

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**STRATEGIJA UVAJANJA INOVATIVNIH
DILATACIJSKIH IZDELKOV NA SLOVENSKI TRG**

DIPLOMSKO DELO

Mišo Stjepanović

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

Nova Gorica, 2011

ZAHVALA

Diplomsko delo sem pripravljaj pod mentorstvom viš. pred. mag. Armanda Faganela, kateremu se zahvaljujem za nasvete in pomoč.

Zahvaljujem se tudi direktorju podjetja SILMEK, d. o. o., ki mi je posredoval koristne informacije in podatke, brez katerih izdelava tega diplomskega dela ne bi bila mogoča.

NASLOV

Strategija uvajanja inovativnih dilatacijskih izdelkov na slovenski trg

IZVLEČEK

V diplomskem delu je predstavljen predlog strategije uvajanja inovativnih dilatacijskih izdelkov na slovenski trg. Temelj izdelave strategije je bila preučitev teoretičnih izhodišč s področja uvajanja inovativnih izdelkov na tuje trge kot tudi razgovor z izkušenimi sodelavci v podjetju in skupne analize trga. Podjetje SILMEK, d. o. o., je majhno in mlado podjetje, vendar imajo zaposleni dolgoletne izkušnje s poslovanjem v gradbeništvu. Dejavnost podjetja je trženje izdelkov evropskih proizvajalcev za gradbeno panogo. Novi zeleni prodajni program so konstrukcijske dilatacije francoskega proizvajalca C/S France. Francosko podjetje je sporazumno dodelilo zastopniško vlogo na slovenskem trgu podjetju SILMEK, d. o. o., pozneje pa tudi na ostalih trgih nekdanje Jugoslavije. Za uspešno uveljavitev ni dovolj le samo želja, ampak so potrebne številne aktivnosti pred začetkom trženja izdelka, predvsem mikro in makro analiza okolja podjetja. Analizirali smo širše zunanje in notranje okolje podjetja. Analizo smo izvedli s pomočjo različnih metod. Zunanje okolje podjetja smo analizirali s PEST analizo in Porterjevim modelom konkurence v panogi, notranje pa s pomočjo analize interesnih skupin. Analize podjetja smo se lotili predvsem s pomočjo internega gradiva podjetja SILMEK, d. o. o., in intervjuja, ki smo ga opravili z direktorjem družbe. Rezultate teh analiz pa smo uporabili v SWOT analizi, v kateri smo opredelili prednosti in pomanjkljivosti podjetja v primerjavi s tekmeci ter priložnosti in nevarnosti, ki so prisotne na trgu. Z opredelitvijo teh dejavnikov smo izdelali predlog uvajanja novega dilatacijskega izdelka na slovenski trg. Prišli smo do ugotovitve, da lahko podjetje sčasoma postane vodilni ponudnik dilatacijskih profilov na slovenskem trgu.

KLJUČNE BESEDE:

strategija uvajanja, dilatacijski izdelek, gradbeništvu, analiza okolja, SWOT analiza, strategija trženja.

TITLE

Strategy of introducing innovative expansion joints products to the Slovenian market

ABSTRACT

This bachelor thesis presents a proposal for a strategy for introducing innovative expansion joint products to the Slovenian market. An examination of the theoretical starting points in the field of introducing innovative products to foreign markets, various interviews with experienced colleagues in the company and joint analyses of the market were all used as a basis for drafting the strategy. The company SILMEK, d.o.o., is a young and small company, but its employees have extensive experience in the construction business. The company is involved in marketing European manufacturers' products for the construction industry. The new desired sales program provides structural expansion joints made by the French manufacturer C/S France. The French company gave the company SILMEK, d.o.o., a representative role in the Slovenian market and later also in other markets of the former Yugoslavia. We analyzed the company's wider external and internal environment. The company's external environment was analyzed using the PEST analysis and Porter's model for assessing competition in the industry while the analysis of its internal environment was conducted by analyzing the various interest groups. The analysis of the company SILMEK, d.o.o., was mainly tackled by using the company's internal documents and also an interview that we conducted with the company director. The results of this analysis were then used in the SWOT analysis, in which we identify the company's strengths and weaknesses (in comparison to those of our competitors), and the opportunities and threats that are present in the market. Upon identifying these factors, we drafted a proposal to introduce a new expansion joint product to the Slovenian market. We have come to the conclusion that the company may in time become a leading provider of expansion joint profiles in the Slovenian market.

KEYWORDS:

strategy of introducing, expansion joint, construction, environment analysis, SWOT analysis, marketing strategy.

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE.....	2
2.1	Medorganizacijsko trženje v gradbeništvu.....	4
2.1.1	Vloga prodajnega zastopnika v gradbeništvu.....	6
2.1.1.1	Predstavitev podjetja SILMEK, d. o. o.....	8
3	PREDSTAVITEV IZDELKA.....	11
3.1	Predstavitev konstrukcijskih dilatacij.....	11
3.2	Podjetje C/S France.....	14
3.2.1	Prodajni program – dilatacije.....	15
4	STRATEGIJA UVAJANJA IN TRŽENJA NOVEGA IZDELKA.....	18
4.1	Razlogi za razvoj novega izdelka.....	18
4.2	Proces razvoja izdelka.....	20
4.2.1	Iskanje zamisli.....	21
4.2.2	Selekcija zamisli in izbiranje najboljše.....	22
4.2.3	Razvijanje koncepta in njegovo testiranje.....	23
4.2.4	Razvoj trženjske strategije.....	23
4.2.5	Poslovna analiza.....	24
4.2.6	Razvoj izdelka.....	25
4.2.7	Testiranje izdelka.....	27
4.2.8	Komercializacija izdelka.....	27

4.3	Strategija trženja.....	28
4.3.1	Segmentiranje, pozicioniranje in izbiranje ciljnih trgov	30
4.3.2	Oblikovanje trženjske strategije novega izdelka	33
4.3.3	Oblikovanje trženjskega spleta.....	37
5	TRŽNA ANALIZA	42
5.1	PEST analiza	42
5.1.1	Politično okolje.....	42
5.1.2	Ekonomsko okolje.....	42
5.1.3	Pravno okolje.....	43
5.1.4	Družbeno-kulturno okolje	45
5.1.5	Tehnološko okolje	45
5.2	Analiza interesnih skupin.....	46
5.3	Analiza panoge.....	48
5.4	Analiza konkurence.....	49
5.4.1	Nevarnost vstopa novincev.....	50
5.4.2	Rivalstvo med obstoječimi tekmeci.....	52
5.4.3	Nevarnost nastopa substitutov.....	54
5.4.4	Pogajalska moč kupcev	54
5.4.5	Pogajalska moč dobaviteljev	55
5.5	Analiza kupcev	56
5.6	SWOT analiza	57

6	PREDLOG UVAJANJA NOVEGA IZDELKA	60
6.1	Izdelek	61
6.2	Cena.....	63
6.3	Tržne poti	64
6.4	Tržno komuniciranje	64
7	ZAKLJUČEK	67
8	LITERATURA IN VIRI.....	68
	PRILOGA 1: Intervju	71
	PRILOGA 2: Bilanca stanj na dan 31. 12. 2010	75
	PRILOGA 3: Kazalniki poslovanja za leto 2010	77

KAZALO SLIK

Slika 1: Nakupni postopek.....	3
Slika 2: Trženje v gradbeništvu.....	5
Slika 3: Organizacijska shema podjetja SILMEK, d. o. o.....	9
Slika 4: Navpične in vodoravne dilatacijske rege na objektu.....	12
Slika 5: Seizmološka karta Slovenije s 500-letno povratno dobo potresov	13
Slika 6: Organizacijska shema podjetja C/S France.....	15
Slika 7: Dilatacijski profil GFT-25-25	16
Slika 8: Vplivi na strategijo trženja.....	34
Slika 9: Porterjeve generične strategije	37
Slika 10: Sile, ki vodijo konkurenčnost industrij	50
Slika 11: Dilatacijski profil SI-UN.....	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dokončane stanovanjske stavbe po številu stanovanj in gradenj, leto 2009 49

1 UVOD

Širitev na nove trge pogosto nudi podjetjem dolgoročne alternative za dinamično rast, vendar zahteva dobro poznavanje trga, na katerega podjetje vstopa. Zaradi nepoznavanja trga podjetja najdejo rešitev v dogovoru z distributerji. Podjetja vstopajo na tuje trge s svojimi izdelki, ali pa v sodelovanju z distributerji oblikujejo nove izdelke. Poleg dobička predstavlja nastop na globalnem trgu tudi dober vir informacij o konkurentih.

Podjetja, ki se odločijo za nastop na tujem trgu z novim izdelkom, morajo z razvojem novega izdelka odpraviti vse slabosti obstoječih izdelkov in slabosti pretvoriti v prednosti. Nov izdelek je potrebno uvesti s premišljeno strategijo uvajanja na trg, sicer je največja verjetnost, da bo končal med številnimi izdelki, ki so za kupca zelo uporabni, vendar ti zanje niso nikoli izvedeli, ali pa niso bili pravilno predstavljeni. Pomemben je načrtovan in usklajen celoten trženjski splet izdelka in aktivnosti za uvajanje, da bo komunikacija s kupci dosegla svoj cilj, prodajo izdelka, obenem pa ustvariti zaupanje pri kupcih, ki bodo dolgoročno zadovoljevali svoje potrebe z izdelki, ki jih podjetje nudi. Še zlasti so pomembni kupci v medorganizacijskem trženju, saj jih je malo, vendar kupujejo v velikih količinah.

Cilj diplomskega dela je bila proučitev teoretičnih izhodišč s področja uvajanja izdelkov na tuje trge in na osnovi lastnih spoznanj ter z razgovori s strokovnimi sodelavci analizirati slovenski trg.

Drugi pomemben cilj je bil predlagati praktično izvedljivo strategijo uvajanja, ki bo prodajnemu zastopniku omogočala dobiček, proizvajalcu pa vstop na nov trg.

Izvedena je bila analiza ožjega in širšega tržnega okolja podjetja, pripravljena SWOT in PEST analiza ter izdelan načrt trženjskega spleta. Na podlagi analize in izkušenj direktorja družbe bo izdelan predlog za razvoj novega izdelka, ki se bo, skupaj z že obstoječimi izdelki proizvajalca iz Francije, uveljavljal na slovenskem trgu konstrukcijskih dilatacij.

2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Medorganizacijski trg je del celotnega trga, ki ga sestavljajo posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali poslovno uporabo. Medorganizacijsko trženje se nanaša predvsem na trženje izdelkov med organizacijami in ne končnim uporabnikom (Potočnik, 2002).

Podjetja razlikujejo med medorganizacijskim trženjem in trgom končnih kupcev. Zahteve na obeh trgih se bistveno razlikujejo, zato mora vsako podjetje prilagajati svoj nastop in strategijo.

Izdelki morajo biti bolj ali manj prilagojeni specifikacijam kupcev, dodatne aktivnosti, kot so servisiranje, instaliranje, tehnična pomoč in rezervni deli, pa so pogosto odločujoče za sklenitev posla. Zato je osebna prodaja in z njo povezano ustvarjanje medsebojnega zaupanja najpomembnejša sestavina tržnega komuniciranja med organizacijami (Potočnik, 2002).

Medorganizacijsko kupovanje je postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev ter poiščejo možne izdelke in dobavitelje.

Obseg prodaje na medorganizacijskem trgu je mnogo večji od trga končnih potrošnikov. Količinsko je kupcev manj, kupujejo pa večje količine in vrednosti blaga. Torej so večji kupci, ki pa so strokovno bolj izurjeni. Malokrat se pojavljajo enkratni kupci. Zaradi strokovne usposobljenosti so tudi zahtevnejši kupci. Odločajo se na podlagi več dejstev in potrebujejo množico tehničnih podatkov o ponujenih in konkurenčnih izdelkih. Povpraševanje je velikokrat povezano z drugimi izdelki (Kotler, 1996). Odnosi na tem trgu so dolgoročnejši, saj so kupci in dobavitelji med seboj bolj povezani.

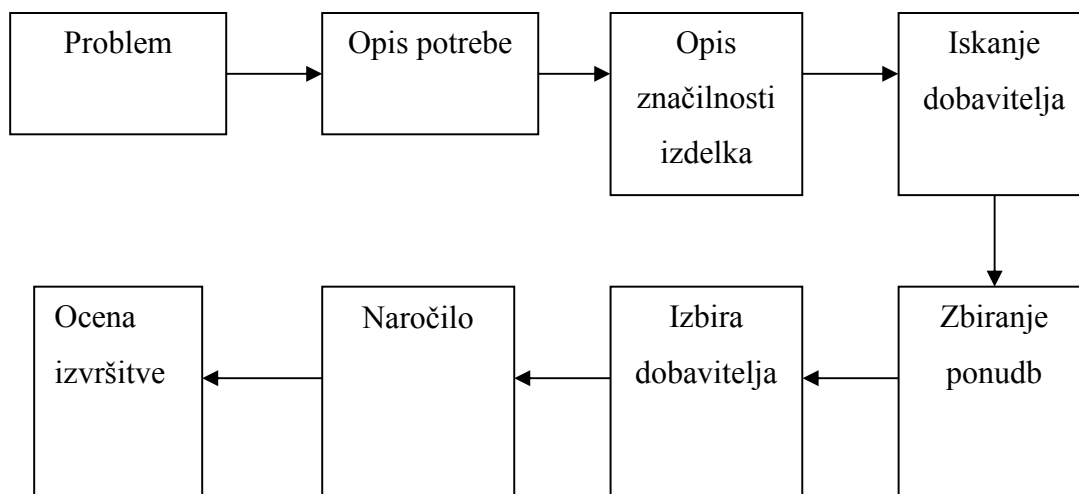
Medorganizacijski trg razdelimo na industrijski trg, trg preprodajalcev, trg javnih nabav in trg nepridobitnih organizacij. Na industrijskem trgu trgujemo s storitvami in blagom za nadaljnjo predelavo. Na trgu preprodajalcev izmenjujemo blago zaradi prodaje drugim prodajalcem ali industriji. Blago praviloma ne spreminja svojih namembnosti. Za trg javnih nabav so največkrat značilni zapleteni zbirokratizirani postopki nabav z javnimi razpisi in nabave večjih vrednosti. Na trgu nepridobitnih

organizacij sodelujejo organizacije, katerih delovanje nima za cilj ekonomskega učinka poslovanja (Potočnik, 2002).

Tavčar (2000) pravi, da je tudi v trženju med organizacijami osnova tržna ponudba, ki obsega tržni splet:

- proizvodi (izdelki in storitve),
- pogoji trženja (cena in druge sestavine),
- poti trženja (poslovna in logistična dejavnost ter osebje zanjo),
- pospeševanje trženja (trženjsko komuniciranje, komunikacijski splet).

Nakupni postopek razvrstimo v osem faz: prepoznavanje problema, splošni opis potrebe, opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja, zbiranje ponudb, izbiranje dobavitelja, določitev izvršitve naročila in ocene izvršitve (Robinson in drugi, 1967). Postopek opisuje Slika 1.



Slika 1: Nakupni postopek

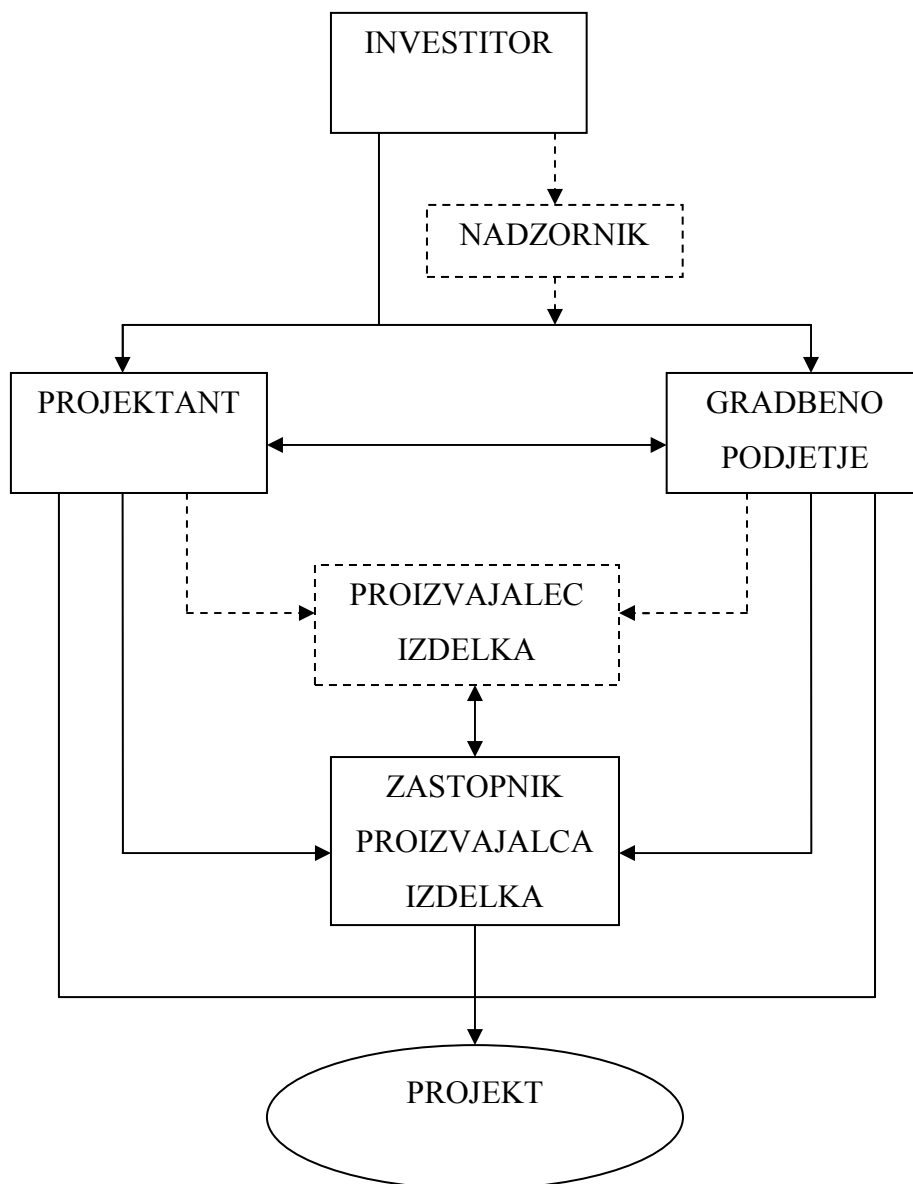
Vir: prirejeno po Robinson in drugi, 1967

Medorganizacijski nakup se ne opravi v enem koraku, razen če izdelek ni zelo poceni. Bolj kot je izdelek drag, več korakov je potrebnih. Običajno to pomeni celo vrsto pisem, katalogov, predstavitev, dogovarjanj s prodajnim osebjem (tržniki), preden je posel sklenjen.

2.1 Medorganizacijsko trženje v gradbeništvu

Pri izvedbi projekta v gradbeništvu je nekaj členov, ki so v medsebojnem odnosu. Za uspešno izveden projekt je potrebno medsebojno korektno sodelovanje med vsemi člani. Trženje in člene v gradbeništvu opisuje Slika 2. Ti člani so:

- investitor – oseba ali podjetje, ki investira oziroma je naročnik projekta. Lahko je eden ali več. Sodeluje od zasnove do izvedbe projekta. Če investitor nima izkušenj z gradbeništvom (na primer naložbena družba), izbere podjetje, ki ima vlogo nadzornika nad celotnim projektom;
- projektant – oseba, ki zasnuje in izdelava načrt za projekt investitorja. Če je projekt velik, je v projekt vključeno več projektantov;
- gradbeno podjetje – je izvajalec projekta;
- proizvajalec izdelka ali njegov zastopnik (distributer) – načrtna, organizirana izdelava, pridobivanje in trženje izdelkov za zadovoljevanje potreb v projektu.



Slika 2: Trženje v gradbeništvu

V gradbeništvu so investitorji lahko gradbena podjetja, občine, ministrstva, naložbena podjetja ali pa samo ena fizična oseba. Investitorji z vlaganjem svojega denarja v gradbene projekte – zaradi čim manjših stroškov izvajanja – hočejo biti seznanjeni, kam in za kaj bo šel denar v času izpeljave projekta. Poleg spremljanja stroškov je tudi kakovost izdelkov eden od vzrokov spremljanja projekta. Največkrat investitor sodeluje pri izbiri izdelkov, ki se bodo vgrajevali v objekt. Investitor, ki nima izkušenj z gradbeništvom, najame podjetje za nadziranje celotne izvedbe projekta. Ko projektant izdelava načrt na podlagi zahtev investitorja, se izbere gradbeno

podjetje, ki bo izvajalo projekt. Gradbeno podjetje pošlje razpise za izdelke proizvajalcem ali njihovim zastopnikom na tržišču, kjer se izvaja projekt. Ti pošljejo svoje ponudbe, gradbeno podjetje v sodelovanju s projektantom, pogosto tudi z investitorjem, pa izbere najboljšo med njimi. Z izdelanim načrtom s strani projektanta in denarjem investitorja delavci gradbenega podjetja z ustreznimi izdelki izvedejo projekt.

