

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRŽENJSKA STRATEGIJA UVAJANJA PROGRAMA  
INDUSTRIJSKIH DETEKTORJEV KOVIN NA MEDNARODNEM  
TRGU – PRIMER PODJETJA MDR**

Ljubljana, junij 2016

MONIKA HLEBEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Hlebec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trženjska strategija uvajanja programa industrijskih detektorjev kovin na mednarodnem trgu – primer podjetja MDR, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja, vendar ne dovolim dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MEDNARODNO IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE V MIKRO PODJETJU .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opredelitev mikro podjetja .....	3
1.2 Trženje v mikro podjetjih .....	4
1.3 Mednarodno trženje.....	6
1.3.1 Opredelitev pojma mednarodno trženje .....	6
1.3.2 Faze vključenosti v mednarodno trženje in usmeritve mednarodnega trženja ...	7
1.4 Medorganizacijsko trženje.....	9
1.4.1 Opredelitev pojma medorganizacijsko trženje .....	9
1.4.2 Značilnosti medorganizacijskega trženja .....	9
1.5 Značilnosti trženja industrijske opreme na medorganizacijskih in mednarodnih trgih.....	11
<b>2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI NA MEDNARODNIH IN MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH .....</b>	<b>14</b>
2.1 Opredelitev in pomembnost managementa odnosov z odjemalci na mednarodnih in medorganizacijskih trgih .....	14
2.2 Management odnosov z odjemalci v mikro podjetju .....	15
2.3 Trženje s poudarkom na odnosih preko poprodajne podpore.....	16
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA MDR D.O.O.....</b>	<b>17</b>
3.1 Zgodovina podjetja.....	18
3.2 Cilji, strategija in uspešnost podjetja.....	18
3.3 Prodajni program.....	21
3.3.1 Prodajni program podjetja MDR d.o.o. ....	21
3.3.2 Prodajni program za lahko industrijo .....	22
3.3.3 Prodajni program za težko industrijo .....	24
3.4 Razvoj novega digitalnega detektorja kovin.....	25
<b>4 ANALIZA OKOLJA EU IN KONKURENCE .....</b>	<b>26</b>
4.1 Opredelitev zunanjega okolja podjetja .....	26
4.2 Analiza gospodarskega okolja .....	27
4.3 Analiza politično-pravnega okolja .....	32
4.4 Analiza tehnološkega okolja .....	35
4.5 Analiza sociokulturnega okolja.....	37
4.6 Analiza konkurence .....	40
<b>5 PREDSTAVITEV PANOGE PROIZVAJALCA IN VSTOP NA TRG EU .....</b>	<b>44</b>
5.1 Predstavitev panoge proizvajalca .....	44
5.2 Analiza petih silnic po Porterju.....	46
5.3 SWOT analiza .....	49

<b>6</b>	<b>OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA PROGRAM INDUSTRIJSKIH DETEKTORJEV KOVIN.....</b>	<b>50</b>
6.1	Pomen oblikovanja trženjske strategije.....	50
6.2	Strategije vstopa na trg.....	51
6.3	Segmentiranje trga.....	52
6.4	Izbor ciljnih trgov.....	55
6.5	Pozicioniranje.....	60
6.6	Trženjski splet.....	61
6.6.1	Posebnosti pri oblikovanju trženjskega spleta za detektorje kovin.....	61
6.6.2	Izdelek.....	62
6.6.3	Cena.....	63
6.6.4	Tržne poti.....	64
6.6.5	Trženjsko komuniciranje.....	66
<b>7</b>	<b>DODATNI PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA PODJETJA.....</b>	<b>67</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>68</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>71</b>
	<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Merila za določitev velikosti podjetja v EU.....	3
Tabela 2:	Merila za določitev velikosti podjetja v Sloveniji.....	4
Tabela 3:	BDP in BDP na prebivalca v EU in izbranih državah v EUR in %, po letih....	28
Tabela 4:	Letna rast zasebne in javne porabe, rast investicij ter rast celotnega domačega povpraševanja v %, po letih za EU-28.....	29
Tabela 5:	Rast industrijske proizvodnje ter vrednost izvoza in uvoza blaga iz držav izven EU, po letih.....	30
Tabela 6:	Statistični indikatorji za 28 držav članic EU, po letih.....	30
Tabela 7:	Povprečna letna stopnja anketne brezposelnosti in brezposelnosti mladih v EU-28, 2010–2014 (v %).....	31
Tabela 8:	Stopnje delovne aktivnosti v EU-28, 2010–2014 (v %).....	38
Tabela 9:	Relativna stopnja rasti v odstotnih točkah za obdobje 1998–2012 za EU-27 in nekatere večje konkurenčne države (elektroindustrija – EE1).....	44
Tabela 10:	Povprečna letna stopnja rasti proizvodnje in števila zaposlenih v dejavnosti C.26.51 in elektroindustriji v Evropski uniji (EU-27) v %.....	45
Tabela 11:	Statistični indikatorji za elektroindustrijo in dejavnost C.26.51 v Evropski uniji (EU-27) v %.....	46
Tabela 12:	SWOT analiza podjetja MDR d.o.o.....	49
Tabela 13:	Število podjetij in vrednost proizvodnje ter zahtevnost aplikacije v panogah, kjer se uporabljajo detektorji kovin v EU 28 v letih 2011 in 2012.....	53

Tabela 14: Stanje dodane vrednosti distribucije in delež v BDP gozdarskega sektorja po regijah v letu 2010 .....	56
Tabela 15: Bruto dodana vrednost in prispevek k BDP v lesni panogi po regijah in letih ..	57
Tabela 16: Proizvodnja/odstranitev okroglega in žaganega lesa za EU-28 v 1.000 m <sup>3</sup> , po letih .....	58
Tabela 17: Število podjetij v lesni panogi ter vrednost proizvodnje v izbranih državah EU, po letih .....	59

## KAZALO SLIK

Slika 1: Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu, trgu EU in izven trga EU po letih v obdobju 2009–2015 (v EUR).....	20
Slika 2: Primer priporočene vgradnje izločevalcev kovin in detektorjev kovin za zmanjšanje tveganja kontaminacije v živilski industriji.....	22
Slika 3: Primer onesnaženosti vhodne surovine (sladkor) .....	23
Slika 4: Detektor kovin, vgrajen za pregled pakiranih izdelkov (živilska panoga) .....	24
Slika 5: Detektor kovin in magnetni separator .....	25
Slika 6: Države EU in valuta evro .....	27



