

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NAČRT TRŽENJA ZA PODJETJE KOMUNALA NOVA GORICA
D.D.

Ljubljana, avgust 2010

NEJC JUG

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN DEJAVNOSTI KOMUNALE D.D.	2
2 ANALIZA TRŽENJSKIH TRENDOV	3
2.1 Demografsko okolje	3
2.2 Gospodarsko okolje.....	4
2.3 Družbeno-kulturno okolje	5
2.4 Tehnološko okolje.....	5
2.5 Politično-pravno okolje.....	5
3 ANALIZA MIKRO OKOLJA TRŽENJA.....	5
3.1 Analiza kupcev in njihovega nakupnega vedenja ter opredelitev trženjskih segmentov	5
3.2 Analiza konkurentov	7
3.3 Analiza nadomestkov in njihovih poglavitnih ponudnikov	9
3.4 Analiza moči zaposlenih in kupcev.....	10
4 SWOT ANALIZA IN OPREDELITEV RAZLOČEVALNIH SPOSOBNOSTI PODJETJA ...	11
5 TEMELJNE PREDPOSTAVKE, NA KATERIH TEMELJI NAČRT TRŽENJA	13
6 CILJI TRŽENJA, CILJNI TRGI IN STRATEGIJA POZICIONIRANJA NA IZBRANIH CILJNIH TRGIH.....	14
6.1 Cilji trženja.....	14
6.2 Ciljni trgi	15
6.3 STRATEGIJA POZICIONIRANJA NA IZBRANIH TRGIH	17
7 STRATEGIJE V ZVEZI S POSAMEZNI MI ELEMENTI TRŽENJSKEGA SPLETA.....	18
7.1 Strategija ponujenih storitev podjetja Komunalna d.d.	18
7.2 Strategija prodajnih cen.....	20
7.3 Strategija tržnih poti	21
7.4 Strategija trženjskega komuniciranja	22
7.5 Strategija v zvezi z dodatnimi elementi trženjskega spleta.....	24
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI	26

Kazalo tabel:

Tabela 1: SWOT analiza za tržni segment ljudi, ki si želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost.....	11
Tabela 2: SWOT analiza za tržni segment starejših, ki si želijo urejene okolice (A) ter za tržni segment prezaposlenih in službeno odsotnih (B).....	13
Tabela 3: Ocena stopnje privlačnosti segmentov po posameznih sestavinah in končna ocena..	17

UVOD

Komunalna podjetja se v zadnjem času pri nas srečujejo s številnimi težavami. Njihova uspešnost vsako leto počasi upada zaradi številnih vzrokov, na katere letno opozarjajo na Komunalni zbornici Slovenije (KZSI). Prvi in najglasnejši očitek je, da lokalne oblasti Komunalna podjetja pogosto brez tehtnega razloga razbijajo na manjša podjetja. S tem povzročijo zmanjšanje uspešnosti teh podjetij, njihove storitve niso sorazmerne z zahtevami stroke, ne dosegajo visoke kvalitete, saj opravljajo tudi po več različnih dejavnosti z le nekaj pogodbenimi sodelavci. Druge očitke je mogoče slišati v povezavi s prenizkimi cenami komunalnih storitev, ki jih prestrogo nadzoruje država ter previsokimi dajatvami državi, ki obremenjujejo cene komunalnih storitev. Te se v panogo ne vrnejo kot sredstva za naložbe v komunalno infrastrukturo. Kot možno rešitev predlaga zbornica združitvev razdrobljenih podjetij ter postavitve kadrovske in tehnične normativov, ki bi jih moral izpolnjevati vsak izvajalec lokalne gospodarske javne službe (Kaotični komunalni sistem).

Načrt trženja predstavlja enega od ključnih delov poslovnega načrta. Dobro pripravljen trženjski načrt igra ključno vlogo pri poslovnih dogodkih, saj opisuje temeljne aktivnosti, ki naj bodo izpeljane, da bomo pritegnili ciljnega kupca. Pri tem je zelo pomembno, da je načrt sestavljen jedrnato, izčrpno ter razumljivo. Vse tri omenjene pridevnike sem pri tem diplomskem delu poizkušal v kar največji možni meri upoštevati z namenom, da bo načrt postal orodje, s katerim bo podjetje lahko doseglo določene ciljne segmente. Glavni cilj diplomskega dela je podjetju predlagati nekatere nove ciljne segmente na porabniškem trgu, ki se zdijo glede na makro okolje zelo privlačni. V skladu s postavljenimi segmenti je naslednji cilj tega dela osnove strategije na izbranih ciljnih trgih. Temeljna teza naloge se torej navezuje na dejstvo, da mora vsako podjetje, ki vstopa na nove trge ubrati trženjsko poslovno usmeritev za točno določeni ciljni trg.

Diplomska naloga ima poleg predpisanega uvodnega in sklepnega dela še sedem poglavij. V načrtu trženja najprej predstavim izbrano podjetje. Nato analiziram makro okolje podjetja, pri čemer dam prednost podokoljem, ki se mi zdijo za to diplomsko delo ustrežnejši. Analizi makro okolja sledi analiza mikro okolja, v kateri predstavim kupce, nadomestke in konkurente. Analizam obeh okolij sledi analiza SWOT, ki je ločena glede na posamezen tržni segment. Peto poglavje je namenjeno predpostavkam, na katerih temelji načrt trženja. Šesto poglavje opisuje cilje trženja, ciljne trge ter strategijo uveljavljanja na teh trgih. Zadnje, sedmo poglavje, predstavlja strategijo v zvezi z elementi trženjskega spleta. Pri načrtu ne obravnavam finančne projekcije in programov delovanja, ki sta sicer sestavna dela vsakega načrta trženja.

Pri načrtu trženja sem se poleg strokovne literature opiral tudi na že predhodno zbrane podatke nekaterih institucij. Da bi bila slika kar se da realna, mi je v pomoč služilo tudi interno gradivo podjetja Komunala Nova Gorica d.d..

1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN DEJAVNOSTI KOMUNALE D.D.

Podjetje Komunala Nova Gorica d.d. deluje na območju šestih občin, ki so nastale iz bivše Mestne občine Nova Gorica (MONG). Aktivnosti samega podjetja so usmerjene k lepšemu videzu mesta in njene okolice ter k boljšemu počutju občanov in občank. Slednje močno pripomore k dejstvu, da je sloves občine Nova Gorica povezan s pojmom čistega in urejenega mesta. Tudi v poslanstvu družbe je moč razbrati enaka prizadevanja. Poslanstvo javnega podjetja se zato glasi: »Naša osnovna naloga je omogočiti ljudem zdravo, čisto in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato paletto naših storitev na področju ravnanja z odpadki, vzdrževanja in urejanja javnih površin in objektov, cvetličarstva in pogrebne dejavnosti.« (Predstavitev)

Potreba po organizirani komunalni dejavnosti se je pojavila leta 1950, ko je pričelo rasti novo mesto ob meji z našo zahodno sosedo Italijo. V tistem času je Mestni ljudski odbor Solkan ustanovil Mestno upravo stanovanjskih zgradb, katere naloga je bila skrb za vzdrževanje petih novozgrajenih stanovanjskih blokov in čiščenje glavne vpadnice v Solkan. Leto dni kasneje je Mestna uprava začela opravljati še dejavnosti javne snage. Do preimenovanja Mestne uprave stanovanjskih zgradb v Gospodarsko komunalno ustanovo Nova Gorica je prišlo leta 1954, ko se je od nje ločila še Stanovanjska uprava. Prav z omenjeno razmejitvijo je prišlo do nastanka čisto pravega komunalnega podjetja z dejavnostmi, ki so se oblikovale in razvijale v skladu z rastjo Nove Gorice in njene širše okolice. Podjetje je kasneje močno povečalo obseg svojih dejavnosti in se usmerilo na vzdrževanje cest, gradnjo komunalnih objektov in naprav, cvetličarstvo, kamnoseštvo, prevoznništvo, vzdrževanje vozil in strojev itd. ... Podjetje Komunala je bila do leta 1995 javno podjetje. Od tega datuma naprej pa je prišlo do preoblikovanja v Komunalo podjetje Komunala Nova Gorica d.d., skrajšano ime firme pa je Komunala Nova Gorica d.d.. Sedež podjetja je v Novi Gorici na Cesti 25. junija 1, 5000 Nova Gorica (Predstavitev).

Danes je podjetje delniška družba. Osnovni kapital družbe sestavlja 169.229 navadnih delnic z oznako KNGG, katerih vrednost je ocenjena na nekaj več kot 24 evrov na delnico. Največji delničarji so gospodarske družbe s 56,99% (Salonit Anhovo d.d., CPG d.d., Koto d.d.), občina s 35,55%, sledijo pa še lastne delnice s 6,66% in fizične osebe z vsega 0,80%. V družbi je uveljavljen dvotirni sistem upravljanja. Organi vodenja ali nadzora v podjetju so uprava in nadzorni svet. Upravo predstavlja direktor. Podjetje zaposluje 137 oseb in sodi danes po kazalcih ZGD med srednje velike družbe. Zaposleni v Komunali d.d. predstavljajo v povprečju starejšo populacijo, saj je tistih, ki so starejši od 41 let skoraj 60%. Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v letu 2008 po kolektivni pogodbi v podjetju je znašala 1.288,76 evrov, kar je za 102,65 evra nižje od povprečne mesečne bruto plače na zaposlenega v Sloveniji v navedenem letu. Razlog temu stanju je v strukturi zaposlenih po izobrazbi, saj je višje ter visoko strokovno izobraženih vsega 12,41%, takšnih, ki nimajo nikakršne izobrazbe, pa je v podjetju nekaj več kot 32%. Če se za konec ustavimo še pri rentabilnosti poslovanja, potem lahko opazimo, da se je ROE v primerjavi z letom 2007 povečal za 2,4%. Tudi rentabilnost sredstev beleži v zadnjem letu povišanje, in sicer za 0,62%. (Letno poročilo Komunale Nova Gorica, 2008).

Kot je bilo že omenjeno, podjetje primarno deluje na območju šestih občin in sicer: v Mestni občini Nova Gorica, Občini Kanal ob Soči, Občini Miren-Kostanjevica, Občini Goriška Brda, Občini Renče-Vogrsko ter v Občini Šempeter-Vrtojba. Komunala d.d. tako svoje storitve ponuja približno 22.000 prebivalcem naštetih občin. Dejavnost družbe je zelo razvejana, saj obsega ponudbo naslednjih vrst storitev (Letno poročilo Komunale Nova Gorica, 2007):

- zbiranje, odvoz in odlaganje komunalnih odpadkov
- sortiranje, obdelava in predaja odpadkov
- urejanje in vzdrževanje javnih in zasebnih površin (parki, nasadi, zelenice, tržnice, sejmišča, cestna in prometna signalizacija, objekti in naprave itd...)
- opravljanje pogrebnih storitev ter urejanje pokopaliških objektov
- plakatanje ter postavljanje transparentov, krasitve ob praznikih in večjih prireditvah
- rekonstrukcija, popravila ter gradnja cest, trgov in drugih objektov nizkih gradenj
- vzgoja in prodaja cvetja in okrasnih rastlin
- ključavničarske, mizarske, pleskarske, mehanične in strugarske storitve
- drugo: ponudba kosil, prevozne storitve, prodaja neživilskih proizvodov na debelo in drobno, vulkanizerstvo

2 ANALIZA TRŽENJSKIH TRENDOV

Vsako podjetje posluje v določenem okolju. Z makro okoljem mislimo na vse tiste pomembne spremenljivke, ki nastajajo v širšem okolju podjetja in na katere samo podjetje praviloma ne more vplivati, mora pa se jim čimbolj prilagoditi. Toda okolju se podjetje lahko prilagaja le, če pozna trenutne trženjske trende in predvideva, kaj se bo lahko v njem dogodilo v določenem časovnem intervalu. Nekatera okolja se ne spremenijo, druga se spreminjajo počasi in predvidljivo, nekatera pa se spreminjajo hitro in nepredvidljivo (Podnar, Golob, & Jančič, 2007, str. 31).

Za slovensko družbo so značilna tri gibanja. Prvo in najočitnejše je prav gotovo staranje prebivalstva, ki je interni problem praktično celotne Evrope. Posledica tega je upad števila članov gospodinjstva, zadnje, tretje gibanje pa se nanaša na naraščanje deleža prebivalstva na mestnih območjih na račun podeželja. Razlog je predvsem treba iskati v pomanjkanju izbire delovnih mest (Poročilo za leto 2009). Ker je za družbo Komunala Nova Gorica primarno okolje delovanja Goriška regija, znotraj nje pa še posebej Mestna občina Nova Gorica, se bom v nadaljevanju analize makro okolja osredotočil na to območje. V vsakem izmed naslednjih okolij bom poizkušal predstaviti kazalce, ki imajo največji vpliv bodisi na posredno oz. neposredno delovanje družbe. Pri odločitvi o izboru kazalcev pa sem še posebno upošteval vidik časovne ažurnosti. Tako sem nekatere kazalce, ki bi bili sicer statistično zanimivi za obravnavo in komunalno podjetje (npr. število novonastalih podjetij, št. podjetij ki so prenehala poslovati), raje izpustil zaradi časovne oddaljenosti samih podatkov.

