

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE KAMNITIH IZDELKOV

Mentor: mag. Zlatka Meško – Štok

Obravnavana organizacija: RUDA, d.o.o.

Lektor: ga. Alferija Bržan

POVZETEK

Kamen je verjetno najstarejši material, ki ga je človek uporabljal v gradbeništvu, za izdelovanje vsakdanjih predmetov, kot so domovi, oblikovanje okolice ipd. Kamen je sam po sebi hladen in mrtev, vendar lahko s pomočjo klesarske tehnike oz. veščine zaživi. Do uveljavljanja novih materialov so ga uporabljali kot konstrukcijski material in ga tudi ročno oblikovali. Razvoj zidanja s kamnom in njegove uporabnosti pa je bil seveda določen tudi z zgodovinskimi in socialnimi razmerami. Lahko bi rekli, da kamen pripoveduje zgodbo o neki skupnosti na poseben način. Torej ima svojo kontinuirano preteklost, nasledstvo in izkušnje.

V diplomski nalogi sem se dotaknil pojma trženje v proizvodnem podjetju, s katerim privedemo podjetje do uspešnega poslovanja. Tako sem raziskoval teoretična stališča glede trženja in kako to trženje uporablja podjetje za doseg svojih ciljev. Cilj diplomske naloge je raziskati, kako se uspešno trži kamnite izdelke. Predstavil bom filozofijo trženja in podjetja ter spoznali bomo trženjsko in razvojno usmerjenost podjetja.

Na koncu bomo z raziskavo trga ugotovili, kakšne so želje in zadovoljstva kupcev.

Ključne besede: trženje proizvodnega programa, proizvodnja podjetja, planiranje, zadovoljstvo kupcev, raziskava, trženjski splet.

ABSTRACT

Stone is probably one of the oldest material, which is used in construction for making out usual things, like homes, surroundings, etc. Stone is cold and dead, but with stonework can revive. Before putting into force the new materials it was used like construction material. It was handling manual. Development of stone and its use was determined with history and social circumstances. We could say that the stone is relating its story about certain community in special way. So it has its continually story, succession and experience.

In this diploma I spoke about marketing in product company where we can bring a company to be successful. So I researched theoretical point of view about marketing and how the company use this marketing to achieve its aim.

The aim of this diploma is research successful marketing of stone product. I will introduce philosophy of marketing and company. We will recognize marketing and development direction of company.

At the end we will ascertain wishes and contentments of buyers.

Key words: marketing of production program, production company, planning, contentments of buyers, research, marketing form.

UDK 339.138:679.8.06(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev	1
1.2	Namen, naloge in cilji	1
1.3	Metodologija raziskave	2
2	Opredelitev pojma trženje	5
2.1	Strategija trženja	5
3	Tržni splet	7
3.1	Izdelek P-1 (product)	7
3.2	Cena P-2 (price)	8
3.3	Razpečava P-3 (place)	8
3.4	Promocija 4-P (promotion) oziroma tržno komuniciranje	8
3.5	Dodatni trženjski splet za storitve	9
3.6	Opredeljevanje storitev	9
3.7	Tržne ali prodajne poti	10
3.8	Pomen prodajnih poti in vloga tržnih posrednikov	10
3.9	Načrtovanje prodajnih poti	11
4	Uspešnost poslovanja	13
4.1	Strategija poslovanja in planiranje	13
4.1.1	Tržna strategija	14
4.2	Pospeševanje prodaje in promocije ter akcijske ponudbe	14
4.2.1	Mrežni marketing	14
4.2.2	Tržne poti	15
4.2.3	Oglaševanje	16
4.2.4	Mediji	17
4.2.5	Pospeševanje prodaje	17
4.2.6	Reklamne strategije	19
4.2.7	Temeljni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost promocije	19
4.2.8	Neposredno trženje	20
4.2.9	Osebna prodaja	20
4.3	Način prodaje in ponudbe izdelka in storitev	20
4.3.1	Povezanost marketinške funkcije z ostalimi funkcijami	20
4.3.2	Strategija prodaje izdelka in naloge marketinške funkcije	22
4.3.3	Segmentiranje	22
4.3.4	Pozicioniranje na trgu	23
4.3.5	Tržni posredniki	24
4.3.6	Politika distribucije	24
4.3.7	Promocija	25
5	Predstavitev podjetja Ruda, d.o.o.	27
5.1	Proizvodni program in tehnologija podjetja Ruda, d.o.o.	27
5.2	Kratka zgodovina podjetja	27

5.3 Organizacijska in lastniška struktura podjetja	28
5.4 Proizvodni program	29
5.4.1 Proizvodni program in tehnologija	29
5.4.2 Okolje podjetja Ruda, d.o.o.	30
5.4.3 Značilnosti ožjega okolja	30
5.4.4 Značilnosti širšega okolja	30
5.5 Organiziranost podjetja.....	31
5.6 Strateško odločanje	31
5.6.1 Organizacija in naloge planske službe.....	31
5.6.2 Okvirni proces planiranja v podjetju Ruda, d.o.o.....	32
5.6.3 Strateško načrtovanje in SWOT analiza kamnitih izdelkov.....	34
6 Raziskava trga.....	37
6.1 Opredelitev in raziskava trga	38
6.2 Namen in cilji raziskave	39
6.3 Načrt raziskave	39
6.3.1 Upravljanje trženja	40
6.4 Analiza in ugotovitve tržnih raziskave	40
7 Zaključek	47
LITERATURA	51
PRILOGA	54

SLIKE

Slika 4.1	Proces tržnega pozicioniranja	23
Slika 5.1	Organizacijska struktura podjetja Ruda d.o.o.....	28
Slika 6.1	Zadovoljstvo odjemalcev do podjetja Ruda d.o.o	39
Slika 6.2	Poznavanje podjetja Ruda d.o.o	39
Slika 6.3	Problemska mreža podjetja Ruda d.o.o.....	42
Slika 6.4	Zadovoljstvo odjemalcev	43

TABELE

Tabela 4.1	Odnos med marketingom in prodajo	21
Tabela 4.2	SWOT ANALIZA RUDA d.o.o.....	34
Tabela 6.1	Možni problemi podjetja Ruda in njihovo rangiranje	41

KRAJŠAVE

DN Diplomska naloga
FM Fakulteta za Management Koper

1 UVOD

Podjetja so osnovne enote, ki sestavljajo celotno gospodarstvo neke države. Vsako podjetje s svojo dejavnostjo skuša doseči čim boljši poslovni rezultat. Na tej poti se podjetja velikokrat srečujejo z različnimi težavami; pojavljajo se vprašanja, kaj bi se dalo v poslovanju izboljšati, da bi se posledično povečala uspešnost poslovanja. Da bi se pravilno odločili, moramo dobro poznati podjetje in njegovo poslovanje, pri čemer nam pomaga analiza poslovanja.

Analiza poslovanja je dejavnost oziroma strokovno opravilo, ki omogoča, da presodimo ekonomski položaj podjetja, to je njegovo učinkovitost, uspešnost, premoženjsko in finančno trdnost. Analiza nas privede do osnove za ukrepanje glede bodočega poslovanja. Po vsebini je analiziranje poslovanja informacijski proces, znotraj katerega se uresničuje sistematično spoznavanje procesov in stanj, pripravljajo se tudi strokovni predlogi za poslovne odločitve (Koletnik 1995, 28; Bošnjak 1999, 12).

Podjetje Ruda, d.o.o. predstavil v petem poglavju. Najprej bom opisal dejavnost podjetja, predstavil glavne informacije o podjetju, njegove cilje in strategije, okolje, v katerem deluje, ter organizacijsko strukturo.

1.1 Opredelitev

Predmet diplomskega dela je analiza poslovanja podjetja Ruda, d.o.o., njen namen pa je identifikacija ključnih problemov v podjetju na področju trženja. Cilj je spoznati poslovanje podjetja Ruda in tako podati upravljavcem in ravnateljem podjetja informacije, ki bodo služile kot pomoč pri odločanju o ukrepih za izboljšanje uspešnosti poslovanja na tržnem področju.

1.2 Namen, naloge in cilji

Glavni cilj poslovanja družbe je rentabilnost oziroma donosnost sredstev in kapitala, ki ga podjetje želi doseči preko stroškovno učinkovite proizvodnje in visoke ravni kvalitete proizvodov in storitev. Kljub razmeroma visoki stopnji donosnosti, ki jo ima podjetje, želi z uspešnim doseganjem podrejenih ciljev, slednjo še izboljšati. Da bi prišlo do podrejenega cilja stroškovno učinkovite proizvodnje, podjetje teži po boljši organizaciji samega proizvodnega procesa ter k večji tržni učinkovitosti. Poleg tega si podjetje prizadeva povečati kvaliteto poslovanja z dodatnim izobraževanjem zaposlenih. Doseganje podrejenih ciljev podjetja bi posredno vplivalo tudi na povečanje učinkovitosti poslovanja. S specializacijo v proizvodnjo izdelkov iz kamna peščenjaka, katera je njegova lastna surovina, sledi podjetje strategiji osredotočenja na tržne niše, katera je primarnega pomena. Pri tem se seveda zaveda pomembnosti tako cene kot tudi kvalitete izdelkov.

Gospodarske družbe si pri poslovanju prizadevajo doseči dolgoročno uspešnost poslovanja. To je v sedanjih časih težko doseči, saj združbe poslujejo v nepredvidljivem in dinamičnem okolju. Spremembe lahko predstavljajo za podjetje grožnja ali priložnost. Planiranje postaja zaradi zgoraj navedenih razlogov vse bolj dragoceno managersko orodje.

1.3 Metodologija raziskave

- Posamezne funkcije in poslovne prvine ocenjujemo:
- v analizo **prodaje** vključujemo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce, prodajne pogoje, prodajne cene in prodajne stroške;
- v **proizvodnji** analiziramo zlasti obseg in strukturo, tok proizvodnje, stroške ter učinkovitost proizvodnje;
- v **nabavi** analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške;
- pri **zaposlenih** nas zanimajo obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih;
- pri **osnovnih sredstvih** ocenjujemo obseg, strukturo in dinamiko; odpisovanje in zastarevanje kapacitete in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev;
- pri **obratnih sredstvih** analiziramo strukturo le-teh ter hitrost obračanja;
- analiza **financiranja** vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev in razmerje med viri in sredstvi. Pri virih nas zanima stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti, pri sredstvih pa deleži raznih vrst sredstev v vseh sredstvih. Vlaganja obravnavamo v okviru investicijskih odločitev. Razmerje med sredstvi in viri nam govori o plačilni sposobnosti in finančni stabilnosti podjetja.

Rezultat te faze je, da ugotovimo prednosti in slabosti podjetja. Prednosti poskušamo čim bolj izkoristiti v nadaljnjem poslovanju, slabosti pa poskušamo odpraviti.

Analiza poslovanja je dejavnost oziroma strokovno opravilo, ki omogoča, da presodimo ekonomski položaj podjetja, to je njegovo učinkovitost, uspešnost, premoženjsko in finančno trdnost. Analiza nas privede do osnove za ukrepanje glede bodočega poslovanja. Po vsebini je analiziranje poslovanja informacijski proces, znotraj katerega se uresničuje sistematično spoznavanje procesov in stanj, pripravljajo se tudi strokovni predlogi za poslovne odločitve (Koletnik 1995, 28; Bošnjak 1999, 12).

Učinkoviti poslovni proces in uspešnost poslovanja se zagotovijo s primerno organizacijsko strukturo in procesi. Organizacijska struktura in organizacijski procesi morajo biti oblikovani smotrno in skladno s cilji, ki jih lastniki, upravljalci ali managerji želijo doseči.

Za povečanje zadovoljstva odjemalcev, jim je potrebno predstaviti sam izdelek.

Vodstvo podjetja mora vedeti, na katerih trgih bo delovala, katera podjetja bodo njeni dobavitelji, kakšna podjetja bodo njeni kupci oziroma odjemalci.

Vodstvo podjetja mora jasno opredeliti politiko, ki jo bo vodilo in določiti strategije in načine, s katerimi bo dosegla zastavljene cilje.

Zastavili smo si naslednje hipoteze:

- Predpostavljamo, da bi podjetje Ruda, d.o.o. z ustrezno tržno strategijo povečalo trg oz. ime in uglednost podjetja.
- Predpostavljam, da bi se produktivnost proizvodnje lahko izboljšala oz. povečala, če bi podjetje povečalo zadovoljstvo delavcev, pri stimuliranju in izobraževanju ter nagradah in podobno.

2 OPREDELITEV POJMA TRŽENJE

Prve trženjske usmeritve so se pojavile v obdobju po II. svetovni vojni, to je v začetku 50-ih let. Najprej se je razvila teorija o trženju izdelkov, šele nato pa se je razvila teorija o trženju storitev. Novo teorijo o trženju nediferenciranih množičnih izdelkov končnim potrošnikom pa poseblja Kotler (Tavčar 1997, 21). Večina avtorjev se pri razlaganju trženja opira prav na ta Kotlerjev koncept.

Poleg besede »trženje«, ki jo uporabljajo avtorji, kot so: Devetak, Kotler, Tavčar, Radonjič itd., uporabljajo nekateri avtorji (Deželek, Sfiligoj, Jančič in drugi) besedo »marketing«, vendar obe skupini avtorjev s tema pojmom označujeta proces menjave blaga oz. storitev.

Zanimiva je tudi Tavčarjeva razlaga:

Trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca; začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali pričakuje; sledijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika (Tavčar 1997, 10).

2.1 Strategija trženja

»Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacija in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.« (Kotler 1996, 13)

S potrošniki komuniciramo prek nakupov, med njimi in po njih. Trženje je za obstanek in uspešnost organizacije usodnega pomena. Je aktivnost, s katero skuša organizacija doseči priznanje za dodano vrednost, ki jo ustvarja. Pri tem uspeva le, če ima tržno ponudbo, ki ustreza željam in potrebam odjemalcev. Izhodišče za trženje je torej ponudba, ki obsega koristi, ki naj bi jih odjemalcem prinašali proizvodi in storitve organizacije (Možina in drugi 1994, 803).

S pojmom trženja se srečujemo tako rekoč povsod. Trženje zajema panoge organizacije, poslovna okolja, konkurenco, tržišča, trženjske poti, trženjsko komuniciranje.

Podjetja kot pridobitne organizacije stremijo k maksimizaciji poslovnega izida ob istočasnem zadovoljevanju kupcev. Za doseganje tega izida pa je eno ključnih orodij obvladovanje trženja kot celote. S tem je mišljeno, da mora vsako podjetje neprestano nadgrajevati obstoječa znanja o trženju, analizirati tržišča, na katerih nastopa, spremljati konkurenco ter se vsem spremembam na trgu hitro in uspešno prilagajati.

Zato želim v diplomskem delu analizirati obstoječo tržno stanje v podjetju Ruda, d.o.o., analizirati konkurenco in ugotoviti tržni položaj podjetja na slovenskem tržišču. V sklepnem delu diplomskega dela bodo na podlagi vsega ugotovljenega podjetju predlagana določena priporočila, s katerimi bo lahko obravnavano podjetje tržni položaj na trgu obdržalo ali pa izboljšalo.

Pri vsem tem se bom opiral na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev ter na znanje oz. vedenje, pridobljeno med študijem na Visoki šoli za management v Kopru.

3 TRŽNI SPLET

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4 P, ki jo na kratko imenujemo trženjski splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za doseg ustrežne prodaje na ciljnem tržišču. V novejšem obdobju pa se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7 P.

Zakaj je trženjski splet sestavljen in sedmih prvin z začetno črko P? Odgovor je zelo enostaven. Posamezne prvine imajo v angleščini začetno črko P, in sicer: produkt (izdelek), price (cena), place (prostor, kraj, razpečava), promotion (promocija, pospeševanje prodaje), people (ljudje), processing (procesiranje, izvajanje), physical evidences (fizični dokazi).

3.1 Izdelek P-1 (product)

Običajno govorimo, da je izdelek glavni igralec ne samo v trženjskem spletu, temveč sploh v trženjski filozofiji in praksi. Pri izdelku obravnavamo zlasti:

- kakovost, funkcionalnost,
- značilnosti, velikost, teža,
- obliko,
- barvo,
- asortiment,
- embalažo in pakiranje,
- stil
- blagovno znamko,
- servis,
- garancijo,
- imidž (predočba, ugled, renome), good will (dobro ime).

Potrošnik je tisti, ki ocenjuje vse navedene ter še druge značilnosti izdelka in storitve. Prav zaradi tega je pomembno, da se približamo kupcu, tako s kakovostjo kakor tudi z drugimi pomembnimi proizvodnimi in storitvenimi pod spleti trženjskega spleta. Pri izdelku je posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek (od uvajanja na trg do izločanja iz proizvodnega programa). S spremljanjem konkurentov prilagajamo oziroma spreminjamo posamezne lastnosti izdelka tako, da kar najbolj zadovoljimo plačilno sposobnost kupca.

V diplomski nalogi konkretno ne igra bistveno vlogo življenjski cikel izdelka, saj gre za tradicionalne oziroma klasične izdelke iz kamna.

