

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MOŽNOSTI ZA IZBOLJŠAVE V
POSLOVANJU TIMA ZA PRODAJO
NOVOLETNEGA PROGRAMA

PETRA MOHORKO

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MOŽNOSTI ZA IZBOLJŠAVE V
POSLOVANJU TIMA ZA PRODAJO
NOV OLETNEGA PROGRAMA

Petra Mohorko

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Spremembe, timsko delo, konkurenčnost in uvajanje vzpodbud za racionalno in kakovostno delo je značilno zaznamovalo dvajseto stoletje. Razvoj podjetij in družb ter drugih organizacij je vplival tudi na celovito obvladovanje in razvojno načrtovanje ter organiziranje vseh tistih področij človekovega delovanja, ki sooblikujejo družbeni in gospodarski razvoj neke države in nekega naroda. Sposobnost obvladovanja sprememb v kompleksnem okolju, v kakršnem se odvija poslovanje današnjih gospodarskih sistemov, zahteva sposobnost obvladovanja časa in odzive na spremembe okolja, prilagajanje spremembam na tržišču ter iskanje novih rešitev za možnost ponudbe kakovostnejših proizvodov in storitev kupcem. Sodobno tržno in podjetniško usmerjeno podjetje od managerjev zahteva drugačen stil vodenja, optimalno število zaposlenih, prilagajanje organizacije ljudem, drugačno organizacijsko strukturo in kulturo, spremembo miselnosti vseh zaposlenih in še posebej učinkovito izvajanje razvojnih projektov.

Ključne besede: timsko delo, management, spremembe, iskanje rešitev, cilji, predpostavke, predstavitev

SUMMARY

Changes, team work, competitiveness and motivation for rational and quality work have unquestionably played their role in the 20 of century. Developmental problems did not only effect small companies and enterprises, organizations and production processes making profit but also speaking in general terms all those areas of human activity which take part in shaping social and economic development of a certain country, a certain nation. The ability of coping with changes in complex environments in which operations of economic systems take place requires the ability to control time and the responds of the changes in environment, adjustment to fluctuations on the market as well as to find new solutions and possibilities for more quality based products and services which can be offered to the customers. A modern market oriented company needs a manager, optimal number of employees, people based organization, different organizational structure and culture, alteration in thinking and in the execution of particular projects ... The main objective of my thesis is to present improvement in team sale operations for the new year program. The improvement is based on project and team work as only such methods ensure market competitiveness.

Key words: team work, management, changes, search solutions, butt, presentation

UDK: 005.64:658.8(043.2)

VSEBINA

1	Izhodišča za izboljšave v poslovanju tima za prodajo novoletnega programa podjetja	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Definiranje delnih ciljev	1
1.3	Predpostavke in hipoteze.....	2
1.4	Sklepne ugotovitve iz poglavja 1	2
2	Predstavitev podjetja, vizija, strategija in poslanstvo podjetja.....	3
2.1	Predstavitev podjetja	3
2.2	Vizija	3
2.2.1	Vizija podjetja.....	4
2.2.2	Vizija zasnove prodaje novoletnega programa.....	4
2.3	Poslanstvo.....	4
2.4	Strategija.....	5
2.5	Sklepne ugotovitve iz poglavja 2	6
3	Projektno in timsko delo - projektni tim.....	7
3.1	Pregled predhodnih obdobj.....	7
3.2	Zasnova, opredelitev in izvajanje projekta ter oris dela članov tima	7
3.3	Timsko oblikovanje in izbor zamisli.....	9
3.4	Prisotnost ugodnega ozračja (klime).....	11
3.5	Sklepne ugotovitve iz poglavja 3	12
4	Ustvarjalnost ljudi in kakovost poslovanja	15
4.1	Na sledi inovativnosti.....	15
4.2	Tržno okolje.....	16
4.3	Kakovost poslovanja	17
4.4	Kako zadovoljiti kupca?	18
4.5	Sklepne ugotovitve iz poglavja 4	20
5	Organizacija nastopa in prodaje na tržišču za prodajno leto 2010	21
5.1	Predstavitev kolekcije koledarjev.....	21
5.2	Načrt organizacije prodaje znotraj podjetja.....	21
5.3	Organiziranost članov projektnega tima po posameznih področjih Slovenije	21
5.4	Potek prodaje.....	23
5.5	Sklepne ugotovitve iz poglavja 5	23
6	Pregled zastavljenih ciljev.....	25

6.1	Tabelna in grafična analiza prodaje novoletnega programa v letih 2006, 2007 in 2008	25
6.1.1	Primerjava prodaje za leta 2006, 2007 in 2008.....	26
6.2	Poročilo projektnega vodje ob zaključku projekta in priporočljive analize prodaje v prihodnosti.....	28
6.3	Povzetek nastalih zapletov med projektnim delom.....	31
6.4	Sklepne ugotovitve s poglavja 6	31
7	Tržna raziskava	33
7.1	Raziskava trga.....	33
7.1.1	Faze učinkovitega tržnega raziskovanja	34
7.1.2	Etika, ki jo moramo upoštevati pri izvajanju tržnih raziskav	35
7.2	Oblikovanje vprašalnika za tržne raziskave	35
8	Sklepi in bistvene ugotovitve	48
	Literatura	
	Priloge	

SLIKE

Slika 6.1	Grafična primerjava podatkov med načrtovanim in izvedenim stanjem ob zaključkih prodajnih obdobj 2006, 2007 in 2008	26
Slika 6.2	Grafični prikaz naklade izdelkov za leto 2006	26
Slika 6.3	Grafični prikaz naklade prodajnih izdelkov za leto 2007	27
Slika 6.4	Grafični prikaz naklade prodajnih izdelkov za leto 2008	27
Slika 6.5	Razmerje med dobaviteljem in odjemalcem	30
Slika 7.1	Prikaz prepoznavnosti podjetja	37
Slika 7.2	Prikaz zapomljive komunikacije	37
Slika 7.3	Novosti iz okolice sprejemamo hitro	38
Slika 7.4	Poznate našo novoletno ponudbo	39
Slika 7.5	Uporabljate naš stenski koledar	40
Slika 7.6	Uporabljate namizni koledar?	41
Slika 7.7	Uporabljate namizno podlogo?	41
Slika 7.8	Uporabljate rokovnik?	42
Slika 7.9	Širitev novoletnega programa	43
Slika 7.10	So cene našega asortimana konkurenčne?	44
Slika 7.11	Se boste tudi letos odločili za naše novoletne izdelke?	45

TABELE

Tabela 6.1. Primerjava podatkov med načrtovanim in izvedenim stanjem

ob zaključku prodajnih obdobj 2006, 2007 in 2008	25
Tabela 7.1 Prikaz prepoznavnosti podjetja	36
Tabela 7.2 Prikaz zapomljive komunikacije	37
Tabela 7.3 Novosti iz okolice sprejemamo hitro	38
Tabela 7.4 Poznate našo novoletno ponudbo	39
Tabela 7.5 Uporabljate naš stenski koledar	40
Tabela 7.6 Uporabljate namizni koledar?	40
Tabela 7.7 Uporabljate namizno podlogo?	41
Tabela 7.8 Uporabljate rokovnik?	42
Tabela 7.9 Širitev novoletnega programa	43
Tabela 7.10 So cene našega asortimana konkurenčne?	44
Tabela 7.11 Se boste tudi letos odločili za naše novoletne izdelke?	44

1 IZHODIŠČA ZA IZBOLJŠAVE V POSLOVANJU TIMA ZA PRODAJO NOVOLETNEGA PROGRAMA PODJETJA

1.1 Opredelitev problema

Namen te naloge je prikazati možnosti za izboljšave v poslovanju tima za prodajo novoletnega programa. Izboljšava naj bi temeljila na projektnem in timskem delu, saj se lahko le tako postavljamo ob bok konkurenčnim podjetjem.

Glavni razlog, da sem se odločila za obdelavo navedenega problema, je investicijska obsežnost projektov v podjetju. Projekti zahtevajo zelo velika vlaganja, tako z vidika finančnih kot tudi kadrovskih in ostalih potrebnih virov, zato bi želela v podjetje vnesti oziroma vpeljati pravi projektni management. To bi bilo tudi timsko delo v pravem pomenu besede in s tem bi dosegli boljše rezultate na področju notranje organiziranosti. Izdelki bi lažje prodrali na tržišče, skratka ustvarili bi si dober »image« na zahtevnem slovenskem in tujem trgu.

Prvi del diplomske naloge je namenjen predstavitvi oz. obravnavi izhodišč za obravnavano temo, opredelitvi problema, definiranju ciljev, predpostavkam, predstavitvi podjetja, viziji, strategiji in poslanstvu podjetja. V nadaljevanju je predstavljena organizacija poslovanja – projektno in timsko delo, proučitev tržišča ter organizacija nastopa in prodaje na tržišču. V zaključku je predstavljena prodaja in pregled zastavljenih ciljev. Sledijo sklepi in bistvene ugotovitve.

Teoretične predpostavke za izboljšave v poslovanju tima za prodajo novoletnega programa temeljijo na analizah, predstavitvi organizacije in zaključkih za v prihodnje.

Cilje v poslovanju bi lahko izboljšali z uvedbo timskega dela, ki ga prejšnja leta ni bilo, s sestavo učinkovitega tima, ki bo zagotavljal večjo uspešnost in z ustvarjanjem novih prodajnih poti v prihodnje.

Kot rezultate diplomske naloge za boljše poslovanje navajam uvedbo timskega dela, boljša in večja organiziranosti ter prilagodljivost in učinkovito reagiranje pri odstopanjih.

Diplomska naloga naj bi potrdila temeljno predpostavko, da lahko z izboljšanjem timskega dela in projektnega pristopa izboljšamo poslovne rezultate podjetja.

1.2 Definiranje delnih ciljev

Cilj diplome je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- ali se v podjetju res znamo pravilno organizirati in postaviti na čelo skupine pravega organizatorja,
- ali nas vodje znajo motivirati za delo,
- ali znamo odpraviti težave in slediti zastavljenim ciljem brez velikih odstopanj, ali vedno izberemo optimalno rešitev,

- ali je naše in tuje tržišče res prenasičeno z novoletnimi koledarji.

1.3 Predpostavke in hipoteze

V diplomu sem si zastavila naslednje hipoteze:

1. Hipoteza 1: podjetje sestavlja najboljši tim za uspešno delovanje,
2. Hipoteza 2: projektni tim je optimalno organiziran,
3. Hipoteza 3: projekt trženja ključnih izdelkov je dobro izpeljan,
4. Hipoteza 4: vse organizacijske sposobnosti projektnega vodje so usmerjene v zastavljeni projekt kar najboljše in nemoteno.

Diplomo sem razdelila na naslednja področja:

- organiziranje poslovanja v podjetju,
- organizacijo timskega dela,
- projektno delo.

Upoštevanje predlogov, ugotovitev in sklepov diplomske naloge bo podjetju omogočilo izboljšave v poslovanju in organiziranju dela vseh zaposlenih. Temelji sodobnega podjetja so v projektnem in tiskem delu. S spremembo miselnosti, da je človek vir znanja, se začne proces vključevanja širšega kroga zaposlenih v izboljšavo dela. Od tega je odvisna tudi uspešnost podjetja.

1.4 Sklepne ugotovitve iz poglavja 1

Povzamemo lahko, da management določa takšno organizacijo, ki odstranjuje ovire med različnimi vlogami oziroma položaji v proizvodnem in organizacijskem procesu. Program ali projekt bo uspešen in uspešno bo izveden le, če bomo sledili načrtanim pravilom. Ta pravila narekujejo uspešno načrtovanje in uspešno izvedbo projektnega dela, vključno z uspešnim delovanjem projektnega tima.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA, VIZIJA, STRATEGIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Neizmerni domišljiji in iskrivim idejam oblikovalcev, umetnikov oziroma vseh tistih, ki imajo radi lepe stvari, pomagamo poleteti. Igra barv in oblik je naš poklic, radi ga imamo. Tako kot imamo radi lepe stvari. V tiskarni se srečujemo vsi, ki imamo radi lepe stvari.

2.1 Predstavitev podjetja

Tiskarna je družba z omejeno odgovornostjo s sedežem v Mariboru. Kot hiša s petdesetletno tradicijo in bogatimi izkušnjami opravljamo našo osnovno dejavnost - tisk in dodelava najrazličnejših tiskovin. Posebej radi opozarjamo na knjigoveško dejavnost podjetja in na tisti del njegove dejavnosti, kjer ne ustvarjajo stroji, temveč v glavnem pridne in spretno roke zaposlenih delavcev (najrazličnejše vezave diplomskih nalog, izdelava map, usnjenih albumov, izdelava embalaže).

Tiskarna zaposluje 61 delavcev. Delo poteka v treh izmenah. Tako kupcem zagotavljamo naročene tiskovine v zelenem času. Kot tiskarsko in grafično podjetje nudimo naročniku vse, od zamisli, izdelave filmov, predogled tiskanja, svetovanja, pa tja do končne izdelave naročenega blaga in dostave. Ponosni smo na svoje storitve. Lahko se pohvalimo, da smo na z nagradami v svetovnem merilu v kategoriji za oblikovanje in tisk. Kot naše zveste in najboljše odjemalce oziroma naročnike naših izdelkov ter storitev lahko izpostavimo Novo Kreditno banko Maribor, DZS Ljubljana, Pošto Slovenije, Henkel Ecolab, Henkel Slovenija, Zavarovalnico Maribor, Vinag Maribor, Univerzo v Mariboru, Plinarno Maribor, Zavod za šolstvo Ljubljana, SNG Maribor, Palomo Sladkogorsko.

Zadovoljstvo kupca je za nas zelo pomembno merilo in zavedamo se, da bi morebitne napake ali pritožbe kupcev lahko negativno vplivale na ugled podjetja. Vloga kupca, pa naj bo »majhen ali velik«, je tako pomembna, da v podjetju periodično preverjamo zadovoljstvo kupcev glede kakovosti svojih storitev.

2.2 Vizija

Z vizijo organizacije so neposredno povezane tudi vrednote, poslanstvo in temeljni strateški cilji. Posamezniku omogočamo povezovanje lastnih ciljev s cilji podjetja. Zagotovo lahko trdimo, da so podjetja uspešna le, če ljudje ustvarjajo učinkovito in uspešno. Oblikovanje te vizije v organizaciji je proces, ki mora biti neposredno povezan s strateškim upravljanjem organizacije. Podjetja brez vizije in uspešnih vodij, ki morajo znati to vizijo prenesti v svoj tim, na trgu ne morejo biti uspešna.

2.2.1 Vizija podjetja

Kot vsako »zdravo« podjetje ima tudi naše podjetje svojo vizijo. Zagotovo lahko trdimo, da je pomen vizije za uspeh podjetja velik, velikokrat celo odločilen.

