

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

NATALIJA ŽALIK

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ANALIZA DELOVANJA IN OBNAŠANJA
PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMERA

Natalija Žalik

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec

POVZETEK

V diplomski nalogi smo predstavili slovensko podjetje Pami d. o. o. , ki se ukvarja s prodajo obutve in modnih dodatkov. Opisana sta njegov nastanek in delovanje. Namen naloge je širše poznavanje podjetja Pami in ugotoviti njihove prednosti ter pomanjkljivosti pred konkurenco. Prikazano je na katerem področju ima podjetje dobre strategije in na katerih so potrebne izboljšave za še boljše poslovne rezultate.

Diplomska naloga zajema tudi raziskavo, katere namen je ugotoviti, kako so kupci zadovoljni s prodajalno La Scarpa v Lendavi. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da so kupci zadovoljni tako s cenami, kot tudi s ponudbo v trgovini.

Ključne besede: blagovna znamka, poslanstvo, strategija širjenja organizacije na tuje trge, strategija poslovanja, zadovoljstvo strank, uspešnost poslovanja.

SUMMARY

The diploma thesis introduces Pami, a Slovenian company selling footwear and other fashion accessories. The company's formation and operation are described as well. The purpose of this diploma thesis is to have a broader understanding of Pami and to identify its strengths and weaknesses in competition to the competition. The diploma thesis identifies areas where the company leads a good strategy as well as those that need improvement to achieve better business results.

The thesis also includes a survey of customer satisfaction conducted in La Scarpa, a shop in the town of Lendava. It was found that customers are satisfied both with the shop's prices and its offer.

Key words: trademark, mission, foreign market entry strategy, business strategy, customer satisfaction, business success.

UDK: 005.412:658(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji diplomske naloge | 1 |
| 1.3 | Predvidene metode za doseganje ciljev | 2 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve diplomske naloge | 2 |
| 2 | Teoretični del..... | 3 |
| 2.1 | Predstavitev podjetja Pami d. o. o. | 5 |
| 2.2 | Načela podjetja | 6 |
| 2.2.1 | Vizija in cilji podjetja | 7 |
| 2.2.2 | Poslanstvo podjetja | 7 |
| 2.3 | Lastna blagovna znamka..... | 8 |
| 2.4 | Strategija širjenja organizacije na tuje trge..... | 9 |
| 2.4.1 | Strategija poslovanja in delovanja | 10 |
| 2.4.2 | Komunikacija v podjetju..... | 11 |
| 2.4.3 | Dobava blaga in postopek izbiranja modelov obutve..... | 13 |
| 2.4.4 | Strategija skladiščenja..... | 16 |
| 2.4.5 | Strategija cen..... | 16 |
| 2.4.6 | Strategija oglaševanja | 18 |
| 3 | Empirični del..... | 20 |
| 3.1 | Opisne statistike in raziskovalna vprašanja | 20 |
| 3.2 | Postopek pridobivanja in obdelave podatkov | 21 |
| 3.3 | Rezultati in interpretacija..... | 21 |
| 4 | Sklep..... | 31 |
| | Literatura in viri..... | 33 |
| | Priloge..... | 35 |

PREGLEDNICE

| | |
|---|----|
| Preglednica 1 Starostna struktura..... | 22 |
| Preglednica 2 Zaposlitveni status..... | 23 |
| Preglednica 3 Zadovoljstvo s cenami..... | 25 |
| Preglednica 4 Pogostejše kupovanje ob nižjih cenah..... | 26 |
| Preglednica 5 Kakovostni razred | 26 |
| Preglednica 6 Zadovoljstvo s širino ponudbe | 28 |
| Preglednica 7 Zadovoljstvo z zaposlenimi..... | 29 |

SLIKE

| | |
|--|----|
| Slika 1 Spol anketirancev..... | 21 |
| Slika 2 Starost anketirancev po spolu | 22 |
| Slika 3 Izobrazba anketirancev | 23 |
| Slika 4 Pogostost nakupovanja..... | 24 |
| Slika 5 Kakovost izdelkov | 24 |
| Slika 6 Nakup ob popustu | 25 |
| Slika 7 Izdelki nižje kakovosti? | 26 |
| Slika 8 Oddaljenost od prodajalne v km | 27 |
| Slika 9 Vpliv oddaljenosti doma na nakup | 28 |
| Slika 10 Zadovoljstvo s širino ponudbe | 29 |
| Slika 11 Program ugodnosti | 30 |
| Slika 12 Aktualna ponudba v obliki letaka v nabiralnik | 30 |

KRAJŠAVE

| | |
|----------|----------------------------------|
| d. d. | delniška družba |
| d. o. o. | družba z omejeno odgovornostjo |
| d. n. o. | družba z neomejeno odgovornostjo |
| EMŠO | enotna matična številka občana |
| idr. | in drugi |
| SMS | sistem kratkih sporočil |
| s. p. | samostojni podjetnik |
| VEM | vse na enem mestu |

1 UVOD

Podjetništvo. Širok pojem, ki je simbol za prodajo. S podjetništvom se ukvarja veliko ljudi, a preživeti uspe le tistim, ki se temu resnično predajo in vedo, kaj želijo ter posledično to tudi dosežejo. Da pa v poslovnem svetu lahko sploh kaj dosežemo, si moramo upati in tvegati. Proctor (2011, 143) navaja, da »tudi če na poti padamo, ne bomo nikoli resnično obležali, saj imamo vedno dovolj moči, da poizkusimo še enkrat.« Zato smo se v naši diplomski nalogi lotili podjetja Pami, ki mu je uspelo preživeti.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Naš motiv diplomske naloge je, da поблиže spoznamo podjetje PAMI - Proizvodno in trgovsko podjetje, d. o. o. Nova Gorica (v nadaljevanju Pami) in zato smo s tem namenom najprej predstavili njegov nastanek, nato pa še razvoj in napredek. Preverili smo, kakšna je njihova strategija delovanja, strategija prodaje, komunikacija med zaposlenimi, dobava blaga in uspešnost poslovanja. Podrobneje pa smo se osredotočili na poslovanje poslovalnice La Scarpa v Lendavi, v kateri smo izvedli tudi kratko anketo na temo zadovoljstva kupcev.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Za osrednji namen diplomske naloge smo si zadali ugotovitev, kako je podjetju Pami uspelo ostati uspešno na slovenskem trgu že več kot dve desetletji in kako so prodrli na tuja tržišča.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so:

- pregledati in preučiti domačo literaturo,
- predstaviti podjetje Pami d. o. o. ,
- raziskati strategijo širjenja organizacije na tuja tržišča,
- raziskati strategijo poslovanja in delovanja podjetja,
- raziskati strategijo dobave blaga v poslovalnice,
- raziskati strategijo prodaje, cen in oglaševanja.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so:

- ugotoviti zadovoljstvo kupcev v prodajalni La Scarpa v Lendavi,
- ugotoviti, kako na nakup vpliva cena,
- raziskati zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja:

R1: stranke so pripravljene kupiti cenejše izdelke, kljub lastnemu zavedanju, da kakovost ni najvišjega razreda

R2: stranke bi kupovale pogosteje, če bi izdelki bili cenejši

R3: stranke nakupujejo pogosteje, ko podjetje ponudi akcijo ali znižanje

R4: več kot polovica strank je žensk, zato je v prodajalnah več izdelkov za ženske, kot pa za moške.

R5: La Scarpa med mladimi (18 - 25 let) ne velja za privlačno trgovino, zato je več kot polovica strank starejših od 40 let

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Diplomsko nalogo smo razdelili na dva dela: prvi del je teoretični, drugi del pa empirični. Pri teoretičnem delu naloge smo uporabili opisno metodo predelane domače in tuje literature, medtem ko je empirični del sestavljen iz anketnega vprašalnika, ki je anonimen, vprašanja pa so zaprtega tipa. Z anketnim vprašalnikom, ki je sestavljen iz dveh delov (prvi del vprašalnika vsebuje demografske podatke, kot so: spol, starost in izobrazba, v drugem delu pa se nahajajo vprašanja, vezana na samo trgovino in nakupovanje v njej) smo želeli preveriti, kako so stranke zadovoljne z nakupovanjem in zaposlenimi v La Scarpi. Na anketo je odgovorilo sto naključnih lendavskih La Scarpinih strank v obdobju od 10. aprila do 20. maja 2015. Pridobljene podatke smo nato obdelali s primerno statistično metodo in jih v nalogi prikazali tako grafično kot tudi besedno.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

V diplomski nalogi smo predpostavili, da bi stranke kupovale pogosteje, če bi cene ponujenih izdelkov bile nižje, da se stranke ob nakupu zavedajo kakovosti izdelkov in da bodo anketiranci podali resnične odgovore.

Omejili smo se le na lendavsko poslovalnico La Scarpa, kar je podaljšalo čas anketiranja, saj je tu manj strank, kot v katerem od večjih mest.

2 TEORETIČNI DEL

Namen teoretičnega dela diplomske naloge je spoznati, kakšni so koraki in postopki do ustanovitve lastnega podjetja. Zato smo preučili domačo in tujo literaturo ter ugotovili, da se pri ustanovitvi podjetja lahko odločamo med različnimi vrstami in oblikami. Pred tem pa se moramo vprašati, kakšen je naš namen za novo podjetje in ali nas trg potrebuje.

Pojem podjetništvo je v poslovni slovar vstopil v osemdesetih letih. Je širok pojem, zato ima vsak človek lastno različico tega. Rebernik (1994, 27) navaja, da je podjetnik tisti, ki formalnopravno ustanovi svoje lastno podjetje in tudi tisti, ki ima novo idejo in jo hoče preizkusiti v lastnem podjetju ali izven njega, ne da bi formalnopravno ustanavljal podjetje. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje navedene pojme tako, da je podjeten, kdor se pri svojem delu uspešno loteva več nalog; da je podjetništvo prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha ob tveganju ter da je podjetnost lastnost, značilnost podjetnega človeka. »Vodilni svetovni raziskovalci podjetništva pa se strinjajo, da je podjetništvo proces iskanja ali ustvarjanja poslovnih priložnosti ter njihovo izkoriščanje neodvisnih virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga.« (Rebernik 1994, 28)

V Sloveniji je podjetništvo svoj razcvet doživelo po letu 1990. Takrat je povečana konkurenca povzročila ekonomske težave velikim podjetjem, ker niso bila prilagojena tržnemu povpraševanju. Posledica tega pa je bila ustanovitev številnih majhnih podjetij, ki so bistveno prispevala k stabilizaciji gospodarskih razmer in zmanjšanju brezposelnosti (Gomezelj Omerzel, 2010).

Pred vstopom na trg je priporočljivo narediti raziskavo trga in s tem ugotoviti, kakšne so potrebe po novem izdelku ali storitvi. Običajno je dejavnost podjetja organizirana v različnih organizacijskih enotah, kot so na primer nabavna služba, proizvodnja, računovodska enota, raziskave in razvoj, prodajna služba, trženje, oglaševanje itd. Vse te enote pa so oblikovane z namenom, da bi se povečali transparentnost vodenja in informiranja ter učinkovitost gospodarjenja. Glede na način sodelovanja med člani ločimo tri osnovne tipe podjetja:

- podjetja brez hierarhije; gre za skupino ljudi, ki prisostvujejo brez odnosov nadrejenosti, kar je značilno za majhna podjetja.
- Podjetja z enostavno hierarhijo, kjer ena oseba neposredno nadzira zaposlene in sprejema temeljne odločitve.
- Podjetja z večstopenjsko hierarhijo; vodilni vodja samo posredno nadzira zaposlene na nižjih ravneh. Glavni vodja nadzira vodje oddelkov, ti nadzirajo vodje oddelkov na nižji stopnji in ti druge zaposlene. V delniških družbah je uprava ločena od delničarjev. V hierarhijo je vključen še nadzorni svet, katerega naloga je nadziranje dela managerjev in zaščita interesov lastnikov.

Podjetja pa lahko ločujemo po še enem kriteriju, in sicer glede na število udeležencev. Tudi tu imamo tri osnovne oblike:

- samostojni podjetnik, kjer je podjetje v lasti ene osebe (s. p.);
- družabništvo ali partnerstvo, kjer je podjetje v lasti dveh ali več oseb (d. o. o. in d. n. o.);
- delniška družba, ki je v lasti večjega števila vlagateljev, imenovanih delničarji (d. d.) (Bojnec idr. 2007, 40).

Ustanovitev s. p.-ja v Sloveniji je zelo poenostavljena. Celotni postopek registracije lahko storimo brezplačno na točki VEM (vse na enem mestu), kjer bodo podjetje vpisali v poslovni register. Za ta postopek potrebujejo ime in skrajšano ime podjetja, sedež podjetja, dejavnosti, ki se bodo v podjetju opravljale, osebne podatke – ime, priimek, naslov, EMŠO, davčna številka ter podatke o zakonitem zastopniku. To je običajno ista oseba kot ustanovitelj podjetja. Nato sledi še vpis v davčni register.

Poglejmo še postopek za ustanovitev d. o. o.-ja. To lahko storimo pri notarju v obliki notarskega zapisa ali pa brezplačno na portalu e-Vem, za kar je potrebno kvalificirano digitalno potrdilo in tudi EMŠO. Ko je ta postopek zaključen, uporabnik prejme akt o ustanovi in vplača osnovni kapital v višini 7500 EUR, še preden se podjetje vpiše v sodni register. Če bi želeli s. p. preoblikovati v d. o. o., imamo na izbiro dve metodi. Prva metoda je, da prenesemo s. p. na novoustanovljeno kapitalsko družbo, druga metoda pa je prenos s. p. na že obstoječo kapitalsko družbo. V praksi takšno preoblikovanje ni pogosto, saj je postopek precej zapleten in traja tudi več mesecev, stane pa od 1.500 do 10.000 EUR (Mladipodjetnik.si, 2010).

