

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE PROTIPOŽARNIH VRAT V SLOVENIJI

Mentor:izr. prof. dr. Gabrijel Devetak

Obraavnavana organizacija: PANTAL d. o. o.

Strokovni sodelavec iz organizacije: ing. prometa Štefan Kralj

KOPER, 2006

UROŠ VOLK

## **POVZETEK**

Diplomska naloga je osredotočena na trženje protipožarnih vrat v Sloveniji.

Uvodni del je namenjen seznanitvi z organiziranostjo in dejavnostjo podjetja PANTAL d. o. o., v nadaljevanju pa so podana teoretična izhodišča trženjskih aktivnosti, dopolnjena z opisi in primerjavo realizacije v praksi.

Bistveni del zajema tržno raziskavo, to pa z namenom, da si pridobimo mnenja kupcev o zadovoljstvu s protipožarnimi vrati in storitvami, ki so povezane z njimi, ter mnenje o potencialni krepitvi poslovnega sodelovanja na tem področju. S pomočjo teoretičnih in praktičnih spoznanj, rezultatov tržne raziskave in ciljev podjetja je v nadaljevanju prikazana strategija trženja na področju protipožarnih vrat.

Diplomsko nalogo sem zaključil z ugotovitvami in s priporočili, ki naj bi pomagala pri nadaljnjem poslovanju podjetja.

**Ključne besede:** protipožarna vrata, konkurenčna prednost, trženje, tržna raziskava, strategija

## **SUMMARY**

The diploma thesis is focused on demanding fire rated doors in Slovenia.

In the introduction, organization of the company PANTAL d. o. o. and its sphere of activity is presented, in the continuation are showed the theoretical origin of marketing activities, which are supplemented with descriptions and comparisons of the implementation in practice.

The main part contains the market research, with the intention to get the opinions about the customer satisfaction and the opinions about the potential strengthen the business cooperation at the specific segment. With theoretical and practical cognitions, the market research results and the company goals are showed in the continuation the market strategy at the field of fire rated doors.

Diploma thesis is concluded with theoretical cognitions and propositions, which can help for the future company business.

**Key words:** fire rated doors, competitive advantage, marketing, marketing research, strategy

UDK 339.138:699.81(043.2)

## **ZAHVALA**

Za pomoč, strokovne nasvete in napotke pri izdelavi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem svojemu mentorju prof. dr. Gabrijelu Devetaku in somentorju v podjetju PANTAL d. o. o., g. Štefanu Kralju, ing. prometa, ter vsem, ki me podpirajo in verjamejo vame.

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Smoter in cilji diplomske naloge	1
1.3	Metodologija in hipoteze	2
1.4	Predstavitev podjetja Pantal d. o. o.	3
<b>2</b>	<b>Teorija in praksa trženja s poudarkom na protipožarnih vratih</b>	<b>5</b>
2.1	Uvodne misli	5
2.2	Segmentiranje	6
2.3	Pozicioniranje	9
2.4	Organiziranost trženja protipožarnih vrat	11
<b>3</b>	<b>Trženjski splet (4XP)</b>	<b>15</b>
3.1	Uvodne misli	15
3.2	Protipožarna vrata	16
3.3	Cena protipožarnih vrat	17
3.4	Razpečava- tržna pot	19
3.5	Promocija in tržno komuniciranje	20
<b>4</b>	<b>Politika razvoja protipožarnih vrat</b>	<b>23</b>
4.1	Uvodne misli in zbiranje idej za protipožarna vrata	23
4.2	Proces razvoja novih protipožarnih vrat	24
4.3	Življenjski cikel za protipožarna vrata	24
4.3.1	Faza uvajanja na trg	25
4.3.2	Rast prodaje	26
4.3.3	Zrelost	26
4.3.4	Zasičenost	27
4.3.5	Odmiranje ali upadanje	27
4.4	Spodbude pri razvoju novih protipožarnih vrat	27
4.5	Politika uvajanja in izločanja protipožarnih vrat	29
4.6	Tveganja pri razvoju, proizvodnji in uvajanju novih protipožarnih vrat	29
<b>5</b>	<b>Tržna raziskava</b>	<b>31</b>
5.1	Uvodne misli	31
5.2	Oblikovanje anketnega vprašalnika	31
5.3	Izvedba raziskave	32
5.4	Analiza rezultatov	32
5.5	Odgovori na hipoteze	39

<b>6 Strategija trženja protipožarnih vrat.....</b>	<b>41</b>
6.1 Uvodne misli.....	41
6.2 Temeljne strategije .....	42
6.3 Proces strateškega načrtovanja .....	43
6.4 Motiviranje in stimuliranje v sklopu univerzalnega marketinško-poslovnega modela- triada »DEGA« .....	46
6.5 Swot analiza .....	47
<b>7 Zaključki in priporočila.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>51</b>
<b>Priloge- Anketa .....</b>	<b>53</b>

## KAZALO SLIK

Slika 2.1	Faze segmentiranja trga, izbiranje ciljnih trgov in pozicioniranja.....	7
Slika 2.2	Elementi konkurenčne prednosti.....	10
Slika 3.1	Marketinški splet za izdelke po obrazcu 4 P.....	15
Slika 3.2	Strategije promocije.....	21
Slika 4.1	Življenjski cikel izdelka X na trgu in prikaz gibanja dobička in stroškov.....	25
Slika 4.2	Spodbude za inovacijo izdelkov.....	28
Slika 5.1	Postopek trženjske raziskave.....	31
Slika 6.1	Vplivi na strategijo trženja.....	41
Slika 6.2	Proces strateškega marketinškega načrtovanja.....	45
Slika 6.3	Univerzalni marketinško poslovni model- Triada DEGA.....	47
Slika 6.4	SWOT analiza za protipožarna vrata.....	48

## KAZALO GRAFOV

Graf 5.1	Razdelitev anketirancev po spolu.....	33
Graf 5.2	Razdelitev po izobrazbi.....	33
Graf 5.3	Razdelitev anketirancev po starosti.....	34
Graf 5.4	Čas sodelovanja s podjetjem.....	34
Graf 5.5	Sodelovanje z drugimi ponudniki protipožarnih vrat.....	35
Graf 5.6	Zadovoljstvo nad kakovostjo ponudbe podjetja.....	37
Graf 5.7	Cene glede na kvaliteto ponudbe.....	37
Graf 5.8	Ocena sodelovanja.....	39

## KAZALO TABEL

Tabela 5.1	Odzivnost odgovornih oseb v podjetju.....	35
Tabela 5.2	Kriteriji izbora protipožarnih vrat.....	36
Tabela 5.3	Spremembe v sestavini ponudbe.....	38

# **1 UVOD**

## **1.1 Opredelitev problema**

V Sloveniji je konkurenca na trgu izdelkov vedno večja, še posebej z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Na naš trg vstopa tuja konkurenca. Podjetje Pantal d. o. o. se zaveda, da je izrednega pomena dejstvo, kako dosežati konkurenčno pozicijo ali prednost na tržišču. Vsak ponudnik bi moral težiti k temu, da doseže vodečo pozicijo na tržišču. To je možno na več načinov, med katerimi so v praksi taki, da je naša ponudba bolj konkurenčna. Toda to ni vse. Potrebna so tudi vlaganja v promocijo oziroma komuniciranje. S slednjim informiramo odjemalce o asortimentu, ki ga ponujamo. Če pa je organizacija izredno prilagodljiva tržišču (zna prisluhniti željam in zahtevam naročnikov), je možno pričakovati, da se bo približala vodeči poziciji na tržišču.

Za podjetje Pantal, trgovina in storitve d. o. o. ( v nadaljevanju Pantal d. o. o.) sem se odločil, ker sem v podjetju zaposlen kot komercialist- tehnolog, hkrati pa želim tudi osvetliti sedanji položaj podjetja na področju trženja protipožarnih vrat.

Kupci postajajo vse bolj zahtevni glede izdelkov. Vsako podjetje, ki želi biti uspešno, mora spremljati odjemalce in njihove potrebe po dopolnjevanju obstoječih ter iskanju in razvijanju novih izdelkov in storitev. Poleg kvalitetnega izdelka in storitve so hitro nudenje potrebnih informacij, kratki dobavni roki, hitre intervencije, servis in druge sestavine, ključ do zadovoljstva in zaupanja odjemalca.

Zvesta stranka pomeni za podjetje dolgoročno konkurenčno prednost. Do uspeha pridemo s primernim odnosom in ravnanjem s stranko. Za to je potreben primeren kader, ki zna odjemalcu nuditi tehnično podporo, pomoč pri izbiri primerne izdelka in opreme. Dobro opravljeno delo predstavlja za podjetje veliko moč in prednost. Če so izvajalci ustrezno motivirani in stimulirani, bo izvršitev najrazličnejših storitev potekala brez pripomb in v zadovoljstvo kupcev in prodajalcev. Tudi videz in urejenost izvajalcev igra pomembno vlogo pri prodaji. Priporočljivo je, da organizacije vlagajo dovolj pozornosti in sredstev v sprotno in dopolnilno izobraževanje delavcev in strokovnjakov, ki so ali bodo angažirani s protipožarnimi vrati.

## **1.2 Smoter in cilji diplomske naloge**

Z diplomsko nalogo želim obdelati poslovanje podjetja Pantal d. o. o. na področju protipožarnih vrat s trženjskega in poslovnega vidika.

Cilj vsake organizacije ali podjetja je povečanje prodaje izdelka oziroma storitve na ciljnem trgu. Za doseg ustrezne prodaje mora podjetje izdelati uspešno strategijo trženja. Ob tem je potrebno upoštevati in kontrolirati določeno kombinacijo spremenljivk, ki sestavljajo marketinški splet. Prikazal sem marketinški splet in

opredelil strategijo trženja protipožarnih vrat. Upošteval sem tržne razmere, dosedanje prakso in znanja, ki sem jih pridobil med študijem na Fakulteti za management v Kopru.

Rast podjetja je pogojena s konkurenčnostjo na tržišču. Trg je vse bolj nasičen, tako z domačimi kot s tujimi izdelki, zato je pomembno izdelke nenehno izboljševati in nuditi tudi dodatne storitve. V nalogi sem predlagal podjetju kako izboljšati proces trženja protipožarnih vrat in možne dodatne storitve povezane z izdelkom. Zastavljene cilje sem uresničil tako, da sem najprej analiziral sedanje stanje na trgu, s pomočjo anketnega vprašalnika pa sem pridobil mnenja o zadovoljstvu kupcev in analiziral kriterije kupcev, po katerih presojuje dobavitelje in na osnovi katerih se kasneje odločajo za naročila. Na podlagi dobljenih rezultatov raziskave sem predlagal izboljšave.

Pomemben del in eden izmed ciljev diplomske naloge je razmišljanje o razvoju in uvedbi novih protipožarnih vrat na tržišču. Opisal sem faze načrtovanja, razvoja, uvajanja novega izdelka in navedel tveganja v celotnem procesu.

### **1.3 Metodologija in hipoteze**

#### **Metodologija**

Za izdelavo diplomske naloge sem uporabil predvsem domačo literaturo in vire.

Kot osnovo za doseganje zastavljenih ciljev naloge sem uporabil kombinirane raziskovalne metode. Oblikoval bom anketni vprašalnik in izvedel tržno raziskavo po metodi terenske raziskave (field research) na območju celotne Slovenije. Cilj ankete in diplomske naloge je povečanje prodaje in razvoj novih idej na področju trženja protipožarnih vrat v Sloveniji.

S pomočjo internega raziskovanja (desk research), opisom in obravnavo trenutnega poslovanja podjetja, informacijami znotraj podjetja, metodo opisovanja okoljske politike in zakonodaje ter z analizo anketnih vprašalnikov sem pridobil ugotovitve o sedanjem poslovanju in bodočih možnostih za rast in razvoj podjetja Pantal d. o. o.

#### **Hipoteze**

Postavil sem naslednje hipoteze:

- Predpostavljam, da je podjetje Pantal d. o. o. konkurenčno, dobro pozicionirano in da kupci želijo okrepiti sodelovanje z nami.
- Predpostavljam, da je zadovoljstvo kupcev z našimi protipožarnimi vrati relativno visoko.
- Predpostavljam, da je naša cena glede na kvaliteto protipožarnih vrat ustrezna.
- Predpostavljam, da bi bilo potrebno uvesti nove storitve v vezi s protipožarnimi vrati.



#### **1.4 Predstavitev podjetja Pantal d. o. o.**

Podjetje Pantal d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1999. Podjetje ima sedež v Zaloščah 34 b, Dornberk in skladiščnimi prostori ter pisarnami v Šempetru pri Gorici.

Dejavnost podjetja je prodaja okovja za stavbno pohištvo za lesene, aluminijaste ter plastične proizvode, *protipožarnih vrat*, protivlomnih vrat, rolo vrat, strojev za obdelavo aluminija, železa, plastike in lesa, raznih stenskih in strešnih panelov in drugih tovrstnih izdelkov. Večino izdelkov uvažamo iz Italije.

Podjetje je začelo s poslovanjem s tremi osebami, danes pa nas je zaposlenih 11, in sicer: direktor, 3 komercialisti- tehnologi, 3 potniki na terenu, tajnica, 2 skladiščnika ter šofer za razvoz.

Pri poslovanju se podjetje poslužuje tudi zunanjih služb kot so: transportno podjetje za razvoz večjih tovorov, računovodstvo, serviserji za stroje, serviserji za računalniško opremo itd.

## **2 TEORIJA IN PRAKSA TRŽENJA S Poudarkom NA PROTIPOŽARNIH VRATIH**

### **2.1 Uvodne misli**

Pri uvajanju marketinga je treba poznati in obvladati bistvo teorije in prakse marketinga, ki je v tem, da proučujemo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega se razvijajo in proizvajajo tisti izdelki in storitve, ki se zatem lahko ponudijo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja se ustrezno oblikujejo marketinške aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb. S tem ko se zadovolji plačilno sposobno povpraševanje, se doseže s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. Pri tem pa ne smemo zanemariti zadovoljstva zaposlenih oziroma izvajalcev storitev. Tudi v evropskem modelu zagotavljanja kakovosti (TQM) je poseben poudarek na zadovoljstvu zaposlenih. (Devetak in Vukovič 2002, 34).

V sklopu marketinških aktivnosti je treba pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati marketinški splet (izdelek, ceno, razpečavo, promocijo). Tudi na proučevanje konkurence ne smemo pozabiti. Stalno je treba spremljati tržišče (ponudbo, povpraševanje, konkurenco, tehnologijo, plačilno sposobnost posameznih trgov, trend razvoja, družbene spremembe ipd.).

Pri obravnavanju marketinga je pomembno, da poznamo njegove značilnosti, ki so bistvene zanj in za njegovo vsebino. Te značilnosti je Deželak (v Devetak 2000, 28) zaokrožil v naslednje štiri:

1. v središču poslovne politike in upravljanja podjetja so tržišče in njegove družbene in individualne potrebe,
2. marketing je taka miselnost, pojem in filozofija, ki združuje logični tok komponent, in to razmišljanje – spremljanje – načrtovanje – realizacijo – nadzor. Tak način ravnanja pa pomeni tudi,
3. drugačno obnašanje pri postavljanju ciljev in oblikovanju odločitev ter daje možnosti, da se cilji tudi optimalno dosežejo, in sicer,
4. z optimalno kombinacijo in zlitjem njegovih funkcij oziroma instrumentov v najustreznejšo strategijo in taktiko.

Pri obravnavanju teorije in prakse trženja protipožarnih vrat je treba poznati trženjsko okolje. Prav to okolje v veliki meri oblikujejo in spreminjajo specifične informacije in mediji. Zato velja, da v novejšem obdobju obravnave marketinga upoštevamo sveže informacije in razvojne spremembe v luči in skozi oči podjetij za protipožarna vrata, ki proučujejo trge za plačilno sposobne naročnike protipožarnih vrat.

