

**UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER**

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE PROJEKTANTSKIH STORITEV

Mentor: Prof. dr. GABRIJEL DEVETAK

Obrađevana organizacija: PROJEKT d.d. NOVA GORICA

KOPER, 2004

KARMEN BESEDNJAK

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava sedem poglavij, ki obsegajo filozofijo in prakso trženja projektantskih storitev, marketinški splet P 7 za projektantske storitve, politiko izvajanja projektantskih storitev s predstavitvijo družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, promocije oz. tržno komuniciranje, tržno raziskavo o zadovoljstvu s kvaliteto ponujenih projektantskih storitev in možnostjo povečanja prodaje družbe, strategijo marketinga, kakovost projektantskih storitev in ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev.

V delu uporabljeni podatki so pridobljeni s pomočjo različnih metod, in sicer z branjem strokovne literature, s pogovori s strokovnjaki v družbi in zunaj nje in z anketiranjem. Postavljene so tri hipoteze, in sicer, da so storitve družbe PROJEKT d.d Nova Gorica kvalitetne, da so naročniki s celotnim inženiringom projektantskih storitev zadovoljni in da družba PROJEKT d. d. Nova Gorica izvaja primerne tržno komunikacijske aktivnosti, ki jih odjemalci poznajo, in pozitivno prepoznavnost pod dobrim imenom družbe PROJEKT d. d.

Ključne besede: marketing v projektni organizaciji, marketing storitev, projektantske storitve, projektanti, inženirji, PROJEKT d. d. NOVA GORICA

ABSTRACT

Seven chapters are included in my diploma work which present philosophy and marketing practise of designers' services, policy of marketing implementation with the company comprehensive overview, promotion, marketing survey about quality of designers' services of the company customers and possibilities for enlargement of the services of the firm PROJEKT d. d. Nova Gorica which are given to their customers, marketing strategy, quality of the designers' services and customers' survey for the quality of the designers' services.

All data and information presented in my diploma thesis are acquired with different types and methodologies by reading the literature, interviews of the firm's managers and outer partners and with the inquiry. Three hypotheses are discussed in my research which are: PROJKET d.d Nova Gorica designers' services are quality, customers are satisfied with the designers' and engineering services and the firm PROJEKT d. d. NOVA GORICA carries out suitable marketing activities for recognising the name by the customers and the firms' good name.

Key words: marketing in the designers organisations, services marketing, designers services, designers, engineers, PROJEKT d. d. Nova Gorica (firms') good name

UDK: 339.138:72.011(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	V
1.1 Izhodišče diplomske naloge.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
1.2 Cilj diplomske naloge.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
1.3 Omejitve pri obravnavanju.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
1.4 Struktura diplomske naloge.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
1.5 Hipoteze.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
1.6 Metodologija.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2 Filozofija in praksa trženja projektantskih storitev	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.1 Izvajanje projektantskih storitev za domače in tuje naročnike.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.2 Bistvo trženja projektantskih storitev.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.3 Sodelovanje na javnih razpisih.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.4 Razvijanje in uvajanje marketinga projektantskih storitev.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.5 Segmentiranje.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.6 Pozicioniranje.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
2.7 Organiziranost marketinškega sektorja.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3 Marketinški splet P 7 za projektantske storitve	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.1 Projektantska storitev P 1 (Product).....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.2 Cena projektantskih storitev P 2 (Price).....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.3 Kraj in prostor izvajanja projektantskih storitev P 3 (Place).....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.4 Promocija projektantskih storitev P 4 (Promotion) oziroma tržno komuniciranje....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.5 Ljudje P 5 (People).....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.6 Izvajanje projektantskih storitev P 6 (Processing).....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
3.7 Fizični dokazi P 7 za projektantske storitve (Physical evidences)...	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4 Politika izvajanja projektantskih storitev	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.1 Predstavitev družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.1.1 Poslanstvo, vizija in smotri družbe.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.1.2 Kakovost poslovanja družbe (obseg, izidi, tržni delež).....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.1.3 Značilnosti panoge.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.2 Načrtovanje in izvajanje projektantskih storitev.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.3 Izvajalci projektantskih storitev.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.4 Spodbude za projektiranje.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.5 Triada DEGA za projektantske storitve.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.6 Tveganja pri izvajanju projektantskih storitev.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5 Promocija oziroma tržno komuniciranje	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5.1 Ogllaševanje projektantskih storitev.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5.2 Pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje storitev v projektnih organizacijah.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5.3 Odnosi z javnostjo in publiciteta.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5.4 Osebna prodaja storitev v projektantskih organizacijah.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5.5 Neposredno trženje oziroma direktni marketing.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.

6 Tržna raziskava o zadovoljstvu odjemalcev s kvaliteto opravljenih storitev in možnostjo povečanja prodaje	Napaka! Zaznamek ni definiran.
6.1 Tržna raziskava	Napaka! Zaznamek ni definiran.
6.1.1 Osnovne značilnosti raziskave.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
6.1.2 Rezultati raziskave.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
6.2 Ugotovitve.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
6.3 Odgovori na zastavljene hipoteze.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
6.4 Priporočila.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7 Strategija marketinga	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7.1 Temeljne strategije trženja za projektantske organizacije.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7.2 Generične strategije po Porterju	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7.3 Proces strateškega planiranja projektantskih storitev	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7.4 SWOT analiza	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7.5 Strategija projektantske organizacije v sklopu razvojne politike.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
7.6 Kontinuiran model razvoja in ekspanzije na področju izvajanja projektantskih storitev	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8 Kakovost projektantskih storitev in ugotavljanje zadovoljstva	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.1 Ugotavljanje mere zadovoljstva	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.2 Ugotavljanje pričakovanj.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.3 Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.4 Avtorsko pravo v sklopu intelektualne lastnine	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.4.1 Avtorske pravice	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.4.2 Moralne in materialne avtorske pravice	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.4.3 Moralne in avtorske pravice projektantov v projektantski organizaciji.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.5 Primerjalno presojanje - benchmarking v projektantski organizaciji	Napaka! Zaznamek ni definiran.
9 Zaključek	Napaka! Zaznamek ni definiran.
10 Literatura in viri	Napaka! Zaznamek ni definiran.
10.1 Literatura.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
10.2 Viri.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
11 Priloga	Napaka! Zaznamek ni definiran.

KAZALO SLIK

Slika 3.1	Marketinški splet za storitve po obrazcu P 7.....	12
Slika 4.2	Prikaz izobrazbene strukture družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.....	19
Slika 4.3	Prikaz strukture projektantov z opravljenim strokovnim izpitom in članstvom v Inženirski zbornici Slovenije.....	19
Slika 4.4	Izvajanje storitev »na odru« in »za odrom«.....	24
Slika 4.5	Univerzalni marketinškoposlovni model TRIADA DEGA.....	30
Slika 6.1	Sredstva obveščanja.....	38
Slika 6.2	Vrste storitev.....	39
Slika 6.3	Vrste objektov.....	40
Slika 6.4	Vrednost opravljenih storitev v letih od 2001 do 2003.....	41
Slika 6.5	Planirana vrednost naročil v letih od 2004-2006.....	42
Slika 6.6	Prednosti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.....	43
Slika 6.7	Število naročil.....	43
Slika 7.1	Kontinuiran model razvoja in ekspanzije.....	53

KAZALO TABEL

Tabela 4.1	Izobrazbena struktura družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.....	18
Tabela 6.1	Sredstva obveščanja.....	38
Tabela 6.2	Vrste storitev.....	39
Tabela 6.3	Vrste objektov.....	40
Tabela 6.4	Vrednost opravljenih storitev v letih 2001 do 2003.....	41
Tabela 6.5	Planirana vrednost naročil v letih od 2004-2006.....	41
Tabela 6.6	Prednosti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.....	42
Tabela 6.7	Število naročil	43
Tabela 8.1	Koraki primerjalnega merjenja.....	58
Tabela 6.5	Planirana vrednost naročil v letih od 2004-2006.....	41
Tabela 6.6	Prednosti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.....	42
Tabela 6.7	Število naročil	43
Tabela 8.1	Koraki primerjalnega merjenja.....	58

1 UVOD

1.1 Izhodišče diplomske naloge

Izhodišče diplomske naloge predstavlja dejstvo, da imajo projektantske storitve v sklopu inženiring storitev vedno večji pomen, in še naraščajo. Vse pa je odvisno od uspešnega gospodarskega in družbenega razvoja. Delo projektantov – inženirjev, ki izvajajo projektantske storitve, je zelo pomembno in izvira v zanimanju in povezanosti s strokami, ki sodelujejo pri graditvi objektov. Prizadevanje za inovativno grajeno okolje je del našega družbenega življenja in je tesno povezano s prizadevanji za razvoj, ki vključuje načrtovanje urejanja prostora, načrtovanje in gradnjo sodobne infrastrukture in objektov. To pomeni reševanje in načrtovanje razvojnih nalog, ki vključujejo ekonomska, ekološka, socialna in kulturna vprašanja. Uspeh ni odvisen samo od zakonov in predpisov, temveč je v veliki meri odvisen od sposobnosti povezovanja vseh strok, ki morajo stremeti k sodelovanju in ne k delitvam, in od ustvarjanja partnerstev na vseh ravneh; državni, regionalni, lokalni ravni z zasebnim sektorjem, strokovnimi institucijami, interesnimi združenji, nevladnimi organizacijami in z drugimi javnostmi.

Sodobni načini projektiranja prinašajo vedno nove zahteve, predvsem na področju varovanja okolja, in seveda razvoj ter zadnje stanje tehnike, zahtevajo od projektantov vedno več znanja in stalno strokovno usposabljanje. Zahtevi po stalnem izobraževanju projektantov se pridružuje tudi zahteva po večji odgovornosti. Za zagotavljanje strokovnosti izvajalcev projektantskih storitev in javnega interesa skrbi Inženirska zbornica Slovenije. Inženirska zbornica predpisuje minimalne pogoje, ki jih morajo izpolnjevati odgovorni projektanti.

Poleg zakonsko določenih zahtev pa je na koncu vedno tržišče tisto, ki usmerja tok ponudbe in povpraševanja. Poanta vsega pa je, da zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, da so odjemalci s celotnim inženiringom storitev zadovoljni in da dosežemo pozitivni poslovni izid v zadovoljstvo vseh zaposlenih v družbi od najvišjega managementa, projektantov, sodelavcev do podpornega administrativnega osebja.

1.2 Cilj diplomske naloge

Cilj diplomske naloge je predstavitev trženja projektantskih storitev, prikaz osnovnih značilnosti politike izvajanja projektantskih storitev in predstavitev izvajalcev projektantskih storitev. Teoretična izhodišča bom aplicirala na primeru trženja projektantskih storitev družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica in opravila tržno raziskavo, s pomočjo katere bom potrdila oziroma ovrgla začetne hipoteze.

1.3 Omejitve pri obravnavanju

Predstavljeno bo trženje projektantskih storitev na primeru družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica. V nadaljevanju bom podrobneje razložila pojem inženiringa projektantskih storitev in kaj vse lahko v tem sklopu ponudimo. Poudarek bo na trženju projektantskih storitev na domačem trgu in možnostih, ki se družbi ponujajo z vstopom v Evropsko unijo in procesom globalizacije mednarodnega trga.

1.4 Struktura diplomske naloge

Diplomska naloga bo obsegala sedem poglavij.

V prvem poglavju bosta obravnavani filozofija in praksa trženja projektantskih storitev na domačem in tujem trgu.

V drugem poglavju bo podrobno predstavljen marketinški splet P 7 za projektantske storitve, od opredelitve storitve, cene, razpečave, promocije, ljudi, izvajanja, do fizičnih dokazov na primeru družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.

Tretje poglavje bo opisovalo politiko izvajanja projektantskih storitev s predstavitevijo družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, poslanstvom, vizijo in smotri. Podrobno bo predstavljeno načrtovanje in izvajanje projektantskih storitev skupaj s prikazom posebnih zahtev, ki jih zakon predpisuje izvajalcem – projektantom, vse z namenom zadovoljitve vseh naročnikovih potreb in želja.

V četrtem poglavju bo predstavljena promocija oziroma tržno komuniciranje, ki jo izvaja družba PROJEKT d. d. Nova Gorica ter omejitve, ki bi jih bilo mogoče odpraviti z ustrezno politiko.

Peto poglavje bo predstavljala tržna raziskava o ugotavljanju zadovoljstva izvajanja projektantskih storitev in možnosti povečanja prodaje projektantskih storitev.

V šestem poglavju bo predstavljena strategija marketinga, generične strategije po Porterju, SWOT analiza ter strategija organizacije v sklopu razvojne politike.

Zadnje poglavje bo obravnavalo kakovost projektantskih storitev in ugotavljanje zadovoljstva. V tem poglavju bodo podrobno predstavljene avtorske pravice projektantov v projektantski organizaciji. Sledile bodo še zaključne misli in sklep.

1.5 Hipoteze

Osnova diplomske naloge je pogled na družbo PROJEKT d. d. Nova Gorica kot projektantsko organizacijo, ki nudi veliko paleto storitev in usposobljenega strokovnega kadra za zadovoljevanje širšega kroga naročnikov. Zato sem postavila hipotezo, da so odjemalci z asortimanom, ki ga družba ponuja zadovoljni.

Postavila sem hipotezo, da so naročniki projektantskih storitev družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica zadovoljni s kvaliteto opravljenih storitev ter da obstajajo možnosti za povečanje prodaje projektantskih storitev, kar bom skušala potrditi oziroma ovreči.

Kot tretjo hipotezo v diplomski nalogi predpostavljam, da družba vodi primerne tržno komunikacijske aktivnosti, da jo naročniki poznajo in pozitivno identificirajo pod dobrim imenom družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.

1.6 Metodologija

Tržno raziskavo o ugotavljanju zadovoljstva izvajanja projektantskih storitev in možnosti povečanja prodaje projektantskih storitev, bom izvajala po field research metodi, oziroma raziskovanju na terenu ali eksternem raziskovanju. Nekaj anketnih vprašalnikov bom razposlala po elektronski pošti; z nekaterimi anketiranci bom imela poglobljen intervju o najpomembnejših vprašanih iz anketnega lista.

2 FILOZOFIJA IN PRAKSA TRŽENJA PROJEKTANTSKIH STORITEV

Marketing je proces menjave dobrin. Menjava spremlja človeka skozi ves razvoj. Filozof Nietzsche je trdil, da ne obstaja nobena civilizacija, ki ne bi poznala menjalnih procesov in celo, da je menjava tista, ki loči človeka od živali. Ekonomska menjava se je kot marketinški koncept začela uveljavljati po zaslugi Phlipa Kotlerja, ki je opredelil pogoje poslovnega razmišljanja oziroma poslovne filozofije, ne da bi pri tem zanemaril njeno menjalno naravo. V svoji definiciji pravi »Marketing je družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega organizacija in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo ali medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 1996, 13). Ameriško združenje za marketing je opredelilo in sprejelo splošno definicijo marketinga, ki poudarja, da je marketing proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanje tržnih cen in odločanje v zvezi s tržnim komuniciranjem ter distribucijo, z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja kupcev in proizvajalcev oziroma izvajalcev izdelkov ali storitev. Menjava ni le ekonomski proces, zato se ne izvaja le na trgu, ampak je sestavni del družbe nasploh in se zato trženje pojavlja na številnih področjih družbenega delovanja. Cilj trženjske filozofije je zadovoljstvo partnerjev v menjavi.

Lahko tudi rečemo, da ima izraz marketing več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, osnovna dejavnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. S tem lahko poudarimo osnovno vsebino marketinga, ki je v tem, da ima ponudnik aktiven odnos do kupca pri zadovoljevanju potreb in pri reševanju problemov, s katerimi se ta srečuje v vsakdanjem življenju. To je ravno tako pomembno pri obravnavanju mednarodnega marketinga oziroma pri globalizaciji. Bistvo teorije in prakse marketinga je v proučevanju potreb, zlasti plačilno sposobnega povpraševanja, in na osnovi tega razvijanje in proizvodnje tistih izdelkov in storitev, ki jih lahko zatem ponudimo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja je moč ustrezno oblikovati marketinške aktivnosti za zadovoljevanje potreb odjemalcev in tako zagotoviti ustrezen dobiček za uspešen razvoj. V sklopu marketinških aktivnosti je treba pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati marketinški splet, proučevati konkurenco in spremljati tržišče. Tudi storitvena dejavnost je sprejela marketinški način razmišljanja (Devetak in Vukovič 2002, 35).

Posebnosti trženja projektantskih storitev.

Osnovna načela trženja so enaka za proizvode in storitve, razlike nastanejo, ko trženjske teorije apliciramo na posebna področja, v konkretnem primeru na področje projektiranja, ki kot dejavnost spada med storitve. Kot je splošno veljavno za trženje, so tudi na trgu projektantskih storitev proizvodi namenjeni zadovoljevanju potreb in želja naročnikov. Za oblikovanje trženjskega spleta veljajo nekatere značilnosti, tipične za storitve, ki se lahko povzamejo tudi za projektiranje. Osnovno področje, kjer se trženje v projektantskih organizacijah razlikuje in je trženje določeno s specifičnimi značilnostmi povpraševanja po inženiring storitvah ter operativnimi značilnostmi projektantskih organizacij, je promocija in distribucija projektantskih storitev. Ta se oblikuje drugače kot na drugih trgih.

Trženje projektantskih storitev ni posebna disciplina, ločena od trženja na splošno, ampak je aplikacija splošnih znanj o njem, upoštevajoč posebnosti inženiring storitev.

2.1 Izvajanje projektantskih storitev za domače in tuje naročnike

S sprejemom Slovenije v Evropsko unijo je postalo zelo pomembno spremljanje stanja in razvoja projektantskih storitev v industrijsko razvitih državah ter dosežene uspehe na tem

področju. Seveda pa je povsod človek – v našem primeru projektant - temelj razvoja in napredka projektantskih storitev in celotnega razvoja panoge nasploh.

V svetu se delež storitev iz leta v letu povečuje in dosega trenutno blizu 60 % dodane vrednosti gospodarstva, zato velja posebna pozornost svobodnemu izvajanju storitev v državah članicah Evropske unije. O izvajanju storitev in njihovem prostem pretoku se vedno bolj razvija, analizira in usmerja tržnike za ugotavljanje potreb in povpraševanja na tem področju, saj predstavljajo prevladujoči delež v strukturi proizvodnje razvitih držav in prav tako tudi pri nas. Na evropskem trgu, katerega del smo postali tudi mi, nemoteno deluje prosto gibanje industrijskega blaga, svobodno opravljanje storitev, prosto gibanje kapitala kot tudi prosto gibanje državljanov, ki želijo izvajati storitve in opravljati drugo delo na skupnem trgu.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bomo morali aktivneje pripraviti na konkurenco istočasno pa bomo morali vložiti večje napore v povečanje oziroma trženje projektantskih storitev na evropskem tržišču. Po eni strani se nam z vstopom Slovenije v Evropsko unijo povečujejo možnosti delovanja oziroma trženja projektantskih storitev na trgih, kjer še nismo prisotni, po drugi strani pa moramo zaščititi svoje tržišče pred konkurenco. To lahko storimo z ustrežno marketinško politiko, in sicer s povečanjem asortimana, ki ga lahko ponudimo naročnikom, predvsem pa s kvaliteto storitev in zadovoljstvom kupcev. Znano je, da se le zadovoljni kupci vračajo.

Evropski marketing projektantskih storitev se bistveno razlikuje od marketinga na domačem trgu v tem, da so na skupnem trgu Evropske unije kupci zahtevni in da obvladajo obseg in zapletenost projektiranja. Vsaka država ima svoje zakonitosti projektiranja zaradi narave same, klimatskih razmer, zgodovinskega vpliva, sestave tal, arhitekturnih značilnosti, (npr. arhitektura Slovenije se razlikuje od arhitekture v Grčiji ali na Nizozemskem), vendar pa se z globalizacijskim procesom te razlike počasi manjšajo. Znano je namreč, da veljajo podobni standardi za projektiranje izgradnje poslovno trgovinskega objekta steklaste konstrukcije v Helsinkih in v Hong Kongu. Problem pa nastane, pri izbiri politike trženja, saj se večina naročil oddaja preko javnih natečajev. Vse zgoraj naštetu dodatno otežuje izbiro pravilne strategije in taktike trženja projektantskih storitev na skupnem evropskem trgu.

Tudi zaradi zgoraj navedenega moramo imeti ustrezno usposobljene strokovne kadre za obvladovanje mednarodnega marketinga. Strokovnjaki morajo poznati zakonitosti novega gospodarskega in negospodarskega okolja, mednarodno konkurenco, družbeno politične razmere v novem okolju, kulturno socialno komponento, zakonodajo, zlasti pa tehnološko, ekološko in monetarno politiko, s posebnim poudarkom na obvladovanju najnovejših programov in postopkov projektiranja (Devetak in Vukovič 2002, 30).

Menim, da bodo uspešne tiste projektantske organizacije, ki bodo povezane z zunanjim okoljem. Njihove marketinške službe bi morale prispevati k povezovanju in koordinaciji z zunanjimi odnosi, tako da bi vsaka marketinška akcija prispevala v obojestransko zadovoljstvo. V tem segmentu so zelo pomembne združitve v okviru skupnega nastopa tako za sodelovanje na javnih razpisih doma in v tujini.

2.2 Bistvo trženja projektantskih storitev

Za uvajanje sodobnega marketinga na domačem pa tudi mednarodnem nivoju je potrebno poznati in obvladovati bistvo teorije in prakse marketinga, tako, da proučujemo predvsem potrebe plačilno sposobnega povpraševanja.

Na osnovi teh ugotovitev ponujamo tiste storitve, ki jih lahko ponudimo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja bomo ustrezno oblikovali

marketinške aktivnosti za zadovoljevanje potreb naših naročnikov. S tem ko zadovoljujemo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo storitev ustrezen dobiček, ki nam omogoča nadaljnji razvoj. Pri tem pa je zelo pomembno zadovoljstvo zaposlenih, in sicer izvajalcev storitev tako na odru kot za odrom, predvsem visoko strokovnega projektantskega kadra. Tudi v evropskem modelu zagotavljanja kakovosti Total Quality management se posebej poudarja zadovoljstvo zaposlenih.

Za projektantske organizacije so pomembne zlasti naslednje temeljne marketinške poslovne funkcije (Devetak in Vukovič 2002, 36):

- ✓ marketinško informacijska funkcija,
- ✓ marketinško pripravljalna funkcija (planiranje, program izvajanja, strategija in taktika, razvijanje novih storitev, tržno komuniciranje, pospeševanje prodaje...),
- ✓ marketinško izvršilna funkcija,
- ✓ funkcija spremljanja in kontroliranja uspešnosti,
- ✓ koordinacijska funkcija marketinškega sistema.

Za doseganje zastavljenih marketinških ciljev je potreben teamski pristop in integralno delovanje omenjenih tržnih poslovnih funkcij. Bistvo trženja projektantskih storitev je v osnovi dokaj enostavno, izhajati moramo iz plačilno sposobnega povpraševanja in na osnovi tega oblikovati ustrezno ponudbo projektantskih storitev. Pri tem pa so zelo pomembne informacije. Informacije dobimo tako, da podatke obdelamo in jih pretvorimo v informacije. Dobra je tista informacija, ki nam je na voljo, ko jo potrebujemo za odločanje. Informacije so lahko:

- ✓ vnaprejšnje informacije;
te informacije so usmerjene k iskanju cilja oziroma k zastavljenemu cilju,
- ✓ izvedbene informacije;
to so informacije o preteklih dogodkih in o sedanjem stanju,
- ✓ povratne informacije oziroma »feed back«;
povratna zanka ali »feed back« predstavlja sistem zaokrožene celote, ki z drugimi celotami izmenjuje informacije.

Od samega začetka do zaključka poslov je potrebno negovati in gojiti konkreten poslovni odnos. To ni vedno enostavno, saj lahko poslovni odnos preraste v prijateljski, vendar med tem morajo obstajati meje. Velja namreč načelo, da v poslovnem svetu ne poznamo prijateljstva.

2.3 Sodelovanje na javnih razpisih

Posebnost trženja projektantskih storitev je konkuriranje oziroma sodelovanje na javnih razpisih, objavljenih v uradnem listu Republike Slovenije. Za sodelovanje na javnih razpisih mora projektantska organizacija izpolnjevati pogoje za dokazovanje usposobljenosti in sposobnosti, ki so zelo zahtevni. Družba pridobi razpisno dokumentacijo objavljeno v uradnem listu proti plačilu pristojbine za dokumentacijo. Na razpisu lahko kandidira samostojno, s podizvajalci ali v obliki skupnega nastopa skupine izvajalcev. Da pa je projektantska organizacija upravičena sodelovati v postopku oddaje javnega naročila, mora izpolnjevati pogoje, za izpolnjevanje katerih mora dostaviti dokazila, s katerimi dokaže sposobnost za uspešno izvedbo dela. Naročniki ponavadi zahtevajo originalne ali overjene fotokopije dokumentov, s katerimi izkazujemo resničnost podatkov in odraz zadnjega stanja.

Za sodelovanje na javnem razpisu mora projektantska družba izpolnjevati naslednje pogoje:

- ✓ družba mora biti registrirana pri ustreznem sodišču;
- ✓ imeti mora dovoljenje za opravljanje dejavnosti, na podlagi zakona;
- ✓ družba ne sme biti vpisana v kazensko evidenco, ne sme biti v postopku zaradi suma storitve kaznivega dejanja v zvezi s podkupovanjem ali zaradi kaznivega dejanja ne sme biti pravnomočno obsojena;
- ✓ proti družbi ni sme biti uveden ali začet postopek prisilne poravnave, stečajni ali likvidacijski postopek, drug postopek, katerega posledica ali namen je prenehanje ponudnikovega poslovanja;
- ✓ ima poravnane davke in prispevke v skladu s predpisi držav, kjer ima svoj sedež;
- ✓ vodstveni delavci niso bili obsojeni za kaznivo dejanje v zvezi s poslovanjem oz. so posledice sodbe že izbrisane.

Poleg izpolnjevanja splošnih pogojev pa mora za dokazovanje ekonomske upravičenosti izpolnjevati še naslednje pogoje:

- ✓ Predložiti mora poročilo o finančnem stanju za zadnja tri leta, in sicer revidirane bilančne izkaze, potrdila pristojne organizacije, da nima blokirane računa, kar dokazuje s potrdili BON 1 in BON 2, katere izdaja AJPES, in potrdila o stanju na transakcijskih računih pri posameznih poslovnih bankah.
- ✓ Pogoj za sodelovanje je, da družba nima blokirane računa v zadnjih 6 mesecih.

