

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

TRŽENJE KAMENE VOLNE

Andreja Tušek

Koper, 2008

Mentor:izr. prof. dr. Gabrijel Devetak

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava trženje kamene volne, povezano s teorijo in prakso trženja. Začetek vključuje kratko predstavitev obravnavanega podjetja, ki ji sledi opredelitev problema. V osrednjem delu je obširneje prikazan marketinški splet po obrazcu 4 P, opredeljeni sta razvojna politika in strategija marketinga za kameno volno. V praktičnem delu je izvedena tržna raziskava z interpretacijo rezultatov ter odgovorov na hipoteze s priporočili obravnavani organizaciji za nadaljnji razvoj in uspešno trženje kamene volne. V zaključnem delu je podan sklep.

Ključne besede: kamena volne, marketinški splet, marketing, segmentiranje, pozicioniranje, strategija, SWOT analiza

ABSTRACT

Diploma deals with marketing of the stone wool, connecting theory and practice of marketing. On the beginning is short description of the treating organization. For this purpose is circumstantly represented marketing mix according to the form 4 P, developmental policy and policy of stone wool in the middle. In the practical part of the work the marketing research has been carried out the evaluation of results and answers to the hypotheses. The recommendations for the future development and successfully marketing of the stone wool are given to the presented organization. In the final part of diploma is conclusion.

Key words: stone wool, marketing mix, marketing, segmentation, positioning, strategy, SWOT

UDK: 339.138(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Gabrijelu Devetaku za usmeritve, kooperativno sodelovanje, navodila in strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge, kakor tudi vsem profesorjem in strokovnemu osebju FM Koper, ki mi je dajalo moč, znanje in pogum za vsakdanjo prakso.

Hvala tudi moji družini, ki me je ves čas šolanja vzpodbujala in podpirala.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema	2
1.2	Hipoteze.....	2
1.3	Metodologija.....	3
2	Filozofija in praksa marketinga za področje kamene volne	5
2.1	Segmentiranje in pozicioniranje	5
2.1.1	Segmentiranje.....	6
2.1.2	Pozicioniranje.....	7
2.2	Organiziranost marketinga za kameno volno in potrebni kadri	8
2.2.1	Organiziranost marketinga za kameno volno.....	9
2.2.2	Kadri.....	11
3	Marketinški splet (4 P)	15
3.1	Politika razvoja proizvodnje in prodaje kamene volne	15
3.2	Kakovost kamene volne in varovanje okolja.....	16
3.2.1	Kakovost kamene volne	17
3.2.2	Skrb za okolje.....	18
3.2.3	Veliko obremenitev za okolje predstavlja transport	19
3.3	Oblikovanje tržne cene	20
3.4	Tržne poti in politika razpečevanja	20
3.5	Tržno komuniciranje.....	21
4	Strategija marketinga za kameno volno	25
4.1	Temeljne strategije marketinga.....	25
4.2	SWOT analiza.....	26
5	Tržna raziskava.....	31
5.1	Oblikovanje vprašalnika	31
5.1.1	Oblikovanje vprašalnika.....	32
5.1.2	Določitev vzorca in zbiranje podatkov	33
5.1.3	Izvedba tržne raziskave in analiza rezultatov.....	34
5.2	Odgovori na hipoteze	41
5.3	Priporočila obravnavani organizaciji.....	41
6	Sklep	43
	Literatura	45
	Viri	45
	Priloge	47

SLIKE

Slika 2.1	Segmentiranje kot izhodišče strategije trženja.....	7
Slika 2.2	Proces raziskav pozicioniranja.....	8
Slika 2.3	Strokovna usposobljenost zaposlenih.....	11
Slika 2.4	Ravnanje s kadri v organizaciji.....	12
Slika 2.5	Shema zaposlenih v podjetju Knauf Insulation Škofja Loka za področje trženja.....	13
Slika 3.2	Prodajne poti za tervol	21
Slika 5.1	Faze v procesu raziskave	31
Slika 5.2	Razdelitev anketiranih podjetij na domača in tuja.....	35
Slika 5.3	Pomembnost kriterija – prilagodljivost dobavnih rokov	36
Slika 5.4	Zadovoljstvo odjemalcev s kvaliteto izdelkov.....	37
Slika 5.5	Pomembnost kriterija – razpoložljivost in kakovost dokumentacije	38
Slika 5.6	Zadovoljstvo odjemalcev z načinom reševanja reklamacij	39
Slika 5.7	Sodelovanje z obstoječimi kupci (domači).....	40
Slika 5.8	Sodelovanje z obstoječimi kupci (tujci)	41

TABELE

Tabela 3.1	Zmanjšanje porabe energije (čistilna naprava1)	19
Tabela 4.1	SWOT analiza.....	28
Tabela 5.1	Odzivnost tujih in domačih anketirancev.	34

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
SWOT	Strengs, Weaknesses, Oportunitie, Threats
d.d.	delniška družva
TOZD	Temeljna Organizacija Združenega Dela
ISO	International organization for standartdization CE
EUCEB	Europien certification bord for mineral wool products

1 UVOD

Živimo v času tržnega gospodarstva, ki ga zaznamuje vedno večja konkurenčnost tako na državni kot tudi na svetovni ravni. Vzrok temu je presežek dobrin in storitev nad povpraševanjem. Podjetja so torej v stalni bitki za svoj tržni delež. Le najboljšim gospodarskim subjektom uspe svoje poslovanje še razširiti. Ker je manjše podjetje težko kos hudi svetovni konkurenci, smo v zadnjem času priča mnogim mednarodnim združitvam.

Pravzaprav je postala ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti črpanje ustreznih in učinkovitih informacij iz nepregledne množice podatkov ter iznajdljivo, hitro in domiselno odločanje.

Potrošniki imamo vedno bolj raznolike želje in potrebe ter predvsem višja pričakovanja glede kakovosti dobrin in storitev. To pa je glavni razlog, da podjetja iščejo novejša načine zadovoljevanja potreb in želja svojih potrošnikov. Prav s pomočjo tržnih raziskav, ki predstavljajo vse večji delež poslovnih aktivnosti, v podjetjih spoznavajo in spodbujajo ustvarjalne rešitve. Temeljito poznavanje potrošnika pomeni za tržnika osnovo učinkovitega poslovanja.

V svoji diplomski nalogi bom podrobneje obravnavala zahteve in potrebe kupcev, ki jih imajo posamezniki do izolacijskih izdelkov, ki jih proizvaja Knauf Insulation, d. d., iz Škofje Loke (do nedavnega Termo, d. d.). Da bi proizvode, njihove cene, prodajne poti in promocijo še bolj prilagodili pričakovanjem kupcev, je treba izvesti tržno raziskavo. S pomočjo strukturiranega vprašalnika sem poskušala pridobiti vpogled v trenutne šibkosti in kreposti podjetja s stališča kupcev. Pri tem bom uporabila svoje teoretično znanje, ki sem ga pridobila med izobraževanjem, in praktično znanje.

Knauf Insulation je podjetje z več kot štiridesetletno tradicijo v proizvodnji izolacijskih materialov. Ustanovitev podjetja sega v leto 1958, ko se je skupina delavcev (izolaterjev) odločila, da se odcepi od podjetja Izolirka Ljubljana. To pomeni začetek izolaterstava v Termiki Ljubljana, ki je predhodnica Termo in sedaj Knauf Insulation. Leta 1969 je sledila postavitve nove proizvodne linije na sedanji lokaciji podjetja na Trati pri Škofji Loki. TOZD Proizvodnja Škofja Loka je bila ustanovljena v okviru DO Termika Ljubljana leta 1978. Enajst let pozneje sledi izločitev TOZD-a v Škofji Loki iz sestave Termike in s tem nastane Termo p. o. Leta 1995 nastopi lastninsko preoblikovanje Terma, p. o., v Termo, d. d., z znanimi lastniki po modelu z več kot 50 % notranjim odkupom.

Leta 2007 je prišlo do preimenovanja podjetja v Knauf Insulation, d. d., kajti podjetje je postalo član skupine Knauf Insulation.

Knauf Insulation, d. d., se je razvilo v največjega slovenskega proizvajalca izolacijskih materialov in s svojo blagovno znamko Tervol dobilo tudi opazno mesto na evropskem trgu. V podjetju proizvajajo različne izolacijske materiale, ki jih

uporabljamo v gradbeništvu (izolacija tal, sten, fasad, predelnih sten), industriji (panelni sistemi, kombi plošče, dimniki), energetiki (cevovodi, klima kanali), notranji opreми, beli tehniki, v ladjedelništvu, za protihrupne ograje in kot poliestrski program.

V nalogi bomo uporabljali za kameno volno našo blagovno znamko Tervol.

1.1 Opredelitev problema

Bistvo uspeha pri trženju kamene volne je, da neprestano spremljamo potrebe, interese in želje kupcev in na osnovi ugotovitev oblikujemo, razvijamo, proizvajamo in prodajamo izdelke, s katerimi zadovoljimo plačilno sposobne odjemalce.

Mednarodno ekonomsko okolje v letih 2006–2008 je izjemno pozitivno. Ocene naših in evropskih konjunktornih inštitutov potrjujejo, da se izjemno visoka dinamika svetovne trgovine in ekonomije iz leta 2006 nadaljuje tudi v letu 2007. Svetovne cene surovin bodo po ocenah v letih 2007 in 2008 še naprej rasle, vendar bolj umirjeno kot doslej. Na višanje cen vpliva visoka gospodarska rast in močno dolgotrajno povpraševanje po surovinsko intenzivnejših proizvodnjah v razvijajočih gospodarstvih, še posebej na Kitajskem. Druga prednost v tem obdobju je, da je investicijska dejavnost v Sloveniji in Evropi v letu 2007 zelo živahna. Poleg naložb v opremo v industriji in storitvenih dejavnostih prihajajo glavni investicijski impulzi s področja energetike in izgradnje cest.

Konkurenčna prednost obravnavanega podjetja je tudi v tem, da ima celotno poslovanje podprto z informacijskim sistemom SAP/R3. Pomembno je, da zaposleni dobro poznajo tržišče in sledimo spremembam, ki se kažejo na trgu, in jim potem v podjetju tudi sledimo. Zato je pomembno, da se v podjetju stalno izobražujemo, sledimo spremembam in stremimo k tehnološkim izboljšavam.

Podjetje skuša slediti najsodobnejšim razvojnim trendom na področju izdelave izolacijskih materialov, če želi ostati konkurenčno tako na domačem kot na tujem trgu. Glede na to, da smo letos v Sloveniji zabeležili visoko rast cen, so se zvišale tudi lastne cene naših izdelkov. S posodobitvami in racionalizacijo v proizvodnji lahko dosežemo povečan obseg proizvodnje tervola, kar lahko vpliva na zniževanje stroškov. Podjetje se trenutno pripravlja na projekt prestrukturiranja, ki bo izveden v roku enega leta. Namen prestrukturiranja je povečati produktivnost in ustvarjati potencialne prihranke.

1.2 Hipoteze

Preden dejansko pristopim h konkretni tržni raziskavi, moram postaviti hipoteze. Prav od njih je v nadaljevanju odvisno tržno raziskovanje. V primeru nepravilne opredelitve hipotez, posledično nepravilno oblikujemo vprašalnik in temu sledi slaba tržna raziskava.

Hipoteza je odkritje kakega verjetno pravilnega, vendar še ne dokazanega stavka (Leksikon CZ 1987).

Oblikovala sem tri hipoteze, ki jih bom v diplomski nalogi skušala preveriti, in sicer:

1. Predvidevam, da so izvozne cene za EU konkurenčne.
2. Predvidevam, da je kakovost kamene volne ustrezna.
3. Predvidevam, da uporabniki kamene volne niso zadovoljni z načinom reševanja reklamacij.

1.3 Metodologija

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. Pri pisanju bom uporabila domačo in tujo literaturo ter znanje, pridobljeno na Fakulteti za management v Kopru. V praktični del diplomske naloge bom vključila svoje izkušnje s prodajo kamene volne.

Ko bom izvajala raziskavo, bom uporabila kombinirano metodo: notranjo (desk research) in zunanjo raziskavo (field research). Notranja raziskava pomeni, da zbiramo podatke v lastnem podjetju (v nabavi, prodaji, razvoju, trženjskem sektorju itd.). Raziskave za mizo se imenujejo tudi sekundarne raziskave, kajti v svoji raziskavi uporabimo podatke, ki so nekje že zbrani. Pri tem je pomembno, da v raziskavo vključimo čim več kakovostnih in količinskih informacij in podatkov iz notranjih in zunanjih virov (Devetak 2000). Prednost sekundarne raziskave je v tem, da zanjo ne porabimo veliko stroškov za zbiranje in obdelavo podatkov, saj si pri tem pomagamo s programom SAP/R3 in z uporabo marketinško informacijskega sistema.

Terensko raziskavo bom opravila s pomočjo vprašalnikov, ki jih bom poslala z redno pošto našim rednim odjemalcem.



2 FILOZOFIJA IN PRAKSA MARKETINGA ZA PODROČJE KAMENE VOLNE

V besedi marketing so zajete vse dejavnosti, ki so kakorkoli povezane s trgom in ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca. Izraz marketing ima več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost in znanstvena disciplina. Bistvo teorije in prakse marketinga kamene volne je, da pravočasno proučujemo potrebe in plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvijamo tiste izdelke iz kamene volne, ki jih potem lahko ponudimo določenemu interesentu. Pomembno je, da imamo aktiven odnos do potrošnika pri zadovoljevanju njegovih vsakdanjih potreb po izolacijskih materialih. Šele s tem, ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo kamene volne ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj podjetja. Gre za tem večjo realizacijo ob zadovoljstvu kupcev in zaposlenih ter za doseganju dobička (povzeto po Devetak 2007, 16–17).

Potrebe so osnovni objekt raziskovanja trga. Tudi motivacijski proces se začne v prepoznavanju potreb in se zaključi z njihovo zadovoljitvijo. Pojem potreba razumemo kot občutek nelagodja, ki je povezan z zavestjo, da obstaja sredstvo, s katerim lahko to nelagodje odpravimo. Povpraševanje in potrošnjo ugotavljamo na osnovi raziskovanja trga in potreb. Tudi ponudba se oblikuje na osnovi potreb in povpraševanja. Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje potreb in povpraševanja, so lahko naravni, družbeni, osebni itd. (Devetak 2000, 8).

2.1 Segmentiranje in pozicioniranje

Podjetje, ki se odloči poslovati na nekem trgu, ni sposobno oskrbovati vseh kupcev enako. Lahko so prostorsko preveč razpršeni, lahko jih je preveč ali pa so preveč raznovrstni oziroma neenotni v svojih nakupnih zahtevah. Da je podjetje mnogo bolj učinkovito, mora identificirati najzanimivejše in najatraktivnejše dele trga in prilagoditi svojo ponudbo zahtevam, željam in interesom homogenih skupin kupcev oziroma segmentov.

