



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komerčalist  
Modul: Podjetniški

## **VPLIV SPREMEMBE PRODAJNEGA KONCEPTA MALOPRODAJE NA PROMET**

Mentorica: mag. Alenka Bradač, univ. dipl. ekon.  
Lektorica: Mateja Perko

Kandidat: Simon Žontar

Kranj, avgust 2011

## **ZAHVALA**

Za nesebično podporo pri izdelavi diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorici mag. Alenki Bradač, direktorici Odeje d.o.o., mag. Meliti Rebič, lektorici Mateji Perko, moji družini, prijateljem in sodelavcem,

## IZJAVA

»Študent Simon Žontar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V podjetju Odeja d.o.o., kjer sem tudi zaposlen in odgovoren za tehnično podporo prodajalnam, je kar 65 % realizacije prodaje široke potrošnje v Sloveniji izvedene v lastni maloprodajni mreži. Lastna maloprodaja je tudi konkurenčna prednost podjetja, saj nam omogoča direkten dostop do končnih uporabnikov in omogoča tekoča likvidnostna sredstva, zato bo smiselno v prihodnosti več vlagati v obstoječo ali novo maloprodajno mrežo. V podjetju želimo spremeniti podobo in koncept obstoječih prodajaln. V diplomski nalogi bom opisal star koncept Odeje d.o.o., dosedanjo podobo prodajaln, njihovo uspešnost. V nadaljevanju naloge bom predstavil tudi nov koncept Odeja Home, opisal potek prenovitvenih del prodajaln, različne vidike in hkrati pričakovane rezultate.

## **KLJUČNE BESEDE**

- trgovinska oprema
- lokacija trgovine
- marketing
- ponudba
- trg

## **ABSTRACT**

The company Odeja d.o.o., where I am working and I am responsible for the technical support over shops, as many as sales 65% realization realized in Slovenia in own retail network. Own retail is the competitive advantage of firm, that allows us direct access to end users and allows the current liquidity, so it will be meaningful in the future to invest more in the existing or new retail network. In the company we want to change the image and concept of the existing shops. In this graduate I will describe an old concept of company Odeja d.o.o., current appearance of the stores, their performance, and later I will describe new concept Odeja Home, renovation of stores, various aspects and the expected results.

## **KEYWORDS**

- commercial equipment....
- store Location
- marketing
- offer
- market

## KAZALO

1	UVOD .....	1
2	PREDNOSTI TRGOVINE NA DROBNO .....	2
2.1	KONKURENČNA PREDNOST .....	2
2.2	ZNAČILNOSTI POSLOVANJA TRGOVSKIH PODJETIJ NA DROBNO .....	3
2.3	RAZVOJ POSLOVANJA TRGOVSKIH PODJETIJ NA DROBNO .....	3
2.4	TRŽENJSKI SPLET TRGOVSKIH PODJETIJ .....	4
2.4.1	Lokacija trgovine .....	5
2.4.2	Sortiment izdelkov .....	7
2.4.3	Oblikovanje cen .....	7
2.4.4	Tržno komuniciranje .....	8
2.4.5	Prodajni ambient .....	9
2.4.6	Storitve .....	11
2.5	ORGANIZACIJSKE OBLIKE DROBNOPRODAJNE MREŽE .....	12
2.6	NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE PRODAJALN .....	13
2.7	USPEŠNA PRODAJA .....	15
2.8	TRENDI V TRGOVINI NA DROBNO .....	15
2.8.1	Trgovina prihodnosti .....	16
2.8.2	Uveljavljene nove tehnologije v trgovini .....	16
3	OPIS PODJETJA ODEJA d.o.o. ....	21
3.1	ZGODOVINA PODJETJA .....	21
3.2	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	21
3.3	DEJAVNOST DRUŽBE .....	21
3.4	VELIKI CILJI, VIZIJA, STRATEGIJA, VREDNOTE .....	22
3.5	PROCESI V PODJETJU .....	23
3.6	PRODAJA .....	23
4	STAR KONCEPT MALORODAJNIH ENOT .....	26
4.1	ZGODOVINA .....	26
4.2	TRGOVINE ODEJA .....	27
4.3	IZBIRA LOKACIJE, IZDELAVA IDEJNEGA NAČRTA IN STROŠKI .....	27
4.4	OPREMA TRGOVIN ODEJA .....	28
4.5	TRGOVINA ODEJA MERCATOR CENTER ŠIŠKA .....	28
5	NOV KONCEPT MALOPRODAJNIH ENOT .....	31
5.1	PRESTRUKTURIRANJE MALOPRODAJNE MREŽE .....	31
5.2	NOV KONCEPT TRGOVIN ODEJA .....	31
5.3	TRGOVINA ODEJA HOME MERCATOR CENTER KRANJ .....	32
6	VIDIKI PRI SREMEMBAH PRODAJNEGA KONCEPTA .....	34
6.1	TRG IN TRŽNI SEGMENTI .....	34
6.2	PRODAJNO OSEBJE .....	35
6.3	TEMELJNA STRATEGIJA NOVEGA KONCEPTA .....	35
7	PRIČAKOVANI REZULTATI PRENOVLJENE TRGOVINE ODEJA ŠIŠKA .....	36
8	SKLEPI IN UGOTOVITVE .....	38
8.1	UGOTOVITEV PRI NAČRTOVANJU TRGOVIN ODEJA .....	38
8.2	MARKETING TRGOVIN .....	39
8.3	ŠIRITEV PONUDBE TRGOVIN .....	39
8.4	IZOBRAŽEVANJE PRODAJNEGA OSEBJA .....	39
9	ZAKLJUČEK .....	40
	LITERATURA IN VIRI .....	41
	PRILOGE .....	42
	KAZALO SLIK .....	42
	KAZALO GRAFOV .....	42
	KAZALO TABEL .....	42

# 1 UVOD

Trgovina je že desetletja najpomembnejši člen med proizvodnjo in končnim potrošnikom. Zaradi hitrega in naraščajoče globalizacije je ponudba na tržišču vse večja, vedno več je ponudbe in trgovin. Konkurenca med prodajalci z enakim ali podobnim blagom je zelo velika in zaradi nje obstaja nenehen boj za kupca in z njim, za prevlado na tržišču. Kupna moč prebivalstva je vse bolj omejena, svetovna kriza pušča posledice, kupcu se je težko odločiti kje in kaj kupiti, da bi dobil za svoj denar kar največ in najboljšo kvaliteto.

Zadovoljen kupec pa se vedno rad vrača v trgovino, kjer je opravil dober nakup, dobil pravo kvaliteto, bil dobro informiran o izdelkih in kjer je o proizvajalcu dobil najboljše mnenje. Zato se v Odejinih trgovinah trudimo, da s svojo raznovrstnostjo ponudbe, kvalitete in storitve zadovoljimo čim več kupcev, ki se odločajo za nakup hišnega tekstila.

Ob tem se nam vedno zastavlja vprašanje, kakšen mora biti prodajni prostor, na kakšni lokaciji in s kakšno najboljšo ponudbo, da kupca pritegne in da se bo odločil kupovati v naši trgovini, ne pa v katerikoli drugi, ki ponuja enake oziroma podobne izdelke ali storitve. Vse je odvisno od porabnikovih navad in od propagandnih aktivnosti marketinške službe, da porabnika prepriča za določen nakup in pa seveda predstave o proizvajalcu oziroma trgovini proizvajalca.

V diplomski nalogi bom opisal trgovino na drobno, ki je opisana v domači in tuji literaturi ter na spletu. Na podlagi lastnega dela in izkušenj ter strateških usmeritev podjetja, bom opisal trgovine na drobno. Cilj diplomske naloge je predstaviti Odejno maloprodajno mrežo od prvih začetkov pa do danes, predstaviti stroške izdelave trgovin in pri tem opisati bistvene značilnosti, ki vplivajo na m<sup>2</sup> prodajne površine. Hkrati želim predstaviti strateško idejo o prenovitvi trgovine, kako z minimalnimi sredstvi postaviti trgovino po novem konceptu ter tako povečati prepoznavnost, ponudbo in prodajo v Odejinih trgovinah.

Diplomska naloga je razdeljena na sedem vsebinskih poglavij. V prvem predstavim trgovine na drobno, njihov začetek, pomembnosti trženjskega spleta trgovin na drobno in novosti v trgovini. V drugem poglavju predstavim podjetje Odejo d.o.o., dejavnosti, vrednote, cilje, vizijo in strategijo podjetja, prodajno službo in njene aktivnosti. V tretjem poglavju opisujem star koncept Odejinih trgovin od samih začetkov do leta 2008, lokacij, idejnih načrtov, stroškov in opreme ter trgovino Odeja Šiška, katero želimo preurediti v modernejšo in lepšo trgovino. Četrto poglavje opisuje maloprodajno mrežo po letu 2009, ko smo se odločili, da spremenimo podobo in ponudbo trgovin, na podlagi katerih je nato nastala trgovina Odeja HOME v Kranju. Vidike sprememb opisujem v petem poglavju. V šestem opišem potrebne spremembe, prikažem novo podobo, naredim izračun stroškov prenove in predstavim pričakovane rezultate. V sedmem poglavju navedem še sklepe in ugotovitve pridobljene pri dosedanem načrtovanju trgovin, marketinga, širitve ponudbe in izobraževanju prodajnega osebja.

## 2 PREDNOSTI TRGOVINE NA DROBNO

Najpomembnejši posrednik izdelkov do končnih uporabnikov je trgovina. To vlogo opravlja skozi zgodovino, že od prvotnih družbenih delitev dela. Posamezne oblike trgovine imajo različno življenjsko dobo in so na različni stopnji svojega razvoja. Nekatere oblike so prenehale obstajati, pojavljale pa se bodo vedno nove, ki bodo konkurirale s kakovostjo izdelkov, storitvami in cenami (Potočnik, 2001, str. 19).

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posredni stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Trgovina na drobno ima pomemben in zelo občutljiv položaj v gospodarstvu, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma končni porabi. Vpliv trgovine na drobno na stabilnost gospodarstva se kaže v njeni usposobljenosti, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov (Potočnik, 2001, str. 54-55).

### 2.1 KONKURENČNA PREDNOST

Konkurenčna prednost podjetja pred drugimi trgovskimi podjetji mora biti nekaj novega, različnega od drugih, po čemer se podjetje razlikuje od svojih konkurentov. Trajna konkurenčna prednost predstavlja oviro za konkurenco, saj je potrebno vložiti veliko truda, da bi pridobili zvestega kupca, ki ceni to konkurenčno prednost.

S problematiko ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti se je ukvarjal Michael Porter, ki navaja tri strategije za doseganje konkurenčne prednosti (Sfiligoj, 1999, str. 112-113).

- *Strategija nizkih stroškov:* s skrbnim nadzorom stroškov si podjetje prizadeva, da bi imelo nižje stroške od konkurentov. Nižji stroški omogočajo ponudbo enakovrednih izdelkov po nižjih cenah in pridobivanje tržnega deleža na račun izrivanja konkurentov. Za uspeh strategije nizkih stroškov je potrebna investicija v moderno opremo, agresivno oblikovanje cen in začetne izgube, da si podjetje zgradi tržni delež. (Sfiligoj, 1999, str. 112).
- *Strategija diferenciacije:* podjetje poskuša ustvariti izdelek, storitev, distribucijo ali promocijo, ki bo v očeh kupca edinstvena. Kupci so zaradi dodatnih koristi za edinstvenost pripravljeni plačati nekaj višjo ceno. Strategija ne zanemara stroškov, vendar je prva dolžnost, da ustvari zveste kupce. Podjetja se lahko odločijo za diferenciacijo na podlagi podobe blagovne znamke, tehnologije, storitev, maloprodajne mreže ali drugih dimenzij (Sfiligoj, 1999, str. 113).
- *Strategija osredotočenja:* je uporaba strategije nizkih stroškov in strategije diferenciacije za določen segment kupcev. Zamisel je čim boljše zadovoljevanje potrebe določenega, ozkega tržnega segmenta porabnikov. Za uspešnost strategije je ključnega pomena pravilno izbran ciljni segment porabnikov (Sfiligoj, 1999, str. 113).

Podjetje, ki se ne zna ali ki se ni pripravljeno opredeliti za zase najustreznejšo strategijo, temveč poskuša hkrati delovati na različnih področjih in na različne načine, se po Porterjevem mnenju lahko znajde v nezaželenem položaju, ko ga njegovi konkurenti s svojimi posebnimi prednostmi izrivajo v vseh segmentih. Porter označuje ta položaj kot "stuck in the middle" in meni, da lahko vanj zdrknejo tudi uspešna podjetja, ki spregledajo dinamične spremembe, ki se dogajajo v času in ki spreminjajo razmere v panogi, ter s tem relativni položaj podjetja. (Sfiligoj, 1999, str. 114)

Podjetja imajo tako na voljo tri temeljne strategije za določanje konkurenčnosti, vendar pa je smiselno dodati še četrto strategijo, v zadnjem času pravzaprav najpomembnejšo in to je:

- *Strategija prehitevanja*: tako ima prednost na tržišču podjetje, ki porabi manj časa za ugotavljanje potrebe odjemalcev do tržno sposobnega izdelka ali storitve, ki porabi manj časa od odjemalčevega naročila do dobave ali izvedbe storitev, ter podjetja ki prehiti konkurente z drugačno kombinacijo koristi in pogojev, z učinkovitejšimi trženjskimi potmi ali komuniciranjem. (Kolarič, 2008, str. 32)

Konkurenčnost bo večja, če ima podjetje večji vpliv na odjemalce (večji tržni delež) in če ima izrazito temeljno strategijo (strategijo cen, diferenciranja, osredotočanja).

## 2.2 ZNAČILNOSTI POSLOVANJA TRGOVSKIH PODJETIJ NA DROBNO

Trgovci na drobno prodajajo nabavljeno blago končnim porabnikom praviloma v manjših količinah za potrebe posameznega gospodinjstva. Zato se v razmerju do končnih porabnikov pojavljajo kot nekakšni predstavniki proizvajalcev, v razmerju do proizvajalcev in trgovskih podjetij na debelo pa kot zastopniki porabnikov. V trgovskih podjetjih na drobno zbirajo želje in potrebe porabnikov, obravnavajo njihovo nezadovoljstvo z blagom, reklamacije, vračila slabih izdelkov – zato opravljajo tudi funkcijo zaščite interesov porabnikov (Potočnik 2001, str. 59).