Naročnik določa ključne kadre, ki jih projektantska organizacija predlaga za vodenje oziroma izvajanje del po pogodbi, in druge strokovne delavce, ki morajo imeti univerzitetno izobrazbo, opravljen strokovni izpit, članstvo v inženirski zbornici in ustrezne reference za izvajanje del. Odgovorni vodja projekta mora izpolnjevati pogoje po Zakonu o graditvi objektov ZGO-1A (Ur.l. RS št. 47/2004). Odgovorni vodja projekta in odgovorni projektant morata biti vpisana v ustreznim imenik pri pristojni poklicni zbornici. Projektantska družba mora kot sestavni del ponudbe predložiti garancijo za resnost ponudbe, navadno v znesku od 3 % do 10 % od vrednosti ponudbenih del. Pri določanju cen mora biti družba pazljiva in upoštevati vse zahteve naročnika ter še dodatno upoštevati določen % za nepredvidene materialne stroške in amortizacijo, saj je velikokrat navedena klavzula »ključ v roke«, kar pomeni, da ni možnosti sklepanja Aneksov k osnovnim pogodbam za dodatna in več dela.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica stalno konkurira na javnih razpisih in je tudi zelo uspešna. V zadnjem letu je na osnovi javnih razpisov pridobila več poslov, med najpomembnejšimi pa so:

- ✓ izdelava projektne dokumentacije za gradnjo mejnega prehoda OBREŽJE;
- ✓ izvajanje inženiring storitev po FIDIC pogodbenih pogojih in gradbenega nadzora nad gradnjo objekta mednarodnega železniškega prehoda DOBOVA;
- ✓ izdelava projektne dokumentacije za poslovni kompleks A3, A4 in A5 v območju urejanja BO 2/3 BEŽIGRAJSKI DVOR v Ljubljani.

Na koncu bi želela poudariti, da zahteva priprava razpisne dokumentacije veliko znanja, strokovnosti, naporega dela in natančnosti. Napake niso »dovoljene«. V kolikor manjka en sam dokument, izjava, podpis, žig, lahko naročnik ponudbo izloči iz ocenjevanja. Določen je tudi datum in čas oddaje ponudb. V kolikor ponudba ni dostavljena do točno določene ure in datuma navedenega v uradnem listu in razpisni dokumentaciji, se ponudba neodprta vrne ponudniku.

Družbi PROJEKT d. d. Nova Gorica se je že zgodilo, da ponudba ni bila popolna oziroma da ni bila dostavljena do točno določenega datuma in ure, vendar moramo se zavedati, da smo vsi samo ljudje in delamo napake. Ob tem pisanju naj omenim misel s predavanja dr. Mirka Markiča, ki nam je povedal, da »vsi ljudje delamo napake, če napak ne bi delali, ne bi bili ljudje«.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je tudi na tem področju močno povečala konkurenca, saj lahko konkurirajo na javnih razpisih tudi tuji ponudniki, kar je predvideno s spremembo Zakona o javnih naročilih ZJN – UPB1 (Ur.l. RS št. 36/2004).

2.4 RAZVIJANJE IN UVAJANJE MARKETINGA PROJEKTANTSКИH STORITEV

Uspešne so zlasti tiste projektantske organizacije in njihovi izvajalci – vodje projektov, odgovorni projektanti, projektanti, projektanti sodelavci, pa tudi drugo podporno osebje, ki svoje delo opravljajo z veseljem. V tem smislu pa je zelo pomembno komuniciranje, in sicer navzven, pa tudi v samem notranjem okolju. V kvalitetnem notranjem okolju prevladuje medsebojno spoštovanje, motiviranje, teamsko delo in medsebojno komuniciranje. Glede na to, da se projektantske storitve izvajajo po projektnem načinu vodenja je medsebojno komuniciranje in sodelovanje pri projektu bistvenega pomena za uspešno izvedbo končnega projekta, za zadovoljstvo naročnikov.

Glede na to, da je na trgu projektantskih storitev zelo velika konkurenca, morajo ponudniki marketinške storitve planirati tako, da upoštevajo potrebe in želje naročnikov, zakonska določila, določene trende razvoja projektiranja zgradb (popotresne zahteve; varstvo okolja, kulturne dediščine; varstvo pred požari), vse z namenom zadovoljitve plačilno sposobnega povpraševanja.

Z upoštevanjem marketinških načel imajo projektantske organizacije naslednje prednosti pred konkurenti, ki teh znanj nimajo ali ne uporabljajo (devetak in vukovič 2002, 40-41):

- ✓ marketing nudi orodja za primerjavo med tem, kar organizacija pravzaprav dela, in določenim poslanstvom ter cilji projektantske organizacije. s previdnim analiziranjem oblikujemo ustrezne rešitve za reševanje perečih problemov. pri analizi ponudb v primeru sodelovanja na javnih razpisih za projektiranje osnovnih šol po sloveniji smo ugotovili, da so naše cene v primerjavi s konkurenco za 10-15 % višje. ugotovljeno dejstvo nam je v pomoč pri določanju cen za vse naslednje ponudbe. torej z marketinško filozofijo in prakso lahko opredelimo probleme, planiramo odzive in tako poskušamo doseči poslanstvo in večji poslovni uspeh.
- ✓ da bi bile projektantske organizacije uspešne, se morajo potruditi za zadovoljitev povpraševanja interesentov (občine, ministrstva, individualni naročniki...). v primeru, da jim to ne uspe, se bo beseda o neuspešnih projektih hitro razširila med bodoče in potencialne naročnike. vse to povzroča neuspeh projektantske organizacije. prav zaradi tega zagotavlja marketinška usmerjenost projektantske organizacije stalne izboljšave projektantskih storitev in teži k povečanju zadovoljstva naročnikov. potrebno je stalno izboljševanje ugleda in pomembnosti projektantske organizacije.
- ✓ za pridobivanje potrebnih sredstev za normalno delovanje projektantske organizacije morajo strokovnjaki za marketing uporabljati ustrezne veščine. projektantske organizacije morajo stalno težiti k zadovoljevanju svojih naročnikov. zelo pomembno je, da izkoristimo možnosti pridobitve projektov, ki se financirajo iz proračuna, ali po vstopu slovenije v evropsko unijo iz sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj esrr (european regional development fund, erdf).

- ✓ marketing združuje racionalizacijo managementa in koordinacijo razvojnih programov, konkurenčnost, informiranost in ustrezno razporeditev virov, dobrin, sredstev in kadrov. veliko projektantskih organizacij sprejme omenjene odločitve brez upoštevanja medsebojne povezave teh elementov, kar se posledično odraža v višjih stroških poslovanja in s tem zmanjšanju morebitne izgube.
- ✓ uvajanje marketinškega pristopa do odjemalcev projektantskih storitev je vsakdanja nuja in obveza projektantskih organizacij. s tem povečujejo svojo učinkovitost pri privabljanju naročnikov za naročila projektov.

V zvezi z gornjimi razmišljanji lahko poudarimo, da predstavlja marketing v projektantskih organizacijah več kot sredstvo prodaje in promocije. Je sredstvo planiranja in upravljanja projektantskih odnosov in izmenjav med različnimi javnostmi (Devetak in Vukovič 2002, 41). Tako lahko ponovno podčrtamo vlogo, mesto in pomen marketinga za projektiranje, ki je analiziranje, planiranje, izvrševanje in nadziranje zastavljenih projektov. S pomočjo marketinga lahko projektantska organizacija ugotavlja potrebe na ciljnih trgih, načrtuje primerne storitve, upošteva konkurenčnost programa, izmenjave in razpečevanja informacij ob ustrezni motivaciji in stimulaciji vseh udeležencev poslovnega procesa. Marketing pomaga pri razvijanju ustreznih programov po konkurenčnih cenah in jih ustrezno dostavlja plačilno sposobnemu povpraševanju.

2.5 Segmentiranje

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih posebnih željah, potrebah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupovalnem vedenju, kulturnih in verskih običajih. Zaradi tega je potrebno spoznavati, združevati in oblikovati segmente nove skupine potrošnikov, katerim so namenjene določene storitve. Namen segmentiranja trga je v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnosti njegove homogenizacije za potrošnja določenega izdelka oziroma storitve. Izraz segmenitarnje trga Rocco tolmači kot razdelitev trga na skupine potrošnikov, ki jih vežejo določene skupne značilnosti. Namen segmentiranje trga je tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja. Segmentiranje trga ima več prednosti, kar podjetju olajša iskanje ustreznih priložnosti na tržišču. Zlasti so zanimive prednosti glede na odjemalce in glede na konkurenco, kakor tudi v večji aktivnosti razporejanja dobrin podjetja ter strateškega planiranja.

Tržišče lahko segmentiramo po različnih spremenljivkah. Zanimiva je Kotlerjeva osnova za segmenitranje trga potrošnikov, pri kateri raziskuje zlasti njene spremenljivke (Kotler 1988, 262-267):

- ✓ *Geografsko segmentiranje* zahteva delitev trga na različne geografske enote. Podjetje se odloči, da bo poslovalo na enem ali več geografskih območjih, pri čemer namenja posebno pozornost različnim zahtevam glede potreb in želja potrošnikov, (najoptimalnejše arhitekturne rešitve skladno z urbanistično zasnovo kraja, posebne zahteve tal, klimatski pogoji...). Varstvo okolja, ekologija (izgradnja čistilnih naprav za fekalno in meteorno kanalizacijsko omrežje).
- ✓ *Demografsko segmentiranje* temelji na delitvi trga v skupine na podlagi demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, velikost družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, vera, narodnost.
- ✓ *Psihografsko segmentiranje* temelji na delitvi kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, načinu življenja ali na osnovi osebnih značilnosti.

- ✓ *Behavioristično ali vedenjsko segmentiranje* deli kupce v štiri skupine na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in reakcije na določene izdelke.

Kriteriji za segmentiranje so poleg zgoraj navedenih tudi ekonomski, kulturni, potrošniške kulture, nakupne navade in podobno. Vendar v bodoče bo potrebna določena prilagodljivost, zlasti v mednarodnem okolju, v procesu globalizacije trga. Z vstopom Slovenije na skupni evropski trg bomo morali uvajati načine segmentacije, ki jih uporabljajo članice Evropske unije. Pri tem velja posebej poudariti psihografsko segmentiranje in metode, ki so s tem povezane, da bi pravočasno in objektivno ugotovili odjemalce v različnih skupinah, po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju in načinu življenja. Bistvo segmentiranja je v tem, da ugotovimo zaokrožene skupine potrošnikov, ki so plačilno sposobni, imajo boljše osebne dohodke ali razpolagajo z drugimi viri, ki so za izvajanje projektantskih storitev najugodnejši.

2.6 Pozicioniranje

Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Odjemalci si v misli ali podzavesti vtisnejo storitve v razmerju do drugih, konkurenčnih podjetji. Pozicioniranje mora izhajati iz razumevanja, kako ciljni trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri storitve. Pozicioniranje se uporablja tako pri oblikovanju podobe (image) za nove storitve kot za vzdrževanje in spreminjanje podobe že obstoječih (Snoj 1998, 171). Pri trženjskih aktivnostih v procesu pozicioniranja je treba dovolj pozornosti posvetiti obstoječi konkurenci in njeni doseženi poziciji, specifičnim zahtevam odjemalcev ter stalnemu spremljanju dosežene pozicije.

Proces pozicioniranja poteka v več korakih. Najprej moramo identificirati tržne cilje, sledijo pa koraki procesa pozicioniranja (Devetak 1999, 45):

1. korak: identificiranje značilnosti ključnega proizvoda,
2. korak: priprava osnutka zaznav nastanka potreb,
3. korak: odločitev za konkurenčno strategijo,
4. korak: določitev atributov storitve in pripadajočih lastnosti,
5. korak: vztrajanje pri konkurenčni prednosti.

Glede na konkurenco ima organizacija pri strateškem pozicioniranju dve osnovni alternativni (Devetak in Vukovič 2002, 44):

- ✓ posnemanje konkurentov,
- ✓ razlikovanje od konkurence.

Doseči, obvladati in obdržati pravilno pozicijo organizacije ni enostavno in niti poceni. Ko pozicijo dosežemo, jo moramo negovati in utrjevati ter čim manj spreminjati. Pri odjemalcih je pomembno tudi dejstvo, da se v podzavesti vtisnejo, ne samo bistvene značilnosti storitve, temveč tudi ostale prvine trženjskega spleta. Za projektantsko organizacijo je zelo pomembno zavzeti vodečo pozicijo na določenem tržnem segmentu. Za doseg takega cilja so potrebni strokovno usposobljen kader, tradicija, imidž storitev in podjetja. Potrebno je strokovno načrtovanje ter izvajanje trženjskih aktivnosti, da bi dosegli ustrezno pozicijo na trgu. Nekateri avtorji, kot je Snoj (1998, 171) govorijo o managementu imidžev oziroma poziciji storitev. Nekaj prednosti je v tem, da organizacija pravočasno odkrije neugodne spremembe imidžev in ustrezno ter pravočasno deluje. Organizacija mora pravočasno identificirati ključna področja v zvezi s posameznimi storitvami, da ne bi zaostala za konkurenco.

Pomembno je, da storitvena organizacija pozicionira storitve glede na značilnosti, ki so pomembne za uporabnike, in glede na tiste, ki razlikujejo njene storitve od storitev njenih konkurentov ter da je sposobna izvajati storitve na vedno višji ravni kakovosti (Snoj 1998, 173). Po Kotlerju je vredno razviti razliko do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom (Kotler 1996, 306):

- ✓ pomembnost,
- ✓ prepoznavnost,
- ✓ nadpovprečnost,
- ✓ komunikativnost,
- ✓ izključna prednost,
- ✓ dosegljiva cena,
- ✓ donosnost.

2.7 Organiziranost marketinškega sektorja

Marketinški sektor mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv. Stalno mora biti pripravljen zadovoljevati potrebe in želje plačilno sposobnega povpraševanja in slediti mora vsem novostim na tržišču, zlasti pa mora spremljati konkurenco. Velikokrat se dogaja, da imajo organizacije napisano in lepo pregledno narisano organizacijsko shemo marketinškega sektorja, vendar v praksi ne dosegajo ustreznih rezultatov. Prepričana sem, da se vzroki za nepravilno delovanje skrivajo v neurejenih medsebojnih odnosih, pomanjkanju motivacije, skratka v nepravilnem vodenju in usmerjanju vodilnega managementa družbe. Moramo se namreč zavedati, da sestavljajo marketinški sektor ljudje, ki s svojim znanjem, izkušnjami, intuicijo, voljo in pripadnostjo, usmerjajo delovanje sektorja in mu dajejo življenje.

Možnih oblik organiziranosti marketinškega sektorja je veliko. Po Kotlerju (1989, 743-751) se mora marketinška organiziranost v podjetju prilagajati na osnovi štirih temeljnih oblik organiziranosti, ki so:

- ✓ funkcijska,
- ✓ glede na geografska območja,
- ✓ glede na storitve,
- ✓ glede na kupce.

Najpomembnejše vrste in značilnosti oblik organiziranosti marketinškega sektorja so:

- ✓ *Funkcijska struktura organiziranosti marketinga.*
Po tej klasični obliki organiziranosti so direktorju marketinga neposredno podrejeni številni oddelki. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki organizira delo glede na tržne razmere. Ta oblika organiziranosti je razmeroma enostavna in učinkovita, vendar običajno le v manjših podjetjih.
- ✓ *Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na storitve.*
Ta oblika organiziranosti je praktična v tistih podjetjih, ki imajo veliko storitev. Direktorju marketinga so podrejeni: vodja administracije marketinga, oglaševanja, tržnih raziskav in vodja prodaje. Najpomembnejša naloga direktorja za izdelke je skrb za njihov razvoj, za sodelovanje pri načrtovanju prodaje in sodelovanje z drugimi sektorji, za spremljanje odziva kupcev in konkurence ter za neprestano inoviranje dela in sredstev ob ustreznem motiviranju in stimuliranju vseh zaposlenih.
- ✓ *Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na geografska območja.*

V nekaterih podjetjih je marketinški sektor organiziran glede na geografska območja. V takih projektantskih organizacijah so direktorju marketinškega sektorja podrejeni isti ali podobni oddelki kot pri obliki organiziranosti marketinškega sektorja glede na storitve. Vodji prodaje so podrejeni vodje za regijsko prodajo in posamezni prodajalci po hierarhičnem vrstnem redu.

- ✓ *Možna je tudi oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na večje kupce.*
V tem primeru so direktorju marketinga podrejeni vodje služb oziroma oddelkov kot v prejšnjih dveh oblikah.

Organiziranost marketinškega sektorja družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica ne moremo uvrstiti v nobeno od zgoraj navedenih oblik. Organizacijska struktura družbe temelji na projektni organiziranosti, kar pomeni, da vsak projektni vodja skrbi za svoje področje in izvaja vse tržne aktivnosti na področju svojega delovanja. V družbi je organiziran oddelek operativne priprave dela in oddelek priprave ponudb in pogodb, ki predstavlja vmesni člen med projektnimi vodji in naročniki. Vodja marketinškega sektorja družbe pa je direktor, ki koordinira, vodi in sprejema vse pomembne odločitve in nosi s tem tudi odgovornost za uspešnost projektov.

Zakaj projektantske organizacije nimajo organiziranega marketinškega sektorja v pravem pomenu besede?

Projektantska podjetja so se razvijala in se razvijajo stihijno; vse marketinške izkušnje temeljijo največkrat na dognanjih, izhajajočih iz naključno pridobljenih poslov. Potrebno je poudariti dejstvo, da v projektantskih podjetjih ni njuno potrebnega načrtovanja marketinga posledično zaradi dominiranja tehničnih področji. V preteklosti so se nekatere marketinške aktivnosti v največji meri izvajale le znotraj prodajnega oddelka, ki se je izkazoval le v komercialnih potrebah, ki so slonele zgolj na pripravi ponudb, ki se žal največkrat pripravljajo rutinsko in temeljijo predvsem na izkustvenih dognanjih in občutku za posel. Da se v preteklosti strateškemu marketingu v podjetju ni posvečalo dovolj pozornosti, je vzrok mnenje, da je za uspešno poslovanje potrebna moč, dobre zveze, nekaj finančnega znanja in predvsem hitro odločanje na pamet. Poplava potrebnih marketinških aktivnosti, ki jih narekujejo naročniki z vnaprej določenimi roki za pripravo in oddajo ponudbene dokumentacije, veže nase veliko sistemsko nerazrešenih problemov in neraziskanih področji znotraj samega marketinga. Namesto da bi bile marketinške aktivnosti ciljno usmerjene, se vse marketinške probleme rešuje ad hoc. Tako postaja poslovanje projektantskih podjetji čedalje bolj odvisno od prevladujočih tehničnih dejavnosti, kar ima za posledico to, da se marketinška poslovna funkcija ne uspe razviti v taki meri, kot je to značilno za druge dejavnosti. Takšne osnove kot podlaga za možnost strateškega marketinškega načrtovanja in organiziranja marketinškega oddelka ne omogočajo kompleksnega razvoja in delovanja marketinga v družbi PROJEKT d. d. Nova Gorica. Preveč poudarka gre le ponudbeno-prodajnim rutinam, premalo pa strateškemu marketinškemu spletu in ustvarjanju trajnejših odnosov z naročniki.

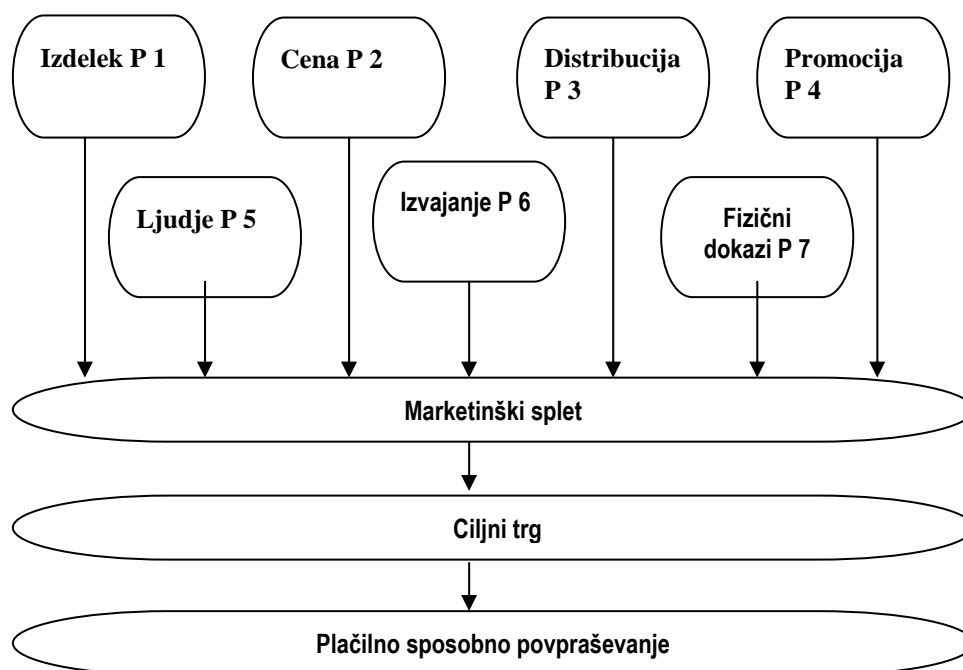
3 MARKETINŠKI SPLET P 7 ZA PROJEKTANTSKE STORITVE

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim tržnim ciljem na ciljnim trgu (Kotler 1996, 98). V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula P 4, ki jo imenujemo trženjski splet. V novejšem obdobju pa se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli P 7. Dodani so trije elementi in sicer ljudje (people), procesi (process) in fizični dokazi (physical evidence).

Projektantsko podjetje ponuja svoje storitve naročnikom na trgu v trženjskem ali marketinškem spletu, da bi doseglo želeno pozicijo na trgu, zadovoljilo svoje kupce in doseglo svoje cilje. Marketinški splet je tisti temeljni sklop elementov ponudbe, ki omogoča menjavo. Vseh sedem elementov trženjskega spleta moramo povezati v splet za storitve tako, da se vse ali nekaj instrumentov med seboj kombinira za doseganje čim ugodnejšega poslovnega izida. Vsak trženjski element je interaktivno povezan z drugim, kar zagotavlja medsebojno podporo in uresničevanje trženjske strategije in izvajanje trženjskih aktivnosti. Vzajemno delovanje trženjskih instrumentov se pojavlja na treh ravneh (Potočnik 2000, 97):

- ✓ skladnost, ki zagotavlja logično in koristno povezavo dveh ali več trženjskih elementov;
- ✓ celovitost, ki obsega usklajeno delovanje trženjskih elementov;
- ✓ vplivnost, ki se nanaša na izbiro tistih trženjskih elementov, ki v dani tržni situaciji največ prispevajo k uspešnemu trženju.

Slika 3.1 Marketinški splet za storitve po obrazcu P 7



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 92

Bistvo marketinškega spleta je v tem, da podjetje oblikuje vse elemente tako, da vsak posebej in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve segmentiranja in pozicioniranja, torej v prilagajanju ponudnika

plačilno sposobnemu kupcu. V središče spleta je postavljen porabnik storitev – naročnik projektantskih storitev in ciljni trg. Trženjski splet po formuli P 7 v projektantski organizaciji lahko prikažemo tudi grafično, kot je prikazano na sliki 3.1.

V nadaljevanju bom v zgoščeni obliki prikazala omenjene prvine marketinškega spleta.

3.1 Projektantska storitev P 1 (Product)

Običajno velja, da je storitev glavni element ne samo v marketinškem spletu, ampak v marketinški filozofiji in praksi nasploh. Pri tem obravnavamo zlasti: kakovost, funkcionalnost, značilnosti, asortiman, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, image (predočitev, ugled, renome), good will (dobro ime) (Devetak in Vukovič 2002, 93). Odjemalec je tisti, ki ocenjuje vse zgoraj navedene elemente ter še druge značilnosti storitev. Izraz projektiranje – projektantska storitev ima isto vsebino kot izraz izdelek in se lahko nanaša na fizične proizvode, na čiste storitve ali na storitve vezane na nek materializiran proizvod, prav zato je zelo pomembno, da kupca skušamo zadovoljiti tako s kakovostjo ponujenih projektantskih storitev kakor tudi z drugimi pomembnimi storitvenimi podspleti marketinškega spleta. S spremljanjem konkurence prilagajamo oziroma spreminjamo posamezne lastnosti storitev tako, da bi kar najboljše zadovoljili plačilno sposobno povpraševanje.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica ponuja v sklopu projektne dokumentacije naslednje storitve, ki so določene v pravilniku o podrobnejši vsebini projektne dokumentacije (Ur.l. RS št. 47/2004, 66/2004):

- ✓ idejni projekt in investicijski program o smotrnosti graditve objekta;
- ✓ projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja za načrt arhitekture, načrt gradbenih konstrukcij, načrt strojnih instalacij, načrt elektro instalacij, načrt zunanje ureditve in načrt notranje opreme;
- ✓ projekt za razpis za oddajo del pri gradnji objekta;
- ✓ projekt za izvedbo izvajanja gradnje;
- ✓ projekt izvedenih del, ki predstavlja vpogled v dejansko izvedena dela na tehničnem pregledu in odločanje v upravnem postopku za izdajo uporabnega dovoljenja za izgradnjo objekta;
- ✓ projekt etažne lastnine oziroma po novem zakonu vpis lastnine v zemljiško knjigo.

Glede na namen gradnje oziroma izvajanja del se projektna dokumentacija razvršča na projektno dokumentacijo za:

- ✓ gradnjo novih objektov,
- ✓ rekonstrukcijo objektov in
- ✓ rušenje oziroma odstranitev objektov.

Glede na vrsto objektov, za katere se izdeluje projektna dokumentacija, se le ta razvršča v projektno dokumentacijo za:

- ✓ objekte s področja visokih gradenj,
- ✓ objekte s področja inženirskih gradenj in
- ✓ objekte s področja ureditve prostora.