Na osnovi tega oblikujejo ustrezne programe in storitve, ki so s tem povezane. To pomeni, da marketing zajema številne aktivnosti, ki so potrebne, da protipožarna vrata prispejo do končnega odjemalca. Slednji bo toliko bolj zadovoljen, če analiziramo njegove potrebe, želje, pričakovanja in zahteve.

V novi dobi trženja je zanimivo Postmajevo (2001, 15) razmišljanje o marketingu, ki opredeljuje celoten nakupno-prodajni proces, ki se konča z ekonomsko menjavo. Po istem avtorju se z novodobnim besediščem trženja lahko opiše trženje ali marketing kot oddajanje in sprejemanje sporočilnih dražljajev, katerih končni cilj je sprejemanje nakupnih dražljajev. Vse kar zadeva trženje, so v tem okviru izdelek/storitve, prodajni pogoji (cena), tržno komuniciranje, stiki, oblikovanje blagovne znamke, oskrba in razpečevanje.

Marketing je povezovalni proces med ponudnikom in kupcem. Osnovno vodilo vseh ponudnikov je ponuditi pravo rešitev ob pravem času in po konkurenčni ceni.

## **2.2 Segmentiranje**

Z razvojem znanosti, tehnike, poslovanja, komunikacij, urbanizacije itd. se je spreminjala tudi življenjska raven; proizvodnja in razpečevanje blaga pa sta morali slediti trendom in novim tržnim zahtevam. Storitve so morale dobiti nove razpečevalne poti in nov način promocije, da bi jih potrošniki lažje in hitreje naročali. Zaradi tega je bilo treba spoznavati in združevati nove skupine odjemalcev, katerim so namenjeni določeni izdelki. (Rocco 1982, 159-164).

Segmentacija trga pomeni razdelitev trga na skupine potrošnikov, ki jih vežejo nekatere skupne značilnosti.

Namen segmentacije trga je med drugim tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja (Devetak 2000, 77).

Pri segmentiranju moramo upoštevati, ali imamo porabniške dobrine, investicijsko opremo, reprodukcijsko blago ali druge skupine izdelkov in storitev.

Segmentiramo glede na območja, vrsto organizacije, velikost kupcev in uporabnost izdelka. Današnji trgi niso več homogeni, zato se srečujemo z različnimi potrošniki, ki so zelo razpršeni in imajo različne potrebe. V praksi se uporablja izraz »ciljni marketing«, pri katerem se ponudba osredotoča na enega ali več izbranih segmentov. Ko poznamo tržne segmente, lahko govorimo, da poznamo trg (Devetak 2000, 79).

Segmentiranje trga ima več prednosti, kar podjetju lajša iskanje ustreznih priložnosti na tržišču. Zanimive so zlasti prednosti glede na odjemalce in glede na konkurenco, kakor tudi prednosti zaradi večje aktivnosti razporejanja dobrin podjetja in strateškega planiranja. Sam proces segmentiranja trga je sestavljen iz naslednjih treh prvin oziroma sklopov (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell 1995, 72-75):

a) segmentiranje trga

Pri tem obdelujemo tiste spremenljivke, ki so za segmentiranje trga najpomembnejše. Ravno tako je treba v tej fazi analizirati profile dobljenih segmentov. Na osnovi tega sledi vrednotenje posameznih tržnih segmentov.

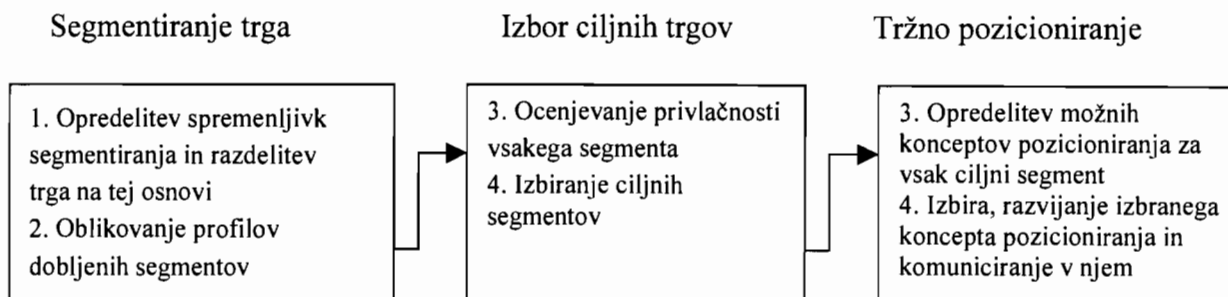
b) izbira ciljnega trga

Pri tem se je treba odločiti za strategijo izbiranja ciljnih trgov, za segmente oziroma koliko bi jih lahko določili za ciljne trge oziroma ciljne segmente. Pri tej fazi je pomembno ocenjevanje in analiziranje zanimivosti, privlačnosti in plačilne sposobnosti posameznih segmentov.

c) pozicioniranje

Pri tem je treba spoznavati in ugotavljati percepcije odjemalcev. Na osnovi tega sledi pozicioniranje izdelka in oblikovanje ustreznega marketinškega spleta s poudarkom na komuniciranju.

**Slika 2.1** Faze segmentiranja trga, izbiranje ciljnih trgov in pozicioniranja



Vir: Kotler 1998, 265

Segmentiranje po Kotlerju (1998, 270-276) je oblikovano na:

- a) Geografsko segmentiranje na osnovi geografskih dejavnikov delimo trg na različne geografske enote, kot so narodi, države, regije. Podjetje se lahko odloči, da posluje na enem ali več območjih.
- b) Demografsko segmentiranje deli trg v skupine na osnovi demografskih spremenljivk, kot so spol, dohodek, poklic, izobrazba, velikost družin, religija, rasa. Ta delitev je pomembna zato, ker je te spremenljivke lahko meriti.

- c) Psihografsko segmentiranje temelji na delitvi kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, načinu življenja, njihovih osebnih lastnostih itd. Zanimivo je, da osebe v enaki demografski skupini kažejo zelo različne psihografske značilnosti.
- d) Vedenjsko segmentiranje deli potrošnike na štiri skupine, glede na njihovo poznavanje, odnos, uporabo ali odziv na določen izdelek. Nekateri tržniki so prepričani, da so vedenjske spremenljivke najboljša podlaga za oblikovanje tržnih segmentov.

Posamezni ponudniki se danes srečujejo s pojavom globalizacije, z odpiranjem vedno večjega števila svetovnih gospodarstev, kjer postaja tržišče za posamezna podjetja vedno večje in je vedno težje obvladljivo. Segmentacija tržišč je tako nujno potrebna za učinkovito delovanje. Kot pravi Abell, se večina podjetij širokousti z opredelitvijo trga in tržnih segmentov, le malo pa jih zaenkrat to opredelitev upošteva, kot si v resnici zasluži (Abell 1995, 169).

Na prvi pogled je videti, da obstaja veliko število načinov za segmentiranje kupcev, vendar v resnici le redki zagotavljajo pravo razlikovanje med eno in drugo skupino. Za posamezno skupino segmentov se je treba zavedati, da je to proces, za katerega je odgovorno najvišje vodstvo, vendar v njem sodelujejo posamezni managerji na vseh hierarhičnih ravneh v podjetju, ki se morajo neprestano spraševati, kaj en segment loči od drugega ter kakšne koristi pričakujejo posamezni kupci. Segmentacija je postopek, v katerem skušajo podjetja ugotoviti glavne poslovne priložnosti, ki so vredne pozornosti (Abell 1995, 71).

Kot rezultat ocene različnih segmentov se podjetje odloči, katere spremenljivke bo upoštevalo in tako izbere ciljno tržišče. Po Kotlerju je to skupina potrošnikov s skupnimi potrebami in z določenimi karakteristikami, ki jih bo podjetje upoštevalo.

Odločijo se za enega od petih modelov pokrivanja tržišča (Kotler 1998, 284):

- koncentracija na posamezen segment (podjetje izbere le en segment, na katerega plasira proizvod),
- selektivna specializacija (podjetje izbere več segmentov, od katerih vsak odgovarja njenim ciljem in sredstvom, in tako se diverzificira tveganje),
- specializacija tržišča (podjetje v tem primeru zadovoljuje veliko količino potrošnikovih potreb),
- izdelčna specializacija (podjetje pokriva posamezne segmente z eno vrsto izdelkov),

- popolno pokrivanje tržišča (podjetje na vseh segmentih poskuša zadovoljiti kupce z vsemi proizvodi, ki so jim potrebni; to lahko storijo multinacionalna podjetja).

### **2.3 Pozicioniranje**

Pozicioniranje pomeni obravnavo mišljenja uporabnikov. Slednji si v misli ali v podzavesti vtisnejo storitev glede na konkurenčne storitve. Običajno si gledalci nogometne tekme zapomnijo zmagovalca. Podobno si pri marketingu odjemalci vtisnejo v spomin določeno kakovostno blagovno znamko in si pri tem v podzavesti opredelijo specifično pozicijo. V podzavest pa si odjemalci shranijo tudi slabe oziroma nekakovostne blagovne znamke, neresne organizacije oziroma slabe izvajalce storitev. Zato izvajalci storitev težijo k temu, da bi si odjemalci ustvarili ustrezen vtis v podzavesti glede na kakovost in druge lastnosti izdelka ali storitev. Če so si odjemalci pozitivno vtisnili v spomin ali v podzavest določeno blagovno znamko (dobavitelja, izvajalca storitev), bodo imeli ti proizvajalci ali ponudniki manj naporov pri prodaji. Drugače povedano težimo k temu, da bi pridobili naklonjenost najpomembnejših odjemalcev. Ta naklonjenost pa se lahko odraža v pozicioniranju določene storitve v podzavesti odjemalca, kar lahko zajema več zaznav, značilnosti, vtisov in celo občutkov, ki mu jih daje določena storitev v primerjavi s konkurenčnimi. To bi lahko po Kotlerju (1998, 307) strnili v enostavno definicijo, da je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

Proces tržnega pozicioniranja ima več korakov. Najprej določimo tržne cilje, nato pa sledi pet korakov procesa tržnega pozicioniranja (Hill O'Sullivan 1996, 13):

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

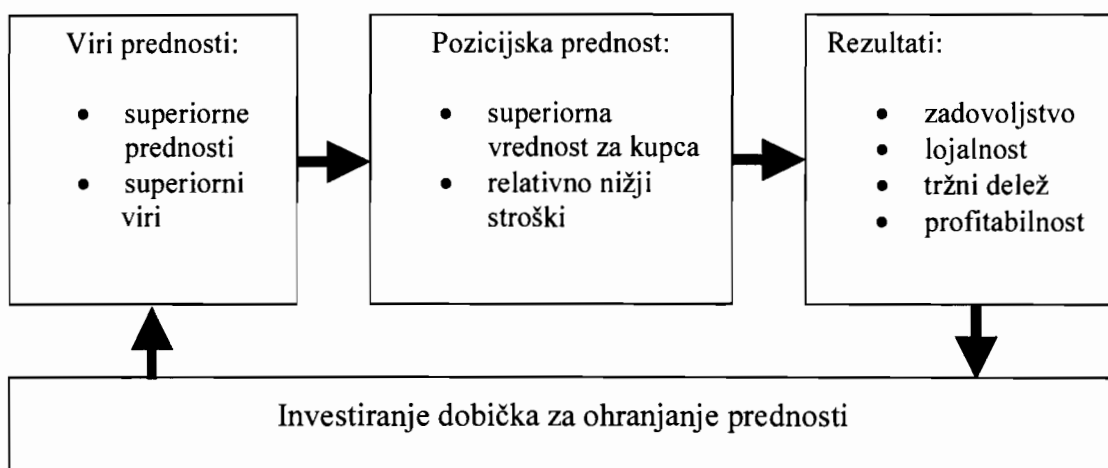
Pri tržnem pozicioniranju moramo posvetiti veliko pozornost obstoječi konkurenci in njeni doseženi poziciji, ki jo je dosegla, zahtevam odjemalcev in spremljanju dosežene pozicije. Odjemalci si v podzavest vtisnejo bistvene značilnosti izdelka, proizvajalci pa naj bi zavzeli vodečo pozicijo na določenem trgu. Pri razvoju strategije pozicioniranja je nujno, da podjetje izbere ustrezne načine, ki morajo ustrezati

naslednjim merilom: pomembnost, prepoznavnost, nadpovprečnost, komunikativnost, izključna prednost, dosegljiva cena, donosnost.

Elementi prednosti pozicioniranja po Devetaku (2000, 86) so:

- viri prednosti (strokovni kader, povezava s trgov, ustrezna razpečava, boljša lokacija, uveljavljena blagovna znamka),
- pozicijska prednost (glede na prednost pri virih ima podjetje pozicijsko prednost, ker ima blagovno znamko,
- rezultati delovanja sledijo iz prednosti v virih in pozicijske prednosti, kar ima za posledico večje dobičke,
- investiranje profita - za ohranjanje prednosti je vedno treba investirati v razvoj.

**Slika 2.2** Elementi konkurenčne prednosti



Vir: Devetak 2000, 86

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

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

Izbrati, doseči ali obdržati pravilno pozicijo ni enostavno in niti poceni. Ko je ta dosežena, moramo stremeti k temu, da jo negujemo in utrjujemo.

Pozicioniranje povezujemo z imidžem organizacije. Pri strateškem pozicioniranju organizacije definirajo njeni načrtovalci in strategji najpomembnejše značilnosti ciljnega imidža organizacije, ki so pomembni z vidika posameznih segmentov javnosti. Pri tem je prisotno soočenje s konkurenti na posameznih tržnih segmentih, kakor tudi na

segmentih določene javnosti. Lahko bi rekli, da imamo pred seboj specifično borbo za mnenje odjemalcev, kateri dobavitelj ali izvajalec je boljši, sposobnejši, uglednejši itd. (Devetak in Vukovič 2002, 44).

Sam proces strateškega pozicioniranja je Gabrijan (1998, 186) razdelil v naslednje stopnje:

1. Najprej analiziramo in postavimo diagnozo obstoječih pozicij (imidžev): naše organizacije, konkurenčnih organizacij in idealne pozicije tovrstnih organizacij.
2. Nato opredelimo možne pozicije: ugotovimo možne pozicije organizacije glede na njene sposobnosti, na pozicije konkurenčnih organizacij, na pozicije generičnih organizacij in glede na idealno pozicijo tovrstnih organizacij predvidimo stroške za vsako izmed alternativnih pozicij; predvidimo možnosti vzdržanja na vsaki izmed alternativnih pozicij.
3. Končno izberemo najprimernejšo pozicijo.

Pri razvoju strategije pozicioniranja je nujno potrebno, da podjetje skrbno izbere načine, s katerimi se bo razlikovalo od konkurence. Po Kotlerju (1998, 306-309) je vredno razviti razliko do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom: pomembnost, prepoznavnost, nadpovprečnost, komunikativnost, izključna prednost, dosegljiva cena in donosnost.

Poleg pomembnosti tržnih segmentov je za uspešen nastop na trgu ključnega pomena definicija koristi za kupca, ki jih posamezni projekt omogoča. Kupci namreč nikoli ne kupujejo izdelkov in storitev, ampak koristi oziroma rešitve za svoje probleme. Koristi se morajo razlikovati od konkurenčnih, predvsem morajo biti: cenejše, boljše, dostopnejše, učinkovitejše.

#### **2.4 Organiziranost trženja protipožarnih vrat**

Marketinški sektor mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv. Cilje in sredstva organizacije mora nenehno usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca. Marsikatero organizacije so na papirju lepo in pregledno narisale organizacijske sheme in delovanje marketinškega sektorja, v praksi pa niso dosegle ustreznih rezultatov, kar seveda ne velja za podjetje Pantal d. o. o. Mlajša in manjša podjetja bodo morala marketinški sektor postopno uvajati in ga po potrebi še dopolnjevati. Najpomembnejša pa je zasnova marketinškega sektorja, ki jo sprti dopolnjujemo s posameznimi aktivnostmi, službami, oddelki itd.

