

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE POLIURETANSKIH PODPLATOV

Mentor: prof. dr. Gabrijel Devetak
Obravnavana organizacija: PGP Tržič, d.o.o.

KOPER, 2005

SILVO VALJAVEC

POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavam podjetje PGP Tržič, ki se ukvarja s proizvodnjo sestavnih delov za obutev, pretežno podplatov, namenjenih zadovoljevanju potreb čevljarstvo-obutvene industrije doma in na tujem.

Skozi teoretična izhodišča, prepletena s praktičnim delom, sem obdelal bistvo filozofije in prakse trženja s poudarkom na poliuretanskih (PU) podplatih. Prikazal sem trženjski splet (4P) za PU podplate in celovito obdelal vsako od prvin, še posebej poglobljeno pa pomen politike razvoja, proizvodnje in kakovosti PU podplatov.

Osrednji del diplomske naloge zajema tržno raziskavo, s katero sem ugotavljal stopnjo zadovoljstva kupcev in njihove potrebe na posameznih področjih. Z analizo rezultatov sem prišel do informacij tržnega pomena in jih uporabil kot osnovo za zaključke in priporočila obravnavanemu podjetju. V povezavi s SWOT analizo sem predstavil strategijo trženja PU podplatov, kot temelj za ustvarjanje konkurenčnih prednosti s posebnim poudarkom na ustvarjalnosti in motiviranju zaposlenih.

V zaključnem delu naloge sem se dotaknil pomena celovitega obvladovanja kakovosti na vseh področjih in razvijanju partnerskih odnosov s kupci, kot pogojev za uspešno poslovanje podjetja PGP.

Ključne besede: trženje, trženjski splet, tržna raziskava, politika razvoja, poliuretanski podplati, strategija trženja, kakovost, poslovna odličnost, zadovoljstvo kupcev

ABSTRACT

In this diploma thesis I am dealing with the enterprise PGP Tržič, which produces constituent parts for footwear, namely soles, produced to cover the needs of shoemaking industry in Slovenia as well as abroad.

On theoretical basis, but closely intertwined with practical work, I have outline the basis of marketing philosophy and practice, putting a great emphasis on polyurethane (PU) soles. I have presented the marketing mix (4P) for PU soles and thoroughly analysed each element. I have put the greatest emphasis on the importance of development policy, production and quality of PU soles.

The central part of the thesis consists of a marketing research with which I have researched the level of customers' satisfaction and their needs regarding individual areas. By analysis of the results I have gathered information of a crucial meaning for marketing and I have used these as a basis for creation of competitive advantages with a special emphasis on creativity and motivation of the employees.

In the final part of the thesis I have touched upon the problem of total quality management in all areas and development of partner relations with customers as conditions for successful management of the PGP enterprise.

Key words: marketing, marketing mix, marketing research, development policy, polyurethan soles, marketing strategy, quality, business excellence, customer satisfaction

UDK 339.138:678.664(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč pri oblikovanju diplomske naloge, za koristne nasvete, spodbudo in sodelovanje se iskreno zahvaljujem prof. dr. Gabrijelu Devetaku.

Za razumevanje in podporo se zahvaljujem moji družini – Renati, Maji in Gašperju. Brez vaše podpore in odrekanja te naloge sploh ne bi bilo, zato jo posvečam vam.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Metodologija	2
1.3	Hipoteze.....	3
2	Bistvo filozofije in prakse trženja za poliuretanske podplate.....	5
2.1	Segmentiranje in pozicioniranje.....	5
2.2	Organiziranost trženja	8
2.3	Strokovni kadri za trženje poliuretanskih podplatov.....	9
2.4	Internet in marketing za poliuretanske podplate	10
3	Trženjski splet 4P za poliuretanske podplate.....	13
3.1	Izdelek P-1 (Product).....	13
3.2	Cena P-2 (Price)	15
3.3	Tržna pot P-3 (Place).....	17
3.4	Promocija P-4 (Promotion)	18
4	Politika razvoja, proizvodnje in kakovosti poliuretanskih podplatov	20
4.1	Tržni vidiki poliuretanskih podplatov	20
4.1.1	Kakovost poliuretanskih podplatov	20
4.1.2	Embaliranje, design in blagovne znamke	20
4.1.3	Asortiment poliuretanskih podplatov.....	21
4.2	Življenjski cikel poliuretanskih podplatov	21
4.3	Razvoj in zbiranje idej za nove poliuretanske podplate	23
4.4	Tveganja pri razvoju in uvajanju novih poliuretanskih podplatov.....	24
5	Tržna raziskava in trženjsko informacijski sistem za poliuretanske podplate.....	26
5.1	Trženjsko informacijski sistem TIS.....	26
5.2	Tržna raziskava.....	26
5.3	Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	27
5.4	Izvedba tržne raziskave	28
5.5	Analiza tržne raziskave in interpretacija rezultatov	28
5.6	Odgovori na hipoteze	39
5.7	Priporočila obravnavani organizaciji.....	40
6	Strategija trženja za poliuretanske podplate	42
6.1	Temeljne strategije trženja poliuretanskih podplatov.....	42
6.2	Proces strateškega trženjskega načrtovanja.....	44

6.3	SWOT analiza	45
6.4	Strategija razvoja in ustvarjalnosti na področju trženja	47
6.5	Benchmarking	49
6.6	Industrijska lastnina.....	50
7	Kakovost poliuretanskih podplatov in ugotavljanje zadovoljstva kupcev	52
7.1	Poslovna odličnost.....	52
7.2	Obvladovanje kakovosti	52
7.2.1	Politika kakovosti podjetja PGP	54
7.3	Ugotavljanje in merjenje zadovoljstva kupcev	55
8	Zaključki in priporočila	57
9	Literatura in viri	59
10	Priloge	61

KAZALO SLIK

Slika 2.1	Elementi konkurenčne prednosti.....	7
Slika 2.2	Organigram organizacijskih enot podjetja PGP.....	8
Slika 2.3	Spletna stran podjetja PGP	11
Slika 3.1	Trženjski splet za izdelke po obrazcu 4 P.....	13
Slika 4.1	Življenjski cikel prodaje in dobička.....	22
Slika 5.1	Demografski podatki anketirancev	29
Slika 5.2	Velikost podjetij glede na število zaposlenih	29
Slika 5.3	Letna proizvodnja obutve	30
Slika 5.4	Vrste obutve.....	30
Slika 5.5	Namen uporabe obutve	30
Slika 5.6	Tehnologija izdelave obutve.....	31
Slika 5.7	Vrste materialov podplato.....	31
Slika 5.8	Vpliv različnih dejavnikov na nakup PU podplato.....	32
Slika 5.9	Poznavanje asortimenta PU podplato podjetja PGP	33
Slika 5.10	Seznanjenost kupcev z novimi PU podplati v ponudbi podjetja PGP	33
Slika 5.11	Želite večji asortiment PU podplato ?.....	33
Slika 5.12	Vlaganje v promocijo PU podplato	34
Slika 5.13	Kvaliteta PU podplato.....	34
Slika 5.14	Cene PU podplato	35
Slika 5.15	Vpliv kakovosti in cene na nakup PU podplato.....	35
Slika 5.16	Vložki v nabavo PU podplato	36
Slika 5.17	Kje kupci še kupujejo PU podplate.....	37
Slika 5.18	Strokovna literatura slovenskih čevljarjev.....	37
Slika 5.19	Obiskovanje sejmov komponent čevljarstva	38
Slika 5.20	Poznavanje dejstva o razvoju PU podplato od ideje do končnega izdelka.....	38
Slika 5.21	Sodelovanje kupcev pri razvoju novih PU podplato	39

Slika 6.1 Kontinuirani model razvoja in ekspanzije	47
Slika 6.2 Univerzalni marketinško poslovni model – Triada DEGA.....	48
Slika 7.1 Povzročitelji napak po posameznih službah znotraj podjetja	53
Slika 7.2 Pet zevi med pričakovanji in zaznavami kakovosti	55

KAZALO TABEL

Tabela 3.1 Seznam mednarodnih sejmov, na katerih razstavlja podjetje PGP.....	19
Tabela 6.1 SWOT analiza podjetja PGP	46
Tabela 7.1 Tradicionalno in sodobno pojmovanje kakovosti	53

1 UVOD

Trženje je splet niza aktivnosti, ki potekajo na določenem prostoru, trgu, kjer se srečujeta in prepletata ponudba in povpraševanje. Če je to prosti trg, na njem običajno vladajo razmere zdrave konkurence. Podjetja, ki na teh trgih uresničujejo svoja poslanstva, so soočena s stalnimi spremembami razmer.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo 1. maja 2004 so se dodobra spremenile tudi razmere na slovenskem trgu. Slovenski trg je postal del enotnega evropskega trga, kjer je dovoljen prost pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi. Večina slovenskih podjetij, ki tržijo tako na domačem, kot na tujih tržiščih, mednje sodi tudi obravnavano podjetje PGP Tržič, je tako soočena z večjo konkurenco na trgu.

Podjetje se ob takih razmerah srečuje z vrsto vprašanj. Kakšni so njegovi glavni cilji? Dolgoročna stabilnost podjetja in njegova stalna rast? Ustvarjanje dobička za osnovno in razširjeno reprodukcijo? Vlaganja v nove tehnologije in doseganje visoke kakovosti izdelkov? Za uresničitev teh ciljev je pomembno, da ima podjetje jasno razvito vizijo in da sledi poslanstvu s čimer predstavlja svojo dejavnost v okolju, v katerem deluje.

Povečana konkurenca na trgu zahteva od podjetja, da se ustrezno odziva in soustvarja tržne razmere. Poraja se vprašanje: Kako pa naj se podjetje prilagaja hitro spreminjajočim se razmeram na domačem in na tujih tržiščih? Odgovore na ta in nekatera druga vprašanja poskušam dati v pričujoči diplomski nalogi.

1.1 Opredelitev problema

Dejstvo je, da se razmere na trgih neprestano spreminjajo, zato je izredno pomembno, da podjetje stalno ugotavlja potrebe kupcev, razvija in prilagaja različne programe za zadovoljitev teh potreb in uspešno tržno komunicira z vsemi udeleženci na trgu, ker bo le na tak način uspešno.

Čevlarska industrija, katere del je tudi obravnavano podjetje PGP Tržič, ne sodi med panoge, ki beležijo razcvet. Dogaja se ravno nasprotno. Na evropskem tržišču je v zadnjih letih zaznati stalno upadanje proizvodnje obutve, ki se vse bolj seli na trge daljnega Vzhoda. Zaradi tega se mora podjetje vsak dan bolj in bolj boriti za tržne deleže, ker na tržišču vlada velika konkurenca. Za uspešno nastopanje na trgu mora stalno ugotavljati želje in potrebe kupcev in slediti trendom ter neprestano spremljati, kaj dela konkurenca.

Osnovni namen diplomske naloge je raziskati možnosti podjetja, da si utrdi položaj na tržišču, zagotovi preživetje in dolgoročnejšo uspešnost. V ta namen bo potrebno ugotoviti, kaj si sedanjí in bodoči kupci želijo, raziskati obstoječe razmere na trgu, določiti konkurenčni položaj podjetja in ugotoviti zadovoljstvo kupcev z obstoječo ponudbo podjetja ter izdelati predloge za izboljšanje, ki bodo pripomogli doseči visoko raven kakovosti izdelkov. Vse to z namenom prispevati k večji uspešnosti podjetja in zadovoljstvu zaposlenih ter ostalih udeležencev v procesu trženja.

S to nalogo želim pokazati celovit trženjski pristop na specifičnem področju trženja sestavnih delov obutve za znane kupce s proizvodnjo po naročilu.

Predstavitev podjetja

Današnji kupci od dobaviteljev zahtevajo stalno zniževanje stroškov proizvodnje in inovativnost na vseh področjih ter neprestano dvigovanje kakovosti izdelkov z jasnim ciljem biti konkurenčen. Nič drugače ni v čevljarsko-obutveni panogi, v okviru katere podjetje PGP Tržič opravlja svojo dejavnost.

Podjetje PGP je bilo ustanovljeno in vpisano v sodni register 26.08.1993 s statusom družbe z omejeno odgovornostjo. Trenutna lastniška struktura je naslednja: 90,8 % PEKO d.d., 7,7 % Slovenska odškodninska družba in 1,5 % Komunalno podjetje Tržič.

Osnovni proizvodni program podjetja predstavlja izdelava sestavnih delov za obutev iz poliuretana, gume in plastike. Podjetje v svoji obliki opravlja naslednje dejavnosti:

- proizvodnja izdelkov iz poliuretana, gume in plastičnih mas,
- proizvodnja orodij za stroje in kovinskih izdelkov
- trgovina na debelo in trgovina na drobno s kovinskimi, kemičnimi proizvodi, obutvijo, ostanki in odpadki,
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije,
- podjetniško in poslovno svetovanje,
- druge poslovne dejavnosti.

Podjetje PGP sodi med srednje velika podjetja, ki trenutno zaposluje 192 ljudi. Letna realizacija podjetja znaša 1.786.000.000 SIT. Strukturo programov izdelkov podjetja PGP sestavljajo: PU podplati 65 %, GU podplati 20 %, izdelki iz plastike 5% in orodja za izdelavo podplatov 10 %. Tržno strukturo podjetja sestavljajo trgi Nemčije 42,8 %, Italije 22,1 %, Slovenije 15,3 %, Skandinavije 12,4 %, države bivše Jugoslavije 2 %, Vzhodne Evrope 1,9 % in drugi.

1.2 Metodologija

Diplomska naloga je napisana na osnovi znanstveno - trženjskega raziskovanja s pomočjo dosegljive strokovne literature in virov. Pri celotni diplomski nalogi se bom oprl tudi na lastne izkušnje, katere sem pridobil pri svojem večletnem delu v podjetju na področju trženja.

V diplomski nalogi so uporabljene naslednje metode:

- metoda internega raziskovanja (desk research),
- metoda eksternega raziskovanja (field research),
- kombinacijo notranjega in zunanjega raziskovanja,
- metodo anketiranja,
- uporabo SWOT analize,
- metodo obdelave in analize zbranih podatkov.

Diplomska naloga ima tudi svojo specifičnost v praktičnem delu. Raziskava bo omejena le na program poliuretanskih (v nadaljevanju PU) podplatov podjetja PGP in le

na slovenski trg, kjer je le omejeno število proizvajalcev obutve, v omejenem času in z omejenimi sredstvi.

Tržna raziskava bo izvedena na osnovi ankete, kjer si bom pomagal z vprašalnikom in osebnimi stiki z obstoječimi in potencialnimi kupci. Skušal bom ugotoviti njihovo zadovoljstvo in raziskati nove možnosti razširitve sodelovanja. V diplomski nalogi bom skozi poglavja teoretična izhodišča logično povezal s praktičnim delom v zaključeno celoto. Rezultate raziskave bom obdelal in analiziral ter na njihovih osnovah oblikoval zaključke in svoje ugotovitve.

1.3 Hipoteze

Evropski proizvajalci obutve z veliko zaskrbljenostjo ugotavljajo, da so rezultati v obutveno-čevljarški industriji več kot zaskrbljujoči. Opaziti je namreč viden padec obsega proizvodnje, še posebno skrb pa povzroča tudi znižanje obsega investicij. To bo posledično vplivalo na zniževanje konkurenčnosti v prihodnje, hkrati pa kaže tudi znižano zaupanje investorjev v perspektivo panoge (Weissbacher, Marasović in Smole 2003, 2).

Osnovni cilj diplomske naloge je pokazati, da ima kljub nezavidljivemu položaju čevljarstvo – obutvene industrije na slovenskem tržišču, podjetje PGP še nekatere neizkoriščene možnosti, ki jih mora kot priložnosti izkoristiti sebi v prid in si utrditi položaj na tržišču ter s tem zagotoviti dolgoročnojšo uspešnost in preživetje. V ta namen sem si zastavil naslednje hipoteze:

1. Predpostavljam, da so kupci poliuretanskih podplatov zadovoljni z njihovo kakovostjo.
2. Predpostavljam, da so cene poliuretanskih podplatov konkurenčne.
3. Predpostavljam, da je asortiment poliuretanskih podplatov ustrezen za slovenski trg.
4. Predpostavljam, da kupci želijo aktivno sodelovati pri razvoju novih poliuretanskih podplatov.

Kratek opis poglavij

Diplomsko nalogo sestavlja osem mozaikov, ki se skozi teoretična izhodišča, prepletana s praktičnim delom, zlivajo v celoto.

V uvodnem poglavju je opredeljen problem in nakazana metodologija raziskovanja nanizanih predpostavk.

Bistvo filozofije in prakse trženja s poudarki na segmentiranju in pozicioniranju plačilno sposobnega povpraševanja, uporaba interneta pri trženju in strokovni kadri za trženje so teme obdelane v drugem poglavju.

Tretje poglavje v sliki in besedi pojasnjuje pomen trženjskega spleta 4P. Vsak od elementov spleta je enako pomemben, zato mora podjetje vsakemu posebej nameniti enako pozornost.

Življenjski cikel izdelka, pot od ideje preko razvoja do plasiranja novega izdelka na tržišče, pomen kakovosti, designa in asortimenta zajema vsebina četrtega poglavja.

Kako nujna in pomembna je uporaba tržnih raziskav v vsakdanji praksi nam razkriva peto poglavje. Na osnovi obdelave in analize podatkov pridemo do uporabnih rezultatov, ki nam služijo pri oblikovanju zaključkov in priporočil.

Šesto poglavje razkriva, kako se na osnovi SWOT analize razberejo in izkoristijo priložnosti in prednosti podjetja pri izdelavi strategije trženja ob upoštevanju nevarnosti in slabosti. Z modelom Triada DEGA je prikazano, da se pri izvajanju trženjskih aktivnosti z inovativnostjo, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih dosežejo nadpovprečni poslovni rezultati.

Pomenu kakovosti, tako izdelkov kot samega poslovanja podjetja, in zadovoljstvu kupcev je namenjeno sedmo poglavje.

Zaključki in priporočila podjetju so oblikovani na podlagi podrobne tržne analize v zadnjem poglavju.

Posebej pomembno je, da kupci ugotovijo in spoznajo, da je podjetje PGP zaupanja vreden dobavitelj in dober partner, s katerim radi sodelujejo. Podjetje PGP se zaveda, da ima določene pomanjkljivosti, ki pa jih je z marljivim in vestnim delom moč odpraviti.

2 BISTVO FILOZOFIJE IN PRAKSE TRŽENJA ZA POLIURETANSKE PODPLATE

Splet najrazličnejših dejavnosti, ki potekajo na trgu, kjer se srečujeta in prepletata ponudba in povpraševanje, lahko preprosto opredelimo le z eno besedo – trženje. Začne se z ugotavljanjem potreb, kaj potrošnik želi ali pričakuje in nadaljuje z vsemi potrebnimi dejavnostmi, da proizvod ali storitev pride do uporabnika in v čim večji meri zadovolji njegova pričakovanja.

Bistvo teorije in prakse trženja je v tem, da proučujemo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvijamo in proizvajamo tiste izdelke ter storitve, ki jih lahko zatem ponudimo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja bomo ustrezno oblikovali trženjske aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb. S tem, ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj (Devetak in Vukovič 2002, 34-35).

Trženjske aktivnosti podjetja morajo biti usmerjene v realizacijo dodane vrednosti, ki se realizira z uspešnimi programi podjetja na tržišču. S tem si podjetje dokazuje lastno uspešnost delovanja. To je mogoče le s pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovanim trženjskim spletom 4P (proizvod, pogoji trženja, poti trženja in promocija trženja). Pri vsem tem ne smemo mimo vsakdanjih pojavov na tržišču. Potrebno je stalno spremljati konkurenco, ponudbo, povpraševanje, tehnologijo, plačilne sposobnosti posameznih trgov, trende razvoja in družbene spremembe v okolju v katerem podjetje deluje.

V podjetju PGP na podlagi spremljanja informacij v okolju skušamo oblikovati tiste programe izdelkov, ki jih lahko ponudimo oziroma prodamo potrošnikom pri katerih smo ugotovili konkretne potrebe in povpraševanje. Zelo pomemben pri vsem tem je aktiven odnos do kupca pri zadovoljevanju potreb in pri reševanju problemov na tak način, da izdelki prehajajo do porabnika ob pravem času, na pravo mesto in po konkurenčnih cenah.

2.1 Segmentiranje in pozicioniranje

Segmentiranje

Trženje je na splošno zelo kompleksna in izredno raznolika dejavnost, zato se vrste trženja običajno razporejajo glede na skupine proizvodov, razne skupine odjemalcev in po značilnostih razmerij med dobavitelji in odjemalci. Stalen razvoj znanosti, tehnike in komunikacij ter vplivi globalizacije narekujejo nove zahteve trgov in terjajo od podjetij, da razvijajo nove distribucijske poti in nov način promocije. Zaradi tega je priporočljivo oblikovati nove skupine potencialnih odjemalcev, se osredotočiti nanje in jim nameniti točno določene izdelke oziroma storitve. Te skupine potencialnih odjemalcev (segmentov) običajno vežejo med seboj določene skupne značilnosti.

Segmentiranje odjemalcev je analitičen proces uporabe določenih kriterijev razdeljevanja relativno heterogene populacije odjemalcev v homogenejše segmente, ki jih dobavitelj-izvajalec marketinga lažje obvladuje ter jim prilagaja svoje marketinške aktivnosti in učinke (Snoj in Gabrijan 2004, 62).

Namen segmentiranja trga je v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnosti njegove homogenizacije za potrošnje določenega izdelka ali storitve in odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njegovega zadovoljevanja (Devetak 1999, 42).

Podjetje mora dobro poznati ciljne trge, na katerih želi nastopati, če hoče svojo ponudbo prilagoditi različnim segmentom kupcev. Pomembno je tudi ocenjevanje in analiziranje zanimivosti, privlačnosti in plačilne sposobnosti posameznih segmentov. Segmentiranje podjetju tudi olajša iskanje ustreznih priložnosti na tržišču in se odraža kot njegova prednost glade na odjemalce in glede na konkurenco.

Podjetje PGP proizvaja sestavne dele za obutev, ki jih klasificiramo kot reprodukcijsko blago. Za segmentiranje trga reprodukcijskega blaga je značilno, da trg segmentiramo glede na:

- območja,
- vrsto organizacije,
- velikost kupcev,
- uporabnost izdelkov.

Logična ugotovitev je, da potrošniki izdelkov podjetja PGP pripadajo čevljarstvo obutveni panogi, ki za opravljanje svoje dejavnosti potrebujejo sestavne dele za obutev. Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo obutve so torej glavni segment podjetja PGP, njegov ciljni trg, trg ki zahteva celostno obravnavo in proučitev. Ker je raziskovanje področja PU podplatov v diplomski nalogi omejeno na slovenski trg, je ciljni trg podjetja PGP slovensko tržišče. V podjetju PGP se pomenu segmentacije trgov močno zavedamo, zato se skušamo čim bolj prilagoditi različnim potrebam slovenskih odjemalcev čevljarstvo-obutvene industrije z različnimi programi izdelkov.

Pozicioniranje

Potrošniki oziroma odjemalci na prostem trgu, kjer se srečujeta in prepletata ponudba in povpraševanje, z nakupi produktov zadovoljujejo svoje želje in potrebe. Pri tem si proizvajalci na eni strani trudijo, da si izdelki pridobijo neko vidno mesto v podzavesti kupca, z določeno vrednostjo, kot kakovostno blagovno znamko, kupci na drugi strani pa to blagovno znamko stalno primerjajo glede na konkurenčne izdelke. V podzavesti si odjemalci zapomnijo tudi slabe blagovne znamke, neresne dobavitelje in slabe proizvajalce.

Naklonjenost potrošnikov se odraža v pozicioniranju izdelka ali storitve v njihov spomin. To lahko po Kotlerju (2003, 308) strnemo v enostavno definicijo, da je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom pridobiti neko vidno mesto v podzavesti ciljnega kupca. Končni rezultat pozicioniranja je uspešno spoznanje o razumevanju vrednosti ponudbe, neizpodbitnem razlogu zakaj naj se ciljni kupec sploh odloči za nakup proizvoda.

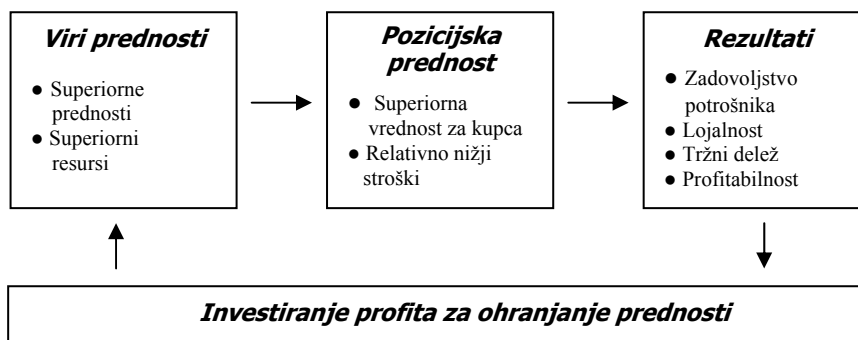
Glede na konkurente ima organizacija pri strateškem pozicioniranju zlasti dve osnovni alternativni (Devetak in Vukovič 2002, 44):

- posnemanje konkurentov (strategija imitacije),
- razlikovanje od konkurentov (strategija eksterne diferenciacije).