3.2 Cena projektantskih storitev P 2 (Price).

Cena je denarni izraz vrednosti projektantskih storitev. Njeno formiranje je zelo kompleksna naloga in mora potekati v tesni medsebojni povezavi z vsemi drugimi elementi trženjskega spleta. Cena predstavlja plačilo, ki ga kupec v procesu menjave za opravljeno projektantsko storitev plača. Na oblikovanje cene projektantskih storitev vpliva ponudba in povpraševanje na trgu. Vsaka cena projektantske storitve povzroča drugačno raven in obseg povpraševanja, zato je pomembno poznati cenovno elastičnost povpraševanja. Šele ko projektantsko podjetje opredeli želje in potrebe, ki jih zadovoljuje na trgu, izbere želeni segment, se pozicionira glede na konkurente in oblikuje ustrezno ponudbo, lahko oblikuje primerno ceno. Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je potrebno upoštevati stroške, konkurenco in druge okoliščine. Cene lahko diferenciramo po prodajnih območjih; kupcih; posrednikih; s posebnimi popusti; po namenu uporabe. Sodoben marketinški koncept zahteva od projektantskih organizacij, da se je treba ne glede na razmerje moči med obsegom ponudbe in povpraševanja pri določanju cen ravnati po povpraševanju. Oblikovanje cen se začne z analizo potreb naročnika in zaznavanja vrednosti storitev. S pomočjo celovitega pristopa se cena projektantskih storitev oblikuje tako, da se vzpostavi ravnotežje med donosnostjo storitve, vrednostjo storitve v očeh naročnikov, trenutnimi cenami konkurentov na trgu, trendi in zakonskimi določili. V praksi podjetja največkrat kombinirajo stroškovno in tržno metodo oblikovanja cen. Upoštevati je treba tudi psihološki vidik prodajne cene, saj velik del naročnikov višjo ceno zazna tudi kot indikator višje kakovosti in obratno, nižja cena lahko nakazuje nižjo raven kakovosti storitev.

Projektantska organizacija se mora pri določanju cen projektiranja držati pravil Priročnika za konzultantske storitve v investicijski gradnji – prevod UCIN-a 1999. Pri pripravi kalkulacij mora družba upoštevati normative, ki veljajo za običajne primere iz prakse in se lahko razumejo le kot okvir za določitev minimalne cene projektantske storitve. Vendar pa morajo biti namen, vsebina in cena pozorno analizirani za vsak konkreten primer, saj se le tako lahko dajo ustrezni odgovori na dileme, ki nastopajo pri ocenjevanju storitev. Normativi za določanje obsega dela pri konkretni storitvi oziroma pri določanju cene storitve glede na investicijsko oceno so zasnovani na osnovi večletnih izkušenj večjega števila uporabnikov. Pri tem so se uporabljale primerjave s podobnimi normativi iz tujine, seveda ob upoštevanju naših specifičnosti in naše zakonodaje.

Naročnik oziroma investitor ob predložitvi povpraševanja navede predvideno vrednost investicije oz. vseh gradbeno obrtniških del, vendar realna vrednost investicije in s tem tudi vrednost inženiringa in izdelave projektne dokumentacije ni znana do konca izvedbe, zato je v ponudbi, ki jo projektantska organizacija pripravlja, potrebno navesti metodologijo za izračun končne cene.

Normativi za izračun cen so kot rečeno samo osnova za določanje cen, vse ostalo pa je odvisno od ponudbe in povpraševanja na trgu. Na oblikovanje ponudbene cene vpliva tudi razvoj tehnologije, investicijska politika, trendi v gradbeništvu in konkurenca. Spremljanje vsega tega nam omogoča, da podjetje pravočasno reagira na določene spremembe in tako ohranja svojo konkurenčno sposobnost v panogi. Najpomembnejše je namreč dejstvo, da zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje in da s tem ustvarimo tudi določen dobiček.

3.3 Kraj in prostor izvajanja projektantskih storitev P 3 (Place)

Pri izvajanju projektantskih storitev ne poznamo distribucije ali razpečave, temveč govorimo o prostoru oziroma kraju izvajanja storitev. Projektantska storitev se lahko izvaja na različnih lokacijah, in sicer pri izvajalcu storitev, pri podizvajalcu, na terenu - v primeru izvajanja nadzora

nad gradnjo projektiranih objektov, na upravnih enotah (pridobivanje gradbenega dovoljenja, pridobivanje soglasij soglasodajalcev).

Interes projektantske organizacije kakor tudi večine porabnikov storitev, je imeti neposredno tržno pot. Prednost neposredne povezave med izvajalcem in porabnikom storitve je zlasti v tem, da nastajajo manjši stroški, hitrejši je čas komuniciranja in s tem tudi rok za izvedbo projekta. O neposrednih kontaktih govorimo pri elektronskem poslovanju. Med projektantom na spletni strani ter naročnikom na drugi strani je neposredna zveza. Zato govorimo o izredno dobri usmerjenosti k naročniku, enostavnem in hitrem iskanju ustreznih informacij. Projektant pripravi projekt v elektronski obliki in ga posreduje naročniku, le ta pa ima možnost takojšnjega pregleda. Ravno tako lahko naročnik sporoči v elektronski obliki morebitne pripombe, ki jih ima v zvezi s projektom (tehnične, konstrukcijske, oblikovne). Projektant in naročnik sta vsak na svoji lokaciji v svoji pisarni, kar je bistveni prispevek k racionalizaciji posla.

3.4 Promocija projektantskih storitev P 4 (Promotion) oziroma tržno komuniciranje

Z izrazom promocija oziroma splet tržnega komuniciranja pojmujeemo naslednja štiri poglavja (Deželak 1984,167):

- ✓ ekonomska propaganda (plačana, vendar ne osebna) oziroma oglaševanje;
- ✓ pospeševanje prodaje (nagradne igre, sejmi, demonstracije izdelkov, javne prireditve, razstave...);
- ✓ osebna prodaja (osebne prodajne predstavitve, prodajna srečanja, telemarketing...);
- ✓ odnosi z javnostmi.

Promocija je najbolj viden, najbolj odmeven element, a vseeno le eden izmed elementov, ki naj upravljajo s povpraševanjem, zato mora biti usklajen z ostalimi elementi trženjskega spleta, če želi biti učinkovit. V kolikor so projektantske storitve slabše in dražje od konkurentov, promocija ne bo odigrala pomembne vloge. S pomočjo tržnih komunikacij informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče kupce, da bi jim prodali določeno storitev. Naloga promocije oziroma tržnih komunikacij je tudi povezovanje porabnikov z izvajalci storitev.

Podrobnejši opis tega elementa trženjskega spleta bo prikazan na primeru družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica v poglavju 5.

3.5 Ljudje P 5 (People)

Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju projektantskih storitev izredno pomembno vlogo. Nastopajo kot kupci ali potrošniki na eni in kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani (Devetak 1999, 7). Pri izvajanju projektantskih storitev morajo biti izvajalci, torej projektanti, strokovno usposobljeni. Strokovno usposobljenost odgovornih projektantov podrobneje določa Zakon o graditvi objektov ZGO 1A (Ur.l. RS št. 47/2004), ki predpisuje minimalne pogoje za njihovo izpolnjevanje. Po naravi naj bi bili ustvarjalni in naj bi istočasno obvladali tudi večino komuniciranja z naročniki zlasti na področju intelektualnih storitev. Projektanti so tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku z naročniki, združujejo tehnične vidike z marketinškimi vidiki izvedbe storitev projektiranja. Z zornega kota uspešnosti poslovanja sta njihova strokovnost in sposobnost prilagajati se pričakovanjem naročnikov izjemno pomembni

značilnosti, ki jih naročniki želijo v zvezi s storitvami (Snoj 1998, 60). Ob spoznanju, da zaposleni največ prispevajo k privabljanju in ohranjanju strank, velja, da s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost storitvenega podjetja (Potočnik 2000, 150). Nenazadnje kontaktno osebje prispeva k sliki, ki si jo o storitvi in o projektantski storitveni organizaciji ustvari odjemalec, zato ne gre zanemarjati videza, prijaznosti in ustrežljivosti. Zaposleni so pogosto pomemben dejavnik diferenciranja tržne ponudbe v primerjavi s konkurenti.

Pomembno pa je poudariti, da v kolikor so izvajalci ustrezno motivirani in stimulirani ter delujejo v pozitivnem okolju, bo izvršitev najrazličnejših storitev potekala brez pripomb in v obojestransko zadovoljstvo, torej izvajalca in naročnika storitev.

Pri izvajanju projektantskih storitev je zelo pomembno, da podjetja posvečajo dovolj pozornosti in sredstev v sprotno ter dopolnilno izobraževanje strokovno visoko izobraženega projektantskega kadra, kot tudi ostalega podpornega administrativnega osebja.

Tudi odjemalci morajo biti ustrezno izobraženi, kulturni in poslovni pri naročanju in tudi pri sprejemanju storitev. Če to niso, se morajo izvajalci toliko bolj potruditi, da celovito izpeljejo storitev (Devetak in Vukovič 2002, 96).

3.6 Izvajanje projektantskih storitev P 6 (Processing)

Procesiranje predstavlja bistvo storitev, saj je procesnost imanentna lastnost storitev in osnovni vzrok za vse ostale značilnosti. Storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede, je pomemben element trženjskega spleta za storitve, ker porabnik pogosto zazna sistem izvedbe kot del storitve same. Torej je največji prispevek h kakovosti storitev, kot jo zazna porabnik, prav kvalitetno izvajanje storitvenega procesa (Potočnik 2000, 151). Še tako prijazno in usposobljeno osebje ne more nadomestiti pravilne izvedbe. Proces opravljanja projektantskih storitev vključuje posamezne programe, delovne postopke in operacije ter pristop projektantov, ki omogočajo izvedbo storitve. Obsega pa tudi oblike in načine vključitve izvajalcev in porabnikov v potek izvajanja storitve.

Storitveno podjetje mora podrobno opredeliti sestavine dela storitvenega procesa, in sicer tako, da (Potočnik 2000, 152):

- ✓ ga razdeli na logične postopke, ki olajšujejo kontrolo izvajanja;
- ✓ upošteva spremenljivke zaradi katerih se rezultati storitvenega procesa razlikujejo in jih skuša poenotiti;
- ✓ določi možne odmike v izvajanju, saj storitveni procesi potekajo v različnih stvarnih in časovnih situacijah, zato ni nujno, da so identični-gibljejo naj se v okviru predvidenih odmikov.

Poudariti pa moramo, da je za doseganje dobrih poslovnih rezultatov pri izvajanju projektantskih storitev zelo pomembno medsebojno usklajevanje projektantov različnih profilov (arhitekti, strojniki, gradbeniki, električarji) v delovnem teamu ter sodelovanje in upoštevanje sugestij naročnikov storitev.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica se pri izvajanju projektantskih storitev poslužuje sodelovanja s podizvajalskimi firmami ter strokovnimi sodelavci. Velikokrat se namreč zgodi, da so kadrovske in tudi tehnične zmogljivosti družbe zasedene in tem razmeram se družba prilagaja s sodelovanjem z drugimi projektantskimi organizacijami in posameznimi strokovnimi sodelavci, ki za družbo opravijo določeno fazo projektiranja.

Podrobnejši opis tega elementa trženjskega spleta bo prikazan na primeru družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica v poglavju 4.

3.7 Fizični dokazi P 7 za projektantske storitve (Physical evidences)

Fizični dokazi so tiste sestavine, ki so nujno potrebne za izvedbo storitve. Fizične dokaze sestavljajo fizično okolje (poslovne zgradbe, prostori), sredstva (najnovejša računalniška oprema s sodobnimi programi za projektiranje, naprave) in fizični dokazi o opravljanju storitev (prospekti, katalogi, načrti, projekti...). Iz zgoraj navedenega sledi, da predstavljajo fizični dokazi vse tisto, kar naročnik projektantskih storitev vidi, sliši ali občuti. Zelo pomemben fizični dokaz so tudi videz okolja, urejenost prostorov, kjer se opravljajo storitve, pa tudi urejenost in izgled osebja, ki projektantske storitve izvaja. Fizično okolje je tudi izjemno pomemben trženjski instrument, s katerim storitveno podjetje vpliva na nakupne odločitve porabnikov storitev, da se ti pogosto odločajo za določene storitve prav zaradi fizičnega okolja in uporabe najsodobnejših načinov izvajanja projektantskih storitev. Želje in potrebe uporabnikov projektantskih storitev je potrebno čimbolj celovito uresničiti.

Da bi ohranili konkurenčno prednost, moramo stalno zmanjševati stroške za zadovoljitev porabnikovih želja (ni dovolj stalno povečevanje produktivnosti ob nizkih osebnih dohodkih zaposlenih, predvsem administrativnega podpornega osebja). Ob tesnejšem mednarodnem sodelovanju moramo skrbeti tudi za uvajanje sodobnejših metod marketinga in tako imenovanih marketniških povezav, ki temeljijo na naslednjih prvinah (Iršič 1998, 192):

- ✓ osredotočenje na ohranjanje odjemalcev in ne na posamični menjalni odnos;
- ✓ poudarek je na vrednosti za odjemalca in ne na značilnostih storitev;
- ✓ dolgoročnost prevladuje pred kratkoročnostjo;
- ✓ poudarek je na visoki ravni ponujanja storitev odjemalcu;
- ✓ temelji na visoki stopnji izvedbe v korist odjemalca;
- ✓ temelji na visoki stopnji komuniciranja z odjemalcem;
- ✓ kakovost se prenaša na celovito obvladovanje projektantskih storitev.

Vse zgoraj navedene marketinške aktivnosti se popolnoma ujemamo z marketinško strategijo družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, ki temelji na ohranjanju in negovanju dobrih poslovnih odnosov s sedanji, stalnimi in bodočimi naročniki. Te aktivnosti so postale toliko bolj pomembne ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, saj se je s povečanjem trga povečala tudi konkurenca na domačem trgu. Istočasno pa se nam z vstopom Slovenije v Evropsko unijo ponujajo možnosti konkuriranja in izvajanja projektantskih storitev na velikem trgu Evropske unije, seveda z upoštevanjem določenih specifičnih značilnosti in zakonitosti posameznih trgov. Z vse večjo globalizacijo je nujno, da novejša spoznanja teorije marketinga hitreje uvajamo v vsakdanjo prakso.

4 POLITIKA IZVAJANJA PROJEKTANTSKIH STORITEV

4.1 Predstavitev družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica

Obstoj podjetja sega v leto 1952, sedanjo statusno obliko kot gospodarska delniška družba pa ima od leta 1990. Družba je pri Inženirski zbornici Slovenije vpisana v imenik projektivnih podjetij pod zaporedno številko 0094, imenik geodetskih storitev pa pod številko 0006. Družba ima še pet povezanih družb, in sicer:

1. PROINŽENIRING d.o.o. Nova Gorica za področje izvajalskih inženiringov v gradbeništvu;
2. PROAGENT d.o.o. Nova Gorica za področje trženja lastnih nepremičnin in posredovanje v prometu z nepremičninami;
3. PROARC d.o.o. Nova Gorica za izvajanje urbanističnega načrtovanja v prostoru;
4. PROBIRO d.o.o. Šempeter pri Gorici za izvajanje storitev na področju zgornje Vipavske doline;
5. INVESTBIRO KOPER d. d. za področje arhitekture in gradbenega projektiranja in z njim povezanega tehničnega svetovanja.

Glavne dejavnosti družbe so:

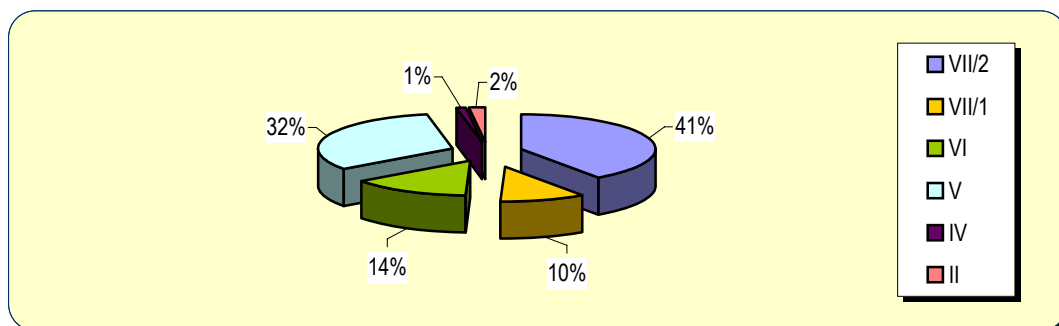
- ✓ vodenje investicij,
- ✓ arhitekturno in gradbeno projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje,
- ✓ prostorsko planiranje in urbanistično načrtovanje,
- ✓ geodetske meritve in kartiranje.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica ima ustrezna pooblastila za projektiranje in vodenje inženiringov s tehničnim svetovanjem, vlade in ministrstev Republike Slovenije. Družba je med največjimi neodvisnimi inženiring in konzultantskimi družbami v Sloveniji, ki deluje na principih sodobnega projektnega vodenja ter izkušnjah in »know-how« njenih strokovnjakov že od leta 1952. Strokovnjaki družbe se stalno usposablajo na seminarjih, predstavitvah in sejmih tako, da se seznanjajo z novostmi, ki jih uporabljajo pri svojem delu. Družba je tudi aktivna članica nacionalnega združenja za management, consulting, inženiring, informatiko, razvoj in projektiranje – ZKIRIP in članica FIDIC. Strokovnjaki družbe so aktivno vključeni v vodilne organe teh združenj. Izvajanje dejavnosti poteka v teamih po matričnem principu vodenja projektov. Odgovorni vodje projektov oziroma teamov imajo ustrezno strokovno izobrazbo in strokovne izkušnje, ki jih zahteva Inženirska zbornica Slovenije. Družbo vodi direktor, njegovo delo pa nadzira štiričlanski nadzorni svet. Družba zaposluje 100 delavcev z relativno visoko izobrazbeno strukturo, kar je prikazano v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Izobrazbena struktura družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica

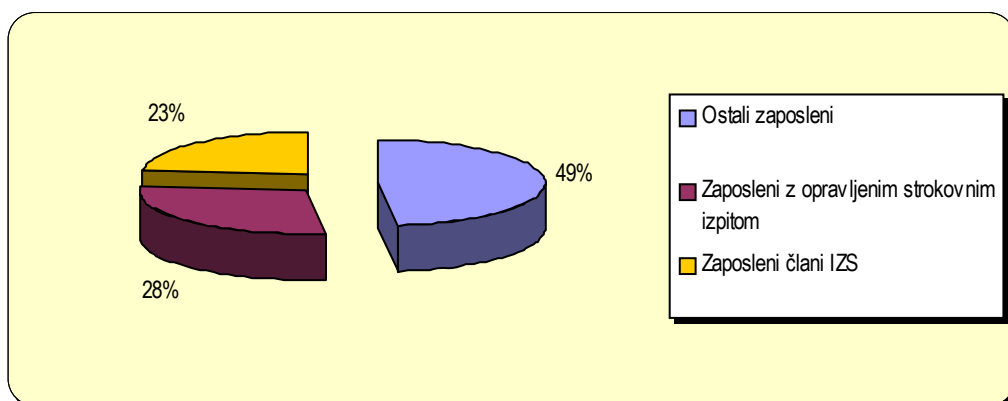
Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Opravljen strokovni izpit	Članstvo v IZS
VII/2. stopnja	39	23	19
VII/1. stopnja	10	3	2
VI. stopnja	14	6	8
V. stopnja	33	5	2
IV. stopnja	2		
II. stopnja	2		
Skupaj	100	37	31

Slika 4.2 Prikaz izobrazbene strukture družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica



Vir: Kadrovska evidenca družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, 2004

Slika 4.3 Prikaz strukture projektantov z opravljenim strokovnim izpitom in članstvom v Inženirski zbornici Slovenije



Vir: Kadrovska evidenca družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, 2004

4.1.1 Poslanstvo, vizija in smotri družbe

Na podlagi glavnih interesov nastane vizija za katero velja, da izhaja iz prevladujočih interesov udeležencev, vseh skupaj in posameznikov, ki imajo interese na delovanje organizacije in zmorejo bistveno vplivati nanje. Vizija je konkretna podoba bodočnosti dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji in novo stvarnost. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izziva. Vizija družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica je sledeča:

- ✓ zagotavljanje celovitega inženiringa storitev;
- ✓ zagotavljanje visoke kakovosti izvajanja storitev s spoštovanjem pogodbenih rokov;
- ✓ povečanje tržnega deleža in vključevanje na enotni evropski trg in tuja tržišča.

Politika organizacije izhaja iz vizije, ki jo imajo o njej lastniki in drugi vplivni udeleženci. Iz opredeljene vizije družbe sledijo smotri, najbolj temeljni in trajni cilji organizacije. Smotri morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni. Smotrom so podrejeni vsi drugi cilji organizacije. Za doseganje smotrov služijo merila uspešnosti v primernih časovnih presledkih na osnovi standardov uspešnosti. Če želimo delovati v skladu z našo vizijo, potem moramo imeti jasno načrtane smeri delovanja in merilo, po katerem bomo spremljali našo uspešnost.

Najpomembnejši smotri družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica so:

- ✓ uspešnost in prepoznavnost organizacije, primerljiva v panogi,
- ✓ uspešen razvoj in uresničevanje zastavljene vizije ter stabilno poslovanje in s tem varnost premoženja družbe,
- ✓ uveljavljanje družbe na tujih trgih,
- ✓ stimuliranje in nagrajevanje zaposlenih,
- ✓ dvig strokovne usposobljenosti vseh zaposlenih v družbi,
- ✓ zagotavljanje kompleksnosti izvajanja storitev v pogodbeno določenih rokih.

4.1.2 Kakovost poslovanja družbe (obseg, izidi, tržni delež)

Zastavljeno vizijo družba PROJEKT d. d. Nova Gorica dosledno uresničuje, saj že vrsto let uspešno posluje, kar dokazuje izkazan dobiček na koncu poslovnega leta. Družba je v zadnjih treh letih dosegla naslednji celotni promet iz predmeta poslovanja - čisti prihodki od poslovanja:

Leto 2001	1.237.990.000,00 SIT
Leto 2002	1.064.153.000,00 SIT
Leto 2003	1.185.917.000,00 SIT

Leta 2003 je znašal ustvarjeni bruto dobiček 65.139.000,00 SIT. Stopnja čiste dobičkonosnosti prihodkov se je povečala v primerjavi z letom 2002 za 67 % in znaša 0,05, stopnja donosnosti kapitala je znašala leta 2003 18,3 %, medtem ko je bila leta 2002 stopnja donosnosti 14,11 %.

Dodana vrednost na zaposlenega (pozitivna razlika med kosmatim donosom iz poslovanja in stroški blaga, materiala in storitev ter drugimi poslovnimi odhodki) znaša 6.780.000,00 SIT in je za 11 % višja od dodane vrednosti dejavnosti, v katero spada družba. Tržni delež družbe je leta 2003 znašal 0,39 % in je bil v primerjavi z letom 2002 višji za 0,02 %. Družba je uvrščena v bonitetni razred 1 B, kar pomeni odlično poslovno uspešnost in zelo dobro finančno stabilnost podjetja, podatki se nanašajo na leto 2003 (Vir: AJPES Nova Gorica). Dosedanja kakovost poslovanja prinaša za naslednja obdobja nove izzive zaposlenim in najvišjemu managementu. Zadnjih nekaj let je eden poglobitvenih ciljev podjetja rast in razvoj skozi svoje uspešno poslovanje in zagotavljanje večje donosnosti v zadovoljstvo vseh delničarjev in zaposlenih.

Z uspehom podjetja je tesno povezan ugled podjetja; razvojno in dolgoročno, ugled družbe in njegovo dobro ime. Projektanti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica so sami in v sodelovanju s strokovnimi sodelavci projektirali številne objekte, med katerimi so najpomembnejši: osnovni šoli in vrtec v Šempetru in Vrtojbi, poslovnostanovanjske objekte v Šempetru, Mirnu in Kromberku; sodelovali so pri svetovalnem inženiringu in nadzoru pri izgradnji pomembnih nakupovalnih centrov, kot so: trgovski center Merkur in nakupovalni center Mercator v Kromberku. Zelo pomembno pa je tudi delovanje družbe na področju izvajanja svetovalnih in konzultantskih storitev na področju izgradnje avtocest in hitrih cest v Republiki Sloveniji.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica že vrsto let vodi uspešno kadrovske politiko štipendiranja strokovnega kadra, predvsem arhitektov, gradbenikov, strojnikov in električarjev; del sredstev namenja tudi za izobraževanje ob delu, udeležbo na seminarjih, srečanjih in posvetih. Družba aktivno sodeluje tudi v drugih neposlovnih toriščih; redno plačuje vse prispevke in davke ter skrbi za socialno in pokojninsko zavarovanje. Zaposlenim plačuje dodatno pokojninsko rentno zavarovanje - tretji steber, v višini 5,884 % od bruto vrednosti osebnega dohodka zaposlenega.

4.1.3 Značilnosti panoge

V sklopu projektantskih storitev je v podrazredu 74.20 navedena dejavnost »tehnično svetovanje in projektiranje«, kar lahko opredelimo kot celotni inženiring. Inženiring nudi intelektualno poslovno tehnične storitve, ki obsegajo:

- ✓ organiziranje in usposabljanje dobaviteljev opreme in materialov za gradnjo;
- ✓ svetovanje, tehnične storitve in projektiranje naročnikov;
- ✓ izvedo pogodbe za gradnjo;
- ✓ organiziranje izvajalcev in dobaviteljev;
- ✓ organiziranje gradbišča in vodenje gradnje oziroma dobav.

Za razumevanje inženiringa je priporočljivo poznati pojem v angleškem jeziku:

- ✓ To enginner a building, bridge, etc means to construct it following the scientific principles and methods.
- ✓ If you engineer an event of situation, you arrange or cause it in a clever or indirect way especally to obtain some advantage for yoursefl.

Projektiranje oz. celotni inženiring kot panoga deluje na področju Slovenije. Kot »*joint venture*« oz. s »*skupnim nastopom*« je družba PROJEKT d. d. Nova Gorica konkurirala pri gradnji avtocest v Republiki Hrvaški in pri izvajanju strokovno svetovalnega inženiringa in strokovno tehničnega nadzora v Bosni. S skupnim nastopom z družbo DDC d.o.o. Ljubljana pa je družba konkurirala na mednarodnem razpisu v Srbiji za izvajanje svetovalnih in konzultantskih storitev pri izgradnji avtocest in prišla na »short« listo in sedaj družba pričakuje njihovo povabilo za oddajo ponudbe.

Največji konkurenti družbe na domačem trgu so:

- ✓ ZIL inženiring d. d. Ljubljana,
- ✓ DDC družba za inženiring in svetovanje d.o.o. Ljubljana,
- ✓ IBE svetovanje, projektiranje in inženiring d. d. Ljubljana,
- ✓ IMOS investicijske gradnje d. d. Ljubljana,
- ✓ ELEA projektiranje, consulting in propaganda d.o.o. Ljubljana.