## 2.3 RAZVOJ POSLOVANJA TRGOVSKIH PODJETIJ NA DROBNO

LETO	OBLIKA
do 1840	postrežne prodajalne z mešanim blagom
1849	prva blagovnica Harrods v Londonu
1852	prva blagovnica Bon Marche v Parizu
1890	diskontne prodajalne
1912	prva samopostrežna prodajalna v ZDA
1920	prva »cash-and-carry« prodaja na debelo v ZDA
1941	prve samopostrežne prodajalne v Evropi (Švica, Švedska)
pred 1950	razvoj potrošniških zadrug (Švica – Migros)
pred 1950	pojav »cargo« prodajaln, zametka nakupovalnih centrov



1950–1970	zlata leta veleblagovnic
do 1950	razvoj nakupovalnih centrov v ZDA
po 1950	razvoj nakupovalnih centrov v Evropi
po 1950	širok razmah samo izbirnega in samopostrežnega načina prodaje
1958	prvi samopostrežni prodajalni v Sloveniji (Ljutomer in Celje; 1959 v Ljubljani)
1960–1975	zlata leta kataloške prodaje v Evropi
1973–1980	težave nakupovalnih centrov zaradi energetske krize
1980	poenotenje UPC- in EAN-kodiranja izdelkov; razvoj računalniškega spremljanja blagovnih tokov
po 1980	hiter razvoj trgovskih multinacionalk
po 1990	začetek elektronske prodaje prek računalniških omrežij, interneta
po 1991	vstop trgovskih multinacionalk na slovenski trg (SPAR)
po 2000	hitra širitev vseh oblik elektronskega nakupovanja

*Tabela 1: Razvoj poslovanja trgovskih podjetij na drobno  
(Vir: Potočnik, 2001, str. 48).*

## 2.4 TRŽENJSKI SPLET TRGOVSKIH PODJETIJ

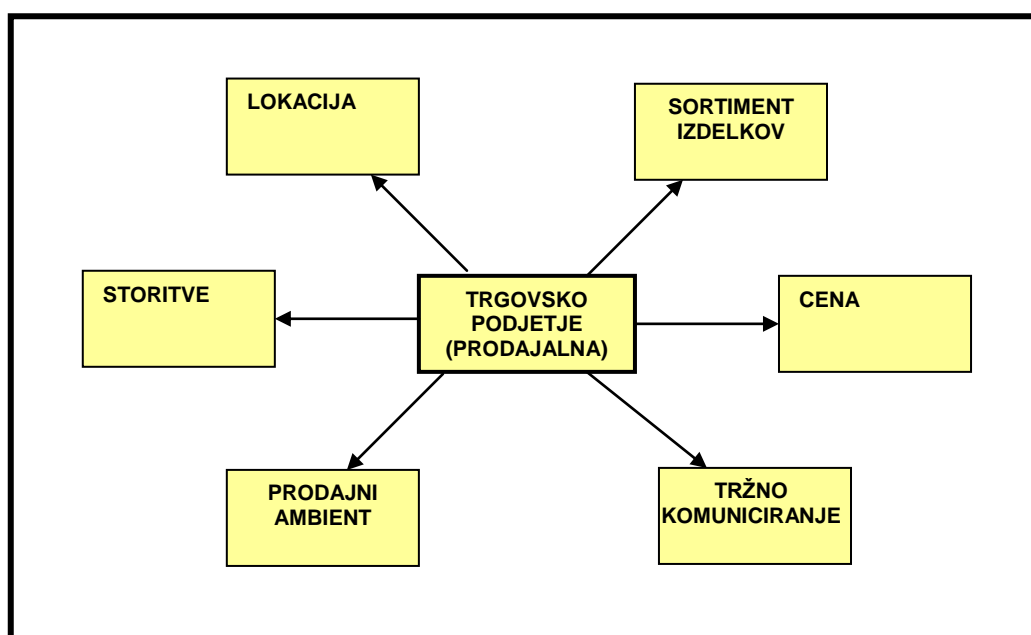
Po sprejetju trženjske strategije, mora trgovsko podjetje ali proizvodno podjetje s svojo prodajno mrežo opredeliti svoje trženjske dejavnosti. Glavne sestavine tega dela trženjskega spleta v podjetjih so: lokacija trgovine, sortiment izdelkov in trgovske blagovne znamke, cene, tržno komuniciranje, ureditev prodajaln in storitev kupcem (Vir: Potočnik, 2005, str. 282).

Sestavina	Značilnosti
Lokacija	Nakupne odločitve temeljijo na dostopnosti prodajalne, možnosti parkiranja, oddaljenosti in podobi prodajalne v očeh kupca.
Sortiment izdelkov	Širina, globina in cenovno-kakovostna razsežnost sortimenta oblikujejo pričakovanja kupca glede izbere in možnosti nakupa.
Cene	Raven cen ustvarja cenovno podobo o prodajalni in kakovosti izdelkov, ki jih ponuja. Spreminjanje in prilagajanje cen, različne ugodnosti, popusti, znižanja cen in akcije (npr. dva za ceno enega izdelka) so pomemben instrument prilagoditve cen.
Tržno komuniciranje	Namen je seznanjanje kupcev s ponudbo prodajalne in s koristmi, ki jih kupec dobi z nakupom in porabo izdelka.
Prodajni ambient	Notranja ureditev in vzdušje v prodajalni sta pomembna dejavnika kupčeve lojalnosti in vračanja v določeno prodajalno.

Storitve	Pri nakupih dragih, zapletenih in modnih izdelkov je npr. svetovanje prodajalcev odločujoče za uspešno prodajo, izvajanje komercialnih, finančnih in tehničnih storitev pred, med in po nakupu izdelka.
----------	---

*Tabela 2: Sestavine trženjskega spleta trgovine  
(Vir: Potočnik, 2005, str. 283)*

Sestavine trženjskega spleta med seboj kombiniramo, da bi dosegli čim ugodnejši poslovni rezultat.



*Slika 1: Sestavine trženjskega spleta (prodajaln)  
(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/tretje.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/tretje.html))*

#### 2.4.1 Lokacija trgovine

Lokacija prodajalne je sestavina trženjskega spleta trgovine in je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, katere je potrebno upoštevati pri trženju v trgovini na drobno, saj nakupne odločitve temeljijo na dostopnosti prodajalne, možnosti parkiranja, oddaljenosti in podobi prodajalne v očeh kupca. Vendarle pa še tako dobra lokacija ne more nadomestiti slabo oblikovane trženjske strategije.

Naraščajoče cene zemljišč in konkurenčni pritisk razvoja novih oblik prodajaln sta povzročila, da sodi lokacija v najpomembnejši del finančne politike trgovine na drobno in pomeni dolgoročno finančno naložbo, ki prinaša dobiček ali izgubo. Zaradi tega obravnavajo izbiro lokacije z več zornih kotov, ki temeljijo na urbanističnem načrtovanju, geografskih raziskavah ter trženjskih in ekonomskih vidikih. (Potočnik, 2001, str. 165)

Trgovci si najprej izberejo regijo v državi, kjer bi odprli prodajalno, nato izberejo mesto in na koncu še lokacijo v mestu. Večji trgovci se morajo odločiti, ali bi odprli več manjših prodajaln na več lokacijah ali pa večje prodajalne na manj lokacijah. Vsak trgovec na drobno mora imeti v vsakem mestu dovolj prodajaln, da doseže prihranke obsega na področju tržnega komuniciranja in distribucije. Večje kot so posamezne prodajalne, večje je njihovo območje oziroma obseg poslovanja. (Kotler, 1996, st. 572)

Trgovci na drobno lahko odprejo prodajalne v osrednjih poslovnih središčih, regionalnih nakupovalnih središčih, lokalnih nakupovalnih središčih ali nakupovalnih središčih v soseskah. (Kotler, 1996, st. 573)

- *Osrednje poslovno središče*, predstavlja najstarejše in najbolj prometno območje mesta. Najemnina za prodajalne in pisarne je ponavadi visoka. Toda mnogo poslovnih središč mest so prizadele selitve na obrobje mest.
- *Regionalna nakupovalna središča*, so nakupovalna središča na obrobju mest, kjer je od 40 do 100 prodajaln in pritegnejo porabnike, ki so oddaljeni od osem do šestnajst kilometrov od središča. Ponavadi sta v nakupovalnih središčih ena ali dve nacionalni prodajalni in mnogo manjših prodajaln (večinoma franšiznih). Nakupovalna središča so privlačna zaradi veliko parkirnega prostora, nakupovanja na enem mestu, restavracij in rekreacijskih središč.
- *Lokalna nakupovalna središča*, so majhna nakupovalna središča, ponavadi z eno nacionalno prodajalno in z od 20 do 40 manjšimi prodajalnami.
- *Nakupovalna središča v soseskah*, predstavljajo skupek prodajaln, ki oskrbujejo navadne potrebe soseske po špeceriji, orodju, perilu in bencinu. Oskrbujejo ljudi, ki so oddaljeni pet do deset minut vožnje z avtomobilom.

Pri vzpostavljanju ravnotežja med visokim prometom in visoko najemnino se morajo trgovci na drobno odločiti, kakšna je najboljša lokacija zanje. Uporabljajo različne metode za ocenjevanje lokacij, vključno s štetjem prometa, raziskavami o nakupovalnih navadah porabnikov, analizami konkurenčnih lokacij. Trgovci na drobno lahko ocenijo učinkovitost prodaje določene prodajalne s štirimi kazalci: (Kotler, 1996, st. 574, 575)

- s številom ljudi, ki gredo mimo prodajalne na povprečen dan;
- z odstotkom ljudi, ki vstopijo v prodajalno;
- z odstotkom tistih, ki kaj kupijo;
- s povprečnim zneskom, ki ga kupci porabijo za nakup.

Prodajalna, ki ji ne gre dobro, je lahko na lokaciji, kjer je malo prometa ali ne vstopi dovolj mimoidočih ali pa preveč tistih, ki vstopijo, le brska in nič ne kupi. Vsak problem je rešljiv. Problem prometa se lahko popravi z boljšo lokacijo; število tistih, ki vstopijo, se lahko poveča z boljšimi izložbami in najavo razprodaj; število kupcev in prodane količine so odvisne predvsem od kakovosti blaga, cen in prodajnega osebja.

## 2.4.2 Sortiment izdelkov

Določanje sortimenta in količin naročila je težka naloga zlasti na tistih nabavnih področjih, na katere vplivata moda in nedavne spremembe. Poznamo različne statistične metode za pomoč pri napredovanju, vendar jih številni trgovci ne uporabljajo, ker menijo da so nekoristne. Mnoga trgovska podjetja uporabljajo sistem odprtega nakupa po potrebi, s katerim usmerjajo količinsko nabavo skladno z gibanjem prodaje in zaloge (Potočnik, 2005, str. 284).

Pomemben vidik oblikovanja sortimenta so trgovsko blagovne znamke, ki so se uveljavile z razvojem trgovskih verig, blagovnic, hipermarketov in nakupovalnih centrov. Na nekaterih področjih so trgovske blagovne znamke uveljavili zato, da bi ohranili skupno prepoznavnost povezanih trgovcev oziroma povečali lojalnost kupcev do posameznih trgovskih podjetij (Potočnik, 2005, str. 284).

## 2.4.3 Oblikovanje cen

Med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta je cena najbolj prilagodljiva. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo lažje in hitreje kot modificirajo izdelke, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo svoj distribucijski sistem. Prav zato je cena spremenljivka trženjskega spleta, ki jo podjetje lahko takoj prilagodi in odgovori na aktivnosti konkurentov ali spremenjeno povpraševanje. Največja pomanjkljivost je seveda ta, da lahko tudi konkurenti prav tako hitro prilagodijo svoje cene. Cena neposredno vpliva na prihodek in dobiček in s tem na dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja, vendar je odvisna hkrati od novih izdelkov, promocijske aktivnosti in oskrbovanja distribucijskih kanalov, kar pa je mogoče spreminjati in prilagajati le v daljšem časovnem obdobju (Potočnik, 2005, str. 223).

Preden lahko podjetje določi pravilno ceno za izdelek, mora opredeliti pomen cene v svojem trženjskem spletu. S cenovnimi cilji podjetje določi, kaj želi doseči z oblikovanjem cene. Cenovni cilji morajo biti merljivi, tako da jih podjetje lahko ovrednoti. Ker cenovni cilji vplivajo na odločitve na drugih področjih, na primer proizvodnem in finančnem, morajo biti usklajeni s poslanstvom in cilji podjetja. Praviloma pa podjetje razvije tri glavne cenovne cilje (Potočnik, 2005, str. 224):

- *Ohranitev sedanjega stanja*, kjer so številna podjetja zadovoljna s sedanjim tržnim položajem in prodajo. Za ohranitev stanja podjetje poskuša dolgoročno ustaliti povpraševanja po svojih izdelkih, kar zmanjšuje tveganje v proizvodnji in nabavi. Če večina podjetij v tej dejavnosti ne teži k ohranjevanju obstoječega stanja, se med njimi hitro razvije cenovna konkurenca, ki pogosto vodi v cenovne vojne in zmanjšanje prihodkov vseh podjetij (Potočnik, 2005, str. 225).
- *Povečanje prodaje ali tržnega deleža* je cilj številnih podjetij. Ta cilj izrazijo z odstotkom prodaje v časovnem obdobju v primerjavi z enakim preteklim obdobjem in drug cenovni cilj se nanaša na povečanje tržnega deleža podjetja v primerjavi s celotno prodajo določene panoge (Potočnik, 2005, str. 225).
- *Povečanje dobička* za veliko podjetij je glavni cenovni cilj maksimiranje dobička. Največji problem tega cilja pa je, kako izmeriti, ali je podjetje

doseglo maksimalen dobiček ali pa bi lahko doseglo še večjega. Osnovni cilj, ki ga določajo predvsem vodilna podjetja, je doseganje načrtovane stopnje vračila naložb in izhajajo iz načrtovanih investicij, predvidenih rokov vračil, stroški in prihodki pa so približno ocenjeni. "Posnemanje smetane" je smiselno v naslednjih primerih: če je dovolj kupcev, če visoka cena ne pritegne večjega števila konkurentov in če visoka cena ustvari podobo odličnega izdelka (modna novost, izjemna kakovost, popolna zanesljivost ipd.). Za izdelke, ki pa imajo kratek življenjski cikel, npr. modna muha, je glavni cilj ustvariti čim večji denarni priliv (Potočnik, 2005, str. 224-225).

#### 2.4.4 Tržno komuniciranje

Učinkovito tržno komuniciranje je odločilni dejavnik uspešnosti trženjske strategije podjetja. Podjetja pošiljajo sporočila o izdelkih, storitvah in idejah, o svoji dejavnosti in zaposlenih. To komuniciranje omogočajo aktivnosti oglaševanja, osebne prodaje, stikov z javnostmi in pospeševanja prodaje (Potočnik, 2005, str. 302).

Cilj tržnega komuniciranja je največja učinkovitost in uspešnost podjetja v trženju. Tržno komuniciranje je na kratko sredstvo za udejanjanje strategij trženja pri doseganju smotrov in ciljev trženja. Tržno komuniciranje pa svoje cilje dosega le, če primerno upošteva interese podjetja in interese tistih, s katerimi podjetje komunicira v trženju. Zato je potrebno upoštevati naravnost druge, nabavne strani – in nabavno komuniciranje je učinkovito le, če upoštevamo, kako druga stran dojema prodajanje. (vir: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=510>)

Tržno komuniciranje si prizadeva:

- informirati udeležence o trženjski ponudbi in o trženjskih strategijah podjetja,
- vplivati na udeležence, da bi ravnali v prid trženjskih ciljev podjetja.

Obseg tržnega komuniciranja:

- *oglaševanje* (ekonomska propaganda), ki obsega vsa ugodna in plačana sporočila o podjetju ali njenih izdelkih in storitvah, na primer oglase v časnikih in revijah, radijske in televizijske objave, napise in slike na javnih prostorih, plakate in letake, ipd;
- *pospeševanje prodaje*, ki zajema spodbujanje prodaje s sredstvi, ki niso neposredno vezana na tržni izdelek ali storitev, na primer sejmi in razstave, posvetovanja in predstavitve, propagandna darila in tekmovanja, nagradne igre, ipd.;
- *publiciteta*, ki zajema vsa ugodna, vendar neplačana sporočila o podjetju in njenih izdelkih ali storitvah, na primer članki v časopisih, revijah, novice na televiziji, ugodne govorice med porabniki, ipd.;
- *osebno prodajanje*, ki poteka med dvema ali več udeleženci, odjemalci, bodisi v direktnem stiku ali pa po telefonu in drugih načinih prenosa podatkov in informacij – elektronska sporočila.

Tržno komuniciranje so torej vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja z namenom vzpostavitve komunikacije z obstoječimi in potencialnimi strankami, udeleženci v

poslu. S tržnim komuniciranjem podjetje sporoča o svojem obstoju, lastnostih in prednostih posameznih storitev, s čimer želi prepričati kupce za nakup. Tržno komuniciranje je v poenostavljeni obliki torej informiranje, vplivanje in prepričevanje ciljne javnosti. Pri vsem tem pa moramo dobro poznati proces kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom.