Naš pogled na prihodnost je naslednji:

- Postati in ostati v najugodnejšem tržnem položaju z vsemi skupinami blagovnih znamk, ki jih ponujamo slovenskemu tržišču. Skupaj z našimi kupci moramo dosegati visoko stopnjo distribucije in najnižjo možno ceno vseh izdelkov teh blagovnih skupin.
- Širiti prodajni izbor z blagovnimi skupinami, ki so ali bodo imele možnost postati pomembne za slovenskega kupca.
- S svojim znanjem in storitvami do popolnosti zadovoljiti naše kupce in s tem končnega potrošnika.

2.2.2 Vizija zasnove prodaje noveletnega programa

Tiskarna načrtuje veliko novih podvigov, ki so povezani z noveletnimi programi. Z njimi želimo še bolj prodreti na domače in tuja tržišča. Le takšna vizija lahko prinaša podjetju več uspeha in nove rezultate. Posledično je potrebno tudi izboljšati motivacije. S tem bomo zaposlenim dali vedeti, ne le kaj jim je treba storiti, temveč tudi zakaj to početi. Želimo biti v ponos in zadovoljstvo zaposlenim v podjetju, mestu Maribor, Štajerski in državi Sloveniji.

2.3 Poslanstvo

Poslanstvo opredeljuje smoter obstoja organizacije (»Zakaj obstajamo?« in »Kakšen je naš namen?«). Podjetje mora biti zasnovano skladno s pričakovanji odjemalcev, partnerjev, širšega okolja in zaposlenih, predvsem pa lastnika. Poslanstvo današnjih organizacij je uresničevanje kar največje konkurenčne sposobnosti. Zaradi navedenega je uresničitev in dosledna izvedba zastavljenih strategij izredno pomembna.

V Tiskarni uresničujemo svoje poslanstvo skozi doseganje ključnih ciljev. Želimo ostati dober proizvajalec tiskarskih izdelkov, torej izdelkov papirne stroke na tržiščih Slovenije in na njih povečati tržne deleže. Prav tako želimo ohraniti pozicijo zanesljivega partnerja pri nastopu na tržišču. Zavedamo se, da bo to možno le s pravimi cilji na vseh področjih poslovanja.

Prizadevamo si:

- Popolnoma zadovoljiti kupca. Njegovo zadovoljstvo z našimi proizvodi in storitvami je nagrada za naša prizadevanja pri izpolnitvi njegovih zahtev.
- Uspešno sodelovati z najboljšimi dobavitelji surovin.

- Stalno izboljševati delovne procese in s tem tudi vzpostaviti odlično kakovost naših proizvodov in storitev.
- Uporabljati varne in zdravju neškodljive metode in postopke dela ter dvigniti ekološko zavest zaposlenih.

2.4 Strategija

Naloga managerjev je, da načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo celotno dejavnost podjetja. Zaradi tega so zadolženi za pripravo in izvajanje marketinške, proizvodne, kadrovske, finančne in drugih strategij podjetja.

Pri izvedbi strategij za doseganje ciljev podjetja je pomembno:

- izvajanje poslanstva in usmeritev podjetja,
- doseganje ustrezne urejenosti delovanja podjetja,
- usklajevanje porabe sredstev (virov): materialnih (denar, material, energija) in nematerialnih (delo, znanje, podjetnost, čas).

V podjetju si strategijo predstavljamo kot neke vrste orodje, na osnovi katerega skušamo poiskati in opredeliti vezi med dolgoročnim razvojem in rastjo podjetja ter njegovim okoljem, v katerem posluje. Osnovni namen strategij je predvsem uskladitev porabe potrebnih sredstev za doseg zastavljenih ciljev. Pravilno zastavljena strategija ima lahko tudi velik motivacijski učinek na zaposlene v podjetju. V obdobjih gospodarske nestabilnosti pa je vloga strategije še bolj pomembna, saj pri načrtovanju razvoja uskladimo večino ciljev, najdemo pravo smer in pot nadaljnjega razvoja podjetja.

Vodstvo podjetja bi moralo posvečati več pozornosti strateškemu managementu. Ta se je razvil iz potrebe po učinkovitem sistemu oblikovanja in uresničevanja strategije organizacije in predstavlja nadgradnjo strateškega načrtovanja v smislu uresničevanja strategij. Njegova osnovna naloga je usmerjanje poslovanja in delovanja podjetja na podlagi sistematičnega analiziranja. Njegova naloga je tudi spremljati in predvidevati spremembe poslovnega okolja ob upoštevanju raziskovalno-razvojnih in drugih dosežkov ter spoznanj.

Ključni strateški cilji podjetja na področjih:

- Marketinga (ohranjanje pozicije družbe na trgu, razvijanje novih načinov trženja – oglaševanja storitev (novi mediji)).
- Proizvodnje (dvig produktivnosti na osnovi modernizacije proizvodnje ob istočasnem zmanjšanju zaposlenih za približno 15 odstotkov).
- Finančnega poslovanja (zmanjšati zadolženost in konverzija kratkoročnih virov v dolgoročne, ustvariti 7 odstotkov dobička od prihodkov v odnosu z vsemi ostalimi cilji).

- Kadrovanja (postopno zmanjševanje zaposlenih ob istočasnem izobraževanju preostalih delavcev in graditvi sistema stimulatívnega nagrajevanja).

2.5 Sklepne ugotovitve iz poglavja 2

Podjetje brez dobre vizije, poslanstva in strategije ne more dobro funkcionirati.

Uspešen manager mora znati v sodobnem podjetju združiti vizijo, poslanstvo in strategijo za dobro poslovanje podjetja.

3 PROJEKTNO IN TIMSKO DELO - PROJEKTNI TIM

3.1 Pregled predhodnih obdobj

Ob pregledu poslovanja na področju prodaje novoletnega programa v zadnjih treh letih lahko govorimo o zadovoljivem poslovnem rezultatu. Zaposleni, ki smo sodelovali pri prodaji novoletnega programa vemo, da bi lahko bili poslovni rezultati tudi boljši, če bi upoštevali principe projektne dela. Ugotavljam, da bi morali predhodno uvajati projektno organizacijo oziroma projektno organizacijsko strukturo. S tem bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, vezanih na določen projekt, in jih ni mogoče doseči z ustaljeno organizacijsko strukturo. Šele ob proučitvi literature s področja projektne in timskega dela sem postala pozorna na pomanjkljivosti in slabosti dosedanjega trženja našega novoletnega programa.

3.2 Zasnova, opredelitev in izvajanje projekta ter oris dela članov tima

Projekt je kompleksna, večinoma nova, enkratna, tvegana, vendar za podjetje pomembna celota aktivnosti. Ima jasno določen namen, cilj, naloge, pristojnosti in odgovornosti ter omejen čas trajanja. Temelji na potrebah ter zahtevah naročnika.

Namen uvedbe projektne organiziranosti lahko opišemo tudi drugače:

- ustvariti projektni tim, ki bo zagotavljal uspeh,
- izboljšati prodajo,
- ustvariti sloves na področju prodaje novoletnega programa in področju tiskarstva,
- zagotoviti kakovost prodaje in kakovost izdelkov, kar v obdobju zadnjih treh let ni bilo vedno prisotno,
- ustvariti možnosti za prilagajanje vedno večji konkurenci.

Projektno delo naj bi zajelo vse zaposlene. Ob projektne delu moramo vedno pomisliti tudi na prednosti ali morebitne slabosti projektne organizacije. Ob uvedbi posameznega projekta se bomo morali držati nekaterih zakonitosti projektne dela. Projekt mora biti načrtovan, usklajen ter nadzorovan ves čas trajanja projekta. Vsi zaposleni oziroma člani naj bi bili motivirani, ker bi sodelovali pri zanimivih nalogah, hkrati pa bi skrbeli za izvršitev pomembnih projektne ciljev. Zagotovo lahko trdimo, da bi kadrovanje bodočih vodij lahko temeljilo tudi na podlagi ocenjevanja njihovih doseženih rezultatov znotraj projektne organizacije.

Soočiti se bomo morali tudi z morebitnimi problemi, ki občasno spremljajo projektne organizacije. Najpogostejši problemi so nasprotja med projektne usmerjenim

gledanjem in stalno organizacijsko strukturo. Občasno se pojavijo tudi nasprotja med nestalnostjo članov projektnega tima (avtomatično prenehanje njihovih vlog po uspešno izvršenem projektu) in težnjo projektnih vodij po stalnosti projektnih timov.

Delovne faze pri projektnem delu so zasnova projekta, opredelitev projekta, izvedba projekta, ovrednotenje in zaključitev projekta.

V fazi zasnove projekta potekajo naslednje aktivnosti, in sicer:

- sestava tima, izvolitev vodje projekta,
- postavitev ciljev,
- ugotavljanje potreb,
- iskanje idej, ovrednotenje in izbor idej,
- izdelava koncepta projekta,
- zbiranje in preverjanje informacij,
- opredelitev dosedanjih izkušenj,
- dogovarjanje s kooperanti,
- sestava okvirnega finančnega plana (ocena potrebnih sredstev in storitev; ocena stroškov in pritokov),
- okvirni rezultati projekta,
- okvirni terminski plan.

Poglavitna naloga zasnove projekta je sestava projektnega tima in določitev vodje, ki bo projekt izpeljal. V našem primeru so člani projektnega tima strokovnjaki, ki so določeni za uvedbo in prodor izdelka na tržišče.

V fazi opredelitve projekta potekajo naslednje aktivnosti, in sicer:

- opredelitev obsega dela,
- opredelitev potrebnih in razpoložljivih zmogljivosti (strojni park ...),
- planiranje izvedbe projekta,
- prodor na trg z vidika kataloškega trženja,
- sprejetje načrta dela,
- določitev potrebnega časa in načrtovanje stroškov.

Projektni tim ima že natančno določene cilje in tudi dosedanje bogate izkušnje. Potrebna sta le še dobro delovno ozračje in priprava na izvedbo projekta.

Faza izvedbe projekta zajema naslednje aktivnosti, in sicer:

- spremljanje poteka sprejetega načrta,
- zagotovitev dogovorjenih materialnih sredstev,
- zagotovitev dogovorjenih finančnih sredstev podjetja,

- organizacija izvedbe projekta,
- fizično izvajanje projekta,
- sprejetje morebitnih korekcijskih akcij.

Med izvajanjem projekta se o podrobnostih vodja projekta lahko samostojno odloča v okviru dogovorjenih pogojev ob potrditvi projekta. Vodja projekta je tudi odgovoren za izvedbo le-tega. O poteku projekta poroča direktorju ali managerju.

Zadnja delovna faza pri projektne delu se imenuje ovrednotenje in zaključitev projekta. Vodja projekta je ob zaključitvi projekta dolžan podati vsebinsko in finančno poročilo. Poročilo mora ustrezati načelu vestnosti in verodostojnosti.

Direktor oziroma manager posredno pa tudi vodja financ obravnavajo poročilo takoj ob zaključku projekta. Kot merilo za merjenje dosežkov sodelovanja se upoštevajo odmiki med podatki, podanimi ob prijavi projekta, in dejansko doseženimi podatki.

3.3 Timsko oblikovanje in izbor zamisli

Značilnost sodobne organizacijske zgradbe je timska zasnova dela. Timsko delo v podjetjih je pogosto narobe razumljeno, poenostavljeno ali pa celo zanemarjeno! Vodje se pogosto osredotočijo zgolj na tehnično izvedbo dela ali projekta in manj na ljudi. To pa povzroča konflikte, stresne situacije in hromi uspešno delo. Timsko delo je torej veliko več od tehničnega sodelovanja. Skozi sinergične učinke prinaša veliko boljše rezultate in to v krajšem času, z manj stresnimi situacijami. Vse to se lahko pokaže tudi v poslovnem rezultatu kot tudi v motivaciji zaposlenih. Skupen rezultat je tako bistveno večji kot v "klasičnem primeru".

Kako poteka timsko delo v konkretnem primeru? Timsko delo gre vedno skozi več razvojnih faz. Najprej je na vrsti formiranje tima, sledi preverjanje pristojnosti vodij in članov tima. Sledi koordinacija osebnostnih sposobnosti in sprotno ocenjevanje rezultatov. Pomembno je tudi doseganje sinergije, za kar lahko porabimo desetletja, sinergije pa včasih ne dosežemo nikoli.

Pri organiziranju tima moramo biti pozorni na pravilen izbor in vključevanje oseb v tim. Veliko vlogo igra velikost tima. Vedeti moramo, da za vsako nalogo obstaja optimalna velikost tima, kar je odvisno od več faktorjev. Ti so sestavljenost in zahtevnost naloge ter stopnje heterogenosti (raznovrstnosti, neenakosti po sestavu) glede na zmogljivost članov.

Timsko delo lahko vključuje praviloma do 12 ljudi. Člani izberejo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja in pravila medsebojnega komuniciranja.

V timski organizaciji ne sme biti tekmovalnega in sovražnega odnosa. Medsebojno delovanje in odločanje mora temeljiti na skupinskih procesih. Skupinsko sprejemanje odločitev je predpostavka za uspešno timsko delo. Poleg sprejemanja odločitev igra

temeljno vlogo tudi komuniciranje v vseh smereh (navpično, vodoravno in »počez«). Posamezniku omogoča, da spozna tisto, kar mu je bilo do sedaj še neznano, oziroma česar sam morda ne bi odkril. Skupina s pogovori analizira probleme, sprejema odločitve, usklajuje delo posameznikov znotraj skupine in izmenjuje informacije.

Pri oblikovanju tima moramo biti pozorni na več dejavnikov, ki so zelo potrebni za dobro in uigrano delo tima:

- Timsko delo se običajno začne in izvaja v zaprtih, hierarhično urejenih skupinah. Prva past je »šefovanje«.
- Uspešno timsko delo je posledica uspešnega prepletanja sposobnosti vseh članov tima. Druga past je delovanje najšibkejšega člana.
- Vsak vodja tima nima ustreznih komunikacijskih ali človeških lastnosti za motiviranje in uspešno koordinacijo vseh aktivnosti članov tima. Tretja past je šibka socialna inteligenca voditelja.
- Uspešno delo tima temelji na uspešnem preverjanju nalog posameznikov in na visoki stopnji zavesti članov tima (samokontroli). Četrta past je želja ali nuja biti sam za vse.
- Vodje timov se morajo zavedati procesa homogenizacije in poti proti sinergiji. Za vse to je potreben čas. Peta past je preskakovanje stopnic.
- Vodja mora, v sodelovanju s člani tima, kreirati jasen pogled naprej - vizijo razvoja in delovanja tima. Šesta past je pomanjkanje vizije.

Učinkovit tim zaznamuje dobro delovno ozračje, ki povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Naloge in cilji so jasni ter sprejemljivi vsem udeležencem tima. Ob spornih zadevah se odkrito pogovorijo in skupaj poiščejo rešitve. Komunikacija, ki igra veliko in pomembno vlogo, je spontana in teče v vseh smereh. Člani se ne bojijo izraziti svojega mišljenja, saj iz vsake ideje poskušajo razviti nekaj koristnega. Normalnih konfliktov se ne bojijo, temveč so le-ti pobuda za nove razprave.

