

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Andrej BADOVINAC

**POMEMBNOST KRITERIJEV NAKUPA LEPLJENIH
PLOŠČ V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Andrej BADOVINAC

**POMEMBNOST KRITERIJEV NAKUPA LEPLJENIH PLOŠČ V
NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**IMPORTANCE OF BUYING CRITERIA OF LAMINATED PANELS
ON SOME OF EUROPEAN MARKETS**

GRADUATION THESIS
Higher professional studies

Ljubljana, 2016

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega strokovnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za management in ekonomiko lesnih podjetij ter razvoj izdelkov, Oddelka za lesarstvo Biotehniške fakultete, Univerze v Ljubljani.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval prof. dr. Leona Oblaka, za somentorico doc. dr. Petro Grošelj in recenzenta doc. dr. Jožeta Kropivška.

Mentor: prof. dr. Leon Oblak

Somentorica: doc. dr. Petra Grošelj

Recenzent: doc. dr. Jože Kropivšek

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Diplomsko delo je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Podpisani se strinjam z objavo svoje naloge v polnem tekstu na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je naloga, ki sem jo oddal v elektronski obliki, identična tiskani verziji.

Andrej Badovinac

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 630*79
KG	trženje/lepljene plošče/AHP metoda/kriteriji nakupa
AV	BADOVINAC, Andrej
SA	OBLAK, Leon (mentor)/ GROŠELJ, Petra (somentorica)/ KROPIVŠEK, Jože (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2016
IN	POMEMBNOST KRITERIJEV NAKUPA LEPLJENIH PLOŠČ V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH
TD	Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
OP	X, 51 str., 9 pregl., 39 sl., 5 pril., 14 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	Podjetje mora poznati potrebe in želje svojih kupcev, ki si ob nakupu izdelajo spisec kriterijev, ki bo zadovoljeval njihove potrebe. Zato je naloga tržnikov v podjetju, da preučijo njihovo nakupno vedenje. Ugotavljali smo, kakšno je v nekaterih evropskih državah mnenje kupcev lepljenih plošč o pomembnosti nakupnih kriterijev. Odgovore na vprašanja smo dobili s pomočjo AHP analize, ki je pokazala, da so kupcem najpomembnejši kriteriji kakovost, cena in fleksibilnost. Na podlagi njihovih ocen nakupnih kriterijev lahko podjetje načrtuje trženjske aktivnosti in jih prilagaja ciljnim trgom in segmentom.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN	Vs
DC	UDC 630*79
CX	marketing/edge-glued panels/AHP analysis/buying criteria
AU	BADOVINAC, Andrej
AA	OBLAK, Leon (supervisor)/GROŠELJ, Petra (co-advisor)/ KROPIVŠEK, Jože (reviewer)
PP	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB	University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY	2016
TI	IMPORTANCE OF BUYING CRITERIA OF LAMINATED PANELS ON SOME OF EUROPEAN MARKETS
DT	Graduation Thesis (Higher professional studies)
NO	X, 51 p., 9 tab., 39 fig., 5 ann., 14 ref.
LA	sl
AL	sl/en
AB	A company must be aware of the needs and desires of its customers who have a list of criteria which will fulfil their purchasing needs. The task of the marketing department within the company is to examine their customers' buying behaviour. In our research, we discovered the opinion of a sample of buyers from a selection of European countries about laminated panels using their graded opinion of the importance of a range of buying criteria. Using AHP analysis of the buyers' responses, the results show that the most important criteria were quality, price and flexibility. Based on analysis of these buying criteria, the company can plan marketing activities and adapt them according to the intended market and product segment.

KAZALO VSEBINE

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA.....	III
KEY WORDS DOCUMENTATION.....	IV
KAZALO VSEBINE.....	V
KAZALO PREGLEDNIC.....	VII
KAZALO SLIK.....	VIII
KAZALO PRILOG.....	IX
1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2 CILJI NALOGE.....	2
1.3 DELOVNE HIPOTEZE	2
2 PREDSTAVITEV PODJETJA ADLES.....	3
2.1 PRODAJNI PROGRAM	5
2.1.1 Širinsko lepljene plošče.....	5
2.1.2 Dolžinsko-širinsko lepljene plošče	6
2.1.3 Troslojne lepljene plošče.....	7
2.2 TEHNIČNE ZNAČILNOSTI PRODAJNEGA PROGRAMA	7
2.3 SKRB ZA OKOLJE.....	8
3 ANALIZIRANJE TRŽENJSKEGA OKOLJA	9
3.1 MEDORGANIZACIJSKI TRG.....	9
3.1.2 Posebnosti dejavnikov na medorganizacijskem trgu	9
3.1.3 Vplivi na nakupni proces organizacij.....	10
3.1.3.1 Dejavniki okolja	10
3.1.3.2 Organizacijski dejavniki	11
3.1.3.3 Medosebni dejavniki	11
3.1.3.4 Osebniki dejavniki.....	11
3.2 VEDENJE POTROŠNIKA V NAKUPNEM PROCESU	11
3.2.1 Nakupno vedenje.....	11
3.3 RAZISKOVANJE IN IZBOR CILJNIH TRGOV	13
3.3.1 Osnove za segmentiranje medorganizacijskih trgov	13
3.3.2 Določanje ciljnega trga	13
3.3.3 Pozicioniranje	14
3.4 ZNAČILNOSTI POGAJALSKIH SLOGOV V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH.....	15
3.5 KRITERIJI NAKUPA	16
3.5.1 Kakovost.....	16
3.5.2 Cena	17
3.5.2.1 Cenovna politika podjetja in opredelitev cenovnih ciljev.....	17
3.5.2.3 Metode določanja cene.....	18
3.5.3 Fleksibilnost (širok prodajni program, dobra komunikacija, zaloga ...)	19
3.5.4 Poprodajne aktivnosti (servis, reševanje reklamacij ...)	20
3.5.5 Logistika (dostava ...)	20
3.5.6 Plačilni pogoji (popusti, rabati ...)	21

3.5.7 Sledenje novim trendom na tržišču	22
4 METODE DELA	23
4.1 AHP METODA	23
4.2 POVEZAVA AHP METODE Z ANKETO IN NJENA IZVEDBA	26
5 REZULTATI.....	32
5.1 NEMŠKI TRG	32
5.2 FRANCOSKI TRG	33
5.3 BRITANSKI TRG	34
5.4 TRG SKANDINAVIJE (DANSKA, ŠVEDSKA, NORVEŠKA).....	35
5.5 TRGI BENELUKSA (NIZOZEMSKA, BELGIJA)	36
6 RAZPRAVA IN SKLEPI.....	37
6.1 RAZPRAVA	37
6.2 SKLEPI	49
7 POVZETEK	50
8 LITERATURA IN VIRI	51

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Vplivi na medorganizacijske kupce (Webster in Wind, 1996, str. 53.).....	10
Preglednica 2: Metode določanja cen ter njihove prednosti in slabosti (Oblak, 2012:136).....	19
Preglednica 3: Skala stopenj pomembnosti in preferenc pri AHP (Rojc, Grošelj in Zadnik Stirn, Dnevi slovenske informatike, 2010).....	24
Preglednica 4: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Nemčije.....	32
Preglednica 5: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Francije	33
Preglednica 6: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Velike Britanije.....	34
Preglednica 7: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Skandinavije.....	35
Preglednica 8: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trge Beneluksa.....	36
Preglednica 9: Rang prilastkov trženja po državah članicah EU (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003: 403)...	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Podjetje Adles.....	3
Slika 2: Gibanje fizičnega obsega proizvodnje vseh dobaviteljev za obdobje petih let (Interni Adles, 2016)...	3
Slika 3: Graf nabave lepljenih plošč v letu 2015 v % (Interni Adles, 2016).....	4
Slika 4: Realizacija po državah v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	4
Slika 5: Struktura prodaje v letu 2015 po klasifikaciji v odstotkih (Interni Adles, 2016).....	5
Slika 6: Stopnišče s podestom.....	5
Slika 7: Čelni les (<i>ang. butcher block</i>).....	6
Slika 8: Dolžinski spoj pri dolžinsko- širinski lepljeni plošči (Keilzinken...,2016).....	6
Slika 9: Uporaba dolžinsko-širinsko lepljenih plošč a) delovni pult in b) korpus v kuhinji.....	6
Slika 10: Slika 10: a) Troslojne plošče in b) primer uporabe fronta v notranjem pohištvu.....	7
Slika 11: Širinsko lepljena plošča – AB-kvaliteta	7
Slika 12: Širinsko lepljena plošča – BC-kvaliteta.....	7
Slika 13: Hierarhična struktura AHP-modela (Rojc, Grošelj in Zadnik Stirn, 2010).....	23
Slika 14: Primer izpolnjenega AHP-vprašalnika s strani kupca CP – GB.....	28
Slika 15: Primer parnih primerjav kriterijev za kupca R-DE v predlogi AHPcalc.....	29
Slika 16: Primer izračuna uteži za kupca R-DE v predlogi AHPcalc.....	30
Slika 17: Primer izračuna prioriteta na trgu Nemčije v predlogi AHPcalc.....	30
Slika 18: Primer izračuna skupinske matrike parnih primerjav na trgu Nemčije v predlogi AHPcalc.....	31
Slika 19: Uteži kriterijev – Nemčija v %.....	32
Slika 20: Uteži kriterijev – Francija v %.....	33
Slika 21: Uteži kriterijev – Velika Britanija v %.....	34
Slika 22: Uteži kriterijev – Skandinavija v %.....	35
Slika 23: Uteži kriterijev – Benelux v %.....	36
Slika 24: Delež prodaje po drevesnih vrstah (po količinah v m ³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	38
Slika 25: Primerjava realizacije v letih 2011–2015 (Interni Adles, 2016).....	38
Slika 26: Gibanje čistega poslovnega izida zadnjih pet let (Interni Adles, 2016).....	39
Slika 27: Nemčija – struktura prodaje (po količinah v m ³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	40
Slika 28: Zaloge lepljenih plošč v skladišču na dan 31.12. 2015 (Interni Adles, 2016).....	41
Slika 29: Delež popustov po državah glede na realizacijo v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	42
Slika 30: Delež reklamacij v % glede na realizacijo na posameznem trgu (Interni Adles, 2016).....	42
Slika 31: a) Barvna neusklajenost orehovitih kuhinjskih pultov b) grča v prvi lameli hrastove plošče c) barvno neusklajena češnjeva plošča.....	43
Slika 32: a) Previsoka vlaga v lesu b) čelne razpoke c) čelna razpoka nastala po površinski obdelavi d) odprt spoj pri širinsko lepljeni plošči.....	43
Slika 33: a) Neustrezna debelina zgornjega sloja troslojne plošče b) odprt spoj pri dolžinsko-širinsko lepljeni plošči c) neustrezno pakiranje oz. foliranje.....	43
Slika 34: Francija – struktura prodaje (po količinah v m ³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	44
Slika 35: Letni bonus – rabat glede na doseženo realizacijo v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	45
Slika 36: Velika Britanija – struktura prodaje (po količinah v m ³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	46
Slika 37: Države Skandinavije – struktura prodaje (po količinah v m ³) v letu 2015 (Interni Adles).....	47
Slika 38: Benelux – struktura prodaje (po količinah v m ³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016).....	48
Slika 39: 3-S plošče a) z masivnim nalepkom iz hrasta in sredico iz smreke (uporabna za podboje) b) 3-S plošče z zarezano sredico iz smreke.....	48

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: Rezultati ankete parnih primerjav za trg Nemčije

PRILOGA B: Rezultati ankete parnih primerjav za trg Francije

PRILOGA C: Rezultati ankete parnih primerjav za trg Velike Britanije

PRILOGA D: Rezultati ankete parnih primerjav za trge Skandinavije

PRILOGA E: Rezultati ankete parnih primerjav za trge Beneluksa

1 UVOD

Podjetja morajo izkoristiti svojo konkurenčno prednost na trgu, zato se morajo trdno povezati s svojimi dobavitelji in kupci, ki skupaj sestavljajo verigo vrednosti. Podjetje, ki posluje na mednarodnih trgih, običajno ne more oskrbovati vseh kupcev na trgu. Zato mora spoznati, kdo so njihovi kupci, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja. Ker kupci postajajo vse zahtevnejši, njihova moč pri nakupnih odločitvah raste. Zato se mora podjetje neprestano prilagajati in zbirati povratne informacije s trga. Ključno vprašanje pri tem je, kakšne kriterije cenijo kupci pri izdelkih in kakšne vrednote z njimi odseva podjetje na trgu. Le tako bo podjetje ciljnim tržnim segmentom zbuvalo identifikacijo s skupnimi vrednotami in tako vzpostavilo zvestobo svojim izdelkom. Za uspešno podjetje je danes nujno, da vidi svoje kupce kot aktivne udeležence v menjalnem procesu in da kot eno glavnih konkurenčnih prednosti izpostavlja trženje na podlagi medsebojnih odnosov.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Podjetje mora odgovoriti na vprašanje, kakšen segment kupcev bo oskrbovalo in kako bo pozicioniralo svoje izdelke. Porabniki na ciljnih trgih se med seboj razlikujejo glede na najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. Te spremenljivke oz. kriteriji nakupa so cena, kakovost, fleksibilnost, poprodajne storitve, logistika, plačilne ugodnosti ipd. Prav zaradi tega mora podjetje poznati lastne kupce in upoštevati njihove preference.

Rezultati trženjske raziskave spremenljivk bodo podjetju Adles služili za nadgradnjo pozicioniranja svojih izdelkov na obstoječih trgih pri stalnih kupcih, obenem pa bodo osnova za segmentiranje novih potencialnih trgov.

Namen diplomskega dela je analizirati najpomembnejše dejavnike, ki nastopajo v nakupnem procesu lepljenih plošč, in jim postaviti težo glede na njihovo oceno s strani kupcev. Dejavnike, ki so po našem mnenju ključni in ki bodo predstavljeni v nadaljevanju, smo določili skupaj s poslovodstvom podjetja Adles.

V raziskavi bomo uporabili analitični hierarhični proces (AHP), s katerim bomo ugotavljali, kateri so najpomembnejši kriteriji, ki vplivajo na kupca masivnih lepljenih plošč v procesu nakupnega odločanja v nekaterih evropskih državah. Z AHP analizo bomo analizirali naslednje kriterije:

- kakovost
- ceno
- fleksibilnost (širok prodajni program, dobra komunikacija, zaloga ...)
- poprodajne storitve (servis, reševanje reklamacij ...)
- logistiko (dostava ...)
- plačilne ugodnosti (popuste, rabate ...)
- sledenje novim trendom na tržišču.

Zanimalo nas bo, katerim kriterijem pripisujejo kupci podjetja Adles na različnih trgih večjo pomembnost.

1.2 CILJI NALOGE

Cilji diplomskega dela so:

- Analiza pomembnosti kriterijev pri nakupu lepljenih plošč na raziskovanih trgih (Nemčija, Francija, Velika Britanija, Skandinavija, Beneluks).
- Uporaba rezultatov raziskave pri nadgradnji trženjskega spleta podjetja Adles.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

- Predvidevamo, da bodo odločevalci kot najpomembnejše kriterije pri nakupu izpostavili kakovost, ceno in fleksibilnost.
- Predvidevamo, da se bodo med posameznimi ciljnim trgi pojavile nekatere razlike glede pomembnosti kriterijev, ki vplivajo na nakupno vedenje kupcev.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ADLES

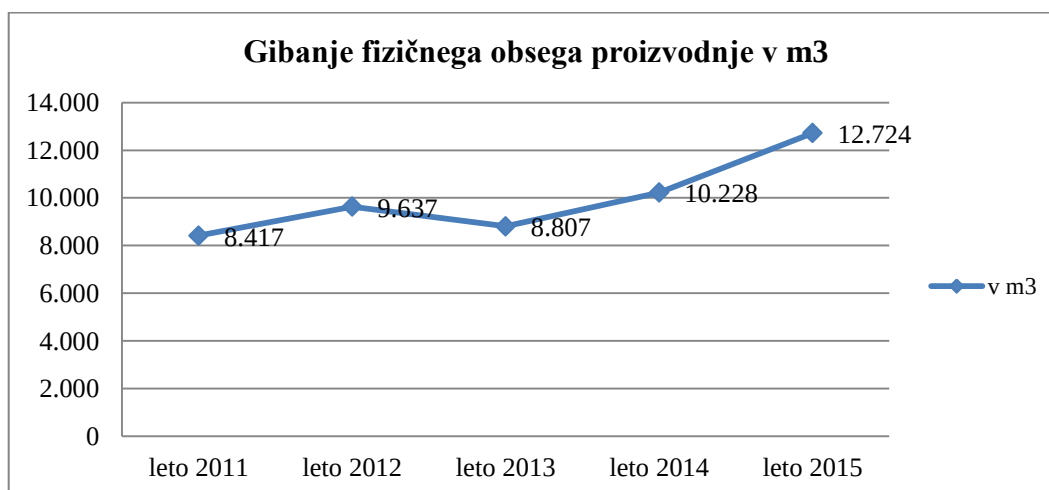
Podjetje Adles ima dolgoletno tradicijo poslovanja na področju nakupovanja in prodaje lesa, polproizvodov ter izdelave lesnih polproizvodov. Podjetje se nahaja v Grosupljem, kjer ima v povprečju skladiščenih približno 3000 m³ različnih lepljenih plošč.



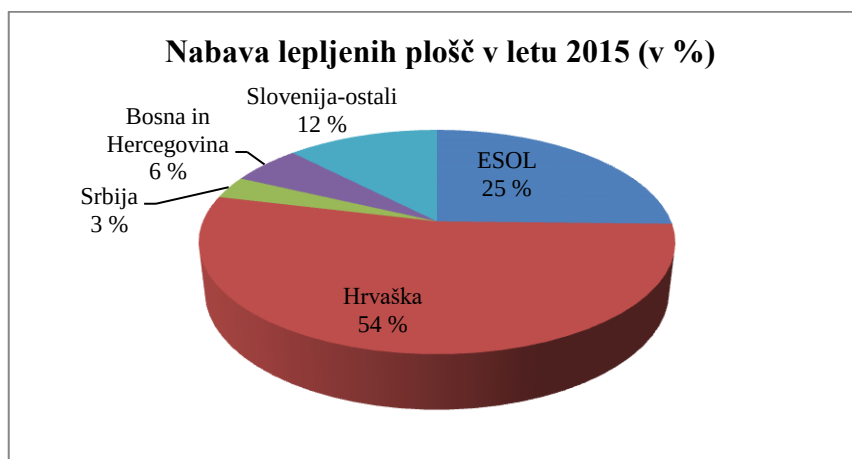
Slika 1: Podjetje Adles

Poglavitne dejavnosti podjetja so nakup lesa in lesenih polproizvodov, predelava lesa, prodaja lesa in polproizvodov ter izdelava lesenih polproizvodov. Spada v klasifikacijo dejavnosti 16.210 – proizvodnja furnirja in plošč na osnovi lesa. Kupce oskrbuje z lepljenimi ploščami in visokokvalitetnimi polproizvodi za pohištveno in drugo lesnopredelovalno industrijo. V podjetju je devet zaposlenih.

Proizvodnja je zaradi kvalitetne surovinske baze organizirana pri poslovnih partnerjih – kooperantih predvsem na trgih bivše Jugoslavije. Najpomembnejši partner za izdelavo in proizvodnjo lepljenih plošč je Esol, d. o. o., iz Črnomlja, s katerim ima Adles sklenjeno pogodbo o dolgoročnem poslovnem sodelovanju (proizvodno kooperacijo). Adles kot naročnik proizvodnega procesa (sušenje, usluga lepljenja) poskrbi za nabavo surovin (žaganega lesa) in hkrati tudi za prodajo izdelkov.

