

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

Diplomska naloga
VPLIV TRŽENJA NA MAJHNO DRUŽINSKO
PODJETJE

Mentor: pred. Nataša Vrčon Tratar, spec.

Obrađnavana organizacija: Kleparstvo-Bandaio s.p
Strokovni sodelavec iz organizacije: Dragan Vukovič

KOPER, 2006

SLAVIŠA VUKOVIČ

POVZETEK

Temeljni namen diplomske naloge je predstavitev majhnega družinskega podjetja Kleparstvo – Bandaio s.p. ter njegovih izdelkov in storitev na tržišču. Predstavili smo trženjski splet in trženjske strategije v obravnavanem podjetju, izvedeli smo tudi raziskavo tržišča ter SWOT analizo.

V raziskavi smo skušali ugotoviti, kako znano je obravnavano podjetje na tržišču, poleg tega smo ugotavljali pomembne dejavnike, ki vplivajo na nakup izdelkov in storitev. Na osnovi pridobljenih rezultatov smo obravnavanemu podjetju predlagali ustrezne spremembe in izboljšave, za doseg večjih uspehov in lažji razvoj.

Ključne besede: družinsko podjetje, mala podjetja, trženje, zadovoljstvo odjemalcev, kakovost izdelkov in storitev

SUMMARY

The aim of this document is presentation of small family enterprise Kleparstvo – Bandaio and its products and services on market. We presented marketing mix and marketing strategies for handle enterprise. Also the marketing research and SWOT analysis has been performed.

In our research we try to establish the following parameters: how recognizable is the handle enterprise on market, we also have recognized important factors which are influenced on customer decision about buying the products and services. Based on the results we suggested some changes and improvements to get better success and easier development.

Key words: family enterprise, small enterprise, marketing, satisfaction of suppliers, quality of products and services

UDK 334.72:65.011 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Osnove tržnih procesov v majhnem družinskem podjetju.....	3
2.1	Družina in podjetje	3
2.1.1	Model treh krogov	3
2.1.2	Značilnosti družinskega podjetja	4
2.1.3	Prednosti in slabosti družinskega podjetja.....	7
2.2	Vloga in pomen trženja malih družinskih podjetij	8
2.2.1	Trženjske prednosti in slabosti malih družinskih podjetij	9
3	Analiza okolja	10
3.1	Spremljanje in analiziranje konkurence	11
3.2	Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov	12
4	Analiza strategije trženja v obravnavanem podjetju.....	14
4.1	Predstavitev obravnavanega podjetja	14
4.2	SWOT analiza	16
4.3	Oblikovanje tržnih ciljev	19
4.3.1	Segmentacija trga.....	19
4.3.2	Pozicioniranje ponudbe.....	21
4.4	Trženjski splet	22
4.4.1	Storitve in izdelki ter tržni vidik le-teh.....	22
4.4.2	Politika cen	26
4.4.3	Razpečava	28
4.4.4	Komuniciranje s trgov	29
5	Tržna raziskava	30
5.1	Cilj raziskave in hipoteze	30
5.1.1	Cilj raziskave	30
5.3.2	Hipoteza	31
5.3	Izvedba in rezultati anketnega vprašalnika	32
5.3.1	Izvedba anketnega vprašalnika	32
5.3.2	Rezultati anketnega vprašalnika	33
6	Ugotovitve in priporočila	40
7	Sklepi	41
	Literatura	43
	Viri	45
	Priloge	45

PONAZORILA

Slika 5.1 Način kako so odjemalci izvedeli za podjetje Kleparstvo-Bandaio s.p.	33
Slika 5.2 Vzrok za uporabo storitev podjetja Kleparstvo-Bandaio s.p.	34
Slika 5.3 Objekti na katerih obravnavano podjetje največ storitev izvaja	35
Slika 5.4 Razlogi za izbiro storitev obravnavanega podjetja	35
Slika 5.5 Splošno zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev obravnavanega podjetja ..	36
Slika 5.6 Vrste kovin, ki se uporabljajo za kleparske izdelke	37
Slika 5.7 Vzroki za izbiro različnih kovin, za kleparske izdelke	37
Slika 5.8 Ocenitev obravnavanega podjetja na osnovi posameznih sestavin storitev	38
Slika 5.9 Verjetnost, ali se bodo stranke spet odločile za izbrano podjetje	39
Slika 5.10 Ali bi obravnavano podjetje priporočili še drugim?	40
Tabela 4.1 Možni dejavniki SWOT analize	17
Tabela 5.1 Ocenitev izbranega podjetja na osnovi določenih sestavin storitev	38
Slika 2.1 Model treh krogov družinskega podjetja.....	4
Slika 3.1 Proces nakupnega odločanja potrošnikov	13
Slika 4.1 Osnove segmentiranja trga končnih porabnikov	20
Slika 4.2 Sestavine tržno-komunikacijskega spleta	29

1 UVOD

Živimo v dobi, ko prava informacija ob pravem času pomeni vse. To velja tudi za poslovanje podjetja. Podjetje mora pravočasno ugotoviti, kateri so ključni dejavniki, ki pozitivno ali negativno vplivajo na njegovo poslovanje. Da bi podjetje lažje ugotovilo, kateri dejavniki vplivajo na poslovanje, opravlja analize poslovanja.

Pri vsaki analizi poslovanja moramo določiti njen predmet, namen in cilj. V tem diplomskem delu je predmet analize poslovanje podjetja Kleparstvo – Bandaio Vukovič Dragan s.p. v letih (2003-2005). Namen analize je pridobiti informacije, ki bodo omogočale poslovodstvu sprejemati odločitve, ki bodo posledično vodile do večje uspešnosti poslovanja podjetja. Cilj analize je spoznati poslovanje podjetja, ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja ter predlagati ukrepe, s katerimi bi podjetje odpravilo probleme.

Vsako podjetje kot osnovna celica gospodarstva ima opredeljeno strukturo, dinamiko, načela ter skupni cilj, h kateremu morajo usklajeno težiti vsi podcilji in aktivnosti. V ta namen vodstvo potrebuje ustrezne informacije, pridobljene na podlagi presojanja poslovnih dogodkov, da bi lahko sprejeli odločitve, ki omogočajo večjo uspešnost in ohranitev realne vrednosti sredstev. Uresničevanje ciljev pa praviloma ne poteka brez odklonov, zato z analiziranjem raziskujemo procese in stanja, da spoznamo vplive in pripravimo podlage za preudarnejše gospodarjenje (Koletnik 1995, 29).

Vedno višja stopnja intenzivnosti konkurence, ki se je dodatno okrepila z odpiranjem trga ob vstopu v EU, sili podjetnike, da vedno bolj razlikujejo svojo ponudbo oziroma iščejo nove poti diferenciacije storitve. Da bi dobili komponente, ki omogočajo diferenciacijo, je potrebno spoznati trg in nakupni proces ciljnega segmenta. Za izvajanje željene storitve je zato potrebno spoznati potrošnikove preference in dejavnike njegovega vedenja; potrebno je torej vedeti, kaj je za kupca v določenih situacijah pomembno in kaj si na poti do nakupne odločitve sploh želi.

V diplomski smo skušali povezati teorijo in prakso. V ta namen smo pokazali teorijo trženja in prakso s posebnim poudarkom na trženjskem spletu, tržnih raziskavah in nenazadnje izdelkih oz. storitvah glede na to, da so »glavni igralci« v trženju. Na razumljiv način smo obrazložili tudi pripravo in izvajanje tržnih aktivnosti, saj je prav od njih velikokrat odvisen uspeh podjetja. Za cilj diplomskega dela smo si zastavili analizo trga s kleparskimi izdelki in storitvami, ki nam bo omogočila jasen vpogled v splošne razmere na trgu. Osredotočili smo se predvsem na konkurenco, tržne strategije, pozicioniranje na trgu in nenazadnje sam nakupni proces kot razmerje med ponudbo in povpraševanjem. Z dodatnimi cilji smo hoteli preveriti kakšen je ugled podjetja in zaupanje kupcev v podjetje, kar veliko pripomore k širitvi in napredovanju podjetja. Namen raziskave je potrditi oz. zavreči hipoteze oz. predpostavke, ki smo jih navedli za

obravnavano podjetje. Pri raziskavi smo uporabili anketni vprašalnik, kjer smo lahko zajeli večje število udeležencev. Anketirance smo izbirali po slučajnostnem vzorcu glede na izdane fakture od leta 2003 do 2005 izbirali vsakega tretjega. V primeru, da so se anketiranci ponavljali, smo jih izločili. Uporabili bomo primarne kvalitativne in kvantitativne podatke pri opisovanju trga in odjemalcev. S sekundarnimi kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki, povzetih iz knjig, člankov in internetnih strani bomo skušali upodobiti specifično vrsto podjetja, t.i. malo družinsko podjetje. Nazadnje naj omenimo še omejitve, s katerimi se bomo srečevali. To so verodostojnost podatkov, resničnost odgovorov, omejen dostop do določenih podatkov, omejen dostop do domače in tuje literature ter omejitve časa in sredstev.

S teoretičnim delom v prvih treh poglavjih skušamo predstaviti in opredeliti temeljne pojme, ki jih bomo v nadaljevanju uporabili za primerjavo v praksi obravnavanega podjetja. Razglabljanje glavnih pojmov, ki predstavljajo razvoj in rast v malih družinskih podjetjih in njihovo poslovanje na osnovi trženja ter analiza okolja, v katerem mala družinska podjetja delujejo.

Četrto poglavje smo namenili za predstavitvi nastanka obravnavanega podjetja in značilnosti trženja in njegovih najpomembnejših elementov, ki jih podjetje potrebuje za poslovanje, skušamo povezati teorijo in prakso ter analizirati dejansko stanje v obravnavanem podjetju kot prednosti in slabosti za podjetje.

V petem poglavju pa je trženjska raziskav, ki smo jo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika.

Šesto poglavje je namenjeno izključno ugotovitvam in priporočilom na osnovi analize in pregleda celotnega poslovanja malega družinskega podjetja.

Na koncu pa sledi sklep kot strnjena obnova vsega opravljenega in ugotovljenega v obravnavanem podjetju.

2 OSNOVE TRŽNIH PROCESOV V MAJHNEM DRUŽINSKEM PODJETJU

2.1 Družina in podjetje

Družinsko podjetje je težko zajeti z eno samo definicijo. Poimenovanje je sestavljeno iz dveh besed: »družina« in »podjetje«;

Družina je človekova osnovna celica. V njej se človek rodi, odrašča in postane samostojna oseba. Ko pride do določene stopnje razvoja, pa si oseba ustvari novo, lastno družino. Družino tako lahko definiramo kot neskončno zaporedje osebnih vezi, ki nas povezujejo v sedanjosti, prihodnosti in preteklosti.

Podjetje je na drugi strani za človeka osnovna celica pridobivanja sredstev za življenje. Ljudje porabijo za službo vse več časa, zato je delovno vzdušje pomemben dejavnik v človekovem vsakdanjem življenju. V podjetju se prepleta mnogo navad in običajev. Je prepleten sistem, ki deluje na osnovi prilagajanja, posnemanja in dobrih odnosov. Podjetje je sistem, v katerem ljudje v procesu ustvarjalnega sodelovanja uresničujemo svoje zamisli o večji duhovni in materialni blaginji (Vadnjal 1994, 40).

V Sloveniji uradnih raziskav o deležu družinskih podjetij še nimamo, eden od razlogov pa je gotovo prekratko obdobje od nastanka prvih pravih zasebnih podjetij. Od osamosvojitve Slovenije do danes pa je bilo ustanovljenih veliko družinskih podjetij.

V naslednjih letih lahko pričakujemo veliko število dedovanj, kar bo za slovenska podjetja velik izziv. S tem bo namreč moče ugotoviti, koliko slovenskih družinskih podjetij preživi prehod nasledstva. Kot prva bodo to družinska podjetja, ki so se razvila iz družinske obrti. V socializmu je bila to edina možna oblika zasebnega podjetništva. Slovenija je kot ena redkih socialističnih držav imela srečo z razmeroma liberalno zakonodajo, ki je z določenimi omejitvami dovoljevala zasebno podjetništvo. Ker je zakonodaja omejevala rast zasebne obrti, so bili to v veliki večini mala podjetja. Družinska podjetja najdemo praktično v vseh sektorjih. Najbolj cenjena pa so družinska podjetja kot dobavitelji velikim koncernom (Vadnjal 1994, 38).

2.1.1 Model treh krogov

Družinska podjetja pa niso le družina in podjetje. Z velikostjo podjetja se večja tudi število ostalih zaposlenih, ki niso družinski člani, in vedno bolj tudi zunanji vlagatelji. Tako je možno sistem družinskega poslovnega sistema razširiti še s sistemom lastništva (Vadnjal 1996, 15).

Slika 2.1 Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: (Gerisck et al. 1997, 6)

Vsak posameznik, ki je vezan s podjetjem, spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi, ki predstavljajo (podsisteme). Vsi lastniki-družbeniki ali delničarji in samo lastniki bodo na primer znotraj vrhnjega kroga. Podobno bodo člani družine nekje v spodnjem levem krogu in vsi zaposleni v spodnjem desnem krogu. Oseba, ki ima le eno vez s podjetjem, bo v enem od zunanjih področij (1,2 ali 3). Delničar, ki ni član družine in ni niti zaposlen v podjetju, na primer pripada področju 2-znotraj kroga lastništva, vendar izven drugih krogov. Član družine, ki ni niti lastnik niti ni zaposlen v podjetju, bo v področju 1. Posamezniki, ki imajo več kot eno vez s podjetjem, se bodo uvrstili v enega od prekrivajočih se področij, ki pripadajo k dvema ali trema krogoma istočasno. Lastnik, ki je tudi član družine, vendar ni zaposlen v podjetju, bo v področju 4 znotraj kroga družine in kroga lastništva. Lastnik, ki je član družine in je zaposlen v podjetju, bo v osrednjem področju 7, ki je znotraj vseh treh krogov. Vsak posameznik, ki je udeleženec sistema družinskega podjetja, ima samo eno lokacijo znotraj tega modela (Gerisck et al. 1997, 6).

2.1.2 Značilnosti družinskega podjetja

Družinsko podjetje namreč ni pravni pojem, ampak bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Donckles, Froclich 1991, 232).

Avtor navaja nekatere značilnosti, po katerih lahko ločimo družinska podjetja od drugih podjetij, ki jih navajamo v nadaljevanju.

1. Družinska podjetja so usmerjena bolj navznoter ali zaprti sistemi (od družine odvisni sistemi). Cilji in usmeritve lastnikov družinskih podjetij so sledeči:

- podjetje bi morali voditi predvsem kot družinsko podjetje,

- vodstvo podjetja bi moralo ostati v rokah družine,
- družinska tradicija naj bi se ohranila,
- izgradnja podjetja za družino naj bi bila glavni cilj.

2. Podjetniki v družinskih podjetjih so v manjši meri »pionirji«, so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki in »organizatorji«. Na podlagi tega lahko zaključimo, da družinska podjetja niso naklonjena tveganjem:

- nagibajo se k mnenju, da so inovacije povezane s prevelikim tveganjem,
- v glavnem se ne strinjajo s tem, da bi podjetniki spodbujali tudi tvegane inovacije,
- kreativnost in inovacije imajo za manj pomembne kot pa nedružinska podjetja,
- so manj usmerjeni k rasti.

3. Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja:

- manj sodelovanja (kooperacije) z drugimi podjetji,
- maj dobav (polizdelkov),
- manj sodelovanja z drugimi podjetji na proizvodnem področju.

Velika načela neodvisnosti ali vsaj usmerjenosti k temu je očitno razlog za ta pojav. Obojestranska odvisnost od kulture okolja in splošnega gospodarskega stanja je v družinskih podjetjih manj intenzivna. Glavni vzrok za to je prevladujoča vloga podjetnika, ki je največkrat tudi lastnik.