Podjetje PGP se pri strateškem pozicioniranju poslužuje obeh alternativ, odvisno od časa in sredstev, ki jih ima v danem trenutku na voljo. Na področjih, kjer snovanje in razvoj novih programov zahteva preveč časa in sredstev, kot pa jih ima podjetje na razpolago v danem trenutku, se poslužuje strategije posnemanja konkurentov. Na nekaterih novih področjih pa v tesnem sodelovanju z dobavitelji osnovnih materialov razvija nove programe, ki se razlikujejo od programov konkurentov in podjetju zato prinašajo nove tržne deleže in posledično dobiček.

O pozicijski superiornosti govorimo takrat, ko podjetje bolje zadovoljuje plačilno sposobno povpraševanje, ko ima boljšo organiziranost proizvodnje in drugih sektorjev, s tem ima nižje stroške proizvodnje in poslovanja, kar prispeva k zavzemanju večjega tržnega deleža. Prvine konkurenčne prednosti so grafično predstavljene v sliki z naslovom Elementi konkurenčne prednosti (Devetak 1999, 47).

Slika 2.1 Elementi konkurenčne prednosti



Vir: Devetak 1999, 47

Podjetje bo konkurenčno, če ima pred konkurenti prednost v strokovnih kadrih in virih (razpečava, finančna sredstva, proizvodne zmogljivosti, lokacija, blagovne znamke). Zahvaljujoč virom prednosti bo podjetje zniževalo proizvodne in druge stroške ter doseglo višjo dodano vrednost ter boljšo pozicijo na trgu. Sledijo ugodni poslovni rezultati, zadovoljstvo odjemalcev in njihova lojalnost ter dosežen dobiček ob visokem tržnem deležu. Del dobička je potrebno ponovno investirati v vire prednosti za ohranjanje te prednosti s čimer si bo podjetje zagotovilo dolgoročno dobičkonosnost (Devetak 1999, 47-48).

Med tržnimi aktivnostmi podjetja PGP pri procesu pozicioniranja ne smemo pozabiti na obstoječo konkurenco in njeno doseženo pozicijo, posebne zahteve odjemalcev in stalno spremljanje položaja, v katerem se tisti trenutek nahaja podjetje PGP. Ciljnim segmentom moramo učinkovito sporočiti bistvene razlike naših produktov v primerjavi s konkurenčnimi saj celovite informacije o pozicioniranju naših izdelkov prispevajo k boljši prodaji in uspešnejšim poslovnim rezultatom.

Podjetje PGP zato tudi v ta namen na tržišču programov PU podplato uvaja razpoznavne blagovne znamke poliuretanskih podplato DORO flex, DORO bio in DORO soft. Z informiranjem odjemalcev o prepoznavnih in nadpovprečnih razlikah v kakovosti izdelkov želimo pridobiti njihovo naklonjenost in lojalnost ter doseči čim večji tržni delež.

2.2 Organiziranost trženja

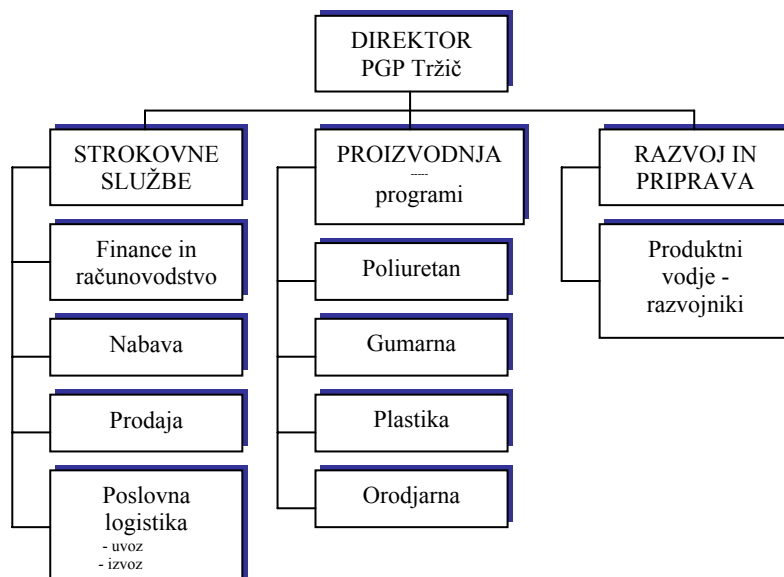
Strukture organiziranosti oblikujemo za ponavljajoče se dejavnosti. Z delitvijo dela organizacijsko oblikujemo strukturo nalog, sestav njihovih izvrševalcev, delovno hierarhijo in oblike komuniciranja za doseganje postavljenih ciljev (Ivanko 1999, 22).

Trženjski sektor mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv. Cilje in sredstva organizacije mora nenehno usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca. Marsikatera podjetja so na papirju lepo in pregledno narisale organizacijske sheme in delovanje trženjskega sektorja, v praksi pa niso dosegla pozitivnih rezultatov. To pomeni, da so organizacijske sheme »slabše«, delovanje sektorja pa je lahko kljub temu dobro. Mlajša in manjša podjetja bodo morala trženjski sektor postopno uvajati ter ga po potrebi še dopolnjevati. Najpomembnejša pa je zasnova trženjskega sektorja, ki jo sproti dopolnjujemo s posameznimi aktivnostmi, službami, oddelki itd (Devetak 1999, 32).

Sektor trženja je le ena od sestavin podjetja, ki morajo biti med seboj usklajene z namenom sinergijskih učinkov, ki omogočajo učinkovito in uspešno uresničevanje zelenih ciljev podjetja. Lahko je organiziran na več načinov. Po Kotlerju (1989, 743-751 v Devetak 1999, 32) se mora trženjska organiziranost v podjetju prilagajati na osnovi štirih temeljnih oblik organiziranosti, ki so: funkcijska, glede na geografska območja, glede na izdelke in glede na kupce.

Podjetje PGP sodi med srednje velika podjetja, ki trenutno zaposluje 192 ljudi. Zaradi lažjega razumevanja organiziranosti trženja najprej predstavljam strukturo organiziranosti celotnega podjetja PGP.

Slika 2.2 Organigram organizacijskih enot podjetja PGP



Vir: Interni vir podjetja PGP Tržič 2004

Struktura organiziranosti z vidika dela in celote je najbližja organiziranosti glede na programe proizvodov. Štiri glavne programe sestavljajo: program poliuretanskih podplatov, program gumi podplatov, program plastičnih izdelkov in program izdelave osnovnih orodij za potrebe proizvodnje omenjenim trem skupinam programov.

Na skupni ravni podjetja so organizirane vse temeljne funkcije ali deli teh funkcij v okviru strokovnih služb, ki so skupne za vse proizvodne programe. To so nabava, prodaja, finance, poslovna logistika idr. S tem načinom organiziranosti podjetje dosega večjo fleksibilnost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe.

Na organiziranost in obliko tržnega sektorja vplivajo številni dejavniki kot so: velikost podjetja, zahtevnost posameznih programov, konkurenčnost na tržišču in plačilna sposobnost posameznih tržnih segmentov. Samo trženje znotraj podjetja PGP je organizirano v okviru strokovnih služb kot prodaja in poslovna logistika, ki tesno sodelujeta z ostalimi strokovnimi službami in proizvodnjo. Prodaja je razdeljena po trgih glede na geografska območja. Tako pomočnica direktorja za prodajo in razvoj skupaj s svojo pomočnico pokriva zahodni evropski trg in Skandinavijo, dva prodajna referenta pa vzhodno evropski trg, trg bivše Jugoslavije in domači, slovenski trg. Pri sprejemanju strateških odločitev na področju razvoja novih izdelkov in uvajanja novih tehnologij, načrtovanju prodaje, spremljanju konkurence in povezovanju podjetja PGP v čevljarsko-obutvene asociacije ter pri pogajanjih s ključnimi kupci podjetja PGP aktivno sodeluje tudi direktor podjetja.

Ne glede na to, da podjetje nima posebej organiziranega trženjskega sektorja znotraj podjetja, so naloge posameznikov dovolj dobro opredeljene in razporejene med zaposlene v strokovnih službah, vodje posameznih oddelkov in pomočniki direktorja. Prav zaradi nujnosti neprestanega izboljševanja poslovanja in težnje po ohranjanju in razvijanju dobrih medsebojnih odnosov morajo vsem udeležencem biti jasne njihove dolžnosti in pravice. Pri vsem tem je prav tako pomembna organizacijska kultura, ki predstavlja sistem skupnih vrednot in načina razmišljanja ter samega ravnanja.

2.3 Strokovni kadri za trženje poliuretanskih podplatov

Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med organizacijami. Uspešne organizacije se od manj uspešnih organizacij razlikujejo tudi predvsem po tem, kaj management s tem virom stori, kako v primerjavi s konkurenco izkoristi to potencialno prednost za svojo organizacijo (Merkač 1998, 3).

Vse več organizacij se v zadnjem času zaveda pomena in nujnosti kadrovskega managementa. To je proces, ki zajema planiranje potreb po kadrih, kadrovanje, razvijanje in vrednotenje kadrov, nagrajevanje ter vzdrževanje učinkovitih odnosov z njimi. Posebne pozornosti v podjetju so deležni tisti kadri, ki so gonilna sila razvoja in širitve podjetja, saj podjetje prav od njih pričakuje največ. Potrebno jih je obravnavati kot poslovno naložbo in ne kot strošek.

Odgovornost za vodenje kadrovske politike v podjetju nosi vodstvo, vodje oddelkov pa so odgovorni za njeno izvajanje in uspeh. Vendar za svojo kariero in osebni razvoj je v prvi vrsti vsak posameznik odgovoren tudi in predvsem sam. Stalno se mora usposabljanje in spremljati napredek na svojem področju ter se odzivati na priložnosti, ki se mu nudijo v podjetju.

Vodstvo podjetja se mora zavedati, da za osvojitve ciljnih trgov in doseganje ustreznega dobička ni dovolj samo uspešen program izdelkov, ampak je nepogrešljiv

člen verige predvsem strokovni kader, ki bo znal prepričati potencialne kupce v nakup teh programov in mobilizirati neizkoriščeno sposobnost zaposlenih za uspešnost podjetja. Pri tem je potrebno biti pozoren na človeške zmožnosti strokovnega kadra, ki se nanašajo predvsem na sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti.

Kriterij kadrovanja, ki se v zadnjem obdobju zdi najpomembnejši pri izbiri ljudi za področje trženja je fleksibilnost ljudi. To pomeni, da so podjetja pripravljena sprejeti v delovna razmerja samo ljudi, ki se znajo s kreativnostjo hitro prilagoditi nastajajočim spremembam. Podjetja se srečujejo z dilemo ali za strokovna delovna mesta razvijati lasten kader ali pa že uveljavljene in usposobljene strokovnjake pridobivati zunaj organizacije. Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in slabosti.

V podjetju PGP stavimo na oblikovanje in razvoj lastnih kadrov. Zaradi specifičnosti dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, je priporočljivo, da strokovni kader za trženje pozna zmožnosti podjetja, kakšne koristi proizvodov lahko izpostavi in ponudi kupcem za zadovoljitev njihovih potreb. Domači kadri zelo dobro poznajo proizvodne programe podjetja in na ta način lažje usklajujejo želene koristi kupca s koristmi, ki jih nudi proizvod. Kupec na ta način pridobi verodostojno informacijo kaj v danem trenutku lahko pričakuje od proizvoda in se izogne tveganju pri nakupu ter s tem dobi zaupanje v strokovni kader za trženje. Takšen kupec se rad vrača v podjetje z novimi naročili in tudi idejami za skupni razvoj novih izdelkov.

Seveda se v podjetju pojavljajo tudi razna nasprotja, največkrat so to nasprotja med proizvodnim kadrom in tržniki. Njihovi pogledi se največkrat razlikujejo glede časa, ki je potreben za razvoj, proizvodnjo in distribucijo izdelkov, velikosti serij, standardizacije sestavnih delov, načina oblikovanja cen in racionalnosti porabe sredstev. Različna mnenja je potrebno stalno usklajevati in sklepati kompromise.

Število strokovnih kadrov na področju trženja je odvisno predvsem od velikosti podjetja oziroma trženjskega sektorja. V podjetju PGP to področje pokrivajo pomočnica direktorja za prodajo in razvoj, njena pomočnica in dva referenta prodaje ter trije referenti, ki skrbijo za izvoz, logistiko in druge poprodajne storitve. V proces trženja je v segment ključnih kupcev aktivno vključen tudi direktor podjetja. V podjetju PGP spremljamo tudi razvoj in s tem izpolnjevanje kariere, poti slehernega posameznika.

S tem, ko podjetje zaposlenim omogoči, da se jim uresničijo karierni načrti, močno povečuje njihovo pripadnost organizaciji in zavzetost za delo. Eden glavnih motivacijskih dejavnikov za tržnike je nagrajevanje na podlagi rezultatov njihovega dela, ki so odraz njihove uspešnosti. Ocenjevanje uspešnosti je možno z vrsto metodami, ki pa vsaka in vse terjajo poseben način ravnanja z njimi. Uspešnost je mogoče meriti le, če smo poprej posamezniku povedali, kaj, koliko in kakšne rezultate od njih pričakujemo. Merjenje uspešnosti v resnici odraža samo jasno postavljene cilje. Na osnovi ugotovljenih rezultatov uspešnosti lahko načrtujemo dodatno usposabljanje zaposlenih, če se je izkazalo, da jim kako delo ne gre od rok (Lipičnik v Možina idr. 1994, 477).

2.4 Internet in marketing za poliuretanske podplate

Danes večina naprav in sistemov deluje na osnovi digitalnih informacij, ki pretvarjajo besedila, razne podatke, zvok in slike v množico ničel in enic. Te sestavljajo bite, ki se lahko po žičnih in v zadnjem času brezžičnih omrežjih pretakajo iz ene na drugo lokacijo. Internet – »informacijska avtocesta« razpošilja te informacije po celem

svetu z neverjetno hitrostjo. Na ta način vedno več današnjega poslovanja podjetij poteka preko omrežij in s tem povezuje ljudi in podjetja med seboj.

Prihod interneta je močno povečal sposobnosti podjetij glede hitrosti in natančnosti na področju vodenja poslovanja in omogočil delovanje na prostranem območju ob vsakem času ter ob zmanjšanih stroških pripomogel k prilagajanju ponudbe podjetja individualnim potrebam posamezne stranke (Kotler 2003, 40).

Podjetju so s pomočjo interneta dostopne informacije z vsega sveta. Te s pridom uporablja pri raziskovanju trga, kjer zbira informacije o željah, potrebah in povpraševanjih obstoječih in potencialnih kupcev. Hkrati mora spremljati tudi konkurenco, ki je prav tako prisotna na trgu. Analiza in uporaba rezultatov raziskav pomaga podjetju pri načrtovanju novih strategij trženja.

Preko svetovnega spleta lahko podjetje v svetovnem merilu informira in promovira svoje proizvode in storitve ter na zanimiv in primeren način predstavi svojo zgodovino in dejavnost. To stori s postavitvijo spletne strani podjetja na internet, katero sproti dopolnjuje s svežimi informacijami. Praksa kaže, da se število obiskovalcev spletne strani in s tem potencialnih kupcev iz dneva v dan povečuje.

Podjetje PGP se ravno tako predstavlja in promovira svojo dejavnost in proizvode na svoji spletni strani www.pgp.si. Obiskovalcem strani so na voljo informacije o:

- podjetju,
- glavnih programih, skupinah proizvodov,
- sejnih, na katerih podjetje redno razstavlja,
- kontaktih, na katere se potencialni kupci lahko obrnejo po dodatnih informacijah.

Trenutno je v postopku izdelave tudi celoten katalog poliuretanskih in gumi podplatov podjetja PGP, kar bo še približalo ponudbo obstoječim in potencialnim odjemalcem.

Slika 2.3 Spletna stran podjetja PGP

PGP TRŽIČ
PGP
TRŽIČ d.o.o.

HOME | O PODJETJU | PROIZVODI | SEJMI | KONTAKTI

Od ideje do izvedbe

Podjetje PGP Tržič, d.o.o. je največji slovenski proizvajalec spodnjih delov obutve in eno vodilnih podjetij v Evropi na področju proizvodnje visoko kakovostnih podplatov iz poliuretana in gume.

Glavna dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja in prodaja podplatov iz poliuretana (eter, ester EN344,...), gume, podplate iz kombinacije materialov GU/PU, PU/PU kompaktni in PU/TPU, brizganje peta in izdelava orodij za čevljarstvo industrijo.

PU PODPLATI
GU IZDELKI
IZDELKI IZ PLASTIKE
ODDJA
LABORATORIJ

PEKO
poslovni sistem:
PEKO d.d., Tržič

PGP Tržič, d.o.o. – Proizvodnja iz poliuretana, gume in plastike
Ste Marie aux Mines 5, 4290 TRŽIČ

tel.: +386 4 5981 600
fax: +386 4 5981 685
e-mail: info@pgp.si

davčna številka: 41808231
Transakcijski račun: 07000-0000004261

OBLIKOVANJE IN IZVEDBA: NOVA VIZIJA D.O.O.

Vir: www.pgp.si 2004

Podjetje PGP se s pridom poslužuje interneta in uporablja še ostala orodja ter pomagala, ki jih nudi in omogoča uporaba interneta in sicer:

- E-mail: elektronska pošta, ki omogoča sprejemanje in oddajanje elektronskih sporočil. Po grobi oceni trenutno na ta način poteka že skoraj 40 % vseh stikov s kupci.
- RIP: računalniška izmenjava podatkov s Carinskim uradom Republike Slovenije pri izvozu blaga izven meja EU.
- Elektronsko bančništvo: transakcije in plačila računov.
- FTP: storitev, ki omogoča sprejemanje in pošiljanje datotek med oblikovalci, modelirji, ki oblikujejo nov izdelek-podplat in računalniško vodenim strojem, ki izdelata prototip, model novega podplata.

Lahko rečemo, da je zaživel in se vse bolj širi elektronsko trženje, ker temelji na osnovni filozofiji in praksi trženja: zadovoljimo odjemalca s tistimi izdelki in storitvami, ki jih v danih okoliščinah najbolj potrebuje; s prodajo teh pa prodajalec ustvari ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj (Devetak 1999, 189-190).

Po Kotlerju (1996, 783) so koristi elektronskega trženja naslednje:

- je izredno ugoden in priročen,
- odjemalci so ustrezno informirani o marketinškem spletu in konkurenci,
- odjemalcem se prihrani iskanje ustreznih dobaviteljev na terenu, zmanjšajo se stroški nabave,
- hitro prilagajanje tržnim razmeram,
- omogoča komuniciranje z odjemalci, kar zagotavlja veliko koristnih informacij za podjetje,
- omogoča vodenje evidence obiska na marketinški stojnici, kar pripelje k sprotnemu izboljševanju ponudbe in ostalih marketinških dejavnosti.

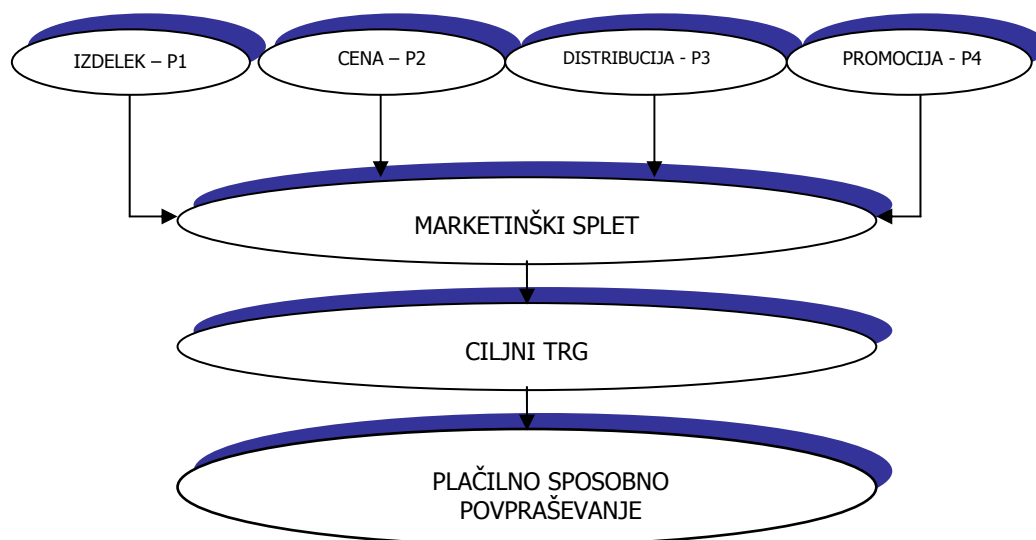
Večina internetnih strani podjetij še vedno samo posreduje informacije in ne opravljajo elektronskega trženja. Vizija podjetja PGP na področju elektronskega trženja je direktna povezava ključnih kupcev z informacijskim sistemom podjetja preko interneta, kar jim bo omogočalo direkten vnos naročil podplatov in hkrati nudilo njihovo spremljanje, tako, da bodo vsak trenutek lahko preverili, v kateri fazi se v danem trenutku nahaja njihovo posamezno naročilo.

3 TRŽENJSKI SPLET 4P ZA POLIURETANSKE PODPLATE

Trženjski oziroma marketinški splet je po Devetaku in Vukoviču (2002, 91) kombinacija trženjskih prvin, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnem tržišču. Prvine so tiste koristi, ki jih odjemalcu prinašajo proizvodi, protivrednost, ki jo podjetje pričakuje za proizvode izražene v pogojih trženja in povezanost dobavitelja in odjemalca skozi tržne poti in trženjsko komuniciranje. Vsaka izmed teh sestavin je enakovredna in le malo pomeni sama zase, zato morajo biti medsebojno tako usklajene in povezane, da dejavno prispevajo k sinergijski učinkovitosti vseh prvin kot celote.

Trženjski splet predstavlja tržno ponudbo podjetja, ki omogoča podjetjem uresničitev zastavljenih ciljev ter strategij trženja. Sestavljajo ga štiri osnovne prvine, ki so zapisane v obliki formule 4P (izdelek, cena, distribucija, promocija) in so prikazane v sliki 3.1.

Slika 3.1 Trženjski splet za izdelke po obrazcu 4 P



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 92

Formula 4P se je uveljavila v praksi, ker imajo vse štiri prvine v angleškem jeziku začetno črko P in sicer: **p**roduct (izdelek), **p**rice (cena), **p**lace (prostor, kraj distribucije) in **p**romotion (promocija, pospeševanje prodaje). Vsako izmed sestavin lahko podjetja oblikuje na različne načine z namenom biti pri trženju kar najbolj uspešno.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil in prikazal posamezne prvine trženjskega spleta.

3.1 Izdelek P-1 (Product)

V trženjski filozofiji in praksi igra izdelek glavno vlogo v trženjskem spletu kot nosilec koristi, ki jih terja, pričakuje in želi odjemalec. Pri tem obravnavamo zlasti: kakovost, funkcionalnost, značilnosti, obliko, asortiment, blagovno znamko, servis, garancijo, imidž, svetovanje pri izbiri in načrtovanju, oblikovanju in dobro ime.

Pomembno je, da se podjetje zaveda, da je odjemalec tisti, ki presoja in ocenjuje vse navedene ter še druge značilnosti izdelka. Predvsem s kakovostjo bomo zadostili potrebam odjemalca in v njem prebudili nove. V nadaljevanju bom predstavil obravnavani program izdelkov – poliuretanske podplate (v nadaljevanju PU podplate).

Poliuretanski podplati

Osnovna tehnologija izdelave PU podplatov bazira na dveh osnovnih tekočih komponentah (poliolu z dodatki ter izocianatu), ki sta tik pred vlivanjem v modele zmešani v predpisanem razmerju. Pri tem pride do kemijske reakcije med njima, rezultat pa so trdi izdelki v obliki modela.

PU podplati se odlikujejo po majhni specifični teži in veliki prožnosti materiala, ki je zelo pomembna pri hoji, kjer se podplati neprestano prepogibajo. Njihova odlika je tudi zelo velika odpornost na obrabo.

