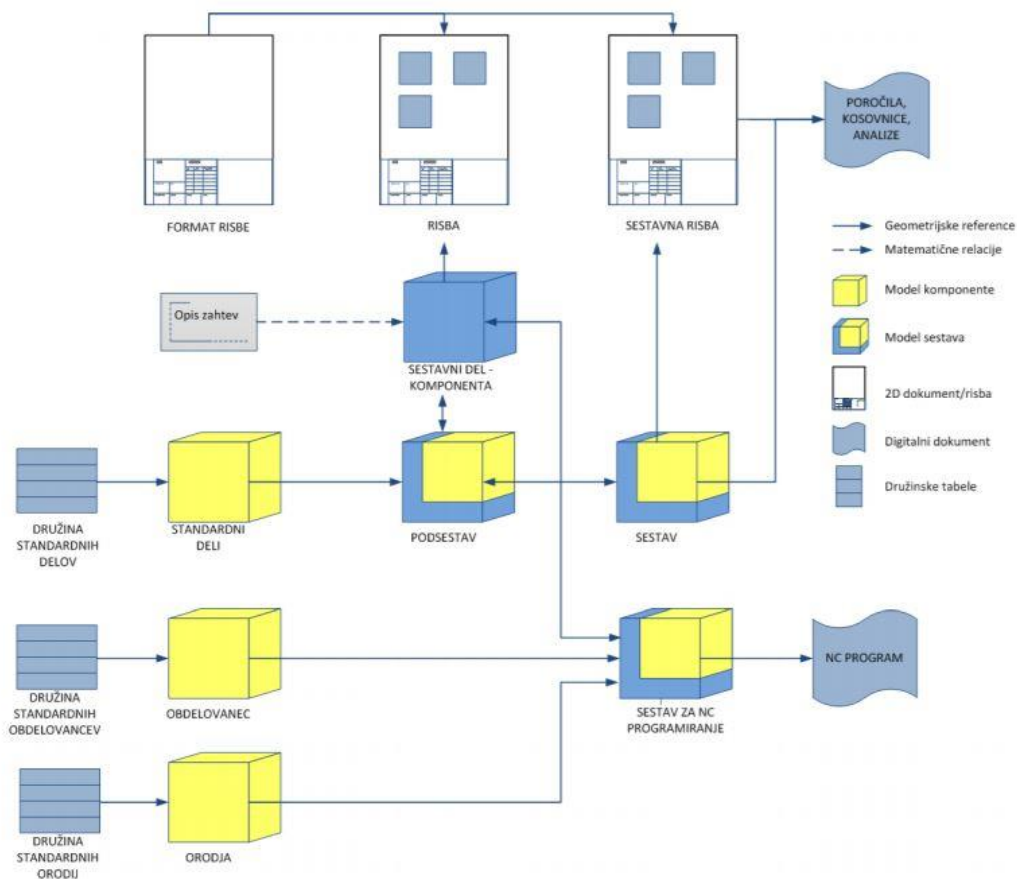
- *Geometrijsko modeliranje* je matematični opis geometrije predmeta. Sodobni sistemi CAD temeljijo na prostorski predstavitvi izdelka - 3D modelu. Ta ima svojo obliko in zgradbo, ki jo dolča zaporedje preprostih prostorskih gradnikov. Gradnike dodajamo ali odvezujemo, kar pomeni, da modelopišemo s pozitivnimi ali negativnimi elementi. Pri modeliranju zahtevnih oblik si pomagamo s prostimi površinami, kjer z uporabo točk, krivulj in drugih elementov ustvarimo zelo kompleksne rešitve.
- *Z inženirskimi analizami* rešujemo konstrukcijske probleme pri snovanju in konstruiranju izdelkov. Z njimi ugotavljamo napetost in deformacije v izdelku, ki so posledica obremenitev med njegovim obratovanjem, toplotne obremenitve in prenos toplote ter analiziramo dinamično vedenje sistema.
- *Pregled in ovrednotenje konstrukcije* je preverjanje in odstranjevanje napak. Najpreprostejše je preverjanje dimenzij in toleranc izdelka, ki zmanjšuje možnost dimenzijskih napak. Naslednji korak je preverjanje kolizije pri sestavljenih izdelkih, s katerimi analiziramo možnost, da dve komponenti zasedata isti prostor. Posebna oblika analiz so kinematične analize, s katerimi simuliramo gibanje sestavljenih mehanizmov. Z njimi izdelamo predstavitev delovanja mehanizma in ugotavljamo možnost trka z drugimi komponentami.
- *Avtomatizirano risanje* pomeni izdelavo risb iz modela CAD in baze podatkov. Iz modela CAD izdelamo delavniške, sestavne in servisne risbe z ustreznimi pogledi, detajli in dimenzijami ter oblikujemo ustrezne kosovnice.

Izhodi konstrukcijskega procesa sistemov CAD so različni dokumenti (Hanc, 2010, str. 43):

- 3D modeli posameznih sestavnih delov in sestav,
- vse vrste risb,
- konstrukcijska kosovnica izdelka,
- rezultati numeričnih analiz in simulacij in
- programi za računalniško vodene obdelovalne stroje.

Za delovanje sistema **CAD/CAM** so zelo pomembne povezave med posameznimi elementi (prikazano na sliki 8). Te nastanejo pri sestavljanju sestavnih delov v sklope, pri uporabi skupnih geometrijskih elementov (površin, gradnikov) ali pri povezovanju posameznih parametrov z algebrainimi enačbami. Povezovanje različnih objektov sicer lahko olajša delo in omogoča hitrejše spremembe, vendar

mora uporabnik poznati in razumeti povezave med posameznimi objekti in temu tudi prilagoditi način dela (Hanc, 2010, str. 43).

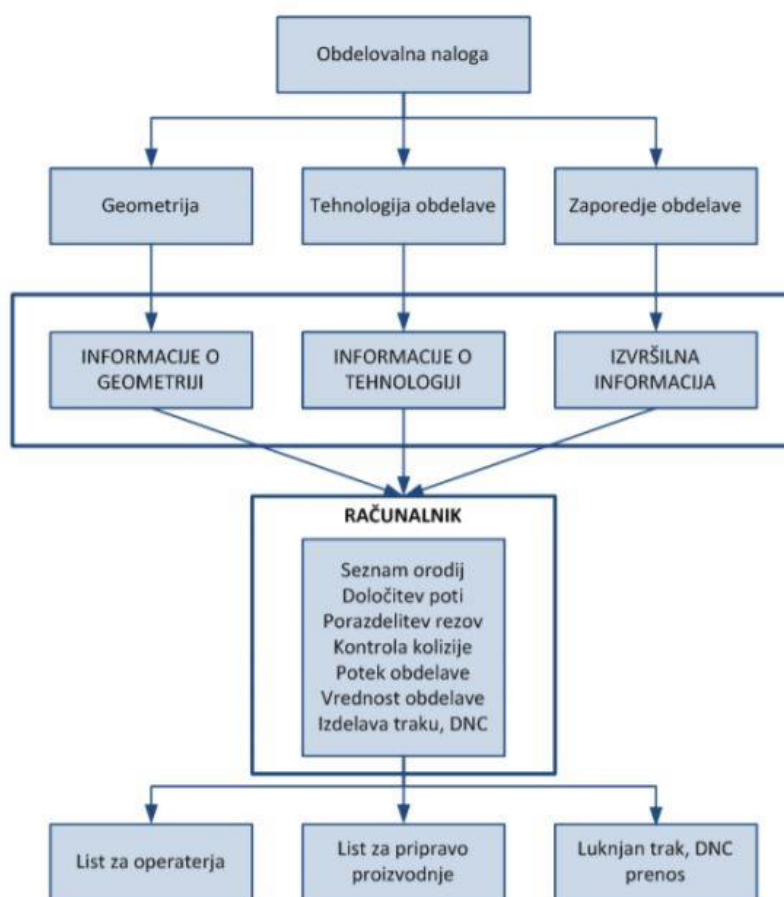


Slika 8: Povezave in odvisnosti med objekti v sistemu CAD/CAM
(Vir: Hanc, 2010, str. 43)

SolidWorks je zelo razširjen programski paket za računalniško podprto konstruiranje in inženirske analize. Uporablja se tudi v enostavnejših simulacijah in inženirskih analizah. V osnovi zajema 3D modelirnik, modul za sestavljanje in modul za sestavljanje tehnične dokumentacije. SolidWorks slovi kot zmogljiv in enostaven programski paket, ki je bil prvič predstavljen leta 1993, je parametrični, volumenski modelirnik, ki temelji na gradnikih. Poleg 3D modeliranja posameznih delov in njihovih sestavnih delov lahko s SolidWorks-om avtomatično izdelamo 2D delavniške risbe in načrte. Ker SolidWorks deluje nad enotno bazo, se katerakoli sprememba upošteva v vseh pogledih. SolidWorks ni samo program z MCAD programsko opremo, vendar ima tudi simulacijska orodja, orodja za upravljanje s podatki, orodja za vizualizacijo, itd. SolidWorks ima komunikacijsko orodje eDrawings (elektronske risbe), ki omogočajo sodelovanje preko elektronske pošte. Zaradi tega se zelo poenostavi komunikacija in izmenjava 2D in 3D informacije ob podpori velikega števila konfiguracij kosov in sestavov. SolidWorks je edini strojniški

CAD program, ki omogoča kontrolo nad značilkami v več telesih hkrati. Konstrukter s tem pridobi najvišjo stopnjo nadzora nad svojo konstrukcijo in s tem možnost na pravočasno reagiranje na probleme v načrtovanju pred procesom izdelave.

CAM je izraz za računalniško podprto proizvodnjo, kar pomeni uporabo računalniških sistemov pri načrtovanju, upravljanju in kontroli operacij proizvodnega sistema z neposredno ali posredno računalniško povezavo. S sistemom CAM na podlagi geometrije izdelka, tehnološkega postopka in izbranih obdelovalnih parametrov izdelamo program, s katerim upravljamo numerično krmiljenje – NC obdelovalne stroje (prikaz na sliki 9) (Hanc, 2010, str. 43).



Slika 9: Princip računalniškega programiranja NC strojev
(Vir: Hanc, 2010, str. 44)

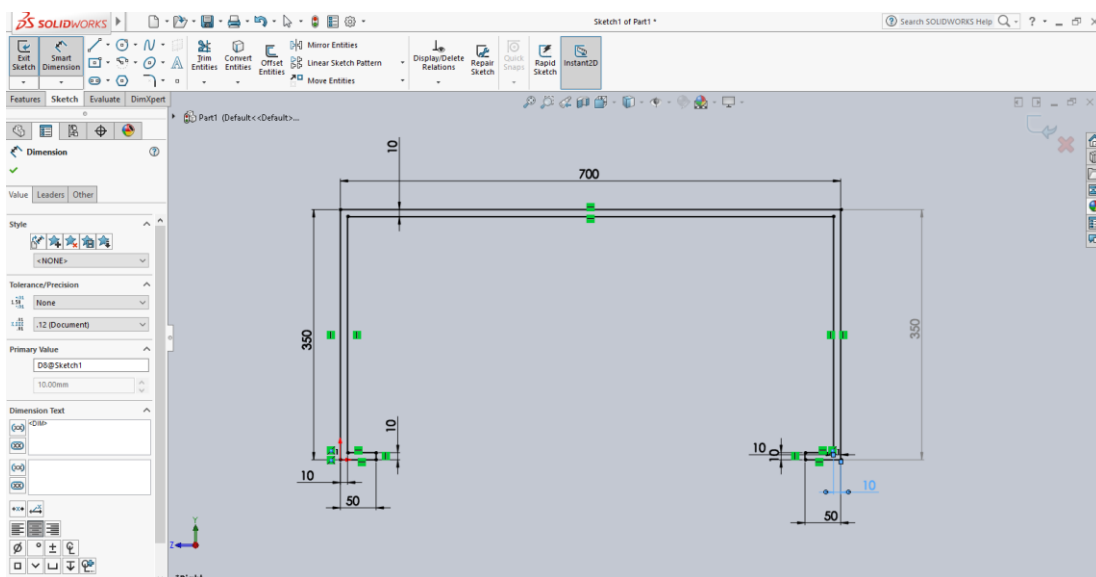
Pomemben del sistemov CAD/CAM so baze podatkov, saj so od njih odvisne številne funkcije sistema. V bazi podatkov sistema CAD/CAM so shranjeni uporabniški modeli, načrti, sestavi in alfanumerične informacije (seznam materiala, kosovnice, besedila, itd.). Vsebino podatkov lahko razdelimo v tri sklope (Hanc, 2010, str. 44):

- podatki, potrebni za pravilno delovanje sistema CAD/CAM,
- podatki s predlogami ali osnutki za delo uporabnikov in
- podatki, ki so rezultat procesa razvoja ali konstrukcije izdelka.

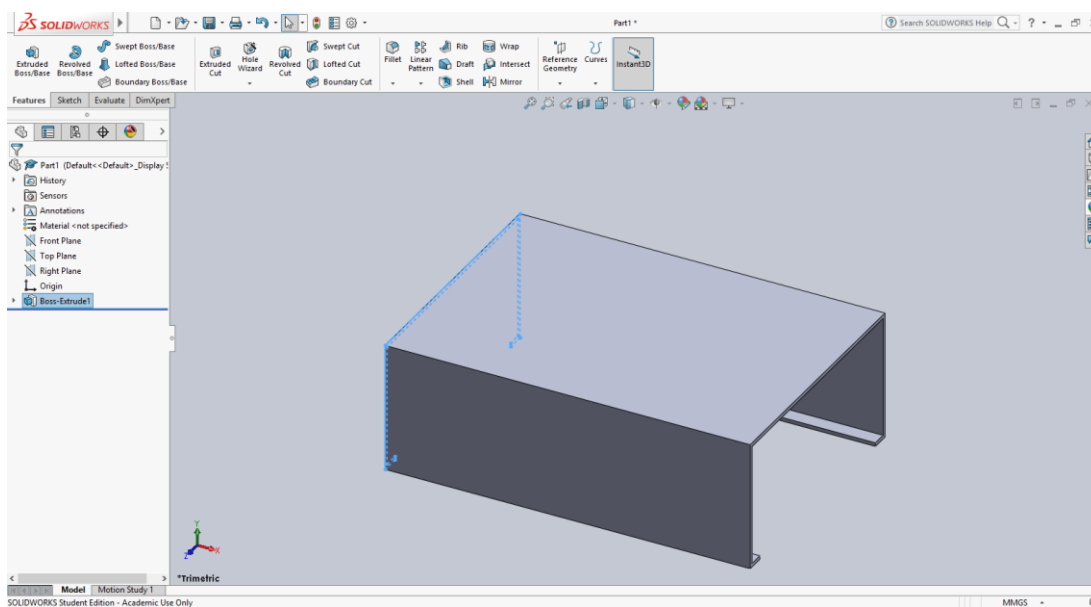
5.2.2 Oblikovanje konceptov

Podjetje Intorius d.o.o. bo za svoje potrebe izdelave izdelkov v novi ponudbi uporabljalo program SolidWorks CAM 2018, ki je popolnoma integrirana tehnologija, ki združuje procese načrtovanja, oblikovanja ter proizvodnje v enem sistemu.