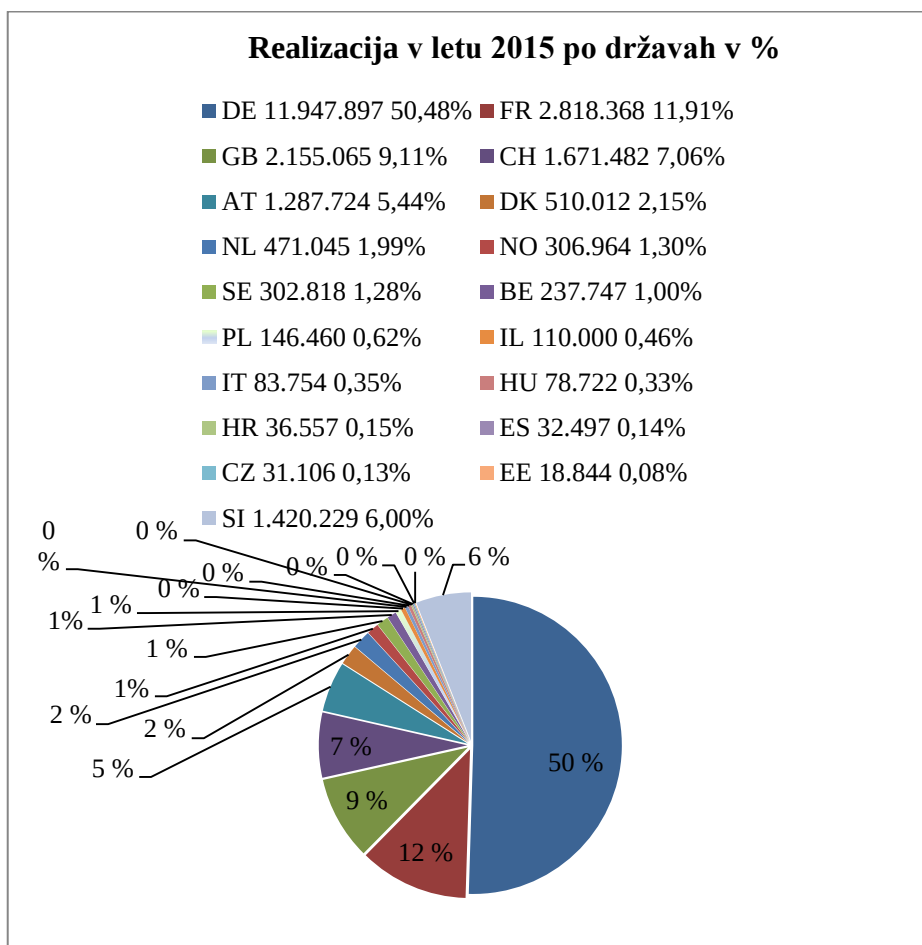


Slika 2: Gibanje fizičnega obsega proizvodnje vseh dobaviteljev za obdobje petih let (Interni Adles, 2016)



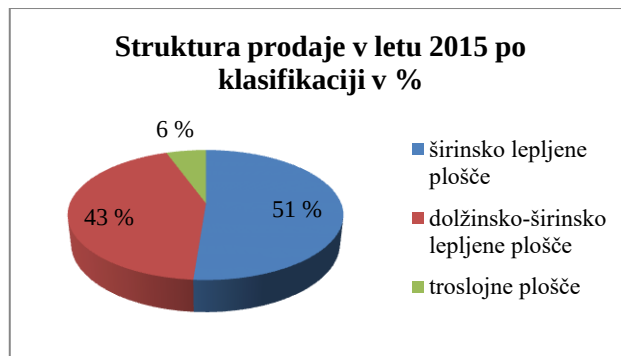
Slika 3: Graf nabave lepljenih plošč v letu 2015 v odstotkih (Interni Adles, 2016)

V letu 2015 je podjetje skupno prodalo za 23.667.290 € izdelkov in storitev oziroma ustvarilo 23,6 milijonov € realizacije. Realizacija po posameznih državah je prikazana na sliki 4.



Slika 4: Realizacija po državah v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

V letu 2015 je fizični obseg prodaje lepljenih plošč podjetja znašal 12.678 m³. Od tega je bilo 6.493 m³ širinsko lepljenih plošč, 5.484 m³ dolžinsko-širinsko lepljenih plošč in 700 m³ 3-S plošč.



Slika 5: Struktura prodaje v letu 2015 po klasifikaciji v odstotkih (Interni Adles, 2016)

2.1 PRODAJNI PROGRAM

Prodajni program podjetja Adles sestavljajo širinsko lepljene plošče, dolžinsko-širinsko lepljene plošče in troslojne plošče. Vse lepljene plošče so na voljo v naslednjih drevesnih vrstah listavcev: bukev, hrast, javor, češnja, breza, hruška, jelša, akacija, evropski oreh, jesen, ameriški oreh, iroko in sapeli.

2.1.1 Širinsko lepljene plošče

Širinsko lepljene plošče so plošče, kjer so lamele lepljene samo širinsko na topi spoj (cela vzdolžna lamela). V plošči so vedno lamele iste drevesne vrste. Lamele so brez barvnih in konstrukcijskih napak.

Glede na uporabo, širinsko lepljene plošče ločimo na:

- pohištvene plošče,
- stopnice,
- plošče za podeste (*nem.wange*) in
- čelni les.

Uporaba pohištvenih plošč je široka, najpogosteje za izdelavo notranje opreme in kuhinj. Plošče za stopnice so namenjene izdelavi stopnic v notranjih prostorih.

Plošče za podeste so širinsko lepljene plošče, kjer so lamele lepljene samo širinsko (cela lamela). Plošče za podeste so namenjene izdelavi stopnišč v notranjih prostorih.



Slika 6: Stopnišče s podestom

Pri čelnem lesu so plošče lepljene širinsko. Na A-strani je videz lesa s čela. Te plošče se uporabljajo za izdelavo kuhinjske galanterije.



Slika 7: Čelni les (*ang. butcher block*)

2.1.2 Dolžinsko-širinsko lepljene plošče

Dolžinsko-širinsko lepljene plošče so plošče zlepljene iz manjših kosov (lamel) lesa, kjer so lamele spojene najprej vzdolžno (na zobati spoj), nato pa še širinsko. V plošči so vedno lamele iste drevesne vrste in lamele enake širine. V plošči so le lamele brez barvnih in konstrukcijskih napak.



Slika 8: Dolžinski spoj pri dolžinsko-širinsko lepljeni plošči (Keilzinken...,2016)

Prednosti dolžinsko in širinsko lepljenih plošč:

- Neomejeni formati – dimenzijsko so plošče omejene le s strojno opremo.
- Z večjimi ploščami se poveča izkoristek plošč.
- Delovanje plošče je minimalno zaradi majhnih lamel v plošči.

Uporaba dolžinsko-širinsko lepljenih plošč je široka, najpogosteje za izdelavo notranje opreme, stopnišč, delovnih pultov, miznih plošč in kuhinj.



Slika 9: Uporaba dolžinsko-širinsko lepljenih plošč a) delovni pult in b) korpus v kuhinji

2.1.3 Troslojne lepljene plošče

Troslojne lepljene plošče so masivne plošče sestavljene iz treh slojev, ki so navzkrižno lepljeni. V nadaljevanju jih bomo imenovali 3-S plošče. Sloji lesa so vedno iz iste drevesne

vrste. Za zunanja sloja je uporabljen les boljše kvalitete in je samo širinsko lepljen. Za srednji sloj se uporablja les, ki je dolžinsko in širinsko lepljen. Kvalitetna in barvna odstopanja v srednjem sloju niso dovoljena.

3-S plošča ima pred samo širinsko lepljeno ploščo nekaj prednosti:

- boljša kvaliteta zunanjih slojev,
- 3-S plošča je konstrukcijsko močnejša in
- delovanje plošče je minimalno zaradi navzkrižnega lepljenja plošče.



Slika 10: a) Troslojne plošče in b) primer uporabe fronta v notranjem pohištvu

2.2 TEHNIČNE ZNAČILNOSTI PRODAJNEGA PROGRAMA

Vse zgoraj naštetje lepljene plošče se razvrščajo po kvaliteti na AB in BC-kvaliteto. Na splošno v podjetju vse lepljene plošče opisujejo s tema dvema kvalitetnima razredoma, ki sta v grobem standardizirana in prisotna na vseh trgih ter sta univerzalen jezik pri iskanju kvalitetnega razreda lepljene plošče.

AB-kvaliteta

A-stran: barvno usklajena, dovoljena so minimalna barvna odstopanja, brez tehničnih napak, ki nastanejo med proizvodnim procesom (odprti spoji, razpoke, zvitost ...), pri hrastu so dovoljene še zdrave vrasle grče do premera 5 mm, brez beljave.

B-stran: dovoljena je manjša barvna neusklajenost ter manjše rastne napake, brez tehničnih napak, brez napak lesnih škodljivcev (črvivost ...).

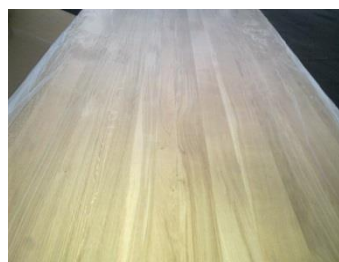
BC-kvaliteta

B-stran: dovoljena je manjša barvna neusklajenost ter manjše rastne napake, brez tehničnih napak.

C-stran: dovoljena je močna barvna neusklajenost, brez tehničnih napak, dovoljena je beljava.



Slika 11: Širinsko lepljena plošča – AB kvaliteta



Slika 12: Širinsko lepljena plošča – BC kvaliteta

Dovoljena vlažnost lesa v vseh zgoraj naštetih ploščah je od 8–12 %. Vlažnost lesa je ena najpomembnejših komponent, ki mora biti izpolnjena brez odstopanj. V nasprotnem primeru pride do delovanja lesa oz. v najslabšem primeru do razslojevanja. Da bi zmanjšali delovanje plošč in se izognili tveganju nepravilnega skladiščenja ter nepravilnega rokovanja med proizvodnim procesom pri končnih uporabnikih, je večina plošč individualno vakuumsko foliranih. Za vse plošče se uporablja stabilno enokomponentno, že katalizirano, verižno križano polivinil acetatno lepilo, ki izpolnjuje pogoje skupine B3 (evropsko D3). Vse plošče so obojestransko brušene z granulacijo 100. Izdelujejo se po naročilu, zato se izdelava prilagaja kupčevim zahtevam. Standardizacijo lepljenih plošč narekuje standardizacija žaganega lesa oz. proizvodni izkoristek. Na standardizacijo ima velik vpliv nemško tržišče, zato se mu podjetje prilagaja v največji meri.

2.3 SKRB ZA OKOLJE

Z načrtnim gospodarjenjem bomo ohranili primarne gozdove, naravno sekundarne gozdove in kraje izjemne pomembnosti za okolje, socialno življenje in kulturo. Zaradi takšnega pozitivnega razmišljanja so v podjetju že pred leti pridobili FSC-certifikat (SA-COC-001238). V Adlesu ocenjujejo, da je FSC-certifikat pogoj za uspešen nastop na trgu, saj prinaša določene konkurenčne prednosti. V podjetju pa s sprejemom nove evropske zakonodaje sledijo tudi novi uredbi, in sicer EUTR, ki podobno kot FSC teži k popolni sledljivosti od hloda do končnega porabnika.

3 ANALIZIRANJE TRŽENJSKEGA OKOLJA

3.1 MEDORGANIZACIJSKI TRG

Medorganizacijske trge lahko opredelimo kot trge, ki jih sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajo v najem ali dobavijo naprej (Kotler, 1996).

Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti, ki se izrazito razlikujejo od značilnosti porabniških trgov: imajo manj kupcev, kupci so večji, razvijejo se tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem, geografska osredotočenost kupcev, povpraševanje je izpeljano, neprožno in nestalno, gre za strokovno kupovanje, več dejavnikov vpliva na nakup (Kotler, 1996).

Ponudba in prodaja izdelkov na porabniškem trgu je vzrok za povpraševanje na medorganizacijskem trgu. Tako je na primer prodaja hlodovine posledica nakupov pohištva iz masivnega lesa. Enako je prodaja ivernih plošč posledica nakupov pohištva narejenega iz teh materialov. Če se povpraševanje po pohištvu zmanjša, se zmanjša tudi povpraševanje po vseh materialih, ki so potrebni za njegovo izdelavo. Zato morajo tudi tržniki na medorganizacijskem trgu budno spremljati nakupno vedenje kupcev na porabniških trgih (Oblak, 2012).

3.1.2 Posebnosti dejavnikov na medorganizacijskem trgu

Na medorganizacijskem trgu igrajo pomembno vlogo medsebojni odnosi. Webstrovi in Windovi teoriji vedenja, ki zanemarja ponudbeno stran in odnose, ki se vzpostavijo med nakupnim procesom, so se kot alternativa razvili trije tokovi. Ti upoštevajo tudi odnose med organizacijami ter odnose med organizacijskimi prodajalci in kupci (Sheth, 1996).

- Gre za interakcijo med prodajalcem in kupcem. Med njima nastajajo tesni odnosi, še posebej na področju tržnih poti. Tu se pojavi koncept moči, odvisnosti in konflikta.
- Kupci sodelujejo z dobavitelji, da dosežejo boljšo kakovost izdelkov in s tem zadovoljstvo kupcev. Značilen je dolgoročen odnos med poslovnimi partnerji.
- V ponudbeni verigi nastajajo partnerstva. To omogoča razvoj informacijske tehnologije, ki obenem skrajšuje postopke pri nabavi. Gre za proizvodnjo po meri kupca.

Štiri dejstva, ki jih je navedel Sheth in ki so spremenili odnose med organizacijami, so:

- Globalna konkurenca zahteva vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov med dobavitelji in odjemalci.
- Da se je podjetje sposobno prilagajati odjemalcu in zagotavljati fleksibilno proizvodnjo, so pomembni dobavitelji. Tu gre predvsem za časovne omejitve.
- Prestrukturiranje industrije na svetovni ravni je omogočilo spremembo pomena nabave.
- Razvoj informacijske tehnologije je omogočil hitrejšo odzivnost zaradi elektronske obdelave podatkov (Sheth, 1996).

Pomembna sestavina trženjskega spleta medorganizacijskega trženja so prodajne poti, saj so celotne prodajne in tudi operativne transakcijske poti kar se da neposredne, pri čemer ne smemo pozabiti na intenziviranje konkurence zaradi napredka logistike, telekomunikacij ter prevoznih sistemov in načinov. Tudi na medorganizacijskih trgih dobiva v zadnjem času vse večjo komunikacijsko, predvsem pa informacijsko vlogo internet (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

3.1.3 Vplivi na nakupni proces organizacij

Medorganizacijski kupci se v resnici odzivajo tako na ekonomske kot na osebne dejavnike. Kadar ni velikih razlik med ponodbami dobaviteljev, medorganizacijski kupci nimajo racionalne osnove za odločitve. Nabavne zahteve lahko izpolni katerikoli dobavitelj, zato bo kupec bolj upošteval, kakšen je osebni odnos do njega. Če se, nasprotno, medsebojno konkurenčne ponudbe zelo razlikujejo, so medorganizacijski kupci bolj odgovorni za izbiro in več pozornosti namenijo ekonomskim dejavnikom (Kotler, 1996).

Preglednica 1 : Vplivi na medorganizacijske kupce (Webster in Wind, 1996, str. 53.)

Skupine dejavnikov	Neposredno povezani z nakupom	Posredno povezani z nakupom
Osebni	Doseči najnižjo ceno.	Osebne vrednote in potrebe.
Družbeni	Doseči zahtevane lastnosti in kakovost izdelka.	Neformalni odnosi, ki niso povezani z delom.
Organizacijski	Politika dajanja prednosti lokalnim dobaviteljem.	Metode vrednotenja osebja.
Dejavniki okolja	Pričakovane spremembe v ceni.	Politična klima.

Med dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve organizacij, redko najdemo dejavnik, ki bi ga lahko opredelili kot samo neposredno povezanega ali samo posredno povezanega z nakupom. Po navadi sta vključena oba pola, eden od njiju pa je prevladujoč. Kot motiv navajata avtorja neposredno sam nakupni problem, ki mora biti rešen, posredno pa cilj posameznika. Motivi se velikokrat prekrivajo, a to še ne pomeni, da so si nasprotujoči. Velika osebna vpletenost subjekta lahko vodi v boljšo nakupno odločitev s strani organizacije (Webster in Wind, 1996).

Nakupno središče v organizaciji sestavljajo posamezniki, ki sodelujejo v nakupnem procesu in imajo vpliv na nakupno odločitev. Pet različnih vlog, ki sestavljajo nakupno središče, imajo: uporabniki, vplivneži, odločevalci, nakupovalci in čuvaji (Webster in Wind, 1996).

Med nosilci vlog se vzpostavljajo zapletena razmerja, njihovi osebni in organizacijski motivi in cilji pa vplivajo na vedenje in odločanje o morebitnem nakupu (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

3.1.3.1 Dejavniki okolja

Na medorganizacijske kupce močno vplivajo dejavniki v obstoječem in pričakovanem gospodarskem okolju, na primer raven primarnega povpraševanja, stanje gospodarstva in

cena denarja. Na medorganizacijske nakupe vplivajo tudi tehnološke, politične in konkurenčne spremembe v okolju, zato morajo medorganizacijski tržniki spremljati te silnice, ugotoviti, kako bodo vplivale na kupce, in skušati morebitne probleme spremeniti v priložnosti zase (Kotler, 1996).

3.1.3.2 Organizacijski dejavniki

Od organizacije do organizacije se razlikujejo organizacijske strukture in s tem cilji in postopki ter sam sistem delovanja. Velik pomen pri nakupnem odločanju v organizaciji imajo strateško usmerjeni nabavni oddelki, kjer je vpletenih več zaposlenih. Pomembno je vedeti, kakšna so merila vrednotenja odločevalcev in politika do kupcev. Vsaka organizacija ima tudi različne cilje, postopke in sistem (Kotler, 1996).

3.1.3.3 Medosebni dejavniki

V nakupnem središču so po navadi udeleženci z različnimi interesi, ugledom in vplivom. Medorganizacijski tržnik le težko ugotovi, do kakšne skupinske dinamike prihaja med posameznim postopkom nakupnega odločanja; pri tem je zanj pomemben vsak podatek, ki ga lahko odkrije v zvezi z vpletenimi osebami in medosebnimi dejavniki.

3.1.3.4 Osebni dejavniki

Tu gre za vpliv spremenljivk, kot so izobrazba, položaj, dohodek, starost, kultura, osebnost, odnos do tveganja, motivacijski dejavniki v podjetju, pripadnost podjetju (Kotler, 1996).

3.2 VEDENJE POTROŠNIKA V NAKUPNEM PROCESU

3.2.1 Nakupno vedenje

Tržniki morajo proučevati potrošnikove želje, zaznavanja, nagnjenja ter nabavno oziroma nakupno vedenje. Proučevanje teh postavk omogoča razvoj novih izdelkov in opredelitev njihovih značilnosti, prodajnih cen, poti, sporočil in drugih prvin trženjskega spleta (Kotler, 1996).

Kljub temu da sta medorganizacijsko in porabniško trženje različna, imata veliko skupnih točk. Mitja Tavčar navaja: »V končni oceni je vse vedenje organizacij vedenje posameznikov. Posameznik lahko deluje v imenu drugih, nanj lahko delujejo vplivi drugih, lahko medsebojno vpliva z drugimi osebami, vendar je vedenje organizacije navsezadnje le vedenje posameznikov v kontekstu organizacije. Srce nabavnega (in tržnega) procesa v organizaciji je torej posameznik, oseba, ki vpliva in je pod vplivom drugih oseb v okolju in organizaciji ter njenih raznih problemov.« (Damjan, Možina, 1999).

V organizacijah je nakupno obnašanje pod vplivom mnogih dejavnikov in poteka v več fazah. Vključenih je več posameznikov, ki imajo različne cilje in prioritete. Velikokrat gre za dolgotrajen proces, kjer se zbirajo informacije iz različnih virov in se oblikuje vrsta odnosov med organizacijami (Webster in Wind, 1996).

3.2.2 Nakupne odločitve

Na nakupno vedenje kupcev vplivajo trženjske spodbude in spodbude iz okolja, ki vplivajo na človekovo zavest. Te se dopolnijo s specifičnimi značilnostmi kupca, čemur sledi postopek odločanja. Skupek teh vodi v morebitno odločitev za nakup izdelka. Kateremu podjetju bo kupec dal prednost, je seveda odvisno od trenutne situacije subjekta, njegovega pogleda na življenje in drugih dejavnikov, ki vplivajo na nakupne odločitve.