PU podplati so lahko zelo različni in raznovrstni, zato je tudi možnih več načinov njihovega razvrščanja:

1. Glede na vrsto obutve delimo PU podplate na:
 - otroške podplate,
 - ženske podplate,
 - moške podplate.
2. Po namenu uporabe lahko PU podplate razvrščamo na podplate za:
 - modno obutev,
 - klasično obutev,
 - športno obutev,
 - obutev za prosti čas,
 - zaščitno obutev,
 - ortopedsko obutev.
3. Po načinu, tehnologiji izdelave obutve se PU podplati delijo na podplate za:
 - lepljeno obutev,
 - neoflex obutev,
 - flex obutev,
 - ročno šivano obutev,
 - strojno šivano obutev.

Znotraj teh delitev PU podplatov nam uporaba več različnih tipov osnovnega materiala – poliuretana omogoča izdelavo še dodatnih različic PU podplatov in sicer:

- poliuretanski tip poliuretana, ki je eden najkakovostnejših materialov na svetu zaradi dobrih mehanskih lastnosti in je hkrati odporen tudi na hidrolizo.
- poliesterski tip poliuretana, ki je namenjen za točno določen tržni segment zaščitne obutve po normah EN 344¹.

¹ EN 344 je oznaka za evropski standard na področju zaščitne obutve, ki vsebuje zahteve glede dimenzij, fizikalnih in mehanskih lastnosti, katerim morajo zadostiti podplati namenjeni za to vrsto obutve.

- kombinacija penjenega in kompaktnega poliuretanskega materiala, ki omogoča izdelavo večbarvnih PU podplatov in hkrati še boljšo odpornost proti zdrsni ter nižjo obrabo podplatov.

Na podlagi različnih razvrstitev poskušamo v podjetju PGP združiti posamezne skupine podjetij s sorodnimi potrebami oziroma željami po PU podplatih. Na ta način se lažje in učinkoviteje osredotočimo nanje v procesu trženja. Ta proces imenujemo segmentacija.

Podjetje PGP ima pri proizvodnji PU podplatov tradicijo, dolgo preko 30 let in veliko v tem času pridobljenega znanja ter prepotrebni izkušnji, kar s pridom izkorišča pri njihovi vsakdanji izdelavi. Podplati so namenjeni čevljarstvo-obutveni industriji, kar pomeni, da so to v bistvu polizdelki, katere v svoje končne izdelke vgrajujejo proizvajalci obutve. Podjetje PGP tako nima neposrednega stika s končnim potrošnikom obutve, ampak se mora orientirati na svoje ciljne trge, ki so v tem primeru čevljarstvo-obutvena podjetja.

Pri izdelku je posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek (od uvajanja na trg do izločanja). S spremljanjem konkurentov prilagajamo oziroma spreminjamo posamezne značilnosti tako, da kar najbolj zadovoljimo plačilno sposobnost kupca (Devetak in Vukovič 2002, 93).

3.2 Cena P-2 (Price)

Cena je tista ekonomska kategorija, ki v denarju izraža vrednost blaga in storitve. Odjemalec je pripravljen za proizvod ali storitev plačati toliko, kolikor ocenjuje vrednost koristi, ki se mu obetajo. Tu sta na prvem mestu uporabnost in kakovost proizvoda ali storitve.

V ceni morajo biti zajeti vsi stroški, na osnovi katerih oblikujemo lastno in zatem tržno ali prodajno ceno izdelka oziroma storitve (v trženju se običajno uporablja le izraz prodajna cena).

Tržna cena prilagojeno po Devetaku (1999, 92-97) zajema običajno naslednje najpomembnejše prvine:

- a) stroške elementov posameznih operacij (običajno vse materialne stroške, ki so povezani od razvoja do končne izdelave izdelka in stroške zbiranja, ocenjevanja idej, poslovno tržnih analiz ter testiranja izdelka),
- b) stroške, ki se nanašajo na tržno razpečavo izdelka,
- c) stroške elementov pospeševanja ali promocije prodaje,
- d) splošne stroške poslovanja,
- e) davke in carine,
- f) dobiček.

Številne okoliščine vplivajo na oblikovanje in odločanje o prodajnih cenah izdelkov. To so predvsem vrednost in korist določenega izdelka, konkurenca na trgu, tržne metode, zakonodaja in vpliv najrazličnejših stroškov.

Trije temeljni pristopi oblikovanja cen so po Devetaku in Vukoviču (2002, 133) naslednji:

- a) oblikovanje cen na stroškovnih temeljih,
- b) oblikovanje cen na temelju povpraševanja,
- c) oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja.

Kombiniran pristop se tu pokaže, kot najbolj primeren, saj dejansko upošteva največ okoliščin in vplivov za izračun cene. Tržno usmerjena podjetja zato vlagajo veliko sredstev v razvoj izdelkov in tehnologij, povečujejo produktivnost in na ta način znižujejo stroške s čimer lahko oblikujejo konkurenčne cene.

Oblikovanje cen PU podplatov

V podjetju PGP pri oblikovanju cen za nove PU podplate sodelujejo prodajni sektor in produktni vodja-razvojniki ter tehnolog. Na podlagi povpraševanja kupca, ki vsebuje osnovne opredelitve glede vrste, oblike in zahtevane kakovosti PU podplata, predvidene letne količine ter druge specifične zahteve, vodja prodaje oceni, ali je glede na razpoložljive kapacitete, želene letne količine in zahtevnost izdelka povpraševanje zanimivo za podjetje. Produktni vodja-razvojniki in tehnolog predvidita celotno tehnologijo izdelave in jo časovno ovrednotita. V prodajnem sektorju se na osnovi cenovnega ovrednotenja izračuna lastna cena PU podplata, poveča se za cene virov financiranja, pričakovanega dobička in stroškov razvoja izdelave osnovnega orodja za vplivanje PU podplata. Ponudba se nato posreduje kupcu. Če končna cena za kupca ni sprejemljiva, podplat pa je kljub temu za podjetje zelo zanimiv, se dana ponudba še enkrat preveri, predvsem s strani tehnologije v smislu racionalizacije proizvodnje oziroma možnosti uporabe novih metod, tehnologije izdelave in cenejših osnovnih materialov, hkrati še preverimo, ali je mogoče poiskati še cenejše vire financiranja.

Podjetje PGP se pri oblikovanju prodajnih cen tudi ravna in prilagaja predvsem konkurenčnim cenam PU podplatov, ki vladajo na sosednjem, italijanskem trgu. Na njihovi osnovi pridemo do ciljnih stroškov PU podplatov, ki jih nato z ustreznim organiziranjem proizvodnje, uvajanjem novih tehnologij in novih strojev, ki vplivajo na višjo produktivnost, poizkušamo spraviti na nivo, ki podjetju omogoča pogoje za razširjeno reprodukcijo.

V sodobnem trženju se podjetja zelo veliko poslužujejo diferenciacije cen. To pomeni, da različnim tržnim segmentom ponujamo enak ali delno spremenjen izdelek oziroma storitev po različnih cenah, vse z namenom na eni strani povečati prodajo in na drugi strani doseči večji dobiček. Kakovost proizvodov oziroma storitev in njihova prodajna količina sta glavna dejavnika, ki vplivata na višino cen. Količinski rabati nam pri tem pomagajo pri pospeševanju prodaje in zadovoljstvu kupcev.

Na cenovno politiko podjetij vplivajo najpomembnejši dejavniki, ki se nanašajo na stroške, tržne okoliščine, zakonske in pogodbene omejitve, ponudbo in povpraševanje ter običajno vedno prisotno konkurenco. Cene izdelkov moramo zato stalno prilagajati konkurenčnim tržnim cenam ob upoštevanju ponudbe in povpraševanja na trgu.

V vsakdanji praksi se podjetja običajno poslužujejo dveh cenovnih politik:

- a) politike visokih cen,
- b) politike nizkih cen.

Prva podjetju omogoča pobiranje smetane na osnovi nadpovprečne kakovosti izdelkov, druga pa pripomore k povečanju tržnega deleža in preprečuje prodor konkurence na isti trg. Kombinirana oblika obeh politik je bolj primerna in fleksibilna, saj upošteva faze življenjskega cikla, v kateri se nahaja določen izdelek. Ko ta doživi fazo zasičenja, se mora cena izdelka običajno znižati in na ta način se ohrani tržni delež.

Prodajni pogoji so prav tako pomemben sestavni del cenovne politike podjetja. Zajemajo razne rabate, roke plačil in dobavne pogoje. Podjetja so pri pogojih trženja soočeni z vsakdanjim tveganjem, da za dobavljene izdelke ne bodo prejela plačila. Tveganjem se je mogoče izogniti s stalnim spremljanjem raznih informacij, ocen in analiz o trženjskih partnerjih in okolju v katerem delujejo. Podjetja so marsikdaj primorana tudi spreminjati že dogovorjene pogoje trženja zaradi različnih notranjih ali zunanjih razlogov. Eden od vzrokov je lahko nenadno povečanje cen osnovnih surovin.

3.3 Tržna pot P-3 (Place)

Trženjske poti niso le nepogrešljiva sestavina trženja, temveč tudi najpomembnejša vez med podjetjem in njegovim okoljem. Prek njih potekajo v podjetje tehnološke, poslovne in druge informacije, ki so bistvene za uspešnost; prek trženjskih poti se podjetje razvojno, tehnološko in še kako povezuje s svojimi odjemalci in s svojimi dobavitelji (Tavčar v Možina idr. 1994, 798).

Funkcija trženjske poti je v tem, da organizira, vodi in koordinira gibanje izdelkov oziroma storitev od proizvajalca do potrošnika. Razpečavne poti morajo biti zanesljive, varne in ekonomične z namenom zagotoviti učinkovito oskrbo odjemalcev. Razvoj tehnologije, konkurenca, stalne spremembe v okolju in vedno večja zahtevnost kupcev silijo podjetja v stalne izboljšave in inoviranje trženjskih poti.

Razpečava ali distribucija izdelkov običajno združuje dva koraka:

- a) izbira razpečavnih poti in,
- b) fizično razpečavo.

Prvi korak je izbira razpečavnih poti, znotraj katere potekajo vse potrebne aktivnosti, na osnovi katerih se podjetje odloči za neposredne ali posredne razpečavne poti. Proizvajalci težijo za tem, da je čim manj posrednikov, kar zmanjšuje stroške in povečuje samo hitrost dostave. Podjetje PGP, ki deluje po konceptu »proizvodnja po naročilu«, se večinoma poslužuje neposrednih poti razpečave. To mu omogoča tudi relativna majhnost slovenskega trga in neposredna bližina centra čevljarke industrije v Sloveniji (PEKO Tržič, PLANIKA Kranj in ALPINA Žiri). Prodaja preko posrednikov je v večini primerov samo posledica finančnih tokov slovenskih kupcev, ki pri zapiranju finančnih obveznosti iščejo razne možnosti verižnih kompenzacij preko različnih posrednikov.

Drugi korak, fizična razpečava, zajema aktivnosti v samem procesu transporta blaga od proizvajalca do potrošnika in se nanaša predvsem na skladiščenje, optimizacijo zalog in transport. Razvojni trendi na področju skladiščnega poslovanja gredo v smeri gospodarjenja z minimalnimi zalogami, ki temeljijo na filozofiji in praksi koncepta »just in case«. Ta namreč omogoča redno oskrbljenost proizvodnje podjetja z manjšimi odstopanji, brez odvečnih zalog. Posebno pozornost mora podjetje nameniti prevzemanju, čuvanju in izdajanju blaga.

Področje, ki mu podjetje PGP iz dneva v dan namenja več pozornosti in energije je logistika. Njena vloga, mesto in pomen pri trženju PU podplatov je vse bolj pomembna, ker proučuje tok materialov, energije, oseb in informacij. Njena uspešnost se meri z analizo in spremljanjem dobavne zanesljivosti in ustreznega komuniciranja z naročniki. Transport blaga za slovenske kupce je organiziran pretežno po principu EXW franco tovarna, ker podjetje PGP nima lastnih transportnih kapacitet. Kupci sami prevzemajo blago v našem podjetju in morajo na lastne stroške poskrbeti za zavarovanje blaga in

njegov prevoz. Manjše pošiljke blaga po dogovoru s kupci pošiljamo po raznih »hitrih poštah« (DOOR TO DOOR, SŽ EKSPRES in EMS). V primeru zamude roka izdelave zaradi naše krivde podjetje PGP samo organizira prevoz in krije stroške prevoza do kupca.

3.4 Promocija P-4 (Promotion)

V trženju vselej odločajo ljudje, bodi v lastnem imenu bodi v imenu organizacije, kjer delujejo. Zato je posredovanje sporočil odjemalcem in prejemanje sporočil od njih odločilna sestavina tržnega spleta organizacije. Cilj komuniciranja je vplivanje na tržno odločanje - ob prodaji oz. nakupu in prej in kasneje (Tavčar 2000, 108).

Promocijo sestavljajo tiste aktivnosti, ki so namenjene pridobivanju novih in zadržanju obstoječih kupcev. V ta namen proizvajalec ali ponudnik na različne načine informira in prepričuje odjemalce o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja.

Sodobno podjetje ima po Kotlerju (1996, 596) zapleten sistem trženjske komunikacije s posredniki, porabniki in različnimi javnostmi. Poglavitne dejavnosti, ki sestavljajo splet trženjske komunikacije so:

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

Oglaševanje sodi med najpomembnejše dejavnosti tržnega komuniciranja, ki ima za nalogo, da seznanja potencialne potrošnike, jim vzbudi zanimanje in jih hkrati navduši za nakup. Vsako propagandno sporočilo mora pri kupcu vzbuditi pozornost, posredovati idejo in vzbuditi željo po nadaljnjih informacijah ter hkrati vzpostaviti zaupanje.

Neposredno trženje zajema komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu, preko interneta ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo .

Tudi pri pospeševanju prodaje skušamo odjemalce obveščati, jim svetovati in jih stimulirati z namenom pomagati jim pri izbiri oziroma odločitvi za nakup. Najpogostejše oblike pospeševanja so: sejmi, prodajne akcije, nagradne igre in demonstracije.

Pri odnosih z javnostmi podjetje oblikuje, utrjuje in ohranja ugodne odnose in vezi z javnostjo in ustvarja medsebojno zaupanje. Najpogostejše oblike in aktivnosti odnosov z javnostjo so predvsem tiskovna sporočila, letno poročilo, dnevi odprtih vrat, sponzorstva in odnosi s krajevnim okoljem. Publiciteta podjetja je ustvarjanje predstave o podjetju oziroma njegovih izdelkih v javnosti.

Pri osebni prodaji neposredno komuniciramo s kupci z namenom, da pride do prodaje izdelka ali storitve. Ta način prodaje zahteva strokovne kadre, ki jih moramo sproti dopolnilno izobraževati, da lahko kot predstavniki podjetja posredujejo informacije o izdelkih oziroma storitvah, o prednostih in koristih na kvaliteten in dostojen način. Osebna prodaja je razmeroma draga, vendar izredno učinkovita. Zajema prodajne predstavitve in prodajna srečanja, prav tako pa poleg lahko štejemo tudi sejme in prodajne razstave.

Po Devetaku in Vukoviču (2002, 161) moramo pri izvajanju posameznih marketinških aktivnosti na področju promocije upoštevati vsaj približen vrstni red korakov: identifikacijo ciljne javnosti, izostriti cilj in namen promocijske aktivnosti, sestaviti ustrezno sporočilo za primerno izbran medij ter izbirati vire za financiranje posameznih aktivnosti. Ob zaključku je potrebno še zbrati in analizirati povratne informacije.

Zavedati se moramo, da vsaka panoga oziroma področje terja od podjetja specifičen prijem in izvedbo promocije oziroma tržnega komuniciranja, zato je potrebno posamezne dejavnosti dopolnjevati in prilagajati problematiki konkretnega trženja. Sama promocija terja občutna sredstva, zato je načrtovanje trženjskega komuniciranja zelo zahtevno, izide pa je težko izluščiti iz celovitega delovanja tržne ponudbe podjetja.

Podjetje PGP nima končnega produkta, zato v svojem okolju med navadnimi potrošniki ni dovolj razpoznavno. Bolje ga poznajo le dobavitelji in kupci sestavnih delov za obutev. To je možno izboljšati s publiciteto preko člankov v lokalnih glasilih (Gorenjski glas, Tržičan) in s predstavitvijo podjetja skozi razvojne projekte, ki potekajo v podjetju (reciklaža PU podplato, sanacija deponije, uvajanje novih tehnologij,...).

Poglavitni dve dejavnosti, ki jih podjetje PGP koristi pri trženjskem komuniciranju sta pospeševanje prodaje in osebna prodaja. S stalnimi stiki in obiski kupcev skušamo posredovati kar največ informacij o obstoječih in na novo razvitih programih podplato. Z izmenjavo različnih mnenj in pogledov pri razvoju novih izdelkov pridemo do rešitev, ki so v obojestransko korist. Največ pozornosti in energije vsako leto vložimo v izdelavo dveh kolekcij novih podplato za sezoni pomlad/poletje in jesen/zima, ki jih nato predstavimo na mednarodnih sejmih v tujini. Iz tabele 3.1 je razviden seznam sejmov, na katerih podjetje PGP promovira svoje izdelke.

Tabela 3.1 Seznam mednarodnih sejmov, na katerih razstavlja podjetje PGP

<i>Država</i>	<i>SPOMLADI</i>	<i>JESENI</i>	<i>Način nastopa</i>
LINEAPELLE Bologna, ITALIJA			Samostojno
PLW Pirmasens, NEMČIJA			Skupaj s partnerjem
BŐR ES CIPŐHET, Budapest, MADŽARSKA			Skupaj z agentom
KOŽA I OBUČA, Beograd, SCG			Samostojno

Vir: Interni vir podjetja PGP Tržič 2004

Priprave na razstavljanje na sejmih morajo biti temeljite, da opravičijo znatna vlaganja sredstev v ta namen. Na ta način potem navežemo čim več kvalitetnih stikov s potencialnimi kupci, utrjujemo stike z obstoječimi in razdelimo čim več promocijskega materiala.

4 POLITIKA RAZVOJA, PROIZVODNJE IN KAKOVOSTI POLIURETANSKIH PODPLATOV

Danes, v obdobju nove ekonomije, smo priča preoblikovanju svetovnega gospodarstva zaradi vpliva novih tehnologij (digitalizacija, povezave prek svetovnega spleta,...) in globalizacije. Podjetja se vsak dan srečujejo s tržnimi in drugimi spremembami, zato se morajo za zagotovitev lastnega obstoja stalno prilagajati in izboljševati svoj položaj.

Po Devetaku (1999, 53) je prav izdelek v središču pozornosti pri zbiranju idej, razvoju, pripravi dela, proizvodnji, skladiščenju, prodaji, razpečavi, promociji in po prodajnih uslugah. Bistvo uspeha podjetja je v trženjskem pristopu. To pomeni, da izhajamo iz trga, tržnih potreb, povpraševanja in se s končnimi izdelki spet vračamo na trg, da zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje ter s tem ustvarimo primeren dobiček.

Razvojna politika je eden najpomembnejših delov celovite politike podjetja PGP. Njeno bistvo je v optimalnem oblikovanju in opredeljevanju ustrezne politike pri izbiri, določanju, razvoju in proizvodnji PU podplatov za razne vrste obutve. Tveganj, ki jim je podjetje podvrženo pri razvoju in proizvodnji izdelkov, obidemo s pravočasnimi tržnimi raziskavami. Ne smemo pa tudi pozabiti na odgovornost vodstva podjetja in strokovnjakov pri razvojni politiki. Z njihovim timskim pristopom pri delu in sprotnim spremljanjem znanstvenih in tehničnih dogajanj v svetu lahko uspešno prenašajo takšne dosežke v podjetje.

4.1 Tržni vidiki poliuretanskih podplatov

4.1.1 Kakovost poliuretanskih podplatov

Tržni vidiki izdelkov in storitev zajemajo in opredeljujejo zlasti: kakovost izdelka oziroma storitve, embalažo in pakiranje, design, imidž, znamko izdelka, asortiment, elastičnost povpraševanja in prilagodljivost trgu.

Le kakovosten izdelek lahko zadovolji potrebe in pričakovanja kupca, iz česar lahko sklepamo, da je to eden najpomembnejših tržnih vidikov izdelka. Kakovost PU podplatov je za podjetje PGP zelo pomembna, zato je tej temi v diplomski nalogi posebej namenjeno 7. poglavje.

4.1.2 Embaliranje, design in blagovne znamke

Embaliranje je učinkovito trženjsko orodje, ker poleg fizične zaščite izdelka z izgledom izdelka informira potrošnika o njeni vsebini ter z ustrežno obliko produkta pripomore tudi k sami promociji podjetja.

Podjetje PGP uporablja predvsem papirnate kartone, ki nudijo zadostno fizično zaščito PU podplatom pri transportu do proizvajalcev obutve. Kartoni so primerne velikosti in opremljeni z označbami, ki identificirajo in opišejo podplate, ki se nahajajo v njih. Kartoni so potiskani tudi z logotipom podjetja PGP.

Sodobno oblikovan izdelek pospešuje prodajo in pripomore pri doseganju ugodnejših prodajnih cen. Tega se podjetje PGP dobro zaveda, zato pri oblikovanju in razvoju novih kolekcij podplatov sodeluje z italijanskimi stilisti *Laurenzo & Boromei*.

Na ta način zagotovimo, da design PU podplatov sledi svetovnim trendom in zadnjim modnim smernicam.

Blagovna znamka označuje izdelke določenega podjetja in je v funkciji njihovega prepoznavanja ter razlikovanja izdelkov od konkurenčnih.

V podjetju PGP razvijamo in tržimo naslednje blagovne znamke:

- DORO flex – PU podplati za flex obutev,
- DORO Safe – PU podplati za zaščitno obutev,
- DORO Free – PU podplati za obutev za prosti čas,
- DORO Com – PU podplati za udobnejšo (comfort) obutev,
- PGP Classic – PU podplati običajni,
- PGP Eco – PU podplati brez TBT², ekološko neoporečni,
- PGP Safe – PU podplati za zaščitno obutev po normah EN 344.

Blagovna znamka ima velik pomen pri sporočanju kupcem o lastnostih in koristih PU podplatov ter o vrednotah podjetja PGP. Dobra blagovna znamka prispeva k ugledu podjetja in pospešuje prodajo, vendar je to potrebno stalno opravičevati s kakovostjo in konkurenčnostjo v poslovanju.

4.1.3 Asortiment poliuretanskih podplatov

Podjetje PGP proizvaja in ponuja na trgu raznovrstne PU podplate. Med seboj jih lahko razvrščamo na podlagi njihovih značilnosti. Čeprav so različni pa opravljajo podobne funkcije, se prodajajo istim skupinam kupcev, tržimo jih po istih poteh in so zelo povezani med seboj. Podplati sestavljajo skupino, program izdelkov, ki ji pravimo asortiment podplatov. Njegove glavne značilnosti so: vrsta, sestava, velikost, kakovost, raznolikost cen in podobno. Značilnost asortimenta se odraža skozi njegovo širino, globino in njegovo konsistentnostjo.

Širina asortimenta PU podplatov opredeljuje število različnih vrst podplatov, ki jih izdeluje podjetje PGP. Sem sodijo PU podplati za otroško, žensko in moško obutev, ki so namenjeni izdelavi modne, klasične, športne, zaščitne in ortopedске obutve ter obutve za prosti čas.

Globino asortimenta predstavlja število različic vsakega izdelka v okviru vsake skupine ali vrste izdelkov. To pomeni, da globino asortimenta PU podplatov zajemajo njihove različne velikostne številke. Otroški PU podplati se običajno izdelujejo v velikostnih številkah od 18 do 34, ženski od 35 do 42 in moški od 39 do 46, izjemoma tudi do velikosti 52 za tako imenovano »Gulliver obutev«

Možnost uporabe več kot 15 različnih osnovnih barv pri proizvodnji PU podplatov omogoča podjetju PGP, da še dodatno razširi število možnih različic podplatov in jih ponudi na trgu ter na ta način dodatno obogati asortiment PU podplatov.