2.1 Demografsko okolje

Goriška statistična regija ali Severna Primorska meri 2.325 km² ali 11,5 odstotka površine Republike Slovenije ter spada med redkeje poseljene regije. V letu 2008 je tako na tem območju

Slovenije živelo 118.533 prebivalcev oz. za 1,5 odstotka manj kot v predhodnem letu. Trend upadanja števila prebivalcev je še posebej lahko zaznati na podeželju in v hribovitih vaseh, medtem ko je v Mestni občini Nova Gorica moč zaznati postopno rast prebivalcev. Razlog za rast gre prav gotovo iskati v naravnem in selitvenem prirastu, ki se je od leta 2007 močno povečal. Tudi v prihodnje lahko pričakujemo pozitiven trend, še zlasti ob uresničevanju pravice do prostega prehajanja notranjih meja. Slovenija je decembra 2007 namreč vstopila v schengensko območje, katerega osnovna ideja je ukinitvev nadzora na notranjih mejah. Poleg omenjenega ocenjujem, da bi morali na pozitiven trend vplivati še preostali dejavniki kot so: ugodna geografska lega, boljše prometne povezave, povečanje zaposlitvenih središč ter uresničevanje ideje »Univerzitetno mesto«, ki bo privabljala v regijo vse več mladih. Bolj zaskrbljujočo sliko prikazuje starostna struktura prebivalstva na Goriškem. Iz podatkov Statističnega urada je razvidno, da je najštevilčnejše zastopana starostna skupina nad 50 let, teh je bilo v prvi polovici leta 2008 kar 46.373 oz. skoraj 40%. Neugodna starostna struktura se kaže tudi v primerjavi s povprečjem v Sloveniji, saj je starostni indeks ves čas višji. Izobrazbena struktura na drugi strani kaže boljše sliko še posebej v MONG v primerjavi s povprečjem v Sloveniji. Višje in visoko izobraženih je v občini 16,1% oseb, v Sloveniji le 12,92%. O boljši izobrazbeni strukturi priča tudi podatek, da je takšnih brez izobrazbe 6%, v Sloveniji pa skoraj 7%. Tu se lahko vprašamo, kaj vsi ti kazalci pomenijo za družbo Komunala d.d.. Če gre verjeti anketi Slovenskega javnega mnenja, ki se nanaša na skrb za čisto in urejeno okolje, potem bolj izobraženi in starejši nedvomno izkazujejo večjo pozornost svoji okolici kot tisti, ki so manj izobraženi ter mlajši (Strategija stanovanjskega sklada MONG 2009-2013).

2.2 Gospodarsko okolje

Februarja 2010 (Statistični urad RS) je bilo na Goriškem 46.751 oseb delovno aktivnega prebivalstva, to je za več kot 5% manj kot v predhodnem letu. Skoraj na las identični pojav gre zaslediti v Mestni občini Nova Gorica, kjer se je delež delovno aktivnega prebivalstva prav tako zmanjšal za 5,2% v primerjavi s februarjem 2009. Na drugi strani brezposelnost v Severnoprimorski regiji narašča. V februarju 2010 je tako znašala 8,2%, kar je sicer za 2,5% manj kot v Sloveniji. Vzrok za takšno povišanje registrirane brezposelnosti in upad delovno aktivnega prebivalstva lahko pripišemo recesiji oz. svetovni finančni krizi, ki je v tem obdobju zajela tudi največje delodajalce v regiji kot so: Hit, Iskra Avtoelektrika, Primorje, Mlinotest, Elektro Primorska, Fructal... Tudi višina bruto in neto plače je pomemben kazalec razvoja, predvsem pa ekonomske moči prebivalstva. Na podlagi statističnih podatkov lahko ugotovimo, da ima MONG višje plače na zaposlenega glede na regijsko in državno povprečje ter da so plače iz leta v leto višje. Povprečna mesečna plača v februarju 2010 je tako znašala 1.549 € bruto oziroma 1.003 € neto, kar je skoraj 8% več od ustrezne plače v Sloveniji. Žal pa tem plačam ne sledi celotna regija, saj so slednje celo nižje od povprečja Slovenija za približno 1,5% (Poročilo za leto 2009).

2.3 Družbeno-kulturno okolje

Namembnost vrtov se je skozi leta močno spreminjala. Nekoč je vrt za družino pomenil vir zaslužka oz. preživetja. Zaradi vse slabših razmer v kmetijstvu in potreb po denarju so ljudje začeli odhajati v službe in tako v celoti ali vsaj delno opuščali kmetijsko panogo. Funkcija vrtov se je tako spremenila in je prešla iz uporabne v okrasno. Iz prostora, ki je včasih pomenil delo in preživetje, v prostor, kjer se sprostimo, družimo ter nabiramo energijo za službene obveznosti. Kapitalizem je prinesel celodnevne službene obveznosti, kar je povzročilo, da ljudje niso imeli dovolj časa niti za urejanje svojih okrasnih vrtov. Pojavili so se »instant« vrtovi, v katere ni potrebno vlagati veliko svojega prostega časa. Tako se danes sadi predvsem trajnice, ki ne potrebujejo veliko nege. Dvorišča so tlakovana, lesene ograje so zamenjale trajnejše žičnate, zaradi želje po zasebnosti pa je vrt obdan z visokimi živimi mejami, ki ustavijo poglede mimoidočih (Obišni vrtovi v Ribiški dolini).

2.4 Tehnološko okolje

Na področju tehnološkega okolja gre izpostaviti dejstvo, da je tehnologija v komunalni dejavnosti še najbolj vplivala na optimizacijo transportnih poti. V današnjem času je postala tovrstna optimizacija problem, s katerim se ukvarjajo vsa podjetja, ki opravljajo prevozne storitve. Optimizacija poti namreč za podjetje pomeni skrajšanje transportnih poti vozil ter posledično nižje stroške prevoza. Pri podjetju Komunala d.d. tako danes uporabljajo poslovno-informacijski program »Sledenje.com«. Program omogoča učinkovito upravljanje voznega parka ter natančen in ažuren pregled nad stanjem vozil. Uporaba programa za podjetje pomeni optimizacijo transportnega in distribucijskega procesa. Cena programa »Sledenje.com« je 60 € na vozilo (Storitve Sledenje d.o.o. za komunalna podjetja).

2.5 Politično-pravno okolje

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je uvoz rastlin iz držav članic močno olajšan. Tako velja med članicami prost pretok rastlin brez kakršnekoli prijave pri fitosanitarni inšpekciji. Veliko zahtevnejši je postopek uvoza pri državah, ki niso članice EU. Pošiljka lahko vstopi v državo članico le na vstopnem mestu, kjer sta carinski urad in fitosanitarna inšpekcija. Nato pristojni inšpektor ugotavlja ali pošiljko spremlja veljavno fitosanitarno spričevalo ali drug alternativni dokument, ki ga po zakonu mora izdati odgovorni uradni organ države izvoznice. Uvoznik, ki pošiljko vnaša iz držav nečlanice EU, je dolžen o vsakem prispetju teh pošiljk obvestiti fitosanitarno inšpekcijo (Uvoz rastlin-fitosanitarni nadzor).

3 ANALIZA MIKRO OKOLJA TRŽENJA

3.1 Analiza kupcev in njihovega nakupnega vedenja ter opredelitev trženjskih segmentov

Segmentiranje je razdelitev trga na različne skupine kupcev, ki se razlikujejo, če nekoliko posplošimo, na njihove želje, kupno moč, prostorsko porazdelitev, nakupno vedenje in način kupovanja. Ker posamezno podjetje ne more oskrbovati vseh kupcev je zanj bolje, da se osredotoči le na posamezne. »Pametno« podjetje se bo tako usmerilo na tiste segmente, ki jih

lahko kar se da najbolj zadovolji in ki so za podjetje najdonosnejši (Damjan,1995, str. 156). Podjetje Komunala zadovoljuje na trgu tako pravne (občine, podjetja itd.) kot fizične osebe, pri čemer v nadaljevanju porabnike obravnavam na zgolj porabniškem trgu. Slednje sem razvrstil v tri skupine in upošteval predvsem demografsko in psihografsko segmentacijo trga. Poleg tega sem pri izbiri upošteval še nekaj drugih dejavnikov. Izhajal sem iz dejstva, da predstavljajo ponujene storitve posameznim segmentom glavnino prihodkov družbe. Pri segmentaciji sem upošteval tudi vidik demografskega okolja (staranje prebivalstva) in nekaterih drugih značilnosti današnjega časa.

3.1.1 Ljudje, ki želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost

V današnjem času je zunanji izgled ,oz. kakšno mnenje ima okolica o nas, zelo pomemben. Ljudje si kupujejo luksuzne avtomobile, jahte, hiše... Marsikaj, za kar pred desetletji pri nas ni bilo posebnega zanimanja, je v zadnjih letih pridobilo vlogo statusnega simbola. Nekoč je veljalo, da je vredno truda in meril tisto, kar je v hiši, danes pa se je ta miselnost usmerila tudi na okolico. Strokovna urejenost in videz zelenih površin okrog naših hiš tako v zadnjem času pridobiva na pomenu. In prav takim zahtevnim kupcem, željnim pokazati svoj status in posebnost, lahko podjetje Komunala d.d. ponudi v prihodnje vse potrebno za zadovoljitev njihovih potreb. V to skupino spadajo povečini kupci, ki so cenovno manj občutljivi, zahtevajo pa visoko stopnjo kakovosti storitve ter strokovno svetovanje. Živijo po večini v mestih ali ob mestnih središčih, starejši so od 35 let in so v poslovnem svetu že nekaj dosegli. Za porabnike na tem trgu je značilno, da storitve kupujejo predvsem zato, da bi se zabavali, vzbudili fantazijo, čustva in občutke. Predvsem pa zato, da tudi drugim pokažejo, da so uspeli in ,da so uspešni. Za ta segment torej ne velja postavka v ekonomiji o racionalnem obnašanju posameznika (Urejena okolica doma nam je v ponos).

3.1.2 Starejši, ki si želijo urejene okolice

Kot je bilo razvidno že iz demografskega okolja, je trend staranja prebivalstva na Goriškem strmejši od povprečja v Sloveniji. Ker temu kontinuiranemu procesu v zadnjem času nikakor ne moremo ubežati, se mi je zdelo smiselno, da oblikujem ponudbo storitev, ki bo namenjena predvsem starejši populaciji. Ko ljudje zakorakajo v tretje življenjsko obdobje, imajo več časa za tisto, česar prej niso mogli početi. Veliko starejših se tako z veseljem in predanostjo posveti urejanju svoje okolice, kajti imeti vrt na stara leta, predstavlja svojevrsten privilegij. Ker pa v veliki večini primerov starejši ne zmorejo sami urejati svoje okolice, so prisiljeni k temu angažirati druge. Pogosto se zato zatečejo k tistim, ki jim lahko ponudijo svetovanje in pomoč pri urejanju njihovih vrtov in okolice. Gre za zelo specifičen segment, pri katerem je cenovna elastičnost povpraševanja velika, ob tem pa še toliko bolj kot drugi segmenti cenijo prijaznost in ustrežljivost prodajalcev. V večini primerov povprašujejo po: košnji in gnojenju zelenih površin, zasaditvi cvetličnih korit, obrezovanju živih mej in drevnin ter odvozu najrazličnejših odpadkov. Prav za te kupce je zatorej potrebno pripraviti posebno ponudbo s široko paleto storitev, po zelo dostopnih cenah in možnostjo cenovnih akcij (Birska, 1992, str. 9).