Segmentiranje na enovite celote je proces, ki obsega segmentiranje po ciljnih organizacije in segmentiranje po potrebah in zmožnostih odjemalcev. Pomembno je določanje ustreznih meril. Poznamo makro segmentiranje, ki združuje deželna tržišča v enovite skupine. Pri tej vrsti segmentiranja so merila narodno-gospodarska; mikro segmentiranje, ki določa enovite skupine odjemalcev v posamezni državi, tu so merila demografska in psihografska; večtržno segmentiranje, ki zajema več deželnih tržišč za izbrani program organizacije, tu so merila sestavine tržne ponudbe organizacije (Tavčar 2002, 4).

Pri obravnavanju pozicioniranja mislimo na mišljenje potrošnikov. Uporabniki si v mislih postavljajo izdelke iz kamene volne in jih primerjajo z izdelki, ki imajo podobno

uporabno vrednost. Zelo pomemben je za potrošnika prvi nakup, kajti po tem si v podzavesti ustvari določeno sliko o izdelku. Lahko si ustvari pozitivno, včasih tudi negativno sliko o izdelku in s tem posledično enako sliko tudi za celotno blagovno znamko. Podjetja se trudijo, da pri odjemalcih ustvarijo pozitiven učinek. Če je potrošnik pozitivno usmerjen pri nakupu določene blagovne znamke, je treba v prodajo vložiti veliko manj napora kot v primeru, če si je potrošnik ustvaril negativno mnenje (Devetak 2000, 45).

2.1.1 Segmentiranje

Z razvojem znanosti, tehnike, poslovanja, komunikacij, urbanizacije se je spreminjala življenjska raven, proizvodnja in razpečava pa sta morali slediti omenjenemu razvoju. Zato je bilo treba spoznati in združiti skupine odjemalcev, ki imajo podobne potrebe. Poznamo več tolmačenj segmentacije trga, na primer po Roccu (v Devetak 2000, 42):

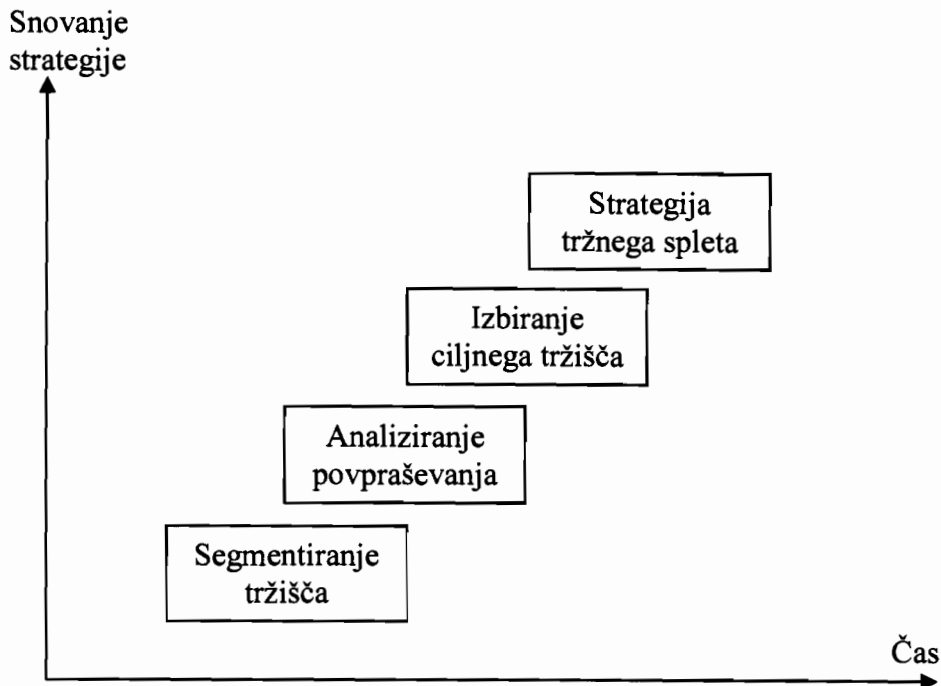
- *absolutni »nepotrošniki«* – to je tisti del trga, ki nima možnosti za uporabo določenih izdelkov. Primer: tam, kamor ne dobavljamo kamene volne, je potrošniki ne morejo uporabljati pri gradnji svojih prostorov;
- *relativni »nepotrošniki«* – to je tisti del trga, kjer se vzdržijo potrošnje kamene volne zaradi različnih vzrokov; potrošniki ne poznajo izdelkov, nimajo sredstev za nakup izdelkov, lahko opravijo nakup podobnih izdelkov cenovno ugodneje, odpovedali so se izdelku zato, ker z izdelkom niso bili zadovoljni ...;
- *dejanski potrošniki* – potrošniki se delijo na potrošnike izdelkov z blagovno znamko Tervol ali na potrošnike, ki omejenih izdelkov ne uporabljajo.

Poznana je tudi segmentacija po Kotlerju (v Devetak in Vukovič 2002, 43). Kotlerjeva osnova za segmentirane trga so naslednje spremenljivke:

- *geografsko segmentiranje* – prodaja podjetja Knauf Insulation je usmerjena na domači trg in na trg Evropske unije (v nadaljevanju EU);
- *demografsko segmentiranje* temelji na delitvi trga v skupine glede na določeno lastnost, npr. glede na spol, starost, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazbo ...;
- *psihografsko segmentiranje* – gre za delitev kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti družbenemu sloju in načinu življenja;
- *behavioristično ali vedenjsko segmentiranje* – delitev kupcev v štiri skupine glede na njihovo znanje, stališča, uporabo in odzive na določeno storitev.

Segmentiranje kot izhodišče strategije trženja prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Segmentiranje kot izhodišče strategije trženja



Vir: Tavčar 2002, 47.

2.1.2 Pozicioniranje

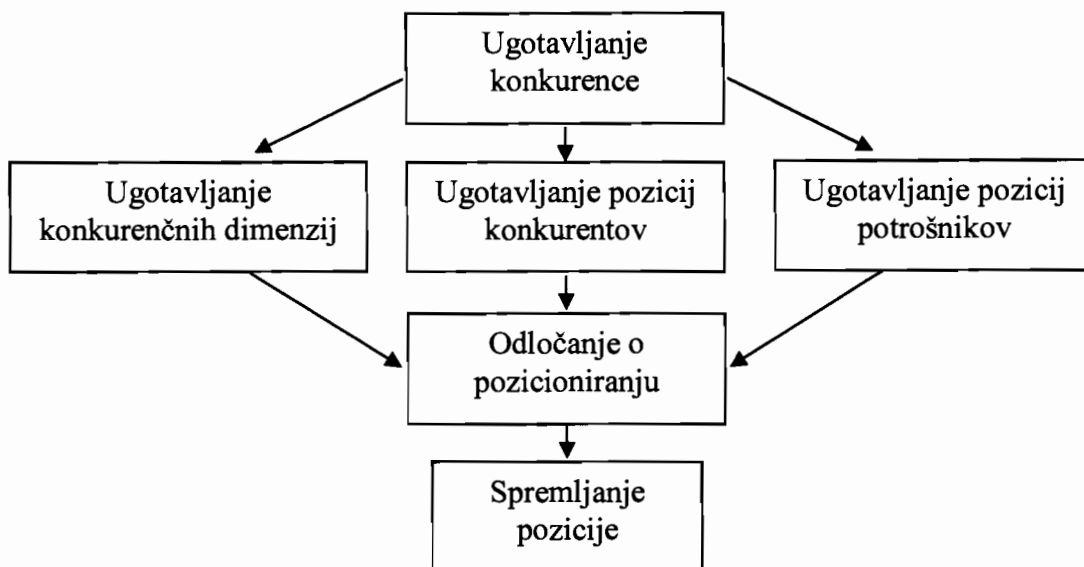
Po Kotlerju (1996 v Devetak in Vukovič 2002, 44) je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Potrošnik si neko blagovno znamko lahko zapomni po dobrih ali slabih lastnostih, zato se v podjetju trudimo, da bi bila naša blagovna znamka tem bolj prepoznavna po dobrih lastnostih izdelkov in storitev, ki jih nudimo našim potrošnikom. Predvsem je namen našega podjetja ohraniti velike porabnike naših izdelkov oziroma pridobiti kupce, ki naših izdelkov še ne uporabljajo.

Proces strateškega pozicioniranja je Gabrijan (1998 v Devetak in Vukovič 2002, 44) razdelil na tri stopnje:

1. analiza in diagnoza obstoječih pozicij – analiza Knauf Insulation, konkurenčna podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo izolacijskih materialov ter idealne pozicije tovrstnih organizacij;
2. ugotovitev možne pozicije obravnavanega podjetja glede na njegove sposobnosti, na pozicije konkurenčnih podjetij, na pozicije generičnih organizacij in glede na idealno pozicijo tovrstnih organizacij;
3. izbira najpomembnejše pozicije.

Proces raziskav pozicioniranja prikazuje slika 2.2.

Slika 2.2 Proces raziskav pozicioniranja



Vir: Devetak 2000, 46.

Pri razvoju strategije pozicioniranja je za podjetje izjemno pomembno, da se razlikuje od svojih konkurentov. Po Kotlerju (v Devetak 2000, 46) je vredno razviti razliko med izdelki, do takšne mere, da bo ustrezala določenim merilom, izdelki morajo biti prepoznavni, nadpovprečni, ko se izdelki prodajajo, je izjemno pomembna spretnost pri prodaji izdelkov, poudarek na prednostih, ki jih ponuja izdelek, konkurenčnost cen (predvsem sprejemljive cene) in na koncu donosnost pri prodaji izdelkov.

V postopku pozicioniranja mora biti podjetje posebej pozorno in strokovno, kajti pri tem lahko stori več glavnih napak, kot so (Devetak 2000, 47).

- preslabo pozicioniranje – če uporabniki izolacijskih materialov ne bi zaznali posebnosti, ki jih ponuja kamena volna pod blagovno znamko Tervol;
- premočno pozicioniranje – ko imajo kupci premočno predstavo o določeni znamki;
- nejasno pozicioniranje – ko imajo kupci na razpolago obilo podatkov, kljub temu pa iz tega ne znajo razbrati, kaj so pravzaprav najpomembnejše prednosti izdelkov, ki jih podjetje ponuja,
- dvomljivo pozicioniranje – kupci ne verjamejo trditvam o lastnostih izdelkov.

2.2 Organiziranost marketinga za kameno volno in potrebni kadri

Preko tržnega komuniciranja poskuša podjetje nagovarjati obstoječe in bodoče kupce ter jim predstaviti kameno volno in njene prednosti. Pri tem si pomagajo z različnimi načini in sredstvi, vključno z osebnim komuniciranjem. Vodilo so tehnično podprepljene ter kreativne predstavitve izdelkov.

Komuniciranje z okoljem je za podjetje ter njegovo vpetost, zlasti v lokalno okolje, življenjskega pomena. Ne moremo si predstavljati uspešnega podjetja, ki ne bi imelo posluha za potrebe lokalnega okolja, pa naj gre za športno, kulturno, humanitarno ali kako drugo dejavnost različnih starostnih struktur s pozitivnim sporočilom. Podjetje podpira športne dejavnosti, kajti te krepijo »zdrav duh v zdravem telesu«. Pri tem sta pomembna tako športna vzgoja mladih ter množični šport kot tudi vrhunski šport. Organizacija poskuša pokazati prijazno usmerjenost prek donacij za humanitarne namene.

Pravilno ravnanje z zaposlenimi nudi velik potencial za spodbujanje ustvarjalnosti dela in s tem večanje produktivnosti, kakovosti in izpolnjenosti pričakovanj kupcev. Vodstvo se zaveda, da je v zaposlenih še veliko neizkoriščenih možnosti. Poskuša širiti krog mladih sodelavcev z visokimi razvojnimi potenciali in ga združiti z izkušnjami, ki jih imajo zaposleni z daljšo delovno dobo. Sredstva namenjajo za različna neposredna izobraževanja in usposabljanja, tako da zaposleni pridobijo dodatna znanja na specifičnih področjih del in nalog, informatike, znanja tujih jezikov, varstva pri delu, financ in računovodstva.

2.2.1 Organiziranost marketinga za kameno volno

Sektor marketinga mora biti v današnjem času izjemno prilagodljiv. Cilje in sredstva podjetja mora ta sektor nenehno usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnih kupcev. Veliko podjetij ima na pogled popolno organizacijsko shemo trženja, vendar ta v praksi ne deluje in podjetja slabo poslujejo. Na drugi strani imamo podjetja, ki imajo slabo predstavljeno organizacijsko shemo, v resnici pa zelo dobro delujejo. Iz tega lahko sklepamo, da ni vse v organizacijskih shemah, ampak v ljudeh, ki to izvajajo, in v njihovih medsebojnih odnosih. Zato morajo biti odgovornosti in pristojnosti posameznih zaposlenih natančno opredeljene in ustrezno povezane, da ne pride od nesoglasij. Ključ do učinkovite in uspešne organizacijske strukture je, da je število ravni tem manjše in število delovnih mest, ki jih posameznik nadzoruje, omejeno. Vsak izmed zaposlenih naj bi odgovarjal samo enemu nadrejenemu (Devetak in Vukovič 2000,46). Poznamo več oblik organiziranosti marketinškega sektorja, med njimi so najpomembnejše (Kotler 1989 v Devetak in Vukovič 2000,47):

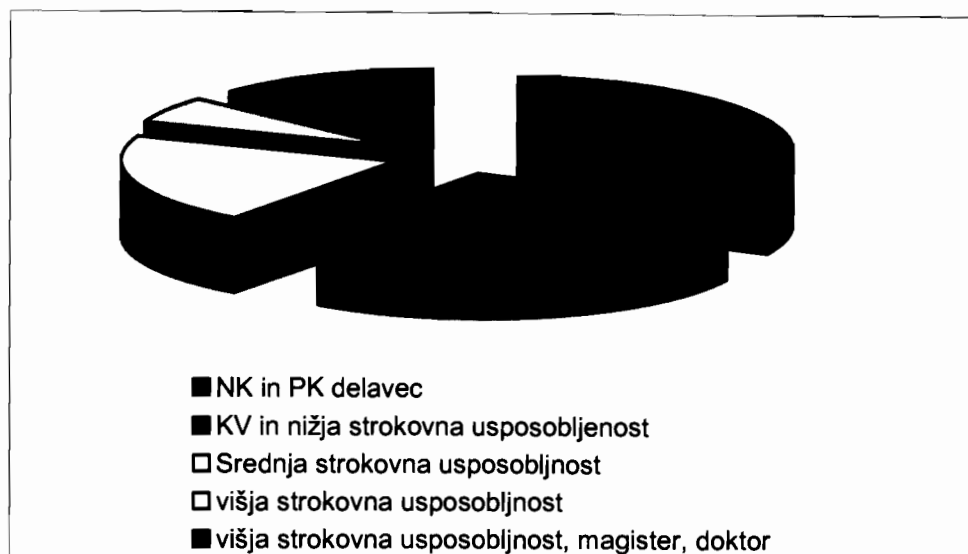
- *funkcijska struktura*, za katero velja, da je primerna za organiziranost v manjših podjetjih. V takih organizacijah so direktorju marketinga neposredno podrejeni številni oddelki: administracija marketinga, ekonomska propaganda, operativna prodaja, tržne raziskave, razvoj. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki organiziranost in delo prilagaja skupaj z nadrejenim;
- organiziranost marketinškega sektorja *glede na izdelke in storitve*. Direktorju trženja so podrejeni: vodja administracije marketinga, tržnih raziskav in vodje

prodaje. Najpomembnejša naloga tržnega direktorja je sodelovanje z vodji posameznih sektorjev in skrb za njihov razvoj. Sodelovanje mora potekati tudi pri načrtovanju prodaje, pri poslovanju z drugimi sektorji, spremljati je treba odzive kupcev in konkurence ter skrbeti za neprestano predstavljanje novosti v našem podjetju glede izdelkov in storitev. Če želimo upoštevati vse to, moramo skrbeti tudi za stimulacijo zaposlenih;

- organizacija trženja *po geografskih območjih* – pri tej obliki organiziranosti podjetje pogosto organizira prodajno službo po geografskih območjih oz. po regijah, kot npr. direktor prodaje za določeno državo lahko vodi tri regijske direktorje, vsak regijski direktor lahko vodi pet območnih direktorjev, ti pa osem teritorialnih vodij prodaje, ki jim je podrejenih deset prodajalcev;
- marketinški sektor lahko organiziramo tudi *glede na večje kupce*. V tem primeru so direktorju marketinga podrejeni vodje služb, kot je bilo opisano ob prejšnjih dveh oblikah.