Nakupni proces odločanja je zavesten proces. Potrošniki se obnašajo racionalno in skrbno premislijo o nameravanem nakupu, še posebej če gre za nakup v organizacijah. Preden lahko podjetje razvije trženjske strategije za zadovoljitev kupcev, mora razumeti, kako kupci sprejemajo svoje nakupne odločitve. Proces nakupnega odločanja je zaporedje postopkov, ki jih opravijo kupci, ko se odločajo, kateri izdelek bodo kupili (Potočnik, 2005).

Robinson, Wind in Faris so predstavili stopnje nakupnega procesa na organizacijskih trgih, ki jih imenujemo nakupne faze. Podjetja gredo skozi vse nakupne faze glede na nakupno obliko, in sicer prvi nakup, prilagojen ponovni nakup ali takojšen ponovni nakup (Kotler, 1996).

Prvi nakup sestavlja več stopenj. Ozanne in Churchill jih opredeljujeta kot zavedanje, zanimanje, vrednotenje, preizkus in sprejetje. Ugotovila sta, da se učinkovitost komunikacijskih instrumentov spreminja glede na stopnjo v nakupnem postopku (Kotler, 1996).

Najzahtevnejši je prvi nakup. V tem primeru je za kvalitetno nakupno odločitev treba zbrati ustrezne informacije in podatke, običajno pa je potreben tudi daljši čas za odločanje. V primeru prvega nakupa mora kupec definirati značilnosti izdelka, ceno, plačilne pogoje, dobavne roke ter vse storitve, povezane z nakupom.

Pri prvem nakupu gredo skozi naslednje faze:

- prepoznavanje potreb,
- določitev značilnosti potrebe,
- iskanje dobavitelja,
- vrednotenje alternativ,
- nakupna odločitev,
- ponakupno ocenjevanje.

Šeststopenjski proces nakupnega odločanja na medorganizacijskem trgu ponazarja potek dela, ki ga mora podjetje opraviti, če želi sprejeti kvalitetno odločitev o nakupu (Oblak, 2012).

3.3 RAZISKOVANJE IN IZBOR CILJNIH TRGOV

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje, kar ustvarja široko orodje za strateški uspeh na trgu (Kotler, 1996).

3.3.1 Osnove za segmentiranje medorganizacijskih trgov

Z vidika mednarodnega trženja opredelimo segmentiranje kot postopek indentifikacije in razvrščanja segmentov – skupin držav (trgov) ali individualnih skupin porabnikov (tudi potencialnih), ki izražajo homogene značilnosti in podobna nakupna vedenja (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Bonoma in Shapiro predlagata segmentiranje medorganizacijskega trga z naslednjimi spremenljivkami:

- demografske spremenljivke (panoga, velikost podjetja, geografsko območje),
- operativne spremenljivke (status porabnika, zmožnosti kupca ...),
- značilnosti nabavnega poslovanja (organizacija nabavne funkcije, obstoječi poslovni odnosi, nabavna merila ...),
- situacijski dejavniki (nujnost, velikost naročila ...),
- osebnostne značilnosti (podobnost prodajalcev in kupcev, zvestoba ...).

Robertson in Barich sta opredelila tri segmente na medorganizacijskem trgu, ki temeljijo na stopnji v procesu odločanja o nakupu:

- kupci, ki kupujejo prvič,
- novinci,
- izkušeni kupci.

Rangan, Moriarty in Swartz so proučevali zrel trg blaga, da bi preverili obstoj dveh segmentov kupcev: porabniki, ki dajejo prednost nizki ceni in skromnim spremljajočim storitvam, in porabniki, ki so pripravljeni plačati višjo ceno za več spremljajočih storitev.

Razdelili so jih v štiri segmente:

- rutinski kupci (segment kupcev, ki je najbolj dobičkonosen),
- naklonjeni kupci (dajejo prednost sedanjemu dobavitelju, druga najbolj dobičkonosna skupina),
- kupci pogajalci (občutljivi so na ceno in storitve, sposobni so zamenjati dobavitelja na račun poslabšanja storitev ...),
- iskalci dobrih kupčij (izdelek jim je pomemben, zahtevajo velik popust, poznajo alternativne dobavitelje, trdi pogajalci ...) (Kotler, 1996).

3.3.2 Določanje ciljnega trga

Podjetja izbirajo ciljne trge šele potem, ko preučijo sedanje in prihodnje kupce ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. Nekatere dejavnike lahko podjetje obvladuje, npr. prodajne cene, oglaševanje, pospeševanje prodaje, medtem ko na druge ne

more vplivati, npr. na dejavnike družbenega in tržnega okolja, gospodarski razvoj, tehnološke spremembe, poslovne običaje itd. (Potočnik, 2005).

Ko podjetje oceni tržne segmente, se mora odločiti, katere in koliko segmentov bo oskrbovalo. To je vprašanje izbire ciljnega trga.

Cilj izbora trgov je najti tiste države (nacionalne trge ali njihove dele), ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Mednarodni tržnik ima pri izboru ciljnega trga naslednje naloge:

- odkrivanje podobnosti in razlik med trgi, med porabniki in njihovim nakupnim vedenjem;
- zbiranje uporabnih informacij o potencialnih tveganjih vseh vrst okolij trgov v izboru;
- analiza globalnih tokov in pritiskov razvoja na področju dejavnosti podjetja;
- ovrednotenje primernosti izdelkov za trge, ki so v izboru, in ocena potrebnih izdelčnih prilagoditev;
- izločitev osebnih preferenc managementa pri izboru in s tem izločitev tveganj subjektivne presoje;
- upoštevanje dosedanjih pozitivnih in negativnih izkušenj na vseh ravneh in funkcijah podjetja ter na drugih podobnih trgih, ki jih podjetje že obvladuje (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

3.3.3 Pozicioniranje

Umeščanje (pozicioniranje) predstavlja postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Koncept pozicioniranja podjetju omogoča, da pri oblikovanju trženjske ponudbe upošteva zaznave porabnikov; pozicija izdelka/podjetja kaže, kako porabniki, ki predstavljajo ciljni tržni segment, ta izdelek/podjetje zaznavajo v primerjavi z njegovimi konkurenti (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Zato mora podjetje skrbno izbrati načine, s katerimi se bo razlikovalo od svojih tekmecev. Razliko je vsekakor vredno razviti do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom: pomembnost, prepoznavnost, nadpovprečnost, komunikativnost, izključna prednost, dosegljiva cena, donosnost (Kotler, 1996).

Številni tržniki menijo, da je dovolj, če se usmerijo samo na eno prednost, ki jo lahko dosežejo na ciljnem trgu. Zato razvijejo za vsak izdelek enkratno prodajno ponudbo. Ta se lahko nanaša na najboljšo kakovost, najboljšo storitev, najnižjo ceno, najnovejšo tehnologijo izdelave, varovanje naravnega okolja (Potočnik, 2005).

Podjetje lahko izbere med vsaj sedmimi strategijami pozicioniranja ponudbe:

- pozicioniranje glede na nakupno vedenje porabnikov,
- pozicioniranje na osnovi možne koristi in prednosti izdelka,

- pozicioniranje po vrstah izdelkov,
- pozicioniranje glede na uporabo izdelka,
- pozicioniranje glede na kupno moč porabnikov,
- pozicioniranje v primerjavi s konkurenti,
- pozicioniranje na osnovi razmerja cena/kakovost.

Pozicioniranje omogoča neposredni spopad s konkurenčnimi izdelki in je lahko uspešno, če ima izdelek vsaj enake značilnosti kot drugi podobni izdelki in če je cenejši. Neposredno pozicioniranje ob konkurentih je primerno tudi pri višji ceni, če je izdelek kakovostnejši ali ima enkratne značilnosti, ki so pomembne za kupca (Potočnik, 2005).

Tracy in Wiersema sta nedavno razvila tri strategije, ki vodijo k uspešnemu razlikovanju in vodilni vlogi na trgu: operativna odličnost, poznavanje kupca in biti vodilen na področju izdelka (Kotler, 1996).

3.4 ZNAČILNOSTI POGAJALSKIH SLOGOV V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH

Nemški pogajalski slog

Značilnosti nemškega sloga:

1. Prepričani so, da so na pogajanja temeljiteje pripravljeni kot nasprotna stran. Prav tako imajo v rezervi potrebne protiargumente za argumente nasprotne strani. So temeljiti v vseh pogajalskih fazah (ger. *gründlich*), kar zanje ni naporna obveznost, temveč imajo tak način radi.
2. Odločajo se počasneje. V posle vstopajo previdno in jih postopoma širijo. Ko začutijo zaupanje, so zelo lojalni. Če sprejmejo obveznost, jo praviloma tudi izpolnijo.
3. Zelo so ponosni na svojo kakovost, tudi na oznako *Made in Germany*, čeprav jim ta lahko povečuje stroške in zmanjšuje konkurenčnost.
4. S strankami komunicirajo poudarjeno monokrono.
5. Do strank praviloma dalj časa ohranjajo distanco. Zanje sta značilna formalno naslavljanje z akademskimi naslovi in vikanje.
6. Tujci jih občudujejo zaradi odličnosti in vrlin, hkrati pa so jim zopni zaradi netaktnosti, trdosti in arogance. Svoje mnenje povedo naravnost (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Francoski pogajalski slog

Za slog Francozov zlasti velja:

1. Sami zase menijo, da so edinstveni, torej intelektualno superiorni. So ideološko naravnani in težje sprejemajo dejstva.
2. Nagibajo se h konfrontacijskim pogajanjem in se pogosto obnašajo igralsko in čustveno. So odlični retoriki. Vendar jih na koncu težko sprejemljive pozicije nasprotne strani ne motijo, kadar jih morajo sprejeti kot dejstva.
3. Cenijo družbeni položaj pogajalca, zato vztrajajo, da je nasprotna stran na podobni ravni kot njihova. Izvoljenost diplomantov nekaterih njihovih visokih šol se ne kaže

le neposredno, marveč tudi za pogajalskimi kulisami. Praviloma pa so njihovi pogajalci široko razgledani in manj specialisti.

4. So privrženi kakovosti življenja.
5. Tudi ko nastopajo na zunaj čustveno, je v ozadju argumentov logika.
6. Zanje pogajanja ne pomenijo hitrega postopka, med pogajanja tudi odstopajo od dogovorjenega reda, glavnega vprašanja itd. So polikroni.
7. Niso posebni ljubitelji učenja tujih jezikov.
8. Nekateri menijo, da se Francozi na pogajanja razmeroma slabo pripravijo in da se pogosto zanašajo na navdih (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Britanski pogajalski slog

Britanski pogajalski slog se odlikuje zlasti po sledečem:

1. Podobno kot Francozi črpajo pogajalske poteze iz zakladnice tradicionalnih diplomatskih pogajanj. Posebno večji so, ko pride do zastojev, do prebijanja skozi zaplete (ang. *muddling through*), pri čemer si pomagajo tudi s slabše utemeljenimi tezami.
2. Hladnost pri pogajanjih ni prazna beseda, marveč mehki pogajalski pristop.
3. V primerjavi z Američani dajejo večji pomen prostemu času, kar pogajanja upočasnjuje. Od Američanov se razlikujejo po tem, da so bolj dolgoročno usmerjeni.
4. Menijo, da si nakupovalci zaslužijo boljšo obravnavo kot kupci.
5. Čeprav so formalno jezikovno podobni Američanom, pa so v komuniciranju bolj implicitni in kontekstualni.
6. V nekem smislu gojijo svoj slog zaradi sloga.
7. V poslovnih pogajanjih sprejemajo in uporabljajo humor (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

3.5 KRITERIJI NAKUPA

3.5.1 Kakovost

Kakovost je v bistvu celota značilnosti izdelka ali storitve, ki lahko zadovolji določeno dejansko ali namišljeno potrebo. Zato mora podjetje celovito obvladovati kakovost, da bi proizvedlo izdelke, ki ustrezajo kupcem. To prav tako zahteva sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju ter izboljšanje poslovnih procesov ter podjetniške kulture, v kateri delujejo, nenazadnje pa je povezano tudi z njihovo strokovnostjo in talenti ter načinom, kako so motivirani in vodeni.

Kakovost in konkurenčnost sta ozko povezani. Da bi podjetje ostalo konkurenčno, mora trajno izboljševati kakovost. Kakovost izdelka in poslovanja, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Večja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu, kar omogoča doseganje višjih cen, zaradi večje količinske prodaje pa tudi znižanje stroškov na enoto. Zato lahko kakovost z vidika kupcev definiramo kot lastnosti in značilnosti izdelka, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji pričakovanja in potrebe (Potočnik, 2005).

Seveda ni enotne ali splošno veljavne definicije kakovosti. Različni avtorji jo različno opredeljujejo:

- Philip Crosby jo definira kot delovanje v skladu s specifikacijami.
- Gronroos razlikuje med tehnično kakovostjo (kaj je izrečeno) in funkcionalno kakovostjo (kako je izrečeno).
- Montgomery opredeljuje kakovost kot stopnjo, do katere proizvod zadovoljuje uporabnikove zahteve. Loči dva tipa kakovosti: kakovost oblikovanja in kakovost prilagajanja.
- Kakovost je ravnovesje med pričakovano in izvedeno storitvijo (Damjan in Možina, 1999).

Recimo, da se podjetje odloči za strategijo »najboljše kakovosti«. Kakovost izdelka sporočamo s tistimi fizičnimi znaki in značilnostmi, na osnovi katerih ljudje običajno ocenjujejo kakovost. Kakovost je možno sporočiti tudi z drugimi elementi trženja. Na primer, visoka cena opozori kupca na izdelek visoke kakovosti. Na podobo kakovosti izdelka vplivajo tudi embalaža, distribucija, oglaševanje in drugo tržno komuniciranje. Tudi dobro ime proizvajalca prispeva k zaznavanju kakovosti. Če želimo biti pri pozicioniranju kakovosti uspešni, bomo uporabili geslo »zadovoljstvo ali pa denar nazaj«, ker je to najučinkovitejši način (Kotler, 1996).

3.5.2 Cena

Cena je edina prвина trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarijo stroške. Cena je obenem tudi najbolj prožna prвина trženjskega spleta glede na to, da jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti. Istočasno pa predstavlja cena in cenovna konkurenca problem številka ena za tržnike (Kotler, 1996).

3.5.2.1 Cenovna politika podjetja in opredelitev cenovnih ciljev

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: ohranitev sedanjega stanja, povečanje prodaje ali tržnega deleža in povečanje dobička. Nekatera podjetja kombinirajo te cilje pri določanju pomena cene pri izvajanju trženjskih aktivnosti. Cenovna politika obsega odločitve o aktivnostih za doseganje cenovnih ciljev. S cenovno politiko podjetje določi vlogo cene v trženjskem spletu. Podjetje lahko izvaja eno ali več cenovnih politik, ki bi zadovoljilo kupce na različnih tržnih segmentih ali izkoristilo tržne priložnosti (Potočnik, 2005).

3.5.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na določanje cene izdelka

Lastna cena izdelka

Lastna cena izdelka je seštevek vseh stroškov na enoto in največkrat osnova za oblikovanje prodajne cene. Lastno ceno izdelka sestavljajo neposredni stroški surovin in materiala, neposredni stroški dela ter drugi neposredni in posredni stroški (Oblak, 2012).

Ponudba in povpraševanje

Ceno velikokrat definirata ponudba in povpraševanje. Visoka cena največkrat pomeni manjši obseg prodaje in obratno. Obratno razmerje – med ceno izdelka in obsegom povpraševanja po njem – ne drži v vseh primerih. Pomembna je tudi cenovna elastičnost povpraševanja, ki pove, kakšna je odzivnost kupcev na spremembo cene. Če je sprememba količine povpraševanja večja od spremembe cene izdelka (v odstotkih), potem je povpraševanje elastično. V tem primeru je smiselno ceno znižati. V obratnem primeru, če je sprememba količine povpraševanja manjša od spremembe cene izdelka in je povpraševanje toga, pa podjetje lahko poveča ceno izdelka (Oblak, 2012).

Cene konkurenčnih izdelkov

Medtem ko povpraševanje na trgu določi zgornjo mejo in stroški podjetja določijo spodnjo mejo cen, pa stroški, cene in možni odzivi na ceno pri konkurenci pomagajo podjetju ugotoviti, kam naj postavi svoje cene. Podjetje mora primerjati svoje stroške s stroški konkurence na podlagi izdelanih meril (benchmarking), da ugotovi, ali posluje s stroškovno prednostjo ali ne (Kotler, 1996).

Pričakovanja kupcev

Kupci si za izdelek ustvarijo razpon sprejemljivih cen. Podjetje mora razumno določiti razpon cen za svoje izdelke, sicer se lahko zgodi, da tudi zelo kvalitetni izdelki zaradi previsokih ali pa tudi zaradi prenizkih cen ne bodo zanimivi za kupce. Kupci namreč velikokrat visoko ceno povezujejo z boljšo kakovostjo izdelka, zato lahko (pre)nizka cena negativno vpliva na podobo, ki si jo o izdelku ustvari kupec (Oblak, 2012).

3.5.2.3 Metode določanja cene

Ob upoštevanju štirih sestavin cene (4C): povpraševanja, stroškovne funkcije in cene konkurenčnih izdelkov, pričakovanj kupcev in lastne cene izdelka lahko v podjetju določijo svoje cene.

Preglednica 2: Metode določanja cen ter njihove prednosti in slabosti (Oblak, 2012:136)

METODA DOLOČANJA CEN	PREDNOSTI IN SLABOSTI METODE
na podlagi lastne cene proizvoda	prednosti: zagotovljen dobiček slabosti: ne upošteva situacije na trgu
na osnovi povpraševanja	prednosti: konstantna prodaja izdelkov, možnost uravnavanja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti slabosti: na nestabilnih trgih je potrebno ceno pogosto spreminjati
na osnovi cen konkurenčnih izdelkov	prednosti: uspešna prodaja, če se konkurenčni izdelki bistveno ne razlikujejo slabosti: popolnoma zanemarljive stroške
na osnovi pričakovanja kupcev	prednosti: ustvarjanje vtisa o nizki ceni ali visoki kakovosti izdelkov slabosti: cene velikokrat niso realne in lahko povzročijo presežek ponudbe na trgu

Z določitvijo končne cene podjetje uravnava ostale spremenljivke trženjskega spleta. Ceno spremeni hitro, tako rekoč takoj, ko je potrebno, medtem ko lahko izdelke, promocijo in distribucijo prilagaja spremembam sorazmerno počasi zaradi precejšnje neprožnosti teh sestavin trženjskega spleta. Praviloma se mora podjetje odločiti, kako naj pozicionira izdelek glede na kakovost in z njo povezano ceno.

Pri prilagajanju cen imajo podjetja tri možnosti: oblikujejo enotne cene za vse trge, oblikujejo cene v skladu s tržnimi cenami v posamezni državi oziroma oblikujejo cene na podlagi stroškov v posamezni državi (Potočnik, 2005).

3.5.3 Fleksibilnost (širok prodajni program, dobra komunikacija, zaloga ...)

Zakaj prav v medorganizacijskem trženju izpostavljamo pomen razvoja trženja na podlagi odnosov ali t.i. *relationship marketinga*? Zato, ker je v medorganizacijskem trženju interakcija (soodvisnost, vzajemnost odnosov) med dobaviteljem (ponudnikom) in odjemalcem (kupcem) vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja (dolgoročnosti) nakupno-prodajnih procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin. Osebna komunikacijska pot vključuje dve ali več oseb, ki neposredno komunicirajo druga z drugo. Osebna komunikacijska pot je zelo učinkovita zaradi možnosti posamične predstavitve in osebnega vpliva pri prvih nakupih oziroma nakupih z velikim tveganjem (Potočnik, 2005).

Za uspešno trženje je danes nujno, da vidijo ponudniki svoje kupce kot aktivne udeležence menjalnih procesov. Zato je pomembna značilnost trženjskih odnosov tudi prilagajanje potrebam druge strani (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Osebna prodaja je stroškovno najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri spodbujanju naklonjenosti do izdelka, prepričanja kupca in odločitve za nakup. V primerjavi z oglaševanjem ima osebna prodaja tri bistvene dobre lastnosti:

- Osebni stik: Pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita.
- Poglobljanje razmerja: Osebna prodaja omogoča najrazličnejše vrste razmerij, od površinskega razmerja prodajalec-kupec do globljega prijateljstva. Če si želijo zagotoviti dolgoročneje razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čim bolj upoštevati želje svojih odjemalcev.
- Odziv: Pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, ker je poslušal prodajalca, ki mu mora posvetiti pozornost in mu odgovoriti, četudi le z vljudnim »hvala« (Kotler, 1996).