Možnih oblik organiziranosti marketinškega sektorja je veliko. Po Kotlerju se mora marketinška organiziranost v podjetjih prilagajati novi osnovi štirih temeljnih oblik



organiziranosti. Te so: funkcijska organiziranost, organiziranost glede na geografska območja, glede na izdelke in glede na kupce (Kotler 1989, 743-751).

Najpomembnejše vrste in značilnosti oblik organiziranosti marketinškega sektorja so (Devetak in Vukovič 2002, 47):

### 1. Funkcijska struktura organiziranosti marketinga

Po tej klasični obliki organiziranosti so direktorju marketinga neposredno podrejeni številni oddelki, kot na primer: administracija marketinga, oglaševanje, operativna prodaja, tržne raziskave, razvoj novih izdelkov itd. Vsak od omenjenih oddelkov ima svojega vodjo, ki organiziranost in delo v sodelovanju z nadrejenim prilagaja tržnim razmeram. Ta oblika organiziranosti je razmeroma enostavna in učinkovita, vendar običajno le v manjših podjetjih.

### 2. Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na izdelke

Pri tej obliki so direktorju marketinškega sektorja podrejeni: vodja administracije marketinga, oglaševanja, tržnih raziskav in vodja prodaje. Najpomembnejša naloga direktorja je skrb za razvoj, za sodelovanje pri načrtovanju prodaje, za sodelovanje z drugimi sektorji, za spremljanje odziva kupcev in konkurence ter za neprestano inoviranje dela in sredstev ob ustrezni motivaciji in stimulaciji vseh zaposlenih. Glede na vrsto protipožarnih vrat je možno to organizacijsko obliko marketinškega sektorja še dopolnjevati oziroma jo prilagajati potrebam, da bi dosegli boljše poslovne rezultate.

### 3. Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na geografska območja

V nekaterih podjetjih je marketinški sektor organiziran glede na geografska območja. V takih organizacijah so direktorju marketinškega sektorja, podobno kot v prejšnjem odstavku, podrejeni oddelek za administracijo, oddelek za oglaševanje, oddelek za tržne raziskave, oddelek za prodajo itd. Vodji prodaje so podrejeni vodje za regijsko prodajo in posamezni prodajalci po posameznem vrstnem redu. Nekatere organizacije po potrebi nameščajo tudi specialiste za lokalno trženje, ki poznajo navade potrošnikov. Tako prispevajo k boljšemu spremljanju trga in k večji prodaji. Od takih specialistov se pričakuje, da pripravijo kratkoročne in dolgoročne marketinške načrte.

#### 4. Oblika organiziranosti marketinškega sektorja glede na večje kupce

V tem primeru so direktorju marketinškega sektorja podrejeni vodje služb oziroma oddelkov kot v prejšnjih dveh oblikah, in sicer: vodja administracije marketinga, vodja za oglaševanje, vodja za tržne raziskave in vodja za skupino pomembnejših kupcev. Slednjemu pa so podrejeni operativna prodaja, tržne raziskave itd.

Možne oblike organiziranosti marketinškega sektorja so lahko še organiziranost glede na trg ali kombinacije prej omenjenih oblik.

Oblika organiziranosti marketinškega sektorja se mora prilagajati tudi temeljnim oblikam organiziranosti.

Ne glede na obliko organiziranosti marketinškega sektorja je zelo pomembno, da opredelimo pravice in dolžnosti delavcev v tem sektorju, zlasti pa direktorja in vodje oddelkov. Vsem morajo biti jasne pravice in dolžnosti zaradi neprestanega izboljševanja poslovanja in ohranjanja dobrih medsebojnih odnosov.

Organizacije, ki šele uvajajo marketinški sektor, morajo temeljito proučiti posamezne oblike organiziranosti in analizirati dosedanje poslovanje ter probleme, s katerimi so se srečevali med poslovanjem. Ko so zbrani in analizirani vsi problemi, pristopimo k izbiri ustrezne oblike organiziranosti marketinškega sektorja. V začetku bomo uvedli samo najpomembnejše oddelke za marketinške aktivnosti, postopoma pa jih bomo dopolnjevali, in sicer do končne oblike organiziranosti marketinškega sektorja.

Pred izdelavo projekta organiziranosti marketinškega sektorja je koristno, da oblikujemo, izpopolnimo in analiziramo anketni vprašalnik. Tako dobimo boljši pregled nad vsemi področji in aktivnostmi, zlasti pri razvoju, pri nabavi, prodaji, promociji in pri financah. Šele ko so analizirane in proučene najustreznejše oblike organiziranosti marketinškega sektorja, se odločimo za najboljšo. Pri tem morajo sodelovati poleg lastnih tudi zunanji strokovni kadri. Pri razpravi oblike organiziranosti marketinškega sektorja je najpomembnejše, da dosežemo ustrezno povezavo med instrumenti znotraj marketinga in povezavo marketinga z drugimi funkcijami organizacije, in sicer tako, da ne more priti do konfliktnih situacij.

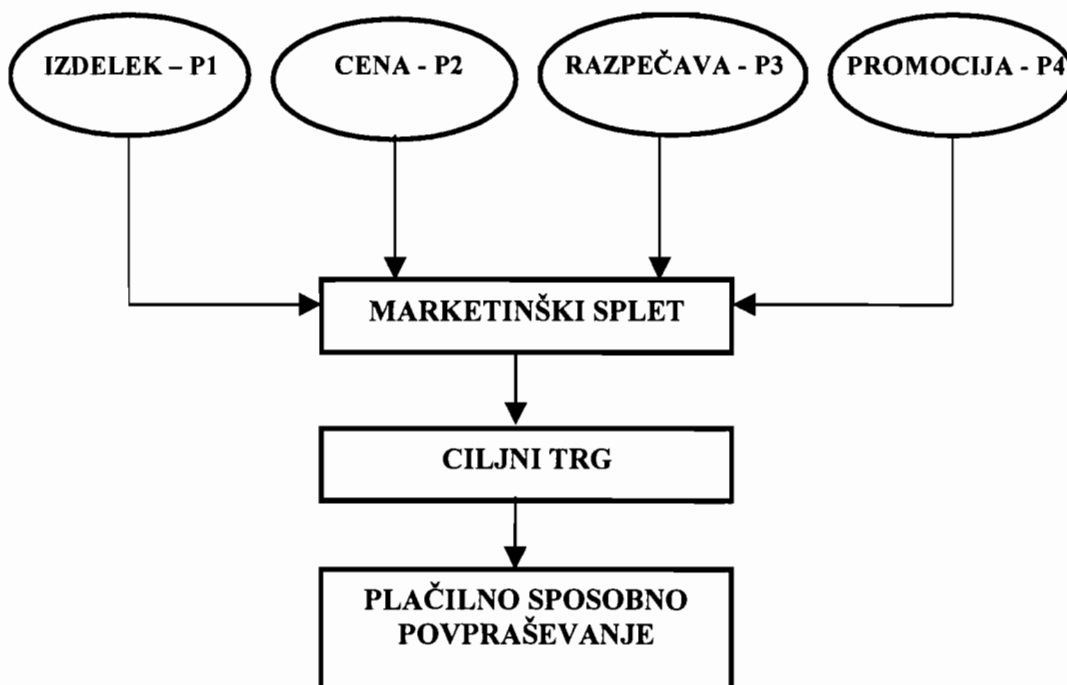
### 3 TRŽENJSKI SPLET (4P)

#### 3.1 Uvodne misli

V teoriji in praksi se je uveljavila formula 4 X P, ki jo imenujemo marketinški splet. To je kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnih tržiščih. Seveda pa se z razvojem znanosti hkrati razvijajo tudi marketinške veščine, teorija in praksa na tem področju (Devetak 2000, 30). Zavedati se moramo, da evropski marketing s seboj prinaša zapletenost procesov oziroma postopke mednarodne menjave. Zato potrebujemo ustrezne strokovne kadre, ki bodo poznali in obvladovali bistvo te teorije in prakse marketinga, ki je v tem, da proučuje plačilno sposobno povpraševanje. Le tako bomo lahko ustrezno oblikovali marketinške aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb.

Sam marketinški splet je možno tudi grafično prikazati na različne načine. Nekateri avtorji prikazujejo ceno na zadnjem mestu, vendar je ta iz praktičnih razlogov razumljivejša po vrstnem redu, ki ga prikazuje Slika 3.1. Štiri marketinške prvine z začetno črko »P« v slovenščino prevajamo tako: Product (izdelek), Price (cena), Place (prostor, kraj, distribucija) in Promotion (promocija).

Slika 3.1 Marketinški splet za izdelke po obrazcu 4 P



Vir: Devetak 2000, 31

V nadaljevanju bom strnjeno prikazal bistvo posameznih prvin marketinškega spleta. Še prej pa bi želel poudariti, da morajo biti vse prvine marketinškega spleta med seboj tesno povezane. Z dobro medsebojno povezanostjo vseh prvin omenjenega spleta dosegamo večji sinergijski učinek in lažje dosegamo strateški cilj marketinga, s tem pa dobre poslovne učinke organizacije.

### 3.2 Protipožarna vrata - P 1

Izdelek je glavni igralec v trženjski filozofiji in praksi. Pri izdelku obravnavamo kakovost, funkcionalnost, velikost, težo, obliko, barvo, asortiment, embalažo, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, imidž, dobro ime.

Vse navedene značilnosti izdelka ocenjuje potrošnik, prav zaradi tega pa je pomembno, da se približamo kupcu tako s kakovostjo kakor tudi z drugimi pomembnimi proizvodnimi pa tudi s storitvenimi podspleti marketinškega spleta. Pri izdelku je še posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla in vseh faz, ki jih izdelek na trgu doživlja (od uvajanja na trg do izločanja iz proizvodnega programa). S spremljanjem konkurence prilagajamo in spremljamo posamezne lastnosti tako, da kar najbolj zadovoljimo plačilno sposobnega kupca (Devetak 2000, 32).

Kotler (1998, 432) loči pet ravni izdelka:

- jedro izdelka, ki je najosnovnejša raven in predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično potrebuje,
- osnovni (generični) izdelek, ki je temeljna različica izdelka,
- pričakovani izdelek, ki ga sestavlja niz lastnosti in pogojev, ki jih ponavadi potrošniki pri nakupu pričakujejo ali z njimi soglašajo,
- razširjen izdelek, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb,
- potencialni izdelek, to so vse možne rešitve in spremembe, ki jim bo lahko izdelek izpostavljen v prihodnosti.

Glavna lastnost in funkcija protipožarnih vrat je negorljivost in konstrukcijska vzdržnost za določen, certificiran čas. Tovrstna vrata so namenjena vgradnji v protipožarne cone, protipožarne ter večnamenske zidove zgradb, zasilne izhode itd. Pri protipožarnih vratih so v veljavi naslednje oznake:

- R- nosilnost, ki v minutah označuje odpornost nosilnega dela stavbe proti zrušitvi,
- E- celovitost, ki v minutah označuje odpornost dela stavbe s funkcijo požarnega ločevanja proti vdoru ognja, dima in vročih plinov,
- I- izolativnost, ki v minutah označuje odpornost dela stavbe s funkcijo požarnega ločevanja proti prenosu prekomerne vročine,

- S- prepuščanje dima pri obravnavi delov stavb, ki so namenjeni predvsem omejevanju širjenja dima,
  - C- samozapiranje pri obravnavi vrat s samozapiralom,
  - W- toplotno sevanje, kadar je izolativnost nadzorovana na podlagi oddanega toplotnega sevanja,
  - M- mehanska trdnost, kadar pridejo v poštev določene mehanske obremenitve.
- Naše podjetje nudi dva tipa protipožarnih vrat v več različicah, in sicer:

1. Model UNIVER, ki je standardni. Ta model držimo na zalogi v enokrilni izvedbi in različnih standardnih dimenzijah. Razpoložljiv je v naslednjih izvedbah:

- UNIVER REI 60 C
- UNIVER REI 60 SC
- UNIVER REI 120 C
- UNIVER REI 120 SC

2. Model PROGET, ki je po naročilu. Ta model izvedemo po naročilu za mere, ki so izven standarda v enokrilni ter dvokrilni obliki. Tega modela ne držimo na zalogi in je dobavljiv v približno štirih tednih. Razpoložljiv je v naslednjih izvedbah:

- PROGET REI 60 C v enokrilni ali dvokrilni izvedbi,
- PROGET REI 60 SC v enokrilni ali dvokrilni izvedbi,
- PROGET REI 120 S v enokrilni ali dvokrilni izvedbi,
- PROGET REI 120 SC v enokrilni ali dvokrilni izvedbi.

Po želji ali potrebi se vrata lahko opremi z dodatnimi elementi, kot so panik kljuka, dodatno samozapiralo, manjše zasteklitve (samo po naročilu), dodatna tesnila, ki omogočajo večjo izolativnost vrat, električna ključavnica s kontrolo pristopa, elektromagneti, povezava s požarno centralo itd.

### **3.3 Cena protipožarnih vrat - P 2**

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve in v bistvu pomaga oblikovati predstavo odjemalca o njegovi kakovosti in vrednosti. Na oblikovanje cen vplivata ponudba in povpraševanje. Oblikovanje cene, ki jo bo trg »prenesel«, zahteva upoštevanje ciljev in strategij v podjetju, spremembe stroškov pri različnih obsegih proizvodnje, proučevanje cen konkurence, prav tako pa tudi potrebe odjemalcev, vrednote in povpraševanje. Cena je odvisna od proizvodnih stroškov, konkurence in drugih okoliščin. V okviru okoliščin so mišljena različna prodajna območja, socialni status kupcev, posredniki, usmerjenost proizvoda v določeni sezoni in namen uporabe.

Po Snoju (1998, 69) se dejavniki, ki vplivajo na cenovne odločitve, delijo na notranje (stroški, načini oblikovanja cen, cilji in strategije na različnih ravneh organizacije) in zunanje (cenovna elastičnost povpraševanja, vrednote, potrebe odjemalcev). Določanje cene je težavno opravilo, saj tukaj prihaja do razhajanj med ceno, ki so jo odjemalci pripravljeni plačati, in ceno, ki bi jo rada postavila organizacija.

Organizacija se mora najprej odločiti, kaj želi doseči s storitvijo in šele na podlagi izbrane ciljne skupine določiti ceno.

Možni pristopi pri oblikovanju cen v praksi so po Devetaku (2000, 146) naslednji:

- Pristopi na osnovi stroškov pomenijo, da višina stroškov za določen izdelek predstavlja mejo, pod katero s tržno ceno ne smemo iti.
- Pristop na osnovi povpraševanja sloni na temeljiti analizi cen konkurentov in cen, ki jih kupci lahko priznajo.
- Oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja je v mnogih primerih najboljši pristop, ker pri tem upoštevamo dejanske stroške in povpraševanje oziroma konkurenco.

Tržno usmerjena podjetja vlagajo veliko sredstev v razvoj, produktivnost in zniževanje stroškov, s tem pa oblikujejo konkurenčne cene. Z marketinškega vidika je zanimivo modificiranje cen zaradi zunanjih dejavnikov in politike podjetja, kar je mogoče razčleniti na (Devetak 2000, 146):

- geografsko oblikovanje cen (oblikovanje cene na kraju, kjer so bili izdelki proizvedeni, oblikovanje enotne cene dobave, sezonsko oblikovanje cen, oblikovanje cen po temeljni točki - to je po izhodiščnem kraju za vse kupce, oblikovanje cene z zajemanjem transportnih stroškov),
- različne popuste (rabat, popust, količinski rabat, funkcionalni rabat različnim trgovskim kanalom zaradi različnih storitev, ki jih ti opravljajo za prodajalca, sezonski rabati in druge ugodnosti; nekatere države EU nudijo stalnim porabnikom poseben popust za zvestobo),
- promocijske cene (v določenem času in na določenem kraju z namenom pospešiti prodajo ob istočasnem informiranju kupcev o najpomembnejših značilnostih izdelka),
- diskriminacijske cene (podjetje modificira osnovno ceno z namenom prilagoditve različnim kupcem, pri tem imajo pomembno vlogo kraj, čas in oblika izdelka).