Na kratko se dotaknimo še politike podjetja. Belak in soavtorji (1993, 73) pravijo, da »politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Gre za smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničenih potencialov, procesov in izidov podjetja. Tako opredeljena politika podjetja izhaja iz vizij ter se uresničuje v procesih managementa neposredno na strateški, posredno pa tudi na taktični in operativni ravni podjetja. Nanjo pa vplivajo filozofije in kulture podjetja ter interesi udeležencev.«

Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti na poslovno etiko, ki jo Tierney (1997, 12) opisuje sledeče: »Etika ni nič drugega kot vrsta meril in navedena vprašanja, ter odgovori ali seznanji, ki naj bi vas spodbudili k razmišljanju o smernicah, ki ste jih dobivali v življenju, pa tudi o njihovih virih.«

Kaj je pomembno v podjetništvu? Kot navaja Škarja (2012, 23), v podjetništvu štejejo zgolj rezultati, saj nikogar ne zanima, koliko truda je bilo vložena za doseg zelenega cilja. Pomembno je tudi, da ima podjetnik ob sebi dobro skupino ljudi, ki mu lahko pomagajo do uresničitve cilja. Na tej poti včasih pride tudi do napak. Vendar pa je pomembno, da se iz njih nekaj naučimo in jih v prihodnje ne ponovimo. Gonilna sila za še večji napredek podjetja je radovednost in želja po nečem več, po nečem boljšem.

»Študentje začetnih letnikov se pri teoriji podjetja naučijo, da je na kratek rok za podjetje dobro, da nadaljuje z delovanjem tudi, če s prihodki ne pokrije skupnih stalnih in spremenljivih stroškov.« (Kirzner 2014, 243) Vse dokler podjetju uspeva pokrivati spremenljive stroške je nadaljevanje proizvodnje smiselno. Kajti, če bi se podjetje odreklo presežku prihodkov nad spremenljivimi stroški, kar mu omogoča poslovanje, bi utrpelo še večjo škodo.

2.1 Predstavitev podjetja Pami d. o. o.

Slovensko družinsko podjetje Pami d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1990, vendar se je takrat imenovalo Pamiso d. o. o. Nova Gorica. Tri leta kasneje se je podjetje preoblikovalo in tako dobilo ime, kot ga poznamo danes – Pami. Podjetje se v osnovi ukvarja s trgovino z obutvijo in drugimi izdelki, ki spadajo v prodajo obutve. Do leta 1998 je podjetje imelo 12 zaposlenih in je poslovalo le na sedežu v Novi Gorici. Ukvarjali so se:

- s trgovino na debelo,
- z obutvijo in repromateriali za proizvodnjo obutve,
- z dodelavnimi posli s proizvajalci obutve v Sloveniji in republikah nekdanje Jugoslavije.

Proizvajalcem so priskrbeli in dobavili repromateriale za proizvodnjo obutve, jim plačali delo, dokončano obutev pa so nato prodali naročnikom iz držav zahodne Evrope (Nemčija, Italija, Nizozemska), ki so v državah nekdanje Jugoslavije iskali podjetja s cenejšo delovno silo in s tem posledično tudi izdelavo z nizko ceno. Naročnik je priskrbel vse materiale za izdelavo in jih fakturiral Pamiju, saj se je s tem izognil tveganju. Za organizacijo in nadzor proizvodnje je bilo poskrbljeno s strani podjetja Pami, kakor tudi za vso carinsko dokumentacijo. Prav tako so za dobavo izdelane obutve poskrbeli oni.

V Sloveniji je družba prodajala raznoliko obutev različnih cenovnih kategorij. Prodajali so tudi repromateriale za proizvodnjo obutve vsem takratnim večjim proizvajalcem obutve in trgovskim mrežam z obutvijo. Večinski delež prihodkov je prihajal v podjetje s prodajo kupcem iz republik nekdanje Jugoslavije. Del prodaje se je razdelil na manjše zasebne kupce v Sloveniji, ki so po letu 1990 množično odpirali lastne trgovine.

Med letom 1995 in 1998 je največji problem bila plačilna nedisciplina domačih in tujih trgovcev. Veliko škodo je podjetje utrpelo zaradi neplačanih terjatev, kar je bil eden izmed vzrokov, ki so ogrozili obstoj podjetja. Ostali vzroki pa so bili še: selitev proizvodnje obutve na Vzhod in zmanjšanje zanimanja tujcev za selitev proizvodnje v države nekdanje Jugoslavije. Leta 1998 so se v upravi podjetja odločili za spremembo vizije. Opredelili so se za lastno maloprodajno mrežo, ki so jo odpirali po celotni Sloveniji. Danes imajo v Sloveniji in na Hrvaškem skupno 99 prodajaln na malo, s katerimi dosegajo glavni prihodek.

Podjetje je mrežo svojih trgovin razdelilo na tri tipe:

- La Scarpa in Pami – je znana po dobrem razmerju med ceno in kakovostjo, kjer ponujajo žensko, moško in otroško obutev, namenjeno širšemu krogu kupcev,
- Paprika – je znana po svoji ponudbi obutve za mlade,
- Ars – slovi po ponudbi obutve višjega kakovostnega razreda in temu primerni ceni, saj tako lahko zadovolji zahtevnejše kupce.

La Scarpa in *Pami* ponujata žensko, moško in otroško obutev. Ta je prepoznavna po ugodnem razmerju med ceno in kakovostjo. Namenjena je širši množici kupcev. *Paprika* prodaja obutev za mlade, *Ars* pa ima v ponudbi obutev višje cenovne in kakovostne kategorije za kupce z višjimi potrebami. Pred odprtjem nove trgovine se vodstvo odloči, kakšno vrsto obutve bo nova trgovina prodajala. Odločitev je odvisna od lokacije trgovine (vir: Pami).

2.2 Načela podjetja

Tako kot vsak posameznik, ki ima svoja določena načela v katera verjame in živi po njih, jih imajo tudi podjetja. S tem dajejo pomen svojemu poslovanju. Ko namreč svoja načela zapišemo na papir, jim damo še večji pomen, saj nas dnevno opominjajo na naš prvotni namen poslovanja in nam dajejo zagon za nadaljevanje. Najpogostejše vrednote v podjetjih so: poštenost, spoštovanje ljudi, zaupanje, skupinsko delo, trajnostni razvoj in spoštovanje zakonodaje.

V podjetju Pami imajo več načel, h katerim stremijo. Prvo in najpomembnejše načelo je zadovoljstvo strank, kajti zadovoljne stranke so tudi zveste stranke in prav takih si želijo čim več. Kar je tudi odličen način ustnega oglaševanja.

Med zaposlenimi velja načelo medsebojnega spoštovanja in pomaganja. S sprotnim in rednim obveščanjem vodstva o uspehih in težavah lahko zagotovijo uspešne, hitre rezultate.

Držijo se tudi načela poštenosti in konkurenčnosti do dobaviteljev, kar zajema pravočasno dobavo blaga in plačilo za prejeto blago.

2.2.1 Vizija in cilji podjetja

Covey, Merrill in Merrill (1994, 104) poudarjajo, da ima vsak med nami neko vizijo o sebi in prihodnosti. Ta vizija ima svoje posledice. Med vsemi dejavniki ima vizija največji vpliv na naše odločitve in na način, kako preživimo večino svojega prostega časa.

Med cilji podjetja je vizija pomemben dejavnik, ki je močno povezana z uspešnostjo podjetja samega. Vizijo bi lahko opisali kot realistične sanje, saj izhaja iz domišljije podjetnika. Je neke vrste projekcija stanja lastnega podjetja v prihodnosti, v kateri podjetje predvideva, kakšen položaj bi v bodočnosti želeli ustvariti na tržišču. V to projekcijo sta vključeni dodatna organizacijska slika in oblika podjetja (Gea College PIC, 1999). »Vizije premagajo tudi najgloblje jarke odpora in razočaranj. Imeti vizijo je pomembno, da lahko pridemo do poslanstva. Pod tem pa razumemo tisto, kar je naša »naloga«, za kar smo poklicani. Vizija se konča s poslanstvom, ki ga spremenimo v konkretne cilje. Šele ko določimo cilj, lahko postanemo učinkoviti.« (Detroy 2001, 56). Ko opredelimo svoje cilje, lahko izdelamo strategijo, ki je splet številnih ukrepov. Detroy (2001, 56) pravi, da vizija postane poslanstvo, ki nam narekuje cilj, katerega posledica je strateški načrt.

Na kratko in jedrnato povejmo, kaj je cilj podjetja Pami. Cilj podjetja Pami je pozitivno poslovanje na domačem trgu, prepoznavnost lastne blagovne znamke na lokalnem tržišču in zadovoljstvo strank.

Zaželeno je, da vodje svojo vizijo delijo z vsemi svojimi zaposlenimi, to pa zato, ker jim zaposleni lahko pomagajo doseči to vizijo, trdi Dell (1988, 34).

2.2.2 Poslanstvo podjetja

Podjetje mora svoje poslanstvo imeti jasno definirano, saj s tem opisuje namen obstoja in je »osrednji temelj ravnanja podjetja in njegovih ljudi, opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, lastnikov, ustanoviteljev, porabnikov, vodstva in širše družbe. S tem tudi spodbudi sodelavce h kakovostnemu delu, širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v podjetje« (Musek Lešnik, 2006). Temeljiti mora na vrednotah in osrednjih spodobnostih organizacije, njegov namen pa je spodbujanje. Poslanstvo podjetja je bistvo njegovega delovanja. Je dolgoročen zapis o namenu podjetja, ki temelji na njegovih vrednotah.

Poslanstvo podjetja Pami je starejšim in mlajšim kupcem zagotoviti kakovostno obutev za vsako priložnost po sprejemljivi ceni.

2.3 Lastna blagovna znamka

»Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih lastnosti, namenjena prepoznavanju izdelka in razlikovanju od konkurenčnih izdelkov.« (Potočnik 2001, 228)

Da pa izdelek lahko pridobi blagovno znamko, mora izpolnjevati pogoje o trajni visoki ravni kakovosti, ki je povezana z okoljevarstvenimi ukrepi, nuditi mora takojšnje servisne storitve in na trg mora vstopiti pred konkurenti. To pa ne pomeni, da mora podjetje biti prvo v tehnologiji, ampak prvo v zavesti porabnikov. Potočnik (2001, 229) pravi, da je namen blagovne znamke prepoznavnost proizvajalca ali trgovca. Vsebovati mora tudi obljubo proizvajalca o določenih lastnostih in kakovosti izdelka. Razvoj blagovne znamke trgovskih podjetij poteka tako, da podjetje najde proizvajalca, ki dobavlja zmeraj enako kakovost. Naročijo večji delež, zato se mora proizvajalec strinjati, da njegov izdelek pridobi trgovčevo blagovno znamko.

Podjetje z uvedbo lastne blagovne znamke največkrat želi doseči povečanje dobička in to jim tudi uspeva, saj imajo trgovske blagovne znamke praviloma nižjo prodajno ceno, kot pa blagovne znamke proizvajalca. Trgovske blagovne znamke pa povečujejo tudi zvestobo kupcev.

Blagovno znamko je treba registrirati, saj s tem preprečimo možnost zlorabe in okoriščenja imena podjetja s strani drugih oseb. Sam postopek registracije blagovne znamke je nekoliko zapleten, zato se podjetja v praksi poslužujejo agencij, ki se s tem ukvarjajo in za primerno plačilo opravijo celotni postopek. Okvirna cena takšne storitve je 360 evrov brez davka. V to ceno je všteta prijavná pristojbina za tri razrede mednarodne klasifikacije, pristojbina za registracijo znamke z veljavnostjo 10 let in stroški dela agencije (Mladipodjetnik.si, b.l.) .

Podjetje Pami ima lastno blagovno znamko, imenovano »Stone«, ki so jo registrirali leta 1997. Potrebovali so tri leta, da je znamka dobila svojo prepoznavnost. Prvotno so pod to znamko prodajali obutev za mlade, danes pa je znana predvsem po športni obutvi, a tudi po nekaterih elegantnih modelih. Vsi modeli pod to blagovno znamko so iz pravega usnja. Skrbijo za kakovost izdelka, saj lahko le tako upravičijo svoje ime. Blagovno znamko so dobro sprejeli tudi kupci, saj so se je že lepo navadili in jo pogosto kupijo. To potrjuje tudi 30 %-no povečanje prodaje znamke STONE.

Znamko uporabljajo kot všito etiketo na podlagah v obutvi, kot žig na podlogah in na zgornjem usnju ter tudi kot izvezen znak na zgornjem usnju. Znak je tudi na vrečkah. Sestavljen je iz črke »S«, ki je obdana z rumenim krogom in črno obrobo.

Poleg svoje lastne prodajajo še nekaj naslednjih blagovnih znamk:

- Ara,
- Bama,
- Boulevard,
- Caprice,
- Doris,
- Dr. Feet,
- Fashion TV,
- JessiGirl,
- Joy,
- Jungla,
- Kebo,
- Mascha,
- ME Collection,

- PAMIKids,
- Panama Jack,
- Perletti,
- Planika,
- NewTop,
- NewTrend,
- Relax,
- Samoa,
- Sarah Zanka Fashion,
- Soffice Sogno,
- Studio London.

Izmed vseh naštetih blagovnih znamk so v podjetju najbolj ponosni, da lahko prodajajo Caprice in Dr. Feet, saj zaradi kakovosti in udobja kupci po njih radi posegajo.

2.4 Strategija širjenja organizacije na tuje trge

Podjetja svoje poslovanje lahko širijo na različne načine. Najpogostejše oblike širjenja na tuje trge so: *izvozna, pogodbeno in investicijska strategija*.

Zaradi enostavnosti je *izvozni* način najpogostejša oblika izvoza, saj ima nizko tveganje in ne zahteva večjih naložb. Ti se delijo na posredne (pasivni in aktivni) in neposredne načine izvoza; v obeh primerih pa podjetje proizvaja na domačem tržišču in nato s pomočjo posrednikov prodaja na tujih tržiščih. Neposredni način izvoza za podjetje pomeni dolgoročnejšo pozicijo na tujih tržiščih, a hkrati tudi večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje.

