

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJSKI NAČRT MALEGA PODJETJA – GIT
COMMERCE, d.o.o.**

Ljubljana, april 2002

NATAŠA TRIVANOVIĆ

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. NARAVA IN VSEBINA TRŽENJSKEGA NAČRTA	2
3. OPIS TRENUTNEGA TRŽENJSKEGA STANJA	3
3.1 ANALIZA TRGA	5
3.1.1 Tržni segmenti	7
3.2 ANALIZA IZDELKA	8
3.3 ANALIZA KONKURENCE.....	10
3.4 ANALIZA DISTRIBUCIJE	13
4. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI , PREDNOSTI IN SLABOSTI (SWOT ANALIZA)	15
4.1 ANALIZA PRILOŽNOSTI/NEVARNOSTI	15
4.2 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI	16
5. OPREDELITEV CILJEV.....	17
6. TRŽENJSKA STRATEGIJA	17
6.1 TRŽENJSKA STRATEGIJA PODJETJA GIT COMMERCE, D.O.O., TER PROGRAMI DELOVANJA	18
7. FINANČNI NAČRT.....	21
7.1 NAČRTOVANJE DOBIČKA.....	22
7.1.1 Analiza prelomne točke.....	24
7.1.2 Poslovni vzvod.....	27
7.1.3 Finančni vzvod	28
7.1.4 Celotni vzvod.....	29
7.2 KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE	30
7.3 DOLGOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE	34
8. ORGANIZACIJA IN NADZOR.....	36

8.1	TRŽENJSKA ORGANIZACIJA	36
8.2	NADZOR.....	37
9.	SKLEP.....	39
	LITERATURA.....	40
	VIRI.....	41

1. UVOD

V svojem diplomskem delu sem prikazala način in potek izdelave trženjskega načrta za podjetje GIT COMMERCE, d.o.o., ki sodi med majhna oziroma mikro podjetja (v strokovni literaturi so tako poimenovana tista podjetja, ki zaposlujejo od 1 do 5 ljudi). Glavna dejavnost podjetja je polaganje keramičnih ploščic, leta 1998 pa je podjetje pričelo še z uvozom in grosistično prodajo keramičnih ploščic. V letu 2002 se bo dejavnost podjetja razširila tudi na maloprodajo.

V diplomskem delu sem se osredotočila na izdelavo trženjskega načrta glede prodaje keramičnih ploščic, trženje storitev pa sem izpustila, kajti moja funkcija v podjetju je prodaja oziroma pospeševanje prodaje izdelkov. Trženjski načrt podjetja naj bi predstavljal dobro orodje pri sprejemanju odločitev glede lansiranja proizvoda na trg.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V prvem poglavju je predstavljena vsebina in pomen trženjskega načrta. Sledi opis trenutnega trženjskega stanja, kamor sodi izdelava analize trga, izdelka, konkurence in distribucije. V tretjem poglavju sem na kratko opredelila priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja, kar je zelo pomembno za nadaljnje oblikovanje strategije podjetja, katerega vsebina igra pomembno vlogo pri uspehu podjetja. Opredeljeni so tudi cilji, katerim bi se naj podjetje v prihodnosti čimbolj približalo. Gre za finančne in trženjske cilje. V sedmem poglavju je predstavljen finančni načrt podjetja, zadnje poglavje diplomskega dela pa je opis nadzora glede doseganja zastavljenih ciljev.

V diplomskem delu sem za izdelavo trženjskega načrta poleg strokovne literature uporabila veliko internih podatkov podjetja, da sem lahko izdelala kar najbolj realno sliko trženjskega načrta, ki je tudi naš prvi načrt v podjetju.

2. NARAVA IN VSEBINA TRŽENJSKEGA NAČRTA

Trženjski načrt je eden najpomembnejših rezultatov procesa trženja (Adams, 1999, str. 92). Tržne načrte uporabljajo zlasti v tistih podjetjih, katerih dejavnost je usmerjena v izdelke, vendar so pomembni tudi za podjetja s storitveno dejavnostjo, kjer je potrebno vsaj enkrat letno pripraviti poseben načrt za vsako storitev posebej ali za skupino storitev, ki jih to podjetje ponuja.

Dober tržni načrt se prične z vrednotenjem in analizo celotnega potencialnega tržišča za vsako kategorijo izdelkov in naj bi vključeval tudi analizo obnašanja potrošnikov, konkurence in njenih izdelkov ter analizo primerjalnih prednosti in slabosti podjetja na konkurenčnem trgu. V tržnem načrtu je potrebno podrobno opredeliti lastno tržno usmeritev in značilnosti izdelka, vključno s prednostmi in tehničnimi posebnostmi. V načrt je potrebno vključiti načrtovano prodajo in reklamne dejavnosti in seveda tudi preglednice, iz katerih so razvidni najpomembnejši finančni podatki in projekcije za vsako vrsto izdelka posebej. V sklepnem delu načrta se predvidi odziv konkurence in na kratko navede možne dolgoročne opcije v zvezi z izdelkom. Vendar pa moramo pred pričetkom izdelave trženjskega načrta najprej sestaviti kratek povzetek glavnih načrtovanih ciljev v podjetju.

Podjetje GIT COMMERCE, d.o.o., je do sedaj na področju prodaje keramičnih ploščic delovalo kot trgovina na debelo, dejavnost podjetja pa naj bi se v drugi polovici leta razširila še na trgovino na drobno.

Zastavljene imamo naslednje cilje:

- povečanje obsega prodaje in s tem dobička,
- povečanje števila stalnih odjemalcev,
- povečanje tržnega deleža,
- povečanje razpoznavnosti podjetja,
- znižanje stroškov.

Vse cilje, ki smo si jih zastavili, je potrebno hierarhično razvrstiti, to pomeni od najbolj do

najmanj pomembnih. Naš najpomembnejši cilj je povečanje obsega prodaje, osrednji cilj predstavlja povečanje dobička in tržnega deleža, nato pa sledijo vsi ostali že zgoraj naštetih cilji.

Vedeti moramo, da povečanje tržnega deleža ne poveča nujno tudi dobička. Na to vpliva strategija, ki si jo podjetje izbere za povečanje tržnega deleža. Prav tako povečanje dobička ne povzroči nujno povečanje tržnega deleža, kar je zopet odvisno od strategije podjetja glede povečanja dobička. V tem je tudi razlog, da je potrebno dobiček in tržni delež obravnavati ločeno ter poskušati kar najbolje predvideti, katero povečanje bo podjetju prineslo več koristi.

Predno pričenmo uresničevati strategijo povečanja tržnega deleža, moramo upoštevati tri stvari (Kotler, 1996, str. 392):

1. s povečanjem tržnega deleža lahko podjetje vzpodbudi protimonopolno zakonodajo,
2. optimalni tržni delež je 50%, in če podjetje doseže več, lahko to pomeni višje ekonomske stroške ter zmanjšanje donosnosti,
3. podjetje v boju za večji tržni delež lahko uporabi napačno strategijo in mu ne uspe povečati dobička.

Večji tržni delež običajno prinese povečanje dobička le v dveh primerih (Kotler, 1996, str. 393):

1. stroški na enoto padajo, ko se dviga tržni delež,
2. podjetje ponudi izdelek nadpovprečne kakovosti in z večjim tržnim deležem več kot le pokrije strošek ponudbe boljše kakovosti.

3. OPIS TRENUTNEGA TRŽENJSKEGA STANJA

Dobro podjetje ves čas spremlja dogajanje v ožjem in širšem okolju in sproti ugotavlja, ali spremembe odpirajo poslovne priložnosti oziroma zahtevajo drugačno reakcijo (Perne, 2001, str. 32). Na podlagi analize in poznavanja okolja ugotavljamo tendence sprememb oziroma prilagajanj novim razmeram. Prav to nakazuje priložnosti in nevarnosti v poslovanju podjetja. Poznavanje širšega poslovnega okolja je eden osnovnih elementov pri sprejemanju strategije

podjetja.

Poznavanje trendov omogoča:

- prepoznavanje priložnosti,
- osredotočenje na potrebe strank,
- oceno velikosti trga in tržnega deleža,
- oceno naraščanja potreb,
- pridobivanje konkurenčne prednosti,
- s sledenjem trendov je mogoče tudi zmanjšati stroške.

Sestavine ožjega poslovnega okolja podjetja so:

- potrošnja,
- ponudba,
- konkurenca,
- posredniki,
- razne javnosti.

Notranje okolje podjetja pa predstavljajo (Kotler, 1996, str. 82):

1. trženje (sloves podjetja, tržni delež, kakovost izdelka, učinkovitost tržnega komuniciranja, kakovost storitev, cenovna učinkovitost, učinkovitost distribucije, učinkovitost tržnega komuniciranja, učinkovitost prodajnega osebja, inovacijska učinkovitost, geografsko pokritje),
2. finance (stroški/ razpoložljivost kapitala, gotovinski tok, finančna stabilnost),
3. proizvodnja (objekti, prihranki, obseg, kapacitete, sposobna delovna sila, sposobnost držati se rokov, tehnične proizvodne sposobnosti),
4. organizacija (sposobno vodstvo, usmerjeno v prihodnost, predani uslužbenci, podjetniška usmerjenost, fleksibilnost/ odzivnost).

Eno je, da podjetje zazna privlačne priložnosti v zunanjem okolju, drugo pa je, ali ima dovolj znanja, da uspe izkoristiti te priložnosti. Zato je izredno pomembno, da se v podjetju izvede analiza notranjega okolja - analiza prednosti in pomanjkljivosti vseh zgoraj naštetih dejavnikov notranjega okolja podjetja. Uspešno podjetje je tisto, v katerem znajo tržniki prepoznati

nezadovoljene potrebe in trende v makrookolju in se z dobičkom odzvati nanje (Kotler, 1996, str. 151).

V tem poglavju bom predstavila analizo trga, izdelka, konkurence in distribucije.

3.1 ANALIZA TRGA

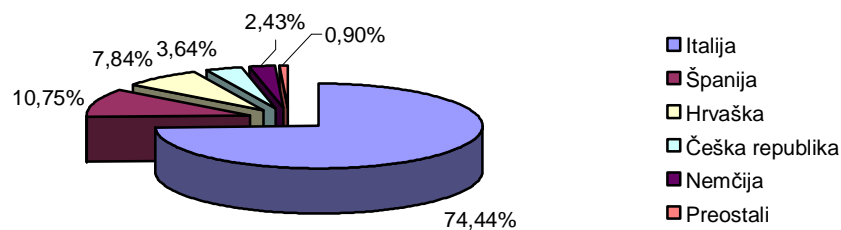
Prvi korak v vsakem načrtu trženja je analiza in vrednotenje celotnega potencialnega tržišča za vsako kategorijo izdelkov posebej (Marušič, 1992, str. 115). V našem primeru se moramo lotiti analize in vrednotenja tržišča keramičnih ploščic.