Politika cen se mora podrediti skupnim ciljem podjetja. Najpomembnejši tržni dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri oblikovanju cen, so nedvomno konkurenca, ki prevladuje na trgu, in posegi države v tržni mehanizem (DDV, uvozni režim, devizni tečaj ...). Problematika in obravnava cen je vsekakor eden izmed najpomembnejših dejavnikov, če ne prav najpomembnejša kategorija, ki mora biti permanentno v ospredju analiz in prilagajanj.

V podjetju Pantal d. o. o. smo oblikovali ceno na osnovi stroškov, konkurence in glede na uvozni ter transportni režim. Glede na individualna naročila naših odjemalcev, ki prinašajo velike stroške (še posebej transportne stroške), smo organizirali zbirne centre v tujini (bližnja skladišča v Italiji), kjer se zbira določena količina proizvodov različnih proizvajalcev. Zbrane količine proizvodov se potem dvakrat tedensko pripelje v skladišče firme in se s tem optimizira transporte. Odjemalcem, ki naročijo večje količine izdelkov, priznamo poleg standardnih popustov še količinski popust. Za takojšnje plačilo odjemalca odobrimo še dodaten popust. Predvidena je tudi provizija za posrednike. V tem primeru se prodajna cena izdelka zniža, vendar nam hkrati zagotavlja večjo količino naročil.

### **3.4 Razpečava (tržna pot) - P 3**

Tržna pot, ki je gibanje blaga do potrošnika (Kotler 1998, 527), predvsem poudarja, da je tržna pot tista, ki premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu ter opredeljuje ključne funkcije, ki jih izvajajo udeleženci na poti, in njihovo sodelovanje v naslednjih tržnih aktivnostih:

- informiranje, zbiranje in širjenje informacij trženjskega raziskovanja o odjemalcih – konkurentih,
- tržno komuniciranje, razvijanje in širjenje prepričljivih obvestil o ponudbi,
- pogajanja kot poskus, da se doseže končni sporazum o ceni in drugih pogojih,
- naročanje, kjer člani na tržnih poteh posredujejo proizvajalcu povratne informacije o namenih nakupa,
- financiranje zalog,
- prevzem tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti,
- zaporedno skladiščenje in premikanje izdelkov od surovin do končnih odjemalcev,
- plačilo,
- prenos lastnine z ene na druge.

V trženjskih poteh sta združeni dve dejavnosti. Prva obsega preprodajne in prednakupne dejavnosti, sklepanje poslov ter prodajne storitve, druga dejavnost pa zajema logistiko med dobavitelji in odjemalci. S trženjskimi potmi podjetje prihaja v stik s svojim poslovnim okoljem z vidika informacij in s tehnološko razvojnimi povezovanji.

Pomembna je pot, kako pride izdelek ali storitev od izvajalca prek morebitnih posrednikov do končnega uporabnika. V podjetjih se za pospeševanje trženja čedalje bolj odločajo za posredne prodajne poti. Podjetje Pantal d. o. o. uporablja posredne

prodajne poti na področju Slovenije preko dveh sorodnih firm (podjetje Proal d. o. o. s sedežem v Vrtojbi in skladiščem v Logatcu, podjetje Infer d. o. o. iz Celja) in podjetja, ki trži gradbene materiale (Kalcer d. o. o. iz Trzina). Podjetje ima posrednika tudi na področju hrvaškega trga, to je podjetje Rijeka Metali d. o. o.

### **3.5 Promocija in tržno komuniciranje - P 4**

S promocijo proizvajalec seznanja kupce in potencialne kupce o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja. Za uspešno promocijo izdelkov in storitev je več načinov, kot so brezplačen preizkus izdelkov, razne demonstracije izdelkov in storitev, svetovanja o uporabi, reklame v javnih občilih, promocije s sorodnimi izdelki ali storitvami. Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje (Devetak 2000, 33).

Komunikacijski splet po Kotlerju (1998, 596) sestavlja pet poglavitnih dejavnosti:

- oglaševanje, ki je eno od petih orodij, ki jih podjetje uporablja za prenos sporočil, s katerimi prepričuje kupce. Z njim opredelimo vsako obliko plačanega neosebnega predstavljanja in promocije zamisli, ki jo plača proizvajalec.
- neposredno trženje, ki zajema komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo.
- pospeševanje prodaje, ki pokriva pestro število kratkoročnih orodij za spodbujanje trgov in prodajnega osebja. Stroški za pospeševanje prodaje v večini organizacij presegajo stroške za oglaševanje.
- odnosi z javnostmi, ki predstavljajo eno od zelo pomembnih tržnih komunikacij. Ta element ima velike možnosti za izgradnjo prepoznavnosti in priljubljenosti kot tudi za pozicioniranje in zaščito izdelka. Osrednja orodja pri stikih z javnostjo so publikacije, dogodki, novice, govor in ostalo.
- osebna prodaja, kjer so zajeti osebni stiki z enim ali več kupci.

Tako kot je pomembno, da so izdelki in storitve kakovostni, je pomembno tudi to, da jih znamo našim uporabnikom predstaviti. S pomočjo tržnega komuniciranja prenesemo informacije o izdelkih in storitvah na porabnika na tak način, da se za nakup izdelka ali storitve lažje in hitreje odloči. Za organizacijo je pomembno, komu bo poslalo informacijo, na kakšen način in seveda, katero informacijo.



Slika 3.2 Strategije promocije



Vir: Šonc 1999, 12

Za uspešno komuniciranje mora organizacija natančno določiti ciljne skupine odjemalcev, cilje in načine, ki jih želi z oglaševanjem in podajanjem informacij doseči. Pri ekonomski propagandi srečamo oblike komuniciranja prek javnih medijev. Za velike propagandne akcije je primerno pripraviti predhodne raziskave in seveda predvideti primerno propagandno akcijo z vidika stroškov, ki bodo nastali, in učinkovitosti, ki jo bomo s tem dosegli. V našem podjetju bomo s pospeševanjem prodaje navezali neposreden stik z odjemalci in s tem poskušali spodbuditi, da se odločijo za naše izdelke. Pri publiciteti, kjer gre za navajanje raznih sporočil v množičnih občilih, se bomo osredotočili samo na specialistične revije ali interna gradiva raznih seminarjev in sejmov.

## **4 POLITIKA RAZVOJA PROTIPOŽARNIH VRAT**

### **4.1 Uvodne misli in zbiranje idej za protipožarna vrata**

Podjetje Pantal d. o. o. je kot vsa trgovinska podjetja usmerjeno k povečevanju prodaje in hkrati zadovoljevanju njegovih kupcev. Preden se kupec odloči za nabavo protipožarnih vrat in izdelkov nasploh, jih temeljito pregleda, analizira, ugotovi njihovo funkcionalnost, ekonomiko koriščenja, konkurenčne prednosti in ostale podrobnosti. V tržno razvitem gospodarstvu imata skoraj vsak izdelek in proizvajalec konkurenco. To velja tudi za protipožarna vrata, ki jih trži Pantal d. o. o. Zato se moramo temeljito in pravočasno pripraviti, kako in kdaj bomo razvijali, proizvajali, prodajali in razpečevali protipožarna vrata. Istočasno moramo biti pripravljeni, da bomo pravočasno s trga izločili nezanimive in konkurenčne izdelke. Za vse to so potrebne prave ideje.

Imamo več načinov in poti za zbiranje idej razvoja novih ali inoviranja obstoječih izdelkov in tehnologije. Informacije, iz katerih izluščimo in oblikujemo ideje, dobimo na najrazličnejših krajih, tako na trgu kakor tudi v knjižnicah in v sredstvih javnega obveščanja. Najpogosteje se pri organiziranem in sistematičnem zbiranju idej za razvoj novih izdelkov osredotočimo na (Devetak 1997, 86): potrošnike, tehnologijo, konkurenco.

Poleg zbiranja idej iz bližnje in daljne okolice je pomembno zbiranje idej, koristnih predlogov, izboljšav itd. tudi v lastnem podjetju, zlasti v: prodajni in nabavni operativi, marketinškem sektorju, razvojnem sektorju, indok službi, pripravi dela, proizvodnji, računovodstvu, financah, kontroli kakovosti.

Čeprav naše podjetje ne proizvaja, temveč prodaja protipožarna vrata, se zavedamo, da je nenehno spremljanje in razvijanje našega sektorja nujno. Z dobaviteljem imamo tesno povezavo in sodelujemo v fazah certificiranja, uvajanja in promoviranja ter pri ostalih aktivnostih, ki so potrebne, da se izdelek uspešno proda. Za oblikovanje idej za razvoj so naše stranke zelo pomemben vir informacij. Te so koristne predvsem za dopolnjevanje opreme pri izdelku in za osveščanje o konkurenci. Tovrstne informacije in večino novosti pridobimo tudi na sejmi, tako doma kot v tujini. Tam so običajno razstavljeni najnovejši izdelki, oprema, tehnologija, modeli, vzorci itd. Od razstavljalcev je možno dobiti številne informacije, prospekte in kataloge o eksponatih ali o njihovem proizvodno-prodajnem asortimentu. Vse te informacije prenesemo v lastno podjetje, kjer sledi nadaljnja obdelava in selekcija informacij, iz katerih oblikujemo ideje, ki jih predstavimo proizvajalcu - dobavitelju.

Pomembno je tudi sodelovanje našega podjetja z Zavodom za gradbeništvo (ZAG), ki je odgovoren za preizkuse in certificiranje protipožarnih vrat v Sloveniji. Slednji nas obvešča o vseh novostih na področju zakonov in certificiranja gradbenih proizvodov.

## **4.2 Proces razvoja novih protipožarnih vrat**

V razvojni politiki podjetja je posebnega pomena to, da spremljamo razvoj trga, plačilne sposobnosti in razvoj znanosti ter tehnike doma in v svetu. Če upoštevamo razvoj tehnike, institucionalne in zakonodajne dejavnike, je trg tisti, ki narekuje, kakšna protipožarna vrata je potrebno proizvesti. Ko vemo, kaj trg zahteva, je potrebna prava ideja za nov izdelek oziroma modifikacijo starega. Prava ideja vsebuje tako informacije v podjetju kot zunaj podjetja. Sledi preverjanje ustreznosti ideje in zasnova novih protipožarnih vrat (ustrezna kakovost, oblika, zanesljivost, standardi itd.). Nato moramo s poslovno analizo definirati smotrnost definitivnega razvoja novih protipožarnih vrat, možne količine prodaje, vrednost prodaje, obstoječo konkurenco na trgu, predvidevanje doseganja dobička itd. Sledi definitivni razvoj proizvoda, kjer se specificira posamezne elemente in sklope ter se opravi podrobnejše raziskave tehnologije in marketinga. Zadnja faza pred lansiranjem protipožarnih vrat je potrebno testiranje marketinga (oblikovanje trženjskega spleta, ugotavljanje reakcije potrošnikov itd.). Pred definitivno redno proizvodnjo je potrebno še enkrat kritično in celovito oceniti nova protipožarna vrata, zlasti v pogledu njihove konkurenčnosti, novosti, prodajnih cen in zakonodaje. Ko je vse to analizirano in celovito osvetljeno, sledi redna proizvodnja in prodaja novih protipožarnih vrat.

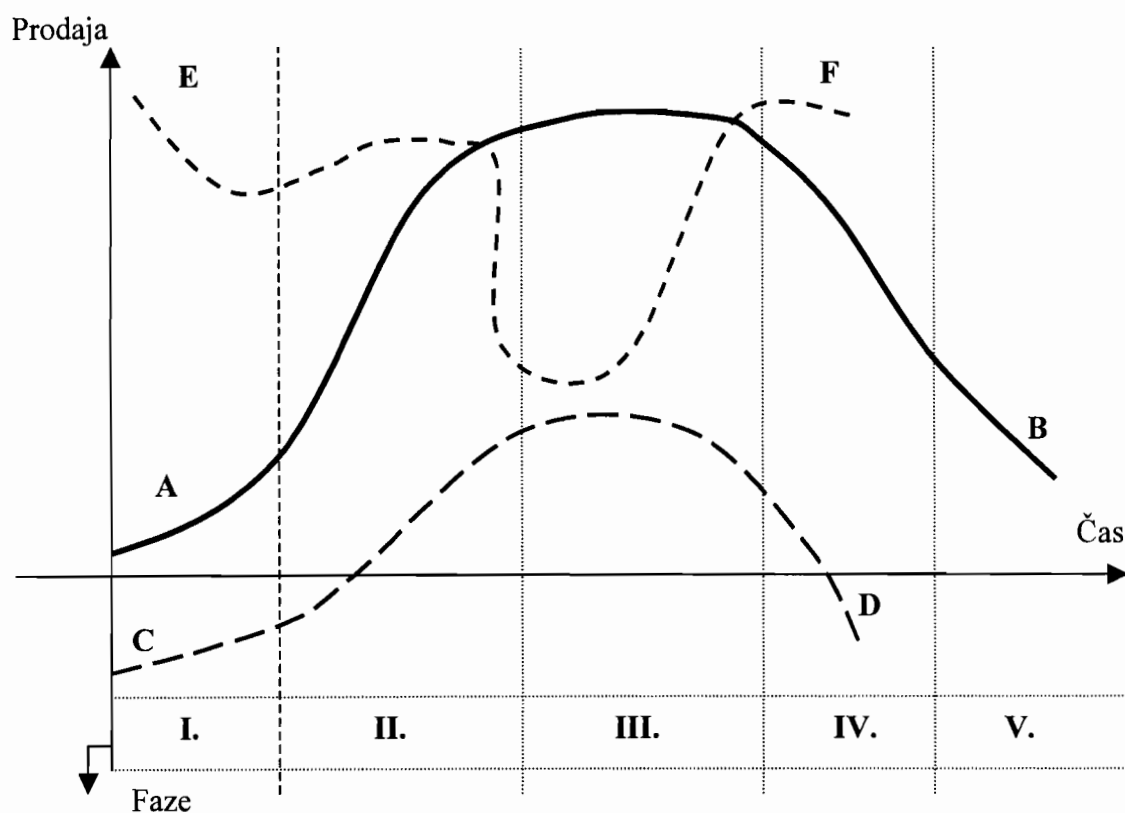
## **4.3 Življenjski cikel za protipožarna vrata**

Tako podjetniki kot ustvarjalci in tudi razvojniki morajo vsaj v grobem poznati osnove procesa razvoja novega izdelka, s tem pa tudi življenjski cikel izdelka. Običajno razdelimo življenjski cikel v pet osnovnih faz (Devetak 2000, 98):

- uvajanje na trg,
- rast prodaje,
- zrelost,
- zasičenost,
- odmiranje ali upadanje.

Pri tem moramo upoštevati povezanost življenjskega ciklusa izdelka z gibanjem dobička in stroškov, ki v posameznih fazah nastanejo.

**Slika 4.1** Življenjski cikel izdelka X na trgu in prikaz gibanja dobička in stroškov



Oznake na sliki pomenijo:

A-B - Krivulja življenjske poti izdelka

C-D - Krivulja dobička

E-F - Krivulja stroškov komuniciranja s trgom

Vir: Devetak 2000, 98

#### **4.3.1 Faza uvajanja na trg**

Za številne izdelke je ta faza ena najboljčutljivejših in najtežjih. V njej morajo biti poleg komercialistov angažirani tudi drugi strokovnjaki, ki morajo informirati kupce o značilnostih in prednostih izdelka. V tej fazi so proizvodne serije običajno majhne, zato so proizvodni in drugi stroški na enoto izdelka veliki, dobiček pa majhen ali pa ga sploh ni. Tudi stroški propagande so v fazi uvajanja izdelka na trg največji. Zato moramo v čim krajšem času obvladati začetne težave in na osnovi tržnih uspehov ter ocene bodoče prodaje preiti na serijsko oziroma večjo proizvodnjo.