Ravni zalog so glavna odločitev fizične distribucije, ki vpliva na zadovoljstvo odjemalcev. Prodajno osebje želi, da bi njihovo podjetje imelo dovolj zalog za takojšnjo izpolnitev naročil odjemalcev. Pri odločitvi o zalogah je potrebno vedeti, kdaj in koliko naročiti. Naraščajoče zanimanje za proizvodnjo po načelu »ravno ob pravem času« (*JIT ang. just in time*) obljublja, da se bo spremenila praksa načrtovanja zalog. Proizvodnja »ravno ob pravem času« pomeni, da pridejo dobave v tovarno takrat, ko je potrebno. Če so dobave zanesljive, ima lahko proizvajalce precej nižje ravni zalog in še vedno zadovolji merila odjemalcev pri izpolnitvi naročil (Kotler, 1996).

3.5.4 Poprodajne aktivnosti (servis, reševanje reklamacij ...)

Kakovost storitve ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je trenutek resnice, ko podjetje spozna svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kakovost svojih storitev lahko presojajo z različnimi modeli. Z garancijo storitev skuša podjetje predvsem zmanjšati tveganje svojih strank. Pogoji za uspešno poslovanje poprodajnih storitev je ponudba kakovostnih storitev. Čim višja je kakovost, tem višja je vrednost storitve (Potočnik, 2005).

Pridobiti nove kupce stane štiri do petkrat več kot ohraniti tiste, ki jih že imamo. Ključnega pomena za uspeh na tržišču je servis za stranke. Porabnikovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z izdelkom bo vplivalo na njegovo kasnejše vedenje: če je porabnik zadovoljen, je možnost, da bo spet kupil nekatere izdelke, večja. Zadovoljni kupec bo tudi drugim ljudem povedal o dobrem nakupu, zato tržniki pravijo »zadovoljna stranka je naš najboljši oglaševalec« (Kotler, 1996).

Namen kakovostnih poprodajnih storitev je doseči zadovoljstvo kupca in doseči čim več ponovnih nakupov.

3.5.5 Logistika (dostava ...)

Incoterms je zbirka tipskih pogodbenih klavzul o transportu blaga, ki jih pogodbeni stranki lahko vključita v kupoprodajno pogodbo in tako z izbrano klavzulo določita medsebojne

obveznosti v postopku transporta blaga, ki je predmet kupoprodajne pogodbe.

Incoterms ureja naslednja vprašanja:

- Kje prodajalec preda blago kupcu.
- Kdaj preide nevarnost izgube ali poškodovanja blaga s prodajalca na kupca.
- Kdo sklone prevozno pogodbo in nosi stroške prevoza.
- Kdo opravi in plača druge postopke (zavarovanje blaga, izvozno in uvozno carinjenje, pakiranje, nakladanje ...) idr. (Incoterms..., 2016).

Podjetje Adles za prevoze oz. logistiko uporablja Incoterms pogodbene klavzule, ki se razlikujejo glede na vrsto prevoza, kraj izpolnitve obveznosti in obveznosti prodajalca.

3.5.6 Plačilni pogoji (popusti, rabati ...)

Podjetja ne določijo ene same cene, ampak cenovno sestavo, v kateri se kažejo razlike v povpraševanju po regijah in stroških, v zahtevah tržnega segmenta, času nakupa, ravni naročil in drugih dejavnikih. Ker podjetje ponudi popuste in razne ugodnosti ter dodatke za tržno komuniciranje, se zelo redko zgodi, da ustvari z vsako enoto izdelka, ki ga prodaja, enak dobiček (Kotler, 1996).

Na medorganizacijskih trgih prodajalci in kupci pogosto določijo končno ceno s pogajanjem tudi v primerih, ko prodajalec ponuja cene po ceniku s popusti. Kupec želi s pogajanjem doseči še večji popust in dobiti več informacij o izdelku, da bi morda pri drugem dobavitelju uspel s še nižjo nabavno ceno (Potočnik, 2005).

Veliko podjetij je pripravljenih prilagoditi osnovno ceno tako, da lahko nagradijo kupce za hitro plačilo, količinske nakupe ...

Popusti za hitro plačilo

Popust za hitro plačilo je znižanje cene kupcem, ki takoj plačajo. Tipičen primer je »2/10, neto 30«, kar pomeni, da mora biti plačano v tridesetih dneh, vendar lahko kupec odšteje 2 %, če plača račun v desetih dneh. Popust velja za vse kupce, ki izpolnijo ta pogoj. Taki popusti so po navadi v številnih panogah in pripomorejo k likvidnosti trgovcev, zmanjšujejo stroške terjatev in slabih dolgov (Kotler, 1996).

Količinski popust

Količinski popust je vsebinsko gledano znižanje cene za prihranek proizvodnih stroškov, ki ga podjetje doseže zaradi večje količine in boljše izkoriščenosti zmogljivosti. Večje količine zmanjšujejo prodajne stroške na enoto, povezane s skladiščenjem, financiranjem, prenosom tveganja na kupce ipd. Količinski popust je lahko kumulativen, če se povečuje s povečano prodajo v določenem obdobju. Nekomulativni količinski popust je popust za enkratno naročilo.

Rabati

Rabati so popusti od končne prodajne cene, ki jo določi proizvajalec. Z rabati pokrivajo svoje stroške posredniki, ki zahtevajo od proizvajalcev tudi dodatne rabate za pospeševanje prodaje v »mrtvi« sezoni (Potočnik, 2005).

3.5.7 Sledenje novim trendom na tržišču

Vsako podjetje mora spodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili obstoječe, in tako zagotoviti prodajo tudi v prihodnosti.

Pod pojmom novi izdelki lahko razumemo:

- tehnično popolnoma nove izdelke, ki ustvarjajo popolnoma novi trg;
- nove izdelke, s katerimi se podjetje pojavi na že obstoječem trgu;
- nove izdelke, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino izdelkov podjetja;
- izboljšane izdelke, ki nadomestijo obstoječe izdelke;
- preusmeritev obstoječih izdelkov na nove trge, kjer postanejo novi izdelki z vidika trga, čeprav so z vidika podjetja že stari izdelki (Potočnik, 2005).

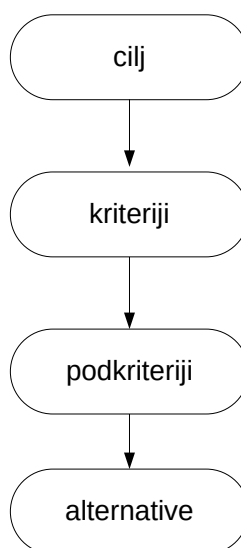
Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je v medorganizacijskem smislu najpomembnejša sestavina izdelek. Pri razvoju izdelkov obstajajo enake možnosti kot v končnem porabniškem mednarodnem trženju – standardizacija, diverzifikacija, koncentracija v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge. Ravno tako ni razlik glede faz oblikovanja novih izdelkov, stroški oblikovanja novega izdelka pa so v vsakem primeru visoki. Življenjski cikel je za izdelke medorganizacijskega trženja praviloma daljši kot pri porabniškem trženju (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

4 METODE DELA

4.1 AHP METODA

Analitični hierarhični proces (ang. Analytic Hierarchical Process) je metoda večkriterijskega modeliranja, pri kateri zajemanje uteži in osnovnih koristnosti alternativ poteka po metodi primerjave po parih. Uteži dobimo z medsebojno primerjavo kriterijev, koristnosti alternativ pa z medsebojno primerjavo alternativ. Pri obeh vrstah primerjav definiramo matriko primerjav, v kateri z numeričnimi vrednostmi od 1 do 9 (in njihovimi obratnimi vrednostmi) definiramo pomembnost enega kriterija ali alternative v primerjavi z drugim. Uteži oziroma koristnosti alternativ dobimo bodisi z izračunom lastnih vektorjev matrike bodisi z nekoliko preprostejšim izračunom, ki temelji na normirani matriki primerjav. Možno je tudi oceniti konsistentnost matrike primerjav. Običajno število kriterijev in alternativ je do sedem. Merjenje osnovnih koristnosti alternativ ni potrebno in ga AHP nadomešča s primerjavo alternativ po parih, kar razširja uporabnost metode na različne vrste osnovnih kriterijev (numerične in simbolične). Delo z matrikami primerjav je v splošnem zamudno in obsega razmeroma zahtevne računske operacije, kar spodbuja uporabo namenskih računalniških programov (Bohanec, 2006).

Z AHP modelom lahko izrazimo vso kompleksnost večkriterijskih problemov ter vso nedoločeno in nemerljivost problemov realnega sveta. Z njim lahko obravnavamo tako empirične podatke kot subjektivne ocene odločevalcev. Struktura AHP modela je hierarhična in nam pomaga izbrati najboljšo izmed postavljenih alternativ glede na izbrani cilj, kriterije in podkriterije.



Slika 13: Hierarhična struktura AHP-modela (Rojc, Grošelj in Zadnik Stirn, 2010)

Najpomembnejše naloge AHP metode so strukturiranje kompleksnosti, merjenje na razmerni skali in sinteza. Opravimo jih lahko v naslednjih korakih:

- **Definiranje problema:** Zaznamo problem, ga natančno opišemo in določimo kriterije in alternative. Problem lahko definiramo tako, da prehajamo od kriterijev do alternativ, ali pa tako, da najprej zaznamo in opišemo alternative, nato določimo kriterije. Jasno opredeljen problem, globalni cilj, kriteriji in alternative so pogoj za uspešno nadaljnje delo.
- **Izločanje nesprejemljivih alternativ:** Določimo zahteve, ki jih morajo izpolnjevati alternative. Pretehtamo vse razpoložljive alternative. Tiste, ki zahtev ne izpolnjujejo, so nesprejemljive in jih izločimo. V modelu upoštevamo samo ključne alternative.
- **Strukturiranje problema:** Problem prikažemo v obliki drevesa odločanja, na katerem je globalni cilj na najvišjem nivoju, sledijo mu kriteriji in podkriteriji ter izbrane alternative na najnižjem nivoju modela. Položaj alternativ v modelu lahko ponazorimo z listi na drevesu. Struktura dreves odločanja je linearna in poteka od globalnega cilja proti bolj splošnim dejavnikom – kriterijem in do podrobnejših dejavnikov – podkriterijev. Podkriteriji na najnižjem nivoju so neposredno povezani z alternativami, imenujemo jih atributi. Z več ravnmi kriterijev bolje razčlenimo problem. Pri tem moramo ponovno upoštevati zakone potrebne in zadostne celovitosti.
- **Presojanje pomembnosti kriterijev in preferiranost alternativ po posameznih kriterijih:** Ta kriterij zajema določanje uteži za kriterije. Oceniti moramo pomembnost kriterijev, ki smo jih vključili v problem. To pomeni, da moramo za vsak kriterij v modelu določiti ustrezno utež (Čančer, 2003).

Preglednica 3: Skala stopenj pomembnosti in preferenc pri AHP (Rojc, Grošelj in Zadnik Stirn, Dnevi slovenske informatike, 2010)

ocena a_{ij}	definicija	Razlaga
1	enaka pomembnost	elementa i in j sta enako pomembna
2	šibka razlika pomembnosti	
3	opazna razlika pomembnosti	element i je nekoliko pomembnejši od j
4	srednja razlika pomembnosti	
5	velika razlika pomembnosti	element i je precej pomembnejši od j
6	zelo velika razlika pomembnosti	
7	močna razlika pomembnosti	element i je močno pomembnejši od j
8	zelo močna razlika pomembnosti	
9	ekstremna razlika pomembnosti	element i je ekstremno pomembnejši od j

Vse dobljene primerjave zapišemo v matriko parnih primerjav.

$$A = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix}, \quad \dots (1)$$

Dimenzija matrike n pomeni, da smo med seboj primerjali n elementov. Člen matrike a_{ij} pomeni parno primerjavo elementa i z elementom j , oziroma da je element i a_{ij} -krat bolj (ali manj) pomemben kot element j . Obratni (inverzni) primerjavi (ko primerjamo element j z elementom i) damo obratno (recipročno) vrednost:

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, \quad \dots (2)$$

Če primerjamo n elementov, je število parnih primerjav enako $n(n-1)/2$. Pri večjem n postane primerjanje vseh elementov ne le časovno zahtevno, ampak je tudi možnost nekonsistentnosti, ki jo težko odpravimo. Zato je primerno število elementov za primerjavo sedem ali manj.

Matrika A je konsistentna, če je $a_{ij} a_{jk} = a_{ik}$ za vse $i, j, k = 1, \dots, n$.

Če je matrika A konsistentna, potem jo lahko zapišemo v obliki razmerij:

$$W = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \cdots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \cdots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \cdots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix}, \quad \dots (3)$$

Označimo $\vec{w} = (w_1, w_2, \dots, w_n)$. Potem velja $W \vec{w} = n \vec{w}$. To pomeni, da je n lastna vrednost matrike W in $\vec{w}$ pripadajoč lastni vektor. Vektor $\vec{w}$ imenujemo vektor uteži. Če je torej A konsistentna matrika, dobimo vektor uteži $\vec{w}$ kot rešitev homogenega sistema linearnih enačb $(A - nI)w = 0$.

V splošnem matrika parnih primerjav A ni konsistentna in za njeno največjo lastno vrednost velja $I_{max} \geq n$.

Stopnjo nekonsistentnosti matrike parnih primerjav A merimo s konsistenčnim količnikom CR .

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad \dots (4)$$

kjer je $CI = \frac{I_{max} - n}{n - 1}$ konsistenčni indeks in RI povprečni konsistenčni indeks, ki je odvisen od velikosti matrike A . Naslednja tabela nam prikazuje povprečne konsistentne indekse za različne n .

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Če je $CR < 0,1$, je stopnja nekonsistentnosti matrike A še sprejemljiva. Pravimo, da je A sprejemljivo konsistentna (Rojc, Grošelj in Zadnik Stirn, 2010).

V tem primeru je Saaty za izračun vektorja uteži $\vec{w}$ predlagal metodo lastnih vektorjev, pri kateri $\vec{w}$ izračunamo iz enakosti:

$$A\vec{w} = I_{max}\vec{w}. \quad \dots (5)$$

To metodo uporablja večina računalniških programov, v uporabi pa je tudi več drugih metod, ki daje primerljivo dobre rezultate.

Ko izračunamo vse vektorje uteži na vseh nivojih, jih je potrebno združiti, da dobimo končne (globalne) uteži za alternative, ki so na najnižjem nivoju hierarhije. Pri združevanju vzamemo uteži na enem nivoju in jih utežimo z utežmi na naslednjem višjem nivoju (izračunamo uteženo povprečje).

Kadar je odločanje skupinsko in imamo m odločevalcev, individualne parne primerjave a_{ij}^k , $k=1, \dots, m$, združimo v skupno oceno a_{ij}^{skupna} s pomočjo geometrijske sredine:

$$a_{ij}^{skupna} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}^k} \quad \dots (6)$$

Aczel in Saaty sta pokazala, da je geometrijska sredina (6) edina primerna za združevanje parnih primerjav posameznikov, saj zadošča nekaterim nujnim pogojem, kot je ohranjanje recipročnosti (Rojc, Grošelj in Zadnik Stirn, 2010).

Metodo analitičnega hierarhičnega procesa podpira več računalniških programov oz. predlog, kot so: HIPRE 3+, Web Hipre, Logical Decisions for Windows, Expert ChoiceTM, AHPcalc idr. Mi bomo uporabili Microsoft Excelovo predlogo (*ang. template*) AHPcalc (<http://bpmsg.com>, K. D. Goepel Version 07.06.2015).

4.2 POVEZAVA AHP METODE Z ANKETO IN NJENA IZVEDBA

V diplomski nalogi bomo ugotavljali pomembnost kriterijev, po katerih se kupci podjetja Adles na različnih trgih odločajo za nakup lepljenih plošč. V raziskavi smo primerjali pomembnost sedmih nakupnih kriterijev:

- kakovost,
- cena,
- fleksibilnost (širok prodajni program, dobra komunikacija, zaloga ...),

- poprodajne storitve (servis, reševanje reklamacij ...),
- logistika (dostava ipd.),
- plačilne ugodnosti (popusti, rabati ...) in
- sledenje novim trendom na tržišču.

Zgornje nakupne kriterije smo se odločili preučevati pri kupcih podjetja Adles na trgih Nemčije, Francije, Velike Britanije, Skandinavije (Norveška, Švedska, Danska) in Beneluksa (Belgija, Nizozemska). Izbrali smo po pet reprezentativnih kupcev podjetja Adles na vsakem od raziskovanih trgov.

Na podlagi podanega cilja in kriterijev smo zapisali AHP anketni vprašalnik, ki ga prikazuje slika 14, kjer so bili kriteriji med sabo parno primerjani.

What are the most important criteria when deciding on your purchase of solid edge glued panels and worktops?

Quality										price									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
										X									
Quality										flexibility (good sales portfolio, good communication, right stock...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
								X											
Quality										after-sales service (service, resolving complaints...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
						X													
Quality										logistics (deliveries...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
							X												
Quality										payment terms (discount, rabates...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
				X															
Quality										tracking of new trends in the market									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
			X																
Price										flexibility (good sales portfolio, good communication, right stock...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
							X												
Price										after-sales service (service, resolving complaints...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
					X														
Price										logistics (deliveries...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
						X													
Price										payment terms (discount, rabates...)									
9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
			X																

Price									tracking of new trends in the market								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		X															
flexibility (good sales portfolio, good communication,right stock...)									after-sales service (service, resolving complaints...)								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
						X											
flexibility (good sales portfolio, good communication,right stock...)									logistics (deliveries...)								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
							X										
flexibility (good sales portfolio, good communication,right stock...)									payment terms (discount, rabates...)								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
				X													
flexibility (good sales portfolio, good communication,right stock...)									tracking of new trends in the market								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			X														
after-sales service (service, resolving complaints...)									logistics (deliveries...)								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
									X								
after-sales service (service, resolving complaints...)									payment terms (discount, rabates...)								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
						X											
after-sales service (service, resolving complaints...)									tracking of new trends in the market								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
					X												
logistics (deliveries...)									payment terms (discount, rabates...)								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
					X												
logistics (deliveries...)									tracking of new trends in the market								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
				X													
payment terms (discount, rabates...)									tracking of new trends in the market								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
							X										

Slika 14: Primer izpolnjenega AHP vprašalnika s strani kupca CP – GB

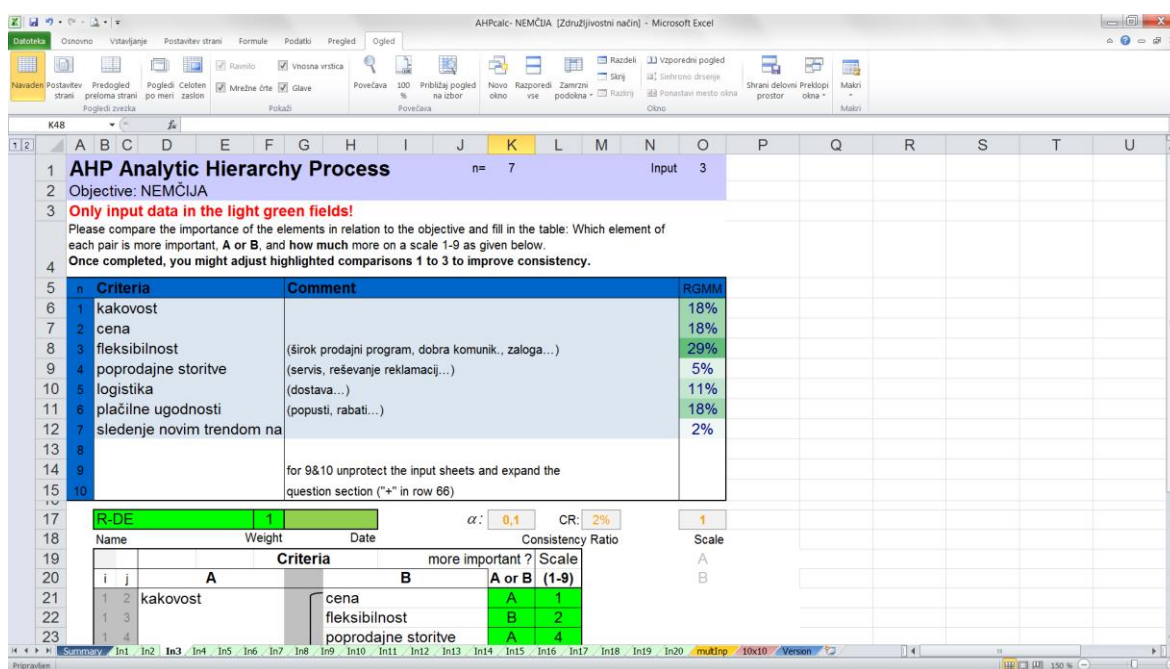
Kupcem smo kot prilogo anketi poslali tudi tabelo s skalami stopenj preferenc pri AHP metodi. Ljudje po naravi nismo najbolj konsistentni, zato smo poleg anketnega vprašalnika podrobno razložili še pojem konsistentnosti, ki je ključen za logično interpretacijo rezultatov. Čeprav izpolnjevanje vprašalnika na prvi pogled izgleda enostavno, ni bilo tako v vseh primerih. Kljub temu da je bil pojem konsistentnosti podrobno razložen, smo morali pri izpolnjevanju ankete nekatere anketirance pri določenih vprašanjih usmerjati, kljub temu da so jo izpolnjevali eksperti v nabavnih oddelkih, ki imajo odločevalsko vlogo v nakupnem procesu. Natančnejša navodila glede izpolnjevanja smo posameznim kupcem

pošiljali v obliki elektronskih sporočil oz. je komunikacija potekala telefonsko. Najlažje so izpolnili anketo nekateri nemški kupci, ki so bili med pripravo diplomskega dela osebno v podjetju. Takšen način izpolnjevanja je tudi sicer najučinkovitejši.