## UVOD

Slovenski medorganizacijski trg je za veliko podjetij premajhen, še posebej od vstopa v Evropsko unijo, saj se na domačem trgu vse pogosteje srečujejo s ponudbo tujih konkurenčnih podjetij. Zaradi nihanja povpraševanja in drugih značilnosti medorganizacijskih trgov je za proizvajalce opreme pomembno, da vstopajo na tuje trge (Cateora, Gilly, & Graham, 2011, str. 397). Pri tem je pomembno, da podjetja poznajo značilnosti trgov, na katere želijo s svojimi izdelki vstopiti, saj je mednarodno trženje veliko kompleksnejše in raznolikejše kot trženje na domačem trgu (Ghauri & Cateora, 2009, str. 7). Za mikro podjetja je trženje na mednarodnem medorganizacijskem trgu, zaradi omejenih virov, pomanjkanja strokovnega znanja ter omejenega vpliva na okolje, še toliko zahtevnejše. Osredotočanje na odjemalca je ključni dejavnik za uspešno poslovanje na mednarodnih medorganizacijskih trgih (Baumeister, 2002, str. 1). S trženjem, ki je usmerjeno k strankam, lahko manjša podjetja zadovoljijo pričakovanja uporabnikov (Kobylanski & Szulc, 2011, str. 53). Prednosti manjših podjetij sta, da trženje izvajajo na edinstven način, ki se odraža v njihovi sposobnosti, in da kupcem ponudijo popolnoma prilagojene izdelke ali storitve, saj poznajo potrebe posameznega uporabnika in z njim komunicirajo na osebnem nivoju (Resnick & Cheng, 2011, b.s.). Za konkurenčnost podjetja, ki je prisotno na mednarodnih trgih, sta poleg samega izdelka izredni pomembni tudi možnost vzdrževanja in popravila opreme ter pravočasna dobava opreme in nadomestnih ter rezervnih delov (Cateora et al., 2011, str. 406). Pri tehničnih izdelkih je lahko pripravljenost prodajalca, da kupcu nudi tudi namestitev opreme in usposabljanje osebja, odločilen dejavnik pri izbiri ponudnika (Cateora et al., 2011, str. 406). V primeru dolgih dobavnih rokov, velike geografske oddaljenosti, ob zahtevi visoke stopnje prilagoditve izdelka ter kasneje zaradi zagotavljanja poprodajnih storitev je tesnejši odnos s stranko še pomembnejši.

Podjetje MDR d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991 in se uvršča med mikro podjetja. Osrednja dejavnost podjetja je proizvodnja industrijskih detektorjev kovin in magnetnih izločevalcev za lahko in težko industrijo. Zaradi potreb trga in za ohranitev konkurenčnosti so v podjetju razvili nov program industrijskih detektorjev kovin – digitalni detektor kovin. Do danes je na trgu več kot 1700 izdelkov podjetja MDR d.o.o., ki so vgrajeni v proizvodna podjetja različnih tipih panog (farmacevtska, živilska, tekstilna, lesna, rudarska ...). Vsakoletno podjetje proda približno 20 % več izdelkov. Trženje je do sedaj izvajal le lastnik in direktor podjetja, v omejenem obsegu, večinoma le v času sezonskih nihanj, ko podjetje beleži upad naročil (od decembra do februarja). Rast prodaje je torej do sedaj temeljila bolj na organski rasti.

Število prodanih izdelkov v letu 2015 se je, v primerjavi z letom 2014, povečalo za 25 %. Podjetje približno 50 % izdelkov proda na domačem trgu, 20 % na tujih trgih ter 30 % na trgu Evropske unije (v nadaljevanju EU). Od 30 % izdelkov, ki jih podjetje proda na trgu EU, jih približno 40 % proda na hrvaški trg. Iz tega sklepam, da na trgu EU obstaja še veliko

možnosti za povečanje prodaje in da trg EU hkrati predstavlja tudi dobro priložnost za lansiranje digitalnega detektorja kovin. V podjetju MDR d.o.o. še nikoli niso izdelali trženjske strategije. Manjša podjetja se običajno ne zavedajo, da trženje ne predstavlja le nakupa in prodaje, temveč vključuje načrtovanje, razvijanje in uresničevanje strategij, ki se nanašajo na razvoj izdelka in storitev, oblikovanje cen, trženjsko komuniciranje in distribucijo za zadovoljitev potreb porabnikov in ciljev podjetja (Potočnik & Umek, 2004, str. 187). Namen magistrskega dela je pomagati podjetju MDR d.o.o. pri oblikovanju trženjske strategije, ki bo primerna za lansiranje digitalnega detektorja kovin na mednarodni trg, ki bo skladna s trženjskimi cilji ter oblikovana na podlagi analize zunanjega in notranjega okolja podjetja. Pri tem se bom osredotočila na analizo trga EU.

Cilj magistrskega dela je, s teoretičnim in empiričnim raziskovalnim metodološkim pristopom, oblikovati trženjsko strategijo podjetja MDR d.o.o. za lansiranje digitalnega detektorja kovin na mednarodni trg ter na podlagi oblikovane trženjske strategije podati predloge za izboljšavo, s pomočjo katerih bi nato digitalni detektor lansirali na trg.

V magistrskem delu uporabljam več raziskovalnih metod in pristopov. Navajam ugotovitve domačih in tujih avtorjev, objavljene v knjigah, člankih in prispevkih s področij mednarodnega poslovanja in trženja, medorganizacijskega trženja, trženja v malih podjetjih ter trženja s poudarkom na odnosih. Pri raziskavi teoretičnih izhodišč, z metodo kompilacije, povzemam stališča, opažanja, sklepe in spoznanja drugih avtorjev. Z metodo deskripcije predstavim MDR d.o.o. Z metodo analize analiziram notranje in zunanje okolje podjetja. Pri analizi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza) uporabim metodo subjektivnega ocenjevanja. Sklep temelji na metodi sinteze in dedukcije. Primarne podatke, uporabljene v magistrskem delu, zbiram s pomočjo kvalitativnega pristopa – neposrednega poglobljenega pogovora z direktorjem podjetja. Sekundarne podatke zbiram s pomočjo uporabe domače in tuje literature s področja mednarodnega, medorganizacijskega trženja, trženja v mikro in malih podjetjih. Sekundarne podatke pridobivam tudi iz dokumentov podjetja. Vključujem informacije, pridobljene iz poročil in internih virov podjetja MDR d.o.o., znanje, pridobljeno med študijem v okviru magistrskega programa, ter lastno znanje, pridobljeno iz praktičnih izkušenj pri delu v različnih manjših podjetjih ter v podjetju MDR d.o.o.

Magistrsko delo je sestavljeno iz več poglavij. Vsebuje uvodni del, ki mu sledita, s teoretičnega vidika predstavljena, mednarodno in medorganizacijsko trženje v mikro podjetju ter management odnosov z odjemalci na mednarodnih in medorganizacijskih trgih. Sledi predstavitev podjetja MDR d.o.o. in digitalnega detektorja kovin. V nadaljevanju sta analiza zunanjega in notranjega okolja ter SWOT analiza. Sledi poglavje, ki obsega oblikovanje trženjske strategije, torej oblikovanje trženjskega spleta podjetja za ciljni trg. Zadnje poglavje obsega dodatne predloge za izboljšanje poslovanja podjetja. V sklepu magistrskega dela so povzete ključne ugotovitve, ki jih oblikujem kot priporočila za uspešno delovanje podjetja MDR d.o.o. na mednarodnem trgu.