V času uvajanja novih protipožarnih vrat na trg opazujemo reakcije kupcev in konkurence. Sicer pa so uspehi odvisni od več okoliščin, kot na primer od vrste izdelka, konkurence, zasičenosti trga, plačilne sposobnosti in podobno.

Pri uvajanju novih protipožarnih vrat se poslužujemo raznih reklamnih akcij in reklam v strokovnih revijah. Poleg tega so naši potniki na terenu ključni pri dajanju informacij in prednosti novega izdelka. Organiziramo tudi predstavitve po posameznih podjetjih, puščamo reklamna gradiva v trgovinah naših kupcev itd. Najmočnejšo in učinkovito propagando pa dosežemo s sodelovanji na sejnih, tako pri nas kot v državi dobavitelja.

#### **4.3.2 Rast prodaje**

O fazi rasti izdelka govorimo šele takrat, ko dosežemo tak obseg prodaje, da ustvarja izdelek določen dobiček. Uspešna prodaja je dokaz, da je trg sprejel in potrdil nek izdelek. V tej fazi je izdelek podvržen nadaljnjemu razvoju ali obstoju. Če v fazi rasti ne dosežemo določene prodaje, imamo izgubo v poslovanju, čemur pa sledi stagnacija.

Tudi v tej fazi mora podjetje nadaljevati z učinkovito promocijo z namenom povečevanja prodaje. S spremljanjem prodaje lahko po potrebi inoviramo - izboljšujemo izdelke glede kvalitete, dizajna, embalaže itd. Pri vsem tem moramo biti pozorni na konkurenco, ki ji moramo slediti. Potrebne so primerne izboljšave izdelka in tehnologije proizvodnje, da dosežemo večjo produktivnost z nižjimi stroški.

Ker se stroški na enoto izdelka zmanjšujejo in ker so vlaganja v propagando manjša, se dobiček običajno v tej fazi povečuje.

#### **4.3.3 Zrelost**

Ko se je nov izdelek uspešno prebijal na trgu v fazi rasti in doživljal uspešne rezultate prodaje, nujno za tem sledi faza zrelosti, v kateri sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. Še vedno moramo spremljati reakcije trga, potrošnikov in konkurence ter se temu primerno obnašati, da ne bi prišlo do zmanjševanja prodaje in s tem manjšega dobička. Poleg tega je potrebno spremljati tehnološki napredek doma in v tujih razvitih državah. Le tako lahko sledimo razvoju in izboljšujemo tehnologijo proizvodnje, materialov in organizacijo dela.

V tej fazi izdelka je priporočljivo, da angažiramo tudi zunanje strokovnjake za svetovanje in pomoč pri nadaljnji strategiji razvoja.

#### **4.3.4 Zasičenost**

V fazi zrelosti smo dosegli najboljše prodajne rezultate. Pripravljeni moramo biti na zmanjševanje prodaje in temu primerno tudi na manjši dobiček. V fazi zasičenosti moramo pravočasno reagirati in realizirati ustrezne poslovne odločitve o inoviranju obstoječega izdelka ali ga izločiti iz proizvodnega programa. Z zniževanjem prodajnih cen in boljšimi prodajnimi pogoji v korist kupca skušamo ustvariti še vedno primeren dobiček.

V fazi zasičenosti z izdelkom upade prodaja in dobiček, imamo večje stroške propagande, prodajne cene so nižje zaradi konkurence. Vse to nas sili k uvajanju novega izdelka.

#### **4.3.5 Odmiranje ali upadanje**

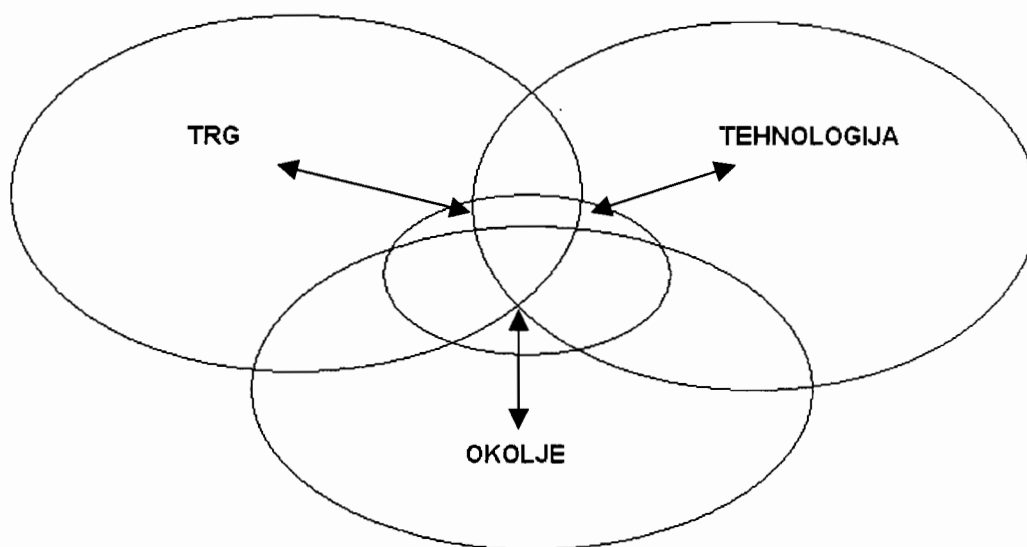
Vsak izdelek, tudi tisti, ki je danes najboljši in najsodobnejši, zastari. Razlog za to je lahko razvoj znanosti, tehničnega napredka, pojav novih izdelkov, razvoj izdelkov, ki nadomestijo obstoječe ali zaradi zakonodajnih dejavnikov itd. V fazi odmiranja prodaja izdelka hitro upada, kar vodi do zmanjšanja dobička ali celo do izgube. Zaradi boja s konkurenco smo primorani znižati prodajne cene in izboljšati prodajne pogoje za kupce. Tudi stroški se nam povečujejo. Zaradi vseh teh dejavnikov je podjetje prisiljeno temeljito proučiti, ali nadaljevati s prodajo ali izločiti odmirajoči izdelek s tržišča. Običajno prilagajamo prodajno ceno tržnim okoliščinam (glede na konkurenco in povpraševanje), nezanimive in nerentabilne izdelke pa izločimo iz prodaje.

Prav tako velja tudi za protipožarna vrata. Proizvajalcev le-teh je vedno več, vlaganja v inovacije in razvoj so vedno večja, kar pa vodi k rojevanju številnih novih protipožarnih vrat, z novimi materiali, novo opremo, novo tehnologijo itd. In vse to z nižjimi stroški proizvodnje. K novostim na tem področju silijo tudi zakonodajne institucije, ki z novimi državnimi in evropskimi zakoni usmerjajo razvoj protipožarnih vrat. Kot rezultat vsega tega sledi odmiranje zastarelih in neprimernih izdelkov.

#### **4.4 Spodbude za razvoj novih protipožarnih vrat**

Spodbude za razmišljanje o razvoju novih protipožarnih vrat ali inoviranju obstoječih dobimo na samem trgu, iz okolja in na podlagi novih tehnoloških dosežkov.

**Slika 4.2** Spodbude za inovacijo izdelkov



Vir: Devetak 1997, 94

Stanje na trgu se z dneva v dan spreminja, zato ga mora podjetje stalno spremljati. Pojavljajo se novi ali že obstoječi proizvajalci protipožarnih vrat z novimi ali izboljšanimi izdelki. Tem novostim moramo biti kos s primernim odzivom naših izboljšav. Naš dobavitelj (NINZ s. p. a., Italija) se ponaša kot največji proizvajalec protipožarnih vrat v Italiji. Za tem stoji tudi visoko kvalificiran kader, ki neprestano raziskuje in izboljšuje proizvode. Ob tem pa mora biti pozoren tudi na funkcionalnost, obliko in standarde, ki narekujejo smer inovacij. Trg hkrati uravnava ponudbo in povpraševanje po protipožarnih vratih v smeri cen in plačilnih pogojev, s tem opredeljuje nove, stare ali inovirane izdelke.

Drugi sklop spodbud nam daje tehnologija z uvajanjem novih tehnologij, s pojavom novih tehnično zahtevnejših izdelkov ali z inoviranjem in izboljšanjem delovnega in bivalnega okolja ter varstva pri delu. Inovacija in tehnologija vodita k napredku, kar pomeni izločitev zastarelih izdelkov in zastarele ter zdravju škodljive tehnologije. Naša protipožarna vrata so proizvedena v modernih centrih, kjer je vsak detajl pomemben in kontroliran. Kontrolo kvalitete opravlja kvalificirano osebje v posameznih delih proizvodnih obratov. Tehnično inovativni stroji, računalniško uravnnavani, garantirajo visoko varnost pri delu in kot zaključek visoko standardne proizvode.

Tretji sklop spodbud nam daje okolje. Ekologija je tista, ki narekuje inoviranje in predlaga nove rešitve ter nove tehnološke procese. Naša vrata so proizvedena v maksimalnem spoštovanju do okolja in okoljskih dejavnikov. Visoko kvalificiran tim

ekspertov neprestano raziskuje nove, okolju neškodljive inovativne načine proizvodnje in nove materiale.

#### **4.5 Politika uvajanja in izločanja protipožarnih vrat**

Kot vsak izdelek imajo tudi protipožarna vrata svoj življenjski cikel, vse od razvoja, uvajanja na trg, odmiranja in izločanja izdelka iz proizvodno-prodajnega programa. Ta faza nastopi zaradi ene ali več spodbud, ki so opisane v predhodni točki. Razvojno uspešna podjetja so na to pripravljena, kajti ta imajo več novih izdelkov že v fazah, ko so njihovi standardni izdelki dosegli fazo zrelosti in zasičenosti. To pomeni, da lahko pravočasno začnejo z uvajanjem novih izdelkov na trg in pravočasno izločajo zastarele izdelke s proizvodnje. Eno takih podjetij je tudi proizvajalec vrat, NINZ s. p. a., ki ,kot že prej napisano, stremi k stalnemu razvoju in inovacijam. Že vrsto let je preizkušalo in raziskovalo nove materiale in načine proizvodnje, ki bi bili v skladu s prihajajočimi novimi evropskimi standardi (EN standardi). Tako ima podjetje že pripravljena protipožarna vrata, ki bodo zamenjala stara, mi, kot zastopnik in partner podjetja, pa vodimo postopek certificiranja v Sloveniji. Z začetkom veljavnosti novo pridobljenih dokumentov bomo iz našega prodajnega programa izločili stare modele vrat. S propagando in uvajanjem novih pa bomo začeli že nekoliko prej.

#### **4.6 Tveganja pri razvoju, proizvodnji in uvajanju novih protipožarnih vrat**

Pri razvoju, proizvodnji in uvajanju novih protipožarnih vrat, kjer so predvidena tudi velika investicijska vlaganja v zgradbe, opremo in stroje, se lahko pojavijo tveganja, ki lahko privedejo novo investicijo oziroma novi izdelek do poloma, s tem pa lahko tudi ogrozijo obstoj podjetja. Običajno so ta tveganja povezana s pojavom novega izdelka, izuma, substitucijo izdelka, s pojavom nove konkurence (konkurenčne tehnologije, finančne moči konkurence), ekoloških problemov, institucionalnih in zakonodajnih problemov, višjih sil (potres, poplava), vojnega stanja, sprememb tržnih in družbenopolitičnih okoliščin itd. Da bi zmanjšali oziroma odstranili možna tveganja, so potrebne ustrezne analize in raziskave.



## 5 TRŽNA RAZISKAVA

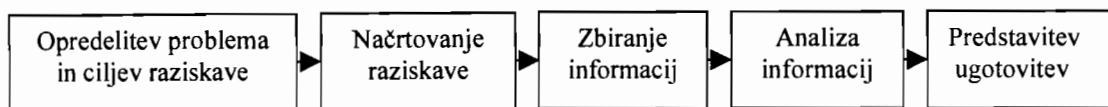
### 5.1 Uvodne misli

Pravočasne informacije so danes velika pomembnost za podjetje. S tržnimi raziskavami lahko pridemo do pomembnih podatkov, ki nam pomagajo pri sprejemanju odločitev.

Bistvo tržnih raziskav je v tem, da ugotovimo, kakšne so družbene potrebe, kupna moč prebivalstva, velikost in značilnost trga. Pomembno je, da posvetimo veliko pozornost raziskavi potrošnikov in konkurence. Tudi pri tržnih raziskavah imamo več faz raziskovanja, in sicer:

- faza priprave,
- faza raziskovanja,
- faza analiziranja.

**Slika 5.1** Postopek trženjske raziskave



Vir: Kotler 1998, 132

Na trgu lahko raziskujemo izdelke ali storitve. Pri opravljanju tržnih raziskav že komuniciramo s kupci, tako s preteklimi kot sedanjimi in bodočimi. S tržnimi raziskavami tako dobimo rezultate, ki so:

- količinski ali kvantitativni in zajemajo najosnovnejše podatke o trgu, povpraševanju, ponudnikih, demografskih podatkih,
- kakovostni ali kvalitativni, ki nam podajajo informacijo o želenih zahtevah kupcev za določene izdelke ali storitve, imidžu, dobrem imenu in o ugotovitvah večjih kupcev.

### 5.2 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika moramo paziti, da ne bodo posamezna vprašanja presplošna, izogibati se moramo sugestivnih vprašanj, osredotočiti se moramo na bistvo in cilje tržne raziskave. Tudi nivo in zahtevnost vprašalnika moramo prilagoditi strukturi vprašancev, ne da bi pri tem posegali v njihovo zasebno ali intimno življenje. Za nas so pomembna dejstva, informacije in podatki, ki jih želimo dobiti od

vprašanca. Zato vprašanja ne smejo biti pretežka niti ne smejo vsebovati istočasno dveh ali več vprašanj niti toliko odgovorov. Priporočljivo je, da ima vprašana oseba možnost odgovoriti tudi z nevtralnimi odgovorom ali da obkroži odgovor »ne vem«. Ko imamo oblikovano vsebino vprašanj, se odločimo za vrstni red, ki je ravno tako pomemben (Devetak in Vukovič 2002, 79).

V anketni vprašalnik sem uvrstil 9 vprašanj. Prvo vprašanje je informativno, z ostalimi pa dobimo odgovore o zadovoljstvu naših kupcev in o kriterijih, po katerih presojajo dobavitelje, ter predloge za izboljšanje ponudbe.

### **5.3 Izvedba raziskave**

V marketingu poznamo več tehnik anketiranja, od katerih so še posebej zanimive in praktične naslednje štiri: tehnika dopisne, telefonske ankete, tehnika osebnega spraševanja in tehnika skupinskega spraševanja.

Pri raziskavi, ki sem jo opravil za pridobivanje podatkov za diplomsko nalogo, sem uporabil prve tri od prej omenjenih tehnik anketiranja. Analizna skupina ankete so stranke podjetja, od tega je 16 velikih in srednje velikih gradbenih podjetij, 9 prodajalnih centrov in trgovin z gradbenim materialom, ostali anketiranci pa so manjša podjetja, ki se ukvarjajo z montažo vrat, kot so ključavničarji in drugi. Skupno sem anketiral 114 oseb oziroma podjetij. Anketiranje sem izvajal v mesecu juniju in juliju 2006 na območju celotne Slovenije.