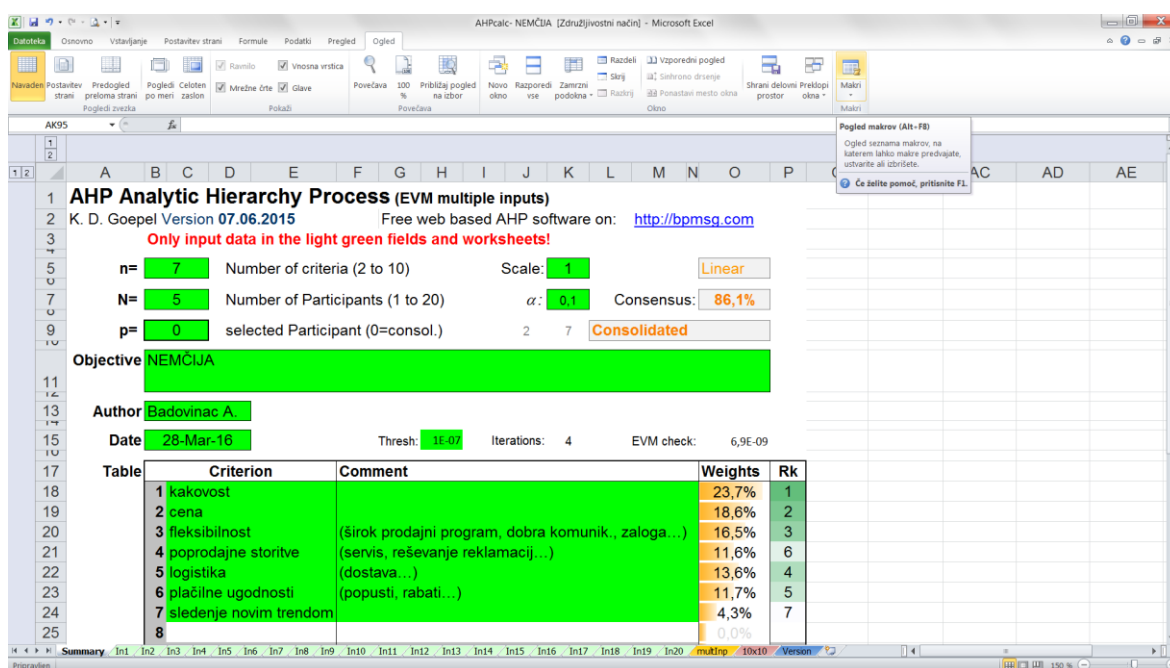
Rezultate anket parnih primerjav smo vnesli v predlogo AHPcalc. Najprej smo v predlogi izbrali število kriterijev, vnesli opisne kriterije in izbrali število raziskovanih kupcev na posameznem trgu. Nato smo v predlogo vnesli rezultate ankete parno primerjanih kriterijev posameznih kupcev (slika 15). AHPcalc je najprej izračunal preference za kriterije za posamezne kupce, ki so prikazani na sliki 16, na koncu še skupne uteži s pomočjo geometrijske sredine za posamezni trg (slika 18).

Criteria		more important ?	Scale (1-9)
cena	cena	A	1
	fleksibilnost	B	2
	poprodajne storitve	A	4
	logistika	A	2
	plačilne ugodnosti	A	1
	sledenje novim trendom	A	8
fleksibilnost	fleksibilnost	B	2
	poprodajne storitve	A	4
	logistika	A	2
	plačilne ugodnosti	A	1
	sledenje novim trendom	A	8
poprodajne storitve	poprodajne storitve	A	5
	logistika	A	3
	plačilne ugodnosti	A	2
	sledenje novim trendom	A	9
logistika	logistika	B	3
	plačilne ugodnosti	B	4
	sledenje novim trendom	A	5
plačilne ugodnosti	plačilne ugodnosti	B	2
	sledenje novim trendom	A	7
sledenje novim trendom	sledenje novim trendom	A	8

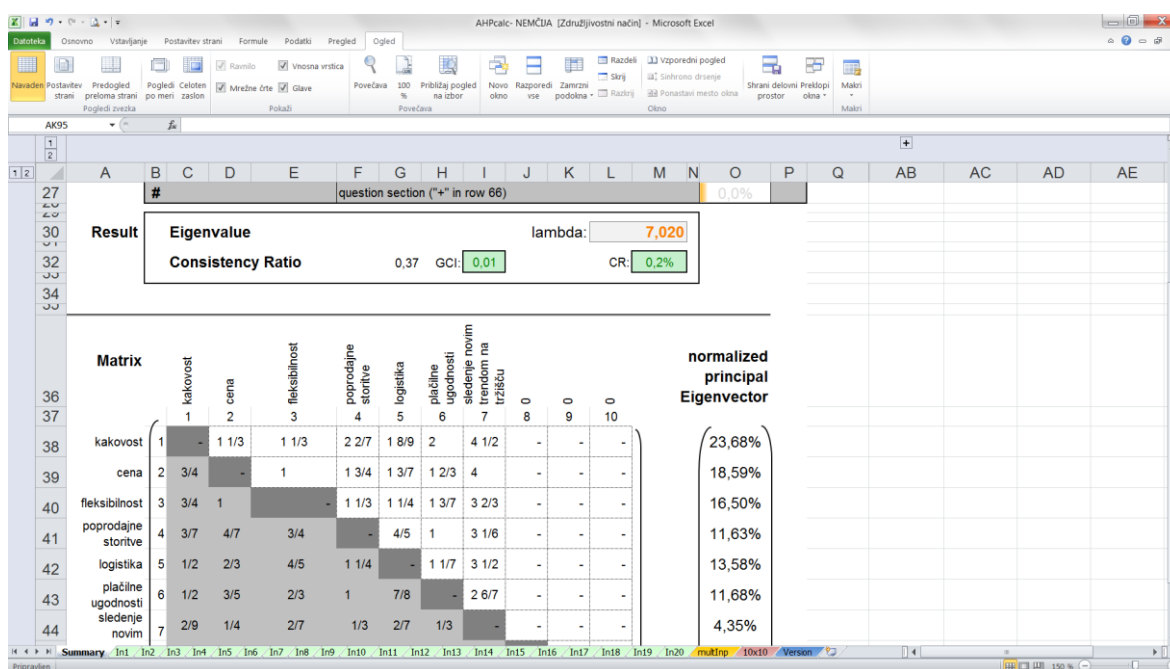
Slika 15: Primer parnih primerjav kriterijev za kupca R-DE v predlogi AHPcalc



Slika 16: Primer izračuna uteži za kupca R-DE v predlogi AHPcalc



Slika 17: Primer izračuna prioriteta na trgu Nemčije v predlogi AHPcalc



Slika 18: Primer izračuna skupinske matrike parnih primerjav na trgu Nemčije v predlogi AHPcalc

5 REZULTATI

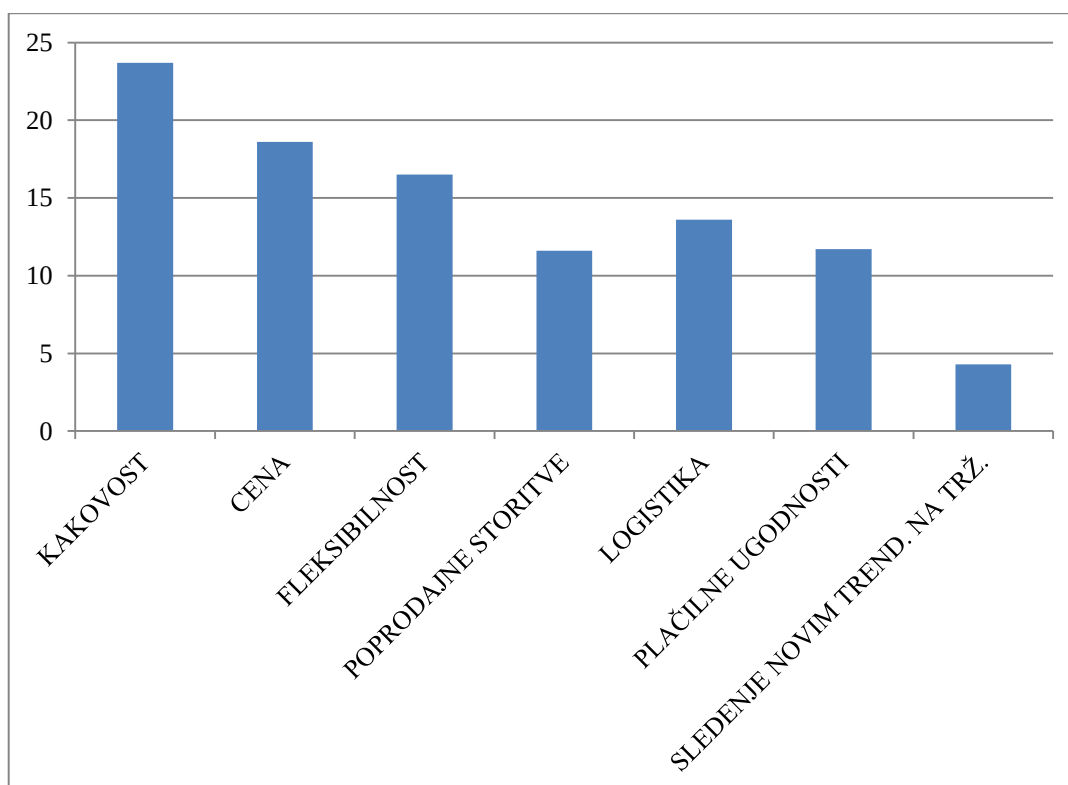
5.1 NEMŠKI TRG

V prilogi A so prikazani rezultati parnih primerjav za posamezne kupce in skupno za nemški trg. V preglednici 4 so prikazani rezultati ankete za nemški trg v deležih po posameznih odločevalcih oz. kupcih (v nadaljevanju bomo ta izraz uporabljali za odločevalce) in skupno.

Preglednica 4: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Nemčije

KRITERIJ \ KUPEC	HS-DE	AHMV-DE	R-DE	GEB-DE	ROB-DE	SKUPNE UTEŽI V %	RANG
KAKOVOST	27,2%	26,8%	17,7%	16,3%	26,4%	23,7	1
CENA	15,2%	14,5%	17,7%	16,3%	26,4%	18,6	2
FLEKSIBILNOST	8,4%	14,5%	29,3%	28,3%	9,2%	16,5	3
POPRAJAJNE STORITVE	15,2%	14,5%	5,1%	8,8%	15,9%	11,6	6
LOGISTIKA	15,2%	14,5%	10,6%	16,3%	9,2%	13,6	4
PLAČILNE UGODNOSTI	15,2%	7,6%	17,7%	8,8%	9,2%	11,7	5
SLEDENJE NOVIM TRENDOM NA TRŽ.	3,8%	7,6%	1,9%	5,3%	3,8%	4,3	7

Za boljšo predstavitev smo dobljene rezultate prikazali še grafično. Iz slike 19 je razvidno, da je za kupce na nemškem trgu najbolj pomembna kakovost. Nato po pomembnosti sledijo cena, fleksibilnost, logistika, plačilne ugodnosti, poprodajne storitve in sledenje novim trendom na tržišču.



Slika 19: Uteži kriterijev – Nemčija v %

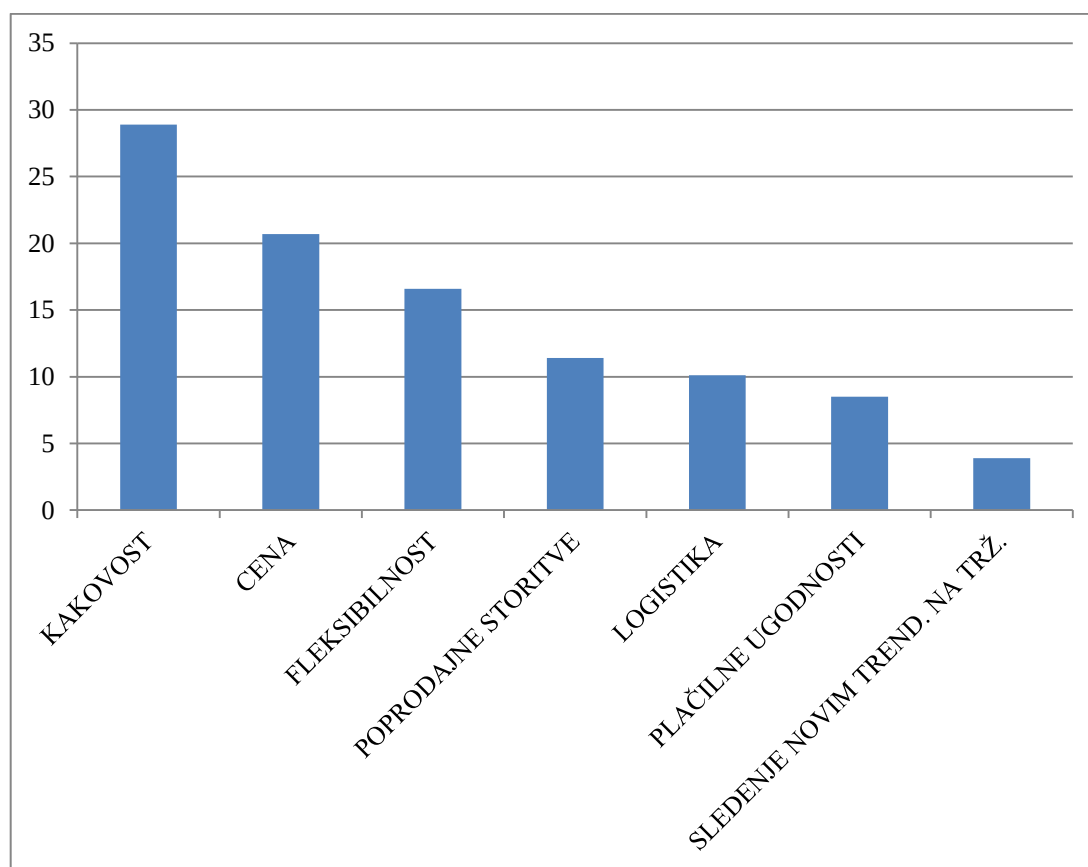
5.2 FRANCOSKI TRG

V prilogi B so prikazani rezultati parnih primerjav za posamezne kupce in skupno za francoski trg. V preglednici 5 so prikazani rezultati ankete za francoski trg v deležih po posameznih kupcih in skupno.

Preglednica 5: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Francije

KRITERIJ	KUPEC					SKUPNE UTEŽI V %	RANG
	KHH-FR	SPA-FR	FAY-FR	PL-FR	DUF-FR		
KAKOVOST	28,9%	31,4%	29,5%	20,6%	27,8%	28,9	1
CENA	17,0%	20,0%	29,5%	10,7%	27,8%	20,7	2
FLEKSIBILNOST	17,0%	12,3%	12,7%	20,6%	17,7%	16,6	3
POPRODAJNE STORITVE	9,8%	5,1%	12,7%	20,6%	11,3%	11,4	4
LOGISTIKA	17,0%	7,8%	8,0%	10,7%	7,3%	10,1	5
PLAČILNE UGODNOSTI	6,1%	20,0%	5,3%	10,7%	4,8%	8,5	6
SLEDENJE NOVIM TRENDOM NA TRŽ.	4,1%	3,5%	2,3%	6,1%	3,3%	3,9	7

Iz slike 20 je razvidno, da je za kupce na francoskem trgu najpomembnejša kakovost. Sledijo cena, fleksibilnost, poprodajne storitve, logistika, plačilne ugodnosti in sledenje novim trendom na tržišču.



Slika 20: Uteži kriterijev – Francija v %

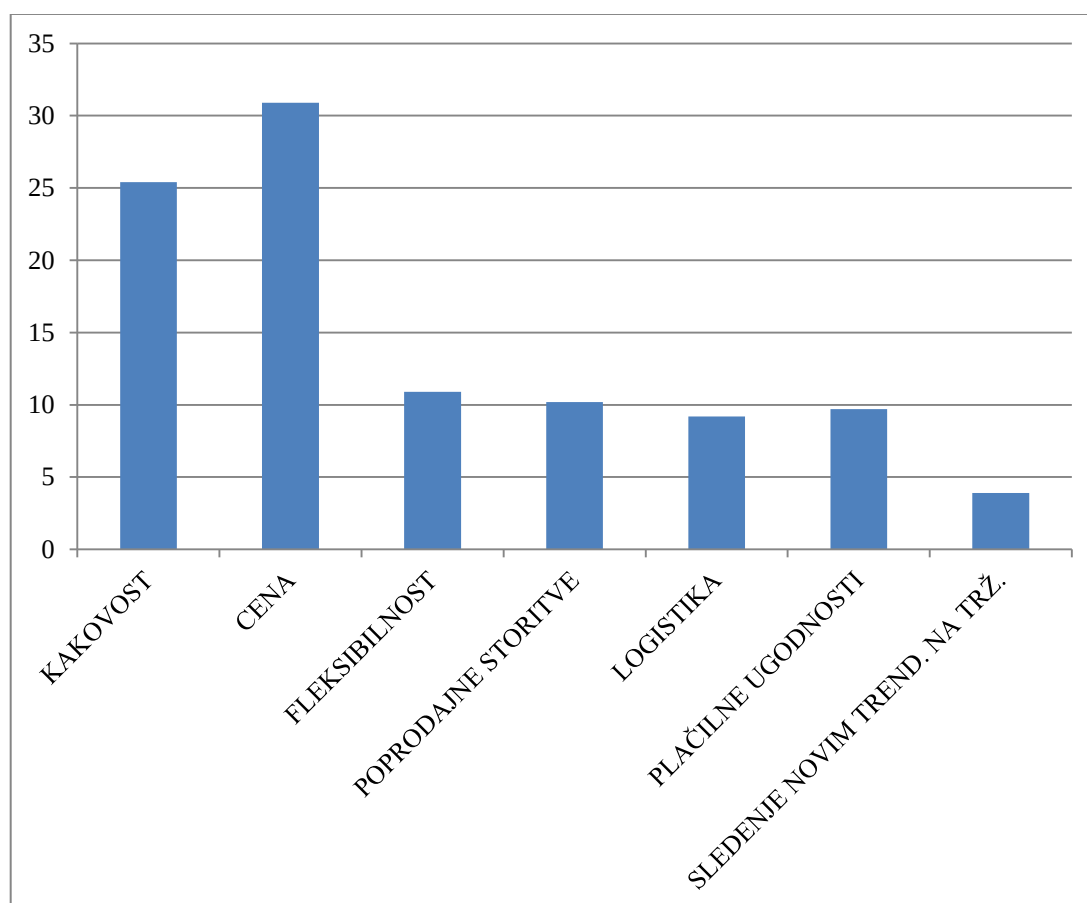
5.3 BRITANSKI TRG

V prilogi C so prikazani rezultati parnih primerjav za posamezne kupce in skupno za britanski trg. V preglednici 6 so prikazani rezultati ankete za britanski trg v deležih po posameznih kupcih in skupno.