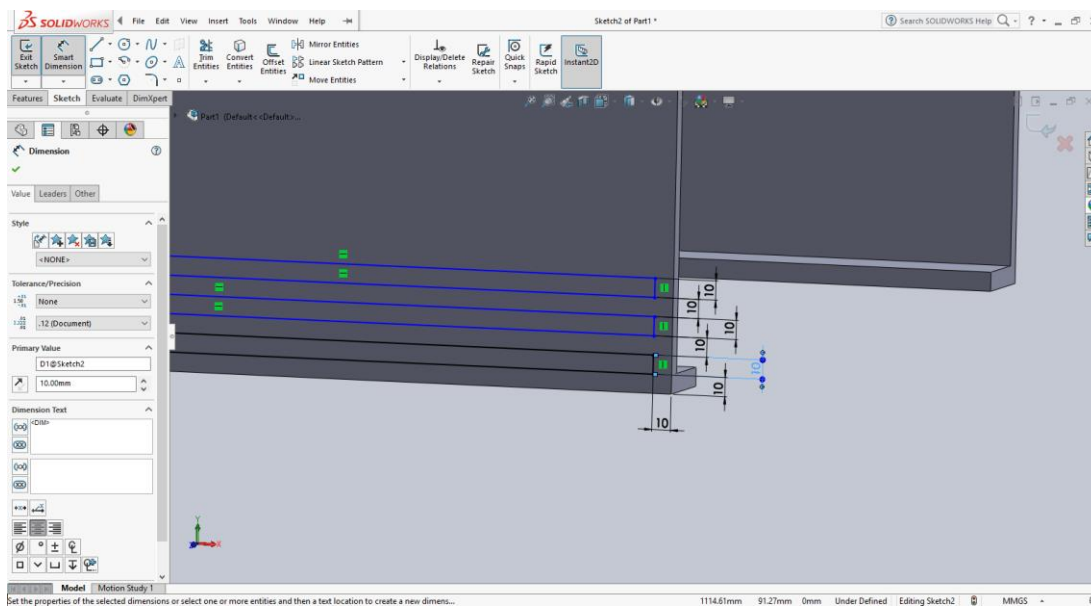
Novi izdelki v ponudbi podjetja Intorius d.o.o. se bodo v celoti prilagajali potrebam in željam kupcev. Podjetje bo kupcem ponudilo možnosti oblike izdelka, kupec pa si bo sam prilagodil dokončno obliko in velikost (podana bo priporočljiva velikost izdelka po standardih), material in barvo izdelka. V nadaljevanju je narejen slikovni prikaz izdelave koncepta klubske mize, stranske mize in jedilne mize v programu SolidWorks.



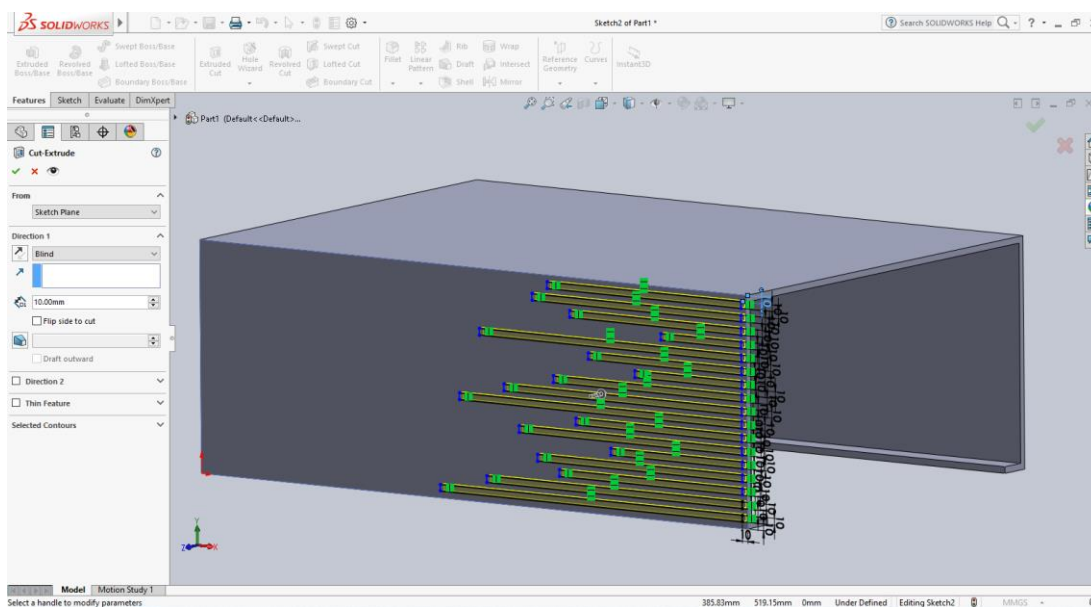
Slika 10: Stranski ris klubske mize z merami v mm
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



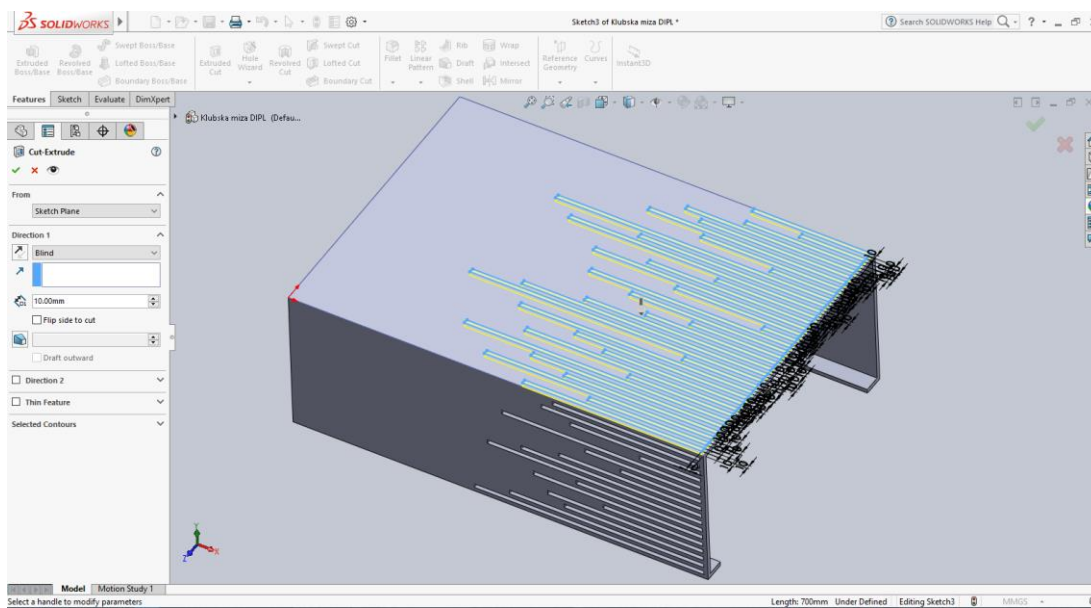
Slika 11: Osnovni izgled klubske mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



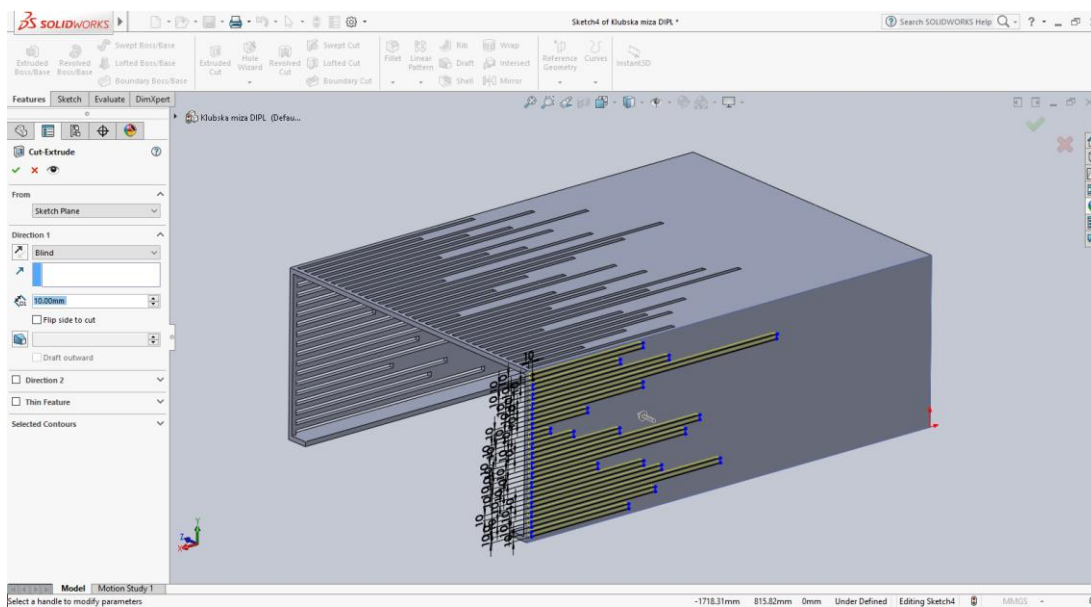
Slika 12: Dimenzijski prikaz zarez na stranici klubske mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



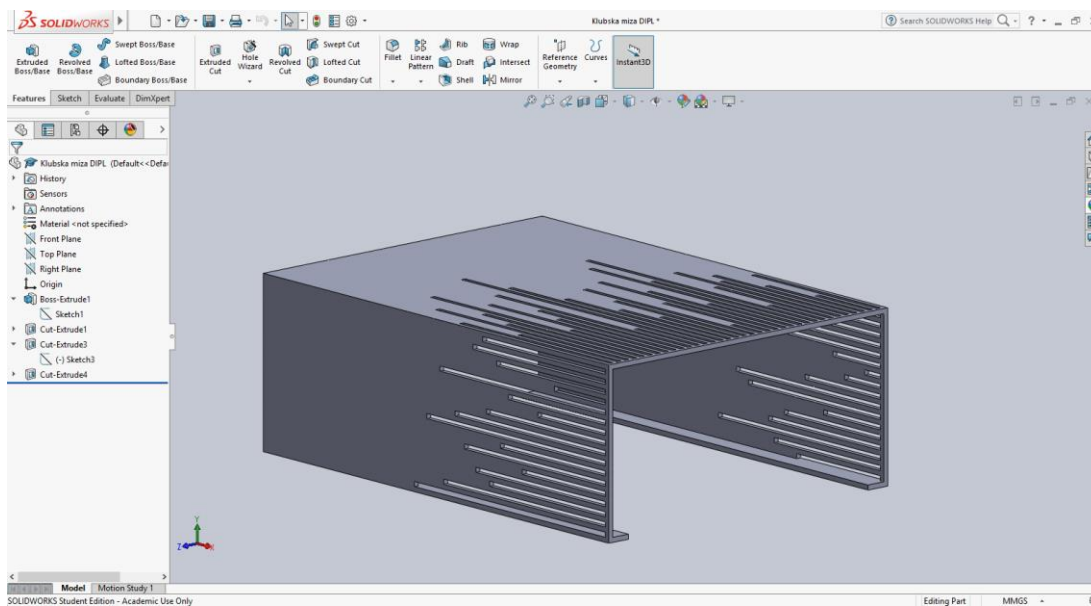
Slika 13: Prikaz zarez na prvi stranici klubske mize (Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



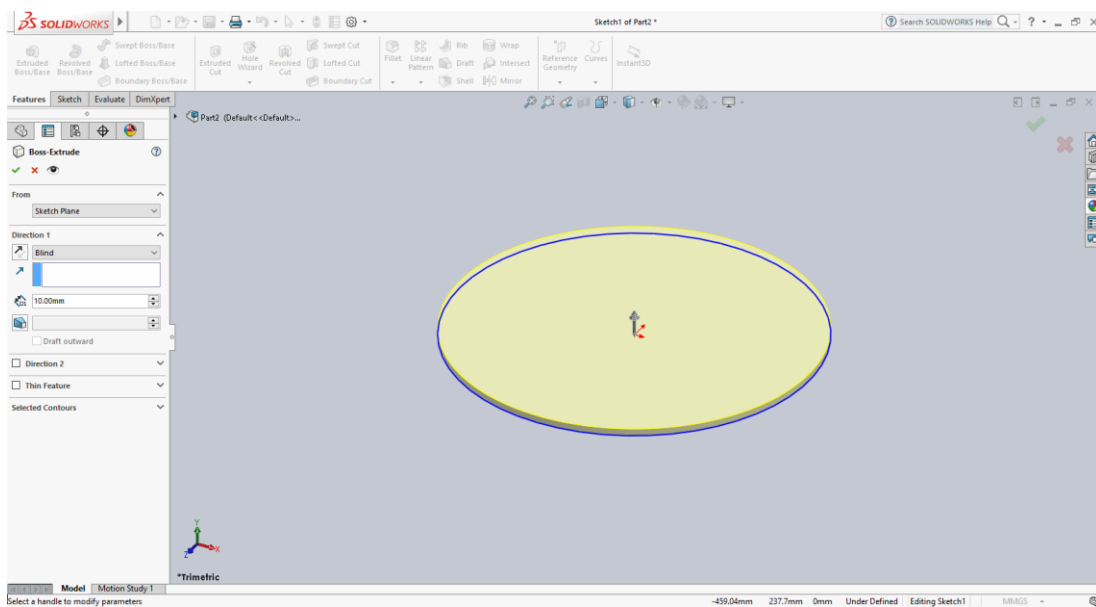
Slika 14: Prikaz zarez na zgornji plošči klubske mize (Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



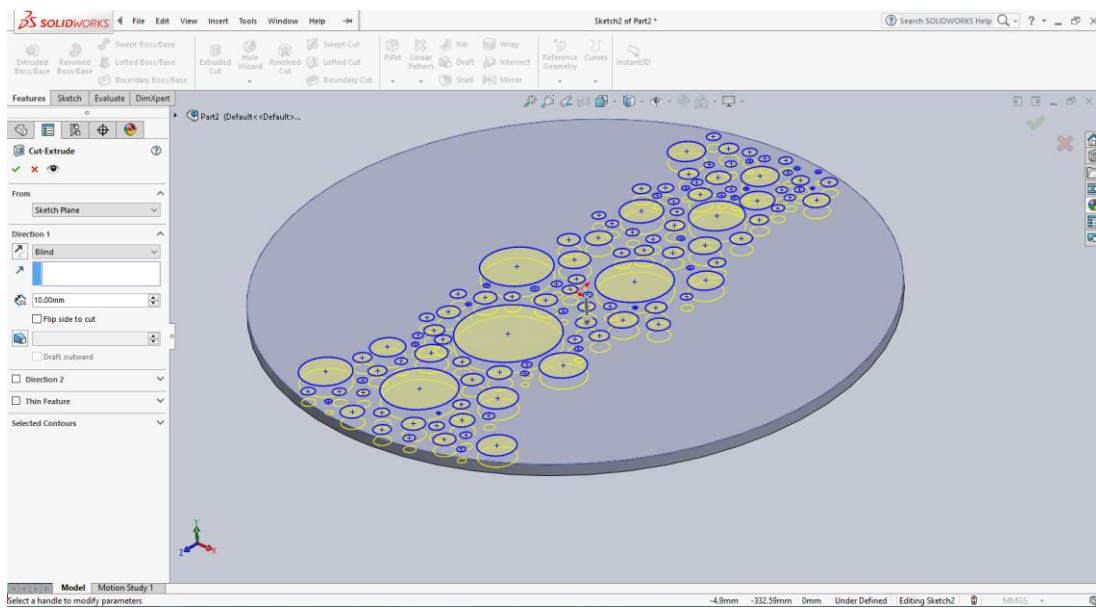
Slika 15: Prikaz zarez na drugi stranici klubske mize (Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