2.1.1 Vloga prodajnega zastopnika v gradbeništvu

Zaradi teme naloge bomo bolj podrobno opisali vlogo in razmerja prodajnega zastopnika izdelka na trgu gradbeništvu.

V slovenskem gradbeništvu je čedalje več proizvajalcev gradbenih materialov iz Evropske unije, s tem pa tudi prodajnih zastopnikov. Proizvajalci potencialne zastopnike iščejo pri podjetjih, ki imajo delavce z izkušnjami v gradbeništvu. S tem se izognejo začetnemu uvajanju v proces poslovanja v gradbeništvu. Prodajni zastopnik je vez med proizvajalcem in tujim trgom, kjer zastopnik posluje.

Odnos med proizvajalcem in prodajnim zastopnikom

V gradbenem sektorju ni veliko uspešnih proizvajalcev gradbenih izdelkov, ki nastopajo globalno. Vendar se proizvajalci v državah Evropske unije, ki so uspešni na domačem tržišču, zaradi odprtih meja kaj hitro odločijo za nastop v drugih državah znotraj Unije, kar posledično prinaša zelo veliko konkurenčnost, saj morajo obstoječa podjetja nenehno postavljati ovire za tuje proizvajalce. Glavni cilj širitve je dobiček. Poleg tega pa tudi proizvajalci redno spremljajo razvoj konkurenčnih proizvajalcev preko prodajnih zastopnikov in na podlagi tega izdelujejo strategije. Prodajni zastopniki nenehno sledijo potrebam in zahtevam kupcev, njihovim željam in pripombam. So pomemben vir podatkov trga, na katerem nastopajo s spremljanjem konkurenčnih izdelkov, ki se lahko pojavijo kot osnova za posnemanje ali izboljšanje lastnih izdelkov.

Zaželeno je, da prodajni zastopniki na podlagi analize svojega trga posredujejo proizvajalcu utemeljene predloge za izboljšavo izdelkov. Zato so tesno povezani z vsemi sektorji proizvajalca, zlasti s tehničnim sektorjem in sektorjem proizvodnje.

Odnos med prodajnimi zastopniki z različnih trgov

V gradbeništvu je za obstoj prodajnega zastopnika na tržišču pomembna redna izmenjava podatkov s prodajnimi zastopniki s preostalimi trgov, ki zastopajo istega proizvajalca. Še posebej je to pomembno za prodajne zastopnike, ki so šele začeli uvajati nov prodajni program. Na takšen način se lahko s predvidevanjem izognejo oviram pri trženju izdelka.

Tega se zavedajo tudi proizvajalci, zato občasno organizirajo seminarje, kjer so zbrani vsi prodajni zastopniki. Na seminarju pride do izmenjavanja izkušenj med zastopniki.

Odnos med prodajnim zastopnikom in kupcem

Pri izvajanju gradbenega projekta je kupec gradbeno podjetje. Prodajni zastopnik mora imeti takšne odnose s kupcem, da pri vsakem problemu, ki nastopi pri izvajanju projekta, ponudi primerno rešitev s svojim izdelkom. Tako bo kupcu vedno na voljo tehnična podpora z rešitvami za njegove težave, kar seveda na koncu vodi k prodaji izdelka. Dolgoročno to pomeni sodelovanje in obojestransko korist.

V gradbeništvu je zelo pomemben časovni načrt izvajanja, zato mora prodajni predstavnik upoštevati dogovorjene roke s kupcem. Pri tem se misli predvsem na rok dobave izdelka.

Odnos med prodajnim zastopnikom in investitorjem

Poleg stroškov investitor spremlja tudi kakovost izdelkov, ki se vgrajujejo v objekt, saj so reklamacije v gradbeništvu zelo velik strošek. Velikokrat zato investitor s projektantom in gradbenim podjetjem izbira materiale. To je razlog, da prodajni zastopnik seznanja investitorja s kakovostjo in ceno svojega materiala, ki ga trži, zlasti pa izpostavlja prednosti pred konkurenčnimi izdelki.

Odnos med prodajnim zastopnikom in projektantom

Projektant je oseba, ki izdeluje projekte na podlagi želja investitorja. Glede na zahtevnost projektov lahko sodeluje tudi več projektantov pri istem projektu. Projektant poleg želja investitorja spremlja tudi kakovost izdelkov, ki jih vpisuje v

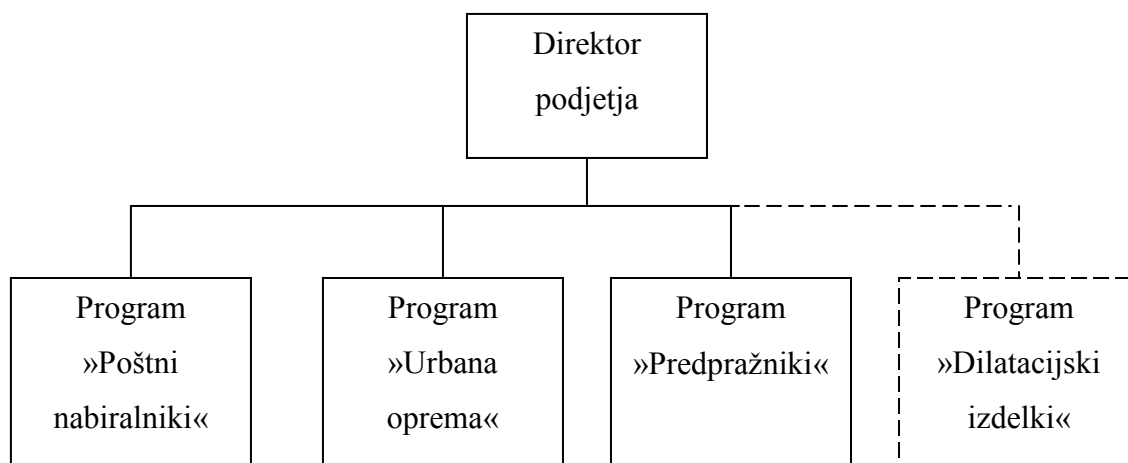
projekt, saj ne bi hotel biti del projekta, zaznamovanega z reklamacijami. Projektant pri izdelavi projekta vpisuje vsak material z imenom proizvajalca in na koncu naredi izračun celotnega projekta. Zato je pomembno, da prodajni zastopnik projektanta redno seznanja s svojo ponudbo izdelkov in njihovo ceno. Končan projekt projektant predstavi investitorju in nato se išče še izvajalca, to je gradbeno podjetje. Pri izvajanju projekta projektant le redko dovoli izvajalcu, da zamenja material oziroma izdelek z manj kakovostnim, kar pomeni, da je projektant zelo pomemben element na gradbenem trgu kot zastopnik izdelkov.

Zastopnik ne sme biti klasičen prodajalec izdelka, ampak mora s svojimi izkušnjami predstavljati projektantu tehnično pomoč pri reševanju problemov, ki se pojavijo pri izdelavi projekta. Na takšen način projektant vpiše njegov izdelek v projekt.

2.1.1.1 Predstavitev podjetja SILMEK, D. O. O.

Podjetje SILMEK, d. o. o., je družba z omejeno odgovornostjo s sedežem v Šempetru pri Gorici, ki je bilo ustanovljeno v začetku leta 2009. Zastopa tuje proizvajalce na slovenskem trgu v panogi gradbeništva.

Podjetje sodi med majhna podjetja, saj ima 4 zaposlene, ki pa imajo v vlogah tržnikov dolgoletne izkušnje s prodajo v panogi gradbeništva na slovenskem trgu, še posebej direktor, ki je obenem tudi lastnik družbe. Vsak zaposleni ima svoj prodajni program, ki ima enoletno strategijo v soglasju s proizvajalci, ki jih zastopajo, vse to pa kontrolira direktor podjetja. Prodajni programi so: poštni nabiralniki, urbana oprema in predpražniki ter po novem tudi dilatacijski izdelki, kot prikazuje Slika 3. Kupci vseh prodajnih programov so gradbena podjetja, zato vsi zaposleni oziroma tržniki vsakodnevno sodelujejo med seboj in si tako izmenjujejo informacije glede projektov v gradbeništvu.



Slika 3: Organizacijska shema podjetja SILMEK, d. o. o.

Poslanstvo in vizija podjetja

Vsaka gospodarska družba mora imeti jasno oblikovano, zapisano in objavljeno predstavo o poslanstvu in viziji. Slednja morata biti jasno določena in splošno znana tako zaposlenim kot tudi ljudem v okolju, kjer podjetje nastopa.

Vizija je pogled naprej, v uresničljivo, verodostojno, želeno pozitivno prihodnost, v stanje, ki je na nek način boljše od trenutnega. Je uresničljiv ideal, za katerega se podjetje odloči, da ga bo doseglo. Ta podoba prihodnosti je toliko bolj verodostojna, kolikor bolj povzema želje vseh v podjetju: zaposlenih, menedžerjev, lastnikov in drugih. Vizija, ki izraža njihova pričakovanja, predstavlja njihovo videnje uresničevanja poslanstva podjetja in izraža njihove vrednote, lahko tudi močno vpliva na njihove načrte in ravnanja. Takšna široka vizija postavlja višje cilje ter podjetje in zaposlene žene k uresničevanju le-teh (Kaj je vizija, 2011).

Na podlagi želene prihodnosti podjetja je direktor z zaposlenimi izoblikoval vizijo podjetja: »Podjetje SILMEK, d. o. o., bo najuspešnejša družba z najbolj celovito ponudbo izdelkov za gradbena podjetja v Sloveniji.«

Poslanstvo podjetja opisuje smisel obstoja podjetja in je tako povezano s cilji podjetja (Vizija in poslanstvo podjetja, 2009).

Zagotavljanje kakovosti izdelkov je najpomembnejši člen pri zagotavljanju zadovoljstva in zvestobe kupcev. Podjetje bo sledilo razvoju proizvajalcev ter ponudb na tujih bolj razvitih trgih in tako razvijalo ponudbo izdelkov s ciljem ohraniti oziroma povečati delež na trgu.

- *Poslovna uspešnost*

Podjetje bo težilo k optimizaciji stroškov in k večanju produktivnosti zaposlenih. S tem bo podjetje stabilno in bo dolgoročno raslo.

- *Razširitev poslovanja*

Podjetje bo razširilo svojo dejavnost na trge nekdanje Jugoslavije, tako da bo odpiralo svoja podjetja in preneslo izkušnje s slovenskega trga.

- *Predanost zaposlenih*

Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih bo podjetje uveljavljalo različne metode motiviranja, ki bodo povezane z doseganjem zastavljenih ciljev. Prav tako se bodo ponujali prijazni delovni pogoji. Vsak zaposleni bo prispeval pri odločitvah, ne glede na naziv, položaj ali čas zaposlitve.

- *Odnos do proizvajalcev, kupcev in projektantov*

Zelo pomemben bo korekten odnos do poslovnih partnerjev, kar pomeni, da se bo podjetje držalo vseh dogovorjenih rokov in drugih elementov pogodb. Prav tako bo nudilo tehnično pomoč pri izdelavi in izvajanju projekta.

3 PREDSTAVITEV IZDELKA

3.1 Predstavitev konstrukcijskih dilatacij

Dolgi in prostrani objekti ne morejo biti pravilno rešeni, če se tako pri projektiranju kot tudi izvajanju ne upoštevajo nekateri elementi, ki lahko vplivajo na pojav razpok na objektu. To je pomembno, ker objekt z razpokami ne izgublja samo na estetiki, ampak je vprašljiva tudi sama stabilnost objekta. To se lahko zgodi, če projektant ne upošteva:

- enakomernega pogrezanja objekta po vsej dolžini in širini,
- raztezanja in krčenja (koeficient razteznosti) materialov zaradi temperaturne razlike,
- potresnega območja.

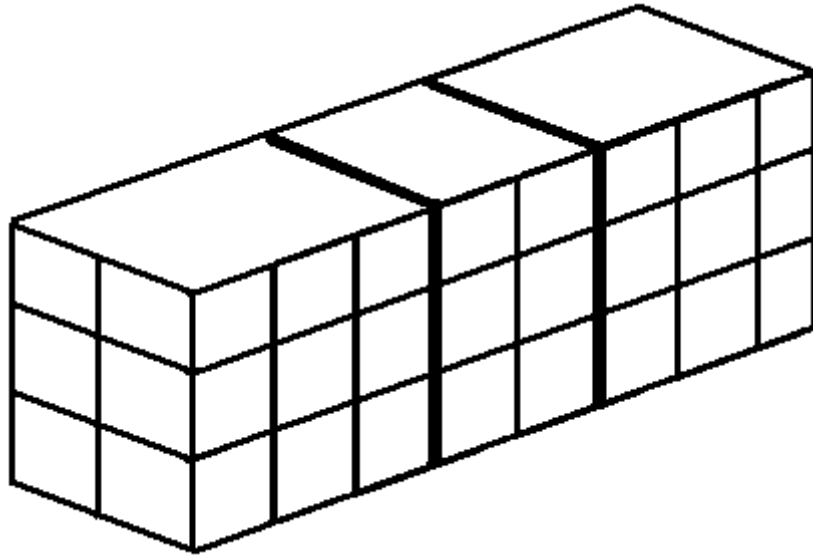
Pravilna rešitev objekta glede stabilnosti ni odvisna samo od statične varnosti objekta, temveč tudi od primerne lokacije in primerne rešitve dilatacijskih reg – odprtin. Dilatacijski profili, ki zatesnijo dilatacijsko rego, se kot vmesni člen uporabljajo pri stiku dveh različnih gradbenih materialov in tam, kjer je isti tip materiala daljše dolžine. Vgradnja dilatacijskih profilov se opravi strokovno v skladu s predpisi in gradbenimi standardi, opredeljenimi v posameznih projektih. Dilatacijske rege morajo omogočati pravilno funkcionalnost materialov in konstrukcije objekta glede na neenakomerno pogrezanje nekaterih delov objekta, glede na raztezanje in krčenje materialov konstrukcije ter glede na ponašanje objekta pri potresu na potresnih območjih. Dilatacijske rege se uporabljajo v nizki in visoki gradnji. Ne izdelujejo se samo zaradi seizmoloških razlogov, ampak tudi zaradi vrste objekta. Pri industrijskih objektih, kjer je velika vibracija strojev ali pa razlika temperatur v različnih delih objekta, se prav tako pojavi potreba po dilatacijskih regah.

Na podlagi vzrokov se dilatacijske rege delijo v tri skupine (Dančević, 1974):

- zaradi navpičnega premika,

- zaradi vodoravnega premika,
- zaradi dinamičnega vpliva.

Temelj pri izvajanju dilatacijske rege je preprostost, vendar ni vedno možno izvesti preproste rešitve, ker dilatacijska rega seka zidove oziroma navpične noseče elemente in vodoravne elemente, kot so streha, strop in temelj.



Slika 4: Navpične in vodoravne dilatacijske rege na objektu

Vir: Dančević, 1974

Prvi problem je v konstruktivnih rešitvah, kjer je potrebno konstrukcijo dilatacije prilagoditi konstrukciji objekta in tudi celemu konstruktivnemu sistemu, drugi problem pa je estetski videz dilatacijske rege. Torej je potrebno združiti funkcionalnost dilatacijske rege z estetskim videzom objekta (Dančević, 1974).

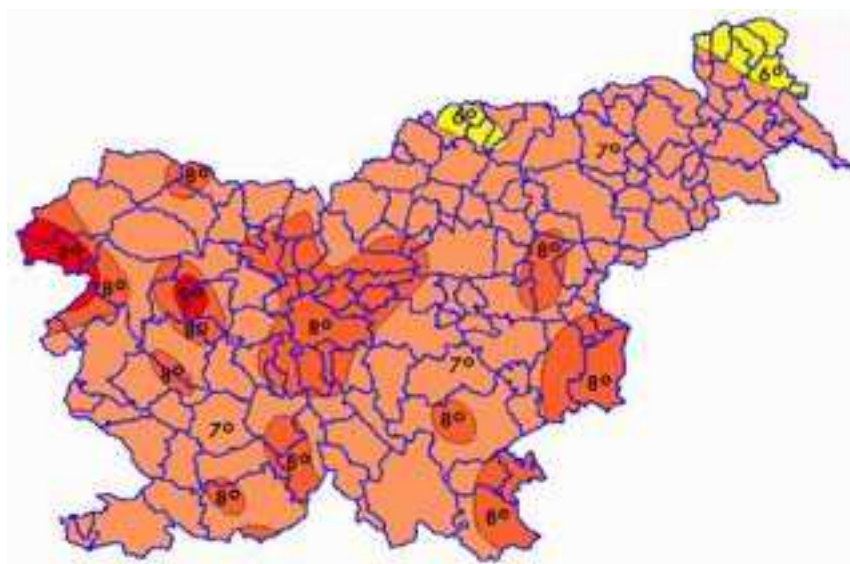
Klasična širina dilatacijskih reg je od 2 do 5 cm, vendar so zaradi čedalje večjih zgradb, prometnih vibracij in podobnih učinkov na premike materialov v objektu dilatacijske rege tudi širše. Pri visokih zgradbah se širina dilatacijskih reg z višino zgradbe povečuje, saj so premiki večji na strehi kot v temelju. Dilatacijske rege so po vsem objektu, zato se v nekaterih delih objekta pojavi potreba po pohodnosti oziroma

povoznosti dilatacijskih izdelkov ali profilov. To pa je poleg koeficienta razteznosti glavni parameter kategorizacije dilatacijskih profilov.

V zadnjem času se pojavlja problem parkirišč zaradi pomanjkanja prostora oziroma povečanja števila prebivalstva z vozili v mestih. Kot rešitev se gradijo podzemne garaže, ki se lahko nahajajo tudi več nadstropij pod zemljo, vendar je v podzemnih delih objekta temperatura nižja in voda, ki pride na različne načine in oblike (dež, sneg) v objekt, počasneje izhlapeva. Problem pa nastopi, če začne voda odtekati skozi dilatacijske rege v druge etaže. Zato je v dilatiranju podzemnih delov objekta obvezen dilatacijski profil, ki zadržuje vodo v etaži, vse dokler voda ne odteče v jaške.

V nadzemnih delih objekta je potrebno biti pozoren na morebitne požare, saj se lahko le-ti širijo skozi dilatacijske rege v druge etaže. Zato mora projektant, poleg estetike dilatacijskega izdelka, upoštevati vse vibracije, temperaturni razteznostni koeficient materialov, ki sestavljajo konstrukcijo, in na koncu še sestavo dilatacijskega izdelka, ki bo ščitil objekt pred vodo in požarom.

Ozemlje Slovenije je zaradi geotektonskih razmer potresno ogroženo. Na razmeroma velikem delu ozemlja so možni rušilni potresni sunki.



Slika 5: Seizmološka karta Slovenije s 500-letno povratno dobo potresov

Vir: www.sos112.si, 2011

Dilatacijski profili se vgrajujejo s privijačenjem na gradbeni material. Vijaki morajo biti iz nerjavečega jekla, ki je tudi odporno na kisline in kemikalije.