Preglednica 6: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Velike Britanije

KRITERIJ \ KUPEC	HDL-GB	TW-GB	DS-GB	CP-GB	DA-GB	SKUPNE UTEŽI V %	RANG
KAKOVOST	23,1%	17,0%	34,5%	20,3%	30,0%	25,4	2
CENA	33,7%	28,9%	23,3%	31,6%	30,0%	30,9	1
FLEKSIBILNOST	14,7%	9,8%	9,2%	20,3%	4,5%	10,9	3
POPRODAJNE STORITVE	8,7%	17,0%	9,2%	8,3%	7,6%	10,2	4
LOGISTIKA	8,7%	6,1%	5,8%	12,7%	12,9%	9,2	6
PLAČILNE UGODNOSTI	8,7%	17,0%	15,0%	4,0%	7,6%	9,7	5
SLEDENJE NOVIM TRENDOM NA TRŽ.	2,4%	4,1%	2,9%	2,9%	7,6%	3,9	7

Iz slike 21 je razvidno, da je za kupce na britanskem trgu najpomembnejša cena. Sledijo kakovost, fleksibilnost, poprodajne storitve, plačilne ugodnosti, logistika in sledenje novim trendom na tržišču.



Slika 21: Uteži kriterijev – Velika Britanija v %

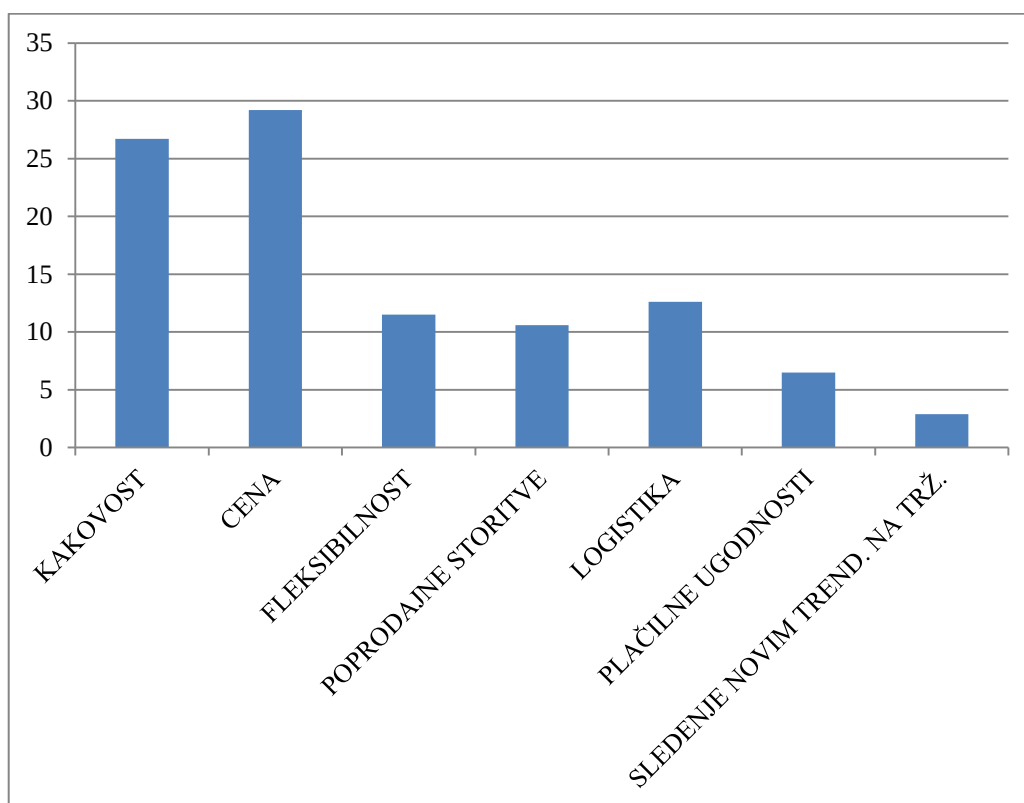
5.4 TRG SKANDINAVIJE (DANSKA, ŠVEDSKA, NORVEŠKA)

V prilogi D so prikazani rezultati parnih primerjav za posamezne kupce in skupno za trg Skandinavije. V preglednici 7 so prikazani rezultati ankete za trg Skandinavije v deležih po posameznih kupcih in skupno.

Preglednica 7: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trg Skandinavije

KRITERIJ \ KUPEC	AMD-DK	KSL-SE	FIBO-NO	LG-SE	HT-SE	SKUPNE UTEŽI V %	RANG
KAKOVOST	25,7%	21,0%	31,0%	25,9%	27,2%	26,7	2
CENA	25,7%	32,4%	31,0%	25,9%	27,2%	29,2	1
FLEKSIBILNOST	15,3%	7,3%	9,7%	15,6%	10,6%	11,5	4
POPRODAJNE STORITVE	15,3%	12,3%	3,9%	15,6%	10,6%	10,6	5
LOGISTIKA	9,2%	12,3%	14,7%	9,7%	17,1%	12,6	3
PLAČILNE UGODNOSTI	5,6%	12,3%	6,4%	4,7%	4,8%	6,5	6
SLEDENJE NOVIM TRENDOM NA TRŽ.	3,8%	2,3%	3,2%	2,6%	2,6%	2,9	7

Za lažjo predstavitev smo rezultate predstavili še grafično. Iz slike 22 je razvidno, da je za kupce na trgih Skandinavije najpomembnejša cena. Sledijo kakovost, logistika, fleksibilnost, poprodajne storitve, plačilne ugodnosti in sledenje novim trendom na tržišču.



Slika 22: Uteži kriterijev – Skandinavija v %

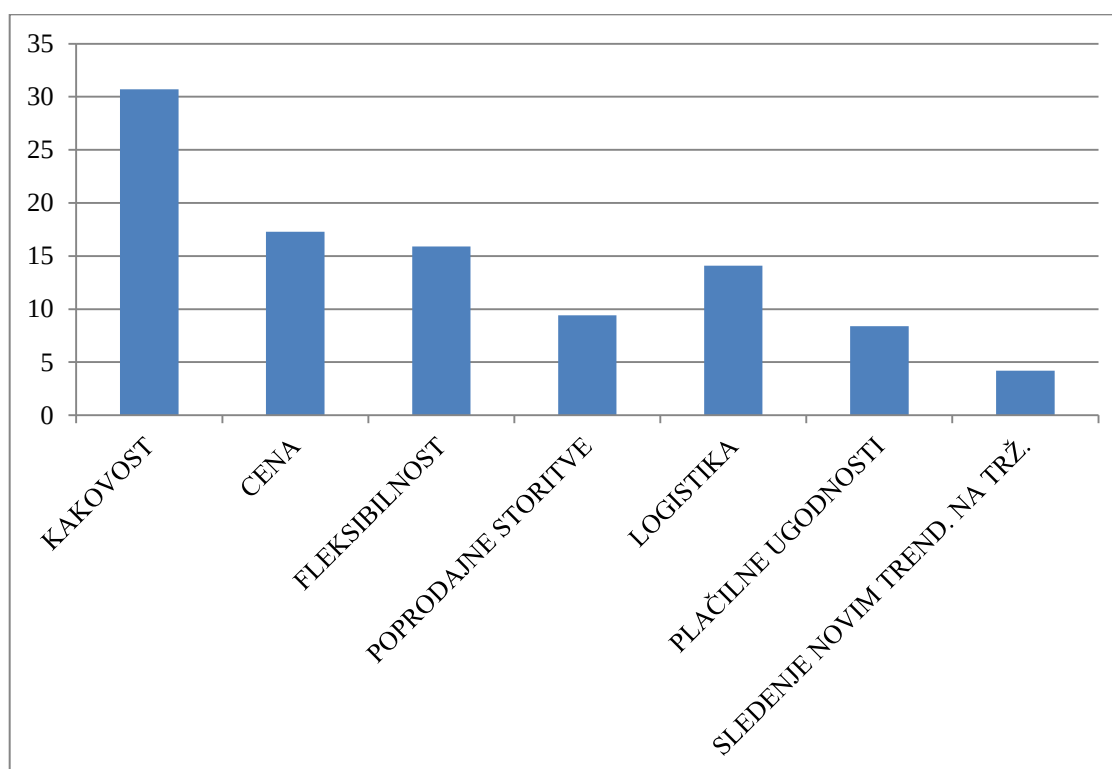
5.5 TRGI BENELUKSA (NIZOZEMSKA, BELGIJA)

V prilogi E so prikazani rezultati parnih primerjav za posamezne kupce in skupno za trge Beneluksa. V preglednici 8 so prikazani rezultati ankete za trge Beneluksa v deležih po posameznih kupcih in skupno.

Preglednica 8: Povprečje rezultatov dobljenih z AHP analizo po posameznih kupcih in skupno za trge Beneluksa

KRITERIJ \ KUPEC	DH-BE	ASIL-NL	DRIM-NL	TR-BE	VL-NL	SKUPNE UTEŽI V %	RANG
KAKOVOST	26,9%	28,9%	25,6%	26,2%	35,3%	30,7	1
CENA	26,9%	17,0%	9,1%	26,2%	9,8%	17,3	2
FLEKSIBILNOST	10,1%	17,0%	25,6%	6,6%	24,2%	15,9	3
POPRODAJNE STORITVE	6,2%	17,0%	15,1%	6,6%	4,8%	9,4	5
LOGISTIKA	10,1%	9,8%	15,1%	15,9%	16,0%	14,1	4
PLAČILNE UGODNOSTI	16,7%	6,1%	5,7%	15,9%	3,1%	8,4	6
SLEDENJE NOVIM TRENDOM NA TRŽ.	3,1%	4,1%	3,8%	2,5%	6,8%	4,2	7

Iz slike 23 je razvidno, da je za kupce na trgih Beneluksa najbolj pomembna kakovost. Sledijo cena, fleksibilnost, logistika, poprodajne storitve, plačilne ugodnosti in sledenje novim trendom na tržišču.



Slika 23: Uteži kriterijev – Beneluks v %

6 RAZPRAVA IN SKLEPI

6.1 RAZPRAVA

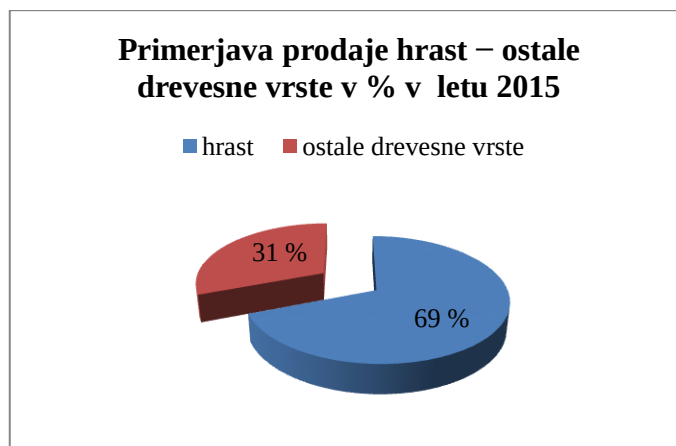
Podjetje Adles na trgih nastopa v vlogi kupca in prodajalca, zato ima močno razvito prodajno in nabavno funkcijo. Njegov prodajni program vsebuje proizvode, ki se uporabljajo pri izdelavi drugih izdelkov, zato je predmet medorganizacijskega trga. Podjetje obdeluje manjše število velikih kupcev, zato so nakupi tudi vrednostno večji, nakupni proces je kompleksnejši, povpraševanje pa temelji na proizvodnih potrebah. Zato ima povpraševanje po medorganizacijskem blagu iz ponudbe podjetja za podlago povpraševanje na porabniških trgih. V primeru podjetja Adles je prodaja lepljenih plošč, ki so kot take polproizvod za izdelavo masivnega pohištva, posledica nakupov notranjega in stavbnega pohištva narejenega iz teh materialov. V nakupno-prodajni proces sta aktivno vključeni obe strani, zato se med njima razvijajo tesni odnosi. Kupci podjetja Adles se predvsem pri prvem nakupu v večini soočajo z bolj kompleksnimi nakupnimi odločitvami, ki zahtevajo večjo mero strokovnega znanja. Zato morajo tržniki v podjetju ugotoviti, kdo so glavni udeleženci pri nakupnem odločanju in kakšna so moč in merila njihovega vrednotenja odločitev. V fazi nakupnega odločanja so pogajanja predvsem s potencialnimi kupci stalna praksa.

Ciljni trgi podjetja Adles so osnova za njegovo oblikovanje trženjskega spleta. V podjetju so se odločili za koncept postopne rasti mednarodno delujočega podjetja. Podjetje je razvilo model izbora trgov postopoma – od trgov, ki jih je najbolj poznalo in so mu bili kulturološko blizu in so kot taki predstavljali nižjo stopnjo tveganja, zaradi poznavanja teh okolij. Zato je podjetje na trge vstopalo posamično, torej najprej na en trg in nato na podlagi izkušenj postopoma na druge. Za proučitev ciljnih trgov so v podjetju določili kriterije izbora trgov, analizirali trge oz. države (prednosti in slabosti) ter jih segmentirali. Za ciljne trge si je izbralo trg evropskih držav. Najpomembnejši trgi podjetja so Nemčija, Francija, Velika Britanija, Skandinavija in Beneluks. Te trge vseskozi analizira in na podlagi njihovih zahtev prilagaja niz trženjskih inštrumentov. Podjetje je prisotno oz. išče tiste nove trge, ki jih odlikuje zadosten obseg, imajo vzdržno konkurenco, znake predvidene potencialne stopnje rasti in kažejo potrebe, ki jih podjetje lahko pokrije. Izbirajo tiste, ki prinašajo največjo uspešnost in zadovoljne kupce.

Podjetje ima s pomočjo strategije pozicioniranja izdelkov izdelan načrt konkurenčnih strategij trženja, zato pozicioniranje njegovih izdelkov izhaja iz razumevanja, kako ciljni trgi zaznavajo vrednost in se odločajo o izbiri prodajalca. Na podlagi teh ugotovitev ima podjetje za vsak ciljni trg oblikovane prednosti in prodajne ponudbe.

Trenutna skupna značilnost vseh njegovih ciljnih trgov je trend izdelave pohištva iz hrasta, zato morajo v podjetju zagotoviti zadostne količine tega materiala, ki ga zaradi kvalitetne surovinske baze (*hr. hrast lužnjak*) nabavijo na trgih nekdanje skupne države (Jugoslavije). Posredno višje povpraševanje po lepljenih ploščah pa je tudi zaradi negativnih makroekonomskih in ostalih dejavnikov na nabavnih trgih Vzhodne Evrope (Poljska, Slovaška, Češka, Ukrajina ...). Zato je rezultat prodaje na vseh ciljnih trgih zelo velik delež različnih hrastovih plošč glede na druge drevesne vrste.

Skupna prodaja podjetja v letu 2015 je bila 12.678 m³ lepljenih plošč, od tega je bilo 8.771 m³ hrastovih lepljenih plošč.



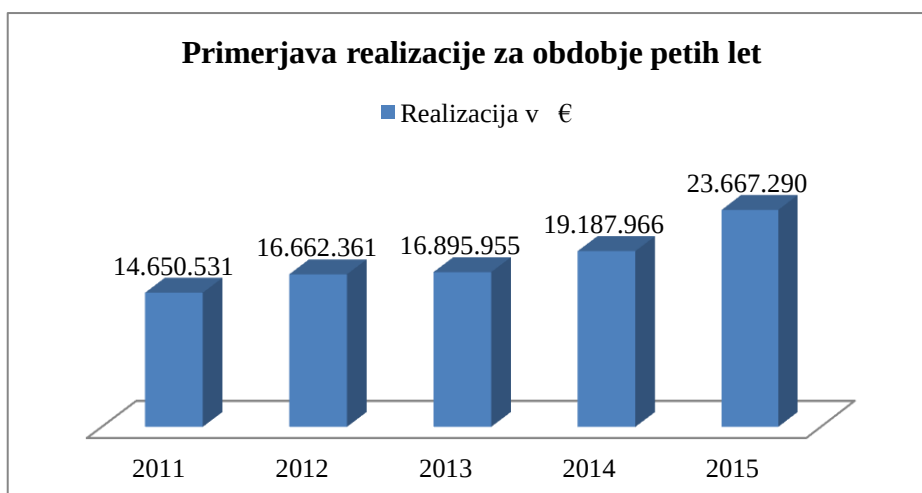
Slika 24: Delež prodaje po drevesnih vrstah (po količinah v m³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

Ključna kratkoročna naloga porabniških trgov v EU mora biti torej ustvarjanje novega trenda pohištva izdelanega iz ostalih drevesnih vrst, ki so lažje dostopne, mnogo cenejše, v slovenskem primeru nekatere presežne, pa kljub vsemu ustvarijo toplino masivnega lesa. V nasprotnem primeru ne bo več možno oskrbovati trgov s hrastovimi izdelki po konkurenčnih cenah oz. zaradi pomanjkanja te surovine to sploh ne bo možno.

V podjetju Adles sledijo naslednjim cenovnim ciljem:

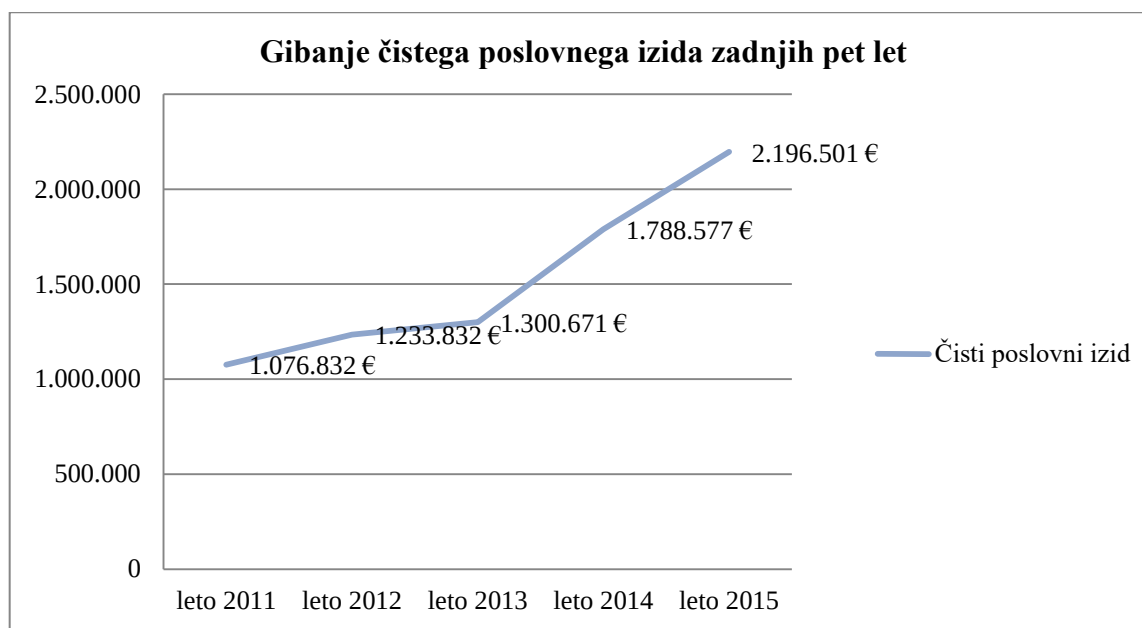
- povečanju prodaje,
- povečanju tržnega deleža in
- povečanju dobička.

Cilj povečanja prodaje izražajo s povečanjem vrednosti prodaje v določenem časovnem obdobju v primerjavi s preteklim obdobjem.