4. Analiza funkcijskih strategij je pokazala, da se družinska podjetja nagibajo k boljšemu plačilu, kot to določajo kolektivne pogodbe in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Zdi pa se, da so manj pozorni na ostale progresivne, kadrovske-politične vidike:

- na udeležbo sodelavcev pri odločanju in v kapitalu,
- na udeležbo sodelavcev pri delitvi dobička, na dobre delovne pogoje in samouveljavitev sodelavcev,
- na informiranje o ciljih in strategijah podjetnika,
- na izdatke za dodatno izobraževanje zaposlenih.

5. Informacije o strateškem obnašanju družinskih podjetij potrjujejo bolj konzervativno držo.

6. Ti tipi, in s tem družinska podjetja, so manj pripravljena za izvoz in za strategije internacionalizacije.

7. Družinska podjetja so bolj tipičen »stabilizator« in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot pa nedružinska podjetja.

Zanimive so tudi značilnosti, ki jih opredeljuje Dunnova (1994, 5-6) po katerih se družinska podjetja ločijo od nedružinskih podjetij. Avtorica se ukvarja predvsem z malimi in srednje velikimi podjetji, povzete pa so iz raziskave, ki je bila izvedena na Škotskem:

- manager-član družine želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev,
- skrb za dobrobit družine in za ohranitev delovnih mest tako za člane družine kot tudi za ostale zaposlene,
- skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost ter na splošno za širšo družbo, kot je nap: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd,

Avtorica poudarja naslednje notranje dejavnike, ki predstavljajo razliko med družinskimi in nedružinskimi podjetji, in sicer:

- Družinska podjetja so nasproti nedružinskim udeležencem »skrivnostna«. Skrivajo informacije, ker se bojijo, da bi nepravilno tolmačenje informacij spodkopalo dolgoletni trud ustvarjanja ugleda družine in podjetja kakor tudi odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe.

- Družinska podjetja pogosto dajejo prednost pri zaposlovanju članom družine, kar predstavlja družinsko vrednoto. Pogosto velja, da je služba v podjetju pravica, ki je dana ob rojstvu. Zlasti velja to pri zaposlovanju najvišjega in srednjega vodstva.

- Družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni – na poslovne odločitve pogosto vplivajo spremembe v družini. V nekaterih družinskih podjetjih lahko opazimo, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne nasprotno, da »družina služi podjetju«. Pogosto se managerji – člani družine tega ne zavedajo, vendar so nemočni oz. se čutijo nemočne, da bi karkoli spremenili.

- Družinska podjetja so zelo previdna; zanje je značilna »previdna rast« kakor tudi odpor do sprememb, ki bi kakorkoli vplivale na vrednote oz. kulturo podjetja skozi generacije.

- Želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti; ta je pogosto razlog za to, da družinska podjetja zelo težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja, zato svoj razvoj pogosto financirajo z reinvestiranjem dobička.

Že pri ustanovitvi podjetja igra za ustanovitelja odločilno vlogo prizadevanje za samostojnost in neodvisnost. Takšno mišljenje je v družinskem podjetju skozi čas prevzeto in ohranjeno. Cilj ohranitve podjetja za družino je usmerjen tako na družinsko

premoženje kakor tudi na družino kot družbeno tvorbo, njeno tradicijo in skupne vrednote. Kets de Vries (1993, 62) ugotavlja tudi, da je za člane družine ena zelo pomembnih prednosti zaposlitve v družinskem podjetju občutek nadzora nad lastno usodo. S tem, ko vodijo podjetje, v katerem imajo tudi svoj lastni delež, pridobivajo dober občutek neodvisnosti.

2.1.3. Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Prednosti družinskih podjetij:

Na splošno imajo managerji - člani družine bolj dolgoročni pogled na podjetje. To se kaže tudi v odnosu članov družine - lastnikov/managerjev do zaposlenih, kupcev, družbe in do drugih pomembnih udeležencev, kar lahko tudi pozitivno vpliva na kakovost učinkov podjetja. Člani družine želijo biti ponosni na učinke svojega podjetja. Mnogo bolj jih skrbi položaj podjetja v družbi in si bolj prizadevajo za ugled, manj pa za kratkoročne finančne učinke, če to lahko ogrozi družinsko podjetje (Kets de Vries 1993, 62; Neubauer 1992, 181; Morris et al. 1997, 388).

Večja motivacija delnih lastnikov, ki tudi vodijo, ustvarja večjo delovno storilnost in večjo pripravljenost za finančne žrtve med lastniki – člani družine (Kets de Vries 1993, 62; Neubauer 1992, 181);

Pomembna konkurenčna prednost družinskega podjetja je obsežno poznavanje podjetja, ki ga imajo člani družine. Že od zgodnjega otroštva imajo stike s podjetjem, delo v času počitnic pa jim nudi priložnosti, da se o podjetju naučijo še več. Ta vrsta znanja daje članom družine seveda prednost pred drugimi pri vstopanju v podjetje (Kets de Vries 1993, 63; Leach 1991, 6). Pogosto imajo družinska podjetja tudi poseben način »delanja stvari«, npr. posebno tehnologijo ali »know-how«, ki ga konkurenca nima. Gre za znanje, ki se ohranja in varuje znotraj družine (Leach 1991, 6).

V najvišjem vodstvu podjetja obstajajo jasni odnosi. Na temelju moči, ki jo daje lastnina, so družinska podjetja praktično neodvisna pri sprejemanju odločitev. Odločitve se zato tudi hitreje sprejemajo. (Neubauer 1992, 181; Kets de Vries 1993, 181; Tagirui, Davis 1996, 207);

Družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju. Vrednote, ki jih izražajo člani družine, oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju. Družinska kultura, ki je navadno stabilna in se izoblikuje v daljšem razdobju (Leach 1991, 8), vpliva na to, da je podjetje veliko bolj osebno (Kets de Vries 1993, 62; Tagirui, Davis 1996, 207). Leach pa opozarja, da je lahko takšna kultura ovira za potrebno spreminjanje in prilagajanje.

Zaposleni imajo lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom - člani družine. Osebni stil vodenja in tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do

pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja (Kets de Vries 1993, 62; Neubauer 1992, 181; Tagirui, Davis 1996, 207);

Visoka stopnja fleksibilnosti omogoča individualno zagotavljanje potreb na trgu in s tem gotovo mesto na trgu (Neubauer, 1992, 207). Dodatno zagotavlja gotovo mesto na trgu tudi dejstvo, da so ta družinska podjetja navadno zanesljiva podjetja s skrbnim in neposrednim odnosi s kupci in drugimi poslovnimi partnerji. Ker se managerji - člani družine, ne menjavajo pogosto, imajo kupci dolgo neposredne odnose z isto osebo (Leach 1991, 9).

Slabosti družinskih podjetij:

Financiranje rasti v družinskih podjetjih je problematično zaradi naslednjih razlogov (Neubauer 1992, 181; Kets de Vries 1993, 63; Leach 1991, 11):

- udeležba v kapitalu nedružinskih članov je nezaželena, lastno povečanje kapitala z deleži lastnikov, ki so v celoti odvisni od udeležbe pri dobičku,
- nevarnost povezovanja interesov podjetja in družine (Neubauer 1992, 182).
- visoka stopnja centralizacije odločitev in dela, povezana z nizko stopnjo formalizacije ter malim številom inštrumentov vodenja, lahko vodi do preobremenitev oz. tudi do nepogrešljivosti družinskih podjetnikov (Neubauer 1992, 182; Morris et al. 1997, 388).
- Ker se pogosto ohranjajo izključno za člane družine, se s tem zmanjšuje atraktivnost zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno mesto za nedružinske člane. S tem so namreč omejene tudi možnosti napredovanja za nedružinske člane (Neubauer 1992, 182; Morris et al. 1997, 388).
- Nezdostno urejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja (Neubauer 1992, 182; Leach 1991, 12).
- Vpliva lahko na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine. Nesloga in nestrokovnost posameznih članov družine lahko vodi do upočasnitve procesa odločanja (Neubauer 1992, 182; Leach 1991, 13; Morris et al. 1997, 388).

2.2 Vloga in pomen trženja malih družinskih podjetij

Vsako uspešno podjetje deluje, v grobem gledano, na petih področjih: proizvodnja, finance, raziskave in razvoj, upravljanje z ljudmi ter trženje. Da deluje podjetje na vseh omenjenih področjih seveda ni zadostno, potreben je sinergični učinek vseh petih področij. V praksi se pogosto dogaja, da ravno v malih podjetjih trženje zanemarjajo, čeprav je enako pomembno kot v velikih ali srednje velikih

podjetjih. Razlog za to lahko najdemo prav v značilnostih malih podjetij, ki jih navajata Schollhammer in Kuriloff (Carson 1995, 144-145):

- Območje delovanja v malih podjetjih je osredotočeno na lokalne in regionalne trge, medtem ko nacionalne in mednarodne trge zanemarjajo.
- Mala podjetja večinoma dosegajo le omejen tržni delež in so relativno majhna v določeni dejavnosti.
- Oprema v malih podjetjih je v lasti ene ali nekaj oseb, ki največkrat tudi vodijo podjetje.
- Mala podjetja so neodvisna do te mere, da ne pripadajo večjemu kompleksu podjetniškega sistema. Lastnik ima popolno kontrolo nad poslovanjem. Njihova neodvisnost je omejena z obveznostjo do finančnih institucij.
- Lastnik podjetja praviloma osebno pozna vse zaposlene in sodeluje v vseh segmentih poslovanja podjetja.

2.2.1 Trženjske prednosti in slabosti malih družinskih podjetij

Na podlagi ugotovljenih značilnosti v malih podjetjih lahko povzamemo tri glavne tipe trženjskih ovir (Carson 1995, 145-146):

- Omejena sredstva na finančnem področju, na področju trženjskih znanj, tehnologije, informacij prispevajo k omejenim trženjskim aktivnostim v primerjavi z velikimi podjetji.
- Podjetniki so največkrat strokovnjaki na tehničnem področju, medtem ko je trženje praviloma zadnje izmed poslovnih področij, kjer si mala podjetja v času rasti poskušajo pridobiti znanje.
- Omejen vpliv malih podjetij na trg, na panogo in določeno geografsko območje je posledica manjšega števila naročil, strank in zaposlenih v primerjavi z večjimi podjetji.

Poleg navedenih ovir imajo mala podjetja tudi določene prednosti, ki največkrat izhajajo prav iz njihove majhnosti (Carson 1995, 87-88):

- Delovno okolje v malih podjetjih je veliko bolj harmonično kot v velikih podjetjih, poleg tega je odnos med zaposlenimi in podjetnikom - lastnikom veliko bližji, bolj osebno. V takšnih okoliščinah se lažje zagotovi zvestoba in zaupanje zaposlenih.
- Potem je tukaj bližina s strankami. Velja, da imajo mala podjetja zelo pogosto ožjo bazo strank, ki je locirana na lokalnem trgu. To posledično pomeni krajši kanal komuniciranja med stranko in podjetnikom - lastnikom, poleg tega ta pozna stranke osebno, kar vodi k večji zvestobi strank in višji stopnji zadovoljstva strank.
- Mala podjetja so zaradi svoje majhnosti bolj fleksibilna in se lažje ter hitreje odzovejo na povpraševanje strank. Hitra reakcija na tržne spremembe je tudi ena od

prednosti malih podjetij. Ravno zaradi prej omenjene bližine v podjetju hitreje ugotovijo spremembe trženjskih trendov. Poleg tega se zaradi svoje majhnosti izognejo nadležnim in ozko določenim pravilom ter dolgoročnim postopkom.

- Hitro sprejemanje trženjskih odločitev največkrat odgovornost ene ali nekaj oseb in zato ni potrebe po zamudnih sestankih za doseg odločitve.

- Večja osredotočenost na priložnosti kot v večjih podjetjih, predvsem ne smemo zanemariti možnost pokrivanja tržnih niš.

- Lažji dostop do informacij o trgu ravno zaradi bližine med strankami, zaposlenimi in podjetnikom - lastnikom, predvsem zaradi krajšega kanala komuniciranja. Podjetnik najpogosteje informacije zbira na neformalen način z osebno komunikacijo. Za takšne informacije velja, da so cenejše in pripomorejo k sprejemanju boljših tržnih odločitev.

Glede na to, da živimo v globalnem svetu, kjer so prisotne vsakodnevne spremembe, lahko to predstavlja za podjetje velik problem pri analiziranju okolja. Zato je zelo pomembno tudi za mala družinska podjetja, da poznajo trg in neprestano pridobivajo znanje in informacije na področju trženja, kajti le tako se lahko izognejo oz. prilagodijo spremembam in nemoteno delujejo znotraj tržnih tokov.

3 ANALIZA OKOLJA

Za pripravo trženjskih dejavnosti, njihovo izvrševanje, spremljanje in nadzor je potreben stalen dotok svežih in natančnih podatkov in informacij o dogajanjih na trgu in v okolju podjetja. Razumljivo je, da nobeno podjetje ne more zadovoljiti potreb in želja porabnikov, če ne ve, kdo so kupci njegovih izdelkov, kakšni so njihovi nakupni motivi, kaj si želijo in potrebujejo, kako njihove potrebe že zadovoljujejo konkurenčni izdelki (Potočnik V., 2002, 76).

Analizo okolja pojmuje kot temeljni vsebinski del tržnoinformacijskega sistema. Ukvarja se predvsem z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih. Informacije, ki jih daje raziskava trga, se razlikujejo od finančno-računovodskih podatkov in tržnega obveščanja po tem, da jih dobimo s pomočjo posebnih metod in postopkov raziskave; anketiranja, testiranja izdelkov, predvidevanja prodaje na določenem trgu, ocenjevanja uspešnosti oglaševanja ipd (Potočnik V. 2002, 76).

Podjetja poskušajo z analizo okolja dobiti odgovore predvsem na naslednja vprašanja (Potočnik V. 2002, 82):

- kakšne so značilnosti določenega trga,
- koliko izdelkov je mogoče prodati na določenem trgu (v krajšem oz. daljšem roku),

- kakšen je vpliv konkurence na trgu,
- kakšen je učinek oglaševanja in prodajnopospeševalnih akcij,
- kaj kupci pričakujejo od novega izdelka,
- kakšno je gibanje cen,
- prek katerih posrednikov (trgovine) poteka prodaja,
- kako visoki so prodajni stroški pri organiziranju neposredne prodaje (lastne trgovske mreže) ipd.

V diplomskem delu smo se osredotočili predvsem na spremljanje in analiziranje konkurence ter na razumevanje nakupnega vedenja porabnikov.

3.1 Spremljanje in analiziranje konkurence

Tržni uspeh malega podjetja je odvisen od lastnih poslovnih sposobnosti in seveda tudi od konkurence. Tako morajo že na samem začetku zbiranja informacij o tržnih možnostih v določenem segmentu oceniti prednosti in slabosti konkurenčnih podjetij. Ocenjujemo in primerjamo vse sestavine trženjskega spleta, poleg tega pa je potrebno preučiti tudi druge elemente poslovanja, ki niso tako enostavno dosegljivi in očitni. Zbrati je potrebno podatke o velikosti konkurentov, kapitalski moči, številu in zmožnostih zaposlenih. Analizo poslovnih sposobnosti konkurenčnih podjetij je treba dopolniti s podatki o rentabilnosti poslovanja, vrsti tehnologije in možnosti tehnoloških sprememb, količinskimi popusti in kreditnimi pogoji, ugledu blagovne znamke in zastopnikov podjetja.

Pri analizi prednosti in slabosti se je potrebno posvetiti podjetju z največjim tržnim deležem ali vsaj trem najuspešnejšim podjetjem v izbranem segmentu. Dobro je poznati razloge, zakaj se potrošniki odločajo zanje. Poleg uspešnih podjetij je dobro poznati tudi razloge neuspeha slabših podjetij. Možnosti preživetja majhnega podjetja so bistveno večje, če podjetnik natančno preuči razmere v izbranem segmentu in dobro pozna svoje odločujoče prednosti, vendar naj ne bo ta prednost nizka cena, ampak katera od necenovnih oblik konkurenčnih prednosti. Ekonomsko šibka, majhna podjetja le težko zdržijo ostro cenovno konkurenco (Carson 1995, 223).