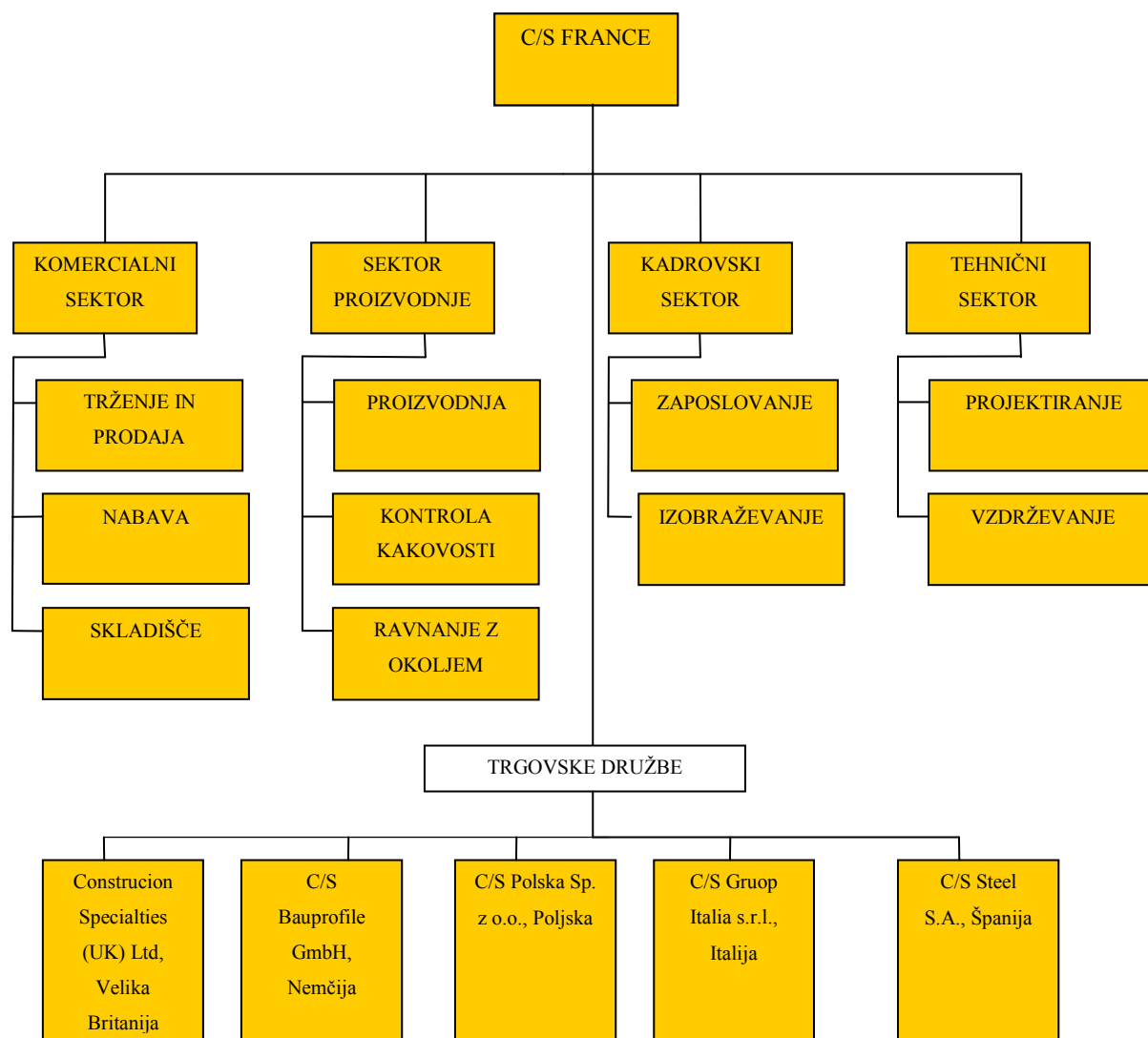
3.2 Podjetje C/S France

Leta 1954 je bilo ustanovljeno francosko podjetje Steel Company d. o. o., ki se je leta 1961 pridružilo amerškemu holdingu Construction Specialities in tako so ustanovili novo podjetje C.S. Steel. Leta 1994 so kupili francosko podjetje Couvraneuf, v katerem so začeli proizvajati vse proizvodne programe za evropsko tržišče, ki se proizvajajo v Združenih državah Amerike, leta 2001 pa so se preimenovali v C/S France, d. o. o. (v nadaljevanju C/S France). Tako je C/S France, kot podružnica C/S Group, začela proizvajati za vse prodajne zastopnike v Evropi. Oblikovali so jo izzivi domačega (francoskega) in tujih trgov, na katere je bila usmerjena od začetka. Ob proizvodnji so se razvile spremljajoče dejavnosti. Tako danes C/S France v celoti in samostojno obvladuje vse poslovne procese za celotno evropsko tržišče, kar je bil tudi namen ameriškega holdinga od samega začetka vstopa na evropska tla (C/S France, 2011).

C/S France danes zaposluje 171 ljudi, ki proizvajajo stenske zaščite, predpražnike, konstrukcijske dilatacije in prezračevalnike. Kar 65 % proizvodnje predstavlja program konstrukcijskih dilatacij. Zaradi stalne inovacije, ki jo zahteva ta program, je podjetje razvilo odlično komunikacijo s prodajnimi zastopniki tako na domačem kot tudi tujem trgu. Enkrat na leto se organizirajo večdnevni sestanki vseh evropskih zastopnikov z namenom pridobitve povratne informacije s trgov, kjer nastopajo. Na podlagi različnih predlogov zastopnikov se izdelava enoletni načrt za vsako tržišče posebej. Po potrebi se izdelajo inovativni izdelki, ki bodo utrdili oziroma izboljšali tržni delež v vsaki državi. Na strateških evropskih trgih, kot so Velika Britanija, Nemčija, Poljska, Italija in Španija, imajo zastopniška podjetja v svoji lasti, kot kaže Slika 6, na ostalih evropskih tržiščih pa prodajne zastopnike, s katerimi imajo sklenjene pogodbe za določen čas.

Podjetje C/S FRANCE ima namen, da v letu 2011 vstopi na slovensko tržišče in s tem začne prodor na trg nekdanje Jugoslavije. S tem ciljem so na obojestransko zadovoljstvo podpisali pogodbo s podjetjem SILMEK, d. o. o., da bo le-to prodajni

zastopnik za slovensko tržišče, po uspešni uveljavitvi pa tudi na ostalih trgih nekdanje Jugoslavije (Pogodba o sodelovanju, 2010).



Slika 6: Organizacijska shema podjetja C/S France

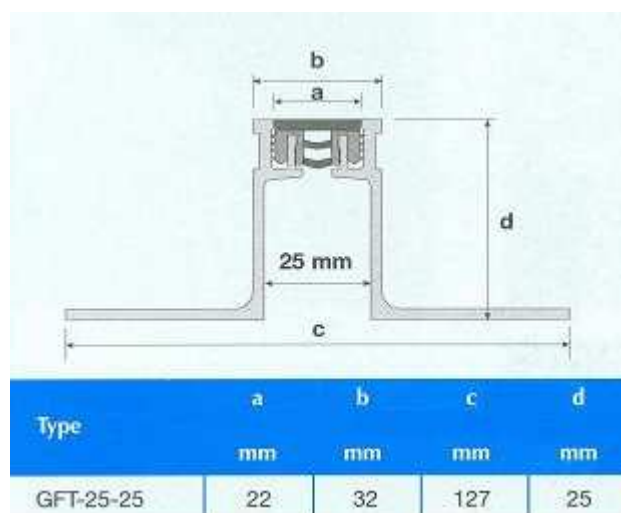
Vir: Letno poročilo 2010

3.2.1 Prodajni program – dilatacije

Podjetje C/S France izdeluje in trži preko 50 profilov konstrukcijskih dilatacij znamke COUVRANEUF. Profili so iz aluminija ali pa kombinirani iz aluminija in gume. Guma je iz EPDM-a (angl.: *Etilen Propilen Dien Monomer*) ali PVC-ja (angl.

Polyvinyl chloride) v različnih barvah. Aluminijški profili so za bolj obremenitvene dilatacijske rege, profili iz aluminija in gume pa za manj zahtevne dilatacijske rege.

Dilatacijski profili COUVRANEUF imajo imena, sestavljena iz črk in števil. Črkovni del imena je sestavljen iz dveh, treh, štirih ali petih črk, številčni del pa iz dveh števil. Prva številka nam pove, do kakšne širine rege je ustrezen profil, druga številka pa višino profila, kot kaže Slika 7.



Slika 7: Dilatacijski profil GFT-25-25

Vir: COUVRANEUF, 2005

Podjetje C/S France deli dilatacijske profile glede na:

- vgradnjo (vgrajujejo se lahko vodoravno (tla) in navpično (stena, strop)),
- vidnost profila – tip profila (profil je lahko malo ali zelo viden; to je odvisno od tipa profila, saj je lahko profil vgrajen na ali pa v gradbeni material),
- velikosti dilatacijske rege (enota je milimeter in lahko meri od 20 do 400 milimetrov),
- smer premika (razteznosti) (na to vpliva lega dilatacijske rege v objektu; pove nam, v kakšni smeri so gibi razteznosti materialov, od kod prihajajo vibracije ipd.),

- dopustnost potresnega gibanja (vsi profili lahko prenesejo potresne vibracije, nekateri pa so izdelani za zelo potresna območja),
- vidno površino (odvisno od tega, iz kakšnega materiala je sestavljen profil; lahko je vidna guma, aluminij ali oboje hkrati),
- kategorijo pohodnosti oziroma povoznosti (delijo se na tri kategorije (pohodni do mase 300 kg, povozni do mase 3 000 kg in povozni do mase 6 000 kg); v posebnih primerih se izdelajo ojačeni profili za večje obremenitve),
- uporabnost (delijo se naprej na notranje in zunanje profile (na primer za strehe) (COUVRANEUF, 2005).

4 STRATEGIJA UVAJANJA IN TRŽENJA NOVEGA IZDELKA

Pri uvajanju novega izdelka je potrebno izdelati strategijo, ki bo sestavljena iz meril uspešnosti. Samo na takšen način lahko podjetje uspešno izpelje razvoj in uvajanje novega izdelka na trg.

Tavčar (2000) našteva naslednja merila uspešnosti pri uvajanju novih izdelkov:

- finančna merila (vrednost prodaje, dobiček in rentabilnost sredstev),
- tržna merila (koristnost za odjemalce, kakovost, uspešno delovanje),
- izraba priložnosti (enkratna primerjalna prednost omogoča vstop na dinamično tržišče in razreši težave, ki jih ima odjemalec s proizvodi tekmecev).

Prav tako je pomembno – po uvedbi novega izdelka na trg – izdelati tudi strategijo trženja, ki ima namen obdržati izdelek čim dlje na trgu tako z zadovoljevanjem kupcev kot tudi samega podjetja.

4.1 Razlogi za razvoj novega izdelka

Zaradi čedalje večjega vpliva globalnega trga je konkurenca močna in s tem je ogrožen obstoj podjetij. To sili podjetja k nenehnemu razvijanju in proizvodnji novih izdelkov. Zaradi nenehno spreminjajočih se potreb kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelka in naraščajoče konkurence so obstoječi izdelki zelo ranljivi. Prav tako podjetja, ki se odločijo za širitev na tuje trge, razvijajo nove izdelke. Za uspešen vstop na tuji trg je potrebno odvzeti tržni delež obstoječim podjetjem, kar pa je mogoče le s ponudbo novega, drugačnega izdelka, kot jih tržijo obstoječa podjetja.

Podjetja morajo biti pozorna pri razvoju in uvajanju novega izdelka, saj jih neuspeh lahko stane obstoja samega podjetja. Razlogov za neuspeh je lahko veliko. Tavčar (2000) meni, da so naslednji razlogi značilni za neuspešnost razvoja in uvajanja novega izdelka:

- tekmeči so trdno zakoreninjeni v tržišče;

- podjetje je precenilo številnost morebitnih kupcev ali uporabnikov izdelka;
- cena je previsoka;
- tehnične težave s proizvodom;
- narobe usmerjena tržna dejavnost.

Prav tako Tavčar (2000) pravi, da je pri odločanju bistvena novost proizvodov za podjetje kot tudi novost za tržišče. Večja stopnja novosti pomeni za organizacijo konkurenčno prednost zaradi prehitevanja tekmecev, po navadi pa prinaša večjo porabo zmožnosti podjetja in večja tveganja.

Pojem novosti izdelka lahko razdelimo na več kategorij novih izdelkov. Kotler (2004) navaja opredelitev na osnovi raziskovalne agencije Booz, Allen in Hamilton in kategorizacijo novih izdelkov:

- novi izdelki v svetovnem merilu: novi izdelki, ki ustvarjajo popolnoma nov trg;
- nova skupina izdelkov: novi izdelki, ki podjetju omogočajo, da prvič nastopi na že obstoječem trgu;
- dodatki k že obstoječim izdelkom: novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (nove embalaža, okusi ipd.);
- izboljšave in predelava že obstoječih izdelkov: novi izdelki z boljšim delovanjem ali večjo vrednostjo v očeh kupca;
- ponovno pozicionirani izdelki: obstoječi izdelki, ki jih podjetje usmeri na nove trge ali nove tržne segmente;
- izdelki z manjšimi stroški: novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z novim načinom proizvodnje, ki omogoča nižje stroške.

Kar pomeni, da je izdelek lahko popolnoma nov, spremenjen, izpopolnjen, cenejši itd. V katero koli skupino že sodi izdelek, od njega kupci pričakujejo korist in zadovoljstvo, proizvajalec pa dobiček in razvoj.

Ista raziskava je pokazala, da imajo majhne spremembe večji pomen pri proizvajalcih, kot pa tiste popolne spremembe, ki danes zavzemajo vedno manjše mesto v razvoju, saj je 86 % izdelkov z neznatnimi izboljšavami uveljavljenega izdelka od vseh novih izdelkov, ki se pojavljajo na trgih. Resnično novih izdelkov je najmanj, ker predstavljajo največji strošek in tveganje za podjetje.

V sektorju gradbeništva je značilno, da imajo novi izdelki več funkcionalnosti kot predhodni izdelki, kar pomeni, da se pojavlja čedalje več izdelkov, ki zamenjujejo dva ali več že obstoječih in uveljavljenih izdelkov različnih namembnosti. To pa vsekakor vpliva na zmanjšanje stroškov izvedbe projekta, kar je za investitorja najbolj pomembno. Prav tako je v gradbeništvu pomembna čim bolj preprosta montaža izdelkov, ker velik strošek v projektu predstavljajo izvajalci, točneje storitve gradbenih podjetij.

4.2 Proces razvoja izdelka

Kotler (1996) ugotavlja, da lahko podjetje pride do novega izdelka na dva načina, in sicer z nakupom ali lastnim razvojem. Podjetje lahko kupi drugo podjetje in pridobi nove izdelke, ali pa si pridobi patent, tretja možnost pa je nakup licence.

Isti avtor (Kotler, 2004) opiše razvoj novega izdelka v osmih stopnjah. Gre za odločitveni proces, pri katerem se, glede na več dejavnikov, na vsaki izmed njih odloča o nadaljevanju ali opustitvi razvoja novega izdelka oziroma spremembi in prilagoditvi elementov na določeni stopnji. Pri razvoju novega izdelka je potrebno poudariti pomembnost medsebojnega sodelovanja več soodvisnih funkcij v podjetju in tudi zunanjih neodvisnih subjektov. Še zlasti pomembno je medsebojno vplivanje med oddelkom za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R) in trženjskim oddelkom, ki velja za informacijsko-procesni podsistem organizacije, namenjen zmanjševanju porabniške, tržne in tehnološke negotovosti pri razvoju in uvajanju novega izdelka. Visoka stopnja medsebojne odvisnosti R&R oddelka in trženjskega oddelka med izvajanjem njunih posameznih funkcijskih nalog je še zlasti kritična pri novih in kompleksnih projektih razvoja.

Razvoj novega izdelka lahko podjetje izvaja samo v svojih raziskovalnih prostorih, ali pa naroči razvoj pri podjetjih, ki se s tem ukvarjajo. Za drugo možnost se odločajo

zaradi velikih stroškov, ki so posledica neuspešnih idej v procesu razvoja. Prav tako se odločijo za to možnost, ker jim primanjkuje sposobnih ljudi, znanja in sredstev. Če pa ima podjetje lasten dobro razvit oddelek za razvoj, strokovnjake in potrebna sredstva, je zanj najbolj ugoden lasten razvoj izdelka.

Vsako podjetje ima svoje potrebe, svoje vire, cilje, sposobnosti, znanja in na koncu tudi izdelek, na podlagi katerega si izbere najbolj ustrezno obliko procesa. Z delitvijo procesa po fazah omogoča boljšo kontrolo nad doseganjem postavljenih časovnih rokov, nad kontrolo stroškov po posameznih fazah in nad ugotavljanjem, ali je sploh smiselno z novim izdelkom nadaljevati ali pa ga je treba opustiti.

Po Kotlerju (1996) je proces razdeljen na osem opredeljenih stopenj:

- iskanje zamisli,
- selekcija zamisli in izbiranje najboljše,
- razvijanje koncepta in njegovo testiranje,
- razvoj trženjske strategije,
- poslovna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje izdelka,
- komercializacija izdelka.

Podjetje SILMEK, d. o. o., je prodajni zastopnik proizvodnih podjetij v sektorju gradbeništva, kar pomeni, da so pomemben vir informacij za razvoj izdelka. Še zlasti pomembno vlogo ima v prvi stopnji – iskanju zamisli, v vseh ostalih stopnjah pa posredno sodeluje s proizvajalcem.

4.2.1 Iskanje zamisli

V podjetju se proces razvijanja novega izdelka začne z iskanjem zamisli oziroma idej za nov izdelek. Zamisel je osnova za nov izdelek. Vendar se tu pojavi problem, saj se

ideje ne pojavljajo kar tako, še najmanj pa v meri, kot si želi podjetje. V ta namen mora podjetje organizirati pritek idej. Podjetje pridobiva ideje iz notranjega ali zunanega vira. Pod notranji vir sodijo predvsem zaposleni v razvojnem in prodajnem sektorju, ki so v nenehnem stiku s kupci, zunanji vir idej pa posredujejo kupci, raziskovalna podjetja, znanstvene ustanove ipd.

Podjetje mora imeti odgovorno osebo, ki bi skrbela za zbiranje idej in za spodbujanje zaposlenih pri iskanju le-teh. Ta vloga se dodeljuje odvisno od velikosti podjetja. Pri manjših in srednje velikih podjetjih ima to vlogo direktor, pri velikih podjetjih pa vodja sektorja.

V podjetju SILMEK, d. o. o., ima vlogo zbiranja idej direktor družbe, ki ima uspešno izdelan model motiviranja zaposlenih. Vsi zaposleni imajo direktne stike s kupci, zato so pomemben vir informacij in s tem so tudi ideje prilagojene željam kupcev.

Na področju konstrukcijskih dilatacij ima direktor družbe zelo velike izkušnje. Na podlagi slednjih je prišel do nekaj zamisli, ki bodo upoštevane v predlogu strategije uvajanja dilatacij na slovenski trg.

4.2.2 Selekcija zamisli in izbiranje najboljše

Ko se v velikem številu zberejo zamisli iz različnih virov, se je potrebno odločiti, katera zamisel se bo poskusilo uresničiti. Z analiziranjem zamisli se izbere tisto, ki bo s poslovnega vidika pomenila najboljšo možnost in najmanjše tveganje pri nadaljnjem procesu razvoja novega izdelka. Podjetje mora izbirati, ker ni zmožno realizirati vseh zamisli, saj ne bi bilo ekonomsko upravičeno. Prav tako bi se pri razvoju več zamisli naenkrat podjetje slej ko prej srečalo s kadrovske omejitvami, pregled nad procesom razvoja projektov bi se omejil oziroma zmanjšal, kar bi posledično postavilo učinkovitost izvajanj projektov pod vprašaj.

Podjetja se z izbiranjem zamisli skušajo izogniti dvema napakama. Prva je opustitev dobre zamisli, druga pa se pojavi, ko podjetje dopusti razvoj in komercializacijo slabe zamisli. Z zgodnjim odkrivanjem slabe zamisli se podjetje izogne nepotrebnim stroškom razvoja izdelka, ki z vsako nadaljnjo stopnjo rastejo. Podjetje se odloča za izbor zamisli za nadaljnji razvoj v skladu s cilji, strateškimi načrti in razpoložljivimi

sredstvi podjetja, kar pomeni, da se zbrane zamisli ocenjujejo glede na možnosti proizvodnje, nabave, prodaje in finančne možnosti.

Proizvodno podjetje skupaj s podjetjem SILMEK, d. o. o., ki ga zastopa na slovenskem tržišču, ocenjuje zamisli. Na podlagi ciljev in strategij se odločijo, ali bodo nadaljevali z razvojem novega izdelka. Na eni strani proizvodno podjetje nudi svoja proizvodna in finančna sredstva ter kadre, na drugi strani pa SILMEK, d. o. o., svoje trženjsko znanje oziroma izkušnje. Če so vsa ta sredstva skupaj dovolj za uresničitev zamisli, potem se zamisel nemoteno razvija.

4.2.3 Razvijanje koncepta in njegovo testiranje

Zamisel, ki je bila v prejšnji stopnji izbrana kot najboljša za razvoj novega izdelka, se v tej stopnji preoblikuje v koncept oziroma zasnovo izdelka. Vsako zamisel lahko podjetje preoblikuje v več konceptov, ki jih nato testira. Kotler (1996) meni, da so, dokler nov izdelek obstaja le kot besedni zapis, risba ali kot grob prototip, stroški razvijanja relativno majhni in je zato konceptov lahko več. Glavni cilj razvijanja in testiranja koncepta izdelka je izmeriti odzive trga na zamisel, saj se v naslednjih stopnjah vložijo znatna sredstva v otipljiv razvoj. Tako se dobi najbolj obetaven koncept, neprimerne pa je potrebno izločiti. Koncept izdelka mora predstavljati prednosti, ki jih nek izdelek s svojimi dodatki ali značilnostmi prinaša kupcu, kar pomeni, da morajo kupci videti oziroma razumeti, kako jim lahko nov izdelek koristi in po čem se razlikuje od že obstoječih izdelkov.