Pri tem si je potrebno zastaviti naslednja vprašanja in skušati na njih kar najboljše odgovoriti:

1. Kako veliko je potencialno tržišče?
2. Koliko posameznikov in koliko podjetij trenutno uporablja izdelek kateregakoli konkurenčnega podjetja?
3. Koliko je možnih uporabnikov za določen izdelek?
4. Ali se tržišče širi, je stabilno, stagnira ali se krči?

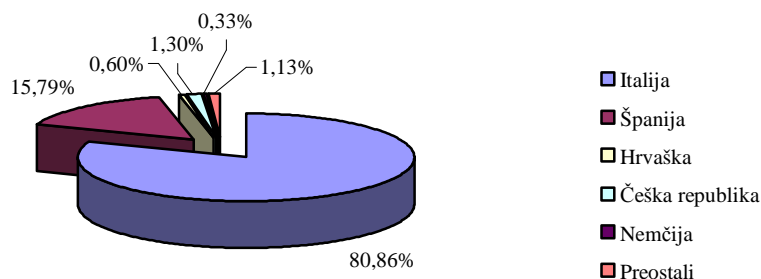
Po podatkih statističnega urada je Slovenija leta 1998 uvozila 1.682.802 kvadratnih metrov keramičnih ploščic, leta 1999 se je uvoz povečal za 38%, nato pa je leta 2000 v primerjavi z letom 1999 uvoz močno upadel, in sicer kar za 41%. Do 30. novembra 2001 je Slovenija uvozila 1.218.742 kvadratnih metrov keramičnih ploščic. Če primerjamo leto 2001 s predhodnim letom, lahko ugotovimo, da se je v letu 2001 uvoz sicer zopet nekoliko zmanjšal, vendar le za slabih 2 do 3%, kar ne predstavlja drastičnih razlik.

Slika 1: Uvoz keramičnih ploščic iz posameznih držav za leto 2000



Vir: Banka statističnih podatkov, 2001.

Slika 2: Uvoz keramičnih ploščic iz posameznih držav za obdobje od 01.01. do 30.11.2001



Vir: Banka statističnih podatkov, 2001.

Oglejmo si še analizo uvoza keramičnih ploščic z vrednostnega vidika. Vrednost prodaje panoge na slovenskem trgu je v letu 2000 znašala 9.470.836 USD, kar je za 22,53% manj v primerjavi z letom 1999 in za 17,63% manj kot v letu 1998. Na vrednostno znižanje uvoza je vplival močan količinski padec uvoza v tem letu. Vrednost prodaje panoge v letu 2001 je do 30.11.2001 znašala 8.595.606 USD in iz tega podatka lahko predvidimo, da vrednostno prodaja panoge leta 2001 ni močno odstopala v primerjavi s prejšnjim letom.

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da je v letih od 1998-2001 prihajalo do velikih sprememb v uvozu keramičnih ploščic. Vpliv teh sprememb gre iskati v političnih spremembah v naši državi. Zagotovo je imela velik vpliv na spremembe uvedba davka na dodano vrednost. Poleg tega je prihajalo do velikih negativnih sprememb v gradbeništvu, s katerim se naša dejavnost močno dopolnjuje. Gradbeništvo pomeni okoli pet odstotkov bruto domačega proizvoda in ta

delež je enak že nekaj let (Križan, 2001, str. 18). Na to seveda vpliva višina sredstev, ki se vsako leto proračunsko določijo za naložbe. Gradbeništvo je predvsem odvisno od vlaganj države, torej če v proračunu ni denarja za naložbe, se zmanjšuje število opravljenih ur, kar potegne za sabo vse preostalo, tudi našo dejavnost. Gradbeništvo in industrija gradbenih materialov sta panogi, na kateri vplivajo razmere na trgu naložb. V zadnjem času so gradbeniki bolj osredotočeni na nakupe zemljišč, vlaga se v gradnjo stanovanj, kjer seveda dobi naša panoga svojo vlogo. Konkurenca je huda, gre za boj za vsako delo, ki ga je le mogoče dobiti. Čeprav je bilo do konca leta 2000 dovolj dela za vse, se z upočasnitvijo predvsem pri nizkih gradnjah že kažejo znamenja krize v gradbeništvu. Razveseljivo pa je, da so se večja podjetja začela močneje vključevati v projekte na trgih nekdanje Jugoslavije. Na splošno si vsi želimo, da bi se tržišče širilo. Ne samo zaradi večjega tržnega potenciala, ampak tudi zato, ker je na tržišču, ki se širi, prodajni potencial večji in je lažje načrtovati prodajo kot na tržišču, katerega obseg se krči. Zavedati pa se moramo tudi dejstva, da lahko veliko tržišče za zelo majhno podjetje, kot je naše, pomeni na eni strani večje objektivne prodajne možnosti, slabost pa je privlačnost takega tržišča za velika podjetja, ki so že dobro uveljavljena na trgu, imajo odličen dostop do tržnih poti in bodo zato svoj tržni delež nerada izpustila iz rok. Boj za ohranitev oziroma povečanje tržnega deleža je še večji in težji in ravno tu se vidi razlog, da morajo oziroma naj bi tudi majhna podjetja redno izdelovala vsaj letne kar najbolj kvalitetne trženjske načrte.

3.1.1 Tržni segmenti

Skoraj vsa tržišča imajo nekaj večjih in izrazitih tržnih segmentov (Tavčar, 1997, str. 151). V nasprotnem primeru bi bila majhna podjetja le stežka konkurenčna na velikih tržiščih, ki ne bi bila segmentirana.

Tržišča so običajno segmentirana glede na ceno in kakovost izdelka, ki običajno ne moreta predstavljati najbolj jasne in natančne definicije tržne segmentacije. Prave razloge za strogo segmentacijo pogosto odkrijemo šele s podrobnejšim pregledom uporabnosti izdelka in prednosti, ki jih imajo uporabniki zaradi njegove uporabe.

Tržišče keramičnih ploščic lahko razdelimo na naslednje tržne segmente:

- zunanje in notranje keramične ploščice,

-
- stenske in talne keramične ploščice,
 - glazirane in neglazirane keramične ploščice,
 - keramične ploščice majhnih formatov in keramične ploščice velikih formatov.

Naše podjetje pokriva vse omenjene tržne segmente, kajti v splošnem pomenu gre za proizvod, pri katerem se vse našteje značilnosti med seboj dopolnjujejo in povezujejo, tako da s ponudbo le enega tržnega segmenta z vidika značilnosti izdelka na našem trgu ni mogoče preživeti. Zato se je v naši dejavnosti bolj smiselno osredotočiti na segmentiranje trga z vidika potrošnika in vrednosti.

Podjetje GIT COMMERCE, d.o.o., se mora odločiti za pokrivanje tistih segmentov, ki mu bodo zagotavljali prodajo keramičnih ploščic. Potrošnike keramičnih ploščic lahko razdelimo na naslednje nivoje:

1. najnižji nivo - je izredno majhen, v ta nivo sodijo osebe z najnižjimi dohodki, kakovost keramičnih ploščic ni pomembna, pomembna je le cena;
2. kakovostni nivo - v ta nivo sodijo kupci, ki želijo kvaliteten izdelek za primerno ceno, kar pomeni, da mora cena ustrezati kvaliteti;
3. tretji nivo zajema kupce keramičnih ploščic najvišje kakovosti, katerih cena je prav tako zelo visoka, vendar je število populacije z visoko kupno močjo majhno.

Podjetje vidi največjo perspektivo v drugem nivoju, torej v kakovostnem nivoju. V njegovem okviru vidi širok del populacije, ki ni izključno omejena na spol, narodnost, izobraženost, razgledanost, poklic, vero, itd.

3.2 ANALIZA IZDELKA

V nadaljevanju sem izdelala shemo podatkov o prodaji, cenah, pokritju in čistem dobičku za izdelek za nekaj let nazaj. S pomočjo te sheme sem lahko analizirala preteklo stanje izdelka ter na podlagi navedenih ugotovitev izoblikovala prihodnja pričakovanja glede prodaje, cene in čistega dobička.

Tabela 1: Podatki o izdelku

SPREMENLJIVKA	1998	1999	2000	2001
1.Prodaja panoge (količinsko)	1.682.802	2.322.964	1.370.630	1.218.742
2.Tržni delež podjetja v %	0,9	1,2	2,8	2,8
3.Povprečna cena na enoto (v SIT)	2.672	2.260	2.484	2.863
4.Spremenl. stroški na enoto (v SIT)	1.551	1.136	1.200	1.350
5.Prispevek za kritje na enoto (v SIT)	1.121	1.124	1.284	1.513
6.Prodaja (količinsko)	15.059	26.733	38.807	34.125
7.Prihodek od prodaje (v SIT)	40.236.909	50.421.136	96.394.667	97.695.000
8.Prispevek za kritje (v SIT)	16.881.139	30.047.892	49.828.188	51.631.125
9.Režija (v SIT)	7.099.180	7.977.206	8.164.503	8.356.506
10.Neto prispevek za kritje (v SIT)	9.781.959	22.070.686	41.663.685	43.274.619
11.Oglaševanje in druga prom. (v SIT)	50.000	142.000	114.000	350.000
12.Prodajno osebje in distrib. (v SIT)	0	0	13.500.000	8.500.000
13.Trženjsko raziskovanje (v SIT)	0	0	0	0
14.Neto dobiček iz poslovanja (v SIT)	9.731.959	21.928.686	28.049.685	34.424.619

Vir: Interni komercialni in računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2001.

Prva vrstica tabele 1 prikazuje celotno prodajo v panogi. Predstavljeni so podatki o količinski prodaji panoge, izraženi v kvadratnih metrih. Podatke sem dobila v Statističnem uradu RS.

Druga vrstica prikazuje tržni delež podjetja. Gre za delež prodaje podjetja glede na celotno prodajo panoge. Velikost tržnega deleža je odvisna od konkurenčnih prednosti, ki jih podjetje uspe razviti v primerjavi s konkurenti. Tržni delež našega podjetja se v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 ni spremenil. Leta 2000 se je le-ta v primerjavi s preteklim obdobjem povečal iz 1,2% na 2,8%.

Povprečna cena na enoto izdelka je bila v prvem letu poslovanja precej visoka v primerjavi z naslednjim letom, ko se je le-ta znižala. Glavni razlog je, da smo si z leti stalnega sodelovanja z istim dobaviteljem pridobili njihovo zaupanje ter posebne cenovne popuste, poleg tega pa nam to tudi pove, da smo bili uspešni pri zniževanju nekaterih spremenljivih stroškov.