Slika 25: Primerjava realizacije v letih 2011–2015 (Interni Adles, 2016)

Naslednji cenovni cilj podjetja je povečanje tržnega deleža v primerjavi s celotno prodajo njegovih konkurentov. Povečanje in ohranjanje tržnega deleža podjetje dosega s povečanjem prodaje v primerjavi s konkurenco v razmerah, kadar trg narašča ali kadar se prodaja zmanjšuje manj kot prodaja konkurentov, če trg upada. Glavni cenovni cilj podjetja je maksimiranje dobička. Planiran dobiček podjetje postavi na osnovi predhodnega. Osnovni cilj, ki ga želi doseči, je doseganje stopnje vračila naložb (načrtovane investicije, roki vračil, stroški, prihodki ...).



Slika 26: Gibanje čistega poslovnega izida zadnjih pet let (Interni Adles, 2016)

Kako se spreminja svet in globalno gospodarstvo, lahko prikažemo s primerjavo naše raziskave z raziskavo B. Tietza izpred dvajset let, katere rast prilastkov trženja je prikazana v preglednici 9.

Preglednica 9: Rang prilastkov trženja po državah članicah EU (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003: 403)

Nemčija	Francija	Nizozemska	Velika Britanija
cena	kakovost	kakovost	osebna prodaja
sortiment	storitev	sortiment	mediji
kakovost	sortiment	cena	kakovost
medij	cena	storitev	storitev
osebna prodaja	osebna prodaja	mediji	sortiment
storitev	mediji	osebna prodaja	cena
prodajna pot	prodajna pot	prodajna pot	prodajna pot

Kot vidimo, je bila cena na trgu Velike Britanije skoraj nepomembna, kar je v našem primeru obratno. Kakovost je edina spremenljivka, ki je konstantno visoko ocenjena v obeh primerih.

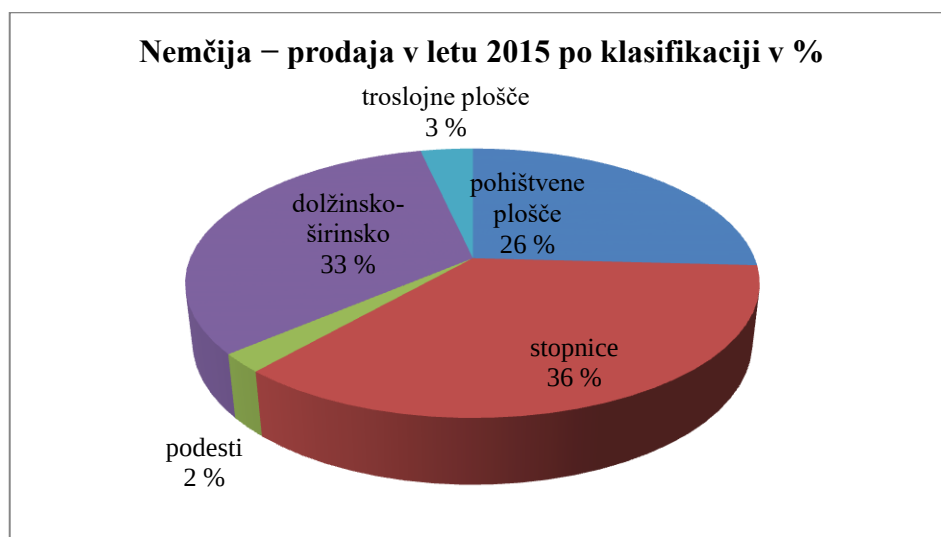
V nadaljevanju razprave bomo posamezne kriterije, ki so na podlagi rezultatov empirične raziskave pomembnejši na določenem trgu, potrdili na osnovi teorije in jih podkrepili s kazalniki in opisi dejanskega stanja. Zaradi pomembnosti nemškega trga, kjer je podjetje Adles »tržni vodja«, bo ključna diskusija na primeru tega trga.

Nemški trg

Trg Nemčije predstavlja več kot 50 % celotne prodaje v podjetju Adles, zato nanj dajejo velik poudarek. Nemčija je bila prvi tuji trg, kjer je podjetje začelo mednarodno poslovanje. Zaradi dolgoletne prisotnosti na tem trgu je podjetje še vedno v veliki meri koncipirano glede na ta trg. Iz tega trga izhaja njegov osnovni prodajni portfelj in večina standardizacij njegovih izdelkov. Lesna industrija v Nemčiji ima podobno strukturo kot slovenska – na eni strani trgovce z lesom, velika pohištvena podjetja in manjša mizarska podjetja.. Na tem trgu podjetje oskrbuje predvsem kupce v segmentu veleprodaje lesa in lesnih polproizvodov. Po navadi gre za večje poslovne sisteme z dolgoletno tradicijo. Za definicijo tega segmenta kupcev se uporablja nemška beseda *holzhandel*. To je segment kupcev, ki se ukvarja predvsem s prodajo lesnih polproizvodov, v katere spadajo lepljene plošče in nosilci, gradben les, vezan les, vlaknene, iverne ter ostale plošče na bazi lesa ali lesnih ostankov, ki se uporabljajo v notranjem in stavbnem pohištvu. Skupno vsem tem trgovcem je, da imajo po navadi centralno skladišče in poleg tega še nekaj manjših na ostalih delih nemškega trga. Te izdelke veletrgovci nato distribuirajo na porabniški trg.

Kupci na nemškem trgu, ki se nahajajo v segmentu veleprodaje lesnih polproizvodov, so kot najpomembnejši kriterij nakupa izbrali kakovost (preglednica 4). Kot drugi najpomembnejši kriterij so izbrali ceno, ki je enotno oblikovana za ta trg. Kot tretji najpomembnejši kriterij so kupci izbrali fleksibilnost (širok prodajni program, dobra komunikacija, zaloga ...), ker je širok prodajni program ena od ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, kot je razvidno iz slike 27.

Prodaja na nemškem trgu je v letu 2015 znašala 6.571 m³ lepljenih plošč.



Slika 27: Nemčija – struktura prodaje (po količinah v m³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

V zadnjih letih kupci zaznavajo porast porabniškega povpraševanja na trgu, predvsem v gradbenem sektorju, ki zato povečuje nakupe notranjega stavbnega (stopnice) in ostalega pohištva izdelanega iz masivnega lesa (širinske, dolžinsko-širinsko lepljene plošče in 3-S plošče). Podjetje na vseh stopnjah nakupnega procesa uporablja osebno prodajo, ki temelji na osebni stiku in poglobljanju razmerja med dobaviteljem in kupcem. Nemški kupci dlje časa ohranjajo distanco, vendar postanejo po vzpostavitvi odnosa zelo lojalni, naklonjeni in rutinski. Le taki pa prinašajo dobiček. Zato tržniki podjetja takih kupcev ne pustijo na miru, ampak izvajajo agresivno prodajo in promocijo. Ker spada podjetje Adles med trgovska podjetja, mora razpolagati s primerno zalogo lepljenih plošč. Zalogo plošč je potrebno ustvariti predvsem zaradi nekaterih dolgih proizvodnih procesov (ciklus sušenja traja v povprečju 60 dni) in trenutnega povpraševanja. Kupci so dnevno seznanjeni z zalogo izdelkov v podjetju, zato lahko svojim končnim porabnikom v vsakem trenutku ponudijo izdelke, ki jih imajo v podjetju na zalogi.

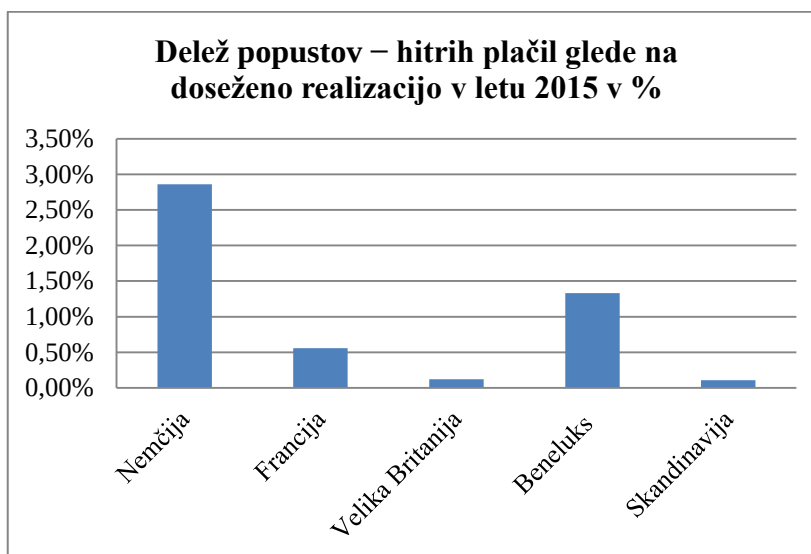
Klasifikant (v m3)	Drevesna vrsta (v m3)													
	bukev natur	bukev parjena	hrast	javor	jelša	breza	češnja	jesen	akacija	sapeli	iroko	oreh	am. oreh	SKUPAJ
stopnice	20,87	173,39	256,51	93,00	0,00	0,06	4,12	96,64	9,93	0,00	0,00	0,38	0	654,906
dolžinsko-širinsko	25,98	199,42	195,18	20,54	5,99	1,75	17,71	32,54	23,58	0,00	25,68	36,29	11,42	596,08
pohištvene plošče	76,88	491,75	404,87	53,20	18,81	16,76	42,39	103,64	0,53	0,51	0,00	80,58	27,64	1317,559
podesti	10,38	35,65	17,22	15,65	0,00	0,00	0,00	3,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0	82,77
troslojne plošče	8,51	53,59	67,75	24,33	29,55	7,93	12,85	26,94	0,58	0,00	0,00	17,53	22,58	272,138
SKUPAJ	142,62	953,80	941,53	206,72	54,35	26,50	77,07	263,63	34,62	0,51	25,68	134,78	61,64	2.923,45

Slika 28: Zaloga lepljenih plošč v skladišču na dan 31.12. 2015 (Interni Adles, 2016)

Podjetje uporablja cestni transport v skladu z Incoterms pogodbenimi klavzulami. Med drugim uporablja klavzulo CIP, kjer prodajalec dobavi blago prevozniku (ali drugi osebi, ki jo sam določi), sklene prevozno pogodbo in plača stroške prevoza do dogovorjenega namembnega kraja. Prodajalec tudi sklene zavarovalno pogodbo za kritje kupčeve nevarnosti izgube ali poškodovanja blaga med prevozom. V zadnjem času vse več nekaterih kupcev na nemškem trgu uporablja tudi klavzulo DAP, ki pomeni, da prodajalec dobavi blago kupcu pripravljeno za razkladanje na prevoznem sredstvu v dogovorjenem namembnem kraju. Kupci se za to obliko odločajo zato, ker s tem skrajšajo dobavne roke in pocenijo transportne poti do svojih končnih porabnikov, saj blago v njihovem imenu do njihovega končnega porabnika dostavi prodajalec – Adles.

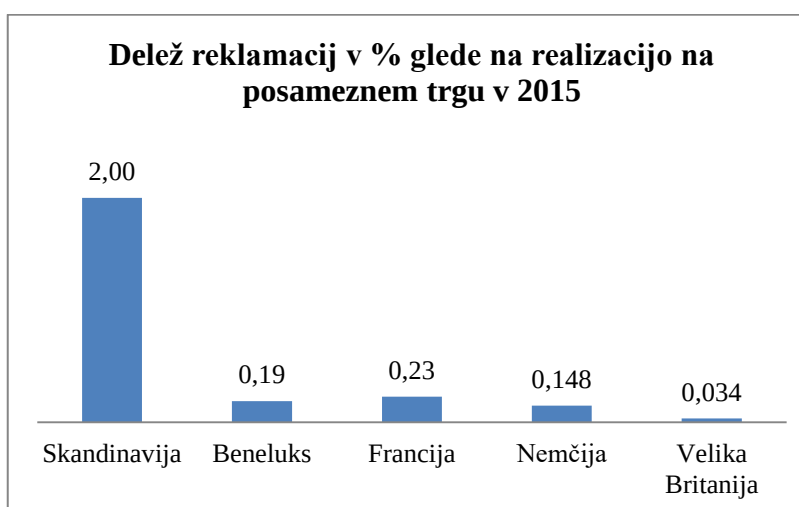
Predvidevamo, da so nemški kupci zaradi teh ugodnosti kot četrti najpomembnejši kriterij izbrali logistiko (preglednica 4), ker jim prinaša finančne prihranke. Podjetju Adles pa posledično kupci zaradi tega sprožajo več naročil in povečujejo svoje zaupanje do njih.

Kot peti najpomembnejši kriterij so nemški kupci izbrali plačilne ugodnosti (popusti, rabati ...). Podjetje ima na trgu cenovno sestavo, ki jo uravnava s popusti in drugimi ugodnostmi. Kot je razvidno iz slike 29, se predvsem na nemškem trgu popusta za hitro plačilo poslužuje večina tamkajšnjih kupcev.



Slika 29: Delež popustov po državah glede na realizacijo v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

V primerjavi z drugimi trgi, ki so jim poprodajne storitve (servis, reševanje reklamacij ...) pomembnejše, so jih nemški kupci po pomembnosti postavili šele na šesto mesto.



Slika 30: Delež reklamacij v % glede na realizacijo na posameznem trgu (Interni Adles, 2016)

Kot lahko vidimo na sliki 30, je delež reklamacij na vseh trgih, razen na skandinavskem trgu, zelo majhen. Delež reklamacij na nemškem trgu je med najmanjšimi, zato nemški kupci poprodajnim aktivnostim ne pripisujejo večje pomembnosti. Delež reklamacij je razumljivo nizek, ker je kriterij kakovosti visoko ocenjen na vseh trgih.

Kljub temu se v podjetju občasno soočajo z neustrezno kvaliteto lepljenih plošč, ki odstopajo od definiranih kriterijev.



Slika 31: a) Barvna neusklajenost orehovitih kuhinjskih pultov b) grča v prvi lameli hrastove plošče
c) barvno neusklajena češnjeva plošča



Slika 32: a) Previsoka vlaga v lesu b) čelne razpoke c) čelna razpoka nastala po površinski obdelavi
d) odprt spoj pri širinsko lepljeni plošči



Slika 33: a) Neustrezna debelina zgornjega sloja troslojne plošče b) odprt spoj pri dolžinsko-širinsko lepljeni plošči
c) neustrezno pakiranje oz. foliranje

Ker je kriterij kakovosti definiran s kvalitetnimi zahtevami in identificira dimenzije z vnaprej določenimi specifikacijami, je upoštevanje in sledenje kriteriju kakovosti razmeroma enostavno in transparentno.

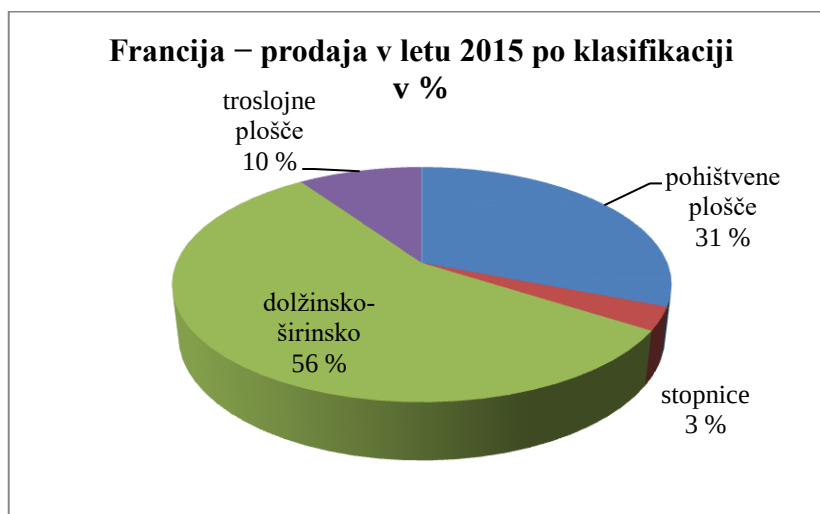
Francoski trg

Francoski trg je imel do leta 2005 relativno močno pohištveno industrijo. Ko pa se je na trgu začela poplava nizkocenovnih ponudnikov pohištva iz daljnega Vzhoda in ostalih držav, so njihovi večji proizvajalci pohištva postali nekonkurenčni. Zaradi tega je bilo njihovo povpraševanje po polproizvodih manjše. Povprečen francoski porabnik ima tudi povsem drugačne poglede na opremo bivalnih prostorov in udobje bivanja kot npr. nemški ali skandinavski. Če za nemškega velja, da mora imeti vsaka hiša hrastove stopnice in ostale pohištvene dele vsaj delno masivne, povprečnemu francoskemu potrošniku to ni najpomembnejše in se raje odloči za nižji cenovni razred notranjega pohištva. Njihova

močna surovinska baza je še vedno francoski hrast, na katerem so in še vedno gradijo celoten koncept lesne industrije. Zaradi različnih regulativ in zaščiti francoskega proizvajalca se po zgledu ostalih v EU pričinja prepoved izvoza okroglega lesa predvsem na azijske trge, kar pomeni oživitev njihove domače proizvodnje in spodbuda za nakup polproizvodov.

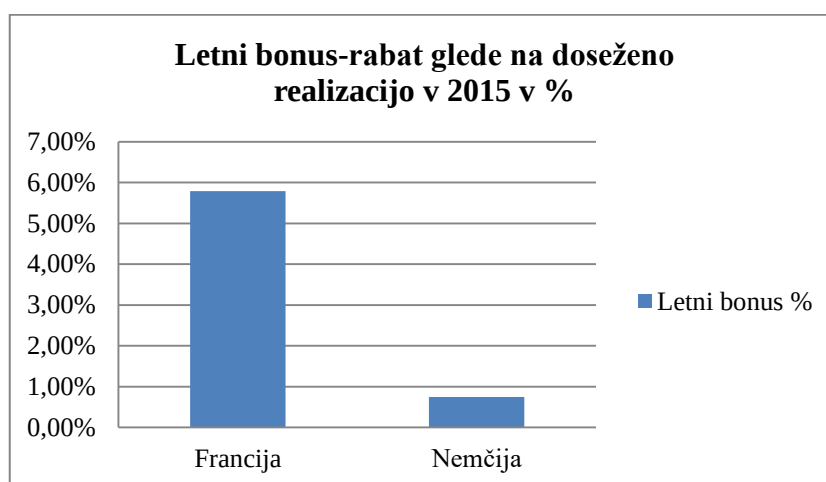
Kupci podjetja na tem trgu so predvsem veliki trgovski sistemi, ki so del mednarodnih koncernov in imajo specializirane prodajalne z lesom in gradbenim materialom. Na drugi strani pa podjetje sodeluje tudi z nekaterimi manjšimi francoskimi proizvajalci pohištva, ki potrebujejo plošče za izdelavo pohištva.

Skupna prodaja na francoskem trgu v letu 2015 je bila 1.622 m³ lepljenih plošč.



Slika 34: Francija – struktura prodaje (po količinah v m³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

Relativno velik delež v primerjavi z drugimi trgi predstavljajo 3-S plošče, ki spadajo v najvišji cenovni in kakovostni razred lepljenih plošč. Kot take so predmet nakupov s strani srednjega in višjega sloja kupcev, ki iščejo kakovost in jim cena ni najbolj pomembna. Kot najpomembnejši kriterij nakupa so francoski kupci izbrali kakovost. Sledi cena, fleksibilnost itn. (preglednica 5). Ker nekateri kupci, ki so del mednarodnih koncernov, potrebujejo ponudbo kakovostnih storitev na enem mestu, so poprodajne storitve in logistika rangirane na četrto in peto mesto. Ker zase potrebujejo določen delež ugodnosti in so največji segment, ki podjetju zaračunava letni bonus v odstotkih na podlagi realizacije (slika 35), so plačilne ugodnosti postavili na šesto mesto (preglednica 5). Ni se jim zdelo najpomembnejše, ampak samoumevno, ker jim je podjetje to že predhodno omogočilo.



Slika 35: Letni bonus – rabat glede na doseženo realizacijo v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

Iz pogajalskih značilnosti bi izpostavili jezikovno prepreko, saj večina francoskih kupcev ne govori tujih jezikov (angleščina, nemščina). To je v veliki meri tudi razlog, zakaj ne tem trgu podjetje ne doseže še večjega prodora.