Kljub dejstvu, da si družbe med seboj konkurirajo, pa prihaja med njimi do določenih dogovorov na ravni določanja cen v primeru sodelovanja na javnih razpisih.

Največji odjemalci družbe PROJEKT d. d. so:

- ✓ razna ministrstva,
- ✓ Direkcija Republike Slovenije za ceste,
- ✓ Družba za avtoceste Republike Slovenije,

- ✓ Servis skupnih služb vlade,
- ✓ občine, krajevne skupnosti, razna društva,
- ✓ individualni naročniki,
- ✓ podjetja in druge organizacije s področja gospodarstva,
- ✓ organizacije s področje negospodarske dejavnosti.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica se v okviru panoge uvršča v sam vrh. Management družbe ima namen to pozicijo na trgu obdržati oziroma jo še utrditi. Dolgoročno pa je pomembna usmeritev na tuje trge, ki pa zahteva dogovor tudi z glavnimi konkurenti.

Kakšna je prihodnost panoge, v katero se uvrščajo projektantske storitve?

V procesu tranzicije so razpadli najsodobnejši pogodbeni inženiringi, ki so bili organizatorji industrije za mednarodno trženje inženiring ponudbe. Obnova kapacitet pogodbenega inženiringa je visoko prioriteta. Razvoj kadrov za inženiring dejavnost v tujini, vodenje projektov in graditev so pomembne naloge, ki bi jih morala podjetja takoj izvajati in graditi konkurenčne kapacitete. Za vsako gospodarsko dejavnost, posebej za infrastrukturo, industrijo, kmetijstvo in nove storitve je nujen sposoben inženiring za posodabljanje dejavnosti, transfer tehnologij in kooperacij, tako doma kot v tujini. Področje jugovzhodne in vzhodne Evrope je naše tradicionalno tržišče za trgovino in kooperacijo. Vsaka država nekdanje Jugoslavije želi vzpostaviti dolgoročno sodelovanje s slovenskimi podjetji, zato je smiselno organizirati skupna podjetja za skupni nastop oz. »*joint venture*« za nudenje projektnega managementa, finančnega inženiringa, tehnologije, svetovanja in konzultantskih storitev ter izdelavo projektov. Zanesljivo so ta tržišča, ne glede na sedanje probleme, naša zanesljiva poslovna priložnost sedanjosti in prihodnosti.

Za nastopanje na skupnem evropskem trgu bi morali vzpostaviti skupno sodelovanje s trgovino in industrijo za oblikovanje blagovnih list za blago, ki jih te države nudijo za naše inženiring posle. Vezana trgovina je nujnost in dodatna priložnost za izvedbo poslov, ki jih sicer ni možno izvesti. Inženiring oblika trgovine za celostno izvedbo projektov je edini način za prodajo v paketu oz. na ključ tehnologijo, storitve projektnega managementa, projektiranje in druge svetovalno tehnične storitve. Za uspešne nastope na razpisih objavljenih v uradnih listih doma in v tujini ter mednarodnih tenderjih (WE, EBRD, IBRD, EAR) je potrebno predložiti ponudbo v več faznem postopku, ki obsega ugotavljanje predkvalifikacije (dokazovanje referenc, kadrovske zasedbe, tehnične in finančne usposobljenosti), sledi tehnični del ponudbe, dokazovanje razumevanja tehnično - tehnoloških parametrov projekta in komercialna ponudba (cena, plačilni pogoji, roki, garancije). Za zadostitev razpisnim pogojem so zelo pomembni skupni dogovori o združevanju dela in sredstev v okviru skupnega nastopa več projektantskih organizacij. Na tem področju je še veliko neizkoriščenih možnosti, ki jih bo moral management izkoristiti v korist vseh zaposlenih v panogi.

Zakonski predpisi:

V Sloveniji je s 1.1.2003 stopil v veljavo nov Zakon o graditvi objektov – ZGO-1A (Ur.l. RS št. 110/02) ter dopolnitev ZGO-1A, (Ur. l. RS št. 47/04), ki v izvedbo investicijskih projektov vključuje tudi naslednje strukture:

- ✓ projektivno dejavnost (izdelava projektne in tehnične dokumentacije),
- ✓ svetovalni inženiring (intelektualne storitve s področja investicijskih študij in dokumentacije, projektne dokumentacije, strokovnega nadzorstva nad gradnjo bodisi za naročnika ali izvajalca del,

- ✓ izvedbeni inženiring (storitve s področja projektne in tehnične dokumentacije, dobava in montaža naprav in gradnja objekta, uporabno dovoljenje, izročitev zgrajenega objekta investitorju ter druge storitve, ki so vezane na »ključ v roke« ali proizvod za trg«);

Podrobne aktivnosti znotraj zgoraj opredeljenih del potekajo skladno z veljavnim Zakonom o graditvi objektov ZGO-1A.

4.2 Načrtovanje in izvajanje projektantskih storitev

Projektantske storitve so rezultat celovitega marketinškega napora organizacije, ki se kaže v zadovoljivih potrebah in zahtevah naročnikov. Organizacija se mora stalno prilagajati spremembam na trgu. Storitve je vse, kar lahko družba PROJEKT d. d. Nova Gorica ponudi na trgu in kar vzbudi pozornost, povpraševanje, nabavo in koriščenje.

Storitve v projektantski organizaciji predstavljajo integralni del poslovne in razvojne politike. Na osnovi opredeljenih ciljev je naloga organizacije, da stalno raziskuje, organizira, koordinira, uresničuje vse aktivnosti, ki so nujno potrebne za zagotavljanje uspešne realizacije konkretnega programa in ekonomsko primerno oblikovanje ponudbe. Za doseganje zastavljenih ciljev je zelo pomembno temsko delo ob popolni usklajenosti vseh nalog.

Bistvo projektantskih storitev je v optimalnem oblikovanju oziroma v opredeljevanju ustrezne politike pri izbiri, določanju, razvoju in izvajanju storitev. Za realizacijo take politike se pojavlja potreba po vodenju politike projektantske organizacije (Devetak in Vukovič, 2002, 109).

Projektantske storitve razvrščajo avtorji po različnih kriterijih, kot na primer (Tavčar 2002, 132):

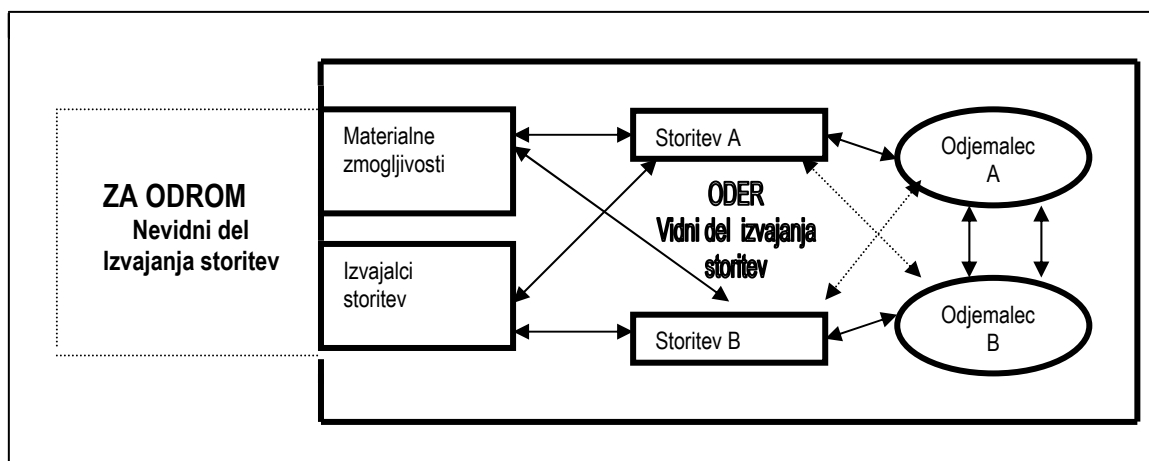
- ✓ na snovne in nesnovne storitve namenjene ljudem ali stvarim;
- ✓ po dosegljivosti in po tem, kje storitve potekajo;
- ✓ po pogostosti uporabe in po bolj ali manj formaliziranem razmerju med dobavitelji in odjemalci storitev;
- ✓ po prilagojenosti storitev posebnim potrebam in željam odjemalcev oz. uporabnikov;
- ✓ po stopnji sodelovanja med izvajalci in uporabniki in po deležu dela in materiala v storitvah;
- ✓ po vsebnosti dela in po vsebnosti materiala;
- ✓ po vsebnosti dela in individualiziranosti oz. prilagojenosti storitev;
- ✓ po snovnosti storitev in vrstah odjemalcev.

Takšnih in podobnih razvrstitev si je mogoče zamisliti še obilo. Projektantske storitve so zelo raznolike, zato je smiselno razvrščanje zelo težavno. Izvajanje projektantskih storitev se lahko izvaja na sedežu družbe ali pri naročniku storitev. Lahko pa se izvajajo storitve tudi na tretji lokaciji, na primer, ko se opravlja strokovni nadzor nad izvajanjem gradnje avtocest, cest, poslovnih objektov, individualnih hiš, infrastrukturnih objektov. Nekateri avtorji na splošno menijo, da se storitve ne da uskladiščiti. Vendar za projektantske storitve to ne velja popolnoma, saj storitev lahko uskladiščimo; uskladiščimo jo v obliki projekta. Ko so projektantske storitve opravljene oz. ko je izdelan projekt za določen poslovni ali infrastrukturni objekt, predstavlja projekt določen izdelek, ki se uskladišči v arhivu družbe. Tako lahko rečemo, da imamo pri opravljanju projektantskih storitev opraviti tudi s »skladiščenjem«.

Pri izvajanju projektantskih storitev je del storitev za uporabnika neviden (projektiranje, priprava načrtov, pridobivanje dovoljenj in soglasij upravljalcev komunalnih vodov, pridobivanje služnosti...). Zato lahko govorimo o dramaturgiji storitev: del storitev poteka »na odru« - pred

očmi in ob sodelovanju uporabnika, del storitev pa »za odrom«, kamor uporabnik nima dostopa oziroma sploh ne želi (Lovelock 1991, 14). Koristi, ki jih torej užije uporabnik storitev, so rezultat vseh vplivov, ki delujejo na uporabnika, tako tistih «na odru» in pred njim, kot tistih »za odrom« (Baateson 1995, 11).

Slika 4.4 Izvajanje storitev »na odru« in »za odrom«



Vir: Lovelock v Tavčar 1998, 9

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica se velikokrat ukvarja s problemom prezasedenih kapacitet, tako kadrovske kot tehnične. Usklajevanje povpraševanja za izvajanje projektantskih storitev in zmogljivosti je v projektantski firmi posebno zahtevno. Mnoge projektantske naloge so z vidika naročnikov nujne in ne trpijo odloga, projektantska firma pa lahko le v manjši meri povečuje zmogljivosti, na primer z najemanjem zunanjih sodelavcev, s premeščanjem svojih projektantov s projekta na projekt, s sodelovanjem z drugimi projektantskimi organizacijami. Pri izvajanju storitev pa moramo upoštevati tudi specifično posameznih naročnikov in njihovo morebitno navezanost na posameznega projektanta.

Običajni ukrepi za prilagajanje zmogljivosti spremenljivemu povpraševanju na trgu (Lovelock 1991, 130), katerih se poslužuje tudi družba PROJEKT d. d. Nova Gorica so:

- ✓ umna uporaba obdobj nizkega povpraševanja; popravila, dopusti sodelavcev;
- ✓ uporaba sodelavcev za določen čas: skrbno izbiranje, dopolnilno usposabljanje, dodaten nadzor;
- ✓ najemanje ali souporabljanje dopolnilnih prostorov in opreme (najemanje je sicer dražje, vendar ne terja naložb kapitala);
- ✓ usposabljanje izvajalcev za več opravil; zlasti prožno premeščanje iz projekta na projekt.

Usklajevanje dela in koordinacija sta pri izvajanju projektantskih storitev zelo pomembna, zato se družba PROJEKT d. d. Nova Gorica poslužuje *projektnega managementa za vodenje projektov*. Pogoji za uspešno delovanje projektnega managementa je jasna definicija ciljev in rokov. Ti služijo kot kontrolni element vodstvu podjetja in so osnova za natančnejšo delitev nalog po projektih. Posamezen projekt razdelimo na faze izdelave, določimo podfaze in natančne roke

izdelave tako podfaz kot faz posameznega projekta. Pri projektne managementu je zelo pomembno usklajevanje planov. Zlasti pri zahtevnih projektih je potrebno v prvem krogu, ko vsi nivoji opravijo svoje delo in do podrobnosti določijo svoje naloge, plane ponovno uskladiti. Do te potrebe prihaja zaradi nepredvidenih dogodkov, saj ni možno na primer že pri določitvi glavne faze predvideti zapletov, ki jih pozna konkreten izvajalec naloge. Za uspešno izvedbo projekta pa ni dovolj le definirati naloge in rok. Vse projektante je potrebno pri delu kontrolirati; posredno preko vodij projektov ali po potrebi neposredno, pri izvajanju konkretne naloge. Prav tako je potrebno nuditi podporo zaradi objektivnih problemov, ki se pri projektiranju zanesljivo pojavijo. Nekateri projektanti – sodelavci bodo za pomoč zaprosili sami, drugi pa bodo zaupano jim delo opravili toliko slabše. Zato se objektivni zapleti in zastoji ne smejo obravnavati kot osebna napaka, ampak je treba iskati rešitev v duhu čim uspešnejše izvedbe celotnega projekta (Likar 2001, 116). Kontrolo je potrebno opravljati v okviru predpisanih mejnikov, lahko pa tudi izven njih.

4.3 Izvajalci projektantskih storitev

Za izvajanje projektantskih storitev v projektantski organizaciji morajo zaposleni delavci – projektanti izpolnjevati minimalne pogoje, ki jih določa Zakon o graditvi objektov (Ur.l. RS št. 47/2004). Vpisani morajo biti v imenik pooblaščenih inženirjev pri Inženirski zbornici Slovenije. Za vpis v imenik pooblaščenih inženirjev morajo izpolnjevati spodaj navedene pogoje:

- ✓ imeti morajo stalno prebivališče v Republiki Sloveniji,
- ✓ v Republiki Sloveniji pridobljen strokovni naslov diplomiran inženir oziroma inženir ali v Republiki Sloveniji nostrificirano v tujini pridobljeno diplomo ustrezne visokošolske ustanove,
- ✓ skladno z zakonom opravljen strokovni izpit,
- ✓ diplomiran inženir, najmanj 3 leta delovnih izkušenj oziroma inženir, najmanj 10 let delovnih izkušenj in
- ✓ kot poklic opravljati najmanj eno inženirsko storitev.

Na osnovi izpolnjevanja zgoraj navedenih pogojev inženirska zbornica izda ustrezen sklep, s katerim potrdi, da je posamezni projektant postal član zbornice in pridobil status pooblaščenega inženirja. Sestavina potrdila je tudi identifikacijska številka pooblaščenega inženirja.

Pooblaščeni projektanti morajo spoštovati etični kodeks inženirske zbornice Slovenije in pri svojem delu spoštovati poleg vseh aktov IZS še naslednja pravila:

- ✓ Najpomembnejši cilji inženirskega strokovnega dela so ob upoštevanju predpisov, moralnih, etičnih in strokovnih norm: varnost, zdravje in blaginja ljudi, ohranjanje naravnega okolja ter razvoj kulture in grajenega okolja.
- ✓ Strokovno mnenje inženirja mora biti nepristransko in mora temeljiti na dokazljivih dejstvih.
- ✓ V poslovnih zadevah je inženir zaupnik naročnika in varuje njegov ugled in premoženje.
- ✓ Inženir se izogiba slehernim konfliktom interesov.
- ✓ Strokovni ugled inženirja temelji na kakovosti lastnega dela. Inženir nepristransko priznava kakovost dela drugih inženirjev in jim konkurira le lojalno. Vedno je pripravljen omogočiti strokovno presojo svojega dela.
- ✓ Inženir skrbi za stalno strokovno izpopolnjevanje in tako povečuje ugled svojega poklica. Strokovno izpolnjevanje omogoča tudi svojim podrejenim.

- ✓ Inženir mora opozoriti na neetično ravnanje člana IZS.
- ✓ Na odločitev inženirja pri delu za naročnika ne smejo vplivati njegovi odnosi s tretjimi osebami, ki bi utegnili povzročiti konflikt interesov in s tem vplivati na kakovost inženirskega dela. Na take okoliščine mora inženir naročnika vnaprej opozoriti.
- ✓ Inženir ne prevzema dela pod pogoji, ki niso v skladu z njegovo poklicno etiko in ima pravico, da od dela odstopi, če se take okoliščine pojavijo po prevzemu dela in nanj ne more vplivati.
- ✓ Inženir mora opozoriti naročnika na posledice morebitnih odstopanj od rešitev, ki mu jih je predlagal.
- ✓ Inženir prejme plačilo za svoje delo izključno od naročnika.
- ✓ Inženir spoštuje vse poslovne dogovore, čeprav jih je sklenil le ustno.
- ✓ Inženir ne nudi nižjih cen za dela, kot je to določeno v minimalnih tarifnih pogojih po določilih zakona.
- ✓ Inženir spoštuje materialne in moralne avtorske in patentne pravice drugih avtorjev in izumiteljev.
- ✓ Inženir ne opravlja dela brez ustreznega plačila, razen kadar gre za karitativno dejavnost.
- ✓ Inženir mora kadarkoli omogočiti ustreznim organom IZS preverjanje spoštovanja tega kodeksa.

4.4 Spodbude za projektiranje

Razvijanje in spodbujanje projektantskih storitev je možno predvsem pri izvajalcih (odgovorni vodje projekta, odgovorni projektanti, projektanti sodelavci, nadzorniki). Uspešni so tisti projektanti, ki znajo prisluhniti naročnikovim željam in hkrati svetovati najboljšo rešitev pri pripravi projekta. Uspešen projektant vleče kot lokomotiva, ohranja zdravo delovno okolje, poskuša iz naročnika potegniti kar največ ter je iznajdljiv in zna izkoristiti vse priložnosti, da bi bili naročniki in izvajalci projektantskih storitev kar najbolj uspešni in zadovoljni (Brajša v Devetak in Vukovič 2002, 114). Isti avtor pravi, da so uspešni izvajalci storitev poslovni in strogi, vendar vedri, a kritični, humani, toda tudi objektivni, dosledni, po potrebi popustljivi in z veliko mero razumevanja do okolja ter marljivi in vztrajni. Uspešna razvojna politika projektantske organizacije temelji na spremljanju razvojnih trendov trga, plačilni sposobnosti ter razvoju znanosti in tehnike doma in v svetu. Sproti je potrebno zbirati in selekcionirati različne ideje in najboljše vključiti v sedanji in bodoči program družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica. Dobra je tista ideja, ki jo tržišče oziroma plačilno sposobno povpraševanje sprejme in jo dobimo plačano. Poudariti pa moramo, da niso vse ideje dobre; neustrezna ideja lahko privede projektantsko organizacijo v težave in ob najbolj črnem scenariju do stečaja oziroma prenehanja delovanja družbe. Zato mora družba PROJEKT d. d. Nova Gorica posvetiti posebno pozornost zbiranju in selekcioniranju pravih idej za razvoj novih projektantskih storitev. Na prvi pogled izgleda naloga zbiranja idej lahka in enostavna, žal pa temu ni tako. Od ideje do uspešne tržne realizacije je dolga pot. Le majhen del idej gre uspešno skozi vsa sita, ki jih predstavljajo vsi interni filtri v podjetju in na koncu še tisti najpomembnejši - tržišče. Znano je, da le vsaka četrta tehnološka novost najde svoje mesto na tržišču. Ostale propadejo ali pa jih je potrebno spremeniti v tolikšni meri, da jih tržišče sprejme. Pri mnogih storitvah, ki so v osnovi preveč oddaljene od dejanskih potreb tržišča, to ni možno. Ideje so sicer brezplačna dragocenost, a do njih moramo biti skrajno kritični. Pred odločitvijo o resničnem začetku inovacijskega projekta, ko začnejo stroški strmo naraščati, je potrebno skrbno preveriti vse dejavnike uspešnosti (Likar 2001, 23). Ravno zaradi navedenega moramo pri razvoju novih projektantskih storitev paziti zlasti na:

- ✓ stalno preverjanje ustreznosti ideje in zasnove storitev (ustrezna kakovost, zanesljivost, zakoni, standardi...);
- ✓ poslovno analizo (smotrnost definitivnega razvoja storitve, možno vrednost prodaje, obstoječo konkurenco na trgu, predvidevanja doseganja dobička...);
- ✓ definitivni razvoj (specifikacije posameznih elementov storitev, pravno varstvo storitve, podrobnejše raziskave tehnologije...);
- ✓ testiranje marketinga (oblikovanje marketinškega spleta, ugotavljanje reakcije potrošnikov itd.).

Spodbude za razmišljanje o razvoju novih storitev in inoviranju obstoječih dobimo največkrat na trgu, iz okolja, zakonodaje ter iz tehnologije oziroma novih znanstveno raziskovalnih dosežkov. V nadaljevanju bom poskušala osvetliti omenjene spodbude za projektantske storitve iz najrazličnejših praktičnih vidikov.

Tržišče

Z analiziranjem spodbud, ki izvirajo iz trga, bomo ugotovili, da se le-te porajajo zaradi številnih razlogov, kot so:

- ✓ ponudba novih ali izboljšanih projektantskih storitev konkurence;
- ✓ dnevno povpraševanje po storitvah, ki so tehnično dovršene v smislu funkcionalnosti, standardov in zakonov;
- ✓ specifično povpraševanje po določenih projektantskih storitvah (na primer popotresne obnove, sanacije plazov, sanacije brežin in usadov, rekonstrukcija cest, modernizacija cest, gradnja avtocest in hitrih cest...).

Trg uravnava ponudbo in povpraševanje in s tem v zvezi cene ter plačilne pogoje. Iz tega sledi, da ravno trg določa oz. spodbuja razvoj novih storitev.

Tehnologija

Drugi sklop spodbud prispeva tehnologija. Ta prispevek je izredno pomemben in se odraža zlasti:

- ✓ z uvajanjem nove tehnologije za projektiranje (ACAD, PLATEA, 3D);
- ✓ s pojavom novih tehnično zahtevnih storitev ali z inoviranjem zastarelih storitev;
- ✓ z izboljšanjem delovnega in bivalnega okolje ter varstva pri delu.

Z inovacijami in tehnologijo prispevamo k napredku in izpodrivamo zastarele metode projektiranja, ki so lahko tudi zdravju nevarne. Človek ima namreč vsakodnevno nove želje, zahteve, pa tudi družbeno ekonomska situacija se je spremenila. Ljudje ne želijo graditi velikih stanovanjskih hiš, ampak majhne ekonomične stanovanjske hiše s funkcionalno izkoriščenostjo vseh bivalnih prostorov. Zato moramo stalno slediti najnovejšim dosežkom na področju projektiranja in jih vnašati v vsakdanjo prakso projektantov.

Okolje in ekologija

Zaradi neustrezne tehnologije ter nekaterih okolju škodljivih izdelkov oziroma storitev se v okolju pojavljajo negativni pojavi, ki ogrožajo prebivalstvo za zemlji. Prav zaradi tega je ekologija tista, ki narekuje inoviranje *umazane tehnologije* ter predlaga nove rešitve in nove tehnološke procese. V tem kontekstu želim poudariti, da se družba PROJEKT d. d. ukvarja predvsem s pripravo investicijske in projektne dokumentacije za izdelavo bioloških čistilnih naprav za čiščenje kanalizacijskega omrežja, odlagališča nevarnih odpadkov; veliko teh projektov je financiranih iz sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj. V tem segmentu velja omeniti kohezijski sklad, ki je bil ustanovljen z Maastrichtsko pogodbo in odločitvijo o vzpostavitvi evropske gospodarske in denarne unije. Uveden je bil v programskem obdobju 1994-1999, da bi prispeval finančno pomoč za projekte na področju okolja vseevropskih transportnih povezav v Evropski uniji. Kohezijski sklad ima svoje naloge tudi v programskem obdobju 2000-2006, ki so zapisani v uredbah. Finančna pomoč sklada je usmerjena v:

- ✓ okoljevarstvene projekte in projekte, ki podpirajo razvoj politike okolja;
- ✓ projekte za razvoj transportne infrastrukture;
- ✓ preliminarne študije, ki se navezujejo na projekte in njihovo izvedbo;
- ✓ pripravljanje projektov, ki analizirajo stroške in prihodke ter tehnično podporo projektov;
- ✓ horizontalne ukrepe, kot so primerjalne analize vpliva pomoči Evropske unije;
- ✓ študije, ki se navezujejo na spremljanje in vrednotenje projektov in povečanje koordinacije ter obstojnosti projektov;
- ✓ študije, ki omogočajo potrebno prilagoditev pri realizaciji projekta.

Zakonodaja

Poleg opisanih spodbud, ki prispevajo k razvoju novih storitev, so pomembne še tiste s področja zakonodaje. Po dopolnjenem Zakonu o graditvi objektov ZGO-1A (Ur. l. RS št. 47/2004) in Zakonu o varstvu okolja ZVO-1 (Ur. l. RS št. 41/2004) mora vsak projekt vsebovati tudi elaborat varstva pri delu, študijo požarne varnosti in varnostni načrt v fazi priprave in izvedbe gradnje. To dopolnilo je zelo pomembno, saj varuje ljudi in okolje pred nevarnostmi naravnih nesreč in drugih katastrof (požari, poplave, nesreče pri delu v fazi izgradnje objekta na gradbišču).

Sloveniji se z vstopom v Evropsko unijo odpira globalni trg za inženiring storitve in gradbeništvo. Poglavitni cilj Evropske unije je oblikovanje enotnega trga znotraj le-te in odstranitev vseh ovir pri opravljanju storitev, trgovanju in blagovni menjavi. To velja tudi za projektiranje, kjer je potrebno odpraviti vse nacionalne ukrepe in zahteve, ki onemogočajo prost pretok blaga in storitev, zato je potrebno tehnično zakonodajo uskladiti z zakonodajo držav članic Evropske unije, da se bodo lahko slovenska podjetja enakovredno potegovala za prevzemanje poslov projektiranja kot tudi svetovalnega inženiringa.

