

Pregled 1. Marketinške strategije i kriza. Kvalitativna analiza intervjua

DJELATNOST	KADA STE OSJETILI KRIZU I S KOJIM POSLJEDICAMA?	ŠTO STE NAPRAVILI U KRIZI?	KOJU STE STRATEGIJU MARKETIGA PRIMJENILI?	KOJU STRATEGIJU PLANIRATE ZA BUDUĆNOST?
I.1. MP	Krizu smo osjetili u zadnjem kvartalu 2008. god. po tome što su se narudžbe iz Amerike prepolovile. Godina 2009. zaustavila je građevinu i to je na naše poduzeće imalo efekt najdublje recesije u posljednjih 20 godina, uključujući i rat. Posljedice su pad narudžbi od 30% i pad likvidnosti.	U prvom kvartalu smo povećali zalihe, na mjesečne količine i time smo iscrpili veliku rezervu likvidnosti koju smo imali. U drugom kvartalu smo počeli ciljano koristiti godišnje odmore, u trećem kvartalu smo sa sindikatom sklopili ugovor o privremenom smanjenju svih plaća za 20%. Radnicima je pružena mogućnost da rade 20% manje produktivno, mogu raditi par sati manje, mogu petak ne raditi. U zadnjem kvartalu su nam se narudžbe počele vraćati na neke stare razine. Vratili smo plaće, ali krizni menadžment još uvijek traje. Troškovi su centralizirani, svaki dan imamo kontrole marginalnih troškova što je dovelo do autokontrole. Imali smo cilj prenjeti što je moguće više stvari u period kada će kriza prestati.	Povezali smo se sa zapadnim firmama (poslovno umrežavanje). Napravili smo situaciju - proizvod je njemački, tehnologija hrvatska, plaće hrvatske i došli do 35% svjetskog tržišta i 80% europskog tržišta. naš konkurentski potencijal proizlazi iz inovacija proizvodnog procesa i nižih cijena varijabilnog rada. Mi koristimo poznata znanja.	Primjena tehnološke strategije proizvoda - održavati konkurentnost kombinacijom nivoa tehnologije i cijene rada i biti konkurentni od potpuno automatiziranih zemalja poput Njemačke i Japana i potpuno neautomatiziranih zemalja sa jako niskom cijenom rada kao što su Turska, Kina, Indija i Meksiko. Ako hoćemo biti konkurentni na globalnoj razini, trebamo naći takav miks.
I.2. DP	Polovicom 2008. godine bilježimo pad potražnje sa inozemnih tržišta na kojem smo dominantno prisutni.	Prva faza - otpuštanje radnika, smanjivanje troškova, racionalizacija, restrukturiranje; druga faza - ulaganje u nove proizvode, nova tržišta, nove kupce, znanje, dizajn, marketing, novu tehnologiju i informatiku.	Prilagodili smo proizvodni program tržišnim trendovima u Europi i svijetu. Tražili smo zamjenske komponente cjenovno konkurentnije naših proizvoda. Otvarali smo nove distribucijske kanale, dva maloprodajna centra na domaćem tržištu jer je do sada nismo imali. Fokusirali smo se na višu i srednju strukturu roba, ekološke proizvode, eko namještaj, dakle nema kemije, a završna obrada je ili u vosku ili u lanenim uljima ili bojama na bazi vode. Kada se tome dodaju opremanja, mi imamo tu sigurnu nišu, mi smo je prepoznali i držimo da imamo sjajnu budućnost ukoliko dobijemo podršku monetarne politike. Strateško interesno umrežavanje - zbog zajedničke nabave, prodaje, nastupa prema bankama, ino kupcima, izlaska na sajmove i povezivanje u proizvodnom segmentu (umjesto 2 kupit ćemo 1 stroj i dogovoriti model suradnje).	Strategija tržišne niše u segmentu proizvodnje kvalitetnog namještaja za zapadnoeuropsko i svjetsko tržište. Korištenje postojećeg znanja, tehnologije, kvalitetnih sirovinskih osnova (hrasta, bukve) i osvajanje ino tržišta Europe koja traži skupi trendovski namještaj
I.3. DP	Krajem 2009. počinjemo osjećati krizu koja je pogodila Njemačku, našeg najvećeg inozemnog kupca. Posljedice su bile smanjenje narudžbi.	Restrukturiranje strukovnog kadra, tražili nova tržišta, izgradili novu tvornicu, tražili nove segmente i inovirali postojeće proizvode	Traženje novih tržišta, ulaganje u nove tehnologije, lansiranje inovativnih proizvoda, poboljšanje kvalitete proizvoda, smanjivanje cijene, uvođenje promotivnih akcija (radio, tv, stručni časopisi) i ciljanih sajмова. Krug u kojem izvozimo naše proizvode je prostor bivše Jugoslavije kojeg smo osvojili pomoću ruskog kluba. Na temelju izvoza je proširili smo svoje proizvode u Hrvatskoj.	Sada se pokušavamo proširiti tržište na Albaniju, ali zapreku čine previsoke cijene carina. Namjeravamo razvijati specifična znanja.