Sledi prikaz spremenljivih stroškov podjetja na enoto izdelka. Ti stroški se spreminjajo glede na obseg prodaje. Iz tabele 1 je razvidno, da so bili spremenljivi stroški najvišji v letu 1998,

nato so se v letu 1999 znižali za približno 15,42%, kajti kot sem že prej omenila, smo uspeli v letu 1999 znižati predvsem stroške nabave izdelka ter stroške prevoza.

Prispevek za kritje na enoto je znesek, ki sem ga dobila, ko sem od prodajne cene enote izdelka odštela spremenljive stroške enote izdelka. Prispevek za kritje pomeni razpoložljiv neto prihodek, namenjen za pokrivanje stalnih stroškov, dobička in potrebnih stroškov trženja. Do tega podatka sem prišla z množenjem prispevka za kritje na enoto in količinsko prodajo izdelka v podjetju. Da na koncu dobimo še oceno neto prispevkov za kritje, pa je potrebno odšteti še režijske stroške. Najenostavneje lahko pod te stroške pojmuje stroške, ki ne prispevajo k neposrednemu pospeševanju prodaje, vendar so za opravljanje določene dejavnosti vseeno potrebni. Med te stroške bi lahko uvrstili stroške pisarniškega materiala, stroške izobraževanja, stroške finančnih storitev, plače administracije. Ti stroški so se v letu 1999, glede na leto 1998, povečali za 12,37% zaradi zvišanja plač. Primerjava leta 2000 z letom 1999 pa nam pokaže, da so se režijski stroški povečali le za 2,35%. Razlog je v zvišanju cen nekaterih storitev, ki jih tretiramo kot režijske stroške.

Za oglaševanje in promocijo izdelka v podjetju nismo prispevali velikih vsot denarja. V letih 1999 in 2000 smo kapital vložili za distribucijo izdelka, in sicer za nakup ter opremo prodajnega salona. Trženjskih raziskovanj se nismo lotili. Na splošno za Slovenijo velja, da je dejanska razširjenost vlaganja v raziskovalno- razvojno dejavnost precej skromna in omejena na večja podjetja, ki se bojujejo za obstanek na svetovnem trgu.

In še zadnja vrstica tabele 1. Le-ta prikazuje neto dobiček iz poslovanja, ki je rezultat razlike med neto prispevkom za kritje in stroški za oglaševanje, distribucijo in trženjsko raziskovanje. Razlog za tako veliko razliko v neto dobičku med letoma 1998 in 1999 je v tem, da smo z dejavnostjo v podjetju pričeli šele v drugi polovici leta 1998 in časovno dolžina merjenja uspeha ni enaka časovni dolžini merjenja za leto 1999.

3.3 ANALIZA KONKURENCE

Tržni uspeh majhnega podjetja je odvisen od lastnih poslovnih sposobnosti in od konkurence (Sfiligoj, 1993, str. 109). Imeti konkurenčno prednost pomeni biti sposoben prekositi konkurente v primarnem cilju podjetja, to je v dobičkonosnosti. Vendar se konkurenčne prednosti ne kažejo v večjem dobičku podjetja, ampak bolj v večanju tržnega deleža, ki v končni fazi lahko povzroči uničenje konkurence. Za nastanek razlik v dobičkonosnosti konkurenčnih podjetij, se mora praviloma zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe je lahko znotraj ali zunaj podjetja. Konkurenčne prednosti, ki nastanejo kot posledica odzivnosti podjetja na zunanje spremembe, so zelo odvisne od odzivne sposobnosti podjetja. Odzivnost pa mora vključevati tudi sposobnost napovedovanja prihodnjih sprememb. Notranje spremembe so plod inovacij, le-te pa ne ustvarjajo le konkurenčnih prednosti, pač pa lahko uničijo konkurenčne prednosti ostalih podjetij. Inoviranje zahteva več domišljije, intuicije in kreativnosti. Bistvo konkurenčnega procesa je v posnemanju strategije vodilnega podjetja. Da bi bila trenutna konkurenčna prednost trajna, morajo obstajati ovire za posnemanje.

Pri analizi konkurenčnih podjetij je potrebno oceniti in primerjati kakovost izdelka, cene, distribucijske poti in tržno komuniciranje. Potrebno je zbrati podatke o velikosti konkurentov, kapitalski moči, podatke o številu in zmožnostih zaposlenih. Analizo poslovnih sposobnosti konkurenčnih podjetij je v nadaljevanju potrebno dopolniti s podatki o rentabilnosti poslovanja, količinskimi popusti in kreditnimi pogoji, ugledu blagovne znamke in zastopnikov podjetja.

Največjo konkurenco našemu podjetju predstavljata podjetji Adriaker, d.o.o., in Topdom, d.d. Gre za dve podjetji, ki sta prvi začeli uvažati keramične ploščice iz Italije in tako na slovenskem trgu ponudili večjo paleto različnih izdelkov. Njuno ime se je na slovenskem trgu močno zasukalo in uveljavilo tako med gradbeniki kot med individualnimi kupci. Močno se je uveljavila blagovna znamka keramičnih ploščic Marazzi, vendar trg ne zahteva pretiranih naporov za uveljavitev drugih blagovnih znamk.

Pri izdelavi konkurenčne analize sem uporabila podatke podjetij, ki ustrezajo naslednji kriterijem:

- enako veliko podjetje kot je naše,

- sedež v ljubljanski regiji,
- ista dejavnost,
- prodaja izdelkov drugih proizvajalcev keramičnih ploščic.

Razlog za izbiro navedenih kriterijev je v pridobitvi kar najbolj realne ocene, kajti naše podjetje je še mlado in ima še veliko možnosti za razvoj, zato menim, da še ni prišel trenutek za boj z večjimi in močnejšimi podjetji, kot sta podjetji Adriaker, d.o.o., kot srednje veliko podjetje, in Topdom, d.d., kot veliko podjetje, ki na trgu nastopa kot delniška družba.

Tabela 2: Analiza konkurence s podatki za leto 2000

IME PODJETJA	VELIKOST PODJETJA	ŠT. ZAPOSLENIH	TRŽNI DELEŽ
KERAMTRADE, d.o.o.	malo podjetje	2	0,05%
KERSAN, d.o.o.	malo podjetje	2	0,03%
EDIL, d.o.o.	malo podjetje	4	0,04%
GIT COMMERCE, d.o.o.	malo podjetje	2	0,03%

Vir: Bonitete poslovanja za slovenska podjetja podatki 1994-2000, 2001.

Podatke o velikosti tržnih deležev omenjenih podjetij sem dobila v IBON-u, kjer so navedeni statistični podatki iz bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb. Tržni delež je izračunan kot odstotni delež skupnih prihodkov podjetja v vsoti skupnih prihodkov podjetij v isti dejavnosti, tako da sem tudi za naše podjetje izračunala tržni delež na enak način, zato da so podatki med seboj primerljivi, čeprav ne odražajo najbolj realne slike.

Med primerjalnimi podjetji ima najvišji tržni delež podjetje Keramtrade, d.o.o. Razlog, da imajo večji tržni delež od ostalih navedenih podjetij, vključno z našim podjetjem, je v njihovi distribuciji. Podjetje s svojimi izdelki oskrbuje številne manjše salone keramičnih ploščic po Sloveniji, poleg tega pa imajo dobro izdelano politiko lastnih zalog, in sicer zaloge pričnejo obnavljati pri 120 kvadratnih metrih (ta kvadratura zadostuje za oblaganje v povprečju od 3-4 kopalnice). Iz tega sledi, da so njihovi dobavni roki minimalni ter ugodni za vsakega njihovega odjemalca.

3.4 ANALIZA DISTRIBUCIJE

Pri analizi distribucije je potrebno predstaviti podatke o velikosti in pomembnosti posamezne prodajne poti (Robinson, 1992, str. 224).

Distribucija je trženjska funkcija, ki organizira, opravlja in koordinira gibanje izdelkov ali storitev od proizvajalcev do končnih porabnikov ali kupcev preko distribucijskih kanalov, ki so lahko proizvajalčevi ali posredniški (Tavčar, 1996, str. 34).

Zelo težko je opredeliti idealno dimenzijo distribucije. Najboljša distribucija za podjetje je ta, ki najbolje zadosti potrebam in nakupovalnim pogojem določenega tržnega segmenta.

Kot trgovina na debelo, smo do sedaj keramične ploščice prodajali samo direktno izvajalcem keramičarskih del. Ta način prodaje je predstavljal sto odstotno prodajo. Z razširitvijo dejavnosti podjetja na trgovino na drobno, bomo pričeli v drugi polovici leta še s prodajo izdelkov v lastni prodajalni. Za nakup in opremo salona so bile potrebne investicije, za katere pričakujemo, da se bodo povrnila v petih letih.

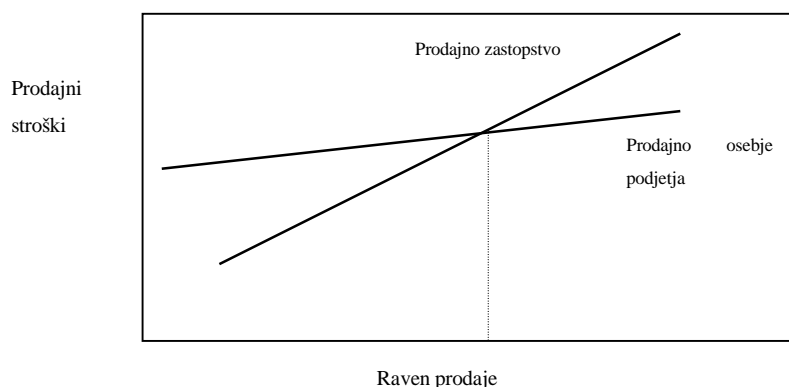
Torej, za tekoče leto načrtujemo dva distribucijska kanala, in sicer:

1. Še vedno bomo sodelovali z izvajalci keramičarskih del, kajti tu gre za prodajo velikih količin izdelkov. Za ta način prodaje predvidevamo, da bo predstavljal večji del prodaje, in sicer 90% celotne prodaje (to je ocena glede na že pridobljene posle, ki se bodo realizirali v prvi polovici leta).
2. Drugi način distribucije bo prodaja na drobno oziroma prodaja končnim porabnikom. Pričakujemo, da bo ta način prodaje predstavljal deset odstotkov celotne prodaje. Razlog za tako majhen predvideni odstotek je v tem, da z maloprodajo oziroma prodajo končnim kupcem pričnemo šele v drugi polovici leta 2002, kar pa predstavlja kratko dobo za močno predstavitev in uveljavitev našega podjetja na trgu končnim potrošnikom v letu 2002. V tem trenutku podjetje nima najbolj ustreznega imena, ki bi nazorno predstavljal dejavnost podjetja, tako da tudi to predstavlja dodaten razlog za predviden majhen odstotek maloprodaje v celotni prodaji v letu 2002.