3.2 Cena P-2 (price)

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve. Na oblikovanje cene vplivata zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cen se srečujemo:

- z najrazličnejšimi ceniki,
- s plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti itd.).

Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je potrebno upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine. Poleg tega lahko diferenciramo cene po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti itd. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji.

3.3 Razpečava P-3 (place)

Nekateri uporabljajo tudi izraz distribucija, kar pomeni organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh (ali distribucijskih kanalih) do prodajnih mest oziroma kupcev. Razpečava je lahko neposredna, to je od proizvajalca do potrošnika. Lahko pa je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja ipd. Običajno težimo za tem, da bi imeli čim manj ali nobenega posrednika. Seveda pa je pri mnogih izdelkih to z vidika gospodarnosti težko izvedljivo. Sam izdelek velikokrat določa vrsto prodajnih poti in načine prevoza. Za mnoge izdelke in storitve moramo poznati in upoštevati zakonodajo, okolje in drugo. Na področju razpečave ne smemo zanemariti vprašanja zaloga, transporta, stroškov, lokacijo in pokritost trga.

Razpečava ima zelo pomembno vlogo, vendar v Rudi, d.o.o. ni dovolj razvita, zato bom poskušal predlagati izboljšave na tem področju.

3.4 Promocija 4-P (promotion) oziroma tržno komuniciranje

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločili za nabavo oz. naročilo določenega izdelka ali storitve. Načinov za uspešno promocijo izdelkov je več, na primer demonstracija izdelkov in storitev, tehnična svetovanja, poskusi itd.

Promocijo oz. tržno komuniciranje se običajno razčleni na naslednja štiri področja (Deželak 1984: 167):

- ekonomsko propagando (plačano, vendar ne osebno) oziroma oglaševanje,
- pospeševanje prodaje (nagradne igre, sejme, javne prireditve itd.),
- osebno prodajo (osebno-prodajne predstavitve, prodajna srečanja itd.),
- odnose z javnostjo.

S pomočjo tržnih komunikacij informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče potrošnike oz. kupce, da bi jim prodali določeno blago ali storitve.

3.5 Dodatni trženjski splet za storitve

Pri obravnavanju trženjskega spleta za storitve imamo dodatne tri prvine: P-5, P-6 in P-7, ki so: ljudje (people), izvajanje (processing) in fizični dokazi (physical evidences).

→ *P-5 LJUDJE (people)* so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo. Tu nastopajo ljudje kot kupci ali potrošniki na eni in ljudje kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani. Pri izvajanju zelo zahtevnih storitev (medicina, računalništvo itd.) morajo biti izvajalci oziroma prodajalci strokovno usposobljeni. Po naravi naj bi bili taki ljudje ustvarjalni in naj bi istočasno obvladali večino komuniciranja z ljudmi, to je s kupci oziroma potrošniki, zlasti na področju intelektualnih storitev. Poleg omenjenih značilnosti je pomembna hitrost in kakovost storitev, ki jih izvajalci opravljajo.

Če so izvajalci ustrezno motivirani in stimulirani, bo izvršitev najrazličnejših storitev potekala brez pripomb in v zadovoljstvo kupca in prodajalca. Tudi videz in urejenost izvajalcev storitev igra pomembno vlogo pri prodaji (obleka, nasmeh, mimika ipd.).

→ *P-6 PROCESIRANJE – IZVAJANJE (processing)* predstavlja bistvo storitve. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve (letalski prevoz, medicinske storitve itd.). Ljudje – izvajalci storitev morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke oziroma zakonske omejitve. Od strokovno usposobljenih kadrov je v veliki meri odvisen končni rezultat in uspeh storitev.

→ *P-7 FIZIČNI DOKAZI (physical evidences)* predstavljajo vse tisto, kar kupec – potrošnik vidi, sliši ali občuti. Na šolah predstavljajo fizične dokaze zgradbe, oprema, učni pripomočki itd. Povsod so posebnega pomena: sanitarni prostori, garderobe, hodniki, kuhinje, jedilnice, čakalnice itd. Če imamo opravka s turizmom ali letališči, pa so še številni drugi fizični dokazi (npr. urniki – preglednice o prihodih in odhodih letal). Fizični dokazi morajo imeti ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo, barvo itd.

Ob zaključnih razmišljanjih o trženjskem spletu naj še poudarim, da mora proizvajalec štiri oziroma sedem P, to je prvine tega spleta, celovito obravnavati in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. Bistvo uspeha temelji na stalnem prilagajanju proizvajalca plačilno sposobnemu kupcu. Želje uporabnikov je potrebno čimbolj uresničiti. Da bi bili konkurenčni, moramo stalno zmanjševati stroške za zadovoljitev potrošnikovih želja.

V procesu menjave nastopata dva trženjska spleta; eden je na strani ponudnika, drugi pa na strani uporabnika. Oba zajemata izdelek, ceno, prodajno pot in tržno komunikacijo. Pri uspešno vodenem procesu menjave je potrebno doseči polno prekrivanje obeh trženjskih spleto (Jančič 1996: 184).

3.6 Opredeljevanje storitev

Večina opredelitev storitev se naslaja na opredeljevanje storitev v odnosu do fizičnih izdelkov, za katere obstajajo točne, oprijemljive opredelitve. Večina avtorjev poudarja kot osnovno značilnost storitev v odnosu do fizičnih izdelkov nesnovnost, kar logično povzroča težave pri nadaljnjem razglabljanju o bistvu storitve. Gre za to, da je

torej logično nemogoče opredeliti vsebino nečesa, česar še nismo identificirali, in nato uporabiti to vsebino (nesnovnost) za identificiranje objekta analize (Dixon, Smith 1983:77). Če hočemo dobiti točno opredelitev, moramo najprej opredeliti še neopredeljene izraze, nato spet tiste izraze, ki so ostali neopredeljeni v opredeljevanju teh izrazov, in tako dalje v neskončnost. Pipper ugotavlja, da za sodobno razmišljanje ni bistveno točno opredeljevanje izrazov, temveč njihova »razbremenitev«. To pomeni, da za nas niso bistveni opazovani objekti sami po sebi, temveč odnosi med njimi. Objekte, ki jih raziskujemo, torej ne moremo natančno opredeliti vnaprej, ampak se nam njihova opredelitev med raziskovanjem vse bolj pojasnjuje (v Markovič 1984:82).

Storitev je kompleksen pojem, vendar v našem primeru je storitev vezana direktno na izdelek, kar pomeni, da gre za izdelavo izdelka in montažo oziroma vgradnjo, torej za dva procesa v enem.

3.7 Tržne ali prodajne poti

V sodobnem gospodarstvu proizvajalec ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom. Med njimi obstajajo številni *tržni posredniki*, ki opravljajo posredniške posle. Nekateri posredniki, npr. trgovci na debelo in na drobno, kupujejo, prevzemajo v svojo last in prodajo trgovsko blago. To so pravi trgovski posredniki. Drugi, npr. brokerji, zastopniki proizvajalcev in predstavniki prodaje, iščejo kupce in se z njimi dogovarjajo v imenu in za račun proizvajalca, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last. Pravimo jim posredniki-zastopniki (agenti).

Odločitve podjetja o prodajnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve vodstva. Izbrane prodajne poti bistveno vplivajo na vse druge trženjske odločitve. Odločitve o prodajnih poteh so povezane z relativno dolgoročnimi obveznostmi do drugih podjetij. Svoje prodajne poti gradi podjetje več let, zato jih ne more enostavno spremeniti. Iz tega vira izvira velika pasivnost podjetij do obstoječe strukture prodajnih poti.

Možna je tudi prodaja na tako imenovano konsignacijo.

3.8 Pomen prodajnih poti in vloga tržnih posrednikov

Večina proizvajalcev se povezuje s tržnimi posredniki zaradi prodaje svojih izdelkov na trgu. Tržni posredniki sestavljajo prodajni (trgovski ali distribucijski) kanal, oziroma prodajno pot. Prodajno pot lahko definiramo kot skupek institucij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti (funkcije), ki omogočajo gibanje izdelkov in njihove lastnine od proizvajalcev do porabnikov.

Zakaj je proizvajalec sploh pripravljen sprejeti posrednike pri prodaji, saj bi lahko sam prodajal in se s tem izognil neke vrste nadzoru nad tem, kako in kdo kupuje izdelke? Izgleda, kot da proizvajalec predaja usodo podjetja v roke posrednikov.

Številni proizvajalci nimajo finančnih sredstev, da bi poleg proizvodnje organizirali še prodajo. Proizvajalci, ki bi sicer lahko vzpostavili lastne prodajne poti, tega ne naredijo, če je stopnja dobička v proizvodnji večja od stopnje dobička v trgovini. Tržni posredniki omogočajo proizvajalcem mnogo boljše storitve s svojimi kontakti, izkušnjami, specializacijo in

številnimi trgovskimi operacijami, kot bi jih lahko sami dosegli. Posredniki zagotavljajo večjo dostopnost izdelkov proizvajalcev na njihovih ciljnih trgih.

Glavni vir prihrankov pri prodaji prek posrednikov je zmanjšanje števila kontaktov. Med tremi proizvajalci in tremi kupci se ustvari devet kontaktov. Če vstopi med nje trgovski posrednik, se število medsebojnih kontaktov zmanjša za šest.

3.9 Načrtovanje prodajnih poti

Z opredelitvijo podjetja, katera tržišča bo poskušalo pridobiti in kakšne cilje želi doseči se začne načrtovanje prodajnih poti. Cilji lahko obsegajo zeleno raven prodaje, storitve porabnikom, funkcije, ki jih naj opravljajo posredniki ipd. V povezavi z omejitvami, ki jih postavljajo kupci, posredniki, konkurenti, poslovna politika podjetja, sami izdelki in okolje, va katerem podjetju posluje, lahko vsak kupec oblikuje cilje svojih prodajnih poti.

Značilnosti kupcev zelo vplivajo na oblikovanje poti. Pogosto so potrebne zelo dolge prodajne poti, da bi zajeli čim večjo populacijo porabnikov ali zelo razpršene trge. Dolge prodajne poti so potrebne tudi tedaj, kadar kupci pogosto kupujejo manjše količine zaradi visokih stroškov, ki so povezani z izpolnjevanjem malih in številnih naročil.

Z močjo ali slabostjo posrednikov pri opravljanju različnih posredniških funkcij je povezano oblikovanje prodajnih poti. Na splošno se posredniki razlikujejo po sposobnostih za izvajanje skladiščenja, promocije in pospeševanje prodaje, kreditiranje porabnikov, kontaktiranje, itd.

Prodajne poti konkurentov tudi vplivajo na oblikovanje prodajnih poti proizvajalca.

Značilnosti podjetja so prav tako pomembne pri izbiri prodajnih poti. Sem sodijo velikost podjetja, njegova finančna moč, širina asortimenta ipd. Kolikor širši je proizvodni asortiment, toliko lažje lahko proizvajalec direktno posluje s posredniki vseh vrst, obratno pa ozek in globok asortiment zahteva izbiro ekskluzivnih ali selektivnih prodajnih poti.

V poslabšanih gospodarskih razmerah poskušajo proizvajalci uporabiti čim krajše prodajne poti in z zmanjšanjem nebistvenih storitev znižati svoje prodajne cene. Na oblikovanje prodajnih poti pa vplivajo tudi zakonski predpisi, ki se nanašajo na varovanje konkurence, zlasti pa preprečevanje sporazumov med podjetji, katerih namen je bistveno zmanjšati konkurenco ali celo ustvarjati monopole.

4 USPEŠNOST POSLOVANJA

4.1 Strategija poslovanja in planiranje

Osnova marketinga je zagotoviti zadostno število kupcev za svoje izdelke. Le-ti morajo biti pripravljeni plačati dovolj, da podjetje lahko ustvarja zadostno razliko v ceni. Cilje in naloge, ki bodo omogočili doseganje in preseganje zastavljenih ciljev pa opredelimo v marketinškem načrtu. Torej v marketinškem načrtu načrtujemo aktivnosti za uspešno in učinkovito vzpostavljanje odnosov s strankami. Predstavlja »koktail« odločitev, kjer se vsi njihovi elementi med seboj povezujejo, nadomeščajo, ter nadgrajujejo predhodne. Z ostalimi odločitvami v podjetju so marketinške odločitve v tesnih povezavah. Po vsebini je marketinški načrt seznam aktivnosti in predvidenih rezultatov. Je torej komunikacijsko sredstvo med udeleženci v marketinški akciji.

Procesa marketinškega načrtovanja pa nikakor ne smemo zapostavljati. V proces načrtovanja mora biti vključeno čim več sodelavce iz različnih poslovnih enot. Ta proces je fleksibilen proces, ki povezuje ekipe, organizacijske enote ter pomaga pri vzpostavljanju marketinške kulture v podjetju.

Vodimo ga (marketinško načrtovanje) skozi tri korake. V prvem imamo izdelavo različnih možnosti uporabe marketinških orodij. Ta proces predstavlja viharjenje možganov v smislu katera marketinška orodja uporabiti in kako. V drugem koraku vrednotimo seznam idej uporabe marketinških orodij in izbor najboljše metode, ki bo prispevala k učinkovitosti podjetja. V tretjem koraku pa morajo biti opredeljene aktivnosti ter osebe, odgovorne a izvedbo posameznih aktivnosti. Ko je izbrana prva metoda, je pomembno, da jo učinkovito uporabimo.

Zavedati se moramo, da je načrtovanje le ena izmed funkcij podjetnika, katera je zelo pomembna pri marketingu, saj brez konkretno zastavljenih ciljev nimamo smernic za pogon oziroma rast. Med pomembne funkcije spada poleg načrtovanja še organizacija, uvajanje in kontrola, brez katere tudi ne more organizacija oziroma marketing funkcionirati, zato bom v nadaljevanju omenjal in komentiral.

Marketinško načrtovanje ima številne prednosti:

- izdelava marketinškega načrta omogoča razmišljanje o problemu z različnih vidikov,
- pri natančnem načrtovanju je večja možnost prepoznavanja okna priložnosti,
- napisani dokument, v katerega verjamete, predstavlja čisto situacijo in potrebne ukrepe,
- boljše komuniciranje vseh, ki odločajo,
- zmanjšajo se nesoglasja med posamezniki in oddelki,
- lahko se izognemo nepotrebnim stroškom »ad hoc« oglaševalskih akcij, ali nepotrebnim zaposlitvam,

- dober marketinški načrt predstavlja podporo poslovnemu načrtu,
- marketinški načrt je sestavni del procesa, ko sanje postajajo resničnost,
- marketinško načrtovanje služi širjenju marketinške kulture v podjetju.

Med slabosti izdelave marketinškega načrta pa prav gotovo spada poraba dragocene časa, ki ga namenjajo kreaciji in vodenju poslovanja; v kolikor sodelujejo z zunanjimi svetovalci, so tu še stroški, poleg tega pa zunanji svetovalci tudi težko razumejo kulturo podjetja. V takih primerih pogosto prihaja do nesoglasij pri izvajanju in rezultatih. Včasih v podjetju ne razpolagajo z dovolj informacijami.

4.1.1 Tržna strategija

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pri tekmecih na trgu z razvojem in proizvodno novih – konkurenčnih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primerne dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Trženjska praksa temelji na proizvodnji in prodaji tistih izdelkov in storitev, s katerimi zadovoljujemo plačilno sposobne kupce in dosegamo ustrezen dobiček. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje.

Trženjski splet predstavlja izredno pomembno kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje načrtuje, izvaja in kontrolira, z namenom da bi na trgu doseglo zastavljene cilje. Za obvladovanje trženjskega spleta je potrebno, da podjetje uresničuje zlasti naslednje aktivnosti: trženjsko načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti. Poleg tega mora obvladati trženjski informacijski sistem, organiziranost trženja ipd. Vse to pa mora biti med seboj v stalni povezavi in dopolnjevanju.

4.2 Pospeševanje prodaje in promocije ter akcijske ponudbe

4.2.1 Mrežni marketing

Mrežni marketing je način prodaje izdelkov in storitev, je oblika direktne prodaje, kjer so zastopniki posebej nagrajani za pridobivanje novih zastopnikov in niso plačani le od svoje prodaje. Zastopniki pridobivajo določen odstotek tudi od prodaje zastopnikov, ki so jih posredno ali neposredno pripeljali v organizacijo. Vsakemu zastopniku pripada delček zaslužka od vsakega izdelka, ki so ga prodali njegovim. Zastopniki so torej nagrajani za prodajo in tudi za pridobivanje in šolanje novih zastopnikov.

Moč mrežnega marketinga temelji na tem, da lahko vsakdo, ne glede na poklic, kvalifikacije in izkušnje, pride z veliko dela in truda do dobrih prihodkov. Sistem prodaje izkorišča najstarejši in najučinkovitejši način prodaje in prenos informacij od ust do ust. To je priporočanje izdelkov, storitev in tudi poslovne priložnosti znancem, prijateljem, sodelavcem. Zastopnike odlikuje motiviranost, poznavanje izdelka.