Tržni uspeh majhnega podjetja je odvisen od lastnih poslovnih sposobnosti in od konkurence (Sfiligoj 1993, str. 109). Imeti konkurenčno prednost pomeni biti sposoben prekositi konkurenca v primarnem cilju podjetja, to je v dobičkonosnosti. Konkurenčne prednosti se ne kažejo v večjem dobičku podjetja, ampak bolj v večanju tržnega deleža, ki v končni fazi lahko povzroči uničenje konkurence. Predvsem pa moramo skrbeti za kakovost, širjenje asortimenta in blagovnih znamk ter za ustrezna vlaganja v promocijo prodaje. Za nastanek razlik v dobičkonosnosti konkurenčnih podjetij se mora praviloma zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe je lahko znotraj ali zunaj podjetja. Konkurenčne prednosti, ki nastanejo kot posledica

odzivnosti podjetja na zunanje spremembe, so zelo odvisne od odzivne sposobnosti podjetja. Odzivnost pa mora vključevati tudi sposobnost napovedovanja prihodnjih sprememb. Notranje spremembe so plod inovacij, le-te pa ne ustvarjajo le konkurenčnih prednosti, pač pa lahko uničijo konkurenčne prednosti ostalih podjetij.

Na osnovi dosedanjih razmišljanj bi lahko sistematično strnili načine, vsebino, aktivnosti in politiko spremljanja ter analiziranja konkurence v naslednje točke (Devetak G. 1997, 43-44):

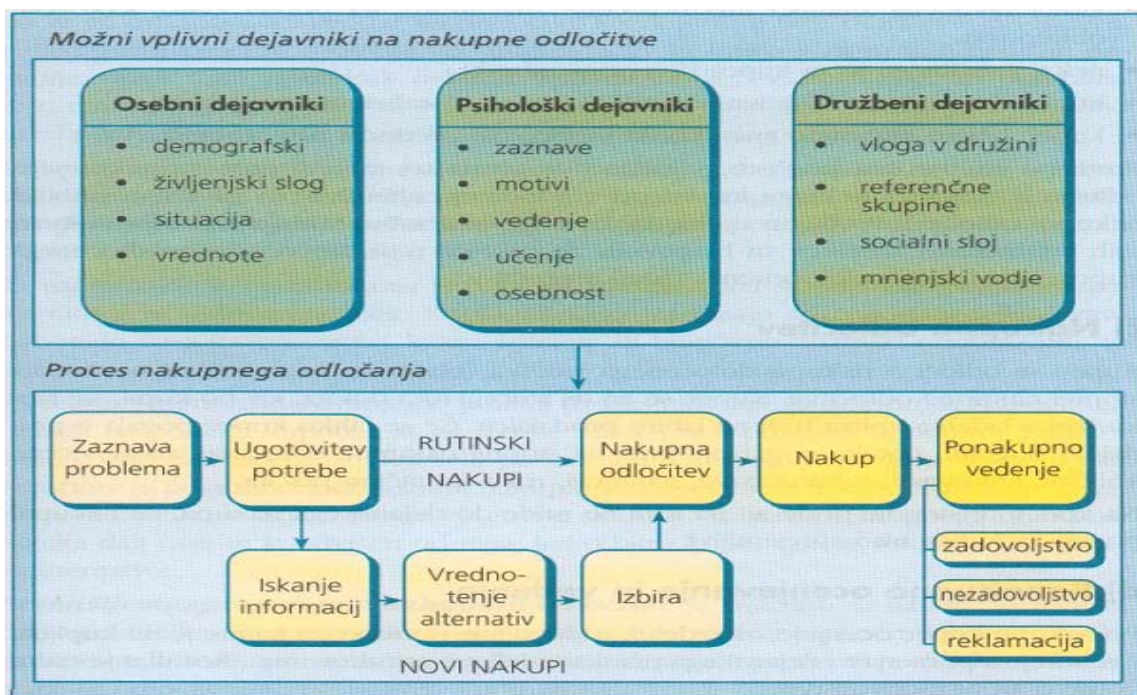
1. Identifikacija posameznih konkurentov na trgu ter njihove prednosti in slabosti.
2. Tržni deleži, ki jih pokriva konkurenca (po letih, območjih, tržnih poteh).
3. Spisek sedanjih potrošnikov konkurence z navedbo naklonjenosti potrošnikov, stopnjo naklonjenosti, in razlogov za naklonjenost.
4. Celovita analiza marketinškega spleta je:
 - politike izdelka (kakovost, asortiment, embalaža, oblika, image, pravno varstvo izdelkov, servisiranje, faze življenjskega cikla najpomembnejših izdelkov, itd),
 - politike cene (prodajne cene, pogoji plačila, bonitete, ...),
 - politike razpečave (prodajne poti, transport, skladišča, dobavni pogoji itd.),
 - politike komuniciranja (vlaganja v oglaševanje in v pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, propagandne aktivnosti itd.).
5. Za storitve je potrebno še posebej analizirati ljudi, izvajanje storitev in fizične dokaze.
6. Organizacija trženja in zasedenost s strokovnimi kadri.
7. Inovacije, ustvarjalnost, proizvodnja, nabavni vidiki (lasten razvoj, know-how, tehnološka bilanca, nagrajevanje inovatorjev, imena dobaviteljev, sistema kontrole kakovosti, itd.).
8. Finančno stanje konkurence in nagrajevanje strokovnih kadrov.
9. Vključevanja konkurence v mednarodno sodelovanje (izvoz, uvoz, kooperacije, licence, izvozni izdelki, obvladovanja kakovosti in ISO standardov, delež v izvozu, izvozne stimulacije, kupci v inozemstvu, ustanavljanje mednarodnih mešanih podjetij doma in v tujini, itd.).
10. Odnos konkurence do ekologije, kulture, znanosti, tehnike, sponzoriranja športnih prireditev, izobraževanja doma in v tujini itd.
11. Ocena doseženega imagea konkurence.

3.2 Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov

Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov je bistveno za oblikovanje trženjskega spleta izdelkov in storitev, ki bo zadovoljeval potrebe in želje porabnikov.

Proces nakupnega odločanja praviloma poteka po naslednjem zaporedju: prepoznavanje potreb, iskanje informacij, vrednotenje elementov, nakupna odločitev in ponakupno ocenjevanje. Podjetje mora ugotoviti, kakšno bo vedenje kupcev v vsaki od navedenih stopenj, pa tudi dejavnike, s katerimi, lahko vpliva nanje na posamezni stopnji. Tako lahko za svoj ciljni trg razvije učinkovit in uspešen trženjski program (Potočnik V. 2002, 108).

Slika 3.1 Proces nakupnega odločanja potrošnikov



Vir: (Potočnik V., 2002, 109)

Poznamo tri vrste nakupnega odločanja – rutinsko, impulzivno in premišljeno - na katere vplivajo družbeni in psihološki dejavniki.

Družbeni dejavniki so:

- *socialni sloj*, ki mu porabniki pripadajo,
- *referenčne skupine*, s katerimi se porabniki identificirajo in katerih vrednote ter vedenje sprejemajo,
- *vloge v družini*,
- *mnenjski vodje*, to so naučene vrednote, vedenje in simboli, ki so uveljavljeni v določeni družbi.

Psihološki dejavniki so notranje sile v posameznikih, ki vplivajo na njihovo nakupno odločanje. Psihološki dejavniki so motivi, zaznavanja, vedenje, učenje in

osebnost posameznikov. Motivi spodbujajo posameznika, da doseže določen cilj. Zaznavanje je proces, v katerem si posameznik ustvari mnenje. Vedenje je splošen odnos, ki ga ima do določene stvari. Učenje se nanaša na spremembo vedenja, ki ga povzročijo informacije ali izkušnje. Posameznikova osebnost je celota njegovih značilnosti, vedenja in izkušenj.

Osebni dejavniki na nakupno odločanje so odvisni od demografskih (starost, spol, narodnost, it.) in situacijskih dejavnikov, ki obstajajo, ko sprejme nakupno odločitev, pa tudi od življenjskega sloga ter vrednot posameznika. Če želi podjetje pridobiti dobre in koristne tržne informacije, mora (Potočnik V. 2002, 81):

- uporabljati znanstvene metode, ki temeljijo na natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju in preizkušanju,
- izbrati najboljše poti za raziskovanje,
- uporabiti in primerjati več virov podatkov,
- upoštevati medsebojno odvisnost tržnih situacij,
- oceniti stroške in koristnost informacij.

4 ANALIZA STRATEGIJE TRŽENJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primerne dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Trženjska praksa temelji na proizvodnji in prodaji tistih izdelkov in storitev, s katerimi zadovoljujemo plačilno sposobne kupce in dosegamo ustrezen dobiček. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje (Devetak 1999, 146).

4.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Vukovič Dragan (v nadaljevanju Dragan) se je kot za hobi začel ukvarjati s kleparstvom, kjer je po opravljeni redni službi pomagal starejšemu kleparju pri izdelavi in montaži kleparskih izdelkov. Takrat je bil precej mlad in ambiciozen. Strokovno se je izobraževal za strojnega tehnika, smer oblikovalca kovin in se v šoli teoretično izpopolnil, manjkala pa mu je le še praksa, ker pa ga je to zanimalo in je v tem tudi užival, se je hitro učil in sčasoma postal tudi sam zelo dober klepar. Izkoristil je znanje in dolgoletne izkušnje starejšega kleparja ter s svojimi idejami in inovativnostjo pripomogel k temu, da je Dragan v kratkem času postal priznan klepar.

Ko je stari klepar odšel v pokoj, je Dragan prevzel del strank in nekaj posla. Poleg rednega dela je nadaljeval z dopolnilno popoldansko obrtjo. Vrsto let se je Dragan še

sam izpopolnjeval in pridobival izkušnje na svojem delovnem področju. To je bila zelo težka preizkušnja, ampak zaradi vztrajnosti in volje do dela je premagoval ovire in pridobival na pomenu. To je namreč pripomoglo, da se je obseg dela konstantno povečeval in ker je Draganu zmanjkovalo časa, se je posvetil izključno krovskemu kleparstvu in dal odpoved v dotedanjem podjetju.

Tako je ustanovil 1. maja 1994 Podjetje Kleparstvo-Bandaio Vukovič Dragan s.p. s sedežem v Ul. Istrskega odreda 8 v Izoli. S tem je kot pravi podjetnik začel in prevzel vse potrebne poslovne funkcije.

Zaradi specifičnega podnebja in okolja, ki je samo po sebi še posebej zanimivo opravlja in razvija dejavnost predvsem na primorski regiji, kljub povpraševanju ki prihaja tudi iz ostalih regij, ki jih zavrača zaradi visokih stroškov v samih predpripravah na izvajanje dela. Prva in vodilna dejavnost v obsegu njegovega dela, s katero je stopil na trg, je izdelava in montaža kleparskih izdelkov. Sem spadajo viseči žlebovi raznih dimenzij in oblik, kotlički za izliv iz žleba, vertikalne odtočne cevi in kolena za speljevanje vode s strehe, razne obrobe, kot so obrobe dimnika, čelne obrobe na strehi, zidne obrobe med streho in zidovi, razni zračniki in oddušniki, strelovodi,... Naslednje področje, s katerim bogati ponudbo, so strešna okna, na začetku klasična, namenjena le za izhod na streho, kasneje je pa v koraku s tehnologijo in večanjem ponudbe na trgu ter s pomočjo raznih seminarjev in izobraževalnih tečajev postal pooblaščen zastopnik za vgradnjo in servisiranje VELUX strešnih oken. Konstantno obiskuje razna izobraževalna srečanja in pridobiva nova znanja o inovacijah na področju strešnih oken. Da bi prehitel konkurente in delno pospešil prodajo, se redno udeležuje na izobraževanjih in praktičnih usposabljanjih krovcev. Opravil je tudi tečaj za pokrivanje strešnih površin s pločevinasto kritino za priznana skandinavsko podjetje LINDAB, zatem pa je prišel v stik še z dvema priznanima podjetjema BRAMAC in TOUNDACH, ki izdelujeta zelo kakovostne strešne opečne kritine, ter tudi od njih prejel priznanje usposobljenega monterja njihovih izdelkov.

V letih, ko je Dragan začel z dejavnostjo, je domača obrt cvetela, saj je bilo to obdobje številne privatizacije in so se mnogi odločali za snovanje lastnih podjetij. Kakovostno opravljeno delo, zadovoljstvo strank, t.i. reklama "od ust do ust" ter zaupanje ljudi, ki ga spremlja skozi vsa ta leta, je odlično služilo za obstoj podjetja in podjetju čedalje bolj koristilo v boju za obstanek med konkurenti. Naslednja leta so minila v znamenju širitve proizvodnih programov in kapacitet. Dejavnost se izvaja na terenu tako da sprva ni imel potrebe po lastni delavnici in skladišču, občasno si je kot kooperant sposodil orodje na Stavbeniku, v tamkajšnji kleparski delavnici. Vlaganja v opremljenost podjetja niso bila velika, kajti začel je s klasičnimi ročnimi orodji za izdelavo in oblikovanje pločevine. Ker na začetku ta obrt še ni bila dovolj razvita, se je uporabljalo tudi orodje domače proizvodnje. Da bi se delno razbremenil, je leta 1996

zaposlil še enega pomočnika, ki ga je skozi vsa leta izobraževal in uvajal v posel, tako da mu je bil v veliko pomoč, hkrati pa je postal odličen mojster.

Danes ima to podjetje dolgo tradicijo in izdelan "image". Kot rezultat boljšega poslovanja in organiziranja ter opremljenosti je lastno skladišče opremil še s stroji, tako da mu le-to služi tudi kot delavnica.

Ob ustanovitvi podjetja razen Stavbenika, ki je bil v državni lasti, ni bilo konkurence za to dejavnost. Veliko dela je opravil tudi v sodelovanju z njimi kot kooperant. Na začetku je bil Dragan usmerjen predvsem h zasebnim objektom in stanovanjskim hišam, kasneje pa je vključil še podjetja in začel nastopati na trgu kot podizvajalec v sodelovanju z gradbenimi podjetji. To so bila večja podjetja, kot so npr. Istrabenz, Komunala, Luka Koper, Ditt, Gaber, Makro 5, GMD, Alumega, Elektro Primorska, Izotrg, Valteh,... V zadnjih nekaj letih je konkurenca na področju kleparstva močno narasla, vendar je obravnavano podjetje glede že omenjenih postavk, ki služijo za boj s konkurenti daleč pred vsemi manjšimi podjetji na Primorskem, kar pa zadeva kakovost izdelkov kot tudi nenazadnje izvajanje krovsko kleparskih del, pa se lahko kosa tudi s še tako velikimi podjetji, kot je bilo nekoč Stavbenik. Glede na vse okoliščine, ki so vplivale na delovanje in poslovanje obravnavanega podjetja, se je podjetje dobro razvilo in uspelo. Pomanjkljivost je le v tem, da v preteklosti ni bilo vlaganj v stroje in tehnologijo. To pomeni, da ima velike stroške z vzdrževanjem in hitrost obračanja sredstev je daljša, kar posledično zahteva višjo ceno izdelka in storitev.

4.2 SWOT analiza

SWOT analiza pomeni analiza priložnosti in nevarnosti ter analiza prednosti in slabosti (Vidic 1996, 72). Podjetnik naj bi na podlagi ugotovitev spremljanja dogajanj v zunanjem okolju zaznal nove priložnosti ali nevarnosti, ki utegnejo pozitivno oziroma negativno vplivati na poslovanje podjetja. Na drugi strani se nato pojavlja vprašanje, ali ima podjetje dovolj znanja, da uspe izkoristiti nove priložnosti na trgu v svojo prid ter ali ima dovolj znanja, da se izogne nevarnostim na trgu.

Nevarnost okolja je izziv, do katerega pride zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo in dobiček (Kotler 1996, 81).