Na podlagi najboljše zamisli proizvodno podjetje in podjetje SILMEK, d. o. o., izdelata temeljni načrt izdelka, ki bo predstavljal bistvene razlike pred že obstoječimi izdelki na trgu. Te prednosti, ki sestavljajo koncept, morajo prinašati lažje trženje podjetju SILMEK, d. o. o., kot je to bilo z izdelki, ki jih že proizvaja podjetje, katerega zastopajo. Na podlagi koncepta se razvije nadaljnja strategija, ki bo pripeljala do uspešne uveljavitve novega izdelka na trg.

4.2.4 Razvoj trženjske strategije

Izdelava trženjske strategije zahteva tesno sodelovanje različnih oddelkov v podjetju in zunanjih členov, ki jih tržijo kupcem. Uporabijo se informacije, ki se pridobijo že

v fazi testiranja zamisli in koncepta izdelka. Kotler (1996) strategijo, ki uvaja izdelek na trg, razdeli na tri dele. Prvi se nanaša na prvih nekaj let prodaje novega izdelka in opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, način pozicioniranja, tržni delež in načrtovani dobiček. Drugi del se še vedno nanaša na kratkoročno obdobje in opisuje načrtovano ceno izdelka, strategijo distribucije izdelka in enoletni proračun za trženje. Tretji del strategije pa se nanaša na dolgoročno prodajo, dobiček in strategijo trženjskega spleta.

Podjetje SILMEK, d. o. o., s trženjem izdelkov končnim kupcem pridobiva različne informacije s trga in s tem je primerno za opisovanje ciljnega trga, zato enakovredno sodeluje pri izdelavi trženjske strategije s sektorji v proizvodnih podjetjih. Trženjska strategija vključuje želen dobiček tako proizvajalca kot tudi njegovega prodajnega zastopnika.

4.2.5 Poslovna analiza

Ko podjetje izbere primerne ideje za nov izdelek in sestavi zamisel izdelka, mora narediti zanje še poslovno analizo. Poslovna analiza je zadnja stopnja pred fizičnim razvojem izdelka. V tej stopnji podjetje določi pričakovano uspešnost in merilo za ugotavljanje le-te. Poslovna privlačnost novega izdelka se oceni na podlagi napovedi prodaje, stroškov in dobička. Da bi se čim bolj realno napovedala prodaja izdelka skozi njegovo življenjsko dobo, se mora pridobiti čim več informacij o dejavnikih predvidenega izdelka, s katerim se oceni marketinška sposobnost izdelka in napove količinsko in vrednostno prodajo novih izdelkov. Večina podjetij težko oceni količinsko prodajo v prihodnosti, čeprav gre za že obstoječe izdelke. To pa je še toliko težje, če gre za povsem nov izdelek. Vseeno mora vodstvo podjetja, preden izdelek nastopi na trgu, predvideti prodajo in ugotoviti, ali bo prodana količina dovolj velika, da bo prinesla zadovoljiv dobiček. Zato podjetje izdela analize na vseh področjih, ki se nanašajo na razvoj in uvedbo izdelka na trg. Ko so izdelane analize poslovnih funkcij in se vidi, da je možen razvoj novega izdelka, se izdela še izračun predvidenih stroškov le-tega.

Na eni strani proizvodno podjetje določi svoje napovedane stroške, prodajo in dobiček, na drugi strani pa SILMEK, d. o. o., kot prodajni zastopnik, določi svoje

stroške, prodajo in dobiček. Pri obeh podjetjih morajo ocene biti takšne, da zadovoljujejo podjetja in samo tako se lahko »stopi« v naslednjo stopnjo – razvoj izdelka, saj bi zanemarjanje enega merila lahko že, kratkoročno po uvedbi izdelka na trg, predstavljalo neuspeh. Kar bi seveda pomenilo velik strošek, izgubljen čas in vse skupaj bi vplivalo na odnos med podjetji.

4.2.6 Razvoj izdelka

Stopnja razvoja izdelka se lahko opisuje kot stopnja uresničevanja idej, saj se v tej stopnji razvije končni izdelek z vsemi želenimi lastnostmi. Do te stopnje je izdelek namreč obstajal le kot besedni zapis, risba ali pa grob prototip. Potočnik (1996) pravi, da se na tej stopnji pokaže, ali je možno zamisel pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu. Isti avtor navaja dejavnosti, ki jih zahtevata tehnično in tržno razvijanje novega izdelka:

- izdelava prototipa in njegovo testiranje,
- določitev oblike, barve, dimenzije in embalaže,
- označevanje izdelka,
- določitev poprodajnih storitev za nov izdelek.

Razvoj izdelka vodi do prototipa, ki je lahko v eni ali več fizičnih različicah koncepta izdelka. Ko podjetje naredi prototip, izvede z njim najprej funkcionalno in nato še tržno testiranje. Funkcionalno testiranje, s katerim se ugotavlja pravilno delovanje prototipa, izvajajo največkrat strokovnjaki podjetja v tovarniških laboratorijih. Po tem testiranju sledi še testiranje prototipa pri kupcih. Testiranje je namenjeno ugotavljanju pomanjkljivosti prototipa, ki jih pri zamisli nismo predvideli in jih je potrebno odpraviti do dokončne uvedbe na trg.

Podjetje SILMEK, d. o. o., nima strokovnega kadra za testiranje funkcionalnosti kot tudi ne lastnih laboratorijev. Zato za vse to poskrbijo proizvodna podjetja v svojih tehničnih in proizvodnih sektorjih. V drugem delu testiranja, kjer gre za testiranje pri kupcih, pa sodeluje SILMEK, d. o. o.

Ko je prototip razvit, sledi oblikovanje embalaže. Nekatera podjetja imajo posebne kadre, ki skrbijo za embalažo, le-ta pa je pomembna pri izdelkih, ki poudarjajo estetiko bolj kakor vsebino in izdelek sam (igrače, kozmetični izdelki itd.). Namen je, da pritegne pozornost in vzbudi zaupanje kupca v izdelek. Poleg komercialne embalaže obstaja tudi transportna embalaža, ki ima namen ščitenja izdelka pred mehanskimi poškodbami ali izgubo časa v distribuciji.

Izdelki, ki jih trži podjetje SILMEK, d. o. o., imajo transportno embalažo. To je embalaža, ki ni sestavni del izdelka, ampak ga ščiti pred poškodbo v distribuciji. Zato v proizvodnem podjetju ne skrbijo preveč za estetski videz, ampak bolj za sestavne dele embalaže, ki ščitijo izdelek in ne predstavljajo izgube v času distribucije. Embalaže so največkrat kartonske škatle v obliki kocke ali kvadra, znotraj pa stiropor kot dodatna zaščita.

Potočnik (1996) pravi, da označevanje izdelka pomeni izbiro imena ali oblikovanje blagovne znamke, ki je lahko naziv, simbol, številka ali kombinacija teh elementov. Avtor meni, da izbira imena izdelka ni preprosta naloga, saj mora biti izvirno, kratko, preprosto, lahko izgovorljivo, prepoznavno, opazno, poleg tega pa mora opisovati lastnosti izdelka.

V gradbeništvu je pomemben naziv podjetja, ki proizvaja, izdelki pa imajo največkrat kratke nazive z nekaj črkami in številkami.

Poprodajne storitve vključujejo montažo, vzdrževanje, preglede, garancijo novih izdelkov in zagotavljanje rezervnih delov. To lahko izvaja podjetje samo, ali pa za to pooblasti primerne servisne enote. Glavna trženjska funkcija poprodajnih storitev je ustvariti zaupanje kupcev v nov izdelek, kar je še zlasti pomembno v začetni fazi prodaje novega izdelka, ko ta na trgu še ni znan (Potočnik, 1996).

V gradbeništvu nasvete in pomoč pri montaži ter uporabi nudi prodajni zastopnik. Zato mora biti podjetje SILMEK, d. o. o., seznanjeno z vsemi lastnostmi, ki jih ima izdelek, katerega bodo tržili, saj se pri kupcih kaj hitro izgubi zaupanje, če se mu ne ponudi takojšnjega odgovora na določeno vprašanje. Podjetje SILMEK, d. o. o., na slovenskem trgu nudi garancijo za izdelke, ki jih trži, zato ne želi tržiti izdelkov, za

katere obstajajo možne reklamacije. To je tudi eden od razlogov, zakaj želi imeti SILMEK, d. o. o., dobre odnose z ostalimi prodajnimi zastopniki v drugih državah.

4.2.7 Testiranje izdelka

Ko je za podjetje delovanje izdelka zadovoljivo, ga opremijo z imenom oziroma blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, nato ga testirajo na trgu. Glavni namen testiranja trga je ugotoviti, kako se kupci odzivajo na izdelek in koliko je trg v resnici velik. Podjetje s testiranjem trga poskuša odkriti še zadnje napake na izdelku in jih odpraviti.

Vsa podjetja se za testiranje trga ne odločijo, tista, ki pa se, pa morajo določiti obseg in način testiranja. Obseg testiranja je odvisen od višine naložb in tveganja projekta na eni strani ter časovne omejitve in stroškov raziskave na drugi strani. Obstaja več načinov testiranja izdelkov na trgu, ki jim je v primerjavi s tržnim testiranjem prototipa skupno to, da ne potekajo v strogo nadzorovanih razmerah, temveč je izdelek izpostavljen različno močnim tržnim vplivom. Ti načini testiranja se med seboj razlikujejo glede na to, ali gre za testiranje izdelkov široke potrošnje ali za izdelke poslovne rabe (Kotler, 1996).

Tržno testiranje se v gradbeništvu zelo poredko uporablja, z izgovorom, da to nima pravega smisla, če je izdelek dober, da je dosedanji prodajni zastopnik dovolj izurjen za trženje, da konkurenca po nepotrebnem prehitro izve za nov izdelek, da za to ni dovolj časa in da predstavlja velik strošek. Proizvodna podjetja, ki jih zastopa podjetje SILMEK, d. o. o., ne uporabljajo testiranja trga v praksi, čeprav podjetje SILMEK, d. o. o., vedno želi testiranje.

4.2.8 Komercializacija izdelka

Če pri prototipu ne pride do večjih težav, se začne redna proizvodnja in prodaja novega izdelka. V tem delu vlaganje v trženje predstavlja največji strošek. Zelo pomembno je ravnotežje med količino proizvodnje in povpraševanjem, saj zaloge izdelkov predstavljajo dodaten strošek, če pa podjetje ne more zadovoljiti povpraševanja kupcev, pride do izgube dobička.

Pred trženjem novega izdelka mora podjetje definirati strategijo in način uvajanja izdelka, da bi se izognilo morebitnim oviram na trgu. Pri oblikovanju strategije je potrebno načrtovati datum uvedbe izdelka na trg, geografsko področje uvajanja izdelka, ciljno skupino porabnikov in način uvajanja izdelka na trg, ki mora biti usklajen s strateškimi cilji izdelka in cilji podjetja. Na podlagi tega Kotler (1996) poudarja štiri pomembna vprašanja:

- kdaj uvajati nov izdelek (določitev termina)?
- kje uvajati nov izdelek (strategija geografske usmerjenosti)?
- komu prodajati nov izdelek (potencialni kupci na ciljnim trgu)?
- kako uvajati nov izdelek (strategija uvajanja na trg)?

Poleg vprašanj mora podjetje upoštevati tudi eventualne ovire, ki se pojavijo. Čeprav se na eni strani pojavi nuja po spreminjanju trenutnega asortimenta izdelkov, se na drugi strani pojavi odpor proti spremembam. Da bi se podjetje tem oviram izognilo, mora ugotoviti, zakaj do odpora sploh pride in ga premagati.

Podjetje SILMEK, d. o. o., na podlagi izkušenj skupaj s proizvodnim podjetjem odgovori na vsa štiri vprašanja. Ker SILMEK, d. o. o., sproti naroča izdelke, ne more priti do zaloge in s tem do stroškov. Zaradi nerazumevanja potreb določenega trga se pojavi odpor po novem izdelku pri proizvodnem podjetju, misleč da ni potreben, čeprav prodajni predstavnik na to opozarja.

4.3 Strategija trženja

Devetak opisuje strategijo trženja oz. trženjsko strategijo z naslednjimi besedami: »Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj takšne strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih konkurenčnih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega »imidža« podjetja in doseganje primernega dobička. Trženjska praksa temelji na proizvodnji in prodaji tistih izdelkov in storitev, s katerimi zadovoljujemo plačilno sposobne kupce in dosegamo ustrezen dobiček. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej

predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje.« (Devetak, 2000, str. 146).

Dolgoročno bo uspešno poslovalo tisto podjetje, ki je z ustrezno strategijo konkurenčno s kakovostjo, ceno in učinkovitim promoviranjem izdelkov ter ugodnimi dobavnimi roki. Tu je treba dodati tudi pomembnost dosegljivosti izdelka vedno, ko se pri kupcu pojavi želja po njem.

Te dejavnike uspeha dosežemo z različnimi trženjskimi strategijami. Cravens (1994) pravi, da pot nikakor ni ena sama in da je izbor strategije odvisen od naslednjih dejavnikov:

- faza zrelosti trga/izdelka,
- stopnja raznolikosti kupcev,
- položaj podjetja glede na trenutni trg/izdelek,
- struktura in jakost konkurence,
- korporativni viri in zmožnosti,
- ekonomija obsega.

To pomeni, da je smiselno povezati poslanstvo, vizijo in cilje podjetja ter segmentiranje trga, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje. Poslanstvo, vizijo in cilje podjetja številni avtorji razumejo kot okvir trženjske strategije ali kot najosnovnejšo usmeritev – torej strategijo podjetja; segmentiranje, pozicioniranje in izbor ciljnih trgov pa kot del strategije trženja.

Trženjska strategija je temeljna usmeritev podjetja, ki se je ne da pogosto menjati. Strategije se delijo glede na to, ali se podjetje ukvarja z že obstoječimi izdelki na že obstoječih trgih, ali pa so sestavljene za nove izdelke, bodisi za nove trge (nastop na globalnih trgih) bodisi zaradi drugih priložnosti za rast.

4.3.1 Segmentiranje, pozicioniranje in izbiranje ciljnih trgov

Jedro sodobne trženjske strategije in tri glavne faze ciljnega trženja tvorijo:

- segmentiranje trga – postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere je potreben poseben trženjski splet;
- izbor ciljnih trgov – postopek izbiranja enega ali več ciljnih trgov oziroma tržnih segmentov, na katero se namerava podjetje osredotočiti in vstopiti;
- pozicioniranje – postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranja na podlagi le-teh.

Segmentiranje trga

Namen segmentiranja trga je v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnost njegove homogenizacije za potrošnjo določenega izdelka. Med drugim je namen segmentiranja tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja (Devetak, 2000). Skupine imenujemo tržne segmente.

Pri obravnavanju segmentiranja se srečujemo s tržnimi vrzeli, ki predstavljajo manjši in razmeroma homogen del tržnega segmenta. Vzel je v določenem smislu ožje opredeljena skupina potrošnikov, ki išče specifične koristi. Nekateri določijo vrzeli tako, da delijo segmente v podsegmente. Značilnost vrzeli je v tem, da želijo kupci specifično ponudbo, ker imajo posebne želje in potrebe. Možno je, da bo začetna vzrel sčasoma postala zanimiva in velika. Prav pri obravnavi tržne vrzeli pa oblikujemo trženjski splet tako, da se kar najbolj prilagodi potrebam prihodnjih porabnikov (Kotler, 2004).

Obstaja veliko meril tržnega segmentiranja za medorganizacijski trg.

Potočnik (2002) našteva štiri merila, na osnovi katerih naj bi podjetje segmentiralo medorganizacijski trg:

- G+geografska lokacija: na določenih geografskih področjih so prisotne določene dejavnosti oziroma je na določenih geografskih področjih večja gostota podjetij;
- vrsta organizacije: od vrste organizacije je odvisno, kakšne distribucijske sisteme potrebuje itd.;
- velikost podjetja: velikost podjetja nemalokrat vpliva na količino in vrsto izdelkov, ki jih nabavlja;
- uporaba izdelkov: od načina, s katerim podjetje uporablja izdelke, je odvisna količina vsakokratne nabave in nabavne metode;

Izbor ciljnih trgov

Po analizi in določitvi segmentov na medorganizacijskem trgu se marketinški načrtovalci odločijo, v koliko segmentov in katere segmente naj merijo. Pri vrednotenju segmentov morajo raziskovalci upoštevati dva ključna dejavnika:

- privlačnost segmenta v celoti,
- cilje in vire podjetja.

Zagotovo se nekateri privlačni segmenti ne skladajo z dolgoročnimi cilji podjetja, ali pa podjetje še ni dovolj razvito, da bi lahko zadovoljilo določen privlačen segment, zato se je pri načrtovanju smotrno odločiti, kateri segment je v celoti ali vsaj delno primeren za podjetje, da slednje ne bo zašlo v finančne težave. Ko se odločimo in ovrednotimo določene segmente, se lahko pri izbiri trga odločamo med petimi modeli izbire ciljnega trga:

- osredotočenje na en segment (če podjetje postane vodilno v segmentu, lahko ustvari visoke donose na naložbo);
- selektivna specializacija (podjetje izbere nekaj segmentov, vsak izmed njih je lahko privlačen in primeren; med segmenti je lahko nekaj sinergije ali pa nič, vendar je vsak izmed njih lahko vir dobička);

- specializacija na izdelek (podjetje izdeluje en izdelek, ki ga lahko prodaja več segmentom);
- specializacija za trg (podjetje se osredotoči na potrebe posamezne skupine kupcev);
- popolno pokrivanje trga (primerno za izjemno velika podjetja) (Kotler, 2004, str. 299).

Pozicioniranje

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler, 1996). Isti avtor (Kotler, 2004) našteva možnosti strategij pozicioniranja:

- na podlagi lastnosti,
- na podlagi koristi,
- na podlagi uporabnosti in uporabnika,
- glede na tekmeca,
- na podlagi vrste izdelkov, njihove kakovosti in cene.

Pri kupcih je pomembno dejstvo, da si zapomnijo ne samo lastnosti samega izdelka, temveč tudi ostale prvine trženjskega spleta. Za doseganje želenega položaja na trgu ni dovolj le želja, potrebni sta strokovno načrtovanje in celovita trženjska dejavnost, saj lahko pride do napak zaradi nepozornega in nestrokovnega pozicioniranja. Kotler (2004) našteva možne napake:

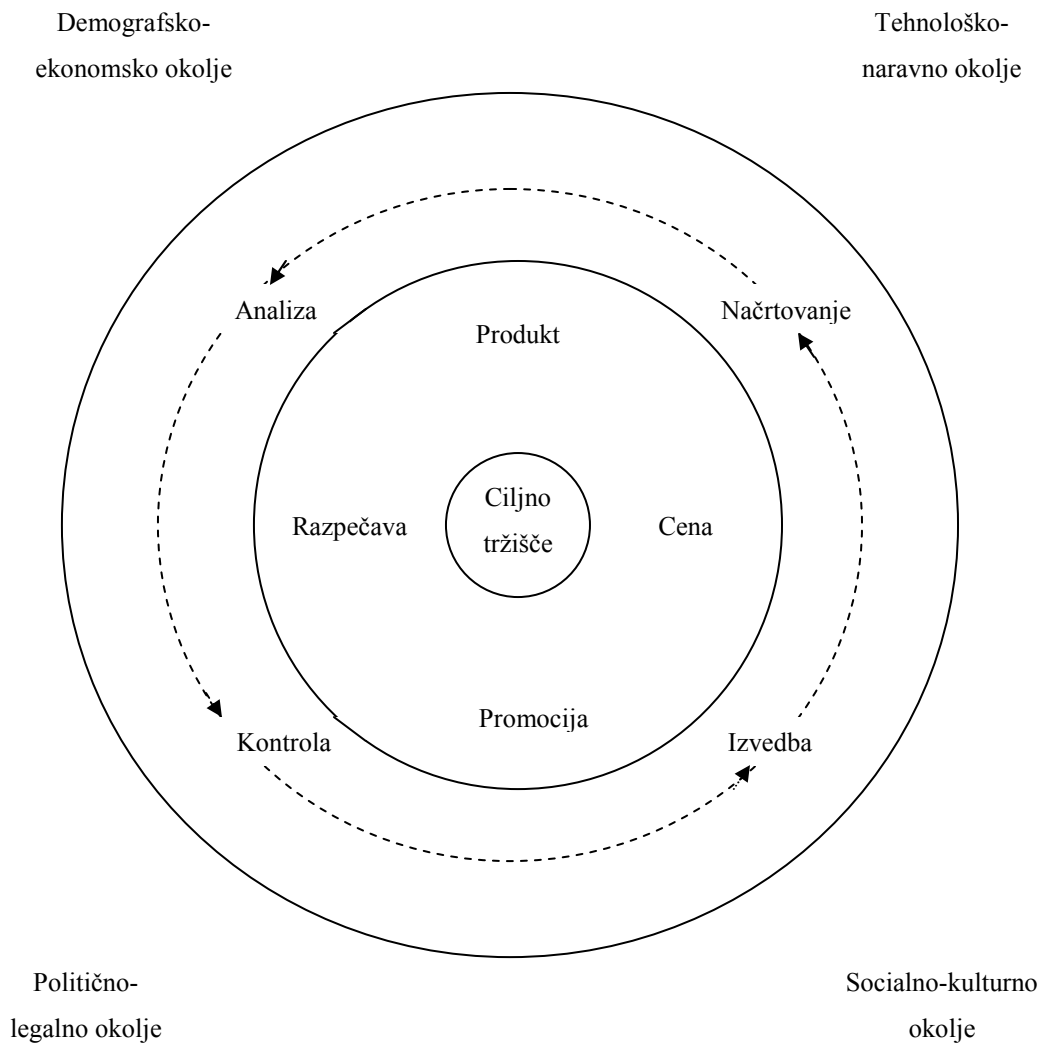
- preslabo pozicioniranje (kupci na izdelku ne zaznavajo nič posebnega);
- premočno pozicioniranje (ko imajo kupci preozko predstavo o določenem izdelku);
- nejasno pozicioniranje (ko imajo kupci nejasno predstavo o določenem izdelku);

- dvomljivo pozicioniranje (ko kupci neradi verjamejo trditvam o lastnosti izdelka).