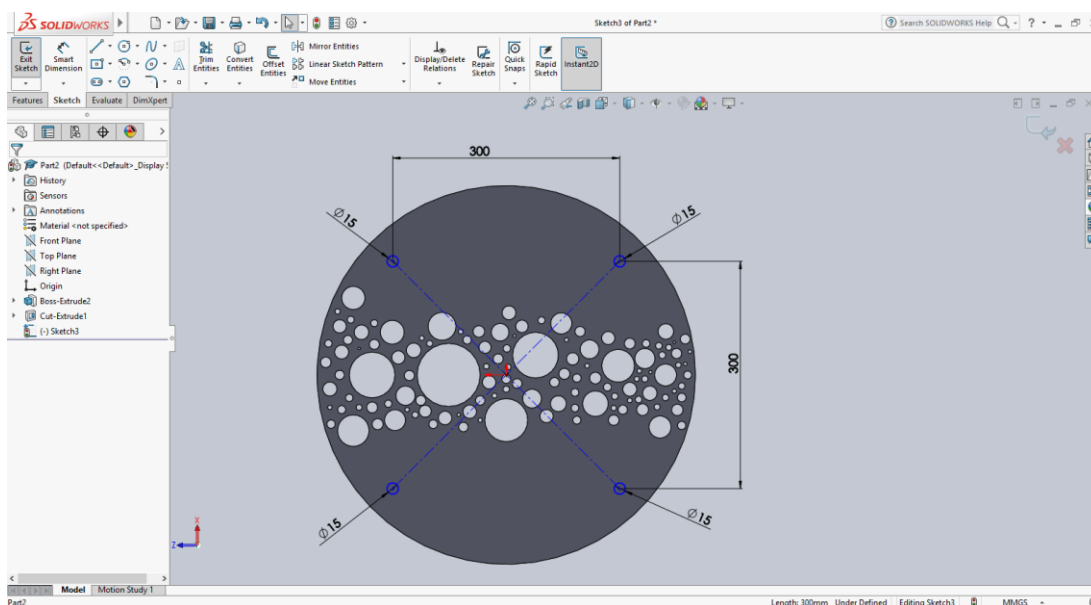
Slika 16: Izdelan 3D model klubske mize (Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



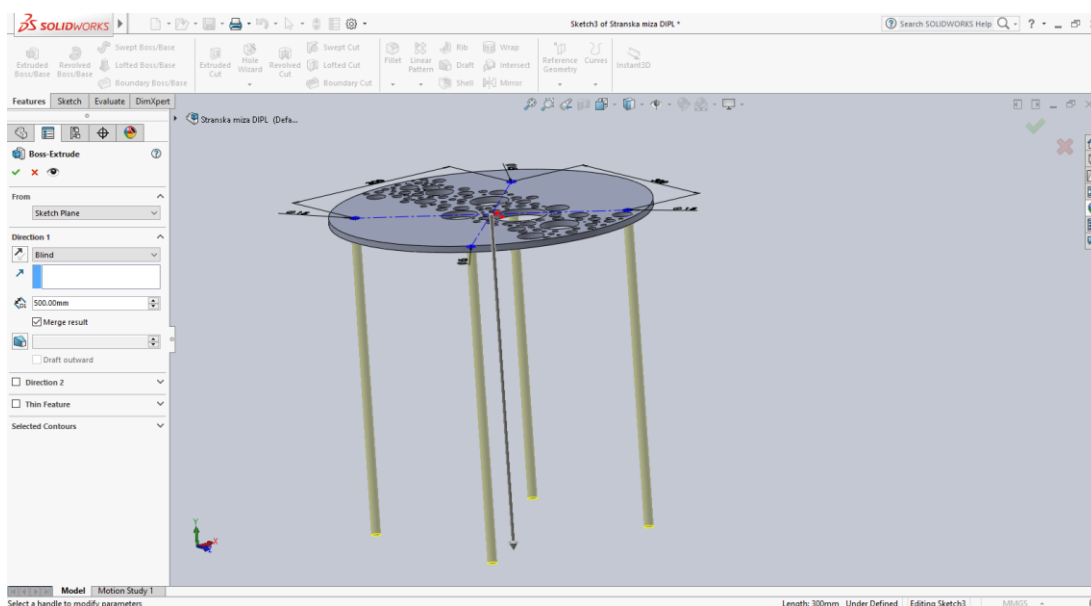
Slika 17: Osnovni prikaz zgornje plošče stranske mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



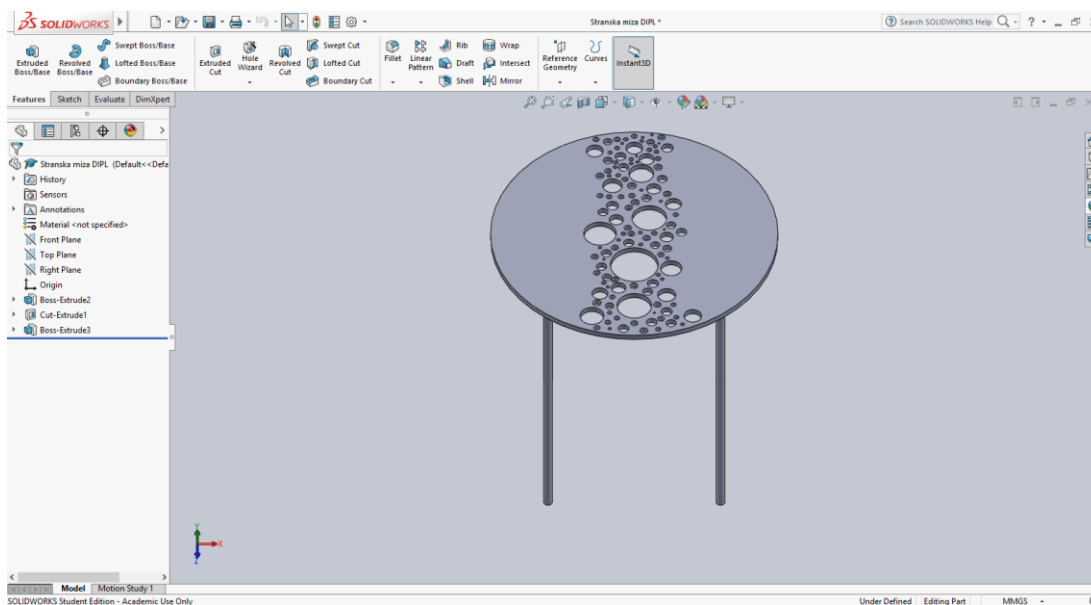
Slika 18: Prikaz izrezanih krogov na zgornji plošči stranske mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



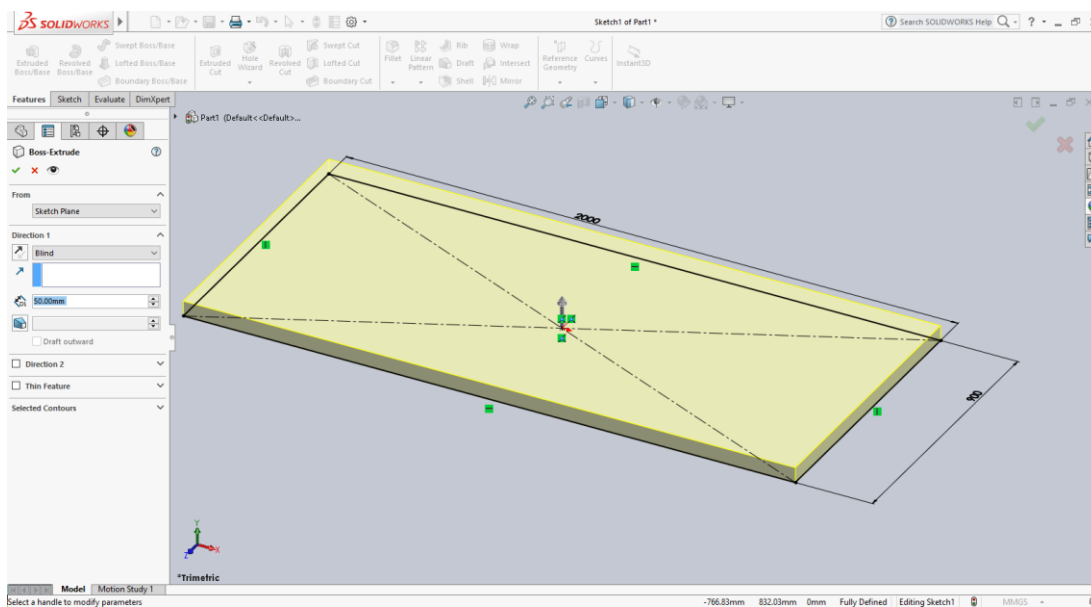
Slika 19: Prikaz položaj in dimenzija nog stranske mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



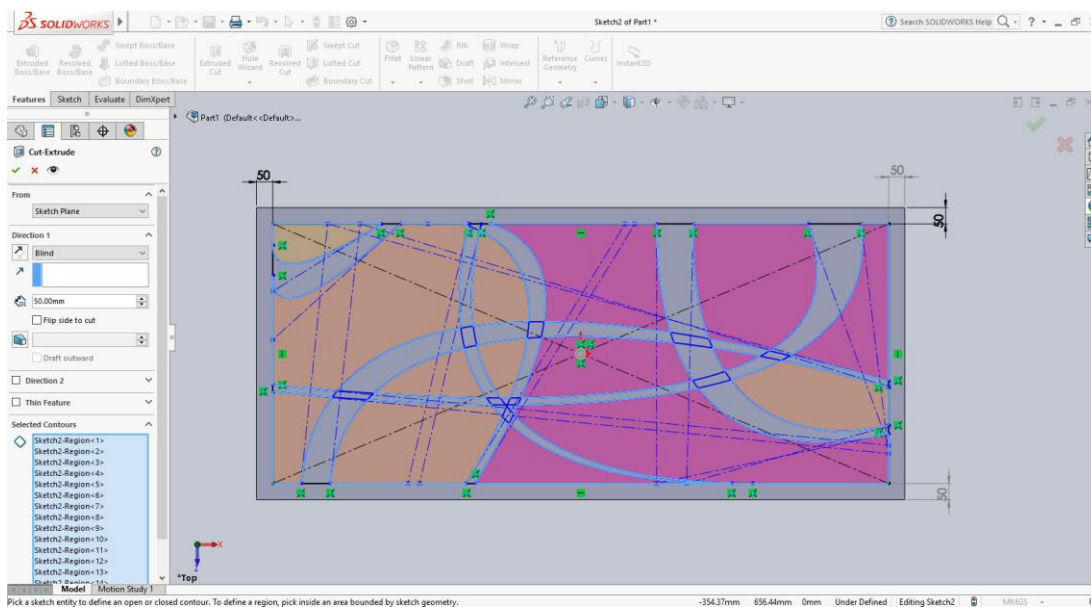
Slika 20: Prikaz velikosti nog na stranski mizi
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



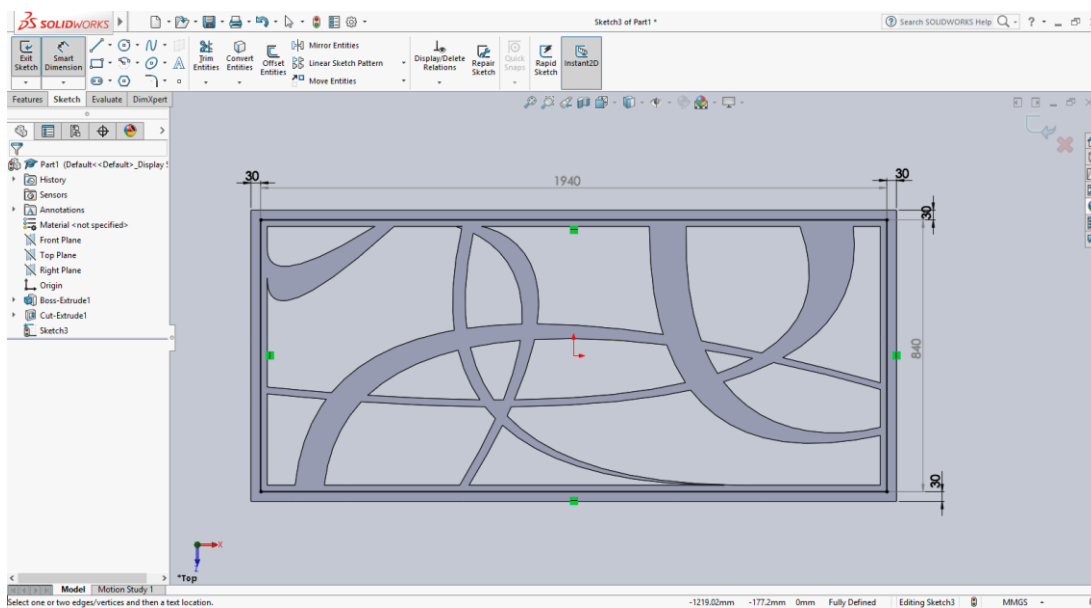
Slika 21: Izdelan 3D model stranske mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



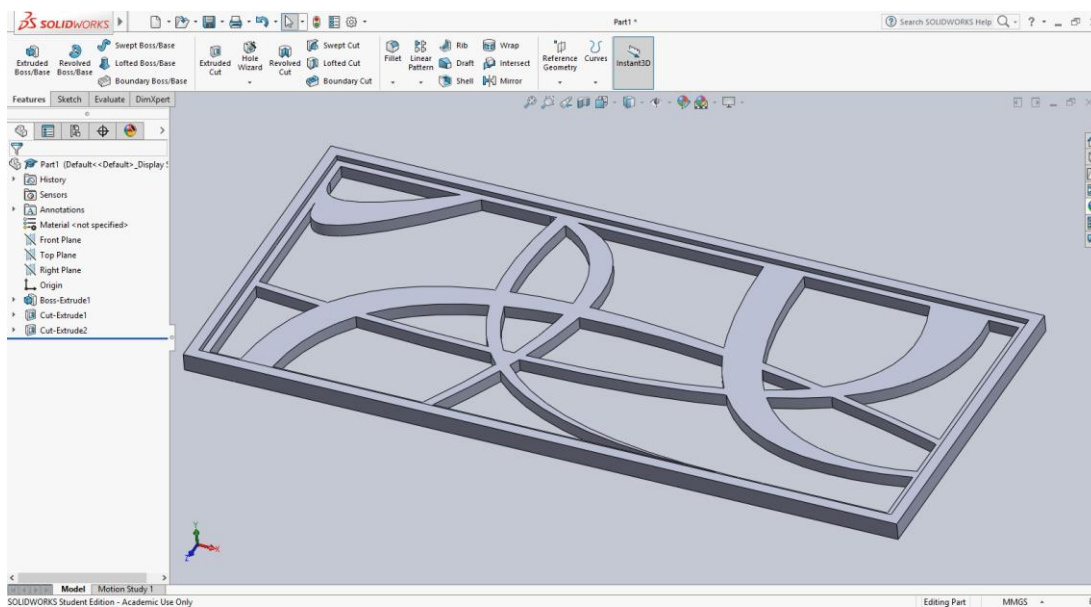
Slika 22: Prikaz zgornje plošče jedilne mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