Pri zunanji analizi gre za zavedanje o tem, na katere dele okolja je potrebno biti pozoren, če želijo v podjetju doseči svoj cilj. V splošnem lahko rečemo, da mora podjetje nadzorovati ključne vplive svojega makrookolja in pomembne dejavnike mikrookolja, torej vse, kar posredno in neposredno vpliva na dobiček na določenem trgu. Na tem mestu je potrebno razložiti, kaj sploh skriva opredelitev besede priložnost in kaj nevarnost. Trženjsko priložnost lahko označimo z naslednjim opisom:

predstavlja tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje. Le-te lahko razvrstimo glede na njihovo privlačnost in možnost uspeha. Možnost uspeha ni pogojena samo s tem, da je poslovna moč usklajena z osnovnimi zahtevami za uspešno delovanje na določenem ciljnem trgu, temveč je pomembno tudi, ali podjetje v tem prekaša tekmece. Vsekakor je uspeh zagotovljen tistemu podjetju, ki je sposobno ustvariti največjo vrednost v očeh kupca in jo uspe dlje časa obdržati (Kotler 1998, 80).

Tabela 4.1 Možni dejavniki SWOT analize

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - možnost doseganja ekonomije obsega - izkoriščanje krivulje učenja - tržni vodja - posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja - stroškovna prednost - kakovost in privrženost vršnega in srednjega managementa - ustrezni finančni viri - prožnost proizvodnih zmogljivosti - inovacijski procesi in rezultati - zavzetost delavcev za stalni napredek 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasna vizija in strateška usmeritev - zaostajanje na področju raziskav in razvoja - majhen tržni delež - pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja - neuspešno izvajanje sprejetih strategij - nezadostno število kakovostnega vršnega in srednjega managementa - neustrezni finančni viri in šibak denarni tok - neustrezna organizacijska struktura - pomanjkanje inovativnosti

---- ZUNANJE OKOLJE --

<ul style="list-style-type: none"> - sodobna delovna sredstva in oprema - dobro ime - uveljavljenost blagovnih znamk - diferenciranost proizvodov - kvaliteta proizvodov oz. storitev - veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje - patentirana tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> - neizdelan sistem stalnega napredka - zastarela oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco - na slabem glasu zaradi napak iz preteklosti - neuveljavljena blagovna znamka - nediferenciranost proizvodov - nizka kvaliteta proizvodov oz. storitev - pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje - ozek nabor proizvodov
Zunanji izzivi	Zunanje nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - nova tržišča in tržne niše - novi proizvodi - možnosti za diverzifikacijo - visoka rast tržišča - šibkost konkurentov - ugodne socialne in demografske spremembe - ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju - možnost za prevzem podjetij - možnost za nova strateška povezovanja - rast mednarodnega tržišča - pozitiven ekonomski cikel - rast mednarodnega tržišča potreb novih odjemalcev 	<ul style="list-style-type: none"> - vstop novih konkurentov - nadomestni proizvodi - večja moč odjemalcev in dobaviteljev - nizka rast tržišča - povečana konkurenčnost - neugodne socialne in demografske spremembe - neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju - nove tehnologije - novi zakonski predpisi o konkurenčnosti poslovanja - neustrezna valutna razmerja - negativen ekonomski cikel - spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev

Vir: (Lynch 1997, 263 v Biloslavo 1990, 104)

Pri strateškem načrtovanju izhajamo iz splošnih ciljev podjetja. Preden opredelimo cilje trženja pa moramo ugotoviti korporativno strategijo. Nanjo vplivajo viri (resursi) podjetja ter možnosti, ki jih ima podjetje pri poslovanju.

Na osnovi ciljev trženja pa opredelimo trženjske strategije in trženjske programe. Pri tem pa je posebnega pomena kakovostno razvijanje in oblikovanje trženjskega spleta ter izbiranje, spremljanje in nadziranje ciljnih tržišč. Omejene aktivnosti, funkcije in postopke sestavljanja strateškega načrtovanja pa obkrožajo zunanji dejavniki kot npr.. tehnološki, socialni, politični, pravni, gospodarski, konkurenčni in drugi (Dibb et al. 1995, 568).

Ker navedena SWOT analiza v tabeli št 4.1 zajema možne dejavnike in ti veljajo na splošno za vsa podjetja, smo izluščili nekaj dejavnikov ki naj bi ustrezale našemu obravnavanemu podjetju. Med notranje prednosti zagotovo sodijo možnost doseganja ekonomije obsega, posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja,

stroškovna prednost, ustrezni finančni viri, prožnost proizvodnih zmogljivosti, inovacijski procesi in rezultati, zavzetost delavcev za stalni napredek, dobro ime, uveljavljenost blagovnih znamk, kakovost proizvodov oz. storitev.

Prav tako spadajo med notranje slabosti naslednji dejavniki: zaostajanje na področju raziskav in razvoja, pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja, neustrezna organizacijska struktura, zastarela oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco, nediferenciranost proizvodov.

Tako na drugi strani postavljamo med zunanje izzive nova tržišča in tržne niše, nove proizvode, možnosti za diverzifikacijo, ugodne socialne in demografske spremembe, ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju, možnost za nova strateška povezovanja, rast mednarodnega tržišča in potreb novih odjemalcev.

Poleg zunanjih izzivov smo pri zunanjih nevarnostih uspeli zaznati vstop novih konkurentov, nadomestne proizvode, večja moč odjemalcev in dobaviteljev, nizko rast tržišča, povečano konkurenčnost, neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju, nove zakonske predpise o konkurenčnosti poslovanja, neustrezna valutna razmerja, negativen ekonomski cikel, spremenjen okus in potrebe odjemalcev.

4.3 Oblikovanje tržnih ciljev

4.3.1 Segmentacija trga

Z razvojem znanosti, tehnike, poslovanja, komunikacij, urbanizacije itd. se je spreminjala tudi življenjska raven, proizvodnja in razpečava blaga pa sta morali slediti omenjenim trendom in novim tržnim zahtevam. Izdelki in storitve so morali dobiti nove razpečavne poti in nov način promocije, da bi se potrošniki lažje in hitreje odločali zanj. Zato je bilo potrebo spoznati in združevati nove skupine potrošnikov, katerim so namenjeni določeni izdelki oz. storitve. Segmentacija trga pomeni razdelitev trga na skupine potrošnikov, ki jih vežejo določene skupne značilnosti. Segmentacijo trga je Rocco (v Devetak 1997, 61) prikazal na pet načinov: nesegmentiran trg, segmentiran trg, segmentiran trg glede na dohodek, segmentiran trg glede na starost, segmentiran trg glede na dohodek in starost. Namen segmentacije trga je med drugim tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljstva.

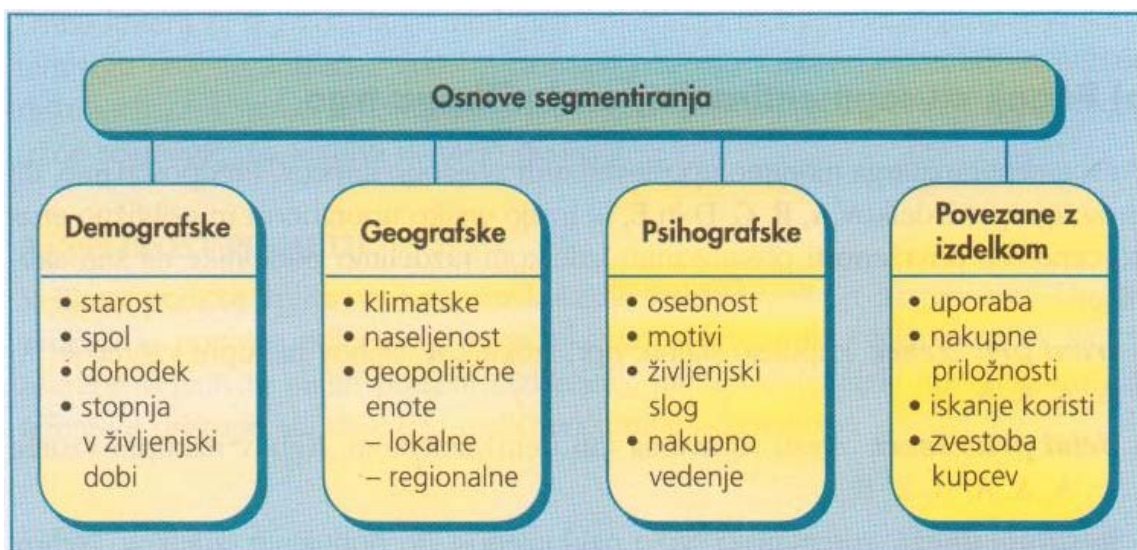
Po Roccu (v Devetak 1997, 62) delimo trg, če ga opazujemo z vidika enega izdelka, na tri kategorije.

1. Absolutni »nepotrošniki«, to je tisti del trga, ki nima možnosti potrošnje nekega izdelka. Kot primer lahko navedemo prebivalce neelektrificiranega območja ki ne morejo uporabljati električnih naprav.

2. Relativni »nepotrošniki«, to so potrošniki, ki se vzdržijo potrošnje nekega blaga, za kar obstaja več razlogov: potrošniki ne poznajo izdelka, nimajo sredstev za nabavo, izdelek ne ustreza njihovim navadam oz. običajem, odpovedali so se izdelku, ker z njim niso bili zadovoljni itd.

3. Dejanski »potrošniki«, ti se lahko delijo na skupino potrošnikov naših izdelkov in na skupino potrošnikov izdelkov naše konkurence. Potrošniki so lahko stalni, občasni ali naključni.

Slika 4.1 Osnove segmentiranja trga končnih porabnikov



Vir: (Potočnik V. 2002, str. 157)

Zanimiva je Kotlerjeva (Devetak G. 1997, 62) osnova za segmentacijo trga potrošnikov, pri kateri raziskuje zlasti njene spremenljivke, in sicer geografsko, demografsko, psihografsko ter behavioristično segmentacijo.

1. Geografska segmentacija zahteva delitev trga na različne geografske enote (regije, pokrajine, mesta, narodnosti, države, soseske itd.) Podjetje je lahko aktivno na enem ali več geografskih območij.

2. Demografska segmentacija temelji na delitvi trga v skupine na osnovi demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, številčnost družine, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, narodnost itd.

3. Psihografska segmentacija temelji na delitvi kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti določenemu družinskemu sloju, načinu življenja itd.

4. Behavioristična segmentacija deli kupce v štiri skupine na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in reakcije na določen izdelek. Angleški izraz »behaviour« pomeni vedenjski (behaviorističen).

Po Kotlerju (v Devetak 1997, 62) je segmentacija trga koristna takrat, ko tržni segmenti odražajo naslednje značilnosti:

- merljivost kupne moči,
- dostopnost do kupcev,
- ustrezno določenega tržnega segmenta za ustvarjanje zadostnega dobička,
- operativnost tržnega sektorja za oskrbovanje določenih tržnih segmentov.

Današnji trgi niso več homogeni, srečujemo se z različnimi kupci, ki so zelo razpršeni in imajo različne zahteve, zato se v praksi uporablja izraz »ciljno trženje«, pri katerem se ponudba osredotoča na enega ali več izbranih segmentov potrošnikov. V našem primeru je obravnavano podjetje osredotočeno na primorsko regijo. To pomeni, da se je osredotočilo na geografsko segmentacijo trga, vendar ni zanemarilo ostalih kriterijev za tržno segmentacijo.

Ciljni trg obravnavanega podjetja se tako deli še na zasebnike za področje lastnih zasebnih hiš in podjetja, za katera je obravnavano podjetje že izvajalo dela na poslovnih objektih.

4.3.2 Pozicioniranje ponudbe

Pozicioniranje je oblikovanje takšne ponudbe podjetja, ki zagotavlja čim ugodnejši vtis o podjetju ali izdelkih pri porabnikih. Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce (Potočnik V., 2002, str. 166).

Številni tržniki menijo, da je dovolj, če se usmerijo samo na eno prednost, ki jo lahko dosežejo na ciljnem trgu, zato razvijejo za vsak izdelek enkratno prodajno ponudbo. Ta se lahko nanaša na:

- najboljšo kakovost,
- najboljšo storitev,
- najnižjo ceno,
- najnovejšo tehnologijo izdelave,
- varovanje naravnega okolja.

Pri pozicioniranju podjetja delajo naslednje napake:

- ne poudarjajo dovolj svojih prednosti,
- preveč poudarjajo prednosti, ki jih sploh nimajo,
- nejasno, zmedeno oz. prepogosto spreminjajo pozicioniranje izdelka,
- dvomljivo pozicionirajo, če kupci ne verjamejo trditvam o kakovosti ceni in značilnosti izdelka.

Podjetje lahko izbira med vsaj sedmimi strategijami pozicioniranja ponudbe:

- pozicioniranje glede na nakupno vedenje porabnikov,
- pozicioniranje glede na osnovi možne koristi in prednosti izdelka,
- pozicioniranje po vrstah izdelkov,
- pozicioniranje glede na uporabo izdelkov,
- pozicioniranje v primerjavi s konkurenti,
- pozicioniranje na osnovi razmerja cena/kakovost.

Med omenjenimi prednostmi v obravnavanem podjetju uporabljajo predvsem najboljšo kakovost kot prednost, saj je že z dolgoletno tradicijo in izkušnjami pridobilo toliko znanja in prakse, da se lahko storitve izvajajo zelo kakovostno.

Obravnavano podjetje učinkovito sporoča ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih in o svoji strategiji pozicioniranja, to so namreč strategija pozicioniranja na osnovi konkurentov in strategija pozicioniranja na osnovi razmerja med ceno in kakovostjo izvajanja storitev. Tako da so te strategije postale uspešne in zagotavljajo načrtovani dobiček. Pri tem pa morajo paziti, da ne poudarjajo značilnosti, ki jih izdelek nima ali ne izpušijo pomembnih prednosti, ki bi jih lahko izpostavili.

Zaradi napredka v znanosti in tehnologiji, ki nam v današnjem času omogoča veliko izbiro najrazličnejših materialov, je potrebno primerno temu tudi vzpostaviti širok asortiment izdelkov in storitev, tako da v čim večji meri zadovoljimo pričakovanja, želje in potrebe strank.

4.4 Trženjski splet

4.4.1 Storitve in izdelki ter tržni vidik le-teh

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu in lahko zadovoljimo določeno željo ali potrebo, vendar pa mora podjetje pri načrtovanju tržne ponudbe določiti pet ravni izdelka.

Prva raven je jedro izdelka, ki predstavlja osnovno korist, ki jo porabnik resnično kupuje. Na drugi ravni podjetje pretvori jedro izdelka v osnovni izdelek, kot ga kupec dejansko dobi (pripravljen za uporabo). Na tretji ravni ustvari pričakovani izdelek, to pomeni, da doda še tisto, kar kupci pri nakupu pričakujejo (npr. nasvet, informacijo). Na četrti ravni pripravi razširjen izdelek, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, po katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb. Končno je na peti ravni potencialni izdelek z vsemi širitvami za prihodnost. Med tem ko razširjen izdelek obsega sedanje možnosti uporabe, pa potencialni izdelek nakazuje na možno prihodnjo uporabo.(npr. prehod pri strešnih oknih iz klasične ročne nastavitve na elektronsko daljinsko nastavitvev oken).

Vsekakor predstavljata izdelek in storitev integralni del poslovne in razvojne politike podjetja. Na osnovi opredeljenih ciljev in nalog razvoja podjetja v času in prostoru je naloga politike podjetja, da nepretrgoma raziskuje, organizira, koordinira, uresničuje in kontrolira vse aktivnosti, ki so nujno potrebne za zagotavljanje uspešne realizacije konkretnega programa in ekonomsko primerno oblikovane ponudbe izdelka ali storitve. Da se doseže zastavljene cilje, je priporočljiv timski pristop ob popolni usklajenosti vseh nalog od razvoja, konstruiranja, priprave dela, organiziranja proizvodnje do prodaje, razpečave in poprodajnih storitev.

Taka politika mora biti jasna, trajnejša in stabilna. Pri oblikovanju politike izdelkov in storitev moramo dolgoročno razmišljati in ukrepati v sklopu celovite poslovne in razvojne politike. Pri tem pa politika izdelka ni sama sebi namen, temveč planski instrument za doseganje vnaprej opredeljenih nalog in ciljev vodenja politike podjetja.