Lahko bi torej rekli, da konflikti pomagajo timu naprej, da nadaljuje svoje delo. Ob sprejetju rešitev lahko člani izrazijo še morebitne pomisleke, ki jih poskušajo proučiti in vključiti v projekt. Tim razpravlja sproščeno. Kritika ne velja za osebni napad, temveč je namenjena odstranjevanju ovir, ki bi preprečevale ali onemogočale pot do zastavljenega cilja. Vodja ni gospodar, je član ekipe (prvi med enakimi), zato ni borbe za moč in prevlado. Vodenje prehaja od enega člana na drugega. Tim je kritičen in neprestano spreminja svoje delo, kar je osnova za odkrito razpravo in iskanje rešitev.

Dober vodja tima je vedno dober koordinator zmožnosti ljudi.

Vsak tim ima svojega vodjo, ki mora:

- znati jasno opredeliti naloge in cilje,

- biti dober organizator,
- znati spodbujati k timske delu,
- imeti močan občutek objektivnosti,
- znati prisluhniti ljudem, obvladovati situacijo ter podpirati timski duh,
- imeti sposobnost uspešno izpeljati projekt do konca,
- znati dosežati skupne timske rezultate,
- imeti sposobnost motivirati člane tima.

Pri izvedbi timskega dela igrajo pomembno vlogo tudi različne tehnike skupnega ustvarjanja (npr. nevihta možganov – brainstorming itd).

3.4 Prisotnost ugodnega ozračja (klime)

V vsaki organizaciji lahko govorimo o tipičnem ozračju oziroma organizacijski klimi. Ta klima je posledica delovanja cele vrste dejavnikov v organizaciji, hkrati pa povratno vpliva na celoto dogajanj v njej. Oblikuje se kot posledica medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi, organizacijskimi procesi in značilnostmi dela.

Klima je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Trdimo lahko, da se človek klimi kmalu prilagodi. Vendar je ta lastnost dobra in koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki je pozitivna in omogoča boljše življenje.

Proces za pripravo ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo ustvarjanje klime.

Prvi pogoj za učinkovito uvajanje in upravljanje sprememb v organizaciji je seveda natančna diagnoza in analiza obstoječega stanja. Ničesar ne moremo učinkovito spreminjati ali izboljševati, če ne vemo, kaj je pravzaprav narobe, katere točke so najbolj kritične in katerim stvarjem je treba posvetiti največ pozornosti.

Preveč pomembnih odločitev v organizacijah (predvsem v zvezi z ljudmi) temelji samo na mnenjih, prepričanjih in občutkih nadrejenih, kar je seveda enostransko in ni nujno pravilno.

Te zaznave so praviloma zelo osebne oziroma pristranske (subjektivne), zato tudi uvedeni ukrepi ne prinašajo pričakovanih rezultatov ali izboljšav. Z natančno analizo organizacijske klime, ki jo izvajamo z objektivnimi in standardiziranimi merskimi instrumenti, pa zanesljivo izločimo prav tiste dejavnike, ki so resnično odgovorni za vedenje in odnose zaposlenih do dela, sodelavcev, vodenja in nagrajevanja. Šele na podlagi takšne objektivne analize lahko začnemo načrtovati ustrezne ukrepe in spremembe, ki bodo dale pričakovane rezultate.

Z raziskavo organizacijske klime bomo ugotovili, kako zaposleni živijo, čutijo s podjetjem in kaj jim podjetje pomeni. To raziskavo najbolje potrjujejo naslednje analize:

- Analiza temeljnih faktorjev organizacijske klime: Kako zaposleni doživljajo, zaznavajo, vrednotijo in ocenjujejo ustreznost oziroma izraženost (določanje ciljev, zadolžitev in odgovornosti stopnje samostojnosti pri delu, pri medsebojnih odnosih, pri organiziranosti dela in pri delovnih postopkih).
- Analiza motivacijskih potencialov dela: Kako zaposleni zaznavajo izraženost tistih faktorjev, ki predstavljajo temeljni prvi pogoj visoke motiviranosti (različnost oziroma monotonost delovnih operacij, pomembnost dela, celovitost oz. (pre)specializiranost delovnih operacij, stopnjo nadzora (samostojnost) pri delu, ustreznost povratnih informacij v zvezi z delom).
- Analiza zadovoljstva zaposlenih: Kako močno je izraženo (ne)zadovoljstvo zaposlenih v zvezi z vsebino dela, plačo in sistemom nagrajevanja, neposrednim vodenjem in sodelavci, socialno varnostjo, izobraževanjem in strokovnim razvojem, možnostjo napredovanja.
- Analiza zaznanih vrednot podjetja: Kaj zaposleni menijo o prevladujočih vrednotah v podjetju. Čemu, po njihovem mnenju, podjetje posveča največ pozornosti (usmerjenost k razvoju novih storitev in produktov, finančna uspešnost in profit, skrb za socialni in družbeni standard zaposlenih, sposobno vodstvo, vlaganje v znanje, skrb za razvoj sposobnih kadrov). (Povzeto po T. Jurjevčič).

Pri vseh analizah v raziskavi izvedemo tudi primerjavo med obstoječim (ocenjenim) in želenim stanjem. Tako lahko zanesljivo ugotovimo, kje so razhajanja največja, kje so najbolj kritične točke, ki jih v raziskavi obravnavamo. Tako dobimo zelo natančne usmeritve, katerim aktivnostim moramo najprej posvetiti največ pozornosti. Čas in sredstva, vložena v nadaljnje aktivnosti, so tako bistveno manjša, dolgoročni učinki takšnega pristopa pa neprimerno boljši.

O konkretnih predlogih, povezanih z izboljšavo organizacijske klime bom govorila v zadnjem delu naloge.

3.5 Sklepne ugotovitve iz poglavja 3

Obsežne in zapletene naloge, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, lahko uspešno rešujemo z uporabljanjem projektne organizacije. Projektne definicije posameznih projektov so osnova za odobritev projektov in začetek njihove izvedbe. Učinkovita timska organizacija je odvisna od ustreznih sprememb v omejenih organizacijskih spremenljivkah. Njihove pozitivne spremembe so podlaga za učinkovito timsko delo.

Sodobna organizacija je timska organizacija. Za timsko delo lahko trdimo, da zahteva predvsem drugačno obnašanje ljudi kot v klasični organizaciji. Za spreminjanje

obnašanja ljudi v organizaciji se je razvila vrsta metod in tehnik, kot je metoda viharjenja možganov. Vse te metode pomagajo pri lažjem razumevanju obnašanja ljudi v organizaciji in tudi posledice različnega obnašanja so nam lažje razumljive. Ljudje morajo spoznati posledice svojega obnašanja, da bi se lahko spremenili.

Osnovni namen oblikovanja timskega dela je, da posamezniki v organizaciji spoznajo probleme skupnega dela, da znajo svoje individualno strokovno znanje uporabljati v ožji delovni skupini, širši organizaciji in med skupinami oziroma timi. Člani tima so dinamični, zato velikokrat pride do nesoglasij, kar pa poskušajo reševati z različnimi tehnikami.

4 USTVARJALNOST LJUDI IN KAKOVOST POSLOVANJA

4.1 Na sledi inovativnosti

Zakaj je inovativnost za podjetje tako pomembna? Vse več vodilnih mož v podjetjih je prepričanih, da so njihov najpomembnejši kapital ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo. Ustvarjalnost je v veliki meri neodvisna tudi od vloženih sredstev. Zato ostaja za slovenska podjetja ustvarjalnost edina bližnjica za dohitevanje najuspešnejših tekmecev.

Ne le izdelki, temveč tudi podjetja se drastično spreminjajo in postajajo vse bolj prožna ter učinkovita v prilagajanju spremembam. Korenite spremembe se pokažejo že v razdobju dveh ali treh let. Raziskave kažejo, da je pomanjkanje novih idej najpomembnejša grožnja razvojnim aktivnostim v podjetjih. Na to se podjetja že odzivajo z dodatnimi napori za spodbujanje ustvarjalnosti, hkrati pa vidijo možnosti za uresničitev le-tega predvsem v povezovanju z drugimi podjetji.

Kdo je inovator?

- Inovator je človek, ki vidi, kar vidi vsak.
- Inovator pri tem pomisli, na kar ne pomisli nihče.
- Inovator ima pogum, da svoje zamisli tudi realizira.

Pri inoviranju igra pomembno vlogo tudi inteligenca, ki je tesno povezana z zmožnostjo posameznika, da spozna in rešuje probleme ter se prilagaja novim nalogam in okoliščinam življenja.

Inovativnost in inoviranje - pri inventivnosti in tudi inovativnosti govorimo tako kot pri ustvarjalnosti o lastnostih ljudi. Pri inoviranju pa gre za dejavnost, ki je z inovativnostjo povezana.

Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem. Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost.

Inovacijsko dejavnost v podjetju bi lahko razdelili na dva dela, in sicer:

- Inovacijske aktivnosti v razvojnih oddelkih, tehnoloških, marketinških podjetjih. Tu gre za inovatorje, ki so vpeti v planirane aktivnosti oddelkov. Šolani in plača niso za to, da v podjetju ustvarjajo novosti. Take inovacije zagotavljajo podjetju osnovo za njegov obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost.

- Invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju so neprofesionalne, množične, tiste, v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh ravni organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre praviloma za večje število manjših inovacij, ki ne povzročajo skokovitega tehnološkega in ekonomskega napredka podjetja, vendar lahko, če so primerno spodbujene in vodene, pomembno vplivajo na njegovo konkurenčnost in poslovno uspešnost.

Novejši trendi pri manjših inovacijah ne gredo več v smeri iskanja neposrednih finančnih koristi, temveč v smeri izboljševanja delovnih pogojev, varovanja okolja in skrbi za kupce. Vsaj enako pomembno je tudi to, da se pri zaposlenih vzbudi občutek, da prispevajo pomemben delež pri oblikovanju lastnega delovnega okolja in ustvarjalnost ni rezervirana za druge.

Vse več slovenskih podjetij, in to praviloma uspešnih, se v zadnjih letih odloča za vzpostavitev ali pa za revizijo in posodobitev sistema za spodbujanje ter obravnavo inventivnih predlogov zaposlenih. Zaposleni podajajo predloge v pisni obliki svojim vodjem ali osebi, odgovorni za inovacijsko dejavnost. Strokovni sodelavci ocenijo smiselnost in izvedljivost predloga ter predlagajo izvedbo. Avtor predloga je nagrajen v sorazmerju s koristjo, ki jo predlog prinaša.

Nenehno spodbujanje je izjemno pomembno, saj po izkušnjah strokovnjakov brez novih spodbud ustvarjalni zagon pri zaposlenih upade.

Praviloma je lastnik ali manager v podjetju gonilna sila ter hkrati nosilec sprememb in izboljšav. Za mala in srednja podjetja sta stalno izboljševanje delovnih procesov in razvoj novih izdelkov glavna dejavnika za zagotavljanje dobičkonosnosti.

4.2 Tržno okolje

Podjetje uresničuje svojo uspešnost v tržnem okolju, kjer se srečuje z vrsto vplivov. Med temi so ključni vplivi pogojev poslovanja zmeraj večji napredek konkurentov in hiter razvoj znanja.

Konkurenti so druga podjetja, s katerimi podjetje tekmuje za korist pri partnerjih (odjemalcih - prodajno trženje in pri dobaviteljih – nabavno trženje). Konkurenti so obstoječi in potencialni. Z obstoječimi konkurenti podjetje tekmuje pri svojih sedanjih poslovnih partnerjih. Konkurenca je mnogokrat odraz boja za obstanek v svoji panogi. Potencialni konkurenti ponujajo enakovredne proizvode pri partnerjih podjetja z identično ponudbo.

Nabavni partnerji so podjetja, ki podjetje oskrbujejo z vložki, potrebnimi za delovanje. Odjemalci vplivajo na podjetje z izvajanjem pritiska za nižje cene, večjo kakovost in dobro informiranost. Dobavitelji vplivajo na podjetje z višanjem cen, zniževanjem kakovosti, ekskluzivnostjo proizvoda. Ker se zavedajo velikega pomena

dobave proizvodov za nemoteno delovanje podjetja v primerih monopolističnega položaja, le-tega s pridom izkoriščajo.

4.3 Kakovost poslovanja

Pomen kakovosti v podjetju opredeljujemo z mnenjem, da gre za izdelke in storitve, ki ustrezajo dogovorjeni ceni, pisnim zahtevam in pričakovanjem naročnika.

Kakovost izdelkov zagotovimo z uvedbo sistema kakovosti oziroma prilagodimo sistem vodenj sodobnim standardom poslovanja. To pomeni, da uredimo pisno in dokumentirano spremljavo izdelka skozi vse delovne procese.

V tem primeru je že med procesom možno odkriti napako in jo nemudoma popraviti ter odpraviti, ter tako zagotoviti hitrost kakor tudi kakovost izdelave končnega izdelka.

Pomemben dejavnik v sistemu kakovosti so seveda poslovni partnerji oziroma dobavitelji osnovnih surovin za izdelke, ki morajo prav tako upoštevati sodobne standarde poslovanja.

Vemo, da ISO 9000 sam po sebi ne zagotavlja kakovostnih izdelkov ali storitev in zadovoljstva kupcev. Je sistem predpisov, ki zahtevajo standardizacijo temeljnega delovnega procesa. Je eden od nujno potrebnih dejavnikov za kakovost izdelkov in storitev. Zelo pomembni so tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na življenje in razpoloženje ljudi pri delu v podjetju.

Poslovni rezultati in kakovost pa so odvisni predvsem od zadovoljstva kupcev ter uspešnosti vodenja in politike ter načrtovanja novih razvojnih strategij. Pomembno je tudi upravljanje s finančnimi in informacijskimi viri, vrednote vodilnih uslužbencev podjetja, izobraževanje, inoviranje ter odnosi med zaposlenimi.

Naloga direktorja oziroma managerja, ki upravlja podjetje je določiti standarde kakovost za storitve, ki jih podjetje nudi kupcem. Čimbolj natančno mora definirati, kaj namerava s svojimi storitvami nuditi kupcu.

Za vodenje kakovosti, določanje virov napak in načrtovanje rešitev sta potrebna razvoj in inženiring kakovosti ter sodelovanje vseh zaposlenih. To pomeni, da mora kakovost preseči današnje gledanje nanjo. Cilj je konkurenčna kakovost celotnega poslovanja oziroma poslovna odličnost.

Ob vsem navedenem se poraja vprašanje, kako sistem kakovosti čimbolj uvesti v prakso.

Med drugim je treba urediti notranje poslovanje z ugotavljanjem in zmanjševanjem nepotrebnih notranjih stroškov. Povečevati je potrebno tudi produktivnost in prilagodljivost celotnega podjetja zahtevam kupcev.

Bistvo sistema kakovosti, oblikovanega po mednarodnih standardih serije ISO 9000, je v primerljivosti in možnosti certificiranja. S tem podjetje dokazuje zaupanje v lastne sposobnosti.

V standardih so zbrane zahteve, ki so mednarodno preizkušene in priznane ter celostno pokrijejo dejavnosti v podjetju. Kako jih izpolniti, je naloga podjetja

Pomen kakovosti poslovanja se je v zadnjih letih razširil na vse organizacijske ravni delovanja. Zato ga podjetja vključujemo v poslovno strategijo kot temelj za doseganje večje učinkovitosti in s tem tudi uspešnosti.