Britanski trg

Na tem tržišču je bilo podjetje prisotno že pred recesijo, vendar se je kasneje prodaja zmanjšala. V zadnjih letih se spet beleži rast prodaje ne tem trgu. Gre za zelo tradicionalen trg, vendar so se z vsemi tržnimi in drugimi globalnimi spremembami spremenili tudi njihovi tržni segmenti in predvsem nakupne navade, ki so zelo različne glede na segment. V nadaljevanju sledi razlaga lesne branže na trgu VB.

Agenti (*ang. agents*) prodajajo izključno na bazi provizije s strani dobavitelja ali končnega kupca. Kupijo in nato prodajo. Delujejo na osnovi sklenjenih pogodb z različnimi dobavitelji, običajno gre za večje količine blaga (*ang. full truck loads*).

Uvozniki (*ang. importers*) so prvi v verigi dobave na trgu. Specialisti v segmentu. Kupujejo les ali lesne polproizvode na trgih izven VB – direktno, preko agentov ali od distributerjev. Razpolagajo z zalogo. Prodajajo trgovcem z lesom in polproizvodi/prodajajo proizvajalcem pohištva.

Distributerji (*ang. distributors*) so trgovci, ki kupujejo les in polproizvode na trgu in jih prodajajo uvoznikom ali proizvajalcem. Prodajajo lahko direktno od dobavitelja izven VB ali iz svojih skladišč. Zaradi hitre distribucije imajo po navadi dodatna skladišča na tradicionalnih pozicijah v VB (Liverpool, Maldon, Manchester ...). Distributerje po navadi uvozniki ali trgovci uporabljajo v verigi kot pomoč pri financiranju, saj dobavitelji potrebujejo hitra plačila, kar pa ni značilna lastnost trgovcev in uvoznikov.

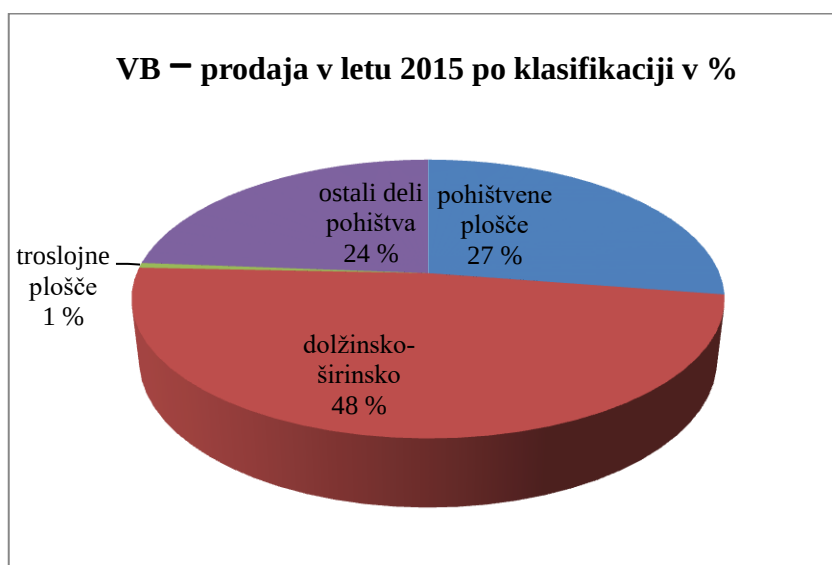
Trgovci z lesom in lesnimi polproizvodi (*ang. timber merchants*) so specialisti za lesno industrijo. V zadnjem času se jim je tipična vloga na tradicionalnem trgu najbolj spremenila. Zaradi tega so prisiljeni prodajati tudi druge produkte za lesno industrijo.

Trgovci z lesom in gradbenim materialom (*ang. timber & builders merchants*) razpolagajo z veliko zalogo. So specialisti za več segmentov. Prodajajo manjšim gradbenikom in manjšim pohištvenim proizvajalcem.

Proizvajalci (*ang. manufacturers*) kupujejo les in polproizvode in izdelujejo pohištvo. Tukaj se je še vedno ohranila tradicionalnost, zato angleški proizvajalci pohištva ponavadi kupujejo direktno od enega izmed zgoraj naštetih segmentov.

Maloprodaja in internetna prodaja (*ang. retail, internet sales*) ima prav tako velik vpliv na situacijo na trgu. Zaradi vpliva svetovnega spleta se je zelo spremenila maloprodaja. Vse več je uspešnih podjetij z internetno prodajo, saj je prav angleški trg eden vodilnih na tem področju. Ta podjetja ponavadi kupujejo direktno od proizvajalcev izven VB.

Podjetje na angleškem trgu oskrbuje kupce v vseh zgoraj naštetih segmentih, ki so zelo različni, zato je bila potrebna obširnejša predstavitev. Kupci so tradicionalni v smislu opreme notranjih prostorov; predvsem v kuhinji ne sme manjkati masiven kos pohištva, pa naj si bo to oljen kuhinjski pult ali miza.



Slika 36: Velika Britanija – struktura prodaje (po količinah v m³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

Veliki delež predstavljajo dolžinsko-širinsko lepljene plošče, ki jih kupci na angleškem trgu uporabljajo za kuhinjske delovne pulte. Na sliki 36 je tudi klasifikant ostalih delov pohištva. Sem spadajo deli pohištva in končni lesni izdelki (mize, stoli, servirni vozički ...), ki jih podjetje Adles trži na tem trgu kot dodatno ponudbo.

Britanski kupci so kot najpomembnejši kriterij izbrali ceno z razmeroma enotnim odstotkom po posameznih kupcih, ki je znašal 30,9 % (preglednica 6).

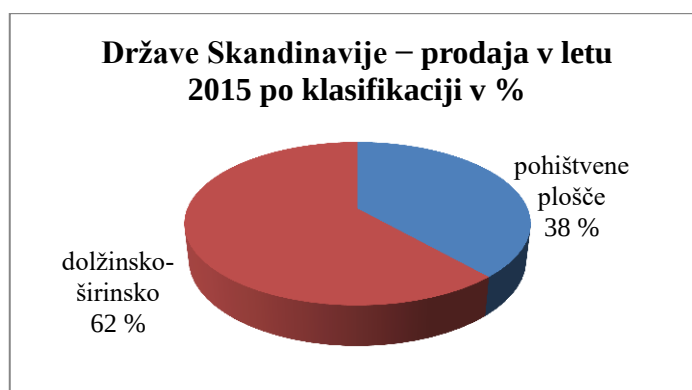
Cena predstavlja vrednost izdelka in zaradi tega je oblikovanje cen pomembna naloga. Pri določanju prodajnih cen podjetje uporablja vse našete metode iz preglednice 2 odvisno od trenutne tržne situacije. Vsaka cena, ki jo v podjetju zaračunajo, pripelje do različne ravni povpraševanja in drugače vpliva na trženjske cilje, v primeru spremembe cene pa tudi na zaznavanje izdelka s strani kupca.

Pomemben vpliv na oblikovanje cen in plačilnih pogojev na trgu VB ima tudi menjalni tečaj, kar vpliva tudi na povpraševanje in prodajne cene. Ker je vrednost valute GBP negotova oz. odvisna od različnih regulacij, podjetje zaračunava blago v EUR. Kljub temu, da kupci sprejemajo valutno tveganje, v tem trenutku praktično nimajo možnosti nabave blaga v GBP, ker na ta predlog ne pristane nobeden resen dobavitelj lepljenih plošč.

Tečajno razliko malenkostno kompenzirajo s plačilnimi nalogi v tistih dneh, ko je menjalni tečaj ugodnejši za njih. Po pomembnosti sledi kakovost, ki mora ustrezati kvalitnim kriterijem, vendar so angleški kupci s pogajalskimi potezami iz svoje tradicionalne zakladnice diplomatskih pogajanj vedno pripravljeni doseči nižjo ceno na račun malo slabše kvalitete. Na tem trgu je za podjetje najboljša pozicioniranje na osnovi razmerja med ceno in kakovostjo, kar pomeni neposredno pozicioniranje z malenkost višjo ceno od konkurence, vendar s kakovostnejšimi izdelki.

Skandinavski trgi (Norveška, Švedska, Danska)

Skupna značilnost skandinavskega in angleškega trga je, da kupujejo samo širinske pohištvene plošče in dolžinsko-širinsko lepljene plošče. Gre za miselnost in način bivanja, ki ne preferira v tolikšni meri masivnega pohištva lesa listavcev oz. pohištvo izdelujejo sami iz lesa, ki ga kupijo na bližnjih baltskih trgih. Na norveškem trgu podjetje prodaja trgovskim specialistom predvsem kuhinjske delovne pulte, na švedskem trgu gre za prodajo trgovcem, na danskem pa sodelujejo predvsem z njihovimi proizvajalci pohištva. Kupci, ki izdelujejo pohištvo, so izredno zahtevni glede kvalitete, saj izdelujejo tipično skandinavsko pohištvo, ki temelji na dizajnu in visoki dodani vrednosti.

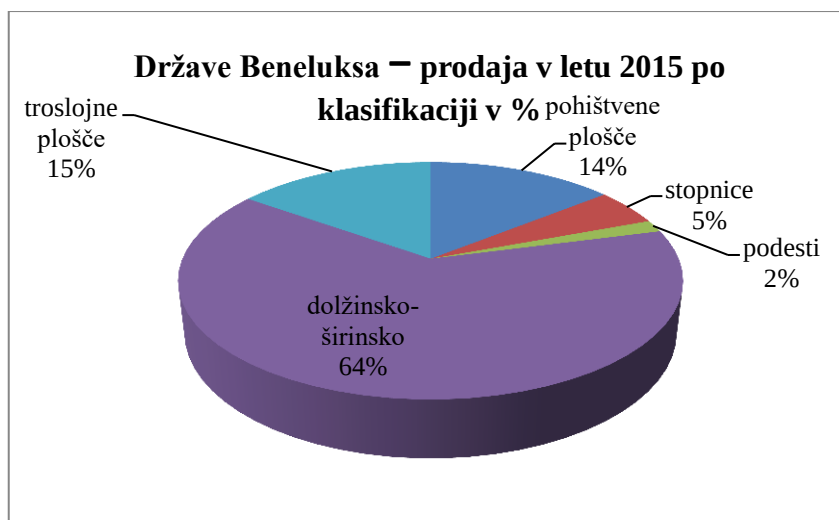


Slika 37: Države Skandinavije – struktura prodaje (po količinah v m³) v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

Kot najpomembnejša kriterija so kupci izbrali ceno in kakovost (preglednica 7). Kot tretji najpomembnejši kriterij so kot edini izbrali logistiko. Predvidevamo, da so logistiko tako visoko ocenili zaradi oddaljenosti trga in JIT distribucije izdelkov do svojih porabnikov, saj dostavni časi za te trge znašajo v povprečju 4–7 delovnih dni. Čas je daljši, ker je podjetje zaradi manjših naročil teh kupcev prisiljeno kombinirati prevoze z ostalimi kupci podjetja oz. z drugimi udeleženci. Zaradi tega se dobavni roki podaljšujejo, zato bi kupci čim prej radi dobili svoje naročeno blago. Ker so stroški transporta relativno velika stroškovna postavka, morajo v podjetju transport optimizirati. To storijo tako, da v primerih, ko za enega kupca ni naročenih dovolj izdelkov za poln kamion, na eno transportno vozilo naložijo blago za več kupcev. Logistika je podprta s sledenjem kamionov, zato svojim kupcem napovedo relativno točen čas razkladanja.

Trgi Beneluksa (Nizozemska, Belgija)

Gre za trge, ki jih podjetje v veliki meri šele raziskuje, čeprav je na teh trgih v manjši meri prisotno že dlje časa. Oba trga sta mešanica dveh različnih vplivov; na eni strani nemškega in na drugi francoskega. Predvsem trg Nizozemske je specifičen, saj kupci iščejo višje cenovno pozicionirane izdelke, zato imajo podobno kot francoski kupci velik delež 3-S plošč. Segment kupcev, ki jih oskrbujejo, so predvsem specializirani trgovci z lesom in s polproizvodi. Kot se vidi iz slike 38, je njihovo povpraševanje raznoliko.



Slika 38: Beneluks – struktura prodaje (po količinah v m3) v letu 2015 (Interni Adles, 2016)

Za kupce na trgih Beneluksa je najpomembnejši kriterij kakovost (preglednica 8). Sledi cena, fleksibilnost, logistika, poprodajne storitve, plačilne ugodnosti. Kot najmanj pomemben kriterij so prav tako kot vsi ostali kupci na raziskovanih trgih izbrali sledenje novim trendom na tržišču. Čeprav je glavna sestavina trženjskega spleta izdelek, je za kupce razvijanje novih izdelkov manj pomembno, ker je življenjski cikel izdelka na medorganizacijskem trgu daljši. Zato trg nima potreb po revolucionarnih novostih. Podjetje za dopolnitev prodajnega programa oz. kot dodano vrednost razvija predvsem lepljene plošče s specifičnim načinom uporabe, ki dopolnjuje že uveljavljeno skupino izdelkov podjetja.



Slika 39: 3-S plošče a) z masivnim nalepkom iz hrasta in sredico iz smreke (uporabna za podboje) b) 3-S plošče z zarezano sredico iz smreke

6.2 SKLEPI

Rezultati raziskave kažejo, da so na štirih od petih raziskovanih trgih kupci kot najpomembnejše kriterije pri nakupu izpostavili kakovost, ceno in fleksibilnost. S temi ugotovitvami lahko potrdimo prvo hipotezo. Kljub temu da so rezultati po trgih podobni, vseeno prihaja do razlik po pomembnosti kriterijev glede na trge in tudi segment kupcev znotraj trga, zato pri analizi namenoma nismo združili rezultatov in prikazali skupnega povprečja pomembnosti nakupnih kriterijev. S to ugotovitvijo lahko potrdimo drugo hipotezo. Dovolj je, če je podjetje na vseh trgih pozicionirano oz. usmerjeno na prednost kakovosti in cene. Izbira podjetju omogoča večjo količinsko prodajo in doseganje višjih cen, ker se stopnja kakovosti odraža v večjem zadovoljstvu kupcev. Poleg tega mora kupcem kot že do sedaj ponuditi še boljši servis ostalih spremljajočih storitev, za kar bodo pripravljeni plačati višjo ceno. Podjetje je na pravi poti, saj svojo tržno ponudbo diferencira od ponudb konkurenčnih podjetij. Obdržati mora koncept širokega prodajnega programa, kar mu bo omogočalo dolgoročni status tržnega vodje na njihovem najpomembnejšem trgu, saj v tem trenutku nima uspešnih posnemovalcev. Ena od glavnih nalog podjetja mora biti prepričevanje kupcev, naj poskušajo vplivati na svoje porabnike pri uporabi lepljenih plošč izdelanih iz ostalih drevesnih vrst in ne samo lepljenih plošč izdelanih iz hrasta. Podjetje ima urejeno lastniško strukturo, razumljiv poslovni model, pozitiven denarni tok in predvidljiv dobiček, kar so temelji za njegovo rast. Ukrepe na podlagi rezultatov raziskave bo podjetje uporabljalo za nadgradnjo usmeritve trženjskega spleta predvsem pri potencialnih kupcih na obstoječih trgih in na novih ciljnih trgih in jih bo moralo ločeno voditi po trgih in po posameznih kupcih. V komunikaciji s kupci mora biti še naprej glavna naloga odnosi z njimi.

7 POVZETEK

Podjetje mora poznati potrebe in želje svojih kupcev, zato je naloga tržnikov, da preučijo njihovo nakupno vedenje. Le tako lahko, na podlagi njihovih preferenc nakupnih kriterijev, za njih oblikujejo enkratno ponudbo in načrtujejo trženjske aktivnosti. Podjetje Adles deluje na medorganizacijskem trgu, zato je zanj pomembno, da trži svoje izdelke na podlagi odnosov. Najpomembnejša sestavina tržnega komuniciranja s kupci je osebna prodaja. Pri tem je pomembno medsebojno zaupanje. Ker je potrebno razumeti procese in dejavnike, ki nastopajo pri odločanju, nam za reševanje vprašanj pomagajo metode in analize za podporo odločanju. Zato smo s pomočjo AHP analize na podlagi ocen kupcev na nemškem, francoskem, britanskem, skandinavskem in trgih Beneluksa določili težo posameznim nakupnim kriterijem. Ugotovili smo, da so najpomembnejši nakupni kriteriji vprašanih kupcev kakovost, cena in fleksibilnost. Do razlik pomembnosti je prišlo med posameznimi ciljnim trgi in segmenti kupcev. Spreminjal se je predvsem vrstni red pomembnosti ostalih nakupnih kriterijev, ki jih lahko imenujemo pomembne spremljajoče storitve. Zaradi tega bo podjetje še naprej pozicioniralo svoje izdelke z razmerjem kakovosti in cene ter s spremljajočimi storitvami na obstoječih trgih, obenem pa bodo rezultati osnova za segmentiranje novih potencialnih trgov.

8 LITERATURA IN VIRI

1. Bohanec M. 2006. Odločanje in modeli. Ljubljana, DMFA-Založništvo: 312 str.
2. Čančer V. 2003. Analiza odločanja: Izbrana poglavja. Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta: 134 str.
3. Damjan J., Možina S. 1999. Obnašanje potrošnikov. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 248 str.
4. (Keilzinken..., 2016). Dostopno prek: <http://www.indumanet.de/Photos/keilzinken.jpg> (20.3. 2016)
5. (Incoterms..., 2016). Dostopno prek: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Pravni_vidiki/Incoterms_5924.aspx (20.3.2016)
6. Interna dokumentacija podjetja Adles d.o.o., 2016
7. Kotler P. 1996. Marketing Management- Trženjsko upravljanje. Ljubljana, Slovenska knjiga: 832 str.
8. Makovec Brenčič M. , Hrastelj T. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana, GV Založba: 483 str.
9. Oblak L. 2012. Trženje lesnih izdelkov in storitev. Ljubljana, Oddelek za lesarstvo, Biotehniška fakulteta, Univerza v Ljubljani: 175 str.
10. Potočnik V. 2005. Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana, GV Založba: 531 str.
11. Rojc H. E., Grošelj P., Zadnik Strin L. 2010. Metoda analitičnega hierarhičnega procesa kot podpora pri izbiri učnega pripomočka. V: Dnevi slovenske informatike 2010 - DSI, Portorož, Slovenija, 14.-16. april 2010. Uravnotežite naložbe, tveganja in razvoj za uspeh : zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 2010, 10 str.
12. Microsoft Excelova predloga AHPcalc. Dostopno prek: <http://bpmsg.com/new-ahp-excel-template-with-multiple-inputs/> (K. D. Goepel Version 07.06.2015) (25. 3. 2016)
13. Sheth J. N. 1996 : Organizational Buying behaviour: past performance and future expectations. The journal of Business & Industrial marketing, Santa Barbara, 11 (1996), ¾ , str. 7-24. Dostopno prek: http://www.jagsheth.com/wp-content/uploads/2013/08/jagdish_sheth_resume.pdf (29. 3. 2016)
14. Webster F. E. Jr., Wind Y. 1996: A general model for understanding organizational behaviour. Marketing Management, Chicago, 4, 4: 52-57

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Leonu Oblaku in somentorici doc. dr. Petri Grošelji za koristne napotke in usmerjanje pri nastajanju diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem recenzentu doc. dr. Jožeta Kropivškemu za recenzijo diplomske naloge na strokovni ravni.

Zahvalil bi se vsem sodelavcem podjetja Adles za pomoč pri zbiranju podatkov.

Zahvaljujem se vsem anketiranim kupcem za sodelovanje.

Zahvalil bi se rad svojim staršem, ki sta mi omogočila študij in mi z vsem potrpljenjem in ljubeznijo stala ob strani.

Posebna zahvala pa gre moji ženi Darji, ki me je spodbujala in verjela vame.

Še enkrat hvala vsem.

PRILOGE

PRILOGA A:

Rezultati ankete parnih primerjav za trg Nemčije

AHP		Analytic Hierarchy Process									
bpmsg.com		Multiple Input Summary Sheet									

Rezultati ankete parnih primerjav za trg Francije

AHP

bpmg.com

Analytic Hierarchy Process

Multiple Input Summary Sheet

Rezultati ankete parnih primerjav za trg Velike Britanije

AHP

bpmsg.com

Analytic Hierarchy Process

Multiple Input Summary Sheet

Rezultati ankete parnih primerjav za trge Skandinavije

[illegible]

Rezultati ankete parnih primerjav za trge Beneluksa

[illegible]