Pri *pogodbenih* načinih vstopa gre za prenos tehnologije in človeških znanj med organizacijami (kar je tudi njihov prvenstveni namen, saj s tem posredno odpirajo priložnosti za izvoz izdelkov), zato ta način vstopa uvrščamo med dolgoročna, nekapitalska združenja mednarodnih podjetij. Med najpogostejše pogodbene oblike načina vstopa uvrščamo:

- franšizing: sistem trženja blaga ali storitev, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi samostojnimi podjetji – franšizorjem, ki daje pravico posameznim franšizijam, hkrati pa tudi nalaga dolžnost poslovanja v skladu z njegovim konceptom (Wikipedia, 2013);
- licenciranje: z majhnim tveganjem podjetje prodre na tuj trg in s tem drugim podjetjem dovoljuje uporabo patenta, blagovne znamke, proizvodni proces, za kar se plačuje licenčna, ki je običajno zaračunana v odstotkih od prodaje;
- strateške povezave: so lahko poslovne ali kapitalske, imajo značaj partnerstva in jih lahko ločimo na zaveznitva in pogodbeno sodelovanja;
- pogodbeno proizvodnja: je nastala iz razlogov kot so prisotnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na trg. Kadar podjetje -

kontraktor nima dovolj virov za proizvodnjo ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, vstopa v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu (Študentski.net, b.l.);

- managerske pogodbe in
- pogodbe na ključ.

Investicijska strategija vstopa na tuji trg je v praksi dokaj redka, saj zahteva lastništvo v tuji državi, veliko mednarodnih znanj in velike neposredne investicije v kratkem časovnem obdobju.

Za poslovanje na tujem trgu je osnovni pogoj poznavanje jezika, ki ga govorijo v izbrani državi. Poznati mora tudi njihovo kulturo in običaje, da lahko po potrebi prilagodi svoj izdelek za njihove razmere. S širjenjem podjetja v tujino lahko prihranimo na proizvodnih in prevoznih stroških, povečamo tržni delež in si tudi povečamo konkurenčnost. Upoštevati in spoštovati pa moramo zakonodajo, ki velja v določeni državi. Način komunikacije se mora prilagoditi dani situaciji. Najpogostejši jezik sporazumevanja v internacionalnem poslovanju je angleščina. Vendar danes več ne zadošča, da znamo dobro govoriti angleško. Razumeti moramo izzive, ki nam jih ponuja poslovanje v tujini in se jim znati prilagoditi (Dignen, 2011).

Podjetje Pami deluje le na enem tujem trgu, in sicer v sosednji državi Hrvaški. Razlog, da niso prisotni v več tujih državah je konkurenca. Tam imajo lastne trgovine, brez posrednikov. In tako so se odločili za investicijsko strategijo vstopa na tuji trg.

2.4.1 Strategija poslovanja in delovanja

Zakaj podjetje sploh potrebuje strategijo za to, kako bo delovalo in poslovalo? Z dobrim načrtom, kako bomo poslovali smo pripravljeni na spremembe, ki nam jih prinaša trg. »Načrtovanje je dejavnost, ki nas privede od tam, kjer smo, do tja, kamor bi radi prišli. Sestavljeno je iz analiziranja sedanjega položaja, izbiranja ciljev in določanja ukrepov«, ugotavlja Keenan (1996, 5). Pri načrtovanju nam lahko pomagajo tudi naše dosedanje izkušnje in intuicija, saj s tem lahko ugotovimo svoje uspehe in napake, ki smo jih dosegli. Če v to vključimo še pregled financ, dobimo celotno sliko in lahko naredimo dobro strategijo za naprej, ki nam bo pomagala pri napredovanju in optimiziranju poslovnih rezultatov. Primarni namen načrtovanja strategije je definirati realni cilj podjetja v prihodnosti; opredeliti pa moramo tudi širino naše dejavnosti, trge na katerih želimo poslovati, matriko proizvodov ali storitev ter kaj bo osnova za doseganje konkurenčne prednosti (Bulc, 2011).

Graves in Fowler (1995, 15) navajata, da je ena izmed večjih težav v podjetju zagotavljanje, da vsi oddelki med seboj sodelujejo in izpolnjujejo splošno poslanstvo. Pogosto prihaja do občutka, da si oddelki med seboj nasprotujejo in škodujejo. A ko je strategija jasno opredeljena, lahko vidimo, kako se odločitve sprejemajo v različnih oddelkih organizacije za dobrobit zastavljene strategije.

V podjetju Pami strategijo za naslednje poslovno leto sestavijo že v mesecu decembru tekočega leta. Nato se enkrat letno sestanejo in pregledajo dosedanje poslovanje ter - da bi dosegli čim boljše rezultate - po potrebi strategijo tudi spremenijo. Ker je podjetje na trgu prisotno že 25 let, se ukvarjajo s strategijo poslovanja podjetja v zrelem življenjskem ciklusu. Iščejo nove načine za izboljšanje svoje ponudbe obutve – kako ugoditi čim večjemu krogu strank in kako biti drugačen od konkurence. Naredijo tudi okvirni načrt za izdatke, stroške, dobiček, oglaševanje itd.

Poslužujejo se tudi zunanjega izvajanja na področju računovodstva in informacijske tehnologije. Z zunanjimi sodelavci sklenejo pogodbo.

2.4.2 Komunikacija v podjetju

Ljudje kot družabna bitja se radi družimo in pogovarjamo z drugimi. Tako je tudi v poslovnem svetu, vendar so tam teme pogovora vezane na posel. Brajša (1994, 13) pravi, da »si je skoraj nemogoče predstavljati podjetje, ki deluje brez medsebojnega komuniciranja sodelavcev, brez skupnega reševanja kompleksnih problemov v njem in brez razreševanja konfliktov med tistimi, ki komunicirajo in rešujejo te probleme.« Poznamo verbalno in neverbalno komunikacijo, vsebinsko in odnosno, osebno in neosebno, zavestno in nezavedno komunikacijo v podjetju. Vsaki izgovorjeni besedi daje smisel in moč množica neverbalnih znakov. Na podlagi medsebojne komunikacije v podjetju se oblikujejo medsebojni odnosi. Uspešno sporočilo mora obsegati razumljiv in razločen govor, ustrezno negovorečo spremljavo, primerno pojasnjene odnose in osebni delež vseh, ki sodelujejo v sporazumevanju. Oglejmo si še, kako poteka komunikacijski proces, ki vsebuje sporočila pošiljatelja, čigar namen je prejemniku sporočila prenesti neko misel. Misel mora biti kodirana, da jo lahko spremenimo v izrečene besede, saj tako misel postane sporočilo, ki pride do prejemnika. Seveda pa lahko med pošiljateljem in prejemnikom nastanejo mehanične in semantične motnje – to pomeni, da izgovorjeno lahko slabo slišimo ali napačno razumemo in če na to nismo pozorni, pride do nesporazumov. Komunikacija je uspešna, ko so smoter, misel in izgovorjeno sporočilo pošiljatelja enaki s prejemnikovim sprejetim sporočilom. Ko prejemnik sprejeto informacijo interpretira in jo razume, jo uresniči ali uskladišči.

Za dobro medsebojno sodelovanje je komunikacija najpomembnejša. Pri tem pa moramo uporabljati besede, ki so vsem lahko razumljive. Od današnjih vodij se pričakuje ne le, da imajo dobre komunikacijske sposobnosti, ampak tudi, da znajo pomagati sodelavcem pri reševanju njihovih težav. Za najhitrejše reševanje težav je najbolje, da znamo postaviti prava vprašanja. S

postavljanjem vprašanj namreč damo možganom ukaz za razmišljanje, iskanje rešitev. In ko znamo postavljati prava vprašanja, smo se sposobni pogovarjati z vsemi in o vsem (Leeds 1988, 25).

Nič neobičajnega ni, če v podjetju pride do konfliktov, ki so po Deutschevi definiciji spopadi nezdržljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih (Deutsch 1973, po Brajša 1994, 251). Zato po tej definiciji razlikujemo med:

- intrapersonalnimi in interpersonalnimi konflikti,
- konflikti v skupinah in konflikti med skupinami ter
- intranacionalnimi in internacionalnimi konflikti.

Rezultati vseh teh oblik pa niso prijetni, saj se odražajo kot napeto in konfliktno ozračje med sodelavci in tudi kot odkriti medsebojni spopadi. Konflikti pa imajo tudi pozitivno lastnost, saj takrat spoznamo težavo in poiščemo rešitev. Spodbuja se radovednost, poveča se samospoznavanje, spodbujajo se spremembe in poveča se individualna in skupinska identiteta.

Konflikte lahko premagujemo na štiri načine: prvi je glasovanje in s to metodo konflikt ni rešen, kajti rešitev je taka, kot jo večina izbere z glasovanjem. Drugi način je pogajanje in sporazumevanje. Tretji način je postopno recipročno odstopanje. Četrti način je iskanje skupnih nadrejenih ciljev (Rot 1983, po Brajša 1994, 268).

V podjetjih se pogosto tudi zgodi, da pride do prepиров, kar pa ni enako konfliktu. Razlika je v tem, da gre pri prepiru za medsebojno zlonamerno napadanje partnerja v konfliktu, kjer prevladuje jezik sovraštva. Pogosto se dve osebi začneta osebno žaliti in se oddaljujeta od osrednje teme prepira. Prepir pa je lahko tudi dober, saj se iz njega lahko naučimo nekaj novega. Predvsem moramo dovoliti partnerju, da misli drugače, paziti moramo na svoje besede, ne smemo se prepustiti besu in čustvom, dovoliti moramo, da tudi partner pride do besede. Iskati bi morali skupne točke strinjanja s partnerjem in pripravljeni moramo biti sprejeti lastne napake. Za dober zaključek prepira moramo partnerju dati vedeti, da bomo premislili tudi o njegovem predlogu. Če se nam pogosto dogaja, da zahajamo v prepire, bi bilo dobro premisliti o iskanju pomoči in nasvetov. Velja pa tudi omeniti, da je za uspešen razplet včasih dovolj le to, da zadevo prespimo.

V podjetju Pami poteka komunikacija med upravo in posameznimi poslovalnicami predvsem po telefonu. Ko pa je treba obvestiti vse poslovalnice naenkrat, se poslužujejo elektronske pošte. Ta način je cenovno ugoden, hiter in praktičen. Tudi poslovalnice komunicirajo med seboj po telefonu, in sicer s pomočjo internih števil.

2.4.3 Dobava blaga in postopek izbiranja modelov obutve

Potočnik (2001, 196) navaja, da je dobava blaga zelo pomemben dejavnik pri prodaji, zato moramo to skrbno načrtovati. Cilj načrtovanja nabave blaga je, da določimo količinsko razsežnost nabave po zvrsteh izdelkov in časovni dinamiki ter nabavnih okoliščinah. Trgovska podjetja nabavo le redko zasnujejo na dolgi rok, saj dolgoročno ne moremo temeljito predpostaviti možnih dobaviteljev in sortimenta artiklov. Snovanje nabave pa je včasih zelo tvegano zaradi nepristranskih in pristranskih elementov, ki imajo vpliv na nakupne navade ciljnih kupcev. Tako je metoda snovanja nabave narejena za hitre spremembe povpraševanja, še posebej za tiste trgovske znamke, na katere imajo ključni vpliv trenutne modne smernice. In naša panoga definitivno spada v ta sortiment. Trgovska podjetja delijo snovanje oskrbe podjetja z blagom na:

- snovanje oskrbe sprotnega sortimenta, ki je neodvisen od modnih smernic in običajno zadovoljuje osnovne nuje odjemalcev;
- snovanje oskrbe spremenljivega sortimenta, ki ga razdelijo na ponavljajoči se sortiment posamezne sezone in na spreminjajoč se sortiment sezone, z uvajanjem novih izdelkov, spremembo modnih smernic.

Snovanje sortimenta se nanaša na opredelitev razsežnosti in globine ter cenovno in kakovostno dimenzijo sortimenta, ki jih opredeljujemo na:

- razsežnost sortimenta (vsebuje vse izdelke, ki jih prodaja podjetje),
- globino sortimenta (vsebuje vse artikle, tj. različice posameznega izdelka),
- cenovno-kakovostna širina (pomeni, kako se posamezni izdelki iste uporabnosti ločujejo po kakovosti in vrednosti),
- gostoto sortimenta (ugotavlja sorodnost med izdelki).

Ko se podjetje odloča, kakšen sortiment izdelkov bo nabavilo, morajo upoštevati, da se lahko le-ti hitro spremenijo in prilagodijo potrebam ciljnih potrošnikov, to pa omogoča, da ga po potrebi lahko razširi in s tem zmanjša tržno tveganje. Da bi dosegli optimalni sortiment, podjetje izbere kombinacijo izdelkov, v katerih so stroški poslovanja v primerjavi z doseženim prihodkom na enoto najnižji.

Poglejmo še nekaj dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o izbiri izdelkov in dobaviteljev. Med številnimi elementi, ki so odločilni za izbiro sortimenta so:

- novi izdelki oziroma blagovne znamke, ki so ponujene v prodajo,
- nuja po vpeljavi nove linije izdelkov,
- nuja po razširitvi izbora blagovnih znamk,
- nezadovoljstvo z obstoječimi blagovnimi znamkami,
- ocena primernosti celostne ali delne stalne ponudbe.

Podjetje z uvedbo novih izdelkov vedno tvega, saj obstaja možnost, da pri kupcih ne bodo dobro sprejeti. To pa nato privede do izpada prodaje, neustreznega znižanja cen ali do dodatnih stroškov zaradi ponovne predstavitve izdelka. Pri izbiri novih izdelkov moramo biti pozorni na naslednje kriterije: dobičkonosnost in obseg prodaje, sortiment, vrednost za porabnika, potrebna predstavitvena promocija, značilnosti dobavitelja, zanesljivost, cene in popusti, zahteve glede fizične distribucije.