V sklopu prilagajanja slovenske zakonodaje evropski je zelo pomembna ustanovitev Evropskega sveta inženirskih zbornic (European Council of Engineers Chambers oziroma na kratko ECEC). Evropski svet inženirskih zbornic je osnova, na kateri bo v prihodnje zgrajena Evropska inženirska zbornica in je krovna organizacija vseh nacionalnih inženirskih zbornic in zvez, ki nosijo javno pooblastilo na področju graditve objektov. ECEC je neprofitna, nekomercialna in nevladna organizacija, ki aktivno zastopa profesionalne interese inženirjev, članov nacionalnih inženirskih zbornic, v odnosu do teles evropske komisije in evropskega parlamenta. ECEC spodbuja, predlaga in spremlja proces sprejemanja skupne evropske

regulative in harmonizacije nacionalnih zakonodaj na področju prenosa javnih pooblastil na inženirske zbornice po vsej Evropi.

4.5 Triada DEGA za projektantske storitve

Uspeh izvajanja projektantskih storitev je v veliki meri odvisen od objektivnega in pravočasnega motiviranja in stimuliranja zaposlenih pri vsakdanjem delu pa tudi na področju ustvarjalnosti družbe kot celote in posameznega projektanta. Ni dovolj, da imamo zakonodajo ter podjetniške pravilnike, ki urejajo povpraševanje in nagrajevanje inovatorjev, potrebno je sproti nagrajevanje v najrazličnejših oblikah. Nekatera podjetja posvečajo več pozornosti moralnemu, druga materialnemu stimuliranju. Menimo, da mora obstajati prava mera med enim in drugim, saj moralno stimuliranje brez materialnega nagrajevanja nima pravega učinka. Družba PROJEKT d. d. pravilno usklajuje moralno in materialno stimuliranje, in sicer tako, da ob zaključku poslovnega leta priredi svečano podelitev priznanj in nagrad za uspešno delo v preteklem letu ter posebno denarno nagrado. Cilj motiviranja je v spreminjanju obstoječega stanja v novo obliko ali boljšo funkcionalnost, pri čemer dosegamo boljše gospodarske in druge učinke. Ustvarjalci, ki so motivirani za ustvarjalno delo in so intelektualno sposobni, bodo razmeroma enostavno, hitro in poceni inovirali obstoječe delo in sredstva.

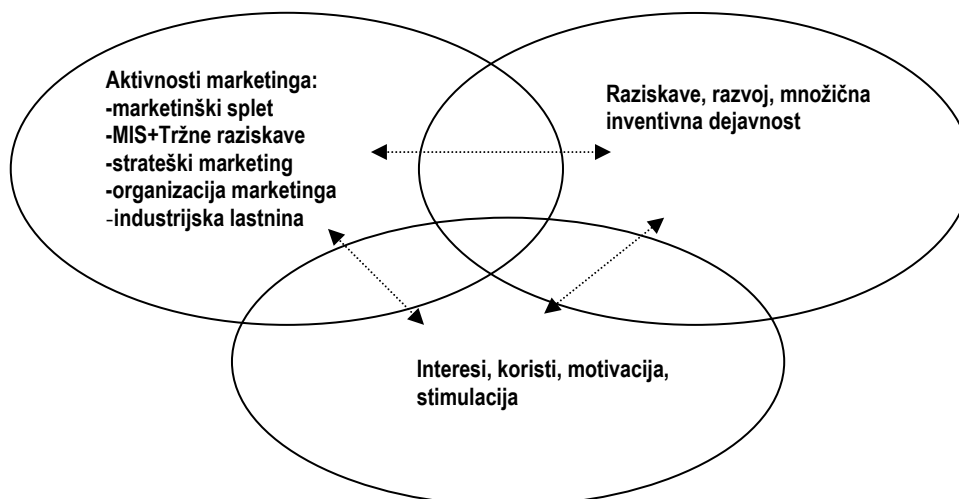
Pri inoviranju pa so zelo pomembne tudi izkušnje projektantov. Raziskave so pokazale, da je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka, ker tak človek nima znanj in izkušenj, ki bi jo omejevala. Pri srednji izkušenosti projektantov je ustvarjalnost največja. Pri zelo visoki pa znova upada, ker se zaradi pretirane izkušenosti projektant vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more ven iz njih (Likar 2001, 21). Za ustvarjalno delo v organizaciji je zelo pomembno tudi delovno okolje in odnosi med zaposlenimi projektanti in podpornim osebjem. Ustvarjalne delavce bomo pridobili in zadržali z ustreznim pristopom, medsebojnim sodelovanjem, predvsem pa z ustreznim objektivnim motiviranjem in stimuliranjem, ki mora slediti takoj po dokazanih inovacijskih rezultatih. Poleg tega potrebujemo ustvarjalne teame, teamsko delo in multidisciplinarni pristop zlasti v tehničnem in trženjskem sektorju. Ustvarjalni teami se radi soočajo s problemi in so vztrajni pri njihovem razreševanju. Če pa poleg tega dosežejo še ustvarjalno vzdušje pri razvojnem delu, lahko razmeroma hitro pričakujemo konkretne rezultate, konkurenčno sposobnost podjetja ter posledično tudi ustrezen dobiček.

Za družbo PROJEKT d. d. Nova Gorica je zelo pomembno, da je razvojno usmerjena, da zadovoljuje potrebe in želje naročnikov in da s tem zagotavlja ustrezen dobiček za enostavno in razširjeno reprodukcijo. V sliki z naslovom Univerzalni marketinško poslovni model, ki ga na kratko imenujemo Triada DEGA (Devetak 1999, 181), so prikazani trije sklopi aktivnosti, dejavnosti in postopkov, ki ne zagotavljajo samo uspešnosti poslovanja, ampak tudi niz drugih prednosti, rezultatov in zadovoljstva. V prvem sklopu so zajete vse aktivnosti, ki se nanašajo na trženje ali marketing; to so tržne raziskave, strategija trženja, trženjski splet, organiziranost trženja itd. V drugem sklopu pa so zajete raziskave, razvoj in množična inventivna dejavnost. To pomeni, da mora projektantsko podjetje, kot rečeno, stalno inovirati delo in sredstva na vseh področjih, sektorjih, vključno s trženjem projektantskih storitev. Zelo pomembno je, da družba usmerja vse zaposlene v ustvarjalnost na delovnem mestu in zunaj njega, tako v službi kot doma. S tem družba dosega dobre poslovne rezultate, zmanjšuje stroške, povečuje produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost in dosega še niz drugih prednosti.

Poudariti moramo, da brez ustrezne motivacije in stimulacije ne moremo pričakovati zelenih rezultatov v podjetju. Zato je omenjena problematika, vključno z interesi in koristmi, zajeta v tretjem sklopu Univerzalnega marketinškega poslovnega modela.

Slika 4.5 Univerzalni marketinško poslovni model Triada DEGA

INOVATIVNOST - USTVARJALNOST



Vir: Devetak 1999, 181

4.6 Tveganja pri izvajanju projektantskih storitev

V vsakdanji praksi izvajanja projektantskih storitev se srečujemo zlasti z naslednjimi vrstami tveganj:

- ✓ pojav novih storitev, nove tehnologije,
- ✓ substitucija storitev,
- ✓ pojav nove konkurence,
- ✓ ekološki problemi,
- ✓ institucionalni problemi,
- ✓ naravne nesreče, kot npr. potres, plazovi, poplave,
- ✓ sprememba tržnih okoliščin, zlasti stagnacija (padec) plačilne sposobnosti,
- ✓ kreditno monetarna politika (inflacija, devalvacija, revalvacija, kreditni pogoji, monetarne unije).

Projektantska organizacija se pri projektiranju srečuje s številnimi tveganji. Prav zaradi tega Zakon o graditvi objektov v 26. členu določa postopke kontrole in revizije načrtov (arhitekture, gradbenih konstrukcij, strojnih instalacij in elektro instalacij), ki sestavljajo posamezne projekte. Revidenti projektne dokumentacije morajo preveriti naslednje podatke:

- ali so pridobljeni in upoštevani pogoji (soglasja, če je lokacijski načrt) vseh soglasodajalcev;
- kako je s postopkom pridobivanja urbanističnega dokumenta (odločbe) in gradbenega dovoljenja;
- ali so obdelani vsi segmenti iz projektne naloge;
- ali je projektna naloga potrjena s strani investitorja;
- ali so upoštevani predpisi in standardi;
- ali bodo predvideni materiali in oprema zagotavljali zahtevane parametre;
- ali so rešitve take, da so zagotovljeni vsi parametri v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu tako v času gradnje (premična gradbišča) kot po končanih delih;
- ali so v projektni dokumentaciji izpolnjeni vsi pogoji z vidika varovanja okolja, ki jih narekuje študija ali poročilo o vplivih na okolje – ločena revizija oz. že pridobljeno okoljevarstveno soglasje;
- skladnost tehničnega poročila z grafičnimi prilogami in predloženimi popisi del s predizmerami;
- predložen predračunski elaborat;
- ali je zbirna situacija komunalnih naprav izdelana in usklajena z ostalimi izdelovalci (medsebojna lega kanalizacije, vodovoda, plinovoda, javna razsvetljava elektro in telekomunikacijske podzemne komunalne naprave).

Projektantska organizacija kontrolo oziroma revizijo posameznih načrtov zaupa drugim projektantskim organizacijami, ki so za tovrstna oziroma podobna projektna dela usposobljena z zadostno kadrovske zasedbo in dokazanimi referencami ter registracijo skladno z Zakonom o gospodarskih družbah ZGD (Ur. list. RS št. 82/94). Revizijo morajo opravljati pooblaščen inženirji ustreznih strok. Med izvajanjem kontrole oziroma revizije ima revident, ki le-to konkretno opravlja, pravico in možnost sodelovanja oz. konsultacije s projektivno organizacijo oziroma z vodjem projekta, odgovornim projektantom ali posameznim neposrednim projektantom. Po opravljeni reviziji, odgovorni revident izdelava poročilo, ki ga potrdi s svojo identifikacijsko številko inženirske zbornice in z lastnoročnim podpisom na vseh zaključenih sestavinah načrta. V besedilu, izračunih, tabelah in grafičnih prilogah, kjer revident, ki opravlja kontrolo, ugotovi nepravilnosti oz. pomanjkljivosti ali napake, mora s pisalom v drugi barvi podati pravilne rešitve. Projektantska organizacija mora upoštevati vse spremembe v revidentovem poročilu in projektno dokumentacijo oz. načrte korigirati skladno s predlogi. Revidentu so zagotovljene vse avtorske pravice za izvirne rešitve in predloge, ki jih je predložil v okviru kontrole oz. revizije. Ugotovitve revidenta so poslovna skrivnost in niso na voljo širši javnosti, medijem in konkurenci. Z rezultati kontrole oziroma revizije so seznanjene le obe partnerski projektni podjetji in naročnik oz. investitor. Da pa se projektantska organizacija izogne večjim tveganjem v primeru, ko pripravlja projektno dokumentacijo za posebno zahtevne objekte (geološko geotehnična sestava tal, nepredvideni predori, zemeljski plazovi, dolgi in visoki viadukti, visoke zgradbe na nestabilnih tleh, visoke pregrade jezov, jedrske in druge elektrarne, železniška vozlišča, letališča in pristanišča), lahko k revidiranju oziroma kontroliranju povabi tudi strokovnjake, specialiste-eksperte. Na ta način se projektantska organizacija zavaruje pred morebitnimi napakami pri projektiranju in morebitnimi pravnimi odškodninskimi postopki.

Tveganje pa vsekakor ostaja. Za primer lahko navedem nedavni julijski potres v Posočju, kjer statika oz. gradbene konstrukcije stanovanjskih zgradb niso zdržale potresnega sunka, ki je bil sicer manjši od zadnjega rušilnega potresa leta 1998. Vzroke, zakaj je temu tako, še ugotavljajo. Dejstvo pa je, da pripada del krivde tudi občinskim in državnim upravnim službam, ki izdajajo lokacijska in gradbena dovoljenja za gradnjo objektov na potresno nevarnem območju.

Družba PROJEKT d. d. ima zavarovano projektantsko odgovornost za škodo, ki bi morebiti nastala s projektiranjem, oziroma za naslednje primere:

- ✓ za škode, ki bi jih pri dokumentaciji in izvedbi povzročila projektantska organizacija z nepravilno izdelano projektno in tehnično dokumentacijo oziroma pri projektantskem nadzoru in consaltingu;
- ✓ za škodo, ki nastane s tem, da so zaradi napake v projektu nastali stroški, ki jih naročnik ali izvajalec nista mogla predvideti.

5 PROMOCIJA OZIROMA TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje je eno izmed najpomembnejših in opaznejših instrumentov trženjskega spleta, vendar ni edini. Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek in storitev, privlačno ceno in dostopnost storitve za ciljne odjemalce. Podjetje je danes zaradi močnejše in večje konkurence prisiljeno komunicirati z obstoječimi in potencialnimi uporabniki o temeljnih značilnostih izdelka in storitev z namenom, da se le-ti lažje odločijo za njihov izdelek (Kotler 1996, 596). To velja tudi za projektantske storitve družbe PROJEKT d. d., saj se ta srečuje z močno konkurenco na trgu. Za večjo uspešnost izvedenih akcij in smotrnost potrošenega denarja se tržno komuniciranje ne sme prepuščati naključju.

Splet trženjske komunikacije, ali drugače imenovan promocijski splet, je sestavljen iz naslednjih elementov (Kotler 1996, 596):

- ✓ oglaševanje,
- ✓ neposredno trženje,
- ✓ odnosi z javnostmi in publiciteta,
- ✓ osebna prodaja,
- ✓ pospeševanje prodaje.

Preden pa se podjetje odloči za kakršno koli komuniciranje s trgom, mora poznati glavne elemente procesa komuniciranja in napraviti še nekaj poglobitvenih korakov za oblikovanje celovitega trženjskega programa. Za uspešno komuniciranje je potrebno opraviti naslednje korake (Kotler 1996, 599):

- ✓ določitev ciljne skupine;
- ✓ opredelitev ciljev komunikacije;
- ✓ oblikovanje sporočila, izbira komunikacijskih kanalov;
- ✓ določitev celotnega proračuna za promocijo;
- ✓ izbira promocijskega spleta;
- ✓ merjenje učinkovitosti promocije;
- ✓ organiziranje in upravljanje povečane marketinške komunikacije.

Kako na eni strani te korake upošteva in izvaja družba PROJEKT d. d. Nova Gorica pri promoviranju projektantskih storitev sem opredelila skozi natančno analizo elementov promocijskega spleta, ki sledi.

5.1 Oglaševanje projektantskih storitev

Bistvo oglaševanja oziroma ekonomske propagande je v tem, da celovito informiramo možne kupce o storitvah, ki jih ponuja družba PROJEKT d. d. Nova Gorica. Oglaševanje družbe je usmerjeno na ciljne skupine odjemalcev. Pri izvajanju in doseganju uspešne ter racionalne politike oglaševanja, družba PROJEKT d. d. upošteva naslednja dejstva:

- ✓ cilj, ki ga želimo doseči s konkretnim oglaševanjem;
- ✓ čas, ki je potreben za doseg postavljenih ciljev;
- ✓ območje izvajanja oglaševanja;
- ✓ selekcijo ustreznih medijev in sredstva propagande, da bi dosegli ustrezno racionalnost in zastavljene učinke.

Najbolj značilni instrumenti oglaševanja so oglasi v tisku, radijski oglasi, oglaševalski filmi na televiziji, poštna pošiljke, katalogi, brošure in publikacije, plakati itd. Seveda je oglaševanje koristno tudi za potrošnike, ne le za ponudnike, saj omogoča boljši pregled nad ponudbo, vpliva na povečanje prodaje ter s tem na znižanje stroškov poslovanja.

Kotler navaja štiri značilnosti oglaševanja, ki ga najbolj celovito opredelijo. Z javno predstavitvijo se storitvi podeli javno legitimnost. Ker je oglaševanje prodorno, omogoča, da ponudnik sporočilo večkrat ponovi. S spretno uporabo tiska, zvoka in barve preko oglasa je možno posredovati učinkovito podobo o podjetju oziroma organizaciji, ki je nosilec projekta. Pri oglaševanju sporočevalec nima možnosti dvogovora, temveč le samogovor (Kotler 1996, 615).

Poglavitni komunikacijski cilj je povečati poznavnost družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica in s tem seznanjati kupce s storitvami, ki jih družba ponuja. Družba sicer namenja nekaj sredstev v ta način promocije, vendar menim, da je še veliko neizkoriščenih možnosti, ki bi jih bilo vredno uporabiti. Oblik in možnosti za oglaševanje je še veliko, le ustrezno izkoristiti jih moramo.

5.2 Pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje storitev v projektnih organizacijah

K pospeševanju prodaje prištevamo vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo potrošnika k nakupu, motiviranju trgovine na drobno ter prodajnega osebja. Sem sodijo nagradne igre in natečaji, vzorci, kuponi, določeni zavitki po posebni ceni, sejmi, demonstracije izdelkov, druge ugodnosti. Elementi pospeševanja prodaje imajo tri skupne lastnosti. Vsebujejo sporočilo, vzbujajo pozornost in običajno posredujejo podatke, ki posrednika spodbudijo k razmišljanju o storitvi. Vsebujejo olajšavo, spodbudo ali prispevek, zaradi katerih ima uporabnik občutek, da je pridobil dodatno vrednost. Posredujejo tudi različno vabilo porabniku, naj se odloči za nakup (Kotler 1996, 615). Naloga pospeševanja prodaje je v tem, da obvešča, svetuje in stimulira, da prepriča odjemalce k odločitvi o naročilu projektantskih storitev. Da bi dosegli omenjene aktivnosti, je potrebno, da podjetje izobražuje in vzgaja strokovnjake, kjer so poleg marketinških veščin pomembna tudi znanja s področja psihologije prodaje.

5.3 Odnosi z javnostjo in publiciteta

Izvajanje posameznih aktivnosti komunikacijskega spleta je povezano s finančnimi vlaganji. Umetnost pa bi bila, če bi z ustreznimi načini oziroma odnosi z javnostjo vsaj do določene mere zmanjšali stroške na tem področju. Nekaterim podjetjem uspeva, da dosegajo največje učinke v odnosih z javnostjo celo brezplačno. Taka brezplačna sporočila pa so najbolj učinkovita. Seveda pa moramo imeti za ta namen ustrezne kadre, konkretne rezultate in druge zanimivosti, ki jih sporočamo javnosti. Odnosi z javnostjo (PR - Public Relations) predstavljajo vez med podjetjem in javnostjo oziroma reakcijo javnosti na delovanje podjetja. Z ustreznimi aktivnostmi moramo ustvarjati zaupanje javnosti do podjetja (Devetak 1999, 120). Najpomembnejše oblike in aktivnosti odnosov z javnostjo so:

- ✓ tiskovna poročila,
- ✓ letna poročila in letna srečanja,
- ✓ dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat,
- ✓ sponzorstvo in sodelovanje pri reševanju določenih problemov v lokalni skupnosti,
- ✓ odnosi s krajevnim okoljem in izdajanjem internih glasil.

Zelo ugodne rezultate pri odnosih z javnostjo dosegamo na raznih seminarjih, kjer predstavniki družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica podrobno predstavijo storitev, predstavitev projektov s tehniko 3D v vizualni obliki in druge rešitve konkretnih problemov.

Na področju odnosov z javnostjo moramo upoštevati načela, kot so: resničnost, jasnost ter enotnost besed in dejanj (Deželak 1984, 175-176). K temu naj dodamo še določena pravila komuniciranja, kot so zaupanje in skladnost z okoljem, v katerem izvajamo določeno komuniciranje. Težiti moramo k temu, da ustvarimo neprekinjen proces komuniciranja, to je ustrezno ponavljanje, da bi tako dosegli zastavljene cilje in učinke. Da bi to dosegli, moramo uporabljati ustrezne kanale komuniciranja (Devetak in Vukovič 2002, 164).

5.4 Osebna prodaja storitev v projektantskih organizacijah

Nekatere aktivnosti marketinškega komuniciranja so tako podobne (nekatero se medsebojno dopolnjujejo), da je včasih težko postaviti ločnico, npr. med aktivnostjo pospeševanja prodaje in med osebno prodajo. Pri osebni prodaji se poslužujemo ustnega prezentiranja projektantskih storitev v pogovoru z enim ali več potencialnimi naročniki, da bi dosegli ugodno prodajo. Prezentiranje je lahko formalno ali neformalno. Neformalno se odvija ob navzočnosti kupca po telefonu ali pa v predstavnih in drugod. Da bi imeli strokovne kadre usposobljene za osebno prodajo, jih moramo sproti dopolnilno izobraževati, zlasti takrat, ko uvajamo v prodajni program nove storitve. Prodajalci morajo obvladati vsebino marketinškega spleta, poznati konkurenco ter obstoječe in druge kupce. Od prodajalčeve spretnosti in tehnike prodaje je odvisen prodajni rezultat, vendar brez ustreznega in pravočasnega motiviranja in stimuliranja ne bomo imeli uspeha. Osebna prodaja je razmeroma draga, vendar učinkovita. Zajema: prodajne predstavitve, prodajna srečanja, številne spodbujevalne programe. Osebna prodaja zajema več marketinških aktivnosti, med drugim tudi ustno predstavitve, ki ima za cilj prav prodajo.

5.5 Neposredno trženje oziroma direktni marketing

Neposredno trženje je intelektualni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, zato da na kateri koli lokaciji pripelje do merljivega odziva ali transakcije (Kotler 1996, 655). Neposredno trženje lahko razumemo kot širši spekter vlog in bi ga lahko imenovali neposredno trženje izgradnje odnosov (direct - relationship marketing). Namen ni le prodati oziroma ponuditi izdelek, temveč pridobiti čim več informacij o uporabniku, ki jih podjetje vnese v bazo. Bazo se uporablja za izgradnjo trajajočega in izpolnjujočega odnosa med ponudnikom in uporabnikom (Kotler 1999, 541). Pri trženju projektantskih storitev je neposredno trženje usmerjeno k vnaprej znanim odjemalcem, stalnim in bodočim odjemalcem. Pomembno vlogo igra tudi internet in elektronska pošta, ki nam lahko pomagata pri vzpostavitvi baze naročnikov in omogočata učinkovito dvosmerno komuniciranje.

Trženje preko interneta je sestavni del neposrednega trženja in je del vzajemnega trženja pri podjetju. Internet ponuja nova orodja, ki povečujejo učinkovitost in znižujejo stroške, ki jih ima podjetje pri neposrednem trženju. Internet predvsem zniža stroške tržnega komuniciranja s kupci, pridobiva informacije o uporabniku, skrajša čas, potreben za pripravo, tisk in pošiljanje raznih dokumentov. Internet pri tržnem komuniciranju predstavlja medij za prenos sporočil. Poudariti je treba, da internetne strani ne moremo obravnavati kot način oglaševanja, saj imajo pri trženju podobno vlogo kot npr. katalog ali neposredna pošta, ki je podjetje še ni poslalo. To pomeni, da sama internetna stran ne pomeni skorajda ničesar, če z oglaševanjem ali drugimi tehnikami nanjo

ne privabimo obiskovalcev. Elektronsko poslovanje pomeni za podjetje številna nova pravila, ki jih morajo upoštevati, če želijo uspešno poslovati v sodobni digitalni ekonomiji (Strauss, Frost, 2001, str. 4):

- ✓ Moč je v rokah kupca. Kupci so zahtevni, konkurenca pa na preži. Zato postaja kapital s področja podpore kupcu zelo dragoceno sredstvo.
- ✓ Naraščajoča hitrost. Konkurenca je na tekočem z dogajanjem vseh ostalih ponudnikov, zato so imitacije pogoste in enostavne.
- ✓ Geografska lokacija ni ovira. Uporabniki spleta predstavljajo največji geografski množični trg, ki ne pozna meja. Torej obstaja možnost za mednarodno poslovanje s precej nižjimi stroški.
- ✓ Časovni moderator. Internet spreminja časovne okvire, saj so določene storitve in dostopnost do informacije na voljo 24 ur na dan, sedem dni v tednu.
- ✓ Poznavanje kupcev. Tržniki imajo boljše informacije o kupcih in za kupce. Baze podatkov o kupcih so dragocen vir, ki pomaga oblikovati strategije.
- ✓ Trgi se razblinjajo. Možnost neomejene kombinacije izdelkov in storitev.
- ✓ Odprti standardi. Vsi protokoli so enotni, stroški širjenja in vzdrževanja omrežja so nižji.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica bi lahko z dobrim oglaševanjem privabila številne nove kupce. Z uvedbo internetne strani bi lahko na enem mestu ponudila celoten asortiman, ki ga ponuja, in možnost dvosmerne komunikacije. S pomočjo internetne strani bi namreč lahko dobila odgovore oziroma pripombe (elektronski naslov za pripombe, ankete z vprašanji o opravljenih storitvah itd.), ki bi ji lahko pomagali pri oceni, kako uspešno je zadovoljila njihove potrebe in želje. Vsi zainteresirani odjemalci, ki bi želeli dodatne informacije in prospektni material, bi se vpisali v bazo in podatke bi prejeli na zeleni naslov. Uporaba elektronske pošte pri trženju projektantskih storitev je lahko zelo pomemben instrument, ki lahko zelo zniža stroške trženja, v nasprotju z internetnimi stranmi, ki bi jih lahko poimenovali orodje, ki deluje na principu potega, elektronska pošta deluje na principu potiska. Po elektronski pošti se lahko pošiljajo brezplačne publikacije in to brez stroškov poštnine, tiskanja, papirja itd.

6 TRŽNA RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ODJEMALCEV S KVALITETO OPRAVLJENIH STORITEV IN MOŽNOSTJO POVEČANJA PRODAJE

Tržna raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne tržne razmere ter poročanje o rezultatih (Kotler 1989, 130). Tržna raziskava je funkcija, ki skozi informacije povezuje tržnika in potrošnika. Informacije se uporablja za opredelitev tržnih problemov, za oblikovanje, predelavo in oceno tržnih aktivnosti, za nadzor uspešnosti trženja in za povečanje razumevanja trženja kot procesa. Splošno opredelitev tržne raziskave je mogoče nadalje razdeliti na enak način, kot sta to storila Rojšek in Potočnik (2000, 107). Pri tem ne gre za tipično razdelitev na kvalitativne in kvantitativne raziskave glede na metodo tržnega raziskovanja, temveč glede na cilje raziskovanja oziroma opredeljene rezultate. Tako dobimo:

- ✓ kvantitativne tržne raziskave; raziskovanje tržnega potenciala, tržnega deleža, trendov na trgu in v panogi. Tovrstne raziskave odgovarjajo predvsem na vprašanje, koliko je česa;
- ✓ kvalitativne tržne raziskave; raziskave nakupnih namenov in nakupnega vedenja, tržnih segmentov, podobne blagovne znamke. Odgovarjajo predvsem na vprašanje, zakaj in kako se nekaj zgodi.