V podjetju smo se zagotavljanju kakovosti zapisali že s sloganom "Kultura poslovnega komuniciranja". Pomembno je, da najdemo skupni interes z vsemi deležniki podjetja – lastnikom, zaposlenimi, s kupci, z dobavitelji in s skupnostjo, v kateri živimo.

Večjo konkurenčnost bomo dosegali tako, da bomo za ustrezno vrednost zadovoljili potrebe kupcev v najkrajšem možnem času in jim nudili več od pričakovanega. Zato se držimo osnovnih načel modela poslovne odličnosti. Na prvem mestu je osredotočanje h kupcem, kar zahteva od nas narava naše dejavnosti in dejstvo, da delamo za znane kupce. Naredili bomo nekaj novih korakov. Z vprašalniki bomo merili zadovoljstvo kupcev. Informirali jih bomo o razvoju grafične panoge, o novostih na področju grafike in tiskarstva.

Kakovostno delo zaposlenih moramo spodbujati z izobraževanjem na področju organizacije dela, nagrajevanjem in z razvojno politiko. Kakovost je in mora biti vodilo vsem zaposlenim. Tako bomo izpolnjevali pričakovanja našega podjetja.

V nadaljevanju navajam načrte za kakovost poslovanja:

- Bolj intenzivno vlagati v izobraževanje, usposabljanje in informiranje o kakovosti na vseh ravneh in pri vseh zaposlenih.
- Poslovanje z dobavitelji in kooperanti zaostri, saj želimo doseči še večjo kakovost vhodnih materialov in surovin ter s tem posledično izboljšati kakovost naših izdelkov in storitev. Tako lahko dosežemo tudi manj zastojev v procesu proizvodnje.
- Uvajati kakovost poslovanja, ki upošteva varovanje naravnega okolja. To želimo potrditi s certifikatom kakovosti ISO 14001.

4.4 Kako zadovoljiti kupca?

Zadovoljstvo kupca je zelo pomemben kriterij kakovosti. Še posebej to velja za storitvena podjetja, ki morajo zadovoljiti zahtevne želje kupcev. Zadovoljni kupec se bo še vrnil - več kupcev pa pomeni tudi večjo možnost za uspešno poslovanje podjetja.

Na osnovi izkušenj iz poznavanja dejavnosti podjetja predlagam slogan za naše podjetje: »Kdor teče počasneje kot drugi, nazaduje, in tudi kdor stoji, nazaduje!«

Zavedati se moramo, da to spoznanje ne dovoljuje kompromisov, saj nam hitrost razvoja na vseh področjih vsiljujejo najuspešnejši!

Vodilo podjetja je zadovoljiti kupca. Ta poslovni cilj poskušamo doseči z:

- Ustrezno kadrovske zasedbo na ključnih področjih v podjetju.
- Z rednimi in izrednimi stiki ter obiski smo jim nenehno na voljo za odgovore na vsa vprašanja. S takim načinom dela smo si v zelo kratkem času pridobili zaupanje največjih slovenskih podjetij. Zavedamo se, da na trgu ne smeš niti za trenutek zatisniti očesa, saj na takšno priložnost čaka veliko konkurenčnih podjetij.
- Sledimo svetovnim trendom na področju tiskarstva, da bi lahko naše stranke prvi obvestili o vseh novostih.

Smo majhno podjetje z velikim srcem. Veseli smo pohvale za dobro opravljeno delo, sprejemamo pa tudi graje za storjene napake. Pritožbe kupca oziroma uporabnika storitev obravnavamo z razumevanjem, hitro in vljudno. Za nas je zelo pomembno zadovoljiti kupca. Zavedamo se, da pritožbe kupcev negativno vplivajo na ugled podjetja. Pritožbe poskušamo ugodno rešiti. Zadovoljstvo naših kupcev oziroma odjemalcev preverjamo redno, čeprav brez urejenega sistema in sicer to počnemo telefonsko. Da ne bi prihajalo do ponavljajočih reklamacij smo dali v ospredje preverjanje stroškov. To pomeni, da poleg cen nabavnih surovin, preverjamo tudi kakovost nabavnih surovin.

Za doseganje večje kakovosti v poslovanju (širši pogled) je potrebno:

- Nenehno spremljanje obnašanja kupcev, saj lahko le tako odkrivamo nove ciljne skupine ter se izognemo težavam izginjanja zaradi obstoječih skupin.
- Izogibati se tatovom časa.
- Zahtevnejše dejavnosti opraviti z vrhunskimi zmožnostmi, nezahtevne v obdobjih, ko zmoremo manj.
- Kakovostno komunicirati, da si lahko udeleženci zapomnijo vsebino komuniciranja.
- Kakovostno sodelovati z delavci.
- Negovati učinkovito delo, ki dopušča več časa za razmišljanje in snovanje.
- Sprejemati novosti iz okolice, kar pomeni, da hitro in udarno izkoristimo ponujeno priložnost.
- Nenehno izobraževati tudi delavce zunaj podjetja, da lahko pridobijo širša znanja in kvalifikacije.
- Imeti urejen kadrovske razvoj za doseganje večje storilnosti.
- Negovati pravo timsko in projektno delo.

4.5 Sklepne ugotovitve iz poglavja 4

Pri razvoju storitev je potrebno imeti idejo, znati zanjo navdušiti sodelavce in idejni projekt v praksi donosno izvesti. Vsega tega ne moremo izvesti brez ustvarjalnosti in timskega dela. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi pogoji za kakovostno delo.

Na kakovost storitve ima človek kot načrtovalec, izvajalec in kupec dominanten vpliv. Načrtovalci so predvsem managerji na vseh ravneh podjetja. Ti morajo sprejemati pravilne in kakovostne odločitve. Vsako podjetje se mora zavedati, da lahko človeške napake oziroma človeški faktor izredno vplivajo na storitve. Kakovost je povezana z velikimi stroški. Kupec pa želi primerno kakovost storitev ob primerni ceni ne glede na velikost naših stroškov.

S spremembo miselnosti v našem podjetju, da je človek vir znanja, se je začel proces vključevanja širšega kroga zaposlenih v izboljšanje dela. Deloma je to posledica dviga izobrazbene in življenjske ravni skozi desetletja. Zavedamo se, da lahko vsak delavec precej vpliva na kakovost in ceno izdelka. Vendar ga je treba pri tem pravilno usmerjati, kar je odvisno od sposobnosti vodstva, da do popolnosti izkoristi delovni in intelektualni potencial zaposlenih.

5 ORGANIZACIJA NASTOPA IN PRODAJE NA TRŽIŠČU ZA PRODAJNO LETO 2010

5.1 Predstavitev kolekcije koledarjev

Tiskarna ponudi v zadnjih mesecih leta slovenskemu tržišču prodajni katalog novoletnega programa podjetja, ki je pomemben element direktnega komuniciranja kot vsebina propagandne pošiljke (package). Zavedamo se, da prospekta ne pišemo zase, ampak zato, da bi vzpostavili ustrezen dialog s kupci. Naš prospekt ima tehnično izostrene slike in ustrezno vsebino. Torej takšno, da jo potencialni kupec takoj zagleda. Namen prospekta je prenesti našemu krogu prejemnikov čimbolj popolno besedno in slikovno informacijo o vrsti izdelkov in storitev.

S ponosom lahko povemo, da naš novoletni izbor vsebuje komplet namiznega in stenskega koledarja, namizno podlogo, rokovnik ter umetniški koledar in koledarje drugih avtorjev. Iz dosedanjih izkušenj lahko povemo, da je povpraševanje kupcev največje po namiznih in stenskih koledarjih ter namizni podlogi in rokovniku. Vsako leto poskušamo dati na tržišče nov, svež pridih v naši novoletni ponudbi. Vendar pa opažamo, da naše dosedanje stranke, naši kupci, niso odjemalci, ki bi take novosti sprejeli z navdušenjem. Takšne še neutečene poteze se zdijo kupcu vprašljive in tvegane. Previsoke cene tudi, čeprav so morda kakovost, uporabnost in ličnost ponujenega proizvoda mnogo bolj dovršene kot naša že utečena novoletna ponudba.

5.2 Načrt organizacije prodaje znotraj podjetja

Zaposleni se moramo zavedati, da je faza prodaje jedro trženja. Ta sega do vseh delov in dejavnosti podjetja. Načrtovanje trženja lahko postane zapleteno in obsežno. Dober načrt prodaje pa mora biti kar najbolj enostaven in pregleden. Vendar mora vsebovati pomembne vplive in dejavnike v podjetju ter tudi na tržišču.

Značilnost vsake sodobne organizacije je timska zasnova dela oziroma timsko delo. Zato moramo tudi mi kot sodobna organizacija (sicer še nepopolna) v prihodnosti oblikovati projektni tim, ki bo skrbel za prodajo, torej trženje novoletnega programa podjetja.

Pri organiziranju skupine moramo biti pozorni na velikost in izbor strukture tima, saj vemo, da je učinkovitost pri reševanju problemov odvisna tudi od individualnih lastnosti posameznih članov, ki sestavljajo projektni tim.

5.3 Organiziranost članov projektnega tima po posameznih področjih Slovenije

Ko želimo na trgu predstaviti izdelek, imamo v mislih več načinov. Osredotočimo se predvsem na tri dimenzije:

- Geografsko področje - vodstvo podjetja se odloči, da bo prodajalo izdelke v vsej državi, v vseh pokrajinah Slovenije. Vodja tima organizira oziroma določi vsakemu izmed članov svoje področje – regijo (Štajerska, Primorska itd.) za obdelavo oziroma prodajo. Ob morebitni prezahtevnosti določenega področja lahko vodja še nadalje razgrajuje geografsko področje na manjše dele, (npr. Štajersko na Maribor in Ptuj).
- Časovno obdobje - mora biti neposredno povezano s časovnimi dimenzijami vseh sestavin načrtovanja. Ko govorimo o prodaji novoletnega programa, vemo, da se prodaja začne že septembra ali oktobra. Časovno obdobje za to vrsto prodaje je točno določeno – obdobje treh mesecev.
- Vrsta - skupine (segmenti) odjemalcev oziroma naših kupcev.
- Tim običajno obravnava odjemalce oziroma kupce tako, da jih združuje v skupine (segmente). Dejavniki se med seboj razlikujejo glede na posamezne segmente kupcev. Podjetje uporablja za razčlenjevanje svojih odjemalcev kriterij pravnih in fizičnih oseb.

Ob razporeditvi vseh zahtevanih dimenzij za določanje trga se tim loti dela (po skrbno načrtovanih poteh). To je po mojem mnenju zaradi velike zahtevnosti trga, kupcev in velike ponudbe tovrstnih izdelkov na tržišču zelo odgovorno. Glede na zahtevno določene cilje je to delo tudi obvezujoče in naporno. Skupinsko ali timsko prodajanje vključuje več prodajalcev. Ti usklajujejo svoje delo tako, da lahko zastavljene količine izdelkov čim bolje prodajo.

Menim, da se moramo pri timskem delu osredotočiti tudi na ocenjevanje uspešnosti vsakega posameznega člana, vključujoč vodjo. Le tako lahko ugotovimo ali primerjamo morebitna odstopanja, ugotovitve pa uporabimo za izvajanje korektivnih akcij in planiranje bodočih aktivnosti. Vodja tima bi moral posvečati veliko pozornosti vrednotenju delovanja prodajnega tima in analizirati ter hitro odreagirati na pojavljajoča se vprašanja. Ugotavljati mora vzroke za občasne izstope in odstope prodajalcev tima, vzroke za bolj ali manj uspešno prodajo. Zasnovati mora ustreznost prodajne politike in slediti mora zastavljenim strateškim ciljem podjetja.

Ker v podjetju »ne poznamo dovolj« pravega timskega dela, navajam svoje predloge, kako naj bi tim deloval oziroma sodeloval med izvajanjem določenih projektov:

- Tim soglasno izbere tedenski časovni termin (sestanek). Tu se razrešujejo zapleti, se podajo morebitna dodatna navodila, kjer se lahko na hitro oblikujejo korektivne akcije za razrešitev nastalih težav.

- Na sestanku si člani tima medsebojno posredujejo informacije o delovanju in na ta način pomagajo odkriti močne ali šibke točke delovanja ter jih motivirati ustrezno izboljšati delovanje – prodajo.
- Že pri postavljanju ciljev moramo upoštevati razlike med prodajnimi območji (majhen tržni potencial prodajnega območja ali velika in ostra konkurenca).
- V ospredje moramo postaviti telefonske stike in reševanje zapletov prodaje med člani in vodjem tima. To je do sedaj eno izmed najbolj izpostavljenih področij v procesu medsebojnega komuniciranja, ki pa je v naši stroki izrednega pomena.
- Ena izmed osnovnih sposobnosti, ki jih mora imeti vsak zaposleni v prodaji, je sposobnost ustnega komuniciranja. Prav telefonski stiki s člani tima na različnih lokacijah nam omogočajo, da opravimo zastavljeno nalogo po najboljših močeh in tako zmanjšamo stroške in administracijo.

5.4 Potek prodaje

Tiskarna izvaja aktivnosti prodajanja v sodelovanju z bodočo stranko zato, da v njej prebudi zanimanje za obravnavani izdelek. To zanimanje povečujejo argumenti prodajalca za nakup. Argumenti za nakup morajo biti podani v takem vrstnem redu, da se zainteresiranost stopnjuje.

Prodaja noveletnega programa podjetja se prične takrat, ko začno člani tima slediti in izvajati naloge, ki so bile natančno zasnovane, zastavljene in zahtevane.

Celotno fazo prodaje lahko razdelimo na:

- predstavitev (teoretični del in praktični prikaz izdelka),
- prodajni razgovor (izvedba prodajnega razgovora o konkretnih zadevah v zvezi z nakupom – cena, količina, plačilni pogoji),
- realizacija naročila.

5.5 Sklepne ugotovitve iz poglavja 5

Naše podjetje izvaja projekt prodaje noveletne kolekcije koledarjev. Prodaja iz leta v leto raste, zato lahko z gotovostjo trdim, da lahko podjetje v prihodnje ob boljšem načrtovanju oziroma organiziranju prodajnih aktivnosti rast prodaje še poveča. Ob vključitvi pravega timskega dela lahko upravičeno pričakujemo večje zadovoljstvo tima, vodstva in celotnega podjetja. Cilji v prodaji so temelj za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja posameznikov oziroma delovnih skupin v prodaji (v našem primeru projektnega tima). Za sodobno organizacijo je značilna timska organizacija projekta, ki ima za posledico razširitev mreže posrednikov, zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti, doseganje takšne ravni prodaje, ki omogoča načrtovano stopnjo vračila naložb in povečanje tržnih deležev v panogi.

6 PREGLED ZASTAVLJENIH CILJEV

6.1 TABELNA IN GRAFIČNA ANALIZA PRODAJE NOVOLETNEGA PROGRAMA V LETIH 2006, 2007 IN 2008

Tiskarna je pri prodaji noveletnega programa prodaje koledarjev prisotna na slovenskem tržišču že vrsto let. Po pridobljenih podatkih za ugotavljanje uspešnosti prodaje sem izbrala za analizo prodajo zadnjih treh let, torej obdobje od leta 2006 do leta 2008.