3.1.3 Prezaposleni in službeno odstotni

Še eno izrazito značilnost današnje družbe predstavlja prezaposlenost oz. pomanjkanje časa na strani delojemalcev ter vse bolj pogosta delovna migracija. V obdobju tranzicije in kasneje v razmahu kapitalizma so postajali osem urni delovnik in dva prosta dneva ob koncu tedna vse bolj redki. Če pogledamo raziskavo Forth European Working Conditions Survey (2007), lahko vidimo, da Slovenija spada v zgornjo tretjino držav, kjer so delavniki najdaljši. Polovica vseh zaposlenih dela od 40 do 44 ur tedensko, 5% pa jih dela celo več kot 60 ur na teden. Tudi pogled, koliko dni preživi slovenski delavec v službi na teden, razkriva, da 27% zaposlenih dela več kot 5 dni tedensko. Slovenijo tudi pri temu kazalcu raziskava zato umešča v zgornjo tretjino držav članic EU. Omenjena raziskava me je zatorej prepričala, da je smotrno oblikovati segment, v katerem bodo vsi kupci, ki zaradi delovnih obveznosti nimajo časa za zunanja opravila. Za ta segment je značilno, da je manj cenovno občutljiv od starejšega, vendar bolj od tistih, ki želijo pokazati svoj družbeni status. Še en pomemben vidik pri tem segmentu je po moji oceni že samo dejstvo, da kupci tu enostavno nimajo na razpolago dovolj časa za iskanje najugodnejšega ponudnika storitev. Zato je način trženjskega komuniciranja pri njih še posebej pomemben. V večini primerov kupci te skupine povprašujejo bodisi po mesečnem oz. letnem vzdrževanju okolice oz. le po posameznih storitvah kot so: odvoz odpadkov, košnja, grabljenje, gnojenje, saditev, zalivanje ter drugih vzdrževalnih in gradbenih delih (Osebna komunikacija z Gregorjem Turkom, 2010).

3.2 Analiza konkurentov

Dobro poznavanje konkurence v panogi, kjer deluje podjetje, postaja dandanes vse pomembnejši dejavnik za uspeh družbe. Če podjetje dobro pozna svoje konkurente, potem lahko odgovori na zanj zelo pomembna vprašanja, kot so: kaj je gonilna sila konkurence, kaj trenutno počne naša konkurenca, katere so hibe naše konkurence, kakšni so njihovi cilji in strategije ter kateri so najmočnejši in najšibkejši konkurenti v naši panogi (Aaker, 2001, str. 56). Seveda pa je smiselno še bolj spremljati tisto konkurenco, ki se usmerja na iste ciljne trge in uporablja podobno trženjsko strategijo kot je naša (Potočnik, 2006, str. 90). Komunala d.d. je na področju izvajanja gospodarskih javnih služb manj izpostavljena prodajnemu tveganju kot pri delovanju na prostem trgu. Pri opravljanju gospodarskih javnih služb štiti podjetje koncesija oz. pogodba za opravljanje storitev zbiranja in odvoza odpadkov. Prodajna tveganja na tržnem področju pa omejujejo tako, da diferencirajo kupce in storitve. Zato bom v nadaljevanju konkurenco opredelil glede na izbrano segmentacijo, pri tem pa starejše in prezaposlene skupine ne bom obravnaval ločeno, saj med njima ni bistvenih razlik na tem področju.

3.2.1 Ljudje, ki želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Pri analizi konkurence tega segmenta je potrebno poudariti, da število tekmecev v zadnjih letih močno narašča, poleg tega pa je konkurenca vse bolj obogatena tudi s poklicnimi oblikovalci vrtov. Ker načelo «sam svoj mojster» tu ne vzdrži in ker kupci te skupine povprašujejo po zelo razširjenem asortimanu storitev (npr. svetlobne in vodne ureditve, talne obloge, postavitve rastlin itd...) po razmeroma visokih cenah, iščejo ponudnika zelo premišljeno. Značilno je, da se

konkurenca ne omejuje geografsko, temveč išče potencialni trg tudi po drugih regijah v Sloveniji. Zato je potrebno konkurenco iskati tudi širše oz. izven Goriške regije. Največja podjetja v Sloveniji, ki pokrivajo tovrstno področje, so: Vrtnarija Arboretum, Florina d.o.o. in podjetje Arhart d.o.o.. Za vsa tri podjetja je značilno, da zaposlujejo izkušene in visoko izobražene strokovnjake. V družbah imajo tako zaposleno večjo skupino agronomov in ekipo krajinskih arhitektov. Izvedena in vzdrževalna dela opravlja skupina vrtnarjev, ki jo redno izobražujejo tako doma kot v tujini. Vsa potrebna dela pri zunanjih ureditvah podjetja opravijo sama in brez pomoči zunanjih izvajalcev. Tako je moč dobiti na enem mestu praktično vse od izdelave načrta, izvedbe, vzdrževanja do dodatnih svetovanj (Arhart in Florina d.o.o.). Vrtnarija Arboretum ima od vseh treh kljub vsemu še nekaj dodatnih konkurenčnih prednosti pred drugimi. Že samo dejstvo, da več kot 50 let urejajo svoj lasten park in da vsako leto prirejajo še svetovno znano razstavo, pove veliko o tem konkurentu. Tudi način njihovega pozicioniranja je zato za tržnike razumljiv in naslednji: »Pridobljene izkušnje iz našega parka prenašamo v vaše vrtove.« Še dva pomembna dejavnika, ki jih je po moji presoji potrebno omeniti sta, da podjetje samo prideluje (proizvaja) rastline in, da ponuja možnost nakupa rastlin tudi prek spletne trgovine. Vsa tri podjetja v glavnem trženjsko komunicirajo prek strokovnih revij pri nas, ki so specializirane za urejanje zunanjih površin. Primeri teh revij so: Rože in Vrt, Moj Vrt, Delo in dom, Vrtnar, Moj mali svet ter Gaia. Tu pa je treba poudariti, da ima vrtnarija Arboretum pri nas že uveljavljeno blagovno znamko, vsako leto pa si praktično brezplačno zagotovi oglase v vseh teh revijah s prireditvijo razstave cvetja. Če pa se za konec vendarle usmerimo še na lokalno raven, na Goriško, lahko opazimo predvsem dva nekoliko večja ponudnika, in sicer: Urejanje Krajine Babnik ter Vrtnarija Kodrič. Tu je treba omeniti tudi Metko Žigon, poklicno oblikovalko vrtov, ki deluje kot samostojna podjetnica. Tržni položaj omenjenih treh konkurentov na Goriškem bi ocenil kot vlogo izzivalcev. Za Vrtnarijo Kodrič in Krajino Babnik je značilno, da je kljub vsemu njihova primarna dejavnost še vedno prodaja rastlinja in cvetja, medtem ko je urejanje vrtov za zdaj za njih le stranska dejavnost. Na drugi strani se Metka Žigon s.p. ukvarja predvsem s svetovanjem in načrtovanjem, medtem ko urejanje in izvajanje večjih del prepušča zunanjim podjetjem (Imenik ponudnikov za urejanje in načrtovanje vrtov po vseh regijah, Vrt ni nikoli končana zgodba, Vrtnarija Arboretum, Vrtnarija Kodrič, Urejanje Krajine Zdenka Babnik).

3.2.2 Starejši, ki si želijo urejene okolice in prezaposleni ter službeno odstotni

Za kupce v obeh segmentih je značilno, da so cenovno veliko bolj občutljivi od prejšnje skupine. Pomemben dejavnik pri odločitvenem procesu je za obe skupini predvsem cena. Površen pogled v oba segmenta daje vtis, da je posamezen kupec tu bistveno manj donosen od tistega, ki si želi pokazati družbeni status oz. strokovno urejenost. Toda pri tem je potrebno upoštevati še dva zelo pomembna elementa, ki se jih mora zavedati konkurenca. Število kupcev je v obeh segmentih neprimerljivo večje, poleg tega pa pogled v demografsko okolje razkriva, da bosta v prihodnje le še rasla. Ob tem je potrebno dodati, da kupci tu povprašujejo po seriji storitev, ki se skozi čas kontinuirano ponavljajo (npr. košnja, grabljenje, gnojenje, zalivanje, obrezovanje, odvozi smeti itd.). Za razliko od prejšnje skupine je tokrat konkurenco smiselno iskati predvsem lokalno. Najvidnejši konkurenti Komunale Nova Gorica d.d. so: podjetje Želva d.o.o., Hortikultura Sežana d.o.o., podjetje Inde d.o.o. ter preostali dve komunalni podjetji Komunala Ajdovščina ter Komunala Sežana. Za podjetji Želva d.o.o. in Inde iz Anhovega je potrebno poudariti, da gre za

invalide ustanovljeni podjetji, ki prejemata tudi finančno pomoč države. Glavni vir financiranja pa kljub vsemu izvira iz njihove dejavnosti. Prednost, ki jo vidim za obe podjetji, izhaja iz socialnega čuta, ki je še zlasti bolj prisoten pri starejšem segmentu. Tako bo starejši kupec veliko raje izbral invalidsko podjetje ter na ta način pomagal obrobni skupini prebivalstva. Še ena pomembna prednost, ki jo vidim v prihodnje je, da so invalidska podjetja deležna denarnih subvencij s strani države in davčnih olajšav. Na ta način lahko delodajalec z zbranimi sredstvi, ki se mu stekajo na račun v prihodnje investira v svojo rast in razvoj, ter se s tem nenehno izpopolnjuje tako z organizacijskega kot storitvenega vidika (npr. Želva je že pridobila ISO standard). Slabosti obeh podjetij pa so gotovo povezane s kadrom (Škulj, 2007, str. 16). Človeške omejitve namreč omejujejo ponujene storitve le na določene fizične dejavnosti, ki so povezane s preprostimi deli (košnja, čiščenje, grabljenje itd.). Preostali trije konkurenti (Hortikultura d.o.o. ter Komunala Ajdovščina, Sežana) ponujajo praktično identični asortiman storitev kot moje izbrano podjetje s to razliko, da se podjetje Hortikultura ne ukvarja z odvozom in čiščenjem odpadkov (Hortikultura Sežana). Tudi cene so med podjetji primerljive tako, da ta element v procesu odločanja ne igra bistvene vloge. Za razliko od konkurence pri prejšnjem segmentu (ljudje, ki si želijo pokazati status in strokovno urejenost), ta s kupci komunicira predvsem bolj lokalno. Tako se poslužuje lokalnih radijskih in televizijskih postaj (Radio Robin, Radio Koper, Televizija Primorka, Televizija Vi:Tel ...) ter lokalnega tiska (Primorske novice, Goriška, Primorski dnevnik, Goriški časnik, Primorski oglasnik...). Za konec pa je potrebno dodati še, da nobeno izmed vseh petih podjetij (za razliko od Komunale Nova Gorica) ni uvedlo bodisi mesečnega oz. letnega programa urejanja okolice. Ta način ponudbe je pri teh dveh segmentih še kako uporaben in predstavlja dobro nadomestilo za nekoliko višje cene v primerjavi z invalidskima podjetjema (Imenik ponudnikov za urejanje vrtov na Severno Primorskem).

3.3 Analiza nadomestkov in njihovih poglavitnih ponudnikov

Nadomestne storitve oz. substituti zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo pri tem drugačne značilnosti. Največji vpliv imajo nadomestki z visoko križno elastičnostjo povpraševanja (Prašnikar, & Debeljak, 1998, str. 326). V mojem primeru je smiselno nadomestke iskati predvsem pri zadovoljevanju dveh potreb in sicer:

3.3.1 potrebe po izkazovanju družbenega statusa

Sem lahko uvrščamo zares širok spisek izdelkov. Možnosti, kako danes pokazati svoje premoženje, je praktično toliko, kolikor je na trgu blagovnih znamk. Zato se mi ob tej priložnosti ne zdi smiselno vsega tega naštevati, marveč se je pri tem bolje vprašati, kako lahko posameznik še pokaže svoj status na zunanjih površinah. Eden izmed vse bolj priljubljenih načinov je prav gotovo imeti na vrtu svoj lasten bazen. Tu je možnosti ogromno - od sezonskih, sestavljenih, do takšnih, ki jih je treba posebej načrtovati, zgraditi in so zato cenovno bolj zahtevne. Ker pa je za plavalni bazen potrebno več prostora, projektiranja in raznih dovoljenj, se dandanes marsikdo raje odloči za postavitev masažnega bazena. Tu se cene gibljejo od 10.000 do 20.000 €. Na Goriškem je najbolj znan ponudnik tovrstnih storitev podjetje Titro d.o.o. iz Bilj pri Novi Gorici (Za lepo okolico globoko v žep, Cenik bazenov podjetja Titro d.o.o.).