6.1 Tržna raziskava

6.1.1 Osnovne značilnosti raziskave

Pri raziskavi, ki sem jo izvedla sem uporabila anketni vprašalnik. Anketo sem izvedla tako, da sem poslala 80 anketnih listov dosedanjim naročnikom, potencialnim naročnikom in naključno izbranim anketirancem. Na anketo se je odzvalo 70 anketirancev. Anketo sem izvedla septembra in oktobra leta 2004. Anketiranci so na zastavljena vprašanja odgovarjali pisno.

Anketni list je bil sestavljen tako, da je moral anketiranec izraziti svoje mnenje z izbiro več možnih odgovorov, torej vprašanja zaprtega tipa, nekaj pa je bilo tudi vprašanj odprtega tipa, kjer so anketiranci sami izrazili svoje mnenje. Med vprašanji zaprtega tipa so na nekatera vprašanja anketiranci odgovorili samo z izbiro ene od ponujenih možnosti.

Anketni vprašalnik je bil dolg dve strani, saj je eden od pogojev uspešnega anketiranja ta, da anketa ni predolga, da takoj pritegne pozornost, in da ni prezapletena. Zato sem vanjo vnesla veliko vprašanj zaprtega tipa in le nekaj vprašanj odprtega tipa. Opazila sem, da so bili anketiranci pripravljene izraziti svoje mnenje in so radi odgovarjali na vprašanja odprtega tipa. Anketa je priložena besedilu kot priloga A.

6.1.2 Rezultati raziskave

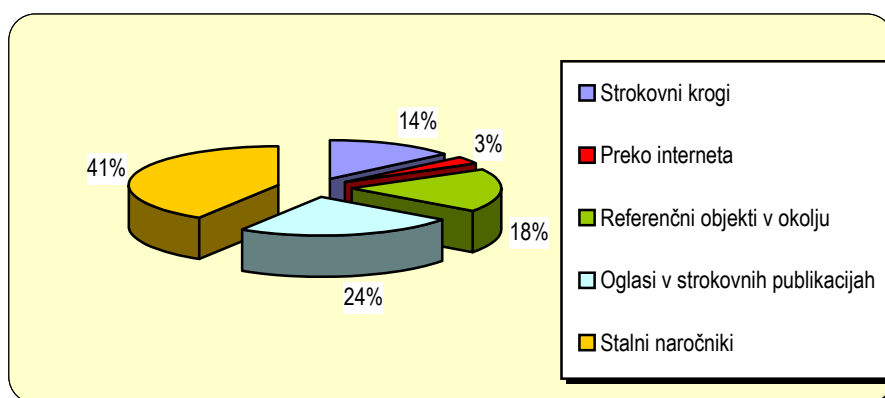
Pri prvem vprašanju me je zanimalo, iz katerih sredstev obveščanja so anketiranci izvedeli za družbo PROJEKT d. d. Nova Gorica. Anketa je ponujala več možnosti; ugotovila pa sem, da je kar 41 % anketirancev stalnih naročnikov družbe, 24 % jih je izvedelo za družbo iz oglasov v strokovnih publikacijah, 18 % jih je izvedelo za družbo iz referenčnih del družbe v okolju, 14 % iz strokovnih krogov in le 3 % preko interneta. Odgovori me niso presenetili, saj sem predvidevala, da predstavljajo največji delež vseh naročnikov prav stalni odjemalci. Vse to potrjuje dejstvo, da mora družba PROJEKT d. d. Nova Gorica v bodoče posvetiti več pozornosti trženju svojih storitev

preko interneta, na primer z vzpostavitvijo spletne strani in drugimi oblikami elektronskega poslovanja.

Tabela 6.1 Sredstva obveščanja

Sredstva obveščanja	Delež v %	Kumulativni delež v %
Strokovni krogi	14	14
Preko interneta	3	17
REFERENČNI OBJEKTI V OKOLJU	18	35
Oglasi v strokovnih publikacijah	24	59
Stalni naročniki	41	100
Skupaj	100	

Slika 6.1 Sredstva obveščanja

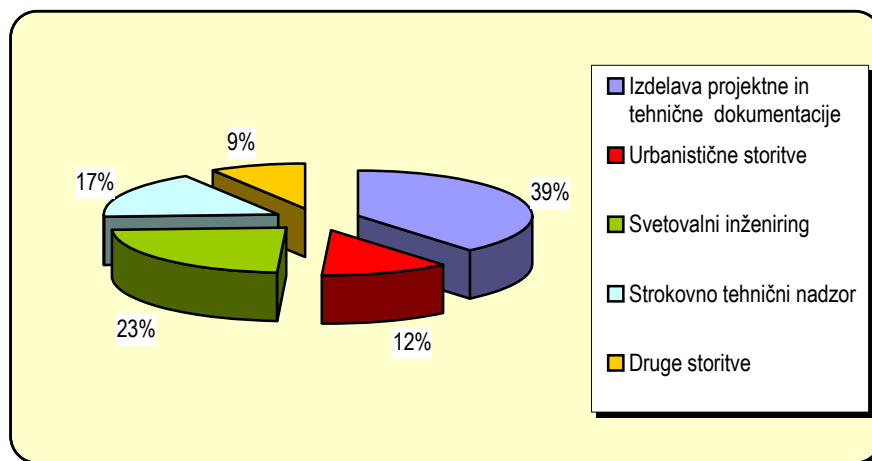


Drugo vprašanje se je nanašalo na to, katere vrste storitev so bile predmet naročila oziroma za katere vrste storitev so anketiranci zainteresirani. Kar 39 % vprašanih je odgovorilo, da je bila predmet naročila izdelava projektne in tehnične dokumentacije, torej: projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekta za razpis, projekta za izvedbo in projekta izvedenih del. 23 % anketiranih je odgovorilo, da so se storitve nanašale na svetovalni inženiring, in sicer od izdelave projektne dokumentacije do strokovno tehničnega nadzora. 17 % vprašanih je koristilo storitve strokovno tehničnega nadzora nad gradbeno obrtniški deli pri izgradnji posameznih objektov. Urbanistične storitve, med katere sodijo izdelava lokacijskih načrtov, ureditvenih načrtov, zazidalnih načrtov, strokovnih podlag in PUP-ov, znašajo 12 %. Druge storitve predstavljajo 9 %, med nje sodijo izdelava projektov rušitve objektov, pridobivanje služnostnih pogodb, izdelava geodetskih posnetkov, ureditev mej, parcelacije itd.

Tabela 6.2 Vrste storitev

Vrste storitev	Delež v %	Kumulativni delež v %
Izdelava projektne in tehnične dokumentacije	39	39
Urbanistične storitve	12	51
Svetovalni inženiring	23	74
STROKOVNO TEHNIČNI NADZOR	17	91
DRUGE STORITVE	9	100
Skupaj	100	

Slika 6.2 Vrste storitev



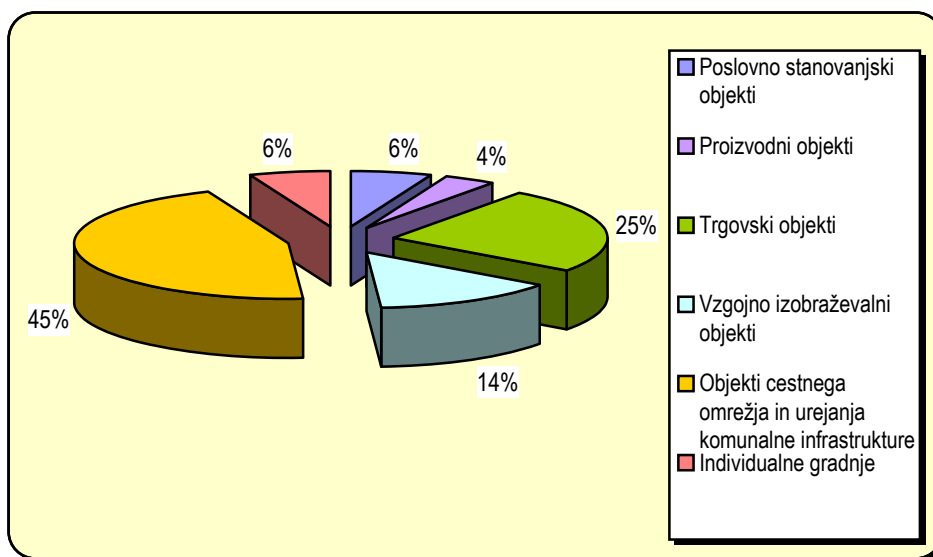
Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, katere vrste objektov so bile predmet projektiranja, katere izvajanja svetovalnih storitev in strokovnega nadzora oziroma za katere objekte so bili anketiranci zainteresirani. Anketa je pokazala, da se 45 % vseh storitev nanaša na objekte cest in pripadajočega komunalnega urejanja. Tako visok odstotek ne preseneča, saj je bila in je še vedno v razmahu gradnja avtocest po Sloveniji, čemur pripisujem tako visok odstotek cestne oziroma komunalne infrastrukture. 25 % anketirancev je odgovorilo, da so se storitve nanašale na projektiranje trgovinskih objektov. Ta podatek sicer nekoliko odstopa od pričakovanj, vendar glede na trende rasti velikih trgovskih centrov po vsej Sloveniji je podobno tudi na Goriškem območju (Mercator, Merkur, Lidl, Baumax...). Relativno majhen odstotek projektiranja se je nanašal na poslovno stanovanjske objekte, in sicer le 6 %, vendar upam, da se bo kljub rezultatom ankete število zainteresiranih naročnikov gradnje stanovanj povečalo, na kar pa družba PROJEKT d. d. Nova Gorica nima neposrednega vpliva. Le 4 % anketirancev je odgovorilo, da so projektne storitve koristili za izgradnjo proizvodnega objekta. Tudi ta podatek potrjuje dejstvo, da gospodarska dejavnost v Sloveniji stagnira in da se delež storitvenih dejavnosti povečuje, kar je trend tudi v vseh razvitih državah. 6 % predstavljajo gradnje stanovanjskih hiš za individualne naročnike. Glede na to, da družba ponuja kvalitetne storitve po relativno visokih cenah, se individualni naročniki raje obračajo na manjše projektivne biroje, ki

ponujajo storitve po ugodnejših cenah, vendar pa je s tem kvaliteta storitev in s tem možnost napak pri izdelavi projektov večja.

Tabela 6.3 Vrste objektov

Vrste objektov	Delež v %	Kumulativni delež v %
Poslovno stanovanjski objekti	6	6
Proizvodni objekti	4	10
Trgovski objekti	25	35
Vzgojno - izobraževalni objekti	14	49
OBJEKTI CESTNEGA OMREŽJA IN UREJANJA KOMUNALNE INFRASTRUKTURE	45	94
INDIVIDUALNE GRADNJE	6	100
Skupaj	100	

Slika 6.3 Vrste objektov

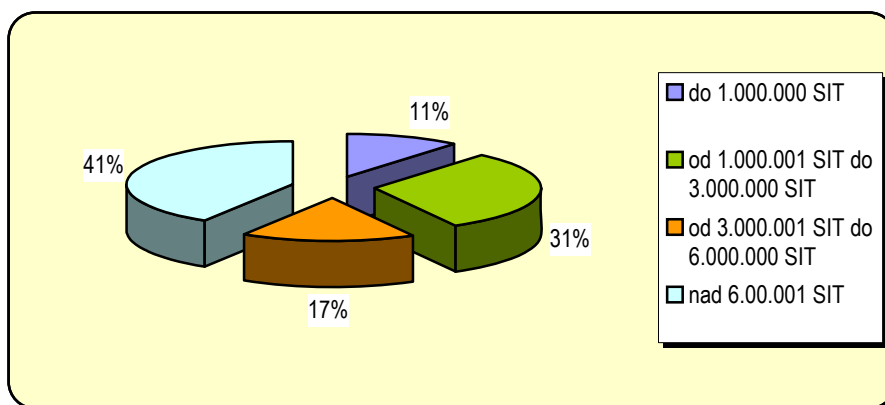


Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, koliko denarja so anketiranci porabili za naročilo storitev v letih od 2001 do 2003. Glede na to, da je bilo kar 41 % anketirancev stalnih naročnikov družbe, sem predpostavljala, da bo vrednost naročil krepko presegala mejo 6.000.000,00 SIT, kar je anketa tudi jasno pokazala. 11 % anketirancev je porabilo za naročilo storitev manj kot 1.000.000 SIT. 31 % anketiranih naročnikov je porabilo denarna sredstva v vrednosti od 1.000.000 do 3.000.000 SIT. 17 % vprašanih pa je porabilo za naročilo storitev v zadnjih treh letih od 3.000.000 do 6.000.000 SIT. 41 % anketirancev je porabilo za naročilo storitev več kot 6.000.000,00 SIT. Glede na trend prodaje v preteklosti predvidevam, da obstajajo realne možnosti za povečanje prodaje v letih od 2004 do 2006, kar se je pokazalo tudi pri analizi naslednjega odgovora.

Tabela 6.4 Vrednost opravljenih storitev v letih od 2001 do 2003

Vrednost opravljenih storitev v letih od 2001 do 2003	Delež v %	Kumulativni delež v %
Do 1.000.000 SIT	11	11
Od 1.000.001 SIT do 3.000.000 SIT	31	42
Od 3.000.001 SIT do 6.000.000 SIT	17	59
Nad 6.000.001 SIT.	41	100
Skupaj	100	

Slika 6.4 Vrednost opravljenih storitev v letih od 2001 do 2003

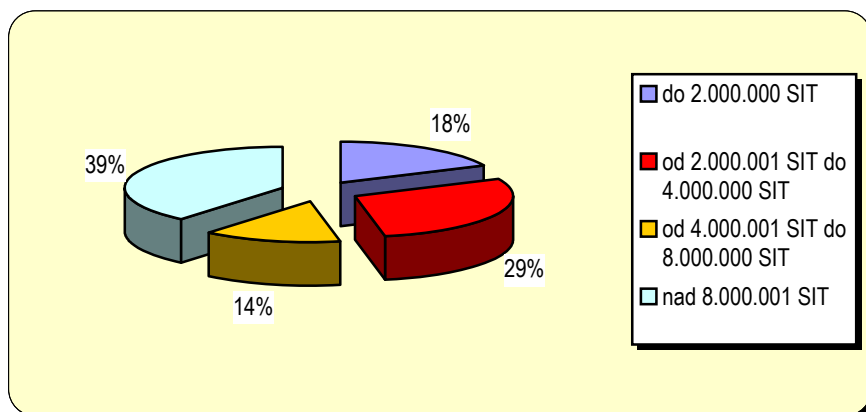


Peto vprašanje v anketnem listu se je glasilo: Koliko denarja planirate vložiti v projektantske storitve v letih od 2004 do 2006? Rezultati ankete so potrdili postavljeno hipotezo, da obstajajo realne možnosti za povečanje prodaje projektantskih storitev, saj je 39% vseh anketirancev odgovorilo, da planirajo v naslednjih letih naročiti storitve družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica v vrednosti več kot 8.000.000 SIT. Menim, da bi morala družba te podatke temeljito analizirati in usmeriti svojo marketinško dejavnost v ohranjanje obstoječih naročnikov s povečanjem kvalitete opravljenih storitev v zadovoljstvo naročnikov in projektantov družbe. Menim tudi, da bi morala agresivneje nastopiti na trgu, predvsem pri pridobivanju novih naročnikov na področju vzhodne Slovenije.

Tabela 6.5 Planirana vrednost naročil v letih 2004-2006

Planirana vrednost naročil v letih 2004-2006	Delež v %	Kumulativni delež v %
Do 2.000.000 SIT	18	18
Od 4.000.001 SIT do 4.000.000 SIT	29	47
Od 4.000.001 SIT do 8.000.000 SIT	14	61
Nad 8.000.001 SIT	39	100
Skupaj	100	

Slika 6.5 Planirana vrednost naročil v letih 2004-2006

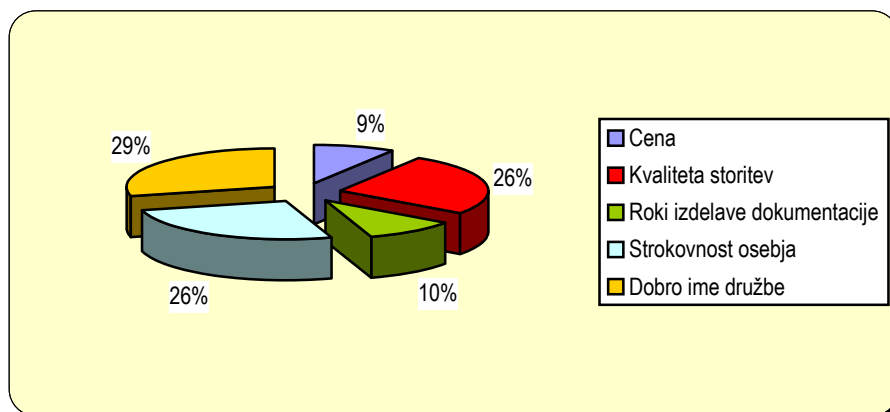


V šestem vprašanju sem spraševala, s čim je družba PROJEKT d. d. Nova Gorica prepričala anketirance, da so se odločili za naročilo njihovih storitev. V odgovoru so anketiranci lahko izbirali med ceno, kvaliteto storitev, roki izdelave dokumentacije ter prijaznostjo in strokovnostjo projektantskega osebja. Kar 29 % anketirancev je odgovorilo, da so se odločili za storitve družbe zaradi dobrega imena – ugleda družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica. Menim, da je ta podatek zelo pomemben, saj kaže na dejstvo, da je družba v zunanjem okolju znana in da so njihovi referenčni objekti v okolju lepo sprejeti. 26 % anketirancev je odgovorilo, da so se oziroma bi se za naročilo odločili zaradi kvalitete opravljenih storitev in enak procent, torej 26 %, je pritegnila strokovnost projektantskega kadra. Tudi ta podatek iz ankete potrjuje dejstvo, da je strategija družbe, ki je usmerjena v povečevanje strokovnosti in usposobljenosti projektantskega kadra, pravilna. Najmanj anketirancev pa se je odločilo za naročilo storitev zaradi cene. Znano je namreč, da so cene družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica v primerjavi s konkurenco relativno visoke, vendar zaradi kakovostnega izvajanja storitev.

Tabela 6.6 Prednosti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica

Prednosti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica	Delež v %	Kumulativni delež v %
Cena	9	9
Kvaliteta storitev	26	35
Roki izdelave dokumentacije	10	45
Strokovnost osebja	26	71
Dobro ime družbe	29	100
Skupaj	100	

Slika 6.6 Prednosti družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica

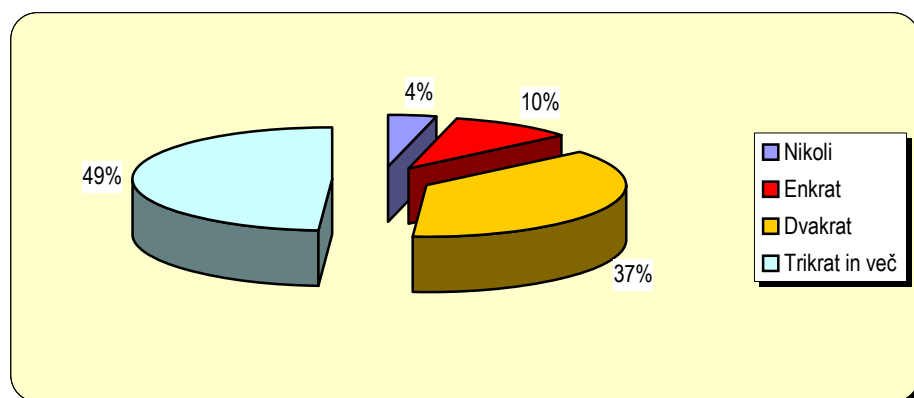


S sedmim vprašanjem sem hotela izvedeti, kolikokrat so anketiranci že zaupali opravljanje storitev družbi PROJEKT d. d. Nova Gorica. Anketa je pokazala, da 4 % vprašanih še ni zaupalo izvajanja storitev družbi, 10 % anketirancev je koristilo storitve družbe enkrat, 37 % je zaupalo izvajanje storitev družbe dvakrat in kar 49 % anketirancev je stalnih naročnikov, saj je družba zanje opravljala storitve več kot trikrat. Rezultati ankete so jasno pokazali, da so prav stalni naročniki najpomembnejši tržni segment družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, zato mora le-ta ohranjati, razvijati in utrjevati poslovne odnose s stalnimi naročniki, ki so za družbo strateškega pomena.

Tabela 6.7 Število naročil

Število naročil anketirancev	posameznih	Delež v %	Kumulativni delež v %
Nikoli		4	4
Enkrat		10	14
Dvakrat		37	51
Trikrat in več		49	100
Skupaj			

Slika 6.7 Število naročil



V osmem vprašanju sem anketirance prosila, naj ocenijo storitve družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica, in sicer ceno, kvaliteto opravljenih storitev, roke izdelave dokumentacije, strokovnost kadra in prijaznost podpornega osebja z ocenami povprečno, dobro in zelo dobro. Anketiranci so izrazili svoje mnenje in rezultati so navedeni v nadaljevanju. Ceno storitev družbe so ocenili z oceno dobro, kvaliteto opravljenih storitev z oceno zelo dobro, roke izdelave dokumentacije z oceno povprečno, strokovnost kadra z oceno zelo dobro in nazadnje strokovnost ter prijaznost podpornega osebja z oceno dobro.

V devetem vprašanju sem anketirance spraševala, ali želijo, da jih obišče predstavnik družbe in jim podrobno predstavi asortiman, ki ga družba ponuja. Kar 80 % vprašanih je odgovorilo pritrdilno in le 20 % se z obiskom predstavnika družbe ni strinjalo.

Za konec sem anketirancem postavila zadnje, deseto vprašanje odprtega tipa in sicer sem jih vprašala ali imajo morebiti kakršna koli koristna priporočila oziroma predloge. Žal se anketiranci na to vprašanje niso odzvali saj je večinoma ostalo neodgovorjeno.

6.2 Ugotovitve

Na osnovi izvedene tržne analize o zadovoljstvu s kvaliteto storitev in možnostjo povečanja prodaje lahko strnem rezultate v nekaj ugotovitev, ki mi bodo pomagale potrditi ali ovreči začetne hipoteze:

- ✓ družba PROJEKT d. d. Nova Gorica je v zunanjem okolju dobro poznana;
- ✓ družba ponuja pester asortiman svojih storitev;
- ✓ prevladujoče storitve predstavljajo izdelave projektne dokumentacije, svetovalni inženiring in strokovni nadzor;
- ✓ osnovni motiv naročila je kvaliteta storitev;
- ✓ naročniki so s kvaliteto opravljenih storitev zadovoljni in se vračajo;
- ✓ tržno komuniciranje, informiranost naročnikov in komunikacija z njimi je primerna;
- ✓ s strokovnostjo in usposobljenostjo projektantskega kadra so naročniki zadovoljni.

6.3 Odgovori na zastavljene hipoteze

Na podlagi izhajajoči iz raziskovalnega dela in zaključkov lahko potrdim ali ovržem začetne hipoteze.

Prva hipoteza je bila, da so naročniki z asortimanom, ki ga družba PROJEKT d. d. Nova Gorica ponuja zadovoljni. Hipotezo lahko potrdim z rezultati tržne analize.

Druga hipoteza je bila, da so naročniki projektantskih storitev družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica zadovoljni s kvaliteto opravljenih storitev ter da obstajajo možnosti za povečanje prodaje. Hipotezo lahko potrdim na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika.

Tretja hipoteza je bila, da družba PROJEKT d. d. Nova Gorica vodi primerne tržno komunikacijske aktivnosti, da jo naročniki poznajo in pozitivno identificirajo pod dobrim imenom družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica. Tudi to hipotezo lahko potrdim na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika, ki so podrobno analizirani v točki 6.1.2.

6.4 Priporočila

Postavljene hipoteze sem potrdila, kljub temu pa so potrebna priporočila o izboljšavah, ki bi bile potrebne za doseganje odličnosti in preseganje pričakovanj odjemalcev. Rezultati so pokazali, da se družba PROJEKT d. d. Nova Gorica pri trženju svojih storitev premalo poslužuje elektronske oblike komuniciranja. Zato menim, da je nujno potrebna vzpostavitev spletne strani na internetu, saj je v informacijski dobi to eden od predpogojev za uspešnost in prepoznavnost družbe. Pomembno je, da lahko kadar koli nekdo kjer koli uporabi računalnik in odpre spletno stran družbe. Menim, da bi bila naložba v tak način promocije zelo dobrodošla, predvsem v času globalizacijskih trendov.

Tudi projektiranje po internetu v družbi PROJEKT d. d. Nova Gorica še ni zaživelo, predvsem zaradi starejšega projektantskega kadra, ki še vedno ostaja zvest tradiciji - izdelavi načrtov brez uporabe raznovrstnih sodobnih računalniških programov. Vendar pa bi moral management družbe poskrbeti za hitrejšo in sodobnejšo obliko komunikacije med projektanti in naročniki, s čimer bi obojim olajšali delo in povečali zadovoljstvo (npr. projektiranje v pisarni na eni strani in pregled ustreznosti načrtov s strani naročnikov na drugi strani). Pri tem ne smemo pozabiti na stroške, ki so v primeru elektronske komunikacije veliko manjši, saj odpadejo potni stroški (dnevnice, kilometrina), in dolgotrajna medsebojna usklajevanja na sestankih.

Analiza rezultatov tržne raziskave je pokazala tudi, da si naročniki želijo več informacij o storitvah, ki jih družba ponuja. Menim, da bi zato morali v družbi zaposliti komercialista na terenu, ki bi bil strokovno usposobljen za podrobnejšo predstavitev celotnega asortimana družbe; mogoče tudi s predstavitvijo v vizualni tehniki 3D.

Posebno pozornost pa bi veljalo posvetiti tudi specifičnim željam in zahtevam naročnikov v zadovoljstvo tako družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica kot odjemalcev, saj je znano, da se vračajo le zadovoljni kupci.

7 STRATEGIJA MARKETINGA

Marketinška strategija je sestavni del strategije organizacije. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem novih – konkurenčnih storitev, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža in doseganje primernih poslovnih rezultatov. Za izvajanje marketinške strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena marketinška strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje marketinških dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Strategiji marketinga mora slediti ustrezna taktika. Taktika je sredstvo za doseganje cilja.