Na osnovi teh razmišljanj lahko poudarimo celotno razdelitev politike izdelka na:

1. razvoj in uvajanje novih izdelkov na trg,
2. modifikacija že vpeljanih izdelkov na trgu,
3. eliminacija zastarelih izdelkov s tržišča.

Kakovost izdelka

O problematiki kakovosti se v zadnjem obdobju doma in v svetu veliko razpravlja in konkretno pristopa k izboljšanju kakovosti na vseh področjih. Vodenje funkcije kakovosti mora biti ena izmed najpomembnejših nalog poslovne in razvojne politike podjetja. S tem bomo zagotovili izpolnjevanje prevzetih obveznosti do kupcev (Devetak D., 1997, 70).

Problematika zagotavljanja kakovosti je večdisciplinirana kategorija, ki jo obravnavamo s tehničnega, tehnološkega, ekonomskega, filozofskega, psihosociološkega, ekološkega, pravnega in drugih vidikov. Lahko rečemo, da je kakovost kompleksna kategorija. To je skupek vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno odražajo v obliki proizvodov in storitev. Kako gledamo na kakovost, je pomembno tudi eno izmed osrednjih vprašanj tako za proizvajalca kakor za potrošnika. Zaradi tega je, da eni in drugi uporabljajo ustrezne standarde ali normative, ki opredeljujejo kakovost. Kupec želi in pričakuje od proizvajalca kakovostne izdelke in storitve z zamenljivostjo delov, ustrezno obliko, ekonomičnost pri izkoriščanju in podobno. Pojem kakovosti zajema tudi osnovne surovine, repromateriale, konstrukcijo, izvedbo, vprašanje okusa, mode in celo barve za izdelke.

Zavedati se moramo, da je potrošnik tisti, ki ocenjuje izdelek iz vseh najpomembnejših zornih kotov. Če mu ena od omenjenih značilnosti kakovosti ne ustreza, bo izdelek odklonil, zato je naša osnovna naloga, da prisluhnemo tudi okusu in želji potrošnika.

Razumljivo je, da v mnogih primerih narekuje ustrezna kakovost tudi ustrezno ceno izdelka ali storitve, zato je potrebno ponuditi pri določenih izdelkih različne kakovosti različne cenovne razrede, s čimer bo omogočeno kupcu, da si bo izbral najprimernejši izdelek in kakovost. Za ocenjevanje ravni kakovosti poznamo več meril, od teh so pomembni ekološka ustreznost, oblika, embalaža, zanesljivost in ustreznost ISO standardom (Devetak G. 1997, 71).

Kot smo že omenili, obravnavano podjetje poudarja kakovost svojih izdelkov oz. storitev. Veliko zaslugo pri tem imajo dolgoletne izkušnje in znanje. Pri izvajanju kleparskih storitev uporablja vedno najboljše materiale in ostale elemente, ki sodijo zraven. Danes na trgu obstajajo tudi razni ponaredki in substituti, za katere ne moremo dati garancije, da bodo služili svojemu namenu in da bojo imeli primerno življenjsko dobo. Menimo, da je to eden najpomembnejših elementov, ki odraza konkurenčno prednost obravnavanega podjetja.

Embalaža

Embalaža in pakiranje postajata iz dneva v dan vse bolj pomembna. Zlasti sodobni trg si ne moremo več zamisliti brez ustrezne embalaže. Pakiranje in embalaža sta lahko učinkovit posrednik med proizvajalcem in potrošnikom. Tudi ta problematika zahteva timski pristop oblikovalcev in proizvajalcev embalaže, pakirnih strojev ter drugih naprav za pakiranje in transport.

Zlasti plastična embalaža je v zadnjem obdobju močno napredovala in bistveno prispevala k tehniki pakiranja in praktičnega predstavljanja izdelkov. Embalažo lahko razvrščamo glede na material (lesena, steklena, plastična, papirnata, kovinska ali kombinirana) kakor tudi glede na obliko, namen in funkcijo. Njena najpomembnejša funkcija je fizična zaščita izdelka ter informiranje potrošnika o vsebini in načinu uporabe.

V obravnavanem podjetju uporabljajo zlasti plastično in papirnato embalažo, da bi preprečili poškodbe na izdelkih. Zlasti na izdelkih, ki so barvani in obstaja velika nevarnost da se poškodujejo, kajti kleparski izdelki so trdi in ostri.

Design, imidž

Poleg kakovosti, embalaže in pakiranja so s tržnega vidika posebnega pomena še oblika ali design izdelka, podoba ali imidž izdelka in njegova blagovna znamka. V vsakdanji praksi opazamo, da se lepo oblikovani izdelki z lastno podobo in ugledom podjetja in ob primerni blagovni znamki mnogo bolje prodajajo kot drugi izdelki brez znamke, s slabim ugledom podjetja in podobno.

Podjetja, ki imajo svojo podobo ali imidž, s prodajo izdelkov in storitev nimajo težav, kljub veliki konkurenci. Seveda morajo to podobo in ugled opravičiti s kakovostjo, konkurenčnostjo in solidarnostjo v poslovanju.

Dejavniki, ki vplivajo na doseganje ugodnega imidža so kakovost izdelka in storitve, konkurenčnost v ceni, servisu, videzu, embalaži in razpečavnih poteh ter vlaganja v propagando. Na osnovi vsega navedenega lahko sklepamo, da predstavlja dober imidž specifičen kapital in prednost podjetja na trgu.

Asortiment

Asortiment je sestavni del politike izdelka. Kot pojem ga nekateri avtorji opredeljujejo na več načinov. Običajno pod pojmom asortiment razumemo raznovrstnost izdelkov in storitev, ki jih proizvajamo in ponujamo na trgu. Glavne značilnosti asortimenta nekega izdelka ali skupine izdelkov so vrsta, sestava, velikost, kakovost, variacija cen in podobno. Bogastvo asortimenta je odvisno od proizvodnih in tehničnih dosežkov, razvitosti potreb, konkurenčnosti, stopnje odprtosti določenega trga, učinkovitosti trženja in podobno (Devetak G. 1997, 74).

Pri trženju razlikujemo na področju politike asortimenta :

- globino,
- širino,
- konsistentnost.

Globina asortimenta proizvodnega podjetja pomeni povprečno število, ki jih podjetje ponuja v okviru vsake skupine ali vrste izdelkov. Širina asortimenta predstavlja različnost vrst (v smislu proizvodnega programa), ki so v proizvodnem programu podjetja. Pod pojmom konsistentnost proizvodnega programa si predstavljamo s stopnjo medsebojne povezanosti različnih vidikov asortimenta končne potrošnje, proizvodnih dejavnikov in razpečavnih poti. Omenjene dimenzije asortimenta so pomembne v razvojni politiki podjetja. Ob upoštevanju le-teh utrjujemo svojo pozicijo na trgu.

Variabilnost asortimenta je eden najpomembnejših dejavnikov v strategiji prodaje, zlasti pri izdelkih široke potrošnje. Nekoliko drugače in morda zahtevnejše pa je pri proizvodnji investicijske opreme, kjer se mora proizvajalec kar najbolj prilagoditi zahtevam kupca (Devetak D. 1997, 74).

V obravnavanem podjetju je asortiment relativno ozek, saj se le-ta nanaša na različne vrste materialov oz pločevin, ki jih obravnavano podjetje uporablja. To so predvsem navadna pocinkana pločevina, pocinkana pločevina v barvi, bakrena pločevina, aluminij in rosfraj. Med omenjenimi pločevinami se največ uporabljajo navadna pocinkana pločevina, pocinkana pločevina v barvi in bakrena pločevina.

Pločevine se med seboj razlikujejo po sami sestavi, po življenjski dobi in nazadnje po ceni.

Pri globini asortimenta pa lahko rečemo, da je zelo globok. To se kaže v različnih vrstah in oblikah kleparskih izdelkov. Sem sodijo žlebovi raznih oblik in velikosti, kljuge za žleb raznih oblik in dolžin ter velikosti, zaključki za žleb, ki se razlikujejo po obliki in velikosti, vertikalne odtočne cevi raznih oblik in velikosti, kolena za vertikalne odtočne cevi raznih velikosti, oblik in kotnosti glede na stopinje loka, objemke za vertikalne odtočne cevi raznih oblik in velikosti. Sem sodijo še razni zračniki, ki se razlikujejo po obliki in velikosti ter kotlički, ki se delijo na fasadne in izlivne kotličke in so raznih dimenzij in oblik. Potem so obrobe, kot so dimniške, zidne, čelne, ki se razlikujejo po velikostih in razvitih širinah. Sem sodijo še žlote raznih oblik in velikosti. Nenazadnje so še strešna okna različnih proizvajalcev in dimenzij z različnimi funkcijami, pa še strešne kritine različnih oblik in dimenzij.

4.4.2 Politika cen

Cena predstavlja denarno vrednost blaga in storitev (Devetak, 1999, 32). Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarijo stroške. Cena je obenem tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, da jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti (Kotler 1998, 488).

Tržna cena zajema običajno naslednje najpomembnejše prvine:

a) stroške elementov posameznih operacij kot na primer zbiranja in ocenjevanja idej za nov izdelek, poslovnotržne analize, tehnološki razvoj, testiranje izdelka, investicijsko proizvodne stroške, stroške kontrole kakovosti, garancije s servisno dejavnostjo in podobno;

b) stroške, ki se nanašajo na tržno razpečavo izdelka: to so zlasti stroški skladiščenja in skladiščenja manipuliranja, stroški transporta in transportnega manipuliranja, stroški lastnega in tujega grosističnega posredovanja pri razpečavi, stroški lastnega in tujega detajlističnega posredovanja pri razpečavi;

c) stroške elementov pospeševanja ali promocije prodaje, ki so zlasti: stroški osebne ponudbe - klasične osebne prodaje, stroške ekonomske kakor tudi oglaševanja, stroški, ki se nanašajo na odnose z javnostjo, ter številni drugi promocijski stroški, zlasti na sejmih, razstavah, degustacijah, demonstracijah itd.;

d) splošne stroške poslovanja (vključno z režijskimi stroški), ki obsegajo zlasti tekoče stroške poslovne administracije, stroške za marketinškoinformacijski sistem in druge;

e) fiksne elemente, kot so prometni davek, carine in drugi fiksni stroški;

f) dobiček.

Oblikovanje in odločanje o tržnih cenah izdelkov in storitev je odvisna od številnih okoliščin, zlasti pa od (Devetak 1999, 92):

- vpliva vrednosti in koristi določenega izdelka in storitve na kupca;
- konkurence na trgu;
- tržnih metod, ki jih uporabljamo v procesu uvajanja izdelka na trg in tudi pri distribuciji;
- zakonodaje, na katero proizvajalec ne more vplivati;
- vpliva najrazličnejših stroškov.

Pri določanju cenovne politike mora podjetje upoštevati številne dejavnike. Cene lahko določimo s šestimi koraki (Kotler 1998, 489-506):

- izbor cenovnih ciljev (kaj želimo doseči z določenimi izdelki oz. storitvami),
- opredelitev povpraševanja (vsaka cena, ki jo podjetje utegne zaračunati, bo prispevala do različne ravni povpraševanja in bo drugače vplivala na trženske cilje),
- ocenitev stroškov (stroški podjetja postavijo spodnji okvir ceni, cena naj krije stroške proizvodnje, distribucije in prodaje izdelka oz. storitve ter doda še nekaj za napore in tveganje),
- analiza cen in ponudb konkurence (pomoč za orientacijo in določanje lastnih cen),
- izbira metode določanja cen (določanje cen na osnovi pribitka, na osnovi ciljnega donosa, na osnovi zaznane vrednosti pri potrošniku, po načelu »več vrednosti za manj denarja«, na osnovi trenutnih cen na trgu in ob ponudbi na natečaju) in
- določitev končne cene.

Oblikovanje cene je pomemben element vsake strategije podjetja, saj je zelo uporabno strateško orožje, ki pomaga podjetjem ugotoviti in izkoristiti konkurenčne prednosti, ohraniti področja, kjer je podjetje šibko, in celo povzročiti koristne spremembe v obnašanju konkurentov.

Maloprodajno ceno obravnavano podjetje oblikuje po dolžinskem metru ali po posameznem kosu. Odvisno za kateri izdelek gre. Iz primerjave s konkurenco lahko razberemo, da obravnavano podjetje vodi strategijo povprečnih cen. Glede oblikovanja cene kleparskih izdelkov in storitev menimo, da je vsota, ki jo plača odjemalec, primerna glede na kakovost oz. da je razmerje med kakovostjo in ceno v prid kakovosti kleparskim izdelkom in storitvam.

Primer: Če proizvod ni najboljši, tržne poti niso primerne, oglaševanje ni učinkovito, za primerno ceno bodo nekateri odjemalci izdelek ali storitev še vedno kupili. Cena mora biti v tem primeru precej nizka, mogoče ne pokrije niti stroškov

proizvodnje, ali pa sta izdelek ali storitev celo brezplačni. Dejstvo je, da cena lahko izniči marsikatero pomanjkljivost podjetja ali izdelka oz. storitve.

Med tržne vidike sodijo še ostali elementi, kot so promocija, ljudje, izvajanje ali procesiranje in fizični dokazi, vendar mi smo se osredotočili le na izdelke oz. storitve, ceno, in razpečavo.

4.4.3 Razpečava

Izbira tržne poti je odvisna od dejavnikov, kot so značilnosti izdelkov, zahtev kupcev in stroškov, ki nastanejo na posamezni tržni poti. Podjetje poizkuša izbrati tisto kombinacijo dejavnikov, ki bodo minimizirali prodajne stroške za enoto. Izbira posrednikov, ki opravljajo določene trženjske funkcije na tržni poti, mora biti ekonomsko utemeljena (Potočnik 1998, 153).

Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje in izgradnjo tržne poti, so odvisni od opredelitve podjetja in začrtanih ciljev, ki si jih je zastavilo, od značilnosti kupcev, moči oz. slabosti posrednikov pri opravljanju posrednih funkcij, tržnih poti konkurentov, značilnosti podjetja (velikosti podjetja, finančna moč, širina asortimenta itd.), značilnosti izdelkov, volumen, velika posamična vrednost izdelka, izven standardne dimenzije itd., od zakonskih predpisov, ki se nanašajo na varovanje konkurence (Potočnik in Peterlin 1996, 46-47).

V obravnavanem podjetju večinoma uporabljajo posredno tržno pot, predvsem ker želijo ohraniti stik in nadzor nad odjemalci. Nekaj je tudi neposredne vrste prodaje, in sicer na osnovi naročil večjih gradbenih podjetij, ki prevzamejo celotne objekte in najamejo podizvajalce za dela, ki jih oni sami ne opravljajo.

Obravnavano podjetje v sistemu razpečave uporablja lastna prevozna sredstva, tako da so stroški distribucije dokaj nizki. Tudi naročene količine niso tako velike, da bi bilo potrebno najemati večja prevozna sredstva.

Postopek naročila pri neposredni tržni poti poteka tako da si vodja obravnavanega podjetja ogleda objekt in sam opravi izmere in predvidi kaj je potrebno za izvedbo dela, ter nabavi in pripravi material. Pri posredni tržni poti pa prejme od posrednika popis del in skice objekta in to mu služi kot naročilo, na osnovi katerega nabavi in pripravi material.

Glede zaloge, pa vemo da predstavlja strošek za podjetje. Obravnavano podjetje nabavlja zalogo sproti, tako kot se odpirajo dela. Po potrebi dostavi material direktno na gradbišče, če seveda ni potrebno predhodno izdelke dodatno dodelati in predelati. Tako, da se v obravnavanem podjetju trudijo znižati stroške skladiščenja na minimum.