3.3.2 potrebe po (zunanji) urejenosti

Potrebo po urejenosti lahko oseba zadovolji iz dveh vidikov, in sicer iz osebnega (izbor oblačil, izbor obutve itd...) ter zunanjega (čista okolica, cvetoč vrt itd...). V mojem primeru se je bolj primerno osredotočiti na slednjo. Pri izbiri substitutov sem iskal le tiste, ki jih podjetje Komunala ne ponuja poleg tega pa predstavljajo resno nadomestilo za zadovoljitev potrebe po zunanji urejenosti. Eden izmed najpreprostejših načinov je ta, da kupec enostavno prenovi fasado svojega domovanja in jo po lastni presoji pobarva. Barve lahko namreč zelo drastično in učinkovito spremenijo zunanjo podobo ter v poplavi najrazličnejših odtenkov predstavljajo odlično možnost, kako lahko potrošnik zadovolji potrebo po urejenosti. Drugi način zahteva že precej večje investiranje, vendar predstavlja neposredni nadomestek za urejen in cvetoč vrt. Omenjeni substitut se je razširil s severa Evrope in se v zadnjem času vse bolj uveljavlja tudi pri nas imenovan »zelena streha«. Razlogov za to je več - od spremembe miselnosti, ki se vrača znova k naravi, do povsem tehničnih, ki govorijo o boljši temperaturni izolaciji ter zvočni zaščiti. Ob tem je vredno dodati, da »zelene strehe« praktično ni potrebno vzdrževati. Potrebno je namreč le nekaj letnih obhodov, ki vključujejo čiščenje odtokov, jaškov in drenažnih sistemov. Tudi življenjska doba strehe se je znatno povečala in danes dosega že 50 let. Cene so zelo podobne klasični strehi in se gibljejo od 25 do 65 € za m². Možnosti, kako zadovoljiti potrebo po (zunanji) urejenosti, nam preostane še veliko. Še eden izmed možnih načinov, kako povsem vsakdanji in predvidljiv cvetoči vrt nadomestiti z nečim novim, predstavlja bodisi postavitvev skalnjaka, bodisi postavitvev ribnika. Dobra stran skalnjaka je v tem da, ko ga enkrat oblikujemo, zanj ni potrebno več pretirano skrbeti. Tudi odstranjevanje plevela tu ni potrebno, saj je v njem veliko peska in proda, ki zavirata rast plevela. Poleg tega pa lahko s postavitvijo skalnjaka uporabimo še številne stare in odvečne elemente (npr. stol, korita...). Medtem, ko je skalnjak praviloma brez vode, pa je mogoče z ribnikom v naš vrt poleg urejenosti vnesti še nekaj več življenja. A potrebno je poudariti, da je ta način že precej dražji. Cene ribnikov z vsemi dodatki dosegajo 6000 €. Ob zaključku nadomestkov nikakor ne morem mimo avtomatskih oz. robotskih kosilnic. Slednje bodo v prihodnje predstavljale vse hujšo grožnjo podjetjem, ki se ukvarjajo s košnjo trave. Omenjene kosilnice so še posebej tržno privlačne za segment starejših in vseh tistih, ki so prezaposleni zaradi službenih obveznosti, saj jih lahko popolnoma razbremenijo opravil v povezavi s košnjo trave. Edina slabost robotske kosilnice za zdaj ostaja le cena, saj je zanjo potrebno odšteti tudi več kot 2000 € (Katalog izdelkov in storitev za vrt in njeno okolico).

3.4 Analiza moči zaposlenih in kupcev

Če privlačnost trga ocenjujemo po Porterju, je poleg tekmecev in nadomestkov v panogo potrebno šteti tudi morebitne vstopne novih ponudnikov ter pogajalsko močo kupcev, dobaviteljev in zaposlenih (Porter, 2008, str. 13,14). **Dobavitelji** delovnih sredstev, ki jih podjetje Komunala potrebuje pri opravljanju svoje dejavnosti, so na slovenskem tržišču številčni. Iz tega je moč sklepati, da je njihova pogajalska moč razmeroma majhna ter sorazmerna z njihovo velikostjo. V dejavnosti gospodarskih javnih služb so **vstopne ovire visoke**, saj je lokalna skupnost ustanovila to podjetje z namenom opravljanja več dejavnosti. Ko se podjetje poteguje za dela iz tržnih dejavnosti, ki niso gospodarske javne službe, naleti na bistveno manjše vstopne ovire za konkurenco. Tu se lahko navežem na **pogajalsko moč zaposlenih**, ki predstavlja v prihodnje

resno grožnjo. Zaposleni namreč nimajo večjih ovir pri ustanovitvi s.p., ki bi ponujal sorodne storitve, kot jih ponuja podjetje Komunala. Registracija je hitra, enostavna in brezplačna, ob tem pa ustanovitelj ne potrebuje nikakršnega začetnega kapitala. Edino oviro predstavljala le potreba po specifičnem znanju, ki jo prodajalec storitve še posebej potrebuje v segmentu kupcev, ki si želijo pokazati status in strokovno urejenost. **Pogajalska moč kupcev** Komunale se spet močno razlikuje od segmenta do segmenta. Najvišja je prav gotovo pri Mestni občini, saj le-ta narekuje cene za vzdrževanje javnih površin in nekaterih drugih področij, ki jih sicer plačujejo fizične in pravne osebe (npr. deponiranje odpadkov, plakatiranje, najem stojnic). Nekoliko manjšo pogajalsko moč lahko zaznamo pri segmentu, ki želi pokazati svoj status in strokovno urejenost, razmeroma nizko ali pa celo nikakršno pa v preostalih dveh segmentih (Osebna komunikacija s Silvanom Rjavcev, 2010).

4 SWOT ANALIZA IN OPREDELITEV RAZLOČEVALNIH SPOSOBNOSTI PODJETJA

Razčlemba kratice SWOT nam sama po sebi pove, kaj bomo pri tej analizi ocenjevali. Prvi dve črki pomenita prednosti ter slabosti in jih ugotavljamo pri notranji analizi. Preostali dve črki pa se nanašata na izzive ter nevarnosti, ki izvirajo iz širšega makro okolja podjetja (Bell, 1988, str. 67). V nadaljevanju bom tako predstavil analizo SWOT za vsak tržni segment posebej ob tem pa bom opredelil še razločevalne sposobnosti Komunale d.d..

4.1.1 Ljudje, ki želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Tabela 1: SWOT analiza za tržni segment *ljudi, ki si želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost*

	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Z U N A N J E	<ul style="list-style-type: none"> povečanje števila stanovanjskih hiš v gradnji v zadnjem času naravni in selitveni prirast na Goriškem boljša izobrazbena struktura višja povprečna plača na zaposlenega v primerjavi s Slovenijo trend izkazovanja družbenega statusa velik potencialni trg v sosednji Italiji neenakost razdelitve dohodka med prebivalci 	<ul style="list-style-type: none"> povečanje števila zgrajenih štiri in petsobnih stanovanj daljša recesija v Sloveniji, ki je prizadela največje delodajalce na Goriškem kontinuirano staranje prebivalstva, ki je na Goriškem še izrazitejše pogajalska moč segmenta ter zaposlenih je visoka prilagajanje slovenske zakonodaje evropski rast ponudbe nadomestkov, s katerimi je moč pokazati svoj družbeni status dvig stroškov prevoza povečano število poklicnih oblikovalcev vrtov
	PREDNOSTI	SLABOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> celovitost storitev tradicija in izkušnje finančna stabilnost odzivnost, svetovanje solidna podoba spletne strani podjetja primeren sistem nagrajevanja in motivacije zaposlenih številen kader pridobitev standarda kakovosti ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> pomanjkanje visoko izobraženega kadra (npr. agronomov, krajinskih arhitektov) iztrošenost sredstev za delo neprilagodljiv delovni čas slaba pripadnost podjetju čakalne dobe nepripravljenost na spremembe pri zaposlenih preveč lokalni način komuniciranja s kupci pomanjkanje parkirnih prostorov

Se nadaljuje...

Nadaljevanje...

- izobraževanje zaposlenih (»Veščine učinkovitega vodenja«)
- lastna cvetličarna
- ni tekočega preverjanja rezultatov
- izguba izkušenega/dobrega kadra

Vir: Interno gradivo Komunale Nova Gorica, 2009.

Če želi biti podjetje superiorno na trgu, mora stremeti k temu, da bo imelo **razločevalno sposobnost**, s katero se bo razlikovalo od svojih tekmecev (Day & Wensley, 1988, str. 14). V skupini kupcev, ki stremi po izkazovanju statusa in strokovne urejenosti, je največja razločevalna sposobnost podjetja prav celovitost njegove ponudbe. Komunala d.d. namreč ponuja zelo širok asortiman storitev, ki se ne navezuje zgolj na urejenost zelenih površin, marveč tudi na gradbeništvo, mizarstvo in številne druge dejavnosti, dobrodošle pri tem tržnem segmentu (npr. gradnja vodovodnih priključkov, postavitve električnih omrežij, odvoz odpadkov...). Če se ozremo k največjemu konkurentu - vrtnariji Arboretum, lahko vidimo, da ta ponuja le urejanje zelenih površin, medtem ko drugih dejavnosti ne izvaja. Če je celovitost storitev za kupca pomemben razločevalni dejavnik med konkurenti, potem slednje še toliko bolj velja pri tem tržnem segmentu. Ta segment namreč na trgu išče izvajalca, ki mu bo na enem mestu zadovoljil potrebo po širokem spletu storitev, povezanih z izkazovanjem njegovega statusa (ni nujno le z ureditvijo zelenih površin).

4.1.2 Starejši, ki si želijo urejene okolice in prezaposleni ter službeno odsotni

Tako kot pri predstavitvi konkurentov bom tudi pri SWOT analizi segmenta obravnaval skupaj in se tako izognil nepotrebnemu podvajanju podatkov. Pri vsakem izmed segmentov pa bom s črko opozoril na specifičnost posameznega segmenta (postavka A pomeni specifičnost za prvi ter postavka B za drugi segment).

Primarna **razločevalna sposobnost**, s katero se podjetje loči od preostalih v obeh tržnih segmentih, je prav gotovo ponudba mesečnega ali letnega vzdrževanja okolice. Obema skupinama kupcev je tovrstna ponudba pisana na kožo, saj omogoča naročniku te storitve, da ima bodisi letno bodisi mesečno urejen vrt in okolico. Z nakupom tovrstne storitve se kupec izogne težavi, povezani s ponovnim iskanjem izvajalca za posamezna redna vzdrževalna dela (npr. pometanje, odvoz odpadkov, košnja, grabljenje, obrezovanje, zalivanje itd.). Poleg tega se izogne tudi neprijetnosti, povezani s čakalnimi vrstami, ki so še posebej prisotne v sezonskih mesecih (marec, april, maj, junij), v katerih ima podjetje veliko dela že z vzdrževanjem javnih površin. Omenjena ponudba je gotovo še bolj primerna za prezaposlene ter službeno odsotne kot pa za starejši segment, ki si želi imeti urejeno okolico. Razloga za to sta dva. Prvi je povezan s tem, da ima prezaposlen segment gotovo manj časa za iskanje posameznega izvajalca del, drugi, še pomembnejši, pa je povezan s ceno tovrstne storitve. Minimalna cena mesečnega vzdrževanja se začne pri 150 € in narašča sorazmerno s površino, ki jo je potrebno urediti. Tako bi lahko bila v segmentu starejših glavna dejavnika razločevanja predvsem celovitost storitev in prijaznost zaposlenih.

Tabela 2: SWOT analiza za tržni segment starejših, ki si želijo urejene okolice (A) ter za tržni segment prezaposlenih in službeno odsotnih (B)

	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Z U N A N J E	<ul style="list-style-type: none"> • odhod najštevilčnejše generacije (»baby boomers«) v pokoj (A) • naravni in selitveni prirast na Goriškem (B) • trend staranja prebivalstva, ki je na Goriškem še izrazitejši (A) • višja povprečna plača na zaposlenega v primerjavi s Slovenijo (B) • vse daljša življenjska doba (A) • velik potencialni trg v sosednji Italiji • pogajalska moč obeh segmentov je majhna • boljša izobrazbena struktura • zaposlenost in delovna migracija naraščata (B) • povečuje se ozaveščenost glede pozitivnega pomena urejene okolice • povečanje študentskega dela v sezonskih mesecih 	<ul style="list-style-type: none"> • povečano število dokončanih stanovanj pridobljenih z novogradnjo (Goriška) • možnost selitve v stanovanjske bloke • neenakost razdelitve dohodka med prebivalci • pogajalska moč zaposlenih je visoka • cenovno občutljiv segment bolj nagnjen tveganju • razmeroma veliko število nadomestkov, s katerimi je moč pokazati zunanjo urejenost • dvig stroškov prevoza • narašča delež starejših, ki so vse bolj vitalni (A) • brezposelnost se povečuje (B) • upadanje kupne moči prebivalstva • pocenitev robotskih kosilnic • rast invalidskih podjetji z nižjimi cenami storitev • cenovna elastičnost povpraševanja visoka (A) • izguba izkušenega/dobrega kadra • negotovost plačil (kjer so plačila z zamikom) • večje kompostiranje odpadkov • vse dražji nakup parcele okrog hiš (B)
N O T R A N J E	<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • celovitost storitev • tradicija in prepoznavnost podjetja v lokalnem smislu • finančna stabilnost • prijaznost, svetovanje • mesečno ter letno vzdrževanje okolice • lokalni način komunikacije s kupci • številčen kader • lastna cvetličarna • izobraževanje zaposlenih • ugodna klimatska in geografska pozicija 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje delovne sile v sezonskih mesecih • iztrošenost sredstev za delo • neprilagodljiv delovni čas • slaba pripadnost podjetju • čakalne dobe (v določenih mesecih) • majhna dodana vrednost na zaposlenega • nepripravljenost na spremembe pri zaposlenih • pomanjkanje parkirnih prostorov (B) • pomanjkanje nadzora nad opravljeno storitvijo • prepočasno reševanje reklamacij • star delovni kader/pomanjkanje idej, kreativnosti

Vir: Interno gradivo Komunale Nova Gorica, 2009.