4.2 Življenjski cikel poliuretanskih podplatov

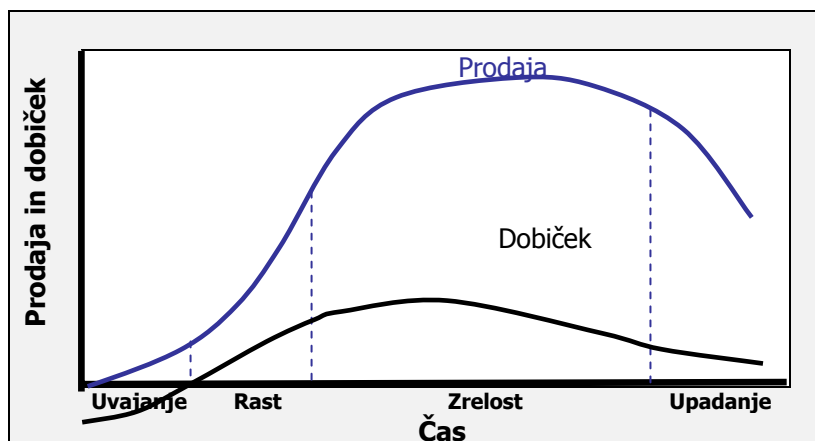
Razvoj znanosti in tehnologije v svetu vpliva na vedno hitrejše razvijanje novih izdelkov, njihovo proizvodnjo in plasiranje na tržišče. Zastarele in ne konkurenčne

² TBT je kratica za Tributilin, organsko kositrovo spojino, ki v osnovnem materialu opravlja funkcijo katalizatorja. Gre za snov, ki je ekološko sporna, strogi evropski okolje-varstveni zakoni so jo že prepovedali uporabljati po letu 2008.

izdelke dnevno izpodrivajo novi, sodobnejši izdelki, kar ima za posledico krajšanje življenjske dobe večine izdelkov v primerjavi s preteklostjo. Razumevanje koncepta življenjskega ciklusa izdelka je tudi podjetju PGP v veliko pomoč pri razvoju novih PU podplatov. Odgovorni strokovnjaki in vodstvo podjetja se zaveda, da je življenjska doba vsakega podplata omejena, da se običajno sestoji iz jasnih stopenj, v katerih donosi rastejo in padajo in zato podplati zahtevajo v vsaki stopnji življenjske faze drugačno strategijo trženja in proizvodnje. Podplati za modno obutev se razlikujejo od drugih vrst podplatov tudi po tem, da je njihov življenjski cikel mnogo krajši od življenjskega ciklusa podplatov za zaščitno, klasično in ortopedsko obutev. Pri tem gre za zadovoljevanje posebnih želja in zahtev kupcev v določenem časovnem obdobju, ki običajno traja eno ali največ dve sezoni (leti). V tem obdobju dosežemo najboljše prodajne cene, po zaključku sezone pa povpraševanje in posledično cene hitro padejo na nižji nivo.

Vsak uspešen proizvod, enako tudi PU podplat, gre v svoji ekonomski življenjski dobi skozi štiri značilne faze, ki so razvidne v sliki 4.1:

Slika 4.1 Življenjski cikel prodaje in dobička



Vir: Kotler 1996, 356

- **Uvajanje proizvoda:** faza, ko pride nov proizvod prvič na trg, kjer še ni pravega povpraševanja po njem, ni še tehnično do kraja preizkušen, zato proizvod preboleva otroške bolezni. Obseg njegove prodaje je majhen in le počasi narašča. Za to stopnjo sta značilna počasna rast in minimalni dobiček zaradi visokih stroškov izdelave in nujno potrebne promocije.
- **Rast prodaje:** povpraševanje po proizvodu v tej fazi hitro narašča, podjetje skuša še izboljšati izdelek in osvojiti nove segmente ter tržne poti, s povečanjem učinkovitosti proizvodnje niža stroške, dobiček v tej fazi narašča, pojavijo se prvi konkurenti, zato se začne bitka za kupce
- **Zrelost proizvoda:** tržišče je za podjetje osvojeno, zato se povpraševanje po proizvodu in njegova poraba ustali, v tej fazi pride do borbe med konkurenti na področju politike cen, diferenciacije proizvoda in segmentiranja trga. Dobra promocija in boljša strežba odjemalcev sta lahko prednosti podjetja napram konkurentom; dobiček in prodaja pričneta počasi upadati.

- Upadanje prodaje: proizvod zastareva, zato prične izgubljati odjemalce, prodaja hitro upada, proizvodne zmogljivosti so precej neizkoriščene, dobiček se zmanjšuje ali pa se celo ustvarja izguba. Podjetje mora zniževati prodajne cene in pravočasno izločiti izdelek, ki odmira.

Za podjetje PGP je pomembno, da spremlja PU podplate v vsaki od omenjenih faz, zlasti z vidikov reagiranja odjemalcev na sodobnost PU podplatov, obsega prodaje, stroškov, ustvarjanja dobička in reagiranja konkurence. Izredno pomembno je, da podjetje pravočasno razvija nove podplate, s katerimi nadomešča zastarele, še preden ti dosežejo fazo upadanja.

4.3 Razvoj in zbiranje idej za nove poliuretanske podplate

Za razvoj novih izdelkov so potrebne ideje in najpomembnejši vir za njihovo zbiranje in selekcioniranje je tržišče. Tu se srečamo s kupčevimi potrebami in zahtevami, ki se velikokrat razvijejo iz problemov, ki jih imajo s sedanji izdelki. Večina dejavnosti podjetja, namenjena novim izdelkom, se običajno nanaša na izboljševanje že obstoječih izdelkov in ne razvijanje novih.

Najpogosteje se osredotočimo pri organiziranem in sistematičnem zbiranju idej za razvoj novih izdelkov na:

- lasten razvoj in spodbujanje zaposlenih k iskanju in razmišljanju,
- proučevanje konkurenčnih izdelkov, ki jih lahko kupimo, razstavimo in izdelamo boljše različice teh izdelkov,
- tržnike podjetja, ki imajo na voljo najbolj sveže podatke o željah in pripombah kupcev,
- vodstvo podjetja, izumitelje, znanstveno-raziskovalne inštitute, svetovalce,
- podjetja za tržne raziskave,
- patentne zavode ter
- strokovne publikacije.

Pomemben vir bogatih idej in informacij so tudi mednarodni sejmi, kjer so običajno razstavljeni najnovejši izdelki, oprema in tehnologija, modeli ter vzorci. Pri uvajanju novega izdelka na sejmu prodajalec lahko ugotavlja, kako veliko je zanimanje kupcev za novi izdelek in kako se kupci odzivajo na različne značilnosti izdelka. Številne informacije nato prenesemo v podjetje, kjer jih obdelamo in selekcioniramo ter uporabimo pri nadaljnjem razvoju. Če strnemo razmišljanje o idejah za razvoj novih izdelkov vidimo, da največ spodbud za razvoj dobimo iz okolja v katerem podjetje deluje, trga, ki ga pokriva, tehnologije in obstoječe zakonodaje.

Razvojni proces novega izdelka ima osem stopenj: iskanje idej, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta, razvijanje strategije trženja, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje na trgu in končna uvedba izdelka na trg. Namen vsake stopnje je, da ugotovimo, ali naj idejo o izdelku razvijamo naprej ali pa jo ovržemo. Podjetje želi zmanjšati možnosti, da bi slabe ideje napredovale, dobre pa bile zavržene (Kotler 1996, 351).

Učinkovit razvoj izdelka terja skupinski pristop in delo vseh služb in oddelkov v podjetju, priporočljivo pa je tudi zgodnje vključevanje kupca v proces razvoja, da dobimo tudi njegovo mnenje.

Podjetje PGP se pri razvoju novih PU podplatoov poslužiuje dveh strategij:

- a) lasten razvoj novih podplatoov namenjenih vsem potencialnim kupcem,
- b) skupni razvoj novih podplatoov s posameznimi kupci, izključno za njihove ekskluzivne potrebe.

Pri slednji strategiji kupci definirajo vse glavne značilnosti podplatoov in zahtev, ki jim morajo zadostiti ter običajno krijejo celotne stroške razvoja in izdelave serije orodij, potrebnih za proizvodnjo PU podplatoov. Podjetje PGP potem proizvaja te podplate izključno za potrebe kupca, ki se tudi ekskluzivno ukvarja z vsemi trženjskimi aktivnostmi novih PU podplatoov.

Pri lastnem razvoju PU podplatoov pa podjetje PGP črpa ideje na tržišču, kjer zaznava potrebe in nove zahteve kupcev. Stalno spremljamo tudi izdelke konkurenčnih podjetij iz Italije in nove tehnologije na področju izdelave PU podplatoov. Ne smemo pozabiti na modne trende, ki so na področju PU podplatoov zelo pomemben dejavnik, zato podjetje PGP pri razvoju novih podplatoov že vrsto let sodeluje z italijanskimi oblikovalci Lorenzo & Boromei. Na osnovi zbranih in selekcioniranih idej nato podjetje PGP dvakrat letno izdela novi kolekciji PU podplatoov za sezoni pomlad/poletje in jesen/zima za prihodnje leto in jih predstavi na najpomembnejšem mednarodnem sejmu komponent za izdelavo obutve LINEAPELLE v Bologni, Italija, v mesecu aprilu in oktobru. Potencialni kupci na razstavnem prostoru izberejo in naročijo vzorce podplatoov, ki jih kasneje vgradijo v lastne kolekcije obutve. Podjetje PGP se nato na osnovi odziva in zanimanja kupcev za nove PU podplate ter njihovih napovedi glede bodočih potreb odloči ali gre v nadaljnji razvoj in izdelavo celotnega asortimenta (velikostnih številki) ali pa ostane le pri vzorcu v vzorčni velikostni številki. Običajno se izmed 10-ih razvitih in razstavljenih novih vzorcih PU podplatoov na sejmu odločimo za razvoj največ dveh ali treh novih serij podplatoov.

4.4 Tveganja pri razvoju in uvajanju novih poliuretanskih podplatoov

Dandanes se potrebe in okusi kupcev stalno spreminjajo, pojavljajo se nove tehnologije, življenjski ciklusi izdelkov se krajšajo, zaradi vključitve Slovenije v evropske integracije se pojavlja močna konkurenca, zato so obstoječi izdelki, ki jih ponujajo slovenska podjetja, zelo ranljivi. Če se podjetjem ne posreči pravočasno razviti novih izdelkov, s tem zelo veliko tvegajo in ogrožajo celo lasten obstoj.

V vsakdanji praksi se srečujemo zlasti z naslednjimi vrstami tveganj (Devetak 1999, 77-78):

- pojav novega izdelka, znanstvena odkritja, izumi,
- substitucija izdelka,
- pojav nove konkurence,
- ekološki problemi, institucionalni problemi,
- sprememba zunanje-trgovinske zakonodaje,
- višja sila,
- vojno stanje,
- sprememba družbenopolitičnega režima,
- sprememba tržnih okoliščin, zlasti stagnacija (padeč) plačilne sposobnosti potrošnikov,
- kreditno-monetarna politika.

Pri načrtovanju dogajanj v prihodnosti in pri uvajanju novih izdelkov je podjetje najbolj izpostavljeno tveganju, zato so za odstranitev ali zmanjšanje možnih tveganj nujno potrebne ustrezne analize in raziskave. Tveganje z novimi izdelki je namreč prav tako veliko, kot je lahko velik dobiček. Ključ k uspešnim novim izdelkom leži v boljši obdelavi idej o novih izdelkih in razvijanju temeljitih raziskovanj in postopkov odločanja na vsaki stopnji razvojnega procesa novega izdelka ter spremljanju konkurence.

Podjetje PGP se zato zaveda, da v primeru, ko njegov PU podplat ni dobro oblikovan, če je napačno pozicioniran na trgu in ne dovolj učinkovito promoviran ter je njegova cena previsoka, je tak PU podplat obsojen na neuspeh. Temu tveganju se skuša izogniti z razvojem edinstvenih in nadpovprečnih PU podplatov iz kombinacije normalnega in kompaktnega PU materiala, ki se odlikujejo po visoki kakovosti, novih lastnostih (barvne kombinacije, odpornost proti zdrsu) in večji zaznani vrednosti pri uporabi v očeh kupcev.

5 TRŽNA RAZISKAVA IN TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEM ZA POLIURETANSKE PODPLATE

V preteklosti so podjetja večino pozornosti pri poslovanju namenila upravljanju s surovinami, stroji, z denarjem in z ljudmi, danes pa se že vsi dobro zavedajo, da imajo odločilen pomen pri upravljanju in vodenju podjetij informacije.

V poslovnem odločanju, kakor tudi v politiki razvoja izdelkov, potrebujemo najrazličnejše informacije o stanju trga, ponudbe, povpraševanja, raznih procesov v določenem obdobju itd.. Z informacijami povečujemo znanje, zmanjšujemo negotovost in tveganje ter vplivamo na obnašanje posameznikov ali skupin v organizaciji. S pravočasnimi in objektivnimi informacijami lahko izzovemo določene odločitve, rešimo posamezne probleme ali preprečimo določene nevarnosti (Devetak in Vukovič 2002, 57).

5.1 Trženjsko informacijski sistem TIS

Trženjski informacijski sistem (TIS) je sistem sistematičnega in kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja, skladiščenja, simuliranja in dajanja oziroma predstavljanja tržnih informacij, ki so potrebne pri trženjskih odločitvah. TIS izkorišča interne in eksterne vire poslovnih podatkov in informacij (Devetak 1999, 17).

Dobro zasnovan TIS po Kotlerju (1996, 127-148) vsebuje štiri podsisteme:

- Prvi je sistem notranjih podatkov, ki daje sveže podatke o prodaji, stroških, zalogah, denarnih tokovih in terjatvah ter obveznostih.
- Drugi je sistem trženjskega obveščanja, ki tržnike redno oskrbuje z informacijami o dogajanju v zunanjem trženjskem okolju.
- Tretji je sistem trženjskega raziskovanja, ki skrbi za zbiranje informacij v zvezi s posameznimi trženjskimi problemi.
- Četrty podsistem pa je sistem za podporo trženjskim odločitvam, ki vsebuje statistične metode in metode za odločanje.

Zbiranje informacij terja čas managerjev, strokovnjakov in tržnikov ter na ta način porablja sredstva podjetja. Zato je njihovo zbiranje smiselno samo, če koristi od informacij presegajo stroške. Z uporabo sodobne informacijske tehnologije in z ustrezno šolanimi strokovnimi kadri pridemo do učinkovitih in verodostojnih informacij tržnega pomena, ki pokažejo svojo pravo vrednost samo, če so sveže in natančne ter odražajo trenutno dogajanje na trgu.

Pomena in vrednosti informacijskega sistema se zaveda tudi podjetje PGP, zato ves čas zbira informacije o dogajanju na trgu čevljarsko-obutvene industrije, spremlja konkurenco in v stalnih stikih s kupci ugotavlja njihove potrebe in želje po PU podplatih. Analiza in obdelava teh informacij je podlaga za pripravo in izvajanje vseh trženjskih aktivnosti na področju trženja PU podplatov.

5.2 Tržna raziskava

Pri tržnih raziskavah, ki predstavljajo najpomembnejši sestavni del trženjskega informacijskega sistema (TIS), sistematično in načrtno zbiramo in analiziramo informacije o trgu, konkurenci, proizvodih in trendih razvoja. Njihov glavni namen je ugotoviti in zadovoljiti želje in potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje.

Učinkovito trženjsko raziskovanje poteka v petih stopnjah (Kotler 1996, 132):

1. opredelitev problema in ciljev raziskave,
2. načrtovanje raziskave,
3. zbiranje informacij,
4. analiza informacij,
5. predstavitev ugotovitev.

Pri tem velja poudariti, da pomeni dobro opredeljen problem že kar pol rešitve, z dobrim in učinkovitim načrtom za pridobivanje želenih informacij pa realiziramo drugi del. Zasnova raziskave opredeljuje vire podatkov, raziskovalne metode in instrumente ter oblike komuniciranja. Prav od ustrezne izbire metod in načinov tržnih raziskav so v veliki meri odvisni kakovost in dobljeni rezultati raziskave, zato je skoraj vsaka tržna raziskava edinstvena oziroma specifična.

Najpogosteje ločimo tržne raziskave na tiste, ki se nanašajo na (Devetak 1999, 24):

- a) raziskovanje za mizo, metoda internega raziskovanja,
- b) raziskovanje na terenu,
- c) kombinacija internih in terenskih raziskav.

Pri internem raziskovanju zbiramo informacije v lastnem podjetju, statističnem zavodu in gospodarski zbornici, pri eksternem raziskovanju pa neposredno na terenu od odjemalcev, zastopnikov in konkurence.

5.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Trženjski raziskovalci pri raziskavah na terenu namensko zbirajo primarne podatke in informacije za konkretno raziskavo trga. Pri tem delu je vprašalnik daleč najenostavnejši in najpogostejši instrument. Biti mora razumljiv in prilagojen namenu in vrsti tržne raziskave. Sestavlja ga sklop vprašanj na katerega mora vprašani odgovoriti. Na ta način dobimo potrebne informacije na najhitrejši in najenostavnejši način z malo napora in z minimalnimi stroški. K oblikovanju vprašalnika lahko pristopimo šele, ko opredelimo bistvo in namen tržne raziskave. Pri sestavljanju vprašalnika moramo pazljivo izbrati vprašanja, obliko vprašalnika, uporabljene besede in oblikovati smiselno zaporedje vprašanj tako, da že prvo vprašanje vzbudi zanimanje, ne pa da prejemnik vprašalnika reagira negativno in ga vrže v koš.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika za tržno raziskavo med že obstoječimi kupci (zaradi namenske proizvodnje za znanega kupca) sta me vodila bistvo in cilj tržne raziskave – ugotoviti zadovoljstvo kupcev s kakovostjo, ceno in asortimentom PU podplatov podjetja PGP. Pri formuliranju vprašanj sem pazil, da niso bila vprašanja presplošna in ne sugestivna. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 20-ih vprašanj tako zaprtega kot tudi odprtega tipa, saj sem anketirancem omogočil, da si lahko izberejo enega izmed ponujenih odgovorov, če pa se ne strinjajo z nobenim od ponujenih, lahko napišejo svoj odgovor oziroma svoje mnenje. Pri oblikovanju vprašalnika sem bil pozoren tudi na zaporedje vprašanj in njegovo grafično podobo.

Anketni vprašalnik vsebuje štiri sklope vprašanj:

- 1) Uvodni del zajema splošne podatke o anketirancu (spol, starost) in o podjetju, v katerem je zaposlen (količina, vrsta, namen in tehnologija izdelave obutve).

- 2) V drugem delu se vprašanja omejijo na področje raziskovanja – PU podplate. Zanimal me je vpliv različnih dejavnikov na kupce pri njihovi izbiri in nakupu PU podplatov.
- 3) Tretji del obravnava zadovoljstvo kupcev z asortimentom, kvaliteto in cenami PU podplatov ter njihova predvidevanja glede nakupov v bodoče.
- 4) V zadnjem delu sem želel spoznati, od kod črpajo nove ideje pri izdelavi obutve (strokovna literatura, sejmi) in kakšen interes kažejo za skupni razvoj novih PU podplatov.

Anketni vprašalnik je v prilogi A.

5.4 Izvedba tržne raziskave

V tržno raziskavo so bila vključena podjetja iz čevljarsko-obutvene panoge na celotnem področju Slovenije, ki se ukvarjajo s serijsko in tudi izdelčno proizvodnjo obutve, ne pa tudi posamezne čevljarske delavnice, ki se ukvarjajo le z njihovim popravilom. Omeniti velja, da na tako omejenem prostoru, kot je Slovenija in na specifičnem področju čevljarske industrije, deluje omejeno število proizvajalcev obutve, zato je raziskava zajela le nekaj manj kot 40 subjektov.

Obliki komuniciranja, ki sem ju uporabil pri raziskavi, sta bili anketiranje po pošti in osebni stiki z vprašanimi. Pri opredelitvi problema in ciljev tržne raziskave sem izhajal iz predpostavk, da so kupci podjetja PGP zadovoljni s kakovostjo PU podplatov in asortimentom, ki jim je na voljo, da so cene PU podplatov konkurenčne in da so kupci pripravljeni sodelovati pri skupnem razvoju novih PU podplatov.

Udeležence tržne raziskave sem anketiral v času od 29. julija do 8. oktobra 2004 na območju Slovenije. Odposlanih je bilo 45 anketnih vprašalnikov, od katerih sem prejel 35 izpolnjenih in za anketo uporabnih vprašalnikov. Vse nejasnosti ob izpolnjevanju ankete, ki so se pojavile pri vprašanih, sem dodatno obrazložil in pojasnil v telefonskih razgovorih ter ob osebnih stikih s kupci. Podatke iz vprašalnikov sem vnesel v računalnik in jih obdelal s programskim orodjem Excel 2002.

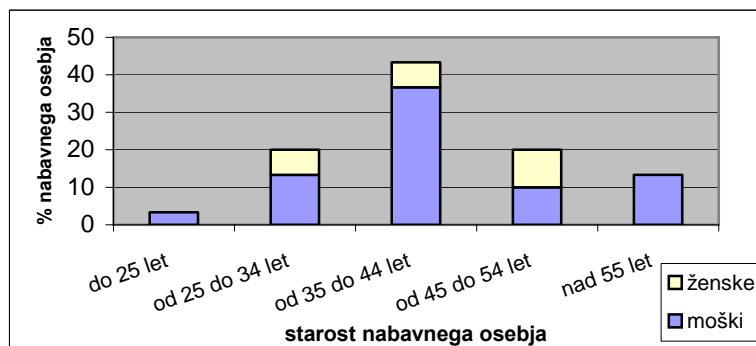
5.5 Analiza tržne raziskave in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju bom prikazal rezultate tržne raziskave v sliki in besedi ter predstavil tiste ugotovitve, ki so pomembne za poglavitne trženjske odločitve. S tem želim zmanjšati negotovost, ki se pojavlja v zvezi s prihodnjimi poslovnimi odločitvami podjetja PGP na področju trženja PU podplatov.

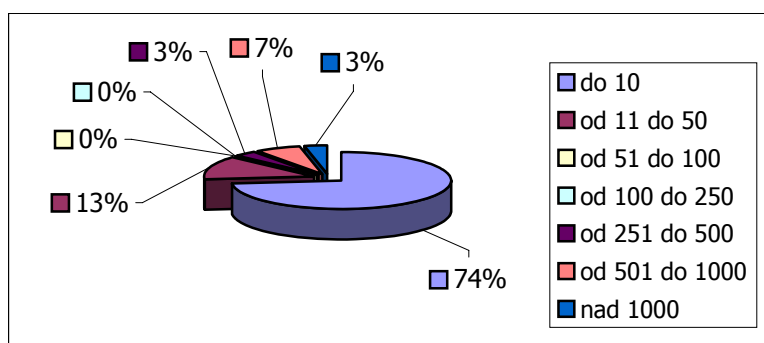
Z uvodnim delom anketnega vprašalnika sem skušal zajeti splošne demografske podatke o anketirancih in o podjetjih, iz katerih izhajajo.

Iz slike 5.1 je razvidno, da je več kot $\frac{3}{4}$ vseh anketiranih moških (27) in le slaba četrtnina žensk (8). Ta podatek nam pove, da na mestih in funkcijah v čevljarsko-obutvenih podjetjih, ki se ukvarjajo z nabavo sestavnih delov obutve, najdemo več moških kot žensk. Vendar je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da lastniki manjših podjetij pokrivajo večino pomembnejših funkcij kar sami. Največ anketiranih (43%) je starih med 35 in 44 let, sledita pa ji enako zastopani starostni skupini od 25 do 34 let (20%) in 45 do 54 let (20%).

Slika 5.1 Demografski podatki anketirancev



Slika 5.2 Velikost podjetij glede na število zaposlenih

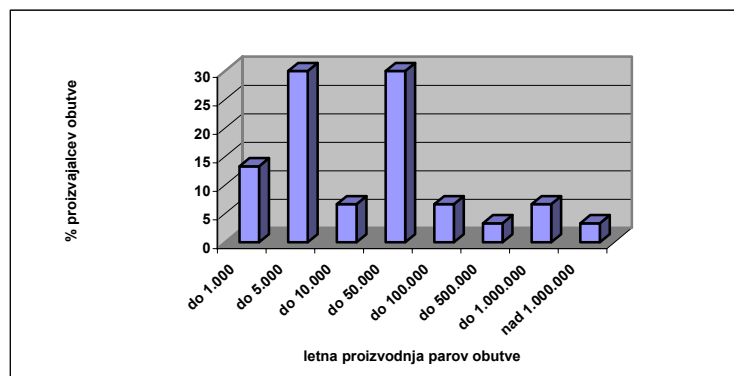


Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije je bilo v slovenski čevljarški industriji leta 2003 (podatkov za leto 2004 še nimajo) samo 37 podjetij, ki so se ukvarjala s proizvodnjo obutve.