I.4. MP	Krizu smo predvidjeli 2008. godine i napravili krizni plan za 2009. godinu. Posljedica je pad likvidnosti.	Napravili smo novu organizaciju, uspostavili kontrolu nad troškovima. Htjeli smo zadržati zaposlenost i podići radni intenzitet, radnici su morali biti produktivniji i više proizvoditi, napravili smo plan za 2009 sa 12 mjera i strateškim odrednicama iz 2008. Primjenili smo dva pristupa: na unutarnjoj razini smo rezali troškove na svim razinama, proveli novu organizaciju, optimizirali prodajne resurse i proizvodne procese i procedure, pojačali smo kontrolu, išli smo na optimizaciju; na vanjskoj razini, redizajn, nova konstrukcijska rješenja i na vanjskoj razini tražili nove kupce.	Strategija novih konstrukcijskih rješenja proizvoda, redizajn proizvoda. S krizom je počeo rat cijenama i nelojalna konkurencija protiv koje se na možemo dalje boriti bez pomoći države.	Menadžeri koriste informacije, praovremeno planiraju i djeluju. Od države očekujemo određivanje respektabilne domaće proizvodnje i postavljanje barijera koje dozvoljava i CEFTA i EU.
I.5. MP	U 2008. godini smo bilježili najbolje poslovanje, krizu smo osjetili u zadnjem kvartalu 2009. godine, a u 2010. god. bilježimo drastične padove. Posljedice su pad likvidnosti i smanjenje narudžbi.	Kolektivno smo smanjili plaće u tri navrata, 1 - 10% samo menadžeri, nakon toga u dva navrata svima 15%. Otpuštanja nije bilo. Sada radimo novu organizacijsku shemu, tražimo nova tržišta, uvodimo poticaje za prijevremenu mirovinu.	Smanjili smo proizvodni asortiman na najisplativije i najprofitabilnije proizvode. Cijenu proizvoda smo smanjivali kako se smanjivala cijena rada (od smanjenja plaće). Sada se na tržištu nude proizvodi ispod cijena koja nekada ne pokrije niti same sirovine.	Tražimo nova tržišta, uspjeli smo u Skandinaviji, Islandu, Norveškoj, Švedskoj i u zemljama regije - Crna Gora, Albanija, Slovenija.

I.6.	MP	Krizu nisu osjetili, bilježimo velike poraste u proizvodnji u ovom razdoblju. U krizi smo primijenili vlastita znanja i razvili tehnološke inovacije. Napravili smo vlastite izume i proširili suradnju sa svjetskim kompanijama.	Povećali broj zaposlenih, stvarali nove proizvode uz partnere koji imaju svoje interese.	Udvostručenje proizvodnog asortimana, povećanje cijena jer s novom tehnologijom i novim proizvodima određujete cijene koje će kupci podržavati. Otvaranje novih tržišta (Južna Afrika). Sudjelovanje na sajmovima. Prepoznavanje ciljnog tržišta, poznavanje kupaca	Individualni pristup kupcima, podučavanje trgovaca o robi koju prodaju. Komunikacija prema kupcima u svrhu dokazivanja i argumentiranja zašto proizvod ima toliku vrijednost znanje i marljivost kao temeljni principi. Marljivost podrazumijeva da je proizvod napravljen na vrijeme, kvalitetno i s voljom. Država bi trebala pratiti potrebe vlastitog gospodarstva, poticati znanje te omogućiti besplatno obrazovanje
I.7.	DP	Kriza nas pogađa krajem 2008. Posljedice su smanjen broj narudžbi; period između dobivanja narudžbe i isporuke se dodatno skratio jer su kupci do posljednjeg trenutka čekali s narudžbama, a tada su robu uvijek trebali vrlo hitno	Krizni period je vrlo brzo nestao jer nismo mijenjali poslovnu politiku, cijene smo malo snizili, ali nikada nismo išli za idejom da budemo najjeftiniji, nego što je moguće više kvalitetniji. Skratili smo rokove isporuke i poboljšali kvalitetu usluge.	Reinvestiranje zarađenih sredstava u nove proizvode; poticati proizvodne djelatnosti, jer porasla je potražnja za jeftinijim proizvodima niže kvalitete, ali su istovremeno porasli zahtjevi za dodatnim uslugama i logistikom	Biti podrška kupcima i dobavljačima te izgraditi partnerski odnos, samo dugoročna kvalitetna suradnja može biti rješenje za krizna vremena.