Dolgoročno pa že načrtujemo razširitev prodaje tudi na posrednike oziroma na manjše prodajalne po Sloveniji, ki so zainteresirane za prodajo naših izdelkov, niso pa usmerjena na lastni uvoz.

Iz zgoraj opisanih načinov distribucije sledi, da bo v prihodnjem letu (načrt za leto 2003) potrebno zaposliti prodajalca za prodajo izdelkov v naši poslovalnici, kasneje pa še zastopnika, ki bo zastopal naše podjetje. Pri tem lahko z dolgoročnega vidika pričakujemo naslednjo oceno stroškov (slika 3):

Slika 3: Točka preloma pri odločanju med prodajnim osebjem podjetja in prodajnim zastopstvom



Vir: Marketing Management: Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola, 1996.

Pričakujemo lahko, da bodo stroški večji s prodajnim zastopstvom, ker bo potrebno zastopniku ponuditi višjo provizijo kot prodajnemu osebju. Vendar pa tudi pričakujemo, da se bo s prodajnim zastopnikom povečala prodaja in tržni delež.

O predstavnstvu našega podjetja ne razmišljamo. Razlog je v tem, da si podjetje, poleg že dane investicije glede kapitala, ne more privoščiti dodatne investicije in s tem večje stalne stroške. Ko se bo dana investicija povrnila, bi mogoče predstavnstvo lahko postal dodaten zastavljeni cilj v podjetju.

4. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI , PREDNOSTI IN SLABOSTI (SWOT ANALIZA)

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

4.1 ANALIZA PRILOŽNOSTI/NEVARNOSTI

Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje (Kotler, 1996, str. 80).

Glavne priložnosti podjetja GIT COMMERCE, d.o.o.:

1. vse večje vlaganje v gradnjo stanovanj,
2. porast porabe tovrstnih izdelkov,
3. nevarnost substitutov ne obstaja, predvsem kar se tiče opreme kopalniških prostorov oziroma sanitarnih prostorov,
4. odpira se bivši jugoslovanski trg,
5. od dobavitelja keramičnih ploščic smo pridobili zastopstvo za slovenski trg, kar pomeni, da smo edini ponudnik tovrstne blagovne znamke na trgu.

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

Nevarnosti za podjetje:

1. zaostruje se konkurenca v panogi,
2. zaostajanje podjetja na področju agresivnega trženja in marketinga,

-
3. zaradi velike ponudbe izdelkov na trgu je pogajalska moč kupcev močna,
 4. negotovost plačil oziroma njihovega zavarovanja predvsem na industrijskem trgu, kjer so plačila z odmikom,
 5. nevarnost za podjetje predstavlja davčni sistem v državi zaradi prevelike obdavčitve plač, slabša dohodkovni položaj delovno intenzivnih podjetij ter slabi njihovo konkurenčnost.

4.2 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI

Prednosti podjetja:

1. smo mlado podjetje, z velikimi možnostmi rasti in razvoja,
2. kratki in zanesljivi dobavni roki,
3. širok prodajni program ter ustrezna kakovost izdelkov,
4. poslovanje podjetja s pozitivnim izidom poslovanja,
5. podjetje je plačilno sposobno in nima finančnih težav,
6. blagovna znamka izdelkov je na trgu poznana,
7. v podjetju poteka tekoče preverjanje poslovanja,
8. v podjetju imamo usposobljen tehnični kader, ki se stalno izpopolnjuje.

Prednosti omogočajo podjetju v primerjavi s konkurenti boljše možnosti na posameznih področjih. Slabosti podjetja pa so tiste, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno izvajanje poslov ter poslovanja v celoti.

Slabosti podjetja:

1. ime podjetja (GIT COMMERCE, gradbeništvo, inženiring, trgovina) ne ponazarja dovolj dobro, da smo specializirani le za keramiko,
2. premalo vlaganj v oglaševanje,
3. premalo zaposlenih v podjetju, kar pomeni ne dovolj kakovostnih izvajanj posameznih funkcij v podjetju,
4. premalo agresivno in včasih premalo tvegano finančno poslovanje.

5. OPREDELITEV CILJEV

Naš cilj v prihodnosti je poslovanje, ki bo v skladu z našimi željami. Pri odločanju o izbiri ciljev si je potrebno zamisliti, kakšna naj bi bila naša prihodnost v nekem obdobju, naj bo to za eno ali več let.

Zastaviti si moramo dve vrsti ciljev, in sicer so to:

- finančni cilji,
- trženjski cilji.

Najprej je potrebno izoblikovati finančne cilje, ki jih je nato potrebno pretvoriti v trženjske. Podjetje GIT COMMERCE, d.o.o., si je za leto 2002 zadalo naslednje finančne cilje:

- doseči čisti dobiček v znesku 12 milijonov tolarjev,
- doseči denarni tok 4 milijone tolarjev.

Če želi podjetje doseči 12 milijonov čistega dobička ter ob predpostavki, da je ciljna stopnja dobička 10 odstotna, si mora zadati cilj doseči 120 milijonov tolarjev prihodkov od prodaje. Ob predvideni povprečni ceni izdelka, ki znaša 2.300 tolarjev, bo morale podjetje prodati 52.174 enot izdelka, kar pomeni za 7 odstotkov več kot lansko leto.

Torej trženjski cilji so:

- doseči 120 milijonov tolarjev prihodka od prodaje,
- doseči povprečno ceno izdelka 2.300 tolarjev,
- povečati prodajo za približno 10 odstotkov v primerjavi s preteklim obdobjem.

6. TRŽENJSKA STRATEGIJA

Strategija podjetja predstavlja edinstveno formulo za uspeh (Devetak, 1995, str. 8). Pri

strategiji ne gre le za poslovno naravnost in za določanje najprimernejših tržišč, ampak tudi za pomembno ločnico med podjetji in med njihovimi konkurenti. Strategija v veliki meri vpliva na dolgoročni uspeh podjetij.

Bistvo svoje strategije mora podjetje sporočati svojim zaposlenim čim pogosteje in na kar se da prepoznaven način. Dosledno upoštevanje dobre in izrazite strategije bo podjetju zagotovilo rast obsega poslovanja in neprestano krepitev njegove izrazite prepoznavnosti na tržišču. Dobra strategija naj bi vzdržala nekaj let in tako povezuje trženjski načrt enega leta z naslednjim. Podjetje na ta način lažje gradi na dosežkih iz predhodnega leta.

Ni pa priporočljivo, da bi se podjetje po nekaj letih svojega poslovanja razširilo na popolnoma drugačne izdelke in storitve, ker bi to le zmedlo njegovo identiteto. Takšno taktiziranje kupcem daje vedeti, da vodstvo podjetja ne ve čisto natanko, kakšna je pravzaprav njihova prava poslovna usmeritev.

6.1 TRŽENJSKA STRATEGIJA PODJETJA GIT COMMERCE, D.O.O., TER PROGRAMI DELOVANJA

Ciljni trgi in pozicioniranje

Ciljni trgi podjetja so:

- trg gospodinjev oziroma trg končnih porabnikov,
- industrijski trg (gradbena podjetja, izvajalci keramičarskih del),
- trg preprodajalcev.

V letošnjem letu bo industrijski trg po velikosti predstavljal naš največji ciljni trg. Gre za trg, ki kupuje velike količine keramičnih ploščic. Njihovo nakupno obnašanje je usmerjeno na

različnost blagovnih znamk. Pri teh kupcih je izrednega pomena ugodno sestavljena ponudba glede cen izdelka in le redko glede blagovne znamke. Vendar pa za primerno ceno pričakujejo tudi ceni ustrezno kakovost.

Po velikosti nato sledi gospodinjski trg. Na tem trgu je potrebno kar najbolje predstaviti blagovno znamko ter kupce strokovno seznaniti z uporabo in koristnostjo izdelkov. Sledi izdelava ugodne cenovne ponudbe, kar v mnogih primerih ne igra poglobitve vloge, če je le kupec dobro seznanjen glede kakovosti blaga.

Tretjega trga, to je trg preprodajalcev, še nisem vključila v trženjsko strategijo podjetja (razlogi so že opisani v poglavju 3.3), kajti v tekočem letu bo delež prodaje na tem trgu znašal 0%. Bo pa pozicioniranje na tem trgu predstavljalo nov trženjski cilj podjetja, ki ga bomo pričeli uresničevati v naslednjih letih.

Strategija pokrivanja več ciljnih trgov ima prednost pri zmanjševanju poslovnega tveganja, kajti če postane eden izmed trgov nezanimiv, lahko podjetje še naprej ustvarja svoj dobiček na drugih trgih.

Skupina izdelkov

Naš splet izdelkov poleg keramičnih ploščic sestavljajo še frizi, bordure, poslikane ploščice (dekorji). Bordure so dekorativne obrobe, s katerimi ustvarimo zanimive zaključke oziroma pasove, ki poživijo in členijo steno. Za oblaganje vogalov obstajajo posebne ploščice s pobranimi in glaziranimi robovi. Za gladek prehod obloge iz tal v steno obstajajo konkavni in konveksni vogalniki. Poleg keramičnih ploščic je veliko povpraševanja po bordurah in dekorjih kot modnih dodatkih (po ostalih omenjenih dodatkih ni tako velikega povpraševanja), vendar pa ti izdelki ne predstavljajo posebne skupine izdelkov, za katero bi bilo potrebno izdelati povsem drugačno strategijo ter zanjo izdelovati poseben trženjski načrt. Ta skupina izdelkov predstavlja le dodatek h keramičnim ploščicam, ki jim povečajo prodajo ter povprečno ceno.

Cena

Pri tekmovanju z večjimi konkurenti, strategije ne smemo graditi na konkurenčnosti cen, kajti verjetno ne bomo sposobni doseči cenovne učinkovitosti večjih podjetij, ki je potrebna za

uspešno konkuriranje na področju cen (Cox, 1990, str. 93).

Glede na kakovost izdelkov bomo oblikovali dva cenovna razreda :

- v prvi cenovni razred bomo uvrstili izdelke po zmernih cenah,
- v drugi razred pa izdelke višje kakovosti, katerih cena bo tej kakovosti primerna, torej višja. Z modnimi izdelki lahko dosežemo višjo ceno.

Glede na ciljne trge bosta prav tako oblikovana dva cenovna razreda:

- razred višjih cen za trg gospodinjstev,
- razred nižjih cen za industrijski trg, kjer so lahko cene izdelkov nižje zaradi velikih količin.