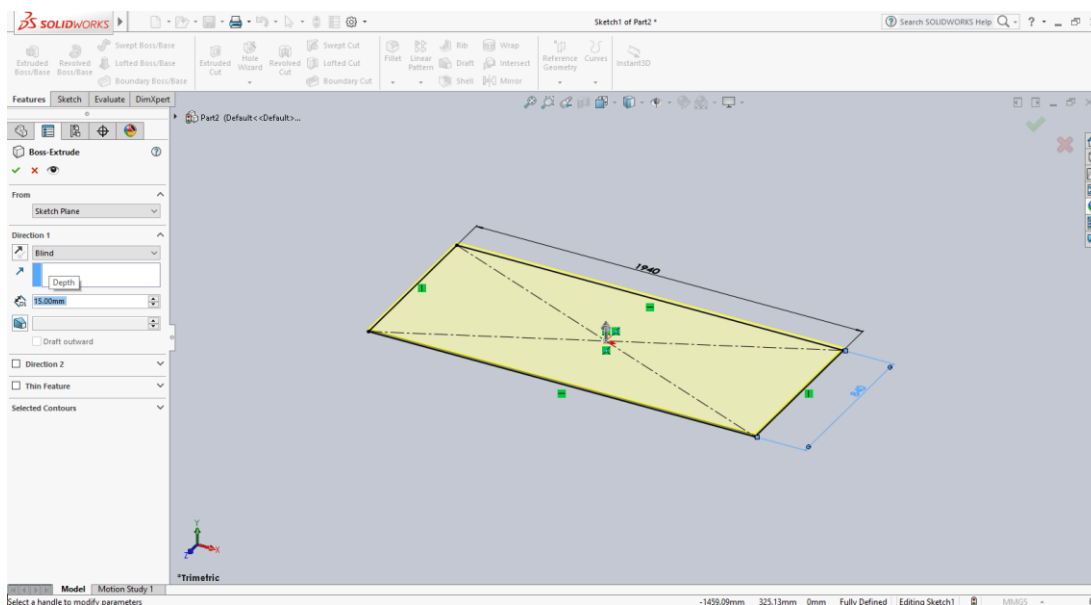
Slika 23: Prikaz izrezanih površin na plošči jedilne mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



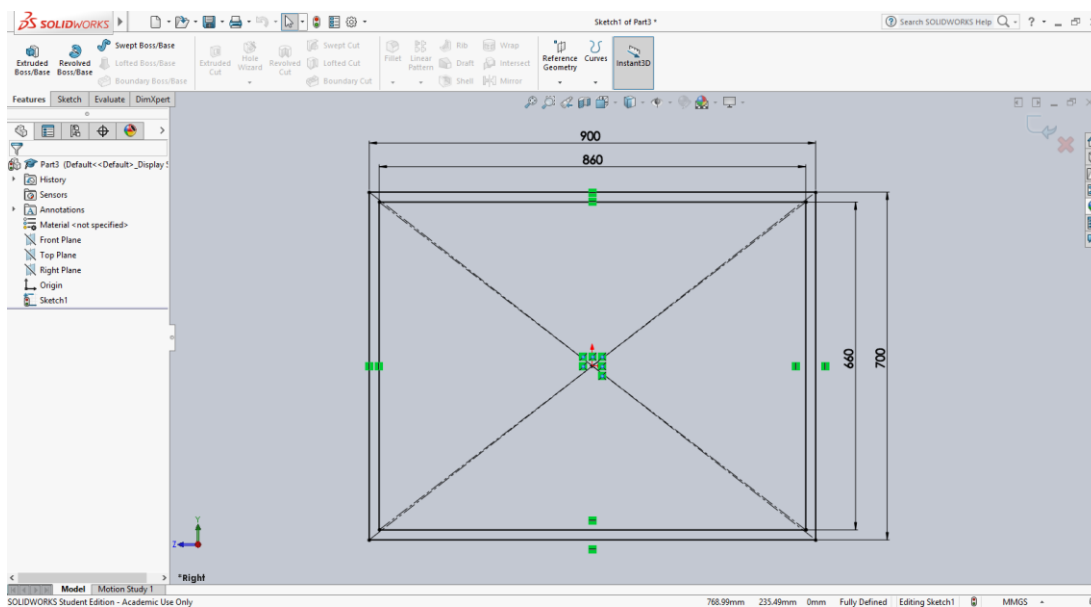
Slika 24: Prikaz odprtih in izdelanega robu za vstavljeno steklo na jedilni mizi
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



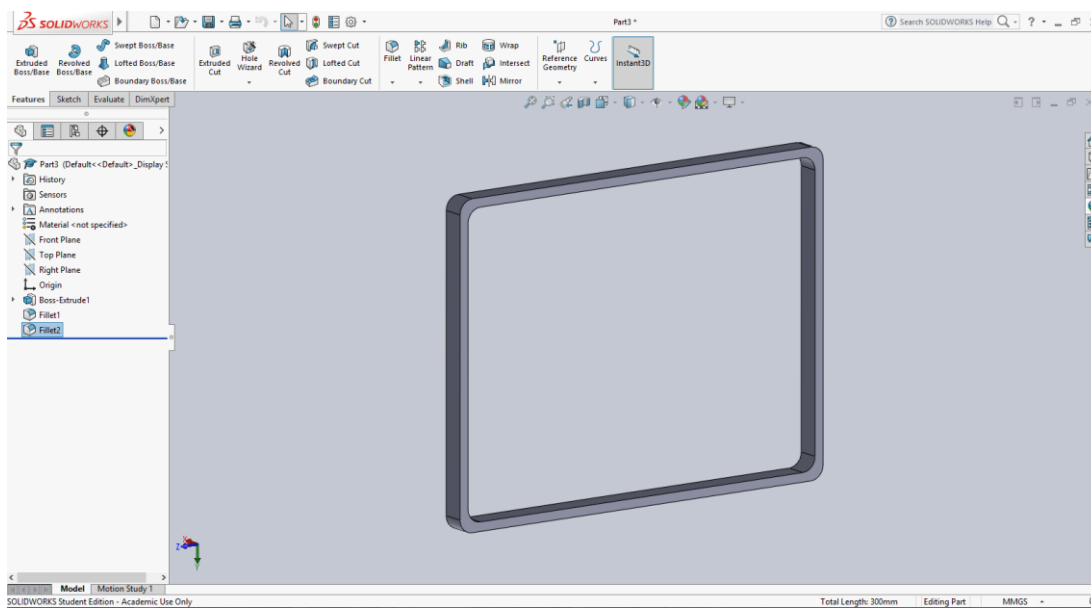
Slika 25: Končni prikaz 3D izdelane zgornje površine jedilne mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



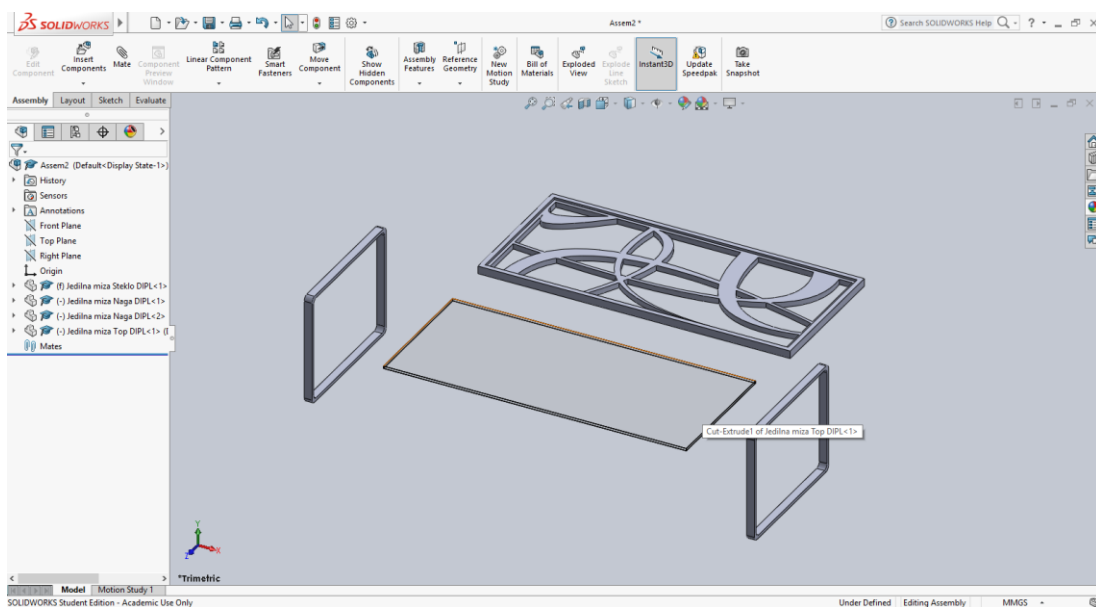
Slika 26: Prikaz dimenzij kaljenega stekla za jedilno mizo
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



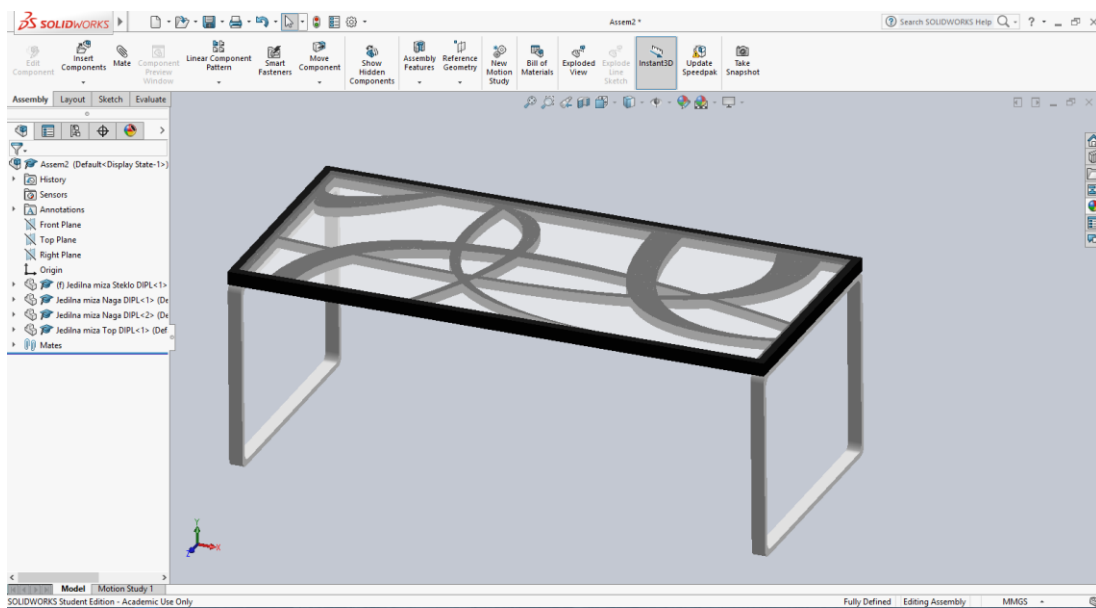
Slika 27: Prikaz dimenzij nog jedilne mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



Slika 28: 3D prikaz nog za jedilno mizo
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



Slika 29: 3D prikaz vseh sestavnih delov jedilne mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



Slika 30: Izdelan 3D model jedilne mize
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)

5.2.3 Testiranje konceptov

Podjetje mora že na samem začetku dobiti odgovore na vprašanja, ali je nova zamisel ustrezna za podjetje, ali je v skladu s cilji, s strateškimi načrti in razpoložljivimi sredstvi. Zamisli se ocenjuje zlasti glede na možnosti proizvodnje, prodaje, nabave in seveda glede na finančne možnosti. Ker je ideja nove ponudbe že znana, se jo bo analiziralo z metodo ponderiranega indeksa, ki je razvidna iz tabele 4. V prvem stolpcu so navedene aktivnosti, ki so potrebne za uspešen izdelek. V naslednjem stolpcu te dejavnosti ovrednotimo glede na njihovo pomembnost. Sledi ocenitev sposobnosti podjetja po teh dejavnostih. Na koncu zmnožimo uteži (A – raven pomembnosti) in oceno sposobnosti (B). Na koncu te zmnožke seštejemo in dobimo splošno oceno sposobnosti podjetja za uspešno uvedbo nove ponudbe izdelkov na trg (Kotler, 1996, str. 327).

Pri testiranju konceptov nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. bom uporabil grobo testiranje in testiranje s pomočjo ponderiranega indeksa po Kotlerju.

Pri grobem testiranju sem na prvem mestu ocenjeval ali bodo izdelani koncepti izpolnjevali postavljene cilje glede prodaje in s tem cilje dobička. Ker so izdelani koncepti povsem prilagojeni potrebam vsakega posameznika ocenjujem, da bo obseg prodaje dovolj visok za doseganje ciljev prodaje in s tem doseganjem ciljev dobička. Ker se mize uporabljajo skoraj v vseh prostorih in ker prodaja kvalitetnih unikatnih kosov pohištva raste in je pričakovati, da bo v naslednjih letih še rasla, je možnost za rast prodaje velika. Na drugem mestu sem ugotavljal ali bodo izdelani koncepti v novi ponudbi povečali ugled podjetja pri kupcih. Menim da bo, saj bodo izdelki visoke kvalitete in povsem prilagojeni željam posameznega kupca. Sledilo je ocenjevanje potrebnega kapitala. Ocenjujem, da bo pri razvoju takšne ponudbe potrebno vložiti 5000 €. Potrebna finančna sredstva za pokrivanje začetnih stroškov bodo zagotovljena iz lastnih virov lastnika podjetja. Pri ocenjevanju o proizvodnem in trženjskem znanju v podjetju sem ugotovil, da je znanja glede začetnega trženja dovolj. Podjetje nima organizirane lastne proizvodnje, zato se bo proizvodnja izvajala pri kooperantu, ki je stalni poslovni partner od ustanovitve podjetja. Do sedaj z njimi ni bilo nobenih težav in v podjetju Intorius d.o.o. se pričakuje, da bo to podjetje kos tudi izdelavi izdelkov iz nove ponudbe. Zadnji kriterij grobega ocenjevanja je ocenjevanje možnosti za prodajo izven Slovenije. Ocenjujem, da bo le-ta možna s kvalitetno distribucijo, katera se bo v ustrezni kvaliteti in primerni ceni pridobila iz ponudbe na trgu.