5 TEMELJNE PREDPOSTAVKE, NA KATERIH TEMELJI NAČRT TRŽENJA

Pri izdelavi načrta trženja za Komunalno podjetje se nikakor ne morem izogniti nekaterim predpostavkam, na katerih bosta temeljili nadaljnji poglavji diplomske naloge. Predpostavke, iz katerih sem in še bom izhajal, so takšne, da jih je moč potrditi z veliko verjetnostjo. Tako izhajam iz splošnega dejstva, da je segment tistih, ki želijo pokazati strokovno urejenost in družbeni status, manj cenovno občutljiv od starejšega in prezaposlenega segmenta. Cenovno občutljivi kupci so namreč tisti, ki jim cena predstavlja najpomembnejši dejavnik v procesu nakupnega odločanja. V to skupino kupcev zato uvrščamo na splošno vse tiste, ki imajo nižji mesečni dohodek (Herstein & Tifferet, 2007, str. 134). Naslednja predpostavka se nanaša na finančno-

gospodarsko krizo. Slednji v nadaljevanju naloge ne bom posvečal pretirane pozornosti, saj v tem trenutku ni mogoče z gotovostjo predpostaviti, kakšen vpliv bo imela na povpraševanje v proučevani panogi. Tako bom predpostavljal, da se bosta trenda neenakomerne razdelitve dohodka ter pomanjkanje prostega časa v prihodnje nadaljevala. Ker pa demografske napovedi veljajo, v nasprotju z ekonomskimi, za precej zanesljivejše, z veliko večjo verjetnostjo predpostavljam, da se bo delež starejšega prebivalstva v nadaljevanju še povečeval (Kešeljević, 2010)

6 CILJI TRŽENJA, CILJNI TRGI IN STRATEGIJA POZICIONIRANJA NA IZBRANIH CILJNIH TRGIH

Kot je bilo že predhodno omenjeno dejavnost povezana z urejanjem ter vzdrževanjem javnih in zasebnih površin, vse bolj pridobiva na veljavi tudi pri nas. Tako v zadnjem času lahko potrdimo, da gre za rastočo panogo. Ta dejavnik daje podjetju ob ugodnih Porterjevih silnicah, ki vplivajo na privlačnost panoge, možnost optimističnega pričakovanja.

Poleg obeh dejavnikov je enako oz. še bolj pomembno tudi spoznanje, v kakšni fazi življenjskega cikla se nahaja storitev, ki jo podjetje ponuja na trgu. Storitve, ki jih podjetje nudi na trgu ljudem, ki si želijo pokazati status ter zaposlenim, sodi v stopnjo rasti, medtem ko pri starejšem segmentu lahko že bolj zaznamo stopnjo zrelosti. V fazi rasti uporabniki storitve že poznajo. To je obdobje naraščajočega odziva, ki v panogo privablja vse več novih konkurentov s storitvami, ki imajo dodatno korist. Zato v tej fazi podjetju svetujem strategijo, usmerjeno v nove tržne poti in znižanje cen osnovnih storitev za pridobitev novih segmentov kupcev. V stopnji zrelosti, v kateri se nahajajo storitve namenjene starejšemu segmentu, je konkurenca že številnejša in bolj poenotena, zato predlagam strategijo spremembe trženjskega spleta (Potočnik, 2002, str. 195-196).

6.1 Cilji trženja

V nadaljevanju predstavljam trženjske ter finančne cilje podjetja Komunala Nova Gorica d.d. za obdobje od leta 2010 do leta 2014.

Trženjski cilji za komunalno podjetje so postavljeni od leta 2010 do leta 2014 na podlagi trendov ter analize trga:

- ohraniti v kar največji možni meri zadovoljne kupce
- zadržati dobršen del vzdrževalnih del na kupčevih vrtovih
- zmanjšanje letne stopnje odhajanja kupcev na stopnji med 8-13%
- izboljšati prepoznavnost podjetja v vseh treh tržnih segmentih tako na nacionalni ravni kot v sosednji Italiji
- skrajšati čakalne vrste ter reklamacije v sezonskih mesecih (1-5 dni)
- še bolj poglobiti poslovno sodelovanje z glavnimi dobavitelji podjetja
- s pridobitvijo zahtevnejših del povečati dodano vrednost na zaposlenega

- povečati izkoriščenost zmogljivosti v zunaj sezonskih mesecih v vseh treh tržnih segmentih
- optimizacija poslovanja z zunanjimi izvajalci v sezonskih mesecih
- pridobitev kakovostnih (zunanjih) partnerjev in izkoristiti sinergijske učinke povezav

Finančni cilji za obdobje od leta 2010 do leta 2014 so:

- povečati učinkovitost izterjave tekočih ter starih terjatev
- postopno povišanje povprečnih marž na storitve na osnovi pridobitve del z višjo dodano vrednostjo
- nadaljevati s kontinuiranim padanjem poslovnih odhodkov družbe s povprečno stopnjo okrog 0,55-0,60% letno (ne na račun stroškov dela temveč z racionalizacijo stroškov materiala in blaga)
- povečati stopnjo poslovnih prihodkov med 1,5-2,5% letno

(Osebna komunikacija z Andrejem Miško, Letno poročilo Komunale Nova Gorica 2008, 2009)

6.2 Ciljni trgi

Tržniki lahko le izjemoma zadovoljimo vsakogar na trgu. Prav zaradi tega se je pojavila potreba po delitvi trga na posamezne tržne segmente, s katerimi lahko podjetje določi svoje potencialne trge (Kotler, 1998, str. 9). V nadaljevanju bom zato ocenil stopnjo privlačnosti vseh treh tržnih segmentov s pomočjo že izdelane analize konkurentov ter analize nadomestkov. Upošteval bom tudi Porterjeve silnice, osrednje sposobnosti podjetja ter SWOT analizo iz 4. poglavja. Na podlagi naštetega bom nato ocenil najprivlačnejši tržni segment v tem diplomskem delu.

6.2.1 Privlačnost segmenta ljudi, ki želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost:

To je najmanjši tržni segment v primerjavi s preostalima, vendar ima relativno velik potencial v prihodnje. Gre za zelo specifičen ciljni trg, ki obstaja zaradi neenakomerne razdelitve dohodka. Skupina je izrazito cenovno neobčutljiva oziroma je povpraševanje cenovno neelastično/togo. Razlog za to je visok dohodek, ki ga premorejo kupci v tem segmentu. Še ena pomembna značilnost tega segmenta je, da se obrača po smernicah in tako ustreže družbenim standardom, pri tem pa ne izbira časovnega obdobja, v katerem se bo odločil za nakup (ni sezonskih nihanj). Ker skupina v zadnjem času pridobiva vse več kupcev, je opaziti postopno rast konkurence predvsem v obliki poklicnih oblikovalcev vrtov. Pogajalske moči zaposleni v tem segmentu praktično nimajo, saj je slednja zelo pogojena s potrebo po specifičnem znanju. Povsem drugačna je zgodba z nadomestki pri tej skupini kupcev. Dobrin na trgu, s katerimi je moč zadovoljiti potrebo po izkazovanju družbenega statusa, je danes praktično neskončno. Tudi pogajalska moč kupcev je tu veliko bolj izrazita kot v preostalih dveh segmentih. Priložnost za komunalno podjetje pa kljub temu vidim predvsem v dejstvu, da se bo v prihodnje nadaljevalo bogatenje peščice, ki lahko podjetju izpolni cilj po višji dodani vrednosti na zaposlenega.

Privlačnost starejšega segmenta, ki si želi urejene okolice: Gre za večjo skupino kupcev, ki pa bo v prihodnje zaradi odhoda najštevilnejše generacije (»baby boomers«) v pokoj še naraščala. Če je še za prejšnji segment značilna izrazita cenovna neobčutljivost, je pri temu segmentu stvar ravno obratna. Starejši so namreč izrazito občutljivi na povišanje cen, medtem ko se na modne

smernice ne ozirajo. Večjih sezonskih nihanj ni, le v pomladanskih mesecih se krivulja povpraševanja po storitvah nekoliko poveča.

Če ugotavljamo privlačnost segmenta po Porterjevih silnicah (Kotler, 2004, str. 242) lahko ugotovimo, da nevarnost intenzivne konkurence nedvomno obstaja. Slednje lahko potrdimo že z naslednjo silnico povezano s razmeroma veliko pogajalsko močjo zaposlenih, ki jim brez večjih vstopnih ovir omogoča ustanovitev konkurenčnih podjetij. Na drugi strani pogajalske moči kupci praktično nimajo, saj gre za standardizirane storitve, ki so se oblikovale na trgu s strani krivulje ponudbe in povpraševanja. Glavno priložnost tega ciljnega trga vidim v trendu kontinuiranega staranja prebivalstva, medtem ko se kot nevarnost še najbolj izpostavlja dejstvo upadanja kupne moči te skupine.

Privlačnost prezaposlenega in službeno odsotnega segmenta: Značilnost tega tržnega segmenta je, da je nedvomno največji med vsemi tremi navedenimi. Zaradi razmaha kapitalizma in posledično vse daljšega delavnika se število kupcev v tem segmentu v zadnjem času vse bolj povečuje. Skupina je srednje cenovno občutljiva, ob upoštevanju kupčevih stroškov (denar, čas, mentalne dejavnosti, fizični napor) pa od vseh štirih navedenih najbolj vpliva čas porabljen za opravljeno storitev. Sezonska nihanja v tem segmentu nedvomno obstajajo. V spomladanskih mesecih je povpraševanje bistveno večje kot v drugih letnih časih.

Če privlačnost segmenta ocenjujemo po Porterjevih silnicah (Kotler, 2004, str. 242) lahko ugotovimo, da je nevarnost intenzivne konkurence srednje velika. To temelji na dejstvu, da povpraševanje tega segmenta zahteva celovitost ponudbe z možnostjo strokovnega svetovanja ter vzdrževanja skozi vse leto. Omenjeno pa je za podjetje seveda močno povezano s potrebo po strokovnem znanju ter z razpolaganjem z dovolj številčnim kadrom (s.p. največ 50 zaposlenih) in delovnimi sredstvi. Iz tega lahko sklepamo, da je pogajalska moč zaposlenih tu manjša. Tudi kupci v tem segmentu nimajo večje pogajalske moči, vendar kljub vsemu večjo od starejšega segmenta.

6.2.2 Ocena stopnje privlačnosti tržnih segmentov po posameznih sestavinah, končna ocena in določitev ciljnih trgov

Oceno stopnje privlačnosti pri posameznemu tržnemu segmentu sem oblikoval na podlagi značilnosti posamezne skupine in nevarnosti konkurence. Pri tem nisem spregledal niti silnic povezanih s pogajalsko močjo kupcev ter zaposlenih. V oceno sem vključil dejavnike makrookolja, ki na posamezni segment lahko vplivajo šele čez nekaj let. Poleg tega je ocena tudi odraz SWOT analize in osrednjih sposobnosti podjetja.

Tabela 3: Ocena stopnje privlačnosti segmentov po posameznih sestavinah in končna ocena

Segment	Značilnost segmenta*	Konkurenčne cene	Dejavniki makrookolja (priložnosti, nevarnosti)	Sposobnost in viri podjetja	Končna ocena
Ljudje, ki želijo pokazati družbeni status in strokovno urejenost	4	4	4	4	4
Starejši, ki si želijo urejene okolice	3	2	4	3	3
Prezaposleni in službeno odsotni	4	3	4	4	3,75

LEGENDA: Ocena: 1. izredno nepriljubljen, 2. zelo nepriljubljen, 3. privlačen, 4. zelo privlačen, 5. izredno privlačen

Končna ocena stopnje privlačnosti posameznih tržnih segmentov kaže, da sta potencialna trga Komunale d.d. v prihodnje segment, ki si želi pokazati družbeni status ter segment, v katerega prištevamo vse prezaposlene oz. službeno odsotne. Z omenjenima segmentoma bi lahko podjetje lažje in hitreje doseglo enega izmed trženjskih ciljev, povezanih z višjo dodano vrednostjo na zaposlenega. V obeh tržnih segmentih je namreč cenovna elastičnost povpraševanja manjša, ob tem pa obe skupini povprašujeta po storitvah z višjo dodano vrednostjo. Segment starejših, ki si želijo urejene okolice, bom zaradi povprečne ocene v nadaljevanju izpustil.