Pri nabavi se lahko tudi pogajamo; v praksi je to najpogosteje pogajanje o nabavni ceni, popustih, dobavnih okoliščinah, prispevkih k oglaševanju, plačilnih rokih in o razreševanju reklamacij. Znižanje nabavne cene za 1 % namreč pomeni tudi do 10 % povečanja dobička za trgovine na drobno.

Če ima podjetje več dobaviteljev, jim to omogoča širšo preglednost nad cenami in višjo varnost nabave. Zmanjšuje pa tudi tveganje pri nabavi trgovskega podjetja v kritičnih stanjih. Obče uveljavljeno pravilo o številu dobaviteljev podjetja je takšno, da naj ima toliko, da se bo med njimi razvila konkurenca glede cen, kakovosti in storitev, povezanih s ponudbo in dobavo izdelkov. Vendar pa v določenih primerih podjetje izbere tudi samo enega večjega dobavitelja. Vzroki za to so: premajhen obseg oskrbe blaga za več kot enega dobavitelja, kadar ima dobavitelj patent ali licenco za določeno vrsto izdelkov, kadar zaradi kakovosti izdelkov želi prav določenega dobavitelja in ko uvaja lastno blagovno znamko.

Pri odločanju o številu izbranih dobaviteljev mora podjetje pri izbiri le-teh upoštevati nekaj kriterijev, in sicer:

- velikost vsebine in sortiment izdelkov,
- kakovost,
- nabavno ceno,
- okoliščine in možnosti plačila,
- datum dobave,
- dostavne možnosti in prevozne stroške,
- dosedanja poslovne izkušnje z dobavitelji.

V podjetju Pami so se odločili, da bodo blago kupovali neposredno pri proizvajalcih (ki so tudi njihovi dobavitelji), brez posrednikov. Leta 2006 so imeli v podjetju 75 dobaviteljev, s katerimi so vzpostavili stik na sejnih na Kitajskem, v Nemčiji in v Italiji. Na ta način si zagotovijo nižjo ceno, saj je obutev v konkurenčnih prodajalnah lahko dražja tudi do 30 %. Skoraj dobro polovico obutve uvozijo iz sosednje Italije, nekaj tudi iz Španije, Romunije in Bolgarije. Uvažajo pa tudi iz Kitajske, Tajske, Vietnama in Indonezije, kar predstavlja drugo polovico uvoza obutve. Iz Tajske uvažajo ročno izdelane ženske svilene poročne čevlje, ki jih prodajajo tudi drugim ponudnikom. V preteklih letih pa so pričeli uvažati tudi iz Južne in Srednje Amerike (Brazilija, Mehika, Argentina). Zaradi ohranjanja neodvisnosti pri določanju cenovne politike so se odločili, da ne bodo uvažali svetovno znanih blagovnih znamk.

Poglejmo še njihov postopek naročanja čevljev. Modele, ki so se v pretekli sezoni pred razprodajo najuspešneje prodajali (več kot 85 %), naročijo ponovno – kar znaša 30-50 modelov. Prodaja prehodne obutve znaša od 60-85 %, zato pred ponovnim naročilom le-teh naredijo analizo in naročijo modele, ki so jim sorodni. Kopito ostane enako, spremenijo zgornji del čevlja ali pa način zapenjanja. Preostali modeli pa se izločijo iz ponudbe in jih zamenjajo s povsem novimi, modnimi primerki. Kolekcija za pomlad in poletje zajema 300 modelov, jesensko-zimska pa le 200. Nato na upravi podjetja Pami naročijo nove modele na podlagi izmenjanih mnenj – klasiko za starejše kupce, moderno obutev za mlade. Vsa obutev se naroči za eno leto vnaprej. Pri tem so jim v pomoč sejmi, kjer si lahko razstavljene modele ogledajo tudi v živo. Tam se dogovorijo za barvo, ceno in o pogojih prodaje. Naročene modele tudi fotografirajo, kar jim olajša nadaljnje komuniciranje. Dobavitelj naročene vzorce pošlje s hitro pošto. Ko jih prejmejo, jih natančno pregledajo in vpišejo ceno v cenik, kjer so vpisane tudi nabavne cene, cene prevoza in ostali stroški. Na podlagi tega določijo maloprodajno ceno. Obutev, ki se bo prodajala tudi na Hrvaškem zajema ceno v tuji valuti in je brez davka na dodano vrednost. Vsi vzorčni modeli vsebujejo tudi podatke o uporabljeni tkanini, velikostni razred števil ter podatke o maloprodajni ceni. Ko je vse to pripravljeno, vzorce razstavijo v vzorčni sobi. S ponovno izbiro modelov določijo novo kolekcijo, kar traja 4 mesece. Ko dokončajo kolekcijo, sledi izbor. Izbor za lastne trgovine opravijo s poslovodji na skupnih sestankih, ki so dvakrat letno.

Podjetje mora pri naročanju količine biti zelo pazljivo. Če naročijo preveliko količino, ki je ne bodo uspeli prodati pomeni to za njih strošek zalog. V podjetju Pami imajo zaloge v posameznih poslovalnicah – količina zaloge je odvisna od velikosti posamezne poslovalnice, lokacije ter povpraševanja; vodene so po nabavnih cenah brez davka. S pomočjo informacijskega sistema v prodajalnah, ki je povezan z upravo, podjetju omogoča dnevno spremljanje zalog po posameznem artiklu. Na ta način poskrbijo za zadostno količino najbolj prodajanih modelov obutve, saj s sodelovanjem Pošte Slovenije naredijo premike med poslovalnicami.

Ko se blago naroči pri dobavitelju, se hkrati tudi določi poslovalnica, ki bo naročene izdelke po izdobi prejela. Pripravi se dispozicija blaga, ki že vsebuje zaključno maloprodajno ceno. Sestavi jo nabavni oddelek na osnovi podatkov prodaje iz preteklega obdobja, nato vse skupaj oddajo v skladišče in v operativni del komercialnega oddelka na upravi. Tam se potem dejstva iz dispozicije prenesejo v računalnik. Dobavnice za posamezno poslovalnico izdelajo na podlagi teh računalniških podatkov.

Prvo sezonsko dobavo za poslovalnice določijo na upravi podjetja. Poslovodje poslovalnic kasneje, glede na prodajo posameznega modela, naročajo sami. Za dopolnjevanje artiklov v poslovalnicah skrbijo tudi nabavni referenti, ki sledijo prodaji posameznega artikla na podlagi prejetih informacij, ki jih dnevno prejmejo iz prodajaln. Ko se blago v skladišču pripravlja za odpremo v poslovalnice, komercialni oddelek pripravi vso potrebno spremno dokumentacijo. Ta vsebuje interne račune, interne črtne kode. Ko se na blagajni odčita črna koda, se s tem istočasno razknjiži prodan izdelek. S tem se posledično tudi zmanjša zaloga.

Za prevoz iz skladišča do poslovalnic uporabijo zunanji prevoz po najnižjih možnih stroških – ta je obračunan na par obutve in ne sme presegati 0,15 EUR na par. Fizična distribucija je sestavljena iz prevoza z lastnimi prevoznimi sredstvi, večinski del je dodeljen pogodbenim prevoznikom, nekaj distribucije pa opravi tudi Pošta Slovenije.

2.4.4 Strategija skladiščenja

Cilj prodaje je prodati čim več parov čevljev, da zaloga ne bi bila prevelika. Podjetje Pami ima v lasti centralno skladišče, ki je locirano blizu slovensko-italijanske državne meje, je ločeno od uprave in je razdeljeno na dva dela:

- prvi del skladišča je večji in se imenuje carinsko skladišče – tu se shranjuje blago, ki je pod carinskim nadzorom,
- drugi del skladišča je ločen od prvega in se imenuje prosto skladišče. S tem blagom podjetje prosto razpolaga, saj je blago že ocarinjeno oziroma je iz Evropske unije.

Za skladiščeno blago v celoti skrbijo zaposleni v skladišču. Vse prevzeme in izdaje blaga vodijo preko informacijskega sistema, ki je povezan z informacijskim sistemom v upravi podjetja. Leta 1999 so od carinske uprave dobili dovoljenje za vodenje lastnega carinskega skladišča tipa D. To jim je pri skladiščenju in carinjenju blaga prihranilo veliko stroškov, pa tudi potrebnega časa za dostavo v končne poslovalnice. Po potrebi se blago iz carinske prenese v prosto skladišče. Vsak dan ocarinijo le toliko parov, kolikor je v danem trenutku povpraševanje po njih.

Ko blago pripeljejo v carinsko skladišče, je pri prejemu navzoč tudi pooblaščen carinik. Njegova naloga je poskrbeti za predpisan postopek prejemanja blaga. Ko so vsi pregledi opravljeni, odgovorni skladiščnik vnese vse podatke v računalniško bazo podatkov. Po tem postopku je blago dejansko v skladišču in tudi na zalogi. Številko prejema sestavljajo: zaporedna številka prejema, številka carinarnice, pri kateri je izdano dovoljenje, tip skladišča in številka dovoljenja carinarnice.

Enkrat letno (meseca decembra) se v skladišču opravi inventura. Večjih razlik med dejanskim in knjiženim stanjem zalog ni, saj je pretežni del skladišča carinsko, ki je pod stalnim nadzorom, podatki pa se nenehno posodabljaajo. V prostem skladišču inventura poteka drugače. Najprej se imenuje komisija, ki jo sestavljajo odgovorni skladiščnik, delavec iz uprave podjetja, carinik in revizor. Preden se skladišče popiše, se pregleda, če je vse urejeno in so vsi artikli na predpisanih poljih, saj to omogoča naglo in enostavno preiskavo. Nato se vse dejansko popiše, naredi izračun popisanega stanja blaga, primerjava s knjigovodskim vodenjem ter se ugotovijo razlike viškov oziroma manjkov.

2.4.5 Strategija cen

»Cena je to, čemur se moraš odreči, da bi dobil, kar želiš«, ugotavlja Quain (2003, 40). Quain (2003, 44) pravi tudi, da ima beseda 'cena' dva pomena, kar je odvisno od tega, na kateri strani blagajne se nahajamo. Za kupca to predstavlja znesek, ki ga mora odšteti za izdelek ali

storitev, za lastnika podjetja pa prihodek, ki ga prejme za izdelek ali storitev. Kajti vemo, da kupci želijo kupiti čim več za čim manj denarja, na drugi strani pa so lastniki, ki želijo ravno nasprotno – izdelke prodati za čim višjo ceno. In kot pravi ruski pregovor, sta na vsaki tržnici dva bedaka: eden sprašuje premalo, drugi preveč. Zato si pogledjmo seznam desetih najpogostejših modelov postavljanja cen (po Quainu 2003, 49):

1. ponudba in povpraševanje (majhna ponudba in veliko povpraševanje privedeta do visokih cen),
2. konkurenca (je razlog, zakaj država sprejme najnižjo ponudbo),
3. kar trg prenese (tržišče nam bo vedno povedalo, če so zastavljene cene previsoke),
4. reklamni izdelek (povečanje prometa s ponujanjem poceni izdelkov, pa katerih je izjemno povpraševanje),
5. stroški in dobiček (izračunamo proizvodne stroške, katerim prištejemo dobiček, ki ga s prodajo pričakujemo),
6. dodatna vrednost (koristi, s katerimi upravičimo višjo ceno),
7. embalaža (izdelek lahko zapakiramo v moderno oblikovano škatlo),
8. gratis (britvice zastonj, kupec plača le nastavek zanje),
9. popusti (dobiček ustvarimo s prodajo ogromnih količin poceni blaga),
10. mejno postavljanje cene (ugotovimo zgornjo ceno v dani kategoriji, potem pa svojo ceno določimo zelo blizu temu znesku).

Cena je relativna stvar, kajti podjetja jih postavijo glede na to, kaj trg prenese. Poglejmo si primer dveh trgovin, ki prodajata enak izdelek. Prva trgovina prodaja izdelek X za 4 EUR, druga pa za 2 EUR. Obe ceni sta pravilni in obe trgovini izdelek X uspešno prodajata, vendar je razlika v oddaljenosti trgovine od kupcev. Druga trgovina je od prve oddaljena 40 minut vožnje z avtomobilom. Zato bodo stranke, ki se ne želijo voziti predaleč, izdelek rajši kupile v prvi trgovini, pa čeprav po višji ceni, saj jim je pomembno, da izdelek dobijo čim prej.

Paziti moramo tudi na razmerje med ceno in povpraševanjem, saj je trgovskim podjetjem cilj oblikovanja cene predvsem maksimiranje dobičkonosnosti celotnega sortimenta. Pozorni pa moramo biti še na:

- cenovno elastičnost povpraševanja (ta pripomore k ocenitvi verjetnosti odziva kupcev na znižanje cen),
- cenovno občutljivost povpraševanja (s tem ugotovimo kupčevo mnenje o postavljeni ceni izdelka),
- oblikovanje cen več izdelkov (če znižamo ceno enega izdelka, pade prodaja ostalih dražjih izdelkov),
- časovno dimenzijo oblikovanja prodajnih cen (oblikovanje posebnih ponudb za maksimiranje prodaje),
- akcijske cenovne ponudbe (to metodo uporabljajo trgovci kot vabo kupcem z nižjimi dohodki),
- določanje cen vodilnim izdelkom (nižje cene vodilnih izdelkov z namenom doseči boljšo cenovno podobo celotnega podjetja),
- zavedanje porabnikov o cenah izdelkov (kupci si zapomnijo le od 50 do 200 cen različnih izdelkov),
- cene na enoto izdelka (cena, izražena za kilogram ali liter),
- izbiro končnih števil (cena zaokrožena na 99 je ugodnejša od cene zaokrožene na 00),
- geografsko dimenzijo (ceno prilagodimo lokalnemu tržišču).