4.3.2 Oblikovanje trženjske strategije novega izdelka

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti pa: demografsko in gospodarsko okolje, družbeno oziroma družbeno-politično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost. Poleg tega vplivajo na izvajanje trženjske strategije v podjetju še okolje, v katerem podjetje deluje, konkurenca, dobavitelji in trženjski posredniki. Pri vsem tem je kupec osrednja točka razmišljanja, ki se mu je potrebno prilagajati.

Na Sliki 8 je s kolobarji prikazan vpliv na strategijo trženja, ki jo je izdelal Kotler. Prikazani so najpomembnejši vplivi na strategijo trženja, kjer trženjski splet obdaja ciljno tržišče. Devetak meni, da bi bilo logično, da poteka vrstni red aktivnosti od načrtovanja, izvedbe, kontrole in analize, ne pa v nasprotni smeri, kot je označeno s puščico (Devetak, 2000).



Slika 8: Vplivi na strategijo trženja

Vir: prirejeno po Devetak, 2000

Podjetje mora pri izdelavi lastne strategije opredeliti konkurenčni položaj na trgu. Ima dve možnosti, in sicer možnost napada ali izogitve konkurenčnemu boju. Kotler (2004) pravi, da obstajajo štiri tipi podjetij glede na njihov konkurenčni položaj. Položaj tržnega vodje ima podjetje z največjim tržnim deležem v panogi, nenehnim uvajanjem novih izdelkov in konstantno rastjo prodaje. Tržni vodja poskuša povečati svoj tržni delež in braniti svoj položaj pred izzivalci in sledilci, ki to vlogo priznavajo in preskušajo njegovo moč, ali želijo izkoristiti njegove slabosti. Tržni izzivalci so podjetja, ki poskušajo premagati tržnega vodjo s pomočjo različnih elementov trženjskega spleta – z izdelkom, s ceno, komuniciranjem ali z distribucijo.

Zasedajo drugo, tretje ali nižje mesto oziroma so podjetja v vzponu. Tretji tip podjetij so sledilci. Njihov tržni delež je relativno stabilen, posnemajo izdelke tržnega vodje. To so podjetja, ki se odločijo, da ne bodo napadala, in sicer v glavnem iz strahu, da bi več izgubili, kot pridobili. Četrty tip so zapolnjevalci vrzeli ali nišni igralci, ki igrajo ključno vlogo pri osvajanju specifičnih segmentov porabnikov oziroma tržnih vrzeli. Delujejo na nekem specializiranem delu trga, za katerega je malo verjetno, da bi pritegnil zanimanje večjih podjetij. Ta podjetja postanejo s pametno strategijo zelo donosna, saj zapolnjevalec zelo dobro pozna skupino porabnikov.

Na podlagi vloge, ki si jo določi podjetje, opredeli svojo generično strategijo.

Porter (2004) je oblikoval tri generične strategije, s katerimi je možno dosegati nadpovprečne rezultate v panogi. Redko je mogoče, da podjetje sledi več kot eni strategiji in je bolj uspešno, če se osredotoči le na eno strategijo.

- *Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti* je značilna za podjetja, ki si prizadevajo za dvig konkurenčnosti in s tem za višji tržni delež z doseganjem nizkih stroškov in posledično nizkih prodajnih cen. Stroškovno učinkovitost podjetja dosegajo z ustrezno oskrbo surovin in reprodukcijskega materiala, tehnologijo in inženiringom. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim trženjskim spletom. Tudi lastnosti izdelkov se ne spreminjajo pogosto. Nevarnost jim predstavljajo tekmeči, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljšanje kakovosti izdelka). V takšnih okoliščinah mora podjetje rešitve iskati z zniževanjem tržnih cen, kar je dolgoročno negativno, zato podjetje težko obdrži vodeči položaj na trgu. Pri tej strategiji je pomembno, da imajo kadri izkušnje, saj se samo na podlagi izkušenj podjetje pravilno odloči, kje lahko zniža stroške in s tem, koliko je primerno slabšanje kakovosti izdelka (Porter, 2004).
- *Diferenciacijo* uporabljajo tista podjetja, ki svoje izdelke oblikujejo za najboljšo zadovoljitev kupcev (izvirna oblika, embalaža, kakovosten servis itd.). Podjetje se specializira za tiste prednosti oziroma posebnosti, s katerimi uspeva na enem ali dveh konkurenčnih področjih. V teh primerih sledijo naročila ne glede na višje tržne cene. Tako lahko postane vodilno podjetje na področju kakovosti izdelka in s tem na določenem trgu. To je na primer

podjetje Mercedes v avtomobilski industriji ali pa Apple telefoni v mobilni industriji. Slabost te strategije so lahko visoki stroški, zato morajo podjetja nenehno iskati priložnosti za zniževanje le-teh (Porter, 2004).

- *Osredotočenje ali strategija tržnih niš* je, ko se podjetje odloči za manjše število tržnih segmentov in za specializiran izdelek, ki ga prilagodi povpraševanju. Pri vseh tržnih segmentih lahko nastopa z enotnim trženjskim spletom, ali pa prilagaja posamezne sestavine spleta za različne tržne segmente. Pri tem uporablja bodisi vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi eno izmed oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta. Osnova je, da so lahko potrebe segmenta bolj zadovoljene, če se podjetje popolnoma osredotoči nanj. Podjetje, ki uporablja to strategijo, navadno uživa visoko stopnjo zvestobe kupcev. Ta zvestoba kupcev nato tudi odvrča ostale tekmece, da bi konkurirali direktno v izbranem segmentu. Predvsem je strategija privlačna za podjetja z omejenimi viri, njena slabost pa je visoko tveganje sprememb ciljnih tržnih segmentov podjetja (Porter, 2004).

Vsaka od treh generičnih strategij ima različno osnovno pot do tega, kako doseči konkurenčno prednost. Stroškovno vodstvo in diferenciacija iščeta konkurenčno prednost v širšem obsegu segmentov trga, strategije osredotočanja pa merijo na ožji ciljni segment trga, kot prikazuje Slika 9.

	Enkratnost s strani kupca	Strateška prednost	Nizkstroškovni položaj
Širok trg	Diferenciacija		Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti
Strateška tarča			
Določen segment	Osredotočenje		

Slika 9: Porterjeve generične strategije

Vir: prirejeno po Porter, 2004

4.3.3 Oblikovanje trženjskega spleta

Trženjski splet je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnih tržiščih. Oblikovanje takšnega spleta je del trženjske strategije, ki omogoča želeni položaj na trgu. Trženjski splet je sestavljen iz štirih elementov:

- izdelek,
- cena
- tržna pot,
- tržno komuniciranje.

Izdelek

Izdelek je glavni igralec ne samo v trženjskem spletu, temveč sploh v trženjski filozofiji in praksi. Pri izdelku obravnavamo zlasti:

- kakovost, funkcionalnost,
- značilnosti, velikost, težo,
- obliko,
- barvo,
- asortiment,
- embalažo in pakiranje,
- slog,
- blagovno znamko,
- servis,
- garancijo,
- »imidž« (predočba, ugled, renome).

Kupec je tisti, ki ocenjuje vse navedene in še druge značilnosti izdelka. S spremljanjem tekmecev prilagajamo oziroma spreminjamo posamezne lastnosti izdelka tako, da kar najbolj zadovoljimo plačilno sposobnega kupca (Devetak, 2000).

Cena

Cena je denarni izraz izdelka. Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cen se srečujemo:

- z najrazličnejšimi ceniki,
- s plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti itd.).

»Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je potrebno upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine. Poleg tega lahko diferenciramo cene po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu uporabe itd. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji.« (Devetak, 2000, str. 6).

Tržna pot

Devetak opisuje tržno pot z naslednjimi besedami: »Nekateri uporabljajo tudi izraz distribucija, kar pomeni organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh (ali distribucijskih kanalih) do prodajnih mest oziroma kupcev. Lahko je neposredna, to je od proizvajalca do potrošnika, lahko pa je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja, maloprodaja ipd. Običajno težimo k temu, da bi imeli čim manj ali nobenega posrednika, seveda pa je pri mnogih izdelkih to z vidika gospodarnosti težko izvedljivo. Sam izdelek velikokrat določa vrsto prodajnih poti in načine prevoza. Za mnoge izdelke moramo poznati in upoštevati zakonodajo, okolje in druge okoliščine. Na področju tržne poti ne smemo zanemariti vprašanja zalog, transporta, stroškov, lokacij in pokritosti trga.« (Devetak, 2000, str. 6).

Tržno komuniciranje

Podjetja uporabljajo različne metode komuniciranja s posamezniki, skupinami in drugimi organizacijami. Tako kot sestavljajo trženjski splet izdelek, cena, tržna pot in tržno komuniciranje, tako pet sestavin oblikuje tržno komuniciranje oziroma splet trženjskega komuniciranja.

Pet poglavitnih načinov komuniciranja, ki sestavlja splet trženjskega komuniciranja, po Kotlerju (2004).

- Oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani zunanjega naročnika. Sem sodijo: tiskani oglasi, oglas na televiziji in radiu, zunanja stran embalaže, letaki v embalaži, filmi, brošure in knjižice, manjši plakati in letaki, imeniki, ponatisi oglasov, veliki plakati, prikazovalniki, avdiovizualna gradiva, simboli in logotipi, videotrakovi.

- Pospeševanje prodaje: vse razno razne kratkoročne spodbude za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelka ali storitve. Sem sodijo: nagradna tekmovanja, igre, žrebanja, darila, vzorci, sejmi in poslovne predstavitve, predstavitve delovanja izdelkov, kuponi, cenovni popusti, nizkoobrestna posojila, zabavne prireditve, prodaja »staro za novo«, programi zvestobe, vezani nakupi.
- Odnosi z javnostjo ali publiciteta: vsi razni programi za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja ali njihovih izdelkov. Sem sodijo: gradiva za predstavnike za tisk, govori, seminarji, letna poročila, darila v dobrodelne namene, sponzoriranje, objave, odnosi z lokalno skupnostjo, lobiranje, celostna podoba podjetja, glasilo podjetja, dogodki.
- Osebna prodaja: osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila. Sem sodijo: prodajne predstavitve, prodajna srečanja, programi spodbud, vzorci, sejmi in poslovne razstave.
- Neposredno in interaktivno trženje: namenska uporaba telefona, telefaksa, elektronske pošte ali interneta za neposredno komuniciranje ali pridobivanje odziva oziroma dialoga določenih sedanjih in mogočih kupcev. Sem sodijo: katalogi, naslovljena pošta, trženje po telefonu, elektronsko nakupovanje, televizijsko nakupovanje, sporočila po telefaksu, elektronska pošta, glasovna pošta.

Tavčar (2000) pa komunikacijski splet deli v dve veliki skupini.

- Neosebno komuniciranje: oglaševanje, pospeševanje prodaje in publiciteta.
- Osebno komuniciranje tržnikov in vseh drugih posameznikov iz organizacij tržnih partnerjev, ki so vpleteni v tržno dejavnost.

Posebnost trženjskega komuniciranja na medorganizacijskem trgu se kaže zlasti v sestavi trženjsko komunikacijskega spleta. Glavne razlike je potrebno iskati v udeležencih v procesu menjave in njihovih značilnostih ter motivih za nakup, ki se precej razlikujejo od porabnikov na trgu končnih izdelkov. Relativno majhno število ponudnikov in kupcev ter tehnična zapletenost izdelkov in nakupnih odločitev

zahtevata večjo vpletenost udeležencev in boljšo ter bolj neposredno izmenjavo informacij. Kot primerno komunikacijsko orodje se uporablja neposredni osebni stik.

5 TRŽNA ANALIZA

Podjetje ne more uspešno poslovati, če ne pozna dovolj samega sebe in okolja, kjer deluje. Analizirajo se predvsem konkurenca, kupci, tržne prednosti in priložnosti ter ovire pri doseganju zelenih ciljev. Analiza je temelj za sestavljanje strategije. Zaradi slabe analize podjetje lahko postavi neuspešno strategijo, kar pa lahko podjetje stane obstoja na trgu.

Pri analizi okolja poznamo različne pristope oziroma načine analiz. Mi smo analizirali mikro in makro okolje.

5.1 PEST analiza

PEST analiza predstavlja eno od najbolj uporabnih metod analiziranja vpliva okolja na poslovanje podjetja. Njeno bistvo sestavljajo individualno in celotno analiziranje petih ključnih dimenzij okolja: politična, ekonomska, pravna, družbeno-kulturna in tehnološka.

5.1.1 Politično okolje

Slovenski politični sistem je parlamentarna demokracija, ki temelji na načelu razdelitve oblasti na zakonodajno (državni zbor), izvršilno (vlada) in sodno. Ustava je najvišji pravni akt. Drugi pravni akti v hierarhičnem zaporedju so: zakoni, ki jih sprejema državni zbor, odloki vlade za izvajanje zakonov, predpisi, smernice in odredbe ministrstev za izvajanje zakonov in vladnih odlokov, predpisi lokalnih samoupravnih organov, ki jih le-ti sprejemajo za urejanje zadev v okviru svojih pristojnosti.

5.1.2 Ekonomsko okolje

Stopnja brezposelnosti (trg dela)

Število delovno aktivnih se je januarja povečalo za 0,2 %, brez upoštevanja kmetov pa se je ohranilo na ravni prejšnjega meseca. Še naprej je upadala zaposlenost v gradbeništvu. Na medletni ravni je bilo število delovno aktivnih nižje za 1,8

% Stopnja registrirane brezposelnosti se je januarja povečala na 12,3 %. Februarja se je število brezposelnih povečalo na 115.608, kar je 1,0 % več kot pretekli mesec in 15,9 % več kot pred letom dni (UMAR, 2011).

Gospodarska rast

V zadnjem četrtnem letju 2010 se je bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) v primerjavi z zadnjim četrtnem letjem 2009 realno zvišal za 2,1 %, v primerjavi s tretjim četrtnem letjem 2010 pa je bila njegova vrednost, popravljena za vpliv sezone in števila delovnih dni, višja za 0,6 %. V letu 2010 se je BDP po prvi oceni realno zvišal za 1,2 %. Njegova vrednost v tekočih cenah je bila 36.061 milijonov evrov ali 17.602 evra na prebivalca (SURSTAT, 2011).

Industrijski sektor prispeva približno 26 % k skupnemu BDP-ju, gradbeništvo 8 %, kmetijstvo pa 2 %. Med najpomembnejše industrijske panoge sodijo železarstvo in livarstvo, proizvodnja avtomobilov in elektrotehničnih naprav, kot so gospodinjski aparati, lesna in tekstilna industrija, farmacija in kemične dejavnosti ter strojništvo (Politični sistem in gospodarstvo, 2011).

Inflacija

V letu 2009 se je rast cen življenjskih potrebščin nadalje znižala. Relativno visoka inflacija iz leta 2007 (5,6 %) se je že v letu 2008 umirila na 2,1 %, v letu 2009 pa se je še zniževala in ob koncu leta dosegla 1,8 % (UMAR, 2011).

5.1.3 Pravno okolje

Državni zbor Republike Slovenije je na seji 30. maja 2000 razglasil Zakon o gradbenih proizvodih (v nadaljevanju ZGPro). Bistvo tega zakona je, da ureja pogoje za dajanje gradbenih proizvodov v promet, podeljevanje tehničnih soglasij gradbenim proizvodom, izvedbo postopkov ugotavljanja in potrjevanja skladnosti s predpisanimi zahtevami, izvajanje inšpekcijskega nadzora in izvajanje posebnih postopkov priznavanja skladnosti gradbenih proizvodov:

– z evropskim tehničnim soglasjem, toda bistven je 6. člen tega zakona, ki govori: Gradbeni proizvodi se smejo dati v promet samo, če ustrezajo svoji nameravani

uporabi, kar pomeni, da imajo takšne lastnosti, da bodo gradbeni objekti, v katere so vgrajeni, če so ti pravilno projektirani in grajeni, izpolnjevali s predpisi o graditvi gradbenih objektov določene bistvene zahteve.

Gradbeni proizvod ustreza svoji nameravani uporabi in sme biti dan v promet, če je skladen (Zakon o gradbenih proizvodih, Uradni list RS, št. 001-22-92/00, 2000):

- z ustreznimi slovenskimi nacionalnimi standardi, ki so nastali s prevzemom harmoniziranih standardov, ali
- če tehničnih specifikacij iz prejšnjih alinej ni, s priznanimi nacionalnimi tehničnimi specifikacijami.

Aprila leta 1994 je Vlada Republike Slovenije ustanovila Zavod za gradbeništvo Slovenije (v nadaljevanju ZAG). ZAG Ljubljana je neodvisna, neprofitna in nepristranska institucija za preskušanje in potrjevanje kakovosti gradbenih proizvodov, saj izpolnjuje vse zahteve smernice Sveta Evropske skupnosti št. 89/106. ZAG Ljubljana, kot osrednja slovenska institucija za gradbeništvo in neodvisna tretja stranka, opravlja naslednje dejavnosti (ZAG, 2011):

- certificiranje in potrjevanje kakovosti proizvodov, materialov in izvedenih del,
- temeljne in aplikativne raziskave na področju materialov in konstrukcij,
- predkonkurenčni razvoj novih materialov,
- razvoj novih metod preskušanja,
- preiskave, meritve in časovno spremljanje obnašanja objektov javnega pomena,
- preiskave, meritve in opazovanja naravnega in bivalnega okolja,
- raziskave, meritve in opazovanja v zvezi z učinkovito rabo in obnovljivimi viri energije,
- tehnični preizkusi in analize,

- revizije gradbenih in tehnoloških projektov ter projektov transportnih naprav,
- kalibriranje in overjanje meril, etalonov in referenčnih materialov,
- kontrolo, umerjanje in potrjevanje ustreznosti merilnih naprav, aparaturo, preizkuševalnih strojev in elementov industrijskih sistemov,
- usposabljanje raziskovalnih in strokovnih kadrov na posebnih strokovnih področjih,
- sodelovanje pri pripravi tehnične regulative in standardov.

5.1.4 Družbeno-kulturno okolje

Struktura podjetij

Najnovejši podatki Statističnega urada Republike Slovenije o povezavi tujih s slovenskimi podjetji so iz oktobra leta 2010, govorijo pa o letu 2008. Podatki pravijo, da je v letu 2008 v Sloveniji delovalo 2.174 tujih povezanih podjetij in ta so v tem letu prispevala 21 % prihodka od prodaje in 17 % dodane vrednosti. Med vsemi tujimi povezanimi podjetji je največ podjetij delovalo na področju trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil (42 %). Drugi največji delež podjetij pod tujim nadzorom je bil v predelovalnih dejavnostih (15 %), tretji pa v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (11 %). Med podjetji pod tujim nadzorom v Sloveniji so obsegala največji delež podjetja držav članic Evropske unije (66 %). Šest držav članic Evropske unije – Avstrija, Italija, Nemčija, Nizozemska, Francija in Združeno kraljestvo – je imelo pod nadzorom dobro polovico vseh podjetij (55 %), preostale države članice pa 11 % vseh tujih povezanih podjetij. Največji delež tujih povezanih podjetij v Sloveniji je imela Avstrija; pod njenim nadzorom je bila namreč dobra petina (22 %) vseh podjetij pod tujim nadzorom v Sloveniji (SURS, 2010).

5.1.5 Tehnološko okolje

Število tehnološko zahtevnih panog in s tem visoko tehnoloških podjetij, ki bi na račun napredne tehnologije dosegala hitro rast, je v Sloveniji zelo majhno. Eden od vzrokov je tudi v majhnosti Slovenije, ki pa kljub vsemu ne bi smela biti tako velika

ovira, vsaj če pogledamo primer Finske in Irske. Izjemi na tem področju naj bi bili pri nas proizvodnja električnih strojev in aparatov ter farmacevtska industrija (Jaklič, 1999).