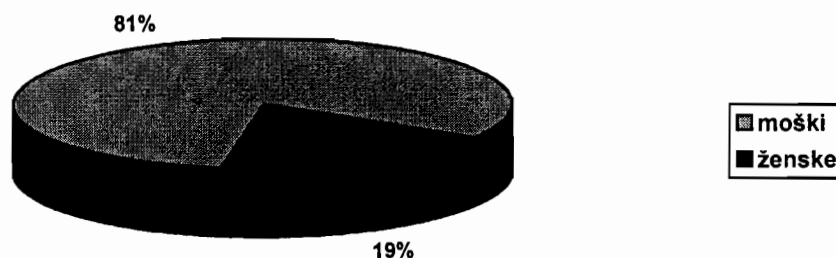
### **5.4 Analiza rezultatov**

Pri analiziranju informacij in podatkov pridobljenih s pomočjo anketiranja težimo k čim boljši statistični obdelavi, k objektivno prikazanim podatkom, ustreznim izračunom povprečij itd. Posebej lahko analiziramo vplivne dejavnike na zadovoljevanje potreb po protipožarnih vratih. Pri tem se moramo posebej osredotočiti na dejstva, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev, in ugotoviti, kateremu faktorju pripisujejo anketiranci prednost. Na osnovi ugotovitev je treba pravočasno in strokovno ukrepati, z namenom da bi bili izdelki in storitve v naslednjem poslovnem obdobju boljši od dosedanjih, tako da ne bi bilo nezadovoljstva med naročniki protipožarnih vrat. Posebej velja analizirati vzroke morebitnega nezadovoljstva odjemalcev (kaj prispeva k zadovoljstvu in kaj nezadovoljstvu, vzroki razhajanj med pričakovanji in doseženim zadovoljstvom odjemalcev). Posebej je treba analizirati pripombe in sugestije, na osnovi katerih se poskuša izboljšati izdelke in storitve.

V nadaljevanju bom v zgoščeni obliki prikazal in komentiral ugotovitve tržne raziskave.

## 1. Struktura anketirancev glede na spol, stopnjo izobrazbe in starost

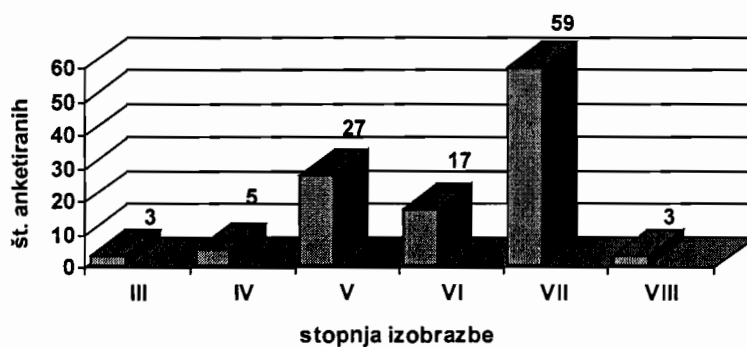
**Graf 5.1** Razdelitev anketirancev po spolu



Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 1, n = 114

Anketiranih je bilo 92 moških in 22 žensk, kar predstavlja 73% moških in 24% žensk.

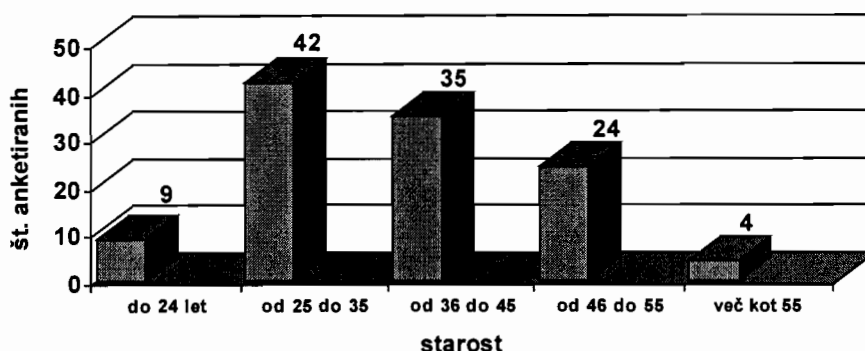
**Graf 5.2** Razdelitev po izobrazbi



Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 1, n = 114

Od 114 anketiranih oseb so bile 3 osebe s III. stopnjo izobrazbe, 5 oseb s IV. stopnjo, 27 jih je bilo s V. stopnjo in 17 s VI. stopnjo, kar 59 jih je doseglo VII. stopnjo, 3 anketirane osebe pa so imele magisterij.

**Graf 5.3** Razdelitev anketirancev po starosti



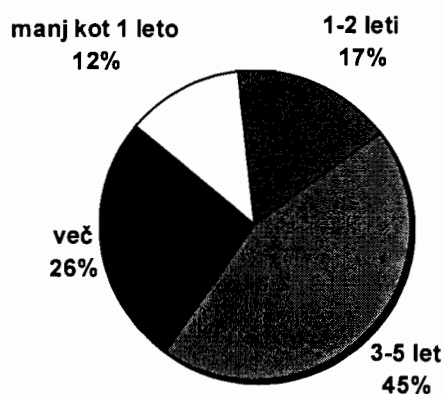
Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 1, n= 114

V starosti do 24 let je bilo anketiranih 9 oseb, v starosti med 25 in 35 let je vprašalnik izpolnilo 42 oseb, medtem ko je bilo 35 anketiranih oseb starih med 36 in 45 let. 24 anketirancev je bilo starih od 46 do 55 let, starejše od 55 let pa so bile 4 osebe.

## 2. vprašanje

Koliko časa že sodelujete s podjetjem PANTAL d. o. o.?

**Graf 5.4** Čas sodelovanja s podjetjem



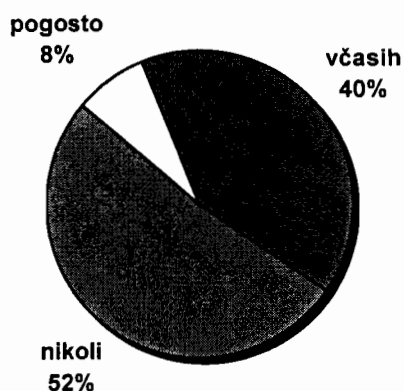
Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 2, n = 114

Iz grafa je razviden čas sodelovanja kupcev s podjetjem Pantal d. o. o. (izraženo v procentih). Pri nekaterih traja vse od leta ustanove.

### 3. vprašanje

Ali sodelujete tudi z drugimi ponudniki protipožarnih vrat?

**Graf 5.5** Sodelovanje z drugimi ponudniki protipožarnih vrat



Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 3, n = 114

Na podlagi dobljenih rezultatov iz zgornjega grafa razberemo, da več kot polovica, in sicer 52 % anketirancev, sodeluje in kupuje protipožarna vrata le pri podjetju Pantal d. o. o., 40 % anketirancev včasih sodeluje tudi z drugimi ponudniki, 8 % anketirancev pa se pogosto obrne tudi na druge ponudnike protipožarnih vrat.

### 4. vprašanje

Kakšna se vam zdi odzivnost odgovornih oseb v podjetju Pantal d. o. o.?

**Tabela 5.1** Odzivnost odgovornih oseb v podjetju

Hitra in učinkovita, informacije dobim v celoti.	87	76%
Hitra odzivnost, vendar informacije ne dobim v celoti.	10	9%
Imam težave vzpostaviti stik z odgovorno osebo, ko vzpostavim stik, sem zadovoljen z informacijami.	17	15%
Odzivnost je počasna, ne dobim ustreznih informacij.	0	0%
SKUPAJ	114	100%

Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 4, n = 114

Tabela kaže, da večina anketirancev, in sicer 76%, pride hitro do zelenih informacij, 9% anketirancev meni, da je odzivnost odgovornih v podjetju hitra, vendar

ne dobijo informacij v celoti. 15% anketirancev ima težave vzpostaviti stik z odgovorno osebo v podjetju, vendar ko jim to uspe, so z informacijami zadovoljni. Nobeden od anketirancev ne meni, da je naša odzivnost počasna ali da ne dobi zelenih informacij.

### 5. vprašanje

Navedel sem nekaj kriterijev, na osnovi katerih bi izbrali ponudnika protipožarnih vrat. Razvrstite navedene kriterije s številkami od 1 do 10 glede na njihovo pomembnost pri vaši izbiri. »10« označuje najpomembnejši kriterij, »1« pa najmanj pomemben kriterij.

**Tabela 5.2** Kriteriji izbora protipožarnih vrat

Dobljene odgovore sem seštel po posameznih kriterijih in sestavil spodnjo tabelo:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
imidž podjetja	X									
prilagodljivost vašim potrebam							X			
dostava fco kupec			X							
pomoč pri izbiri izdelka in opreme					X					
cena										X
zanesljivost									X	
hitrost dostave						X				
celovitost ponudbe				X						
kakovost								X		
informacije po medijih		X								

Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 5, n = 114

Iz tabele je razvidno, da je cena najpomembnejši kriterij, na osnovi katerega anketiranci izbirajo ponudnika protipožarnih vrat. Naslednji najbolj točkovan kriterij je zanesljivost, nato kakovost in prilagodljivost potrebam kupcev. Peti kriterij, ki so ga izbrali kupci, je hitrost dostave, sledijo pomoč pri izbiri izdelka in opreme, celovitost ponudbe, dostava fco kupec, informacije po medijih in kot zadnji kriterij imidž podjetja.

## 6. vprašanje

Kako ste zadovoljni s kakovostjo ponudbe?

**Graf 5.6** Zadovoljstvo s kakovostjo ponudbe podjetja



Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 6, n = 114

Večina anketirancev, in sicer 64, je zadovoljnih s kakovostjo ponudbe podjetja, 34 jih je zelo zadovoljnih, 19 anketirancev pa je kot odgovor izbralo niti zadovoljen-a niti nezadovoljen-a. Za podjetje je pozitiven podatek, da nihče od anketiranih ni nezadovoljen-a ali zelo nezadovoljen-a nad našo ponudbo.

## 7. vprašanje

Kaj menite o cenah glede na kvaliteto ponudbe?

**Graf 5.7** Cene glede na kvaliteto ponudbe



Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 7, n = 114

Izkazalo se je, da vprašani v 73% menijo, da je cena primerna glede na kvaliteto ponudbe podjetja. 25% anketirancev ocenjuje ceno ponudbe kot nizko, le 2 % pa kot previsoko.

## 8. vprašanje

Katero sestavino ponudbe v zvezi s protipožarnimi vrati bi hoteli spremeniti ali dodati?

**Tabela 5.3** Spremembe v sestavini ponudbe

boljši dobavni roki	23	20%
odnos med kvaliteto in ceno	19	17%
dodatne storitve (montaža ...)	35	31%
boljše informativno gradivo (katalogi)	11	9%
večji izbor opreme	14	11%
boljša strokovna pomoč	8	7%
drugo	4	5%
SKUPAJ	114	100%

Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 8, n = 114

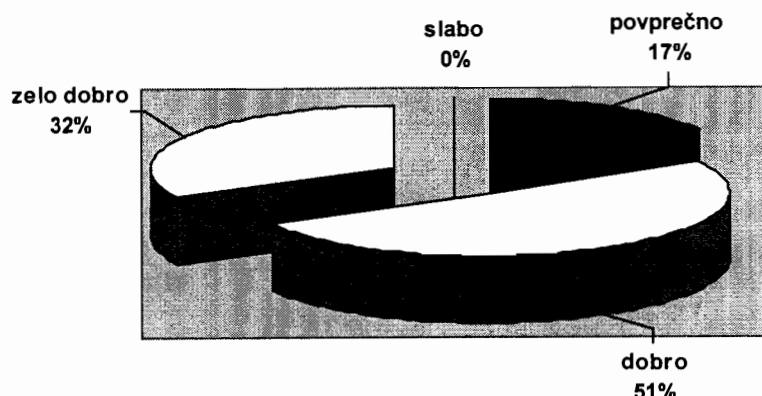
Na podlagi dobljenih rezultatov lahko iz zgornje tabele razberemo, da 31% vprašanih želi dodatne storitve k ponudbi, kot je montaža itd. Manj, 20% je takih ljudi, želi boljše dobavne roke protipožarnih vrat. Sledi 17% anketirancev z željo spremembe v odnosu kvaliteta - cena, 11% pa bi povečalo izbor opreme protipožarnih vrat. Boljše informativno gradivo si želi 9% anketirancev, medtem ko 7% potrebuje boljšo strokovno pomoč. 5% od vseh anketirancev ni izbralo nobene od možnih sprememb v ponudbi protipožarnih vrat in so obkrožili odgovor »drugo«.



## 9. vprašanje

Kako bi ocenili sodelovanje s podjetjem Pantal d. o. o.?

**Graf 5.8** Ocena sodelovanja



Vir: Podatki iz raziskave, vpr. št. 9, n = 114

Iz grafa lahko razberemo, da so ocene o sodelovanju anketirancev s podjetjem Pantal d. o. o. visoke, kajti 32% vseh vprašanih zelo dobro sodeluje z našim podjetjem. Nekoliko več, in sicer 51%, jih ocenjuje sodelovanje kot dobro, 17% pa kot povprečno. Izkazalo se je, da nihče od vprašanih ni označil sodelovanje z nami kot slabo.

## 5.5 Odgovori na hipoteze

Na začetku diplomske naloge sem si zastavil naslednje hipoteze:

**Prva hipoteza:** predpostavka, da je podjetje Pantal d. o. o. konkurenčno, dobro pozicionirano podjetje in da kupci želijo okrepiti sodelovanje z nami se **potrdi**. Z veliko večino naših strank več časa sodelujemo, zadovoljni so z našimi izdelki in storitvami in visoko ocenjujejo naše sodelovanje. Vendar so rezultati iz 3. vprašanja ankete nekoliko protislovni. Kljub vsem pozitivnim zgoraj opisanim rezultatom ankete 40% anketirancev včasih sodeluje tudi z drugimi ponudniki protipožarnih vrat, 8% pa celo pogosto.

**Druga hipoteza:** predpostavka, da je zadovoljstvo kupcev v zvezi z našimi protipožarnimi vrati in storitvami povezanimi z njimi relativno visoko, se **potrdi**, kajti veliko je takih, ki so nam zvesti že vrsto let. Ne le zaradi kvalitete in primerne cene naše ponudbe, temveč tudi zaradi truda in pomoči, ki ga posvečamo našim kupcem. Pri tem ima veliko pomembnost podatek, da velika večina naših kupcev, in sicer 76% anketiranih, dobi od nas hitro vse informacije, ki jih potrebuje.

**Tretja hipoteza:** predpostavka, da je naša cena glede na kvaliteto protipožarnih vrat ustrezna, **drži**. Iz opravljene raziskave sem ugotovil, da se 73.% naših kupcev zdijo

cene primerne, nekaterim celo previsoke, čeprav je takih le 2%. Prav tako ugotavljam, da je cena prvi kriterij, po katerem kupci izberejo izdelek. Iz vsega tega lahko sklepam, da so naši kupci s trenutnimi pogoji zadovoljni.

**Četrta hipoteza:** predpostavka, da bi bilo potrebno uvesti nove storitve v vezi s protipožarnimi vrati, je **delno pravilna**. Pri 8. vprašanju ankete je 31% anketirancev izrazilo željo po dodatnih storitvah v ponudbi protipožarnih vrat. Po pogovoru z anketiranci je najbolj točkovana nova storitev montaža. Večinoma so to predlagala srednje velika in velika gradbena podjetja, prodajni centri in trgovine z gradbenim materialom, ki hočejo nuditi končnim kupcem komplet ponudbo, vse od dobave do montaže in vzdrževanja. Predpostavka je delno pravilna, kajti del naših strank je monterjev, ključavničarjev itd, ki to storitev opravljajo sami. Če bi mi nudili montažo kot dodatno storitev, bi predstavljali konkurenco določenemu številu naših strank, kar bi prineslo negativne učinke. To pa ni naš cilj.

Rešitev za ta problem bi lahko bila ta, da bi tisti del strank, ki se ukvarjajo in nudijo montažo, specializirali in pooblastili za montažo naših protipožarnih vrat. To bi storili s tečaji in specializacijami, ki bi jih nudili mi v sodelovanju s proizvajalcem - dobaviteljem. Tako bi gradbenim podjetjem, prodajnim centrom in trgovinam z gradbenim materialom nudili montažo naših pooblaščenih strank. Montažo bi razporedili glede na območja, kjer bi se montirala vrata.