Tabela 6.1 Primerjava podatkov med načrtovanim in izvedenim stanjem ob zaključku prodajnih obdobj 2006, 2007 in 2008

Prodajni artikli	Leto 2006		Leto 2007		Leto 2008	
	naklada (kos)	prodano (kos)	naklada (kos)	prodano (kos)	naklada (kos)	prodano (kos)
Stenski koledar Narava	7.000	6.933	6.000	5.656	10.000	8.791
Namizni koledar	10.000	9.232	10.200	10.189	14.600	14.543
Namizna podloga	1.700	1.685	1.100	1.012	1.550	1.550
Rokovnik	3.500	810	4.500	4.423	2.800	2.723

Vir: Letni plani in realizacija prodaje podjetja za leto 2006, 2007 in 2008

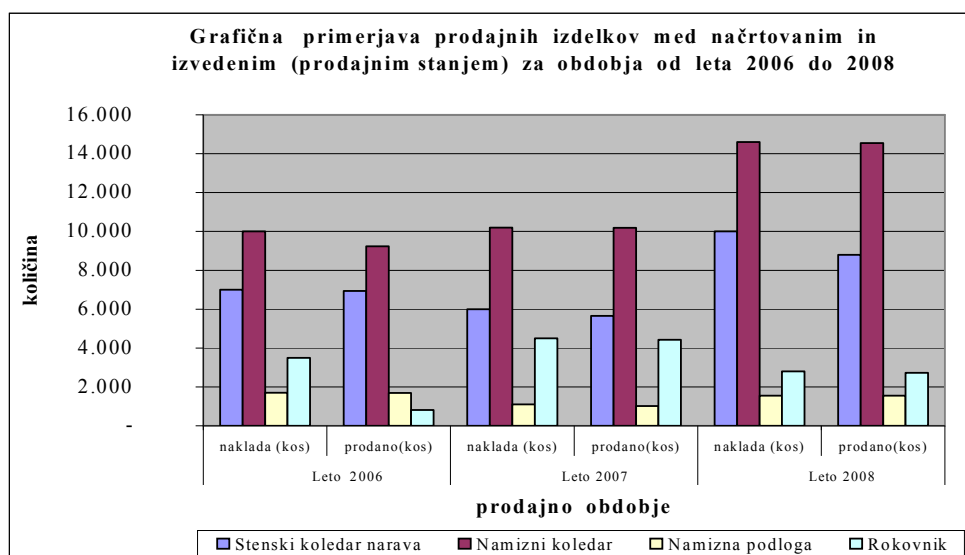
Ob koncu vsakega prodajnega obdobja bi morali z analizo projekta primerjati posamezne postavke. Ugotoviti bi morali, ali je bila prodaja v merilu z načrtovanjem in zakaj se kaže odstopanje od načrtovanega ter zastavljenega cilja. Menim, da je k temu veliko prispevala slaba organizacija »projektne tima« in neorganizirana geografska pokritost področij Slovenije.

Primerjava prodaje stenskega koledarja Narava za obdobje od leta 2006 do leta 2008 govori o upadanju povpraševanja oziroma prodaje stiskanih oziroma predvidenih količin iz leta v leto. Zanimljivo bi bilo govoriti o ostanku 70 ali 100 kosov, kajti takšno količino ima podjetje predvideno za delavce podjetja. Že kar velik ostanek se kaže v letu 2007, ki pa se je v letu 2008 še povečal. Iz tega lahko sklepamo, da je artikel »zastarek« in potrebuje osvežitev ali pa je ostanek posledica premalega izbora artiklov za prodajo. Ob pregledu prodaje namiznega koledarja iz leta v leto opazamo višjo naklado stiskanih količin in hkrati tudi višjo prodajo, s čimer podjetje dosega zastavljene cilje. Ko govorimo o namiznih podlogah, vidimo medletno nihanje v stiskanih količinah, kar lahko upravičimo s poskusom uvajanja novih prodajnih artiklov na tržišče. Takšno poslovno potezo smo ubrali pri prodaji za leto 2007. Vendar nam je povpraševanje kupcev po navedenem artiklu dalo vedeti, da so z našim izdelkom zadovoljni ter da bi lahko prodali

še neprimerno več. Vemo, da višja naklada prinaša znižanje stroškov, zaslužek je neprimerno višji, za čimer stremi vsako podjetje.

Velika ponudba rokovnikov na tržišču v letu 2006 nam je prekržala načrte prodaje. Ugotovili smo, da velikokrat kvaliteta izdelka kupcu ne pomeni veliko, temveč je cena tisti faktor, ki odigra pomembnejšo vlogo. Zato smo se v naslednjem letu odločili obdržati visoko ceno rokovnika, vendar poiskati drugačen segment odjemalcev oziroma kupcev, kar se je izkazalo za dobro poslovno potezo tudi v letu 2008 (ponujena stiskana količina je bila glede na povpraševanje še neprimerno višja).

Slika 6.1 Grafična primerjava podatkov med načrtovanim in izvedenim stanjem ob zaključkih prodajnih obdobj 2006, 2007 in 2008

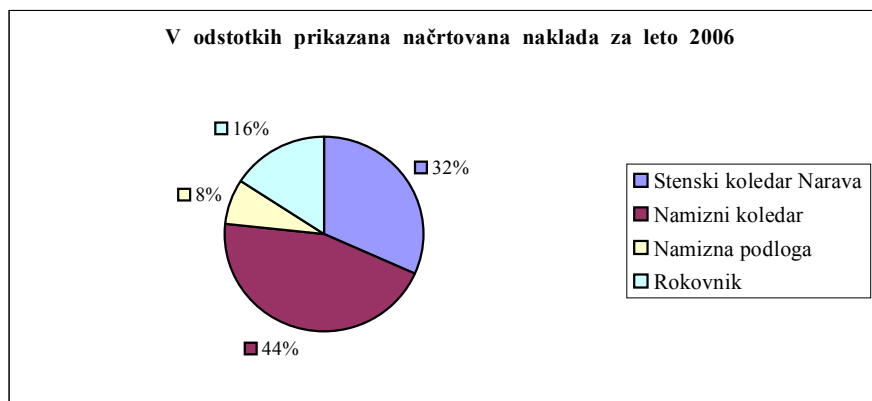


Vir: Letni plani in realizacija prodaje podjetja za leto 2006, 2007 in 2008

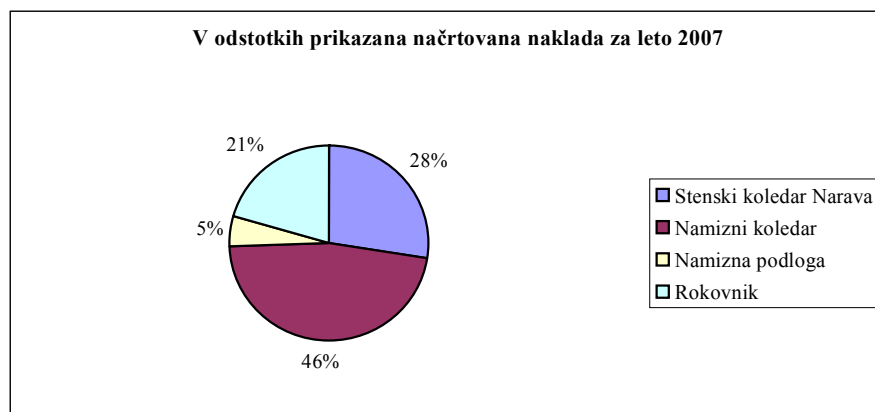
6.1.1 Primerjava prodaje za leta 2006, 2007 in 2008

Iz grafa 6.2 je razvidno, da pri prodaji in povpraševanju prevladuje Namizni koledar s 44 odstotki, sledi mu stenski koledar s 32 odstotki, nato rokovnik s 16 odstotki in na zadnjem mestu namizna podloga.

Slika 6.2 Grafični prikaz naklade izdelkov za leto 2006

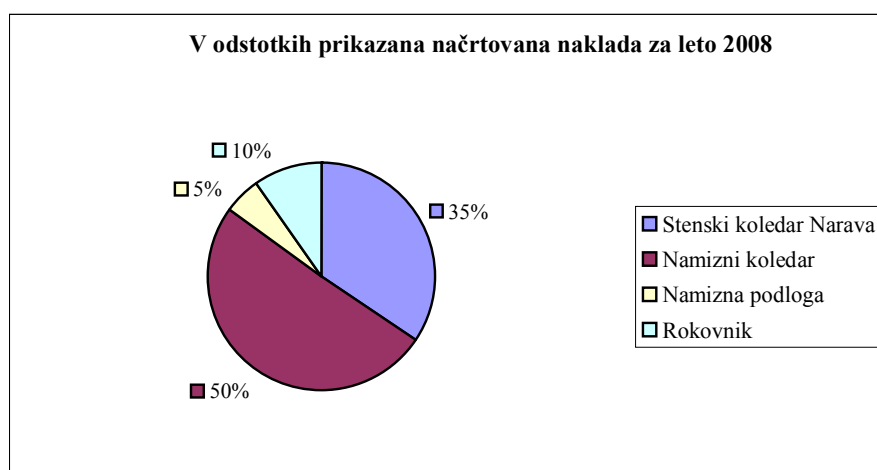


Slika 6.3 Grafični prikaz naklade prodajnih izdelkov za leto 2007



Iz grafa 6.3 je viden porast prodaje namiznega koledarja za 2 odstotka, stenskemu koledarju je prodaja padla za 4 odstotka, narasla je tudi prodaja rokovnika za 5 odstotkov, za 3 odstotke pa je padla tudi prodaja namizne podloge.

Slika 6.4 Grafični prikaz naklade prodajnih izdelkov za leto 2008



Graf 6.4 prikazuje enoletno porast prodaje namiznega koledarja iz 46 na 50 odstotkov, stenski koledar beleži 7 odstotkov rast, velik padec beleži prodaja rokovnika in sicer iz 21 odstotkov na 10 odstotkov, prodaja namizne podloge ostaja enaka torej 5 odstotkov.

Iz vsega tega lahko ugotovimo, da veljajo za sodobno poslovno okolje, v katerem poslujejo današnja podjetja, neizprosne oblike konkurenčnega boja.

Kot bistvene sestavine konkurenčnosti lahko navedemo:

- maksimalno kakovost (MAX Q),
- minimalno trajanje (MIN TIME),
- minimalne stroške (MIN COST).

Ostra konkurenca je sicer eden izmed razlogov, da podjetje ni doseglo zastavljenih ciljev in prodalo natisnjenih artiklov, vendar menim, da ima pomembnejšo vlogo pri doseganju ciljev nepoznavanje projektne organizacije, timskega dela ter zasnove, izvedbe in izpeljave projekta. Vsak projekt naj bi pripomogel k razvoju in rasti, večji konkurenčni sposobnosti in tako zagotovil boljše strateške pozicije. Uspešen manager bi se moral odločiti za spremembo v organiziranosti prodaje, če mu ta poveča profitabilnost ali zmanjša stroške in če se izboljšanje pokaže kot posledica kombiniranja omenjenih dejavnikov.

Tako za kakovost kot tudi za trajanje projekta lahko rečemo, da posredno vplivajo na stroške, povezane z izvedbo vseh dejavnosti in aktivnost znotraj projekta.

Predlogi za izboljšave:

- Analizirajmo: z analizo ob zaključku projekta primerjajmo postavke stanja z izvedenim stanjem projekta. Napravimo primerjavo z drugimi konkurenti - namen takšne analize je ugotoviti, kako so v organizaciji v preteklosti obravnavali oziroma reagirali na priložnosti in nevarnosti v okolju ter upoštevali prednosti in slabosti.
- Že v načrtovanem stanju projekta poskušamo predvideti pomembne dejavnike, ki lahko kakorkoli vplivajo na izvedbo projekta. Tako bi preprečili nastanek negativnih odmikov med načrtovanim in izvedenim stanjem projekta.
- Izenačimo načrtovane stroške projekta z dejanskimi stroški. Da pa bi lahko dosegli pomembne konkurenčne prednosti pred drugimi udeleženci v sodobnem poslovnem okolju - poskusimo zaključiti projekt z nižjimi stroški od načrtovanih;
- Predvideti moramo tudi, da se lahko pojavijo ob zaključku odstopanja pri večini začrtanih postavk v primerjavi z načrtovanim stanjem projekta. Takrat lahko ugotovimo, da projekt ni bil uspešno izveden in skušamo poiskati razloge za to nerealno načrtovanje.
- Analizirajmo konkurenco - kaj je in česa ni, kaj nudijo in koliko več lahko nudimo mi.

6.2 Poročilo projektne vodje ob zaključku projekta in priporočljive analize prodaje v prihodnosti

Ob zaključku zastavljenega projekta mora projektne vodja (do sedaj takšnega poteka v našem podjetju ne poznamo) podati ugotovitve analize, ki jo je skupaj s člani projektne tima pripravil skozi potek prodaje novoletnega programa.