Motiviranost zastopnikov se vzpostavlja skozi srečanja, usposabljanja, promocijska gradiva in nagrajevanje. Narediš nekaj danes, prihodek pa dobiš še v prihodnosti. Nagrajevanje zastopnikov je »provizijski sistem«. Sistemov nagrajevanja je toliko kot podjetij, ki se ukvarjajo s takim načinom prodaje. Glavne razlike so v odstotkih, nivojih prodaje in nagradah.

Več nivojev pomeni, da bodo zastopniki bolj motivirani za pridobivanje novih zastopnikov, manj nivojev pa večje zasluge od osebne prodaje.

Prednosti mrežnega marketinga za podjetja so:

- minimalni stroški oglaševanja,
- možnost hitre rasti,
- motivirani prodajalci,
- velik odstotek kupcev se odloči za ponoven nakup,
- promocija poteka od ust do ust,
- zastopniki običajno plačujejo izdelke ob dobavi, podjetja nimajo težav z neplačniki.

Prednosti direktnega marketinga za potrošnike:

- izdelki so pristno predstavljeni,
- udobnost nakupa,
- zastopniki izdelke dostavijo na dom ali pa jih dobijo po pošti,
- izdelek lahko vrnejo,
- običajno se tako prodajajo kakovostni izdelki.

Preden se odločimo za uvajanje izdelka na trg, moramo poznati tržni potencial, ali je cena primerna, ali omogoča dobiček, ali ga lahko ponovno prodamo, ali obstajajo novosti.

4.2.2 Tržne poti

Različne proizvode kupujejo različni segmenti kupcev. Na njihove nakupovalne odločitve vplivajo različni dejavniki v njihovem okolju. Kupci se določenih krajev, okolij izogibajo ali pa se v njih radi zadržujejo. Okolje jih lahko spodbuja k nakupu, k ogledovanju blaga, vpliva na višino porabljenega denarja, krepi lojalnost in navaja na posamezne nakupe. Po drugi strani lahko okolje prodaje odbija njihovo pozornost. Prodajno mesto je eden izmed načinov neverbalnega tržnega komuniciranja.

Slaba lokacija je cenejša, zato pa potrebujete več stroškov za promocijo. Prodajno mesto poleg priljubljenosti pri kupcih pogojujejo še stroški najemnin, vrsta prodajnih artiklov, stroški transporta, skladiščenja, zavarovanja, stroški dela itd. Zato poznamo več načinov prodaje, kot so: osebna prodaja, prodaja po pošti, kataloška prodaja, prodaja v večjih in manjših trgovinah ter grosistična prodaja. Včasih prodajamo končnim kupcem, drugič pa preko enega ali več posrednikov. Pri izbiri prodajnih poti je pomembna dosegljivost strank.

4.2.3 Oglaševanje

Bistvo oglaševanja (ekonomske propagande) je v tem, da celovito informiramo možne kupce o izdelkih in storitvah, ki jih ponujamo. Stroške za oglaševanje plača proizvajalec oziroma ponudnik ali sponzor.

Oglaševanje zajema: oglase (tiskane in objavljene na radiu), zunanjo in notranjo embalažo, brošure in knjižice, letake in zgibanke, najrazličnejše imenike, oglasne deske, avdio-vizualne materiale, televizijske oglase, simbole, logotipe, filme, panoje, propagandne plošče, displeje, opozorilne kartone itd.

Ekonomska propaganda oziroma oglaševanje je integralni del marketinga oziroma trženja. V nekaterih podjetjih je podrejena vodilnim organom, ki praviloma določajo smernice za oblikovanje propagandnih sporočil. Politika in taktika ekonomske propagande oziroma oglaševanja se razlikujeta glede na vsebino propagande (Deželak 1984: 168-169). Ločiti moramo oglaševanje za investicijsko in za potrošno blago. Tudi pri opredeljevanju obsega vlaganj za oglaševanje, to je finančnih sredstev, moramo imeti vnaprej opredeljene cilje. Za izvajanje in doseganje uspešne ter racionalne politike oglaševanja moramo upoštevati zlasti naslednja dejstva:

- cilj, ki ga želimo doseči s konkretnim oglaševanjem oziroma propagando,
- čas, ki je potreben za doseg postavljenih ciljev,
- območje, kjer bomo izvajali oglaševanje,
- selekcijo ustreznih medijev in sredstev propagande, da bi dosegli ustrezno racionalnost in zastavljene učinke.

Oglaševanje ima štiri vloge (Wells, Burnett in Morianry 1989, 9-11):

- marketinška vloga: oglaševanje je del promocijskega spleta;
- komunikacijska vloga oglaševanja je vir informacij za potrošnike, povečuje potrošnikovo cenovno občutljivost in spodbuja konkurenčnost, za tržnike je oglaševanje prepričevalna komunikacija;
- socialna vloga: oglaševanje obvešča potrošnike o novih in izboljšanih izdelkih in uči, kako uporabljati te inovacije. Omogoča primerjavo med izdelki in njihovimi lastnostmi in pomaga potrošniku, da se odloči. Je pokazatelj mode in trendov in vpliva na estetski občutek potrošnikov.

Predstave o oglaševanju so med ljudmi razdvojene. Ločimo kritike ekonomskih, družbenih in prepričevalnih učinkov oglaševanja. Potrošniki gledajo na oglaševanje s pozitivne in negativne strani.

Pozitivne strani jim pomenijo, da oglaševanje prinaša koristne informacije, je zanimivo, jih zabava in izdelke raje kupujejo. Menijo, da oglaševalci ne bi metali svojega denarja stran, če izdelek ne bi bil dober. Torej potrošniki oglasom zaupajo.

Kot negativne strani pa navajajo, da oglaševanje spodbuja k nakupu izdelkov, ki jih morda ne bi potrebovali, preko televizije vstopa v domove ljudi, kar se jim zdi vsiljivo, in povečuje stroške proizvodnje izdelkov in storitev (Jefkins 1992, 4).

4.2.4 Mediji

Mediji predstavljajo komunikacijske kanale za prenos oglasnih sporočil do potrošnikov. Zaradi večanja števila komunikacijskih kanalov in zaradi rasti števila oglasov v tradicionalnih medijih sporočilo vse težje pride do ciljnega potrošnika. Oglaševanje mora potrošnika ujeti tisti trenutek, ko je nanj najlažje vplivati in oglaševalci iščejo vedno nove in nove ideje in prostor za svoje oglase. Oglas je treba umestiti tja, kjer bo najbolj opazen, ali najti kotiček, na katerem bo le on sam. Potrošniki se bodo vedno bolj trudili izogniti informacijam, ki bi jih oglaševalci radi posredovali. Medtem ko se na televiziji vrta spot, gledalci že čakajo na naslednjega.

Pri izbiri medija je pomembno, da trgovsko podjetje natančno ovrednoti prednosti in omejitve posameznega medija, tako da bo čim bolj ustrezal oglaševalskim ciljem.

→ Časopisi

Najpomembnejša prednost časopisov je selektivnost. Lokalni časopisi zajemajo največji del ciljne skupine kupcev. Stroški oglaševanja se med časopisi zelo razlikujejo, vendar so na tisoč bralcev relativno nižji kot pri televiziji. Trgovsko podjetje lahko izbira med oblikami in velikostjo oglasov, čas za pripravo in objavo je sorazmerno kratek. Pomembna prednost časopisov je visoka verodostojnost, saj kar tri četrtine bralcev menijo, da so jim prav časopisi najljubši viri informacij, kje nakupovati.

Med omejitve časopisov spadajo predvsem slaba kakovost tiska in papirja ter majhne možnosti za uporabo barv v oglasih. Poleg tega so časopisi običajno zasičeni z oglasi.

→ Interno oglaševanje

Ta možnost se nanaša na oglaševanje v prodajalnah podjetij. Uporabljajo lahko nosilne vrečke, letake in kataloge, ki jih kupec dobi pri blagajni pa tudi reklamna sporočila na računih, panojih pred prodajalno ipd.

Največja pomanjkljivost internega oglaševanja je, da doseže predvsem tiste stranke, ki so že vstopile v prodajalno, ne pa tudi ostalih potencialnih kupcev.

→ Drugi mediji

Med ostalimi komunikacijskimi možnostmi, ki jih trgovsko podjetje najpogosteje uporablja pri oblikovanju svojega oglaševalskega spleta, so zlasti:

- lokalne radijske postaje, ki omogočajo veliko selektivnost in elastičnost oglaševanja po sorazmerno nizki ceni,
- gibljivo oglaševanje na avtobusih ali podzemni železnici, ki udeležencem v prometu vsakodnevno ponuja nove informacije,
- kino prospekti in gledališki listi so primerni takrat, ko je oglaševanje namenjeno ožji ciljni skupini porabnikov.

4.2.5 Pospeševanje prodaje

V vsakdanji praksi je pospeševanje prodaje razmeroma znana in pogosta trženjska aktivnost. Ta zajema: nagradne natečaje, tekmovanja, nagradne igre, najrazličnejše vrste

nagradnih žrebanj, tombole, darila, vzorce, sejme in prodajne razstave, predstavitev novih izdelkov in storitev, najrazličnejše vrste povratnih kuponov, prodajne popuste, javne prireditve, nizko obrestne kredite, trgovske znamke, najrazličnejše zabave, na katerih predstavlja proizvajalec lastne izdelke ali storitve. V novejšem času spada v to trženjsko aktivnost tudi prodaja »staro za novo« in celo vezana prodaja.

V našem primeru, ko gre za prodajo kamnitih izdelkov bi se lahko omejili na:

- akcijske ponudbe in prodaje,
- primerne plačilne pogoje,
- prodajne popuste,
- akcijske – serijske prodaje.

Naloga pospeševanja prodaje je v tem da obvešča, svetuje in stimulira z namenom, da pripelje potrošnike (kupce, uporabnike) do izdelkov ali storitev ter jim pri tem pomaga pri izbiri oziroma odločitvi za nakup. Za dosego omenjenih aktivnosti je potrebno, da podjetje izobražuje in vzgaja strokovnjake, ker so poleg trženjskih veščin pomembna tudi znanja s področja psihologije prodaje itd. Na osnovi opredeljenih ciljev politike podjetja oziroma trženja se moramo ustrezno obnašati oziroma prilagajati nakupnim navadam in zahtevam odjemalcev.

Poleg tega se morajo kratkoročni oziroma taktični cilji prilagajati spreminjajočim se tržnim razmeram. V sklopu politike prodajnega pospeševanja so pomembni številni cilji, ki jih je mogoče doseči (Deželak 1984: 172), in sicer:

- pridobivanje novih posrednikov,
- utrjevanje položaja proizvajalca v trgovini,
- povečanje števila vodečih prodajalnih v trgovini,
- razširitev lasnega asortimenta v trgovini,
- povečanje vpliva in izboljšanje informacij trgovine,
- intenzivnejše vplivanje na kupce na prodajnem prostoru,
- izboljšanje razporeditve blaga v prodajalnah, izložbah itd.

Podjetje lahko usmeri pospeševalne aktivnosti na tri področja, s katerimi bo dosegalo boljše prodajne rezultate, in sicer:

- s pospeševanjem prodaje pri lastnih prodajnih kadrih v podjetju,
- s pospeševanjem prodaje pri posrednikih in
- s pospeševanjem prodaje pri kupcih oziroma potrošnikih.

Priporočljivo je, da kombiniramo številne prej omenjene aktivnosti, upoštevamo timski pristop in ekonomske prednosti.

Pri reklamiranju kamnitih izdelkov oziroma pri seznanjanju kupcev o podjetju si moramo zastaviti cilj reklamiranja, kateri je primarnega pomena. Vedeti moramo, koga oziroma katero vrsto ljudi bomo seznanjali, ali so to individualni kupci ali gradbeniki.

Na primer pri gradbenikih bomo reklamirali drugače kot pri individualnih kupcih. Pri gradbenikih gre večji pomen zahtevnosti izdelka ter dobavnemu roku, dolgoročno sodelovanje je lahko povezano z boljšimi cenami izdelkov in polizdelkov in roki plačila ter krajšimi dobavnimi roki, medtem ko pri individualnih kupcih gre za asortiment izdelkov, svetovanje, plačilne pogoje, večletno garancijo, možnost ponudbe transporta ter možnost vgradnje ali montaže izdelka.

4.2.6 Reklamne strategije

Kakor pri številnih trženjskih aktivnostih moramo tudi pri reklamnih strategijah že na samem začetku določiti cilje, ki jih želimo doseči. Takoj zatem pa sledi načrtovanje in razvijanje strategij, ki so primerne za doseganje ciljev in za načrtovanje izvedbe. Če je bilo uspešno določevanje cilja in načrtovanja izvedbe, sledi dejanska odločitev ali izvedba predvidene reklamne strategije. Pri izvajanju reklamnih aktivnosti upoštevamo racionalnost in druge okoliščine za optimalno izkoriščanje načrtovanih reklamnih sredstev. Ko zaključimo določeno reklamiranje, sledi merjenje uspešnosti glede na dosežene učinke (to pomeni primerjavo vlaganj v reklamo z doseženimi prodajnimi rezultati).

Samo načrtovanje in izvajanje reklamnih strategij poteka na naslednjih področjih (Schneider et al 1994: 198-202) glede na:

- reklamne objekte (kaj reklamiramo?),
- reklamne sodelavce (s kom reklamiramo?),
- reklamne subjekte (komu reklamiramo?),
- reklamna sporočila (kako reklamiramo?),
- reklamno sredstvo (s čim reklamiramo?),
- reklamne nosilce (kje reklamiramo?),
- čas reklamiranja (kaj reklamiramo?),
- stroške reklamiranja (koliko denarja potrebujemo?).

Same reklamne cilje opredeljujemo na podlagi podjetniških in trženjskih ciljev, ki so lahko splošni ali pa posebni reklamni cilji. Slednji pa se lahko delijo na ekonomske reklamne cilje ter na ne gospodarske (komunikativne) reklamne cilje.

4.2.7 Temeljni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost promocije

Marsikdo bi na prvo mesto uvrstil kakovost izdelkov in finančna sredstva, ki so na razpolago za promocijo. Dejansko je veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost promocijskih aktivnosti, kot npr:

- strokovna zasedenost in sposobnost ljudi v podjetju za komuniciranje,
- motivacija in stimulacija vseh zaposlenih, zlasti pa odgovornih strokovnjakov, da sproti in na najrazličnejše načine propagirajo lastno podjetje in izdelke (ali storitve) v bližnji in daljni okolici,
- organizacijski pristop (ta se prične pri vodilnih in odgovornih strokovnjakih, nadaljuje pa se po sektorjih, oddelkih itd.),
- plačilna sposobnost potrošnikov oz. kupcev na določenih tržnih segmentih.

Glede na dejstvo, da promocija zahteva določene stroške, je priporočljivo, da vnaprej planiramo sredstva v ta namen. Višina je lahko izražena v odstotkih od prodaje ali v pavšalnem znesku. V tržnih razmerah gospodarjenja, kjer je borba za osvajanje novih kupcev ali za obdržanje obstoječih, je referentom za promocijo lažje prepričati direktorja ali lastnika podjetja o potrebnih izdatkih v te namene. Seveda pa bodo direktorji od vlaganj v promocijske aktivnosti pričakovali povečano prodajo in dobiček. Slednje je možno tudi spremljati in s tem kontrolirati uspešnost na tem področju.

Oglaševanje in pospeševanje prodaje imata posebno vlogo, mesto in pomen v določenih fazah življenjskega cikla izdelka. Zlasti pri uvajanju izdelka na trg moramo pred-

videti razmeroma velika finančna sredstva za reklamiranje novih izdelkov pri kupcih in trgovcih. Tudi pri upadanju prodaje v fazi odmiranja izdelka so potrebna propagandna vlaganja, da podjetje obdrži zlasti stalne kupce. Enako velja pri aktivnostih pospeševanja prodaje v drugih fazah življenjskega cikla izdelka in storitve.

Z ustvarjalnim pristopom do promocije je možno, da si podjetje pridobi tudi brezplačno reklamo, zlasti ko ustvari pristno sodelovanje z novinarji. Slednji so zainteresirani za objavljanje strokovnih in drugih reportaž o novih izdelkih, tehnologijah, prejetih mednarodnih priznanjih itd.

4.2.8 Neposredno trženje

Neposredno trženje zajema neposredno distribucijo in neposredno oglaševanje. V zadnjih desetletjih so se razvile številne oblike neposrednega trženja, kot so trženje po telefonu, prodaja po radiu in televiziji in elektronsko nakupovanje. Skupno vsem oblikam je pridobivanje naročil neposredno od kupcev.

4.2.9 Osebna prodaja

Prodajno osebje je vez med podjetjem in porabniki. Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje na določenih stopnjah nakupnega procesa.

Prodajno osebje predstavlja podjetje številnim bodočim in sedanjim porabnikom, prinaša podjetju potrebne informacije o porabnikih in posreduje informacije o izdelkih in storitvah. Poleg same prodaje prodajno osebje porabnikom ponuja tudi storitve: svetovanje, tehnično pomoč, razporejanje dobav, montažo oziroma vgradnjo itd.