Cena je edini trženjski instrument, ki podjetju prinaša dobiček. Vsi ostali trženjski instrumenti povzročajo samo stroške. Na oblikovanje prodajnih cen najbolj vplivajo stroški poslovanja in konkurenca. Kako bo podjetje določilo prodajno ceno, je odvisno od njihovih poslovnih ciljev (na primer preživetje, kratkoročno maksimiranje dobička, vodstvo v kakovosti, vodstvo glede tržnega deleža) in tudi od obsega povpraševanja. Ceno pa lahko oblikujejo tudi na podlagi pribitka (marže), na osnovni ciljnega donosa, zaznane vrednosti odjemalcev ter trenutnih cen konkurentov. Marža mora pokriti materialne stroške, plače, amortizacijo in dobiček. Običajno je zaračunana v odstotkih od nabavne vrednosti (Potočnik 2001, 253).

V Podjetju Pami cene izdelkov oblikujejo na podlagi ponudbe in povpraševanja, po metodi stroškov in dobička ter po dodatni vrednosti. Tako lahko ustrezijo velikemu številu kupcev, saj zadovoljijo tiste, ki želijo dobiti izdelek po nizki ceni in tudi tiste, ki želijo za svoj denar dobiti visoko kakovostne čevlje.

2.4.6 Strategija oglaševanja

Ni je boljše reklame, kot je ustna in sicer, ko so stranke oziroma kupci tako navdušeni nad storitvijo in izdelkom, ki ga podjetje prodaja, da določeno storitev ali izdelek svojim prijateljem, znancem, družinskim članom, sodelavcem itd., na posredni način oglašujejo kar sami in zastonj. »Pozitivno mnenje ljudi je nagrada za vaše preteklo delo in hkrati najpomembnejše marketinško orodje,« ugotavlja Korošec (2011, 147).

Ko se odločamo, na kakšen način bomo oglaševali svoje izdelke ali storitve imamo veliko možnosti. Izbiramo lahko med tiskanimi, radijskimi ali televizijskimi oglasi, oglaševanjem na sejnih, v obliki sponzorstva, v kinu, na internetu, preko SMS sporočil in tudi po telefonu. Način, ki ga bo podjetje izbralo je odvisen od več dejavnikov; vprašati se mora, kdo je njihova ciljna skupina. Na primer, če želijo privabiti veliko upokojencev, ne bodo oglaševali na internetu ali preko SMS sporočil, saj večina upokojencev tega ne uporablja. Zato je bolje, če se odločijo za oglas v časopisu ali v obliki letaka.

Oglaševanje je množično komuniciranje, pri čemer naročnik za izvajanje oglaševanja plačuje oblikovalcem sporočil, katerih osnovni predmet oblikovanja so izdelki ali storitve. Namen oglaševanja je vse potencialne stranke obvestiti o aktualni ponudbi. S tem posledično podjetje pridobiva nove stranke. Stranke pa lahko pridobivamo na veliko različnih načinov: z direktnim oglaševanjem, po telefonu, z obiskom na domu, na sejmih in razstavah, na seminarjih, prireditvah, v klubih, na internetu.

Vendar vsi našteti načini niso primerni za vsako panogo. V našem primeru se, na primer ne poslužujemo telefona, obiskov na domu in oglaševanja v klubih. Razlog, zakaj ne izberemo telefona kot načina za pridobivanje novih strank je ta, da ni stika z očmi, klicu se je možno izogniti in tudi ne moremo predvideti pravega časa in razpoloženje človeka, ki ga želimo poklicati. Če bi želeli obiskati stranke na domu, bi za to potrebovali veliko časa in ljudi. To pa privede do visokih stroškov, zato se takega načina običajno poslužujejo podjetja, ki prodajajo izdelke, dražje od čevljev. Ideja o pridobivanju novih strank v klubih pa je precej zanimiva, saj ima kupec v tem primeru občutek pripadnosti, povezanosti, zvestobe in tudi stranke so ciljno izbrane. Ponudimo pa lahko tudi kakšne posebne ugodnosti za člane, vključujemo poslovne partnerje (Detroy 2001, 30).

Sedaj pa si pogledjmo še, na kakšen način oglašujejo v podjetju Pami. Štirikrat letno (to je ob razprodajah in začetkih sezone) izdajo svoje kataloge, ki se razprostirajo na osmih barvnih straneh. Te nato s pomočjo Pošte Slovenije odpošljejo po gospodinjstvih v Sloveniji. V prvem tednu po izdaji kataloga se prodaja poveča, saj se veliko kupcev na katalog pozitivno odzove.

Naklada katalogov znaša okoli 400.000 izvodov, kar je posledica širitve prodajnih mrež trgovin znotraj naše države. S pomočjo zunanjih sodelavcev oblikujejo katalog, ki vsebuje izbrane modele – te izberejo v podjetju Pami, jih fotografirajo in jih v digitalni obliki prenesejo v računalniški program za oblikovanje. Za samo obliko in videz (postavitev, barvne podlage) kataloga so zadolženi zunanji sodelavci. Ko katalog pripravijo, ga pošljejo v predogled podjetju Pami in če se ti strinjajo s predlogo, gre v tisk, v nasprotnem primeru pa ga s skupnimi močmi preoblikujejo. Ko je vse končano in dorečeno, gre naročilo v digitalni obliki v tiskarno, skupaj s spremnimi listi za pošto.

V enem paketu je vezanih 500 kosov katalogov, ki vsebuje tudi svoj spremni list, na katerem je izpisana poštna številka in število izvodov za posamezno poštno številko. Koliko gospodinjstev je na posamezni poštni številki, sporoči Pošta Slovenije in na podlagi tega se potem odločijo, v katere kraje bodo poslali svoje kataloge.

Za trgovine, ki so v nakupovalnih centrih, se oglašujejo nekoliko drugače. Ob prazniki in različnih akcijah oglašuje Pami svoje izdelke v njihovih internih časopisih. Oblikovanje reklamnega sporočila poteka podobno kot pri izdaji lastnih katalogov. Oglas spet oblikujejo zunanji sodelavci, vendar so v tem primeru prostorsko omejeni. Ko izdelajo predlogo, jo v digitalni obliki pošljejo izdajatelju časopisa.

V tiskani obliki oglašujejo še v prilogi revije »Ona« in »Naša žena«, vendar le ob začetku nove sezone, v katerih predstavijo nove modele obutve. Ker je reklama v časopisih draga, izberejo za te ponudbe dražje in samo ženske čevlje (60 % njihove ponudbe sestavlja ženska obutev).

V primeru odprtja nove trgovine pa dajo oglas v lokalne radijske in televizijske postaje. Oglas vsebuje kratko sporočilo o odprtju nove trgovine na novi lokaciji. Besedilo za oglas oblikujejo sami, nato pa ga posredujejo ustreznemu mediju. Ti potem dodajo glasbeno podlago in s tem je oglas končan. V prvih petnajstih dneh od odprtja nove trgovine kupci dobijo 20 % popust na vsak nakup. Ta način oglaševanja so kupci zelo dobro sprejeli, saj se na tak oglas v veliki meri odzovejo z obiskom v trgovini.

(Vir: Pami)

3 EMPIRIČNI DEL

V tem delu naloge je predstavljen empirični del naloge. Sestavljen je iz raziskave, ki smo jo opravili in iz ugotovitev anketne raziskave. Raziskava je sestavljena iz ankete, ki vsebuje 17 vprašanj. Odgovori, ki smo jih pridobili s pomočjo ankete, so prikazani z grafi, pripomogli pa so tudi k pritrditvi oziroma zavrnitvi raziskovalnih vprašanj, ki smo si jih zastavili na začetku naloge. Zbiranje podatkov je trajalo od 10. aprila do 20. maja 2015. Vsa zastavljena raziskovalna vprašanja smo tudi temeljito argumentirali.

3.1 Opisne statistike in raziskovalna vprašanja

Vseh 17 anketnih vprašanj je bilo zaprtega tipa, tako da so anketiranci izbirali med ponujenimi odgovori. Za tak način smo se odločili zaradi lažje obdelave pridobljenih podatkov.

Prva štiri zastavljena vprašanja se nanašajo na anketiranca:

- spol,
- starost,
- stopnja izobrazbe,
- zaposlitveni status.

Ostala vprašanja so se nanašala na zadovoljstvo s ponudbo in cenami, oddaljenost njihovega doma od poslovalnice v Lendavi in vpliv na to. Vprašali smo tudi, kako so zadovoljni z zaposlenimi ter če bi na dom želeli prejemati več reklamnih katalogov. Zadnje vprašanje pa je bilo, če bi jih morda zanimal program ugodnosti.

Zastavili smo si pet raziskovalnih vprašanj, in sicer:

R1: stranke so pripravljene kupiti cenejše izdelke, kljub lastnemu zavedanju, da kakovost ni najvišjega razreda.

R2: stranke bi kupovale pogosteje, če bi izdelki bili cenejši.

R3: stranke nakupujejo pogosteje, ko podjetje ponudi akcijo ali znižanje.

R4: več kot polovica strank je žensk, zato je v prodajalnah več izdelkov za ženske kot za moške.

R5: La Scarpa med mladimi (18 - 25 let) ne velja za privlačno trgovino, zato je več kot polovica strank starejših od 40 let.

V nadaljevanju smo, na podlagi zbranih podatkov naše raziskave, sprotno potrdili ali pa zavrnili zastavljena raziskovalna vprašanja.

3.2 Postopek pridobivanja in obdelave podatkov

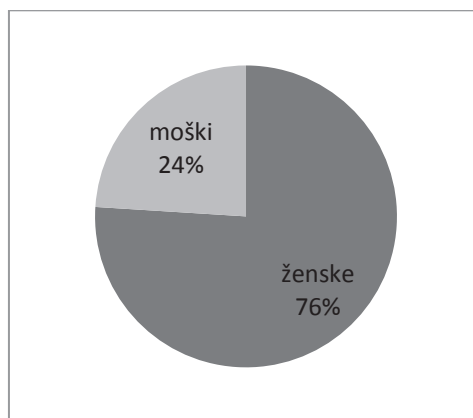
Sama anketa je trajala kratki čas, približno 2 do 3 minute, saj vemo, da ljudje na splošno ne marajo predolghih anket. Anketiranje smo izvajali v pisni obliki in ustno, na izhodu iz trgovskega objekta, kjer se nahaja poslovalnica La Scarpa. Na anketo je odgovorilo 100 La Scarpinih strank, ki so v določenem dnevu obiskali trgovino. Pogoj za sodelovanje je bil, da so vsaj enkrat že opravili nakup v lendavski poslovalnici.

Pridobljene podatke smo obdelali s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excell 2007.

3.3 Rezultati in interpretacija

Sedaj pa si pogledjmo še končne rezultate naše raziskave.

S prvim vprašanjem smo ugotavljali spol anketirancev. Ugotovili smo, da je med strankami 76 % žensk in 24 % moških, kar smo prikazali v sliki 1. S tem potrjujemo našo četrto raziskovalno vprašanje, da je več kot polovica vseh strank žensk.



Slika 1: Spol anketirancev

Naslednje vprašanje se je nanašalo na starost anketirancev. Odgovori so bili razdeljeni v 6 razredov:

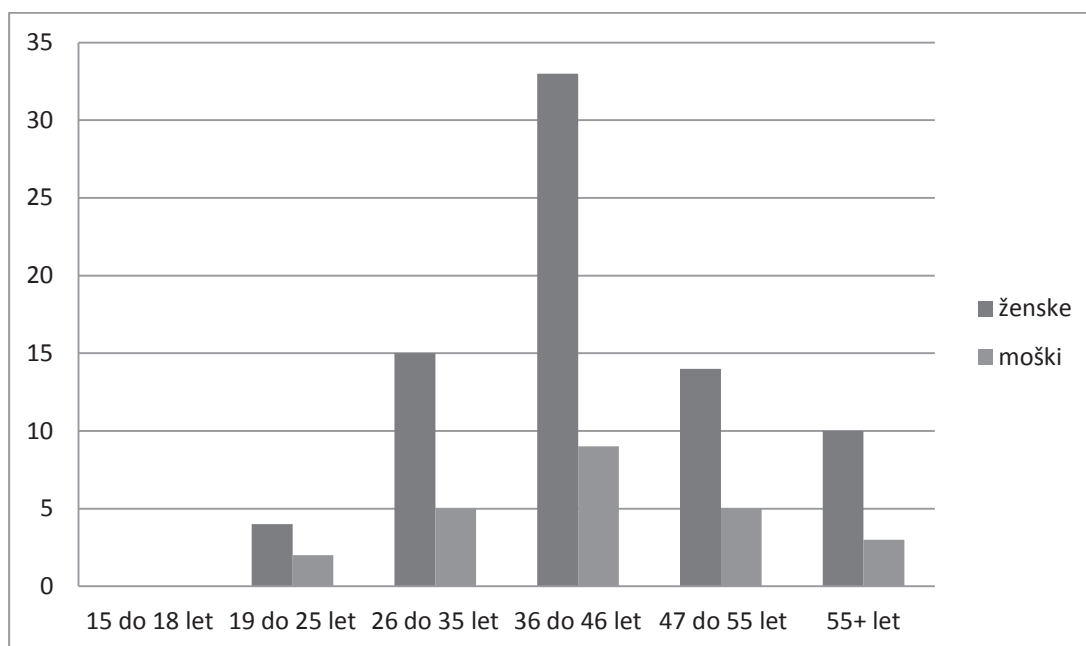
1. razred je bila starost od 15 do 18 let,
2. razred je bila starost od 19 do 25 let,
3. razred je bila starost od 26 do 35 let,
4. razred je bila starost od 36 do 46 let,
5. razred je bila starost od 47 do 55 let,
6. razred je bila starost od 56 let in več.

Za boljšo preglednost bomo rezultate predstavili v spodnji preglednici.