Rezultati ankete razkrivajo, da v Sloveniji na tem področju po številu prevladujejo mala podjetja, saj kar 74 % podjetij zaposluje manj kot 10 ljudi, v 13 % podjetij je zaposlenih med 11 in 50 ljudi, medtem ko srednje velikih podjetij s 50 do 250 zaposlenimi na področju obutveno-čevljarške industrije v Sloveniji ni. Med večja podjetja, ki zaposlujejo do 1.000 ljudi spadajo KOPITARNA Sevnica, PLANIKA Kranj in PEKO Tržič. Edino podjetje, v katerem je zaposlenih preko 1.000 ljudi je ALPINA Žiri.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije so slovenska podjetja v letu 2003 izdelala 3,7 mio parov obutve, od tega so jih 2,8 mio parov tudi izvozila. Slika 5.3 prikazuje strukturo slovenskih podjetij glede na letne količine izdelane obutve. Iz slike je razvidno, da količina na leto izdelane obutve ni premo sorazmerna z velikostjo podjetja (primerjaj s sliko 5.2). Število izdelanih parov obutve je odvisna predvsem od njihove vrste in tudi zahtevnosti izdelave. Največ podjetij v Sloveniji letno izdelava do 5.000 parov obutve, sledijo podjetja, katerih proizvodnja se vrti okrog 50.000 parov, proizvodnja »velikih štiri« (KOPITARNA, PLANIKA, PEKO, ALPINA) pa se giblje med 400.000 in 700.000 pari, izstopa le ALPINA s 1,7 mio parov proizvedene obutve na leto.

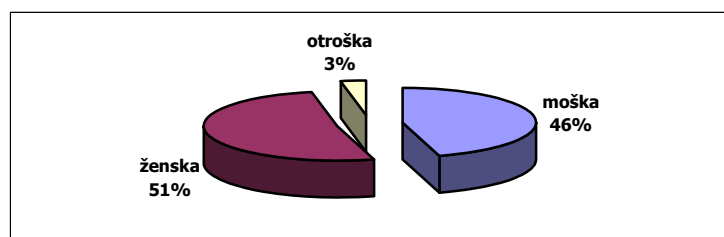
Slika 5.3 Letna proizvodnja obutve



V nadaljevanju bom prikazal odgovore na vprašalnik s komentarjem in s slikami.

Vprašanje 1: *Katere vrste obutve proizvajate v vašem podjetju in kakšen delež v % predstavljajo v celotni strukturi?*

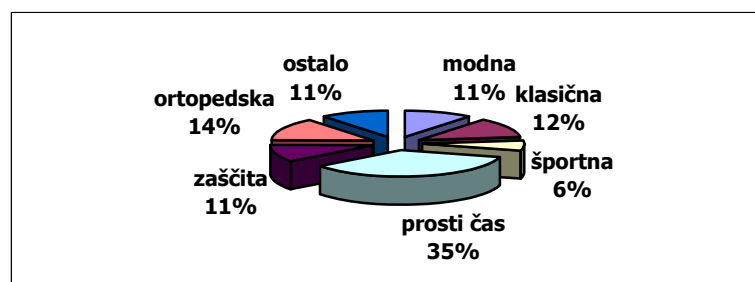
Slika 5.4 Vrste obutve



Odgovori na to vprašanje nam postrežejo s podatki, da slovenska podjetja izdelajo največ ženske vrste obutve (51 %), nekaj manj moške obutve (46 %), medtem, ko se otroške obutve izdela občutno manj, saj delež proizvodnje obutve za otroke predstavlja le 3 % vse slovenske proizvodnje. To je na nek način razumljivo, saj so potrebna kar velika vlaganja v razvoj in proizvodnjo otroške obutve zaradi širokega razpona od velikostne številke 18 do 35 (18 različnih velikostnih števil), medtem ko gre pri ženski in moški obutvi običajno le za 7 do 8 različnih velikostnih števil.

Vprašanje 2: *Za kakšne namene uporabe proizvajate obutev v vašem podjetju?*

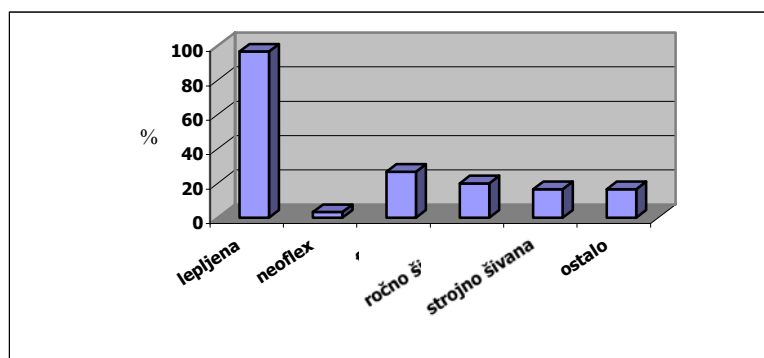
Slika 5.5 Namen uporabe obutve



Obutev za prosti čas je izdelek, ki je najpogosteje v proizvodnjah slovenskih proizvajalcev obutve. Njen delež je več kot $\frac{1}{3}$ vse proizvodnje in predstavlja 35 %. Sledi ortopedska obutev s 14 %, klasična obutev pokriva 12 %, modna in zaščitna obutev ji sledita s po 11 %, najmanj pa proizvajajo športno obutev le 6 %. Verjetno zaradi cenenege uvoza te vrste obutve iz držav daljnega Vzhoda. Kar 11 % delež celotne proizvodnje se nanaša na odgovor ostalo, kjer prevladujejo copati in cikle iz lesa.

Vprašanje 3: *Kakšno tehnologijo izdelave obutve uporabljate v vaši proizvodnji?*

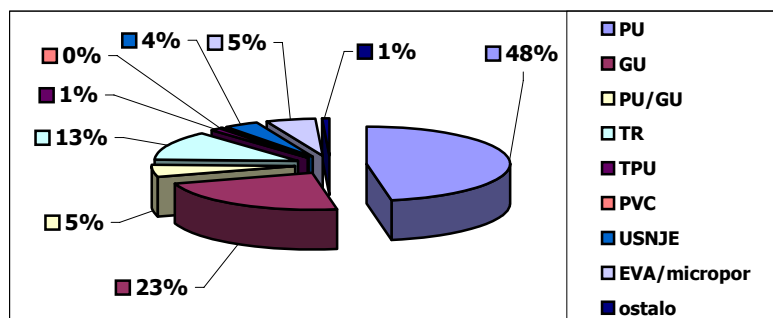
Slika 5.6 Tehnologija izdelave obutve



Kar 97 % anketirancev, praktično skoraj vsi, v svoji proizvodnji pri izdelavi obutve uporabljajo lepljeno tehnologijo. Ta podatek je zelo dragocen za proizvajalce podplatov, tudi za podjetje PGP, ki morajo svoje izdelke prilagoditi tehnologijam, ki jih največ uporabljajo proizvajalci obutve. Na ta način si zagotovijo čim večji tržni delež. Druga najpogostejša tehnologija izdelave obutve je flex tehnologija izdelave s 27 %, sledijo ročno šivana tehnologija z 20 % in strojno šivana tehnologija s 17 %. Najmanj uporabljajo neoflex tehnologijo izdelave obutve, le 4 %. Ostale tehnologije, ki jih še uporabljajo proizvajalci obutve so tehnologija direktnega brizganja in tehnologija vulkaniziranja. Pri teh dveh tehnologijah se podplat že med njegovo proizvodnjo direktno brizga ali vulkanizira na zgornji del obutve.

Vprašanje 4: *Podplate iz katere vrste materialov uporabljate v vaši proizvodnji obutve in kakšen delež v % predstavljajo v vaši celotni strukturi?*

Slika 5.7 Vrste materialov podplatov

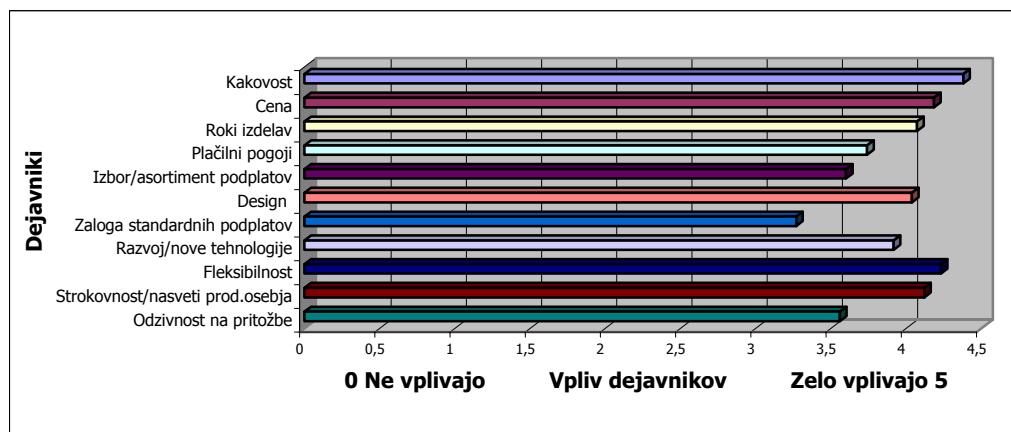


PU podplati z 48 % predstavljajo skoraj polovico vseh podplatov, ki jih slovenski proizvajalci obutve uporabljajo v svojih proizvodnih programih. Sledi GU (guma) s 23 % in TR (termoplastični kavčuk) s 13 %. Vsi ostali materiali zavzemajo 5 in manj % deležev v celotni strukturi proizvedene obutve.

Pomembno je tudi dejstvo, da preko 95 % proizvajalcev v svoji proizvodnji obutve uporablja PU podplate, podplate iz GU in EVA materialov pa le malo manj kot 1/3 vseh proizvajalcev, medtem ko podplate iz ostalih materialov uporablja 20 in manj % proizvajalcev. To pomeni, da predstavljajo PU podplati največji tržni delež na slovenskem trgu, kar mora podjetje PGP s svojo prisotnostjo na tem trgu tudi izkoristiti v svojo korist.

Vprašanje 5: *Kakšen vpliv na vašo odločitev o nakupu PU podplatov imajo spodaj naštetih dejavniki?*

Slika 5.8 Vpliv različnih dejavnikov na nakup PU podplatov

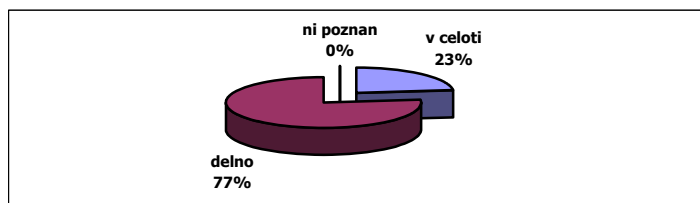


Pri nakupu izdelkov lahko na kupce vplivajo različni dejavniki. Prav nobene izjeme ni niti pri PU podplatih. Anketiranci so se odločili, da prav vsi ponujeni dejavniki vplivajo na njihovo odločitev pri nakupu PU podplatov, vendar nekateri dejavniki bolj, drugi manj. Kakovost PU podplatov je tako na prvem mestu po vplivu, sledita ji cena in fleksibilnost, na nakup pa po mnenju anketirancev zelo vplivata še rok izdelave in strokovnost ter nasveti prodajnega osebja. Manjši vpliv pripisujejo designu, plačilnim pogojem, razvoju in usmerjenosti proizvajalca podplatov v nove tehnologije. Najmanjši vpliv na nakup PU podplatov predstavlja zaloga standardnih podplatov, ki pride do izraza le pri ortopedski in zaščitni obutvi, nikakor pa pri podplatih za modno obutev.

Vprašanje 6: *Ali poznate proizvodni asortiment PU podplatov podjetja PGP?*

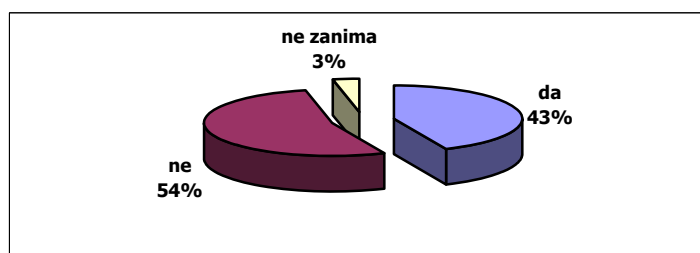
Vzpodbudno je, da prav vsi poznajo proizvodni asortiment PU podplatov podjetja PGP. Slika 5.9 prikazuje, da od tega dobre 3/4 (77 %) delno, ostalih 23 % pa v celoti. Naloga podjetja PGP na tem področju je, da zapolni nastalo vrzel in seznaniti čim več proizvajalcev obutve s celotnim asortimentom PU podplatov, nujno pa vsaj ključne kupce. To so tisti, ki sodijo v zgornjo polovico proizvajalcev obutve glede na njihovo letno proizvodnjo in pokrivajo pretežni del potencialnega trga PU podplatov.

Slika 5.9 Poznavanje asortimenta PU podplatov podjetja PGP



Vprašanje 7: *Ali ste redno seznanjeni z novimi PU podplati v ponudbi podjetja PGP?*

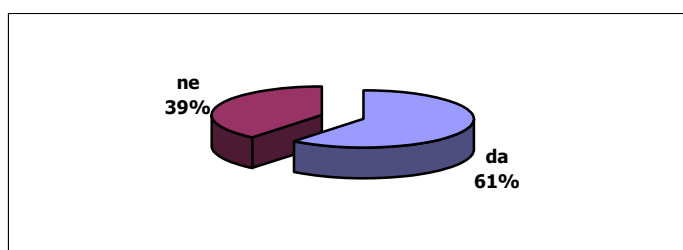
Slika 5.10 Seznanjenost kupcev z novimi PU podplati v ponudbi podjetja PGP



Odgovori na 7. vprašanje nam postrežejo s podatki, da je 43 % vprašanih redno seznanjenih z novostmi na področju PU podplatov podjetja PGP. Dobra polovica 54 % na drugi strani pa pravi, da informacije o novih podplatih do njih ne prihajajo redno. Le peščica 3 % novosti ne zanimajo. Vedno bolj razvita informacijska tehnologija nam že nudi hitrejše posredovanje informacij (digitalizirane slike po elektronski pošti), treba jo bo le izkoristiti.

Vprašanje 8: *Ali bi želeli večji asortiment PU podplatov?*

Slika 5.11 Želite večji asortiment PU podplatov ?

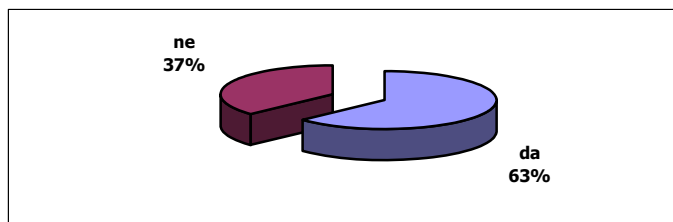


Vsak kupec si običajno želi široke izbire izdelkov, da potem lažje najde in izbere proizvod po lastnih željah, ki mu je »pisan na kožo«. Tudi slovenski proizvajalci obutve so z 61 % pritrdilno odgovorili na zastavljeno vprašanje, medtem ko si 39 % vprašanih tega ne želi in so očitno zadovoljni s trenutno ponudbo podjetja PGP. Med željami večine proizvajalcev glede večjega asortimenta najdemo predvsem PU podplate, ki naj vsebujejo zadnje modne trende, ki naj bodo primerni za komfortno, bio obutev in za obutev namenjeno prostemu času. Želijo si tudi večje število podplatov primernih za

treking obutev, otroško in mladinsko obutev velikostnih števil 27 do 34 ter podplate, ki omogočajo izdelavo obutve s tehnologijo strojnega šivanja.

Vprašanje 9: *Ali smatrate, da podjetje PGP dovolj vlaga v promocijo PU podplatov?*

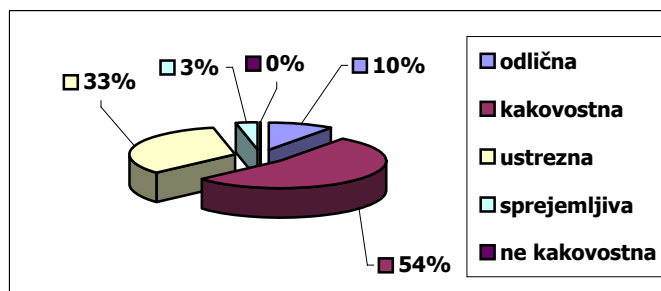
Slika 5.12 Vlaganje v promocijo PU podplatov



Kar 63 % vprašanih meni, da podjetje PGP dovolj vlaga v promocijo svojih produktov, 37 % se s takim mnenjem ne strinja. Vsekakor obstajajo določene vrzeli, ki se z različnimi aktivnostmi, kot so osebni stiki, sejmi, prodajne predstavitve, članki v strokovnih revijah in javnih glasilih lahko zapolnijo ter na pozitiven način vplivajo na promocijo podjetja ter njegov prodajni program. Treba je le biti pozoren, da koristi od promocije presegajo z njo povezane stroške.

Vprašanje 10: *Kakšna je po vašem mnenju kvaliteta PU podplatov podjetja PGP?*

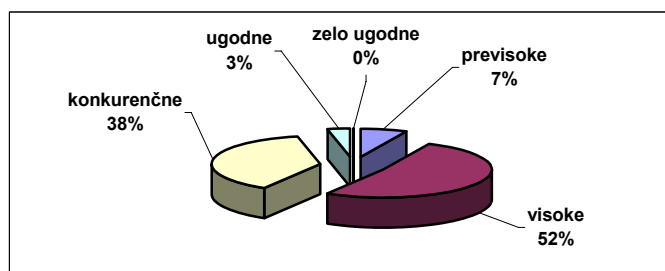
Slika 5.13 Kvaliteta PU podplatov



Iz zgornje slike je razvidno, da več kot polovica vprašanih ocenjuje PU podplate podjetja PGP za kakovostne, tretjini se zdijo podplati ustrezne kakovosti, 10 % pa jih smatra, da so podplati odlične kakovosti. Ti odgovori so za podjetje vzpodbuda in hkrati potrditev o pravilno izbrani poti politike kakovosti, ki pelje v tisto smer, na kateri podjetje PGP izdeluje zgolj kakovostne in uporabne izdelke. Pomembno je, da podjetje PGP vztraja na tej poti in teži k odličnosti. Samo 3% vprašanih smatra, da je kvaliteta PU podplatov zgolj sprejemljiva, medtem, ko takih kupcev, ki bi trdili, da kvaliteta podplatov ne ustreza in da ni kakovostna, PGP nima.

Vprašanje 11: *Kakšne so po vašem mnenju cene PU podplatov podjetja PGP?*

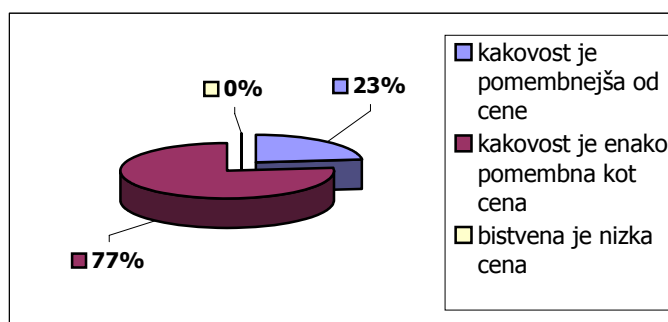
Slika 5.14 Cene PU podplatov



Za dobro polovico odjemalcev so cene podjetja PGP za PU podplate visoke, 7 % trdi, da so previsoke, medtem ko 38 % vprašanih meni, da so konkurenčne, se pravi primerljive z drugimi evropskimi proizvajalci, ki se prav tako borijo za svoj tržni delež na slovenskem tržišču. V kolikšni meri cena vpliva na samo odločitev glede nakupa PU podplatov pa nam bo razkril odgovor na naslednje vprašanje.

Vprašanje 12: *Kakšno pozornost posvečate kakovosti PU podplatov glede na njihovo ceno?*

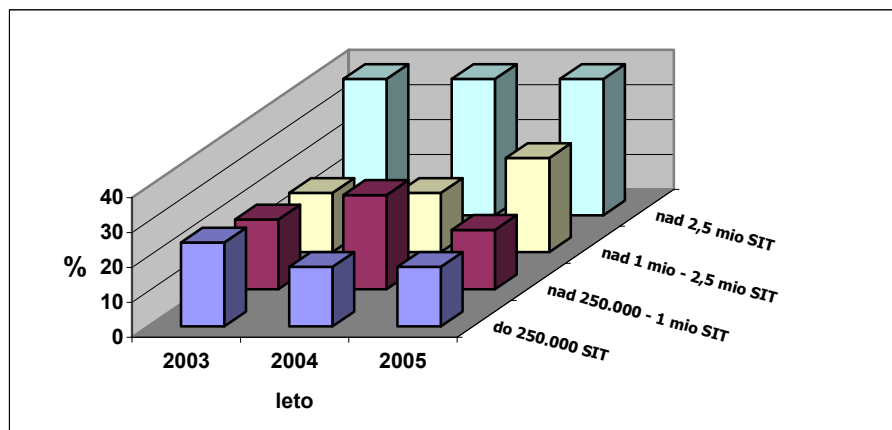
Slika 5.15 Vpliv kakovosti in cene na nakup PU podplatov



Slovenski proizvajalci obutve so doma in v svetu poznani po izdelavi kvalitetne obutve, zato ne presenečajo odgovori, kjer 77 % vprašanih meni, da sta kakovost in cena enako pomembna dejavnika, ki vplivata na njihove nakupne odločitve. Da je samo s kvalitetnimi polizdelki moč izdelati kakovostno obutev je mnenje preostalih 23 % vprašanih, ki pri nakupu podplatov najprej gledajo na njihovo kakovost, šele nato pa na njihovo ceno. Vendar je kljub vsemu pri vsem tem zelo pomembna tudi cena podplatov. Pri delavno intenzivni panogi, kakršna čevljarsko-obutvena industrija vsekakor je, je lahko proizvodnja z dragimi vhodnimi materiali ekonomsko vprašljiva in tvegana, s podplati nižjega cenovnega razreda pa je vprašljiva kakovost končnega izdelka – obutve. Konkurenca na trgu obutve je namreč neizprosna, čaka na vsako napako tekmecev in išče svojo priložnost, da si poveča svoj tržni delež na račun konkurentov.

Vprašanja 13, 14 in 15: *Koliko ste vložili v nabavo PU podplatov v letu 2003 in koliko nameravate vložiti v letih 2004 in 2005?*

Slika 5.16 Vložki v nabavo PU podplatov



Iz odgovorov anketirancev je razbrati, da je v letu 2003 slaba četrtnina (24 %) kupcev za nakup PU podplatov namenila manj kot 250.000 SIT. S tem zneskom je bilo v povprečju moč kupiti le okrog 500 parov PU podplatov, 20 % vprašanih je porabila skoraj 1 mio SIT, naslednjih 17 % do 2,5 mio SIT, medtem, ko je več kot 2,5 mio SIT za nakup PU podplatov porabilo skoraj 40 % preostalih kupcev.

Predvidevanja kupcev za leto 2004 nakazujejo na trend povečanja izdatkov za nakup PU podplatov druge skupine na račun prve skupine. Po novem naj bi 28 % vprašanih za nakupe PU podplatov porabili med 250.000 SIT in 1 mio SIT.

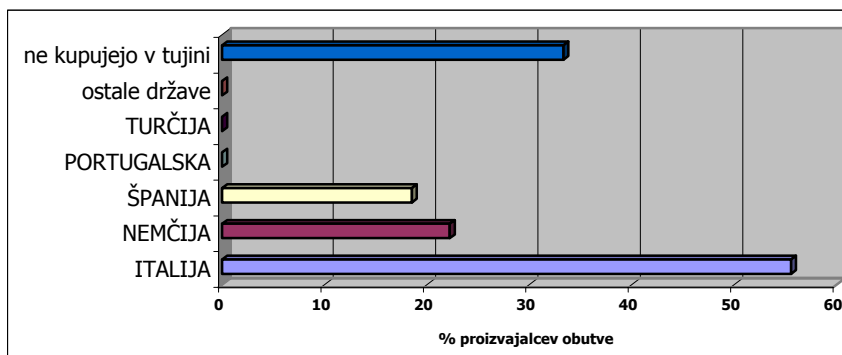
Trend rasti izdatkov naj bi se nadaljeval tudi v letu 2005, ko naj bi delež kupcev, ki za nakup PU podplatov namenijo med 1 mio SIT in 2,5 mio SIT, narasel kar na 28 %.

Povečanje izdatkov za nakup PU podplatov ima lahko dva vzroka. Eden od vzrokov je lahko fizično povečanje proizvodnje obutve, ki povzroči, da naraste tudi potreba po večji količini podplatov. Izdatki za podplate se tako povečajo premo sorazmerno s količino nabavljenih podplatov. Drugi vzrok pa lahko tiči v odločitvi proizvajalcev, da pričnejo s proizvodnjo obutve višjega cenovnega razreda z višjo dodano vrednostjo, kar povzroči potrebo po bolj kvalitetnih, dražjih podplatih. Podjetje PGP mora biti na te trende pripravljeno z ustrezno ponudbo podplatov, če želi obdržati ali povečati tržni delež na slovenskem tržišču.