Pri sodelovanju s finančno funkcijo lahko planiramo finančna sredstva, izvajanje planov in nadzor nad ekonomsko in finančno učinkovitostjo nabavne funkcije. Nabava mora pravočasno obveščati finančnih in drugih funkcijah o spremembah plana nabave, ker le-te vplivajo na finančni plan z vidika sprememb v angažiranju lastnih ali tujih finančnih virov. Velikokrat se izkaže, da pravi čas nabave z vidika nabavne funkcije ni vedno pravi čas z vidika financ. To je osnovni konflikt med obema funkcijama.

4.3 Način prodaje in ponudbe izdelka in storitev

4.3.1 Povezanost marketinške funkcije z ostalimi funkcijami

Kotler (1998, 731) izpostavlja, da bi funkcije podjetja načeloma morale delovati skladno, da bi podjetje doseglo skupne cilje. V tipični organizaciji vsaka poslovna funkcija po svoje prispeva k zadovoljivosti kupca, kar je lahko tudi vzrok interesnih nasprotovanj med funkcijama v podjetju. Po marketinškem konceptu bi morali vsi oddelki »misliti na kupca« in sodelovati, da bi zadovoljili kupčeve potrebe in pričakovanja.

Oddelek za marketing naj bi prepričeval druge o skupni odgovornosti do kupcev. Vodstvo marketinga ima zato dve nalogi: koordinirati marketinške dejavnosti podjetja in usklajevati marketing s financami, proizvodnjo in drugimi funkcijami podjetja v dobro kupcev.

Habjančič (2000, 12-13) izpostavlja, da je pri organiziranosti marketinške funkcije kot samostojne poslovne funkcije treba to razumeti kot integrirani ali povezovalni marketing.

Marketing in razvojno-raziskovalna dejavnost morata tesno sodelovati pri razvijanju novih izdelkov in izboljševanju že obstoječih. Marketing naj bi dajal pobude za razvoj izdelkov, po katerih trg povprašuje. Na drugi strani pa naj marketing skuša najti trg za tehnološko odkritje, ki se je porodilo v razvojno-raziskovalnem oddelku.

Marketing in nabava naj bi družno odločala o optimalnih nabavah. Večina nabavnikov daje prednost nabavi v velikih količinah, na daljše časovne razmake in majhnemu številu nabavnih postavk, ker se jim stroškovno to najbolj izplača. Tržniki na drugi strani dajejo prednost predvsem preskrbi s kakovostnimi materiali in surovinami ter si želijo njihovo raznolikost, kar predpostavlja manjše količine naročanja.

Marketing in proizvodnja se morata uskladiti pri določitvi obsega proizvodnje in proizvodnega programa. Proizvodnja se zavzema za standardni obseg proizvodnje, za čim večje serije, marketing za prilagajanje obsega proizvodnje povpraševanja, pestrosti kreditiranja kupcev, rentabilnosti posameznih marketinških ukrepov itd. Finančna funkcija daje prednost manjšim zalogam in omejevalni politiki kreditiranja kupcev, marketing pa obsežnejšim zalogam gotovih izdelkov zaradi boljše postrežbe kupcem ter svobodnejšemu kreditiranju. Finance poudarjajo stroške, čisti denarni tok in likvidnost, marketing pa postavlja v ospredje povpraševanje, konkurenco in razmere na trgu.

Odnos med marketingom in prodajo je ponazorjen v naslednji razpredelnici:

Tabela 4.1 Odnos med marketingom in prodajo

<i>Prodaja</i>	<i>Marketing</i>
Poudarek je na izdelku.	Poudarek je na kupcu.
Podjetje najprej napravi izdelek in šele nato razmišlja, kako naj ga proda.	Podjetje najprej ugotovi želje kupcev in šele nato izdelava in ponudi izdelek.
Poslovodstvo je usmerjeno k dobičku od obsega proizvodnje	Poslovodstvo je usmerjeno k dobičku zadovoljnih kupcev..
Planiranje je kratkoročno, v ospredju so obstoječi izdelki in trgi.	Planiranje je dolgoročno, v ospredju so novi izdelki, jutrišnji trg, rast prodaje v prihodnosti.

(po Habjančič 2000, 13)

Marketing in kadrovanje imata nalogo zaposliti pravega človeka ob pravem času na pravo mesto. Pomembnost kadrovanja potrjuje tudi dejstvo, da so zaposleni najpomembnejša investicija in največja konkurenčna prednost podjetja. K odločitvi, koga vzeti na

razpisano delovno mesto, naj bi tudi tržniki pristavili svoj delček – samoiniciativnost, kreativnost, interdiscipliniranost in komunikativnost so predpogoj marketinškega razmišljanja.

Za konec obravnave povezanosti marketinške funkcije z ostalimi funkcijami podjetja bi rad navedel misel Davida Packarda, predsednika HawlettPackarda, ki je dejal: »Trženje je preveč pomembno, da bi ga prepustili oddelku za trženje.«

4.3.2 Strategija prodaje izdelka in naloge marketinške funkcije

Armstrong (2001, 98) opredeljuje naloge marketinške funkcije kot celostno vodilo podjetju, s pomočjo katerega bo uspešno predstavilo in tržilo svoje izdelke na trgu. Kot osnovne naloge izpostavlja naslednje:

- Raziskava tržišč in določanje tržne pozicije podjetja. Pri tem je osnovno vprašanje, na katero poskušajo tržniki odgovoriti, naslednje: ali želi podjetje postati vodilni subjekt v panogi (market leader) ali je zadovoljno s trenutno pozicijo in jo želi obdržati?
- Analiza obnašanja kupcev. Tržniki opredeljujejo dejavnike, ki vplivajo na nakupno obnašanje kupcev, z vidikov prodaje obstoječih izdelkov in uvajanja novih izdelkov na trg.
- Marketinško načrtovanje. Ustvarjamo načrt aktivnosti, s katerimi bodo doseženi v marketinški politiki zastavljeni cilji, in natančno opredeljujemo rezultate, ki morajo biti doseženi, in sicer z vidikov prihodkov od prodaje, razvoja novih izdelkov, promocije, oglaševanja in distribucije.
- Analiza življenjskega cikla izdelkov. Tržniki natančno opredeljujejo in načrtujejo obseg prodaje posameznih izdelkov za vsako posamezno fazo znotraj njegovega življenjskega cikla.
- Razvoj novega izdelka – proces zaznave in ocene priložnosti novega izdelka ter njegov razvoj s ciljem zadovoljevanja želja in potreb trgov in kupcev.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili raziskavo tržišč, ki se neposredno nanaša na razvoj obstoječih in novega izdelka z vidika virov idej, ki jih podjetje dobi na trgu.

4.3.3 Segmentiranje

Kupci se razlikujejo po svojih zahtevah, zato podjetje zelo kmalu spozna, da s svojim izdelkom ne bo sposobno zadovoljevati vseh kupcev na trgu. Kupcev je lahko preveč, lahko so prostorsko razpršeni ali pa se zelo razlikujejo po svojih nakupnih zahtevah. Namesto da bi podjetje poskušalo ustreči vsem kupcem, si bo raje izbralo določeno skupino in jim prilagodilo svojo ponudbo (po Habjančič 2000, 28).

Tavčar (1997, 13) opredeljuje segmentiranje kot srečevalen proces, ki obsega segmentiranje po ciljih organizacije in segmentiranje po potrebah in zmožnostih odjemalcev. Pri tem je zelo pomembno določanje meril. V makro segmentiranju, ki združuje deželna tržišča, so merila narodno-gospodarska. V mikro segmentiranju, ki določa enovite skupine odjemalcev v eni deželi so merila demografska in psihografska. V večtrž-

nem segmentiranju, ki zajema več deželnih tržišč za izbrani program organizacije, pa so merila predvsem sestavine trženjskega spleta organizacije.

4.3.4 Pozicioniranje na trgu

Ko je podjetje izbralo ciljni trg, mora spoznati konkurente, s katerimi se bo na tem trgu srečalo, razmisliti mora o svojem položaju med konkurenti. Poleg tega mora opredeliti pozicijo izdelka v porabnikovi zavesti.

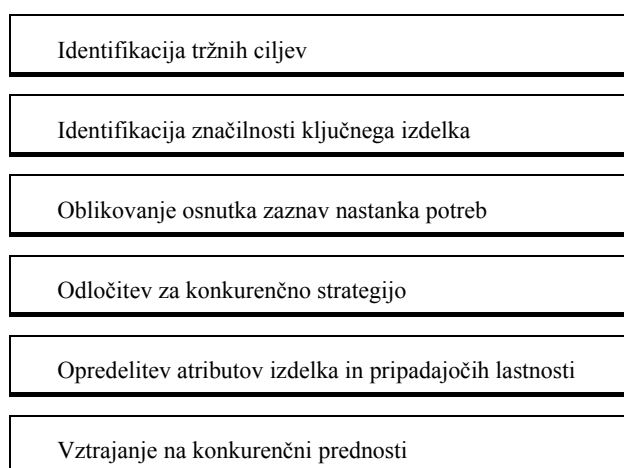
Devetak (1999, 45) opredeljuje pozicioniranje kot obravnavanje mišljenja potrošnikov. Slednji si v mislih ali podzavesti predstavljajo izdelek glede na konkurenčne izdelke.

Proizvajalci in prodajalci težijo k temu, da bi v podzavesti kupcev ustvarili ustrezen učinek glede na kakovost in druge lastnosti izdelka. Z drugimi besedami, podjetja težijo za to, da bi pridobili naklonjenost najpomembnejših odjemalcev.

Iz tega bi lahko izpeljali definicijo pozicioniranja, ki je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

V naslednji sliki (Devetak 1999, 45) povzemamo korake v procesu tržnega pozicioniranja:

Slika 4.1 Proces tržnega pozicioniranja



(po Devetaku 1999, 45)

4.3.5 Tržni posredniki

Večina proizvajalcev zaupa del prodaje svojih izdelkov posrednikom. Razlogov je več. Nekateri proizvajalci nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi izvajali neposredno trženje ali vzpostavili lasten distribucijski sistem. Drugi se odločajo za prodajo preko posrednikov enostavno zato, ker je to zanje ekonomsko najbolj ugodno in upravičeno.

Posredniki s svojim znanjem, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja dosegajo boljše zadovoljevanje kupcev kot podjetje samo, in to z manjšim obsegom pogajanj med proizvajalcem in končnim porabnikom.

Med proizvajalce in končne porabnike se (po Habjančičevi 2000, 89) lahko »vrine« kar nekaj tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo.

Trgovski posredniki so trgovci na debelo in drobno, kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga prodajo naprej.

Zastopniki, kot so brokerji ali predstavniki proizvajalca, pa ne prevzamejo izdelkov v svojo last (prodaja na konsignacijo).

Proizvajalci se vedno sprašujejo: »Katere prodajne poti izbrati, da bo izdelek prišel na ustrezno prodajno mesto, in kako ga distribuirati, da bo izbrani trg čim boljše pokrit?«

Odgovor se skriva v skrbnem načrtovanju. Vodenje tržnih poti ne zahteva le izbire ustreznih posrednikov, temveč tudi njihovo motiviranje za vzpostavitev partnerskega odnosa.

Prodajne poti so lahko glede števila členov neposredne in posredne.

4.3.6 Politika distribucije

S pojmom politike distribucije razumemo vse tiste ukrepe, ki so usmerjeni k oblikovanju prodajnih metod, prodajnih poti in tudi k organizaciji prodaje, vse pa tako, da se dejavniki prilagodijo trgu in nanj vplivajo. Njena naloga je torej, da prilagaja strukturo organizacije prodaje spremenjenim tržnim razmeram in s selekcijo posrednikov in z vključitvijo novih vpliva na povečanje prodaje (Deželak 1984, 100).

Naraščajoča dinamičnost v posredništvu oziroma trgovanju sili vodstvo prodaje, da nenehno kritično ocenjuje prodajne poti in jih po potrebi prilagaja konkretni situaciji. Če izhajamo iz opredelitve poti distribucije kot sistema povezovanja proizvodnje, ki nima možnosti, da bi bila locirana kjer si bodi, in potrošnje, ki je praktično povsod, nam postane pomembnost distribucije za proizvajalca razumljiva, zlasti še tedaj, če je svojo dejavnost usmeril k proizvodnji blaga za široko potrošnjo.

Najpomembnejša naloga politike distribucije se kaže v tem, da ponudimo kakovostne lastne izdelke na razpolago kupcem ob pravem času, v zadostnih količinah in na pravem mestu.

Z dostavo blaga kupcem se konča krožni tok marketinga, ki se je začel z razvojem in proizvodnjo izdelka in končal s prodajo potrošnikom. Rezultat uspešne prodajne dejavnosti je promet, ki ga je opravilo podjetje. Prihodki kot rezultat tega ne pokrivajo le stroškov, temveč prinašajo podjetju tudi čisti dobiček. S tem pa je jasno, da je treba tudi politiko distribucije kot integralni del marketinga podrediti ciljem podjetja.

4.3.7 Promocija

Pojem promocije in oglaševanja sem predhodno že velikokrat omenil. V tem poglavju bom podrobneje opisal le še pomen oglaševanja, predstavil različne medije ter opisal proces nastajanja oglasov.

Oglas je komunikacijsko sredstvo, s katerim zasledujemo določene komunikacijske cilje. Narejen je za komunikacijski prostor, v katerem bo nastopal in se poskušal prilagoditi njegovim značilnostim ter izkoristiti njegove posebnosti. Za razliko od drugih informacij je oglaševanje plačana, prepoznavna in podpisana informacija. Vsako podjetje lahko najame agencijo, katera ima oglaševalske posle, seveda to tudi predstavlja določen finančni strošek za podjetje, vendar je potrebno ta strošek gledati dolgoročno, kako se izplača v določenem časovnem obdobju.

V našem primeru bi bilo primerno oglaševanje na radiu ali televiziji, oglasne deske oziroma panoji, razne reklame v revijah in časopisih, internet itd.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA RUDA, D.O.O.

5.1 Proizvodni program in tehnologija podjetja Ruda, d.o.o.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje Ruda, d.o.o., v pod razred – Obdelava naravnega kamna, ki je označen s šifro 26.700. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in montažo izdelkov iz kamna, marmorja in granita. Ti izdelki so predvsem razni tlaki, talne in fasadne obloge, pulti, stopnice in drugi izdelki po naročilu. Tehnologija omogoča podjetju zadovoljitev potreb večjih kupcev, zato je usmerjeno predvsem v izdelavo večjih serij kamnitih tlakov za oblaganje mestnih ulic in trgov. Ta proizvodni program je zelo zanimiv za italijanski trg, saj podjetje v Italijo izvozi kar 60% celotne proizvodnje. Poleg prodaje kamnitih izdelkov podjetje nudi tudi storitev vgradnje le-teh (tlakovanje, montaža stopnic, polic, raznih oblog itd.).

V zadnjih letih se je povpraševanje na italijanskem trgu povečalo, zato je podjetje nenehno investiralo v razširitev proizvodnih zmogljivosti. Izvozni program predstavljajo tlaki različnih obdelav, ki jih proizvajajo iz lastne surovine, (kamna peščenjaka) ki je na italijanskem trgu zelo iskan. Dnevni kop kamna peščenjaka omogoča zadostne količine surovin za polno zasedenost proizvodnih kapacitet. Občasno so možne težave zaradi klimatskih in drugih dejavnikov, ki zmanjšajo razpoložljivost surovine (Interni viri podjetja Ruda, d.o.o.)

Tehnološki napredek v tej panogi se je v zadnjih letih zelo povečal. Na tržišče prihajajo tehnološko vedno bolj izpopolnjeni stroji. Trend teži k avtomatizaciji proizvodnih procesov, zato človeška delovna sila vedno bolj izgublja pomen. Podjetje se tega zaveda in skuša temu napredku slediti z investicijami v nove stroje. To omogoča podjetju povečanje produktivnosti proizvodnje in tudi boljšo kvaliteto proizvodov.

Podjetje daje velik pomen tudi okolje varstvenim zahtevam, ki so vedno ostrejša in včasih predstavljajo celo pogoj za obstoj podjetja. Značaj proizvodnje podjetja je tak, da v proizvodni proces vstopajo le naravne surovine (kamen), kot stranski produkt pa se izloča prah, ki pa se zaradi prisotnosti vode ne zadržuje v ozračju. Voda in prah se zbirata v čistilni napravi, ki loči prašne delce od vode. Voda se lahko ponovno uporabi v proizvodnem procesu, prašne delce pa se lahko v obliki blata odlaga v naravo, saj so ekološko neoporečni. Podjetje na ta način ohranja čistočo okolja in hkrati optimizira porabo vodnih virov, potrebnih za proizvodnjo.