# 1 MEDNARODNO IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE V MIKRO PODJETJU

## 1.1 Opredelitev mikro podjetja

Podjetja glede na velikost delimo na mikro, mala, srednja in velika podjetja. Merila za pravilno določitev velikosti podjetja so, po določilu Evropske komisije (2003, str. 39), povprečno število zaposlenih, letni promet in/ali bilančna vsota (Tabela 1). Podjetje se lahko odloči izpolnjevati ali prag letnega prometa ali prag bilančne vsote, upoštevati pa mora prag glede števila zaposlenih. Podjetje lahko pridobi status malega podjetja samo, če preseže prag števila zaposlenih in eno od dveh meril ter to ponovi v dveh zaporednih računovodskih obdobjih. Status malega podjetja lahko izgubi samo, če pade pod prag števila zaposlenih in pod prag enega od dveh meril ter to ponovi v dveh zaporednih računovodskih obdobjih (European Chemicals Agency, 2015).

*Tabela 1: Merila za določitev velikosti podjetja v EU*

Kategorija podjetja	Povp. št. zaposlenih	Promet ali bilančna vsota (v EUR)	
Mikro	< 10	≤ 2.000.000	≤ 2.000.000
Malo	< 50	≤ 10.000.000	≤ 10.000.000
Srednje	< 250	≤ 50.000.000	≤ 43.000.000
Veliko	≥ 250	> 50.000.000	> 43.000.000

*Vir: Commission Recommendation, Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC): Definition of micro, small and medium-sized enterprises adopted by the Commission., 2003.*

Kot določa Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; Odl.US: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015, v nadaljevanju ZGD-1) v 55. členu in v 12. členu popravka Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah, se za pravilno določitev velikosti podjetja uporabljajo merila na bilančni presečni dan letne bilance stanja, in sicer povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in/ali vrednost aktive (Tabela 2). Kot določa ZGD-1, se velikost podjetja določa na podlagi podatkov zadnjih dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja. Po ZGD-1 se podjetja prerazvrščajo na mikro, mala, srednja in velika podjetja, če obakrat presežejo ali nehajo presegati dve izmed treh navedenih meril.

Tabela 2: Merila za določitev velikosti podjetja v Sloveniji

Kategorija podjetja	Povp. št. zaposlenih	Promet ali bilančna vsota (v EUR)	Vrednost aktive (v EUR)
Mikro	< 10	≤ 700.000	≤ 350.000
Malo	< 50	≤ 8.000.000	≤ 4.000.000
Srednje	< 250	≤ 40.000.000	≤ 20.000.000
Veliko	≥ 250	> 40.000.000	> 20.000.000

Vir: ZGD-I, Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; Odl.US: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015.

Merila glede pravilne določitev velikosti podjetja se torej med seboj razlikujejo, vendar podjetje MDR d.o.o. po merilih Evropske komisije in po merilih Zakona o gospodarskih družbah spada med mikro podjetja. Mikro podjetja, tako v Sloveniji kot tudi v Evropski Uniji, v največji meri prispevajo h gospodarski rasti in blaginji gospodarstva. Verheugen je mnenja, da so mikro, mala in srednje velika podjetja gonilna sila evropskega gospodarstva, predstavljajo temeljni vir zaposlitve ter inovacij in so zato ključna za spodbujanje rasti, konkurenčnosti ter zaposlovanja (Evropska komisija, 2008). Vendar se velikokrat, običajno zaradi pomanjkanja virov, soočajo s problemi, kot so pomanjkanje ugleda blagovne znamke, pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra za trženje, osredotočanje samo na izbrane in regionalne kupce ter nerazpoložljivost sredstev za vlaganje v tržne aktivnosti (Thuse, 2016, str. 58). V poslovnem okolju, kjer se še vedno srečujemo s problemi gospodarske krize, so mikro, mala in srednje velika podjetja, zaradi svoje raznolikosti, dinamičnosti in fleksibilnosti, ključna za spodbujanje gospodarske dinamike in je zaradi tega trženje zanje še toliko pomembnejše (Ciochină & Cebuc, 2013, str. 403).

## 1.2 Trženje v mikro podjetjih

Trženje je proces načrtovanja, razvijanja in uresničevanja strategij, ki se nanašajo na razvoj izdelka in storitev, oblikovanje cen, trženjsko komuniciranje in distribucijo za zadovoljitev potreb porabnikov in ciljev podjetja (Potočnik & Umek, 2004, str. 187). Osnovno pravilo trženja navaja, da bi morali biti vsi projekti, ukrepi in odločitve osredotočeni na zadovoljevanje potreb in pričakovanj izbranega segmenta porabnikov, torej ciljnega trga (Kobylanski & Szulc, 2011, str. 53). V primeru mikro in malih podjetij bi trženje lahko opredelili kot taktiko, s katero podjetje pridobi nove posle, pri tem pa se osredotoča na konkurente, stranke in poslovno okolje (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009, str. 55).

Trženje v mikro in malih podjetjih se razlikuje od trženja v velikih podjetjih, saj je odvisno od osebnostnih lastnosti in vedenja podjetnika, lastnika ali managerja in je neločljivo povezano z velikostjo ter stopnjo razvitosti podjetja (Gilmore, Carson, & Grant, 2001, str. 6). V skladu z ugotovitvami Kobylanskega in Szulca (2011, str. 49) se managerji/lastniki malih podjetij pogosto zanašajo le na pretekle izkušnje in »zdravo pamet«, saj ne vidijo

velike razlike med samim trženjem in prodajo. Resnick in Cheng (2011, b.s.) trženje v malih podjetjih opredeljujeta kot »samotrženje« lastnikov malih podjetjih, ki temelji na sodelovanju s strankami in zadovoljevanju njihovih potreb, mreženju ter na odnosih s strankami.

Mikro in mala podjetja izvajajo trženje v okviru svojih zmožnosti, glede na omejene vire, ki so jim na razpolago, ter poslovno okolje (O'Dwyer et al., 2009, str. 55). Ključne omejitve, s katerimi se srečujejo mikro, mala in srednje velika podjetja in zaradi katerih je potrebno izbrati drugačne trženjske pristope, so omejeni viri (finančna sredstva, čas, znanje s področja trženja), pomanjkanje strokovnega znanja (zanašanje na splošno znanje managerja/lastnika) ter omejen vpliv na okolje (Gilmore et al., 2001, str. 6). Zaradi omejitev, s katerimi se srečujejo, je večja verjetnost, da bo tudi njihovo trženje bolj naključno, negotovo, neformalno, ohlapno, nestrukturirano, spontano, temelječe na in v skladu z normami industrije (Gilmore et al., 2001, str. 6). Zaradi omejenih virov je za mikro podjetja značilna organska rast, na osnovi katere podjetje stremi k dolgoročnemu, postopnemu razvijanju položaja na trgu (Björk, Ravald, & Wägar, 2007).