(vir: <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=510>)

Glede na obseg dela in področij, ki ga tržno komuniciranje zajema, je skoraj vsak zaposleni delavec v nekem podjetju, njegov tržnik. Seveda so znanje in veščine tržnega komuniciranja v prodaji in nabavi potrebne zlasti ustreznim službam, to je tržnikov v podjetju. Za trženje med podjetji pa so nujne vsakomur, ki je v stiku s poslovnimi partnerji in konkurenti podjetja.

(vir: <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=510>)

#### 2.4.5 Prodajni ambient

Oblikovanje in ureditev prodajnega okolja je izredno pomemben element trženjskega spleta. Zaradi širitve samopostrežnih prodajaln v šestdesetih letih je nastala potreba po stroškovno učinkovitejši uporabi prodajnega prostora. Nato je v sedemdesetih letih potekal hiter razvoj supermarketov in hipermarketov ter zahteval nov pristop pri oblikovanju prodajnega okolja. V osemdesetih pa se je bil poudarek na oblikovanju prodajnega prostora kot orodju za razlikovanje od drugih prodajaln (Potočnik 2001, str. 296).

V zadnjih desetletjih podjetja veliko investirajo v novo podobo prodajaln, z njihovimi posodobitvami ali pa s povsem novo podobo prodajaln. Pri projektiranju prodajalne so zelo pomembne odločitve kako je prodajalna oblikovana, kakšno je vzdušje v prodajalni, kakšna je razporeditev opreme in seveda načini prikazovanja opreme.

##### ❖ Oblikovanje prodajalne

Prodajalna naj bo oblikovana tako, da kupca opogumlja vstopiti, da zmanjša njegov psihološki odpor in da se začne zanimati za razstavljene izdelke. Sproščen kupec si vzame čas za ogled izdelkov in se tako lažje odloči za nakup. Pri obstoječih je preurejanje odvisno od številnih pogojev in omejitev glede gradbenih posegov, ter seveda razpoložljivih denarnih sredstev, medtem ko je pri gradnji novih prodajaln in nakupnih centrov, kjer je omejitev manj, več možnosti za oblikovanje. Ureditev prodajaln se nanaša na notranje in zunanje oblikovanje, naprave, opremo, pa tudi različne možnosti komuniciranja s kupci. Oblikovanje je postalo glavno konkurenčno orodje nakupnih centrov, saj tudi ti iščejo nove poti za doseganje konkurenčne prednosti (Potočnik 2001, str. 296,297).

##### ❖ Vzdušje prodajalne

Zaznamo ga s čutili, ki omogočajo ugoden ali neugoden odziv. Vzdušje v prodajalni ustvarjajo (Potočnik 2001, str. 297):

- Vidnost: barva, svetloba, velikost, oblika. – Tehnologija razsvetljave so čedalje bolj prilagojene zahtevam po realnejšem barvnem prikazovanju in poudarjanju dejanske barve določenega izdelka.

- **Slišnost:** zvok, višina tona- Največji stimulativni učinek ima zvok in višina tona takrat, ko je skladna z atmosfero v prodajalni. V prodajalnah z načrtovano glasbo se kupci zadržujejo dlje časa in ob boljšem počutju porabijo več denarja.
- **Vonjave:** prijeten vonj, svežina- V supermarketih je postalo običajno, da diši po sveže pečenem kruhu, v blagovnicah so puliti s parfumi in z njihovimi vonjavami postavljeni blizu vhoda, z namenom oblikovanja prijetnega ambienta.
- **Otipljivost:** mehkoba, gladkost- Lahko vplivamo z izbiro materiala za talne obloge, prodajne pulte in razstavne pulte, ter s hladilno – ogrevalnim sistemom na počutje v prodajalni.

#### ❖ **Razporeditev opreme**

Veliko je možnosti za razporeditev opreme, najbolj pa je odvisna od tržnega pozicioniranja, vrste blaga, velikosti prodajalne, stroškov, sistema varovanja. Prostorska razporeditev opreme je praviloma sestavljena iz ene ali več kombinacij naslednjih oblik (Potočnik 2001, str. 299):

- **Mrežna razporeditev opreme (grid pattern layout):** ta razporeditev je sestavljena iz dolgih paralelnih vrst polic brez prehodov med njimi, tako da je skoraj nemogoče prečkati vrste, kupce pa prisiliti, da krožijo po celi prodajalni. Taka razporeditev je pogosto v supermarketih in v prodajalnah, ki želijo ustvariti podobo cenenosti
- **Razporeditev opreme z prostimi prehodi (free-flow layout):** kupec ima več svobode pri gibanju med policami, ki so postavljene v nepravilne oblike. Veliko prodajaln je uvedlo tako razporeditev opreme, saj spodbuja sprehajanje, zato je za kupca bolj zanimiva. Pri taki razporeditvi je prostor slabše izkoriščen, stroški vzdrževanja so ponavadi višji in celotni vtis lahko deluje zmedeno.
- **Butična razporeditev (boutique layout):** je tudi ena od variant razporeditve s prostimi prehodi, vendar so oddelki organizirani kot individualne prodajalne za specifične segmente kupcev (prodajalna v prodajalni), zlasti v blagovnicah, hipermarketih in nakupovalnih centrih. Prostor s to razporeditvijo je slabo izkoriščen, namenjen je ciljnim kupcem z višjimi dohodki, ki kupujejo dražje izdelke.

#### ❖ **Način prikazovanja izdelkov**

Je pomemben zlasti vodjem trgovin oziroma vsem ki skušajo z razporeditvijo izdelkov vplivati na prodajo, podobo prodajalne in učinkovito izrabo prostora. Poznamo nekaj načinov prikazovanja izdelkov (Potočnik 2001, str. 301):

- **Odprt prikaz (open display):** kupca želimo obkrožiti, ne pa oddaljiti od razstavljenih izdelkov. Ta pristop je razširjen v blagovnicah in modnih prodajalnah. Kupec se ustavi in lahko otipa izdelek, s tem se nagnjenost k nakupu poveča.
- **Tematski prikaz (theme display):** izbira tematike je zelo široka – lokalni in nacionalni dogodki, prazniki ali posebne mednarodne prireditve. Tematika mora ustrezati sezoni in določenim aktivnostim kupcev.

- *Prikaz življenjskega sloga (life-style display)*: izgled prodajalne in prikaz izdelkov morata biti usklajena ter ustrezati ciljem kupcev. Ta oblika se uporablja zlasti v prodajalnah z oblačili, pa tudi v specializiranih prodajalnah.
- *Koordiniran prikaz (co-ordinated display)*: izdelke, uporabljamo skupaj- npr. v prodajalni z oblačili razstavljamo ustrezne modne dodatke ali v prodajalni s pohištvo prikažemo tudi preproge, svetila ipd. Ta pristop povezuje izdelke in zato pospešuje nakupe dopolnilnih izdelkov.
- *Dominantni prikaz (classification dominance display)*: prodajalec ponuja zelo širok sortiment izdelkov določene skupine. Skupaj prikaže različne velikosti, barve in oblike posameznega izdelka.

#### 2.4.6 Storitve

Storitvene dejavnosti doživljajo v zadnjih letih bolj dramatične spremembe kot proizvodne dejavnosti. Proizvodno usmerjeno gospodarstvo je zamenjalo storitveno usmerjeno gospodarstvo, pri katerem postajajo medsebojni odnosi med udeleženci pomembnejši od samih izdelkov. Preskok v storitveno dejavnost preprosto pomeni, da bo v prihodnosti vedno manj ljudi zaposlenih v proizvodnih in vedno več v storitvenih dejavnostih, porabljali pa bomo tudi vse več najrazličnejših storitev (Potočnik, 2005, str. 420).

Storitev obravnavajo v posameznih državah precej različno, kar je predvsem posledica razlik v vrstah in stopnjah razvoja tega sektorja. V zadnjih letih opazamo izreden porast tako imenovanih novih storitev, ki nastajajo na podlagi razvoja informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Storitve opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe (Potočnik, 2005, str. 421):

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca,
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem
- ponudba obsega samo storitev (na primer varovanje otrok, psihoterapija).

Pri razlikovanju storitev in izdelkov najprej opazimo neoprijemljivo naravo storitev. Storitve ponavadi opisujemo kot neoprijemljive, nevidne in minljive. Zahtevajo sprotno izvedbo in porabo. Razlike med izdelki in storitvami lahko najboljše opredelimo z naslednjimi značilnostmi (Potočnik, 2005, str. 422).

Značilnost	Storitve	Izdelki
1. Nepredmetnost	Praviloma neotipljive, obstajajo fizični dokazi	V celoti otipljivi, lahko jih spremljajo storitve
2. Neločljivost	Navzoča morata biti izvajalec in uporabnik storitve	Navzočnost ni običajna
3. Minljivost	Storitve ni mogoče skladiščiti	Skladiščenje izdelkov je pogosto nujno zaradi kasnejše uporabe
4. Spremenljivost	Kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kje in kdaj jih izvaja	Kakovost je lahko standardizirati



5. Težavnost merjenja in kakovosti	Ugotavljamo predvsem zadovoljstvo porabnikov s storitvijo	Merimo in nadziramo predvsem kakovost izdelkov
6. Visoka stopnja tveganja	Stroški napak so zelo veliki, storitev pri pritožbah ni mogoče zamenjati	Izdelek je pri reklamacijah mogoče zamenjati
7. Prilagodljivost ponudbe	Izvedba storitve po meri posameznega porabnika povečuje porabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo z dobljeno storitvijo	Izdelava po meri posameznika povečuje stroške, vendar bistveno ne vpliva na zaznavanje večje kakovosti
8. Vzpostavljanje osebnih stikov	Osebnosti so izjemno pomembni	Izdelek ni nujno povezan z osebnim stikom – na primer samopostrežba

*Tabela 3: Temeljne razlike med storitvami in izdelki  
(Vir: Potočnik, 2005, str. 422).*

## 2.5 ORGANIZACIJSKE OBLIKE DROBNOPRODAJNE MREŽE

Organizacijske oblike drobno prodajne mreže razlikujemo po več kriterijih:

- velikosti in sortimentu;
- centraliziranosti ali decentraliziranosti nabave;
- ravnih prodajnih cen;
- lokaciji;
- lastništvu.

Kriteriji razvrstitve	Oblike	
VELIKOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kiosk</li> <li>▪ manjša prodajalna</li> <li>▪ market</li> <li>▪ supereta</li> <li>▪ supermarket</li> <li>▪ hipermarket</li> <li>▪ megamarket</li> <li>▪ veleblagovnica</li> <li>▪ nakupovalni center</li> </ul>	manj kot 20 m <sup>2</sup> do 100 m <sup>2</sup> do 400 m <sup>2</sup> do 1000 m <sup>2</sup> do 2500 m <sup>2</sup> do 5000 m <sup>2</sup> več kot 5000 m <sup>2</sup> več kot 5000 m <sup>2</sup> več kot 10000 m <sup>2</sup>
SORTIMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ splošna prodajalna</li> <li>▪ specializirana prodajalna</li> <li>▪ ozko specializirana prodajalna (butik)</li> <li>▪ kombinirana prodajalna</li> </ul>	
NAČIN POSTREŽBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ postrežba</li> <li>▪ samopostrežba</li> <li>▪ samoizbira</li> <li>▪ avtomatizirana postrežba</li> </ul>	
STIK S KUPCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ osebni</li> <li>▪ po katalogih</li> <li>▪ prek elektronskih posrednikov</li> </ul>	

LOKACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ osrednja (mestna središča)</li> <li>▪ razpršena (v sosedstvu)</li> <li>▪ na obrobju velikih mest</li> <li>▪ v večjih krajih</li> <li>▪ na podeželju</li> </ul>	
CENE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ običajne</li> <li>▪ diskontne</li> <li>▪ visoke</li> </ul>	
LASTNIŠTVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prodajalne neodvisnih trgovcev</li> <li>▪ prodajalne franšiznih sistemov</li> <li>▪ prodajalne trgovskih verig</li> <li>▪ združne prodajalne</li> <li>▪ prodajalne trgovskih družb</li> <li>▪ prodajalne mednarodnih trgovskih korporacij</li> </ul>	

*Tabela 4: Razvrstitev prodajaln  
(Vir: Potočnik, 2001, str. 57).*

## 2.6 NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE PRODAJALN

Organizacijske oblike drobnoprodajne mreže razlikujemo po več kriterijih: po velikosti in sortimentu, prodajnih metodah, centraliziranosti ali decentraliziranosti nabave, po ravni prodajnih enot ipd. Podrobnejši opis najpogostejših organizacijskih oblik prodajaln je naslednji (*Potočnik, 2001, str. 61–66*):

### ❖ Prodajalne z mešanim blagom

So manjše do srednje velike prodajalne (100–400 m<sup>2</sup>) in ponujajo širok in plitev sortiment. Prodajalne zagotavljajo preskrbo prebivalstva z izdelki vsakodnevne rabe, predvsem na podeželju. Poleg živil ponujajo še kovinsko galanterijo, tekstilne izdelke, pozamenterijo, drogerijske in kozmetične izdelke, igrače in nekatera orodja. Pomen prodajaln z mešanim blagom se zaradi izboljšanja javnih prometnih povezav vse bolj zmanjšuje.

### ❖ Specializirane prodajalne na drobno

So manjše do srednje velike prodajalne (100–400 m<sup>2</sup>) in ponujajo ozek, toda globok sortiment. Ponudbo specializiranih prodajaln sestavlja le del sortimenta določene trgovske stroke, vendar je ponujeni sortiment zelo poglobljen. Uvajajo specializirane prodajalne tudi za dopolnilne artikle, vendar v manjši obliki.

### ❖ Butiki

Prodajajo izdelke priznanih proizvajalcev po bistveno višjih cenah od običajnih. V ponudbi imajo še različne storitve (montaža, svetovanje). Pri nas najbolj poznamo butike s tekstilnimi izdelki, z obutvijo, s kozmetiko in z nakitom.

### ❖ Specializirane blagovnice

Imajo prodajne površine do 5000 m<sup>2</sup> in ponujajo srednji ali ozek sortiment s srednjo ali večjo globino. Tipične blagovnice so: blagovnica pohištva, blagovnica s tekstilom, blagovnica s stanovanjsko opremo.

**❖ Splošne blagovnice (veleblagovnice)**

So velike na več kot 5000 m<sup>2</sup> ponujajo širok sortiment z manjšo ali srednjo globino. Posamezni oddelki veleblagovnice (tekstil, obutev, pohištvo, živila) oblikujejo svoj sortiment skladno s ponudbo proizvajalcev in drugih dobaviteljev. Prodajni sortiment je manj poglobljen kot v specializiranih prodajalnah.

**❖ Supermarketi**

So prodajalne trgovskih podjetij na drobno, ki prodajajo pretežno živila, delno tudi neživila, kjer je uveljavljen samopostrežni način prodaje. Supermarketi vodijo politiko nižjih cen od običajnih.

**❖ Hipermarketi in megamarket**

Prodajni sortiment je razširjen tudi na neprehrambene izdelke, čeprav je poudarek na živilih. Način prodaje je samopostrežni, politika cen pa je podobna kot v supermarketih. Površina hipermarketov je do 5000 m<sup>2</sup>, megamarketov pa preko 5000 m<sup>2</sup>. Hipermarketi razširjajo ponudbo z različnimi storitvami (bančne, gostinske) in specializiranimi prodajalnami tekstila, obutve, akustike ipd.

**❖ Diskontne prodajalne**

Privabljajo z nižjimi cenami in tako dosežejo približno enak dobiček na kvadratni meter, zaradi večjega obsega poslovanja in nižjih stroškov.

**❖ Filialna trgovska podjetja**

Gre za velika trgovska podjetja na drobno, ki prodajajo svoje blago v številnih prodajalnah – filialah. Te filialne enote so si podobne po zunanjem izgledu in notranji ureditvi (npr. Spar). Značilnosti filialnih trgovskih podjetij so: skupna nabava, enotna ureditev prodajaln, enotna cenovna politika, reklama, oglaševanje.