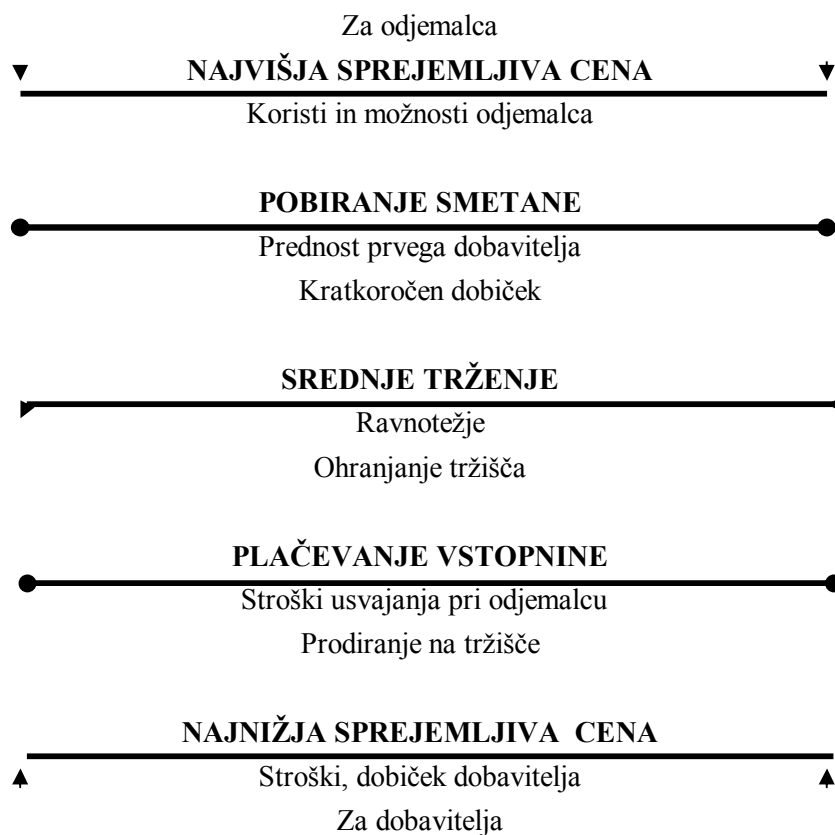
Poročilo projektne vodje mora vsebovati:

- Ugotovitve analize obsega prodaje: Proučiti bi bilo potrebno, ali je neustrezno postavljeni plan ali pa odmik rezultatov zastavljenega cilja posledica prodajnega delovanja preskromnega obsega vloženih prodajnih in nasploh marketinških naporov za doseg zastavljenega projektnega cilja. Skratka, treba je proučiti vzroke ugotovljenih odstopanj. Tim se mora zavedati, da se podjetje s svojo ponudbo sooča z vse močnejšo konkurenco in posledica tega je, da mora podjetje v prihodnosti namenjati vedno več finančnih sredstev v pospeševanje prodaje.
- Ugotovitve analize stroškov in dobičkonosnosti: Na osnovi primerjave prodajnih stroškov s čistimi prihodki od prodaje bi lahko ugotovili dobičkonosnost posameznih prodajnih kategorij. Današnja globalizacija gospodarstva sili vse tržne subjekte, ki v njem sodelujejo, da znižujejo stroške, hkrati pa povečujejo vrednost svoje prodaje.
- Ugotovitve analize prodajnih cen: Od prodajnih cen je v veliki meri odvisna vrednost prodaje izdelkov, kakor tudi njihova dobičkonosnost. Podjetje je prilagodljivo pri oblikovanju prodajnih cen, ki zadovoljujejo različne vrste odjemalcev. V prihodnje moramo dati večji poudarek tržnemu komuniciranju podjetja z okoljem, tako časovno kot vsebinsko, kar bi se odrazilo v povečani prodaji izdelkov.
- Ugotovitev analize razvrstitvenih skupin: Podjetje naj bi razvrščalo odjemalce oziroma kupce v razvrstitvene skupine, kar bi bilo odločilnega pomena za določanje prodajnih cen in prodajno plačilnih pogojev posameznim odjemalcem. Od tega je v veliki meri odvisna tudi uspešnost prodaje. S takšnim pristopom bi lahko izbrali ključne odjemalce ter jim tako posvečali več pozornosti skozi vse leto.
- Ugotovitve analize zadovoljstva kupcev oziroma odjemalcev: Na pritožbe odjemalcev moramo gledati kot na vir informacij, ki omogočajo prilagajanje kupcem. V končni fazi se pokaže v večjem zadovoljstvu kupcev, njihovi lojalnosti podjetju in večjemu obsegu prodaje. Seveda pa to nima nobenega pomena, če podjetje ne izvede potrebnih korektivnih akcij ob morebitnih reklamacijah.
- Ugotovitve analize upravljanja s ključnimi odjemalci oziroma kupci: Podjetje mora posvečati največjo pozornost večjim odjemalcem, ki vplivajo na skupni dohodek prodajnega podjetja. Tudi drugih odjemalcev podjetje ne sme zanemarjati, ampak jim mora posvečati vso pozornost, v skladu z njihovim deležem v prodaji podjetja. V poslovanje prodajnega oddelka moramo pričeti uvajati upravljanje s ključnimi odjemalci oziroma kupci.

Predlogi za analize v prihodnosti:

- Analiza zadovoljstva odjemalcev: oblikovanje ažurnega sistema pritožb in predlogov za ključne odjemalce, ki je lahko pomemben vir tržnih informacij in analiziranje prejetih reklamacij in upoštevanje ugotovitev analize.
- Analiza ključnih odjemalcev: z razvojem računalniške mreže bi bilo mogoče uvesti povezavo vseh prodajnih subjektov. S tem bi imeli v vsakem trenutku ažurne podatke o količinah, ki so v zalogi.
- Analiza prodajnih cen.

Slika 6.5 Razmerje med dobaviteljem in odjemalcem



Vir: Tavčar, Mitja.I. 1996. Uspešna prodaja je ključ do uspeha. Ljubljana, 41

Predlogi za izboljšave dela projektne tima v prihodnje:

- Odkritje navidezno prikritih prodajnih področij delovanja (papirnice, začasna zaposlitev novih sodelavcev na področju trženja noveletnega programa itd.).
- Razčlenjevanje prodajnih kategorij na prodajne segmente in njihovo nadaljnje proučevanje.
- Kakovostno planiranje - postavljanje ciljev, usklajenih med poslovnimi funkcijami in vseh ravni podjetja, vseh članov tima, marketinškega oddelka,

vsakega referenta prodaje. Primerjava izidov s cilji ima v analizi uspešnosti velik pomen, hkrati pa lahko te ciljne aktivnosti vodijo k dobrim dolgoročnim poslovnim izidom.

- Predlogi korektivnih akcij, ki končno vodijo do večje uspešnosti prodaje v prihodnje.
- Omenjeni procesi mora potekati nepretrgano.

6.3 Povzetek nastalih zapletov med projektnim delom

Naše podjetje »pravega« projektnega dela do danes še ni uporabljalo. Po mojem mnenju se v praksi že kažejo pomanjkljivosti, ki jih mora podjetje ob uvedbi projektnega dela odpraviti.

Ugotovitev dosedanjih zapletov med projektnim delom:

- nepravilen pristop k projektnemu delu,
- nepoznavanje projektnega in timskega dela,
- pomanjkljivo zastavljen projektni plan,
- neracionalna določitev potrebnega časa,
- pomanjkljiva projektna dokumentacija (zbir vseh podatkov, obrazcev, računalniških zapisov, ekranskih pregledov),
- nenatančno določeni roki izdobe.

Pri planiranju projektov se vedno zastavlja vprašanje vloge projektnega plana. Plan je pripomoček, ki nas prisiljuje, da na vsak način delamo bolj urejeno. V primeru odstopanj je sredstvo za ukrepanje pri neizpolnjevanju svojih obveznosti. Plan projekta je pripomoček za reševanje problemov v zvezi z roki, zasedenostjo kapacitet itd.

Celoten projektni tim se mora zavedati, da je razreševanje navedenih problemov nedvomno njihovo delo. Nastali zapleti se porajajo predvsem zaradi predhodno nedoločenih postopkov in načinov dela na projektu. To povzroča precej težav - predvsem v obliki odpora in počasnega uresničevanja predlaganih rešitev s strani članov. Takšne zaplete poskušamo reševati z vzpostavitvijo kreativne interakcije med sodelujočimi in iskanju sinergijskih učinkov pri reševanju posameznih problemov projekta.

6.4 Sklepne ugotovitve s poglavja 6

V povzetku predstavljam svoje videnje uspešnosti prodaje novoletnega programa našega podjetja. Navajam predloge, kaj je potrebno spremeniti oziroma dodati na osnovi dosegljivih podatkov v podjetju:

- Podjetje se je leta pojavljalo kot uspešno slovensko podjetje s široko paleto izdelkov na področju tiskarskih in grafičnih storitev. Po prodaji delnic je podjetje prešlo v roke novega lastnika, ki je naredil velike spremembe v načinu in organiziranju poslovanja. Govorimo tako o zamenjavi vodstva kot tudi o spremembi proizvodnega programa in s tem organizaciji operativnega dela;
- Za uspešno poslovanje podjetja bo nujno potrebno slediti pravim pristopom sodobne organizacije. Ta zapoveduje posodobitve v poslovanju, snovanju projektov, uvajanju projektne dela, oblikovanje timov.

Ob uvedbi naštetega bomo morali ob zaključku projektov opraviti še analizo, kjer bomo primerjali posamezne postavke v zagonskem elaboratu projekta (načrtovano stanje) z izvedenim stanjem projekta. Tako bomo lahko preprečili nastanek negativnih odmikov med načrtovanim in izvedenim stanjem projekta.

Dogaja se, da prihaja do pomembnih negativnih odstopanj zlasti pri načrtovanju stroškov. V normalnem poslovnem okolju prevladuje težnja, da so načrtovani stroški projekta ob zaključku vsaj izenačeni z dejanskimi stroški.

Lahko se pripeti, da se odstopanja pojavijo ob zaključku pri večini postavk v primerjavi z zagonskim elaboratom projekta. Takrat lahko ugotovimo, da projekt ni bil uspešno izveden in moramo zato poiskati razloge.

Menim, da bomo lahko le ob upoštevanju navedenih predlogov izboljšali prodajo noveletnega programa.

7 TRŽNA RAZISKAVA

V hitro spreminjajočem se okolju in času, ko je Evropa postala enotni trg, je nujno, da podjetje spremlja dogajanja na trgu logističnih storitev, obvladuje stanje in trende ter predvidi smeri razvoja. Pretok blaga je lažji in hitrejši. Izvajalci logističnih storitev se specializirajo in združujejo. Ponujajo celovitejše, napredne logistične rešitve, s širitvijo svoje mreže, povezav. Na podlagi informacij, ki jih dobimo s strani trga, skušamo kar najbolje predvideti želje in potrebe odjemalcev ter zadovoljiti plačilno sposobno povpraševanje. Zbrane informacije podjetju koristijo pri razvoju novih storitev, z njimi zmanjšujemo tveganje, negotovost ter izvedemo določene odločitve, rešimo posamezne probleme in preprečimo določene nevarnosti.

Trg je tisti, ki ocenjuje ne le kakovost izvedbe storitve, ampak še veliko drugih dejavnikov. Vsaka storitev ima svoj življenjski cikel in med posameznimi fazami deluje konkurenca na posebne načine. Konkurenca je tista, ki izziva neprestano spremembo logističnih storitev ter uvajanje novih, po kakovosti boljših in cenovno ugodnih storitev. Kvaliteta izdelkov in storitev je samoumevna. Kupci zahtevajo krajše dobavne roke, dobave manjših količin večjega števila različnih izdelkov v »časovno okno« oz. točno ob določenem času tudi na prodajno mesto. Za ohranitev ali izboljšanje konkurenčnosti na trgu je potrebno poiskati pravo razmerje med ravnijo logističnih storitev in stroški le-teh.

7.1 Raziskava trga

Raziskovanje trga je sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in anketiranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin (proizvodov in storitev). Informacije, ki jih daje raziskava trga, dobimo s pomočjo posebnih metod in tehnik raziskave, kot so: anketiranje, predvidevanja prodaje na določenem trgu, ocenjevanja uspešnosti oglaševanja, ugotavljanja zadovoljstva porabnikov storitev ...

Tržne raziskave obsegajo zelo široko področje aktivnosti in se izvajajo z namenom, da dopolnijo potrebe podjetij ter njihovih managerjev z dodatnimi spoznanji o trgu. Tržne raziskave bi lahko označili tudi kot »prisluh kupcem in konkurentom«. Namen tržnih raziskav je analiza situacije, ki omogoča pregled, prenovo ter sintezo spoznanj o trgu, ki je predmet raziskave. Predstavlja pomoč pri odločanju in pridobivanju informacij za zmanjšanje tveganja pri odločanju ter razvija nove ideje, ki so potrebne zato, da podjetje ohranja konkurenčnost na trgu. Tržne raziskave oz. njihovi rezultati omogočajo, da se podjetje lažje orientira na trgu oziroma da ugotovi, v kakšni situaciji se v določenem trenutku nahaja. Ob tem spoznava ponudbo konkurentov, njihove tržne deleže, cenovno politiko, investicije Prav tako spoznava tudi povpraševanje potencialnih in obstoječih potrošnikov, njihove potrebe, želje, preference ter način

odločanja ob nakupu. Ugotovitve, ki jih je podjetje spoznalo mora le te poskušati tudi razumeti.

Raziskava trga obsega izdelavo vprašalnikov, izdelavo vzorčnih odgovorov, metode za zbiranje podatkov in analizo - skratka vse tehnike znotraj discipline. Namen raziskave trga je pomoč in izboljšanje marketinških odločitev. Raziskavo trga je mogoče opraviti kjerkoli, kjer se srečujeta kupec in prodajalec in izmenjujeta in povečujeta vrednost (prodajalčev zaslužek in kupčevo zadovoljstvo). Razlike v pristopu in tehnikah se pojavljajo glede na različne trge.

7.1.1 Faze učinkovitega tržnega raziskovanja

Spodaj navedene faze tržnega raziskovanja pomagajo podjetju, da se pravilno loti izvajanja analize. Vrstni red faz:

- Opredelitev problema in ciljev - Pri opredelitvi problema tega najprej opišemo. Dobro opredeljen problem namreč predstavlja polovico rešitve, ki jo iščemo. Ob tem se moramo izogniti preširoki oz. preozki opredelitvi problema. Predvsem pa moramo odgovoriti na tri sledeča vprašanja: Zakaj bomo potrebovali zbrane informacije? Katere informacije že obstajajo o opisanem problemu? Ali smo mogoče že našli odgovor oz rešitev.
- Izdelava načrta raziskave - Načrt mora opredeliti učinkovit postopek za pridobivanje informacij. Opredeljeni morajo biti tudi stroški raziskave.
- Zbiranje informacij - Informacije lahko zbiramo sami ali zato najamemo specializirane organizacije (npr agenciji kot sta Mediana ali Ninamedia). Ta del je najdražji in tudi najbolj podvržen napakam. Pri anketnih raziskavah namreč nastajajo različne težave, da bistveni anketiranci niso dosegljivi, nekateri nočejo sodelovati, odgovori so lahko prilagojeni ...
- Analiza informacij - Zbrane informacije se uredi in izloči pomanjkljivo in napačno izpolnjene liste. Podatke se uredi v preglednice, ugotovi se frekvenčna porazdelitev, izračuna se povprečja in mere variabilnosti, nariše se grafe, diagrame ...
- Predstavitev ugotovitev - Po zaključku raziskave je potrebno pripraviti izčrpno poročilo, kjer so predstavljene in komentirane ugotovitve raziskave.
- Priprava predloga za nadaljnje raziskave - Ker so navadno raziskave omejene, ne odkrijemo vseh zakonitosti, ki obstajajo na trgu. Včasih med raziskavo pridemo do novih idej, zato je smiselno na koncu raziskave podati tudi predloge za nadaljnja raziskovanja.

7.1.2 Etika, ki jo moramo upoštevati pri izvajanju tržnih raziskav

Etična načela, ki jih moramo upoštevati pri tržnih raziskavah:

- Anonimnost identitete sodelujočih - naslovov sodelujočih ne smemo posredovati tretji stranki, prav tako ne smemo iz malomarnosti omogočiti prepoznavanja oseb, njihovih mnenj in navad, hraniti posnetke intervjujev ali pa te uporabljati na neprimeren način.
- Sodelujočih se ne sme izpostavljati stresu z neprimernimi oziroma provokativnimi vprašanji, z dokazovanjem njihove zmotljivosti ali nekompetentnosti.
- Od sodelujočih se ne sme izvabljeni podatkov, ki jim lahko škodijo kot potrošnikom (o najnižji sprejemljivi ravni storitev, plačilnih navadah ...).
- Ne sme se uporabljati sodelujočih brez njihovega pristanka (opazovanje, snemanje, »naključni« pogovori, analize kartotek in baz podatkov ...).
- Sodelujoči ne smejo biti zavedeni glede naročnika, izvajalca, namena, trajanja in uporabe raziskave oziroma rezultatov, pravice do vpogleda v rezultate.
- Ne sme se uporabljati prikrite prisile (interne raziskave v podjetjih, organizacijah in šolah, raziskave na vojaki, zapornikih ...).