Vemo, da zaloga predstavlja strošek za podjetje. Obravnavano podjetje ima relativno majhno delavnico, ki jo uporablja tudi za skladiščenje določenih kleparskih izdelkov, namenjenih odjemalcem. Obravnavano podjetje nabavlja material sproti, tako

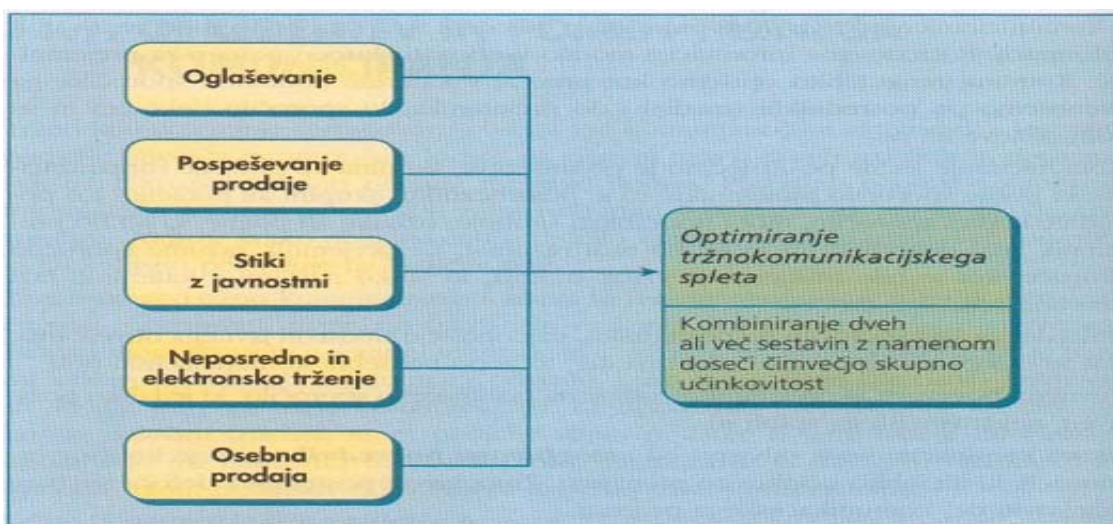
kot se odpirajo dela. Po potrebi nabavljen material dostavi direktno na gradbišče, če seveda predhodno ni potrebno izdelke dodelati ali predelati. V tem primeru uskladišči kleparske izdelke v delavnici za čas dodelave in predelave. Določene izdelke izdelujejo sami, kolikor je v njihovih zmožnostih. V obravnavanem podjetju se trudijo, da stroške skladiščenja zmanjšajo in ohranijo na minimumu.

4.4.4 Komuniciranje s trgom

Tržno komuniciranje kot element trženjskega spleta postaja v današnjih časih zaradi vse večje konkurence čedalje bolj potrebno. Lahko ga opredelimo kot koordinacijo prodajalčevih naporov, kako vzpostaviti poti informiranja oz. prepričevanja o izdelku, storitvi oz. ideji (Belch 1990, 6). Naloga tržnega komuniciranja je identificirati potencialne kupce in nanje vplivati preko oglaševanja ter ostalih elementov tržno-komunikacijskega spleta. Vsaka akcija mora v ozadju odgovoriti na vprašanje »zakaj« ter mora biti dosledno izvedena.

Trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in ustreznost izdelka za ciljne odjemalce. Podjetje mora tudi komunicirati z morebitnimi kupci. Vprašanje torej ni komunicirati ali ne, ampak kaj, komu in kako pogosto (Kotler 1996, 596).

Slika 4.2 Sestavine tržno-komunikacijskega spleta



Vir: (Potočnik V. 2002, 304)

Pri doseganju ciljev tržnega komuniciranja so za tržnika najpomembnejši elementi tržno-komunikacijskega spleta. V strokovni literaturi navajajo običajno pet elementov (Belch 1990, 7), in sicer:

- oglaševanje (je plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, njegovih izdelkih ali aktivnostih, ki poteka prek masovnih sredstev javnega obveščanja),

- pospeševanje prodaje (ali promocija prodaje je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločajo za nakup izdelka in pri tem dobijo dodatno korist),

- stiki z javnostmi (ali publiciteta je neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju njegovih izdelkih, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic.

- neposredno trženje (Cilj neposrednega trženja je ustvariti odzive potencialnih kupcev na sporočila v medijih. Najpogostejša oblika neposrednega trženja je elektronsko trženje.)

- osebna prodaja (je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim kupcem. Namen tega je prepričati kupca, da kupi izdelek, ki ga ponuja podjetje.)

Predpostavljamo, da obravnavano podjetje usmerja premalo pozornosti v oglaševanje, na samo promocijo izdelkov itd. Vendar so po drugi strani potrošniki relativno dobro informirani, kajti kakovost izvajanja kleparskih del je mehanizem, ki avtomatično deluje in posredno samooglašuje obravnavano podjetje s sistemom ustnega izročila »od ust do ust«.

Obravnavano podjetje nima večje potrebe po pospeševanju prodaje, kajti povpraševanje je veliko in ga sproti poskuša dokaj hitro odpravljati, tako da ne nastajajo čakalne vrste. Na sejmih se vključuje kot podizvajalec oz. zastopnik večjih krovskih podjetij kot so BRAMAC, TOUNDACH, VELUX, LINDAB. Tako da se tudi preko posredne poti udeležuje sejmov in promovira obravnavano podjetje.

5 TRŽNA RAZISKAVA

5.1 Cilj raziskave in hipoteze

5.1.1 Cilj raziskave

Pri tržni raziskavi je najprej treba zbrati vse potrebne podatke iz drugih virov, ki so bili kdaj zbrani in so dosegljivi. Gre za metodo raziskovanja, s katero pridobimo sekundarne podatke. Problem tovrstnega zbiranja je, da podatki niso zbrani posebej za naš primer, kljub temu da raziskujemo neko ozadje, trende ali pa nam pomagajo rešiti nek problem.

Pri zbiranju podatkov potrebujemo tudi primarne podatke. Poznamo več vrst primarnih podatkov. Ko raziskujemo značilnosti ciljnega trga, so tu npr. demografske in socialno-ekonomske značilnosti odjemalca, kot recimo starost spol, izobrazba, poklic, dohodek,... Ti podatki so zelo pomembni predvsem pri analizah, kjer ugotavljamo

odvisnosti med posameznimi spremenljivkami. Naslednja skupina podatkov so osebne poteze in življenjski slog. Pri teh nas zanimajo aktivnosti, hobiji, zanimanja., vrednote anketiranca. Sledijo podatki, ki se nanašajo na stališča in mnenja anketiranca (odnos do izdelka, splošni odnos do blagovne znamke, ...). Četrta skupina podatkov se nanaša na spoznavanje, informiranje, posebej v povezavi z oglaševanjem (priklic). Peta skupina podatkov se nanaša na nakupni namen. Pri tem je treba vedeti, da obstajajo velika odstopanja med nakupnim namenom ter dejanskim nakupom anketirancev (Infosino 1996, 375). Šesta skupina podatkov zajema podatke v zvezi z motivi, zakaj se ljudje vedejo tako kot se. Zadnja skupina pa so podatki, povezani z vedenjem, torej kaj je kupec naredil - nakup in kaj dela - uporaba izdelka (Churchill 1996, 360).

Tržna raziskava naj bi potekala v sledečih stopnjah:

- seznam domnev, informacij,
- izbira metode zbiranja podatkov (osebno, pisno, telefon),
- izbira zvrsti vprašalnika (strukturiran/nestrukturiran, prikrit/odkrit namen raziskave),
- oblikovanje vsebine posameznega vprašanja,
- določitev oblike odgovorov,
- določitev zaporedja vprašanj,
- oblikovanje celega vprašalnika,
- pregled prejšnjih korakov,
- preizkus vprašalnika, morebitne spremembe.

V naši raziskavi smo v anketi vključili naslednja področja dožemanja anketirancev:

- odnos kupcev do kleparskih izdelkov,
- ali uporabljajo tovrstne izdelke,
- pomen posameznih značilnosti za nakup,
- pomen image-a podjetja kot dejavnik, ki vpliva na odločitev o nakupu,
- poznavanje obravnavanega podjetja,
- ocena značilnosti obravnavanega podjetja.

Eden od ciljev, ki smo ga z opravljeno raziskavo želeli doseči, je bil ugotoviti, kaj potrošniki kleparskih izdelkov menijo o samem podjetju Kleparstvo – Bandaio s.p. Skušali smo tudi ugotoviti pozicijo izbranega podjetja na trgu ter pridobiti uporabne podatke, na osnovi katerih bi izbranemu podjetju lahko svetovali in morda predlagali ustrezne izboljšave oz. ukrepe pri oblikovanju njihove trženjske strategije.

5.3.2 Hipoteza

Od anketirancev želimo pridobiti informacije, mnenja, in stališča v zvezi z dojemanjem obravnavanega podjetja in njegovih kleparskih izdelkov.

Pri izvedbi raziskave smo preverjali naslednje hipoteze:

1. Podjetje si je ustvarilo pozitivno podobo na tržišču, dober glas o podjetju se širi pretežno na način »od ust do ust«. To je sicer zelo stara oblika oglaševanja, vendar je še danes zelo učinkovita.

2. Stranke se odločajo za obravnavano podjetje kot izvajalca kleparskih storitev predvsem zaradi kakovosti storitev.

3. Pri odločitvi o izbiri materialov je najpomembnejši dejavnik cena.

4. Od vseh sestavin storitev domnevamo, da bo pri obravnavanem podjetju najbolj ocenjena kakovost storitev.

5. Podjetje si je ustvarilo veliko stopnjo lojalnosti, saj se bi večina anketirancev ponovno odločila za to podjetje.

Naše hipoteze bomo v nadaljevanju s pomočjo analize rezultatov ankete potrdili ali zavrgli.

5.3 Izvedba in rezultati anketnega vprašalnika

5.3.1 Izvedba anketnega vprašalnika

Pri sestavi anketnega vprašalnika smo se v prvem delu osredotočili na pridobivanje splošnih informacij glede poznavanja obravnavanega podjetja. Nato so splošnim vprašanjem sledila bolj specifična, ki so namenjena pridobivanju stališč in mnenj glede obravnavanega podjetja in njegovih kleparskih izdelkov ter storitev.

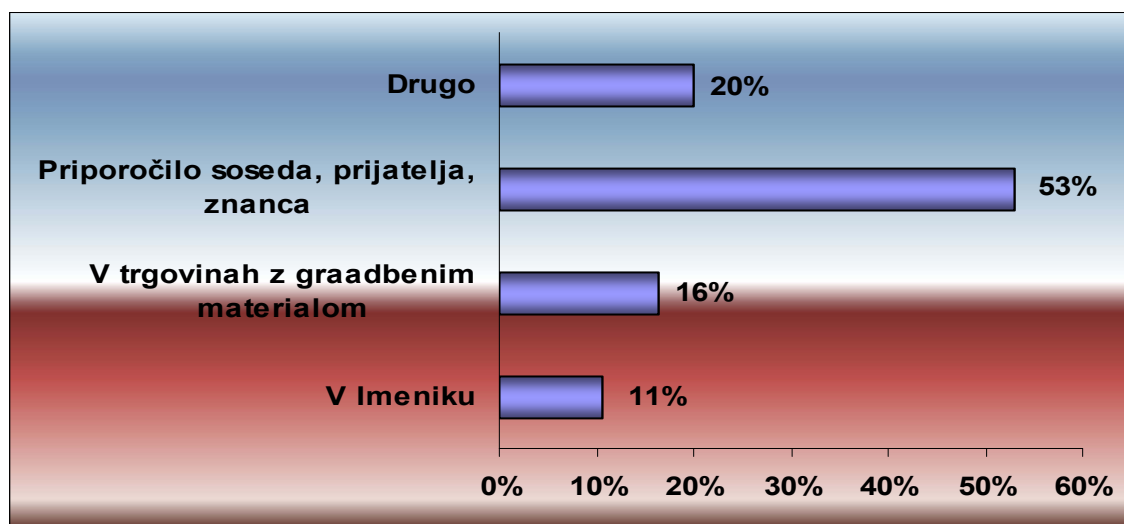
Anketni vprašalnik je sestavljen iz 10-ih vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa, z danimi možnimi odgovori.

Raziskava je potekala v času od 1. do 31. julija 2005 na območju južnoprimorskih občin Koper, Izola in Piran. Anketirali smo stranke obravnavanega podjetja v trgovinah z gradbenim materialom, stranke na gradbiščih, kjer je obravnavano podjetje opravljalo svoje storitve ter stranke na njihovih sedežih. Vzorec anketiranih oseb je slučajnosti vzorec, kjer smo zbirali po izdanih računih od leta 2003 do leta 2005. Da bi bil vzorec reprezentativen, smo izbrali vsak tretji račun, vendar če se je pojavila ista stranka, smo jo izločili in izbrali naslednji račun z drugo stranko. Anketiranje je potekalo osebno, kjer smo izbrano stranko zaprosili za sodelovanje in ji izročili vprašalnik, tako da ga je takoj izpolnila in vrnila. Na anketo je odgovorilo 85 anketirancev. Analizo smo interpretirali s strukturnimi deleži in aritmetično sredino. Rezultate smo prikazali grafično v obliki različnih stolpcev, stožcev in krogov. V prilogi je priložen vzorec anketnega vprašalnika.

5.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, kako so anketiranci izvedeli za obravnavano podjetje. Analizirali smo strukturne deleže odgovorov na vprašanje »Kako ste izvedeli za podjetje Kleparstvo – Bandaio s.p.?«.

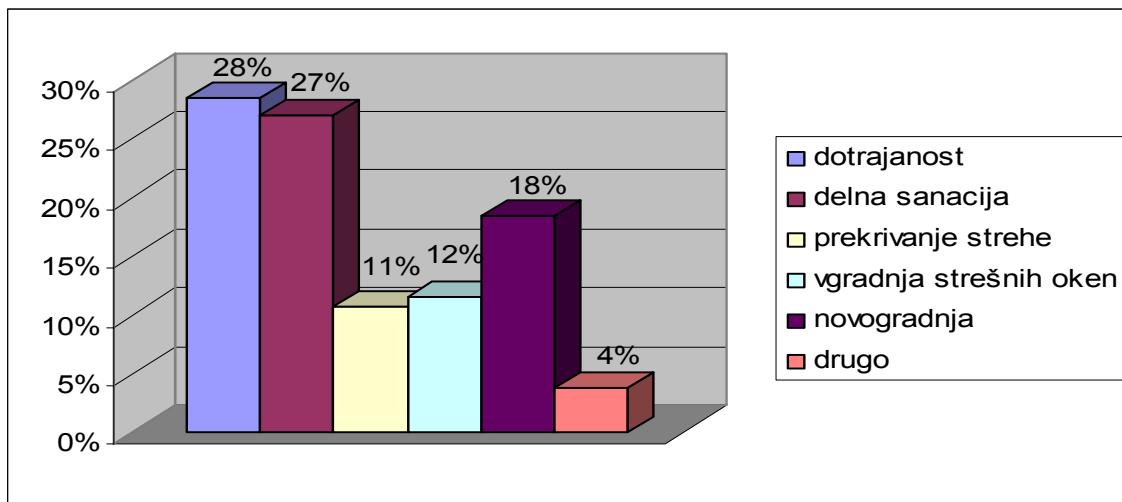
Graf 5.1 Način kako so odjemalci izvedeli za podjetje Kleparstvo-Bandaio s.p.



Od vseh vprašanih jih je največ izvedelo za obravnavano podjetje preko znancev in priporočil sosedov ali prijateljev (53 %), za tem sledi kategorija drugo (npr. osebno poznanstvo z Draganom, v službi,..), kjer se nahajajo kooperanti in stalne stranke (20 %), nato so trgovine z gradbenim materialom (16 %), najmanj anketirancev pa je izvedelo za obravnavano podjetje v imeniku (11 %). Na osnovi rezultata lahko sklepamo, da si je obravnavano podjetje ustvarilo dobro ime in ima utrjeno tržno mrežo v primorski regiji, saj je večina anketirancev izvedelo za obravnavano podjetje po priporočilu. Z rezultati, ki smo jih dobili, smo potrdili našo 1. hipotezo, da ima podjetje pozitivno podobo na trgu, ki se širi s starim načinom oglaševanja »od ust do ust«.