Trženje v podjetju Knauf Insulation sestavljajo: direktor trženja, ki so mu podrejeni vsi področni vodje. To so predstavniki za slovenski in tuji trg. Področje prodaje za domači trg sestavljajo trije zaposleni in njihov vodja, ki je odgovoren direktorju trženja. Na drugi strani imamo 12 strokovnih sodelavcev za stike s tujimi kupci, od tega je pet prodajnih vodij (vsak na svojem trgu), ti so odgovorni še za razvoj posameznih proizvodov. Najpomembnejša naloga zaposlenih v prodaji je zadovoljevanje potreb naših kupcev, kar poskušamo zagotoviti s čim hitrejšim servisom. V družbi je zaposlena ena strokovna sodelavka, ki je odgovorna za tržno komuniciranje in za odnose z javnostjo. V sklop tega oddelka so zajete tržne aktivnosti, ki so predvsem namenjene kupcu. V sklop marketinške službe prištevamo tudi oddelek za tehnično svetovanje. V tem oddelku sta zaposlena dva predstavnika, ki opravljata svetovanja predvsem na terenu. Trenutno poteka tehnično svetovanje samo na območju Slovenije, medtem ko se tuji kupci lahko obrnejo na področne vodje. Strokovna usposobljenost zaposlenih je prikazana na sliki 2.3.

Slika 2.3 Strokovna usposobljenost zaposlenih



Vir: Knauf Insulation 2005.

2.2.2 Kadri

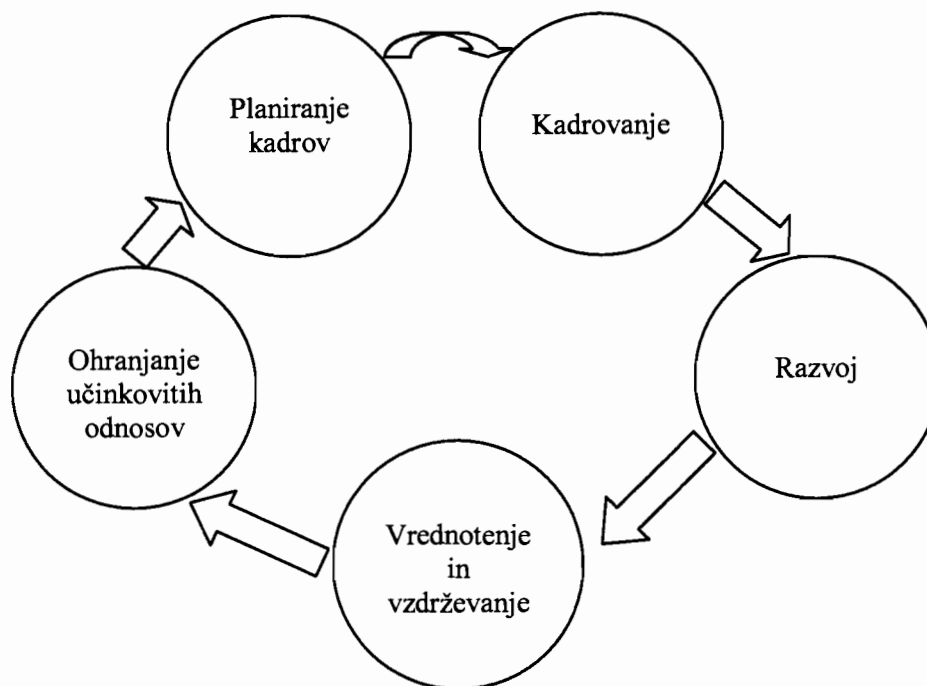
Smo v času, ko gre trend v managementu v smer intenzivnega dela z ljudmi, v smer kadrovskega managementa, s poudarkom na vodenju, komuniciranju, odnosih, vrednotah in izobraževanju, velik poudarek je tudi na kulturi podjetja. Vedno več je dokazov, da so zaposleni v organizaciji neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost pred drugimi. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo tudi po tem, kaj je management s tem virom sposoben in pripravljen storiti (Merkač Skok 2005).

Priča smo vedno večji globalizaciji in s tem vedno večji delež zaposlenih predstavljajo intelektualni delavci, ki jih ne smemo obravnavati kot strošek, ampak kot dragoceni vir (Drucker 1999 v Merkač Skok 2005, 15).

Faze procesa ravnanja s ljudmi lahko definiramo kot pot, po kateri lahko organizacije dosežejo, da se aktivnosti izvajajo s pomočjo ljudi. Pri tem procesu ne sodeluje samo kadrovska služba, ampak je to tudi skrb vršnega managementa. Vršni management je odgovoren za integracijo poslovnih in kadrovskih strategij v organizaciji. Izraža se v množici povezanih procesov in aktivnosti, kot so management sprememb, ustvarjanje pripadnosti organizaciji, fleksibilnost, izboljševanje timskega dela in poudarek na celoviti kakovosti in odnosih z zaposlenimi.

V proces ukvarjanja s kadri so vključene naslednje faze: planiranje kadrov, kadrovanje, razvoj, vrednotenje in nagrajevanje ter vzdrževanje učinkovitih odnosov, kot je prikazano na sliki 2.4.

Slika 2.4 Ravnanje s kadri v organizaciji



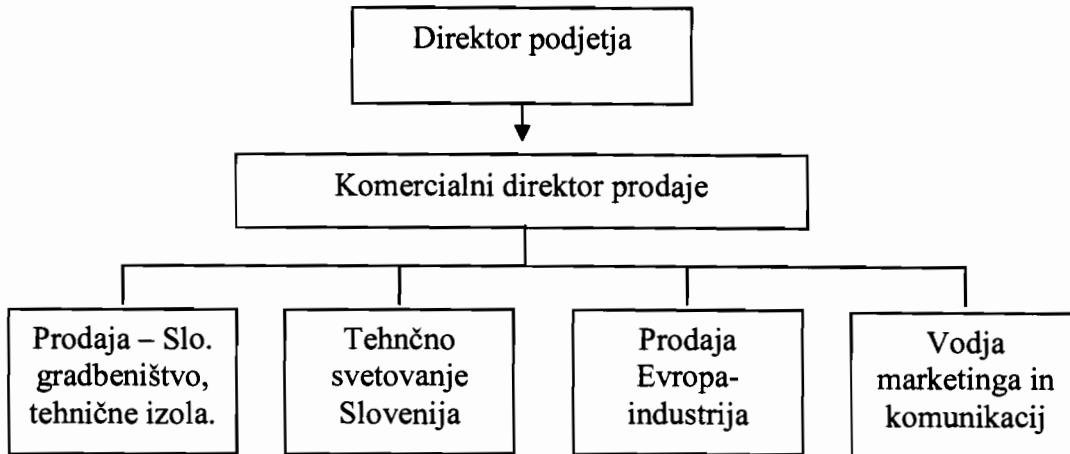
Vir: Merkač-Skok 2005, 18.

Uvajanje in usposabljanje tržnika je dolgotrajen in drag postopek, ki traja za zahtevnejše naloge do enega leta. Usposabljanje povzroči stroške, ki so enaki stroškom enega tržnika v celoti. Kljub temu, da je usposabljanje tržnikov velik strošek, ni zanesljivih metod za pridobivanje ustreznih kadrov. Tržnik v podjetju mora dobro poznati izdelke, spoznati tržišče, odjemalce, konkurente itd. Tržniki sodijo med redke vire podjetja tudi zaradi visoke stopnje zaupanja, ki jim ga mora podjetje izkazati. Tržnik mora obvladati osnovno načrtovanje, in sicer na letni ravni. Tržnik pripravi načrt in ga posreduje poslovodjem. Tržnikova naloga je priprava poročil o opravljenem delu. Osnovno poročanje vključuje poročila o obiskih odjemalcev, sogovornikov, poročilo o stroških (Tavčar 2002, 103).

V podjetju Knauf Insulation je trenutno zaposlenih 450 ljudi, vendar se bo s prihodom novega lastnika podjetja to število v začetku leta 2008 zmanjšalo za 75 ljudi. Organizacija podjetja Knauf Insulation je popolnoma standardizirana, definirana po vsej Evropi. Določeno je, koliko naj bo tehničnega, administrativnega osebja, koliko proizvodnih delavcev glede na proizvodne kapacitete. Podjetje je pripravilo poseben socialni program v sodelovanju z delavskim svetom in sindikatom. Poimensko je podjetje predlagalo višine odpravnin in druge dogovore. Na seznamu presežnih delavcev je 75 ljudi, od katerih večina odhaja v pokoj, nekateri na čakanje, drugi pa so si delo našli drugod. V tem času je podjetje zapustilo veliko strokovnjakov, vendar so v podjetju prepričani, da ustanovitev nove družbe odpira mnoge možnosti za kreativno,

visoko strokovno delo. V nadaljevanju je prikazana shema zaposlenih za podjetje Knauf Insulation (slika 2.5).

Slika 2.5 Shema zaposlenih v podjetju Knauf Insulation Škofja Loka za področje trženja



Vir: Knauf Insulation 2008.

Trenutno v podjetju na različnih lokacijah obdelujejo naročila za istega kupca, posledica je večja nepreglednost in daljši odzivni čas. Podjetje bi po mojem mnenju lahko povečalo zadovoljstvo svojih kupcev s tem, da bi prišlo do združitve dveh vej v organizacijski shemi: prodaja industrija – tuji trg in prodaja gradbeništvo – tuji trg.



3 MARKETINŠKI SPLET (4 P)

Eden izmed najpomembnejših delov razvojne politike podjetja je razvojna politika podjetja, ki se nanaša na dolgoročno poslovanje podjetja. Razvojna politika obsega izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije ter snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo uresničevanje preko novih programov. Le s stalnim prilagajanjem tržnim in drugim spremembam si podjetje lahko zagotovi svoj obstoj in izboljšanje položaja tako na domačem kot na tujem trgu. Zelo pomembno je, da vodilni poskrbijo za to, da podjetje sproti uresničuje zastavljene cilje. Njihova naloga je, da postavijo strokovnjake, ki so neposredno odgovorni za določena razvojna dela, jim opredelijo razvojne cilje in naloge, ki jih morajo doseči v določenem obdobju. Razvojni cilji naj bodo merljivi, dosegljivi, spodbudni in usklajeni. Cilje je mogoče napovedati delno, vendar vedno tem manj natančno, čim dlje so odmaknjeni v prihodnost. Zato je dobro načrtovati alternativno in poleg razvojnih ciljev postaviti še višje cilje za ugodnejše razmere in nižje za neugodnejše, morda celo katastrofalne razmere. Razvojna politika obsega izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti podjetja, predvsem pa snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo udejanjanje preko novih programov, s katerimi si lahko podjetje zagotovi konkurenčno prednost v prihodnosti (Biloslavo 2006, 170–173).

Cilj tržnega komuniciranja je učinkovitost in uspešnost podjetja v trženju, to je do partnerjev in konkurentov. Tržno komuniciranje je sredstvo za udejanjanje strategij trženja pri doseganju smotrov in ciljev trženja. Uspeh tržnega komuniciranja je zagotovljen, če upoštevamo interese organizacije in interese tistih, s katerimi organizacija komunicira. Marketinško komuniciranje si prizadeva informirati udeležence o trženjski ponudbi in o strategijah organizacije, vplivati na udeležence, da bi ravnali v prid podjetja (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 353–355).

3.1 Politika razvoja proizvodnje in prodaje kamene volne

Rezultat celovitega marketinškega napora podjetja, da zadovolji potrebe in zahteve potrošnikov, je izdelek. Pri izdelku obravnavamo kakovost in funkcionalnost, obliko, barvo, asortiment, embalažo in pakiranje, stil, blagovno znamko, servis, garancijo ter imidž (dobro ime). Vse navedene lastnosti in še druge značilnosti izdelkov in storitev ocenjujejo potrošniki. Prav zaradi tega je pomembno, da se potrošniku poskušamo približati. Pri izdelku je posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla izdelka (od uvajanja izdelka na trg do njegove izločitve iz proizvodnega programa) (Devetak 2000, 5).

Faze življenjskega cikla izdelka so:

1. prototip,
2. uvajanje izdelka na trg,

3. obdobje rasti,
4. obdobje zrelosti,
5. nadomestni izdelek,
6. zastarelost izdelka.

Izdelek se razvije iz koncepta, ki ga v podjetju pretvorijo v inženirsko skico in risbo. S pomočjo skice in risbe izdelajo prototip, ki ga je treba preizkusiti glede na doseganje proizvodnih specifikacij in parametrov zmogljivosti. V začetni fazi oblikovanja in razvoja imamo samo prototip izdelka, ki za podjetje nima velike vrednosti. V drugi fazi sledi uvajanje izdelka v proizvodnjo, temu sledi obdobje rasti (rast je odvisna od tržnega odziva). Prodaja se prične tipično počasi in s tem ko proizvod postane poznan na trgu, se prodaja pospešuje. Ko pride do zasičenosti trga z določenim proizvodom, se prodaja upočasni. Novi izdelki, ki se pojavijo na trgu, lahko nadomestijo izdelek ali pa povzročijo, da postane zastarel (Dolinšek 2004, 55).