6.3 STRATEGIJA POZICIONIRANJA NA IZBRANIH TRGIH

Pozicioniranje pomeni oblikovanje take ponudbe in s tem tudi podobe podjetja, da bo pri kupcu podjetje pridobilo prepoznavno mesto in zaznavo z določeno vrednostjo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 104). Gre za sposobnost vplivanja na predstavo kupcev o ponudbi, da bi jim le- ta dala prednost pred konkurenco (Brezovec, 2000, str. 80). V nadaljevanju bom na podlagi osrednje koristi, ki jih podjetje ponuja posameznim skupinam oblikoval izjavo o pozicioniranju.

6.3.1 Strategija pozicioniranja za ciljni trg, ki si želi pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Osrednja korist, ki jo bo Komunala Nova Gorica d.d. ponujala temu tržnemu segmentu, bo povezana s široko ponudbo raznovrstnih storitev, ki bo kupcem omogočila izkazovanje strokovne urejenosti in družbenega statusa. Izjava o pozicioniranju se zatorej glasi:

Ker se zavedamo, da cenite le najboljše, Vam ponujamo široko paleto storitev obogateno s strokovnim znanjem. Dolgoletno strokovnost povezano s urejanjem mesta vrtnic vam prenesemo na vaš vrt, tako da bo le ta zasijal v najlepši možni luči.

*Značilnost segmenta: izrazitost ter bistvenost lastnosti, ki jo ima posamezna skupina kupcev na podlagi katere jo lahko z zagotovostjo uvrščamo v določeno skupino

6.3.2 Strategija pozicioniranja za ciljni trg prezaposlenih in službeno odsotnih

Pri tem ciljnem trgu **osrednjo korist** vidim v možnosti letnega in mesečnega vzdrževanja okolice. Zato velja slogan o pozicioniranju prilagoditi tej ponudbi podjetja:

Pri nas se zavedamo, da je vaš delavnik dolg in naporen! Ker cenimo vsako vašo minuto, vam ponujamo mesečni ter letni paket storitev, s katerim bo okolica vašega domovanja spet urejena kot nekoč. Do urejene okolice v prihodnje vas loči le »en sam« korak. Prehodite ga!

7 STRATEGIJE V ZVEZI S POSAMEZNMIMI ELEMENTI TRŽENJSKEGA SPLETA

Trženjski splet predstavlja niz trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje nadzoruje in jih povezuje tako, da doseže največji možni učinek na ciljnem trgu. Cilj vsakega podjetja je zato ustvariti trženjski splet, ki bo zadovoljil potrebe kupcev (Rafiq, 1995, str. 4-15). V nadaljevanju bom zatorej opisal strategijo v povezavi z elementi trženjskega spleta pri obeh potencialnih trgih.

7.1 Strategija ponujenih storitev podjetja Komunalna d.d.

Prodajna storitev predstavlja enega izmed štirih elementov trženjskega spleta. Prodaja storitev na trgu se razlikuje od prodaje fizičnega proizvoda, saj je prodajna storitev zmes različnih ugodnosti, storitev in dobrin, ki služijo za zadovoljevanje kupčevih potreb (Senečić, 2005, str. 218). V nadaljevanju komunalnemu podjetju predlagam možne strategije, ki jih lahko v prihodnje izvaja na obeh ciljnih trgih.

7.1.1 Strategija prodajnih storitev za segment, ki želi pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Ciljnemu segmentu, ki želi pokazati družbeni status in strokovno urejenost, je potrebno tudi v prihodnje ponuditi širok asortiman storitev. Slednje Komunalna d.d. sicer danes že ponuja, vendar so posamezne prodajne storitve med seboj premalo povezane. Tako kot to že počnejo največji konkurenti, je potrebno ponuditi splet storitev, ki se medsebojno dopolnjuje. Potrebno je uskladiti dejavnosti, povezane s svetovanjem in pripravo načrta, samo izvedbo ter kasneje, ko so dela že izvedena, ponuditi kupcu možnost celoletnega vzdrževanja. Brez tovrstne uskladitve je praktično nemogoče pričakovati, da se bo ta najzahtevnejši ciljni segment v prihodnje odločal za naše podjetje. Tu je potrebno poudariti, da ima izbrano podjetje odličen potencial v primerjavi s poklicnimi oblikovalci vrtov. Dobregra krajinskega arhitekta namreč danes ni težko najti, večja težava nastane pri iskanju dobrega izvajalca. Urejanja okolice se namreč večja gradbena podjetja pri nas navadno otepajo, saj omenjeno zanje ne predstavlja dovolj donosnega posla. Tako je postalo izvajanje del bolj domena posameznih izvajalcev, med katerimi hitro doživimo izsiljevanje ter neupoštevanje postavljenih rokov. Za dobrega izvajalca del je potrebno v Sloveniji danes čakati več kot 2 leti (Za lepo okolico globoko v žep). Tu je potrebno poudariti še en zelo pomemben dejavnik in sicer ta, da lahko s spletom (»paketom«) dobro prepletenih storitev dosežemo višjo prodajno ceno na trgu kot bi jo sicer. Ko prodajalec ponuja storitve

posamično in v paketih z dodatnimi storitvami, lahko govorimo o **mešanem paketu** (Kotler, 2004, str. 495). Podjetju zato v osnovi predlagam naslednja dva paketa:

- »high-class package« oz. paket visokega razreda

Kot že samo ime pove, se paket ne omejuje zgolj in samo na urejanje vrtov. Potrošniku s tem puščamo odprto možnost, da se dela ne navezujejo le na vrtnarsko dejavnost. V spletu zato pričakujem dejavnosti, povezane z gradbeništvom, lesarstvom, ključavničarstvom, pleskarstvom, rekonstrukcijo, odvozom odpadkov itd. S kupcem bo potrebno v prvem koraku najprej definirati njegove želje, ideje ter zmožnosti in nato v skladu z omenjenim ustrezno ukrepati. Ko bodo želje kupca že znane, bo potrebno izdelati idejni predlog ter pripraviti načrt (maketo), na katerem bo možno videti, kakšna naj bi bila zunanja podoba. Šele nato naj bi se ob zadovoljstvu in soglasju naročnika dela dejansko začela.

- »high-class service for the garden« oz. visoko razredne storitve za vrt

Pri spletu dejavnosti tega paketa predvidevam dela, strogo povezana z urejanjem zelenih površin. Potrošniku pri tem paketu naj podjetje ponudi celotno dejavnost, ki se neposredno navezuje na urejanje njegovega vrta. Zelo smiselno bi bilo ta paket povezati s paketom mesečnega oz. letnega vzdrževanja okolice. Na ta način bi osrednjo ponudbo povezali s po prodajnimi storitvami.

Kot sem že omenil, naj podjetje v začetku oblikuje zgolj navedena paketa. Slovenski trg je kljub vsemu šele v začetni stopnji ponujanja tovrstnih storitev. Tako ponudniki kot povpraševalci so v tem času še previdni. Najslabše bi bilo v tej stopnji zmeti potrošnika s številnimi paketi in ga na ta način prisiliti k iskanju posameznih ponudnikov. V začetni fazi naj podjetje torej oblikuje paketa, ki bosta potrošnikom jasno dala vedeti, da jim pri nas ponujamo praktično vse v eni sami ponudbi. Pri tem je potrebno premisliti le, ali naj podjetje paketa poimenuje v angleščini. Na ta način bi lahko namreč lažje zajeli razmeroma visok potencialni trg v Italiji.

7.1.2 Strategija prodajnih storitev za prezaposlene in službeno odsoten segment

Ciljnemu segmentu, ki je prezaposlen in službeno odsoten, je potrebno ponuditi dvoje. Prvič, posamezne storitve, ki jih lahko kupec po potrebi naroči čim hitreje in čim enostavneje. Drugič, ponuditi standardiziran paket storitev, s katerim kupcu omogočimo, da bo imel brez kakršnega koli dela urejeno okolico. Potrebno se je zavedati, da je tudi tu konkurenca vse močnejša. Že pred desetletjem so se v tujini začeli pojavljati prvi grozdi (oblika združevanja podjetij z namenom pridobivanja številnih prednosti), povezani z urejanjem vrtov, danes pa jih je vse več tudi pri nas. Bistvene prednosti tovrstne organizacije so: olajšanje vodenja, večja specializiranost, tržno komuniciranje je cenejše in učinkovitejše, stranka lažje in hitreje dobi storitev itd. (Povezovanje podjetji je dober odgovor na krizo). Zaradi številnih pritiskov s trga je potrebno zatorej ponudbo v kar največji možni meri prilagoditi željam potrošnikov. Osnovna ideja Komunale d.d. o mesečnem in letnem vzdrževanju okolice se zdi v tem trenutku korak v pravo smer. Zaradi tovrstne ponudbe je segment v oceni stopnje privlačnosti tudi prehitel starejši tržni segment. A kljub vsemu menim, da bi se dala ponudbo na tovrstnem področju še dodatno oplemenititi. Osnovnemu paketu vzdrževanja bi bilo smiselno dodati paket, povezan z urejanjem okolice. Pri tem še zdaleč ni nujno, da bi bila tovrstna dela povezana z velikim posegom v kupčevo zeleno

površino (npr. «high class service for the garden»). Tu merim predvsem na dejstvo, da podjetje in zaposleni ne bi bili strogo omejeni le na posamezna vzdrževalna dela kot so: čiščenje, košnja, grabljenje, obrezovanje, zalivanje itd. Tem vzdrževalnim delom naj se v prihodnje ponudi preprostejša opravila, povezana tudi z urejanjem okolice (npr. manjše zatratitve, zasaditve cvetličnih korit...). Ob tem velja poudariti, da bi bilo smiselno letnemu ter mesečnemu paketu vzdrževanja dodati še tedenskega. Vse več je namreč tistih, ki so službeno odstotni od doma za teden ali dva in prav tem bi bil omenjen paket pisan na kožo.

Prav gotovo bi lahko izboljšali tudi posamezne storitve. Z bolj individualnim svetovanjem in obravnavo bi se temu segmentu zlahka dalo v bodoče dodati še več vrtnarskih in gradbenih del. Potrebno bi bilo zatorej odpreti novo telefonsko linijo, kjer bi se potencialni kupci (ni nujno le ta segment) lahko naročili za obisk pri strokovnjaku. Trend v tej skupini gre v smer, da so vrtovi vse bolj tlakovani in asfaltirani. Na ta način kupec namreč potroši bistveno manj časa in denarja za vzdrževanje njegove okolice. Vzdrževalnih del v tem segmentu bo zatorej vse manj, zato naj Komunala d.d. v prihodnje poizkuša s prestrukturiranjem posameznih dejavnosti. Podjetje naj se prične bolj usmerjati na urejanje in vzdrževanje zelenjavnih ter sadnih vrtov. Smiselno bi bilo zato v nadaljevanju uvesti poseben program, ki bi se ukvarjal prav s tovrstnim področjem.

Za dosego trženjskega cilja glede na večjo izkoriščenost zmogljivosti v zunaj sezonskih mesecih bi se podjetje moralo pričeti zavedati dejstva, da urejanje vrtov ni več strogo pomladna in jesenska dejavnost. Ker so sedaj že skoraj vse rastline na voljo v posodah, jih je mogoče, ob primernem vzdrževanju, saditi tudi v poletnih mesecih. Za zaključek podjetju predlagam še, naj v ospredje svoje ponudbe umesti več »čistilcev zraka« (rastline, ki »reciklirajo« zrak). Gre za rastline, ki s fotosintezo iz zraka odstranjujejo izdihan ogljikov dioksid in sproščajo kisik. Trend tudi na tem področju namreč vse bolj zasleduje ekološke smernice (Trenutno so med kupci priljubljene eksotične, odporne in funkcionalne rastline).

7.2 Strategija prodajnih cen

Cena predstavlja edini element v trženjskem spletu, ki prinaša podjetju prihodke. Drugi elementi namreč povzročajo le stroške (Lancaster & Reynolds, 2004, str.169). V nadaljevanju predlagam strategijo prodajnih cen za posamezni tržni segment.