Za tehnološki razvoj države je zelo pomembna inovacijska aktivnost podjetij. To pa so tista podjetja, ki so uvedla inovacijo proizvoda (izdelka ali storitve) ali inovacijo postopka. Statistični urad Republike Slovenije je septembra 2010 objavil podatke o inovacijski dejavnosti podjetij v Sloveniji za obdobje 2006–2008. V predelovalni dejavnosti v Sloveniji je bilo v navedenem obdobju inovacijsko aktivnih 54,6 % podjetij, v storitveni dejavnosti pa je bilo takšnih podjetij 46,1 %. Rezultati so pokazali, da so podjetja večinoma sama razvila nov izdelek ali storitev; takšnih podjetij je bilo 66,6 %; 27,4 % podjetij je razvilo nov izdelek ali storitev v sodelovanju z drugim podjetjem ali ustanovo, le 6,0 % podjetij pa je razvoj novega izdelka ali storitve prepustilo drugemu podjetju ali ustanovi. Tudi nove postopke je večina podjetij razvila sama; takšnih podjetij je bilo 48,4 %; 34,9 % podjetij je postopek razvilo v sodelovanju z drugimi, za 16,7 % podjetij pa je nov postopek razvil nekdo drug.

V letu 2008 je bilo v tehnološke inovacije vloženi 902,2 milijona evrov. Od tega je bilo največ sredstev namenjenih za nakup strojev in opreme, 46,8 % vseh sredstev; za notranje raziskovalno-razvojne dejavnosti pa je bilo namenjenih 32,6 % vseh sredstev (SURS, 2011).

5.2 Analiza interesnih skupin

Pri notranjem okolju se proučujejo interesne skupine. Z analizo interesnih skupin se analizirajo najpomembnejše interesne skupine, ki odločujoče vplivajo na poslovanje podjetja. Jaklič (2005) pravi, da so ključnega pomena za podjetje ugotovitve, katere so njegove interesne skupine, kakšni so njihovi interesi in kakšno moč vplivanja imajo. Ključna za preživetje vseh interesnih skupin je sposobnost prilagajanja.

Podjetje mora pri analizi upoštevati naslednje elemente (Jaklič, 2005):

- primarne interesne skupine,
- sekundarne interesne skupine,

- notranje interesne skupine,
- zunanje interesne skupine,
- moč interesnih skupin.

Pomembno je razvrstiti interesne skupine po moči in stopnji interesa, ki ga imajo. Na podlagi razvrstitve je treba definirati, katerim interesnim skupinam je potrebno posvečati največ pozornosti in katere niso toliko pomembne.

Za podjetje SILMEK, d. o. o., so pomembne naslednje interesne skupine: kupci, dobavitelj, projektanti, investitorji, tekmeci, zaposleni in lastnik.

Kupci so gradbena podjetja, ki so tudi izvajalci samega projekta, ki si ga zamisli investitor in ga projektant strokovno dodela. Kupci pričakujejo visoko kakovost izdelkov in temu primerno ceno. Od podjetja SILMEK, d. o. o., pričakujejo tudi strokovno pomoč in podporo med izvajanjem projekta pri delu vgrajevanja konstrukcijskih dilatacij. Kupcem podjetje SILMEK, d. o. o., namenja veliko pozornosti, ker se zaveda obstoja konkurence, saj se lahko kupec odloči za nakup pri tekmecih.

Naslednja interesna skupina je dobavitelj. Brez dobavitelja konstrukcijskih dilatacij podjetje SILMEK, d. o. o., ni zmožno tržiti dilatacijskih profilov. Dobavitelji pričakujejo plačilo do roka, ki ga postavijo, ter stremijo k temu, da bi zastopniško podjetje nabavljalo čim večje količine izdelkov. Prav tako pričakujejo obveščanje o spremembah na trgu.

Projektanti so ključni člen v izdelavi in izpeljavi projekta, ki si ga zamisli investitor. Projektant pričakuje od prodajnega zastopnika tehnično pomoč pri reševanju dilatacijskih reg.

Investitorji vlagajo svoj denar v gradbeni projekt s ciljem čim manjših stroškov in najboljše kakovosti izvedbe. Investitorji pričakujejo kakovostne izdelke pri vgrajevanju v objekt.

Tekmeci so druga podjetja, ki se ukvarjajo s podobnimi izdelki. Druga podjetja so lahko nevarna z razvojem novih izdelkov ali povečanjem tržnega deleža. Konkurirajo pa lahko predvsem z nižjimi cenami in višjo kakovostjo izdelkov.

Pomembna interesna skupina so tudi zaposleni v podjetju. Ti želijo varnost zaposlitve in čim višje plače. Podjetje se sooča z upadom števila projektov v gradbeništvu ter posledično tudi z upadom dobičkom podjetja.

Zadnja interesna skupina, ki vpliva na podjetje, je lastnik. Ta si predvsem želi čim večjo prodajo in čim večji dobiček. Lastnik je obenem tudi direktor družbe in lahko najboljše razume poslovanje podjetja v težkih okoliščinah, ki se pojavljajo v gradbeništvu.

Podjetje največjo pozornost namenja kupcem, sledijo dobavitelji, projektanti in investitorji, tekmeci. Nekoliko manjšo pozornost namenja zaposlenim in samemu lastniku.

5.3 Analiza panoge

Podatke o gradbeni panogi smo pridobili pri SURS-u. Ker še niso podani podatki za leto 2010, so upoštevani podatki iz leta 2009, kar pomeni, da nimamo najbolj realnega kazalca sedanjega stanja v gradbeništvu. Podatki so primerjani s preteklim obdobjem, z letom 2008.

Število dokončanih stavb kot novogradnje (stanovanjske in nestanovanjske – pisarne, hoteli, trgovine, garažne hiše, industrija ipd.) je bilo 4 666 v letu 2008, v letu 2009 pa neznatno več, in sicer 4 707 (dokončane stavbe in stavbe v gradnji ob koncu leta, Slovenija, letno).

Vrednost opravljenih gradbenih del novogradnje stavb je znašala 1.355.175.996 evrov v letu 2008, leto pozneje pa 1.119.303.409 evrov (Vrednost opravljenih gradbenih del po tipu gradbene aktivnosti in vrsti objektov, Slovenija, letno).

Tabela 1 prikazuje dokončane stanovanjske stavbe po številu stanovanj in gradenj v letu 2009.

Tabela 1: Dokončane stanovanjske stavbe po številu stanovanj in gradenj, leto 2009

	Stavbe po številu stanovanj					
	skupaj	1 do 2	3 do 10	11 do 20	21 do 50	50 in več
SKUPAJ	4.146	3.874	168	43	47	14
Pritlične	3.321	3.167	48	3	3	-
1-nadstropne	799	685	93	13	8	-
2-nadstropne	70	22	22	14	12	-
3-nadstropne	33	-	4	10	16	3
4-nadstropne	13	-	1	2	7	3
5-nadstropne	3	-	-	-	1	2
6- do 8-nadstropne	2	-	-	1	-	1
9- in več nadstropne	5	-	-	-	-	5

Vir: SURS, 2010

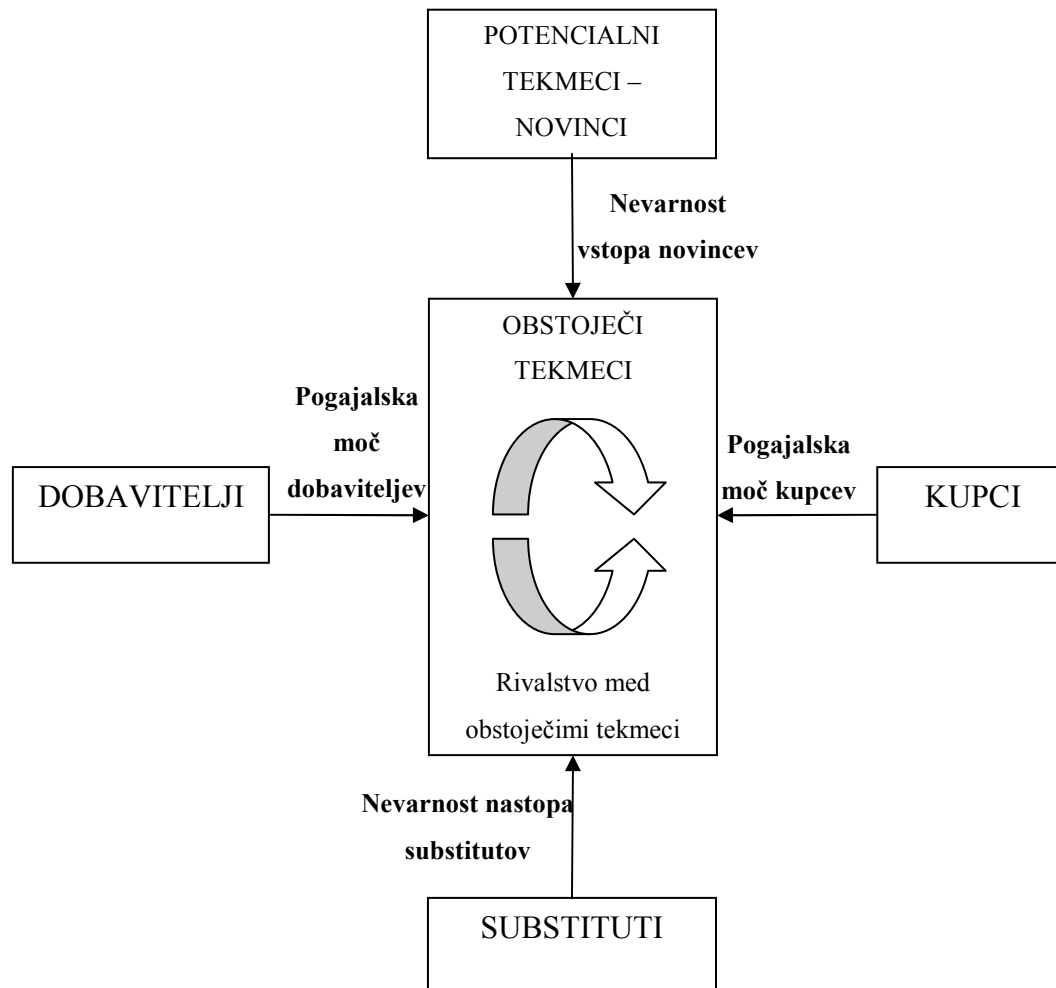
5.4 Analiza konkurence

Analiza konkurence v panogi služi kot podlaga za izbiro ustrezne strategije podjetja. V podjetju ne smejo posvečati pozornosti le sedanjim tekmecem, ampak tudi potencialnim tekmecem. V našem primeru to pride v poštev po uveljavitvi novega izdelka na trgu, kar pomeni, da mora analiza konkurence biti nenehno prisotna v procesu poslovanja podjetja. Okolje, ki se analizira, ne sme biti preozko, ker lahko zaradi tega podjetje zamudi priložnosti, ali pa ne opazi nevarnosti, ki izvirajo iz okolja širšega delovanja podjetja.

Najpogosteje se uporablja Porterjev model za analizo konkurence, ki analizira ožje okolje podjetja. Za izdelavo modela podjetje potrebuje različne vire informacij. Tu pride v poštev na primer UMAR, AJ PES ipd. Porter (2004) pravi, da se konkurenca odraža na različne načine, nedvomno pa obstaja vsaj pet dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco in so prikazani na Sliki 10. Ti dejavniki so:

- konkurenca med podjetji v panogi,
- možnost vstopa novih tekmecev,

- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- možnost pojava substitutov.



Slika 10: Sile, ki vodijo konkurenčnost industrij

Vir: prirejeno po Porter, 2004

5.4.1 Nevarnost vstopa novincev

Nova podjetja, ki vstopajo v panogo in želijo pridobiti tržni delež, prinašajo pritisk na cene, stroške in sredstva. Če povpraševanje po izdelkih določene panoge ne naraste do tiste mere, ki bi dosegla povečane zmogljivosti, do katerih je prišlo zaradi novega podjetja na trgu, potem bodo cene verjetno padale. Nevarnost vstopa novih

podjetij na trg postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Večja nevarnost novincev preti podjetjem takrat, ko delujejo novinci še v drugih panogah in tam zbirajo potreben kapital za investicije. Vstop novega podjetja je odvisen od ovir, ki jih postavijo obstoječa podjetja.

Najpogostejše ovire pa so (Porter, 2004):

- ekonomija obsega: nanaša se na zmanjšanje stroškov, ki jih prinesejo velikopotezne operacije;
- blagovna znamka: pri kupcih od že ustaljenih dobaviteljev se težko spodbudi želja in pozneje zvestoba po novi blagovni znamki;
- potrebe po kapitalu: sami stroški vstopa v panogo so večkrat zaviralni dejavniki, saj je v podjetju redko kdaj na začetku pritok denarja večji od stroškov;
- stroškovne prednosti: prednosti ne izvirajo iz tehničnih možnosti za masovno proizvodnjo, temveč iz izkušenj, ki si jih je podjetje pridobilo skozi ponavljajočo se proizvodnjo enakega izdelka;
- dostop do distribucijskih kanalov: če podjetje nima urejenega distribucijskega kanala tako, da je izdelek bolj dostopen kot pri obstoječih podjetjih, potem se izdelek ne bo prodajal;
- stroškovne slabe strani: so neodvisne od velikosti, zaradi dostopa do cenejše delovne sile ali surovine;
- vladini ukrepi: zakonodaja, carinski ukrepi, patenti ipd.

Zaradi globalne ekonomije bo vedno prisotna nevarnost vstopa novincev na slovenski trg. Proizvajalcev dilatacijskih profilov je kar nekaj v EU in tudi izven nje, zato je pomembno, da podjetje SILMEK, d. o. o., po uveljavitvi na trgu postavi eno od zgoraj omenjenih ovir. Predvsem bo podjetje SILMEK, d. o. o., skrbelo, da bo imelo kakovostne in cenovno sprejemljive izdelke za kupce. Hkrati bo gradilo dobre stike z vsemi člani v gradbeništvu in s tem skušalo ustvariti zvestobo.

5.4.2 Rivalstvo med obstoječimi tekmeci

Po Porterjevem mnenju (Porter, 2004) izhaja rivalstvo med obstoječimi tekmeci iz različnih oblik konkuriranja, med katere lahko prištejemo nižanje cen, uvedbo novih izdelkov, reklamne kampanje in izboljšanje kakovosti izdelka. V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Poteza enega ali več tekmecev povzroči odziv drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoj tržni delež v panogi. Naslednje spremenljivke določajo moč konkurence.

- Število tekmecev: v panogi, kjer je manjše število podjetij med seboj enakovredno po velikosti, je rivalstvo močnejše. V panogi s številnimi različnimi tekmeci, kjer si vsak oblikuje svojo strategijo, je rivalstvo močno. Rivalstvo je intenzivno, ko naraste število tekmecev in ko ti postanejo vse bolj enaki v smislu kapacitet in velikosti.
- Stopnja rasti panoge: v hitro rastočih panogah lahko vsak tekmelec brez boja povečuje svoj tržni delež, v počasi rastočih panogah pa poteka med tekmeci boj za tržni delež, saj en tekmelec lahko poveča tržni delež le na račun zmanjšanja tržnega deleža drugih tekmecev. Torej je rivalstvo intenzivnejše, ko povpraševanje po izdelku počasi narašča.
- Delež stalnih stroškov: konkurenca je močnejša v panogah, kjer je delež fiksnih stroškov visok, saj mora podjetje zapolniti kapacitete, kar pa velikokrat privede do znižanja cen.
- Omejitve zmogljivosti: v panogah, kjer obstaja ekonomija obsega, podjetja povečajo proizvodnjo, kar poruši ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem. Zaradi presežene zmogljivosti in ponudbe cena izdelka pade.
- Višina izstopnih ovir: izstopne ovire so ekonomske in strateški dejavniki, ki silijo podjetje k vztrajanju obstoja v določeni panogi kljub zmanjšanju dobičkov ali celo ustvarjanju izgube. Rivalstvo je močno, saj stane podjetje več umik iz panoge, kot pa nadaljnje vztrajanje in konkuriranje.

- Značilnosti izdelka: konkurenca je močna v panogi, ki proizvaja nediferencirane izdelke. V takšnem primeru je odločilna cena.
- Raznovrstnost tekmecev: tekmeči v panogi imajo različne strategije, organizacijo in cilje. Če ima neko podjetje drugačno strategijo in cilje kot druga podjetja v panogi, lahko nehote zelo škoduje tekmečem. Rivalstvo postane močno, ko se pri tekmečih razlikujejo strategije.

V Sloveniji je majhno število tekmecev na področju konstrukcijskih dilatacij, zato je rivalstvo zelo močno. V zadnjem času stopnja gradbene panoge upada, kar pomeni, da je boj za tržni delež intenzivnejši. Tekmeči imajo različne strategije, kar dodatno povečuje rivalstvo.

Najbolj znana blagovna znamka konstrukcijskih dilatacij na vseh evropskih trgih je MIGUA iz Nemčije, ki jo v Sloveniji trži podjetje KALSAAS d. o. o. (v nadaljevanju KALSAAS), ustanovljeno leta 1995 s sedežem v Ljubljani. Podjetje KALSAAS je po nekajletni uspešni uveljavitvi na slovenskem trgu razširilo svojo dejavnost na ostale trge nekdanje Jugoslavije. Na slovenskem trgu so vodilni in imajo zaradi uživanja velikega zaupanja s strani projektantov visoke cene izdelkov. Izdelki so zelo kakovostni in masivni. Imajo pestro ponudbo vodotesnih in povoznih dilatacijskih profilov, vendar so vodotesni profili zelo dragi in čedalje več jih zamenjujejo navadni profili s kombiniranim vodotesno-elastičnim trakom KOREline, ki ga vgrajujejo pod dilatacijskim profilom (Podjetje KALSAAS, 2011). Trak proizvaja samo podjetje in s tem skuša ublažiti slabosti, ki jih imajo s ceno vodotesnih profilov.

Drugi tekmeč je podjetje ARANDELA d. o. o. (v nadaljevanju ARANDELA), ki prav tako trži nemške konstrukcijske dilatacije blagovne znamke DEFLEX. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998 s sedežem v Mariboru, vendar so s programom dilatacij začeli leta 2003. Podjetje se je v začetnem obdobju svojega delovanja posvečalo predvsem prodaji pretežno gradbenih materialov, v zadnjih treh letih pa se je znatno povečal tudi obseg storitev. Glavna storitev podjetja je tako izvajanje industrijskih tlakov v smislu sanacij, izvajanje epoksi tlakov in v zadnjem letu tudi poliranje betonskih tlakov. Poslujejo tudi na ostalih trgih nekdanje Jugoslavije (O podjetju ARANDELA, 2011).

Dilatacijski profili pri ARANDELI niso vodilni prodajni program podjetja, zato ne posvečajo prevelike pozornosti izboljšavi slabosti svojih izdelkov, ampak tržijo tiste izdelke, ki jih sam proizvajalec nudi. Cenovno so izdelki cenejši kot pri KALSAAS-u, vendar pa nimajo tolikšnega zaupanja kot vodilni zastopnik dilatacijskih profilov. Zadovoljni so s tržnim deležem, ki ga imajo in se ne trudijo preveč, da bi ga izboljšali. Ustreza jim vloga sledilca.

5.4.3 Nevarnost nastopa substitutov

Porter (2004, str. 23) navaja, da nevarnost nastopa substitutov izhaja iz elastičnosti povpraševanja. Kaže se v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe izdelka (zamenjave s substitutom) in v nagnjenosti kupca k substituciji, v skupnih ukrepih tekmecev v panogi (kolektivna zaščita) ter v iskanju izdelka, ki lahko opravlja isto funkcijo kot obstoječi izdelek. Substitut se pojavlja v panogah, kjer je visok donos s prodajo izdelka.

V času ekonomske krize je v gradbeništvu cena izvajanja projekta bolj pomembna kot sama kakovost, saj so investicije v gradbeništvu zmanjšane, ali pa so zelo omejene. Pri izdelkih, ki so cenovno dragi, gradbena podjetja iščejo substitute. Konstrukcijske dilatacije so drag izdelek, zato je nevarnost substitutov zelo velika.

Gradbena podjetja lahko iščejo substitut pri podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo materialov za zaključna dela v gradbeništvu. Substitut bi zapolnil dilatacijsko odprtino in imel na videz podobne lastnosti kot dilatacijski profil (npr. elastična tesnilna masa ipd.). S ceno bi poskušali pridobiti soglasje investitorja za vgradnjo substituta v objekt.