7.2 Oblikovanje vprašalnika za tržne raziskave

Za čimbolj učinkovit vstop na trg ali pa za povečanje tržnega deleža sem zbirala potrebne informacije, ki jih še do sedaj nismo imeli. Le-te nam lahko prinese tržna raziskava in nam tako pomaga določiti pravi pristop za nastop na trgu ali pa nas obvaruje pred napačno odločitvijo.

Že ob sestavi anketnega lista sem dobila odgovore, kaj bom pridobila z dobro raziskavo:

- Informacijo o resničnih motivih kupcev za nakup.
- Celostno sliko o mnenju, ki ga imajo kupci o vašem podjetju.
- Vedenje o tem, katere so tiste lastnosti in koristi, ki so potencialnim kupcem najprivlačnejše.
- Segmentacijo trga, na tej podlagi pa lahko oblikujete različna tržna sporočila namenjena posameznim segmentom.
- Informacijo o povezanosti cene vašega izdelka s količino prodaje.

Ker pa so naši izdelki že na trgu je smiselno preveriti, ali jih lahko uvedemo na nove trge in ali je smiselna modifikacija oz. tržno repositioniranje.

Vprašalnik je najpogostejši instrument za zbiranje primarnih podatkov. Sestavlja ga sklop vprašanj, na katera se mora odgovoriti. Bistvo vprašalnika je v tem, da dobimo

neposredne informacije in podatke na najhitrejši in najenostavnejši način, ob najmanjših naporih in najnižjih stroških. Najpomembneje je, da opredelimo bistvo tržne raziskave in šele nato pristopimo k oblikovanju vprašalnika. Vprašalnik moramo sestaviti tako, da pritegnemo čim večje število anketirancev.

V nadaljevanju bomo obravnavali praktičen primer tržne raziskave. Skušali bomo ugotoviti kako je podjetje Tiskarna, d. o. o., konkurenčna v primerjavi s konkurenti, zato bom skušala ugotoviti naslednje:

- prepoznavnost podjetja,
- ali kakovostno komuniciramo,
- ali je ponudba dovolj celovita,
- ali je blagovna znamka prepoznavna in konkurenčna,
- kaj menijo uporabniki o hitrosti izvajanja in dobavi,
- ali smo konkurenčni.

Tržna raziskava je bila izdelana na osnovi zbiranja podatkov, sestave in razpošiljanja vprašalnika, obdelavi dobljenih rezultatov in grafičnem prikazu. Vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj. Izvajala se je mesecu marcu in aprilu.

V anketo je bilo vključenih 75 sedanjih in preteklih kupcev, distributerjev ter zastopnikov. Odziv je bil dober, saj je bilo od razposlanih 75-ih, vrnjenih in pravilno izpolnjenih 61 anketnih listov, kar pomeni 81,33 odstotkov vseh anketirancev.

Ali poznate naše podjetje?

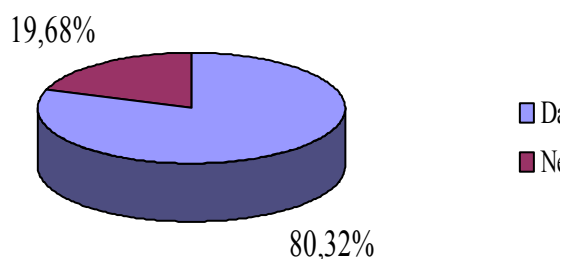
80,32 odstotkov vseh anketirancev je potrdilo prepoznavnost našega podjetja. Kljub mnogim spremembam v podjetju je le-to obdržalo dober položaj v grafični industriji. Nikakor ne smemo pozabiti, da se stvari lahko kaj hitro obrnejo. Mlajši kader podjetja smo mnenja, da podjetju manjka oglaševanja, s katerim podjetje informira sedanje in morebitne kupce o izdelkih in storitvah, ki jih podjetje ponuja. Opredeliti je potrebno cilje oglaševanja, ki kasneje nastopajo kot rezultati, ki jih želimo doseči z oglaševalskimi akcijami. Določiti cilje je verjetno najtežja naloga oglaševalskega managementa. Pri oglaševanju ni pomembno le, kaj sporočamo, temveč tudi, kako sporočamo. Predpogoj, da oglas povečuje prodajo je, da nase pritegne pozornost in jo zadrži, da bo le tako porabnikom posredoval naše sporočilo. Zato je pri oglaševanju zelo pomembna ustvarjalnost.

Tabela 7.1 Prikaz prepoznavnosti podjetja

	Št	
Podjetje Tiskarna d. o. o.	odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	47	88,68

Ne	6	11,32
Skupaj	53	100,00

Slika 7.1 Prikaz prepoznavnosti podjetja



Ali kakovostno komuniciramo tako, da si lahko zapomnite vsebino komuniciranja?

63,93 odstotkov anketiranih je potrdilo kakovostno komuniciranje, vendar sem mnenja, da je to premajhen odstotek in da moramo komuniciranju dajati večjo težo. Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije - kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno, tudi v najtežjih trenutkih. Uspešna zunanja komunikacija omogoči poslovne uspehe organizacije, pospeši prodajo in razširi tržišče.

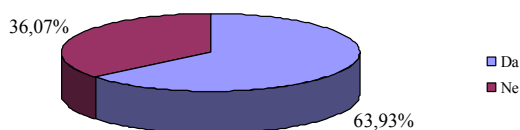
V današnjem času in pri današnjih razmerah na trgu za prenos informacij med dvema osebama ni več na razpolago toliko časa kot včasih. Vsaka organizacija, ki udejanja neke svoje vrednote, vizijo, poslanstvo ter s tem povezane cilje, je lahko pri tem uspešna le, če ima izza tega ljudi. Gre za ljudi, ki njihove produkte tako ali drugače koristijo, kot za ljudi, ki jih prodajajo. Kakorkoli gledamo ali kakorkoli to poimenujemo, v najbolj preprosti obliki gre vedno za prodajo.

Tabela 7.2 Prikaz zapomnljive komunikacije

Prikaz kakovostne komunikacije	Št	
	odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	39	63,93
Ne	22	36,07
Skupaj	61	100,00

Slika 7.2 Prikaz zapomnljive komunikacije

Prikaz zapomnljive komunikacije



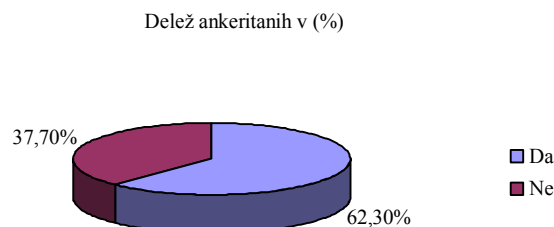
Novosti iz okolice sprejemamo hitro, zato smo sposobni izdelati ponudbo v najkrajšem času.

S prejetimi odgovori smo dobili potrditev, da novosti iz okolice sprejemamo prepočasi, ne reagiramo dovolj hitro v primerjavi s konkurenco. V prodaji je to vidno že nekaj let, vendar tega ne želimo videti. Iz leta v leto se borimo za dobro prodajo in borba je čedalje težja, saj je na trgu koledarska izbira čedalje večja in čedalje pestrejša. Povratna informacija je več kot dobrodošla, saj bomo lahko zadeve spremenili že letos. Glavne poteze bomo morali vleči že iz samega oblikovanja oz. slediti bomo morali trendom in se bolj približati tudi tržnim nišam, če želimo svojo novoletno ponudbo tržiti še naprej. Za managerja ni le pomembno, da sodelavce zagreje za spremembo, vzeti jo morajo za svojo. Kasneje morajo skupaj spremembe tudi izvesti, šele takrat se pokaže, če se je manager odločil za pravočasno uvedbo spremembe.

Tabela 7.3 Novosti iz okolice sprejemamo hitro

Novosti iz okolice sprejemamo hitro	Št odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	38	62,30
Ne	23	37,70
Skupaj	61	100,00

Slika 7.3 Novosti iz okolice sprejemamo hitro



Ali poznate našo novoletno ponudbo in hkrati vse naše izdelke?

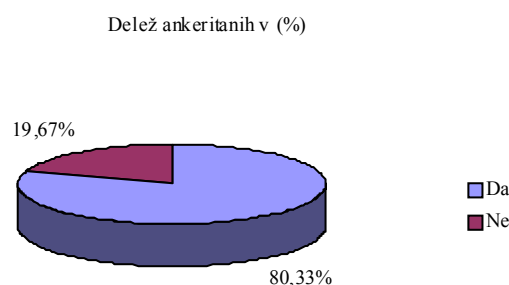
Lahko smo ponosni, da 80,33 odstotkov anketirancev pozna našo novoletno ponudbo. Zavedati pa se moramo, da na lovorikah iz preteklosti ne smemo zaspati, zato moramo še naprej delati na prepoznavnost naše celovite ponudbe. Ne smemo pozabiti še na ponudbo izven meja, predvsem pa ne smemo zanemarjati naše domače kupce. Ponuditi jim moramo obstoječ spekter ponudbe in poiskati naše prednosti in se z njimi pokazati na trgu.

Kompleksnost in medsebojno vplivanje dejavnikov okolja v katerem podjetje deluje, ter zaznane lastnosti izdelkov vplivajo na porabnikovo nakupno vedenje in odločanje. Iskanje izdelka ali storitve, ki bo pomenilo zadovoljitev specifičnih potreb porabnikov, temelji na identifikaciji osnovnih razlikovalnih lastnosti in s tem konkurenčne prednosti v njihovih očeh. Nedvoumna pozicija ter posledično ustrezna zaznava lastnosti izdelka ali storitve s strani porabnika bi morala biti osnovna cilja strateškega trženja izdelkov in storitev podjetij, ki želijo biti uspešna. To pomeni, da je poglobljeno proučevanje različnih dejavnikov, ki vplivajo na vedenje ciljnih kupcev in zaznavo lastnih izdelkov, nadomestljivih izdelkov ter storitev, tista ubranljiva konkurenčna prednost podjetja, ki njihove izdelke ali storitve pozitivno razlikuje od ostalih na trgu.

Tabela 7.4 Poznate našo novoletno ponudbo

Poznate našo novoletno ponudbo	Št odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	49	80,33
Ne	12	19,67
Skupaj	61	100,00

Slika 7.4 Poznate našo novoletno ponudbo



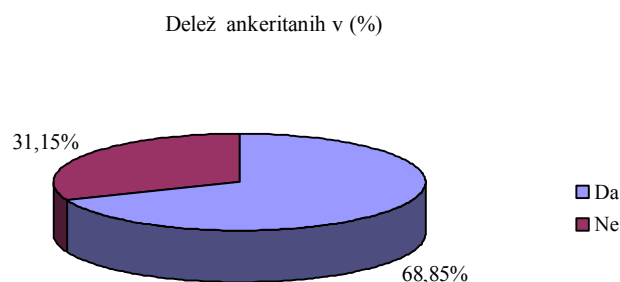
Uporabljate naš stenski koledar?

Namen zastavljenega vprašanja je ugotoviti tržno težo stenskega koledarja, za katerega lahko skozi pretekla obdobja beležimo vzpone in padce. Ker je koledar praktične narave in so ga stalni kupci vzeli za svojega, kar kaže 68,85 odstotkov anketirancev. Uporaba tega izdelka je pogosta zaradi podrobnega pregleda delovnega dne, celotnega tedenskega in mesečnega pregleda, vključno s preteklim in prihodnjim mesecem na enem listu. Ob vsakokratnem nakupu izdelka pa si potrošnik želi kar najnižje cene. Naš izdelek je cenovno v srednjem razredu, tako da se je postopoma ustalil pri dosedanjih naročnikih. Pridobitev novih naročnikov je zelo težka, saj naročniki želijo najnižje možne cene, s tem pa se ne zavedajo, da ni nujno da so zares kupili tisto, kar potrebujejo in kaj pričakujejo.

Tabela 7.5 Uporablajte naš stenski koledar

Uporablajte naš stenski koledar	Št odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	42	68,85
Ne	19	31,15
Skupaj	61	100,00

Slika 7.5 Uporablajte naš stenski koledar



Uporablajte namizni koledar?

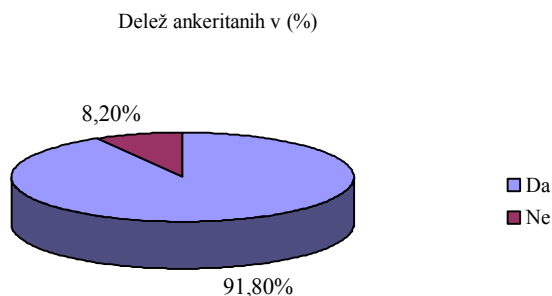
Z zastavljenim vprašanjem želimo ugotoviti velikost tržno najbolj zanimivega in uspešnega izdelka iz noveletne ponudbe – namiznega koledarja, ki je naš najbolj prodajan izdelek. Po anketnih rezultatih se moramo zavedati, da izdelek, ki ima vse lastnosti in značilnosti, ki zadovoljujejo kupčeve želje in okus, kakovosten. Potrošnik si ustvari mnenje o kvaliteti našega izdelka na osnovi celotnega doživetja tega izdelka.

Iz izkušenj v prodaji je znano, da nakup noveletnega izdelka narašča. Čeprav se tržno okolje hitro spreminja, s tem pa se spreminjajo tudi potrebe odjemalcev, spreminja se konkurenca in drugi dejavniki v okolju, se nakup in povpraševanje za omenjeni izdelek iz leta v leto veča. Cenovno je omenjeni izdelek v višjem cenovnem razredu, vendar njegova prodaja iz leta v leto narašča. Temu lahko rečemo pobiranje smetane, saj lahko zaradi kvalitete, priljubljenosti in uspešnosti izdelka zaračunavamo nekaj višjo ceno, ki jo odjemalci radi plačajo. Pobiranje smetane pa je nevarna zadeva. Ko konkurenti opazijo priložnost, se lahko sami pojavijo s podobnim izdelkom, vendar za nižjo ceno in odjemalci, ki so plačevali »smetano«, zamerijo dobavitelju, da jih je odiral.

Tabela 7.6 Uporabljate namizni koledar?

Uporabljate naš namizni koledar	Št	
	odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	56	91,80
Ne	5	8,20
Skupaj	61	100,00

Slika 7.6 Uporabljate namizni koledar?



Uporabljate namizno podlogo?