Prednost manjših podjetjih pri trženju je predvsem v tem, da se med managerjem/podjetnikom majhnega podjetja in kupcem razvijejo tesnejši odnosi (Kobylanski & Szulc, 2011, str. 50). Trženje izvajajo na edinstven način, ki se odraža v njihovi sposobnosti, da kupcem ponudijo popolnoma prilagojene izdelke ali storitve, saj poznajo potrebe posameznega uporabnika in z njim komunicirajo na osebnem nivoju (Resnick & Cheng, 2011, b.s.). Po mnenju Kobylanskega in Szulca (2011, str. 50) je prednost malih podjetij tudi v tem, da so bližje svojemu trgu, fleksibilnejša ter posledično sposobna hitreje implementacije odločitev. Trženje, usmerjeno k strankam, je za mala podjetja bistvenega pomena, saj na ta način lahko zadovoljijo pričakovanja uporabnikov (Kobylanski & Szulc, 2011, str. 53). S trženjem namreč pridobimo informacije o trgu, kupcih, konkurentih, dobaviteljih ter poslovnem okolju, hkrati pa nam omogoča načrtovanje dejavnosti, pripravo uspešne strategije in prispeva k večji konkurenčnosti podjetja na trgu (Ciochină & Cebuc, 2013, str. 406).

Mala podjetja so, v primerjavi z velikimi podjetji, lokalno odzivnejša, a postajajo tudi vse globalnejša (Dubrovski, 2006, str. 88). Zaradi globalizacije in vse bolj povezanega sveta se podjetja odločajo, da prodajo razširijo na tuje trge (Hollensen, 2011, str. 6). Odkrivanje in prepoznavanje priložnosti v tujini, analiziranje in razumevanje zunanjega okolja, razumevanje pravičnega prilagajanja spleta trženjskih aktivnosti udeležencev trženjskega procesa so ključni elementi za uspešno delovanje podjetja na tujih trgih (Jurše, 1999, str. 12). Zaradi nihanja povpraševanja in drugih značilnosti medorganizacijskih trgov je za proizvajalce opreme pomembno, da vstopijo na tuje trge (Cateora et al., 2011, str. 397).

## 1.3 Mednarodno trženje

### 1.3.1 Opredelitev pojma mednarodno trženje

Ghuri in Cateora (2009, str. 7) opredeljujeta mednarodno trženje kot izvajanje poslovne dejavnosti, ki usmerja tok izdelkov in storitev podjetja k porabnikom ali uporabnikom v več kot eni državi z namenom ustvarjanja dobička. Kot navajata, je edina razlika med trženjem na domačem trgu in mednarodnim trženjem v tem, da se mednarodno trženje odvija v več kot le eni državi, vendar pa je mednarodno trženje veliko kompleksnejše in raznolikejše kot trženje na domačem trgu (Ghuri & Cateora, 2009, str. 7; Cateora et al., 2011, str. 10). Mednarodno trženje je proces načrtovanja in izvajanja transakcij preko nacionalnih meja z namenom ustvarjanja izmenjav, ki zadovoljujejo cilje posameznikov in podjetij (Czinkota & Ronkainen, 2007, str. 4). Onkvisit in Shaw (2009, str. 5) mednarodno trženje definirata kot multinacionalni proces načrtovanja in izvrševanja trženjskega spleta (izdelek, kraj ali distribucija, promocija, cena) z namenom ustvarjanja menjav, ki zadovoljujejo cilje posameznikov in podjetij. Vendar pa ta definicija ne daje zadostnega poudarka transakcijam med dvema podjetjema, torej medorganizacijskemu trženju (Onkvisit & Shaw, 2009, str. 5).

Definicije pojma mednarodnega trženja se torej med seboj razlikujejo, vendar pa je vsem skupno pojmovanje, da transakcije med subjekti potekajo preko nacionalnih meja. Čeprav pospešena internacionalizacija sveta podjetja sili v mednarodno rast, se podjetja nahajajo na različnih razvojnih stopnjah mednarodnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 16). Vsaka od navedenih definicij mednarodnega trženja izraža nekatere značilnosti in fazo mednarodnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 20).

Evropsko trženje vključuje trženje med posameznimi evropskimi državami, ki niso nujno članice Evropske unije in nimajo nujno skupne valute. Trženje v Evropski uniji vključuje trženje med posameznimi državami članicami Evropske unije znotraj evroobmočja in državami članicami, ki imajo svojo valuto. Trženje v Evropski uniji je, tako kot evropsko trženje, mešanica trženja na domačem trgu in mednarodnega trženja (Harris & McDonald, 2004, str. 71). Države članice Evropske unije, ki so v evroobmočju, se ne srečujejo z ovirami, kot so valutno tveganje in stroški valutnih konverzij (Harris & McDonald, 2004, str. 71), zato je v tem pogledu evropsko trženje podobnejše trženju na domačem trgu. Do največjih razlik pri trženju znotraj Evropske unije prihaja med državami članicami, ki so v evroobmočju, in državami članicami, ki imajo svojo valuto (Harris & McDoland, 2004, str. 71). Vendar pa, po mnenju Harrisa in McDonalda (2004, str. 71), med posameznimi državami članicami EU, čeprav imajo skupno valuto, vseeno obstajajo socialne in kulturne razlike. Samo bistvo trženja v Evropski uniji se torej ne razlikuje dosti od mednarodnega trženja, zato je pomembno poznavanje pravnih, ekonomskih ter socialnih razlik med evropskimi državami (Harris & McDonald, 2004, str. 73).

### 1.3.2 Faze vključenosti v mednarodno trženje in usmeritve mednarodnega trženja

Podjetja imajo različne cilje delovanja na trgih, zato lahko podjetje na enem trgu deluje z enakim izdelkom ali s storitvijo le s klasičnim izvozom, medtem ko na drugem trgu deluje večnacionalno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 16). Stopnja pripravljenosti podjetja za internacionalizacijo je odvisna od sposobnosti podjetja (osebne lastnosti in izkušnje lastnika/managerja ter razpoložljivi finančni viri), da izvaja aktivnosti na mednarodnem trgu (Hollensen, 2011, str. 18). Ker se podjetja nahajajo na različnih razvojnih stopnjah mednarodnega trženja, je potrebno razlikovati med različnimi razvojnimi stopnjami pojavnih oblik mednarodnega trženja ter med različnimi koncepti in strategijami mednarodnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 16).

Evropeizacija v kontekstu evropskega trženja ima na mednarodno trženje podobne vplive kot internacionalizacija (Harris & McDonald, 2004, str. 73). Vsako od podjetij lahko uvrstimo v eno izmed petih faz vključenosti mednarodnega trženja, ki se lahko med seboj tudi prekrivajo (Ghauri & Cateora, 2009, str. 17–19). Ghauri in Cateora (2009, str. 17–19) te faze delita na:

- **Posredno trženje na tujih trgih.** Domače podjetje se ne ukvarja aktivno s pridobivanjem kupcev izven nacionalnih meja. Prodaja na tuji trg poteka brez posebne pobude proizvajalca ali celo brez njegove vednosti. Izdelki vseeno lahko pridejo na tuje trge preko preprodaje, preko domačih veleprodajnih podjetij ali distributorjev, brez velike spodbude samega proizvajalca. Do prodaje na tuji trg lahko pride tudi, če kupec stopi neposredno v kontakt s proizvajalcem. Pogosto prav tak nakup spodbudi proizvodno podjetje, da začne razmišljati o prodaji na mednarodnih trgih.
- **Občasno trženje na tujih trgih.** Začasni presežki, ki so posledica nihanja proizvodnje ali povpraševanja, vodijo do občasnega trženja na tujih trgih. Prodaja na tuje trge se vrši, ko so izdelki na zalogi, brez namena, da bi podjetje ohranilo stalno prisotnost na tujem trgu. Ko se povpraševanje po izdelku na domačem trgu poveča, se dejavnost prodaje na tuji trg preneha. V tej fazi je malo ali nobene spremembe v sami organizaciji podjetja ali proizvodnji liniji.
- **Redno trženje na tujih trgih.** Podjetje proizvaja izdelke, ki so namenjeni prodaji na tujem trgu. Podjetje lahko zaposli lastne prodajalce, v tuji državi ustanovi hčerinska podjetja ali pa prodaja preko domačih ali tujih posrednikov. Podjetje je še vedno osredotočeno na proizvodnjo izdelkov, ki zadovoljujejo potrebe na domačem trgu. Nekateri izmed izdelkov so prilagojeni, da zadovoljijo potrebe posameznega tujega trga, politika cen in dobička ostaja enaka. V tej fazi podjetje začne z naložbami v upravljanje, trženje, proizvodnjo in/ali sestavljanje izdelka na tujem trgu ter počasi postane odvisno od prodaje na tujih trgih.
- **Mednarodno trženje.** Podjetje postane v tej fazi popolnoma predano mednarodnim tržnim aktivnostim. Išče trge in na njih prodaja izdelke, ki so rezultat načrtovane proizvodnje za trge v različnih tujih državah. Za vsak posamezen trg razvija izdelek in

tržne strategije, saj ima vsak izmed trgov svoje tržne karakteristike. V tej fazi podjetje postane mednarodno ali multinacionalno, odvisno od prihodkov iz tujine.

- **Globalno trženje.** Podjetje obravnava svet, torej domači trg in tuje trge, kot skupen, enoten trg. Globalno podjetje razvije celovito strategijo in sliko, ki odražata obstoječe skupne značilnosti potreb trga, z namenom, da maksimira donose in učinkovitost s pomočjo globalne standardizacije poslovnih dejavnosti.

Hollensen (2011, str. 19) je mnenja, da je odziv podjetja na priložnosti, ki se pojavljajo na mednarodnih trgih, odvisen od domnev ter tako zavestnih kot podzavestnih prepričanj lastnika/managerja podjetja. Usmeritev podjetij v internacionalizacijo, ki odraža cilje, filozofijo in odnos podjetja do internacionalizacije, delimo na etnocentrično (predstavlja usmerjenost na domači trg), policentrično (predstavlja usmerjenost na tujo državo gostiteljico), regiocentrično (predstavlja usmerjenost v regijo) ter geocentrično (predstavlja usmerjenost na svetovni trg oziroma globalno orientacijo podjetja) usmerjenost (Wind, Douglas, & Perlmutter, 1973, str. 14; Jurše, 1999, str. 25–26; Hollensen, 2011, str. 19). Ghauri in Cateora (2009, str. 19–22) menita, da mednarodno usmerjenost in pristop do mednarodnih trgov lahko razvrstimo na tri usmeritve vodenja mednarodnega trženja:

- **Razširitev trženja na domačem trgu.** Podjetje išče priložnost širitve prodaje domačih izdelkov na tuji trg. V tem primeru je mednarodno delovanje sekundarnega pomena, v ospredju je le razširitev delovanja podjetja na domačem trgu z namenom, da proda presežke, ki jih je ustvarilo pri proizvodnji. Sama usmerjenost podjetja ostaja orientirana na domači trg. Svojega trženjskega spleta ne prilagaja tujim trgov, odločanje je centralizirano. Podjetje s takim tržnim pristopom je opredeljeno kot etnocentrično (prevladuje usmerjenost na domači trg).
- **Tržna usmerjenost na večje število domačih trgov.** Podjetje se zaveda, da se trgi drugih držav razlikujejo od domačega trga (odvisno od izdelka) in da je za uspešno poslovanje na tujem trgu potreben samostojen program za vsako posamezno državo. Podjetje s tako tržno usmerjenostjo prilagodi tržno strategijo vsaki posamezni državi. Trženjski splet je oblikovan za vsako državo posebej (izdelki, oglaševanje, cene ter distribucija so prilagojeni posameznemu trgu), v veliki meri je prisotno decentralizirano odločanje. Podjetje s takšnim tržnim pristopom je opredeljeno kot policentrično.
- **Globalna tržno usmerjenost.** Podjetje je usmerjeno h koncentričnemu izenačevanju in išče načine, kako zadovoljiti potrebe in želje potencialnih kupcev. Trg takemu podjetju predstavlja svet kot celota in temu primerno oblikuje tudi enotno, globalno trženjsko strategijo, čeprav se lahko cene, oglaševanje in distribucija razlikujejo glede na posamezen trg. Globalno tržno usmerjeno podjetje je opredeljeno kot geocentrično oziroma regiocentrično podjetje.

Ghauri in Cateore (2009, str.22) sta mnenja, da so v današnjem času uspešnejša podjetja, ki k mednarodnemu trženju pristopajo s tržno usmerjenostjo na večje število domačih trgov ali

pa z globalno tržno usmerjenostjo. S takšno tržno usmerjenostjo se podjetje namreč bolj prilagaja trgu in s tem izdelek približa uporabniku (Ghauri & Cateora, 2009, str. 22).

## **1.4 Medorganizacijsko trženje**

### **1.4.1 Opredelitev pojma medorganizacijsko trženje**

Medorganizacijsko trženje zajema trženjske aktivnosti podjetja, privatnega ali javnega, ki ima z drugimi podjetji menjalni odnos (Turnbull & Leek, 2003, str. 142). Vključuje oblikovanje na vrednost osredotočenih dobičkonosnih odnosov med podjetji in mnogimi posamezniki znotraj podjetij (Oliva, 2007, str. 2). Hutt in Speh (2010, str. 4) medorganizacijski trg, lokalni ali mednarodni, definirata kot trg izdelkov in storitev, ki jih kupijo podjetja, vladne organizacije in institucije (npr. bolnišnice) za vgradnjo, porabo, uporabo ali za nadaljnjo prodajo. Podjetja kupujejo industrijske izdelke z namenom oblikovanja ali olajšanja lastnega proizvodnega procesa ali pa z namenom, da jih uporabijo kot komponente pri sestavi drugega izdelka ali storitve (Hutt & Speh, 2010, str. 4). Domači medorganizacijski trgi so podobni mednarodnim organizacijskim trgom, le da so slednji še kompleksnejši zaradi okoljskih razlik (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 338).

Menjava med podjetji se razlikuje od menjave med podjetji in porabniki, saj imajo podjetja drugačne motive za nabavo, razlikuje pa se tudi njihovo nakupno vedenje (Potočnik, 2005, str. 121). Vsaka menjava je del kompleksnega in dolgoročnega odnosa med ponudnikom in porabnikom/uporabnikom, h kateremu prispevata vsak svoje probleme, negotovosti in sposobnosti (Ford, 2004, str. 139). Menjava na medorganizacijskem trgu običajno ne predstavlja enkratnega dogodka, temveč nanjo vplivajo pretekle izkušnje obeh udeleženih podjetij in njunih pričakovanj o poslovnem sodelovanju v prihodnosti (Ford, 2004, str. 139).