Vendar pa bomo tudi za trg gospodinjstev oblikovali določene popuste pri večjih količinah in končnih zneskih. Ti popusti se bodo gibali od pet do deset odstotkov.

Pospeševanje prodaje

Sredstva za pospeševanje prodaje na industrijskem trgu:

- ugodni količinski popusti za velike količine (10-15%),
- dodatni popusti za stalne kupce (10%),
- ob nakupu tisoč kvadratnih metrov, bomo ponudili vezni material (lepilo za keramične ploščice in bela ter siva fugirna masa) po ugodnih znižanih cenah.

Sredstva za pospeševanje prodaje na trgu gospodinjstev:

- ob nakupu keramičnih ploščic bomo izrisali načrt uporabe keramike brez doplačila,
- ob nakupu keramičnih ploščic nad sto kvadratnih metrov bomo ponudili transport keramike brez doplačila,
- ob nakupu keramičnih ploščic in nakupu storitev (izvedba keramičnih ploščic), bomo ponudili vezni material brezplačno.

Oglaševanje

Naš glavni oglaševalski cilj bo oglaševanje, s katerim bomo ustvarili imidž podjetja (Kenneth, 1995, str. 205). Televizija je neprekosljiva pri ustvarjanju podobe podjetja, vendar se tega medija za sedaj še ne bomo posluževali, ker si ne moremo privoščiti tako visokih stroškov

oglaševanja, ki jih zahteva omenjeni medij. Za začetek bomo kot oglaševalski medij izbrali radio, za katerega se zavedamo, da je bistveno manj učinkovit v primerjavi s televizijo. Kljub temu pa je radio še vedno dovolj učinkovit medij za predstavitev podjetja. Ta način oglaševanja bo usmerjen k predstavitvi podjetja trgu gospodinjstev.

Poleg tega načrtujemo izdelavo osebnega pisma v obliki razkošnega barvnega kataloga na štirih straneh. Ta način oglaševanja bo usmerjen na industrijski trg oziroma za izvajalce keramičarskih del in gradbena podjetja. V osebnih pismih bo predstavljeno podjetje samo, predstavljeni bodo programi prodaje ter prednosti naše ponudbe.

7. FINANČNI NAČRT

Kakovostno finančno načrtovanje bistveno prispeva k boljšemu poslovanju podjetja. Finančno načrtovanje podjetja omogoča, da v podjetju sprejemamo predvsem pretehtane poslovne odločitve ter se izognemo odločitvam, za katere obstaja verjetnost, da se bodo izkazale kot nepravilne. Dobro finančno načrtovanje omogoča tudi sprotni nadzor nad poslovanjem in primerjavo z načrtovanim, kar omogoča pravočasne poslovne odločitve za preprečitev velikih odstopanj.

V finančnem načrtu določimo cilje ter načine delovanja za doseganje teh ciljev. Finančno načrtovanje v širšem pomenu zajema načrtovanje dobička. Gre za opredelitev višine dobička v določenem prihodnjem obdobju in možno variabilnost dobička glede na verjetne ravni v obsegu prodaje, glede na strukturo stalnih in spremenljivih stroškov poslovanja in glede na način financiranja podjetja.

V nadaljevanju finančno načrtovanje v širšem pomenu besede zajema kratkoročno finančno načrtovanje. Kratkoročno finančno načrtovanje opredeljuje, kdaj v določenem časovnem obdobju, ki je krajše od enega leta, nastajajo denarni presežki in kdaj denarni primanjkljaj. Kot orodje tega načrtovanja se uporablja načrt denarnih tokov, ki pomaga pri napovedovanju kratkoročnih denarnih presežkov ali potreb po denarju.

Tretji del finančnega načrtovanja je dolgoročno finančno načrtovanje, ki se izdelava za obdobje daljše od enega leta. Gre za načrt potrebnih finančnih sredstev za celotno obdobje načrtovanja.

7.1 NAČRTOVANJE DOBIČKA

V tržnem gospodarstvu je dobiček merilo »zdravega« poslovanja podjetja. Podjetje ne bo preživel, če ne bo ustvarjalo ustreznega dobička. V podjetju je potrebno načrtovati dobiček za prihodnja časovna obdobja ter ob načrtovanju z vidika ustvarjanja dobička analizirati razne poslovne možnosti.

Koraki pri načrtovanju dobička:

1. prvi korak je določitev časovnega obdobja, za katerega načrtujemo dobiček,
2. drugi korak je načrt vrednosti prodaje v načrtovanem obdobju.

Pri načrtovanju dobička podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., sem izbrala časovno obdobje enega leta. Za obdobje pol leta imamo že dogovorjene posle, od katerih so se nekateri že pričeli realizirati, ostali pa tudi že prihajajo v obdelavo, tako da gre za trdne posle, za katere ne obstaja verjetnost, da bi bili prekinjeni. Za drugo polovico leta 2002 pa sem upoštevala podatke o prodaji, ki jo pričakujemo v omenjenem obdobju glede na že izdelane ponudbe za posamezne večje projekte, za katere si prizadevamo, da jih bo naše podjetje pridobilo. Upoštevala sem tudi predvideno maloprodajo oziroma prodajo gospodinjtvom, ki naj bi se v tem obdobju pričela izvajati.

Tabela 3: Izkaz uspeha podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., za leto 2001 in načrt izkaza uspeha za prvo polovico leta 2002

	2001	2002
1. Prihodki od prodaje	97.695.000	108.020.000
2. Stroški prodanega blaga	65.520.000	70.768.682
3. Kosmati dobiček iz prodaje	32.175.000	37.251.318

4. Stroški prodaje	3.592.410	3.879.803
5. Stroški režije in drugo	17.206.506	17.050.197
6. Amortizacija	729.654	1.140.000
7. Dobiček iz poslovanja	10.646.430	15.181.318
8. Odhodki za obresti	310.925	0
9. Celotni dobiček	10.335.505	15.181.318
10. Davki iz dobička	2.583.876	3.795.330
11. Čisti dobiček	7.751.629	11.385.988

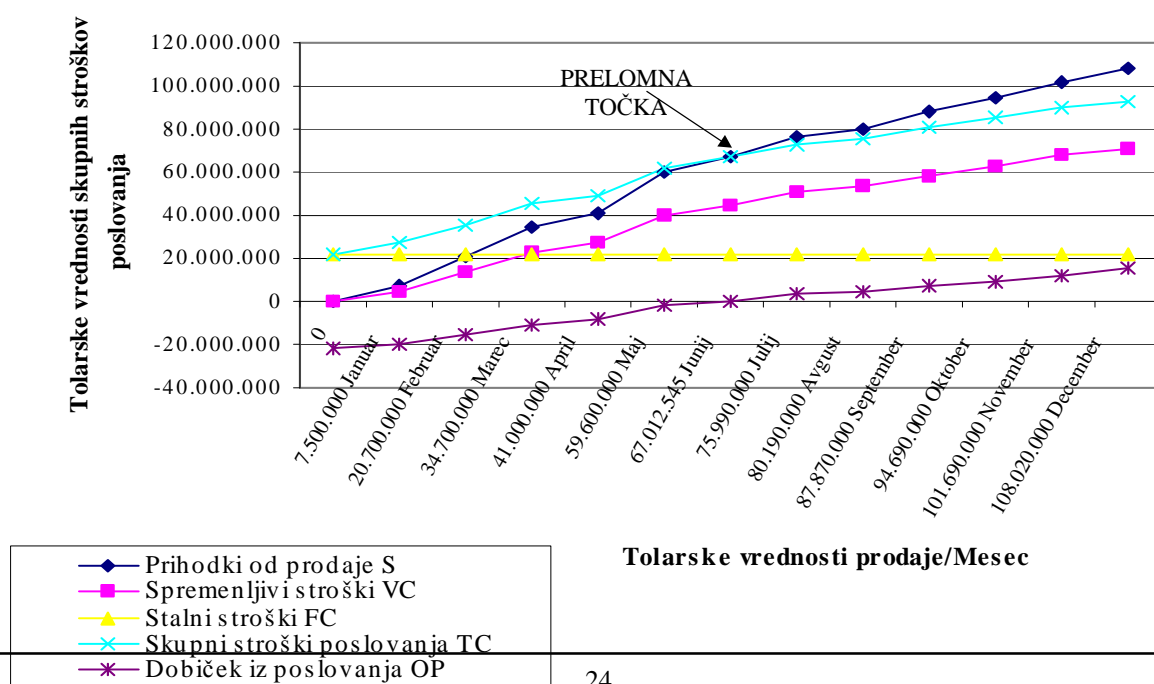
Vir: Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2001, 2002.

Tabela prikazuje finančni načrt določenega obsega prodaje, za katerega obstaja verjetnost, da bo uresničljiv. Prihodki od prodaje so rezultat zmnožka predvidene količine blaga, ki bo prodan v izbranem obdobju ter prodajne cene. Znana je tudi nabavna cena tega blaga, ki predstavlja spremenljive stroške. Za ostale stroške poslovanja, ki so neodvisni od rasti prodaje, sem predvidela, da se bodo nekoliko povečali v primerjavi s preteklim letom, razlog bi lahko bila na primer inflacija (predvidela sem, da naj bi bila inflacija na isti letni ravni kot v preteklem obdobju). Izhajala sem tudi iz predpostavke, da bodo plače zaposlenih ostale nespremenjene. Amortizacija naj bi za načrtovano obdobje bila nekoliko višja, saj se bo v letu 2002 pričelo obračunavanje amortizacije za prodajni salon, ki bo v tem letu prešel v uporabo. Vrednost odhodkov od obresti naj bi po pričakovanjih padla na nič tolarjev. Oceno celotnega dobička dobimo, ko od prihodkov od prodaje odštejemo spremenljive stroške (točka 2 v tabeli 3) in stalne stroške (točke 4, 5, 6, 8 v tabeli 3). Od celotnega dobička se nato odšteje še davek od dobička, ki za dejavnosti z omejeno odgovornostjo znaša 25% celotnega dobička in tako pridemo do ocene čistega dobička poslovanja podjetja. Le-ta naj bi se za naše podjetje v letu 2002 glede na leto 2001 povečal za približno 46,89%. Razlog za tak porast čistega dobička v letu 2002 naj bi bil v pridobitvi večjih projektov kot v letu 2001, poleg tega pa naj bi k povečanju čistega dobička prispevala še nova dejavnost v podjetju (maloprodaja), za katero pričakujemo, da bo prodajo količinsko povečala za 10% celotne prodaje.