Izdelke iz tervola lahko označimo kot izdelke za reprodukcijo, ki vstopajo v končni izdelek drugih podjetij kot sestavni deli. Zanje je značilno, da sta najpomembnejša dejavnika cena in spremljajoče storitve.

Tervol je sodoben izolacijski material, ki izpolnjuje mednarodne zahteve. Deklariran je kot zdravstveno neoporečen material, ki lahko enakovredno konkurira mineralnim izolacijskim materialom v Evropi in v svetu.

Glavne lastnosti tervola so:

- visoka toplotna izolacija,
- ne gori (850 °C in več),
- odbija vodo,
- dobra zvočna izolacija,
- visoka prepustnost za paro,
- odpornost na mikroorganizme in mrčes,
- dimenzijska in časovna odpornost,
- je zdravju prijazen material.

Tervol je tudi pravno zaščitena blagovna znamka, ki nudi kupcem večjo zanesljivost pri nakupu, njegova kakovost je stabilna in stalna, izdelek je na trgu dobro prepoznaven, kar vse poenostavlja nakupni proces.

3.2 Kakovost kamene volne in varovanje okolja

Lasten razvoj je eden ključnih dejavnikov uspeha in rasti podjetja Knauf Insulation. Pri poslovanju se podjetje srečuje z različnimi interesnimi skupinami, vsaka od njih pa potrebuje individualen pristop. V zadnjem času se veliko komunikacij pripravlja skupaj z Eurimo (Združenje evropskih proizvajalcev mineralnih vlaken), s katero usklajujejo

trženjske pristope na evropski ravni, ki jih poskuša organizacija realizirati preko večplastnega nagovarjanja ciljnega občinstva.

Vsebinsko je v podjetju tržno komuniciranje usmerjeno v predstavitev izdelkov s poudarkom na novostih. Vse skupaj mora biti podprto z ustreznimi tehničnimi podatki in certifikati. Podjetje gradi svojo prodajo na argumentih konkurenčnih prednosti, ki uporabniku prinašajo dodano vrednost. Prihranki energije in denarja so posledica izolacije v gradbeništvu. To je področje, s katerim se obravnavana panoga ukvarja danes in se bo morala tudi v prihodnje. Učinkovito izoliranje obstoječih in novih objektov – tako stanovanjskih kot tudi poslovnih in industrijskih – prinaša prihranke v porabi energije.

Zadovoljstvo kupcev se v organizaciji preverja na različne načine. Tako se lahko trženjske pristope nenehno izboljšuje in prilagaja potrebam obstoječih kupcev in pridobiva nove. Pri tem si podjetje pomaga z letnim anketiranjem kupcev, s čimer preverja stopnjo njihovega zadovoljstva.

3.2.1 Kakovost kamene volne

Knauf Insulation preverja kakovost svojih izdelkov na domačih in tujih inštitutih kar je predpogoj za uspešno trženje po vsej Evropi. Številne standarde na področju gradbeništvu je na začetku leta 2003 dopolnil oziroma nadomestil novi evropski standard za področje izolacijskih materialov – standard EN 13162 (v kombinaciji s standardom EM 13172), ki vpeljuje uporabo CE znaka. V avgustu 2002 je pričel veljati nov Pravilnik o toplotni zaščiti in učinkoviti rabi energije v stavbah, ki temelji na standardu SIST EN 832. Leta 1998 je podjetje prvič pridobilo Certifikat ISO 9001, leta 2001 Certifikat ISO 14001.

ISO 9001 – z željo po boljši organizaciji in optimizaciji poslovanja je podjetje pristopilo k projektu pridobivanja certifikata ISO 9001, ki ga je pridobilo leta 1998. Certifikat se potrjujejo letno, kar je za odjemalce in dobavitelje dobro zagotovilo, da od podjetja lahko pričakujejo visoko kakovostno raven storitev.

ISO 14001 – vsi vemo, da je naše okolje iz dneva v dan bolj obremenjeno s škodljivimi snovmi, zato je podjetje sredi osemdesetih let postavilo čistilno napravo, ki so ji sledile še tri, zadnja v letu 2001, ko so prejeli certifikat ISO 14001. Ta certifikat se podeljuje proizvajalcem izolacij iz vlaknastih materialov. Naloga tega združenja je, da spremlja in nadzoruje kakovost izdelkov – biotopnost vlaken v skladu z veljavno zakonodajo. Podjetje je pridobilo certifikat, kar pomeni da so izdelki deklarirani kot biorazgradljivi in zato zdravju niso škodljivi ter so hkrati okolju prijazni. Namen tega združenja je podpirati tiste proizvajalce, ki na trgu ponujajo preverjene izdelke, in s tem zaščititi potrošnike pred izdelki neustrezne kakovosti.

CE znak – za proizvod pomeni, da proizvajalec tega proizvoda s polno odgovornostjo izjavlja, da izdelek v vseh pogledih ustreza deklariranim minimalnim

lastnostim. Način preverjanja in podajanja lastnosti je opredeljen v ustreznih standardih, ki so zakonsko predpisani. Kupec je s tem bolj zaščiten, proizvajalec pa bolj izpostavljen.

Certifikat EUCEB – EUCEB predstavlja Evropski odbor za certificiranje izdelkov iz mineralne volne; je neprofitno združenje, njegov glavni namen je prostovoljno potrjevanje ustreznosti vlaken iz mineralne volne s členom Q smernice 97/69/EC.

3.2.2 Skrb za okolje

V podjetju se zavedajo pomena odgovornega ravnanja z okoljem in se trudijo, da bi tem več vlagali v tehnologijo in s tem manj obremenjevali okolje, da bi bili do okolja prijazni in neškodljivi (kot dokaz so številne čistilne naprave). Ekologija in skrb za okolje sta primarna cilja podjetja in predstavlja pomemben delež vlaganj podjetja, imata pa tudi pomembno vlogo pri stikih z javnostmi. Na tem področju je podjetje še posebej aktivno, saj morajo s poudarjenim izobraževanjem o prednostih izolacij nasploh ter o njenih pozitivnih učinkih informirati in izobraževati širšo javnost, vključno s strokovnimi službami naših zakonodajnih organov.

V zadnjih letih je podjetje zaznamovalo močno investicijsko delovanje na področju varstva okolja. V zadnjem času so bile dokončane tri večje investicije, ki so vplivale na boljše stanje okolja tako na mikro kot tudi makro ravni. To so investicije v izgradnjo nove briketirnice ter v suho čistilno napravo 1 in 2.

Briketirnica

Neposredni povod za izgradnjo briketirnice je bil odpad, ki je v preveliki meri obremenjeval okolje. Gre za poseben postopek, s katerim odpad predelajo v brikete, ki nato kot ena od sekundarnih surovin nastopajo v ponovnem proizvodnem ciklu. S tem je sklenjen zaprt ekološki krog. Pričetki delovanja briketirnice segajo v leto 1997, proizvodnja se je do danes močno razširila, veliko večino briketov porabi podjetje samo, del pa jih trži.

Po drugi strani ponovna predelava pomeni tudi zmanjšanje porabe surovin. Surovine, iz katerih izdelujejo kameno volno, so kamenine, ki jih kopljejo v kamnolomih. Ti degradirajo pokrajino. S tem je podjetje prispevalo tako k estetski ohranitvi okolja kot k zmanjšanju hrupa v kamnolomih in vplivalo na kakovost bivalnega okolja.

Čistilna naprava 1 – suhi postopek čiščenja

Čistilna naprava 1 je pričela z delovanjem leta 1999; pripomogla je k boljši ekološki situaciji znotraj tovarne, pa tudi v širši okolici. Naprava deluje po principu suhega odpraševanja dimnih plinov, brez prisotnosti tehnološke vode, katete odstranjevanje je bilo v preteklosti zelo problematično. Drug pomemben napredek je

naprava prinesla pri zmanjšani porabi energije, pri čemer je največji prihranek viden pri zemeljskem plinu in električni energiji. Zmanjšanje porabe energije (čistilna naprava 1) je prikazano v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Zmanjšanje porabe energije (čistilna naprava 1)

Energent	Stari sistem	Novi sistem	Prihranek
Zemeljski plin	400000 Sm ³ /leto	120000 Sm ³ /leto	280000 Sm ³ /leto 70 % prihranek
Električna energija	115 kw moči	80 kW moči	280000 kWh 30 % prihranek
Koks	240 kg/t	235 kg/t	300 t koksa/leto 2 % prihranek
Voda	120.000 m ³ /leto	30000 m ³ /leto	90000 m ³ /leto 75 % prihranek

Vir: Knauf Insulation. 2003.

Čistilna naprava 2

Dobri rezultati delovanja čistilne naprave 1 so podjetje spodbudili k projektiranju podobne čistilne naprave na drugi proizvodni liniji. Marca 2001 so pričeli z izgradnjo druge čistilne naprave in jo v istem letu tudi dokončali. Z izgradnjo druge čistilne naprave je bil izveden projekt zaprtega sistema hlajenja tehnoloških uporabnikov. To je bilo doseženo s postavitvijo absorpcijskega hladilnega stroja, ki ga poganja odpadna toplota iz kupolke. Pri tem je bil dosežen dvojen ekološki učinek:

- zmanjšana količina porabe vode,
- z izrabo toplote iz kupolke se je zmanjšala poraba električne energije, saj bi enakovreden kompresorski hladilnik rabil 250 Kw močan motor.

3.2.3 Veliko obremenitev za okolje predstavlja transport

Na področju logistike predstavljajo v podjetju kljub bližini železniške proge največje ekološko breme prevozi. V podjetju dnevno naložijo in odprejajo preko 100 kamionov, od tega je kar 30 % na vhodni strani. Vhodna stran je obremenjena zaradi visokih tonaž, ki jih kamioni prevažajo, prodajna stran pa bremeni okolje s svojo količino in razdaljami, ki jih ločuje od kupcev. To stanje poskuša podjetje izboljšati na naslednje načine:

- dodeljevanje tovornih vozil prevoznikom z več EKO vozili in z višjimi standardnimi vozili,
- zmanjšanje praznega volumna na prodajnem kamionu,

- optimiranje plana odpreme in s tem enakomernejše obremenjevanje lokalnega okolja, pri tem si pomagajo z aplikacijo Borza prevozov, ki prinaša večje možnosti načrtovanja in spremljanja časov prevozov.

3.3 Oblikovanje tržne cene

Cena je najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, da jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti (Kotler 2004, 488).

V današnjem okolju zahteva oblikovanje cen aktiven pristop. Odločitve o cenah na medorganizacijskem trgu temeljijo na trenutnih informacijah o trgu, nadzorovanju tekmecev in odzivih kupcev (Reeder 1987, 488).

Obstajajo štiri osnovni načini oblikovanja cen (Hrastelj 1995, 88):

- stroškovno oblikovanje cen,
- oblikovanje cen na podlagi ponudbe,
- oblikovanje cen na podlagi povpraševanja,
- konkurenčno oblikovanje cen.

V podjetju Knauf Insulation poteka oblikovanje prodajnih cen na naslednji način. V službi Analize in plani izračunajo lastno ceno posameznega izdelka. Lastna cena vsebuje tako proizvajalne kot druge, ne-proizvajalne stroške. Med prvimi so neposredni stroški in splošni proizvajalni stroški, med drugimi pa splošni stroški nakupa, uprave in prodaje. Nasprotno pa lastna cena ne vključuje stroškov dostave prodajnih proizvodov (Turk, Kavčič in Kokotec-Novak 1994, 242). Nato v trženjskem oddelku določijo prodajno ceno na osnovi podatkov iz omenjene službe in ob upoštevanju konkurenčnih cen.

Ker ima vsak trg svoje značilnosti in svojo konkurenco, obstajajo v podjetju razločevalne cene za prodajo izdelkov na različne tuje trge. O diskriminacijskih cenah govorimo tedaj, ko podjetje prodaja izdelek ali storitev po dveh ali treh cenah, ki ne odražajo sorazmerne razlike v stroških (Kotler 1996, 511).

Poleg višine prodajne cene je končna cena odvisna še od dolžine plačilnega roka, različnih blagovnih popustov in rabatov.

3.4 Tržne poti in politika razpečevanja

Odločitve podjetja o prodajnih poteh sodijo med pomembnejše odločitve vodstva. Prodajno pot lahko definiramo kot skupek dejavnosti, ki opravljajo vse tiste funkcije, ki omogočajo gibanje izdelkov od proizvajalcev do porabnikov (Potočnik in Petrin 1994, 36). Udeleženci na prodajnih poteh opravljajo naslednje funkcije:

- ustvarjajo povpraševanje,
- hranijo zaloge in manipulirajo z blagom,

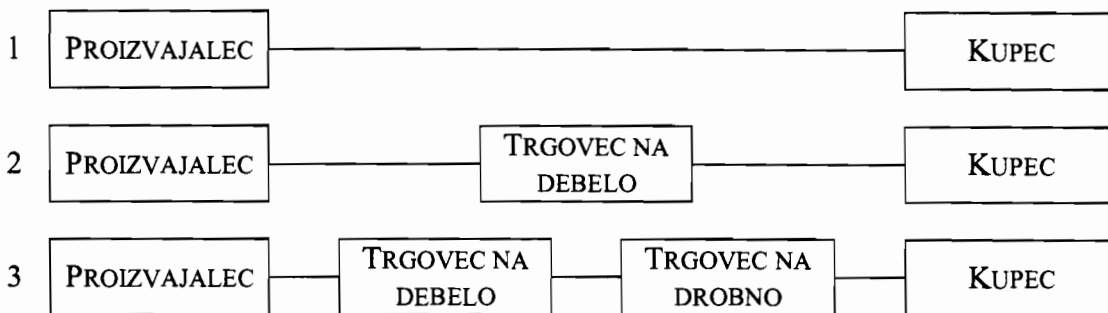
- izvajajo fizično distribucijo,
- opravljajo poprodajne storitve,
- kreditirajo.

Prodajne poti za konkretne izdelke lahko razvrstimo na:

- neposredno prodajno pot – sem štejemo nakupe industrijskih kupcev, investitorjev in izvajalcev gradbenih del. Prodaja poteka neposredno od proizvajalca do kupca s pomočjo transportnih organizacij, ki jih lahko izbere proizvajalec ali kupec;
- posredno prodajno pot prve ravni predstavlja prodaja tervola trgovcem na debelo; slednji prevzamejo lastnino nad blagom in ga naprej prodajajo kupcem, ki so v večini gradbena podjetja;
- o posredni prodajni poti druge ravni pa govorimo v primeru, ko je kupec inženiring organizacija individualni kupec, izvajalec ali investitor.