5.4.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na podjetje tako, da znižujejo ceno izdelka, zahtevajo boljšo kakovost izdelka in povečanje raznih storitev. Vse to zvišuje stroške oziroma zmanjšuje donosnost podjetju. Kupčeva moč je večja, če je njegova pogajalska moč močnejša. Največji problem pri analizi te silnice je težka merljivost. Najpomembnejši dejavniki, ki se nanašajo na to silnico, so (Porter, 2004):

- nevarnost, da se kupec integrira po verigi vrednosti nazaj;
- nevarnost, da se panoga integrira naprej;
- razpoložljivost substitutov;
- stroški, ki jih povzročajo kupci;
- cenovna občutljivost kupcev;
- stroški, ki so povezani z menjavo dobavitelja pri kupcih.

Pri konstrukcijskih dilatacijah kupci oziroma gradbena podjetja čutijo neenakovredno moč z dobaviteljem, kar pomeni, da ne vplivajo preveč na končno ceno. Končna cena se bo toliko zniževala, kolikor jo bodo obstoječi tekmeci bili pripravljeni zniževati. Zaradi podrejenega položaja gradbena podjetja iščejo substitute.

5.4.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelj najbolj vpliva s povišanjem cen ali poslabšanjem kakovosti izdelka. Tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje ciljev. Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic spreminjajo cene ali kakovost svojih izdelkov, kar ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi (Porter, 2004).

Če dobavitelji niso zadovoljni s prodajo na določenem trgu, kaj hitro spremenijo svoje prodajne predstavnike. Prav tako se zaradi problemov na domačem trgu lahko povlečejo s tujega trga, na kar prodajni predstavnik nima nikakršnega vpliva. Zato dobavitelji lahko svojo potencialno moč izrabljajo s povišanjem cen na trgih, kjer prodaja ni v pričakovani količini, ali pa, da pokrijejo svoje izgube na domačem trgu. Podjetje SILMEK, d. o. o., se zaveda moči dobavitelja in je pri zbiranju dobavitelja zelo pozorno. Še zlasti pri zastavljanju skupnih ciljev in dobička.

5.5 Analiza kupcev

Namen analize kupcev je pridobivanje strateško pomembnih informacij, ki se nanašajo na značilnosti kupcev. Pri analiziranju kupcev v medorganizacijskem trženju pride v poštev bilanca oziroma boniteta.

Vendar, če se še tako skrbno analizira bilanca in izračunava boniteta, se morajo rezultati vedno vzeti s pridržkom. Podjetje ima namreč lahko kar zajetne dolgove. Za nekoga, katerega ozadje ni znano, je ta podatek lahko zaskrbljujoč. Vendar so lahko ti dolgovi od lastnika podjetja in tako se bilanca oziroma boniteta podjetja v hipu spremeni.

Vendar pa je res tudi to, da bilanca oziroma boniteta ne pokaže prav vseh informacij, ki bi si jih želeli o določenem podjetju. V njej ne piše, koliko novih naročil ima podjetje. Lahko so računovodski podatki lanskega leta zelo dobri, pa so letos izgubili največjega kupca. Bilanca oziroma boniteta lahko tako v kratkem času pokaže popolnoma drugo sliko. Prav tako lahko podjetju grozi tožba, ki bo v prihodnje ogrozila likvidnost. Možno je, da se pripravlja nov zakon in bo podjetje moralo prenehati poslovati, ali pa bo moralo ukiniti strateške izdelke. Takšne informacije pa moramo iskati na drugačen način.

Branje bilance je torej koristno, pa čeprav ne daje absolutno točnih odgovorov na to, kakšna je boniteta določenega podjetja. Lahko pa nam da vsaj približno sliko in predstavo o podjetju, ki ga ne poznamo, kar pa tudi nekaj velja. Skupaj z drugimi informacijami si potem lahko ustvarimo precej točno predstavo o boniteti podjetja.

Velika gradbena podjetja so edini kupci konstrukcijskih dilatacij. Velikokrat so tudi sami investitorji v projektu, največkrat so to poslovno-stanovanjski objekti.

Na podlagi bilanc stanj v letu 2010 smo analizirali štiri največja gradbena podjetja v Sloveniji, ki so: Energoplan, Konstruktor VGR, Kraški Zidar in Stavbenik (Priloga 1). Največ sredstev imata Kraški Zidar in Energoplan, in sicer prvi 111.151.111 evrov, drugi pa 114.466.335 evrov. Skoraj pol manj ima Konstruktor VGR, točneje 59.402.775 evrov, najmanj pa koprski Stavbenik, in sicer 38.268.309 evrov. Vsa podjetja imajo pozitiven promet v prejšnjem letu (glej Prilogo 2).

Trditev, da je bilanca podjetja dobra, če je promet pozitiven, je zelo poenostavljena. V bistvu je to samo podatek iz bilance uspeha, o boniteti podjetja pa ne pove prav veliko. Pove nam, da poslujejo relativno dobro, nič pa nam ne pove, ali nam bodo tudi plačali za naš izdelek. Šele takrat, ko začnemo analizirati bilanco s pomočjo kazalnikov, dobimo boljšo predstavo o boniteti podjetja (glej Prilogo 3).

Bilanca in kazalniki iz konca leta 2010 ne predstavljajo realnega stanja poslovanja gradbenih podjetij v letu 2011. Podjetje Konstruktor VGR ima pozitiven promet in kazalnike, vendar sveže dogajanje le-tega kaže na probleme v poslovanju v letu 2011. Že nekaj časa je blokirano več računov, zaostajajo pa tudi z izplačilom drugih obveznosti. Eden izmed večjih lastnikov podjetja Konstruktor VGR meni, da je težko napovedati prihodnost gradbenih podjetij (V težavah še Konstruktor VGR, 2011).

Med procesom razvoja novega izdelka se lahko znajde še kakšno veliko gradbeno podjetje v težavah. Zato je potrebna ponovna analiza kupcev pred uvajanjem novega izdelka.

5.6 SWOT analiza

Ena najpogostejših in najbolj priljubljenih analiz v sklopu poslovnih ved je SWOT analiza oziroma SPIN matrika v slovenski terminologiji. Analiza je izjemno koristna, ker jo je moč aplicirati nase ali katero koli drugo osebo kot tudi na vse ravni poslovanja – produkt, serijo produktov, podjetje in mnogo drugih podobnih kategorij, kot je na primer trg, konkurenca itn. Pri SWOT analizi vzamemo pod drobnogled štiri aspekte, in sicer prednosti (angl. *strengths*), slabosti (angl. *weaknesses*), priložnosti (angl. *opportunities*) in nevarnosti (angl. *threats*). Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti, ali jih okrepiti in podobno.

Najprej je potrebno razmejiti prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Prva dva aspekta se nanašata na notranje, druga dva pa na zunanje dejavnike (Kos, 2010).

Pod prednosti sodijo resursi in zmožnosti, ki jih podjetje lahko uporablja kot osnovo za razvijanje konkurenčne prednosti. Pomanjkanje nekaterih prednosti se lahko obravnava kot slabosti, v nekaterih primerih pa je lahko slabost tudi prednost.

Priložnosti pa kažejo nove zmožnosti za doseganje dobička in rasti. Spremembe v zunanjem okolju podjetja so lahko tudi nevarnosti.

Prednosti:

- dolgoletne izkušnje zaposlenih,
- odlična povezava z ostalimi prodajnimi predstavniki v Evropi,
- dodatno izobraževanje,
- sistem nagrajevanja zaposlenih,
- nenehen kontakt s proizvajalcem,
- dobri odnosi z investitorji zaradi že obstoječih prodajnih programov,
- cenovno ugodni izdelki podjetja C/S France,
- sposobnost držati se rokov dostave,
- prodajni predstavnik priznanih podjetij v EU.

Slabosti:

- omejeni finančni viri,
- podjetje C/S France nima vodotesnih dilatacijskih profilov,
- sedež podjetja v Šempetru pri Gorici,
- brez lastnega skladišča,
- izdelki podjetja C/S France niso znani na slovenskem tržišču.

Priložnosti:

- priložnost za rast in širitev na tuje trge,
- malo tekmecev na trgu,

- sodelovanje s tujimi prodajnimi predstavniki ponuja priložnost za sodelovanje na drugih poslovnih področjih,
- z novimi izdelki pritegniti zanimanje pri potencialnih kupcih,
- gradbena podjetja, ki so znani dolgoletni neplačniki, gredo v stečaj.

Nevarnosti:

- vse manj velikih investicij v gradbeništvu,
- vse manj kupcev (stečaji gradbenih podjetij),
- neplačilo izdelka zaradi propada gradbenega podjetja,
- nestalno povpraševanje,
- na nakup vpliva več dejavnikov (vpliva več ljudi),
- zaradi dragih izdelkov konkurence gradbena podjetja sama iščejo cenejše rešitve,
- tekmeči so že več let prisotni na slovenskem trgu.

6 PREDLOG UVAJANJA NOVEGA IZDELKA

Zaradi vedno večjega vpliva globalnega trga se bo konkurenčnost povečevala tudi v gradbeništvu. To sili podjetja k razvoju in proizvodnji čim cenejših izdelkov čim boljše kakovosti. Če k temu dodamo še dejstvo, da so zlati časi gradbeništvu v zatonu, potem novi izdelki, ki bodo prihajali na trg, ne smejo biti podobni obstoječim. Novi izdelki morajo biti bolj funkcionalni – en izdelek zamenjuje dva ali več obstoječih izdelkov.

Na tržišču konstrukcijskih dilatacij že obstajata dva uveljavljena prodajna zastopnika nemških dilatacijskih profilov. S svojim uspešnim poslovanjem sta se dobro pozicionirala na slovenskem trgu. Na podlagi teh dejstev, direktorjevih izkušenj s trženjem dilatacij in naše analize trga smo prišli do predloga rešitve izdelka, ki bo šel skozi proces razvoja izdelka skupaj s proizvajalcem C/S France.

Projektanti so pomemben vezni člen v gradbenem projektu, katere je potrebno najprej prepričati za uvedbo izdelka v projekt. Poleg tega dejstva bodo naš tržni segment velika gradbena podjetja, ki gradijo stanovanjske, poslovne in industrijske objekte. To bodo kupci konstrukcijskih dilatacij, zato bodo oni ter projektanti tisti, katerim se bo strategija podjetja prilagajala. V okvirju te ciljne skupine se bomo pozicionirali na podlagi kakovosti in cene izdelka.

Vloga, ki jo bo imelo podjetje na začetku uvajanja, bo tržni izzivalec, kar pomeni, da bo skušalo premagati obstoječa tekmeca na trgu s pomočjo različnih elementov trženjskega spleta – z izdelkom, s ceno, komuniciranjem in z distribucijo. Na podlagi te vloge si bo podjetje izbralo generično strategijo – osredotočenje ali strategija tržnih niš, in sicer zato, ker bo imelo specializiran izdelek, prilagojen povpraševanju. Ta strategija je predvsem privlačna za podjetja z omejenimi viri, kot je podjetje SILMEK, d. o. o., z njo pa se doseže konkurenčna prednost.

Dilatacijske rege se izvajajo skozi ves objekt. Najbolj problematična rega je v podzemnih delih, kjer je potreba po vodotesnosti in povoznosti, saj so v podzemnih delih garaže. Zato so pri pridobivanju posla gradbena podjetja, projektanti in investitorji pozorni na dilatacijske profile, ki bodo dilatirali rege v podzemnih delih objekta. Na podlagi najboljše ponujene rešitve podjetja z dilatacijskimi profili za

podzemni del dodelijo posel za dilatiranje celega objekta, zato je podjetje SILMEK, d. o. o., posvečalo posebno pozornost dilatacijam za podzemne dele. Podjetje C/S France nima ustreznega dilatacijskega profila, ki bi bil vodotesen in povezen za podzemne dele objekta. S tem namenom je prišlo do ideje inovativnega dilatacijskega izdelka, ki bo konkuriralo obstoječim izdelkom na trgu. Tako bo podjetje SILMEK, d. o. o., z izdelkom, ki ga je samo idejno zasnovalo, in izdelki, ki jih proizvaja podjetje C/S France, konkurenčno na trgu konstrukcijskih dilatacij.

6.1 Izdelek

Tavčar (2000) meni, da ima politika izdelkov prevladujoč pomen med politikami v tržnem spletu, in sicer zaradi maloštevilnosti odjemalcev v medorganizacijskem trženju. Prav tako meni, da ima kakovost izdelka večjo veljavo kot v potrošnem trženju:

- ker je izdelek za organizacijo proizvodni tvorec, lahko nezadostna kakovost in/ali zanesljivost povzroči posledično škodo, ki presega ceno izdelka;
- zaradi tega je zagotavljanje zadovoljive, pogosto pa tudi večje kakovosti običajno usmerjeno na odločevalce v nabavljanju organizacij; takšna, s certifikati, atesti, referencami ipd., dokumentirana kakovost je bistvena za zniževanje občutnega tveganja odločevalcev.

Nov inovativen izdelek bo zato prešel vse faze testiranja v proizvodnem podjetju in iskanju potrebnih državnih certifikatov o kakovosti, ki se pridobijo pri ZAG-u.

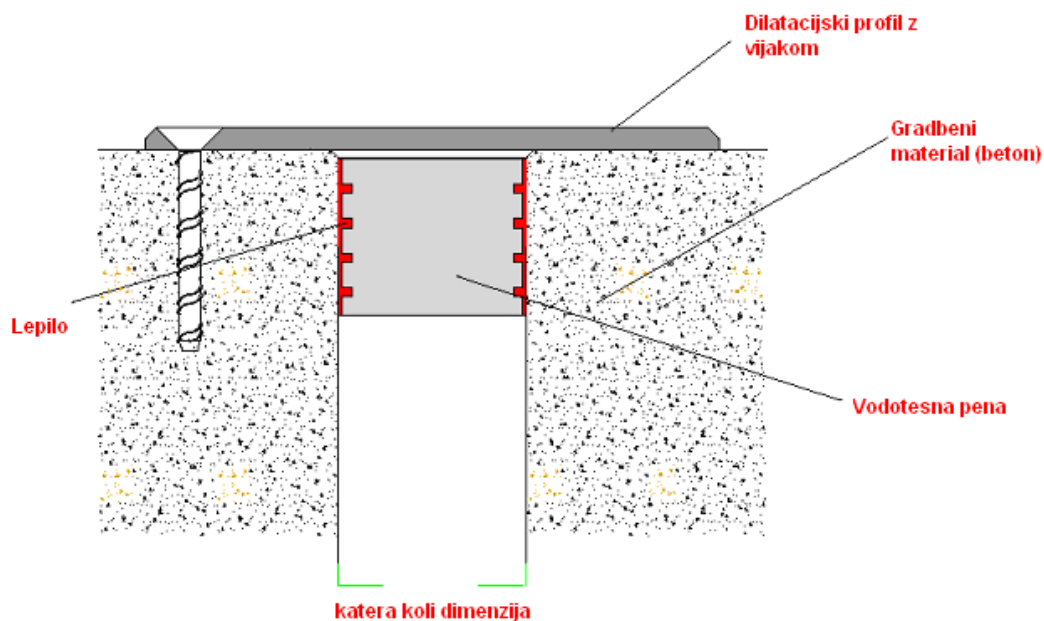
Pri iskanju idej za inovativen dilatacijski izdelek je podjetje SILMEK, d. o. o., določilo nekaj kriterijev:

- preprosta montaža,
- vodotesnost,
- protipožarnost,
- namenjen za vse dimenzije dilatacijskih reg,

- primeren za kakršnekoli vibracije, koeficiente razteznosti gradbenih materialov,
- povezen.

Na podlagi teh kriterijev je prišlo do izdelka z nazivom »SI-UN«. Črki »SI« sta izbrani kot naziv idejnega porekla države – Slovenije. V drugem delu naziva pa ne bo imelo klasičnih števil v imenu, ampak skrajšan naziv »UN«, kar pomeni univerzalni, saj bo primeren za vse dimenzije dilatacijskih reg. Profil bo masiven, iz aluminija.

V dilatacijsko rego se bo najprej vgradila pena z visokim koeficientom razteznosti, ki bo vodotesna in bo imela zaviralne lastnosti pri širjenju požara. Vgradila se bo z vodoodpornim lepilom. Nato se bo vgradil še dilatacijski profil s privijačenjem na gradbeni material, kot kaže Slika 11. S tem bo vsa dilatacija vodotesna, povozna in protipožarna.



Slika 11: Dilatacijski profil SI-UN

Vir: Interno gradivo podjetja SILMEK, d. o. o.

Z zelo preprosto montažo bo izdelek precej bolj cenovno sprejemljiv za kupce kot pa že obstoječi dilatacijski profili v Sloveniji, saj dober del cene predstavlja montaža. Preprosta montaža dilatacijskega profila pa predstavlja tudi majhen strošek zamenjave po določeni obrabi.

6.2 Cena

Tavčar (2000) navaja vire in vsebine vplivov na oblikovanje pogojev za določanje cene.

- Vplivi iz okolja: tržišče, tekmeci, razmerja prodajnikov in nabavnikov, odjemalčeve zaznave, zakonske omejitve.
- Vplivi iz podjetja: cilji in strategije podjetja, stroški, vrsta izdelka (poslanstvo), finančna donosnost in tveganje.
- Vplivi formalnih udeležencev: vršni menedžment, terenski tržniki, poslovodniki v trženju, menedžerji izdelkov (programskih enot), stroškovno računovodstvo, razvijalci, tehnologi, finančno osebje, pravno osebje.
- Vplivi interesnih udeležencev: vsi sodelavci podjetij partnerjev, ki imajo ob pogojih lastne interese v organizaciji ali izven nje.

Na ceno iz okolja bodo vplivali tekmeci, in sicer tako, da bo cena C/S izdelkov vedno cenejša, ker je takšen cilj proizvodnega podjetja in njegovega zastopnika. S tem se bo osvojil trg in postavile se bodo ovire za nove potencialne tekmece. Cena bo zajemala stroške proizvodnje, distribucije, promocije in določen dobiček, ki bo ustrezal proizvajalcu in zastopniku.

Cena dilatacijskih profilov, na katero gledajo kupci v gradbeništvu, ni samo cena izdelka, ampak tudi cena montaže izdelka, ki se zvišuje glede na kompleksnost samega izdelka. Predložen izdelek je zelo preprost za montažo in s tem cenovno bolj ugoden kot obstoječi izdelki tekmecev. To bo glavna prednost, ki se bo izpostavljala pri predstavitvi in trženju izdelka.

Rok plačila v gradbeništvu bo 90 dni, kot so ga imeli do sedaj v poslovanju podjetja SILMEK, d. o. o., vendar bo pred prevzemom izdelkov potrebno plačati določen avans, ki bo pokrival vse zajete stroške proizvodnje s prevozom brez dobička podjetja SILMEK, d. o. o. V ceniku bodo tudi popusti, kot so količinski popusti in plačevanje pred rokom 90 dni.

6.3 Tržne poti

C/S France ima svoje poslovne enote na tujih trgih ali pa prodajne zastopnike. Tavčar (2000) takšno poslovno orientacijo podjetja glede ciljnih tržišč in tržnih poti do njih opisuje kot policentrično: podjetje razume razlike med domačim in tujimi tržišči ter boljše deluje v mednarodni menjavi, tako da v posameznih deželah ustanavlja poslovne enote.

Potresna območja niso v vsaki državi enaka, zato tudi potrebe po dilatacijskih profilih niso enake v vsaki državi. Tega se zavedajo v C/S France, zato imajo prodajne zastopnike na tujih trgih. Prodajni zastopniki so odličen vir informacij, vendar pa zvišujejo končno ceno izdelka.

Podjetje SILMEK, d. o. o., je vmesni člen med proizvajalcem in kupcem. Konstrukcijske dilatacije se naročajo sproti za vsak objekt posebej, zato ni velike potrebe po skladiščenju. Naročajo pa se skoraj mesec dni pred načrtno vgradnjo v objekt. Transport se izvede od proizvodnje do samega gradbišča. Embalaža, v kateri se bo izdelek transportiral, ne bo sestavni del izdelka in s tem nima velikega pomena za estetski videz. Bolj pomembna je sestava embalaže, ki bo ščitila izdelek pred mehanskimi poškodbami v času distribucije. Embalaža bo kartonska škatla v obliki kvadra, znotraj nje pa stiropor kot dodatna zaščita. Ker je v gradbeništvu čas pomemben parameter pri izvedbi projekta, mora podjetje SILMEK, d. o. o., skrbeti, da se spoštuje določen dobavni rok izdelka.

6.4 Tržno komuniciranje

V gradbeništvu je, še zlasti po ekonomski krizi, količinsko malo kupcev, kupujejo pa velike količine in vrednosti izdelkov. Torej so veliki kupci, ki pa so strokovno bolj izurjeni. Malokrat se pojavljajo enkratni kupci. Za nakup se odločajo na podlagi več

dejstev in potrebujejo množico tehničnih podatkov o ponujenih izdelkih. Zato je najbolj primerno komunikacijsko orodje osebni stik.