7.1.1 Analiza prelomne točke

Z analizo prelomne točke je mogoče ugotoviti, pri kakšnem obsegu prodaje bi bil dobiček iz poslovanja enak nič oziroma, kateri je tisti obseg prodaje, pri katerem podjetje še nima izgube iz poslovanja. Prelomna točka poslovanja podjetja je določena z razmerjem med stalnimi stroški poslovanja, spremenljivimi stroški in skupnimi stroški poslovanja (Mramor, 1993, str. 216). Pri tem ne upoštevamo odhodkov od obresti in davkov.

Slika 4: Grafični prikaz prelomne točke podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., leto 2002



Vir: Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2002.

Ob že navedenih predpostavkah na strani 23, je prelomna točka za leto 2002 enaka vrednosti prodaje 67.012.545 tolarjev. Iz slike 4 je mogoče razbrati, da se pri tej prodajni vrednosti izenačijo skupni stroški poslovanja s prihodki od prodaje. Obseg prodaje, ki presega prelomno točko, podjetju prinaša dobiček, obseg prodaje, ki pa je manjši od prelomne točke, pa za podjetje predstavlja izgubo.

Obsegi prodaje so količinsko že razdeljeni po mesecih, tako kot naj bi se prodajali, tako da lahko predvidimo, da bo naše podjetje pričelo poslovati z dobičkom šele po mesecu juniju, torej šele v drugi polovici leta.

V nadaljevanju navajam enačbo izračuna prelomne točke:

$$S^* = FC / (1 - VC^{01}/S^{01})$$

S^* = vrednost prelomne točke

FC = predvideni fiksni stroški za leto 2002 (seštevek točk 4, 5 in 6 v tabeli 3 na strani 23),

VC^{01} = variabilni stroški v letu 2001 (točka 2 v tabeli 3 na strani 23),

S^{01} = prihodki od prodaje za leto 2001 (točka 1 v tabeli 3 na strani 23).

$$\begin{aligned} S^* &= 22.070.000 / (1 - 65.520.000/97.695.000) = \\ &= 22.070.000 / (1 - 0,67) = \\ &= 22.070.000 / 0,329341318 = \\ &= 67.012.545 \end{aligned}$$

Imenovalec enačbe prikazuje vrednost stalnih stroškov poslovanja, ki jih pokrije 1 tolar prihodka od prodaje. To pomeni, da od enega tolarja prihodka od prodaje ostane po pokritju spremenljivih stroškov še 0,33 tolarjev, ki se lahko uporabijo za pokrivanje stalnih stroškov poslovanja, dobiček iz poslovanja pa je enak 0.

Iz enačbe lahko tudi razberemo, kako obseg stalnih stroškov vpliva na prelomno točko, in sicer, če so stalni stroški višji, je prelomna točka pri višjem obsegu prodaje. Zmanjšanje spremenljivih stroškov ter povečanje stalnih stroškov bo povzročilo povečanje tveganja poslovanja podjetja. Glede na to, da prelomna točka našega podjetja nastopi šele v mesecu juniju (kar pomeni, da bomo z dobičkom pričeli poslovati šele od tega meseca dalje), lahko sklepamo, da so stalni stroški poslovanja previsoki in bo potrebno sprotno temeljito nadziranje gibanja stalnih stroškov, da se le-ti v realnosti ne povečajo oziroma bo potrebno sprotno iskanje možnosti za znižanje le-teh.

Za konec analize prelomne točke pa se je dobro osredotočiti tudi na pomanjkljivosti analize prelomne točke.

Prva pomanjkljivost izhaja iz predpostavke, da obstaja linearna povezanost med obsegom prodaje in spremenljivimi stroški. Druga pomanjkljivost pa izhaja iz predpostavke, da so stalni stroški prodaje popolnoma neodvisni od obsega prodaje. To lahko ustreza le v relativno majhnem razponu obsega prodaje, kajti če se obseg prodaje zelo poveča, se lahko tisti stroški, ki se jih pri majhni spremembi prodaje uvrsti med stalne stroške, povečajo. To pomeni, če se prodaja močno poveča, je potrebno zaposliti dodatne ljudi v režiji, ki za seboj potegnejo povečanje režijskih stroškov. V našem primeru ti dve predpostavki v bistvu ne predstavljata nevarnosti napačne analize prelomne točke, kajti v prvi polovici leta 2002 ne pričakujemo velikega povečanja prodaje blaga v primerjavi z istim obdobjem leta 2001. Obseg prodaje naj bi se povečal le za dobre 3%. Le v drugi polovici leta, ko se bo pričelo izvajanje maloprodaje, pričakujemo nekoliko večjo prodajo, kot je bila v istem obdobju leta 2001, vendar v letošnjem letu zaradi nove dejavnosti ne načrtujemo nove zaposlitve (dejavnost bo izvajal nekdo, ki je že zaposlen v podjetju).

Naslednja pomanjkljivost analize prelomne točke je predpostavka o nespremenjeni ceni prodanega blaga ob spremembi obsega prodaje. Zaradi možnosti negativnega vpliva le-te predpostavke na analizo prelomne točke, bo v prihodnje potrebno sprotno analiziranje realizacije predvidenega obsega prodaje. Najbolje bi bilo izdelovati krajše mesečne finančne načrte, s katerimi bi sprotno nadzorovali uresničevanje letnega finančnega načrta. Še posebej bomo morali biti pozorni na realizacijo pričakovane prodaje v drugi polovici leta, kajti v tem obdobju posli še niso v celoti dobljeni, so le predvideni.

7.1.2 Poslovni vzvod

Stopnja poslovnega vzvoda je razmerje med stopnjo porasta dobička iz poslovanja in stopnjo porasta obsega prodaje. Na grafu prelomne točke na strani 25, slika 4, je mogoče stopnjo poslovnega vzvoda razbrati iz nagiba premice skupnih stroškov poslovanja. To pomeni, da bolj ko je le-ta položna, večja je stopnja poslovnega vzvoda.

Enačba izračuna stopnje poslovnega vzvoda:

$$DOL = (S - VC) / OP$$

DOL = stopnja poslovnega vzvoda

S = prihodki od prodaje

VC = spremenljivi stroški

OP = dobiček iz poslovanja

Izračun stopnje poslovnega vzvoda za leto 2001 (podatki so vzeti iz tabele 3 na strani 23):

$$DOL = 97.695.000 - 65.520.000 / 10.646.430 = 3,02$$

Izračun stopnje poslovnega vzvoda za leto 2002 (podatki so vzeti iz tabele 3 na strani 23):

$$\text{DOL} = 108.020.000 - 70.768.682 / 15.181.318 = 2,45$$

Stopnja poslovnega vzvoda za leto 2001 je znašala 3,02, za leto 2002 pa naj bi ta vrednost znašala 2,45, kar pomeni, da naj bi se dobiček poslovanja povečal za 2,45%, če bi se prodaja povečala za 1%.

Višja stopnja poslovnega vzvoda pomeni večje povečanje dobička iz poslovanja ob povečanju prodaje, kadar se podjetje nahaja nad prelomno točko, hkrati pa pomeni tudi večje zmanjšanje dobička iz poslovanja, ko se podjetje nahaja pod prelomno točko.

V letošnjem letu lahko pričakujemo manjše povečanje dobička ob povečanju prodaje v primerjavi z lanskim obdobjem.

7.1.3 Finančni vzvod

Analiza finančnega vzvoda obravnava razmerje med celotnim dobičkom in dobičkom poslovanja (Mramor, 1993, str. 222). Stopnja finančnega vzvoda nam pove, za koliko odstotkov se spremeni celotni dobiček, če se spremeni dobiček iz poslovanja za en odstotek.

Enačba izračuna stopnje finančnega vzvoda:

$$\text{DFL} = \text{OP} / (\text{OP} - \text{I})$$

DFL = stopnja finančnega vzvoda

OP = dobiček iz poslovanja

I = obresti

Izračun stopnje finančnega vzvoda za leto 2001 (podatki so vzeti iz tabele 3 na strani 23):

$$\text{DFL} = 10.646.430 / (10.646.430 - 310.925) = 1,03$$

Izračun stopnje finančnega vzvoda za leto 2002 (podatki so vzeti iz tabele 3 na strani 23):

$$DFL = 15.181.318 / (15.181.318 - 0) = 1$$

Iz predpostavke, da se podjetje v letu 2002 ne bo financiralo z dolgovi, je v našem primeru stopnja finančnega vzvoda za leto 2002 enaka 1.

V letu 2001 je stopnja finančnega vzvoda znašala 1,03, kar pomeni, da se je celotni dobiček spremenil za 1,03%, če se je dobiček iz poslovanja spremenil za 1%.

7.1.4 Celotni vzvod

Na koncu pa je smiselno izdelati še izračun stopnje celotnega vzvoda, ki meri tveganje poslovanja podjetja.

Stopnjo celotnega vzvoda izračunamo po naslednji formuli:

$$DTL = DOL \times DFL$$

DTL = stopnja celotnega vzvoda

DOL = stopnja poslovnega vzvoda

DFL = stopnja finančnega vzvoda

Visoka stopnja poslovnega vzvoda in visoka stopnja finančnega vzvoda kažeta na to, da podjetje posluje zelo tvegano. Pri tem mora doseči zelo visoko raven prodaje, da lahko pokrije visoke stalne stroške poslovanja in stalne stroške financiranja. Poleg tega je čisti dobiček takšnega podjetja zelo občutljiv na spremembe v obsegu prodaje.

Izračun stopnje celotnega vzvoda za leto 2001:

$$\text{DTL} = 3,02 \times 1,03 = 3,11$$

Izračun stopnje celotnega vzvoda za leto 2002:

$$\text{DTL} = 2,45 \times 1 = 2,45$$

Stopnja celotnega vzvoda za leto 2001 je znašala 3,11, v letu 2002 pa naj bi le-ta znašala 2,45. V letošnjem letu naj bi podjetje poslovalo manj tvegano kot v preteklem obdobju, saj naj se ne bi financiralo z zadolževanjem, pazljivi pa moramo biti le na stalne stroške, ki naj bi bili po analizi previsoki.

7.2 KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE

Podjetje si s kratkoročnim finančnim načrtovanjem pomaga pri ugotavljanju, ali v določenem časovnem obdobju potrebuje denar in s pomočjo tega načrtovanja tista krajša časovna obdobja, ko bo kratkoročno potrebovalo zunanje financiranje (kratkoročno bančno posojilo). Pri tem se izdelava načrta izkaza denarnih tokov, ki vsebuje vse načrtovane denarne prитоke in odtokе iz podjetja. Pri čim boljši izdelavi kratkoročnega finančnega načrta bomo imeli neposreden nadzor nad izdatki, na podlagi tega načrta pa bo mogoče uspešno nadzirati zniževanje stalnih stroškov poslovanja, za katere sem že prišla do ugotovitve, da so previsoki in jih je potrebno znižati.