Preglednica 1: Starostna struktura

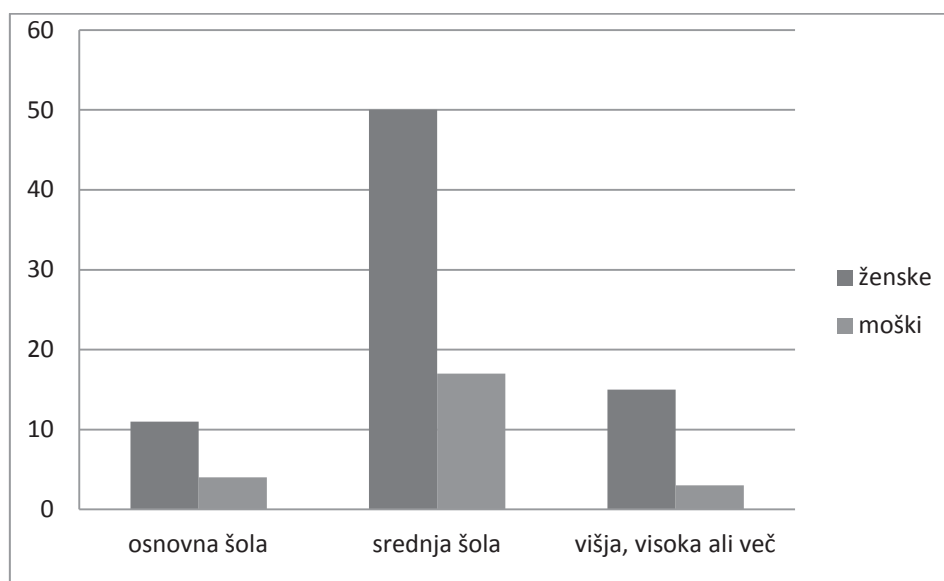
| Starost | Delež v % |
|---------------------|-----------|
| 1. od 15 do 18 let | 0 |
| 2. od 19 do 25 let | 6 |
| 3. od 26 do 35 let | 20 |
| 4. od 36 do 46 let | 42 |
| 5. od 47 do 55 let | 19 |
| 6. od 56 let in več | 13 |

Na osnovi podatkov bi na nek način lahko potrdili peto raziskovalno vprašanje, saj vidimo, da v La Scarpi nakupuje le 6 % mladih ter kar 42 % starejših od 36 in mlajši od 46 let. V sliki 2 pa je prikazana še starost kupcev glede na spol.



Slika 2: Starost anketirancev po spolu

Tretje vprašanje, ki je grafično prikazano v sliki 3, se je nanašalo na stopnjo izobrazbe. Največ anketirancev (67 %) ima dokončano srednjo šolo, 18 % je takih, ki imajo opravljeno višjo ali visoko šolo in 15 % jih je z dokončano osnovno šolo.



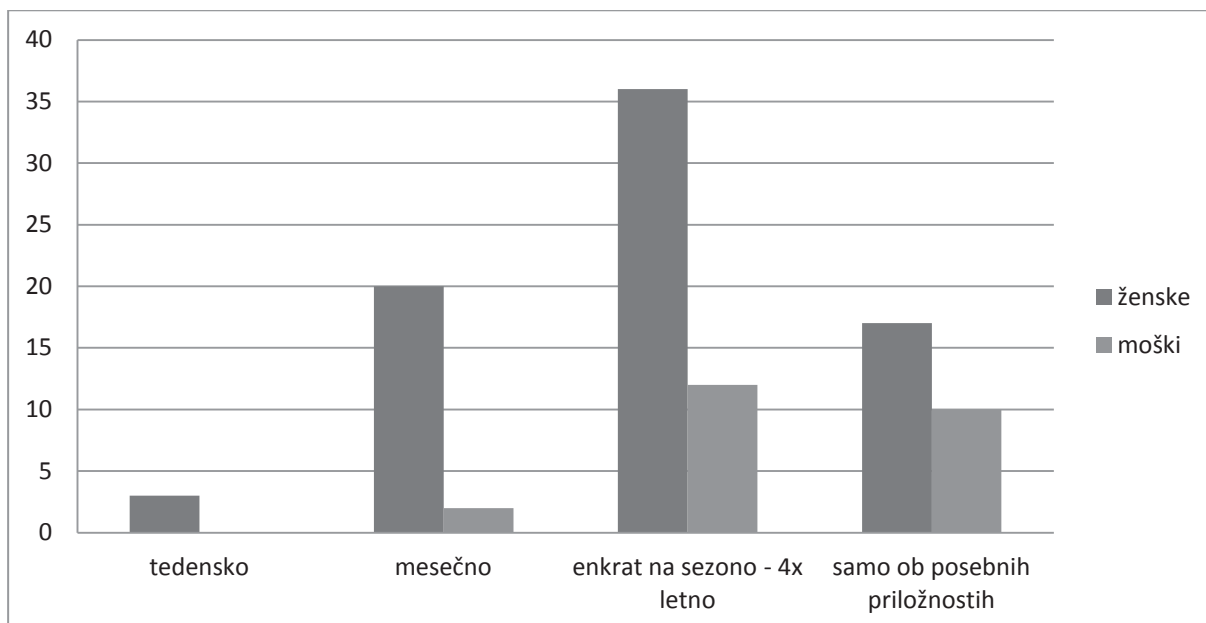
Slika 3: Izobrazba anketirancev

Četrto vprašanje je bilo zadnje demografsko vprašanje in se je nanašalo na zaposlitveni status. Tudi tukaj smo imeli več razredov, in sicer 4. Največ anketirancev (60 %) je bilo v prvem razredu, kamor spadajo zaposleni. V drugi razred smo uvrstili nezaposlene, delež teh je znašal 14 %. V tretjem razredu imamo 20 % upokojencev in v zadnjem, četrtem razredu imamo dijake in študente – njihov delež znaša 6 %. Za lažjo preglednost smo rezultate prikazali v spodnji preglednici.

Preglednica 2: Zaposlitveni status

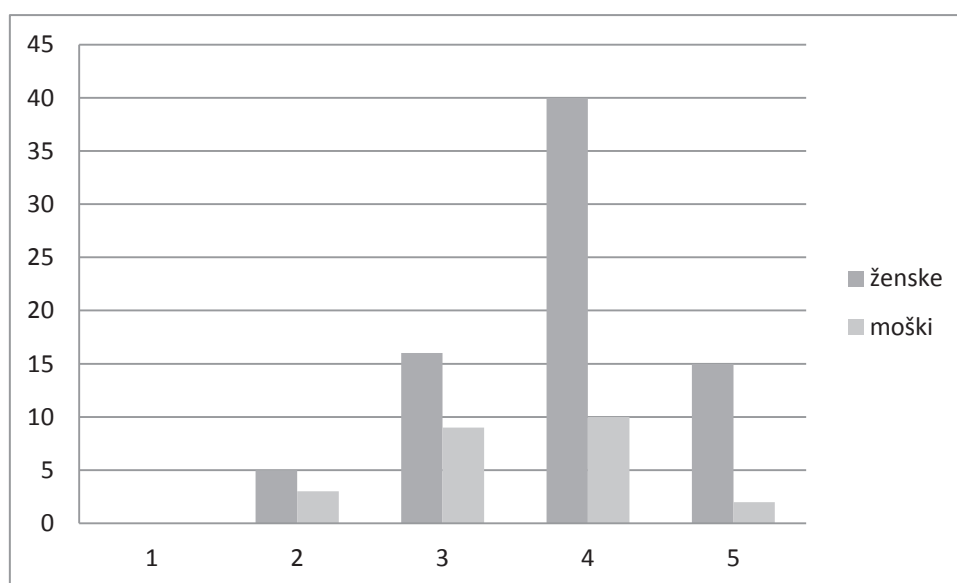
| Zaposlitveni status | Delež v % |
|-----------------------|-----------|
| 1. zaposleni | 60 |
| 2. nezaposleni | 14 |
| 3. upokojenci | 20 |
| 4. dijaki in študenti | 6 |

Peto vprašanje se je glasilo: Kako pogosto nakupujete v La Scarpi? Anketiranci so lahko izbirali med štirimi ponujenimi odgovori: tedensko, mesečno, sezonsko ali pa le ob redkih priložnostih. Največ anketirancev kupuje v La Scarpi sezonsko, to je 48 %, 27 % jih je odgovorilo, da kupujejo le ob posebnih priložnostih, kot so birma, poroka, krst, abraham, valeta in tako dalje. Tistih, ki nakupujejo mesečno je 22 % in le 3 % vprašanih kupuje tedensko. Odgovori so prikazani v sliki 4, kjer so prav tako ločeno prikazani glede na spol.



Slika 4: Pogostost nakupovanja

Šesto vprašanje se je nanašalo na kakovost izdelkov v trgovini La Scarpa. Anketiranci so kakovost ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da sploh niso zadovoljni in 5, da so popolnoma zadovoljni. 50 % jih je izbrali oceno 4, 25 % oceno 3, 17 % oceno 5, 8 % pa se je odločilo za oceno 2. Za oceno 1 se ni odločil nihče. Slika 5 prikazuje grafični prikaz rezultatov šestega vprašanja.



Slika 5: Kakovost izdelkov

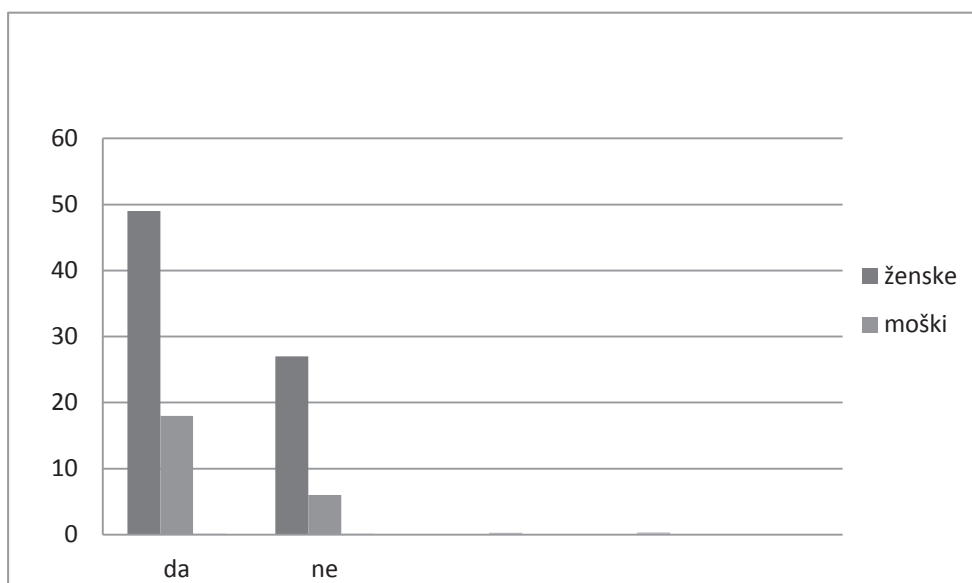
Sedmo vprašanje se je glasilo: Kako ste zadovoljni s cenami izdelkov? Tudi tukaj se je ocenjevalo z ocenami od 1 do 5, kjer so vrednosti ocen enake gornjim. Rezultati so podani v spodnji preglednici.

Preglednica 3: Zadovoljstvo s cenami

| Zadovoljstvo s cenami | Delež v % |
|-----------------------|-----------|
| 1 | 13 |
| 2 | 15 |
| 3 | 28 |
| 4 | 33 |
| 5 | 11 |

Kot lahko vidimo, se je največ anketirancev odločilo za oceno 4, kar pomeni, da so zadovoljni s cenami. 11 % je zelo zadovoljnih, nekoliko več, 13 % pa s cenami sploh niso zadovoljni.

Naslednje, osmo vprašanje je bilo, ali se za nakup odločajo pogosteje takrat, ko prodajalna ponudi popust. Tukaj sta bila možna le dva odgovora: da ali ne, in sta grafično prikazana v sliki 6. 67 % jih je odgovorilo z da in 33 % z ne.



Slika 6: Nakup ob popustu

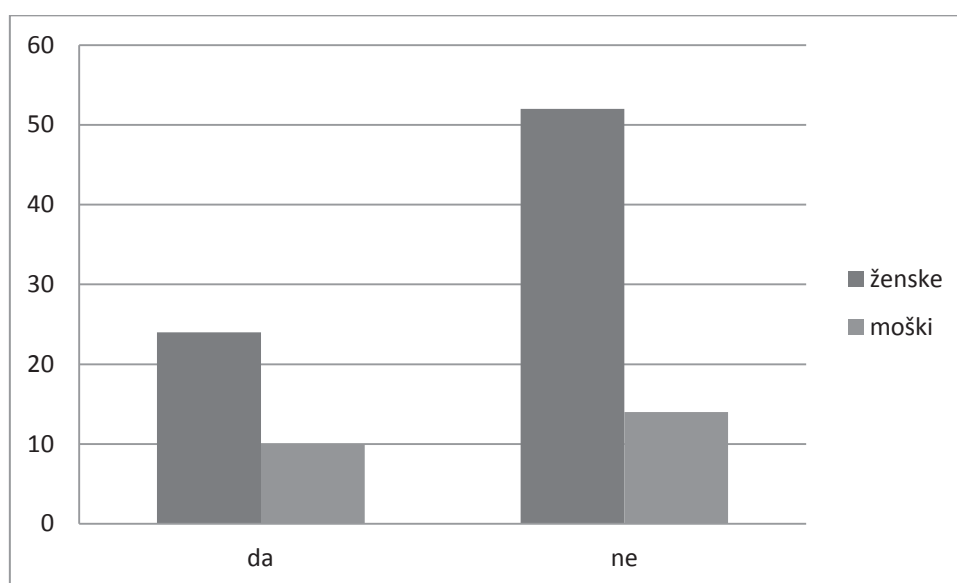
Tukaj lahko potrdimo naše tretje raziskovalno vprašanje, saj vidimo, da se kupci za nakup dejansko pogosteje odločijo takrat, ko za to dobijo popust.

Deveto vprašanje se je nanašalo na pogostejši nakup ob nižjih cenah. Kar 75 % jih je odgovorilo pritrdilno in le 25 % jih je reklo ne. S tem potrjujemo naše drugo raziskovalno vprašanje, saj smo dokazali, da bi stranke res več kupovale, če bi cene izdelkov bile nižje. Tudi te rezultate smo prikazali v spodnji preglednici.