Prodajne poti za tervol prikazuje slika 3.2.

Slika 3.1 Prodajne poti za tervol



Vir: Knaf Insulation 2008.

3.5 Tržno komuniciranje

Komuniciranje s trgom je postalo za današnja podjetja nujnost. Pri tržnem komuniciranju je pošiljatelj sporočila praviloma podjetje, sporočilo pa je namenjeno kupcu (potrošniku). Komunikacija bo uspešnejša, če bomo poznali ciljno skupino potrošnikov oziroma tržni segment, ki mu je sporočilo namenjeno (Starman 1995, 5).

Najbolj splošno bi cilje tržnega komuniciranja opredelili kot predvsem informirati, prepričati in spomniti (oziroma spodbujati zavest) o obstoju izdelka ali storitve (Starman 1995, 8).

Poznamo naslednjih pet elementov tržnega komuniciranja (Devetak 2000, 116)

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi,

- osebna prodaja,
- neposredno trženje.

V nadaljevanju bom predstavila inštrumente tržnega komuniciranja za tervol.

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve ali promocije idej, proizvodov ali storitev (Starman 1995, 17). V zadnjem letu se v Sloveniji pojavljajo različni tiskani oglasi, predvsem v strokovnih revijah (Gradbenik, EGES, Strojniški vestnik ipd.), v dnevnem časopisju (Delo, Večer, Dnevnik). Prav tako poteka oglaševanje po televiziji, radiu, na t. i. jumbo plakatih ob cestah v okviru posameznih oglaševalskih akcij (približno enkrat letno). Funkcijo oglaševanja nosi tudi embalaža, v kateri je kamena volna pakirana. Na prodajnih mestih (trgovine na drobno, občasne tematske in stalne razstave – Gradbeni center v Ljubljani, Domus Ljubljana) je moč dobiti prospekte o tehničnih značilnostih izdelkov iz tervola, ki jih izdajajo v sodelovanju s službo aplikacij.

Pospeševane prodaje – sem prištevamo vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo potrošnike k nakupu, motiviranje trgovine na drobno ter prodajnega osebja (Starman 1995, 20). Večkrat letno se v podjetju odvija tudi izobraževanje osebja tujih in domačih poslovnih partnerjev. Seznanimo jih z materialom, informiramo jih o njegovi namembnosti, uporabi, novostih, prednostih in slabostih. Obstaja tudi izobraževanje projektantov, ki poteka na bolj strokovni ravni in ga običajno priredimo kar na sejmskih prireditvah.

Odnosi z javnostmi in publiciteta – cilj tega instrumenta je doseči ugodno javno mnenje o podjetju kot članu skupnosti. Knauf Insulation dvakrat letno izda svoje glasilo »Termo informacije«, s čimer seznanja javnost z dogodki v podjetju. Vsako pomlad izide letno poročilo o poslovanju podjetja. Leta 2004 so izdali še obsežno ekološko poročilo, ki poudarja ekološko naravnost podjetja. V podjetju večkrat tudi sami ali v sodelovanju z inštituti napišejo članke, ki jih nato objavljajo v časopisih in revijah. Dobri odnosi z lokalno javnostjo se kažejo v sponzoriranju športnih, izobraževalnih, kulturnih prireditev in prireditev gasilskih društev; z občasnimi tiskovnimi konferencami; z obvestili za javnost.

S pomočjo *direktne pošte* kupce redno obveščamo o novostih v podjetju. Tehnični svetovalci Knauf Insulation obiskujejo projektante ter jih seznanjajo z aktualnostmi.

Osebna prodaja je zlasti pomembna pri prodaji izdelkov za reprodukcijo oz. industrijskih dobrin, kjer je proces nakupnega odločanja daljši, odločitev sprejema več oseb, prodajalec lahko izdelek predstavi bolje kot katerokoli oglasno sporočilo v množičnih medijih (Starman 1995, 24).

Podjetje redno nastopa na sejmih doma in v tujini. Vsako leto v Sloveniji nastopi na naslednjih sejmih: Alpe Adria Dom v Ljubljani, Sejem gradbeništva in kmetijske mehanizacije v Gornji Radgoni. V tujini podjetje ne nastopa samostojno, temveč s

svojim partnerjem v posamezni državi. Izjema je samostojen nastop na sejmu BAU, ki je največji sejem gradbeništva v Evropi in se odvija v Münchnu vsaki dve leti.

Neposredno trženje – marsikateri odjemalci si želijo neposredne povezave s proizvajalcem, kar lahko dosežemo tako, da pošljemo kataloge in prospekte neposredno na naslov odjemalcev. Z neposredno pošto bomo hitro informirali odjemalce ne samo o novih proizvodih, ampak tudi o drugih podrobnostih. V uporabi je trženje po telefonu, vse bolj pa se uveljavlja tudi elektronska prodaja (Devetak 2000, 121).



4 STRATEGIJA MARKETINGA ZA KAMENO VOLNO

Z osnovno filozofijo uspešnosti se srečamo tudi pri obravnavanju strategije marketinga. V spreminjajočem se poslovnem okolju podjetje vedno strmi k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev – tako kratkoročnih in srednjeročnih kot tudi dolgoročnih. Z uresničitvijo teh ciljev se želijo vodstvo in zaposleni čim bolj približati uresnitvi poslovne vizije podjetja. Oblikovanje strategije podjetja omogoča uskladitev različnih pogledov na bodoče možnosti razvoja podjetja, ki so združeni v njej. Strategija, ki vsebuje konkretne cilje in naloge, potrebne za doseganje teh ciljev, je postavljena v točno določen časovni okvir. Vse skupaj temelji na dejstvu, da izhajamo iz potreb ali povpraševanja, na osnovi katerih oblikujemo in razvijamo take izdelke, s katerimi zadovoljujemo kupce, zaposlene in lastnike kapitala. Da dosežemo določeno rast in stabilnost podjetja, moramo uresničiti zastavljene cilje. Le z ustreznim strateškim načrtovanjem in oblikovanjem prave strategije marketinga nam to uspe. Strategija marketinga je sestavni del celotne strategije. Njen cilj je ustvarjanje določenih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem ali uvedbo novih konkurenčnih izdelkov, s tem pa osvajanje novih trgov in plačilno sposobnih kupcev, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Toda za izvajanje marketinške strategije potrebujemo sredstva, ki pa jih moramo v naprej predvideti. Strategija marketinga mora biti dobro zastavljena, tržno prilagodljiva in naravnana zlasti na povpraševanje (prilagojeno po Devetak 2007, 229)

4.1 Temeljne strategije marketinga

Poznamo dve vrsti strategij: ena je strategija do odjemalcev, druga pa strategija do konkurentov. Strategija do odjemalcev se nadalje deli na (Devetak in Vukovič 2002, 187):

- *strategijo velikega obsega proizvodnje, nizkih stroškov, zmernih cen in velikega deleža celotnega tržišča.* Prednost te strategije je, da ščiti organizacijo pred pritiski okolja. Po drugi strani so prisotne tudi slabosti, terja velike napore, prinaša tveganja zaradi morebitnih hitrih tehnoloških sprememb, konkurence, inflacija stroškov in slepoto za druge strategije;
- *strategijo diferenciacije:* podjetje ponuja edinstven izdelek; s tega vidika je lahko podjetje ravno tako uspešno kljub manjšemu deležu celotnega tržišča, vendar mora imeti ustrezen delež med ciljnim odjemalci. Pogoji pri tej strategiji je, da odjemalci res želijo diferencirani izdelek. Prednost podjetja, ki uporablja tako strategijo, je varnost pred konkurenti zaradi zasvojenosti odjemalcev z diferenciranimi izdelki. Slabost opisane strategije so visoki stroški diferenciacije in višja cena;

- *strategijo osredotočenja*: je naravnana na skupino odjemalcev. Prednosti so v boljši donosnosti uporabljenih redkih virov in izbira najugodnejšega obsega dejavnosti glede na razpoložljiva sredstva.

Na drugi strani imamo strategijo do konkurentov. Konkurencu podjetju predstavljajo druge organizacije, s katerimi podjetje tekmuje za koristi pri partnerjih. Konkurenti so dveh vrst:

- *obstoječa podjetja, s katerimi podjetje že tekmuje* – intenzivno konkuriranje škoduje tako našemu podjetju kot podjetju, s katerim tekmuje, vendar je to posledica boja za obstanek;
- *morebitni konkurenti* – so podjetja, ki proizvajajo istovrstne izdelke ali pa nadomestne izdelke za kameno volno, ki na drugačen način strežejo potrebam odjemalcev.

Strategija marketinga je odvisna od položaja podjetja med konkurenti. Poznamo tri skupine (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 353–355):

- *Vodja*: je najuspešnejši, najmočnejši, ima največji tržni delež in največji vpliv. Strategije, ki jih lahko uporabi vodja, so: širjenje celotnega tržišča, varovanje tržnega deleža in širjenje tržnega deleža.
- *Sledilec*: ponudba podjetja je vzporedna ponudbi vodje, vendar ta podjetja ponujajo posamezne manjše prednosti, ki ne izzovejo vodje. Donosnost samega podjetja je pomembnejša od tržnega deleža in pomembni so nizki stroški delovanja. V to skupino, po mojem mnenju, spada tudi podjetje Knauf Insulation.
- *Specialist*: izbirajo segmente, ki jim dajejo zadosten obseg za donosnost poslovanje in možnosti za rast. Njihova želja je, da se konkurenti ne lotevajo tega segmenta.

4.2 SWOT analiza

Vsako podjetje, ki danes sodeluje na trgu, mora vedeti, kje je pravzaprav njegov položaj na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, se imenuje SPIN analiza (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats) (Biloslavo 2006, 72).

Ta metoda je ob njenem nastanku bila mišljena kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Haberberg in Rieple v Biloslavo 2006, 73). Da analizo SPIN uspešno opravimo, moramo upoštevati naslednje (Lynch 1997, 262 v Biloslavo 2006):

- dejavnike notranjih prednosti in notranjih slabosti ocenimo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci organizacije v menjalnih razmerjih ob konkurentih;

- dejavnike opredelimo v razmerju do naših konkurentov;
- dejavnike ocenimo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost;
- če določenega dejavnika ne moremo opredeliti, ga zapišemo ločeno z obeh vidikov; pred vnosom v matriko poskušamo dejavnika natančneje opredeliti na strani koristi;
- analiza naj upošteva trenutno stanje – kje organizacija je in ne kje bi morala biti.
- v matriko se zapiše le kratke oznake dejavnikov, te pa obrazloži v dodatnem besedilu;
- dejavnike ocenjujemo z lestvico od 0 do 5 in ocene prikažemo v profilnem diagramu.

Kot je značilno za večino metod, ima tudi opisana metoda poleg pozitivnih lastnosti tudi negativne, kot so (Dess et al. 2005,76 v Biloslavo 2006):

- prepoznane prednosti ne prinašajo trajnostne konkurenčne prednosti; organizacija ima lahko eno izrazito prednost pred konkurenco, vendar, če ta prednost ne prinaša koristi, je ta v osnovi brezpredmetna;
- prepoznavanje zunanjih izzivov in nevarnosti je lahko vse preveč ozko usmerjeno;
- analiza SPIN je usmerjena v analizo stanja v organizaciji, namesto da bi analizirali, kako je do tega stanja prišlo, ter procese, ki bodo spremenili sedanje stanje;
- analiza SPIN lahko vodi k prevelikemu osredotočenju na en element ali nekaj posameznih elementov notranjega ali zunanjega okolja, ne da bi pri tem ustrezno upoštevali celotno podobo, ki se kaže v opravljeni analizi.

SWOT analizo prikazujemo v nadaljevanju (tabela 4.1).

Tabela 4.1 SWOT analiza

NOTRANJE OKOLJE (sestavljajo notranje prednosti in slabosti)	
NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – notranja ekonomija ekonomskega okolja, – izkoriščanje krivulje učenja, – tržnega vodjo, – posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja s kameno volno – uporaba velike količine surovin, prinaša stroškovno prednost, – kakovost in privrženost višjega in srednjega managementa, – ustrezne finančne vire, – prožnost proizvodnih zmogljivosti, – inovacijske procese in rezultate, – zavzetost delavcev za stalni napredek, – sodobna delovna sredstva in opremo, – dobro ime, – uveljavljenost blagovnih znamk Tervol, – diferenciranost storitev, – kvaliteto storitev, – veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje (TV oglas, časopis, jumbo plakat), – možnost izobraževanja. 	<ul style="list-style-type: none"> – nejasno vizijo ali strateško usmeritev, – zaostajanje na področju raziskav in razvoja, – manjši tržni delež na področju bivše Jugoslavije, – pomanjkanje znanj in veščin, ki so pomembne v ključnih trenutkih, – neuspešno izvajanje sprejetih strategij, – nezadostno število kakovostnega vršnega in srednjega managementa, – neustrezni finančni viri in šibak denarni tok, – neustrezno organizacijsko strukturo, – pomanjkanje inovativnosti, – neizdelan sistem stalnega napredka, – zastarelo opremo in višje stroške vzdrževanja glede na konkurenco, – slab glas zaradi napak v preteklosti, – klub uveljavljeni blagovni znamki, so izdelki iz kamene volne nepoznani, – nediferenciranost storitev, – nizko kvaliteto določenih storitev (neustrezna oraganiziranost podjetja) – pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje, – ozek nabor izobraževalnih storitev.

ZUNANJE OKOLJE	
(sestavljajo zunanji izzivi in zunanje nevarnosti)	
Zunanji izzivi	Zunanje nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">– nova tržišča in tržne niše,– novi izdelki in storitve,– možnost za diverzifikacijo in simplifikacijo,– visoka rast tržišča na domačem in tujem trgu,– slabša kvaliteta ostalih izolacijskih materialov,– zaposlovanje cenejše delovne sile,– ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,– možnost izvajanja določenih seminarjev v samem podjetju,– možnost za nova strateška povezovanja,– rast mednarodnega tržišča,– pozitiven ekonomski cikel,– širitev nabora izobraževalnih storitev za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev.	<ul style="list-style-type: none">– vstop novih konkurentov na trg s kvalitetnejšimi izdelki,– nadomestne izobraževalne storitve,– večja moč dobaviteljev v času visoke inflacije,– nizka rast tržišča,– povečana konkurenčnost, v času gradbene sezone,– neugodne socialne in demografske spremembe,– neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,– nove tehnologije, razmah telekomunikacij,– zakonodaja na področju varstva okolja– negativen ekonomski cikel,– odjemalci lahko pričnejo z uporabo različnih drugih izolacijskih materialov.

Vir: povzeto po Devetak in Vukovič 2002, 193–195.