Marketinški splet predstavlja izredno pomembno kombinacijo marketinških spremenljivk, ki jih organizacija načrtuje, izvaja in kontrolira z namenom, da bi na trgu dosegla zastavljene cilje. Za obvladovanje marketinškega spleta je potrebno, da uresničujemo zlasti naslednje aktivnosti: marketinško načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti. Poleg tega moramo obvladati marketinški informacijski sistem, organiziranost trženja itd. Marketinški informacijski sistem je pomemben pri oblikovanju marketinških načrtov, ki jih zatem izvaja projektantska organizacija. Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti pa: demografsko in gospodarsko okolje, družbeno oziroma družbeno politično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost.

Na izvajanje marketinške strategije vpliva tudi okolje, tako zunanje kot notranje. Organizacija se mora prilagajati spremembam v zunanjem okolju, predvsem povpraševanju in konkurenci. Na oblikovanje marketinške strategije ter na strategijo projektantske organizacije vplivata tudi objektivno motiviranje in stimuliranje ustvarjalnih in najodgovornejših managerjev ter strokovnjakov – projektantov. Vprašanje kakovosti projektantskih storitev mora biti posebej obdelano in zajeto v marketinški strategiji. Zaradi tega moramo vlagati dovolj sredstev v izboljšanje kakovosti na vseh področjih poslovanja, razvoja itd., da bi lahko zavzeli vodilno pozicijo na trgu. V primeru hitrih sprememb na trgu moramo ustrezno reagirati ter se prilagajati novim okoliščinam, tako da ponudimo kupcu ustrezne storitve pravočasno ter ob konkurenčnih prodajnih pogojih. Konkurenčnost na trgu bomo dosegli ne samo z odlično kakovostjo ampak tudi s konkurenčnimi cenami. Vse to pa dosežemo z ustrezno organiziranostjo dela in poslovanja, z minimalno režijo, z ustvarjalnim ozračjem in teamskim delom.

7.1 Temeljne strategije trženja za projektantske organizacije

Strategije trženja so mednarodno priznani strokovnjaki obravnavali, zaokroževali in podajali na različne načine. Bistvo pri večini pa je, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno, ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak da obvlada tudi diferenciranje izdelkov in storitev ter da se je zmožno osrediniti na konkurenčne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih.

Kotler je trženjske strategije razdelil na naslednje tri dele (Kotler 1988, 334):

- ✓ prvi del zajema velikost, strukturo in obnašanje ciljnega (najpomembnejšega) trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo storitev, tržni delež ter doseganje načrtovanih dobičkov zlasti v prvih nekaj letih;
- ✓ drugi del zajema načrtovano ceno storitve, strategijo razpečave in trženjski načrt sredstev za prvo leto;

- ✓ tretji del pa zajema dolgoročni načrt prodaje z natančno opredeljenimi cilji in strategijo trženjskega spleta.

Ne glede na teorijo razvoja trženjske strategije je za podjetje izrednega pomena dejstvo, kako dosega konkurenčno pozicijo oz. vodilni položaj na trgu. Vsak ponudnik bi moral težiti k temu, da doseže vodilno pozicijo na trgu. To lahko doseže tako, da ponudi najboljše pogoje (boljšo kakovost, ugodnejši rok izdelave projektov in nižjo ceno). Vendar to ni vse; potrebna so tudi vlaganja v promocijo oziroma komuniciranje. S tem se informira odjemalce o asortimanu, ki se ponuja. Če je organizacija izredno prilagodljiva na spremembe tržišča in zna prisluhniti željam in zahtevam kupcev, je možno pričakovati, da se bo približalo vodeči poziciji na trgu. (Devetak 1999, 147-148). S tem podjetje zadovoljuje plačilno sposobno povpraševanje in dosega ugoden poslovni izid – dobiček. Zelo pomembno pa je, da del ustvarjenega dobička sproti odvaža za inoviranje dela in sredstev tako, da bi utrdila oziroma dosegla prevladujoč položaj na trgu.

7.2 Generične strategije po Porterju

Uspešne projektantske organizacije dosega trajnejšo konkurenčno prednost. Pri tem pa sta dva tipa konkurenčne prednosti ključna (Jančič 1990, 68), in sicer stroškovna prednost in diferenciacija. Ti sta bili v povezavi z načini, kako take konkurenčne prednosti doseči, za Porterja (Jančič 1990, 68-69) osnova za oblikovanje treh generičnih strategij. S slednjimi bi organizacija lahko dosegla nadpovprečne rezultate v panogi. Omenjene generične strategije zajemajo:

✓ *Stroškovno prvenstvo*

Pri tej generični strategiji smo osredotočeni na izvajanje projektantskih storitev z minimalnimi stroški. Seveda ima tudi ta vrsta generične strategije določene slabosti in nevarnosti. Slednje lahko pridejo od konkurentov, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti storitev). V takih okoliščinah mora organizacija reševati konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen, kar pa se dolgoročno izkaže za negativno in težko obdržimo vodilno pozicijo na trgu.

✓ *Diferenciacijo*

Izvajalec se v konkretni panogi izredno prilagaja odjemalcem, tako da oblikuje storitve v smislu najboljšega zadovoljevanja potreb in želja plačilno sposobnega povpraševanja. V takih primerih sledijo naročila, ne glede na višje tržne cene. Da bi obdržali vodečo pozicijo na tržišču, se moramo osredotočiti in specializirati za tiste posebnosti in prednosti storitev, ki so najpomembnejše za odjemalce in imajo prednost pred konkurenco.

✓ *Osredotočenje*

Ta vrsta strategije se razlikuje od prve in druge, saj se organizacija odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializacijo storitev, ki jo prilagodi povpraševanju. Na izbranem segmentu lahko dosežemo konkurenčno prednost. Pri tej strategiji ima posebno vlogo stroškovno in diferenciacijsko osredotočenje. Pogoji za uspeh je v tem, da obvladujemo plačilno sposobnost določenega segmenta. Vsekakor je pomembno, da izvajamo tisto strategijo, ki jo obvladujemo. Tudi ta strategija ima določene slabe lastnosti in pasti (nekatere organizacije so v času hitrega vzpona premalo vlagale v obrambne mehanizme).

Pri oblikovanju poslovnih strategij se je tudi Pučko (1994, 324-327) oprl na tri generične vrste poslovnih strategij, to je na strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije izdelkov in storitev ter strategijo osredotočenja na tržne niše. Bistvo poslovne strategije je v tem, da opredeljuje in zajema poti za doseganje konkurenčne prednosti pri poslovanju s strateško skupino storitev. Same generične vrste poslovne strategije moramo obravnavati celovito, ob upoštevanju virov konkurenčnih prednosti kakor tudi z vidika strateških ciljev.

7.3 Proces strateškega planiranja projektantskih storitev

Trženjsko načrtovanje je sestavni del podjetniške strategije. S pomočjo načrta o izvajanju trženjskih aktivnosti težimo k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Tiste aktivnosti, ki imajo več enot oziroma več različnih storitev, morajo ravno tako težiti k doseganju zastavljenih ciljev. Strategija marketinga je podrejena skupni strategiji organizacije. Strateško načrtovanje je po Kotlerju (1988, 43) upravljalno-vodstveni proces razvijanja in združevanja življenske sposobnosti projektantske organizacije za doseganje ciljev v okolju, ki ga obdaja. Naloga strateškega načrtovanja je med drugim tudi v prilagajanju takega podjetja pri izvajanju vsakdanjih poslovnih aktivnosti, ki zajemajo tudi nedobičkonosne dejavnosti. Sam proces strateškega načrtovanja pa poteka običajno od poslanstva, ciljev, nalog ter načina organizacije do predvidenih in načrtovanih novih poslov. Pri tem je potrebno najprej podrobno opredeliti poslovno načrtovanje, da bi mu sledila učinkovita uresničitev načrta oziroma nadzor nad posameznimi dejavnostmi ter analiza doseženih rezultatov. Veliko podjetji sploh ne sestavlja letnih načrtov. V načelu pa je bolje, da imamo poslovni načrt, čeprav ni popoln, kakor da poslujemo brez njega. Včasih je bilo načrtovanje zapleteno, zelo obsežno in premalo življenjsko. Lahko rečemo, da je planiranje specifična priprava procesa odločanja za kratkoročno in dolgoročno obdobje. S strokovnim planiranjem ali načrtovanjem razmišljamo in načrtujemo sistematično, sodelujemo teamsko z vsemi odgovornimi dejavniki v organizaciji, s planom pa prispevamo k oblikovanju ustrezne strategije. Pri tem moramo izhajati iz družbenih potreb in upoštevati omejitve in možnosti razvoja. Vse to prispeva k oblikovanju novih projektantskih storitev in vizije projektantske organizacije.

Strateški management prinaša v poslovno prakso nove oblike vodenja in upravljanja. Zlasti v nemirnih časih je potrebno načrtovati kakovostno. Tega so se sredi sedemdesetih let zavedale večje ameriške svetovalne organizacije. V strateškem načrtovanju so začeli uporabljati zanimive metode, kot na primer: scenarijsko načrtovanje, oceno političnega tveganja, napoved družbenih trendov, portfolgio analizo, krivuljo izkušenosti. Pojavilo se je zanimivo spoznanje, da se strateško upravljanje stalno vrača h koreninam poslanstva projektantske organizacije, k filozofiji in osnovnim vrednotam, ki jih nedvoumno definira ter s tem omogoča identifikacijo zaposlenih s cilji organizacije (Jančič 1990, 59-61).

Z marketinškim načrtovanjem opredeljujemo v času in prostoru najpomembnejše tržne aktivnosti za doseganje vnaprej zastavljenih ciljev. Marketinški načrt zajema vse prvine marketinškega spleta in obsega sredstva za uresničitev celotnega načrta ter opredeljuje nosilce posameznih dejavnosti z navedbo njihovih pravic in dolžnosti. V primeru nepredvidenih tržnih sprememb ali zasukov mora marketinški načrt predvideti načine, poti in sredstva za prilagajanje novim okoliščinam.

Glede na dobo trajanja, so marketinški načrti kratkoročni (do enega leta), srednjeročni (dve do pet leti) in dolgoročni (nad pet let). Povsod moramo določiti nosilce posameznih dejavnosti ter zagotoviti finančna sredstva za izvajanje posameznih marketinških aktivnosti. Za izvajanje marketinških aktivnosti je potrebno usklajeno delo in teamski pristop, navesti pa je treba tudi prednostne naloge.

7.4 SWOT analiza

V vsakdanji praksi srečujemo analizo SWOT (začetnice angleških besed: strenghts, weaknesses, oprortunities in theats), s katero razčlenimo in prikažemo notranje slabosti in prednosti programa ter zunanje izzive in nevarnosti v projektantskih organizacijah, ki nastopajo na trgu. Bistvo SWOT analize je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse naštetu prispeva k kakovostnemu strateškemu načrtovanju

V slovenski teoriji in praksi uporabljamo namesto angleške oznake SWOT SPIN analizo. V nadaljevanju bom s SPIN analizo, prilagojeno po Lynchu (v Biloslav 1999, 104), prikazala glavne prednosti, slabosti, izzive in nevarnosti programa izvajanja projektantskih storitev. Vse to nam pomaga pri oblikovanju in izvajanju strategije marketinga.

Strategije izpeljane iz SPIN analize so zelo splošne in z njimi želim samo nakazati smeri delovanja programa izvajanja projektantskih storitev in sredstva za doseganje ciljev.

✓ *Notranji dejavniki – konkurenčnost programa*

Notranje prednosti:

- ✓ visoka izobrazbena struktura,
- ✓ strokovna usposobljenost zaposlenih z ustreznimi referencami,
- ✓ usmerjenost k naročnikom in investitorjem,
- ✓ možnost izboljšanja teamskega dela,
- ✓ kakovost in privrženost višjega in srednjega managementa,
- ✓ ustrezna finančna boniteta,
- ✓ sodobna delovna sredstva in programska oprema,
- ✓ dobro ime.

Notranje slabosti:

- ✓ prepozno uvajanje mladih strokovnjakov na nove pogoje organiziranega dela na trgu,
- ✓ navidezen odpor do novosti s strani starejšega strokovnega kadra,
- ✓ siva ekonomija,
- ✓ pomanjkanje inovativnosti,
- ✓ neizdelan sistem nagrajevanja,
- ✓ zastarela programska oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco,
- ✓ negativna publiciteta zaradi napak v preteklosti,
- ✓ hierarhična ureditev.

✓ *Zunanji dejavniki – privlačnost tržišča*

Zunanji izzivi:

- ✓ nova tržišča in tržne niže,
- ✓ uvajanje novih storitev,
- ✓ zaposlovanje strokovnjakov različnih profilov in znanja,
- ✓ sposobnost hitrega prilagajanja in reagiranja na izzive in priložnosti iz okolja,
- ✓ stalna likvidnost in plačilna sposobnost,

- ✓ ugodne socialne in demografske spremembe,
- ✓ možnost prevzema določenih projektantskih organizacij,
- ✓ povečanje tržišča z vstopom Slovenije v Evropsko unijo.

Zunanje nevarnosti:

- ✓ geografska lega izven centra Slovenije,
- ✓ konkurenca malih in zasebnih projektantskih birojev,
- ✓ pomanjkljivo zbiranje informacij in uvajanje novosti,
- ✓ povečano delovanje konkurentov,
- ✓ neugodne socialne in demografske spremembe,
- ✓ novi zakonski predpisi, ki otežujejo izvajanje projektantskih storitev,
- ✓ nove tehnologije in razvoj telekomunikacij,
- ✓ konkurenca s tržišča Evropske unije.

Poleg SPIN analize so zajete tudi strategije kot sredstvo za doseganja opredeljenih ciljev in sicer:

- ✓ PI strategije so tiste, ki uporabljajo prednosti programov, da izrablja izzive;
- ✓ PN strategije so tiste, ki obvladujejo nevarnosti;
- ✓ SN strategije so tiste, ki premagujejo slabosti, da obvladujemo nevarnosti;
- ✓ SI strategije premagujejo slabosti, da lahko izrabijo izzive.

Zelo pomembno je, da znamo marketinško strategijo praktično vključevati v vsakdanje gospodarsko poslovanje. Sproti moramo ugotavljati in ocenjevati možnosti za ustrezno izvedbo strategije. Marketinška strategija je lahko zasnovana idealno, če pa zaradi finančnih, tržnih, socialno demografskih in drugih težav ni izvedljiva, nam ne koristi.

Z ustrezno organiziranostjo marketinškega sektorja in s strokovnimi kadri bomo razmeroma hitro opredelili marketinško vodenje in marketinško načrtovanje. Samo poslovni izid, ki ga izkaže bilanca za vsako poslovno leto, potrdi, ali smo izbrali pravo strategijo. V primeru, da ne dosegamo zastavljenih ciljev, moramo analizirati vzroke, in v izjemnih primerih opredeliti nove kriterije za ocenjevanje uspešnosti, tako na nivoju organizacije kakor tudi na nivoju posameznih sektorjev. S strateškim načrtovanjem opredeljujemo prednostne in odločilne smeri v razvoju in poslovanju. V marketingu je pomembna vizija, to je zamisel nove ali zaželene projektantske storitve. Pri tem moramo opredeliti poslanstvo in marketing. Tudi načrtovanje mora zajemati nadzor nad izvajanjem sprejetih planov. Pri tem pa je naloga strateškega nadziranja v tem, da prilagaja njegovo vsebino razmeram na tržišču (Devetak in Vukovič 2002, 195).

7.5 Strategija projektantske organizacije v sklopu razvojne politike

Vsa znanja in vse informacije, ki jih pridobimo iz najrazličnejših virov, služijo za tekoče, srednjeročno in dolgoročno opredeljevanje razvoja in strategije podjetja pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Politika podjetja mora biti dolgoročno usmerjena, prilagajati se mora razmeram na trgu in težiti k lastnemu razvoju, inovativnosti in ustvarjalnosti managerjev in vseh zaposlenih. Uspešen razvoj na vseh področjih podjetja in njihov obstoj sta odvisna od pravilne in pravočasne opredeljenosti strategije in taktike poslovanja. S pomočjo strategije definiramo količinske in kakovostne cilje, čas razvoja, potrebne strokovne kadre, finančna sredstva in ustrezno

tehnološko opremo. Aktivnost podjetja mora biti usklajena s splošno državno ekonomsko politiko. Hierarhija ciljev mora biti konsistentna in mora odsevati vsestranski razvoj podjetja. Za podjetje je pomembna tudi struktura organiziranosti, to je oblika in izgradnja, notranja delitev organov ter njihovi medsebojni odnosi, opredelitev odgovornosti, pravil in dolžnosti vseh izvajalcev projektantskih storitev. Struktura je odvisna od izbrane strategije. Za strukturo je značilno, da mora biti usklajena s cilji in se jim mora stalno prilagajati. Projektantska organizacija se mora stalno prilagajati notranjemu, predvsem pa zunanjemu okolju. Z opredeljevanjem časovnih horizontov strategije je običajno čas prilagajanja večji pri rastoči organizaciji. V številnih primerih pa je pri manjših organizacijah hitreje dosežen časovni strateški horizont. Projektantska organizacija, ki se ne razvija in sproti vključuje v širše družbene okvire, stagnira, ker jo konkurenca počasi uničuje z novimi ali bolj konkurenčnimi projektantskimi storitvami, sodobnejšo tehnologijo, finančno likvidnostjo torej z boljšim poslovanjem. Pri določanju ciljev moramo razmisliti tudi, kako doseči: obvladovanje celovitega izvajanja projektantskih storitev, racionalizacijo dela, standardizacijo in tipizacijo posameznih aktivnosti. Sproti moramo spremljati produktivnost in ekonomičnost ter ju primerjati z organizacijami iste panoge v domačem in tujem merilu. Pri obravnavanju strategije marketinga je pomembna tudi povezanost in kombinacija izvajalnih strategij s trgi in strategijami marketinga. Z uvajanjem sodobne tehnologije bomo znižali stroške in izboljšali kakovost projektantskih storitev. S tem bomo konkurenčni pri osvajanju novih trgov in novih naročnikov, kar povečuje obseg prodaje. Ni pa dovolj, da načrtujemo in oblikujemo strategijo organizacije in strategijo marketinga. Potrebna je tudi analiza strategije. Analizo strateškega položaja lahko obravnavamo po naslednjih štirih fazah (Bizjak 1997, 94):

- ✓ delitev procesa na strateške poslovne enote,
- ✓ ocena tržnega položaja strateške poslovne enote,
- ✓ ocena tehnološkega stanja strateške poslovne enote,
- ✓ ocena strateškega položaja poslovne enote.

Vsako izmed omenjenih faz je možno posebej osvetliti in analizirati iz najrazličnejših zornih kotov. Pomembno pa je dejstvo, da pri strateški poslovni enoti upoštevamo ustrezno poslanstvo v organizaciji in na trgu, ob doslednem spoštovanju marketinških aktivnosti in marketinškega spleta (Devetak 1999, 158). Za vrednotenje privlačnosti trga in konkurenčnega položaja lahko uporabljamo različna merila, ki so po panogah različna. Za vrednotenje pa so zelo pomembni tudi naslednji dejavniki: velikost trga, rast trga, struktura kupcev po skupinah, struktura konkurence, možnosti povečanja cen, delovna intenzivnost projektantske organizacije, tveganja pri projektiranju itd. Pri tem je potrebno za oceno konkurenčnosti upoštevati tudi (Bizjak 1997, 95):

- ✓ tržni delež (absolutni in relativni),
- ✓ stroškovne prednosti (ki niso odvisne od tržnega deleža),
- ✓ diferenciacijo storitev,
- ✓ inovativnost,
- ✓ donosnost strateške poslovne enote oz. projektantske organizacije.

Zelo koristno je, da vsako od štirih omenjenih faz večkrat analiziramo, ker se okoliščine na tržišču spreminjajo (ponudba, povpraševanje, tehnologija, ekologija, zakonodaja, naravne nesreče). Na osnovi tega oblikujemo ustrezno poslovno strategijo. Tudi pri oblikovanju in izbiranju poslovne strategije moramo upoštevati, poleg filozofije marketinga, še druga načela in postopke, zlasti pa (Bizjak 1997, 104):

- ✓ strateški položaj projektantske organizacije (oblikovanje razvojne strategije v okviru realnih temeljev, izhodišč in ciljev),
- ✓ ciljno poslovno mrežo (ob upoštevanju realnosti in smotrnosti postavljenih ciljev, zlasti na področju razvoja),
- ✓ determinante donosnosti (tržni delež, kakovost, simplifikacijo in diverzifikacijo),
- ✓ naravne strategije (organizaciji zagotavljajo najboljšo donosnost).

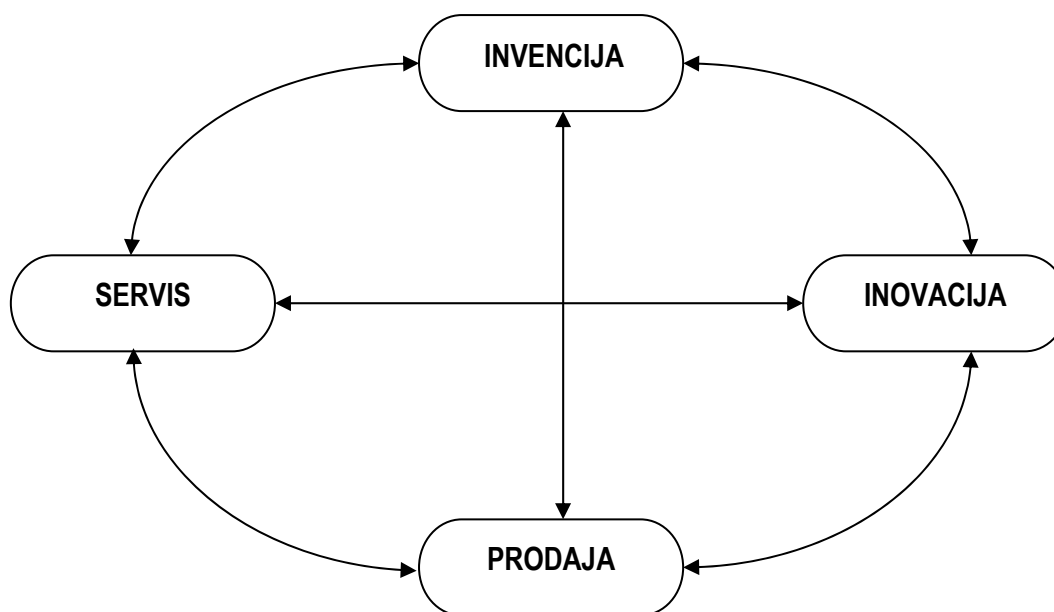
Sama poslovna strategija pa mora osvetliti in zajemati več marketinških aktivnosti in postopkov, kot na primer: razvoj novih storitev, izločitev nezanimivih storitev, stalna vlaganja v inoviranje dela in sredstev. Na osnovi kazalcev rasti tržnega deleža in dodane vrednosti posamezne projektantske organizacije bomo udeleževali najpomembnejše marketinške aktivnosti in opredeljevali, kako jih bomo izvajali, dosegali ter s kakšnimi sredstvi (Devetak in Vukovič 2002, 200).

7.6 Kontinuiran model razvoja in ekspanzije na področju izvajanja projektantskih storitev

Za projektantsko organizacijo je zelo pomembno, da stalno spremlja povpraševanje na trgu in oblikuje, razvija in prodaja tiste storitve, za katere smo ugotovili tržno povpraševanje. V sliki z naslovom Kontinuirani model razvoja in ekspanzije (Devetak 1999, 177) sem prikazala štiri medsebojno povezane aktivnosti, ki so: *invencija, inovacija, prodaja in servis*. *Invencija* je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanje, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim tržnim pogojem. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, postopka ali uporabe izdelkov in storitev v nove namene. Invencija rezultira s pojavom novih idej pri opravljanju nekih aktivnosti in se zaradi svoje praktične vrednosti pogosto pravno zaščitijo (Devetak 1999, 177). Inovacija predstavlja uresničevanje novih idej na področju projektantskih storitev. To je proces, ki vključuje praktično uporabo odkritij in inovacij, lastnih in tujih, zaradi ekonomskega izvajanja storitev, istočasno s tem pa zadovoljuje potrebe. Lahko bi rekli, da pomeni inovacija oblikovanje novih storitev ali izvajanje že znane storitve na nov način. Zanimiva je definicija OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), ki definira inovacijo kot: »prvo uporabo znanosti in tehnologije za nov namen s komercialnim učinkom in kot tisto, ki vodi do ustvarjanja nove storitve ali do zniževanja stroškov za že znane proizvode«. Prodaja kot tretji sklop aktivnosti v kontinuiranem modelu razvoja in ekspanzije pa odseva uspeh ali neuspeh razvoja storitve. To pomeni, da bomo uspešni zlasti takrat, ko bomo prisluhili plačilno sposobnemu povpraševanju ter na osnovi izvajanja invencij ter inovacij oblikovali oziroma izvajali ustrezne projektantske storitve. Vendar pa s prodajo omenjeni model še ni zaključen. Dodan je še četrti sklop, to so poprodajne storitve, ki jim pravimo servis. V mnogih primerih je nadaljnji razvoj in obstoj organizacije odvisen prav od strokovne organiziranosti in vodenja poprodajnih aktivnosti. V prikazani sliki kontinuiranega modela razvoja in ekspanzije so posamezne aktivnosti, sklopi in postopki medsebojno povezani, ne samo v smeri urnega kazalca, ampak tudi v obratni smeri ter z medsebojno povezanostjo vsakega izmed navedenih sklopov. Dobro opredeljena strategija projektantske organizacije mora temeljiti na raziskovanju, razvoju in izvajanju storitev, ki zadovoljujejo družbene potrebe, istočasno s tem organizacija dosega ustrezen poslovni izid za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Strategija inovacij pa se mora ujemati z dejavniki notranjega in zunanjega okolja. Usklajena mora biti z notranjimi možnostmi organizacije ter zunanjega povpraševanja na trgu. Strategija inovacij mora zajemati racionalno obnašanje vseh subjektivnih faktorjev v gospodarjenju in njihovo

komuniciranje z okolico, spremljanje ter vključevanje znanstveno-tehničnih dosežkov razvitega sveta v lastne prodajne programe. Brez take usmerjenosti je organizacija obsojena na stagnacijo in propad (Devetak in Vukovič 2002, 203).