Preglednica 4: Pogostejše kupovanje ob nižjih cenah

| Ali bi kupovali pogosteje, če bi cene izdelkov bile nižje? | Delež v % |
|--|-----------|
| Da | 75 |
| Ne | 25 |

Deseto vprašanje: Ali menite, da La Scarpa ponuja izdelke nižje kakovosti? Z »da« jih je odgovorilo 34 %, z »ne« pa 66 %, kar prikazuje slika 7.



Slika 7: Izdelki nižje kakovosti?

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci ocenjevali kakovost izdelkov v trgovini La Scarpa. Izbirali so lahko med tremi kakovostnimi razredi:

- nižji
- srednji
- višji

Rezultate smo prikazali v spodnji preglednici:

Preglednica 5: Kakovostni razred

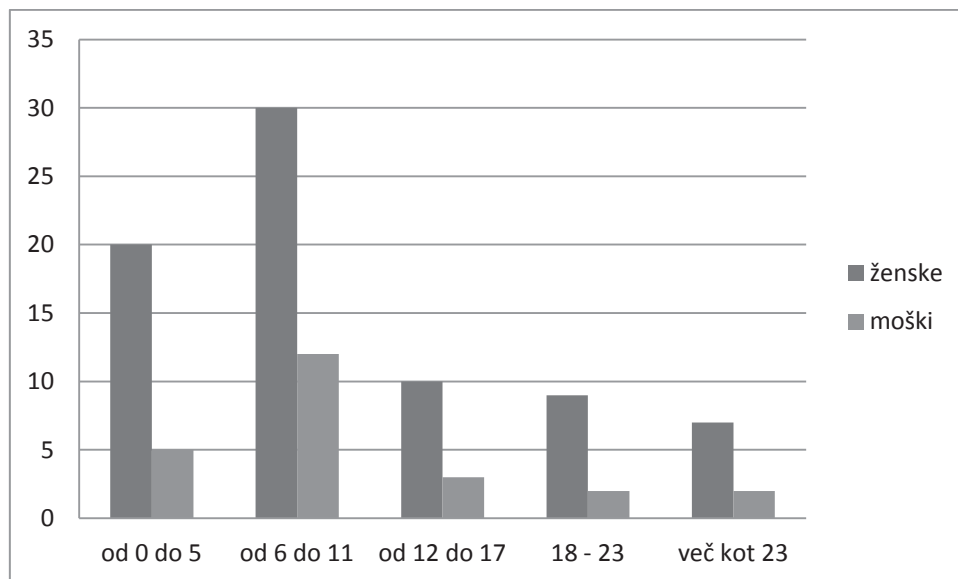
| V kateri kakovostni razred bi uvrstili izdelke v La Scarpi? | Delež v % |
|---|-----------|
| Nižji | 9 |
| Srednji | 71 |
| Višji | 20 |

Naša ugotovitev je, da večina ljudi izdelke v trgovini La Scarpa uvršča v srednji razred. Le 20 % vseh vprašanih meni, da imajo izdelke višje kakovosti in 9 % je tistih, ki uvrščajo izdelke v nižji razred. S tem lahko ovržemo našo prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje, saj anketiranci La Scarpe ne uvrščajo v nižji kakovostni razred. S cenami in kakovostjo izdelkov so na splošno zadovoljni, kar smo ugotovili pri sedmem vprašanju.

Vprašanje pod številko 12: Koliko kilometrov je vaš dom oddaljen od prodajalne La Scarpa v Lendavi?

- od 0 do 5 km
- od 6 do 11 km
- od 12 do 17 km
- od 18 do 23 km
- več kot 23 km

Večina anketirancev (42 %) je oddaljena med 6 in 11 kilometri, 25 % je doma v bližini – med 0 in 5 kilometri, 13 % živi 18-23 kilometrov od prodajalne in 9 % živi več kot 23 kilometrov izven Lendave. Rezultati tega vprašanja so grafično prikazani v sliki 8.

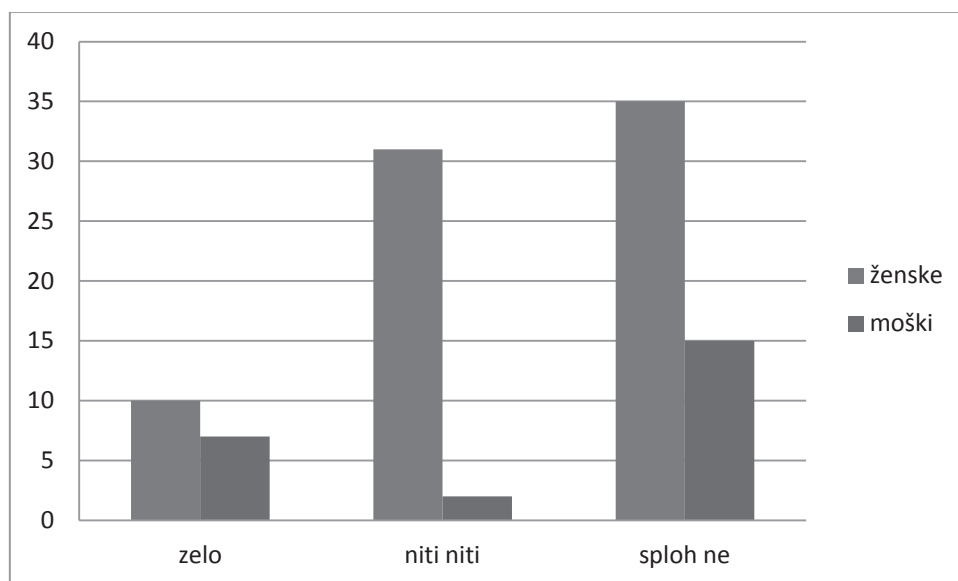


Slika 8: Oddaljenost od prodajalne v km

13. vprašanje se navezuje na prejšnje. Vprašali smo namreč, kako oddaljenost doma vpliva na nakup v prodajalni La Scarpa v Lendavi. Izbirali so lahko med tremi odgovori:

- zelo, kupujem tukaj, ker mi je blizu;
- niti-niti, kupim če mi je kaj všeč;
- sploh ne – se ne oziram na to.

50 % jih je odgovorilo da oddaljenost na noben način ne vpliva na njihovo odločitev za nakup, saj jim ta dejavnik ni pomemben. 33 % jih je odgovorilo, da niti ne vpliva, niti vpliva na odločitev za nakup, saj kupijo izdelke, če so jim le-ti všeč. 17 % je pa takih, na katere to močno vpliva. Torej, nekateri v La Scarpi kupujejo samo zato, ker jim je blizu. Med temi je največ upokojencev, saj večina nima lastnega prevoza do večjih nakupovalnih središč. Spodnja slika 9 prikazuje grafični prikaz odgovorov na 13. vprašanje. Odgovori so ločeni po spolih.



Slika 9: Vpliv oddaljenosti doma na nakup

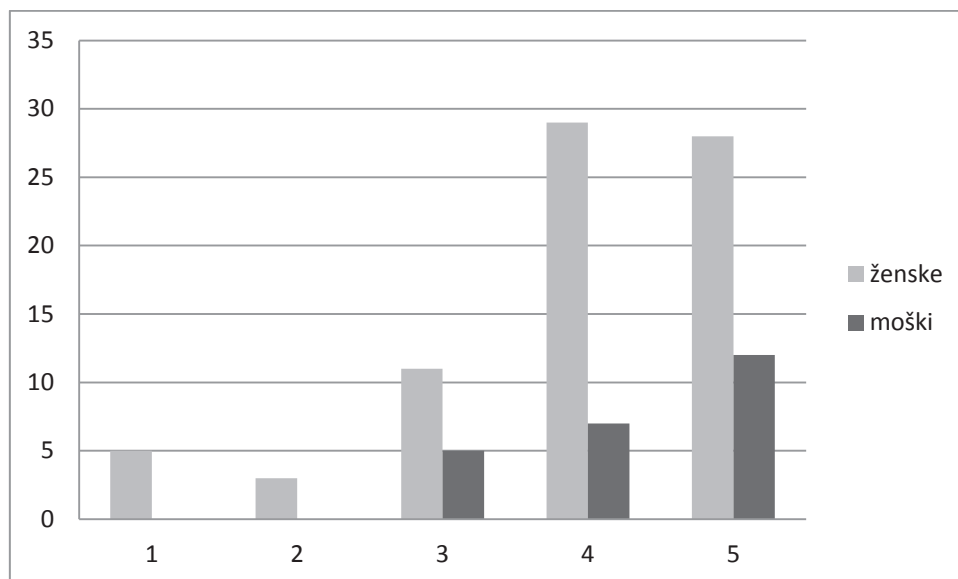
14. vprašanje: kako ste zadovoljni s širino ponujenih izdelkov v La Scarpi? Tukaj so odgovori bili ponovno v obliki ocene od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da sploh niso zadovoljni, 5 pa da so popolnoma zadovoljni. Odgovori so podani v spodnji preglednici.

Preglednica 6: Zadovoljstvo s širino ponudbe

| Kako ste zadovoljni s širino ponujenih izdelkov? | Delež v % |
|--|-----------|
| 1 | 5 |
| 2 | 3 |
| 3 | 16 |
| 4 | 36 |
| 5 | 40 |

Več kot polovica jih je s širino ponudbe zadovoljnih, saj so izbrali oceno 4 ali 5. Spodaj smo rezultate prikazali še z grafom, kjer so rezultati ločeni po spolu. Vidimo, da so glede tega ženske veliko bolj kritične. Sklepamo, da je vzrok v tem, da je ponudba ženske obutve večja in torej lahko stranke izbirajo med večjim številom modelov. Na splošno so moške stranke v

La Scarpi Lendava nezahtevne, zadovoljne s ponudbo in nakup opravijo veliko hitreje kot ženske.



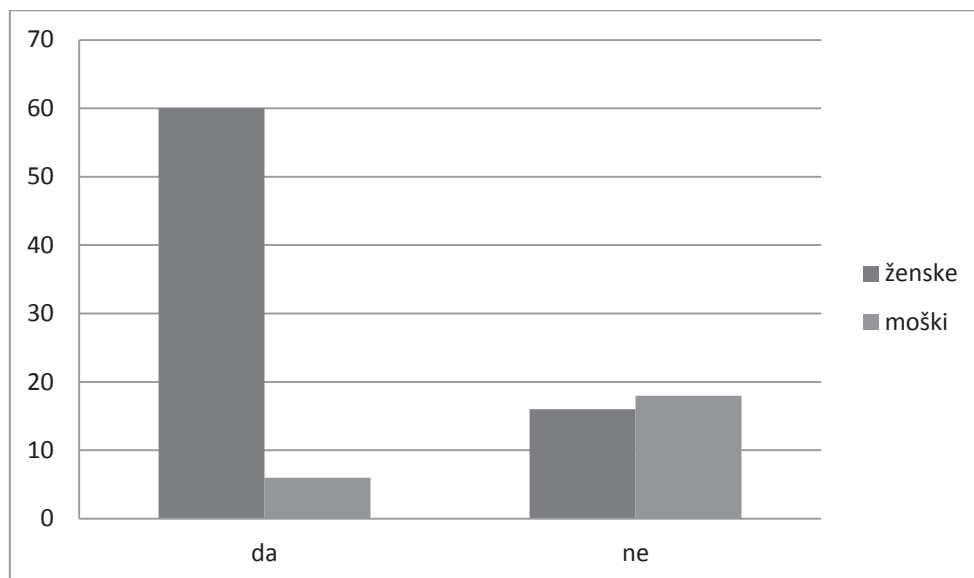
Slika 10: Zadovoljstvo s širino ponudbe

V 15. vprašanju smo se dotaknili tudi zaposlenih. Anketirance smo vprašali, kako so zadovoljni s prijaznostjo in ustrežljivostjo zaposlenih. Ocenjevali so z ocenami od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo da sploh niso zadovoljni, 5 pa da so zelo zadovoljni. 91 % jih je odgovorilo z oceno 5, 9 % pa z oceno 4. Tudi tukaj smo rezultate podali še v spodnji preglednici.

Preglednica 7: Zadovoljstvo z zaposlenimi

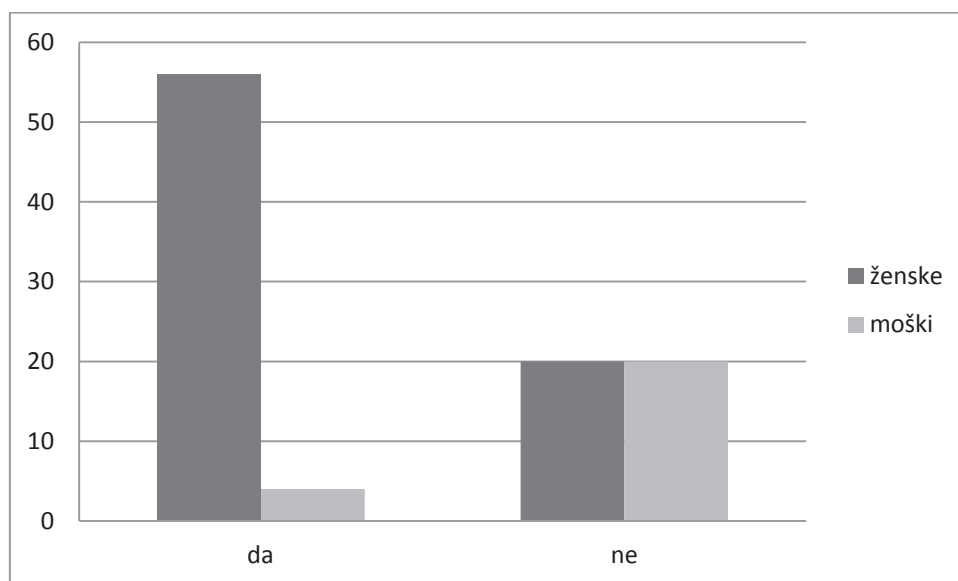
| Kako ste zadovoljni s prijaznostjo in ustrežljivostjo zaposlenih? | Delež v % |
|---|-----------|
| 1 | 0 |
| 2 | 0 |
| 3 | 0 |
| 4 | 9 |
| 5 | 91 |

Predzadnje, 16. vprašanje se je glasilo: ali bi vas zanimal program ugodnosti v prodajalnah La Scarpa? Tukaj smo imeli v mislih kartice ugodnosti, s katerimi bi se beležil vsak nakup in bi kot imetniki kartice pri nakupu prejeli določeno ugodnost. Bila sta možna le dva odgovora – da ali ne. 66 % jih je odgovorilo z da in 34 % z ne. Rezultate si lahko ogledate v sliki 11.