### **1.4.2 Značilnosti medorganizacijskega trženja**

Večina mednarodnega trženja poteka na medorganizacijskih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334). Medorganizacijski trgi niso sestavljeni iz velikega števila posamezno nepomembnih porabnikov, prav tako pa tudi ne le iz delovanja ponudnikov, ki sestavljajo trženjski splet in ga usmerjajo proti pasivnim porabnikom, katerih edina odločitev je, da se za nakup ponujenega izdelka ali storitve odločijo ali ne (Ford, 2004, str. 139). Kot navaja Ford (2004, str. 139), gre za proces vzajemnega delovanja med ponudniki in aktivnimi porabniki. Tržnik mora poznati značilnosti medorganizacijskih trgov in vedenje medorganizacijskega kupca ter na podlagi tega vzpostaviti dolgoročen poslovni odnos, temelječ na čim večji vrednosti za kupca (Kotler & Armstrong, 2012, str. 166). Po ugotovitvah različnih avtorjev je za medorganizacijske trge, za razliko od porabniškega trga, značilno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 335–338; Hutt & Speh, 2010, str. 13–14, Kotler & Armstrong, 2012, str. 167–168):

- **Manjše število kupcev.** Zaradi manjšega števila kupcev, ima posamezen kupec večjo pogajalsko moč, hkrati pa lahko nakupi enega kupca predstavljajo velik delež prodaje. V primeru, da je podjetje odvisno le od enega kupca z visoko pogajalsko močjo, predstavlja to večje tveganje za podjetje in odvisnost poslovanja podjetja. Pojavlja se večja potreba po prilagojenih izdelkih in cenah.
- **Večji kupci.** Manjše število kupcev opravi večino nakupov. Ekonomska vrednost posameznega nakupa je večja, prisotni so višji zneski transakcij ter večje nakupne količine izdelkov.
- **Aktivno sodelovanje ponudnika in kupca.** Pojavlja se potreba po tesnejših in trajnejših odnosih, potencialni kupci aktivno sooblikujejo izdelek/storitev in iz tod izhaja tudi potreba po trženju s poudarkom na odnosih.
- **Kompleksnejši nakupni proces.** Podjetja se srečujejo s kupci, ki jih prestavlja več posameznikov (razvojniki, tehnologija, finance...) oziroma enot v podjetju, kar pomeni, da mora ponudnik pri sprejemanju nakupnih odločitev poznati načine odločanja, vloge in cilje posameznih oddelkov. Zaradi visokega strokovnega nakupovanja in prodaje je potreben bolj individualističen pristop pri obravnavi kupca.
- **Izpeljano povpraševanje.** Povpraševanje kupcev po industrijskih izdelkih je odvisno tudi od njihovih pričakovanj glede povpraševanja po njihovih izdelkih. Svoje nakupe torej prilagodijo povpraševanju po svojih izdelkih, zato je pomembno, da ponudniki pri oblikovanju svoje ponudbe poznajo in upoštevajo obseg povpraševanja in splošne ekonomske razmere na trgu. Pomembno je, da podjetje spremlja vzorce povpraševanja in spreminjanje nakupnih preferenc tudi na trgu končnih porabnikov.
- **Geografska osredotočenost kupcev oziroma orientiranost mednarodnega trženja podjetja.** Podjetja se osredotočajo na ustrezna geografska območja, običajno v povezavi z internacionalizacijo ali s stopnjo rasti mednarodnega poslovanja in trženja.
- **Nestalno povpraševanje.** Do večjih nihanj v obsegu povpraševanja pride zaradi geografske razpršenosti, tehnološkega napredka, sezonskih vplivov in okoljskih razlogov na mednarodnih trgih ter zaradi izvedenega povpraševanja.
- **Pomembnejša vloga tehnologije.** Z večjo prilagojenostjo in sodobnostjo tehnologije, proizvodnih in informacijskih sistemov je večja tudi možnost tesnejšega in uspešnejšega sodelovanja med ponudnikom in kupcem. Regulative in standardi ponudnike silijo k ustrezni poenotenosti in prilagajanju na trgih. Obenem standardi predstavljajo tudi vstopne ovire.
- **Prodajne poti.** Ponudniki običajno uporabljajo neposredno prodajno pot od ponudnika k porabniku, brez posrednikov, zaradi česar se razvijeta tesnejši odnos med ponudnikom in porabnikom ter večja potreba po trženju s poudarkom na odnosih.
- **Interakcija.** Ponudnik in kupec želita skozi interakcijo (sooblikovanje procesov, tehnologij, izdelkov, medsebojnih odnosov med zaposlenih v sodelujočih podjetjih) doseči vsak svoje cilje, pri tem pa se drug drugemu prilagajata.
- **Kompleksnost poslovnih odločitev.** Odločitev za nakup temelji na preteklih izkušnjah sodelovanja podjetij, racionalnosti ter ekonomski utemeljenosti nakupa, hkrati pa je za poslovne odločitve značilna tudi nepredvidljivost procesa in časovnega okvira njihovega



sprejemanja. Nakupni proces lahko vključuje posameznika ali skupino zaposlenih, na nakupno odločitev vpliva več ljudi, odločanje o nakupu pa lahko traja tudi več tednov, mesecev ali let.

- **Ustvarjanje dodane vrednosti.** Ponudniki in kupci lahko, s tesno interakcijo, medsebojno odprtostjo ter pripravljenostjo za aktivno medsebojno sodelovanje, skupaj ustvarijo nove izdelke, oblikujejo storitve in načine reševanja problemov.
- **Neprožno (neelastično) povpraševanje.** Zaradi posebnosti nakupnega procesa, visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih/storitvah ter manjšega števila ponudnikov spremembe cen manj vplivajo na celotno povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih/storitvah.
- **Vzajemnost.** V kompleksnih medorganizacijskih razmerjih so dobavitelji podjetja pogosto hkrati tudi kupci izdelkov/storitev podjetja, pomembno vlogo pri tem pa igrajo trženjski odnosi (kakovost in učinkovitost sodelovanja, zaupanje, zvestoba, dolgoročnost odnosov).
- **Pogost zakup (leasing).** Leasing je značilen predvsem za opremo. Opremo podjetja, namesto da bi jo kupila, vzamejo v zakup.