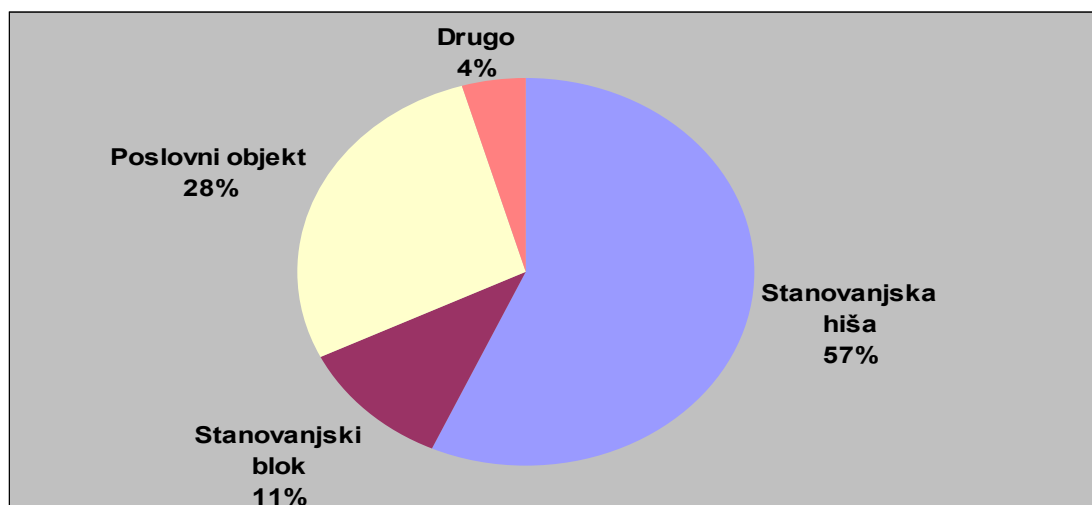
V drugem vprašanju nas je zanimalo, zakaj so anketiranci sploh potrebovali obravnavano podjetje.

Graf 5.2 Vzrok za uporabo storitev podjetja Kleparstvo-Bandaio s.p.



Iz grafa številka 5.2 lahko razberemo, da ima obravnavano podjetje največ dela z zamenjavo dotrajanih kleparskih izdelkov in pa delnimi sanacijami (od 27 % do 28 %). Osebnostno mislim, da je to veliko bolj zapleteno in oteženo delo kot je to pri novogradnjah. Drugi največji delež imajo novogradnje (18 %). Prekrivanje strešnih površin z različnimi kritinami in vgradnja strešnih oken ima po 11 in 12 odstotni delež pri opravljenih kleparskih storitvah. Glede na to da ima podjetje zapolnjen delovnik s kleparskimi izdelki in mu ostane malo časa za ostale storitve, je z vidika obravnavanega podjetja delež pokrivanja strešnih površin in vgradnja strešnih oken relativno visok.

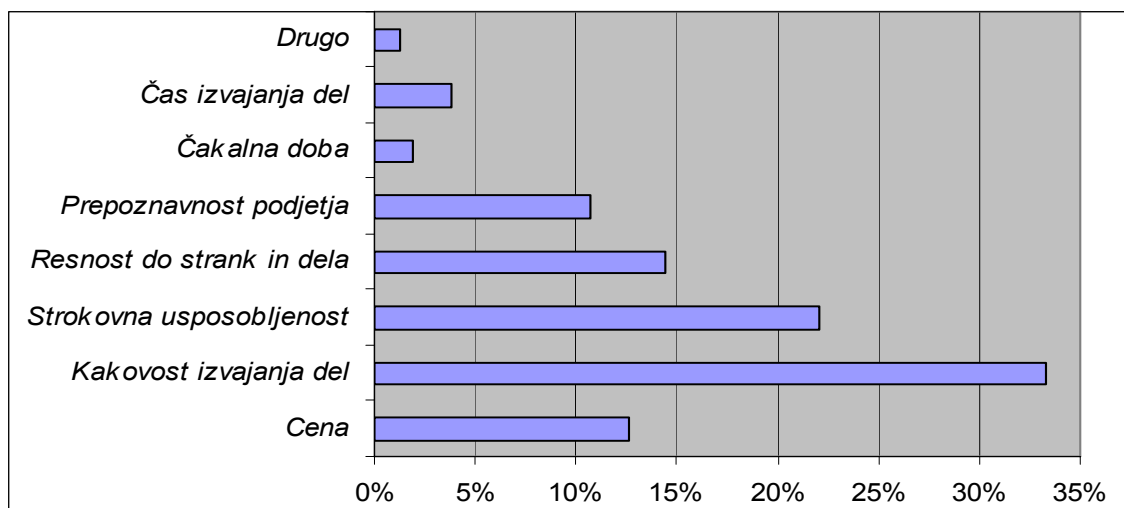
Graf 5.3 Objekti na katerih obravnavano podjetje največ storitev izvaja



Po rezultatih iz grafa 5.3 izvaja podjetje največji delež opravljenih kleparskih storitev na stanovanjskih hišah (57 %). Nato so poslovni prostori, kjer za stalne stranke in kooperante obravnavano podjetje izvaja razna vzdrževanja in sanacije (20 %). Dokaj velik delež zajemajo tudi stanovanjski bloki (11 %). Glede na to, da so to velike in visoke površine in je delo na njih izpostavljeno velikim nevarnostim, ki zahteva veliko varnostne opreme, je to z vidika obravnavanega podjetja zadovoljiv rezultat.

V četrtem vprašanju nas je zanimalo, kaj je anketirance prepričalo, da so izbrali obravnavano podjetje.

Graf 5.4 Razlogi za izbiro storitev obravnavanega podjetja



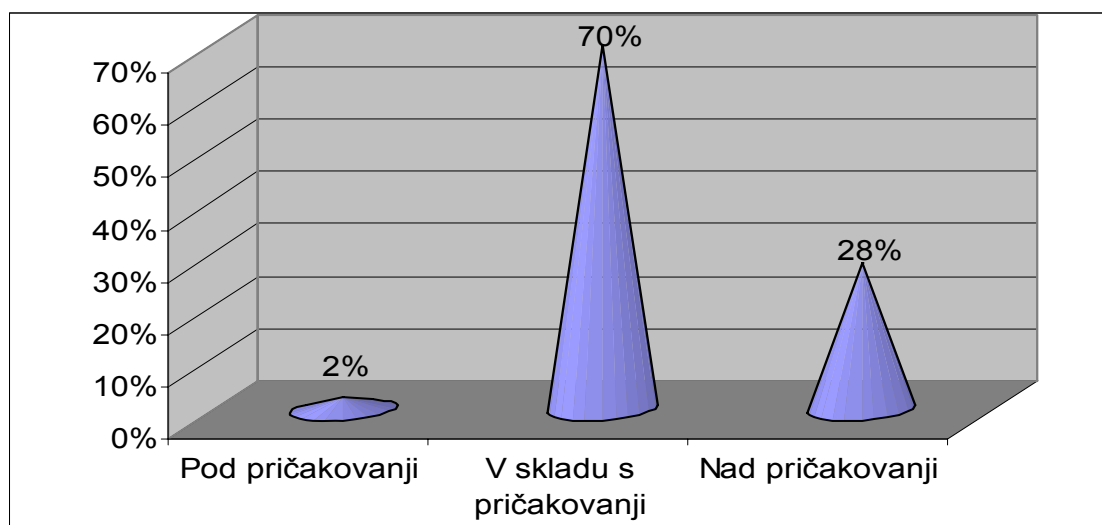
Anketiranci so se lahko med danimi razlogi odločili za največ 2.

Kar (33 %) anketirancev je kot razlog za izbiro navedlo kakovost izvajanja del, kar potrjuje našo 2. hipotezo. Velik delež je tudi pri izbiri strokovne izobrazbe, kajti v

obravnavanem podjetju, poudarjajo izobraževanje z udeležbo na raznih seminarjih in tečajih (22 %). S pomočjo znanja o zahtevanem materialu in arhitekturi zgradb oz. gradbišč, na katerih izbrano podjetje izvaja svoje storitve, strokovno podajo svoje mnenje in skušajo stranki prikrjati kasnejše morebitne nevesčnosti in reklamacije. Cena in resnost do dela in strank sta dosegla približno enak delež med razlogi za izbiro omenjenega podjetja (od 13 % do 14 %). Zadovoljivo je tudi, da je delež tistih anketirancev, ki so med razloge za odločitev za obravnavano podjetje navedli prepoznavnost podjetja (11%). Čas izvajanja del in čakalna doba imata zelo nizek delež, ki skoraj ni vreden omembe (od 1 % do 4 %). Podjetje izvaja svoje storitve relativno hitro, predvsem zaradi dolgoletne prakse in izkušenj, tako da ni pretiranih čakalnih vrst. Menimo pa, da ti dve sestavini storitev vplivata predvsem na (ne)zadovoljstvo strank, manj pa na razlog za izbiro izvajalca.

V petem vprašanju nas je zanimalo splošno zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev obravnavanega podjetja.

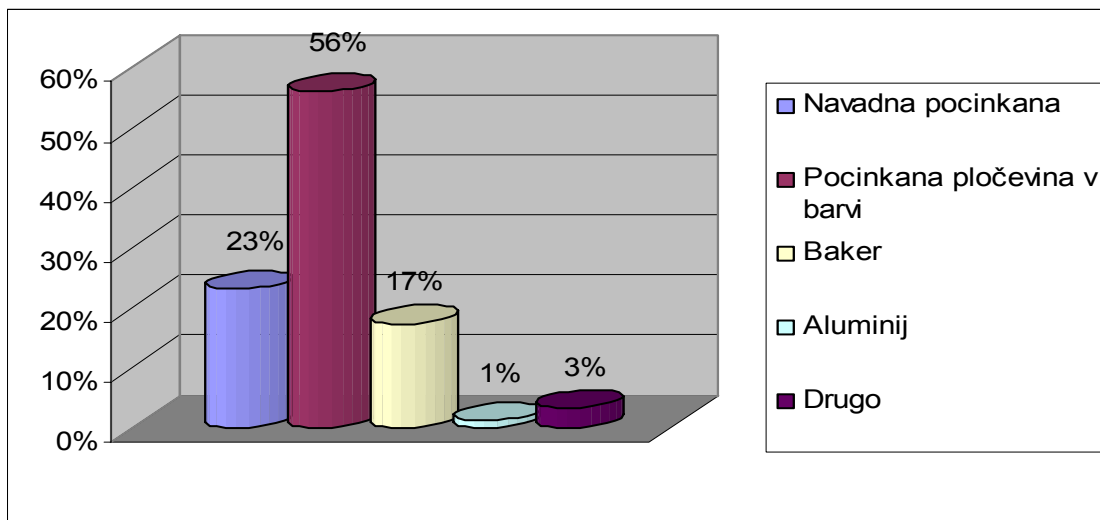
Graf 5.5 Splošno zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev obravnavanega podjetja



Kot je iz grafa 5.5 razvidno in kot smo tudi sami predpostavljali, obravnavano podjetje s svojim delovanjem izpolnjuje pričakovanja svojih strank (70%). S svojimi strokovnimi nasveti pri izvajanju del pa v veliki večini tudi presežejo pričakovanja strank (28%). Pri strankah skorajda nismo zasledili, da je bilo delo opravljeno pod njihovimi pričakovanji, kar je zelo pohvalno in spodbudno. Vse to ustvarja pozitiven učinek za prihodnost samega delovanja in razvoja podjetja.

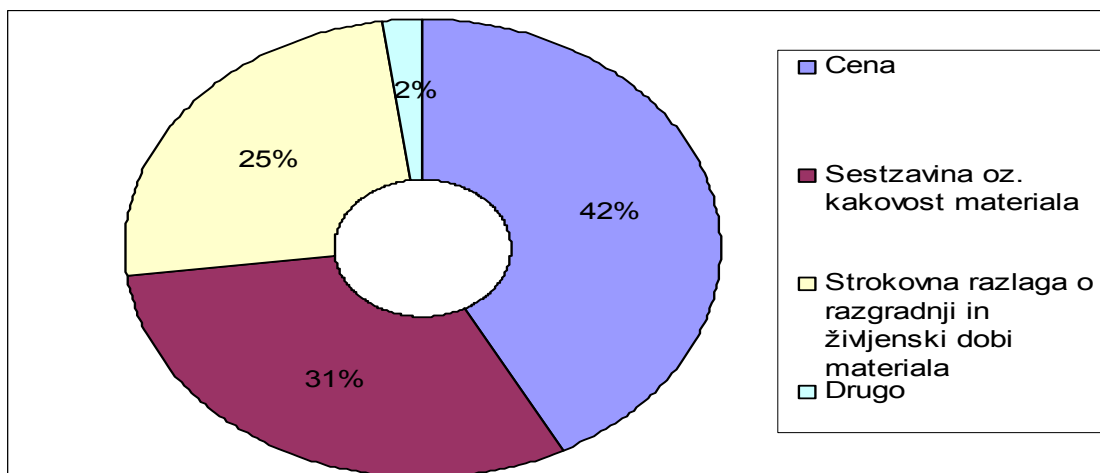
V šestem vprašanju smo raziskovali kakšne so potrebe potrošnikov glede vrste materiala.

Graf 5.6 Vrste kovin, ki se uporabljajo za kleparske izdelke



Pri izbiri materiala za kleparske izdelke se uporablja največ (56%) pocinkane pločevine v barvah (temno rjava, sivo-bela, opečno rdeča, modra, zelena, itd), saj je to vrsta materiala, ki združuje optimalno razmerje med ceno in kakovostjo. To pomeni, da ima približno dvakrat daljšo življenjsko dobo in je malenkost dražja v primerjavi z navadno pocinkano pločevino. Druga po vrsti (23%) je navadna pocinkana pločevina, ki je od pločevin najcenejša in ima najkrajšo življenjsko dobo. Za tem je na vrsti baker (17%) z najdaljšo življenjsko dobo in cenovno najdražja kleparska kovina.. Je zlahka kovina, ki je zelo trpežna in lahka za obdelovanje. Nazadnje so ostale kovine, kot so aluminij, rosfraj, jeklo itd (1-3%). To so kovine, ki jih je zelo težko oblikovati, zato jih niti ne uporabljajo v krovsko-kleparske namene.

Graf 5.7 Vzroki za izbiro različnih kovin, za kleparske izdelke



Kot je razvidno iz grafa 5.7, so se stranke odločale najpogosteje na podlagi cene (42%). To je tudi potrdilo našo hipotezo, da je cena eden glavnih dejavnikov za

odločanje pri nakupu materiala. Naslednja razloga sta bila sestava oz. kakovost materiala in kakovost opravljene storitve (31%). Presenetljivo velik del anketirancev (25%) je kot razlog izbire materiala navedlo strokovno razlago izvajalca kleparskih storitev obravnavanega podjetja. Temu je botrovalo to, da izbrano podjetje deluje na trgu z dolgoletno tradicijo in tako pridobljenim zaupanjem pri strankah.

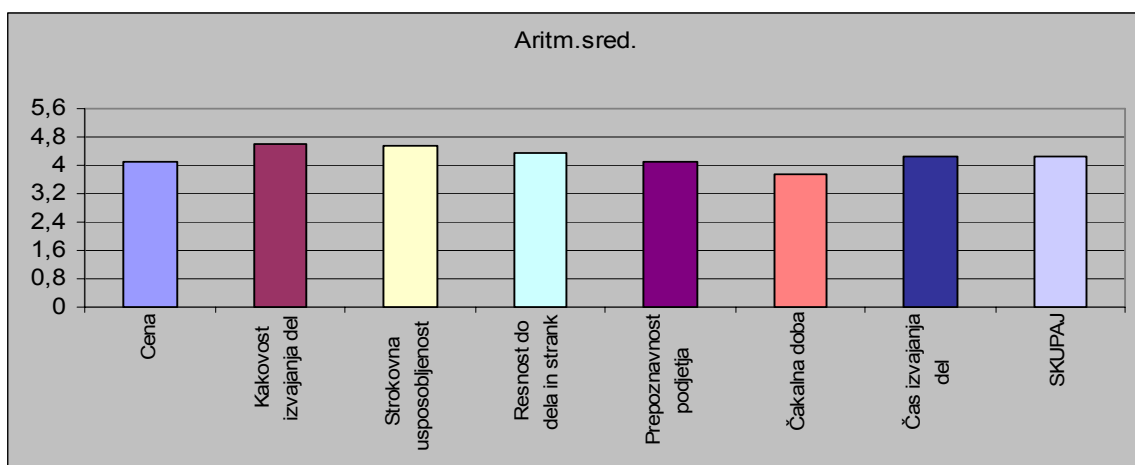
Osmo vprašanje se je nanašalo na ugotavljanje stopnje zadovoljstva s posameznimi sestavinami kleparskih storitev obravnavanega podjetja. Svoje (ne)zadovoljstvo so anketiranci izražali na pet stopenjski ocenjevalni lestvici, pri čemer je 1 pomenilo zelo nezadovoljen, 5 pa je pomenilo zelo zadovoljen.