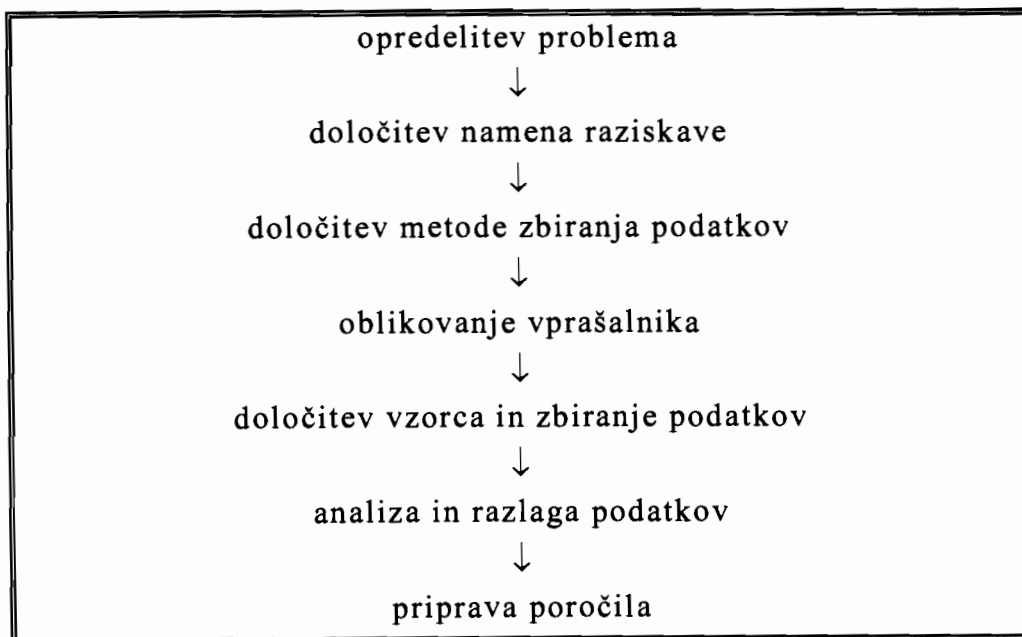


5 TRŽNA RAZISKAVA

V hudem konkurenčnem boju, ki danes prevladuje na razvitih trgih, je lahko že majhna nepravilnost ali neprilagojenost za gospodarske subjekte usodna. Zato si v uspešnih podjetjih vedno bolj prizadevajo obvladovati svoje notranje in zunanje okolje ter čim bolj uspešno napovedati prihodnje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja. S sistematičnim pristopom pridobivanja, analiziranja in razlaganja podatkov lahko tveganje v podjetju občutno zmanjšajo.

V proučevanem podjetju do sedaj še niso imeli zadostnih izkušenj s trženjskimi raziskavami, ki bi odkrile lastnosti, stališča, zaznavanja in preference posameznih skupin njihovih kupcev. V manjšem obsegu so svoje ciljne kupce nekajkrat anketirali osebno na sejmskih predstavitev. Vendar se zavedajo pomembnosti trženjskih raziskav, saj prav te mnogokrat privedejo do novih in uspešnejših načinov zadovoljevanja potrošnikovih želja in potreb. Pri izvedbi raziskave o zadovoljstvu potrošnikov in pisanju diplomskega dela sem upoštevala spodaj naštete faze (slika 5.1).

Slika 5.1 Faze v procesu raziskave



Vir: Churchill 1996, 54.

5.1 Oblikovanje vprašalnika

Prva faza trženjske raziskave je po mnenju mnogih strokovnjakov najpomembnejša, saj lahko le dobro opredeljen problem vodi do zadovoljive rešitve. Dejstvo je, da je lahko ves nadaljnji trud zaman, če problema na začetku raziskave ne opredelimo natančno.

Podjetje Knauf Insulation se tako na slovenskem kot tudi na tujih trgih srečuje z resno konkurenco. To še zlasti velja za razvite trge držav zahodne in srednje Evrope, kamor to podjetje izvaža več kot 70 % vseh svojih izdelkov. Podjetje je zato v stalnem boju za obstoječi tržni delež. Ker pa zasleduje podjetje strategijo rasti, je treba povečati ponudbo in (ali) privabiti kupce konkurentov. Pogoj za slednje pa je boljše zadovoljevanje potreb in želja strank.

V razvitem tržnem gospodarstvu se le zadovoljen kupec vrača k svojemu ponudniku. Potrošniki smo namreč tako občutljivi, da lahko že najmanjše nezadovoljstvo povzroči zamenjavo ponudnika. Zato je namen te tržne raziskave preučiti trenutno zadovoljstvo obstoječih skupin domačih in tujih kupcev na medorganizacijskem trgu z izolacijskim materialom tervol, z njegovo ceno, tržnimi potmi in elementi tržnega komuniciranja.

Pri tržnih raziskavah obstajata dva osnovna vira podatkov: primarni in sekundarni. Sekundarni podatki so informacije, ki niso zbrane za točno določeno raziskavo, ampak za več namenov. Primarni podatki pa so informacije, zbrane za naš namen raziskave (Churchill 1996, 192).

Raziskava, ki sem jo opravila za namen te naloge, zajema le primarne podatke, ki sem jih dobila s pomočjo anketiranja po pošti. Prav mnenja in stališča so ena izmed petih skupin primarnih podatkov.

Izbrala sem metodo anketiranja po pošti, kjer vsak anketiranec dobi vprašalnik skupaj s spremnim pismom. Nato anketiranci po pošti vrnejo izpolnjen vprašalnik na naslov podjetja Knauf Insulation.

V prid izbrani metodi spraševanja po pošti govori več razlogov (Churchill 1996, 299):

- je način, da dosežemo anketiranca,
- ni težav z vzorčnim okvirom,
- ni pristranskosti zaradi vpliva anketarja,
- obstaja geografska razpršenost vzorčnih enot,
- najprimernejša za osebna, občutljiva vprašanja,
- je v splošnem najcenejša metoda.

5.1.1 Oblikovanje vprašalnika

Preden se lotimo sestavljanja vprašalnika, je treba ponovno opredeliti informacije, ki jih iščemo. V tem primeru gre za proučevanje mnenj in stališč kupcev o tervolu. Mnenje je tisto, kar nekdo o nečem misli ali verjame; stališče pa je še korak dlje: to je odziv (pozitiven ali negativen) na neko osebo, predmet, pojav zunaj nas ali v nas samih, zasnovan na mišljenju (Rojšek 1997, 16).

Za večino vprašanj sem uporabila strukturiran vprašalnik, ki ima točno določena vprašanja in odgovore. Za ta tip vprašalnika sem se odločila iz naslednjih razlogov:

- vsem anketirancem zastavimo isto vprašanje,
- vsi anketiranci imajo enake možnosti za odgovor,
- dobljeni odgovori so bolj zanesljivi,
- odgovore je lažje interpretirati,
- poenostavijo se pregled, šifriranje, tabeliranje in analiza podatkov.

Hkrati pa obstaja tudi nekaj pomanjkljivosti tega tipa vprašalnika, kot so:

- možnost zavajajočih odgovorov,
- možnost netočnih odgovorov, če med možnostmi ni za anketiranca ustreznega odgovora.

Ker je Likertova lestvica ena najbolj uporabljenih lestvic merjenja stališč v raziskavah trga, sem jo izbrala pri vprašanjih, ki se nanašajo na posamezne sestavine trženjskega spleta. Njena glavna prednost je ta, da omogoči anketirancu izraziti intenzivnost občutkov.

Ker so bila anketirana tudi podjetja iz tujine, so bili vprašalniki in spremna pisma prevedeni v naslednje jezike: nemški, angleški, italijanski, francoski in španski jezik.

5.1.2 Določitev vzorca in zbiranje podatkov

Ciljna populacija so kupci in posredniki, ki so v letu 2007 kupili izdelke neposredno od podjetja Knauf Insulation. Ciljno populacijo lahko razčlenim na posamezne podskupine na domačem in tujem trgu.

Domači trg:

- industrijski kupci (npr. Trimo, Gorenje),
- trgovci na debelo (npr. Merkur, Mercator),
- izvajalci gradbenih del.

Tuji trgi:

- industrijski kupci,
- trgovci na debelo.

Vzorčne enote so bila podjetja, dobljena iz internega seznama podjetja o kupcih tervola v letu 2007. Ta seznam je torej moj vzorčni okvir.

Ker ne bi bilo smiselno anketirati vseh potrošnikov, smo se v podjetju odločili izbrati vzorčenje, ki ne temelji na verjetnostnem izračunu in ga lahko opredelim kot namensko vzorčenje. Namenski vzorec je izbrana vzorčna enota, za katero menimo, da najbolj ustreza namenu raziskave (Churchill 1996, 502).

Neslučajni vzorci praviloma niso primerni za statistično testiranje, saj pri njih ni znana verjetnost za izbiro enote v vzorec in ni mogoče izračunati ustreznih kazalcev o kakovosti ocene, dobljene z neslučajnim vzorcem (Košmelj 1997, 33).

Prejemniki anket so bili le vrednostno največji kupci tervola v letu 2007 po posameznih ciljnih podskupinah. Bilo bi namreč neučinkovito anketirati vse enote v izbrani populaciji, saj je med njimi kar nekaj kupcev, ki kupijo izolacijski material za svojo individualno gradnjo.

Odločili smo se anketirati le največje kupce v posamezni ciljni podskupini. Poslali smo 300 vprašalnikov, in sicer po Sloveniji in v druge države članice EU. Izbrali smo trge naslednjih držav: Nemčija, Avstrija, Švica, Francija, Italija, Velika Britanija, Španija, Nizozemska in Švedska. To so namreč glavne uvoznice tervola.

Raziskava je bila izvedena v novembru in decembru 2007, in sicer na območju Slovenije in EU za naše najpomembnejše kupce.

5.1.3 Izvedba tržne raziskave in analiza rezultatov

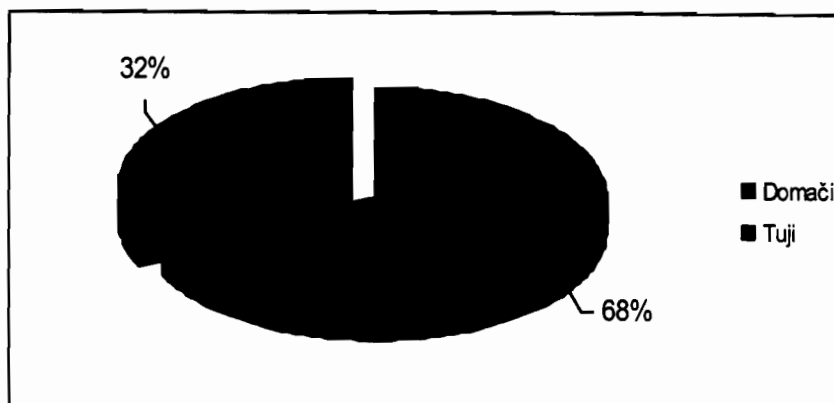
V tem delu diplomskega dela predstavljam rezultate raziskave, do katerih sem prišla s pomočjo anketiranja po pošti. Poslali smo 300 vprašalnikov. Pravilno izpolnjenih in vrnjenih je bilo 164 vprašalnikov. V nadaljevanju je prikazana odzivnost tujih in domačih anketirancev.

Tabela 5.1 Odzivnost tujih in domačih anketirancev.

	Število poslanih vprašalnikov	Število prejetih vprašalnikov	Stopnja odzivnosti (v %)
Domači trg	205	113	55,12
Tuji trg	95	51	53,68
Skupaj	300	164	54,40

Odzivnost ankete je v primerjavi z drugimi anketami, ki se izvajajo na industrijskih trgih, dokaj visoka. To je posledica tesnega sodelovanja med izbranimi prejemniki anket in podjetjem Knauf Insulation. Relativno visoka odzivnost nam potrjuje tudi dejstvo, da kupcem omenjenega izolacijskega materiala ni vseeno, kako bo potekalo nadaljnje sodelovanje z obravnavanim podjetjem ter želijo biti aktivni udeleženci pri sprejemanju odločitev o nadaljnji trženjski dejavnosti podjetja.

Pri predstavitvi rezultatov sem anketirance razdelila na domače in tuje ter v večini vprašanj istočasno prikazala primerjalno analizo med tema dvema skupinama anketirancev. Na sliki 5.2 je ponazorjena razdelitev anketnih vprašalnikov na domača in tuja podjetja.

Slika 5.2 Razdelitev anketiranih podjetij na domača in tuja.

V raziskavi je sodelovalo 164 anketirancev. Dobra tretjina vseh anketirancev prihaja iz tujine, ostalih 68 % pa predstavljajo domača podjetja.

Namen razdelitve anket na domače in tuje je ugotoviti morebitne razlike stališč o različnih sestavinah trženjskega spleta teh dveh skupin kupcev. Čeprav je število anketiranih tujcev precej nižje od števila domačih, pa je njihova vrednost prodaje višja. Zato je s stališča podjetja zaželeno izdelati predstavitev rezultatov ankete tako na ravni domačih kot tudi tujih kupcev.

V nadaljevanju bom prikazala odgovore na posamezna vprašanja.

1. vprašanje: Ali ste na splošno zadovoljni z izdelki in storitvami podjetja Knauf Insulation?

Ponujeni so bili naslednji odgovori: zelo zadovoljen, še kar zadovoljen in nezadovoljen.

Med odgovori, ki sem jih prejela od domačih kupcev, je bilo 50 % takih, ki so odgovorili, da so z izdelki in storitvami zelo zadovoljni, 42 % je bilo takih, ki so na to vprašanje odgovorili, da so še kar zadovoljni, 8 % jih ni pravilno odgovorilo, medtem ko odgovor nezadovoljen, ni bil uporabljen. Odgovori, ki sem jih prejela iz tujine, so prinesli naslednje rezultate: z našimi izdelki in storitvami je zelo zadovoljnih 56 % kupcev, večina kupcev je znotraj EU, 33 % vprašanih je na to vprašanje odgovorila, da so še kar zadovoljni, 11 % jih meni, da so s ponudbo podjetja nezadovoljni.

2. vprašanje: Spodnjim merilom določite pomembnost (označite eno polje) ter ocenite, kako ste s posameznim merilom (dejavnikom) zadovoljni (označite eno polje)!

Vnaprej sem določila merila, ob katerih so anketiranci izbrali pomembnost navedenega merila oziroma stopnjo svojega zadovoljstva. Pri vsakem merilu so bili možni naslednji odgovori: zelo pomemben, pomemben, manj pomemben za pomembnost merila in zelo zadovoljen, zadovoljen, nezadovoljne, zelo nezadovoljne za stopnjo zadovoljstva.