7.2.1 Strategija prodajnih cen za segment, ki želi pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Osrednjo prodajno storitev v tem segmentu predstavlja splet različnih dejavnosti, ki so povezane z urejanjem okolice. Posamezne storitve podjetje ponuja samostojno ali v paketu, kot splet medsebojno prepletenih dejavnosti. Cena za kvadratni meter se pri tem tržnem segmentu začne pri 32 € in konča pri več kot 108 € (Za lepo okolico globoko v žep). Iz tega lahko sklepamo, da ima ponudnik relativno veliko manevrskega prostora pri zniževanju cen oz. da ima ponudnik v tej skupini lepe možnosti pri postavitvi cen, ki so nižje od tržne. Podjetju Komunala d.d. v tem segmentu kljub navedenemu ne predlagam strategije zniževanja cen, saj bi lahko sicer tej ciljni skupini poslali napačen signal o njihovi ponudbi. Komunala d.d. naj v prihodnje posamezna dela

v tem segmentu ponudi na ravni tržnih cen. Pri obeh predlaganih paketih pa bi bilo smiselno cene postaviti čim bližje kupčevi rezervacijski ceni. To je največji znesek, ki ga je kupec še pripravljen plačati. Potrebno se je zavedati, da je prav v tem segmentu cena največji pokazatelj kakovosti storitev. O tem priča razlaga teorije obnašanja potrošnika. Če ima kupec o določeni novosti (oba predlagana paketa) na začetku malo informacij, potem je cena zanj najboljši pokazatelj kakovosti storitve. Ponujena paketa na trgu naj sledita **posnemalnim cenam**. To je cena, ki je postavljena razmeroma visoko in je prvič postavljena na trgu. Namenjena je vsem tistim kupcem, ki si lahko privoščijo visoke cene. Takšno ceno lahko podjetje Komunala d.d. drži, dokler bo obstajal pozitiven odnos med ceno in kakovostjo storitve (Tajnikar, 2000, str. 196).

7.2.2 Strategija prodajnih cen za prezaposlene in službeno odsoten segment

Glavni prodajni storitvi tega segmenta sta mesečni in letni paket vzdrževanja okolice. Za razliko od prejšnje skupine je povpraševanje pri tem segmentu bistveno bolj cenovno občutljivo. Iz tega lahko sklepamo, da ima oblikovanje cen še toliko bolj pomembno vlogo v smislu prodaje. Še en pomemben razločevalni dejavnik v primerjavi s prejšnjo skupino je, da je tu povpraševanje bistveno bolj sezonsko. V pomladnih in jesenskih mesecih se namreč povpraševanje v tem segmentu močno poveča. Če želi podjetje izpolniti enega izmed trženjskih ciljev, povezanih z večjo izkoriščenostjo zmogljivosti v zunaj sezonskih mesecih, potem naj začne oblikovati **sezonske popuste in ugodnosti**. Slednji naj se pričnejo priznavati kupcem, ki bodo storitev naročili zunaj sezone. V prihodnje predvidevam, da bi bilo smotrno uvesti še eno vrsto popusta in sicer povezano s **popustom za hitro plačilo**. Omenjeni popust zelo hitro in elegantno reši težavo, povezano s stroški izterjav in slabih dolgov. Na ta način bi podjetje lažje doseglo enega izmed finančnih ciljev, ki govori o zmanjšanju izterjav v prihodnje. Odstotek tovrstnega popusta naj se giblje v skladu s prakso med 2-5%. Ker se osrednja ponudba pri tem tržnem segmentu nanaša na splet vzdrževalnih del, je smiselno ceno oblikovati v skladu s **svežnjem storitev**. Cena za sveženj dodatnih storitev (kot sem predlagal pri strategiji prodajnih storitev) naj se seveda oblikuje nižje kot pa v primeru, da kupec vsako dodatno storitev naroči posebej. Slednje še kako dobro sovпада z dejstvom, da osrednjo ponudbo tega segmenta umeščamo v stopnjo rasti (6. poglavje). V tej stopnji namreč podjetje dodaja nove storitve ter znižuje cene, da bi s tem pritegnilo naslednjo skupino cenovno bolj občutljivih kupcev (starejši, ki si želijo urejene okolice).

7.3 Strategija tržnih poti

Odločitve o trženjskih poteh so za podjetje ravno tako pomembne kot odločitve o ceni, portfelju izdelka ali trženjskemu komuniciranju. Tržna pot pomeni za podjetje pomembno konkurenčno prednost ob predpostavki, da se z njo optimalno ravna. Vpliva namreč lahko na nakupno izkušnjo, s tem pa na ugled podjetja. Tržna pot se torej ukvarja z vprašanjem, kako izdelke oz. storitve čim ustrezneje prenesti do končnega kupca (Podnar et al., 2007, str. 149-150).

7.3.1 Strategija tržnih poti za segment, ki želi pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Pri tem ciljnem trgu izključno predlagam **neposredno tržno pot**. To si po Kotlerju lahko razlagamo kot neposredni stik med kupcem in ponudnikom brez kakršnih koli drugih posrednikov (Kotler, 2004, str. 508). Že pri strategiji prodajnih storitev pri tem segmentu sem navedel, kakšne so v Sloveniji ključne težave, povezane z iskanjem posrednikov pri tovrstnem segmentu. Če se jih spomnimo še enkrat, so težave povezane predvsem z izvajalci storitev, neupoštevanjem rokov, izsiljevanjem in v končni fazi s slabo kakovostjo opravljenih del. To je povzročilo, da je potrebno pri nas na dobrega izvajalca čakati tudi več kot 2 leti. Že iz naštetega je torej mogoče sklepati, da bi bila vsaka posredna tržna pot neučinkovita, nesmiselna oz. celo škodljiva. Pri tem je potrebno dodati, da pomanjkanje delovne sile (SWOT analiza-slabosti) v sezonskih mesecih ne sme privedi do tega, da bi podjetje pri tem segmentu oblikovalo posredno tržno pot. V primeru, da v določenem obdobju pride do pomanjkanja proizvodnih dejavnikov, naj podjetje posredno tržno pot (iskanje posrednikov) oblikuje pri drugih manj občutljivih segmentih.

7.3.2 Strategija tržnih poti za prezaposlen in službeno odsoten segment

Tudi za to skupino kupcev v osnovi predlagam **neposredno tržno pot**, pri tem pa ne izključujem popolnoma niti **posredne poti**. Posredna pot naj tudi v tem segmentu v prihodnje ne postane praksa podjetja, temveč način za premagovanje težav. Tako v sezonskih mesecih dopuščam možnost, da podjetje poišče posrednika, ki mu bo omogočil premostitev težav, povezanih s pomanjkanjem proizvodnih dejavnikov. Posrednike naj podjetje vključi v preprostejša vzdrževalna dela (npr. mesečni ter letni vzdrževalni paket), medtem ko naj izvajalna dela opravlja v celoti samo. V prihodnje Komunali d.d. predlagam tudi posredovanje dopolnilnih storitev po **elektronski poti**. Po tej poti naj podjetje ponudi kupcem v obliki foruma tekoče informacije, nasvete, trende itd... Smiselno bi bilo v okviru dopolnilne storitve segmentu ponuditi rezervacijo strokovnjaka za kasnejši obisk na domu ter naročilo obeh vzdrževalnih paketov.

7.4 Strategija trženjskega komuniciranja

Trženjsko komuniciranje predstavlja četrti instrument trženjskega spleta. S tem instrumentom sporočamo potrošniku naš obstoj, lastnosti, koristi, prednosti... V trženjsko komuniciranje uvrščamo vse aktivnosti, ki jih določeno podjetje izvaja z namenom vzpostavitve komunikacije s ciljnim trgom (Starman, 1998, str. 3). Da bi bila komunikacija s ciljnim trgovom čim uspešnejša, v nadaljevanju po Kotlerjevih napotkih (2004, str. 568) navajam cilje trženjskega komuniciranja, ključno sporočilo za posamezni segment ter predlagana orodja za komunikacijo s ciljno skupino. Pri izbiri slednjih se bom opiral na pridobljene podatke Inštituta za raziskovanje trga in medijev, Mediana.

7.4.1 Strategija trženjskega komuniciranja za segment, ki želi pokazati družbeni status in strokovno urejenost

Glavni cilj komuniciranja podjetja pri tem segmentu mora biti povezan z dejstvom, da višji cenovni segment prične Komunalo d.d. zaznavati kot kompetentnega igralca v ponudbi nadstandardnih storitev. Drugi, nekoliko širše postavljeni cilj naj bo usmerjen v zaznavo, da je mogoče statusni simbol še kako dobro izkazovati tudi z urejeno zunanjo okolico. Za dosego

omenjenih dveh ciljev naj podjetje uporabi čustveni oglaševalski poziv, ki je značilnejši za storitve in redke izdelke.

Ključno sporočilo za ta ciljni trg naj bo naslednje:

Skupini kupcev, ki želi izkazovati družbeni status, ponujamo široko ter pestro paleto storitev, obogateno s strokovnim znanjem našega osebja. S ponudbo nadstandardnih storitev vam ponujamo možnost, da bodo tudi ostali zaznali ter prepoznali, da ste v poslovnem svetu že veliko dosegli.

Pozornost kupcev pri tem segmentu predvidevam vzbuditi preko posrednega in neposrednega trženjskega pristopa. Neposreden način komunikacije predlagam v smislu obiskovanja sejmov in razstav. Kot sem v diplomskem delu že navedel, mora podjetje pri tem segmentu zasledovati cilj iskanja kupcev po vsej Sloveniji ter v bližnji Italiji. Zato predlagam, da je obiskovanje sejmov in razstav temu cilju tudi prilagojeno. Evidence, kakšni obiskovalci zahajajo na sejme, organizatorju pri nas ni potrebno voditi. Kljub temu pa se ocenjuje, da so obiskovalci v večini primerov ciljno usmerjeni, zaposleni ter solidno ali bolje izobraženi. Podjetje naj se zatorej usmeri v sejme, katerih obiski so pri nas in v bližnji Italiji največji (npr. sejem Flora v Celju, Arboretum, Flormart in Verde Casa Padova, Police Verde in Espomego Gorizia...). Pri tem je potrebno poudariti, da sama prisotnost na tovrstnih sejmih še zdaleč ni dovolj. Na sejmih, razstavah in drugih tovrstnih predstavitev je potrebno za lažjo komunikacijo s ciljnim trgom imeti pripravljeno že izdelano brošuro in oglasni material. Cene oblikovanja preprostejših brošur se gibljejo pri nas od 175 do 400 € ter od 75 do 150 € za preprostejši oglasni material (Cenik podjetja Demago). Za trženjsko komuniciranje predlagam, kot sem že omenil, tudi posredno oglaševanje preko različnih medijev. Pri tem velja poudariti, da bi bilo zelo nesmiselno oglaševati preko nekaterih klasičnih medijev (npr. radio, televizija, časopisi...), saj bi na ta način zajeli preštevilno množico. Poleg tega pa bi v sedanjih težkih gospodarskih časih poslali napačen signal vsem preostalim ciljnim skupinam podjetja. Kot primarno orodje komunikacije zato predlagam uporabo specializiranih revij, ki jih je tudi pri nas veliko (npr. Delo in Dom, Naš Dom, Moj lepi vrt, Moj mali svet, Rože&vrt, Moj Dom). Po podatkih Mediane Komunalni d.d. predlagam, da izmed vseh naštetih v prihodnje največ oglašuje v reviji Delo in dom (26% branost pri tistih, ki imajo mesečni dohodek višji od 1750 € ter 23% branost pri tistih z visoko in višjo izobrazbo), Naš dom (10% branost pri dohodku nad 1750 € ter 8% branost pri visoko in višje izobraženih) ter Moj Dom (6% branost pri dohodku nad 1750 € ter 7% branost pri visoko in višje izobraženih). Pri slednjih je branost namreč najvišja v razredu, ki razpolaga z najvišjim mesečnim dohodkom nad 1750 €. Poleg tega pa je izmed vseh specializiranih revij stopnja izobrazbe pri omenjenih treh najvišja (Interno gradivo Mediane, 2010).

7.4.2 Strategija trženjskega komuniciranja za prezaposlen in službeno odsoten segment

Ključni cilj komuniciranja pri tej skupini mora biti vezan na dejstvo, da paket mesečnega ter letnega vzdrževanja še zdaleč ni namenjen zgolj in samo bogatejši peščici, ki si tovrstno storitev lahko privoščijo. S komunikacijo je potrebno zasledovati še en cilj in sicer vpliv urejene okolice na

dobro počutje in zdravje potrošnika. Zato pri tem segmentu predlagam komunikacijo, ki bo temeljila na razumskem in čustvenem pozivu.