I.8.	DP	Kriza nas dotiče 2008. i posljedica je smanjenje prihoda.	Ukidanje maloprodajnih salona.	Traženje novih tržišta; očekivanja za manjim cijenama proizvoda, smanjenje kupovne moći, odustajanje kupaca za kupovinom namještaja, čekanje boljih vremena	Traženje novih tržišta
I.9.	DP	Kriza se osjetila kada se pojavila u Zapadnoj Europi, tj. kraj 2008. početak 2009. Tada se već u Kolnu na sajmu namještaja osjetila kriza velikih kompanija koje su otkazivale javne nastupe. Nama je „core business“ uredski namještaj. Tako da smo mi imali vrlo drastično smanjenje narudžbi i to preko noći.	Promijenili smo ciljanu skupine-segmente naših kupaca. Obratili smo se i drugom tržištu, osim uredskog namještaja koji smo već prije ugrađivali cijelo vrijeme smo i to na neki način njegovali. Trebalo je i vremena da se to realizira, da napravimo više posla i ugovora na tom području. Pokušaj je bio na pojačanjima i akcijama na izvozu.	Inovirali proizvode, radili na dizajnu, potražili nove segmente, nova tržišta, pojavljivanje na sajmovima, uključili se na društvene mreže, radili drugačije od konkurencije,	Strategija razvoja odnosa s kupcima, izvoz, poboljšanje kvalitete, širenje na domaćem tržištu.
I.10.	DP	2009. godine	Pronašli smo nove kupce vani	Umrežavanje, izlazak na strana tržišta, primjena novih tehnologija, dobar odnos prema zaposlenicima, primjena novih tehnologija u izradi profila prozora i vrata koji štede energiju, inovacije.	Država bi trebala pomoći u zaštiti i izgradnji marke proizvoda.
I.11.	DP	2009. god. nakon pada prodaje stanova, došlo je do manje potražnje za namještajem. Istovremeno je došlo do spužtanja cijena i to nam je bio dvostruki udar. Manje smo prodavali po nižoj cijeni.	Fokusirali smo se na kvalitetu i kvalitetne mehanizme, ponudili smo više od konkurencije po istim cijenama.	Rad na dizajnu i promociji preko sajmova. Razvijamo suradnju na području dizajna, mali smo pa moramo biti prepoznatljiviji i drugačiji. Cijene smo snizili za 15%. Promociju imamo i u stručnim časopisima i preko interneta (atraktivno je oglašavanje preko Google-a	Fokusiranje na srednju višu klasu, izvoz.
I.12.	MP	Zadnji kvartal 2009. - kontrola troškova, odustajanje od planiranih investicija, smanjenje broja zaposlenih, plaća, odustajanje od božićnica i uskrsnica.	Smanjili cijene usluga u segmentu proizvodnje, odustali od nastupa na sajmovima, otpustili 50 zaposlenih (286 na početku 2010 i 239 na kraju 2010)	Širenje asortimana proizvoda, traženje novih tržišta u okviru postojećeg asortimana proizvoda. Sada smo dobili važan posao pa smo zaposlili 30 mladih i školovanih radnika za ciljane poslove.	Isporuka proizvod u roku i u traženoj kvaliteti, velike su šanse za ponovljenim projektima u sljedećih 10tak godina.
I.13.		U ½ 2008. godine već smo mogli primjetiti naznake da će se nešto događati. Vrlo brzo, nakon polovice 2008. godine narudžbe su smanjene tako da su izvoznici prvi osjetili krizu. Međutim, u Hrvatskoj se kriza negirala i vladala je nevjerica koja je trajala još godinu dana.	Ponovo se razmišljalo o asortimanu proizvoda i fokusiranju na tržišne niše.	Specijalizacija, traženje novih tržišnih niša, novih zanimljivih tržišta; razvijanje novih proizvoda; usklađivanje tehnoloških kapaciteta, istraživanje tržišta.	Država bi trebala financirati odlazak proizvođača na specijalizirane sajmove. Poduzeća bi se trebala prijavljivati za sufinanciranje projekata iz EU fondova. Ozbiljna tržišta se penetriraju ozbiljnim strategijama za što treba imati dobar plan.