Prvi kriterij – konkurenčnost cen

86 % domačih kupcev meni, da je konkurenčnost cen zelo pomemben dejavnik pri nakupu izdelkov, 12 % jih meni, da je ta dejavnik pomemben, nihče se ni odločil, da bi ta dejavnik označil kot manj pomemben in 2 % odjemalcev se pri tem vprašanju ni opredelilo. Na vprašanje glede zadovoljstva z omenjenim kriterijem je bila v odgovorih večja raznolikost: zelo zadovoljnih je le 4 % vprašanih, zadovoljnih je 73 % anketirancev, nezadovoljnih 17 %, zelo nezadovoljnih je 3 % odjemalcev in 2 % vprašalnikov ni bilo pravilno izpolnjenih.

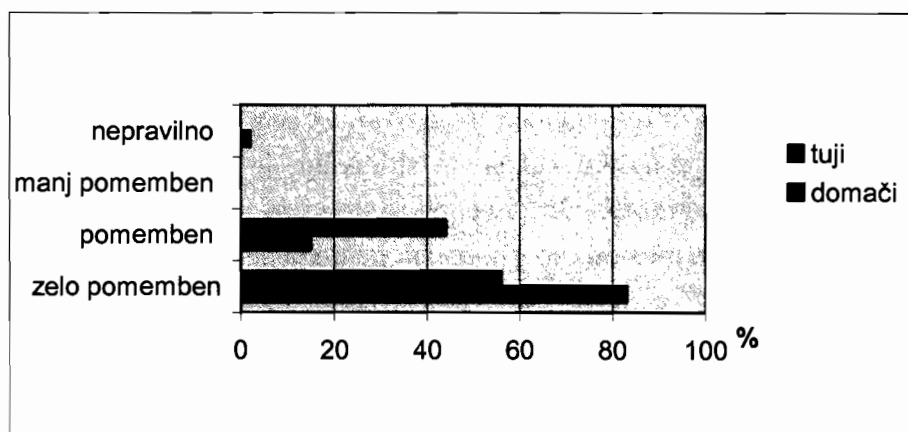
Za večino tujih odjemalcev, to je 89 %, je cena zelo pomemben dejavnik, ostalih 11 % pa jih meni, da je konkurenčnost cen pomembna. Rezultati o zadovoljstvu s tem kriterijem v podjetju pa so pokazali naslednje: zelo zadovoljnih odjemalcev ni, zadovoljnih je 67 %, 22 % jih je nezadovoljnih, 11 % se jih pri tem vprašanju ni opredeljenih, odgovora zelo nezadovoljen ni uporabil nihče.

Drugi kriterij – prilagodljivost dobavnih rokov

Velika večina domačih kupcev meni, da je prilagodljivost dobavnih rokov zelo pomembna. Domači so to potrdili z rezultatom 83 %, medtem ko so se tuji odjemalci opredelili za zelo pomembno s 56 %. Da je prilagodljivost dobavnih tokov pomemben dejavnik, je navedlo 15 % domačih in 44 % tujih kupcev, od domačih se ni opredelilo 2 % anketirancev, za manj pomembnega ga ni označil nihče.

V nadaljevanju je prikazana pomembnost kriterija – prilagodljivost dobavnih rokov na sliki 5.3.

Slika 5.3 Pomembnost kriterija – prilagodljivost dobavnih rokov



Tretji kriterij – kakovost izdelka

Pri vprašanju o kakovosti izdelka so domači in tuji kupci odgovarjali o pomembnosti tega kriterija. Domači kupci navajajo, da je kakovost, po njihovem

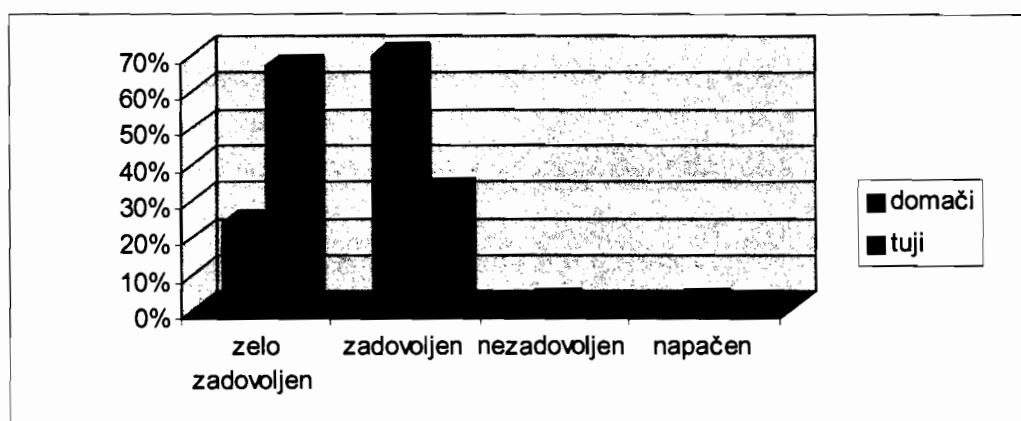
mnenju zelo pomembna, za ta odgovor se je odločilo 74 % vprašanih. 24 % jih meni, da je to pomemben kriterij, in 2 % vrnjenih vprašalnikov ni bilo izpolnjenih pravilno. Medtem imamo na drugi strani tuje kupce, od katerih se ni nihče opredelil drugače, kot da je ta kriterij zelo pomemben (100 % zelo pomemben kriterij).

Glede zadovoljstva odjemalcev na domačem trgu s kakovostjo izdelkov iz kamene volne lahko ugotovim, da je 70 % anketirancev odgovorilo, da so s kakovostjo izdelkov zadovoljni, 24 % je takih, ki so z izdelki zelo zadovoljni, 3 % jih z izdelki ni zadovoljnih in ravno takšen delež vprašalnikov je bil nepravilen. Odgovora, da so z izdelki zelo nezadovoljni, ni bilo.

Od odjemalcev iz tujine sem prejela naslednje odgovore: 67 % odjemalcev je zelo zadovoljnih s kakovostjo kamene volne, 33 % je takih, ki so s kakovostjo zadovoljni, nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih ni.

V nadaljevanju je prikazano zadovoljstvo odjemalcev s kakovostjo izdelkov (slika 5.4).

Slika 5.4 Zadovoljstvo odjemalcev s kvaliteto izdelkov



Ravno 50 % domačim odjemalcem so lastnosti izdelkov zelo pomembne, 48 % so lastnosti pomembne, 2 % vrnjenih anket je bilo nepravilno izpolnjenih. Za tuje odjemalce velja: 67 % je bilo takih, ki jim je ta kriterij zelo pomemben, ostalih 33 % pa je takih, ki ta dejavnik uvrščajo med pomembnejše.

Velika večina domačih kupcev je zadovoljnih z lastnostmi kamene volne, to je 74 %. Zelo zadovoljnih odjemalcev je 21 %, 1 % je nezadovoljnih in 3 % vrnjenih anket ni bilo pravilno izpolnjenih. Na drugi strani so tuji kupci, od katerih je 33 % zelo zadovoljnih z lastnostmi tervola, 56 % je zadovoljnih in 11 % je nezadovoljnih.

Peti kriterij – razpoložljivost in kakovost dokumentacije

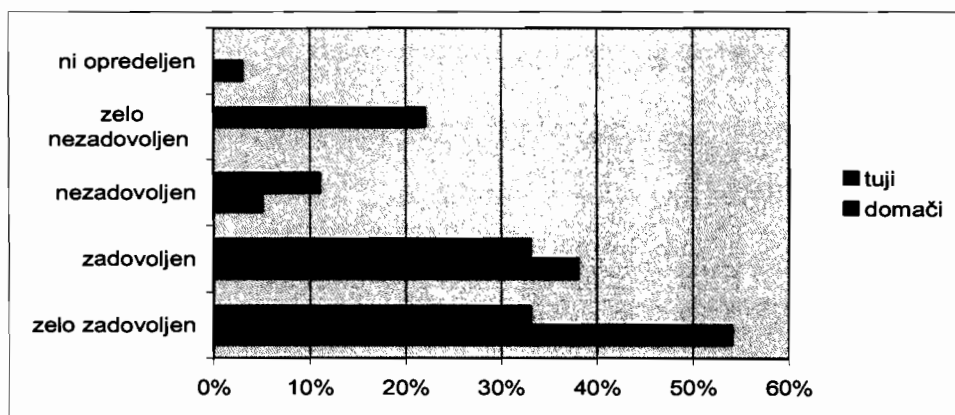
59 % domačih vprašanih kupcev meni, da sta razpoložljivost in kakovostna dokumentacija pomembna, vendar ne zelo pomembna. Tistih, ki menijo, da je

dokumentacija zelo pomembna, je 30 % in celo 11 % jih meni, da sta razpoložljivost in dokumentacija manj pomembni. Pri tujih odjemalcih je stanje naslednje: 45 % jih meni, da je to zelo pomemben dejavnik, 22 % vprašanih je odgovorilo, da sta razpoložljivost in kakovost dokumentacije pomembna, in tak delež je tudi za manj pomemben dejavnik, 11 % jih na to vprašanje ni odgovorilo.

Sledijo odgovori o zadovoljstvu odjemalcev z razpoložljivostjo in kakovostjo dokumentacije. Najprej domači trg: zelo zadovoljnih je 54 %, zadovoljnih je 38 %, 5 % je nezadovoljnih in 3 % vprašanih se pri tem vprašanju ni opredelilo. Tuji trg: 33 % je zelo zadovoljnih in 33 % je zadovoljnih, 11 % je nezadovoljnih in 22 % je zelo nezadovoljnih z razpoložljivostjo in kakovostjo dokumentacije.

V nadaljevanju je prikazana pomembnost kriterija – razpoložljivosti in kakovost dokumentacije (slika 5.5).

Slika 5.5 Pomembnost kriterija – razpoložljivost in kakovost dokumentacije

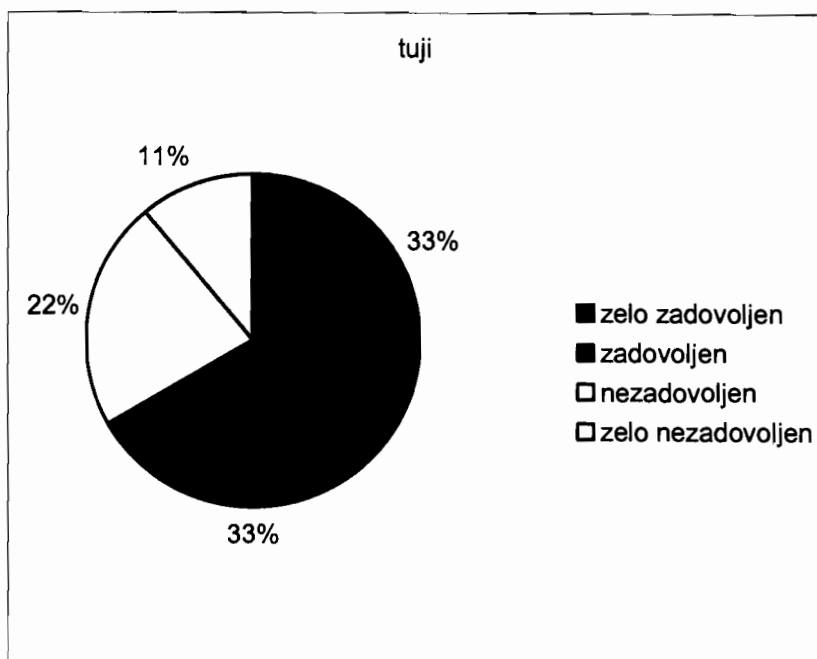


Šesti dejavnik – način reševanja reklamacij

Na domačem trgu je za 61 % odjemalcev način reševanja reklamacij zelo pomemben in za 39 % odjemalcev je pomemben. Na tujem trgu (predvsem države EU) je za 44 % odjemalcev način reševanja reklamacij zelo pomemben, za 45 % odjemalcev je pomembno in za ostale je manj pomemben.

Zadovoljstvo pri načinu reševanja reklamacij na domačem trgu je prineslo naslednji rezultat: 68 % jih je z načinom zadovoljnih, 24 % zelo zadovoljnih, 2 % jih je nezadovoljnih, 1 % je zelo nezadovoljnih in 5 % vprašanih na to vprašanje ni odgovorilo. Tuji odjemalci so se pri tem vprašanju opredelili na naslednji način: 66 % je zelo zadovoljnih in zadovoljnih, 22 % je nezadovoljnih in 12 % je zelo nezadovoljnih.

V nadaljevanju je prikazano zadovoljstvo odjemalcev z načinom reševanja reklamacij (slika 5.6).

Slika 5.6 Zadovoljstvo odjemalcev z načinom reševanja reklamacij*Sedmi dejavnik – prijaznost in dosegljivost osebja*

Pri tem vprašanju so se anketiranci opredelili takole: 52 % jih meni, da je razpoložljivost in prijaznost osebja zelo pomembna, 47 % jih je mnenja, da je ta dejavnik pomemben, in en odstotek jih meni, da je to manj pomembno. Tuji odjemalci so svoje odgovore porazdelili med dva odgovora: za 67 % odjemalcev je dosegljivost in prijaznost zelo pomembna, 33 % jih je mnenja, da je ta kriterij pomemben.

Analiza odgovorov, kako so domači odjemalci zadovoljni s tem kriterijem, je prinesla naslednje rezultate: 62 % jih je zelo zadovoljnih, 35 % jih je zadovoljnih z osebjem v podjetju, 1 % je takih odjemalcev, ki so zelo nezadovoljni, in 2 % na naše vprašanje ni podalo odgovora. Za tuji trg velja, da je velika večina kupcev zelo zadovoljnih (78 %), 12 % odjemalcev je z razpoložljivostjo in prijaznostjo osebja v podjetju zadovoljna, 10 % je takih, ki so s tem nezadovoljni.

Osmi dejavnik – primernost in točnost logistike

Tudi pri tem dejavniku je za domače odjemalce zelo pomembna primernost in točnost logistike, za ta odgovor se je opredelilo celo 78 % vprašanih. Ostali so omenjeni dejavnik označili kot pomemben, kot manj pomemben kriterij ga ni označil nihče. Tuji kupci so si odgovore razdelili med zelo pomemben in pomemben dejavnik, zelo pomemben 56 % in pomemben 44 %.

Možni dani odgovor glede zadovoljstva odjemalcev z raziskovanim dejavnikom – zelo zadovoljen je označilo 26 % odjemalcev, 67 % se jih je odločilo za odgovor

zadovoljen, 6 % je nezadovoljnih, 2 % vprašanih domačih kupcev se pri tem vprašanju ni opredelilo.

Tuji kupci so se pri tem vprašanju opredelili takole: 56 % jih je zelo zadovoljnih, ostali pa so s točnostjo in primernostjo logistike podjetja zadovoljni.