**❖ Prostovoljne verige trgovcev**

Neodvisni manjši trgovci so se odzvali z ustanovitvijo prostovoljnih verig ali združenih skupin trgovcev. To so oblike pogodbenih organizacij in samostojne pravne osebe. Skupna organizacija skrbi za nabavo in različne oblike trženjskih aktivnosti, vključno s promocijo in oglašanjem in s tem za nižje stroške naštetih področij. Vendar se tržni delež takšnih trgovin zmanjšuje, ker trgovci z vstopom v verigo izgubijo samostojnost.

**❖ Franšizing**

Opredelimo kot pogodbeno licenco, ki jo podeli franšizodajalec franšizojemalcu s tem, da franšizojemalec opravlja določen posel, ki je v pogodbi, in za to plačuje določen znesek. Franšizodajalec ima pravico izvajati nadzor nad delom in zagotavlja franšizojemalcu pomoč pri opravljanju posla.

**❖ Nakupovalni centri**

So novejša organizacijske oblike trgovanja na drobno. Nakupovalne centre gradijo na obrobjih mest zainteresirana proizvodnja in trgovska podjetja ali pa mesto samo, ki prek uprave nakupovalnega centra oddaja poslovne prostore .

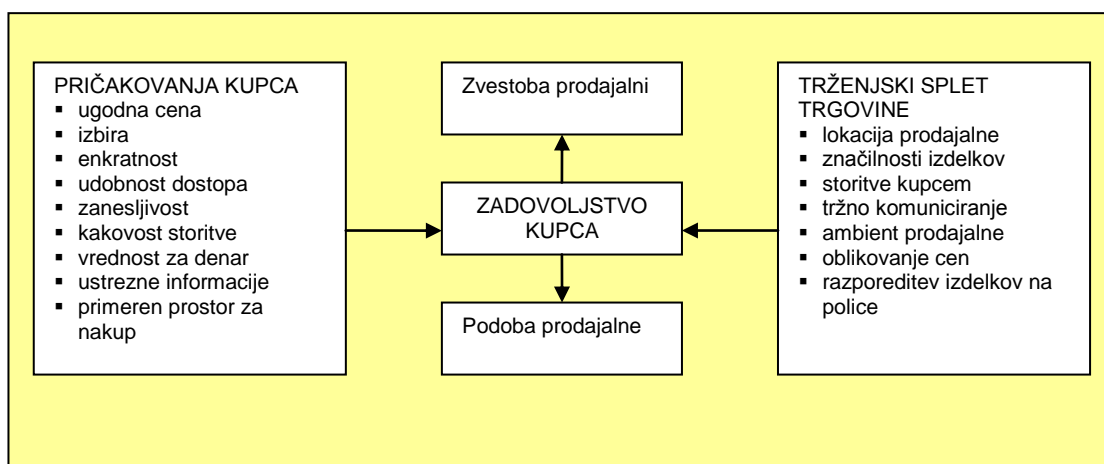
### ❖ Trgovska podjetja brez prodajaln

Trgovska podjetja na drobno brez prodajaln trenutno rastejo hitreje kot podjetja s prodajalnami. Izvajajo neposredno trženje, neposredno prodajo, prodajo prek prodajnih avtomatov in kataloško prodajo. Neposredno trženje obsega predvsem trženje po telefonu, po televiziji s takojšnjim odzivom ponudnika in elektronsko nakupovanje prek komercialnih elektronskih posrednikov in interneta. Neposredna prodaja je znana kot akviziterska prodaja »od vrat do vrat«. Prodaja z avtomati se je zelo razvila po drugi svetovni vojni. Omejitve prodaje z avtomati so povezane predvsem s sortimentom izdelkov, pred nekaj leti pa so bile težave tudi z vrednostjo bankovcev (Potočnik, 2001, str. 66).

Prodaja po pošti je na podlagi katalogov naraščala od leta 1950 do 1970, potem pa upadala. Razlog za upadanje prodaje po pošti je bil razširitev kreditiranja kupcev s kreditnimi karticami v večini prodajaln. Uporaba čedalje obsežnejših podatkovnih baz je omogočila, da podjetja pošiljajo kataloge natančno izbranim kupcem (Potočnik, 2001, str. 67)..

## 2.7 USPEŠNA PRODAJA

Uspešna prodaja je takšna, da prodajalec načrtuje prodajo, pritegne pozornost, ponosno stoji za svojim podjetjem, zastavlja prava vprašanja, gleda na stvari iz kupčevega vidika, posluša kupca, prodaja izdelke ali storitve in ne podcenjuje kupca. Uspešna prodaja pomeni obojestransko zadovoljstvo, dobre poslovne odnose in zadovoljnega kupca.



Slika 2: Dejavniki kupčevega zadovoljstva, ki ustvari njegovo zvestobo do prodajalne

(Vir: Potočnik, 2001, str. 302)

## 2.8 TRENDI V TRGOVINI NA DROBNO

Internacionalizacija trgovine na drobno pomembno vpliva na gospodarstva manj razvitih držav, saj se kažejo učinki predvsem na lokalnem drobno prodajnem trgu. Mednarodne trgovske korporacije so pomemben dejavnik konkurence na domačem

trgu, saj so praviloma nosilec novih metod in tehnik trženja ter drugih inovacij prodajnega procesa (Spar). To pa pozitivno vpliva na poslovno vedenje domačih trgovskih podjetij, ker morajo sama sprejeti trženjski koncept poslovanja. Razvoj elektronskega poslovanja prek interneta in svetovnih spletnih strani vpliva na spremembo dosedanjih oblik prodaje v trgovini na drobno, saj se čedalje več kupcev odloča za nakupovanje doma. Omejitve elektronskega nakupovanja so povezane s kulturnimi in z nakupovalnimi navadami kupcev, ki obiske prodajaln še vedno povezujejo z družabnimi dogodki, srečanji z znanci. Omejitven dejavnik bi lahko predstavljala tudi distribucijska mreža ponudnika, zlasti če je nerazvita in je dostava naročenega blaga počasna in draga.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/cetrto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/cetrto.html))

### 2.8.1 Trgovina prihodnosti

Nakupovalne navade sodobnega potrošnika dajejo smernice trgovcem, le-ti pa vsaj posredno vplivajo na navade istega potrošnika. Ker trgovci ne morejo natančno načrtovati rezultatov svojih vplivov na navade potrošnika, je njihova odzivnost na nove navade in trende bistvenega pomena za njihovo konkurenčnost. Dejstvo je, da je dobiček trgovcev povezan tudi z uspešnim zadovoljevanjem vedno zahtevnejših potrošnikov in ohranjanjem njihove lojalnosti. Trgovci morajo znati zbirati podatke o navadah potrošnikov in jih upoštevati pri svoji ponudbi. Idealno bi bilo, če bi uspeli prepoznati potrošnikove navade in jih upoštevati že v trenutku samega akta nakupovanja ter hkrati s pridobljenimi podatki preko dodatne ponudbe ustvariti nove potrebe potrošnika. Potrošnik naj dobi vtis, da dobi pravo vrednost za svoj denar, kar danes ni samo kakovosten izdelek, temveč kakovost celotne storitve. Za ohranitev zvestobe potrošnika ne zadostuje več samo najboljša lokacija, nižja cena in znana znamka. Komunikacija s potrošnikom v času njegovega nakupovanja je ključnega pomena pri zadovoljevanju njegovih potreb ter informiranju in posledičnem ustvarjanju novih potreb.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

### 2.8.2 Uveljavljene nove tehnologije v trgovini

Napačno bi bilo sklepati, da se je uporaba novih tehnologij izognila ravno trgovini. Danes so skoraj vse trgovine opremljene s POS (Point of sale) terminali, uporabljajo črtno kodo pri prodaji in inventurah ter svoje artikle pred tatovi varujejo z elektronskim nadzorom. Prenekateri imajo tudi sodobne infoterminali, ki verjetno še niso dovolj izkoriščeni. Poleg že uveljavljenih tehnologij gre kmalu pričakovati nove tehnologije, ki so vsaj pri ameriških in nekaterih evropskih trgovcih že okrepile starejše sisteme. Veliki trgovci svoje trgovske centre že opremljajo z najsodobnejšo tehnologijo, ki potrošnika prepriča, da je nakup predvsem zabavno in prijetno opravilo. Virtualni svet je že prenesen tudi v nakupovalno popoldne in z resničnim svetom oziroma nakupovalnim vozičkom tvori enovito celoto. Za ponazoritev prednosti nekaterih že uveljavljenih tehnologij naj služi njihova informativna predstavitev, gre namreč za nekaj zelo močnih in uveljavljenih IT pripomočkov :

- najnovejša generacija EPOS (Electronic *Point of Sale*) in samostojnih plačilnih sistemov;

- mobilne in brezžične rešitve;
- intranet, extranet, VPN (virtual private network );
- RFID (radio frequency identification) za preskrbovalne verige in trgovine;
- novi plačilni sistemi, kartice lojalnosti, kuponi, CRM (customer relationship management) rešitve;
- sistemi za pospeševanje prodaje, načrtovanje, oskrbovanje, obvladovanje preskrbovalnih verig;
- EAS (electronic article surveillance) – elektronski nadzor artiklov, varovanje pred krajo;
- sodobni sistemi za tehtanje;
- prodajni avtomati.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

#### ❖ **PSA (personal shopping assistant) – osebni nakupovalni pomočnik**

Posamezen potrošnik ima svoje povsem individualne zahteve in potrebe, ki jih iz statistike večjega števila potrošnikov ni mogoče natančno razbrati, saj je zelo malo verjetno, da statistično povprečen potrošnik dejansko obstaja. Potrošnik zahteva danes hitro in osebno obravnavanje, časi potrpežljivih in boječih kupcev so namreč mimo. Osebni nakupovalni pomočnik (PSA) je računalnik z velikim prikazovalnikom, ki ga potrošnik namesti na nakupovalni voziček in ki potrošniku nudi številne možnosti:

- potrošnika prepozna po »pametni« (plačilni) kartici lojalnosti;
- potrošniku prikaže njegov običajni nakupovalni seznam;
- potrošnik s pomočjo čitalca črtno kodo prebere kodo artikla in na ekranu se mu izpišejo karakteristike ter cena artikla;
- potrošnika preko ekrana obvesti o akcijah v trgovini in mu svetuje pri nakupu glede na že izbrane produkte v vozičku;
- potrošnika sproti obvešča o skupnem znesku vrednosti izbranih artiklov v vozičku;
- potrošniku na izhodu artiklov ni potrebno zlagati na tekoči trak, saj se podatki iz PSA samodejno prenesejo na blagajno, ki izstavi račun;
- potrošnik se izogne dolgi čakalni vrsti in z dobrim obveščanjem v času celotnega nakupa dobi (pravilen) občutek osebne obravnave.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

#### ❖ **Samostojne plačilne točke**

Največja, nekje že povsem uveljavljena novost so Samostojne plačilne točke. Najbolj kritična operacija v celotnem nakupovalnem procesu je končno plačilo in »glavna obravnava« pri blagajni – sodniku. Marsikateremu potrošniku se je že pripetilo, da je našel pravi artikel, bil povsem zadovoljen s kakovostno storitvijo trgovine, nato pa si je povsem pokvaril vtis v dolgi čakalni vrsti za plačilo. Veliko potrošnikov se pred dolgo čakalno vrsto premisli, obrne in enostavno zapusti konkretno trgovino (celo trgovski center), ne da bi opravili skrbno načrtovan nakup. Samostojne plačilne točke so nadgradnja t.i. hitrih blagajn za malo število izdelkov, ki omogočajo prodajo tudi večjih količin v kratkem času. Nekatere njihove prednosti so očitne:

- potrošnik lahko sam odčita vse artikle iz svojega nakupovalnega vozička in na plačilnem terminalu sam opravi plačilo računa s kartico ali gotovino;

- samostojne plačilne točke so opremljene s prikazovalnikom, občutljivim na dotik, čitalcem črtnih kode in plačilnim terminalom v podobi nekakšnega bankomata;
- potrošnik sam odčita izbrane artikle in jih zloži na tehtnico – sistem ima namreč shranjene podatke o teži blaga. Teža odčitanih artiklov se mora ujemati s težo na tehtnici;
- v primeru morebitnih težav sistem nemudoma in samodejno javi delavcu – informatorju, da priskoči na pomoč;
- prednost samostojnih plačilnih mest je tudi v tem, da jih je mogoče ob večjem obisku potrošnikov brez večjih stroškov in težav po potrebi dodatno namestiti;

Samostojna plačilna točka ohranja staro slabost – ostaja ranljiva na morebitno nepoštenost potrošnika, zaradi česar mora biti še vedno dobro nadzorovana.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

#### ❖ Elektronske značke na prodajnih policah

Menjava cen posameznim artiklom zahteva dosti časa in posledično tudi stroškov. Četudi so časi hiperinflacije mimo, je označevanje novih cen (akcija, pocenitev) še vedno aktualno opravilo, ki zahteva od trgovca čas in trud. Elektronske značke na prodajnih policah prinašajo nove prednosti:

- omogočajo centralno vodenje elektronske cene na prodajnih policah;
- cene se lahko enostavno spreminjajo tudi večkrat dnevno, saj se preko brezžične povezave podatke o novih cenah pošlje neposredno iz centralnega sistema;
- zagotavljajo, da so cene vedno pravilne oziroma skladne s cenami v centralni bazi podatkov;
- na elektronski znački je tudi EAN koda artikla, namenjena za interne preskrbovalne procese, lahko ima tudi podatek o priporočeni količini na policah in utripajočo označbo za trenutno akcijo;
- uporabna bo pri označevanju z dvema ali več valutami (npr. SIT in EUR), kar bo verjetno kmalu aktualno;

Dodatno je uporabna na bencinskih servisih, ki delujejo tudi preko noči in predvidevajo nekaj procentov višje cene kot v dnevni izmeni.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

#### ❖ Obveščanje in reklamiranje s pomočjo velikih zaslonov

Vse pomembne točke v trgovini je mogoče opremiti z velikimi zasloni, ki obveščajo in reklamirajo posamezne izdelke že v sami trgovini. Gre za možnost dobrega marketinga na samem mestu nakupa. Takšni ekrani lahko služijo tudi za usmerjanje potrošnikov med prodajnimi policami. Najnovejše in udarne reklame upravlja centralni sistem in jih je mogoče enostavno obnavljati, menjati in dopolnjevati preko brezžičnega omrežja v trgovini, pri čemer to ne zahteva dodatnega časa in ne povzroča motenj v delovanju trgovine.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

### ❖ Infotočke – Infoterminali

Infotočke – infoterminali so uveljavljeni tudi pri nas. Vprašanje je le, ali so njihovi potenciali že primerno izkoriščeni in vse njihove prednosti uporabljene. Glede na to da je izkoriščenost infoterminalov odvisna predvsem od domiselnosti trgovca, je potrebno opozoriti vsaj na nekatere možnosti, ki jih nudijo in ki morda še vedno niso povsem izkoriščene:

- potrošnik lahko v vsakem trenutku pride do želene informacije, ni mu več potrebno »loviti« prodajalcev med prodajnimi policami in pri tem upati, da je »ulovljeni« s pravega oddelka;
- infoterminali lahko potrošniku svetujejo, katero orodje naj kupi, kakšen je postopek določenega opravila (npr. beljenja stanovanja,...) in kaj poleg zelenega še potrebuje;
- potrošnik lahko dobi informacije o artiklu (cena, sestavine v artiklu, izvor,...) na enem mestu na sorazmerno hiter in enostaven način;
- potrošniku omogoča lažji nakup na specializiranih oddelkih (npr. recepti za pripravo jedi, svetovanje pri izboru kozmetike,...);
- infoterminal potrošniku omogoča hiter dostop do informacije, kje v trgovini se iskani artikel nahaja, in ga s pomočjo sheme trgovine prikrajša za dolgotrajno tavanje med policami;
- infoterminal naj bi bil nepogrešljiv pri prodaji glasbe in filmov, saj omogoča poslušanje glasbe, gledanje špic filmov,...;
- infoterminal in reklamni zaslon sta lahko tudi dober vir informacij pri izbiri pravih kombinacij oblačil.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

### ❖ Pametne tehtnice

Dodatne vrste pri nakupu sadja in zelenjave, ki jih povzroča tudi samopostrežno tehtanje artiklov, je eno izmed t.i. ozkih grl, ki ga je mogoče z uporabo pametne tehtnice sorazmerno enostavno razširiti oziroma v celoti odpraviti. Že samo nekatere lastnosti pametnih tehtnic omogočajo rešitev osnovnega problema:

- s pomočjo vgrajenih kamer avtomatsko prepoznavajo produkte (na osnovi teksture, barve, velikosti), ki jih potrošnik tehta;
- potrošniku si ni potrebno več zapomniti številke artikla (kar je toliko težje ob boljši izbiri), saj je dovolj, da postavi artikel na tehtnico in že prejme natisnjeno etiketo;
- pametna tehtnica je preko brezžične povezave neposredno povezana s centralno bazo podatkov, kar omogoča, da so cene in podatki vedno ažurni;
- v primeru več vrst podobnih artiklov, ki jih lahko potrošnik kupi (npr. jabolka), mu tehtnica še vedno omogoča opcijo samostojnega izbiranja.