Tabela 5.1 Ocenitev izbranega podjetja na osnovi določenih sestavin storitev

	Zelo nezadovoljen		Zelo zadovoljen		Aritm.sred.	
Cena	1	2	12	44	26	4,08
Kakovost izvajanja del			1	30	54	4,62
Strokovna usposobljenost			6	27	52	4,54
Resnost do dela in strank			8	38	39	4,36
Prepoznavnost podjetja		2	19	32	32	4,11
Čakalna doba	1	4	28	35	17	3,74
Čas izvajanja del	1		9	42	33	4,25
SKUPAJ	3	8	83	248	253	4,24

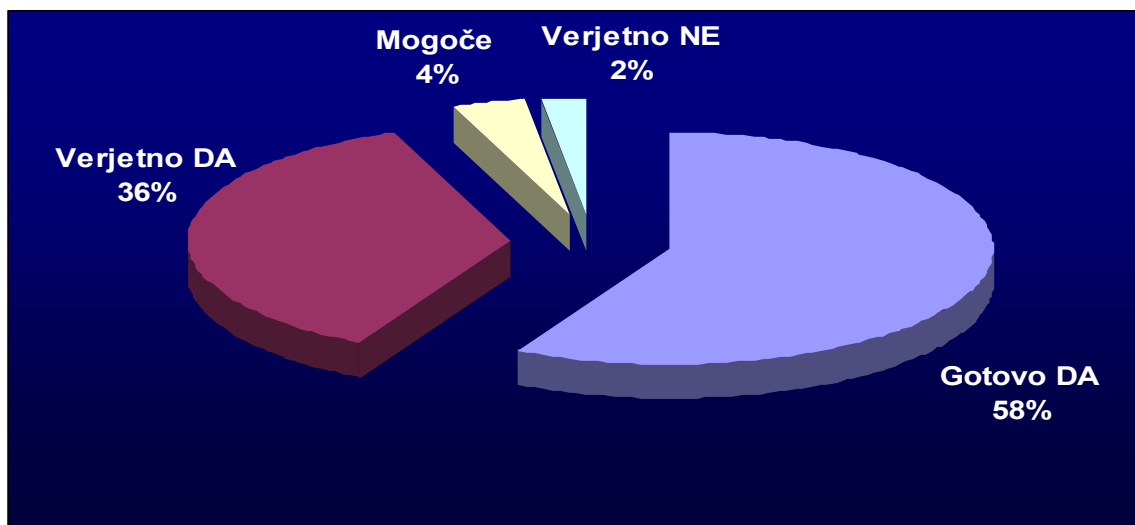
Pri ocenjevanju zadovoljstva anketirancev s posameznimi sestavinami storitev obravnavanega podjetja je očitno, da so anketiranci v veliki večini zadovoljni s storitvami.

Graf 5.8 Ocenitev obravnavanega podjetja na osnovi posameznih sestavin storitev



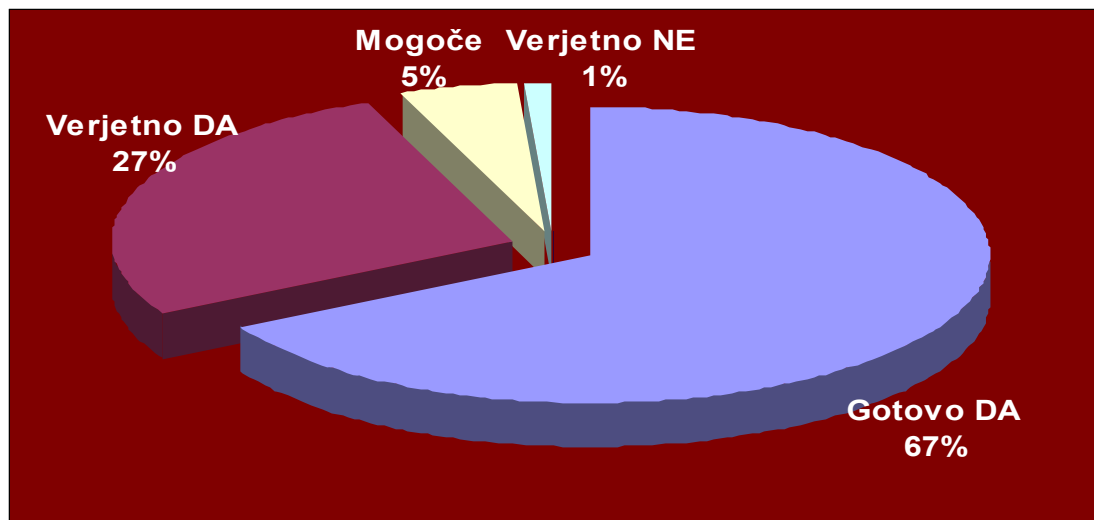
Iz grafa 5.8 je razvidno, da so anketiranci najbolj zadovoljni s kakovostjo storitev (4,62), kar potrjuje našo 4. hipotezo. Na drugem mestu je strokovna usposobljenost (4,54), na tretjem pa resnost do dela in strank (4,36). Najmanj so anketiranci zadovoljni s čakalno dobo (3,74), kar je usklajeno z analizo odgovorov na vprašanje 4 (graf 5.4), saj je bila čakalna doba najmanjkrat omenjena kot razlog za izbiro obravnavanega podjetja. Podjetju svetujemo, da mora preučiti ukrepe za zmanjšanje čakalnih dob.

Graf 5.9 Verjetnost, ali se bodo stranke spet odločile za izbrano podjetje



Graf 5.9 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanje pri katerem nas je zanimalo, kakšna je verjetnost, da se bodo stranke pri naslednjih potrebah po kleparskih izdelkih in storitvah ponovno odločile za obravnavano podjetje. Največji delež anketirancev (58%) se bo gotovo odločilo še za obravnavano podjetje. Nekaj manj anketirancev (36%) se bo verjetno ponovno odločilo za obravnavano podjetje. Malo jih je bilo neodločnih, ampak to je zelo dober znak. Nekdo se morda tudi ne bi ponovno odločil za obravnavano podjetje. Rezultati potrjujejo našo 5. hipotezo, saj se kaže velika mera lojalnosti strank do podjetja.

Graf 5.10 Ali bi obravnavano podjetje priporočili še drugim?



Na vprašanje »Ali bi priporočali storitve podjetja Kleparstvo-Bandaio s.p. drugim?«, smo dobili naslednje odgovore. Anketiranci, ki so prepričani, da bodo priporočili obravnavano podjetje tudi drugim predstavljajo največji delež, kar 67% anketiranih. Nadaljnjih 27% anketirancev bi verjetno priporočili drugim. Le 5% anketirancev je bilo neopredeljenih. Le 1% anketirancev ne bo priporočilo drugim obravnavanega podjetja.

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Ob vseh vtisih, ki smo jih dobili s proučevanjem primera, se nam zdi najpomembneje poudariti to, da smo z lastnim opazovanjem ugotovili, da ima obravnavano podjetje v primerjavi s konkurenco, sicer še vedno vodilno vlogo glede

same kakovosti izvajanja storitev, vendar konkurenti izvajajo agresivno politiko zniževanja cen, kar jim omogoča sodobna tehnologija, ki jo premorejo. Skratka, obravnavano podjetje je zanemarilo vlaganje v tehnologijo, kar je zelo pomembno in kratkoročno ne bo vplivalo na podjetje, vendar dolgoročno lahko izgubi konkurenčni položaj na trgu.

Podjetje naj si kot cilj zastavi, da v bližnji prihodnosti z agresivno politiko vlaganja v tehnologijo in razvoj obnovi zastarelo tehnologijo, s tem lahko posledično pride do širitve podjetja in do zaposlitve novih kadrov. Kar lahko podjetje postopoma realizira. Menimo, da je to merljiv cilj in tudi lahko dosegljiv, saj kar 69% anketiranih obravnavanemu podjetju zaupa, saj so bile storitve opravljene v okviru njihovih pričakovanj, celo pri (28% anketiranih) so bila pričakovanja celo presežena, kar nedvomno potrjuje našo tezo da se je podjetje zelo dobro uveljavilo na trgu. Iz odgovorov tudi ugotovimo, da vprašani ocenjujejo obravnavano podjetje kot visoko kakovostno. Povpraševanje po storitvah in izdelkih obravnavanega podjetja je še vedno veliko, kljub morebiti nekoliko višji ceni od cen primerljivih konkurenčnih podjetij. Menimo, da je cena tudi odraz kakovosti. To pomeni, da obstoječi kupci čutijo pripadnost podjetju in njegovi blagovni znamki. Slabosti take strategije ni, razen zanemarnega vlaganja denarnih sredstev za posodobitev in razvoj tehnologije. S primerno trženjsko strategijo zajamemo lahko poleg obstoječih odjemalcev tudi morebitne potencialne nove odjemalce.

Posodobitev in razvoj tehnologije priporočamo, predvsem zaradi konkurenčnosti na trgu. S tem bi lahko povečali obseg poslovanja, pospešili bi obračanje sredstev, zmanjšali bi stroške vzdrževanja, posledično tudi cene proizvodov se bi zmanjšale in nenazadnje bi zmanjšali tudi čakalne dobe strank.

7 SKLEPI

Eden od pomembnejših ciljev vsakega podjetja je doseči čim večji dobiček. To med drugim lahko dosežejo s čim večjo prodajo izdelkov oz. storitev. Torej morajo v podjetju najti način, kako pri kupcih vzbuditi pozornost, zanimanje, željo in končno tudi

dejanje - nakup izdelka oz. storitve. Ravno to je razlog, da se morajo podjetja še posebej potruditi, da si pridobijo naklonjenost kupcev. To lahko dosežejo preko učinkovitega oblikovanja vseh instrumentov tržnega spleta. Sem sodijo predvsem kakovost izdelkov in storitev, ustrezne cene, tržno komuniciranje, idr.

Zaradi posebnih značilnosti storitev je lahko vloga trženja v storitvenem podjetju zelo različna od vloge trženja izdelkov. Zato se potrošnik ob nakupu sooča z velikim občutkom tveganja. Trženje storitev mora torej imeti za cilj povečanje otipljivosti storitev s pomočjo fizičnih dokazov, kot so okolje podjetja, zaposleni, cena ali komunikacija sporočila v različnih oblikah. Ravno zaradi navedenega smo opravili raziskavo, v kolikšni meri mala podjetja sledijo tem dejavnikom in kako to skušajo upodobiti v samem trženju izdelkov oz. storitev.

Res, da vsako odstopanje lahko pripišemo različnim vzrokom, vendar v grobem lahko postavimo ugotovitev, da so odstopanja posledica pomanjkanja trženjskega znanja v malih podjetjih. V malih podjetjih, ki jih ponavadi vodijo njihovi lastniki, prihaja do prilagajanja trženja, sposobnostim podjetja oziroma lastnika, na to pa vplivajo predvsem tri omejitve:

- Omejeni viri majhnega podjetja, še posebej pomanjkanje finančnih virov in znanja za izvedb načrta trženja.
- Pomanjkanje strokovnega znanja, ker si majhna podjetja težko privoščijo strokovnjake, ki bi bili specializirani le za področje trženja.
- Omejenega vpliva, ki ga ima tako podjetje na trg, zaradi svoje majhnosti.

Zaradi teh omejitev in njihovih zmožnosti prihaja v podjetju do prilagajanja načrtovanega trženja. Podjetniki ponavadi ne opravljajo tržnih raziskav, ampak se zanašajo predvsem na lastne izkušnje in na sekundarne vire, ki so jim dostopni. Majhna podjetja se posvečajo predvsem zadevam, na katere lahko vplivajo, pozornost posvečajo predvsem konkurenci in kupcem.

Majhna podjetja se morajo zavedati svojih prednosti, ki jih imajo pred velikimi podjetji in jih kar najbolj izkoriščati. Svoje storitve morajo kar najbolj prilagajati svojim uporabnikom in skrbeti za zadovoljstvo uporabnika, kar privede do zvestobe in ponovnega naročila storitev. Zadovoljstvo uporabnika pa ne dosegajo zgolj s prilagajanjem storitev, temveč tudi s kakovostjo le-teh.

S primerom podjetja, ki se ukvarja s krovskim kleparstvom, smo želeli praktično prikazati, da imajo v podjetju to prednost, da se celotna storitev izvaja pri uporabniku, ki je skozi celoten potek storitve lahko prisoten, zato se lahko storitev že med samim procesom prilagaja uporabniku. Izvajalec pa lahko spremlja odziv in zadovoljstvo uporabnika in poskuša morebitno nezadovoljstvo odpraviti. Tudi sama raziskava nam je potrdila, da se obravnavano podjetje zelo veliko posveča kupcem, saj si je ustvarilo dobro ime in pridobilo naklonjenost strank.

Prednost majhnih podjetij je večja fleksibilnost, saj se lahko hitreje prilagaja s svojo ponudbo individualni stranki. Poleg tega lahko pokrivajo tudi tržne niše, ki jih večja podjetja nočejo zaradi premajhnega obsega dejavnosti. Zaradi bližine s svojimi strankami majhna podjetja lažje zbirajo informacije o trgu, predvsem na neformalen način, z osebno komunikacijo.

LITERATURA

Bateson John E.G. 1999. *Managing Services Marketing*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers, 471 str.

- Belch, G. in M. Belch. 1990. *Introduction to advertising and promotion*. International student edition. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Carson David et al. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMES*. An Innovative Approach. London: Prentice Hall, 296 str.
- Churchill, G.A., jr. 1996. *Basic marketing research*. Orlando: Dryden
- Deželak, G. Devetak in R. Milfelner. 1991. *Politika in razvoj izdelkov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta
- Devetak, G. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Devetak, G. 1999. *Temelj trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Horvat-Jaklič, J. 2000. *Ekonomika in trženje*. Novo mesto: Višja upravna šola
- Harell, G. 1998. *Marketing – connecting with customer*. New Jersey: Prentice-Hall
- Hiebing, R. G. in S.W. Cooper. 1996. *The successful marketing plan*. Lincolnwood: NTC business Books
- Habjanič, D. in T. Ušaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin
- Koletnik, Franc. 1995. *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kotler, P. in G. Armstrong. 1989. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall
- Kotler, P. 2000. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler., P. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Potočnik, V. in T. Petrin. 1996. *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Potočnik, V. 2002. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Potočnik V. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana : Gospodarski vestnik
- Pučko, D. 1996. *Strateško planiranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Repovž, J. 1995. *Celostna grafična podoba*. Ljubljana: Studio Marketing
- Vadnjak, Jaka. 1997. *Družinska podjetja – iz generacije v generacijo*. Podjetnik., 2, 25-30 str.

Vidic, Franci. 1996. *Sodobni marketing*. Ljubljana : GEA College, 247 str.

VIRI

Adams, Bob. 1999. *Začetek in rast malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA

Zakon o razvoju malega gospodarstva (Uradni list RS, 9t. 18/91)

Belak, Janko. 2000. *Podjetniška planiranja kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.

Kajzer, Stefan. 1998. *Razvoj in strukturiranje podjetja*. V Belak Janko in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management. MER Evrocenter, Gubno 1998.

Novi forum. 2003. IBON 2002: Boniteta poslovanja družb in s.p. podatki 1994-2002, CD, Ljubljana

Siropolis, Nicholas C. 1995. *Menedžment malog poduzeća*. Zagreb: Mate.

Osebni razgovori z konkurenčnimi podjetji. Koper, 21.september 2005

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