Ključno sporočilo za ta ciljni trg naj bo naslednje:

Skupini kupcev, ki je prezaposlena in službeno odsotna, ponujamo možnost vzdrževanja njihove okolice preko mesečnega in letnega paketa. Paketa sta zasnovana tako, da sta primerna za vsako debelino denarnice ter z možnostjo izkoriščanja številnih popustov v zunajsezonskih mesecih. Urejena okolica vašega domovanja naj postane vir energije, s katero se boste napajali v prostem času.

Podjetju tudi pri tej ciljni skupini predlagam posredni ter neposredni trženjski pristop. Pri neposrednem znova predlagam obiskovanje sejmov, razstav in drugih predstavitev vendar bolj na regionalni ravni. Tovrstni skupini je potrebno ponuditi prilagojen oglasni material in informacije, po katerih skupina največ povprašuje. Pri posrednem oglaševanju je smiselno, da so komunikacijska orodja v tem segmentu čim bolj raznovrstna in razpršena. Na ta način bo namreč najlažje seznaniti kupca o naši ponudbi (npr. radio-med potjo v službo, v pisarni, TV-zvečer v prostem času, časopisi-pred odhodom v službo, med delovnim časom...). Velja pa poudariti, da je smiselno kupce pri tej skupini nagovarjati predvsem lokalno oz. regionalno. Po podatkih, pridobljenih od Mediane, pri tiskanih medijih predlagam predvsem oglaševanje v Primorskih novicah, Primorskem dnevniku in mesečniku Goriška (branost na Goriškem oz. Primorskem med delovno aktivnimi najvišja). Med televizijskimi postajami so najbolj gledani Pop Tv, Kanal A in SLO1 vendar kljub temu oglaševanja pri slednjih ne priporočam, saj bi s tem zajeli preširoko množico, stroški oglaševanja pa bi bili previsoki. Zato naj podjetje raje oglašuje pri lokalnih televizijskih postajah (TV Primorka, Vi-tel) ter TV Koperu- Capodistria. Tudi poslušanost radia na Goriškem je zelo visoka med regionalnimi postajami, zato predlagam oglaševanje pri radiu Koper in radiu Robin (npr. Radio Koper posluša vsak peti prebivalec Goriške). Pri vseh izbranih medijih je v povprečju več kot 60% takih, ki so v delovnem razmerju. Žal pa Mediana tukaj ne razpolaga s podatki, koliko v povprečju le- ti delajo na dan. Za konec velja poudariti, da bi bilo smiselno tudi na področju komuniciranja izkoristiti še eno izmed prednosti podjetja v primerjavi s konkurenco. Komunala d.d. mesečno izstavi okrog 20.000 računov za smetarino brez kakršnega koli oglasnega materiala (Interno gradivo Komunale Nova Gorica, 2009). Zelo preprosto in enostavno bi bilo zatorej v kuverto, v kateri je račun, priložiti še manjšo zgibanko ali oglasni material, s katerim bi kupca seznanili z njihovo ponudbo.

7.5 Strategija v zvezi z dodatnimi elementi trženjskega spleta

Od štirih, zgoraj navedenih elementov trženjskega spleta (4P), poznamo v trženju storitev še tri dodatne spremenljivke. To so: ljudje, storitveni procesi ter fizično okolje (Kotler, 2004, str. 450). V nadaljevanju bom oba ciljna segmenta obravnaval skupaj ter se tako izognil nepotrebnemu ponavljanju.

7.5.1 Strategija v zvezi z dodatnimi elementi trženjskega spleta za segment, ki želi pokazati družbeni status ter segment, ki je prezaposlen in službeno odsoten

Kot sem že v predstavitvi podjetja navedel, Komunala d.d. zaposluje v večini starejšo (starejših od 41 let je skoraj 60%) ter manj izobraženo populacijo (brez izobrazbe več kot 32%). Zanja je v glavnem značilno, da ji primanjkuje idej, kreativnosti ter hrepenenja po nečem novem. Med strateške cilje bi zatorej podjetje moralo vključiti eno izmed postavk, ki govori o dvigu izobrazbene strukture. Komunala d.d. naj svojim zaposlenim letno omogoči vsaj 5 dni izobraževanja po lastni presoji izven podjetja. Ali bo to izobraževanje kratkoročno ali dolgoročno, formalno oz. manj formalno ta hip niti ni tako pomembno. Tak izobraževalni program bo namreč poleg novega znanja in veščin prinašal tudi nova socialna in profesionalna omrežja oziroma znanstva ljudi, preko katerih se bo odpiral novi »svet«. Med drugim bo veliko več pritiskov »od spodaj« za organizacijske spremembe v podjetju. Z usposabljanjem zaposlenih čez nekaj let tako ne bo težko sprejeti nekaterih pomembnih odločitev za samo podjetje. Poleg tega bo delovni čas v podjetju moral postati veliko bolj prilagodljiv oz. fleksibilen. Slednje je še kako pomembno pri segmentu, ki je prezaposlen in službeno odsoten. Veliko več napora bo potrebno nameniti tudi hitrejšemu reševanju reklamacij. Za rešitev tega problema naj zaposlenim na vseh ravneh podjetje izda določena pooblastila, v skladu s katerimi bodo lahko nato ukrepali. Reševanje reklamacij torej naj ne bo več naloga, vezana le na višji strokovni kader. V sezonskih mesecih naj Komunala premostitev težav, povezanih s pomanjkanjem delovne sile (SWOT analiza) reši z notranjo reorganizacijo kot tudi z iskanjem dodatne delovne sile pri fleksibilnejših oblikah zaposlitve (npr. študentski servis, pogodbe za določen delovni čas).

SKLEP

Uspešnost poslovanja Komunalnih podjetij v zadnjem času pri nas počasi upada. Gospodarsko finančna kriza je stanje le še dodatno poslabšala, saj so bile lokalne oblasti prisiljene zmanjšati sredstva, namenjena vzdrževanju mesta in njegove okolice. A kljub vsemu je potrebno biti tu realen in priznati, da obstoj teh družb tudi v prihodnje ne bo ogrožen. Obstaja pa seveda realna želja, da bi Komunalna podjetja izboljšala način svojega poslovanja tudi prek porabniškega trga in bi tako postala manj odvisna od silnic na medorganizacijskem trgu. Namen diplomskega dela je zatorej bil, podjetju predstaviti nove privlačne ciljne trge na porabniškem trgu, s katerimi bo moč izpolniti nekatere trženjske in finančne cilje. Izbrane tri segmente, ki sem jih obravnaval v tem diplomskem delu, sem določil na podlagi nekaterih bolj značilnih smernic današnjega časa (bogatenje peščice, staranje prebivalstva, pomanjkanje prostega časa). Teza, ki je bila postavljena, govori o tem, da mora vsako podjetje trženjsko strategijo prilagoditi ciljnemu trgu. Tovrstni pristop naj začne veljati tudi za vsa Komunalna podjetja. Časi lokalne zaščite v planskem gospodarstvu pred tujo konkurenco na lokalni ravni so namreč že zdavnaj mimo.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management. Sixth edition*. New York: Založba.
2. Arhart d.o.o.. Najdeno 26. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.arhart.si/>.
3. Bell, L., M. (1988). *Managerial Marketing: Strategy and Cases*. New York: Elsevier.
4. Birsa, M. (1992). *Življenje po šestem križu*. Murska Sobota: Pomurska založba.
5. Bolarič, N. (2008, 27. april). *Trenutno so med kupci priljubljene eksotične, odporne in funkcionalne rastline*. *Finance*, str. 23.
6. Cenik bazenov podjetja Titro d.o.o.. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.titro.si/>.
7. Cenik podjetja Demago. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.demago.si/jedilniki-cenikigastronomija-c-86.html>.
8. Damjan, J. (1995). *Novejši metodološki pristopi k strategiji segmentacije trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Day, G., Wensley, R. (1988). *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*: Bloomington.
10. *Državni portal Republike Slovenije*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1249&sid=522>.
11. Florina d.o.o.. Najdeno 26. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.florina.si/>.
12. *Fourth European Working Conditinous Survey. (2007)*.
13. Herstein, R., & Tiffer, S. (2007). *An investigation of new generic consumer*. *Journal of consumer marketing*, 133-141.
14. *Hortikultura Sežana*. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.hortikultura.si/>.
15. Imenik ponudnikov za urejanje in načrtovanje vrtov po vseh regijah. Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/gradimo/imenik-ponudnikov-gradnja/>.
16. Imenik ponudnikov za urejanje vrtov na Severno Primorskem. Najdeno 11. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/gradimo/imenik-ponudnikov-gradnja/>.
17. Interno gradivo Komunale Nova Gorica, 2009.
18. Interno gradivo Mediane (2010). *Poslušnost, branost, gledanost medijev na Goriškem in v Sloveniji*.
19. Interno gradivo Mediane.(2010). *Poslušnost, branost, gledanost glede na strukturo prebivalstva po različnih dejavnikih*.
20. Katalog izdelkov in storitev za vrt in njeno okolico. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/gradnja/katalog-gradnja/>.
21. Kešeljević, A. (2010, 27. februar). *Da bo v interesu v vsakogar delati dlje*.
22. *Komunala Sežana*. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ksp-sezana.si/>.
23. Kotler, P. (1998). *Management trženja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
25. Lancaster, G., Reynolds, P. (2004). *Marketing*. United Kingdom: Creative Print&Design (Wales), Ebbw Vale.
26. Letno poročilo Komunale Nova Gorica, 2007.
27. Letno poročilo Komunale Nova Gorica, 2008.
28. Letno poročilo Komunale Nova Gorica, 2009.
29. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje. (I.natis)*. Ljubljana: GV Založba.
30. Obišni vrtovi v Ribniški dolini. Najdeno 17. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.digitalna-knjiznica.bf.uni-lj.si/vs_smalc_natasa.pdf.
31. *Območna služba Nova Gorica (marec 2010). Poročilo za leto 2009*.
32. Osebna komunikacija s Silvanom Rjavcem, 30. aprila 2010.
33. Osebna komunikacija z Andrejem Miško, 30. aprila 2010.

34. Osebna komunikacija z Gregorjem Turkom, 30. aprila 2010.
35. Petrov, S. (2010, 30. marec). *Intervju: Vrt ni nikoli končana zgodba. Finance, str.14.*
36. Podnar, K., Golob, U., Jančič, Z. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Porter, M.,E. (2008). *On competition (2th. Ed.)*. Cambridge: Harvard Business School Press.
38. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
39. Potočnik, V. (2006). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Prašnikar, J., Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Predstavitev [Komunala Nova Gorica]. Najdeno 26. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.komunala-ng.si/podjetje/predstavitev/>.
42. Rafiq, M., Pervaiz K. A. (1995). *Using the 7Ps as a generic marketing mix*. Marketing Intelligence+Planning, MCB University press, 13.
43. Senešić, J. (2005). *Marketing turističnog gospodarstva*. Karlovac: VUK.
44. *Stanovanjski sklad mestne občine Nova Gorica (2009). Strategija stanovanjskega sklada MONG 2009-2013.*
45. Starman, D. (1998). *Trženjsko komuniciranje, izbrana poslavlja (3. izdaja)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. *Statistični urad Republike Slovenije (SURS)*. Najdeno 24. aprila 2010 na spletnem naslovu www.stat.si.
47. Storitve Sledenje d.o.o. za komunalna podjetja. Najdeno 28. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.sledenje.com/index.php/firma/service>.
48. Šalamun, A. (2007, 25. april). *Urejena okolica doma nam je v ponos. Finance, str.21.*
49. Šalamun, A. (2007, 26. februarja). *Za lepo okolico globoko v žep. Finance, str. 28*
50. Škulj, Š. (2007). *Posebnosti poslovanja invalidskega podjetja-primer podjetja Želva Ljubljana d.o.o. (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Tajnikar, M. (2000). *Upravljalvska ekonomika z vajami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. *Titro d.o.o.* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.titro.si/ceniki>.
53. Ugovšek, J. (2010, 23. marec). *Povezovanje podjetji je dober odgovor na krizo. Finance, str. 9.*
54. *Urejanje krajine Zdenka Babnik*. Najdeno 28. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.slonep.net/vrt-in-okolica/urejanje-vrta/urejanje-in-zasajanje?view=imenik&sort=&t=&search_lev1=&search_lev2=&st=1817&detail=1069.
55. Usenik, B. (2002, 17. marec). *Kaotični komunalni sistem. Finance, str. 12.*
56. Uvoz rastlin-fitosanitarni nadzor. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1249&sid=522>
57. *Vrtnarija Arboretum*. Najdeno 26. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.arboretum-vp.si/vrtnicenter.aspx>.
58. *Vrtnarija Kodrič*. Najdeno 30. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.vrtnarija-kodric.si/>.