Ko so koncepti nove ponudbe prešli model grobega ocenjevanja, pa jih čaka še bolj natančno ocenjevanje s pomočjo ponderiranega indeksa, ki je prikazan v tabeli 4.

Tabela 4: Ocenejevanje zamisli o novi ponudbi podjetja Intorius d.o.o.

ZAHTEVJE GLEDE USPEHA IZDELKA	RELATIVNA POMEMBNOST (A)	RAVEN SPOSOBNOSTI PODJETJA (B)	OCENA (A x B)
Sposobnost trženja	0,20	0,90	0,180
Možnost raziskav in razvoja	0,20	0,80	0,160
Znanje zaposlenih	0,20	0,90	0,180
Osebnosti podjetja in dobro ime	0,10	0,50	0,050
Sposobnost financiranja	0,10	0,70	0,070
Proizvodnja	0,10	0,30	0,030
Možnost za rast	0,10	0,80	0,080
Možnost prodaje izven Slovenije	0,05	0,90	0,045
Skupaj	1,00		0,795*

*Ocenjevalna lestvica: 0,00 – 0,40 slabo; 0,41 – 0,75 zadovoljivo; 0,76 – 1,00 dobro.

(Vir: Lastne ocene; prirejeno po Kotlerju, 1996, str. 327)

Končna ocena zamisli je 0,795. Če pogledamo na ocenjevalno lestvico, kaj to pomeni, vidimo, da pade ocena zamisli v razred dobro. Ker je predlagana nova idejna ponudba podjetja dobro opravila testiranje, je v podjetju Intorius d.o.o. sprejeta odločitev o nadaljevanju razvijanja.

5.3 POSLOVNA ANALIZA

Še preden podjetje začne z dokončnim razvojem nove ponudbe, mora s poslovno analizo ugotoviti kakšne so tržne možnosti. Najprej je potrebno oceniti prodajo, stroške in dobiček, nato pa oceniti ali se sklada s pričakovanji in cilji podjetja.

5.3.1 Napoved prodaje

Večina podjetij zelo težko oceni prodajo v prihodnosti že za obstoječe izdelke. Še toliko težje je oceniti, če gre za povsem nov izdelek. Vsako podjetje mora, preden vstopi na trg z novim izdelkom, kaj šele s celotno ponudbo, predvideti prodajo in ugotoviti, ali bo dovolj visoka, da bo prinesla zadovoljiv dobiček. Poznamo različne metode napovedovanja prodaje, ki jih lahko razdelimo na dve osnovni: kvantitativne in kvalitativne metode (Rusjan, 1999, str. 58-60).

Kvalitativne metode imenujemo tudi tehnike presoje, nestatične ali neznanstvene tehnike. V večini so povezane z strokovnim mnenjem ali samo intuicijo. Te tehnike se uporabljajo, ko nimamo podatkov o preteklosti. Vsem tehnikam kvalitativne metode je skupno, da temeljijo na človeški presoji. Med njih uvrščamo:

- *Ocena vodstva podjetja* (Vodstvo podjetja izdela oceno o predvideni prodaji.)
- *Metoda delfi* (Po pošti se anonimno s pomočjo ankete anketira različne strokovnjake, ki so o rezultatih anket obveščeni. Ponavlja se toliko časa, dokler se ne doseže nek konsenz vseh udeleženi v anketi.)

- *Ocena prodajnega osebja* (prodajalci so v stiku s kupci in poznajo njihove želje)
- *Anketiranje kupcev* (Kupce se anketira o tem, kolikšne količine izdelkov nameravajo kupiti v prihodnosti. Ta metoda pride v poštev, ko podjetje ne prodaja neposredno končnim porabnikom in imajo zato malo kupcev.)
- *Analogija z drugimi državami in podobnimi izdelki* (Prodajo poskušamo napovedati na podlagi prodaje v drugih državah, oziroma s pomočjo pretekle prodaje podobnega izdelka.)
- *Tržne raziskave* (Prodajo se napove na podlagi intervjujev, pisnimi anketami ter telefonskimi anketami in podobno.)

Kvantitativne metode so matematični modeli, ki so zasnovani na podatkih iz preteklosti. Ker pri lansiranju novega izdelka ali ponudbe teh podatkov nimamo, te metode ne pridejo v poštev. Metode temeljijo na tem, da prodajo v prihodnosti lahko napovemo na podlagi prodaje v preteklosti.

Ker gre v podjetju Intorius d.o.o. za povsem novo ponudbo izdelkov, se ne more pri načrtovanju prodaje uporabiti prodaje v preteklosti. Ker bodo cene podobne cenam mizarjev v Sloveniji, sem pri testiranju koncepta izdelka o prodajnih količinah miz v telefonskem pogovoru povprašal deset večjih slovenskih mizarjev, deset notranjih oblikovalcev in 20 arhitektov. Mizarji imajo stalne stike s kupci, dobro poznajo trg, želje in potrebe kupcev, vpliv cene na prodajo, itd. Na podlagi pridobljenih informacij sem ocenil prodajne količine za prvo leto na 160 kosov, v kolikor bo podjetje izvajalo učinkovito tržno komuniciranje. V podjetju Intorius d.o.o. načrtujejo, da bo prodaja lastnih izdelkov iz nove ponudbe v naslednjih letih, zaradi večanja učinkovitosti tržnega komuniciranja rasla. Načrtovana prodaja za prve štiri leta je (podrobno prikazana v Tabeli 5):

- 1. leto = 160 kosov,
- 2. leto = 208 kosov,
- 3. leto = 271 kosov in
- 4. leto = 352 kosov.

5.3.2 Ocena stroškov in dobička

Ko ima podjetje narejeno napoved prodaje (letne količine prodanih izdelkov), je smiselna izdelava projekcije stroškov. Pri tem se je potrebno posvetiti tudi stroškom povezanih z razvojem, ki nastanejo pred fazo komercializacije. Sestavlil sem tabelo (tabela 5), v kateri so prikazani načrtovan obseg prodaje, stroški ter dobiček od prodanih izdelkov z uvedbo nove ponudbe pohištva na trg, za dobo petih let. Vsi zneski so podani v €.

Tabela 5: Načrtovani prihodki od prodaje, stroški in dobiček v €

	LETO 0	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
1. Prihodki od prodaje	0	135.000	175.500	228.400	297.000
2. Proizvodnji stroški	0	-55.000	-71.500	-93.060	-121.000
3. Distribucijski stroški	0	-5.000	-6.500	-8.000	-9.500
4. Kosmati dobiček	0	75.000	97.500	127.340	166.500
5. Stroški razvoja	- 5.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
6. Stroški tržnega komuniciranja	0	-20.000	-25.000	-28.000	-35.000
7. Splošni stroški	0	-30.000	-40.000	-55.000	-70.000
8. Bruto prispevek za kritje	-9.650	22.000	29.500	41.340	58.500
9. Dodati prispevek za kritje	0	0	0	0	0
10. Čisti prispevek za kritje	-9.650	22.000	29.500	41.340	58.500

(Vir: Lastna analiza; prirejeno po Kotlerju, 1996, str. 337)

5.3.3 Prihodki od prodaje

Prihodek od prodaje je izračun na podlagi seštevka vseh zmnožkov cen in količin po različnih proizvodih in tipih. Cena uporabljena v izračunu je povprečna cena izdelka (cena bo odvisna od materiala, velikosti in končne površinske obdelave). Predvidena je 30% rast prodaje.

Tabela 6: Prihodek od prodaje po tipih izdelka v €

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
Cena jedilne mize	1.100	1.100	1.100	1.100
Letna količina prodanih jedilnih miz	100	130	169	220
Prihodki od prodanih jedilnih miz	110.000	143.000	185.900	242.000
Cena klubske mize	500	500	500	500
Letna količina prodanih klubskih miz	40	52	68	88
Prihodki od prodanih klubskih miz	20.000	26.000	34.000	44.000
Cena stranske mize	250	250	250	250
Letna količina prodanih stranskih miz	20	26	34	44
Prihodki od prodanih stranskih miz	5.000	6.500	8.500	11.000
Prihodki od prodaje	135.000	175.500	228.400	297.000

(Vir: Lastna analiza)

5.3.4 Proizvodni stroški

Proizvodni strošek prodanih količin dobimo tako, da seštejemo stroške izdelave izdelka, materiala in embalaže. Ker podjetje Intorius d.o.o. zaenkrat še nima lastne proizvodnje, izdelke izdeluje kooperant.

Tabela 7: Letni proizvodni stroški prodanih količin v €

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
Strošek materiala jedilne mize	250	250	250	250
Strošek izdelave jedilne mize	150	150	150	150
Strošek embalaže jedilne mize	40	40	40	40
Skupni strošek jedilne mize	440	440	440	440
Letna količina prodanih jedilnih miz	100	130	169	220
Letni proizvodni stroški za jedilne mize	44.000	57.200	74.360	96.800
Strošek materiala klubske mize	130	130	130	130
Strošek izdelave klubske mize	70	70	70	70
Strošek embalaže klubske mize	20	20	20	20
Skupni strošek klubske mize	220	220	220	220
Letna količina prodanih klubskih miz	40	52	68	88
Letni proizvodni stroški za klubske mize	8.800	11.440	14.960	19.360
Strošek materiala stranske mize	50	50	50	50
Strošek izdelave stranske mize	40	40	40	40
Strošek embalaže stranske mize	20	20	20	20
Skupni strošek stranske mize	110	110	110	110
Letna količina prodanih stranskih miz	20	26	34	44
Letni proizvodni stroški za stranske mize	2.200	2.860	3.740	4.840
Letni proizvodni stroški	55.000	71.500	93.060	121.000

(Vir: Lastna analiza)

5.3.5 Distribucijski stroški

Distribucijski stroški zajemajo stroške transporta izdelkov do kupca in znašajo:

- 1 leto = 5.000 €,
- 2 leto = 6.500 €,
- 3 leto = 8.000 € in
- 4 leto = 9.500 €.

5.3.6 Kosmati dobiček

Če od prihodkov od prodaje odštejemo proizvodne stroške prodanih količin, dobimo kosmati dobiček. Kosmati dobiček naj bi bil po uvedbi nove ponudbe pozitiven in naj bi znašal:

- 1 leto = 75.000 €,
- 2 leto = 97.500 €,
- 3 leto = 127.340 € in
- 4 leto = 166.500 €.

5.3.7 Stroški razvoja

Stroški razvoja nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. bodo v letu 0 (pred uvedbo na trg) 5000 €. V to so vključeni stroški izdelovanja prototipov 2000 € in izdelava začetne spletne strani 3000 €. V vseh naslednjih štirih letih se bo za izdelavo novih produktov namenilo po 3000 € letno.

5.3.8 Stroški tržnega komuniciranja

Stroški tržnega komuniciranja zajemajo stroške tržnega komuniciranja. Podjetje Intorius d.o.o. bo velik del kosmatega dobička vlagalo v trženjsko komuniciranje, kateri se večja s prihodki od prodaje. Podjetje bo v tržno komuniciranje vložilo:

- 1 leto = 20.000 €,
- 2 leto = 25.000 €,
- 3 leto = 28.000 € in
- 4 leto = 35.000 €.

5.3.9 Splošni stroški

Splošni stroški zajemajo dohodek zaposlenih v podjetju in stroške obratovanja podjetja. Splošni stroški bodo znašali:

- 1 leto = 30.000 €,
- 2 leto = 40.000 €,
- 3 leto = 55.000 € in
- 4 leto = 70.000 €.

5.3.10 Bruto prispevek za kritje

Bruto prispevek za kritje je v letu pred komercializacijo negativen, saj ima podjetje stroške brez prihodkov. V tem letu je bruto prispevek za kritje negativen (5.000 € za razvoj nove ponudbe in 4.650 € za pokritje izgube iz preteklosti). Bruto prispevek za kritje je:

- 0 leto = -9.650 €,
- 1 leto = 22.000 €,
- 2 leto = 29.500 €,
- 3 leto = 41.340 € in
- 4 leto = 58.500 €.

5.3.11 Dodatni prispevek za kritje

Dodatni prispevek za kritje je razlika med izvedenim prihodkom (dodatni dohodek od drugih izdelkov, ki je nastal zaradi vključitve novega) in izgubljenim dohodkom (zmanjšan dohodek od drugih izdelkov zaradi vključitve novega). Ker bo podjetje Intorius d.o.o. na trg dalo celotno novo ponudbo, ne bo imelo dodatnega prispevka za kritje.

5.3.12 Čisti prispevek za kritje

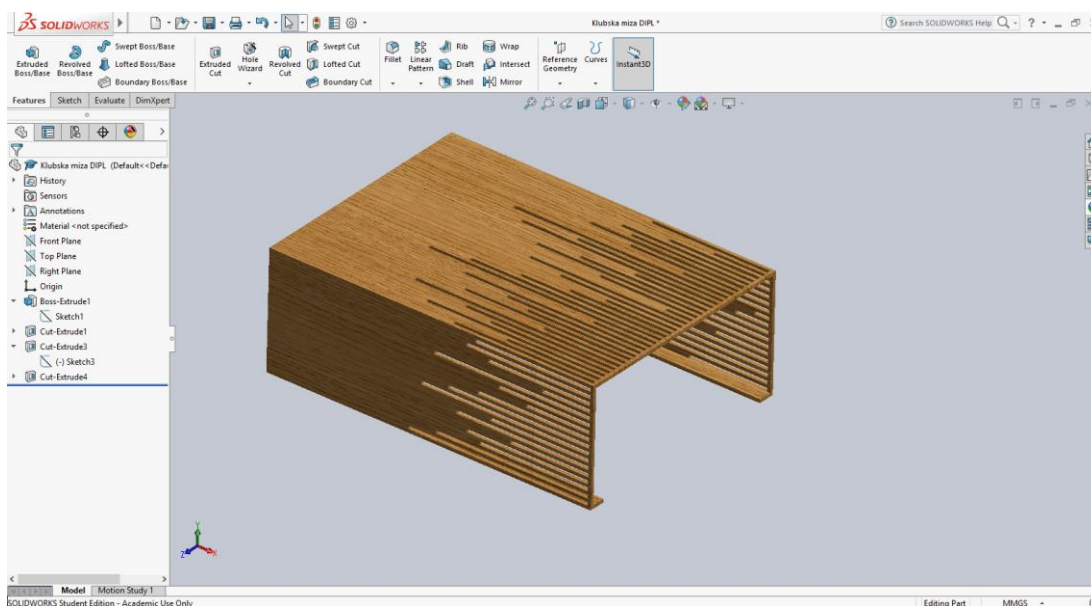
Ko od bruto prispevka za kritje odštejemo dodatni prispevek za kritje, dobimo čisti prispevek za kritje. Ker podjetje Intorius d.o.o. dodatnega prispevka za kritje nima, je čisti prispevek za kritje enak bruto prispevku za kritje.