S pomočjo kratkoročnega finančnega načrta je mogoče vnaprej predvideti potrebna zunanja sredstva ter njihovo vnaprejšnjo zagotovitev. S tem se izognemo npr. plačilu nepotrebnih obresti na nepravočasno plačane obveznosti, zaostajanju izplačila plač zaposlenim. Poleg tega pa je izredno pomembno, da lahko predvidimo, kdaj in kako bodo zunanja sredstva vrnjena, s tem si povečujemo zaupanje posojilodajalca, kar olajšuje pridobitev potrebnih finančnih sredstev in zmanjšuje njihove stroške.

Hkrati pa kratkoročno finančno načrtovanje omogoča vnaprejšnje opredeljevanje časovnih

obdobij, v katerih bo imelo podjetje kratkoročni finančni presežek. Čas do nastopa finančnega presežka se izkoristi za to, da se med vsemi možnostmi izbere tista, ki bo za podjetje najugodnejša. Na ta način je mogoče zmanjšati stroške financiranja podjetja ali pa povečati prihodke. Skratka, v obeh primerih je mogoče povečati uspešnost poslovanja podjetja.

Tabela 4: Mesečni načrt denarnih tokov podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., za prvo polovico leta 2002 (v 1000 SIT)

	januar	februar	marec	april	maj	junij
Načrtovana prodaja	7.500	13.200	14.000	6.300	18.600	8.640
Prodaja za takojšnje plačilo	4.500	7.920	8.400	3.780	11.160	5.184
Prodaja plačana čez en mesec		3.000	5.280	5.600	2.520	4.940
Prodaja plačana čez 45 dni						
Ostali denarni pritoki	1.850	650				
DENARNI PRITOKI SKUPAJ	6.350	11.570	13.680	9.380	13.680	10.124
Spremenljivi denarni odtoki	4.130	4.560	7.000	14.800	9.300	4.200
Stalni denarni odtoki	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840
Ostali denarni odtoki			2.584			
DENARNI ODTOKI SKUPAJ	5.970	6.400	11.424	16.640	11.140	6.040

Čisti mesečni denarni pritok	380	5.170	2.256	-7.260	2.540	4.084
Transakcijski račun na začetku meseca	3.500	3.880	9.050	11.306	4.046	6.586
Transakcijski račun na koncu meseca	3.880	9.050	11.306	4.046	6.586	10.670
Željen obseg denarja na transakcijskem računu	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
SKUPNI PRESEŽEK (primanjkljaj) DENARJA	880	6.050	8.306	1.046	3.586	7.670

Vir: Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2002.

Tabela 5: Mesečni načrt denarnih tokov podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., za drugo polovico leta 2002 (v 1000 SIT)

	julij	avgust	septem.	oktober	novem.	decem.
Načrtovana prodaja	7.750	4.200	7.680	6.820	7.000	6.330
Prodaja za takojšnje plačilo	4.940	3.096	5.280	5.212	5.320	5.078
Prodaja plačana čez en mesec	3.456	2.810	1.104	1.400	408	1.680
Prodaja plačana čez 45 dni	2.500				1.000	1.200
Ostali denarni pritoki						
DENARNI PRITOKI SKUPAJ	10.896	5.906	6.384	6.612	6.728	7.958
Spremenljivi denarni odtoki	15.400	5.760	5.160	2.800	2.120	2.550
Stalni denarni odtoki	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840
Ostali denarni odtoki						
DENARNI ODTOKI SKUPAJ	17.240	7.600	7.000	4.640	3.960	4.390

Čisti mesečni denarni pritok	-6.344	-1.694	-616	1.972	2.768	3.568
Transakcijski račun na začetku meseca	10.670	4.326	2.632	2.016	3.988	6.756
Transakcijski račun na koncu meseca	4.326	2.632	2.016	3.988	6.756	10.324
Željen obseg denarja na transakcijskem računu	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
SKUPNI PRESEŽEK (primanjkljaj) DENARJA	1.326	-368	-984	988	3.756	7.324

Vir: Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2002.

Vrhunec prodaje naj bi podjetje doseglo v mesecu maju. Za doseg pozitivnih denarnih tokov bo potrebno doseči 65 odstotno takojšnje plačilo. Maksimalni rok plačila za prodano blago ne sme biti daljši od 45 dni in ne sme presegati več kot 4,35 odstotkov celotnih plačil. Petintrideset odstotkov plačil oziroma prodaje bo za podjetje predstavljalo tvegana plačila v današnji plačilni nedisciplini. Negativni denarni tok lahko pričakujemo v mesecu avgustu in septembru. Najbolj kritičen mesec bo september, kajti v mesecu avgustu nastopi višek poletne sezone, ko so ljudje na dopustih, kar seveda vpliva na majhno prodajo izdelkov. Poleg tega pa v mesecu septembru v plačilo zapadejo plačila našim dobaviteljem izdelkov iz predhodnih obdobij. Vendar pa naj bi bil ta denarni primanjkljaj tako nizek, da ne bo potrebnega zunanjega financiranja, temveč načrtujemo v podjetju ta primanjkljaj pokriti z denarnimi presežki, ki naj bi bili najvišji v mesecu marcu in juniju. Preostale denarne presežke bomo investirali predvsem v odprtje prodajnega salona, za kar potrebujemo le še minimalna sredstva, ostalo pa predvsem v distribucijo prodaje, z namenom povečanja le-te, ter v predstavitev in oglaševanje podjetja in naših izdelkov, kar je izrednega pomena za uveljavitev podjetja na trgu. Pozorni bomo morali biti na mesečna plačila davka na dodano vrednost, kar ni posebej prikazano v tabelah 4 in 5. Želen obseg denarja na transakcijskem računu bo namenjen za porabo le v primeru, da bi se pojavil na trgu zanimiv nepredviden posel. V primeru, da bi nenačrtovani posel dobili, bi bilo potrebno dobavitelju vnaprej plačati blago, kajti s tem prevzemom bi, v določenih mesecih-predvsem v mesecu maju, presegli limit, ki ga imamo pri dobavitelju glede odmika plačil. Problem z denarnim tokom lahko nastane le v primeru stečaja katerega od velikih odjemalcev keramičnih ploščic, kajti v tem primeru denarni odtok ostane nespremenjen, denarni pritok pa se zmanjša in ta razlika lahko kritično vpliva na poslovanje podjetja.

7.3 DOLGOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE

Še tako dober načrt trženja ni popoln, če ne vsebuje tudi dolgoročne prihodnosti. V nadaljevanju tega poglavja sem prikazala dolgoročni finančni načrt podjetja, in sicer za leto 2003.

Postopek ima štiri faze (Mramor, 1993, str. 224):

1. ocena možnih obsegov prodaje v načrtovanem obdobju
(v obdobju 2003 načrtujemo obseg prodaje 43.000 kvadratnih metrov keramičnih ploščic),
2. opredelitev postavk, ki so neposredno odvisne od obsega prodaje in izračun vrednosti pri različnih možnih obsegih prodaje (gre za stroške nabave izdelkov, ki kot smo jih že prej opredelili, predstavljajo spremenljive stroške, ki se spreminjajo glede na obseg prodaje),
3. določitev vrednosti postavk, ki so neodvisne od obsega prodaje (gre za določitev stalnih stroškov, ki se ne spreminjajo z obsegom prodaje. Pri teh stroških sem upoštevala, da naj bi se le-ti povečali zaradi dodatne plače enega zaposlenega, ki naj bi ga zaposlili v tem obdobju, povečali bi se za stroške oglaševanja, za kar bomo namenili 500.000 SIT, povečali bi se za računovodske stroške, ki se bodo zaradi dodatne dejavnosti v podjetju povečali, znižali pa bi se za najem skladišča, kajti že obstoječe skladišče nameravamo zamenjati za manjšega zaradi ugotovitve, da je obstoječe preveliko, ter da bi zadostovalo skladišče s skoraj polovico manjšo površino, katerega najemnina bi bila temu primerno nižja),
4. izenačitev aktive s pasivo, kar terja načrt financiranja poslovanja (podjetje naj bi se financiralo z lastniškim kapitalom).

Tabela 6: Izkaz uspeha za leto 2002

1. Prihodki od prodaje	108.020.000
2. Stroški: a) prodanega blaga	70.768.682
b) amortizacija	1.140.000
c) ostali	20.930.000
3. Dobiček iz poslovanja	15.181.318

4. Stroški obresti	0
5. Davki iz dobička	3.795.330
6. Čisti dobiček	11.385.988

Vir: Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2002.

Tabela 7: Izkaz uspeha za leto 2003

	Ocene prodaje		
	Pesimistična	Smiselna	Optimistična
1. Prihodki od prodaje	118.822.000	124.220.000	129.624.00
2. Stroški: a) prodanega blaga	76.650.000	80.140.000	83.620.000
b) amortizacija	1.045.000	1.045.000	1.045.000
c) ostali	25.055.100	25.150.450	24.845.800
3. Dobiček iz poslovanja	16.071.900	17.884.550	20.113.200
4. Stroški obresti	0	0	0
5. Davki iz dobička	4.017.975	4.471.137	5.028.300
6. Čisti dobiček	12.053.925	13.413.412	15.084.900

Vir: Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE, d.o.o., 2002.

Za obdobje 2003 načrtujemo povečati prodajo za približno 23%, pri čemer naj bi se dobiček povečal za okoli 18% pri povprečni ceni izdelka 2.900 SIT. V celotni prodaji naj bi grosistična prodaja predstavljala 60% celotne prodaje, prodaja na drobno pa ostalih 40%.

Pesimistična ocena prodaje predstavlja najslabšo oceno prodaje, ki je lahko posledica nedoseganja znižanja stalnih stroškov, slabih gospodarskih razmer v državi (povečevanje inflacije) ter minimalno povečanje prodaje, to je 10%, glede na predhodno obdobje (leto 2002). Optimistična ocena prodaje pa prikazuje najboljšo oceno, ki naj bi bila posledica močnega povečanja prodaje kot posledica dobro zastavljene strategije podjetja, boljših gospodarskih razmer v državi ter pozitivno doseganje znižanja stalnih stroškov, za katere smo ugotovili, da so nepotrebni oziroma previsoki. Ob realizaciji optimistične ocene prodaje bi se le-ta povečala v primerjavi s predhodnim obdobjem za 27%, dobiček podjetja pa za 32%.

8. ORGANIZACIJA IN NADZOR

V zadnjem delu trženjskega načrta mora podjetje opisati način nadzora izpolnjevanja načrta.