5.2 Kratka zgodovina podjetja

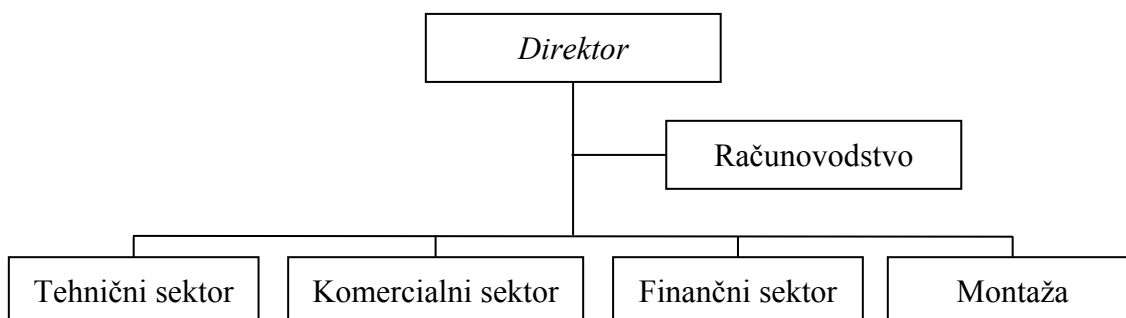
Podjetje Ruda je bilo ustanovljeno leta 1989 kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je v lasti dveh oseb, ki sta v podjetju tudi zaposleni. Sedež podjetja se nahaja v Dragonji 42 a, v bližini hrvaške meje. Ob ustanovitvi je osnovni kapital podjetja znašal 4.408.000 SIT. Vodstvo podjetja se je leta 1994 odločilo za razširitev proizvodnje in tako izpeljalo obsežno investicijo v stroje in infrastrukturo. Investicija je bila financirana pretežno z dolgoročnimi posojili. Do leta 1995 je bilo podjetje uvrščeno med mala podjetja, po tem letu pa se je uvrstilo med srednje velika podjetja.

V letu 2000 se je podjetje dokapitaliziralo in povečalo svoj osnovni kapital, ki trenutno znaša 120.429.788 SIT. Podjetje zaposluje 43 ljudi, lastniška struktura pa je nespremenjena.

5.3 Organizacijska in lastniška struktura podjetja

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini primerov neposreden ali posreden vpliv tudi na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program in tehnologija, strategija podjetja, zaposleni itd. (Rozman et al. 1993, 138). Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Z vidika povezanosti oddelkov med seboj razlikujemo v podjetju pet osnovnih tipov oblik organizacijskih struktur: poslovno-funkcijsko, produktno-matrično (divizijska), projektno-matrično, decentralizirano organizacijsko strukturo in mrežo podjetij (Lipičnik 1998, 53). Podjetje Ruda ima funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je tudi daleč najbolj razširjena med podjetji. Ta organizacijska struktura je značilna za podjetja, ki poudarjajo funkcijsko specializacijo, učinkovitost in kvaliteto.

Slika 5.1 Organizacijska struktura podjetja Ruda



Vir: Interno poročilo podjetja Ruda za leto 2000.

Na čelu podjetja je direktor, ki skrbi za koordinacijo vseh štirih sektorjev. Kot štabna enota, ki neposredno sodeluje z direktorjem, je računovodska funkcija. Vsak sektor ima svojega vodjo, ki koordinira aktivnosti v funkciji. V tehnični sektor podjetja spada celotna proizvodnja. Komerčni sektor skrbi za nabavo, skladiščenje in prodajo. Finančni sektor opravlja finančno funkcijo, za vgradnjo izdelkov na gradbiščih pa skrbi montaža. Vodje sektorjev in direktor se tedensko srečujejo na sestankih. Na teh sestankih se ugotavlja izvedba plana posameznega sektorja v preteklem tednu, izdelava pa se tudi plan za prihodnji teden. V primeru nastanka problemov jih skupaj analizirajo in predlagajo ukrepe za njihovo odpravo.

Organizacijska struktura se v dvanajstletnem obstoju podjetja ni bistveno spreminjala. Zaradi rasti podjetja in s tem večanja števila delovnih nalog, je prihajalo le do sprememb odgovornosti na posameznih delovnih mestih, večje stopnje specializacije in standardizacije. Povečanje obsega poslovanja je posredno vplivalo tudi na slabši pretok informacij v podjetju. Informacije niso bile dovolj kvalitetne in se niso pravočasno prenašale do odločilnih v podjetju, kar je pogosto povzročalo nepotrebne stroške in slabe odločitve. Vodstvo je te težave skušalo rešiti s povečanjem formalizacije in z izboljšanjem informacijskega sistema podjetja. Sicer celoten proces uvajanja sprememb še ni zaključen, a so rezultati že vidni. S formalizacijo določenih procesov se je izboljšala kvaliteta informacij, z izboljšanjem informacijskega sistema pa njihov pretok. Te izboljšave omogočajo boljšo notranjo kontrolo in hitro ukrepanje ob nastanku težav. Proces uvajanja takih sprememb zahteva veliko časa in energije, vendar je neizogiben.

5.4 Proizvodni program

5.4.1 Proizvodni program in tehnologija

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in montažo izdelkov iz kamna, marmorja in granita. Ti izdelki so predvsem razni tlaki, talne in fasadne obloge, pulti, stopnice in drugi izdelki po naročilu. Tehnologija omogoča podjetju zadovoljitev potreb večjih kupcev, zato je usmerjeno predvsem v izdelavo večjih serij kamnitih tlakov za oblaganje mestnih ulic in trgov. Ta proizvodni program je zelo zanimiv za italijanski trg, saj podjetje v Italijo izvozi kar 60 % celotne proizvodnje. Poleg prodaje kamnitih izdelkov, podjetje nudi tudi storitev vgradnje teh (tlakovanje, montaža stopnic, polic, raznih oblog itd.).

V zadnjih letih se je povpraševanje na italijanskem trgu povečalo, zato je podjetje nenehno investiralo v razširitev proizvodnih zmogljivosti. Izvozni program predstavlja jo tlakovi različnih obdelav, ki jih proizvajajo iz lastne surovine, (kamna peščenjaka) ki je na italijanskem trgu zelo iskan. Dnevni kop kamna peščenjaka omogoča zadostne količine surovin za polno zasedenost proizvodnih kapacitet.

Tehnološki napredek v tej panogi se je v zadnjih letih zelo povečal. Na tržišče prihajajo tehnološko vedno bolj izpopolnjeni stroji. Trend teži k avtomatizaciji proizvodnih procesov, zato človeška delovna sila vedno bolj izgublja pomen. Podjetje se tega zaveda in skuša temu napredku slediti z investicijami v nove stroje. To omogoča podjetju povečanje produktivnosti proizvodnje in tudi boljšo kvaliteto proizvodov.

Podjetje daje velik pomen tudi okolje varstvenim zahtevam, ki so vedno ostrejša in včasih predstavljajo celo pogoj za obstoj podjetja. Značaj proizvodnje podjetja je tak, da v proizvodni proces vstopajo le naravne surovine (kamen), kot stranski produkt pa se izloča prah, ki pa se zaradi prisotnosti vode ne zadržuje v ozračju. Voda in prah se zbirata v čistilni napravi, ki loči prašne delce od vode. Voda se lahko ponovno uporabi v proizvodnem procesu, prašne delce pa se lahko v obliki blata odlaga v naravo, saj so ekološko neoporečni. Podjetje na ta način ohranja čistočo okolja in hkrati optimizira porabo vodnih virov, potrebnih za proizvodnjo.

5.4.2 Okolje podjetja Ruda, d.o.o.

Družba deluje v Sloveniji, predvsem v Slovenskem primorju, in v Italiji, kamor izvažata svoje izdelke. Na Primorskem je podjetje precej uveljavljeno, saj ima za seboj kar nekaj večjih projektov, ki potrjujejo kvaliteto njegovih proizvodov in storitev. Italijanski trg je veliko bolj nasičen, kljub temu ima podjetje stalnega kupca, s katerim je podpisalo dolgoročno pogodbo o sodelovanju. Spremembe na trgu niso velike. V zadnjih letih je opazen precejšen tehnološki razvoj na področju proizvodne opreme, ki zelo vpliva na konkurenčnost podjetij. Tehnološka opremljenost podjetja je solidna, ker so v zadnjih letih veliko investirali v nove proizvodne stroje.

5.4.3 Značilnosti ožjega okolja

Večina slovenskih podjetij, ki se ukvarja s kamnoseško dejavnostjo, je majhnih, njihovi lastniki so predvsem samostojni podjetniki. Le peščica je večjih podjetij, ki proizvajajo večje serije različnih izdelkov in med seboj konkurirajo. Ta podjetja so organizirana predvsem v obliki družbe z omejeno odgovornostjo ali pa so zaprte delniške družbe. V to skupino podjetij spada tudi podjetje Ruda. Slovenski trg kamnoseških izdelkov lahko torej segmentiramo na trg majhnih individualnih kupcev in na med organizacijski trg, kjer kupujejo podjetja med seboj. Ob upoštevanju take delitve trga se število konkurentov podjetja zelo zmanjša, saj to deluje predvsem na med organizacijskem trgu. Ena izmed značilnosti podjetij, ki opravljajo to dejavnost, je tudi ta, da so podjetja specializirana za različne programe. Ti programi se ločijo predvsem po usmerjenosti proizvodnje v točno določene proizvode in vrste kamna. Tako si podjetja s specializacijo skušajo ustvariti svojo konkurenčno prednost, ki jih loči od ostalih podjetij. Ob upoštevanju kriterija velikosti podjetja lahko med večje konkurente podjetja Ruda, d.o.o., uvrščamo tri slovenska podjetja: Marmor Sežana, Marmor Hotavlje in Mineral Ljubljana (Interni viri podjetja Ruda d.o.o.).

5.4.4 Značilnosti širšega okolja

Podjetje Ruda in nekaj drugih podjetij v Sloveniji se ukvarjajo tudi z rudarsko dejavnostjo, torej z izkopavanjem kamna, ki ga nato uporabijo v svoji proizvodnji. Slovenska zakonodaja to področje ureja z Zakonom o rudarstvu. Ta zakon je po mnenju strokovne prakse zelo zapleten, še posebej pri pridobivanju dovoljenj za tovrstne posege v naravno okolje. Postopki za pridobivanje dovoljenj so namreč zelo dolgoročni in zapleteni. To pogosto predstavlja oviro za podjetja, ki so v veliki meri odvisna od izkopanih surovin. Podjetje Ruda si prizadeva za pridobitev dovoljenj, ki bodo omogočala izkopavanje kamna na določenih lokacijah. Na ta način bi si podjetje zagotovilo dodatne vire surovin in bi lahko dolgoročno načrtovalo njihovo porabo in zaloge. Država ima torej velik vpliv na bodoče poslovanje podjetja; kljub vsemu pa je vodstvo podjetja optimistično, saj je na področju urejanja dokumentacije razmeroma uspešno.

Uspešnost poslovanja podjetja je v določeni meri odvisna tudi od klimatskih pogojev, ki so na tem geografskem področju za to dejavnost dokaj ugodni. Obstaja pa nevarnost daljših deževnih obdobj, ki onemogočijo dnevno izkopavanje peščenjaka na dnevnikih kopih, ki jih ima podjetje. Druga ovira, ki izvira iz klimatskih pogojev, so nizke temperature (pod lediščem), ki povzročajo zmrzovanje vodnih napeljav od vira do posameznih strojev, kar lahko ohromi celotno proizvodnjo.

5.5 Organiziranost podjetja

V podjetju Ruda vodstvo postavi smernice za pripravo plana, ki obsega predviden celotni obseg prodaje, predvideno proizvodnjo in predviden dobiček. To uskladijo glede na najpomembnejše stroškovne vrste, kakršne so lahko v strukturi. Na osnovi smernic posamezne službe pripravijo osnutke planov, ki se pregledajo in uskladijo.

5.6 Strateško odločanje

V dinamičnem okolju poslovanja je potrebno na podlagi stalnega opazovanja in vrednotenja razmer sprejemati odločitve in izvajati ukrepe. Velikokrat morajo biti odločitve usmerjene bolj v rast kot k dobičku. Gre za prepričanost v kakovost storitve oz. izdelka, ki zagotavlja uspeh, in vedenje, da se posla ne more zgraditi čez noč.

Zato bomo izvedli tržno raziskavo obstoječega trga z anketnim vprašalnikom in na podlagi tega bom predlagal izboljšave predvsem na dolgoročni rasti in ugledu podjetja nekaj pa tudi na dobičkonosni strani, saj se vse dela za zaslužek in dobiček.

5.6.1 Organizacija in naloge planske službe

Podjetje je v zadnjih desetih letih veliko investiralo v proizvodne procese in infrastrukturo, zato so se ukvarjali predvsem z vzpostavitvijo ustrezne organizacije in z zniževanjem stroškov. Zaradi pomanjkanja ustrezno izobraženega kadra in zaradi težav organizacijske narave so v podjetju planiranju začeli posvečati več pozornosti šele v zadnjih nekaj letih, zato je na tem področju potrebno postoriti še veliko.

Planska služba je v podjetju Ruda organizirana kot štabna služba in je tako neposredno vezana na vodstvo podjetja. Pri planiranju sodeluje več zaposlenih. Planerja v vodstvu podjetja (direktor in planski analitik) sta prva, ki sprožita proces planiranja. V tej začetni fazi je torej prisoten tudi direktor družbe, ki se s planerjem pogovori o vsebini letnega plana. Predstavniki poslovnih funkcij so neposredno vključeni v proces planiranja in njihovo delo dokončno uskladi planer v planski službi. Ko gre proces planiranja h koncu (usklajevanje planov in določanje poti za njihovo doseg), preveri direktor realnost plana glede na doseganje zastavljenih ciljev. Planerji v posameznih programih so izvrševalci nalog, ki jih določi planska služba. Sproti morajo spremljati uresničevanje mesečnih planov in se v primeru večjih odstopanj posvetovati z direktorjem in planskim analitikom o morebitnih ukrepih.

Naloge planske službe na ravni podjetja so:

- predpisovanje metodologije planiranja po posameznih poslovnih funkcijah;

- določanje vrst, vsebine, rokov za razna poročila programov in izdelovanje zbirnih poročil iz teh poročil;
- izdelovanje zbirnih planov podjetja;
- vodenje, usklajevanje nalog v zvezi s plansko-analitskimi nalogami po poslovnih funkcijah;
- predvidevanje na trgu, tako glede povišanja cen kot ostalih dejavnikov;
- letno in srednjeročno planiranje.

5.6.2 Okvirni proces planiranja v podjetju Ruda, d.o.o.

Plan za Rudo izdelata direktor in planski analitik. Na podlagi ugotovitev o možnostih prodaje v prodajnem marketingu predlagata cilje, ki naj bi jih podjetje zasledovalo. Na podlagi teh ciljev planirajo vse funkcije v podjetju. Naj omenim, da ima prodajno osebje podrejeno vlogo pri postavljanju ciljev. Poslovodna ekipa z direktorjem na čelu na osnovi razvojnih usmeritev in doseganja rezultatov pripravi izhodišča in poslovne cilje za tekoče leto.

Tako so bili poslovni cilji podjetja Ruda za leto 2001 sledeči:

- ustvariti 628.000.000 SIT prihodkov od prodaje. Za ta cilj je potrebno motivirati vse zaposlene, tako delavce v proizvodnji za zagotovitev kvalitete proizvodov, zaposlene v komerciali za uvajanje novih trgovskih in marketinških prijemov, kakor tudi delavce v spremljajočih službah za čim kvalitetnejši servis osnovnih dejavnosti;
- glavni cilj poslovanja družbe je seveda rentabilnost oziroma dobičkonosnost sredstev in kapitala, ki ga podjetje želi doseči preko stroškovno učinkovite proizvodnje in visoke ravni kvalitete proizvodov in storitev;
- naložbe iz preteklega obdobja je potrebno maksimalno izkoristiti ter iz njih ustvariti ustrezne učinke. Naložbe v osnovna sredstva bodo v tem letu omejena na najnujnejše, predvsem za dokončanje začetnih investicij in za doseg strateških razvojnih ciljev;
- organizacija, vodenje podjetja in poslovanje se morajo prilagoditi spremenjenim ekonomskim in tehnološkim razmeram, kot jih uporabljajo podjetja v razvitih ekonomijah;
- stimulirati kreativnost, inovativnost in učinkovitost;
- zagotoviti motivacijo zaposlenih, dodatno izobraževanje, socialno varnost in kvalitetne medsebojne odnose;

Iz sprejetih ciljev in politike vodstva za leto 2001 niso razvidni konkretni cilji. Razen prvega so cilji preveč splošni. Iz njih ni razvidna strateška usmeritev. Prav tako so cilji preveč opisni in premalo podkrepiljeni z ukrepi, ki vodijo do njih. Menim, da bi jih moralo podjetje bolj konkretizirati.

Podjetje je sestavljeno iz več proizvodnih enot (programov), ki proizvajajo različne izdelke. Osebo, ki je zadolžena za planiranje, imajo le najpomembnejši programi, za ostale planira osrednja planska služba. Ti planerji analizirajo in planirajo proizvodnjo, nabavo, kadre. Pri delu izdelujejo tabele, katere jim določi osrednja planska služba in jih v določenih rokih dostavijo tej službi. Planerji po programih nikoli ne sestavijo celotnega plana določenega programa (ne planirajo vseh poslovnih funkcij). Njihov plan proizvodnje nastane na podlagi plana prodaje, ki ga sestavi direktor s sodelavci. Naloga planerjev po programih je, da zagotovijo izdelavo proizvodov, ki so predvideni za prodajo, ter planirajo število delavcev, ki so za to potrebni.

V planski službi pregledajo plane posameznih programov, jih uskladijo ter sestavijo plane celotnega podjetja po posameznih poslovnih funkcijah.