Vse zgoraj opisane tehnologije oziroma tehnološke rešitve predstavljajo pri večjih svetovnih trgovcih osnovni standard, ki ga je mogoče dodatno dopolniti. Same po sebi (in tudi vse skupaj) še niso Trgovina prihodnosti, so pa zato že preizkušene in dodobra uveljavljene. Trgovina prihodnosti zahteva združitev predstavljenih rešitev v nov celovit sistem.

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))



### ❖ RFID (radio frequency identification)

Vse uveljavljene sodobne tehnologije zajemajo podatke na osnovi črtnih kod, pred dvajsetimi leti obetavno novo tehnologijo označevanja, ki je močno olajšala vodenje zaloga. V teh letih se je vedno znova pojavljalo vprašanje ali obstajajo še boljši in hitrejši načini identificiranja izdelkov.

Pri iskanju »katalizatorja«, ki bi združil obstoječe in že uveljavljene tehnologije oziroma tehnološke rešitve, se je izkazalo, da je tehnologija RFID tista, ki bo opravila to nalogo. RFID tehnologijo lahko brez večjih zadržkov označimo za znanilko sprememb in vsaj botro, če ne celo mater Trgovine prihodnosti. Kaj je RFID (radio frequency identification)? Tehnologija RFID uporablja radijske valove za identifikacijo ljudi in objektov. Mikročip z anteno ponavadi shranjuje serijsko številko, ki lahko identificira označeni objekt oziroma osebo. Mikročip in antena sestavljata tako imenovano RFID značko. Antena omogoča mikročipu, da shranjeno informacijo odda čitalcu. Sama RFID tehnologija je že dalj časa uveljavljena v našem vsakdanjem življenju, vendar se njene prisotnosti verjetno niti ne zavedamo, zato naj nam za prikaz služi nekaj primerov iz vsakdanjega življenja:

- brezkontaktna kartica za kontrolo pristopa in registracijo delovnega časa;
- plačevanje cestnine ABC;
- smučišča – pristopne kontrolne točke za žičnice;
- Ljubljanski maraton – označevanje tekmovalcev;
- obvezno označevanje domačih živali;
- označevanje v živinoreji za potrebe izsledljivosti izvora mesa;
- knjižnice (Vatikanska knjižnica je večino svojih knjig označila s t.i. pametnimi etiketami);
- nekateri letalski prevozniki uporabljajo RFID tehnologijo za slednje prtljagi;
- nekatere porodnišnice so za prepoznavanje mater in novorojenčkov uporabile RFID tehnologijo.

Vse naštetih aplikacije so zaprti sistemi, ki so uporabili RFID označevanje na nizkih oziroma visokih frekvencah.

Najnovejša pridobitev v svetu trgovcev in trgovini nasploh je posvojitev tehnologije RFID za označevanje logističnih enot in posameznih prodajnih artiklov po EPC (Electronic Product Code) standardu. Uporablja se UHF (ultra high frequency) RFID tehnologija na frekvencah 868-928 MHz in HF 13,56 MHz v obliki pametnih nalepk v kombinaciji s črtno kodo.

Bistvo uporabnosti RFID tehnologije je hitrejši zajem podatkov. V nasprotju s črtno kodo, ki nam pove samo za katero vrsto izdelka gre, nam RFID oznaka lahko pove tudi za katero serijo izdelka in v kateri trgovini je trenutno na voljo. RFID tehnologija trgovcu omogoča poenotenje obstoječih sistemov ter njihovo povezavo v enovit sistem. Gre za nekakšno sladkorno glazuro, ki prekriva že poznane slaščice in daje povsem nov, celovit in boljši okus. Gre za novo dimenzijo – rojstvo Trgovine prihodnosti, ki jo bodo vsaj na začetku verjetno spremljale nekatere otroške bolezni. (Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html))

### **3 OPIS PODJETJA ODEJA D.O.O.**

#### **3.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Odeja je zrasla iz obrtne delavnice, ustanovljene 1932 leta v centru Škofje Loke. Prvi zametki segajo v leto 1927, ko je škofjeloški podjetnik Rado Thaler najel nekaj delavk in v bližnji baraki organiziral ročno izdelovanje prešitih odej. Narodna vlada Slovenije je leta 1945 prevzela obrat v državno upravljanje. Takrat so zaposlovali 23 delavcev in letno izdelali 21.000 prešitih odej. Petletno obdobje od 1967 do 1972 – je predstavljalo za Odejo čas napredka na vseh področjih delovanja. Velika količina naročil je zahtevala izgradnjo nove tovarne na Trati, kamor se je leta 1973 preselilo 130 delavcev. Po osamosvojitvi in spremembi družbenega sistema so v Odeji začeli s privatizacijo in se statusno preoblikovali v delniško družbo, kasneje, v letu 2009, pa v družbo z omejeno odgovornostjo.

(Vir: <http://www.odeja.si/sl/o-podjetju-in-imenik/zgodovina-podjetja> )

#### **3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Odeja d.o.o. je še vedno največje in vodilno industrijsko podjetje v Sloveniji, specializirano za proizvodnjo prešitih tekstilnih izdelkov. V Odeji intenzivno sledimo tehnološkemu razvoju v svetu in z lastno blagovno znamko prodiramo na svetovne trge. Naš proizvodni program obsega vse vrste izdelkov za opremo ležišč za otroke, mladino in odrasle. Odejine izdelke odlikujejo vrhunski materiali in izredna kvaliteta, predvsem pa so produkt lastnega razvoja in oblikovanja. Intenzivno in vsakodnevno se prilagajamo spremenjenim zahtevam trga, hkrati pa iščemo priložnosti na novih trgih.

(Vir: <http://www.odeja.si/sl/o-podjetju-in-imenik/predstavitev-podjetja>).

#### **3.3 DEJAVNOST DRUŽBE**

Odeja je specializirana za proizvodnjo prešite posteljnine. Osnovna dejavnost družbe je razvoj, oblikovanje, proizvodnja in prodaja prešitega posteljnega perila. Proizvodni program obsega vse vrste izdelkov za opremo ležišč za otroke, mladino in odrasle: prešite odeje, zglavnike, nadvložke in vreče za vzmetnice, posteljna pregrinjala in posteljnino ter široko paleto najrazličnejših pripomočkov, ki grejejo in varujejo malčke med spanjem, nego, igro in sprehodom. Vsi proizvodi so plod ustvarjalnosti domačih oblikovalk in lastnega designa ter so izdelani iz najkvalitetnejših tkanin modernih barv in vzorcev ter polnjeni z najfinejšimi volnenimi, bombažnimi ali specialnimi poliesterskimi vlakni. Po končani prenovi programa bodo izdelki razvrščeni v dve blagovni skupini in sicer ODEJA DESIGN in ODEJA HOME. Skupino ODEJA HOME bomo razširili še z ponudbo izdelkov za ustvarjanje prijetnega ambienta doma (vir: *Odeja d.o.o. - poslovnik kakovosti*).

### 3.4 VELIKI CILJI, VIZIJA, STRATEGIJA, VREDNOTE

#### ❖ Veliki cilji:

Biti uspešna družba za proizvodnjo in prodajo izdelkov za dom, s prepoznavno blagovno znamko Odeja (vir:Odeja d.o.o. - poslovnik kakovosti).

#### ❖ Vizija

Izkoristiti in še bolj utrditi vse komparativne prednosti, ki jih imamo pri proizvodnji prešitih izdelkov pred konkurenti – z več kot 75 letno tradicijo, znanje, inovativnost, sodobno opremo in usposobljenost zaposlenih uporabiti za doseg poslanstva Odeje – z odličnimi izdelki omogočiti ljudem zdravo spanje in obnovitev energije ter uživanje v estetiki doma (vir:Odeja d.o.o. - poslovnik kakovosti).

#### ❖ Strategija

- zadovoljevanje zahtev končnega potrošnika
- nadgrajevanje Odejinega imageda v smislu vrhunske kvalitete, designa in razvoja
- povečevati kompetentnost zaposlenih
- razvijanje lastne maloprodajne mreže v Sloveniji
- kompetentno prodajno osebje in urejene lastne maloprodajne enote
- celovito oskrbovanje obstoječih kupcev in pridobivanje novih
- povečevanje prodaje izdelkov pod lastno blagovno znamko
- razvoj izdelkov z višjo dodano vrednostjo
- uvajanje stalnih izboljšav v procese
- srednji in višji razred potrošnikov – ponuditi največ za njihov denar
- celovita ponudba v srednjem in višjem cenovnem razredu
- povečati prepoznavnost in ugled družbe
- razvijanje partnerskih odnosov s kupci in dobavitelji
- stalna optimizacija programa
- učinkovito trženje ključnih programov
- stalno nadgrajevanje celostne podobe podjetja in izdelkov
- pri cenovni politiki upoštevati minimalne zasluge
- ločevanje prodajnega programa v hipermarketih in specializiranih trgovinah
- zahtevni cilji in sprejemanje premišljenega rizika
- pridobivanje novih trgov in novih kupcev
- optimalno uvajanje novih tehnologij in opreme
- družbeno odgovorno ravnanje
- razširitev ponudbe z izdelke za ustvarjanje prijetnega ambienta doma
- uvajanje franšiz

(vir:Odeja d.o.o. - poslovnik kakovosti)

#### ❖ Vrednote

- zadovoljen kupec, ki se vedno vrača
- lasten razvoj in design
- lastna proizvodnja
- odličnost v poslovanju in skrb za družbeno odgovornost
- partnerski odnosi, hitra odzivnost in prilagodljivost
- kakovost, stroškovna učinkovitost, varčnost in zanesljivost
- medsebojno sodelovanje, pripadnost podjetju in zadovoljni zaposleni

- težnja po mreži prepoznavnih lastnih in franšiznih trgovin, na odličnih lokacijah ter z odlično izdelanim in enovitim tržnim konceptom (vir: Odeja d.o.o. - poslovnik kakovosti)

### 3.5 PROCESI V PODJETJU

#### ❖ Temeljni procesi

- Vodenje
- Prodaja
- Razvoj in tehnologija
- Nabava
- Proizvodnja in planiranje

#### ❖ Podporni procesi

- Finančno računovodska služba
- Kadrovska splošna služba
- Tehnična služba
- Vzdrževanje
- Informacijska služba
- Logistična služba

(vir: Odeja d.o.o. - poslovnik kakovosti)

### 3.6 PRODAJA

Cilj procesa prodaje je zadovoljitev zahtev, potreb in želja kupcev ter zadovoljstvo kupcev v vseh fazah prodajnega procesa.

#### ❖ Predprodajne aktivnosti

Na osnovi analize trga vodja prodaje izdelava plan akcij za pospeševanje prodaje, ki ga potrdi kolegij. Želje vodja prodajnega področja naroči vodji razvoja. Po usklajevanju s prodajno službo razvojna služba realizira aktivnosti za pospeševanje prodaje. Po izvedbi akcije za pospeševanje prodaje vodja prodaje analizira rezultate in izdelava poročilo, ki ga obravnava direktor.

Vodja prodajnega področja na osnovi zbranih informacij s trga in analize le-teh, pripravi zahteve za razvoj ali modifikacijo izdelka. Če gre za večje projekte široke potrošnje, zahteve za razvoj definira projektna ekipa. Razvojna služba pripravi podatke za izračun. Tehnična služba pripravi kalkulacije cen in predlog cen po trgih. Na tej osnovi prodajna služba pripravi ponudbo oziroma cenik. Če je izdelek sprejemljiv glede na vse zahteve (kakovostno in cenovno), vodja prodaje izdelek verificira. Če gre za večje projekte, ki jih obravnava projektna ekipa, izdelek verificira verificacijska komisija. V roku 6 mesecev vodja prodaje pregleda rezultate prodaje izdelka na trgu.

### ❖ Prodajne aktivnosti

Na osnovi pretekle realizacije, ocenjevanja trendov po trgih v prodaji, napovedi kupcev in predvidevanj, vodja prodaje pripravi letni plan prodaje, na osnovi medmesečnih gibanj prodaje pa pripravi tudi ocene mesečnih planov prodaje, ki so osnova za mesečne plane proizvodnje. Vodja prodajnega področja oddelka, zadolžen za planiranje, vsakokrat pred začetkom novega meseca in tedna pripravi okvirni plan (mesečni/tedenski) proizvodnje, ki ga usklajuje z vodjo operativne priprave proizvodnje ter nabavno službo.

Z namenom pospeševanja prodaje sodelujemo s pogodbenimi sodelavci – potniki. Medsebojna razmerja so urejena s pogodbo. Vodja prodaje v sodelovanju s potniki pripravi letne in mesečne plane prodaje za posameznega potnika. Realizacija planov se preverja na sestankih komerciale. Potniki se udeležujejo vseh komercialnih sestankov in sodelujejo na sestankih družbe za program. Potniki pokrivajo celotni trg Slovenije in Hrvaške ter sodelujejo pri pripravi izobraževanj za kupce.

### ❖ Priprava, pregled in podpis ponudb, pogodb in naročil

Vodja prodaje ali vodja prodajnega področja pripravi ponudbo ali pogodbo in jo po potrebi usklajuje s kupcem. Ko kupec pošlje naročilo, vodja prodajnega področja preveri ali so jasno definirane zahteve za izdelek oz. storitev, vključno z razpoložljivostjo in dostavo ter preveri, če so zahteve v naročilu skladne s predhodnimi dogovori. V kolikor izdelki niso na zalogi ali v mesečnem planu, vodja prodajnega področja izdela posamezno naročilo, operativna priprava proizvodnje v sodelovanju z nabavo, če je to potrebno, pa preveri časovne okvire. Ko je možni rok dobave znan, vodja prodajnega področja pošlje kupcu potrditev naročila, razen za prodajo za široko potrošnjo. Za spremljanje realizacije naročila v proizvodnji je odgovoren vodja prodajnega področja. Po končanem procesu izdelave v proizvodnji sledi prevzem izdelkov v skladišče gotovih izdelkov.

### ❖ Maloprodajne enote

Delo in poslovanje maloprodajnih enot vodi vodja maloprodaje v sodelovanju z vodjo prodaje. Zaposleni v maloprodajnih enotah se ravna po postopkih in določenih podjetja Odeja ter po zakonski regulativi. Skrbnice trgovin in trgovke v maloprodajnih enotah vsakodnevno skrbijo za urejenost trgovine, dolžne pa so skrbeti tudi za osebno urejenost. Prodajna služba, vodja prodaje ali vodja maloprodaje redno skrbi za obveščanje trgovk o novostih v prodajnem programu, o akcijah, o prioritetah prodaje in izobraževanje trgovk o novostih v maloprodajnih enotah.