## 6 STRATEGIJA TRŽENJA PROTIPOŽARNIH VRAT

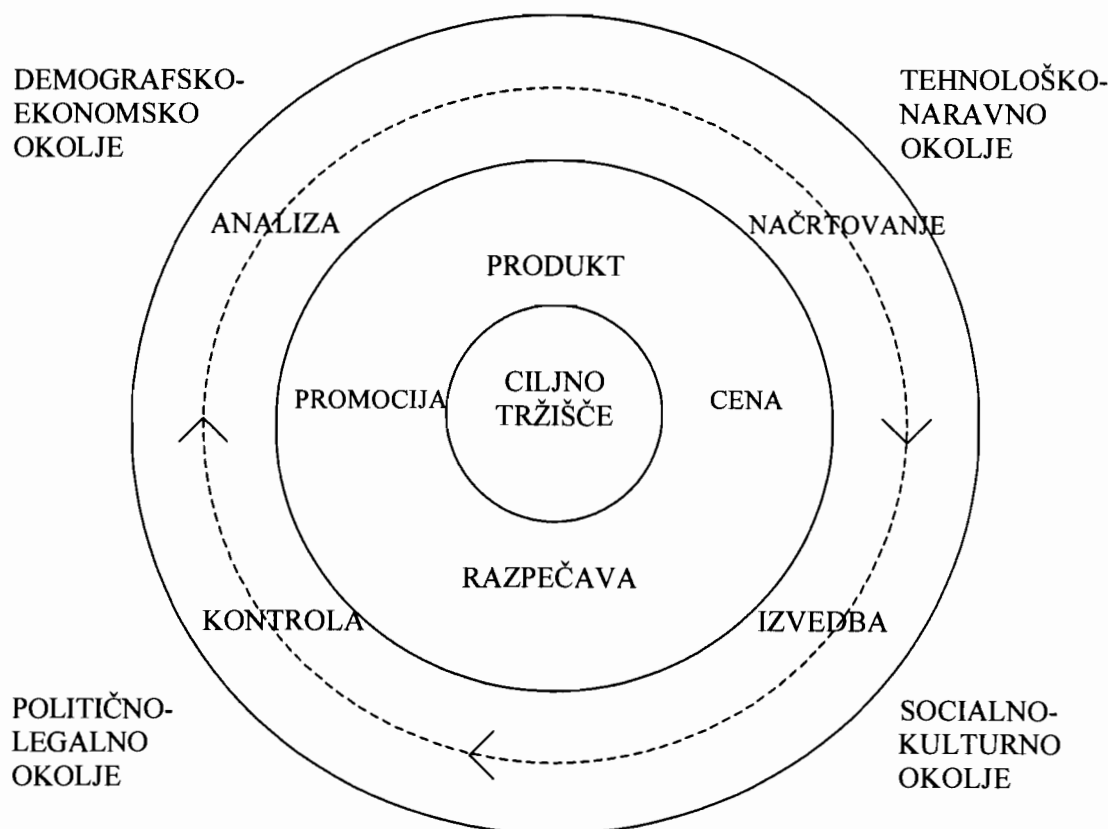
### 6.1 Uvodne misli

Marketinška 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, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža in doseganje primernih poslovnih rezultatov.

Za izvajanje marketinške strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena marketinška strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje marketinške dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Strategiji marketinga mora slediti ustrezna taktika (Devetak in Vuković 2002, 185).

Strategija trženja vedno izhaja iz zahtev kupca oziroma ciljnega tržišča. Na strategijo trženja poleg trženjskega spleta vpliva mnogo drugih dejavnikov, ki jih prikazuje slika 6.1.

**Slika 6.1** Vplivi na strategijo trženja



Vir: Devetak 1999, 146

## 6.2 Temeljne strategije

Strategije marketinga so strokovnjaki obravnavali, zaokroževali in podajali na različne načine. Bistvo pri večini teh pa je, da bo uspela tista organizacija, ki je konkurenčna ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak obvlada tudi diferenciranje izdelkov in storitev ter se je zmožna osredotočiti na konkretne programe. Zanimiva je Druckerjeva (1990, 59) misel, ko poudarja, da »gore ne premikajo dobri nameni, ampak buldožerji«. V organizacijah so poslanstvo in cilji sami po sebi le dobri nameni. Strategije pa so buldožerji, ki spreminjajo želje v dosežke. Zato velja poudariti, da nas strategije vodijo pri prizadevanjih za uspešnost. Ker so strategije namenjene za doseganje ciljev, so jim očitno podrejene; in ker je smiselno le snovanje ciljev v skladu z nadrejenimi smotri in interesi udeležencev, so cilji v različnih okoliščinah različni, saj uporabljanje tipskih (generičnih) strategij ni posebno smiselno. Smiselno pa je pogledati in upoštevati sodobna dogajanja menedžmenta (Devetak in Vukovič 2002, 186).

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

- prvi del zajema velikost, strukturo in obnašanje ciljnega (najpomembnejšega) trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo, tržni delež ter doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov,
- drugi del zajema načrtovano ceno, strategijo razpečevanja oziroma kraja izvajanja storitev in marketinški načrt sredstev za prvo leto,
- tretji del pa zajema dolgoročni načrt prodaje z natančno opredeljenimi cilji in strategijo marketinškega spleta.

Ne glede na teorijo razvoja marketinške strategije je za podjetje Pantal d. o. o. izrednega pomena dejstvo, kako dosegati konkurenčno pozicijo ali prednost na tržišču. Vsak ponudnik bi moral težiti k temu, da doseže vodečo pozicijo na tržišču. To je možno na več načinov, med katerimi so v praksi taki, da je naša ponudba bolj konkurenčna. Toda to ni vse. Potrebna so tudi vlaganja v promocijo oziroma komuniciranje. S slednjim informiramo odjemalce o asortimentu, ki ga ponujamo. Če pa je organizacija izredno prilagodljiva tržišču (zna prisluhniti željam in zahtevam naročnikov), je možno pričakovati, da se bo približala vodeči poziciji na tržišču (Devetak in Vukovič 2002, 186).

Uspešne organizacije dosegajo trajnejšo konkurenčno prednost. Pri tem pa sta ključna dva tipa konkurenčne prednosti (Jančič 1990, 68), in sicer stroškovna prednost in diferenciacija. To je bila za Porterja (Jančič 1990, 68–69) v povezavi z načini, kako take konkurenčne prednosti doseči, osnova za oblikovanje treh generičnih strategij. S

slednjimi bi organizacija lahko dosegla nadpovprečne rezultate v panogi. Omenjene tri generične strategije zajemajo:

a) stroškovno prvenstvo

Pri tej generični strategiji smo osredotočeni na prodajanje protipožarnih vrat z minimalnimi stroški. Seveda ima tudi ta vrsta generične strategije določene slabosti in nevarnosti, slednje lahko pridejo od konkurentov, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti izdelkov ter storitev). V takih okoliščinah mora organizacija iskati rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen, kar pa se dolgoročno izkaže negativno in težko obdržimo vodečo pozicijo na tržišču.

b) diferenciacijo

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

c) osredotočenje

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

### **6.3 Proces strateškega načrtovanja**

Marketinško načrtovanje je sestavni del strategije marketinga. S pomočjo načrta o izvajanju marketinških aktivnosti težimo k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Tiste, ki imajo več enot oziroma več različnih izdelkov in storitev, morajo ravno tako težiti k doseganju zastavljenih ciljev. Strategija marketinga je podrejena skupni strategiji organizacije (Devetak in Vukovič 2002, 191).

Strateško načrtovanje je po Kotlerju (1988, 43) upravljalno-vodstveni proces razvijanja in vzdrževanja življenjske sposobnosti organizacije za doseganje ciljev v

okolju, ki ga obdaja. Naloga strateškega načrtovanja je med drugim tudi v prilagajanju takega podjetja pri izvajanju vsakdanjih poslovnih aktivnosti, ki zajemajo tudi nedobičkonosne dejavnosti. Glede na to mora marketinška strategija zagotavljati obstoj organizacije. Sam proces strateškega načrtovanja pa poteka običajno od poslanstva, ciljev, nalog in načrta organizacije do predvidenih in načrtovanih novih poslov. Pri tem je treba najprej podrobno opredeliti poslovno načrtovanje, da bi za tem sledila učinkovita uresničitev načrta oziroma nadzor nad posameznimi dejavnostmi in analiza doseženih rezultatov. Mnogi letnih načrtov sploh ne sestavljajo. V principu je bolje, da imamo poslovni načrt, pa čeprav ni popoln, kakor da poslujemo brez njega. Zato poudarjamo, da je strateško načrtovanje pomembno pri oblikovanju strateških povezav med možnostmi in zastavljenimi cilji. Vse to pa mora temeljiti na marketinški zasnovi. Včasih je bilo načrtovanje zapleteno, zelo obsežno in premalo življenjsko. Lahko rečemo, da je planiranje specifična priprava procesa odločanja za kratkoročno in dolgoročno obdobje. S strokovnim planiranjem ali načrtovanjem razmišljamo in načrtujemo sistematično, sodelujemo timsko z vsemi odgovornimi dejavniki v organizaciji, s planom pa prispevamo k oblikovanju ustrezne strategije. Pri tem izhajamo iz družbenih potreb in upoštevamo omejitve in možnosti razvoja. Vse to prispeva k oblikovanju novih poslovnih programov in vizije organizacije (Devetak in Vukovič 2002, 192).

Načrtovanje, pri katerem prevzema odgovornost za strategijo najvišje vodstvo, imenujemo strateško vodenje in tudi strateško upravljanje (Jančič 1990, 60). Za tako poslovanje moramo ustrezno prenašati strategijo v prakso, kar je pomembno predvsem v razmerah, ko večina organizacij potrebuje t. i. strateški zasuk oziroma prenovu.

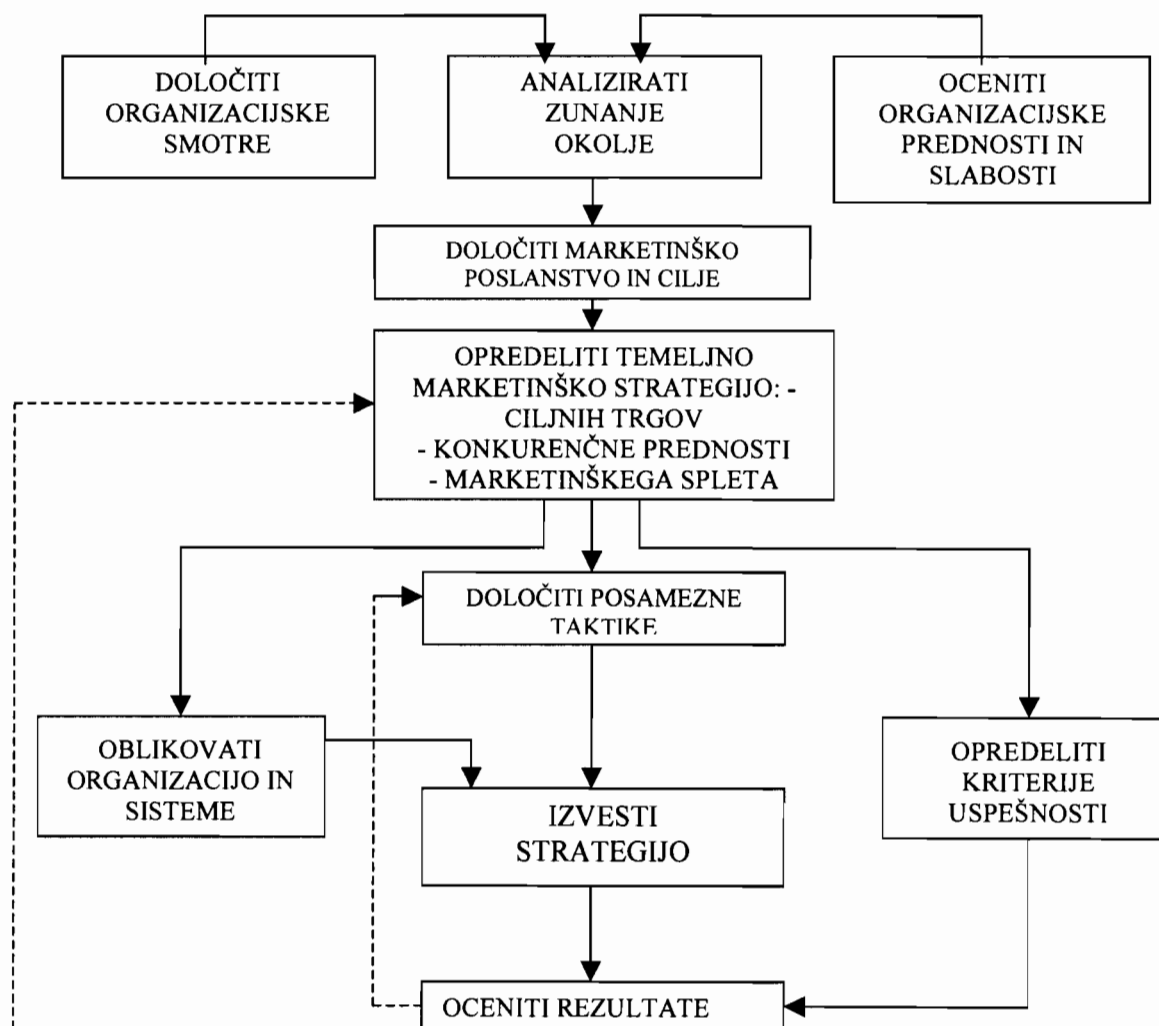
Strateški menedžment prinaša v poslovno prakso tudi nove oblike vodenja in upravljanja. Zlasti v nemirnih časih je potrebno kakovostno načrtovanje. Tega so se sredi sedemdesetih let zavedale večje ameriške svetovalne agencije, kot na primer McKinsey & Co., Boston Consulting Group in druge. V poštev je prišla izoblikovana strategija kot izhodišče za nadaljnje operativno načrtovanje. Strateško načrtovanje je pričelo uporabljati zanimive metode, kot na primer scenarijsko načrtovanje, oceno političnega tveganja, napovedi družbenih trendov, portfoljo analizo, krivuljo izkušenosti itd. Zanimivo je bilo spoznanje, da se strateško upravljanje stalno vrača h koreninam poslanstva organizacije, k filozofiji in osnovnim vrednotam, ki jih nedvoumno definira in s tem omogoča identifikacijo zaposlenih s cilji organizacije (Jančič 1990, 59-61).

Z marketinškim načrtovanjem opredeljujemo v času in prostoru najpomembnejše tržne aktivnosti za doseganje vnaprej postavljenih ciljev. Marketinški načrt zajema vse prvine marketinškega 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 marketinški načrt predvideti načine, poti in sredstva za prilagajanje novim okoliščinam.

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

Pri procesu strateškega marketinškega načrtovanja je pomembno predvsem, da uresničujemo cilje organizacije. Pri tem procesu so najpomembnejši kupci. Z analizo dejanskega položaja na trgu in z analizo marketinškega okolja pristopimo k procesu marketinškega vodenja. Sam proces marketinškega vodenja pa zajema poleg analize še načrtovanje, izvedbo in nadzor (Devetak in Vukovič 2002, 193).

**Slika 6.2** Proces strateškega marketinškega načrtovanja



Vir: Devetak 1997, 159

#### **6.4 Motiviranje in stimuliranje v vsakdanji praksi**

Vodenje ljudi je ena temeljnih nalog menedžerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati, stimulirati in motivirati, da uspešno opravljajo svoje naloge, da z delom in poslovanjem dosegajo izide in uresničujejo cilje podjetja (Kralj 2001, 175).