Direktor stalno sodeluje v procesih planiranja. Nepretrgano se dogovarja s planskim analitikom (glavni planer) in ga usmerja glede postavk, ki naj bi bile vključene v plan. Med samim nastajanjem le-tega glavni planer obvešča direktorja o nastalih problemih. Preden je plan dokončno narejen, se glavni planer in direktor skupaj posvetujeta o njegovi vsebini in se dogovorita o potrebnih popravkih.

V podjetju Ruda pripravljajo naslednje plane:

- plan prodaje,
- plan proizvodnje,
- plan nabave,
- plan kadrov,
- plan poslovnega uspeha,
- plan sredstev in obveznosti do njih,
- plan kazalcev poslovnega uspeha.

Podjetje ponavadi v planu tabelarično prikaže podatke in dejansko stanje preteklega leta, ki so ga podrobno analizirali, ter plan tekočega leta, s katerimi izrazijo cilj, ki bi ga radi dosegli. V diplomskem delu bom primerjal plan podjetja Ruda d.o.o., za leto 2001 in izvedbo plana 2001.

5.6.3 Strateško načrtovanje in SWOT analiza kamnitih izdelkov

Tabela 5.1 SWOT analiza podjetja RUDA d.o.o.

NOTRANJE OKOLJE	<i>NOTRANJE PREDNOSTI</i>	<i>NOTRANJE SLABOSTI</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - ena največjih proizvodenj v Sloveniji in okolici z lastno surovino (peščenjak) - dobro ime - prepoznavnost in uveljavljenost na trgu - kakovost - zavzetost za napredek 	<ul style="list-style-type: none"> - premalo agresiven tržni pristop - malo oglaševanja - pomanjkanje inovativnosti pri trženju - ožji nabor serijskih proizvodov
ZUNANJE OKOLJE	<i>ZUNANJI IZZIVI</i>	<i>ZUNANJE NEVARNOSTI</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - odpiranje novih tržišč in novih priložnosti - možnost strateških povezovanj 	<ul style="list-style-type: none"> - vstop novih konkurentov (tujih)- evropskih in azijskih - nova tehnologija - raznolikost želja in potreb kupcev - novi trendi na področju predelave kamna

Vir: Interni podatki podjetja Rude d.o.o.

Trženjsko načrtovanje je sestavni del podjetniške strategije, kateri je v omenjenem podjetju zelo slabo razvit. S pomočjo načrta o izvajanju trženjskih aktivnosti težimo k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Tista, ki imajo več enot oziroma več različnih izdelkov, morajo ravno tako težiti k doseganju zastavljenih ciljev. Strategija trženja je podrejena skupni strategiji organizacije.

Strateško načrtovanje je upravljalno-vodstveni proces razvijanja in vzdrževanja življenjske sposobnosti podjetja za doseganje ciljev v okolju, ki ga obdaja (Kotler 1998, 43). Naloga strateškega načrtovanja je med drugim tudi v prilagajanju podjetja pri izvajanju vsakdanjih poslovnih aktivnosti, ki zajemajo tudi nedobičkonosne dejavnosti. Glede na to mora trženjska strategija zagotavljati obstoj organizacije. Sam proces strateškega načrtovanja poteka običajno od poslanstva, ciljev, nalog ter načrta organizacije do predvidenih in načrtovanih novih poslov. Včasih je bilo načrtovanje zapleteno, zelo obsežno in premalo življenjsko. Planiranje mora biti strokovno, premišljeno in sistematično načrtovano. Delovati moramo timsko z vsemi odgovornimi dejavniki v organizaciji, s planom pa prispevati k oblikovanju ustrezne strategije.

Pri procesu strateškega trženjskega načrtovanja je predvsem pomembno, da uresničujemo cilje podjetja. Pri tem so v tem procesu najpomembnejši kupci. Z analizo dejanskega položaja podjetja na trgu in z analizo tržnega okolja pristopimo k procesu trženjskega vodenja. Sam proces trženjskega vodenja zajema poleg analize še načrtovanje, izvedbo in nadzor.

V vsakdanji praksi srečujemo analizo SWOT (začetnice angleških besed: strenght, weakness, oportunities in threts), s katero razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v določenem podjetju, ki nastopa 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 to prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju.

Pri pripravi strategije trženja kamnitih izdelkov v obravnavani organizaciji sem tudi pripravil SWOT analizo, ki zajema sledeče argumente:

Notranje prednosti

- ena največjih proizvođenj v Sloveniji in okolici z lastno surovino (peščenjak)
- dobro ime,
- prepoznavnost in uveljavljenost na trgu,
- kakovost,
- zavzetost za napredek.

Notranje slabosti

- slabša prilagodljivost, togost sistema,
- kadrovska problematika,
- premajhen delež storitev na področju kamnitih izdelkov.

Zunanji izzivi

- postati eden pomembnejših trgovcev s kamnitimi izdelki v Sloveniji, Hrvaški in Italiji,
- vstop z kamnitimi izdelki na nove trge,
- pridobitev novih strank in obdržati stare,
- širitev nabora kamnitih izdelkov za zadovoljevanje potreb kupcev.

Zunanje nevarnosti

- prodor konkurence, (evropske in/ali azijske),
- nesolidni dobavitelji,
- negativen ekonomski in socialni položaj kupcev.

To je le nekaj dejavnikov iz SWOT analize, ki sem jih uporabil pri projektu uvajanja in trženja kamnitih izdelkov v obravnavani organizaciji. Pomembno se mi zdi, da znamo take analize praktično vključevati v vsakdanje gospodarsko poslovanje. Sproti je potrebno ugotavljati in ocenjevati objektivne možnosti za ustrezno izvedbo strategije. Trženjska strategija je lahko zasnovana idealno, če pa zaradi finančnih in drugih težav ni izvedljiva, nam ne koristi (Devetak 2000, 152).

6 RAZISKAVA TRGA

Po Devetaku (1999, 22-23) je raziskovanje trga sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin. Raziskava trga je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše naloge marketinga. Pri teh raziskavah je nujno potrebna koordinacija marketinškega sektorja v podjetju. Pri raziskavi prodajnega trga je naš namen, da ugotovimo družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnosti trga, kakor tudi težnje pri razvoju novih trgov. Pri vsem tem posvečamo posebno pozornost raziskavi potrošnikov in konkurence.

Armstrong (2001, 75) dodaja k temu naslednjo definicijo raziskave tržišč:

Raziskava tržišč zagotavlja upravi podjetja informacije o sedanjih in potencialnih tržiščih in informacije o obstoječih in potencialnih potrošnikih izdelkih, ki jih podjetje ponuja končnim uporabnikom. Tako dobljene informacije predstavljajo izhodišče pri načrtovanju novih izdelkov, načrtovanju prodaje ter načrtovanju aktivnosti trženjskega spleta.

Proizvajalec, distributer, veleprodajalec in maloprodajalec si pogosto zastavljajo vprašanja, na katera je moč odgovoriti le z raziskavo tržišča. Ta so lahko:

- koliko ljudi kupuje moj izdelek?
- kakšne količine kupujejo?
- kdo so moji konkurenti?
- kako močni so konkurenti?
- kakšna je struktura naših oziroma konkurenčnih končnih kupcev?
- kakšna je moja blagovna znamka in kakšna je blagovna znamka glavnega konkurenta?
- ali ima moj izdelek posebno izpostavljeno prednost oziroma pomanjkljivost?

Zaradi izpostavljanja pomembnosti odkrivanja konkretnih potreb segmentov potrošnikov in obravnave mišljenja potrošnikov v nadaljevanju proučujemo segmentiranje in pozicioniranje na trgu.

Na zgoraj navedenih vprašanj bomo odgovorili v nadaljevanju s pomočjo anketnega vprašalnika, kateri je namenjen raziskavi obstoječega trga.

Pri analizi prodaje bomo spremljali in analizirali vrednosti obsega in strukturo prodaje podjetja po trgih ter strukturo prodaje po proizvodih in storitvah. Z metodami trženjske raziskave bomo poskušali izboljšati poti do novih tržišč. Nazadnje bomo na podlagi mnenja sedanjih odjemalcev analizirali sliko o konkretnem delovanju podjetja na trgu.

Proces planiranja se začne s fazo analize poslovanja, pri čemer skušamo poleg doseženih vrednosti ugotoviti tudi probleme ter prednosti v poslovanju podjetja. V Rudi so do leta 2000 posvečali premalo pozornosti analizi poslovanja. Sedaj grede stvari na bolje, vendar kljub temu ne analizirajo vseh pomembnih kategorij in izkazov, kar povzroča, da prihaja v naslednjih fazah planiranja do nepravilnosti.

Druga faza je analiza in predvidevanje okolja. To opravijo v obravnavanem podjetju na podlagi mnenj in preteklih izkušenj zaposlenih v vodstvu in prodajnem oddelku. Analiza okolja ne temelji na strokovnih raziskavah.

Teoretično naj bi bili prvi dve fazi pogoj za nastanek tretje faze – določanje ciljev. V podjetju določajo cilje na podlagi nadzornega sveta. Prodajno osebje ima pri temu podrejeno vlogo, kar lahko pripelje do tega, da so zastavljeni cilji preveč subjektivni in nerealni.

Pri raziskavi trga se bom usmeril na raziskavo tako imenovano raziskava na terenu ali eksterna raziskava. Pomagal si bom z anketnim vprašalnikom kateri je priložen k diplomski nalogi. Raziskava je preprosta in enostavna. Glede finančne plati raziskave ne predstavlja velikih stroškov, vendar pri razčlenjevanju in uvrščanju podatkov bo potrebna veliko vložena časa in truda. Na koncu bom raziskavo še predstavil in razložil s pomočjo grafa oziroma diagrama.

6.1 Opredelitev in raziskava trga

Raziskava trga je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše funkcije marketinga. Pri teh raziskavah je nujno potrebna koordinacija marketinškega sektorja z drugimi funkcijami oziroma sektorji v podjetju.

Priporočljivo je, da so v podjetju posamezni raziskovalci specializirani za določene vrste raziskav, kot na primer za investicijsko opremo, storitveno dejavnost, nabavo itd.

Marsikdo meni, da je nesmiselno vlagati v tržne raziskave, zlasti kadar se predvideva, da ne bo tveganj. Vendar pa so tveganja neizbežna. Slednja bomo zmanjšali ali odpravili le s pravočasnim, strokovnim in celovitim raziskovanjem trga, konkurence, proizvodov, trenda razvoja itd. Kakor pri proizvodnji imamo tudi pri tržnih raziskavah več faz raziskovanja. Najprej imamo fazo priprave, v kateri opredelimo osnovne elemente oziroma problem raziskave. Zatem sledi raziskovanje. Pri tem analiziramo konkreten položaj in problem, ki je pred nami.

Veliko podjetij se zaradi stroškov ne odloči za raziskavo trga. Stroški so lahko zelo veliki, vendar se ti stroški dolgoročno izplačajo v pozitivno, ker pride do manjšega tveganja.

Pomembne so neformalne raziskave, preverjanje in oblikovanje hipotez ter konkretne metode eksperimentiranja s pomočjo intervjuja in drugih oblik raziskovanja. Osrednja točka raziskovanja je operacionalizacija v obliki konkretnih ciljev, definiranje virov, da bi zatem zbrali in registrirali ustrezne informacije ter aktivirali vire informacij. Raziskovanje trga doseže višek z obdelavo in analizo konkretnega problema z interpretacijo rezultatov in končnim poročilom z zaključki. Če so bila ta raziskovanja ustrezna, objektivna in pravočasna, bodo tudi končni rezultati temu primerni. Posamezni avtorji in strokovnjaki razčlenijo organizacijsko shemo raziskovanja na potrošnike izdelkov široke potrošnje ter na investicijsko potrošnjo oziroma opremo. Ne glede na teoretična priporočila in organizacijske pristope je za podjetnike najpomembnejše, da jim v razmeroma kratkem času z minimalnimi stroški postrežemo s konkretnimi informacijami za razvoj, proizvodnjo in prodajo novih izdelkov ali za opustitev proizvodnje izdelkov, ki so v fazi stagnacije.

Tržne raziskave predstavljajo za podjetnike razmeroma velike stroške, zato se mnogi med njimi težko odločijo za naročilo le-teh pri specializiranih raziskovalnih inštitutih, zavodih ali podjetjih. Podjetniki si običajno želijo, da bi jim specialisti za marketing brezplačno ali po nizkih cenah dostavili konkretne programske zasnove ali predloge za razvoj in proizvodnjo novih izdelkov. Zavedati pa se morajo, da ima vsaka informacija svojo tržno vrednost, zlasti ko izbiramo nove izdelke in opredeljujemo nove proizvodne programe.

6.2 Namen in cilji raziskave

Namen in cilj raziskave je ugotoviti sedanje stanje podjetja na trgu, koliko je podjetje znano navzven kupcem ter kakšne bi bile izboljšave za približanje podjetja oziroma proizvodov in storitev kupcem.

Ugotovili bomo zadovoljstvo kupcev glede kakovosti oziroma kvalitete proizvodov in polproizvodov, zadovoljstvo glede storitvenih del, kvalitete materiala in obdelave.

Pri raziskavi in analizi trga smo se posvetili predvsem spremljanju zadovoljstva odjemalcev in poslovnim partnerjem podjetja. Zadovoljstvo le-teh je najpomembnejši dejavnik, na katerem temelji celovita filozofija kakovosti.

Poleg tega sem se odločil opraviti analizo stanja podjetja Ruda ter ugotoviti, kateri dejavniki poslovanja so se z razvojem podjetja razvili in na katerih področjih bi se še dalo kaj izboljšati. Pri predlogih za širitev trga bom baziral na izdelkih iz svoje surovine, to je istrski kamen peščenjak.

6.3 Načrt raziskave

Glede na to da je tržni del močno povezan proizvodnim sektorjem bom, opravil tudi raziskavo glede proizvodnje in koordinacije.

Pri raziskavi trga sem si pomagal z anketnim vprašalnikom (kateri je priložen k diplomski nalogi). Predvideno število anketirancev je petdeset. Pri anketiranju bom zajel ožjo okolico, kar pomeni primorsko regijo. Opravil bom tudi nekaj intervjujev da bi ustvaril jasnejšo sliko situacije.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestih korakov. Raziskava oziroma anketa bo potekala v obdobju dveh mesecev oz. šestdesetih dni. Planirano je bilo anketiranje petdesetih anketirancev. Povratne informacije, katere sem poskušal pridobiti so naslednje. Ugotovil bom, ali je podjetje Ruda, dovolj znano ali ne. Ugotovil bom, ali so kupci zadovoljni ter njihova pričakovanja od podjetja. Naslednji korak ankete je bil, kateri kupci najpogosteje obiskujejo Rudo, ali so to individualne stranke ali gradbeniki ter iz katerih koncev prihajajo. Pri teh odgovorih bi lahko ugotovil, kam bi lahko širili proizvode in izdelke podjetja Ruda.

Tretji korak ankete je bil na podlagi katerih vzrokov so se kupci odločili za nakup ter zakaj.

Četrti korak je bil ugotavljanje, koliko trgovin še poznajo s kamnitimi izdelki ter ali se jim zdi cena le-teh primerna ali ne.

Peti korak je bil usmerjen v samo podjetje, ali so kupci seznanjeni katere izdelke ima oziroma ponuja podjetje Ruda ter kvaliteto izdelka glede cene in njihovih pričakovanj. V tem delu sprašujemo tudi, ali je podjetje Ruda dovolj znano ali ne.

V zadnjem delu ankete pa sem se spustil v splošen del, ali so kupci zadovoljni ali ne s trgovino in proizvodnjo Rude ter kaj bi lahko podjetje še ponujalo in kje bi predlagali spremembe oziroma izboljšave.

Na koncu sem povprašal, na splošno, z lestvico, kako so zadovoljni kupci podjetja Ruda.

6.3.1 Upravljanje trženja

»Trženje upravljanja je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanje cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranje in distribucijo z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.« (Kotler 1996, 13).

Pri upravljanju s trženjem mora biti koordinacija marketinškega sektorja usklajena z drugimi sektorji v organizaciji, v tem primeru proizvodnjo. To ne gre v primeru kjer so serijski proizvodi in imajo določeno količino v skladišču. V našem primeru prodajo večji del izdelkov po naročilu, zato mora biti zelo močna koordinacija oziroma povezava marketinškega sektorja s proizvodnjo. To pa zato, da lahko v vsakem primeru z različno zahtevnostjo izdelka določimo rok dobave. Rok dobave je zelo pomemben zaradi kupca in konkurence. V primeru, da je dobavni rok predolg, se stranka lahko obrne h konkurenci.

6.4 Analiza in ugotovitve tržnih raziskave

Pri podjetju Ruda je filozofija še od samega začetka upoštevanje želja in pričakovanj svojih odjemalcev in poslovnih partnerjev.

Tako je tudi povratna informacija pri raziskavi trga pokazala, da so odjemalci podjetja nadpovprečno zadovoljni.