### ❖ Skladiščenje izdelkov

Gotovi izdelki so skladiščeni v skladišču gotovih izdelkov in na lokacijah kupcev kot konsignacijsko blago. Postopek odpreme se prične z naročilom kupca, ki ga izda vodja prodajnega področja. Izdelke odpremljajo iz skladišča po istem zaporedju po FIFO metodi. Za vse postopke v skladišču je odgovoren vodja skladišča gotovih izdelkov. Vodja prodaje spremlja gibanje zalog gotovih izdelkov in sprejema odločitve o višini zalog. Politiko zalog določi kolegij v letnem gospodarskem načrtu. Gibanje zalog spremlja kolegij na mesečnih sestankih.

### ❖ Reševanje reklamacij

Vodja prodaje je zadolžen za redno spremljanje in analizo reklamacij, podatke pripravi vodja prodajnega področja. Na osnovi rezultatov analiz proži potrebne korektivne in preventivne ukrepe. Izdeluje štirimesečna poročila o reklamacijah ter o sprejetih in predvidenih korektivnih ukrepih. Poročila obravnavamo na kolegijih in vodstvenih pregledih.

### ❖ Spremljanje in analiza razmer in dogajanj na trgu

Prodajni oddelek sproti na različne načine spremlja dogajanja na trgu. Vse pridobljene informacije o konkurenci prodajni team redno obravnava na komercialnih sestankih. Nosilec aktivnosti pripravi analizo pridobljenih podatkov o konkurenci, kjer je podatkov več in kjer je to možno. Na osnovi opažanj in analiz o konkurenci vodja prodaje proži nadaljnje aktivnosti ali sprejema korektivne oz. preventivne ukrepe.

### ❖ Komuniciranje s kupcem

Za komuniciranje s kupci so odgovorni vodja prodaje in vodje prodajnih področij, potniki, trgovke. Komuniciranje izvajamo z namenom, da smo v stalnem stiku s kupci, da ugotovljamo njihove potrebe, zahteve in pričakovanja, ter da jim predstavljamo izdelke in storitve, ki jih trži podjetje. V Odeji uporabljamo naslednje oblike komuniciranja:

- Informiranje kupcev o izdelkih in storitvah poteka preko:
  - internetnih strani
  - prospektov, informativnih listov, predstavitvene dokumentacije, referenc
  - cenikov
  - oglaševanja – časopisi, revije, radio, TV
  - sejmov, predstavitev, prezentacij
  - izobraževanj
- Komuniciranje v fazi povpraševanja, ponudbe, sklepanja pogodb, prevzema naročil

Za komuniciranje v fazi sklenitve posla so odgovorni vodja prodaje in vodje prodajnih področij. Komuniciranje poteka preko povpraševanj, ponudb, pogodb, na usklajevalnih sestankih, preko potrditev naročil, pisnih in ustnih obvestil, itd.

- Komuniciranje po izvedbi in izboljšave

Komunikacije potekajo preko spremljanja zadovoljstva kupcev, povratnih informacij, preko reševanja reklamacij. Odgovorni za komunikacije so vodja prodaje, vodje prodajnih področij, potniki in trgovke. Zbrani in analizirani podatki so osnova za izboljšave, korektivne in preventivne ukrepe, za kar je odgovorno vodstvo.

## 4 STAR KONCEPT MALORODAJNIH ENOT

### 4.1 ZGODOVINA

Podjetje Odeja je od svojega nastanka naprej izdelovalo izdelke za dom in opremo postelj, ter jih v svojih začetkih prodajalo kar v skladišču gotovih izdelkov. Z rastjo podjetja in vse bolj zahtevnimi kupci se je podjetje odločilo za industrijsko prodajalno v začetku 80 let prejšnjega stoletja, ker pa prostori niso bili primerni so z gradnjo prizidka v letu 1984 izdelali tudi prvo industrijsko prodajalno.

Ob vse večjih potrebah kupcev in z mnenjem vodstva podjetja, da je razvijanje lastne maloprodajne mreže v Sloveniji nujno, je bilo jasno, da je bila strateška usmeritev pravilna. Predvsem je bila lastna maloprodajna mreža potrebna po propadu nekaterih velikih trgovskih verig v Sloveniji.

Do leta 2008 je Odeja uspešno nadomestila zmanjšanje prodaje v teh trgovskih verigah z odprtjem svojih maloprodajnih enot po vsej Sloveniji. Tako ima podjetje Odeja odprte naslednje maloprodajne enote:

- INDUSTRIJSKA PRODAJALNA - leta 1984 prva industrijska prodajalna na lokaciji sedeža podjetja, bila je leta 2005 prenovljena in povečana po takratnem konceptu.
- TRGOVINA ODEJA Maribor v Mercator centru, Tržaška cesta 14, ki je bila odprta leta 2000.
- TRGOVINA ODEJA BTC Ljubljana, Hala D, Emporium (kletni prostori), odprta decembra 2001 in prenovljena v letu 2007.
- TRGOVINA ODEJA Celje v Celeiaparku, Aškerčeva ulica 14, odprta leta 2003, od leta 2009 pa namenjena tudi "OUTLET" prodaji.
- TRGOVINA ODEJA "OUTLET" Jarše, Ljubljana v Mercator center Nove Jarše, Beblerjev trg 2, je bila odprta v letu 2006.
- TRGOVINA ODEJA Murska Sobota Slovenska ulica 15, je bila odprta v marca 2007, od avgusta 2010 pa kot prva Odejina franšizna prodajalna.
- TRGOVINA ODEJA Mercator center Novi Sad, odprta je bila avgusta 2007, poslovanje pa se opravlja preko podjetja CO Vujić iz Beograda, podjetje je hkrati tudi naš zastopnik za Srbijo.
- TRGOVINA ODEJA Mercator center Šiška Ljubljana Cesta Ljubljanskih brigad 33, je bila odprta v septembru 2007.
- TRGOVINA ODEJA Supernova Rudnik – Ljubljana, Jurčkova 223, je bila odprta aprila 2008.
- TRGOVINA ODEJA Mercator center Novo Mesto, Podbevškova 4, je bila odprta v oktobru 2008.
- TRGOVINA ODEJA HOME KRANJ, Savski otok – Stara cesta 25, je bila odprta v Novembru 2009 in prva v novem posodobljenem konceptu Odeja HOME.

V preteklosti je bilo odprtih še nekaj Odejinih prodajaln, vendar pa so bile zaradi različnih interesov, nepokrivanja stroškov obratovanja in neprimernih lokacij trgovin, kmalu zatem tudi zaprte:

- TRGOVINA ODEJA v Lesnininem centru na Brdu v Ljubljani, poslovanje od 1997 do 2004.
- TRGOVINA ODEJA v dvorcu Pristava na Bledu, poslovanje od 1995 do 2007
- TRGOVINA ODEJA v Mercator centru Ptuj, poslovanje od novembra 2008 do maja 2010

## 4.2 TRGOVINE ODEJA

Odejine trgovine in koncepti postavitve prodajaln so bili razen v začetku (Industrijska trgovina Odeja in trgovina Odeja Maribor) pa do leta 2008, plod ustvarjalnosti lastnega oblikovanja, le ta pa zagotavlja odlično skladnost med trgovskim blagom in trgovinsko opremo.

V trgovinah lahko kupec najde prav vse tekstilne izdelke za opremo spalnice, saj je Odeja vodilni proizvajalec prešitih odej, zglavnikov, nadvložkov, pregrinjal in posteljnine v Sloveniji. Izdelki in avtorske kolekcije so plod ustvarjalnosti lastnega razvojnega in oblikovalskega team-a.

Predvsem je pomembno, da se izdelki kar najbolje pokažejo kupcu na policah s svojo barvitostjo in uporabnostjo ter da se po drugi strani prikaže uporabnost izdelka na raznih izložbah v trgovini, kjer si kupec lahko ogleda izdelek tako da si ga pri tem že v svoji domišljiji predstavlja na svojem domu.

Ideja o izgledu in postavitvi opreme v trgovini se rodi ob pogledu projektanta na prostor, sama uresničitev od ideje do odprtja pa je zelo zahteven projekt, ki zahteva dobro ekipo in izredno dobro organiziranost.

Trgovine Odeja so svetle, trgovinska oprema in razstavniki dodatki pa izdelani iz lesa. Notranjost je prav tako svetla, s tlemi iz svetlomodrih keramičnih ploščic in z belim stropom, izdelanim iz mavčnih plošč ter opremljenim s svetili.

## 4.3 IZBIRA LOKACIJE, IZDELAVA IDEJNEGA NAČRTA IN STROŠKI

Izbira lokacije je vedno bistvenega pomena za uspešno poslovanje trgovine. Odejine trgovine smo, razen izjeme v M. Soboti, ki je postavljena v centru mesta, postavili v nakupovalne centre, znotraj katereih smo vedno poizkušali dobiti najboljšo lokacijo. Načrtovalci in projektanti teh nakupovalnih centrov postavijo trgovine po tematskih sklopih, za katere pa ni nujno, da so na glavnih poteh nakupovalcev, zato tudi lokacije niso vedno najprimernejše.

Lokacije trgovin Odeja so zadovoljive, nekatere odlične, druge malo manj, nekatere premajhne, druge na bolj neprimernih lokacijah. Lokali merijo od 40 m<sup>2</sup> pa do 90 m<sup>2</sup>. Še vedno pa strmimo k temu, da bi našli v obstoječih ali novih centrih še boljše lokacije za naše trgovine.



Po izdelavi tlorisnega načrta in pred pričetkom s finalizacijo lokala vedno načrtujemo tudi stroške, ki jih utegne tak lokal imeti do dokončnega odprtja. Napravimo stroškovni izračun, koliko nas bo vse skupaj dejansko stalo in pripravimo terminski plan del, kar je na začetku sicer težko, ker nimamo oprijemljivih rezultatov. Problemi so tudi z izvajalci, vendar pa moramo nekako ugotoviti, kakšne stroške lahko pričakujemo in tudi v kakšnem najkrajšem času lahko lokal odpremo.

Pri izračunu stroškov moramo upoštevati vse faktorje: stroške najema zavezujoče s pogodbo, kateri so že znani in sprejeti, upoštevati moramo še stroške infrastrukture, ureditve lokala, trgovinske opreme, otvoritve in reklamiranje ter vse nepredvidene izdatke. Boljše je napraviti previsok stroškovnik kot premajhnega, vendar pa je izdelava stroškovnika nujno potrebna.

#### **4.4 OPREMA TRGOVIN ODEJA**

Oprema trgovine in postavitve blaga je odvisna predvsem od samega prostora, od blaga, ki ga razstavljamo in prodajamo, saj želimo pri tem predstaviti njegov namen in uporabnost.

Odejina trgovinska oprema, kot so prodajni pulti, omare, regali, mize, postelje, gondole, piramide in ostali dodatki, so izdelani iz iverala, furniranega lesa in masivnega lesa beljenega javorja. Izdelava polic sprva ni bila namenjena predstavljanju, pri naslednjih projektih pa smo že upoštevali mnenja trgovk in izdelali police katere je mogoče hitro in enostavno prestaviti na različne nivoje. So odlične izdelave, prav tako pa jih je enostavno čistiti. Tudi pri vseh ostalih elementih smo mislili na čiščenje, saj morajo v naših trgovinah vsaj enkrat tedensko pobrisati prah.

V naše prodajalne pridete skozi velika in svetla vrata ali roloje, ki se enostavno odpirajo. Odvisno od potrebe in projekta so nekatera vrata drsna steklena, druga avtomatska steklena, tretja pa zaradi celostne podobe centra kar električna rolo vrata. Vedno pa so vrata tako prilagojena, da ohranimo tudi prostor za izložbo, v kateri so predstavljeni izdelki iz trgovine, saj je izložba najboljša brezplačna reklama. Usposobljene trgovke izložbe redno urejajo, saj je za kupce pomembno, da že iz izložbe izvedo čim več o naši ponudbi. Urejena in lepa izložba pove veliko o ponudbi trgovine.

#### **4.5 TRGOVINA ODEJA MERCATOR CENTER ŠIŠKA**

Zaključek prvega dela pogajanj za pridobitev poslovnega prostora za namen prodajalne je pogodba o najemu poslovnega prostora. Po pogodbi pa sledijo dela in aktivnosti do odprtja trgovine.

Za lokal B5 v Mercator centru Šiška – Ljubljana, v skupni izmeri 41,39 m<sup>2</sup>, je bila sklenjena pogodba o najemu poslovnega prostora med poslovnim sistemom Mercator in Odejo d.d. v februarju 2007.

Po pogodbi lokal najemodajalec preda v podaljšani tretji gradbeni fazi, brez finalnih obdelav podov, sten, brez notranjih predelnih sten in stropov, z osnovno mrežo protipožarnih naprav, s kovinsko podkonstrukcijo za reklamne napise, na kateri reklamno kaseto financira najemnik, prav tako je izdelana izložbena stena s steklom in rolojem, pripravljenimi priključki za elektro in strojne instalacije ter možnosti priklopa na elektriko, telefon, ogrevanje, hlajenje in prezračevanje, kanalizacijo in vodovod.

Najemnik pa je po pogodbi dolžan na svoje stroške pridobiti vso potrebno dokumentacijo (PGD,PZI,PID), izvesti finalizacijo lokala in zagotoviti strokovno nadzorstvo pri izvedbi. Rok za primopredajo lokala v Šiški je bil 20.8.2007, za finalizacijo 10.09.2007 in predvidena otvoritev centra je bila 15.09.2007.

Za lokal je bila izdelana tlorisna zasnova (Priloga 1), za potrebe izdelave projektne dokumentacije in za pridobitev pred računov izvajalcev, na podlagi katerih je bil izdelan terminski plan izvedbenih del (Priloga 2) in stroškovnik za analizo predvidenih stroškov novega lokala (Priloga 3).

Lokal smo prevzeli v predvidenem roku, za izdelavo potrebne projektne dokumentacije je po pogodbi poskrbelo podjetje Mercator Optima inženiring d.o.o., za izdelavo strojnih instalacij podjetje Energoplan d.d., za elektroinstalacije pa elektroinstalaterstvo Jože Rupar s.p.

Lokal smo finalizirali na naslednji način :

- *Tlaki* - za tla se položi izbrana keramika 30 x 30 cm v modri barvi (Jupiter 30L) in izdela fuge sive cementne barve.
- *Strop in stene* - strop v lokalu je spuščen strop Armstrong, v rastru 60 x 60 cm z lastno podkonstrukcijo, ter z vgrajenimi svetili MODUS C ALDP, stene pa fino obdelane in pobarvane v beli barvi.
- *Strojne instalacije* – v lokal se vgradi klimatska naprava, za prezračevanje se postavi potrebna regulacijska oprema in se montira na centralni sistem, prilagodi se spinkler instalacija na višino stropa.
- *Elektroinstalacije* – pripravijo se vsi potrebni priključki za krmiljenje in napajanje klimatske naprave, vsi potrebni priključki za telefon, računalnik, vtičnice in luči (nad vencem, ter fluorescentne luči za osvetlitev nad vencem in osvetlitev napisne table).
- *Trgovinska oprema* – pohištvo izdelano iz iverala in furnirja v barvi beljenega javorja, pohištvo je visoko 220 ali 310 cm in ima premične police, izvlečne predale in je opremljeno z ročkami in obešali v mat srebrni barvi z zaključki iz lesenih krogel.

Mercator center Šiška so gradili v dveh delih, otvoritev naše trgovine Odeja MC-Šiška pa se je bil 17.9.2007, v sklopu prvega dela posodobitve centra.