8.1 TRŽENJSKA ORGANIZACIJA

Podjetje mora zgraditi trženjsko organizacijo, ki je sposobna uresničiti trženjski načrt (Kotler, 1996, str. 100). V majhnem podjetju (kot je npr. naše podjetje) ena oseba opravlja vse naloge trženja (trženjsko raziskovanje, prodajo, oglaševanje, porabniške storitve ipd.). V velikem podjetju je ponavadi več trženjskih strokovnjakov, kot so: prodajno osebje, prodajni vodje, trženjski raziskovalci, osebje za oglaševanje, vodje izdelkov in vodje blagovnih znamk, vodje tržnih segmentov in osebje za porabniške storitve. Za doseganje skupnega cilja podjetja bi morale vse poslovne funkcije delovati skladno, vendar pa v praksi med oddelki običajno poteka precejšnja tekmovalnost in nezaupanje. Nasprotja med oddelki nastopijo običajno zaradi različnega prepričanja o tem, kaj je najbolje za podjetje kot celoto in kaj je dobro za posamezen oddelek. Pojavljajo se tudi nepravilne predstave in predsodki enega oddelka glede drugih oddelkov. V majhnem podjetju kot je naše, kjer vse poslovne funkcije opravlja ena sama oseba,

se omenjenim težavam izognemo. Pomanjkljivost je le, da ena sama oseba težje izpelje vse funkcije tako kvalitetno in uspešno kot v podjetju, kjer nastopa več oseb in se vsakdo posveti le svoji funkciji pri oblikovanju trženjskega načrta.

8.2 NADZOR

Izdelava trženjskega načrta na koncu zahteva še načrtovanje in kontrolo trženjskih aktivnosti. V manjših podjetjih je kontrola slabša kot v večjih podjetjih. Majhna podjetja ne oblikujejo sistema za presojanje uresničevanja ciljev podjetja, ki tudi niso najbolj jasno opredeljeni.

V nadaljevanju bom opisala Kotlerjevo opredelitev štirih načinov kontrole trženja, ki jih izvajajo velika podjetja.

Kontrola letnega načrta

Namen kontrole letnega načrta je, da podjetje zagotovi uresničitev načrtovane prodaje, dobička in drugih postavljenih ciljev, ki so predvideni v letnem načrtu (Kotler, 1996, str. 742).

Bistvo kontrole letnega načrta je vodenje s pomočjo ciljev.

Kontrola vsebuje štiri postopke:

1. vodstvo določi mesečne ali četrletne cilje,
1. vodstvo spremlja njihovo doseganje,
2. vodstvo ugotavlja vzroke za pomembne odmike od načrtovanega,
3. vodstvo izvaja aktivnosti, s katerimi poskuša zmanjšati neskladje med cilji in že doseženim.

Za preverjanje izvajanja načrta uporablja vodstveni vrh pet orodij:

- analizo prodaje (merjenje in ocenjevanje dosežene prodaje v primerjavi s prodajnimi cilji),
- analizo tržnega deleža (ugotavljanje uspešnosti podjetja glede na konkurente),
- analizo stroškov trženja v primerjavi s prodajo (spremljanje razmerja med stroški trženja in prodajo).

-
- finančno analizo (ugotavljanje razmerja med stroški v primerjavi s prihodki od prodaje in celotnim finančnim poslovanjem),
 - spremljanje zadovoljstva kupcev (opazovanje sprememb okusa in zadovoljstva kupcev).

Kontrola dobičkonosnosti

Podjetje mora meriti dobičkonosnost različnih izdelkov, prodajnih območij, skupin kupcev, prodajnih poti in velikosti naročil (Kotler, 1996, str. 749). S temi podatki si nadzornik trženja pomaga pri ugotavljanju, katere izdelke ali tržne aktivnosti mora razširiti, zožiti ali opustiti.

Kontrola učinkovitosti

Kontrolo učinkovitosti v podjetju izvaja linijsko in štabno vodstvo, nekatera podjetja pa so odprla tudi delovno mesto nadzornika trženja, ki pomaga pri ugotavljanju učinkovitosti trženja. Proučujejo privrženost načrtu dobička, pomagajo vodjem blagovnih znamk pri oblikovanju proračuna, ugotavljajo učinkovitost pospeševanja prodaje, analizirajo stroške oglaševalskih medijev, ocenjujejo dobičkonosnost po kupcih in geografskih območjih ter seznanjajo zaposlene v trženju s finančnimi posledicami trženjskih odločitev.

Strateška kontrola

Podjetje mora proučiti, ali je izkoristilo vse možnosti glede trgov, izdelkov in prodajnih poti. Podjetje izdelava oceno učinkovitosti trženjskih instrumentov, revizijo trženja, ki pomeni celovito, sistematično, neodvisno in periodično proučevanje tržnega okolja, ciljev, strategij in dejavnosti podjetja, da bi ugotovili, kje nastajajo problemi in kakšne so možnosti podjetja ter nato priporočili načrt ukrepov za izboljšanje trženja. Poleg že naštetega, podjetje izdelava pregled trženjske odličnosti (podjetje primerja svoje postopke z najboljšim ravnanjem v najuspešnejših podjetjih) ter pregled etične in družbene odgovornosti (podjetje opredeli kakovost svojega poslovanja z etičnega in družbenega vidika).

V podjetju GIT COMMERCE, d.o.o., smo se odločili za izvajanje kontrole letnega načrta. Izvajali bomo mesečni nadzor uresničevanja prodaje zastavljenih količin izdelkov ter uresničevanja zelenega dobička. Posebno pozornost, kot sem že omenila, bo potrebno posvetiti stalnim stroškom, ki jih je potrebno znižati. Z mesečnimi nadzori si bomo zagotovili možnost čim večjega realiziranja zastavljenih ciljev, takojšnje ugotavljanje razlogov za odmike od

načrtovanega, tako da bo mogoče tudi sprotno odpravljanje negativnih posledic, ki so ovira za doseganje zastavljenih ciljev. Trenutno vidimo edino nevarnost v poslabšanju gospodarskih razmer, ki bi povzročile stečaj katerega od poslovnih partnerjev, s katerimi sodelujemo in so bili tudi podlaga za načrtovanje določenih poslov.

Prav tako se bomo lotili izdelave kontrole dobičkonosnosti, in sicer bomo merili dobičkonosnost po skupinah kupcev ter prodajnih poteh. Na podlagi te analize bo mogoče ugotoviti, ali smo postavili ustrezno strategijo podjetja, ali jo bo potrebno popolnoma spremeniti oziroma dopolniti.

9. SKLEP

Na koncu svojega diplomskega dela bi na kratko, v nekaj stavkih, povzela vsebino trženjskega načrta:

Dober tržni načrt se prične z vrednotenjem in analizo celotnega potencialnega tržišča za vsako kategorijo izdelkov in naj bi vključeval tudi analizo obnašanja potrošnikov, konkurence in njenih izdelkov ter analizo primerjalnih prednosti in slabosti lastnega podjetja na konkurenčnem trgu. V tržnem načrtu je potrebno podrobno opredeliti svojo tržno usmeritev in značilnosti lastnega proizvoda, vključno s prednostmi in tehničnimi posebnostmi. V načrt je potrebno vključiti načrtovano prodajo in reklamne dejavnosti in seveda tudi preglednice, iz katerih bodo razvidni najpomembnejši finančni podatki in projekcije za vsako vrsto izdelka. V sklepnem delu načrta predvidimo odziv konkurence in na kratko navedemo možne dolgoročne opcije v zvezi z lastnim izdelkom. Zavedati se moramo, da še tako dober načrt trženja ni popoln, če ne vsebuje tudi dolgoročne prihodnosti.

Velika želja vseh nas je, da bi se tržišče širilo, ne samo zaradi večjega tržnega potenciala, ampak zato, ker je na tržišču, ki se širi, prodajni potencial večji in je lažje načrtovati prodajo.

Dolžina trženjskega načrta je odvisna od obsežnosti ter zahtevnosti projekta. Dokument mora biti razumljiv in enostaven.

Na podlagi dobro izdelanega trženjskega načrta si lahko podjetje oblikuje svojo vizijo. Vizija našega podjetja je povečati ponudbo keramičnih ploščic ter sodelovati z zanesljivim investitorjem oziroma kupcem. Svoje domače konkurente podjetje dobro pozna in z njimi tudi sodeluje, prihaja pa seveda tudi do »boja« za prevzem projektov. Cilj podjetja je znižati stroške in pridobiti več stalnih odjemalcev izdelkov ter tako povečati dobiček. Podjetje ni usmerjeno k zelo hitri rasti in širjenju. Pozna vpliv države na lastno poslovanje, zato njene ukrepe, ki bi jih lahko razumeli kot ovire pri poslovanju, razume kot regulacijo trga, ki mu bo dolgoročno samo koristila.

LITERATURA

1. Adams Bob: Začetek in rast malega podjetja. Radovljica: Skriptorij KA, 1999. 336 str.
2. Cox Roger, Brittain Paul: Retail management. London: Pitman, 1990. 293 str.
3. Devetak Gabriel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 257 str.
4. Kenneth Roman, Maas Jane: Kako oglaševati. Radovljica: Euroshop, 1995. 205 str.
5. Kotler Philip: Marketing Management: Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
6. Križan Dominik: Gradbeništvo in industrija gradbenih materialov v prejšnjem letu z vidika države ter vloga ministrstva za gospodarstvo od leta 2001 do 2005. Korak, Strokovna revija o talnih oblogah, Ljubljana, 2 (2001), 4, str. 18-20.
7. Marušič Mira: Istraživanje tržišta. 3. izdaja. Zagreb: Informator, 1992. 350 str.
8. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. 1. izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
9. Perne Tanja: Opazovanje sprememb v okolju. Podjetnik, Ljubljana, X (2001), 5, str. 32.
10. Robinson A. William, Schultz Don E.: Sales Promotion Management. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books, 1992. 487 str.
11. Sfiligoj Nada: Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. 157 str.

-
12. Tavčar Mitja I.: Management trženja. Ljubljana: GEA College, d.d., 1996. 247 str.
 13. Tavčar Mitja I.: Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management, 1997. 313 str.
 14. Vidic Franci: Uspešno trženje. Ljubljana: GEA College, d.d., 1996. 247 str.

VIRI

1. IBON: Bonitete poslovanja za slovenska podjetja podatki 1994-2000. Ljubljana: Novi forum, 2001.
2. Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE , d.o.o., 2001.
3. Interni računovodski podatki podjetja GIT COMMERCE , d.o.o., 2002.
4. Interni komercialni podatki podjetja GIT COMMERCE , d.o.o., 2001.
5. Statistični urad Republike Slovenije: Banka statističnih podatkov. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 2001.