Vprašanje 16: *Kje poleg podjetja PGP še kupujete PU podplate in kakšni so deleži?*

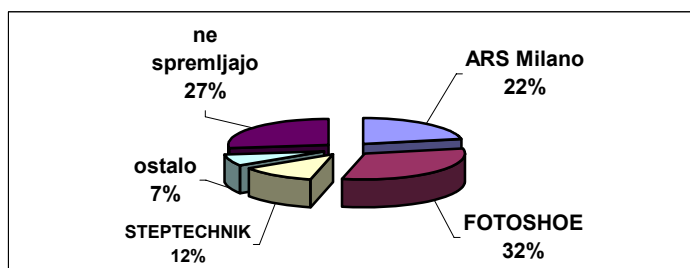
V Evropi je največ proizvajalcev PU podplatov v naši sosednji državi Italiji. S stalnim razvojem in idejami, ki se rojevajo v glavah njihovih številnih oblikovalcev, narekujejo modne trende. Zato ne preseneča, da 56 % vseh slovenskih proizvajalcev obutve kupuje podplate tudi v Italiji. Sledita ji še Nemčija z 22 % in Španija z 19 %, medtem, ko na Portugalskem in v Turčiji podplatov ne kupuje še nihče. Vzrok verjetno tiči v oddaljenosti in s tem povezanimi transportnimi stroški. Tretjina slovenskih proizvajalcev ne kupuje PU podplatov v tujini. Tu gre predvsem za manjše proizvajalce obutve, ki kupujejo le manjše količine PU podplatov.

Slika 5.17 Kje kupci še kupujejo PU podplate



Vprašanje 17: *Katero strokovno literaturo spremljate s področja čevljarске industrije s poudarkom na podplatih za izdelavo obutve?*

Slika 5.18 Strokovna literatura slovenskih čevljarjev



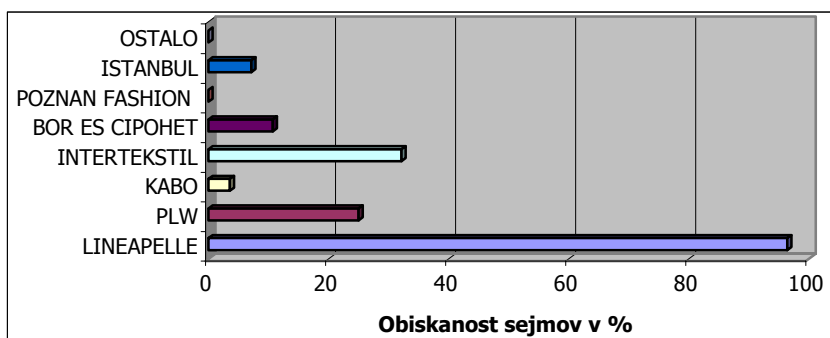
Za spremljanje razvoja in trendov je danes potrebno na vsakem področju spremljati strokovno literaturo, ki ponuja odgovore na novo zastavljena vprašanja in omogoča podjetjem, da gredo v korak s časom. Tudi tehnologija izdelave obutve in njenih sestavnih delov se spreminja iz dneva v dan, pojavljajo se novi materiali in z njimi povezane nove tehnologije. Tega se nekateri zavedajo bolj, drugi manj. Slovenski proizvajalci obutve najbolj spremljajo revije FOTO SHOE 32 %, ARS 22 % in STEPTECHNIK 12 %. Dobra četrtina (27 %) ne spremlja nobene literature s področja čevljarске industrije. Ostalih 7 % anketirancev je navedlo, da spremljajo revije Step und edition shuhe in Suggestions. Odgovore na to vprašanje lahko podjetje PGP uporabi pri odločitvi glede morebitnega oglaševanja izdelkov ali sodelovanja s prispevkom, strokovnim člankom na temo PU podplatov z namenom oglaševanja in promocije podjetja.

Vprašanje 18: *Katere sejme komponent čevljarске industrije za proizvodnjo obutve obiskujete?*

Sejmi komponent čevljarске industrije so nepogrešljivi člen trženja in promocije izdelkov podjetja PGP. To je prostor, kjer se prepletata ponudba in povpraševanje, prostor, na katerem so zbrani najpomembnejši konkurenti, ki predstavljajo nove trende in ideje, prostor, kjer te opazijo. Slika 5.19 prikazuje, da je sejem , ki ga obiskujejo skoraj vsi slovenski proizvajalci obutve, sejem LINEAPELLE v Bologni v sosednji

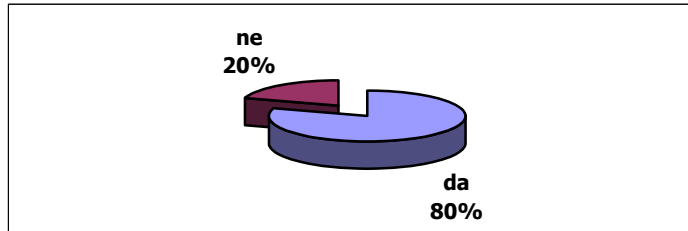
Italiji. Od tega jih 74 % sejem obiskuje redno, preostala četrtina pa občasno. Verjetno je zaradi svoje bližine zagrebški sejem INTERTEKSTIL z 32 % drugi po številu obiskov. Sledijo mu PLW Pirmasens s 25 %, Bőr es Cipóhet Budimpešta z 11 %, Istanbul leather fair s 7 % in KABO Brno s 4 %. Podjetje PGP že vrsto let aktivno sodeluje na sejmu LINEAPELLE kot razstavljaev in uspešno trži ter promovira lastne kolekcije podplatov.

Slika 5.19 Obiskovanje sejmov komponent čevljarske industrije



Vprašanje 19: *Vam je poznano, da vam podjetje PGP omogoča razvoj PU podplatov od vaše ideje do končnega izdelka ?*

Slika 5.20 Poznavanje dejstva o razvoju PU podplatov od ideje do končnega izdelka



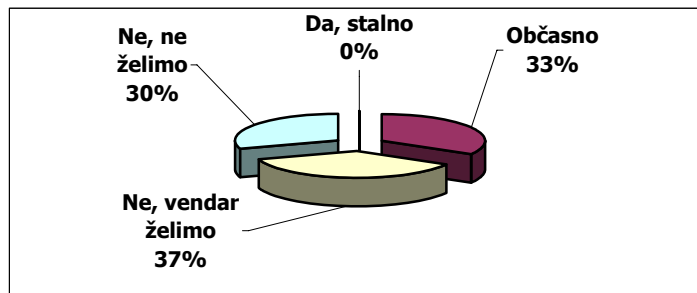
Slovenska obutvena podjetja so dobro seznanjena z dejstvom, da jim podjetje PGP nudi in omogoča razvoj PU podplatov od ideje do končnega izdelka, zato ne preseneča, da je 80 % vprašanih odgovorilo pritrdilno. Lastna oblikovalska ekipa modelirjev, zunanji sodelavci, italijanskimi oblikovalci Lorenzo & Boromei in lastna orodjarna omogočata podjetju PGP, da v kratkem času od skice preko modela in orodja pride do končnega izdelka po kupčevih željah in idejah. Preostalih 20 % odgovarja, da o tem ni seznanjena.

Vprašanje 20: *Ali aktivno sodelujete pri razvoju novih PU podplatov podjetja PGP?*

Iz slike 5.21 je razvidno, da občasno s podjetjem PGP že sodeluje tretjina kupcev pri razvoju novih PU podplatov. Pomagajo nam s svojimi izkušnjami in idejami. Ker pa določene podplate razvijamo ekskluzivno za določene kupce, je razumljivo, da podjetij, ki bi stalno sodelovala pri razvoju vseh novih PU podplatov ni. Razveseljuje pa dejstvo, da je kar 37 % takih kupcev, ki trenutno še ne sodelujejo pri razvoju, vendar si to v

prihodnje želijo. Naloga podjetja na tem področju je, da jih pritegne in vključi k razvoju novih PU podplatov. Na ta način bodo izdelki še bolj usklajeni z željami in pričakovanji kupcev, kar bo pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo. Preostalih 30 % je v odgovorih navedlo, da nimajo interesa za sodelovanje pri razvoju PU podplatov s podjetjem PGP.

Slika 5.21 Sodelovanje kupcev pri razvoju novih PU podplatov



5.6 Odgovori na hipoteze

Na osnovi dobljenih rezultatov ankete podajam odgovore na zastavljene hipoteze:

1. Kupci PU podplatov so zadovoljni z njihovo kakovostjo. Trditev je pravilna. Tržna raziskava je namreč pokazala, da 33 % anketiranih meni, da so PU podplati podjetja PGP ustrezne kvalitete, 54 % jih ocenjuje kot kakovostne, 10 % pa kot odlične. Seštevek teh odgovorov nam pokaže, da je kar 97 % vprašanih zadovoljnih s kakovostjo PU podplatov. Samo peščica kupcev (3 %) je njihovo kakovost ocenilo zgolj za sprejemljivo, nihče pa ni obkrožil odgovora, da so podplati nekakovostni.
2. Cene PU podplatov so konkurenčne. Več kot polovica vprašanih (52 %) meni, da so cene PU podplatov podjetja PGP visoke, 7 % da so celo previsoke, medtem ko je 38 % anketirancev mnenja, da so cene konkurenčne, za ostalih 3 % vprašanih so cene ugodne. Tržna raziskava je na ta način postregla s podatki, ki kažejo na to, da ta *trditev ni bila pravilna*, ker je več kot polovica anketiranih nasprotnega mnenja od trditve.
3. Asortiment PU podplatov ustreza slovenskemu trgu. Rezultati raziskave so pokazali, da bi kar 61 % slovenskih proizvajalcev obutve želelo, da bi podjetje PGP imelo večji izbor oziroma širši asortiment PU podplatov, le 39 % jih meni, da jim ustreza. *Trditev zato ni pravilna*. Med predlogi, katere podplate najbolj pogrešajo v asortimentu podjetja PGP, so navedli PU podplate, ki vključujejo zadnje modne trende, podplate primerne za comfor obutev, podplate za bio obutev, večji izbor podplatov za obutev za prosti čas, podplate primerne za izdelavo treking obutve ter otroške in mladinske podplate v velikostih od 27 do 34.
4. Kupci želijo aktivno sodelovati pri razvoju novih PU podplatov. Rezultati tržne raziskave so pokazali, da tretjina vprašanih že sodeluje pri razvoju novih PU podplatov podjetja PGP, 37 % pa si jih s svojimi idejami in

predlogi to želi. Seštevek teh odgovorov nam pokaže, da kar 70 % vprašanih želi aktivno sodelovati v procesu nastajanja novih PU podplatov podjetja PGP. *Trditev je pravilna.* Ostalih 30 % anketirancev ni pokazalo interes za sodelovanje na tem področju. Podplati razviti v sodelovanju s kupci bodo bolj zadovoljili njihove želje, potrebe in pričakovanja ter na ta način pripomogli k večjemu zadovoljstvu.

5.7 Priporočila obravnavani organizaciji

Razmere na področju slovenske čevlarsko-obutvene industrije se iz dneva v dan spreminjajo, proizvodnja obutve nižjega cenovnega razreda se seli na trge s cenejšo delovno silo, zato je nujno potrebno ugotovljati in spremljati nove potrebe izdelovalcev obutve. Ti se preusmerjajo na tista področja, kjer so še lahko boljši ali vsaj enakovredni v primerjavi s konkurenco na po nedavno novo nastalem skupnem evropskem trgu. Podjetje PGP mora upoštevati specifičnost obutvene industrije in razvijati ter prilagajati različne programe sestavnih delov za obutev s ciljem zadovoljiti njihovim potrebam.

Tržna raziskava je pokazala, da se slovenska čevlarska podjetja ukvarjajo predvsem z izdelavo ženske in moške obutve, medtem ko je delež otroške obutve občutno manjši. Po namenu uporabe proizvajalci obutve izdelajo največ obutve za prosti čas, sledijo ji ortopedska, klasična, modna in zaščitna obutev v približno enakih deležih. Absolutno prevladujoča in najbolj razširjena tehnologija izdelave je lepljeni način proizvodnje obutve. Skoraj vsi slovenski izdelovalci obutve (97 %) v svojih proizvodnih programih uporabljajo PU podplate, ki v celotni strukturi predstavljajo skoraj polovico vseh v obutev vgrajenih podplatov. Podplati iz gume, TR, TPU, usnja in EVA materialov skupaj pokrivajo drugo polovico. Vse te ugotovitve nas privedejo do spoznanja, da predstavljajo PU podplati na področju slovenske čevlarske industrije največji tržni delež med sestavnimi deli obutve. Za podjetje PGP je pomembno, da vse svoje tržne aktivnosti usmeri predvsem v PU podplate, namenjene obutvi za prosti čas, tako za žensko, kot tudi za moško obutev. Pri vsem tem pa ne sme zanemariti razvoja PU podplatov za ostale vrste obutve, ki prav tako predstavljajo pomembne tržne deleže. Z združitvijo različnih kriterijev in lastnosti ter prilagoditvijo zahtevam različnim standardom je namreč mogoče razviti PU podplate, ki so primerni za izdelavo različnih vrst obutve. V takih primerih jih proizvajalci obutve lahko uporabijo tako pri izdelavi ortopedске in zaščitne obutve, kot tudi pri proizvodnji obutve za prosti čas. Na ta način podjetje z enim izdelkom pokrije več tržnih deležev hkrati.

Odločitvam kupcev glede nakupa različnih izdelkov običajno botruje vrsta različnih dejavnikov. Nekateri na nakup vplivajo bolj, drugi spet manj. Rezultati raziskave so pokazali, da je za slovenske proizvajalce obutve kakovost PU podplatov najpomembnejši in mnogokrat odločujoči dejavnik pri njihovem nakupu. Dobro se namreč zavedajo, da je samo s kvalitetnimi polizdelki moč izdelati kvalitetno obutev. Po pomenu drugi najvplivnejši dejavnik je cena, enak vpliv na nakup pa ima po mnenju kupcev še fleksibilnost proizvajalcev podplatov. Mnenje slovenskih kupcev je, da so podplati podjetja PGP ustrezne kakovosti in to tudi cenijo. Naloga podjetja PGP na tem področju je, da neprestano vzdržuje visoko kakovost PU podplatov in budno spremlja vse spremljajoče dejavnosti od razvoja preko proizvodnje izdelka pa vse do prodajnega servisa. Vztrajati mora na začrtani poti politike kakovosti, ki od slehernega v podjetju zahteva, da naredi vse, da podjetje dobavlja zgolj kakovostne in uporabne

izdelke. Kakovost mora biti vedno na prvem mestu in obravnavana v polnem pomenu besede na vseh področjih in funkcijah podjetja.

Ugodni poslovni rezultati podjetja so v veliki meri odvisni od uspešnosti trženja programov, ki jih posamezno podjetje ponuja na prostem trgu. Pri tem je zelo pomembna izbira, asortiment izdelkov, ki je na voljo kupcem za zadovoljitev njihovih želja in potreb. Rezultati tržne raziskave so postregli s podatki, da vsi slovenski proizvajalci obutve poznajo asortiment PU podplato podjetja PGP, večina sicer delno, četrtnina pa v celoti. Izrazili so tudi željo po večji izbiri PU podplatov, ki naj vsebujejo zadnje modne trende in so namenjeni predvsem modni, comfort in bio obutvi ter obutvi za prosti čas. Z novostmi na področju PU podplatov podjetja PGP je seznanjenih manj kot polovica slovenskih kupcev. Podjetju PGP predlagam, da poveča izbor PU podplatov, vendar mora biti pri širitvi asortimenta zelo pazljivo. Dodatno povečanje izbire namreč za seboj povleče dodatno investiranje v razvoj novih podplatov, kar podjetju povzroči dodatne stroške. Če so prodane količine podplatov premajhne in ne pokrijejo teh stroškov, je potem njihova proizvodnja neekonomična, poslovni rezultati pa negativni. Predvsem so tu rizični PU podplati za modno obutev, ker je njihov življenjski cikel od 2 do 4-krat krajši v primerjavi s podplati za obutev za prosti čas, ortopedsko ali zaščitno obutev. Bolj smotno se je torej odločiti za razvoj slednjih. Vsekakor je naloga podjetja, da postori več na področju obveščanja kupcev o novostih na področju PU podplatov. To v današnjem času že omogoča sodobna informacijska tehnologija, s pomočjo katere je na razmeroma preprost način možno npr. po elektronski pošti, posredovati digitalizirane slike podplatov in modelov čevljev, iz katerih lahko kupci črpajo navdihe in nove ideje.

Pogoj za poslovno uspešnost vsakega podjetja je v njegovem neprestanem razvojno-raziskovalnem delu, s čimer lahko doseže in nato utrjuje vodečo pozicijo na trgu in istočasno zadovolji potrebe kupcev ter interese zaposlenih. Tržna raziskava je pokazala, da velika večina slovenskih čevljarskih podjetij pozna dejstvo, da jim podjetje PGP nudi in omogoča razvoj ter izdelavo PU podplatov od njihovih idej pa vse do končnega izdelka po njihovih željah. Nekateri kupci občasno aktivno sodelujejo pri razvoju novih PU podplatov, še več pa si jih to želi. Naloga podjetja je, da skuša pritegniti čim več kupcev k aktivnem sodelovanju pri razvoju novih PU podplatov. Kupci lahko s svojimi konkretnimi idejami, predlogi, pripombami in izkušnjami pripomorejo, da bodo novi podplati v skladu z njihovimi željami in pričakovanji. Na ta način se bodo med podjetjem in kupcem stkali in razvili partnerski odnosi ter zaupanje, ki bo pozitivno vplivalo na nadaljnje sodelovanje.

6 STRATEGIJA TRŽENJA ZA POLIURETANSKE PODPLATE

Marketinška oziroma trženjska strategija je sestavni del strategije organizacije. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem novih konkurenčnih izdelkov in storitev, osvajanjem novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustrezne podobe podjetja in doseganje primernih poslovnih rezultatov (Devetak in Vukovič 2002, 185).

Samo dobro načrtovana in tržno prilagodljiva trženjska strategija, ki zaznava in upošteva zlasti plačilno sposobno povpraševanje, podjetju omogoča učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti in zagotavlja njegovo uspešno poslovanje.

Pri strategiji trženja je potrebno upoštevati vrsto dejavnikov. Najpomembnejši so : demografsko in gospodarsko okolje, družbeno okolje, kulturno in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost. Pri izvajanju strategije ne smemo pozabiti na okolje, v katerem podjetje deluje, na njegove konkurente, dobavitelje in odjemalce, katerim gre glavna pozornost in prilagajanje.

Glede na številne dejavnike okolja (pravne, regulativne, socialne, ekonomske, tehnološke, politične), ki obdajajo podjetje, oblikujemo ustrezno strategijo. Ta temelji na splošnih ciljih, možnostih in virih podjetja. Po proučitvi omenjenih ciljev oblikujemo cilje trženja, zatem pa sledi oblikovanje strategije trženja tako, da najprej izbiramo in analiziramo ciljne trge. Na osnovi tega sledi razvoj trženjskega ali marketinškega spleta (Devetak in Vukovič 2002, 186).

Posebno mesto pri strategiji trženja zavzema kakovost izdelkov in njeno nenehno izboljševanje, da bi lahko zavzeli vodilno pozicijo na trgu. Pomembno je, da ima podjetje ustrezno organiziranost dela in poslovanja, minimalno režijo, ustvarjalno ozračje, dobre medosebne odnose ter dovolj strokovnega osebja za kakovostno zadovoljevanje odjemalcev, s čimer dosega konkurenčnost na trgu.

Ustrezno motivirani in stimulirani ustvarjalni managerji in strokovnjaki podjetja odločilno vplivajo in pripomorejo pri oblikovanju strategije trženja, zato za podjetje predstavljajo vir konkurenčne prednosti. Tega se zaveda in zato s pridom izkorišča tudi podjetja PGP. S stalnim izobraževanjem zaposlenim pomaga pri uspešnem prodiranju in nastopanju na različnih trgih. Na ta način si neprestano pridobivajo nove izkušnje in dragoceno znanje na področju trženja. Z novimi svežimi pristopi lažje pridobivajo nove kupce, kar omogoča uspešno uresničevanje načrtane strategije trženja.

6.1 Temeljne strategije trženja poliuretanskih podplatov

Po Devetaku (1999, 147) je bistvo pri večini strategij trženja v tem, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak da obvlada tudi diferenciranje izdelkov in storitev ter da se je zmožno osrediniti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih.

Razvoj trženjske strategije lahko razdelimo na naslednje tri dele (Kotler 1988, 334):

- prvi del zajema velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo izdelkov, tržni delež ter doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov,
- drugi del zajema načrtovano ceno, strategijo razpečevanja in trženjski načrt sredstev za prvo leto,

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

Cilj vsakega rastočega in uspešnega podjetja mora biti vodilna pozicija na tržišču. To lahko zaseda le z bolj konkurenčno ponudbo (nižja cena, boljša kakovost in ugodnejši dobavni roki) od konkurentov s čimer si zagotovi prednost pred njimi. S stalnim prilagajanjem željam in zahtevam kupcev, ustrezno promocijo tako izdelkov kot tudi podjetja ter vlaganjem v njihov razvoj je podjetje na pravi poti, da mu uspe ohraniti in utrditi konkurenčno prednost in s tem vodilni položaj na trgu.

Porter (v Devetak in Vukovič 2002, 187) je v povezavi z načini, kako doseči konkurenčne prednosti, našel osnovo za oblikovanje treh generičnih strategij, s katerimi lahko podjetje dosega nadpovprečne rezultate v svoji panogi. Omenjene tri generične strategije so:

- a) strategija stroškovnega prvenstva oziroma strategija velikega tržnega deleža in privlačnih cen. Pogoj z tako strategijo so dovolj veliko tržišče, nizki stroški poslovanja in velike zmogljivosti podjetja. Podjetje se je zaradi ekonomike obsega zmožno ubraniti pred pritiski konkurentov in partnerjev, vendar na drugi strani taka strategija terja od podjetja velike napore in prinaša tveganja ob hitrih tehnoloških spremembah.
- b) strategija diferenciacije, kjer se podjetje v konkretni panogi izredno prilagaja odjemalcem in z edinstvenim izdelkom učinkovito streže njihovim posebnim željam in potrebam. Podjetje ima manjši tržni delež v ožjem segmentu tržišča in se osredotoči na tiste posebnosti in prednosti izdelka, ki so najpomembnejše za odjemalce in niso sestavni del ponudbe konkurentov. Zaradi diferenciranja so stroški za proizvod nekoliko višji, zato mora biti višja tudi cena.
- c) strategija osredotočenja, kjer se podjetje odloči za manjši ali ožji segment trga, za ožjo skupino odjemalcev in za specializiran, manjši nabor izdelkov. Taka strategija omogoča podjetju boljšo donosnost uporabljenih redkih virov in optimizacijo obsega dejavnosti glede na razpoložljiva sredstva pod pogojem, da so želje odjemalcev dovolj diferencirane in da obvladujemo plačilno sposobnost določenega segmenta.

Temeljne strategije trženja je nadalje možno razdeliti na strategije do partnerjev in strategije do konkurentov. Strategija do partnerjev izhaja iz strategij, ki jih podjetje izbere za svoje programe. Stopnja novosti izdelka za odjemalce in novosti odjemalcev za podjetje sta osnovna parametra, ki opredeljujeta tržne strategije podjetja. Če se podjetje odloča za rast poslovanja, ima na voljo štiri temeljne strategije do partnerjev (Tavčar v Možina idr. 1994, 783-789):

- a) strategija prodiranja na tržišče temelji na obstoječih izdelkih za obstoječe odjemalce. Prodiranje olajšujejo preizkušeni in uveljavljeni izdelki z referencami in atesti. Podjetje skuša spodbuditi odjemalce k večji porabi ali pa si prilasti del tržišča od konkurence.
- b) strategija razvijanja novih izdelkov bazira na ponudbi na novo razvitih izdelkov dosedanjim odjemalcem. Pri tem podjetje prevzema stroške in tveganje pri razvoju in uvajanju novih izdelkov na trg, saj so še nepreizkušeni in neveljavljeni, zaradi česar so odjemalci previdnejši pri naročanju le teh.

- c) strategija širjenja tržišč izhaja iz trženja obstoječih izdelkov novim odjemalcem. Podjetje pri tem sprejema tveganja in morebitne težave zaradi novih odjemalcev, pri katerih mora šele zgraditi obojestransko zaupanje in povezave.
- d) strategija diverzificiranja ponuja nove izdelke novim odjemalcem in je najzahtevnejša med vsemi. Takšna strategija lahko podjetju prinese občutno prednost pred konkurenti če uspe, v nasprotnem primeru pa mu lahko povzroči veliko porabo sredstev, visoke stroške in težave pri poslovanju.