5.4 OPERATIVNI RAZVOJ

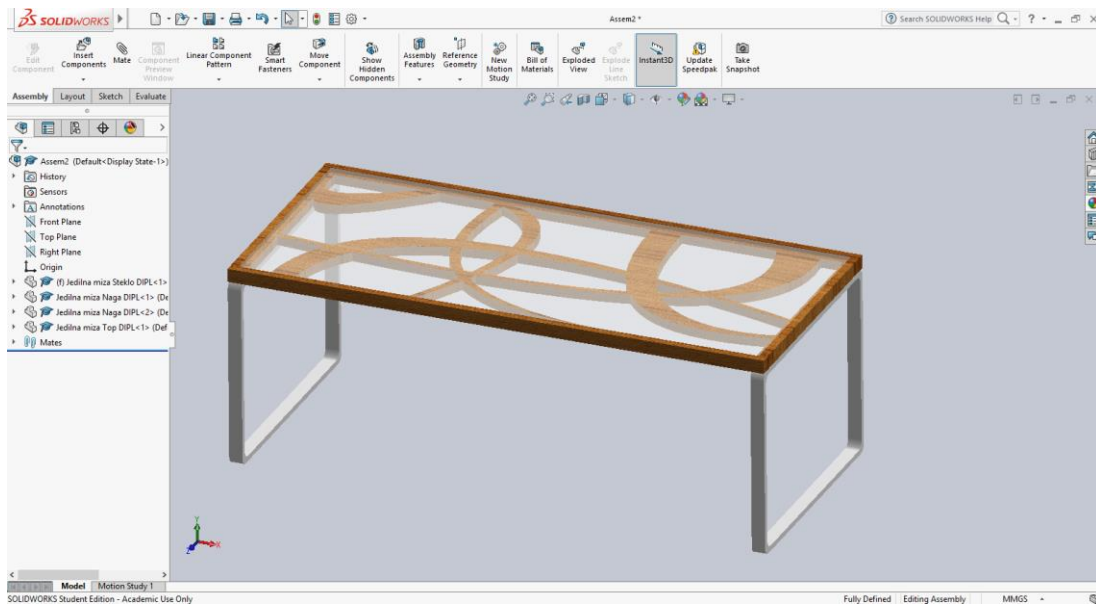
Ko koncept novega proizvoda uspešno prestopi poslovno analizo, ga v fazi razvoja dokončno razvijemo v fizični izdelek. Do tega trenutka je izdelek obstajal le kot besedni zapis, risba, elektronski zapis ali grobi prototip. Do sedaj so bili stroški relativno majhni, dokončna razvojna stopnja pa za sabo potegne tudi visoke stroške. Na tej stopni se pokaže ali bo naša ideja, ki smo jo že tudi ocenili kot sprejemljiv koncept, mogoče pretvoriti v izdelek v tehničnem smislu in nato še v proizvod v komercialnem smislu.

V kolikor se koncept da izdelati, se v razvojnem procesu razvije ena ali več fizičnih različic koncepta izdelka, kot prototip(i) izdelka. Prototip naj bi potrdil, da bodo kupci zaznali ključne značilnosti izdelka, ter da bo izdelek v normalnih pogojih deloval brezhibno. Ko imamo izdelan izdelek, mora prestopiti teste funkcionalnosti, ki poteka v okoliščinah, kakršne so v laboratorijih in na terenu. S testiranjem zagotovimo varen in učinkovito delovanje izdelka. Po testiranju se začne redni proizvodni proces oziroma uvajanje na trg (povzeto po Dulc, 2017, str.25-26).

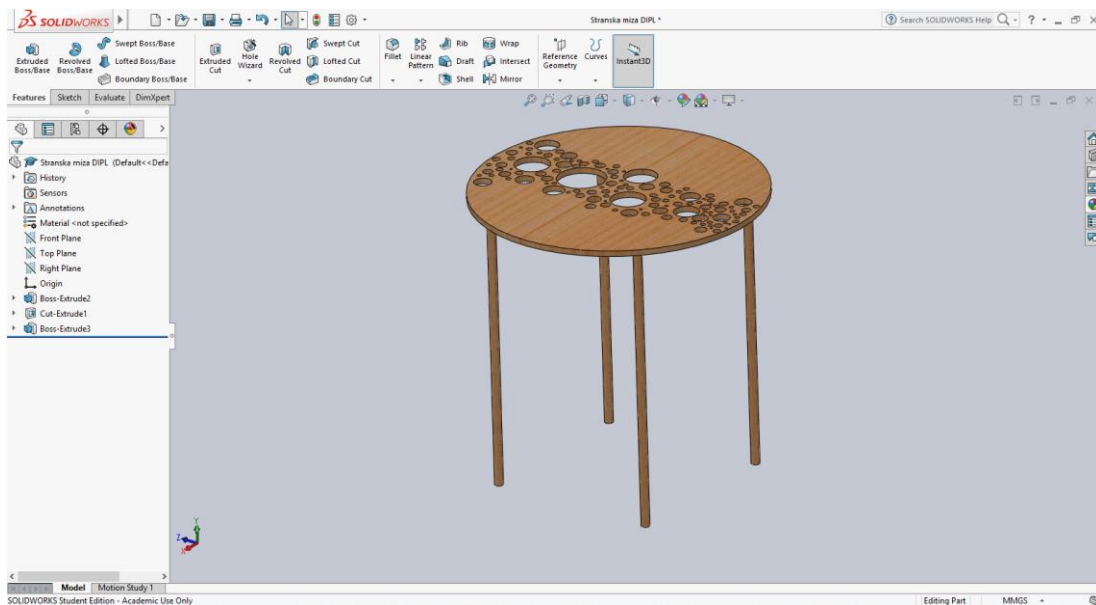
Podjetje Intorius d.o.o. je večina operativnega razvoja naredilo že pri oblikovanju in testiranju konceptov. Oblikovno se je koncept izdelka izdelal v programu Solidworks, kar je že osnova za proizvodnjo (glej točko 5.2.2). V tej fazi se bo izdelal prototip, ki bo enak končnemu izdelku. V podjetju Intorius d.o.o. načrtujemo, da bomo za vse tri prototipe (klubska, jedilna in stranska miza) potrebovali 14 dni, ki jih bomo izdelali v sodelovanju s kooperantom (poslovni partner kateri bo tudi kasneje izdeloval izdelke podjetja Intorius d.o.o.). Prototip bo narejen na CNC stroju CMS TRIAX 5.



Slika 31: 3D prikaz klubske mize iz lesa
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



Slika 32: 3D prikaz jedilne mize iz lesa
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)



Slika 33: 3D prikaz stranske mize iz lesa
(Vir: Lastno modeliranje v programu SolidWorks)

Ko bodo prototipi narejeni, se bo izvedel funkcionalni in vzdržljivostni test v podjetju. Večjih nastalih stroškov zaradi testiranja ne bo, saj bo testiranje trajalo le en teden, če seveda ne bodo odkrite napake. Ko bomo v podjetju s prototipi zadovoljni, se

bodo prototipni izdelki testirali tudi v uporabniškem okolju. Vse tri prototipne izdelke se bo dalo trem različnim uporabnikom, katere se bo po dveh tednih vprašalo ali imajo kakršnekoli pripombe ali težave. Takšno testiranje lahko služi kot učinkovit pripomoček tržnega komuniciranja, vendar obstaja tveganje, saj lahko slabo opravljeno testiranje izdelek prikaže v negativni luči.

Po fizični izdelavi izdelka (prototipa) se bo pripravila vsa tehnična dokumentacija, ki definira proizvod in vse njegove sestavne dele in materiale. Tehnična dokumentacija bo vsebovala tudi embalažo izdelka, način manipulacije, transport, vzdrževanje proizvoda, izračune, analize, preskuse in tehnično risbo izdelka.

Na vseh izdelanih fizičnih izdelkih (prototipih, ki bodo enaki končnim izdelkom) se bo naredilo preiskušanje in ugotavljanje skladnosti z ustreznimi standardi. Preskuse se bo naredilo na Biotehniški fakulteti na Oddelku za lesarstvo, kjer se vsa preizkušanja izvajajo v skladu z zahtevami evropskih (EN) standardov, ki so hkrati tudi nacionalni-slovenski (SIST) standardi. Testiranje ali preskušanje je simulacija realnih obremenitev v življenjski dobi izdelka. Ta dejavnost neposredno odraža kakovostno raven izdelka, skladnost izdelka s normativnimi akti in standardi. Poročilo o preskušanju po standardih je sestavni del tehnične dokumentacije. Za vsak proizvod bo na osnovi teh preskušanj in sistema vodenja kakovosti, ki se bo izvajal pri načrtovanju in v proizvodnji, izdana izjava o skladnosti proizvoda in s tem potrdilo upoštevanje v izjavi navedenih standardov (slika 36).

V podjetju Intorius d.o.o. se bo namenjala pozornost tudi grafičnem oblikovanju embalaže, določena sredstva se bodo namenila za izdelavo preproste, predvsem pa vpadljive in varne embalaže za transport in manipulacijo izdelka. Tudi embalaža je element fizične podobe (dokaza) kot sedmi P iz trženjskega spleta 7P. Na embalaži bo oznaka z logotipom in sloganom podjetja.

Izdelek bo označen z izbranim imenom, ki bo zaokroževal obliko izdelka. Kriteriji za izbiro imena bodo: kratko, enostavno, lahko izgovorljivo, opazno, opisovati mora videz in lastnost izdelka in mora biti primerno za različne oblike tržnega komuniciranja. Primer izbire imena za klubsko mizico v novi ponudbi: TRINEA. Ime je sestavljen iz dveh delov: TRI – tri stranice klubske mize, NEA – izpeljanka iz latinske besede linea (slo. Linija). Ime Trinea opisuje izgled klubske mizice, saj ima na vseh treh stranicah izrezane črte.

Najbolj pomembni del operativnega razvoja v podjetju Intorius d.o.o. bo zagotavljanje kakovosti pri dobavitelju. S kooperantom kot poslovnim partnerjem se bo podpisala pogodba, ki bo vsebovala predmet sodelovanja, roke, cene dobavne pogoje, način poslovanja, način plačila, zagotavljanje in obvladovanje kakovosti, sodelovanje v razvoju, odgovornost v prodaji, garancija za kakovost in pravne določbe. Pomembno je tudi določiti tehnično definicijo izdelka, kar pomeni zahteve za posamezne dele in materiale. Na tej osnovi bo podjetje Intorius d.o.o. določilo

tehnično prevzemne pogoje, in bo na podlagi teh lahko potrdilo ali zavrnilo/reklamiralo izdelan izdelek kooperantu.

Za vsak izdelek v novi ponudbi pohištva podjetja Intorius d.o.o. se bo izdelala tudi spremna dokumentacija. Spremna dokumentacija bo vsebovala navodila za pravilno uporabo s čiščenjem in vzdrževanjem uporabo, navodila za sestavo izdelka in garancijski list ter tudi Izjavo o skladnosti, s katero bo proizvajalec potrdil skladnost proizvoda z evropskimi standardi, po katerih so bili proizvodi preskušeni.

SLO – UPORABA IN VZDRŽEVANJE

Ta vodnik vas bo poučil o najboljših načinih za skrb za vaše kose pohištva Intorius, tako da boste lahko kar najbolj povečali njihovo življenjsko dobo. Lokacija vašega pohištva lahko vpliva na njegovo življenjsko dobo. Namestitelj pohištva, kjer se lahko odvisne zamenjate stene, lahko poveča nastanek vlage ali jo postavi pred različne vrste, grebeni in plitkim ali tesnim ogrišem lahko povečate tveganje poškodbe ali razbarvanosti. Osmi predmet, kot so sponke, obročki in celo kremplji vaših ljubljencev, lahko tvegajo, presakanje ali zlonijno pohištvo. Zaščitite pred direktno sončno svetlobo.

- LES**
 Naš les imajo lahke površine in lahko večkratno prenašajo topilo iz skodelc za kavo in kružnikov, vendar ne morejo prenašati večjih temperaturiz kuhinjskih posod, segrelih na železnici, v konvencionalnih ali mikrovalovnih pečicah. Laki so tudi vodoodporni, vendar ne morejo prenašati pretokomnih tokov talne vode. Takoj odstranite razlize in površino očistite na suho. Sicer talnoda lahko pride skozi lak in povzroči nepopravljivo škodo. Vase masivno pohištvo iz lesa je naravno izdelki, ki se zaradi naravnih temperaturnih razmer lahko razširijo in stisnejo. Občasne naravne gospodarski prah iz mehkno in čisto kupo. Če uporabljate izdelke za odstranjevanje prahu iz pohištva, upoštevajte navodila proizvajalca na izdelku.
- KAMEN**
 Marmor, breventin, granit, apnenec in cementni kamni so zelo občutljivi in jih je treba očistiti z neagresivni, nežnimi čistili. Kisljine, tudi jedrni kis lahko razpoji občutljivo površino in trajno poškodujejo površino. Kamni je zelo porozni, če pride do različnih kislotin, jo čimprej odstranite s čisto kupo ali vlažno krtačo za čiščenje kamna je da zmožete čisto kupo z malo vode. Občasne površine in odstranite vse vrzine. Laki in druge površine lahko blago čistite, odprane površine očistite s čisto kupo. Če uporabljate izdelke za odstranjevanje prahu iz pohištva, upoštevajte navodila proizvajalca na izdelku.
- USNJE**
 Redko odstranjujte prah z vakuumskim sesalnikom ali s kupo. Očistite z vlažno kupo, blago mahnico, vodo ali čistilom za usnje. Takoj odstranite vsa razliza s čisto kupo. Ne držite po usnje. Ne uporabljajte abrazivnih ali jedrni čistil, ker bodo poškodovali usnje. Izogibajte se neposredni sončni svetlobi.
- TKANINA**
 Vse tkanine svetlo pohištva imajo bo označene s kodo za čiščenje "S". Umazavajo čistite samo z suhimi čistilnimi sredstvi. NE UPORABAJTE VODNE. Bombažna tkanina lahko zahteva čiščenje z mokro kupo, meklo čiščko, da se obravnajo vidni. Preleka se blazina ne sme odstraniti in jih očistiti. Priporočamo, da preverite posveto umazavajo, posveto sesanje ali lahko čiščenje z vakuumsko čiščko za odstranjevanje prahu in umazanije. Pri čiščenju razlize lahko bršimo, da odstranimo različni material. Četno pohištvo enakomerno očistite od šiva do šiva, da se čiščenje ne pozna. Ne očistite le iz materiala. Intorius zelo priporoča, da se naše priporočila profesionalno očistite. Vse druge metode čiščenja lahko tvorijo proizvajalstvo panecije. Obrnite se na naš študij za iskanje strokovnjakov in obravnavanje certifikatov, da poščete pohišno strokovno čistilno sredstvo na vašem območju.
- JEKLO**
 Nerjaveče jeklo ne korozira in rjavi kot običajno jeklo, vendar ni odporno na rjo. Na ekstremnih obalnih lokacijah ali če je jeklo redno izpostavljeno vodi, se na površini izdelkov lahko pojavi rjava obarvanost. Čiščenje obarvanosti se običajno lahko odstrani z blagim brusilnim čistilom in toplo mahnico.
- NIKELO, MEDENINA, BAKER, KOSITER IN SREBRO**
 Kovina naj bo suha, da se prepreči umišenje, ki lahko poškoduje ali uniči površino. Izogibajte se uporabi abrazivnih čistil, ki lahko pustijo praske in urči kovinsko površino. Kradšče kovino z ravnilni ali rezal in ravnari, namesto v trojih, da bodi obrabljeni enakomerno vles. S meklo kupo, ki ne pušča vlažne, očistite čistilo in preprečite čištilu za pranje posode, da pridejo v neposreden stik s kovino, ker lahko poškoduje končno obdelavo.
- ŽELEZO IN BRON**
 Železo in bron ponebujeta za zaščito, samo občasno vožanje. Vendar pa težko na območjih, ki so izpostavljena visoki vlažnosti, povzročijo uporabi potrebujeta pocetaste vzdrževanje.
- STEKLO/OGLEDA**
 Steklo in / ali zrcalna površina zahtevata nizo vzdrževanje. Zadržite ledensko obilnice z mehko kupo. Predmeti, nameščeni na steklo ali oglejalo, morajo imeti na spodnji strani predmeta vedno čopič za zaščito, tako da se ne opraska površine. Poleg tega morajo biti predmeti na steklu pravilne taze glede na debelino stekla, drugače steklo lahko poči.
- SMOLA IN AKRIL**
 Smola in akri sta materiala na katerih se hitro gozrajo praske in ostale poškodbe. Izogibajte se postavljanju ostrih predmetov na njihove površine. Nekatera spila lahko poškodujejo smolo in akri, zato je najbolje, da pohištvo držite stran od ostrih kemikalij. Za čiščenje pohištva uporabite blagi delavni v mišni vodi s čisto meklo kupo, da obrabite površino. Detalecent vedno čistite s čisto kupo. Ko je površina ustrezno očiščena, površino posušite s čisto meklo kupo.