Tista podjetja, ki upoštevajo in v svoji vsakdanji delovni praksi uporabljajo marketinški poslovni model Triada DEGA, so konkurenčna tako na domačem kot na tujem trgu. Od objektivnega in pravočasnega motiviranja in tudi stimuliranja je odvisen uspeh tako pri vsakdanjem delu kakor tudi na področju ustvarjalnosti. Žal ni dovolj, da imamo zgolj zakonodajo in cel sklop različnih podjetniških pravilnikov, ki bodisi urejajo ali pa nagrajujejo inovatorje, ampak je to nujno treba uporabljati in negovati v vsakdanji praksi. Nekatera podjetja posvečajo več pozornosti moralnim nagradam, spet druga več materialnim nagradam. Vendar je prava pot smiselno in uravnoteženo nagrajevanje, ki je sestavljeno v prvi vrsti iz moralne nagrade in za tem tudi iz materialne nagrade (Devetak 2000, 242).

Cilj motiviranja je v spreminjanju obstoječega stanja v novo obliko ali boljšo funkcionalnost, pri čemer dosegamo gospodarske in druge učinke. Ustvarjalci, ki so motivirani za ustvarjalno delo in so intelektualno sposobni, bodo razmeroma enostavno, hitro in poceni inovirali obstoječe delo in sredstva.

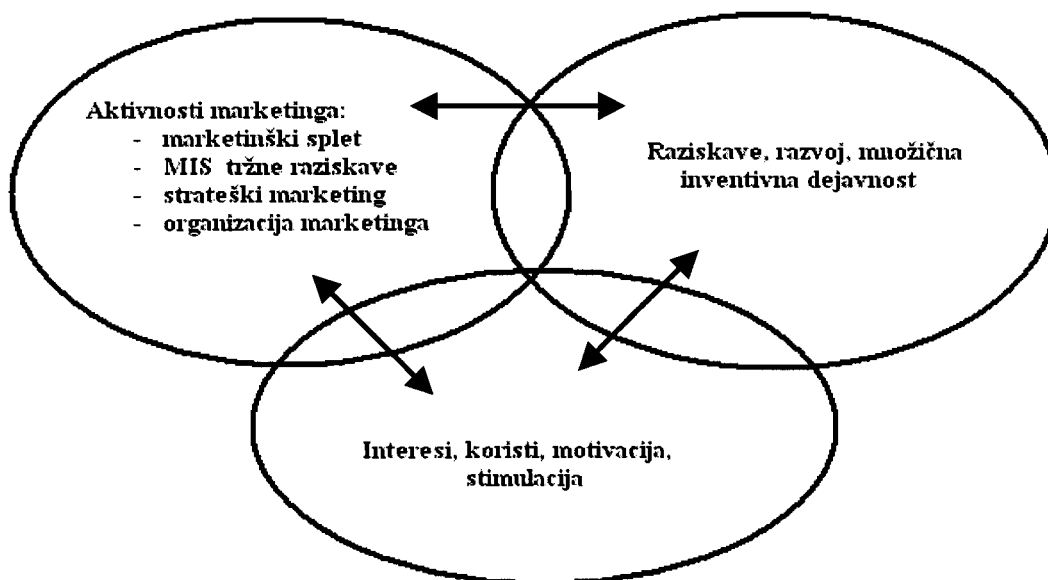
Tudi na področju marketinških dejavnosti je treba objektivno in pravočasno vzpostaviti motivacijo in stimuliranje. O optimalni motiviranosti govorimo takrat, ko so zadovoljne potrebe ene in druge strani, to je delavca in tistega, ki izkorišča ustvarjalne rezultate. Zato je potrebno, da ima vodstvo podjetja pozitiven odnos do ustvarjalcev, razpoznavno nagrajevalno politiko in da jim omogoča izobraževanje in razvoj. Tisti menedžerji ali vodilni delavci, ki ne cenijo inovatorjev ali jim ne zaupajo, ne morejo pričakovati vzdušja, boljšega razvoja in primernega dobička. Premagovanje odporov do ustvarjalnosti in še bolj do nagrajevanja dosežemo s pravočasnim in celovitim obveščanjem vseh zaposlenih, posebno pa ustvarjalcev. Ko se pojavijo tehnični in drugi problemi, je treba pritegniti k sodelovanju in reševanju nastalih težav tako inovatorje v razvoju in proizvodnji kakor tudi tiste ustvarjalce, ki so odgovorni za trženje. Na motivacijo vplivajo značilnosti določenih del, delovne zmožnosti posameznikov, obvladovanje zahtevnejših problemov in določena samostojnost pri delu.

Za podjetja in druge organizacije je pomembno, da so razvojno usmerjeni, da zadovoljujejo družbene potrebe in da si s tem zagotavljajo ustrezen dobiček za enostavno in razširjeno reprodukcijo (Devetak in Vukovič 2002, 205).

Na sliki Univerzalni marketinško-poslovni model - Triada DEGA sem prikazal tri sklope aktivnosti, dejavnosti in postopkov, ki ne zagotavljajo samo uspešnosti poslovanja, ampak tudi niz drugih prednosti, rezultatov in zadovoljstva.



**Slika 6.3** Univerzalni marketinško-poslovni model - Triada DEGA



Vir: Devetak 2000, 245

V prvem sklopu so zajete aktivnosti, ki se nanašajo na trženje: tržne raziskave, strategija, trženjski splet, organiziranost trženja ipd. V drugem sklopu so zajete raziskave, razvoj in množična inventivna dejavnost, to pomeni, da mora podjetje neprestano inovirati delo, izboljševati pogoje dela in sredstva na vseh področjih znotraj sektorjev vključno s trženjem.

Zaposlene je potrebno usmerjati v ustvarjalnost na delovnem mestu in zunaj njega, saj samo na tak način podjetje dosega dobre poslovne rezultate in zmanjšuje stroške, s tem pa povečuje produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ter druge prednosti na tržišču (Devetak 1999, 182).

## 6.5 Swot analiza

Vsako strateško načrtovanje se začne z analizo notranjega in zunanjega okolja. Orodje za izdelavo takšne analize je analiza SWOT (začetnice angleških besed: strenghts, weaknesess, opportunities in treats), s katero razčlenimo in prikažemo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in pretnje v podjetju, ki nastopa na trgu.

SWOT analiza učinkovito in pregledno prikaže vse dejavnike notranjega in zunanjega okolja. Iz ugotovitev notranjih prednosti in pomanjkljivosti moramo najti konkurenčne prednosti, ki:

- nudijo kupcu prepoznavne koristi,
- so razločljive od konkurenčnih prednosti tekmecev,
- jih je težko posnemati,
- odpirajo možnosti za vstop na nove trge.

Priložnosti in pretnje so dejavniki zunanjega okolja. Obstajajo, če je podjetje v igri na trgu ali če ga ni. Priložnosti so determinirane s cilji podjetja in njegovimi prednostmi.

SWOT analiza je med drugim ugotovitev »razločevalne sposobnosti« podjetja - to je tisto, kar počnemo tako zelo dobro, da nam konkurenčna podjetja niso in ne morejo biti kos. Razločevalna sposobnost, drugače povedano, pomeni diferenciacijo v odnosu do konkurence.

Nadaljnji korak SWOT analize je:

- uskladitev prednosti s priložnostmi,
- nevtralizacija pomanjkljivosti in sprememba v prednosti,
- izogibanje nevarnosti za vsako ceno,
- vključitev prikritih prednosti.

V nadaljevanju prikazujem ključne prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in pretnje pri trženju protipožarnih vrat podjetja Pantal d. o. o..

**Slika 6.4** SWOT analiza za protipožarna vrata

<b>PREDNOSTI</b>			<b>POMANJKLJIVOSTI</b>
- strateška povezava z dobaviteljem			- storitve povezane s proizvodom
- usposobljenost kontaktnega kadra			- kadrovski vir - v določenih obdobjih
- blagovna znamka			
- reference	<b>P</b>	<b>P</b>	
- možnost novih strateških povezovanj	<b>P</b>	<b>P</b>	- cenovni rang se stalno znižuje
- prodor na tuj trg			- tuja konkurenca
- širjenje asortimana			- sprememba zakonodaje
- tipske rešitve			
<b>PRILOŽNOSTI</b>			<b>PRETNJE</b>

Vir: Lastna domisel

## 7 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Na podlagi strokovne literature, ki sem jo uporabil, in analize podjetja, ki sem jo opravil, lahko zaključim, da se prav majhna podjetja razlikujejo od velikih po tem, da posvečajo premalo pozornosti trženju. Ob sami ustanovitvi podjetja nekako zadoščajo prijateljske vezi, za večji razvoj podjetja in s tem ustvarjanje večjega dobička pa je potrebna načrtna promocija storitev oziroma izdelkov. Običajno so za to objektivni vzroki, saj je podjetje v boju za preživetje prisiljeno izvajati storitve celo na lastno škodo. Iz tržne raziskave, ki sem jo izvedel, lahko razberem, da ima naše podjetje na slovenskem tržišču še možnosti za razvoj, predvsem z večjo promocijo. Zato predlagam, da podjetje izvede predlagano tržno strategijo in uspehi ne bi smeli izostati.

Dejstvo, da je naše podjetje majhno in ima malo zaposlenih, ne more in ne sme biti razlog, da ne bi bile sprejete ustrezne tržne strategije.

Na osnovi raziskave in ugotovitve dejanskega stanja v podjetju dajem naslednje predloge:

- uvesti način za redno ugotavljanje potencialnih uporabnikov naših izdelkov in storitev (ciljni trg),
- vsaj enkrat letno seznaniti potencialne uporabnike z izdelki, storitvami in vsemi novostmi, ki jih ponuja naše podjetje,
- redno razstavljati na sejnih (Celje, Bologna, Pariz itd),
- spremljati razvoj konkurence,
- povečati zmožnost uvajanja sprememb,
- dobro motivirati in stimulirati delavce,
- izdelovati finančne plane prodaje in le-te tudi spremljati ter agresivno tržiti proizvod, ob upoštevanju, da ne smemo izgubljati tržnega deleža,
- izdelovati plane za vse trženjske aktivnosti, ki so potrebne in usklajene z nosilci za planirano obdobje,
- selekcionirati dobavitelje izdelkov in opreme, da se nudi strankam najvišjo kvaliteto po najugodnejši ceni,
- vzgajati kader za razvoj izdelkov in izvajanje storitev,
- obdržati primeren odnos do strank: prijaznost, natančnost, učinkovitost, zanesljivost.

Podjetje mora še naprej skrbeti, da:

- bodo njegovi izdelki in storitve kakovostni,
- poveča asortiment izdelkov in opreme,

- ne odstopa od dogovorjenih cen, ki bodo za potrošnika najbolj ugodne,
- potrošnikom omogoči različne plačilne pogoje (možnost podaljšanja plačilnega roka, popusti pri takojšnjem plačilu itd).

Globoko sem prepričan, da je podjetje Pantal d. o. o. uspešno podjetje, ki dosega zastavljene cilje, in da bo uspešno tudi v prihodnosti.

V okolju želimo ustvariti simbiozo med zaposlenimi, lastniki, kupci, kulturo, športom in institucijami. Nadgrajevali bomo modrost izkušenih s svežimi idejami mladih in na ta način skupaj ustvarjali prihodnost »*Na poteh znanja*«. In na tej poti želimo nenehno izpopolnjevati kakovost in se približati poslovno odličnemu sistemu.

## LITERATURA IN VIRI

- Abell, F. D. 1995 *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabrijel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Obzorja.
- Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride in O.C. Ferrell. 1995. *Marketing*. Zagreb: Mate.
- Drucker, Peter. 1990. *Management in Non-Profit organizations*. Harper-Collins.
- Gabrijan, Vladimir. 1998. *Image*. V knjigi skupine avtorjev »Sodobni marketing«. Ljubljana: GEA College d. d.
- Hill, Elizabeth in Terry O'Sullivan. 1996. *Marketing*. London: Longman.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom I*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 1989. *Upravljanje marketingom II*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rocco, Fedor. 1982. *Teorija in praksa raziskovanja marketinga*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Bris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Šonc, A. 1999. *Strateški načrt podjetja Plinekspert, d. o. o.* Seminarska naloga. Visoka šola za management v Kopru.

## **PRILOGE**

**Priloga A:** anketni vprašalnik

## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem absolvent Fakultete za management v Kopru in pri diplomski nalogi raziskujem, kakšno mnenje imajo stranke o podjetju PANTAL d. o. o. in o zadovoljstvu nad njegovimi protipožarnimi vrati. Prosim Vas za sodelovanje pri anketi. Anketa je izključno za osebno rabo pri pisanju diplomske naloge, tako da sta tajnost in popolna anonimnost 100% zagotovljeni. Prosim, da odgovarjate iskreno in izpolnite anketo v celoti.

Naziv podjetja: \_\_\_\_\_

1. Prosim, vpišite vaše osebne podatke.

- | Spol                            | Stopnja izobrazbe             | Starost                                  |
|---------------------------------|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> moški  | <input type="checkbox"/> III  | <input type="checkbox"/> do 24 let       |
|                                 | <input type="checkbox"/> IV   | <input type="checkbox"/> od 25 do 35 let |
| <input type="checkbox"/> ženski | <input type="checkbox"/> V    | <input type="checkbox"/> od 36 do 45 let |
|                                 | <input type="checkbox"/> VI   | <input type="checkbox"/> od 46 do 55 let |
|                                 | <input type="checkbox"/> VII  | <input type="checkbox"/> več             |
|                                 | <input type="checkbox"/> VIII |  |

2. Koliko časa že sodelujete s podjetjem PANTAL d. o. o.?

- manj kot eno leto
- 1-2 leti
- 3-5 let
- več

3. Ali sodelujete tudi z drugimi ponudniki protipožarnih vrat?

- pogosto
- včasih
- nikoli

4. Kakšna se vam zdi odzivnost odgovornih oseb v podjetju PANTAL d. o. o.?

- hitra in učinkovita, informacije dobim v celoti
- hitra odzivnost, vendar informacije ne dobim v celoti
- imam težave vzpostaviti stik z odgovorno osebo, ko vzpostavim stik, sem zadovoljen z informacijami
- odzivnost je počasna, ne dobim ustreznih informacij

5. Navedel sem nekaj kriterijev, na osnovi katerih bi izbrali ponudnika protipožarnih vrat. Razvrstite navedene kriterije s številkami od 1 do 10 glede na njihovo pomembnost pri vaši izbiri. »10« označuje najpomembnejši kriterij, »1« pa najmanj pomemben kriterij.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
imidž podjetja										
prilagodljivost vašim potrebam										
dostava Fco kupec										
pomoč pri izbiri izdelka in opreme										
cena										
zanesljivost										
hitrost dostave										
celovitost ponudbe										
kakovost										
informacije po medijih										

6. Kako ste zadovoljni s kakovostjo ponudbe?

- zelo zadovoljen-a
- zadovoljen-a
- niti zadovoljen-a niti nezadovoljen-a
- nezadovoljen-a
- zelo nezadovoljen-a

7. Kaj menite o cenah glede na kvaliteto ponudbe?

- cena storitev je nizka glede na kvaliteto
- cena je primerna kvaliteti in obsegu del
- cena je precej visoka glede na kvaliteto ponudbe

8. Katero sestavino ponudbe v vezi s protipožarnimi vrati bi hoteli spremeniti ali dodati:

- boljši dobavni roki
- odnos med kvaliteto in ceno
- dodatne storitve (montaža ...)
- boljše informativno gradivo (katalogi)
- večji izbor opreme
- boljša strokovna pomoč
- drugo



9. Kako bi ocenili sodelovanje s podjetjem PANTAL d. o. o.?

- slabo
- povprečno
- dobro
- zelo dobro

Poštni oziroma e-naslov anketiranca (če želite, da Vam pošljamo prospektni material in novosti):

---

Kraj in datum: \_\_\_\_\_ 2006.

Hvala za sodelovanje!