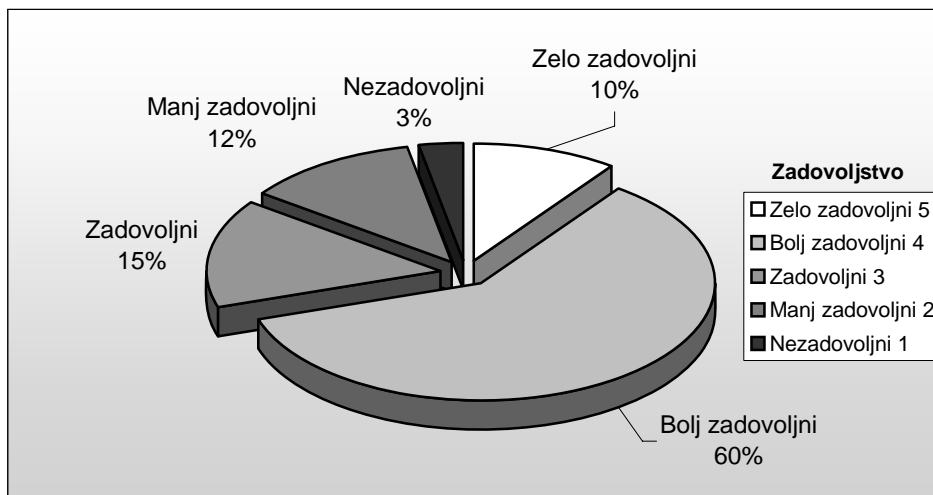
Pri raziskavi in analizi trga sem raziskavo razdelil na tri ključno pomembne točke. Prvi korak, katerega bom poskušal ponazoriti je splošno zadovoljstvo odjemalcev podjetja Rude.

V nadaljevanju bom tudi poskušal predlagati izboljšave na posameznih področjih.

Pri raziskavi trga z anketnim vprašalnikom sem na tem področju pripravil vprašanje z lestvico od 1 do 5, kar pomeni 1 nezadovoljni in 5 zelo zadovoljni. Ta splošni del sem tudi predstavil v diagramu (Slika 6.1).

Raziskavo smo izvedli v času od 10.04.2005 do 02.07.2005. Število anketirancev je bilo 48 od tega 12 gradbenikov in 36 fizičnih oseb oz individualnih strank.

Slika 6.1 Zadovoljstvo odjemalcev do podjetja Rude d.o.o.

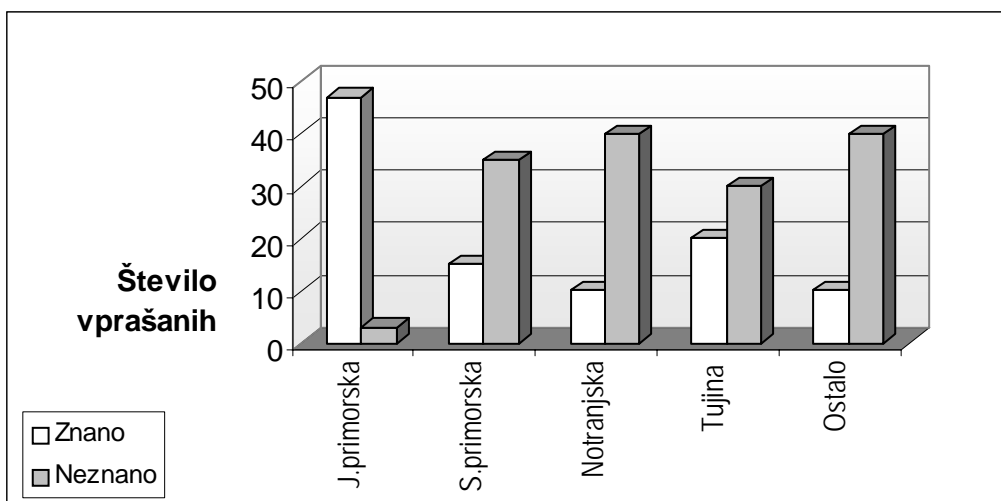


Vir: Interni vir podjetja Rude d.o.o.

S pomočjo diagrama lahko razberemo, da so odjemalci podjetja Rude 60% zadovoljni. V nadaljevanju bom poskušal ugotoviti in razčleniti ovire oziroma na katerih področjih nastajajo ozka grla, ki motijo delovanje.

V drugi točki sem ugotovil, da je podjetje Ruda zelo znano v ožjem okolju to je primorska regija in malo v globalu. To je tudi razvidno iz diagrama oziroma grafa (Slika 6.2).

Slika 6.2 Poznavanje podjetja Ruda d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja Ruda d.o.o., »poznavanje podjetja«

V ožjem okolju oziroma v primorski regiji je podjetje zelo znano, kar pomeni, da ne potrebuje velikih reklam. V tem primeru bi pa podjetje nujno potrebovala reklamo za akcijske prodaje serijskih proizvodov, kateri v podjetju ne manjkajo, ker se skozi leto naberejo. To so na primer serijski tlaki različnih dimenzij in debelin ter materialov, ter

tlakov v obliki venecijana, ravno tako polic, robnikov, zaključkov, kamna za zidanje in za oblaganje, tako imenovana bunja, in podobno.

Smotrno bi bilo približati proizvode na severno Primorsko, kjer povpraševanje ne manjka, vendar je razdalja glavna ovira za kupce. V tem primeru bi lahko pridobili prostor za skladiščenje ali pa kako gradbeno firmo za skladiščenje in distribucijo. Pri večjih naročilih pa bi lahko organizirali brezplačne prevoze.

Na ostale trge, kot so notranjost Primorske in tujina, pa je potrebno vstopiti na trg oziroma s širitvijo trga tako, da najprej predstavimo izdelek (svoje surovine - peščenjak) ter spremljamo povratno informacijo o odzivnosti in povpraševanju po izdelku. Menim, da bi bila odzivnost do izdelka iz surovine peščenjak pozitivna, saj ima ta surovina minimalno konkurenco.

Pri vstopih na večje trge doma in na tujem, mora delovati koordinacija s proizvodnjo. Zaradi ugotovitve, ali je podjetje sposobno sprejemati večje trge, sem analiziral plansko službo oziroma problematiko proizvodnje in ugotovil naslednjo problematiko.

Na tem področju sem opravil analizo poslovanja podjetja in raziskavo proizvodnje, da bi tako ugotovil, ali je podjetje sposobno vstopati na večje trge.

Ugotovil sem, da kapacitete glede proizvodnje ne manjkajo, vendar nastajajo druge težave oziroma problemi.

Na osnovi opravljene analize poslovanja podjetja Ruda nadaljujem z ugotavljanjem prednosti in slabosti v podjetju in opredeljevanjem problemov. Prednosti in slabosti v podjetju bodo pokazale, katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, finančna itd.) so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. S pomočjo teh ugotovitev bomo lahko sklepali, kateri problemi podjetju onemogočajo, da bi bila uspešnost poslovanja še višja.

Možne probleme sem identificiral na osnovi negativnih odstopanj iz tabel. Pri razvrščanju problemov po pomembnosti sem si pomagal s spodnjo tabelo, v kateri je prikazan seznam možnih problemov v podjetju Ruda. Probleme sem razvrstil po pomembnosti od 1 do 12. Pri tem sem se opiral predvsem na izdelano analizo poslovanja podjetja in tudi na poznavanje razmer v podjetju.

Tabela 6.1 Možni problemi podjetja Ruda in njihovo rangiranje

Možni problemi	Rang
1. Neustrezna kadrovska struktura	5
2. Nizke izvozne cene	11
3. Visoki proizvodni stroški	12
4. Nizka plačilna sposobnost	4
5. Visoka zadolženost	6
6. Visoke obresti posojil	10
7. Slabo plačevanje kupcev	9
8. Slaba organizacija	1
9. Neustrezno nagrajevanje	8
10. Pomanjkanje motivacije	3
11. Slabo komuniciranje	2
12. Slaba delovna disciplina	7

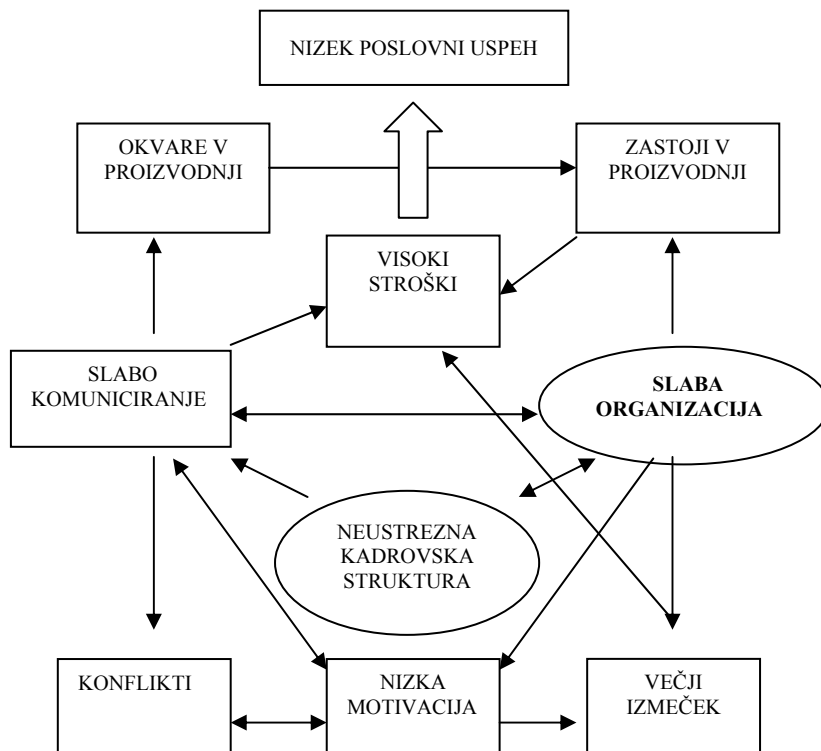
Vir: Interni podatki podjetja Ruda d.o.o.

Iz zgornje tabele (Tabela 6.1) je razvidno, da so v preučevanem obdobju največje probleme predstavljali slaba organizacija in posledično slabo komuniciranje v podjetju, pomanjkanje motivacije, nizka plačilna sposobnost ter neustrezna kadrovska struktura. Veliko pozornosti pa mora vodstvo podjetja posvetiti tudi problemom, kot so visoka zadolženost, slaba delovna disciplina, neustrezno nagrajevanje, slabo plačevanje kupcev in visoke obresti posojil.

Nekateri problemi so medsebojno pogojeni, zato moramo ugotoviti možne vzroke oziroma probleme, ki najbolj vplivajo na nastanek drugih problemov in problemskih situacij. Pri tem si lahko pomagamo s slikovnim prikazom v obliki diagrama, imenovanim problemska mreža.

Da bi lahko sestavili problemsko mrežo, moramo imeti izpisane vse razloge, ki bistveno vplivajo na problem, in tudi vse posledice, ki jih problem povzroča. Tako lahko posledice igrajo vlogo razlogov, kot tudi razlogi igrajo vlogo posledic. V bistvu dobimo situacijo, iz katere se natančno vidi, kateri pojav povzroča katerega (Lipičnik 1996, str. 246). Tak način prikaza omogoča vodstvu podjetja celovitejši pogled na delovanje mehanizmov v podjetju in je hkrati osnova za nadaljnji proces odločanja. Slika 6.3 prikazuje problemsko mrežo podjetja Ruda.

Slika 6.3 Problemska mreža podjetja Ruda



Vir: Interni podatki podjetja Ruda d.o.o.

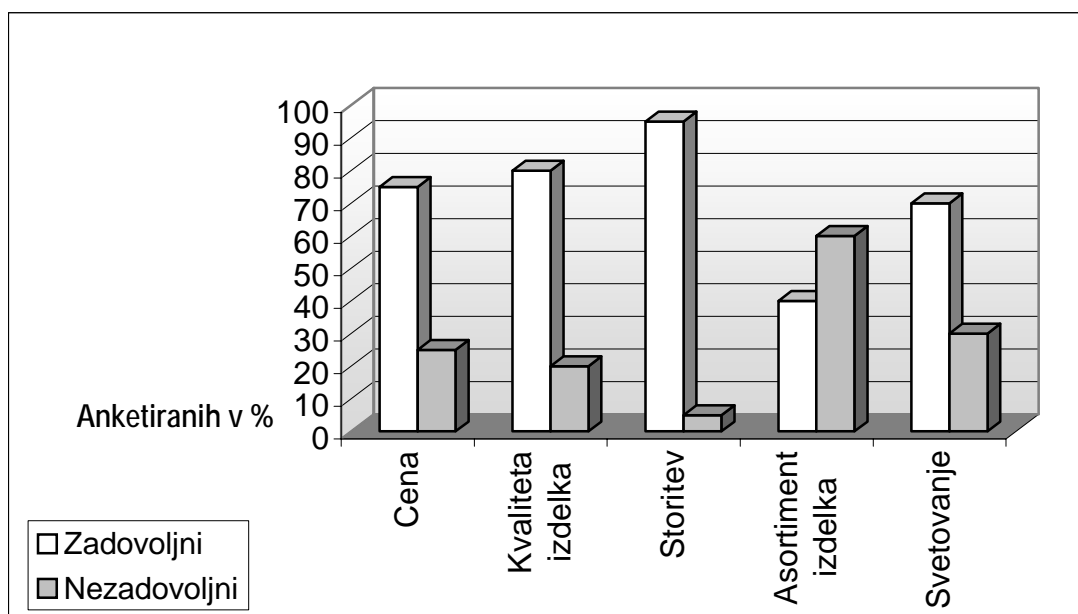
Iz diagrama je razvidno, da sta slaba organizacija in neustrezna kadrovska struktura v podjetju največja vzroka za nastanek drugih problemov. Zaposleni so nizko motivirani zaradi slabega komuniciranja in nejasnih opisov delovnih nalog. To vpliva na večji izmet. Slaba organizacija v proizvodnji upočasnjuje komunikacijo z visokim managementom in posledično tudi proces odločanja. To vpliva na nastanek konfliktnih situacij. Zaradi slabe organiziranosti vzdrževalne službe prihaja do okvar strojev, kar povzroča zastoje. Skupni učinek je nastanek odvečnih stroškov, ki posledično vplivajo na zmanjšanje uspešnosti poslovanja podjetja. Prvi možni razlog za slabo organizacijo in slabo komuniciranje je lahko neustrezna kadrovska struktura. Drugi razlog za slabo organizacijo pa je lahko prenizka formalizacija določenih procesov v proizvodnji, ki povzročajo slabo kontrolo in upočasnjujejo pretok informacij med različnimi ravnmi podjetja. Te težave bi vodstvo podjetja lahko rešilo s sistematizacijo delovnih mest, kjer bi bile natančno definirane odgovornosti in naloge vsakega delovnega mesta. Na tej osnovi se lahko izdelajo podrobnejši pravilniki obveznosti in dolžnosti vsakega zaposlenega.

Vodstvu podjetja svetujem, da natančno izdelata strategijo reševanja problemov. Reševanje problemov se izvaja po stopnjah, ki si sledijo v naslednjem vrstnem redu: splošna osveščenost o problemu, oblikovanje motivacije, predlaganje možnih rešitev in

odločanje na podlagi natančno izdelane taktike (Glassman et al. 1991, 64). Glavna problema slabe organizacije in neustrezne kadrovske strukture bi podjetje lahko rešilo z oblikovanjem projektnega tima, v katerem bi sodelovali notranji člani podjetja v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Povezovanje izkušenj notranjih delavcev in znanja strokovnjakov bi lahko pripomoglo k izboljšanju organizacijskega procesa. Problem neustrezne kadrovske strukture bi podjetje lahko rešilo z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in z zaposlovanjem ljudi z višjo stopnjo izobrazbe.

Pri tretji točki sem razdelil raziskavo na zadovoljstvo kupcev oziroma odjemalcev glede na ceno, kvaliteto izdelka, asortiment izdelka, storitev in svetovanje.

Slika 6.4 Zadovoljstvo odjemalcev



Vir: Interni podatki podjetja Ruda »zadovoljstvo kupcev«

Cena izdelka je povezana s kvaliteto. Tudi iz grafa (Slika 6.4) je razvidno, da so v sorazmerju, kar pomeni, da so odjemalci izdelkov relativno zadovoljni. Na osnovi raziskave smo ugotovili, da je 85% anketirancev zadovoljnih s ceno izdelka in ravno tako s kvaliteto.

Na področju obdelave in kvalitete izdelka bi podjetje moralo opravljati strožji nadzor nad končanimi izdelki. Tu sem tudi ugotovil, da se majhen odstotek strank ne zaveda, da je kamen naravna surovina in da na izgled izdelka podjetje ne more vplivati.

Določen del poslovanja je vezan tudi na storitev, katera zajema tehnični odvzem oziroma izmeritev in izračun nato izdelavo po izračunih ter nazadnje še montažo oziroma vgradnjo izdelka.

Pri analizi storitvenega dela ne predstavlja bistvenih težav, saj so odstotki negativnega dela tako majhni, da je le-to zanemarljivo. Na tem področju sem pa z razgovori opazil, da je čakalna vrsta relativno dolga, zato predlagam izboljšave na časovnem premiku. To bi lahko izboljšali s povezavo novih montažnih kooperantov.