Slika 3 : Pogled skozi vhod v prodajalno ODEJA Šiška



Slika 4 : Pogled v prodajalno skozi izložbo ODEJA Šiška

## 5 NOV KONCEPT MALOPRODAJNIH ENOT

V Odeji smo se na podlagi novih strateških odločitev vodstva, v letu 2009 odločili za vpeljavo nove blagovne znamke, ki bi pripomogla k večji prepoznavnosti podjetja. Odločili smo se, da dosedanjo uspešno blagovno znamko ODEJA preimenujemo v ODEJO DESIGN, ki je plod lastnega razvoja, izdelave, trženja in zaradi svoje kvalitete tudi nekoliko dražja, ob tem pa oblikujemo še novo blagovno znamko ODEJA HOME, ki je prav tako plod lastnega razvoja. Izdelava izdelkov je lahko domača ali tuja, vendar s poreklom v Evropski skupnost. Z blagovno znamko ODEJA KIDS pa nudimo široko paleto nepogrešljivih izdelkov za otroke: odejic, zglavnikov, posteljnine, ščitnikov in spalnih vrečk ter izjemno barvito skupino igralnih podlog. Ob trženju lastnih izdelkov bi tržili tudi različne dodatke za dom iz dokupa, katerih naši proizvodni programi ne obsegajo, vse skupaj v srednjem cenovnem razredu. V lastni maloprodajni mreži, kakor v tudi morebitnih franšiznih prodajalnah, pa bi se poimenovala maloprodajne enote pod novim, vendar skupnim imenom za obe blagovni znamki ODEJA HOME.

### 5.1 PRESTRUKTURIRANJE MALOPRODAJNE MREŽE

Glavna pobuda za prestrukturiranje maloprodajne mreže je torej strateška odločitev podjetja, saj v maloprodajnih enotah takrat ni obstajalo več tipov trgovin, ki naj bi zadovoljili vse ciljne skupine. Tudi distribucijski kanal ni bil prilagojen novim tržnim segmentom, zato ni bil več konkurenčen na trgu. Vzpostaviti je potrebno maloprodajno mrežo, ki bo pokrivala več segmentov, hkrati pa za vsak tip obstoječih trgovin pripraviti novo strategijo, ki bo podpirala nove pomembne elemente strateških odločitev, za nove maloprodajne enote pa pripraviti nov tržni koncept.

### 5.2 NOV KONCEPT TRGOVIN ODEJA

Podjetje Odeja je tako konec meseca novembra 2009 v Kranju odprlo novo trgovino, z novim tržnim konceptom. Odeja Home se nahaja na Savskem otoku, Stara cesta 25. To je prva trgovina Odeja Home v Kranju, z vrhunskimi tekstilnimi izdelki za dom. Novo prodajalno, smo prevzeli avgusta in jo v kar najhitrejšem času opremili. Odlikuje jo popolnoma nov koncept in posebna oprema. Do sedaj so bile Odejine trgovine znane po čisti belini, v Kranjski pa nas presenetijo elegantne temne stene in prijetna, sodobna oprema, v kateri lahko pisani Odejini izdelki zaživijo v vsem svojem sijaju.

Koncept postavitve in oblikovanja trgovine je zasnovala Odejina oblikovalka, novo ponudbo pa je poleg oblikovalke pomagala pripraviti tudi vodja maloprodaje v Odeji. Po temeljitem pregledu kakovostne domače in tuje ponudbe, smo v prodajni program trgovine uvrstili kategorije izdelkov, ki dopolnjujejo kakovost in življenjsko filozofijo blagovne znamke Odeja. S tem je nastala velika izbira zelo kakovostnih in lepih izdelkov za opremo doma s tekstilom in z dodatki, ki sega vse do drobnih daril za dobro počutje ter manjših unikatnih izdelkov slovenskih umetnikov. Na voljo so izdelki Odeje, Svilanita, Munh, Iben, Winkler in manjših proizvajalcev kakovostne

tekstilne opreme za dom. Prodaja v maloprodajni mreži raste, prednost lastne maloprodajne mreže je tudi v spoznavanju končnih kupcev. Preko lastne maloprodajne mreže se gradi tudi prepoznavnost, kar Odeji povečuje pogajalsko moč pri ostalih kupcih (predvsem v hipermarketih v Sloveniji).

<http://www.arhivo.com/nova-trgovina-odeja-v-kranju>

### 5.3 TRGOVINA ODEJA HOME MERCATOR CENTER KRANJ

Po sprejetih strateških odločitvah vodstva, da v svoji maloprodajni mreži ustvari novo blagovno znamko, katera bi pripomogla k večji prepoznavnosti podjetja, so nam v poslovnem sistemu Mercator, na naše povpraševanje, ponudili lokal v Kranju, v izmeri 228 m<sup>2</sup> v Mercator centru, Stara cesta 25. Že v nekaj dneh je bila podpisana pogodba med poslovnim sistemom Mercator in Odejo d.o.o., za najem tega lokala.

Lokal je najemodajalec predal izdelan, z vsemi elektro in strojnimi inštalacijami, ter z preklopi na elektro, telefon, ogrevanje, hlajenje in prezračevanje, kanalizacijo in vodovod. Najemnik pa ni bil dolžen spreminjati tehnične dokumentacije. Lokal smo sprejeli konec avgusta, predvidena otvoritev lokala je bila 20.09.2009.

Največji problem je bil pravočasno narediti tlorisno zasnovo trgovine in se odločiti o projektu za nov koncept trgovine ODEJA HOME in pa enomesečni dobavni rok za trgovinsko opremo. Prvič smo uvedli tudi sistem zaščite blaga proti kraji. Po izdelavi tlorisne zasnove so bili pridobljeni predračuni izvajalcev, na podlagi katerih je bil izdelan terminski plan izvedbenih del (Priloga 4) in stroškovnik za analizo predvidenih stroškov novega lokala (Priloga 5).

Lokal smo s podizvajalci izdelali v predvidenem roku.

Lokal smo finalizirali na naslednji način (Priloga 6) :

- *Tlaki* – obstoječi tlaki se odstranijo, napravi se podloga iz črne barve, ki se prelije z črnim samorazlivnim epoksi premazom, preko katere se posuje srebrni prah.
- *Strop in stene* – izdelava se nova stena iz mavčnih plošč, z vgrajenimi novimi vrati, za potrebe skladišča, stene se v skladišču, prehodu in sanitarijah prebarvajo belo, v prodajalni pa na mat črno barvo.
- *Strojne instalacije* – obnovijo se konvektorji in pa izdelava nov odvod kondenza.
- *Elektroinštalacije* – v lokalu ostanejo obstoječe plinske svetilke, na višini 4 m pa se projektu izdelava in montira nov kanal širine 200 mm v črni barvi, na katerem so pritrjene odrske luči.
- *Trgovinska oprema* – dobavi in montira se trgovinska oprema sistema Roto 50, podjetja Arthema iz Verone. Police, mize, piramide in prodajni pult pa izdelava mizar iz črnega iverala, katerega zaključni s črnim obrobim trakom.



Slika 5: Pogled v prodajalno Odeja HOME KRANJ



Slika 6: Pogled na razstavljene prte ODEJA HOME KRANJ

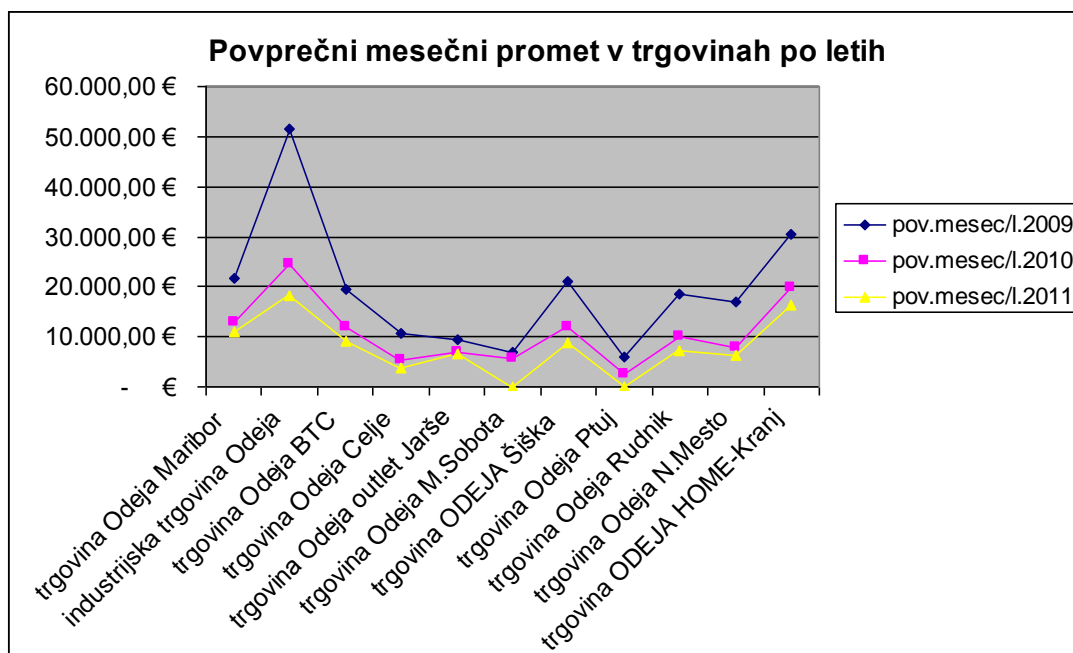
## 6 VIDIKI PRI SREMEMBAH PRODAJNEGA KONCEPTA

V Odeji neprestano sledimo tehnološkim novostim, analiziramo ponudbo materialov na trgu in vse skupaj združujemo v optimalen rezultat. Stalno izboljšujemo tudi svojo ponudbo in storitve. Kakovost je namreč eden ključnih delov našega imagea, kar nam omogoča prepoznavnost in krepi zaupanje v blagovno znamko. Zelo pomembna prednost je tudi odličen design. Oblikovanje kolekcij ODEJA KIDS, ODEJA DESIGN in ODEJA HOME ter razvoj novih izdelkov, oblikovanje embalaže in skrb za celotno podobo blagovne znamke, promocijske predstavitve, podoba trgovin ODEJA in ODEJA HOME ter vsi promocijski materiali so plod dela našega lastnega oblikovalskega in razvojnega teama.

### 6.1 TRG IN TRŽNI SEGMENTI

Odeja je strateško naravnana na potrošniški segment (izdelki široke potrošnje), deloma pa posega še v med-organizacijski segment (proizvodnja za znanega kupca).

Kar 65% realizacije prodaje široke potrošnje v Sloveniji je realizirane v lastni maloprodajni mreži. Med vsemi trgovinami Odeja in Odeja HOME sta tako industrijska trgovina in trgovina v Kranju najbolj dobičkonosni, povsod pa je zaradi svetovne krize opazen padec prodaje še posebej v zadnjem letu.



Graf 1: Prikaz povprečnega mesečnega prometa trgovin v letih 2009, 2010 in 2011

Lastna maloprodaja je konkurenčna prednost podjetja, saj omogoča direkten dostop do končnih uporabnikov, obenem pa prinaša tekoča likvidnostna sredstva. Zato je smiselno v prihodnosti še več vlagati v obstoječo in novo maloprodajno mrežo in sicer v obliki lastnih maloprodajnih enot po Sloveniji (manjkajo še maloprodajne enote na Primorskem in Goriškem), s sodelovanjem partnerskih podjetij hišnega tekstila in franšiz na slovenskem trgu kot tudi na bližnjih sosednjih trgih (predvsem države bivše Jugoslavije, kjer je ugled blagovne znamke močan).

Poleg lastne maloprodajne mreže, med kupce široke potrošnje sodijo domači in tuji trgovci ter distributerji, nekaj pa je tudi povpraševanja inženiringa za hotele ter institucij kot so bolnišnice, domovi za starejše občane in podobno.

Z izdelki široke potrošnje Odeja pokriva različne segmente končnih uporabnikov. Najmočnejši segment so ženske nad 35 let, srednjega in višjega razreda ter ljudje s posebnimi zahtevami in potrebami. S spremenjenim programom, Odeja vse bolj posega v segment mladih in v segment nižje cenovnih izdelkov.

## 6.2 PRODAJNO OSEBJE

V preteklosti smo veliko vlagali v izobraževanje prodajnega osebja in smo zadovoljni z usposobljenostjo trgovk v maloprodajnih enotah. Mladi kader v trgovinah še vedno ni dovolj usposobljen, zato je potrebno več vložiti v njegovo izobraževanje. Celostna podoba trgovin kaže na identiteto in imidž trgovca. Podoba trgovin, usposobljeno in prijazno osebje pa nadgrajuje sporočilo blagovne znamke.

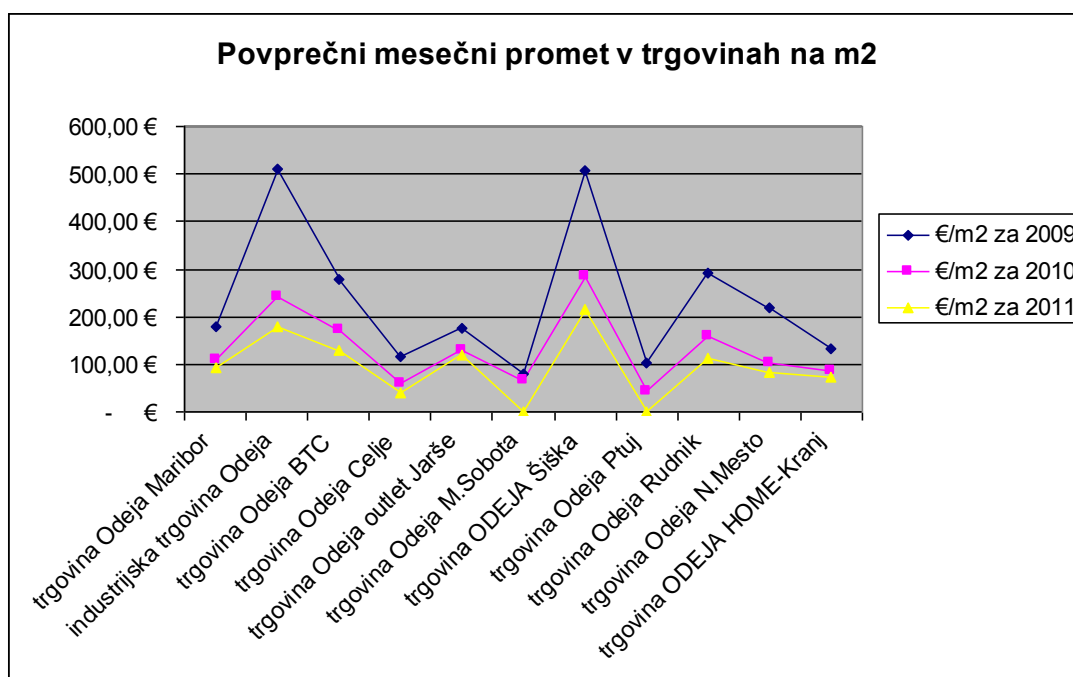
## 6.3 TEMELJNA STRATEGIJA NOVEGA KONCEPTA

- Nadaljevanje razvijanja lastne maloprodajne mreže v Sloveniji.
- Povečati prepoznavnost in ugled družbe z odlično prodajno ponudbo v maloprodajnih enotah.
- Kupcu ponuditi kar največ za njihov denar.
- Kompetentno prodajno osebje in urejene lastne maloprodajne enote.
- Nadgrajevanje Odejinega imagea v smislu vrhunske kvalitete, designa in razvoja.
- Zadovoljevanje zahtev končnega potrošnika.
- Povečanje prodaje izdelkov z lastno blagovno znamko.
- Celovita oskrba obstoječih kupcev in pridobivanje novih.
- Uvajanje stalnih izboljšav v prodajne procese.