Medorganizacijsko trženje se od porabniškega razlikuje po naravi kupca in po namenu uporabe izdelka (Fill & Fill, 2005, str. 17). Nabavniki ne kupujejo na podlagi navdiha, pač pa gre za premišljen, bolj formaliziran nakup izdelka, ki ga bo podjetje uporabilo za lastne potrebe ali potrebe odjemalcev. Kadar podjetja kupujejo tehnično kompleksne izdelke, pogosto sodelujejo s ponudnikom pri snovanju le-teh, kar pomeni, da gre za dolgotrajno in interaktivno medsebojno sodelovanje ponudnika in kupca. Ponudniki pogosto svetujejo potencialnim kupcem, jim pomagajo pri identifikaciji problema in iskanju rešitve, ponudbo prilagodijo specifičnim zahtevam in potrebam posameznega kupca in s tem zanj ustvarijo večjo dodano vrednost (Kotler & Armstrong, 2012, str. 168). V nabavi sodelujejo različni oddelki in posamezniki v podjetju, zato je pomembno, da tržnik pozna vplivne udeležence v nakupovanju in njihove motive (Hutt & Speh, 2010, str. 16). Ker lahko nakupni proces traja dalj časa, je pomembno, da tržnik ostane v kontaktu z osebo ali oddelkom podjetja, ki je odgovoren za nabavo (Hutt & Speh, 2010, str. 16). Za medorganizacijsko trženje je pomembna osebna prodaja, neposredno trženje z uporabo neposredne tržne poti. Kupoprodajni proces obsega tudi pogajanja o pogojih trženja (Hutt & Speh, 2010, str. 16). Vzpostavitev in vzdrževanje poslovnega odnosa, razvoj in dobava izdelka ter poprodajna podpora so osrednji elementi medorganizacijskega trženja (Fill & Fill, 2005, str. 7).

## **1.5 Značilnosti trženja industrijske opreme na medorganizacijskih in mednarodnih trgih**

V vlogi kupcev na medorganizacijskem mednarodnem trgu nastopajo podjetja, institucije in zavodi ter vladne organizacije (Hutt & Speh, 2010, str. 18). Glede na obliko dobavne verige jih lahko naprej delimo na uporabnike, proizvajalce originalne opreme ter trgovce in distributerje. Uporabniki kupijo izdelek z namenom vzpostavitve ali podpore svojemu

proizvodnemu procesu in kupljen izdelek ne postane del končnega izdelka, ki ga prodajo kupcu. Proizvajalec originalne opreme vgradi kupljeni izdelek v končni izdelek, ki ga prodajo na medorganizacijskem trgu ali na trgu končnih porabnikov. Za trgovce in distributerje pa je značilno, da industrijske izdelke kupijo za nadaljnjo prodajo uporabnikom ali proizvajalcem originalne opreme. Vloge se med seboj ne izključujejo, saj lahko podjetje v različnih situacijah nastopa v različnih vlogah (Hutt & Speh, 2010. str. 21). Podjetja lahko torej razvrstimo glede na obliko dobavne verige, izdelke pa glede na to, kako vstopajo v proizvodni proces, delimo na (Fill & Fill, 2005, str. 15; Hutt & Speh, 2010, str. 23):

- vhodne izdelke: surovine ter proizvedeni sestavni materiali in deli, ki postanejo del končnega izdelka;
- osnovna sredstva: zgradbe, stroji in oprema – spadajo pod osnovna sredstva in niso sestavni del končnega izdelka, vendar so nujno potrebni za proizvodni proces; ter
- pomožne izdelke in storitve oziroma drobni material: materiali, ki so nujno potrebni za nemoteno delovanje proizvodnega procesa in poslovne storitve, kot so vzdrževanje, popravila ter svetovanje.

Detektor kovin spada med opredmetena osnovna sredstva, je naprava, ki jo kupec uporablja kot del svojega proizvodnega procesa in ni sestavni del končnega izdelka. Običajno detektorje uporabljajo v proizvodnih podjetjih ter institucijah (bolnišnice), kjer jih uporabniki implementirajo v svoje proizvodne linije z namenom zaščite opreme (zmanjšanje stroškov zaradi okvar opreme) ter hkrati tudi z namenom zaščite končnega kupca (zakonske ter družbene obveze in hkrati tudi konkurenčna prednost). Da bi lahko opremo kupec učinkovito uporabljal, mora izpolnjevati dva pogoja. Oblikovana mora biti tako, da je funkcionalna sama po sebi, hkrati pa je potrebno tudi zagotoviti, da bo dobro integrirana v uporabnikovo proizvodnjo linijo in prilagojena ostalim delom proizvodnega sistema, ki jo obkrožajo (IMP Project Group, 1982b, str. 163). Tri glavne težave, s katerimi se lahko podjetje sreča pri trženju industrijske opreme, so (IMP Project Group, 1982b, str. 163–164):

- **Nepoznavanje zunanjega proizvodnega procesa s strani dobavitelja opreme.** Proizvajalec opreme mora, v izogib težavam, dobro poznati zunanji proizvodni proces (potencialnega) uporabnika opreme, hkrati pa mora z njim tudi tesno sodelovati, da dobi vse potrebne informacije o proizvodnem procesu.
- **Nizka pogostost ponovnega nakupa opreme posameznega kupca.** Pomembno je, da proizvajalec z uporabnikom opreme ohranja odnose tudi v vmesnem času, torej po nakupu in pred ponovnim nakupom. Na ta način bo zgodaj obveščen o načrtovanem novem nakupu opreme in bo s tem v boljši poziciji, saj bo lahko vplival na kupca ter mu svetoval glede tehničnih zahtev opreme.
- **Neverodostojnost dobavitelja oziroma »dobro ime«.** Opremo, ki jo uporabniki implementirajo v svoje proizvodne linije, običajno uporabljajo več let. Vzdrževanje in rezervni deli morajo biti na voljo med celotnim življenjskim ciklom opreme. Pomembno je, da proizvajalec kupca prepriča, da bo podjetje ostalo prisotno na trgu ter mu nudilo

vso podporo tudi po nakupu opreme. Pri tem je verodostojnost proizvajalca izredno pomembna, saj se pri nakupu opreme lahko zgodi, da se kakšna napaka odkrije šele po daljšem časovnem obdobju. Pomembno je, da proizvajalcu zaupajo, da bo oprema delovala in da bo poskrbel, da bodo napake odpravljene v doglednem času.

Zaradi manjšega števila kupcev na medorganizacijskih trgih in nizke pogostosti ponovitve nakupa je ključnega pomena prepoznavnost proizvajalca, »dobro ime« podjetja ter dobro poznavanje proizvodnega procesa različnih podjetij, ki se odločajo za nakup opreme. Poznavanje proizvodnega procesa potencialnega novega uporabnika opreme pred samo prodajo je pomembno, saj bo le s posebej prilagojeno opremo, ki bo zadovoljila njegova pričakovanja in hkrati ohranila ali povečala hitrost proizvodnje v njegovem podjetju, uporabnik zadovoljen, podjetje pa bo tako dobilo dobro referenco in ohranilo »dobro ime«. Pri prodaji detektorja je dobro poznavanje proizvodnega procesa uporabnika ključnega pomena, saj gre za po naročilu izdelano opremo, ki je popolnoma prilagojena uporabnikovi proizvodni liniji. Hkrati so izredno pomembni tudi prepoznavnost, odzivnost in zaupanje v podjetje, saj lahko okvara detektorja kovin privede do zaustavitve celotne proizvodnje uporabnika. Prav zaradi nepogostih nakupov takšne opreme je bistvenega pomena, da podjetje z uporabnikom ostane v kontaktu, saj na ta način pridobi informacije o tem, da razmišlja o novih nakupih, ter lahko že pri rednem pregledu obstoječe opreme pridobi podatke, potrebne za pripravo ponudbe za nov sistem.