Tržno uspešno podjetje si na trgu ne izbira le odjemalce, temveč tudi konkurente, ki jih mora dobro poznati. Med tekmeci na trgu si poišče in izbere najprimernejšo vlogo in po njej kroji svojo strategijo trženja do konkurentov. Vloge, na katerih temeljijo strategije so:

- vodja,
- tekmeč,
- sledilec,
- specialist.

Podjetje, ki zavzema vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada, se imenuje vodja tržišča in zaradi svoje uspešne tržne ponudbe narekuje dogajanje na tržišču. Tekmeci po moči ne zaostajajo kaj prida za vodjem in z njim tekmujejo za vodilno vlogo na tržišču. Sledilci delujejo v senci ob vodji in tekmečih, prepuščajo jim oranje ledine in jim le malo mešajo štrene. Specialisti ali koticarji so aktivni na tistih segmentih trga, ki so premajhni za ostale konkurente.

Pri obravnavanju strategij do konkurentov imajo pomembno in specifično vlogo tudi vstopne pregrade, ki se nanašajo na ekonomiko količin, diferenciranost, kupno moč, monopol in substitute.

Na izbiro strategije trženja podjetja PGP vplivajo številni dejavniki, ki vladajo znotraj segmenta čevljarsko-obutvene panoge. Na njihovi osnovi podjetje razvija in oblikuje konkurenčne programe poliuretanskih podplatov, ki so prilagojeni konkretnim željam in potrebam odjemalcev. Gre za diferencirane izdelke s poudarkom na inovativnosti, tehnični posebnosti in kakovosti ter temeljijo na skupnem sodelovanju pri njihovem razvoju.

6.2 Proces strateškega trženjskega načrtovanja

Postavljeni cilji podjetja nas vodijo in usmerjajo, da iščemo poti in načine za njihovo doseganje. Strateško načrtovanje je pravo orodje za to vrsto nalog, saj med drugim skrbi, da se podjetje stalno prilagaja okolju, ki ga obdaja in si s tem zagotavlja njegov obstoj in nadaljnji razvoj.

Pri strateškem načrtovanju v podjetju PGP izhajamo iz splošnih ciljev podjetja, ki opredeljujejo njegove prednostne in vsakdanje naloge na področju razvoja in tekočega poslovanja. Pri vsem tem imata pomembno vlogo poslanstvo podjetja in njegova vizija biti vodilno podjetje za razvoj in proizvodnjo PU podplatov na slovenskem trgu, ki združuje zamisli o novih izdelkih in ugledu podjetja ter s svojimi kupci skrbi za skupen nadaljnji razvoj. Iz splošnih ciljev podjetja nato izluščimo in opredelimo posamezne cilje trženja, ki so temelj za trženjske strategije in programe izdelkov.

S trženjskim načrtovanjem opredeljujemo v času in prostoru najpomembnejše tržne aktivnosti za doseganje vnaprej postavljenih ciljev. Trženjski načrt zajema vse prvine trženjskega spleta in obseg sredstev za uresničitev celotnega načrta ter opredeljuje nosilce posameznih dejavnosti z navedbo njihovih pravic in dolžnosti. V primeru nepredvidenih tržnih sprememb ali zasukov mora trženjski načrt predvideti načine, poti in sredstva za prilagajanje novim okoliščinam (Devetak in Vukovič 2002, 192).

Strategija podjetja PGP je usmerjena v dvig razpoznavnosti podjetja tako na evropskem, kot tudi na slovenskem trgu in doseči tak nivo razvoja, da bo sposobno zagotavljati standarde evropske kakovosti produktov ter servisa s poudarkom na fleksibilnosti. Slednja je še posebej pomembna, saj je podjetje PGP trenutno priča velikim spremembam na evropskem in svetovnem trgu obutvene industrije. Proizvodnja obutve se večinoma seli na Kitajsko, matične tovarne pa se ukvarjajo le še z razvojem in trženjem. Trend naročil sestavnih delov za obutev je v korist manjšim in razdrobljenim količinam, kar povzroča težave tudi proizvajalcem podplato. Nekateri konkurenti podjetja PGP so bili zaradi tega že prisiljeni zapreti vrata. Na trgu se tako neprestano pojavljajo nove priložnosti, ki jih mora podjetje PGP znati izkoristiti. Kot kaže v tem trenutku, je to možno s strategijo prevzemanja tržnih deležev od konkurentov, ki propadajo ter z zapolnjevanjem na novo nastalih tržnih niš na področju podplato višjega cenovnega razreda z višjo dodano vrednostjo.

6.3 SWOT analiza

Za nepretrgan razvoj podjetja na vseh področjih in njegov obstoj na vedno nestabilnem trgu, tudi zaradi rivalstva in tekmovalnosti prizadevnih konkurentov, sta potrebna pravilna in pravočasno opredeljena strategija in taktika poslovanja pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Pri tem moramo za uspešno trženjsko načrtovanje predhodno analizirati dejanski položaj podjetja na trgu in celovito trženjsko okolje v katerem podjetje deluje. To najbolj preprosto in učinkovito naredimo s SWOT analizo. Kratico SWOT sestavljajo začetne črke angleških besed **strenghts**, **weaknesses**, **opportunities** in **threats**, ki opredeljujejo prednosti in slabosti znotraj podjetja ter priložnosti in nevarnosti za podjetje, ki prežijo nanj v zunanem okolju. To sem prikazal v tabeli 6.1.

V slovenski praksi uporabljamo izraza SPIN (**s**labosti, **p**rednosti, **i**zzivi, **n**evarnosti) analiza ali pa PPPP analiza (**p**rednosti, **p**omanjkljivosti, **p**riložnosti, **p**retnje).

Bistvo SWOT analize je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to prispeva za kakovostno strateško načrtovanje (Devetak in Vukovič 2002, 193).

S celovitim ocenjevanjem organizacije skušamo torej ugotoviti, kje ima podjetje določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njene glavne slabosti. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo soočiti (Možina idr. 1994, 308).

SWOT analiza podjetja PGP temelji na oceni trendov, predhodnih analiz podjetja in rezultatih tržne raziskave v predhodnem poglavju. Upoštevane so tudi napovedi verjetnih razvojev v širšem gospodarskem, tehnološkem, politično-pravnem, naravnem in kulturnem okolju.

Tabela 6.1 SWOT analiza podjetja PGP

<i>Prednosti (S):</i>	<i>Slabosti (W):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ visok delež izvoza, ◆ poznavanje dobaviteljev – dolgoletno sodelovanje, ◆ lastna orodjarna, razvoj in CAD/CAM ◆ geografska lega podjetja, ◆ 30 let izkušenj in tehnološko znanje, ◆ lasten testni laboratorij, ◆ kulturna sorodnost z evropskim prostorom, ◆ dobro poznavanje balkanskih trgov, ◆ mlad kader z voljo do dela, ◆ neizkoriščenost notranjega potenciala, ◆ bližina ustvarjalcev mode (Italija), ◆ večina zaposlenih iz Trziča in okolice, ◆ hitri odzivni časi, ◆ dobra opremljenost proizvodnje, ◆ razpoznavnost – dobro ime na trgu. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ lokacijska omejitev (možnost širitve), ◆ premajhen asortiment podplatov, ◆ pomanjkanje delovne sile na zahtevnejših delovnih mestih, ◆ lastniki večjega dela orodij so kupci, ◆ nizka produktivnost v primerjavi z EU, ◆ slaba prostorska razporeditev, ◆ starostna struktura v proizvodnji, ◆ povečanje števila invalidov, ◆ preobremenjenost delavcev, ◆ poslovna odvisnost od največjega kupca.
<i>Priložnosti (O):</i>	<i>Nevarnosti (T):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ težave proizvajalcev sestavnih delov, naših glavnih konkurentov v Italiji, Nemčiji, Španiji in na Portugalskem, ◆ selitev proizvodnje obutve v bližnje države (Hrvaška, Slovaška, Romunija), ◆ znanje za sodelovanje v EU projektih, ◆ rast povpraševanja po podplatih zahtevnejših tehnologij, ◆ sodelovanje kupcev pri razvoju novih podplatov, ◆ kulturna sorodnost. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ vse strožja okolje varstvena zakonodaja, ◆ slaba prodaja obutve v Evropi, ◆ povečanje cen osnovnih materialov (nafta – kriza na Bližnjem vzhodu), ◆ velika navezanost na enega kupca (bliža se upokojitvi), ◆ možnost odpoklica orodij naših kupcev, ◆ nevarnost odtujitve znanja in prevzem kupcev, ◆ nejasna lastniška struktura PGP in glavnega lastnika PEKO d.d. ◆ rizična tehnologija – poškodbe pri delu

Vir: Interni vir podjetja PGP Trzič 2004

Pri spremljanju in analiziranju zunanjih dejavnikov je priporočljivo, da se podjetje osredotoči na tiste, ki so z vidika trženja najpomembnejši za podjetje. Tu predvsem mislimo na razvoj novih izdelkov, tehnologij izdelave in spremljanja potencialnih substitutov našim izdelkom ter kaj na teh področjih dela naša konkurenca. Na področju PU podplatov trenutno možnih substitutov praktično ni. Edina možnost je direktno brizgana obutvi, pri kateri proizvajalec obutve že sam direktno brizga podplat na čevlji.

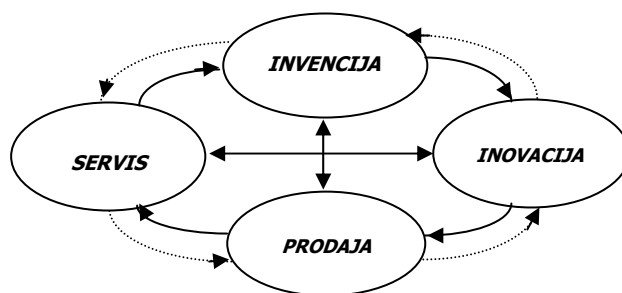
6.4 Strategija razvoja in ustvarjalnosti na področju trženja

Ustvarjalnost je glavno gibalno razvoja in vzvod za povečevanje produktivnosti, ekonomičnosti ter konkurenčnosti izdelkov in storitev podjetja. Znanstvena odkritja, izumi in pomembnejše tehnične inovacije izboljšujejo delo in sredstva ter so nepogrešljivi člen pri razvoju gospodarstva. Z dolgoročno zastavljeno razvojno strategijo in strategijo trženja podjetje bistveno prispeva k lastnemu razvoju, zadovoljevanju družbenih potreb in ustvarjanju dobička. Pri ustvarjalnem delu je pomemben timski pristop, to je sodelovanje med trženjskim, razvojnim, proizvodnim, nabavnim, prodajnim, finančnim in kadrovskim sektorjem (Devetak 1999, 172).

S strategijo razvoja si podjetje opredeli in oblikuje določene lastne razvojne cilje. Pri tem ustvarjalno snuje zamisli o delovanju in razvoju podjetja s poudarkom na znanju in ustvarjalnosti na področju novih inovativnih izdelkov. Novi izdelki morajo zadovoljiti zahteve odjemalcev, biti morajo ekološko neoporečni, gospodarni pri izkoriščanju ter konkurenčni. Zaradi tega mora podjetje stalno spremljati in analizirati konkurenco, njeno moč in metode dela, da se lahko venomer postavi po robu z boljšo ponudbo. To pomeni, da moramo neprestano razvijati nove ali inovirati obstoječe izdelke.

Filozofija trženja narekuje podjetju, da mora stalno spremljati povpraševanje na tržišču in na tej osnovi oblikovati, razvijati, izdelovati in prodajati tiste izdelke in storitve, za katere je podjetje ugotovilo plačilno sposobno povpraševanje. V zvezi s tem so v sliki 6.2 prikazane štiri medsebojno povezane aktivnosti potrebne za kontinuirani model razvoja in ekspanzije: invencija, inovacija, prodaja in servis.

Slika 6.1 Kontinuirani model razvoja in ekspanzije



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 203

- Invencija predstavlja proces ustvarjanja novega znanja z namenom izboljšati ali prilagoditi obstoječe stanje. Običajno gre za zamisel nove naprave, postopka ali uporabe izdelkov in storitev v nove namene.
- Inovacija predstavlja uresničevanje novih idej in odkritij, pomeni pa oblikovanje novih izdelkov in storitev ali proizvajanje že znanih na popolnoma nov način.
- Prodaja, tretji sklop modela, odseva pravilnost odločitev pri prvih dveh sklopih in se odraža kot uspeh ali propad razvoja in izdelave izdelkov. Pogoj za uspeh podjetja in zadovoljstvo odjemalcev je, da prisluhnemo povpraševanju na trgu.

- Servis pa so vse poprodajne usluge oziroma storitve, ki povezujejo razvoj, proizvodnjo in prodajo. V mnogih primerih je nadaljnji razvoj in obstoj podjetja odvisen prav od strokovne organiziranosti in vodenja servisne dejavnosti, ker prav one zagotavljajo nova naročila in obojestransko zadovoljstvo proizvajalcev in odjemalcev.

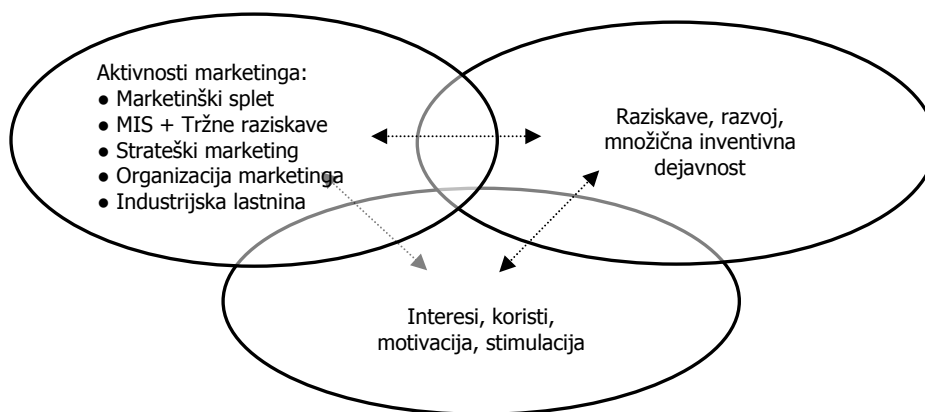
Vse štiri aktivnosti so medsebojno povezane v obeh smereh in se medsebojno dopolnjujejo.

Pomemben člen pri vsakdanjem razvoju in s tem povezano ustvarjalnostjo zaposlenih je njihovo motiviranje in stimuliranje. Motivirani ustvarjalci namreč s svojim ustvarjalnim delom razmeroma hitro in enostavno inovirajo obstoječe delo in sredstva. Vodstvo podjetja se mora zato za kakovostno izvajanje razvojne in tržne strategije stalno prizadevati, da pridobi in tudi zadrži ustvarjalne sodelavce s pravim pristopom, medsebojnim sodelovanjem in z objektivnim motiviranjem in stimuliranjem. Vsakršne odpore najlažje premaguje s celovitim in pravočasnim obveščanjem vseh zaposlenih.

Če imamo dovolj denarja, lahko brez posebnih težav kupimo delovne stroje in naprave, enako velja tudi za proizvodne dvorane, ki jih lahko razmeroma hitro zgradimo. Inovatorjev, strokovnjakov, ustvarjalnih delavcev pa ni mogoče kupovati kot delovne stroje, naprave, proizvodne hale. Ustvarjalne delavce bomo zadržali in si jih pridobili s pravim pristopom, medsebojnim sodelovanjem in z ustreznim objektivnim motiviranjem in stimuliranjem, ki mora slediti takoj po dokazanih inovacijskih rezultatih (Devetak 2000, 244).

Vse to prikazuje enostaven, univerzalno-trženjski podjetniški model, na kratko imenovan Triada DEGA.

Slika 6.2 Univerzalni marketinško poslovni model – Triada DEGA



Vir: Devetak 1999, 181

Tudi podjetje PGP se lahko identificira v modelu Triada DEGA. Izvaja vse naštetе trženjske aktivnosti na področju PU podplatov, ki so pogoj za poslovno uspešnost. Zaveda se tudi pomena drugega sklopa, razvoja in raziskovalne dejavnosti, zato v sodelovanju s svojimi dobavitelji (BAYER Leverkusen, DOW Chemicals) razvija nove produkte in tehnologije za izdelke z visoko dodano vrednostjo. Tu gre za PU podplate

izdelane iz različnih vrst poliuretana in za podplate izdelane v kombinaciji z drugimi, različnimi materiali (guma, TPU, jeklo, les,..). Dejstvo je, da bodo le produkti, v katerih bo vgrajeno dovolj znanja, s svojo dodano vrednostjo upravičili investicije v znanje.

Na področju motiviranja in stimuliranja zaposlenih ima podjetje razčlenjen in določen pravilnik o nagrajevanju in stimuliranju na vseh ravneh. Osnovna stimulacija za zaposlene je osebna ocenitev, ki se giblje med +10 do -5 na osnovno plačo. Pravila za dodelitev so jasno določena, ocena se spreminja mesečno in je predvsem odvisna od osebnega angažiranja in delovnih rezultatov. Osebno ocenitev izvajajo vodje oddelkov, vsak za svoje podrejene. Z ustrežno motivacijo, sistemom nagrajevanja, izobraževanjem in neprestanim obveščanjem, management podjetja zaposlene seznanja, kaj podjetje PGP pričakuje od njih in kaj oni pomenijo za podjetje. Tu gre v veliki meri tudi za poudarek pripadnosti podjetju in njegovi kulturi, ki obsega zaželene vrednote kot so: delavnost, doslednost, ustvarjalnost in poštenost. Za zaposlene podjetja PGP obstaja tudi možnost napredovanja na bolj vrednoteno delovno mesto za delavce, ki stalno dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Namen vseh dejavnosti modela Triada DEGA je torej usmeriti zaposlene v ustvarjalnost, s čimer podjetje dosega dobre poslovne rezultate, povečuje produktivnost in pripomore k zadovoljstvu zaposlenih.

6.5 Benchmarking

Pri snovanju ciljev podjetja in strategij za njihovo doseganje se management podjetja poslužuje različnih metod in orodij. Eno od teh je tudi benchmarking ali metoda primerjalnega presojanja. Prav primerjave izdelkov z drugimi podjetji, ki opravljajo enako ali sorodno dejavnost, daje managementu osnovno orientacijo za korekcijske ukrepe in postavljanje novih poslovnih ciljev, kar omogoča podjetju hitrejši razvoj.

Benchmarking je raziskovalni proces, ki zajema vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje, s čimer dobimo ustrezne informacije, zaključke in priporočila za uvajanje nove strategije poslovanja in s tem oblikujemo nove modele in načine odločanja v organizacijah (Devetak in Vukovič 2002, 233).

Namen primerjalnega presojanja je torej priti do spodbud za inoviranje in izboljšanje postopkov, organiziranosti znotraj podjetja s ciljem doseči ali celo prehiteti najboljše na istem področju. Njegov poseben pomen se pokaže pri celovitem obvladovanju kakovosti podjetja in njegovi ekonomiki poslovanja. Bistvene koristi benchmarkinga na področju trženja se kažejo v ugotovljenem zadovoljstvu odjemalcev in zaposlenih, povečanem tržnem deležu ter utrditvi konkurenčnega položaja na trgu. S tem, ko se primerjamo z najboljšimi konkurenti v panogi, se učimo, izpopolnjujemo in dosegamo boljšo kakovost na vseh področjih.

Proces benchmarkinga Spendolini (v Devetak in Vukovič 2002, 237) opredeljuje z naslednjimi koraki:

- a) določitev predmeta primerjave,
- b) izoblikovanje benchmarking ekipe,
- c) ugotovitev benchmarking partnerjev,
- d) zbiranje in analiza informacij,
- e) izvedba.

Pri zbiranju in analizi informacij in podatkov lahko naletimo na določene težave, ker je ta dejavnost podvržena določenim stroškom, času in potrebnim strokovnim kadrom.

Upoštevati je potrebno tudi ekonomičnost, učinkovitost, praktičnost in koristnost informacij za celotno podjetje. Pri tem informacije in podatke zbiramo na različne načine, največkrat z anketiranjem, telefoniranjem, osebnimi stiki ali z arhivsko raziskavo. Izvedba benchmarkinga zajema poročilo in predstavitev ugotovitev in dejstev odgovornim v podjetju. Omenjene aktivnosti pripomorejo pri oblikovanju konkurenčne strategije podjetja. Na ta način smo v tekmovanju s konkurenco zanesljivejši, učinkovitejši, hitri, prilagodljivi potrebam trga in zmožni v največji meri zadovoljiti potrebe odjemalcev.

Največja koncentracija evropskih proizvajalcev podplatov je v Italiji in Španiji, zato je smiselno prav tam iskati konkurente in jih primerjalno presojeti s podjetjem PGP, drugih proizvajalcev PU podplatov v Sloveniji namreč ni. V čevljarsko-obutveni panogi na evropskem trgu je v zadnjem obdobju prišlo do velikih premikov. Proizvodnja segmenta ekonomične, cenejše obutve se seli na Kitajsko, medtem ko proizvodnja zahtevnejše in kvalitetne obutve, toda v manjših serijah, ostaja v Evropi, vendar se tudi seli in sicer v države jugovzhodne Evrope (Romunija, Bolgarija, Slovaška). Razvoj obutve kljub temu še vedno ostaja v matičnih podjetjih, večja podjetja, ki se nikakor ne morejo prilagoditi majhnim in raznolikim naročilom, tem trendom niso v stanju slediti, zato zapirajo podjetja. Na trgu, kjer deluje tudi podjetje PGP, je torej prostor le za podjetja, ki so se v stanju odzvati potrebam po manjših količinah v čim krajšem času. V primerjavi s konkurenti v tujini podjetje PGP še najbolj zaostaja na področju produktivnosti, največje razlike pa nastopajo na področju proizvodnje in logistike. Analize kažejo, da bo potrebno na tem področju povečati fleksibilnost strojev za večjo izkoriščenost zmogljivosti, usposabljanje delavce za doseganje boljše izkoriščenosti delovnega časa in še naprej investirati v nakup novih strojev ter sodobnejših tehnologij.

Velikost našega srednje velikega podjetja, diferenciacija tehnologij in fleksibilnost znotraj podjetja nam omogočajo kombiniranje različnih materialov pri proizvodnji PU podplatov. To se izkaže kot prednost pred konkurenti in je hkrati zelo dober argument in prednost pri pridobivanju novih kupcev. Še posebej pomembne so tu vertikalne povezave podjetja PGP z uglednimi evropskimi proizvajalci obutve, kar za podjetje pomeni določene prednosti. Biti dobavitelj takim podjetjem pomeni vrsto prednosti: ugled in dobro promocijo za podjetje, medsebojno sodelovanje podjetju omogoča dostop do novih idej, tehnologij ter novih razvojnih smernic, take povezave so običajno dolgoročne narave, dobra plačilna sposobnost dobaviteljev in minimalna tveganja pri razvoju novih izdelkov zaradi sodelovanja in participiranja pri delitvi stroškov razvoja.

Dobljene ugotovitve primerjav privedejo podjetje do novih spodbud na poti izboljšanja procesov znotraj podjetja, organiziranosti njihovega izvajanja in s tem do bolj ekonomičnega poslovanja ter unovčenja konkurenčnih prednosti.

6.6 Industrijska lastnina

Glavno gibalno in pogoj razvoja je ustvarjalnost, ki lahko izhaja bodisi iz preproste potrebe po ustvarjanju ali pa se tesno prepleta z željo po uspešnosti, priznanju in s tem povezanim stimuliranjem in nagrajevanjem. Industrijska lastnina je oznaka za ustvarjalne aktivnosti človeka na industrijskem, znanstvenem in umetniškem področju. Po eni strani gre za pravice avtorstva ustvarjalca nad njegovo stvaritvijo, po drugi pa za uporabno vrednost rezultatov in gospodarskim izkoriščanjem ter splošnim družbenim razvojem in napredkom. Eden glavnih namenov ustvarjalnega dela je prispevek h

kulturnim, znanstvenim in umetniškimi prizadevanjem človeštva. Intelektualna lastnina doseže svoj namen šele, ko postane dostopna javnosti (Likar 2000, 129).

Vedno obstaja možnost nezakonite prisvojitve ali kraje intelektualne lastnine v kakršnikoli obliki, zato to področje urejajo in ščitijo zakoni o zaščiti intelektualne lastnine. Predstavljajo temeljni koncept pravnega varovanja te lastnine v okviru časovnih, prostorskih in vsebinskih okvirjev varovanja.

Intelektualno lastnino danes delimo na: avtorske in sorodne pravice, industrijsko lastnino in topografijo polprevodniških vezij.

Industrijsko lastnino Likar (2000, 130) opredeljuje kot vrste pravic, ki jih ščiti zakon. Te pravice so:

- patent,
- model in vzorec,
- blagovna in storitvena znamka,
- označba porekla blaga.