Slika 11: Program ugodnosti

Zadnje zastavljeno vprašanje je bilo: bi si želeli prejemati aktualno ponudbo v obliki letaka v vaš nabiralnik? Tudi tukaj so anketiranci odgovarjali z »da« ali »ne«. 60 % jih je bilo za, 40% pa tega ne želi, kar je tudi grafično prikazano v sliki 12.



Slika 12: Aktualna ponudba v obliki letaka v nabiralnik

Kupci so s prodajalno La Scarpa v Lendavi na splošno zadovoljni, saj izbira ponujenih izdelkov zadošča njihovim potrebam. Tudi cene se jim zdijo sprejemljive, najbolj pa so zadovoljni s tamkajšnjimi prodajalkami.

4 SKLEP

Z diplomsko nalogo smo želeli izvedeti kaj več o podjetništvu in kakšni so koraki pri ustanovitvi podjetja. To nam je uspelo s pomočjo preučevanja literature in virov. Ugotovili smo, da lahko izbiramo med različnimi vrstami oblik podjetja – odvisno od tega, kako veliko podjetje želimo ustanoviti. Če se bomo z izbrano dejavnostjo ukvarjali sami, je najprimernejša izbira s. p., saj pri tej obliki ne potrebujemo začetnega kapitala. Če so pa naši cilji večji, se lahko odločamo med d. d., d. o. o. itd.

Kot primer uspešnega delovanja na slovenskem trgu smo vzeli družinsko podjetje Pami d. o. o. iz Nove Gorice, ki je na trgu že 25 let in zaposluje več kot 200 ljudi ter posluje z dobičkom. S tem primerom smo ugotovili, da je pomembno ob sebi imeti prave ljudi, s katerimi posluješ. Potrebna je velika mera zaupanja, da vemo, kako se na svoje sodelavce lahko zanesemo – od ideje za novo kolekcijo obutve do dobaviteljev, ki jih je najbolje spoznati na raznih sejmih.

Pri ustanovitvi novega podjetja moramo biti pozorni na trajnostno rast. S tem mislimo na to, da podjetje širimo postopoma, glede na naš uspeh. Najprej moramo doseči prepoznavnost na trgu in pridobiti zaupanje strank. Ko to imamo, lahko strankam začnemo ponujati vedno več: širšo izbiro izdelkov, več novih izdelkov, nove dodatne storitve. Menimo, da bi vsak, ki se odloči za ustanovitev večjega podjetja, moral največjo pozornost nameniti zadovoljstvu svojih zaposlenih – predvsem tistih, ki imajo največ stika s strankami (prodajalci). Strinjamo se namreč, da so zadovoljni delavci najboljša reklama, kar jo podjetje lahko ima, pa še zastonj je. Vse to zahteva le malo pozornosti in prijaznosti s strani nadrejenih. Zadovoljen delavec bo na svoje delovno mesto prihajal z veseljem, bo zvest in bo delal v korist podjetja.

V sklopu diplomske naloge smo izvedli tudi kratko raziskavo z anketiranjem. Bistvo tega je bilo ugotoviti, kakšno je splošno mnenje kupcev o trgovini La Scarpa in njihovo zadovoljstvo. Anketo smo opravili sami, saj smo želeli pridobiti resnične in zanesljive odgovore. Samo anketiranje je trajalo malo dlje, a je kljub temu bilo zanimivo. Vzrok za to je lokacija anketiranja – Lendava, ki ima nekaj več kot 3.000 prebivalcev. Srečevali smo različne vrste ljudi, od mladih pa vse do starejših. Med strankami je bilo veliko žensk, kar ni presenetljivo, saj le-te nakupujejo pogosteje kot moški. Na naše presenečenje je bilo tudi veliko družin, ki so po novo obutev prišli skupaj; najpogosteje so novo obutev dobili otroci, sledijo mame in na koncu še očetje.

Namen naše raziskave je bil dokazati, da La Scarpa ni privlačna med mladimi ljudmi in da ima visoke cene. Ugotovili smo, da mladi v La Scarpi res ne nakupujejo, glede cen smo se pa zmotili, saj so vprašane stranke s cenami bile večinoma zadovoljne. Uspešno smo dokazali tudi, da kupci pogosto opravijo nakup v La Scarpi zaradi bližine ali pa tudi zato, ker jim je med potjo, ko gredo iz službe. Kupci so nadvse zadovoljni s tamkajšnjimi zaposlenimi, saj pravijo, da so vedno pripravljene pomagati in svetovati. Vsaki stranki se posvetijo posamezno.

Glede na vse, kar smo se ob pisanju diplomske naloge naučili novega, lahko podjetju Pami napovemo svetlo prihodnost, saj imajo vse, kar uspešno podjetje potrebuje. Po našem mnenju bi podjetje lahko bilo aktivnejše na področju oglaševanja na socialnih omrežjih (npr. na Facebooku). Morda bi s tem načinom privabili mlade kupce v svoje trgovine.

Ko ima podjetje zastavljeni pravi cilj in do potankosti izdelano svojo vizijo je strah za propad odveč. Kajti kdor je trdo odločen, da mu bo uspelo, ga na njegovi poti do cilja ne more nič in nihče ustaviti. Stranke pridejo, posel steče in podjetje se uveljavlja na trgu in med kupci. Zato pravimo, da je podjetništvo za tiste, ki si upajo, so pogumni in tvegajo.

LITERAURA IN VIRI

- Belak, Janko in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor. Založba: Obzorja Maribor.
- Bojnec, Š., Čepar, Ž., Kosi, T. in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana. Založba: Gospodarski vestnik.
- Covey, Stephen R., A. R. Merrill in R. R. Merrill. 1994. *First things first*. Velika Britanija. Paramount Communications Company.
- Dell, Twyla. 1988. *How to motivate people*. Združene države Amerike. Crisp Publications Inc.
- Detroy, Erich-Norbert. 2001. *Kako uspešno pridobivamo nove kupce*. Ljubljana. Založba: Birografika Bori d. o. o., Ljubljana.
- Deutsch, Morton. 1973. *Konfliktregelung, Reinhardt*. München.
- Dignen, Bob. 2011. *Communicating across cultures*. Založba: Cambridge University Press.
- Gea College PIC. 1999. *Kako razviti uspešno podjetje 1*. Ljubljana: Založba: Gea College PIC, d. o. o.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Graves, Paul in Eddie Fowler. 1995. *Managing an effective operation*. London.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako upravljamo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Kirzner, Israel M. 2014. *Konkurenca in podjetništvo*. Ljubljana. Založnik: Inštitut Nove revije, zavod za humanistiko, Ljubljana.
- Korošec, Martin. 2011. *Facebook*. Maribor. Založba: Oranža kreativna komunikacija, d. o. o.
- Leeds, Dorothy. 1988. *Smart questions for successful managers*. Velika Britanija.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana. GV Založba.
- Proctor, Bob. 2011. *Rojeni v obilju*. Ljubljana: Nova Plus.
- Rebernik, Miroslav. 1994. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana. Založba: Gospodarski vestnik.
- Rot, Nikola. 1983. *Psihologija grupe*. Beograd.
- Škarja, Petra. 2012. *Česar nas niso naučili v šolah*. Mokronog.
- Tierney, Elizabeth P. 1997. *O poslovni etiki*. Ljubljana. Založba: Gospodarski vestnik.
- Quain, Bill. 2003. *Cena priložnosti: razmerje med ceno in dobičkom in kaj to pomeni za vaše podjetje*. Ljubljana: Založba: Lisac & Lisac d. o. o.

- Bulc, Gregor. 2011. *Kako pripravimo strategijo podjetja*. [Http://primorske.si/Priloge/ABC-podjetnistva/Kako-pripravimo-strategijo-podjetja.aspx](http://primorske.si/Priloge/ABC-podjetnistva/Kako-pripravimo-strategijo-podjetja.aspx) (12. 2. 2015).
- Mladipodjetnik. 2010. *Kako ustanoviti podjetje v Sloveniji*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-ustanoviti-podjetje-v-sloveniji](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-ustanoviti-podjetje-v-sloveniji) (18. 7. 2015).
- Mladipodjetnik. B.l. *Registracija blagovne znamke*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/storitve/registracija-blagovne-znamke-patenta?utm_source=mladipodjetnik.si&utm_medium=mp-stats-under-3&utm_campaign=mp-stats](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/storitve/registracija-blagovne-znamke-patenta?utm_source=mladipodjetnik.si&utm_medium=mp-stats-under-3&utm_campaign=mp-stats) (18. 7. 2015).
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* [Http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html](http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html) (19. 7. 2015).
- Pami. B. l. Vstopna stran. <http://www.pami.si/> (12. 2. 2015).
- Študentski.net. B.l. *Gradiva*. [Http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_mpo_sno_zapiski_01?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_mpo_sno_zapiski_01?r=1) (19.7.2015)
- Vidic, Manja in Melanie L. Sier. 2011. *Štiri strategije nabave*. [Http://izvozniki.finance.si/308386/%C5%A0tiri-strategije-nabave?cookietime=1423738731](http://izvozniki.finance.si/308386/%C5%A0tiri-strategije-nabave?cookietime=1423738731) (12. 2. 2015).
- Wikipedia. 2013. *Franšizing*. [Https://sl.wikipedia.org/wiki/Fran%C5%A1izing](https://sl.wikipedia.org/wiki/Fran%C5%A1izing) (14. 6. 2015).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Natalija Žalik, absolventka študija na Fakulteti za Management Koper. V sklopu diplomske naloge, v kateri raziskujem delovanje podjetja La Scarpa, izvajam tudi tole anketo. Prosim Vas, da mi pomagate in si vzamete nekaj časa za vprašanja, saj mi pri pisanju diplomske naloge s tem občutno pomagate. Anketa je anonimna!

1. **SPOL** (obkroži): M Ž

2. **STAROST** (obkroži) : 1) do 15-18 2) 19 - 25 3) 26-35 4) 36 - 46 5) 47 - 55 6) 56+

3. **STOPNJA IZOBRAZBE** (obkroži) : 1 - osnovna šola, 2 – srednja šola, 3 – višja ali visoka šola

4. **ZAPOSLOTVENI STATUS** (obkroži) : 1 – zaposlen, 2 – nezaposlen, 3 – upokojenec, 4 – dijak/študent

5. **KAKO POGOSTO KUPUJETE V LA SCARPI** (obkroži) ?
1 – tedensko 2 – mesečno 3 – enkrat na sezono (4x letno)
4 – samo ob posebnih priložnostih (poroka, kakšno drugo slavlje ...)

6. **KAKŠNA SE VAM ZDI KAKOVOST IZDELKOV V TRGOVINI LA SCARPA?** (od 1 – 5; 1 najslabše, 5 najboljše)
1 2 3 4 5

7. **KAKO STE ZADOVOLJNI S CENAMI V TRGOVINI LA SCARPA?** (obkroži od 1 – 5; 1 zelo nezadovoljen, 5 zelo zadovoljen)
1 2 3 4 5

8. **ALI SE POGOSTEJE ODLOČITE ZA NAKUP, KO PRODAJALNA PONUDI POPUST?** (obkroži)
DA NE

9. **ALI BI NAKUPOVALI V LA SCARPI POGOSTEJE, ČE BI CENE IZDELKOV BILE NIŽJE?** (obkroži)
DA NE

10. ALI MENITE, DA LA SCARPA PONUJA IZDELKE NIŽJE KAKOVOSTI?

(obkroži)

DA NE

11. V KATERI RAZRED KAKOVOSTI BI UVRSTILI IZDELKE V TRGOVINI LA SCARPA? (obkroži)

1) Nižji 2) Srednji 3) Višji

12. KOLIKO KILOMETROV JE VAŠ DOM ODDALJEN OD PRODAJALNE LA SCARPA LENDAVA? (obkroži)

1) 0-5km 2) 6-11 km 3) 12-17 km 4) 18-23 km 5) več kot 23 km

13. KAKO ODDALJENOST VAŠEGA DOMA VPLIVA NA NAKUP V LA SCARPI? (obkroži)

- 1 Zelo – kupujem tukaj ker mi je blizu
- 2 Niti – niti; kupim, če mi je kaj všeč
- 3 Sploh ne; se ne oziram na to

14. KAKO STE ZADOVOLJNI S ŠIRINO PONUJENIH IZDELKOV V LA SCARPI? (obkroži od 1 – 5; 1 zelo nezadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

1 2 3 4 5

15. KAKO STE ZADOVOLJNI Z USTREŽLJIVOSTJO IN PRIJAZNOSTJO ZAPOSLENIH? (obkroži od 1 – 5; 1 zelo nezadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

1 2 3 4 5

16. ALI BI VAS ZANIMAL PROGRAM UGODNOSTI V PRODAJALNAH LA SCARPA? (npr. točke zvestobe: pri vsakem nakupu prejmete določeno število točk, ki jih lahko unovčite, ko jih zberete zadostno število) (obkroži)

DA NE

17. BI SI AKTUALNO PONUDBO ŽELELI PREJEMATI V OBLIKI LETAKA V VAŠ NABIRALNIK? (obkroži)

DA NE

Zahvaljujem se za vaše sodelovanje!