Osebni stik Tavčar enači z izrazom poslovni razgovori. Isti avtor (Tavčar, 2000) pravi, da jih najuspešnejše opravijo tržniki in drugi člani tržnih skupin podjetja, ne pa člani drugih organizacij; to je razlog več za lastne tržne poti organizacije, še posebej v tujih okoljih.

Zmogljivosti podjetja za osebno komuniciranje so praviloma omejene. Pri 180 dneh letno na terenu in povprečno treh stikih dnevno je to 540 stikov letno; ker terja učinkovito komuniciranje po več osebnih stikov letno, zmore en tržnik vzdrževati osebne stike le z omejenim številom odjemalcev (Tavčar, 2000).

Pri izvajanju projekta v gradbeništvu so pomembni člani: projektna podjetja, gradbena podjetja, investitorji. Z vsemi naštetimi je potrebno komuniciranje. Podjetje SILMEK, d. o. o., že ima zaradi svojih obstoječih prodajnih programov sezname investitorjev ter projektnih in gradbenih podjetij. Tržniki bodo na podlagi seznamov obiskovali podjetja in s pomočjo katalogov, vzorcev in računalniškega programa AUTO-CAD predstavili nov prodajni program dilatacije proizvajalca C/S France. Obenem pa bodo predstavili inovativen izdelek SI-UN. S poslovnim razgovorom bodo tržniki dobili povratno informacijo oziroma reakcijo od vsakega člana gradbena projekta. Hkrati se bo navezal osebni stik z osebami v podjetjih. Po opravljenem razgovoru oziroma predstavitvi se bodo puščali katalogi dilatacij in kontaktni naslovi podjetja SILMEK, d. o. o., na katere se lahko obrnejo pri projektiranju ali izvajanju konstrukcijskih dilatacij pri projektih. Podjetje C/S France kataloge brezplačno dostavi podjetju SILMEK, d. o. o. Prevod katalogov v slovenščino iz angleškega jezika ni potreben, saj je danes angleščina osnovni jezik pri poslovanju.

Poleg katalogov bo podjetje SILMEK, d. o. o., imelo spletno stran konstrukcijskih dilatacij, kjer bodo projektanti in člani gradbenega podjetja (vodja del, nadzornik, vodja projekta) lahko našli primerno rešitev za projekt v pripravi ali v izvajanju. Spletna stran bo čim bolj preprosta, z besedilom in slikami dilatacij. Spletno stran bo izdelalo podjetje, ki je do sedaj urejalo vse spletne strani podjetja SILMEK, d. o. o. Strošek izdelave spletne strani bo 500 evrov.

Ko bo podjetje SILMEK, d. o. o., izvedelo za nov projekt, se bodo tržniki oglasili vsem članom projekta (projektantu, gradbenemu podjetju in investitorju), in sicer z namenom, da nudijo tehnično pomoč pri reševanju dilatacijskih reg. Svoje rešitve bodo nudili s programom AUTO-CAD, ki ga uporabljajo v gradbeništvu pri risanju projektov in detajlov projekta.

7 ZAKLJUČEK

Zastavljeni cilj diplomske naloge – zasnovati strategijo uvajanja inovativnih dilatacijskih izdelkov na slovenski trg – je bil dosežen, in sicer s pomočjo domače in tuje literature, sodelavcev v podjetju ter tržne analize. Med drugim sta bili opravljene tudi SWOT in PEST analizi.

Z analizo slabosti obstoječih izdelkov in priložnosti trga smo prišli do predloga novega inovativnega izdelka, ki bo skupaj z obstoječimi izdelki francoskega proizvajalca uveden na slovenski trg. Nov izdelek bo univerzalen, kar pomeni, da bo primeren za vse dilatacijske rege. Ne bo predstavljal velikih problemov pri vgradnji, kot so jih dosedanji izdelki, ki jih trži konkurenca.

Menimo, da se bo zaradi pomanjkanja prostora in povečanja števila prebivalstva z vozili pojavil čedalje večji problem s parkirišči v mestih. Kot rešitev se bodo čedalje več gradila podzemna parkirišča. Dilatacijske rege se pojavljajo na vseh malo večjih objektih tako zaradi koeficienta razteznosti materialov in vibracij okolja kot tudi zaradi potresa in pogrezanja tal. Tako so dilatacijske rege sestavni del vsakega objekta, pa tudi podzemnih delov. V podzemnem delu se pojavi problem z vodo, povoznostjo in protipožarnostjo dilatacijskih reg. Zato so vsi člani v gradbenem projektu najbolj pozorni pri dilatiranju tega dela objekta. Odločajo se za dilatiranje samo s tistimi dilatacijskimi profili, ki zadovoljujejo vse te kriterije. Zato je bila pri izdelavi trženjske strategije dana največja pozornost dilatiranju podzemnih delov objekta. Dolgoročno bo inovativen izdelek uveljavil ostale dilatacijske profile francoskega proizvajalca in s tem prinesel dobiček tako proizvajalcu kot tudi njegovemu prodajnemu zastopniku, hkrati pa zadovoljil potrebe gradbene panoge po dilatiranju objektov. Vse interesne skupine bodo zadovoljile svoje zahteve in s tem pozitivno vplivale na poslovanje podjetja SILMEK, d. o. o. Največja nevarnost, ki bo vplivala na poslovanje podjetja SILMEK, d. o. o., bo neplačilo izdelka s strani propadlega gradbenega podjetja. Iz teh razlogov je potrebno vsakdanje spremljanje poslovanja kupcev.

8 LITERATURA IN VIRI

COUVRANEUF (2005). Interno gradivo. Saint-Marcel: C/S France.

Cravens, D. (1994). Strategic marketing. 4. izdaja. Boston: Irwin.

C/S France (2011). Pridobljeno 17. 5. 2011 s svetovnega spleta: http://www.cci-international-normandie.fr/Liste_Article.asp?Ref=n%B0+314&rubrique=T%E9moignages

Dančević, D. (1974). Arhitektonske konstrukcije. 3.knjiga. Niš: Grafičko izdavačko preduzeće Prosveta.

Devetak, G. (2000). Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. 2. natis. Koper: Visoka šola za management.

Jaklič, A. (1999). Inovacijske kooperacije in inovacijske dejavnosti slovenskih podjetij. Pridobljeno 25. 6. 2011 s svetovnega spleta: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2007/dz06-07

Jaklič, M. (2005). Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Kaj je vizija (2011). Pridobljeno 4. 5. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-pomenvizijezapodjetje.html>

Kotler, P. (1996). Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, P. (2004). Management trženja. Enajsta izdaja. Ljubljana: GV Založba.

Kos, B. (2010). SWOT analiza. Pridobljeno 28. 6. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>

Letno poročilo (2010). Interno gradivo. Saint-Marcel: C/S France.

O podjetju ARANDELA (2011). Pridobljeno 27. 6. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.arandela.si>

Podjetje KALSAAS (2011). Pridobljeno 27. 6. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.kalsaas.si>

Pogodba o sodelovanju (2010). Interno gradivo. Šempeter pri Gorici: SILMEK, d.o.o.

Politični sistem in gospodarstvo (2011). Pridobljeno 16. 6. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.slovenia.info>

Potočnik, V. (1996). Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Potočnik, V. (2002). Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba.

Porter, M. E. (2004). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Robinson, P. J., Wind, Y., Faris, C. W. (1967). Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Alyn & Bacon.

SURS (2010). Tuja notranja povezava podjetja, Slovenija 2008 – končni podatki. Pridobljeno 23. 6. 2011 s svetovnega spleta: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3433

SURS (2011). Bruto domači proizvod, Slovenija, 4. četrletje 2010. Pridobljeno 9. 6. 2011 s svetovnega spleta: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3765

Tavčar, M. (2000). Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management.

UMAR (2011). Pridobljeno s svetovnega spleta dne 7. 6. 2011, http://www.umar.gov.si/informacije_za_javnost/tekoca_gospodarska_gibanja/obvestilo/zapisi.

V težavah še Konstruktor VGR (2011). Pridobljeno 3. 8. 2011 s svetovnega spleta: <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2011062205657957>

Vizija in poslanstvo podjetja (2009). Interno gradivo. Šempeter pri Gorici: SILMEK, d. o. o.

ZAG (2011). Pridobljeno 20. 6. 2011 s svetovnega spleta:
<http://www.zag.si/si/index.php?nav0=onas>

Zakon o gradbenih proizvodih. Uradni list RS, št. 001-22-92/00, 2000.

PRILOGA 1: INTERVJU

1. Mi lahko opišete podjetje SILMEK, d. o. o., in vašo vlogo v njem?

Nekaj let sem bil zaposlen v drugi družbi, ki se je, podobno kot SILMEK, d. o. o., ukvarjala z uvozom izdelkov za gradbeništvo. Tam sem bil zaposlen kot vodja prodajnega programa konstrukcijskih dilatacij. Sporazumno sem se razšel in v začetku leta 2009 ustanovil podjetje SILMEK, d. o. o., kjer sem tudi direktor. Vendar nisem takoj začel tržiti s konstrukcijskimi dilatacijami, ampak sem izbral druge prodajne programe, to so poštni nabiralniki, urbana oprema in predpražniki.

2. Zakaj ste se odločili za nov program – konstrukcijske dilatacije?

Kot sem že omenil, je bila moja vloga v prejšnjem podjetju vodja prodaje konstrukcijskih dilatacij. Uspešno sem tržil dilatacijske profile angleškega proizvajalca, vendar se je podjetje odločilo, da ne bo več sodelovalo z Angleži, saj so bili pred stečajem zaradi slabega poslovanja na domačem trgu.

Svojega znanja glede dilatacij nisem hotel vreči v koš. Zato sem se odločil, da bom na podlagi lastnih izkušenj iskal drugega primernega proizvajalca konstrukcijskih dilatacij. Obenem sem iskal takšnega proizvajalca, ki bo imel odprt odnos do prodajnega zastopnika, kar pomeni, da upošteva in uresniči dobre predloge svojega zastopnika na tujem trgu.

3. Opišite trg konstrukcijskih dilatacij.

Po osamosvojitvi Slovenije je gradbeništvo začelo cveteti in s tem tudi trg dilatacij. Potrebe po stanovanjskih, poslovnih in industrijskih objektih so bile velike. Vemo, da je Slovenija dokaj potresno območje in so potrebe po dilataciji razumljive v gradbeništvu.

Na tržišču sta dva zastopnika nemških proizvajalcev, ki že nekaj let zelo uspešno tržita. Kot tretji sem bil jaz v prejšnjem podjetju, ki sem jim dobro konkuriral, vendar sem imel nekaj pomanjkljivosti pri ponudbi angleškega proizvajalca, točneje povedano, nisem imel vodotesnih dilatacijskih profilov. Zavedamo se, da je zaradi pomanjkanja prostora v mestih čedalje več podzemnih delov objekta. V

takšnih primerih so rešitve za dilatacijske rege vodotesne dilatacije. Ko gradbeno podjetje kupuje dilatacijske profile za določen objekt, jih kupuje od enega proizvajalca, kar pomeni, da če nimamo v ponudbi vodotesnih dilatacijskih profilov, ne bomo dobili posla za ves objekt. Zato moramo v ponudbi imeti omenjene dilatacije.

Slabost dilatacij je neenakomerna prodaja čez celo podjetje, zato je težko predvideti vnaprej, kolikšna bo prodaja. Dobra lastnost pa je ta, da se dilatacije čez čas menjajo v objektih.

Menim, da je dovolj prostora za še enega ponudnika dilatacijskih profilov, še zlasti, če ponudi nov izdelek, ki je bolj preprost za montažo in s tem cenovno bolj sprejemljiv za gradbena podjetja, ki so v današnjem času omejena s sredstvi.

4. Zakaj C/S France?

Kot sem že omenil, je eden od pogojev pri izbiri proizvajalca ta, da ima prodajni predstavnik dober odnos z razvojnim sektorjem, kar pomeni, da predloge s trga upoštevajo pri načrtovanju novih izdelkov. Takšne informacije sem preveril pri prodajnih zastopnikih C/S France v drugih evropskih državah. Vsaj enkrat na leto se vsi prodajni zastopniki zberejo na enem mestu in razmejujejo informacije med seboj, kar je zelo pozitivno in s tem se gradi dolgoročni odnos med zastopniki in samim proizvajalcem.

C/S France nima prodajnega zastopnika v državah nekdanje Jugoslavije. Zavedam pa se, da se bo sčasoma gradilo manj velikih objektov v Sloveniji in se bodo pojavile potrebe po širitvi na druge trge, zato smo tudi tu našli skupni cilj z njimi.

Gradbena podjetja nenehno iščejo izdelke, ki bodo cenejši in bolj ali enako kakovostni kot obstoječi. Konstrukcijske dilatacije so drag izdelek in na tem področju venomer iščejo substitute. Zato sem že v prejšnjem podjetju z angleškim proizvajalcem začel iskati takšen profil, ki bo dober odgovor zahtevam trga in hkrati zelo poceni. Nekaj idej se je rodilo, vendar se zaradi prekinitve poslovanja z Angleži to ni naprej razvilo. Te ideje sem predstavil podjetju C/S in so zelo zadovoljni.

5. Kaj je najbolj pomembno pri dilatacijah?

V gradbeništvu se vse vrti okoli cene. Kakovost je razumljiva, saj nekakovostni izdelki nikoli niso dolgo prisotni na trgu. Torej čim bolj kakovosten izdelek po čim nižji ceni. Pri izdelkih v gradbeništvu je pomembna vgradnja, saj dober del stroškov projekta predstavlja strošek dela, zato morajo biti dilatacijski profili preprosti za vgradnjo. Temu moramo dodati tudi ponujanje garancije s strani prodajnega zastopnika ali proizvajalca.

Še enkrat bi poudaril, da je pri sklenitvi posla dilatacij pomembno, da imamo v ponudbi vodotesne profile. Če nimate vodotesnih profilov za podzemni del objekta, potem ne boste dobili posla za ves objekt. To pa lahko pomeni velike izgube in sčasoma lahko postanete neprimeren tekmeč na trgu.

6. Kakšno pogajalsko moč imajo kupci in dobavitelji?

Kupci dilatacij so gradbena podjetja. Kupci zahtevajo čim višjo kakovost izdelkov in ugodne plačilne pogoje, predvsem daljši rok plačila. V nasprotnem primeru se obrnejo na tekmece. Ker je pri ponudbi konstrukcijskih dilatacij malo tekmecev v Sloveniji, je tudi moč kupca majhna, saj nima preveč izbire. Zaradi tega je vsak nov prodajni zastopnik dobrodošel na trg.

Dobavitelji lahko na primer zaradi slabega poslovanja na svojem trgu dvignejo ceno izdelkov in tako postane prodajni zastopnik nekonkurenčen na svojem trgu. Na to mi kot prodajni zastopnik majhnega trga nimamo preveč vpliva. Dobavitelji pa predvsem zahtevajo redno plačilo izdelkov.

7. Kakšne prednosti vidite v novih konstrukcijskih dilatacijah, ki jih bo tržišilo podjetje SILMEK, d.o.o., pred obstoječimi konkurenčnimi izdelki?

Najprej v ceni, saj ima C/S France cenejše izdelke kot sedanji nemški proizvajalci, ki so v Sloveniji. To so nam potrdili prodajni zastopniki na ostalih evropskih tržiščih, kjer imajo iste tekmece kot mi v Sloveniji. Prav tako imajo preprosto montažo. Z novimi vodotesnimi izdelki, ki jih bomo razvili z našimi idejami in njihovim znanjem, kapacitetami ter izkušnjami, bomo imeli cenovno najbolj konkurenčne izdelke. S tem izdelkom bomo pobirali posle in se širili na

ostale trge nekdanje Jugoslavije, saj sta na teh trgih prisotna oba zastopnika iz Slovenije. Torej, če jim prevzamemo dober delež v Sloveniji, jim bomo zanesljivo tudi na ostalih trgih.

PRILOGA 2: BILANCA STANJ NA DAN 31. 12. 2010

	Postavke	Energoplan	Konstruktor VGR	Kraški Zidar	Stavbenik
	SREDSTVA	114.466.335	59.402.775	111.151.111	38.268.309
1	DOLGOROČNA SREDSTVA	42.310.832	13.596.635	35.183.689	653.842
1.1.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	3.004	44.792	159.223	919
1.2.	Opredmetena osnovna sredstva	2.489.880	6.696.307	13.558.976	137.772
1.3.	Naložbene nepremičnine	3.308.444	0	8.584.318	366.869
1.4.	Dolgoročne finančne naložbe	31.220.754	5.439.901	12.726.364	7.600
1.5.	Dolgoročne poslovne terjatve	5.179.863	1.405.038	7.088	0
1.6.	Odložene terjatve za davek	108.887	10.597	147.720	140.682
2	KRATKOROČNA SREDSTVA	69.725.297	45.688.378	75.967.422	37.479.035
2.1.	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	5.582.280	0	0
2.2.	Zaloge	24.823.071	2.865.246	55.939.309	18.261.913
2.3.	Kratkoročne finančne naložbe	22.370.820	15.109.928	6.267.722	305.000
2.4.	Kratkoročne poslovne terjatve	21.040.163	21.922.806	13.703.686	17.551.063
2.5.	Denarna sredstva	1.491.243	208.118	56.705	1.361.059
3	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.430.206	117.762	0	135.432
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	114.466.335	59.402.775	111.151.111	38.268.309
1	KAPITAL	14.397.207	10.498.879	20.272.233	1.734.890
1.1.	Vpoklicani kapital	1.418.795	1.927.569	2.786.131	12.519
1.2.	Kapitalske rezerve	5.653.196	25.468	4.328.493	538
1.3.	Rezerve iz dobička	889.779	192.757	1.906.678	1.252
1.4.	Presežek iz prevrednotenja	-172.809	1.717.414	302.645	0
1.5.	Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	6.116.286	6.544.838	9.417.505	688.010
1.6.	Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/izguba poslovnega leta)	491.960	90.833	1.530.781	1.032.571
2	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	3.748	353.875	4.322.603	774.592
3	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	14.496.218	3.746.590	10.915.668	0

3.1.	Dolgoročne finančne obveznosti	12.715.710	3.746.590	10.909.846	0
3.2.	Dolgoročne poslovne obveznosti	1.780.500	0	5.822	0
3.3.	Odložene obveznosti za davek	8	0	0	0
4	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	78.998.932	44.722.851	74.852.743	34.192.257
4.1.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0
4.2.	Kratkoročne finančne obveznosti	51.932.627	15.051.655	50.013.332	11.276.774
4.3.	Kratkoročne poslovne obveznosti	27.066.305	29.671.196	24.839.411	22.915.483
5	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	6.570.230	80.580	787.863	1.566.570

PRILOGA 3: KAZALNIKI POSLOVANJA ZA LETO 2010

	Vrste kazalnikov	Energoplan	Konstruktor VGR	Kraški Zidar	Stavbenik
	KAZALNIKI INVESTIRANJA				
1	Delež dolgoročnih sredstev v sredstvih, v %	37,0	22,9	31,7	1,7
2	Delež kratkoročnih sredstev v sredstvih, v %	63,0	77,1	68,3	98,3
3	Delež finančnih naložb v sredstvih, v %	46,8	34,6	17,1	0,8
	KAZALNIKI FINANCIRANJA				
1	Delež kapitala v virih sredstev, v %	12,6	17,7	18,2	4,5
2	Delež obveznosti v virih sredstev, v %	87,4	82,3	81,8	95,5
3	Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	0,3	0,77	0,58	2,65
	KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI				
1	Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,43	0,89	0,39	0,13
2	Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	0,84	1,02	1	1,05
3	Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	0,55	0,96	0,26	0,54
	KAZALNIKI GOSPODARNOSTI				
1	Celotna gospodarnost	1,01	1	1,03	1,03
2	Gospodarnost poslovanja	1,05	1,01	1,06	1,03
3	Čista dobičkovnost prihodkov	0,006	0,001	0,024	0,022
4	Dobičkovnost poslovnih prihodkov	0,044	0,01	0,058	0,032
5	Čista dobičkovnost poslovnih prihodkov	0,006	0,001	0,024	0,023
	KAZALNIKI DONOSNOSTI				
1	Proizvodnost sredstev	0,767	1,174	0,582	1,3
2	Čista donosnost sredstev	0,004	0,001	0,014	0,029
3	Čista donosnost kapitala	0,035	0,009	0,078	0,465
	KAZALNIKI PRODUKTIVNOSTI IN DOHODKOVNOSTI				
1	Prihodki na zaposlenca, v EUR	1.025.229	288.138	146.605	349.030

2	Dodana vrednost na zaposlenca, v EUR	96.003	29.049	40.875	38.542
3	Čisti poslovni izid na zaposlenca, v EUR	5.933	350	3.449	7.851
4	Povprečna mesečna plača na zaposlenca, v EUR	2.571	1.540	1.580	1.438