## 7 PRIČAKOVANI REZULTATI PRENOVLJENE TRGOVINE ODEJA ŠIŠKA

Trgovina ODEJA Šiška je naša bolj prestižna trgovina, nahaja se na dobri lokaciji, to je na glavni poti pri samem vходу v Mercator center Šiška, namenjena pa je predvsem za prodajo dekorativnega programa.



Graf 2: Prikaz povprečnega mesečnega prometa trgovin na m<sup>2</sup> v letih 2009, 2010 in 2011

Najemni prostor je sicer med manjšimi, saj meri le dobrih 40 m<sup>2</sup> skupaj s prodajnim in skladiščnim delom, vendar pa ima najboljši promet na m<sup>2</sup> prostornine. Glede na strateško odločitev o posodabljanju trgovin, je najbolj primerna za prenovo zaradi zastarelosti opreme, hkrati pa tudi izziv, kako še povečati donosnost in prepoznavnost trgovine, ki že sedaj dobro posluje.

Trgovina ODEJA Šiška – bo dobila novo ime ODEJA HOME. Ponudba v trgovini bo sestavljena predvsem iz programa Design in Trend ter tujih dodatkov (jersey rjuhe, brisače), brez otroškega programa. Trgovina bo po prenovi in novem izboru ponudbe postala lepša, bolj privlačna, kupec pa se bo v njej počutil boljše in se ponovno vračal.

Po izdelavi tlorisne zasnove novega koncepta (Priloga 7) bodo pridobljeni predračuni izvajalcev in stroškovnik za analizo predvidenih stroškov novega lokala (Priloga 8), na podlagi katerih je bil izdelan terminski plan izvedbenih del.

Za trgovino so načrtovane naslednje preureditve:

- Pult z vso pripadajočo opremo bi premaknili na drugo stran trgovine in s tem prodajalki omogočili boljši pogled nad dogajanjem v trgovini.
- Odstrani se vozičke za zglavnike, pult grafiti in viseči element s halogenskimi lučmi.
- Izdela se novi gondoli, namenjeni razstavljanju izdelkov, spodaj pa bodo police in predali za shranjevanje izdelkov.
- Globoke omare po notranji strani se odstranijo in nekaj se jih delno preuredi, prav tako se odstrani omari za pultom in se izdela lesena stena iz črnega iverala.
- Steklo ene izložbe se prekrije s plakatom, v izložbo ob steklo bi dali police, katere bi bile odprte in izdelki vidni z notranje in zunanje strani, posteljo bi prestavili takoj ob vhod trgovine in ji dodali element drevo.
- Luči se prestavi, vse halogenske žarnice pa se zamenja z novimi v LED varianti in beli svetlobi.
- Odstrani se zunanji napis ODEJA nad vhodom v trgovino in nad izložbo ter se namesti svetlobni tabli ODEJA HOME in DOBRODOŠLI DOMA.

Prenova trgovine Šiška bo test za prenavo ostalih trgovin ODEJA v trgovine ODEJA HOME. Odziv kupcev in s tem povečanje ali zmanjšanje prodaje v tej trgovini bo tako lahko viden šele v prihodnje. Pričakujemo boljši odziv in več kupcev v trgovini ter s tem tudi večji iztržek.

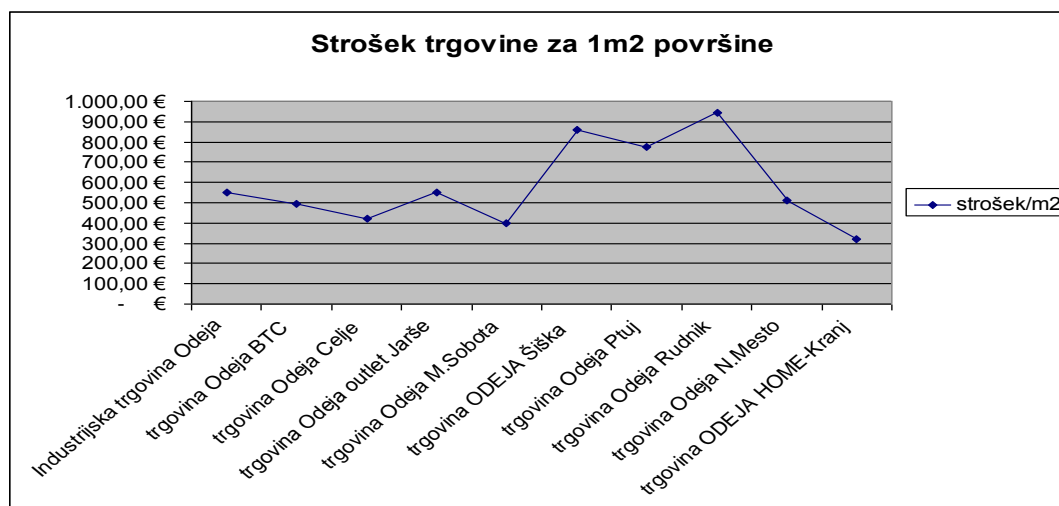
## 8 SKLEPI IN UGOTOVITVE

### 8.1 UGOTOVITEV PRI NAČRTOVANJU TRGOVIN ODEJA

Pri načrtovanju trgovin in pri možnostih, katere proste variante za lokale se pojavljajo, je pomembno dejstvo, kakšne vrste lokalov imamo možnost dobiti. Razvrstimo jih na:

- *lokale v novih centrih ali objektih, kateri se gradijo* – v njih imamo možnost izbire lokacije ali vsaj mikro lokacije. Tak prostor za lokal največkrat najamemo v podaljšani tretji gradbeni fazi in kjer moramo pridobiti vso potrebno dokumentacijo za finalizacijo in s tem pridobitev uporabnega dovoljenja. Za lokal se izdelata tlorisna zasnova, pridobijo se predračuni izvajalcev, izdelata stroškovnik za analizo, terminski plan del, nato se lokal opremi in dokonča, otvoritev in promocija pa navadno poteka v sklopu otvoritve centra. Povprečna cena izdelave površine takega lokala se giblje okoli 850 € za 1m<sup>2</sup>.
- *lokale, kateri so bili že najeti in so sedaj prosti* – prejšnji najemniki so zapustili lokal in najemodajalci iščejo nove najemnike. Tak lokal je na določeni lokaciji, s pridobljeno potrebno dokumentacijo. Za lokal se izdelata tlorisna zasnova, pridobijo se predračuni izvajalcev, izdelata stroškovnik za analizo, terminski plan del, lokal se nato po potrebi preuredi, dokonča z deli in opremi. Za otvoritev in promocijo pa najemnik poskrbi sam. Povprečna cena izdelave površine takega lokala se giblje okoli 500 € za 1m<sup>2</sup>.

Pregled cen izdelave za Odejine trgovine je razviden iz spodnjega grafa, pri čemer ni bistveno, kakšna trgovinska oprema, lesena ali kovinska, se bo namestila v trgovini. Cena je približno enaka. Največja odstopanja se pojavijo z uvajanjem novih in zato cenovno zelo dragih tehnologij, tehničnih izboljšav ali razsvetljav v prodajalno.



Graf 3: Stroški izdelave 1m<sup>2</sup> površine Odejinih trgovin od leta 2003 naprej

## 8.2 MARKETING TRGOVIN

Trgovine ODEJA in trgovine ODEJA HOME so različne, nahajajo se na različnih lokacijah, zato je smiselno skupno oglaševanje vsake trgovine posebej, preko internetne strani [www.odeja.si](http://www.odeja.si) in regijsko preko časopisnega ali medijskega oglaševanja. Tako promocija vsake posamezne trgovine pomeni veliko več dela za marketinško službo, kot če bi oglaševali vse trgovine naenkrat. Sem pa prepričan, da to prinaša pozitivne rezultate in večjo prepoznavnost naših trgovin.

## 8.3 ŠIRITEV PONUDBE TRGOVIN

Druga izmed možnosti za povečanje prodaje v trgovinah, je širitev ponudbe v trgovinah. Zato je potrebno še razširiti ponudbo v maloprodajnih enotah, ki bi tako privabila več ljudi v trgovine in povečala frekventnost obiskov. Pri tem je treba ohraniti nivo kakovosti izdelkov.

Širitev programa mora biti premišljena in se mora skladati s strategijo podjetja, seveda pa ni namen samo širitev, temveč tudi menjava izdelkov. Najbolj primerno bi bilo kroženje izdelkov med trgovinami ali ponujanje kupcem t.i. sezonsko ponudbo. Za izbrane izdelke moramo predhodno opraviti poglobljeno analizo trga in potencialnih kupcev. Ponudbo v trgovinah Odeja lahko razširimo s praktično vsemi izdelki, ki se navezujejo na dom in bivanje, zraven lahko vključimo tudi darilni program. Širitev pripravimo v naslednjih delih:

- V prvem delu je potrebno pripraviti nabor izdelkov, primernih za širitev ponudbe. Nabor naj vsebuje tako izdelke višjih cenovnih razredov kot tudi nižjih cenovnih razredov. Nabor izdelkov mora biti oblikovan na podlagi analize trga in potencialnih kupcev.
- V naslednjem delu se pripravi strategija trženja novih izdelkov v ponudbi.
- V zadnjem delu je potrebno najti primerne partnerje in dobavitelje za izdelke, ki jih Odeja ne more zagotoviti z lastno proizvodnjo in bodo dokupljeni.

## 8.4 IZOBRAŽEVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Odeja je v preteklosti že veliko vlagala v izobraževanje prodajnega osebja, predvsem trgovk v maloprodajnih enotah. Izobraževanje mora potekati še naprej. Poleg trgovk v maloprodajni mreži je potrebno primerno izobraziti tudi področne vodje prodaje ter s kontinuiranim izobraževanjem doseči, da je prodajno osebje vedno na tekočem z najnovejšimi trendi v prodaji.

## 9 ZAKLJUČEK

Slovenski trg res ni velik, pa vendar se nakupovalni centri še vedno postavljajo in ponudba se širi na vseh področjih. Pri tem lahko opazimo, da se odpirajo nove trgovine s hišnim tekstilom tako domačih kot tujih ponudnikov. Povečevanje konkurence je bila vzpodbuda tudi nam, da smo se opredelili za dolgoročnejšo strategijo, ki nam bodo gradile konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki hišnega tekstila.

Podjetje Odeja d.o.o. si želi biti uspešno podjetje za proizvodnjo in prodajo izdelkov za dom in s prepoznavno blagovno znamko Odeja. Poslanstvo podjetja pa je z odličnimi izdelki omogočiti ljudem zdravo spanje, obnovitev energije in uživanje v estetiki doma. Vrednote, ki so vodilo zaposlenih pri opravljanju njihovega dela, so predvsem zadovoljen kupec, ki se vedno vreča, lasten razvoj in design, lastna proizvodnja, odličnost v poslovanju in skrb za družbeno odgovornost, partnerski odnosi, hitra odzivnost in prilagodljivost, kakovost, stroškovna učinkovitost, varčnost in zanesljivost, medsebojno sodelovanje, pripadnost podjetju ter zadovoljni zaposleni.

Z vidika proizvajalca je lastna trgovska mreža še kako smotrna, čeprav finančno ne posluje vedno idealno. V preteklosti so bile industrijske trgovine predvsem namenjene prodaji presežnih izdelkov in izdelkov z napako, danes pa se vse bolj poudarjajo pglavitne funkcije kot so: prodaja lastnih izdelkov, preizkušanje odzivnosti lastnih izdelkov na trgu, zmanjšanje odvisnosti od drugih trgovcev na trgu in pa takojšen priliv finančnih sredstev na bančni račun.

V svoji diplomski nalogi sem želel predvsem pojasniti, kako vpliva sprememba prodajnega koncepta maloprodaje na promet v trgovini, kjer na zadovoljstvo kupcev vpliva mnogo elementov. Eden izmed pglavitnih je zagotovo tudi počutje v prodajnem okolju. Kupec se mora ob prihodu v trgovino počutiti domače, barviti izdelki in njihova preglednost mu oblikujejo pozitivne emocije, kar pa posledično poveča možnost nakupa. Nenehen razvoj novih izdelkov, širjenje ponudbe in konstantna kakovost je tradicija Odeje kot proizvajalca hišnega tekstila in njena najmočnejša obramba pred domačo in tujo konkurenco.

Vsak trgovec ima na voljo več osnov, na podlagi katerih lahko gradi svojo konkurenčno prednost. Med drugim lahko izbere zaposlene in na podlagi zadovoljnih zaposlenih, ki nudijo dobre storitve, pridobi zadovoljne zunanje porabnike, ki se bodo vedno znova vračali v njegovo prodajalno.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

Kotler, P. (1996). *Marketing Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.

Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.

Sfiligoj, N. (1999). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

### INTERNI DOKUMENTI

Kolarič Estera (2008). Trženje. Interno gradivo za višjo strokovno šolo, program komercialist.

Poslovník kakovosti Odeja d.o.o. (2010).

### VIRI

Internetna stran: Tržno komuniciranje:

(Vir: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=510> 20.07.2011)

Internetna stran: Oblike trgovskih podjetij

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/cetrto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/cetrto.html)) 12.08.2011

Internetna stran: Trendi razvoja trgovinskega poslovanja in novih trgovinskih oblik

(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/deveto.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/deveto.html)) 12.08.2011

Internetna stran: Odeje d.o.o. (Vir: <http://www.odeja.si/>) 12.08.2011

Internetna stran: Arhivo (Vir: <http://www.arhivo.com/nova-trgovina-odeja-v-kranju>) 12.08.2011

## **PRILOGE**

- Priloga 1: Tlorisna postavitev opreme Odeja Šiška
- Priloga 2: Terminski plan del v trgovini Odeja Šiška
- Priloga 3: Stroški trgovine ODEJA ŠIŠKA
- Priloga 4: Tlorisna postavitev opreme Odeja HOME Kranj
- Priloga 5: Terminski plan del v trgovini Odeja HOME Kranj
- Priloga 6: Stroški trgovine Odeja HOME Kranj
- Priloga 7: Tlorisna postavitev opreme Odeja HOME Šiška
- Priloga 8: Stroški trgovine ODEJA HOME ŠIŠKA

## **KAZALO SLIK**

- Slika 1: Sestavine trženjskega spleta (prodajaln)  
(Vir: [http://164.8.132.54/Trgovinsko\\_poslovanje/tretje.html](http://164.8.132.54/Trgovinsko_poslovanje/tretje.html))
- Slika 2: Dejavniki kupčevega zadovoljstva, ki ustvari njegovo zvestobo do prodajalne (Vir: Potočnik, 2001, str. 302)
- Slika 3: Pogled skozi vhod v prodajalno ODEJA Šiška
- Slika 4: Pogled v prodajalno skozi izložbo ODEJA Šiška
- Slika 5: Pogled v prodajalno Odeja HOME KRANJ
- Slika 6: Pogled na razstavljenе prte Odeja HOME KRANJ

## **KAZALO GRAFOV**

- Graf 1: Prikaz povprečnega mesečnega prometa trgovin v letih 2009, 2010 in 2011.
- Graf 2: Prikaz povprečnega mesečnega prometa trgovin na m<sup>2</sup> v letih 2009, 2010 in 2011.
- Graf 3: Stroški izdelave 1m<sup>2</sup> površine Odejinih trgovin od leta 2003 naprej

## **KAZALO TABEL**

- Tabela 1: Razvoj poslovanja trgovskih podjetij na drobno (Vir:Potočnik, 2001, str. 48).
- Tabela 2: Sestavine trženjskega spleta trgovine (Vir:Potočnik, 2005, str. 283)
- Tabela 3: Temeljne razlike med storitvami in izdelki (Vir: Potočnik, 2005, str. 422).
- Tabela 4: Razvrstitev prodajaln (Vir: Potočnik, 2001, str. 57).