Patenti, vzorci in uporabni modeli predstavljajo obliko in vsebino pravnega varstva novih tehničnih rešitev v proizvodnji, medtem ko so blagovna in storitvena znamka ter označba porekla blaga instrumenti v cirkulaciji blaga z namenom varovanja pred neelojalno konkurenco. Ko so novi dosežki pravno zaščiteni, so ostali proizvajalci (konkurenca) prisiljeni razvijati bolj konkurenčne proizvode in iskati nove tehnološke rešitve, če hočejo konkurirati na trgu (Devetak in Vukovič 2002, 275).

V sklopu industrijske lastnine je področje blagovne znamke tisto, ki je podjetju PGP najbližje. Z blagovno znamko namreč zavarujemo znak, ki je v gospodarskem prometu prvenstveno namenjen razlikovanju blaga iste ali podobne vrste od konkurenčnega. Na ta način kupcem sporočamo lastnosti in koristi PU podplato, vzbujamo in pospešujemo prodajo ter gradimo na razpoznavnosti in ugledu podjetja. V podjetju PGP razvijamo in tržimo naslednje blagovne znamke PU podplato: DORO flex, DORO safe, DORO Free, DORO Com, PGP Classic, PGP Eco in PGP Safe.

7 KAKOVOST POLIURETANSKIH PODPLATOV IN UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV

Pogoj za uspešno poslovanje vsakega podjetja je v ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev. Kakovost izdelkov ocenjujejo kupci, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je »trenutek resnice« za podjetje, ki na ta način spozna svoje prednosti in slabosti. Kakovost lahko definiramo kot razliko med pričakovanji in zaznavami odjemalca ali uporabnika izdelkov in storitev.

Obvladovanje kakovosti v vsakdanjem poslovanju podjetja je odvisna predvsem od najodgovornejših, vodilnih managerjev in strokovnjakov, ki morajo v ta proces vključiti in usmeriti vse zaposlene. Vse to vpliva na zadovoljstvo porabnikov in prispeva k njihovi zvestobi ter v nadaljevanju na povečanje prodaje podjetja ter s tem doseganje ustreznega dobička za njegov nadaljnji razvoj. Merjenje in ugotavljanje zadovoljstva kupcev nam pomaga pri odločitvah glede izbire pravih programov s konkurenčnimi cenami ob pravem času in na pravem mestu.

7.1 Poslovna odličnost

V novejšem obdobju se vedno več organizacij zaveda, kaj pomeni kakovost in poslovna odličnost za izdelke in storitve. V ta namen si podjetja v vsakdanjem poslovanju prizadevajo uvajati sistem sodobnega in celovitega obvladovanja kakovosti ter načrtovati in izvajati sodobni proces poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev. Pri tem so največje pozornosti deležni poslovni procesi, od katerih je odvisen končni rezultat, to je kakovost izdelkov in storitev. Pri obravnavanju poslovne odličnosti upoštevamo zadovoljstvo vseh udeležencev, vključno tudi zaposlenih (Devetak in Vukovič 2002, 278).

Kakovost poslovanja podjetja se po Kralju (1999, 123-135) odraža v njegovem uspehu in ugledu. Doseganje uspeha podjetja je pravzaprav doseganje ciljev z izidi. Ti se na eni strani izražajo skozi *produktivnost in ekonomičnost* kot *učinkovitost* podjetja, z drugimi besedami – delati stvari na pravi način in pravočasno. Na drugi strani pa se uspeh zrcali v *tržnosti in prožnosti* kot *uspešnost* podjetja, drugače izraženo – delati prave stvari za tržišče in jih tam tudi prodati. Z vidika vedenja podjetja pa je kakovost poslovanja v ugledu podjetja. Ugled podjetja je njegovo dobro ime, zaradi katerega se izdelki boljše prodajajo. Njegovi sestavini sta *urejenost* – človeški odnosi in ustvarjalnost in *uglednost* - poslovna sposobnost in zanesljivost ter dobri odnosi z javnostmi in okoljem.

Če želi podjetje PGP biti uspešno, mora v danih okoliščinah optimalno izkoristiti vse možnosti za doseganje kakovostnih rezultatov. To je možno le ob neprestanem razvojno-raziskovalnem delu na področji PU podplatov s čimer podjetje lahko doseže in nato utrjuje vodečo pozicijo na trgu in istočasno zadovolji potrebe kupcev ter interese zaposlenih. Trg pa je tisti, ki bo sprejel ali odklonil določene izdelke in storitve.

7.2 Obvladovanje kakovosti

Za celovito obvladovanje kakovosti v podjetju si je potrebno najprej opredeliti kakovost, zastaviti cilje, določiti vlogo in naloge vodstva in strokovnjakov, definirati načine reševanja problemov in odnosov s kupci, ki naj temeljijo na partnerstvu na dolgi rok. Vodilni managerji in odgovorni strokovnjaki morajo vse zaposlene usmerjati k

celovitemu obvladovanju kakovosti izdelkov in sicer s sprotnim informiranjem o nalogah, ciljih, težavah in drugih problemih, ki se pojavljajo v vsakdanjem poslovanju. Na ta način se zaposleni spodbudijo k razmišljanju in ukrepanju v smislu zmanjševanja stroškov, povečevanja produktivnosti, izboljševanja kakovosti in doseganja boljših rezultatov poslovanja, kar končno prispeva tudi k boljšim plačam zaposlenih (Devetak in Vukovič 2002, 288).

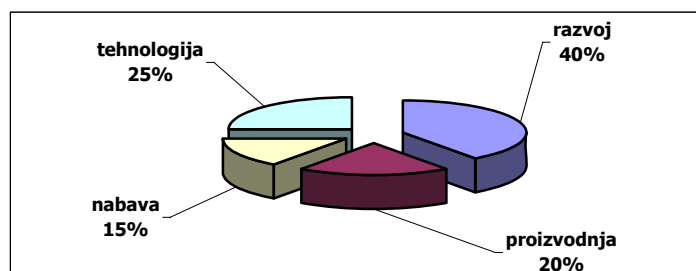
Obvladovanje kakovosti je danes mnogo več kot kontroliranje (ne)kakovosti. Popolnoma jasno je, da kakovost ni mogoče izboljšati z odkrivanjem napak in izmeta, temveč le s celovitim obvladovanjem kakovosti, torej s preventivnim delovanjem. To je uspešno le, če se vanj vključijo vsi zaposleni, ne le za nadziranje kakovosti postavljeni ljudje. Ni najboljše kakovosti, je pa prava tista, ki jo kupec potrebuje oziroma pričakuje. Tradicionalno kontroliranje kakovosti se je že pred časom zamenjalo s celovitim obvladovanjem kakovosti. V tabeli 7.1 sem prikazal tradicionalno in sodobno pojmovanje kakovosti.

Tabela 7.1 Tradicionalno in sodobno pojmovanje kakovosti

TRADICIONALNO	SODOBNO
<ul style="list-style-type: none"> • Kakovost terja pregledovanje • Za kakovost odgovarja oddelek za zagotavljanje kakovosti • Nekaj napakam se ni mogoče izogniti • Kakovost pomeni nadzorovanje • Pri slabi kakovosti je največ stroškov zaradi izmeta in popravila proizvodov • Kakovost je taktična zadeva 	<ul style="list-style-type: none"> • Kakovost terja načrtovanje • Za kakovost odgovarjajo vsi v organizaciji • Cilj prizadevanj je nič napak • Kakovost je skladnost z zahtevami • Izmet in popravilo so le majhen del izgub zaradi neizpolnjevanja zahtev in obljub • Kakovost je strateška zadeva

Svetovni strokovnjaki za kakovost (Juran, Deming) so analizirali vpliv posameznih dejavnosti na končno kakovost izdelka ali storitve in prišli do ugotovitev, kdo so najpogostejši povzročitelji napak po posameznih službah znotraj podjetja.

Slika 7.1 Povzročitelji napak po posameznih službah znotraj podjetja



Vir: Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 25

Iz slike 7.1 je razvidno, da povzročijo največ napak, ki vplivajo na končno kakovost izdelka, v razvoju. To je sicer razumljivo, saj kljub dobro organizirani razvojni službi in vrhunskim strokovnjakom vseh možnih napak in pomanjkljivosti ni moč vnaprej

predvideti in odpraviti. Ti isti strokovnjaki so analizirali tudi kakovost s stališča vodenja. Ugotovili so, da imajo vodje največji vpliv na kakovost, saj je znano, da delavci delajo v okviru standardov svojih nadrejenih. Če je njihovo mnenje, da delavcev kakovost ne zanima, potem jih res ne zanima in delajo po svoje. Zato je največji krivec za slabo kakovost vodstvo, ki mora za to prevzeti tudi odgovornost. V ta namen vodstvo določi politiko kakovosti in strateške cilje na tem področju ter skrbi, da vse dejavnosti potekajo v skladu s sprejetimi cilji.

Kakovost je lahko uporabljena kot konkurenčno orožje. Vrhunski design in dosledna kvaliteta sta konkurenčni prednosti združeni v kakovost. Konkurenca, ki vlada v svetu, zahteva od podjetij učinkovitost in izdelavo samo kakovostnih izdelkov in storitev. Visoko kakovostni izdelki imajo večje možnosti, da dosežejo svoj tržni delež kot pa izdelki nižje kakovosti. Poleg tega zaznavanje s strani kupcev igra pomembnejšo vlogo od same predstavitve izdelka ali storitve. Izdelek, ki je s strani odjemalcev zaznan kot izdelek višje kakovosti ima večje možnosti od izdelka, ki je v očeh kupca opažen kot proizvod nizke kakovosti, čeprav je dejanski nivo kvalitete pravzaprav enak (Krajewski in Ritzman 2002, 246).

Za vzpostavljanje in preverjanje celovitega obvladovanja kakovosti so dober pripomoček tudi standardi kakovosti ISO 9000, kjer velja izpostaviti predvsem standarde ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003. pri tem vsak od omenjenih standardov podrobneje obravnava specifična področja razvoja, proizvodnje in servisiranja. pred uporabo teh standardov mora podjetje skozi celovito preverjanje posameznih elementov standardov za kar na koncu pridobi tudi ustrezen certifikat.

7.2.1 Politika kakovosti podjetja PGP

Pomen učinkovitega in celovitega obvladovanja in doseganja kakovosti na vseh sferah podjetja je nesporen tudi za podjetje PGP. V ta namen je v okviru celovite politike podjetja, ki obsega smotre in cilje podjetja ter strategije za doseganje teh ciljev, svoje pomembno mesto zasedla tudi politika kakovosti.

Politika kakovosti podjetja PGP zajema štiri glavne cilje:

- Podjetje dobavlja zgolj kakovostne in uporabne izdelke; zaposleni na vseh nivojih skrbijo, da podjetje dobavlja zgolj kakovostne izdelke, ki ustrezajo postavljenim zahtevam s strani kupcev. Z usposabljanjem zaposlenih in tehnološkimi posodobitvami skrbijo za neprestano rast nivoja kakovosti in uporabnosti izdelkov.
- Podjetje dobavlja izdelke v dogovorjenem času; zaposleni v podjetju naredijo vse, da so naročeni izdelki dobavljeni v dogovorjenem času. V primeru, da pride do zakasnitve zaradi višje sile, je potrebno storiti vse, da skupaj z naročnikom najdejo ustrezno rešitev.
- Zaposleni kupcu svetujejo in nudijo podporo od razvoja modela do končne distribucije izdelka; podjetju ni pomembna zgolj prodaja izdelka temveč tudi pomoč kupcu pri uresničevanju njihovih idej. Podjetje z neprestanim izobraževanjem svojih zaposlenih in razvojem vzporednih dejavnosti skrbi za ustrezen nivo kakovosti znanja, ki je našim kupcem v podporo. Podjetje pomaga kupcu v težavah ne glede na to, ali so težave posledica uporabe našega izdelka ali pa tudi ne.

- Podjetje je zaupanja vreden poslovni partner; podjetje je v zunanjem okolju poznano kot partner, ki spoštuje dogovore in je zaupanja vreden ter korekten partner na vseh področjih.

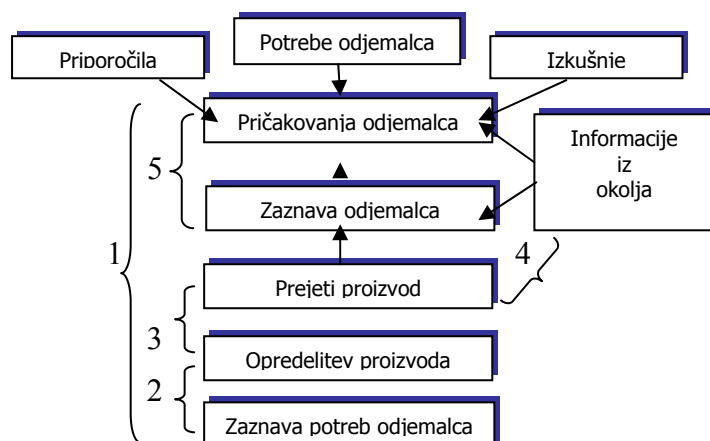
7.3 Ugotavljanje in merjenje zadovoljstva kupcev

Predmet vsakega trženja je menjava koristi, zato je trženje uspešno le, če so koristi, kot jih zaznavajo tržni partnerji, v skladu z njihovimi pričakovanji. Njihovo zadovoljstvo se odraža kot zvestoba podjetju, kar posledično vpliva na povečanje prodaje. To omogoča podjetju doseganje ustreznega dobička, ki ga vplaga v nadaljnji razvoj z namenom, da doseže in nato utrjuje vodečo pozicijo na trgu.

Splošno znano je, da sta kakovost in zadovoljstvo v veliki medsebojni povezavi. To potrjuje dejstvo, da je prav kakovost in njeno stalno izboljševanje najboljša pot za doseg zadovoljstva kupcev. Ob tem ne smemo zanemariti zadovoljstva zaposlenih, saj je prav od njih samih največ odvisna kakovost in storilnost v podjetju.

Pri ugotavljanju kakovosti izdelkov štejejo predvsem koristi, ki jih izdelki nudijo kupcu in njihova skladnost z uveljavljenimi standardi in normami. Vendar je v vsakdanjem življenju med pričakovanimi in zaznanimi koristmi izdelka praviloma določen razkorak. To na najbolj nazoren način povzema in predstavlja koncept zaznane in občutene kakovosti oziroma zadovoljstva kupcev bolj poznan kot koncept petih zevi v sliki 7.2.

Slika 7.2 Pet zevi med pričakovanji in zaznavami kakovosti



Vir: Parasurman, Zeithmal in Berry v Tavčar 2000, 21

Model prikazuje razkorake, ki nastajajo v procesu trženja podjetja med posameznimi fazami pri:

- zaznavi potrebe kupca po proizvodu s strani managementa podjetja,
- opredelitvi proizvoda in pretvorbi pričakovanj kupca v standarde kakovosti,
- med dejanskim proizvodom, ki ga podjetje zmore,
- ravnojo proizvoda, ki jo podjetje obljublja s pomočjo komuniciranja,
- zaznavi kakovosti proizvoda s strani kupca in
- pričakovanji kupca.

Ker podjetje lahko obstane in uspeva le ob zadovoljstvu vseh udeležencev, je uporaba takšnega koncepta še kako na mestu. Podjetje PGP si zato prizadeva za vključevanje in sodelovanje s kupci v vseh fazah procesa trženja s ciljem odpravljanja ali vsaj zmanjševanja vrzeli med posameznimi koraki. Pogoj za uspešno odpravljanje razkorakov je v pravočasnem in uspešnem prepoznavanju vzrokov za njihov nastanek.

Pri merjenju zadovoljstva ali nezadovoljstva si največkrat pomagamo z ustreznim vprašalnikom, ki zajema merilne lestvice (priporočljive so čim bolj enostavne) in značilnosti ponudbe izdelkov, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev. S pomočjo analize zbranih informacij in podatkov od kupcev dobimo splošno predstavo o ravni njihovega zadovoljstva. Na tej osnovi se nato lažje odločimo za nadaljnje korake pri razvoju, proizvodnji, trženju in vseh spremljajočih procesih. Zato, da bi dosegli kar najboljšo zadovoljstvo kupcev, moramo skrbeti za ponudbo pravih programov s konkurenčnimi cenami ob pravem času na pravem mestu. Vračanje kupcev in njihova ponovna naročila konkretnih izdelkov so dovolj dober dokaz njihovega zadovoljstva za vsako podjetje.

V novejšem obdobju ni več dovolj, da imamo samo vrhunske programe izdelkov, temveč je tudi potrebno, da imamo s kupci dobre medsebojne povezave in konkretne odnose. Na to se opira tudi najnovejša filozofija in praksa trženja, ki poudarja celostno obravnavo želja in potreb kupcev. Pri tem je nujno, da tržniki poznajo osnovno vsebino in značilnosti programov, da lahko svetujejo preteklim, sedanjim in bodočim kupcem. Informirajo jih o dogajanjih in trendih na določenih programov izdelkov in o novih tehnologijah, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo kupcev. Na ta način kupcem predstavijo ustrezne argumente in ovrednotijo stroške in učinke različnih programov izdelkov ter poleg nudijo še druge, dodatne izdelke in storitve, s čimer povečajo zadovoljstvo kupcev (Devetak in Vukovič 2002, 295).

8 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

V današnjem času smo priča korenitim spremembam na področju čevljarско-obutvene industrije, tako v svetu kot tudi doma. Zaznati je upadanje tržnih deležev in selitev proizvodnje ekonomične obutve na trge s cenejšo delovno silo. V takšnih razmerah so lahko uspešna le podjetja, ki obvladujejo bistvo filozofije in prakse trženja, saj se le tako pravočasno odzovejo na priložnosti v okolju in po najkrajši poti uresničijo zastavljene cilje. Pot do uresničitve ciljev je običajno začrtana z jasno vizijo in poslanstvom, ki se v podjetju PGP odraža kot težnja biti urejeno podjetje, ki razvija in proizvaja podplate višje kakovosti pod lastno blagovno znamko za znane in ugledne proizvajalce obutve v evropskem prostoru ter z uporabo najnovejših tehnologij nudi kakovosten in hiter razvoj novih izdelkov. Na ta način zadovoljimo plačilno sposobne odjemalce in zaposlene v podjetju ter dosežemo ustrezne finančne učinke za nadaljnji razvoj. Diplomaska naloga celovito prikazuje problematiko trženja poliuretanskih (PU) podplatov v slovenskem prostoru.

Dandanes je uspešno le tisto podjetje, ki dela prave stvari za tržišče in jih tam tudi proda. Njegovo uspešnost zrcalita tržnost podjetja in njegova prožnost, vendar to še zdaleč ni dovolj. Pogoj za uspešno poslovanje vsakega podjetja je v ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev. Kakovost izdelkov na trgu ocenjujejo kupci, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je trenutek resnice za vsako podjetje. Ključ za ponudbo kakovostnih programov izdelkov podjetja PGP je v oblikovanju mehanizmov za ugotavljanje potreb kupcev, poznavanje konkurence in upoštevanje specifičnosti obutvene industrije. Velik pomen kakovosti za kupce PU podplatov je potrdila tudi tržna raziskava. Kljub temu, da so rezultati potrdili pozitivna predvidevanja, pa ostaja stalna naloga podjetja PGP, predvsem pa vodstva, da usmerja ves svoj trud, vpliv in znanje v celovito obvladovanje in stalno izboljševanje kakovosti na vseh področjih podjetja. Kakovost izdelkov in zadovoljstvo kupcev sta namreč v veliki medsebojni povezavi in odločilno vplivata na zvestobo kupcev ter posledično na končni poslovni rezultat.

Z vstopom Slovenije na enoten trg EU se je povečala tudi konkurenca proizvajalcev sestavnih delov za obutev na slovenskem trgu. To terja od podjetja PGP, da se na njem ustrezno odziva in aktivno soustvarja tržne razmere. Racionalno oblikovanje proizvodnih procesov in njihovo izpopolnjevanje bo omogočilo konkurenčnost podjetja, zato so prednostne naloge stalno zniževanje stroškov izdelkov in procesov ter povečanje zanesljivosti, fleksibilnosti in odzivnosti na zahteve trga. Prilagajanje vsem tem situacijam terja timski pristop in stalno medsebojno usklajevanje vseh prvin podjetja z namenom doseči sinergijske učinke, ki bodo zagotovili preživetje in dolgoročno uspešnost podjetja.

Rezultati raziskave so tudi pokazali, da si slovenski proizvajalci obutve želijo, da bi podjetje PGP imelo večji izbor PU podplatov. Ti naj vsebujejo zadnje modne trende in naj bodo primerni za izdelavo modne in comfort obutve ter predvsem obutve za prosti čas. Z zbiranjem idej in predvsem z aktivnim sodelovanjem kupcev pri razvoju novih ali izboljšanju že obstoječih PU podplatov se bo podjetje na ta način izognilo tveganjem pri razvoju in uvajanju izdelkov na tržišče, hkrati pa kar v največji meri zadovoljilo konkretnim potrebam kupcev. Ciljnim segmentom je potrebno učinkovito sporočiti bistvene razlike in prednosti naših PU podplatov v primerjavi s konkurenčnimi. Bolj

intenzivno vpeljevanje in trženje razpoznavnih blagovnih znamk PU podplatov bo podjetju PGP v veliko pomoč pri prizadevanjih za čim večji tržni delež.

Samo vrhunski programi izdelkov danes niso več porok za njihovo uspešno trženje. S pravočasno promocijsko-komunikacijsko aktivnostjo tržnega osebja podjetja PGP je potrebno vse potencialne odjemalce sprotno seznanjati o novostih na področju PU podplatov. Uporaba informacijske ceste – interneta, je eden sodobnejših načinov informiranja kupcev in promocije izdelkov, omogoča pa tudi elektronsko trženje, hiter dostop do informacij z vsega sveta ter raziskovanje trga.

Izvajalci trženja podjetja PGP morajo nujno poznati osnovno vsebino in značilnosti programov PU podplatov, da bodo znali strokovno svetovati in prepričati pretekle, sedanje in bodoče kupce v njihov nakup. Vodstvo podjetja mora vedeti, da so takšni kadri neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost podjetja. Njihovo stalno izobraževanje in izpopolnjevanje je vlaganje podjetja v znanje, zato ga je potrebno obravnavati kot način vzpostavljanja organizacijske kulture in poslovno naložbo, nikakor pa ne kot strošek.

Podjetje PGP naj se zaveda, da na oblikovanje trženjskih strategij podjetja za ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu odločilno vplivajo le ustrezno motivirani in stimulirani ustvarjalni managerji. Primerno nagrajeni za svoje delo bodo pripravljene prevzeti svoj del odgovornosti na področju vodenja in mobiliziranja neizkoriščenih sposobnosti zaposlenih. Dober vodja jih bo znal motivirati in organizirati, sposoben bo prisluhniti njihovim težavam, predlogom in idejam, v konfliktnih situacijah bo videl priložnost za korak naprej in za izboljšanje obstoječega stanja. Njihovo zadovoljstvo bo ugodno vplivalo na podobo podjetja PGP in na nadpovprečne poslovne rezultate.

Da bo podjetje PGP ohranilo svoj položaj na trgu in v prihodnje še povečalo tržni delež, bodo v bodoče vse aktivnosti usmerjene v: obvladovanje kakovosti na vseh področjih, zadovoljstvo kupcev, razvijanje partnerskih odnosov in vključevanje kupcev v vse faze procesa trženja s poudarkom na razvoju ter graditev trdnega temelja medsebojnega sodelovanja s kupci – zaupanja!

9 LITERATURA IN VIRI

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman . 2002. *Operations management – Strategy and analysis - 6th ed.*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, cop.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom I*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing management, 11-th international ed.*, London: Prentice Hall, Pearson Education International, cop.
- Likar, Borut s sodelovanjem Dejana Križaja. 2000. *Inoviranje – druga, dopolnjena izdaja*. Koper. Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Zbrano gradivo za predmet osnove marketinga*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Gospodarska zbornica Slovenije. 2005. *Združenje za tekstilno, oblačilno in usnjarsko predelovalno industrijo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije
- PGP Tržič, d.o.o.. 2003. *Poslovni načrt družbe PGP Tržič, d.o.o. za leto 2004 z bilancami in komentarjem*. Poslovni dokument, PGP Tržič, d.o.o..
- PGP Tržič, d.o.o.. 2004. *Strateški načrt družbe PGP Tržič, d.o.o. za obdobje 2004 - 2008*. Poslovni dokument, PGP Tržič, d.o.o..
- Weissbacher, Jožica, Jadranka Marasović in Jože Smole. 2003. *Barometer tekstilcev in usnarjev*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije

10 PRILOGE

Priloga A Anketni vprašalnik