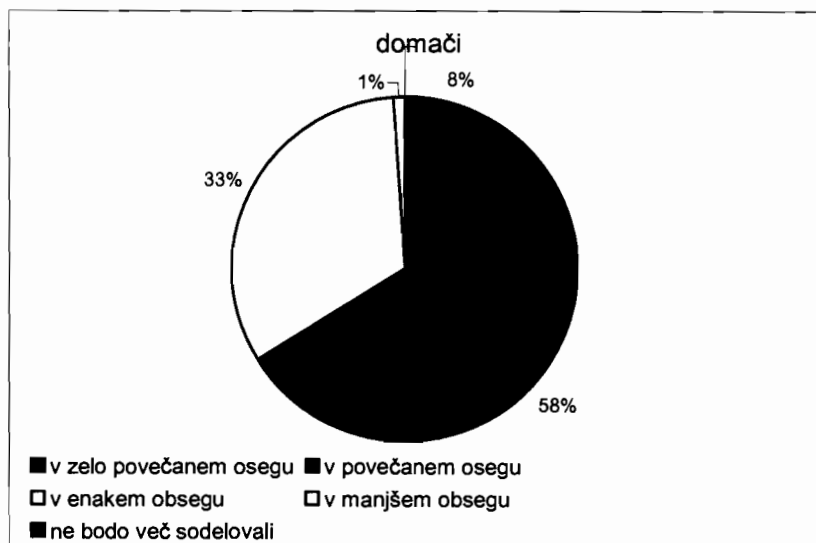
3. vprašanje: *Ali lahko pričakujemo, da se bo partnerski odnos tudi v prihodnje nadaljeval? (Označite izbrani odgovor!)*

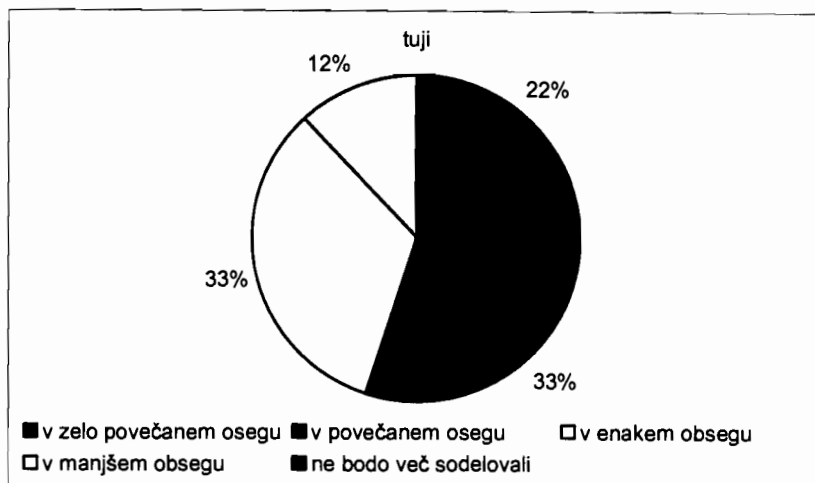
Med petimi podanimi odgovori (da, v zelo povečanem obsegu; da, v povečanem obsegu; da, v enakem obsegu; da, v manjšem obsegu; ne) se je 8 % vprašanih odločilo za odgovor »da, v zelo povečanem obsegu«, za odgovor »da, v povečanem obsegu« se je odločilo 58 % sodelujočih, 33 % se jih je odločilo, da bodo s podjetjem sodelovali v enakem obsegu kot do sedaj, 1 % jih bo zmanjšalo obseg poslovanja s podjetjem.

Med tujimi odjemalci je 22 % takih, ki bodo obseg poslovanja s podjetjem zelo povečali, 33 % bi jih poslovanje želelo povečati, 33 % jih bo ostalo na enaki ravni poslovanja kot do sedaj in ostali bodo sodelovali s podjetjem v manjšem obsegu.

V nadaljevanju je prikazano sodelovanje z obstoječimi kupci (slika 5.7).

Slika 5.7 Sodelovanje z obstoječimi kupci (domači)



Slika 5.8 Sodelovanje z obstoječimi kupci (tuji)

5.2 Odgovori na hipoteze

V uvodu diplomske naloge sem postavila hipoteze, za katere sem predpostavljala, da so pravilne. Na osnovi rezultatov, ki so podani v analizi, sem ugotovila naslednje:

1. Predvidevala sem, da so izvozne cene za EU konkurenčne. Raziskava je pokazala, da je 77 % odjemalcev kamene volne na domačem trgu zadovoljnih z konkurenčnostjo cen, medtem ko je raziskava za tuji trg pokazala, da je s cenami zadovoljnih 67 % odjemalcev, to je razvidno iz interpretacije prvega kriterija - konkurenčnost cen (str. 36). Zato podano hipotezo sprejemem.
2. Predvidevala sem, da je kakovost kamene volne ustrezna. S raziskavo sem ugotovila, da je na domačem trgu 94 % in na tujem trgu 100 % uporabnikov tervola zadovoljnih s kakovostjo kamene volne, kar je razvidno iz slike 5.4. Zato navedeno hipotezo sprejemem.
3. Predvidevala sem, da odjemalci niso zadovoljni z načinom reševanja reklamacij. Po analizi odgovorov sem prišla do naslednjih ugotovitev: 92 % domačih kupcev je z rezultati reševanja reklamacij zadovoljnih, kar je razvidno iz slike 5.6. Na drugi strani so tuji kupci, ki so z načinom reševanja reklamacij zadovoljni, teh je 68 %. Te ugotovitve so navedene pod šestim dejavnikom – način reševanja reklamacij. Postavljeno hipotezo zavržem.

5.3 Priporočila obravnavani organizaciji

Pričujoča tržna raziskava je odkrila nekatere prednosti in pomanjkljivosti v obravnavanem podjetju. Na podlagi rezultatov zato podajam naslednja priporočila za prihodnje tržne odločitve podjetja:

- nadaljevati z agresivnim pristopom k oglaševanju na slovenskem in na tujem trgu ter s tem pripomoči k še večji prepoznavnosti;

- stalno skrbeti za ustreznost proizvodov glede na zahtevane standarde;
- tujim kupcem posredovati več informacij o delovanju podjetja, razvijanju novih proizvodov ...;
- še bolj prilagoditi dobavne roke kupcem, morda z metodo just in time;
- izboljšati odzivnost proizvodnje željam kupcev;
- uvesti možnost naročanja proizvodov po internetu;
- povečati pogostost obiskov predstavnikov Terma pri slovenskih kupcih;
- predvsem povečati dosegljivost osebja;
- oglaševati predvsem v strokovnih revijah, po televiziji in v dnevnem časopisju,
- razmisliti o oglaševalskih akcijah na tujih trgih ter s tem doseči večjo prepoznavnost.

Zgoraj so navedene najpomembnejše ugotovitve, ki jih je razkrila trženjska raziskava o tervolu. Na podlagi teh ugotovitev je moč dodati, da obstajajo v podjetju še področja, ki jih je moč izboljšati in s tem povečati zadovoljstvo kupcev. Visoko zadovoljstvo kupcev pa edino pripomore, da podjetje ohrani obstoječe in pridobi nove, vedno zaželene kupce.

6 SKLEP

Podjetje Knauf Insulation, Industrija termičnih izolacij, d. d. Škofja Loka, je s svojo štiridesetletno tradicijo in proizvodnjo izolacijskih materialov iz kamene volne pod komercialnim nazivom Tervol največji proizvajalec toplotno-izolacijskega materiala iz mineralnih vlaken v Sloveniji ter eden izmed največjih proizvajalcev toplotne izolacije v Evropi. Zaradi izjemne kakovosti izdelkov iz tervola proda Knauf Insulation več kot 70 % izdelkov na zahtevna evropska tržišča.

Tudi obravnavano podjetje se tako na domačem kot tudi tujih tržiščih srečuje z vedno močnejšo konkurenco. Zaposleni se dobro zavedajo, da bodo le s premišljenimi odločitvami lahko ohranili sedanje kupce ter pridobili nove. Veliko pozornost zato namenjajo neprestanemu spremljanju in razvoju novih izdelkov in tehnologij s področja toplotnih izolacij, hkrati pa skrbijo za okolju prijazno in neškodljivo proizvodnjo.

Eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno poslovanje podjetja, je usklajenost posameznih sestavin trženjskega spleta. Tako se morajo izdelek, njegova prodajna cena, tržne poti in tržno komuniciranje prilagajati posamezni ciljni skupini. Diferencirano trženje ni le praksa uspešnih tujih podjetij, temveč tudi obravnavanega podjetja. Vsaka ciljna skupina ima namreč določene posebnosti in potrebe, ki jih ponudnik mora prepoznati in se jim z izbrano kombinacijo lastnosti elementov trženjskega spleta prilagoditi.

V sodobnem tržnem gospodarstvu ni več nobeno podjetje izolirano od zunanjega in notranjega okolja. Predpogoj za uspešno poslovanje je podrobno poznavanje dejavnikov makro in mikro okolja podjetja ter stalno spremljanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na posamezno gospodarsko panogo in na konkretno podjetje. Za industrijo toplotnih izolacij je namreč pomembno spremljati demografska gibanja prebivalstva, ki narekujejo prihodnjo stopnjo povpraševanja po izdelkih, namenjenih toplotni izolaciji.

Razvoj tehnologije in njeno neupoštevanje sta v preteklosti že velikokrat bila poglaviten vzrok za neuspešnost podjetij. Pogosto se sprejemajo novi zakoni, ki neposredno in posredno urejajo poslovanje posameznega podjetja. V Sloveniji je tovrstna problematika trenutno zelo aktualna, saj smo ravno v času predsedovanja EU in ta zahteva varovanje okolja.

Trenutno je prav ekologija eden največjih problemov, ki zadevajo naš planet. Podjetja nosijo precejšnjo odgovornost, saj je njihova ključna naloga ohraniti okolje takšno, kot je, za naslednje generacije prebivalcev Zemlje. Neodgovorno in nesmotrno ravnanje gospodarskih osebkov z okoljem je v zadnjem času eden glavnih vzrokov, zaradi katerih se potrošniki odražajo od podjetja. Zadovoljstvo pa je tisti dejavnik, ki podjetju omogoča njegov obstoj.

Aktivno spremljanje konkurence prepreči neprijetna presenečenja in omogoči morebitno ohranjanje konkurenčnih prednosti. Tudi dobavitelji in javnost so del

delovanja vsakega podjetja. Ob pomanjkanju dobrih odnosov z obema skupinama členov je resno ogrožen obstoj podjetja.

Za uspešno delovanje podjetja je pomembno prilagajanje potrebam in željam kupcev, zato se je pomen tržnih raziskav precej okreplil. Prav slednje lahko odkrijejo glavne vzroke za neuspešnost oziroma uspešnost podjetij, glavne želje kupcev in glavne značilnosti posameznih ciljnih skupin.

Anketa o stališčih glavnih kupcev tervola je odkrila, da so kupci v glavnem zadovoljni s podjetjem. Vendar pa je istočasno bilo s pomočjo raziskave ugotovljeno, da kupci v tujini (tuja podjetja) pridobivajo precej manj informacij o delovanju podjetja, kot si sama želijo. Zato lahko podjetju priporočim boljše informiranje tujih kupcev ter pojavljanje v medijih, ki to skupino kupcev dosegajo. Manjša pomanjkljivost se je pokazala tudi v hitrosti prilagajanja željam posameznih kupcev.

Sprotno upoštevanje zunanjega in notranjega okolja ter stalno spremljanje in prilagajanje željam in potrebam kupcev so v današnjih podjetjih prvotnega pomena za uspeh podjetja. Prav sposobnost prilagajanja različnim, nepričakovanim dejavnikom je ena glavni prednosti slovenskih podjetij na konkurenčnih tujih in domačih tržiščih.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Churchill, Gilbert A. 1996. *Basic marketing research*. Forth Worth: Dryden.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 2004. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjižnica.
- Košmelj, Rovan. 1997. *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Potočnik, Vekoslav in Tea Petrin. 1994. *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Reeder R. Robert, Edward G. Brierty and Betty H. Reeder. 1987. *Industrial marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rojšek, Iča. 1997. *Metode trženjskega raziskovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Starman, Danijel. 1995. *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Ivan, Slavka Kavčič in Majda Kokotec-Novak. 1994. *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

- Knauf Insulation. 2007. *Tervol*. [Http://www.knaufinsulation.si](http://www.knaufinsulation.si) (31. 1. 2008).
- Knauf Insulation. 2005. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Knauf Insulation.
- Knauf Insulation. 2008. *Program dela 2008*. Interno gradivo, Knauf Insulation.
- Knauf Insulation. 2003. *Letno poročilo 2002*. Interno gradivo, Knauf Insulation.
- Leksikon Cankarjeve založbe*. 1987. Ljubljana: Cankarjeva založba.



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



Škofja Loka, 14. 11. 2007

Spoštovani poslovni partner,

Zavedamo se, da je le zadovoljen kupec tisti, na katerem lahko temelji dolgoročen partnerski odnos. Zato želimo naš način dela in komuniciranja z vami še izboljšati. V ta namen smo pripravili **anketni vprašalnik**, preko katerega želimo dobiti podatke, ki nam bodo v pomoč pri nadaljnjem delu.

Prepričani smo, da bomo lahko na osnovi vaših odgovorov popravili pomanjkljivosti v naših storitvah ter se na ta način bolj približali vašim željam.

Podatki, pridobljeni iz anket, bodo uporabljeni za interne raziskave ter za potrebe Standarda ISO 9001.

V želji po še boljšem sodelovanju v prihodnje vam izpolnjevanje anketnega vprašalnika še enkrat toplo priporočamo. Prosimo, če izpolnjene vprašalnike v priloženi ovojnici čim prej pošljete na naš naslov.

Hvala za pomoč in sodelovanje.

Andreja Tušek

1. Ali ste na splošno zadovoljni z izdelki in storitvami podjetja TERMO, d. d.? (Označite izbrani odgovor!)

Zelo zadovoljen Še kar zadovoljen Nezadovoljen

2. Spodnjim kriterijem določite pomembnost (označite eno polje) ter ocenite, kako ste s posameznim kriterijem zadovoljni (označite eno polje)!

Kriterij	Pomembnost kriterija za odjemalca			Zadovoljstvo odjemalca s kriterijem			
	Zelo pomemben	Pomemben	Manj pomemben	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen
1. konkurenčnost cen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. prilagodljivost dobavnih rokov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. kvaliteta izdelka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. lastnosti izdelka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. razpoložljivost in kvaliteta dokumentacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. način reševanja reklamacij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. prijaznost in dosegljivost osebja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. primernost in točnost logistike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ali lahko pričakujemo, da se bo partnerski odnos tudi v prihodnje nadaljeval? (Označite izbrani odgovor!)

Da, v zelo povečanem obsegu Da, v povečanem obsegu Da, v enakem obsegu Da, v manjšem obsegu Ne

Hvala, ker ste sodelovali v naši anketi