Slika 34: Navodila za uporabo in vzdrževanje izdelkov
 (Vir: Interno gradivo podjetja Intorius d.o.o.)

EN - FURNITURE CARE INSTRUCTIONS

This guide will instruct you on the best ways to care for your Intorius pieces so that you can maximize their life. The location of your furniture can affect its longevity. Placing furniture where it can touch external walls can create moisture build-up, and placing it too close to radiators, heaters and gas or wood fires can increase the risk of scorching damage or discoloration. Sharp objects such as buckles, rings and even the claws of your pets can tear, scratch or break the furniture. Protect from direct sun light.

- WOOD**
 Our Wood collections often have lacquered surfaces and can mostly tolerate the heat from coffee cups and dinner plates, however they cannot tolerate greater temperatures from dishes heated on the stove-top or in conventional or microwave ovens. The lacquer is also water resistant, however cannot tolerate excessive quantities of liquid. Dry any spills immediately and polish the surface. Observe liquid may seep through the lacquer and cause irreparable damage. Your solid wood furniture is a natural product and may expand and contract due to varying temperature conditions. Remove ordinary household dust with a soft, clean cloth, wiping with the grain. If using a furniture dusting-aid product, make sure to follow the manufacturer's directions on the product.
- STONE**
 Marble, Travertine, Granite, Limestone, and Cement Stone are very delicate and must be cleaned with residual, gentle cleaners. Acids, even the mild acid in vinegar, will dissolve the finish and permanently etch the surface. Stone is very porous and therefore it like to soak in liquid spills. If liquid does occur wipe them up as soon as possible by blotting dry with a clean cloth. The best method for cleaning Stone is to use a mild detergent, but try and limit to once every few months. Do not place glasses directly on Stone, and always use a dry cloth to dry and shine the Stone to prevent liquids from getting into the Stone core.
- LEATHER**
 Vacuum or wipe with a cloth regularly to remove dust. Clean with a damp cloth and mild soap and water or a soft leather cleaner. Blot all spills immediately with a clean, dry cloth. Do not rub. Do not use abrasive or corrosive cleaners as they will damage the leather. Avoid direct sunlight.
- FABRIC**
 All Fabrics within the Intorius furniture are labelled Clearing Code "S". Spot clean only with a water-free dry cleaning solvent. DO NOT USE WATER. Ple Fabrics may require brushing with a non-metallic, soft bristle brush to restore appearance. Cushion covers should not be removed and dry-cleaned. To prevent overall soiling, frequent vacuuming or light brushing with a non-metallic, soft bristle brush to remove dust and grime is recommended. When cleaning a spill, blot immediately to remove spilled material. Evenly clean the entire panel in a seam to seam fashion. Do not clean just the spots or stains. Intorius highly recommends having your upholstery professionally cleaned. All other methods of cleaning could void the manufacturer's warranty. Contact the Institute of Inspection Cleaning and Restoration Certification to locate a certified upholstery cleaning professional in your area.
- STAINLESS STEEL**
 Stainless Steel does not stain, corrode or rust as easily as ordinary steel however, it is not actually stain or rust proof. In extreme coastal locations or if the Steel is regularly subjected to water, brown discoloration (tea staining) can appear on the surface of products. Tea staining can normally be removed with mild abrasive cleaner and warm soapy water.
- NICKEL, BRASS, COPPER, PEWTER AND SILVER**
 Keep metal dry to prevent tarnishing which can dull or destroy the surface. Avoid using abrasive cleaners that can scratch and dull metal surfaces. Rub the metal with straight back-and-forth motions, rather than in circles, to help maintain a uniform appearance. Apply metal cleaner with a clean, soft, lint-free cloth and prevent undiluted liquid dish-washing detergents from coming into direct contact with metal as it can damage the finish.
- IRON AND BRONZE**
 Iron and Bronze pieces just need an occasional wax. However, in high traffic areas or areas that are exposed to abnormal interior humidity, iron may require more frequent maintenance.
- GLASS/MIRROR GLASS**
 Glass and/or Mirrored surfaces require low maintenance. A weekly wipe with a slightly damp cloth is sufficient. Objects placed on Glass or Mirrored Glass should always have a felt protector applied to the underside of the item so as not to scratch the surface. Further, items placed on the Glass should be the correct weight for the Glass thickness.
- RESIN AND ACRYLIC**
 Resin and Acrylic are both synthetic materials that can easily scratch and mark. Avoid placing sharp objects on their surfaces. Certain solvents can damage Resin and Acrylic, so it is best to keep your furniture away from harsh chemicals. To clean your furniture, use a mild detergent in lukewarm water with a clean soft cloth to wipe the surface down. Always miss the detergent off the surface with a new clean cloth. Once the surface has been appropriately cleaned, dry the surface by blotting with a clean soft cloth.

INTORIUS
INT. TRADE 2014

GARANCIJSKI LIST
(WARRANTY CERTIFICATE)

SLO - SPLOŠNI GARANCIJSKI POGOJI

1. Proizvajalec podjetja INTORIUS d.o.o. jamči za kakovost in funkcionalnost lesnih izdelkov v garancijskem roku.
2. Garancijski rok za pohištvu INTORIUS je 24 mesecev od dneva prodaje.
3. Reklamacija je pohištvu INTORIUS v pisni obliki. Prijava mora vsebovati kopijo garancijskega lista, dobavni ali račun, ter opis napake. Prodajalec bo v roku 8 dni od prejema reklamacije, pisno obvestil stranko o nadaljnjih postopkih ugotavljanja uveljavljenosti reklamacije kot npr. Pregled reklamiranih izdelkov s strani pooblaščenih oseb, oziroma drugih potrebnih postopkih za reševanje reklamacije.
4. Napake ugotovljene v garancijskem roku se proizvajalec obvezuje odpraviti najkasneje v roku 45 dni od prejema reklamacije, v kolikor ne obstajajo razlogi, ki izključujejo garancijo in so opredeljeni v tem garancijskem listu. Napaka pa bo odpravljena s strani prodajalca. Garancija se prizna v kolikor so bili izdelki pred montažo hrenjeni in vzdrževani v skladu z navodili proizvajalca, kar pomeni hrenba v suhih, zaprtih in dobro prezračenih prostorih. Transport izdelkov (pohištvu) je dovoljen samo v originalni embalaži z vodili, ki zagotavljajo zaščito pred vlago in mehanskimi poškodbami. Izdelki morajo biti v času hrenbe ali transporta v originalni embalaži.
5. Garancija ne obsega izdelkov, ki so bili montirani ali uporabljeni blizu višini napakam ali neskladno z navodili. Reklamacijo je potrebno prijavit pred montažo ali uporabo izdelkov in razporediti primeru se reklamacije ne prizna.
6. Proizvajalec ne prevzema nobene odgovornosti za poškodbe ali uničenje izdelkov zaradi drugih vzrokov, ki niso tovarniške napake. Garancija ne obsega:
 - Mehanskih poškodb ali napak nastalih zaradi rjih, kar pomeni mehanskih poškodb, ki niso bile ugotovljene pri prevzemu in so lahko posledica nepravilnega transporta, hrenjenja, montaže ali uporabe (med drugih poškodb, ki so jih povzročila domača živali).
 - Nepravilno uporabo ali montažo, ki niso v skladu z namembnostjo izdelka.
 - Napak nastalih zaradi neustreznosti ali rezanja kupca.
 - Napak zaradi uporabe neustreznih čistič.
 - Spreminjanje barve, deformacije in poškodbe elementov zaradi rabe/betiranja materiala kot posledica pretirane vlažnosti ali temperaturnih razlik. Izdelki podjetja Intorius so namenjeni za notranjo uporabo v prostorih z klimatsko kategorijo A po SIST EN 1121 (topla stran, 29°C in 30% relativno zračno vlago, hladna stran 18°C in 30% relativno zračno vlago). V primeru da so izdelki uporabljeni v prostorih z večjimi klimatskimi razmerami ali višjo relativno zračno vlago se reklamacija zavrne.
 - Napak na izdelkih nastalih kot posledica čiščenja z grobomestnimi in agresivnimi kemikalijami sredstvi. Proizvajalec priporoča čiščenje z vlažno mehko bombažno krpjo.
 - Rapolje barvnih razliki in interakciji barv posameznih elementov.
 - Naravne obarbe izdelka med uporabo, med drugim naravne spremembe barve, kot posledica pretečenega časa.
 - Vzratnih napak, ki niso obdvo vidne iz nastajajočega energa neina od izdelka pri diktirni dnevni svetlobi.
 - Napako delovanje izdelka pri poškodbah nastalih zaradi višje sile (potar, požar, potlave, vion, potres, itd.).
 - Garancija ne obsega napak, nastalih zaradi lakirnih kof posegov v izdelake, ki spreminja njegovo prvotno obliko in videz.
 - V primeru posega v izdelke s strani nepooblaščenih oseb v času garancije, prijave do resnične izgube garancije.
7. Zaradi preučevanja uveljavljenosti reklamacije si proizvajalec oziroma prodajalec pridruži pravico do pregleda in ocene pomembnosti blaga na kraju montaže ob dogovorjenem času ali zahteva slikovne dokazila. Ter lahko zahteva dodatna pojasnila s strani stranke.
8. O računih uveljavne reklamacije mora proizvajalec oziroma prodajalec kupa obvestiti pisno.
9. Garancija ne omajuje niti ne preključuje prvotne pogodbe, ki izhaja iz odgovornosti prodajalca za napake na blagu.
10. Proizvajalec jamči za zagotavljanje garancije ter nadomestiti delov, v kolikor je to mogoče samo v času garancijske dobe.

EN - GENERAL WARRANTY CONDITIONS

1. The manufacturer of furniture INTORIUS d.o.o. guarantee the quality and functionality of its own products within the warranty period.
2. The warranty period for INTORIUS furniture is 24 months from the date of sale.
3. Reclamation must be reported to the seller in writing. The application must include a copy of the warranty certificate, delivery note or invoice, and a description of the error. The Seller within 8 days from receipt of the reclamation, in writing, inform the customer about the further procedures of establishing the eligibility of complaints like. Overview claimed products by an authorized person or other necessary procedures to deal with reclamation.
4. Errors discovered during the warranty period, the manufacturer undertakes to abolish at the latest within 45 days or receipt of the reclamation, in so far as there is no reason to exclude warranty and are defined in this warranty. The error will be corrected by the seller.
5. The warranty is recognized to the extent that the products before installation stored and maintained in accordance with manufacturer's instructions, which means storage in dry, enclosed and well-ventilated areas. Transportation of products (furniture) is only permitted

6. In the original packaging with vehicles that provide protection against moisture and mechanical damage. Products must be during storage or transport in the original packaging.
7. The warranty does not cover products that have been installed or used in spite of visible defects or non-compliance with the order. Complaint must be reported prior to installation or use, otherwise the complaint will not be recognized.
8. The manufacturer does not assume any responsibility for damage or destruction of products due to other causes, which are not a manufacturing defect.
 - Mechanical damage or malfunctions resulting from them, which means mechanical injuries that were not detected during take-over and may result from incorrect transport, storage, assembly or use (including injuries caused by domestic animals).
 - Improper use or assembly that is incompatible with the intended use of the product.
 - Errors arising from negligence or ignorance of the buyer.
 - Error due to the use of unsuitable cleaners.
 - Changes in the color, deformation and damage of the elements due to the swelling of the material as a result of excessive humidity or temperature differences. Intorius products are designed for indoor use in rooms with climatic category A according to SIST EN 1121 (23 ° C warm and 30% relative humidity, cold side 18 ° C and 50% relative humidity). If products are used in rooms with higher climatic conditions or higher relative humidity, the complaint is rejected.
 - Error or products resulting from cleaning with coarse and aggressive chemical agents. The manufacturer recommends cleaning with a damp, soft cotton cloth.
 - Slight color differences and intensity of colors of individual elements.
 - Natural wear of the product during use, including natural color changes, as a result of the time elapsed.
 - Visual errors that are not easily visible from a distance of one meter from the product in diffused daylight.
 - Misuse of the product in case of damage due to force majeure (fire, flood, burglary, earthquake, etc.).
 - The warranty does not cover errors resulting from any interference to the product, which changes its original design and appearance.
 - In the event of an encroachment on the product by an unauthorized person during the warranty period, it will lead to irrevocable loss of the warranty.
9. In order to examine the justification of the complaint, the manufacturer or seller sells the right to inspect and evaluate the failure of the goods at the place of assembly at the agreed time or to require image evidence, and may require additional explanations from the client.
10. The manufacturer or seller of the buyer must inform the buyer of the manner of regulating the complaint in writing.
11. The manufacturer does not restrict or revoke the consumer's rights arising from the seller's responsibility for defects in goods.
12. The Seller guarantees the provision of warranty and replacement parts, to the extent possible only during the warranty period.

Garancijski list (Warranty certificate)		Proizvajalec (manufacturer): INTORIUS d.o.o. c. Revolucije 2 4270 Jesenice Slovenija / Slovenia	
Ime izdelka (product name):		Datum prijave reklamacije (date of filing reclamation):	
Tip izdelka (type of product):		Navedba napake (indication of errors):	
Št. računa (invoice number):		Tip izdelka (type of product):	
Datum (date):		Datum prijave reklamacije (date of filing reclamation):	
Zig in podpis prodajalca (stamp and signature of the seller):		Datum in podpis prejemnika (Date and signature of the recipient):	Datum rešive napake (Date of solutions mistakes):

Slika 35: Garancijski list
(Vir: Interno gradivo podjetja Intorius d.o.o.)