Glede asortimenta izdelka, kot je razvidno iz grafa, odjemalci niso zadovoljni.

Kot vemo so kupci zelo zahtevni in je potrebno stalno obnavljanje in vlaganje v razvoj in njihovo zadovoljstvo.

Na tem področju sem pri analizi trga ugotovil, da večina kupcev ni seznanjena s proizvodi oziroma izdelki podjetja. Tu predlagam, da bi obstoječe izdelke predstavili kupcem in to na različne načine, na primer uredil bi prostor, kateri bi bil opremljen z vsemi artikli podjetja. To so: razne stopnice, police, tlakov različnih materialov, oblik, dimenzij in debelin, spomenikov, miz, klopi, zidovi, stebri, fontane, vodnjaki, korita, umivalniki, vaze, kamini, pulti, ograje in podobno. To za podjetje seveda predstavlja določen strošek, katerega si zaradi slabe likvidnosti trenutno ne more privoščiti. Zaradi nižjih stroškov si pa lahko pomaga z različnimi katalogi, barvnimi fotografijami in opisi s predstavitvijo proizvodov in izdelkov. V tem primeru bi bili stroški manjši.

Na tem področju moram še omeniti, da je podjetje specializirano za izdelavo izdelkov po naročilu oziroma vgradnjo edinstvenih izdelkov.

Pri svetovanju smo pri raziskavi sheme ugotovili, da je 65% anketirancev zadovoljnih in 35% manj zadovoljnih. To je bilo tudi pričakovati, saj je strokovnega oziroma šolanega kadra v podjetju malo. Tukaj velik del prispevajo izkušnje in praksa, ki je pri zaposlenih bogata, vendar je pomembno tudi izobraževanje in šolanje.

Na tem področju predlagam večja vlaganja v šolanje in izobraževanje kadra z različnimi tečaji in seminarji. Prepričan sem, da bi se na tak način povečalo tudi število zadovoljnih kupcev.

Podjetje je leta 1996 opravilo tržno analizo oziroma raziskavo trga ter problematiko celotnega podjetja, katero so skozi leta spremljali in poskušali izboljšati.

Leta 2002 je podjetje vzela zunanjega svetovalca, kateri je pomagal k boljši stabilizaciji podjetja.

Pri povečanju trga je podjetje v primerjavi s preteklimi leti postalo uspešnejše. To je razvidno iz vlaganja v proizvodne programe in tehnologije. Tudi likvidnost podjetja je nekoliko boljša kot je bila v preteklih letih.

Pri povečanju zadovoljstva zaposlenih je podjetje naredilo tudi korak naprej, kajti uvedla je nagrajevanja, s tem je podjetje stimuliralo zaposlenega ter izboljšalo delovno okolico. S tem postopkom je podjetje povečalo produktivnost in kvaliteto. S tem pa se seveda povečuje tudi samo zadovoljstvo odjemalcev.

Zastavljene hipoteze:

- Podjetje Ruda, je z zastavljeno tržno strategijo povečalo trg in uglednost podjetja, ker je razvidno iz zadnjega obdobja, da je odziv povpraševanja narasel nena zadnje pa to kaže tudi bilančno stanje.
- Prav tako se je produktivnost proizvodnje izboljšala, s sistematizacijo del, z zadovoljstvom delavcev zaradi boljšega stimuliranja ter povečanim izobraževanjem.

7 ZAKLJUČEK

V ožjem pomenu je prodaja tista poslovna funkcija v podjetju, ki zaključuje poslovni proces in spreminja proizvode oziroma storitve v denarno obliko. V širšem pomenu pa obsega poleg navedenega še distribucijsko fazo gospodarskega procesa, proučevanje trga, planiranje prodaje, oblikovanje prodajnega asortimenta, oblikovanje cene, oglaševanje, prodajne metode in evidentiranje ter analiziranje prodaje.

Uspešnost poslovanja podjetja določa velikost dobička v primerjavi z vloženim lastnim kapitalom. Tako kot vsako podjetje si tudi podjetje Ruda želi vsako poslovno leto zaključiti s pozitivnim ekonomskim rezultatom, saj želi predvsem rasti in se razvijati.

Plan poslovnega uspeha je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz prihodkov in odhodkov. Vrednost nekaterih postavk izvira iz delnih planov, nekatere pa so ocenjene.

V Rudi nastane letni plan v planski službi na osnovi usklajevanja poslovnih funkcij, pri čemer predstavlja ozko grlo prodaja, za katero bi morali poskrbeti, da bi se povečalo. V DP sem poskušal prikazati, kako naj bi potekal proces tržnega planiranja v nekem podjetju in na katere težave moramo biti pri tem pozorni.

Na osnovi opravljene analize poslovanja podjetja Ruda nadaljujem z ugotavljanjem prednosti in slabosti v podjetju in opredeljevanjem problemov.

Za pospeševanje prodaje so pomembne neposredne spodbude, katere povečujejo pretok blaga in s tem boljšo stabilnost podjetja. Pomembna je uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenega, saj le ta stremi k boljši prodaji in s tem povečuje uspešnost podjetja. Podjetje pa se poleg težnje k zadovoljevanju zaposlenega poslužuje še drugih metod pospeševanja prodaje, tako da nudi boljše prodajne pogoje stalnim in novim kupcem.

Pri analizi delnih planov sem ugotovil, da je pomanjkljivost plana prodaje v odsotnosti predstavnika prodaje pri procesu planiranja ter funkcije, zato menim, da bi morala pri oblikovanju plana prodaje poleg direktorja in planerja sodelovati še predstavnik prodajnega oddelka ter vodja proizvodnje oziroma planer posameznih sektorjev proizvodnje.

Na podlagi plana prodaje v podjetju izdelajo plan proizvodnje. Tudi pri planiranju proizvodnje sem opazil nepravilnosti saj v podjetju pri tem ne upoštevajo stanja zalog. Te zaloge so mrtve, kar privede do dodatnih stroškov skladiščenja. Menim, da bi lahko za prodajo teh izdelkov izvedli akcijsko prodajo.

Naslednja nepravilnost je ta, da je vhodna informacija pri planiranju proizvodnje tudi plan izkopa lastne surovine, ki bi dejansko morala nastati po izdelavi plana proizvodnje. V primeru planiranja izkopa blokov bi lahko to surovino tudi prodajali individualnim kupcem, saj je zdaj ta surovina primerna le za proizvodnjo.

Planu poslovnega uspeha predlagam določene spremembe. Glede na to, da je podjetje Ruda izvozno podjetje, saj predstavljajo prihodki od prodaje v tujino 60% celotnih prihodkov od prodaje, bi bilo smiselno v okviru čistih prihodkov od prodaje planirati realno pričakovane prodajne cene v izvozu.

Analiza prodaje prikazuje, da podjetje z izvozom ustvari kar polovico celotnih prihodkov izvoza v celotni panogi, kar je vezano na enega odjemalca, mi pa vemo, da je en odjemalec v teh primerih rizik.

Pomembna lastnost človeka, je da teži k razvoju in napredku, kot je vidno v geslu Hitreje, višje, močnejše. Organizacijski razvoj terja delovanje po načelu »več in bolje«. Če se organizacija temu načelu ne prilagaja, prej ali slej izpade iz konkurence oziroma iz scene, kar nam nazorno tudi prikazuje razvojna spirala (Ivanko, 2000, str.291).

S pomočjo anketnega vprašalnika, katerega sem razdelil na šest delov, smo ugotovili: Prvi del ankete je prikaz, da je podjetje Ruda dovolj znano na trgu, vendar posamezniki niso točno seznanjeni s proizvodi oziroma izdelki, ki jih ponuja podjetje. V drugem delu smo ugotovili, da podjetje obiskujejo tako gradbeniki kot fizične osebe ter da je večina kupcev iz bližnje okolice. Tukaj smo ugotovili tudi, da bi bilo smotrno širiti program Rude v notranjost Slovenije, kjer opazimo povpraševanje po domačih surovinah. V tretjem delu smo ugotovili, da se kupci odločajo za nakup v podjetju zaradi poznavanja in kvalitete. Četrty del prikazuje, da podjetje nima velike konkurence ter da cena izdelka ustreza pričakovanju kupca. V petem delu smo ugotovili, da kupci oziroma stranke ne vedo, kaj vse ponuja podjetje. Smotrno bi bilo kupcem predstaviti širšo paleto proizvodov. V zadnjem šestem delu ankete smo ugotovili, da je želja kupcev po ponudbi neomejena. V tem delu smo tudi ugotovili, da so potrebne stalne spremembe in vlaganje v zadovoljstvo kupcev.

Splošna ugotovitev je, da so kupci podjetja Ruda pri obisku nadpovprečno zadovoljni s proizvodi.

Analiza ključnih problemov v podjetju, pri kateri sem si pomagal s problemsko mrežo je pokazala, da sta slaba organizacija in neustrezna kadrovska struktura največja vzroka za nastanek drugih težav in odvečnih stroškov, kar posledično slabo vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Vodstvu podjetja svetujem, da natančno preuči probleme v podjetju in da izdela strategijo reševanja problemov. Pri tem si lahko pomaga z znanjem zunanjih svetovalcev in oblikuje projektni tim s ciljem izboljšanja organizacijskega procesa podjetja. Problem neustrezne kadrovske strukture lahko reši z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in z zaposlovanjem ljudi z višjo stopnjo izobrazbe.

Menim, da v podjetju posvečajo premalo pozornosti planiranju zaposlenih. V njem planirajo le potrebno število zaposlenih glede na izobrazbo. Pomembni so tudi ostali plani, ki jih v podjetju ne izdelujejo, in sicer plan fluktuacije zaposlenih, plan izkoriščenosti delovnega časa, plan produktivnosti dela.

Podjetje ni ravno uspešno pri planiranju bilance sredstev in virov predvsem zaradi nizkega deleža lastnih sredstev. Podjetju svetujem, da poskuša izboljšati svojo finančno stabilnost s povečevanjem deleža kapitala v sredstvih do priporočljive 50% vrednosti. Na ta način bo izboljšalo strukturo sredstev in virov, posledično bo bolj uspešno pri planiranju, saj bo z večjim obsegom lastnih sredstev in virov poslovanje podjetja bolj predvidljivo, ob predpostavki, da ne bo prišlo v okolju podjetja do večjih sprememb.

Menim, da se je naravnost h kakovosti za obravnavano podjetje izkazalo kot pozitivno, saj je podjetje iz leta v leto vse bolj uspešno in konkurenčno. Organizacija, ki je bila ustanovljena pred dobrimi petnajstimi leti, je prerasla vse načrtovane okvire. Usmerjena je h kupcem in pridobiva vedno nove stranke, konstantno povečuje obseg in uspeh poslovanja. Podjetje se je skozi različna razvojna obdobja dobro prilagajalo tako notranjim potrebam, kot kupcem in dobaviteljem. Organizacijo podjetja je vodstvo dobro prilagodilo kupcem, dobaviteljem in pogojem, katerim je potrebno zadostiti za uspešen razvoj na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu.

LITERATURA

- Armstrong, Stephen C. 2001. *Production management*. Cambridge.
- Belak, Janko. 1991. *Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja*. Maribor: Obzorja.
- Bizjak, Franc. 1997. *Reinžiniring in razvoj podjetja*. Nova Gorica: Educa.
- Bošnjak, Marko. 1999. *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Deležak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Založba Obzorja.
- Devetak, Gabrijel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavksa enotnost.
- Devetak, Gabrijel. 1983. *Tehničke inovacije u nas i u svijetu*. Zagreb: Školska knjiga.
- Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Nova Gorica.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Deželak B., Devetak G., Milfelner R. 1991. *Politika in razvoj izdelkov (storitev)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Deželak, B. 1978. *Teorija in praksa raziskave tržišča*. Maribor: Založba Obzorja.
- Deželak, Bogomir. 1978. *Teorija in praksa tržišča*. Maribor: Založba Obzorja.
- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor. Založba obzorja.
- Hooley, Graham J., John A. Saunders in Nigel F. Piercy. 1998. *Marketing strategy and competitive positioning London etc.:* Prentice Hall.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja-strukture in procesi*. Koper. Visoka šola za management.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Maribor. Fakulteta za družbene vede.
- Jefkins, Frank. 1998. *Odnosi z javnostjo-množične komunikacije*. London.
- Koletnik, Franc. 1995. *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management-trženjsko upravljanje*. Ljubljana. Slovenska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Kadrovska politika-strategija*. Ljubljana. GV
- Možina et al. 1994. *Management*. Radovljica. Didakta.
- Mihelčič, M. 1993. *Temelji organizacijske teorije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. GV založba. Ljubljana.
- Rozman, R., Kovač J., Koletnik F. 1993. *Management*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.

Literatura

- Schneider, Wil. 1994. *Gospodarsko poslovanje*. Celovec, Ljubljana, Dunaj. Mohorjeva založba.
- Wells, Stuart. 1998. *Strategic planning*. Boston. Mass Butterworth Heinmann, cop.
- Mulej, M., Devetak, G. 1985. *Ustvarjalno sodelovanje od zasnove do uspešne prodaje izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 1991. *Gospodarsko poslovanje I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Trženje*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Rozman, Rudi. 1989. *Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1995. *Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I (v sodelovanju Petra Ješovnika). 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Vežjak, D. 1973. *Trženje v mednarodni menjavi*. Maribor: Založba obzorja.

VIRI

Bilanca stanja in izkaz uspeha za leti 2000, 2001

Interni viri podjetja Ruda

Letna poročila podjetja Rude

Plan poslovanja podjetja Ruda za leto 2001

Spletna stran podjetja. [URL: <http://www.ruda.si>], 2002

Računalniški izpis prodaje podjetja Ruda po mesecih

Q interni pravilnik Rude

Interno poročilo podjetja Rude

Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Ruda

Poročilo proizvodnje podjetja Ruda

Računalniški izpis prodaje po trgih ter po proizvodih in storitvah podjetja Ruda

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Izvaja se anketa o prodaji izdelkov podjetja Ruda, d.o.o., za potrebe diplomskega dela. Vaši odgovori bodo koristno vodilo pri usmerjanju poslovnih aktivnosti, kateri končni cilj je zadovoljstvo kupca.

Sem Simon Čeligo, študent fakultete za management v Kopru. Študij zaključujem z diplomsko nalogo z naslovom *Trženjem podjetja Rude*

Prosim, če odgovorite na naslednji vprašalnik, ki je del tržne raziskave.

Vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas.

Izpolnjevanje ankete je enostavno. Za vsako vprašanje obkrožite ustrezen odgovor.

Če vašega odgovora ni med ponujenimi možnostmi, ga vpišete pod »Drugo«.

Anketa je anonimna, zato lahko odgovarjate brez zadržkov.

Spol: M Ž

1) Vaš status:

- a) fizična oseba – individualni kupec (»privat«)
- b) gradbenik, podjetnik (s.p. sli d.o.o.) (» kupec za stranko«)

2) Regija

- a) Južna primorska
- b) Severna primorska
- c) Notranjska
- d) Gorenjska
- e) Štajerska
- f) Dolenjska
- g) Prekmurje
- h) Hrvaška
- i) Italija
- j) Drugo _____

3) Kolikokrat ste že obiskali naše podjetje ?

- a) Prvič danes
- b) Zelo po redko (1 – 2-krat na leto)
- c) Pogosto (do 5 krat na leto)
- d) Zelo pogosto (skoraj vsak mesec)

Priloga 1

4) Na osnovi katerih vzrokov ste se odločili za nakup v podjetju Ruda?

- a) Večletno poznanstvo
- b) Priporočila prijateljev
- c) Razdalja
- d) Oglasi (mediji) – (table,...)
- e) Asortiment izdelkov
- f) Na internetu – iz spletne strani podjetja
- g) Drugo _____

5) Ali bi priporočali nakup izdelkov v podjetju Ruda?

- a) da
- b) ne

6) DA Zakaj? (Možno več odgovorov).

- a) Zaradi cene
- b) Kvalitete
- c) Čas dobave
- d) Prijaznost osebja
- e) Strokovnost osebja pri svetovanju
- f) Drugo.....

7) NE Zakaj?

- a) Zaradi cene
- b) Kvalitete
- c) Čas dobave
- d) Neprijaznost osebja
- e) Nestrokovnost osebja pri svetovanju
- g) Drugo.....

8) Kakšno je Vaše mnenje glede trenutnih cen kamnitih izdelkov?

- a) Primerna
- b) Previsoka
- c) Mi je vseeno

d) Drugo _____

9) Katere kamnoseke še poznate? Naštete.

10) Ali poznate izdelke podjetja Rude?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) slabo
- d) ne poznam
- e) drugo _____

11) Kakšne materiale najraje kupujete?

- a) Granit
- b) Marmor
- c) Peščenjak
- d) Umetne materiale
- e) Drugo.....

12) Zakaj?

13) Ali menite, da je kvaliteta izdelka primerna s ceno vašega pričakovanja?

- a) Zadovoljivo
- b) Odlično
- c) Pričakoval sem več
- d) Slabo
- e) Drugo-----

14) Kje najpogosteje kupujete kamnite izdelke?

15) Ali menite, da je podjetje »Ruda« dovolj znano?