Slika 7.1 Kontinuiran model razvoja in ekspanzije



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 203

8 KAKOVOST PROJEKTANSKIH STORITEV IN UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTAVA

Ob vse večji konkurenci na tržišču še posebno ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo je skrb za kakovost eden najpomembnejših pogojev za uspeh izvajanja projektantskih storitev in pomeni tesen odnos z odjemalci, pozitivno povratno informacijo, ugled podjetja – dobro ime in zmanjšano občutljivost na ceno. Odjemalec pričakuje kakovostno izvedbo projektantskih storitev. Sama izvedba projektantskih storitev mora biti kvalitetna, saj je možnost ponovnih naročil zelo velika, še posebno pa so za organizacijo pomembni stalni naročniki. Znano je, da nezadovoljni naročniki ne izrazijo nezadovoljstva takoj, ampak to storijo šele čez čas, ko se morebiti pojavijo določene nepravilnosti pri izvedbi projektiranja. Te pomanjkljivosti se pokažejo šele čez leto, dve morda tudi več. Na primer, ob fizični gradnji objekta se je ugotovilo, da načrt statike objekta oziroma gradbenih konstrukcije ni bil usklajen z načrtom arhitekture oziroma načrt strojnih ali elektro instalacij ni bil usklajen z načrtom arhitekture.

Nezadovoljstvo se lahko pokaže šele čez leta, kot se je, na primer, družbi PROJEKT d. d. Nova Gorica zgodilo ob nedavnem julijskem potresu v Posočju. Kljub zagotovitvi da so konstrukcije v popotresni obnovi projektirane tako, da lahko zdržijo enkrat višji potresni sunek kot leta 1998, na žalost temu ni bilo tako; saj konstrukcije niso vzdržale ob šibkejšem potresu. Vse to pa negativno vpliva na ugled družbe. Vzroki, da konstrukcije niso vzdržale bi lahko iskali tudi v slabi fizični izgradnji, vendar ne glede na to je okrnjen ugled projektantov – vsakdo podvomi tudi v njihovo strokovnost. Znano je tudi, da nezadovoljni naročniki o svojem nezadovoljstvu povedo dvakrat večjemu številu ljudi kot zadovoljni naročniki in tako z negativno promocijo prizadenejo škodo. S prizadevanjem za kakovostno opravljanje projektantskih storitev projektantska organizacija zmanjšuje možnost nezadovoljstva odjemalcev in preprečuje negativne učinke govoric. Če kakovost razumemo kot vsoto lastnosti storitev, s katero zadovoljujemo določene potrebe, lahko kakovost projektantskih storitev opredelimo kot skladnost storitve s pričakovanji naročnika.

8.1 Ugotavljanje mere zadovoljstva

Zadovoljstvo odjemalcev je emocionalna reakcija odjemalcev na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami v primerjavi s pričakovanji v zvezi z njimi (Snoj 1998, 158). Zadovoljstvo odjemalcev se determinira s primerjalnim procesom, in sicer se izmeri kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo, in dejansko zaznano vrednostjo storitve ob uporabi. Odjemalci imajo glede vsake posamezne projektantske storitve določena pričakovanja že pred naročilom in ta se primerja z dejansko zaznano vrednostjo. Nezadovoljstvo nastopi, če je odjemalec pričakoval višjo kakovost. Če je zaznana vrednost višja od pričakovane, odjemalec občuti pravo zadovoljstvo. Samo v tem primeru ima določene pozitivne posledice na priporočilo projektantskih storitev svojim partnerjem, lojalnost odjemalcev do projektantske organizacije in občutljivost odjemalcev na zahtevano ceno. Visoko zadovoljstvo namreč povzroči, da projektantska organizacija lahko zahteva za storitve celo višjo ceno, ker nudi storitve, ki vzbujajo zaupanje. Projektantska organizacija, ki s svojimi dejavnostmi spada v vrh kakovosti, lahko zviša cene storitev za pet do deset odstotkov, istočasno pa se zmanjša reaktivnost zadovoljnih in lojalnih odjemalcev na nižanje cene konkurentov.

8.2 Ugotavljanje pričakovanj

Kako kupci izrazijo svoja pričakovanja? Ta se naslanjajo na njihove izkušnje z nakupom v preteklosti, na mnenje prijateljev in referenčnih skupin ter na obljube podjetja. Potočnik (2000, 183) deli pričakovanja na objektivna, subjektivna ali idealna. Objektivna so tista, ki temeljijo na znanih informacijah in so raven pričakovanja večine naročnikov. Subjektivna izražajo počutje porabnikov v zvezi s posamezno storitvijo in mnenje kakšna bi po njihovem mnenju kakovost morala biti. Idealna pa vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih. Tržniki morajo biti pozorni, da s svojimi aktivnostmi dvignejo pričakovanja na pravo raven. Če je ta prenizka, tvegajo, da privabijo premalo odjemalcev, če je previsoka, pa tvegajo njihovo razočaranje. Pričakovanja naročnikov morajo biti nenehno nadzorovana, zadovoljstvo vedno primerjano s ponujenimi storitvami, te pa s konkurenčnimi, kar naj bi omogočilo najti potrebne izboljšave. Preliminarna študija mora opredeliti čim bolj natančno sliko izraženih in tistih skritih, latentnih pričakovanj. V ta namen je mogoče uporabiti vrsto kvalitativnih metod, kot so uporaba informacije v pritožbah, anketiranje ter druge.

8.3 Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev

Pri obravnavi kakovosti, ugotavljanju in merjenju zadovoljstva odjemalcev je treba ločiti med kakovostjo izvedene storitve, ki jo porabnik zazna racionalno, ter zadovoljstvom z njo, ki je emocionalno.

Kakovost je globalna ocena ali stališče, ki zadeva večjo vrednost določene storitve v nekem obdobju uporabe, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke storitve. Torej je pri obravnavi, ugotavljanju in merjenju zadovoljstva pogosto prisoten emocionalen ali čustven motiv. Šele s podrobnejšim anketiranjem in raziskovanjem, analiziranjem, testiranjem in intervjuvanjem lahko pridemo do objektivnejše ocene zadovoljstva odjemalca (Devetak in Vukovič 2002, 294). Zadovoljstvo lahko prehaja od nezadovoljstva, preko zadovoljstva do navdušenja. Da bi doseglo večje zadovoljstvo, mora podjetje sprejeti koncept navdušenja, ki je najvišja stopnja zadovoljstva in se kaže zlasti v višji stopnji zvestobe porabnikov (Potočnik 2000, 183). Bistvo vprašanja iz ankete o zadovoljstvu naročnikov sem uporabila tudi sama v izvedeni anketi, ki je predstavljena v 6. poglavju.

Potočnik (2000, 189) navaja najpomembnejše razloge za raziskavo zadovoljstva porabnikov:

- ✓ da se storitveno podjetje osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev;
- ✓ da ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni;
- ✓ da odkrije prednosti in pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetji (benchmarking).

8.4 Avtorsko pravo v sklopu intelektualne lastnine

Pri obravnavanju intelektualnih storitev je pomembno, da poznamo, upoštevamo in spoštujemo vsebino Konvencije o ustanovitvi Svetovne organizacije za intelektualno lastnino, ki zajema avtorske in sorodne pravice. Podrobneje so te opredelitve navedene v Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah, ki je bil objavljen v Ur.l. RS št. 21 dne 14.4.1995.

8.4.1 Avtorske pravice

Zakon določa: »Avtorska pravica je enovita pravica na avtorskem delu, iz katere izvirajo izključna osebna upravičenja (moralne avtorske pravice), izključna premoženjska upravičenja (materialne avtorske pravice) in druga upravičenja avtorja (druge pravice avtorja).«

Avtorska pravica izhaja iz same stvaritve dela. Primer takega dela je naslednji: projektant izdelal arhitekturni načrt za poslovni objekt. S tem ko je sprojektiran načrt arhitekture, je ustvarjeno avtorsko delo. Avtorsko delo se nanaša na izdelan načrt. Za varovanje avtorskega dela ni potrebna nobena formalnost. Če pa avtor želi dodaten dokaz avtorstva, se delo vpiše oziroma primerek dela arhivira v register zavarovanih del. Registracija je možna pri Avtorski agenciji za področje Slovenije. Avtor dela je lahko le fizična oseba, ki ji prične veljati avtorstvo z nastankom dela, traja pa ves čas življenja avtorja in 70 let po njegovi smrti.

8.4.2 Moralne in materialne avtorske pravice

Moralne avtorske pravice varujejo avtorja glede njegovih duhovnih in osebnih vezi do dela. Avtor ima izključno pravico odločiti o prvi objavi dela. Pripada mu pravica do priznanja avtorstva, navedbe le tega in oznake. Brez privoljenja avtorja ni dopustno nikakršno poseganje v avtorjevo delo. Avtor ima tudi pravico skesanja, kar pomeni, da do imetnika materialne avtorske pravice to prekliče, če ima za to resne moralne razloge in če predhodno imetniku povrne škodo, ki mu s tem nastane (Ur.l. RS št. 1, 1995).

Materialne avtorske pravice varujejo premoženjske interese avtorja, s tem, da izključno avtor dovoljuje izkoriščanje svojega dela. Uporaba avtorskega dela je dopustna le, če je avtor prenesel ustrezno materialno avtorsko pravico (Ur. l. RS št. 1, 1995).

8.4.3 Moralne in avtorske pravice projektantov v projektantski organizaciji

Za avtorje – projektante načrtov, ki so v delovnem razmerju, veljajo določene specifičnosti, kakor na primer:

- ✓ kadar avtorsko delo ustvari projektant pri izpolnjevanju svojih obveznosti ali po navodilu delodajalca (avtorsko delo iz delovnega razmerja), se šteje, da so materialne avtorske pravice in druge pravice avtorja na tem delu izključno prenesene na delodajalca za deset let od dokončanja dela, če ni s pogodbo drugače določeno in
- ✓ po preteku roka iz prejšnje alineje pripadajo pravice iz prejšnje alineje projektantu, s tem da delodajalec lahko zahteva njihov ponovni izključni prenos proti plačilu primernega nadomestila.

Ne glede na vsebino zgoraj citiranih alinej:

- ✓ obdrži projektant izključno pravico, da uporablja avtorsko delo iz delovnega razmerja v okviru svojih zbranih del in
- ✓ se šteje, da so materialne avtorske pravice in druge pravice avtorja na bazi podatkovnem kolektivnem delu izključno in neomejeno prenesene na delodajalca, če ni s pogodbo drugače določeno.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica varuje avtorske pravice družbe in svojih projektantov do tretjih oseb s klavzulo v pogodbi o projektiranju, ki glasi: »Avtorji obdrže moralne avtorske pravice. Projektno dokumentacijo za »izgradnjo poslovnega centra« in iz nje izvirajoče materialna avtorske pravice, izvajalec del in avtorji prenašajo na naročnika, za enkratno uporabo in za določen namen za gradnjo poslovnega objekta. Naročnik lahko projektno dokumentacijo v celoti ali deloma odtuji tretjim osebam oziroma jo le-te lahko uporabijo ali reproducirajo le s soglasjem izvajalca in avtorja. Za kršitve zakona veljajo razmeroma visoke denarne kazni, ki so podrobneje opredeljene v 184. členu Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

8.5 Primerjalno presojanje - benchmarking v projektantski organizaciji

V zadnjih dveh desetletjih se je uveljavila metoda analiziranja - benchmarking (primerjalna presoja), kot primerjava stanja nekega podjetja z drugimi boljšimi podjetji, in na tej osnovi izboljšanja poslovanja. Metodo benchmarkinga je vpeljal leta 1979 Xerox. V začetku je šlo za osredinjenje na merjenje dosežkov, na konkurente in na ambiciozne cilje. V novejšem času pa se je vsebina spremenila v učenje iz boljše prakse in se govori o pojmu benchlearning, torej nekaj takega kot učenje iz presoj. Zgoščeno moramo benchmarking opredeljevati kot nepretrgan sistematičen proces primerjanja ravni in procesov v lastnem podjetju ter v primerjanem podjetju, izbranem zaradi njegove odličnosti. Namen primerjave je priti do spodbud za inoviranje postopkov, za izboljšanje organiziranosti projektov in za zniževanje stroškov ter tako ustvariti konkurenčne prednosti nasproti konkurentom. Primerjave je mogoče delati med konkurenčnimi podjetji, lahko pa tudi med deli podjetja in s funkcijami in procesi različnih panog (zunanji, notranji ter generični benchmarking). Boljša oziroma odlična podjetja se namreč osredinjajo na dosežke, so stroškovno zavedna, so v tesnih stikih z odjemalci, pa tudi z dobavitelji in kooperanti, se osredotočajo na izboljšanje kakovosti in produktivnosti, na uspešno rabo podpornih tehnologij (sodobnejši programi za projektiranje autocad) ter na bistvene dejavnosti, ki jih kot take vidijo odjemalci, in se zato poveča njihova konkurenčna moč.

Naj omenim še nekaj spoznanj o benchmarkingu. Z benchmarkingom pridemo do primerjalnih meritev s pomočjo informacije o drugih podjetjih. Primerjamo se lahko z najboljšimi v panogi, z neposrednim konkurentom, s povprečjem v panogi in z drugimi enotami v lastnem podjetju.

Smisel benchmarkinga je pri projektantskih storitvah posebnega pomena pri celovitem obvladovanju kakovosti, ekonomiki poslovanja (zniževanje stroškov, izboljšanje postopkov, za potrebe novega managementa, za spreminjanje programov projektantske organizacije). Benchmarking je zanimiv in praktičen za preverjanje obstoječe politike in strategije projektantske organizacije, ob pritiskih konkurence in v kriznih situacijah.

Koraki primerjalnega merjenja so pomembni med drugim tudi pri oblikovanju novih storitev projektantske organizacije (odlagališča odpadkov, biološke čistilne naprave...). Z benchmarkingom je možno pravočasno ugotavljanje zaostajanja za konkurenčnimi projektantskimi organizacijami. Poleg tega nam omogoča posnemanje boljših projektantskih programov, da bi tako projektantska organizacija izboljšala obstoječe stanje in poslovanje ter se prilagajala konkurenčnim razmeram na trgu. S primerjalnim presojanjem projektantska organizacija spoznava lastno delovanje (organiziranost, ozka grla); posledično taka organizacija hitreje napreduje in je konkurenčna na trgu, zlasti če se primerja z najboljšimi organizacijami na svetu ali s takimi, ki so vodilne v določeni projektantski panogi. Z marketinškega vidika lahko ponovno podčrtamo bistvene koristi, ki jih imamo z benchmarkingom; ugotovili smo zadovoljstvo končnih naročnikov, zadovoljstvo izvajalcev, povečali smo tržni delež, utrdili konkurenčni položaj

na trgu. Iz tega je razvidno, da je primerjalno presojanje izredno praktičen in koristen proces, ki nas napaja z objektivnimi in strateško pomembnimi informacijami za oblikovanje in izvajanje strategije projektantskih storitev. Seveda pa ni dovolj, da z benchmarkingom le analiziramo poslovanje z vidika planirane in dosežene prodaje, niti ni dovolj, da površno spremljamo ali kopiramo določene korake konkurenčne organizacije (Devetak in Vukovič 2002, 236). Vendar že s tem, ko podjetje primerjamo z najboljšimi konkurenti v panogi ali v svetovnem merilu, ga izpopolnjujemo, učimo kader in dosegamo boljšo kakovost projektantskih storitev ter s tem zadovoljstvo odjemalcev.

Tabela 8.1 Koraki primerjalnega merjenja

Koraki	Vložki	Izidi
Opredelitev jedra zadeve	Zadeva je lahko: <ul style="list-style-type: none"> ✓ nezadovoljene potrebe odjemalcev ✓ premalo učinkovito delovanje ✓ težavna področja ✓ nujna strateška prednost 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ opredeljeno področje za benchmarking ✓ pregled nad dogajanjem, ki jih velja benchmarking ✓ opredeljena merila uspešnosti za benchmarking
Zbiranje podatkov v podjetju	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pregledovanje postopkov ✓ sedanji merilni standardi ✓ možna podpora v podjetju in zunaj 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ diagram poteka dejavnosti za benchmarking ✓ spoznane gonilne sile ✓ opredeljeno ciljno podjetje za primerjanje ✓ kratkoročne operativne izboljšave ✓ vprašalnik za benchmarking
Zbiranje podatkov v okolju	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vprašalnik za benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ izbrano podjetje za primerjalno merjenje ✓ postopki za analiziranje sodila in merila
Analiziranje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ primerjanje izidov primerjalnega merjenja ✓ opredeljevanje razlik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ opredeljevanje zevi ✓ spoznane možnosti za izboljšanje analizirane dejavnosti ✓ novi poteki, pravila, postopki ✓ plan uvajanja ukrepov ✓ opredelitev prednostnih zadev
Uvajanje sprememb	<ul style="list-style-type: none"> ✓ plan ukrepov ✓ obvladovanje težav 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ plan za zapiranje zevi ✓ dejavnosti za zapiranje zevi ✓ dopolnjevanje benchmarkinga ✓ dopolnilne primerjalne analize

Vir: Leibfried v Kralj 2003, 154

Za projektantsko organizacijo je zanimiv potek benchmarkinga, ki sem ga prikazala v tabeli 8.1 o korakih primerjalnega merjenja za projektantsko organizacijo (povzeto po Leibfried v Kralj 2003, 98). Pri posameznih korakih zbiramo informacije in podatke v lastni projektantski organizaciji in še posebej v zunanjem okolju. Zatem pregledujemo, analiziramo postopke ter

obdelujemo vprašalnik za benchmarking. Pri izidih prikazujemo določene ugotovitve, kot so na primer gonilne sile, katera je opredeljena projektantska organizacija za primerjanje itd. Z analiziranjem izvajamo primerjanje izidov, ugotavljamo razlike in oblikujemo nove postopke, pravila in podobne aktivnosti. Ravno tako so pri izidih pomembne zevi. Slednje so pomembne pri naslednjem koraku, ko uvajamo spremembe, in je potrebno planirati zapiranje zevi ter po potrebi dopoljevati benchmarking in primerjalne analize.

9 ZAKLJUČEK

Trženje projektantskih storitev je zelo pomemben del asortimana družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica. V zadnjih letih ima projektiranje v sklopu izgradnje objektov visokih gradenj, predvsem velikih trgovinskih centrov in poslovnih objektov, čedalje pomembnejšo vlogo. Zelo pomemben delež predstavlja tudi projektiranje objektov v sklopu izgradnje avtocestnih odsekov in hitrih cest ter drugih infrastrukturnih objektov (magistralne in lokalne ceste, komunalna infrastruktura, železnice, energetika).

Uveljavitev sodobnega projektiranja je velik izziv zaradi množice subjektov, ki so vključeni v razvijanje projektantskih storitev. Potrebno je upoštevati želje in potrebe naročnikov projektantskih storitev, kot tudi izvajalcev od visoko usposobljenega strokovnega kadra - projektantov do administrativno podpornega osebja. Marketing projektantskih storitev temelji na predpostavki, da morajo biti objekti zgrajeni skladno z upoštevanjem sodobnih trendov, ki veljajo pri projektiranju.

Oblikovanje in trženje dobrega imena družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica je eno izmed zelo pomembnih marketinških sredstev današnjih tržnikov, ki se srečujejo z vedno bolj izenačenimi storitvami, nadomestnimi storitvami in konkurenco.

Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica je med največjimi neodvisnimi inženiring in konzultantskimi družbami v Sloveniji, ki deluje na principih sodobnega projektnega vodenja ter izkušnjah in »know-how-u« njenih strokovnjakov. Družba PROJEKT d. d. Nova Gorica se v okviru panoge uvršča v sam vrh. Pomembna naloga managementa družbe je, da s trudom in znanjem pridobljeno pozicijo na trgu obdrži oziroma jo še utrdi. Dolgoročno pa je pomembna usmeritev družbe PROJEKT d. d. na tuje trge, ki pa zahteva izbiro prave marketinške strategije. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, se odpirajo družbi nove možnosti; prav zaradi tega bo potrebno za potencialne naročnike, še toliko bolj skrbno in poglobljeno pripraviti celoten marketinški splet.

Na to temo je osredotočena diplomska naloga in sicer na pogled družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica kot konkurenčne enote v panogi, ki izvaja tržne aktivnosti za doseganje čim boljšega tržnega položaja. Obravnavanje je omejeno na osnovno dejavnost družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica.

Prvih pet poglavij naloge so osnova, na kateri je grajana srž diplomske naloge, obravnavane v šestem poglavju. Izvedena tržna raziskava, kljub omejitvam raziskovalnega dela sloni na osnovnih principih kredibilnosti tovrstnih raziskav kot so objektivnost, zanesljivost, veljavnost, natančnost, sistematičnost in odkrivanje splošnih tendenc in zakonitosti. Trženje projektantskih storitev je aktualna tema med strokovnjaki, ki se je izkazala za še bolj zanimivo in globoko, kot je bilo pričakovano. Zato se je naloga razvijala in spreminjala med potekom dela, skupaj z vedno globjim raziskovanjem in poglobljanjem v to tematiko. Zaradi potrebe po sintetičnosti je bilo nujno osredotočenje na res pomembne stvari, kar se je izkazalo za težko, saj se tema bolj zajema iz širšega zornega kota in z navajanjem konkretnih primerov iz prakse, kar sem tudi poskušala doseči. Upam, da sem v tem uspela.

10 LITERATURA IN VIRI

10.1 Literatura

Bateson, J.E.G. 1995. *Managing Services Marketing. Third edition*. Fort Worth: The Dryder Press Forth Worth.

Bilosavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.

BIZJAK, FRANC 1997. *REINŽENIRING IN RAZVOJ PODJETJA*: EDUCA NOVA GORICA.

Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za Management.

Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.

Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Založba Obzorja.

Iršič, Matjaž. 1998. *Značilnosti »marketing povezav« kot razvite strateške naravnosti organizacije na nabavnem trgu*. Ljubljana.

Jančič, Zlatko 1990. *Marketing-strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom I*. Zagreb: Informator.

Kotler, Philip. 1989. *Upravljanje marketingom II*. Zagreb: Informator.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing managementa – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.

Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.

Lovelock, Christopher. 1991. *Service marketing. Second edition*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Pučko, Danijel. 1994. *Strateško planiranje, v Možina & al.: Management*, Radovljica: Didakta.

Rojšek Iča. 2001. *Zadovoljstvo porabnikov – kako ga razumemo in merimo*. CIS. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

Strauss J., Frost D. Raymond. 2001. *E-Marketing*: Prentice Hall.

Tavčar, Mitja. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.

Tavčar, Mitja. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

10.2 Viri

ERDF: European Regional Development Fund, <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en>, 2004.

European Council of Engineers Chambers, <http://www.ecec.net/java/seiten/news.jsp>, 2004.

Oslo Manual. 1992. OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation. Data.

Pravilnik o projektni in tehnični dokumentaciji. Uradni list RS št. 66/2004.

Priročnik za konzultantske storitve v investicijski gradnji – prevod UCIN-a. Inženirska zbornica Slovenije, 1999.

Zakon o javnih naročilih ZJN-1-UPB1. Uradni list RS št. 36/2004.

Zakon o graditvi objektov ZGO 1. Uradni list RS št. 110/2002.

Zakon o graditvi objektov ZGO 1A. Uradni list RS št. 47/2004.

Zakon o varstvu okolja ZVO. Uradni list RS št. 41/2004.

Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Miha Trampuž, Branko Oman, Andrej Zupančič, 1997.

Zakon o gospodarskih družbah ZGD. Uradni list RS št. 82/94.

PRILOGA A: Anketni list

ANKETNI LIST

Naprošamo Vas, za sodelovanje!

Prosimo, da odgovorite na spodaj navedena vprašanja.

Anketni list bo služil za tržno raziskavo o uspešnosti trženja projektantskih storitev.

Anonimnost podatkov je zagotovljena. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni zgolj za potrebe raziskovalnega dela.

1. Iz katerih sredstev obveščanja ste izvedeli za družbo PROJEKT d. d. Nova Gorica?

- Iz strokovnih krogov.
- Preko interneta.
- Iz referenčnih objektov v okolju.
- Iz oglasov v strokovnih publikacijah.
- Smo stalni naročniki.

2. Katere vrste storitev družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica so bile predmet naročila?

- Izdelava projektne in tehnične dokumentacije.
 - Urbanistična dokumentacija.
 - Svetovalni inženiring.
 - Strokovno tehnični nadzor.
 - Drugo.
-

3. Naročilo storitev projektiranja se je nanašalo oziroma bi se nanašalo na?

- Poslovno stanovanjski objekt.
 - Proizvodni objekt.
 - Vzgojno - izobraževalni objekt.
 - Objekt urejanja komunalne infrastrukture.
 - Drugo.
-

4. Koliko denarja ste porabili za naročilo storitev v letih od 2001 do 2003?

- Do 1.000.000 SIT.
- Od 1.000.001 SIT do 3.000.000 SIT.
- Od 3.000.001 SIT do 6.000.000 SIT.
- Nad 6.000.001 SIT.

5. Koliko planirate vložiti v projektantske storitev v letih od 2004 do 2006?
- Do 2.000.000 SIT.
 - Od 4.000.001 SIT do 4.000.000 SIT.
 - Od 4.000.001 SIT do 8.000.000 SIT.
 - Nad 8.000.001 SIT.
6. S čim Vas je družba PROJEKT d. d. Nova Gorica prepričala, da ste se odločili oziroma bi se odločili za njene storitve?
- S ceno.
 - S kvaliteto storitev.
 - Z roki izdelave dokumentacije.
 - S plačilnimi pogoji.
 - S strokovnostjo projektantskega kadra.
 - Z dobrim imenom družbe.
7. Kolikokrat ste že zaupali opravljanje storitev družbi PROJEKT d. d. Nova Gorica?
- Nikoli.
 - Enkrat.
 - Dvakrat.
 - Trikrat in več.
8. Prosimo Vas, da ocenite naše storitve!
- | | | | |
|--|-----------|-------|------------|
| <input type="checkbox"/> Cena: | povprečno | dobro | zelo dobro |
| <input type="checkbox"/> Kvaliteta opravljenih storitev: | povprečno | dobro | zelo dobro |
| <input type="checkbox"/> Roki izdelave: | povprečno | dobro | zelo dobro |
| <input type="checkbox"/> Strokovnost kadrov: | povprečno | dobro | zelo dobro |
| <input type="checkbox"/> Prijaznost podpornega osebja: | povprečno | dobro | zelo dobro |
9. Ali bi želeli, da Vas obišče predstavnik družbe PROJEKT d. d. Nova Gorica in Vam predstavi celoten asortiman družbe?
- Da.
 - Ne.
10. Imate morda kakršna koli priporočila oziroma predloge?

Najlepša hvala za Vaše sodelovanje. Prepričana sem, da bo tržna raziskava z Vašo pomočjo uspešnejša.

Kraj _____

Datum _____