INTORIUS

FIT-SYMBOL STYLE

INTORIUS, trgovina in storitve, d.o.o.

C. revolucije 2

4270 Jesenice

Slovenija / Slovenia

ID št. / ID no.:

99146274

Tel. / Phone:

+38640 412 399

El.pošta / E-mail:

info@intorius.com

Spletna stran / Web page:

www.intorius.com**IZJAVA O SKLADNOSTI****Dobavitelj (Supplier):****INTORIUS, trgovina in storitve, d.o.o.****Naslov (Address):****c. Revolucije 2, 4270 Jesenice, Slovenia****Tel. (Tel.):****+38640 412 399****Email (Email):****info@intorius.com****s polno odgovornostjo izjavljamo, da proizvod** (we confirm that the following product):**Naziv proizvoda (Product name):****Trinea Mahogany****Tip (Type):****Coffee table (120cm * 70cm * 35cm)****Leto izdelave (Year of Making):****2016****ustreza zahtevam predpisov - standardom** (is in accordance with the demands of regulations - standards):

- **SIST EN 12521:2010** (Pohištvo - Trdnost, trajnost in varnost - Zahteve za mize za domačo uporabo)
(Furniture - Strength, durability and safety - Requirements for domestic tables)
- **SIST-TS CEN/TS 15185:2006** (Pohištvo - Ocenjevanje odpornosti površine proti obrabi)
(Furniture - Assessment of the surface resistance to abrasion)
- **SIST EN 15372:2008** (Pohištvo - Trdnost, trajnost in varnost - Zahteve za mize, ki niso za domačo uporabo)
(Furniture - Strength, durability and safety - Requirements for non-domestic tables)
- **SIST EN 1730:2001** (Pohištvo - Mize - Preskusne metode za ugotavljanje stabilnosti, trdnosti in trajnosti)
(Furniture - Tables - Test methods for the determination of stability, strength and durability)

Pooblaščen podpis (Authorised Signature):**Ime in priimek:**

(Name and surname)

Denis Mrgole

Kraj in datum izdaje:

(Place and date of issue)

Jesenice, 11.3.2018

Slika 36: Izjava o skladnosti
(Vir: Interno gradivo podjetja Intorius d.o.o.)

V tej fazi razvoja izdelka se ponavadi izdelata tudi komercialno dokumentacijo za tržno komuniciranje in prodajo. Vsebuje tehnični opis, slike, dobavne pogoje, katalog, itd. V podjetju Intorius d.o.o. bo komercialna dokumentacija sestavni del spletne strani.

5.5 TESTIRANJE NA TRGU

Ko ima podjetje zadovoljiv izdelek, se ga opremi z blagovno znamko oz. imenom, embalažo in začetnim programom trženja, nato se ga testira na trgu. Glavni namen testiranja trga je ugotoviti, kako se kupci odzivajo na izdelek in koliko je trg v resnici velik. Ostali nameni testiranja so še ugotoviti, ali so razvite sestavine novega izdelka v vseh pogledih primerne za uvedbo na trg, ali ustrezajo pričakovanjem kupcev in ali izbrani trženjski instrumenti ustrezajo.

Vsa podjetja se za testiranje ne odločijo. Tista, ki se, morajo določiti obseg in način testiranja. Obseg je odvisen od višine naložb in tveganje projekta, ter časovne omejitve in stroškov raziskave. Obstaja več načinov testiranja novega izdelka na trgu, ki jim je v primerjavi s tržnim testiranjem prototipa skupno to, da ne potekajo v nadzorovanih razmerah, temveč je izdelek izpostavljen različno močnim tržnim vplivom. Načini testiranja se med seboj razlikujejo ali gre za izdelek široke potrošnje ali za izdelek za poslovno rabo (Kotler, 1996, str. 340).

V primeru podjetja Intorius d.o.o. tržnega testiranja produktov pred uvedbo nove ponudbe na trg ne načrtujem. Začetno testiranje je predvideno sicer že v operativnem razvijanju s testiranjem prototipov pri izbranih uporabnikih.

Nova ponudba podjetja Intorius d.o.o. je inovativna glede na obstoječo konkurenco in v kolikor bi podjetje porabilo preveč časa za testiranje na trgu, lahko konkurenca izkoristi poslovni model podjetja Intorius d.o.o. v svojo korist. Poleg tega bo podjetje Intorius d.o.o. izdelovalo izdelke po naročilu in ne izdelke masovne proizvodnje, večje razlike v stroških nebi imeli, če bi se podjetje odločilo za testiranje trga in bi se s tem izdelek/ponudba izkazala kot neuspešna. S testiranjem bi podjetje Intorius d.o.o. porabil le dodaten čas, ki pa ga že tako primankuje.

Podjetje Intorius d.o.o. bo izvajalo testiranje na trgu kot stalno aktivnost, ki se bo izvajala kot poprodaja. Cilj bo ugotavljanje stopnje zadovoljstva kupcev in s tem potrjevanje pravilnosti razvijanja ter potrebe po izboljšavah (ne samo na izdelku), vendar na vseh elementih razvitega 7P.

Tako izvajane poprodajne aktivnosti (stalni kontakt s kupci in uporabniki) bodo predstavljale tudi najboljšo in najbolj učinkovito obliko trženjskega raziskovanja,

katerega rezultati bodo osnova za nadaljnje razvijanje proizvodov in tudi vseh elementov trženjskega spleta 7P.

6 UVEDBA NA TRG

Pred uvedbo novega izdelka na trg, mora podjetje oblikovati strategijo njegovega uvajanja, da bi se izognilo morebitnim oviram na trgu. Pri oblikovanju strategije je potrebno načrtovati datum uvedbe na trg, geografsko področje uvajanja izdelka, ciljno skupino porabnikov ter način uvajanja izdelka na trg, ki mora biti usklajen s strateškimi cilji izdelka in cilji podjetja. Na podlagi tega Kotler poudarja štiri pomembna vprašanja (Kotler, 1996, str. 344 – 346):

1. Kdaj uvajati nov izdelek (določitev termina)?,
2. Kje uvajati nov izdelek (strategija geografske usmerjenosti)?,
3. Komu prodajati nov izdelek (potencialni kupci na ciljnem trgu)?,
4. Kako uvajati nov izdelek (strategija uvajanja na trg)?.

Sezona prodaje pohištva je spomladi in jeseni. Pomlad se bo ravno začela, ko bo podjetje Intorius d.o.o. kančalo razvijanje nove ponudbe. To bo pravi čas za vstopanje na trg. Konkurenca že ponuja podobne izdelke, vendar ne na inovativni način, kot jih bo podjetje Intorius d.o.o..

Podjetje Intorius d.o.o. se bo ob vstopu na trg povežalo s kooperantom, kateri bo izdeloval vse izdelke v ponudbi. Začetni ciljni trg bo Slovenija, kjer se bodo izvajale in nadzirale ter analizirale tudi vse načrtovane tržne strategije. Ko bo cilj prodaje v sloveniji izpolnjen, bo podjetje vstopilo na notranji trg Evropske unije (trženjska strategija je opisana pod točko 4.4).

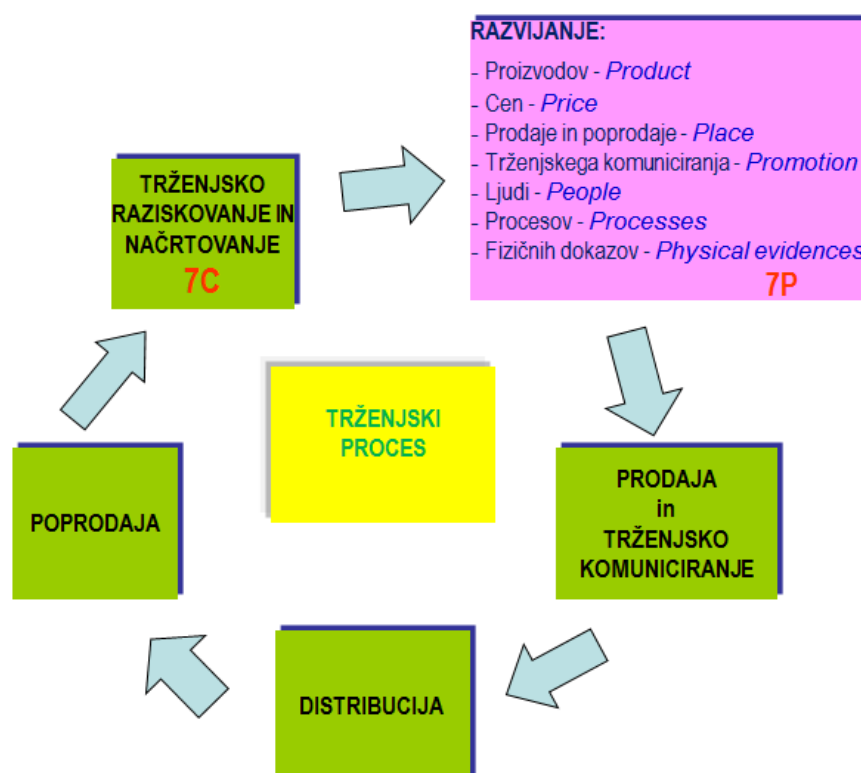
V podjetju Intorius d.o.o. je lansiranje nove ponudbe na trg zadnja faza razvijanja, vendar je to šele začetek njegovega življenja. V podjetju zato načrtujemo povečanje ponudbe izdelkov in njihovo izboljšanje, da bomo na ta način vedno ostali korak pred konkurenco.

Poslovna uspešnost in doseganje vseh ciljev bo doseženo samo ob stalnem razvijanju po principih, kot so predstavljeni v tej nalogi in opisani v obliki priprave trženjskega načrta. Trženjsko načrtovanje in potem v nadaljevanju razvijanje se začne s trženjskim raziskovanjem. Poprodaja je pri tem najboljša oblika raziskovanja. Vse to skupaj s prodajo in trženjskim komuniciranjem ter distribucijo in poprodajo predstavlja pravilni trženjski proces. Na sliki 37 je takšno celovito trženje predstavljeno tudi grafično.

Trženjski proces je zaporedje izvajanja aktivnosti s cikličnim ponavljanjem: raziskovanje in planiranje – razvijanje – prodaja in trženjsko komuniciranje –

distribucija – poprodaja. Dobro organizirana in sistematično izvajana poprodaja je tako najboljša oblika raziskovanja. (Dulc, 2017).

Trženje se prevečkrat razume še samo kot naloga ustvarjanja, promocije in posredovanja proizvodov kupcem in sicer ob uporabi različnih oblik prodaje in trženjskega komuniciranja. Vendar pa je trženje veliko več od tega. Pravo trženje je proces od raziskovanja (iskanja vseh zahtev, potreb in pričakovanj na trgu – 7C), preko razvijanja ter prodaje, podprte s trženjskim komuniciranjem in distribucijo do poprodaje, kot imamo prikazano na sliki 37. V razvijanju je poudarek na razvijanju celotnega trženjskega speta 7P in ne samo na razvijanju proizvoda ali celo samo izdelka. Pri tem upoštevamo, da je izdelek rezultat proizvodnje oz. izhod iz proizvodnega procesa. Da izdelek postane proizvod, kot izhod iz poslovnega (trženjskega) procesa, mu je potrebno dodati še različne storitve. (Dulc, 2017).



Slika 37: Trženjski proces
(Vir: Dulc, 2017, str. 5)

7 ZAKLJUČEK

Glavni namen in cilj diplomske naloge je bil razviti novo ponudbo pohištva podjetja Intorius d.o.o.. S pomočjo proučevanja teoretičnih vsebin o trženju, analiziranju trenutnega stanja podjetja na trgu, analiziranju trenutnega trženjskega stanja, poslovne priložnosti in nevarnosti, izdelave novega trženjskega načrta in razvijanje nove ponudbe podjetja Intorius d.o.o. na podlagi CAD-CAM načrtovanja in proizvodnje nam je zastavljene cilje uspelo doseči.

V času globalizacije in vse hitrejših sprememb na trgu se podjetja soočajo z vedno novimi izzivi. Konkurenčen boj na trgu je vse ostrejši, kupci so bolj osveščeni in tržne razmere vedno bolj zaostrene. Če želijo podjetja preživeti v takšnih razmerah, si morajo poiskati svoje mesto na trgu. Za dolgoročen uspeh podjetij na trgu je pomembno, da razmišljajo strateško, saj se le tako lahko prilagajajo nepredvidljivemu okolju.

Glavni del diplomskega dela je bil razvijanje nove ponudbe podjetja, ki je slonel na Kotlerjevem modelu razvoja novega izdelka. Težko bi izpostavil katerokoli fazo in zanjo trdil, da je pomembnejša od ostalih. Pri vseh je pomembna uporaba strokovnih metod pri njihovem izvajanju, pri tem pa tudi in predvsem uporaba "zdrave kmečke pameti". Nobena teorija ni koristna, če se jo ne razume pravilno in ne uporabi tako, kot to narekujejo realne razmere in situacije v obravnavanih primerih in okolju. Pravilni pristop se lahko pokaže že pri zbiranju zamisli in se nadaljuje pri ocenjevanju, testiranju konceptov, izdelavi poslovne analize, operativnem razvijanju, testiranju na trgu in uvedbi na trg.

Danes je na trgu veliko podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo pohištvenih izdelkov. Uspehe žanjejo le tisti, ki so inovativni na svojem področju. Z novo izdelano ponudbo bo podjetje Intorius d.o.o., ki se bo v celoti prilagodila potrebam kupcev, konkurenčno na trgu. Cilj podjetja je postati vodilni ponudnik kvalitetnih, oblikovno dovršenih miz na slovenskem trgu in uspešno prodreti na Evropski trg, in glede na trženjski načrt ima vse možnosti za to. Za doseg cilja bo potrebno veliko truda, dela in podjetniške sreče. Upam, da se bo podjetje Intorius d.o.o. na trgu znašlo tako dobro, kot se je v mojem trženjskem načrtu.

LITERATURA IN VIRI

1. Dulc Janez (2017). *Razvijanje novega proizvoda*. Študijsko gradivo pri predmetu TPN – Tehnični predpisi in načrtovanje proizvodov.
2. Hanc Igor (2010). *Prenova in informatizacija procesov razvoja izdelka*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Elektronski vir, <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/hanc4185.pdf>, [dostop 10. 05. 2018]
3. Igljučar, Hočevar (1997). *Računovodstvo za managerje*. 1. Natis, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
4. Intorius d.o.o. 2018. Interno gradivo podjetja Intorius d.o.o..
5. Kovačić Danijel (2004). *Analiza informacijskih potreb za trženjski informacijski sistem na primeru podjetja GV revije d.o.o.* Diplomski delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Elektronski vir, http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kovacic1503.pdf, [dostop 10. 05. 2018]
6. Kotler, Philip (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
7. Koubek, Anni, et. al. (2015). *Priročnik ISO 9001:2015*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
8. Rusjan Borut (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.