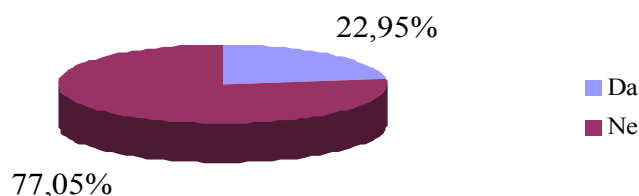
Slika 7.7 kaže, da le 22,95 odstotkov anketirancev uporablja našo namizno podlogo. Zanimanje za omenjeni izdelek je majhno vendar smo v podjetju mnenja, da le-ta sodi med novoletno ponudbo. Ker je izdelek stilsko, cenovno in uporabno všečen, smo »mladi tim« mnenja, da mu manjka oglaševanja. Izdelek se mora predstaviti v vsem svojem sijju in z drugačnim oglaševalskim pristopom. Zavedati pa se moramo, da mora oglaševanje uživati zaupanje v javnosti, v naših naročnikih, če želimo ohraniti svojo učinkovitost. Le tako bomo lahko z minimalnimi stroški zagotavljali maksimalne učinke.

Tabela 7.7 Uporabljate namizno podlogo?

Št		Delež ankeritanih v (%)
Uporabljate našo namizno podlogo	odgovorov	
Da	14	22,95
Ne	47	77,05
Skupaj	61	100,00

Slika 7.7 Uporabljate namizno podlogo?

Delež ankeritanih v (%)



Uporabljate rokovnik?

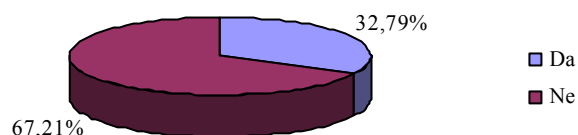
Rezultat je posledica letnega upadanja prodaje omenjenega proizvoda. Tehnika in globalizacija sta pripeljali tako daleč, da naročniki v veliki meri uporabljajo računalnike, dlančnike, vedno manj jih za zapisovanje sestankov in opomnikov uporablja rokovnik. Dobljeni rezultati niso zanemarljivi, potrebno jih je preučiti, sestaviti strategijo in postaviti cilje ter ponovno poskusiti z novim izgledom in pristopom oglaševanja. Mnenja v podjetju so različna, vendar »mladi tim« v kakovostnem, konkurenčnem, uporabnem in priročnem ter cenovno ugodnem izdelku vidi prihodnost. Vemo, da ugoden konkurenčni položaj podjetja izhaja iz njegovih virov in sposobnosti, ki pa so rezultati predhodnih vlaganj in naporov. Izgrajevanje in ohranjanje konkurenčnega položaja in prednosti v prihodnosti pa je odvisno od aktivnosti konkurence in sposobnosti podjetja. To pa pomeni, da mora podjetje bolje in učinkoviteje zagotoviti potrebe odjemalcev, saj si s tem povečuje tržni delež in lojalnost svojih odjemalcev.

Tabela 7.8 Uporabljate rokovnik?

	Št odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Uporabljate naš rokovnik?		
Da	20	32,79
Ne	41	67,21
Skupaj	61	100,00

Slika 7.8 Uporabljate rokovnik?

Delež ankeritanih v (%)



Želimo širiti prodajni izbor z tiskanimi blagovnimi skupinami na področju noveletnega programa. Obstaja potreba?

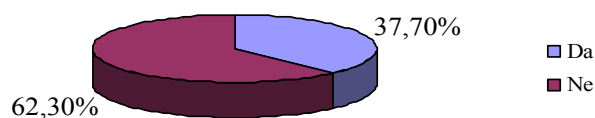
Slika 7.9 kaže le 37,70 - odstotno pozitivno povratno informacijo o nadaljnji širitvi noveletnega programa. V podjetju so mnenja različna, vendar je «mladi tim» mnenja, da bi bila najboljša letošnja poslovna poteza dvigniti prodajo že obstoječih izdelkov. Letošnje eksperimentiranje v smislu uvajanja novih izdelkov je nesmiselno in časovno neizvedljivo. Prihodnje leto moramo veliko časa posvetiti trženjski strategiji, ki je sestavni del strategije organizacije. Cilj take strategije je uvajanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmece na trgu z razvojem novih konkurenčnih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega ugleda (imidža podjetja) in doseganje primernih poslovnih rezultatov. Zavedati se moramo, da izvajanje trženjske strategije zahteva ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Strategiji trženja mora slediti tudi ustrezna taktika.

Tabela 7.9 Širitev noveletnega programa

Širitev asortimana?	Št odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	23	37,70
Ne	38	62,30
Skupaj	61	100,00

Slika 7.9 Širitev noveletnega programa

Delež ankeritanih v (%)



So cene našega asortimana konkurenčne?

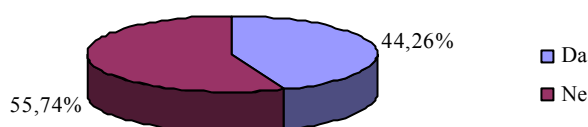
Naša anketa je pokazala, da nas konkurenca prekaša oz. postavlja nižje cene podobnih izdelkov. Uspeh pri prodaji storitev ali izdelkov na trgu je pogosto odvisen prav od cene. Med trženjskimi instrumenti samo cena prinaša prihodek, ostali trženjski instrumenti pa povzročajo stroške. Storitveno podjetje lahko svoje cene hitro spreminja, izvedbo storitev ali tržne poti pa le v daljšem obdobju. Cena storitev ali izdelkov se oblikuje na osnovi stroškov, ponudbe in povpraševanja, konkurence, dejavnikov odvisnosti, dejavnikov strasti in drugih dejavnikov. Cena je ena od temeljnih sestavin trženjskega spleta, pomembna za uspeh podjetja, ki prinaša dohodek, če je pravilno postavljena.

Tabela 7.10 *So cene našega asortimana konkurenčne?*

Ali so naše cene konkurenčne?	Št	
	odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	27	44,26
Ne	34	55,74
Skupaj	61	100,00

Slika 7.10 *So cene našega asortimana konkurenčne?*

Delež ankeritanih v (%)



Se boste tudi letos odločili za naše novoletne izdelke?

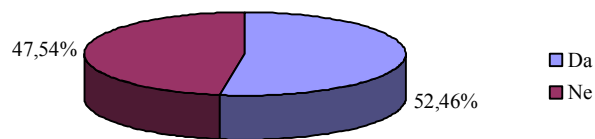
Glede na 52,46 odstotkov pozitivno pridobljenih odgovorov glede letošnje nabave novoletnega programa moramo pred poletjem izvesti še eno »agresivno« akcijo glede prodaje kolekcije. Opreti se bomo morali na vnaprej pripravljene cilje oglaševanja, ki so rezultati, ki jih želimo doseči z oglaševalskimi akcijami. Določiti cilje oglaševanja je verjetno najtežja naloga oglaševalskega managementa, če ti cilji predstavljajo osnovo za nadaljnje oglaševalske odločitve. Izvesti bomo morali opominjevalno oglaševanje, s katerim bomo opomnili kupca, da bo morda kmalu potreboval izdelek in kje ga letos lahko spet nabavi. Ohranjati moramo izdelek v kupčevem spominu tudi zunaj sezone (opomin za v prihodnje), zavedanje kupca o izdelku.

Tabela 7.11 *Se boste tudi letos odločili za naše novoletne izdelke?*

Odhoditev za novoletni program?	Št	
	odgovorov	Delež ankeritanih v (%)
Da	32	52,46
Ne	29	47,54
Skupaj	61	100,00

Slika 7.11 *Se boste tudi letos odločili za naše novoletne izdelke?*

Delež ankeritanih v (%)



V prvem delu diplomske naloge sem si zastavila naslednje hipoteze:

- *Hipoteza 1: Podjetje sestavlja najboljši tim za uspešno delovanje* - Predpostavka, da bi naj podjetje sestavljalo »najboljši delovni tim« za uspešno delovanje, se ne potrди. Delovnega tima v podjetju ne poznamo, se ga ne poslužujemo v pravi meri, zato sem mnenja, da bi morali pravo timsko delo pričeti uvajati, kajti le tako bomo lahko pristopili k projektom s pravo mero in le tako bomo tudi dosegli prave rezultate. Timsko delo moramo vpeljati na vse ravni zaposlenih. V nalogi sem opisala vse segmente timskega dela. Želim si in delala bom na tem, da bo moje pridobljeno znanje preneseno v prakso, kajti takrat bomo dosegli ali preseгли zastavljeno.
- *Hipoteza 2: Projektni tim je optimalno organiziran* - Predpostavka, da je projektni tim optimalno organiziran se ne potrди. Projektni tim bo optimalno organiziran, ko bomo vsi udeleženci sedanjega »projektnega tima« delali optimalno in homogeno. Želim jih poučiti, jih ozavestiti kako pravilno poteka najprej sestava in šele nato delo tima. Ko bomo uspeli osvojiti omenjeno, smo na pravi poti za doseg zastavljenega cilja.
- *Hipoteza 3: Projekt trženja ključnih izdelkov je dobro izpeljan* - Predpostavka, da je projektni tim optimalno organiziran se ne potrди. Dosedanje izkušnje kažejo, da je bilo kljub nepravilni organiziranosti dosedanje trženje zadovoljivo, vendar ne optimalno. Že v zgornji hipotezah sem omenila nepoznavanje timskega in projektnega dela
- *Hipoteza 4: Vse organizacijske sposobnosti projektnega vodje so usmerjene v zastavljeni projekt kar najboljše in nemoteno* - Predpostavka, da je projektni tim optimalno organiziran se ne potrди. Projektnega in timskega dela v podjetju ne poznamo v pravilni obliki, zato tudi projektni vodja pelje projekte po svojih najboljših močeh, čeprav nepoučeno in z velikimi mukami in težavami, ki jih prinaša izpeljava določnega projekta.

8 SKLEPI IN BISTVENE UGOTOVITVE

Korenite gospodarske spremembe, nenehni razvoj gospodarstva in s tem tudi prebivalstva ter vse večja konkurenčnost so postavile veliko podjetij pred nova dejstva. Ali še naprej delovati s tradicionalno organiziranostjo in čakati na spremembe, ali pa podjetje preurediti iz tradicionalnega v sodobno podjetje. V sodobnem podjetju govorimo o težnjah po novih organizacijskih oblikah, po novem načinu dela. Pojavlja se organizacijska kultura in klima organizacije, skratka vse, kar bi lahko pomembno vplivalo ne samo na obstoj, temveč tudi na razvoj in rast podjetja. Lahko rečemo, da so bili s tem najprej vzpostavljeni pogoji za razvoj strateškega managementa, vzporedno s tem še projektnega managementa in projektnega načina dela. Ugotavljam, da se vse več podjetij pri svojem poslovanju srečuje s projektnim delom. Zato je izrednega pomena, da vzpostavimo učinkovito projektno vodenje znotraj podjetja, katerega sestavni del je načrtovanje in spremljanje projekta (v našem primeru prodaje novoletnega programa). Na osnovi tega je moč izdelati številne informacije, ki jih potrebuje projektni management oziroma projektni tim za uspešno upravljanje (usmerjanje in vodenje) izvajanja projektov.

Projekti, s katerimi se srečujemo, z željo uresničiti določene zahteve in želje naročnika, predhodno izhajajo iz uspešno zastavljenih strategij.

Z zagonom projektov omogočimo, da lahko strategije dejansko zaživijo. Pri izvedbi projektov se srečujemo s potrebami po virih, ki pa so v večini primerov na razpolago v omejenih količinah, kar je značilno za ekonomske dobrine. Hkrati pa so časovne zahteve glede same izvedbe projektov vse krajše, kar še dodatno vpliva na stroške projekta.

Z diplomsko nalogo sem želela prikazati možne izboljšave v poslovanju oziroma organiziranju tima za prodajo kolekcije novoletnega programa podjetja.

Podjetja, ki v poslovanje uvajajo projektno delo, lahko tako zadostijo zahtevam naročnika glede cen, kakovosti in časa izvedbe. Hkrati bodo bolj konkurenčna, kar jim bo omogočilo nadaljnji razvoj in rast ter nadaljnjo tržno uveljavitev.

S prikazom projektnega oziroma timskega dela sem želela ponazoriti potrebe za aktivnosti za učinkovito organiziranje, načrtovanje in izvajanje projektnega dela v konkretnem podjetju.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Belak, Jernej. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Maribor: MER Evrocenter
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Hauc, Anton. 1991. *Projektni management raziskovalno razvojnih projektov: delovno študijsko gradivo*. Maribor: EPF
- Jurejevčič, Tomaž. 1991. *Komplakсна analiza poslovanja*. Maribor: EPF
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing managementa- Trženjsko upravljanje, analiza, planiranje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Markič, Mirko. 2005. *Uvod v management: prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Meško Štok, Zlatka., Faganel, Armand., Devetak, Gabrijel. 2005. *Trženje in strategije v trženju s proučevanjem primerov : gradiva za vaje*
- Meško Štok, Zlatka. 2008. *Stres management in managerji*. Beograd: Svet rada.
- Snoj, Boris. 1998. *Management prodaje*. Maribor: EPF
- Tavčar, Mitja. I. 2008. *Management in organizacija - Celostno snovanje politike organizacije*. Koper : Fakulteta za management
- Tavčar, Mitja. I. 2002. *Strategija trženja: učbenik*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. I. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. I. 2005. *Trženje med organizacijami: gradiva za izvajanje*. Koper: Fakulteta za management
- Tavčar, Mitja. I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Forum
- Žižmond, Egon. 1998. *Kako nastane pisno delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta

VIRI

Letni plani in realizacija prodaje podjetja za leto 2006, 2007 in 2008

Besede slovenskega jezika, <http://bos.zrc-sazu.si/besede.html>

Slovar slovenskega knjižnega jezika, Državna založba Slovenije, Ljubljana 1995

<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>

PRILOGE

Priloga 1 Anketa novoletne ponudbe

ANKETA NOVOLETNE PONUDBE

Spoštovani kupci !

V našem podjetju smo se odločili, da bomo v zvezi z našo novoletno ponudbo izvedli anketo, s katero želimo izvedeti vaše gledanje glede uporabnosti naših izdelkov. Želimo vam še bolj približati naše ponujene izdelke, hkrati pa želimo na osnovi vaših mnenj dodatno ponuditi tisto, kar morda pogrešate ali želite spremeniti.

Prosimo vas, da anketne liste izpolnite in nam jih vrnete na naš naslov, saj vam želimo z novo kolekcijo ponuditi le najboljše!

Hvala za vašo lojalnost!

Tim podjetja

Zap.št.	Vprašanje	DA	NE
1.	Ali poznate naše podjetje?		
2.	Ali kakovostno komuniciramo tako da si lahko zapomnite vsebino komuniciranja?		
3.	Novosti iz okolice sprejemamo hitro, zato smo sposobni izdelati ponudbo v najkrajšem času.		
4.	Ali poznate našo novoletno ponudbo in hkrati vse naše izdelke?		
5.	Uporabljate naš stenski koledar?		
6.	Uporabljate namizni koledar?		
7.	Uporabljate namizno podlogo?		
8.	Uporabljate rokovnik?		
9.	Želimo širiti prodajni izbor z tiskanimi blagovnimi skupinami na področju novoletnega programa. Obstaja potreba?		
10.	So cene našega asortimana konkurenčne?		
11.	Se boste tudi letos odločili za naše novoletne izdelke?		