Pri iskanju novih kupcev detektorjev kovin se pogosto pojavi težava tudi v tem, da ima podjetje ali posrednik že stalnega dobavitelja detektorjev kovin, s katerim sodeluje že vrsto let in ga ni pripravljen zamenjati. Menjava dobavitelja opreme lahko za podjetje predstavlja velika tveganja in stroške, zato podjetja stremijo k dolgoročnemu sodelovanju z dobaviteljem (IMP Project Group, 1982a, str. 4). Podjetja, ki imajo stalne dobavitelje, pogosto ne želijo menjati dobavitelja zaradi (IMP Project Group, 1982a, str. 3):

- Postopka preverjanja in ocenjevanja novega dobavitelja. Postopki ocenjevanja novega dobavitelja so lahko dolgotrajni, stroški izbire napačnega dobavitelja pa so lahko zelo visoki, zato se podjetja redko odločijo za menjavo.
- Pri zamenjavi izdelka se velikokrat spremenijo tudi notranji postopki (načini vzdrževanja, popravila), hkrati pa je potrebno tudi šolanje uporabnikov. Vse to za podjetje predstavlja dodatne stroške.
- Menjava enega izdelka lahko pomeni tudi, da je potrebna menjava ostalih delov proizvodne linije in lahko vpliva tudi na sam končni izdelek podjetja.

Industrijsko opremo, ki je prilagojena potrebam uporabnika, je potrebno prilagoditi tako za prodajo na domačih kot tudi za prodajo na tujih trgih oziroma gre za popolno prilagoditev posameznemu podjetju, ne glede na trg. Pri nakupu industrijske opreme sta odločilna dva dejavnika, zaradi katerih trženje s poudarkom na odnosih za podjetja predstavlja konkurenčno prednost (Ferrell & Hartline, 2011, str. 395):

- specifični nakupni vzorci: industrijska oprema in storitve se uporabljajo v samem procesu izdelave drugih izdelkov in storitev;
- značilnosti povpraševanja: pri nakupu industrijske opreme je kupcu poglavitno ustvarjanje dobička, medtem ko je končnim uporabnikom določenega izdelka pomembno zadovoljstvo.

Podjetje, ki se odloča za nakup, pri izbiri dobavitelja običajno uporabi eno izmed dveh osnovnih strategij (IMP Project Group, 1982b, str. 164–165):

- Strategija iskanja zunanega strokovnjaka, ki jim bo pomagal izboljšati proizvodni proces. Potencialni kupec želi vzpostaviti tesnejši odnos z zunanjim strokovnjakom in mu je pripravljeni nuditi vse potrebne informacije. Ne osredotoča se na sam nakup izdelka, ampak želi nasvet, tehnične podatke, sodelovanje in skupen razvoj, saj želi s pomočjo zunanega strokovnjaka zmanjšati stroške ter hkrati izboljšati/povečati proizvodnjo svojega izdelka. V tem primeru dobavitelj opreme nastopa kot »inovator« in »rešitelj problema«, kar je značilno za »po meri narejen« izdelek.
- Strategija nakupa standardizirane opreme. Potencialni kupec se osredotoča na nakup izdelka, zanimajo ga posredni ter neposredni stroški in ne sam odnos z dobaviteljem.

Trženjsko strategijo proizvodnega podjetja moramo prilagoditi tipu uporabnika. Po raziskavah IDC Manufacturing Insights se je v času gospodarske krize prodaja industrijske in strojne opreme zmanjšale, vendar pa so države s subvencijami in z nepovratnimi sredstvi za nakup industrijske in strojne opreme povzročile da so se odločitve podjetij za nakup opreme ponovno povečale (Barkai, 2009, str. 1). Barkai (2009, str. 1) je mnenja, da morajo proizvodna podjetja preurediti svoje procese trženja, prodaje in storitev, saj kupci želijo odnose, ki temeljijo na življenjskem ciklu proizvoda, ki vključujejo poprodajne storitve, ki optimizirajo vrednost. V ta namen izbirajo podjetja, ki lahko tako storitev zagotovijo, podjetja pa si s tem zagotovijo lojalnost in dolgoročno poslovanje s kupci.

## **2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI NA MEDNARODNIH IN MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH**

### **2.1 Opredelitev in pomembnost managementa odnosov z odjemalci na mednarodnih in medorganizacijskih trgih**

Osredotočanje na odjemalca je ključni dejavnik za uspešno poslovanje na mednarodnih medorganizacijskih trgih (Baumeister, 2002, str. 1). Vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih poslovnih odnosov je cilj managementa odnosov z odjemalci in je izredno pomembno ter koristno tako za podjetje kot za odjemalce. Ferrell in Hartline (2011, str. 356) management odnosov z odjemalci (v nadaljevanju CRM) definirata kot poslovno filozofijo, katere cilj je opredeliti in povečati vrednost za odjemalca z namenom krepite njegovega

zaupanja in zvestobe (Ferrel & Hartline, 2011, str. 365). Kotler in Armstrong (2012, str. 12) definirata CRM kot celovit proces vzpostavljanja, ohranjanja in povečanja donosnega odnosa z odjemalci, z zagotavljanjem nadstandardne vrednosti za odjemalca in njegovega zadovoljstva. Nekateri avtorji, med njimi tudi Ferrel in Hartline (2011, str. 356), opozarjajo, da management odnosov z odjemalci ne vključuje le končnega uporabnika, temveč vključuje kupce, zaposlene, dobavitelje in zunanje interesne skupine (Ferrel & Hartline, 2011, str. 356).

Kot navajata Ferrell in Hartline (2011, str. 356), odnosi na medorganizacijskih trgih temeljijo na strategiji dobim-dobiš in se osredotočajo na sodelovanje in povečanje vrednosti menjave za vse sodelujoče. V medorganizacijskem trženju je interakcija med dobaviteljem in odjemalcem vse pomembnejša sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja nakupo-prodajnih procesov podjetja ter hkrati tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334). Trendi v medorganizacijskem trženju kažejo na vse tesnejše odnose med podjetji in izbranimi ključnimi dobavitelji (Ulaga & Eggert, 2006, str. 311). Prav tako so pomembni odnosi z zaposlenim, saj so oni tisti, ki so v neposrednem kontaktu z odjemalci (Farrel & Hartline, 2011, str. 356). Dolgoročni odnosi med ponudnikom in odjemalci, ki so ena od značilnosti medorganizacijskega trga, so tudi osnova trženja s poudarkom na odnosih (Cateora et al., 2011, str. 412). V primeru, da sta v ospredju odnos z odjemalcem in preusmeritev pozornosti na storitve ter dolgoročne prednosti poslovnega sodelovanja, je cena izdelka sekundarnega pomena. Tesnejši odnosi z odjemalci so vir pomembnih informacij, ki pripomorejo k razvoju novih izdelkov in storitev. Na mednarodnih trgih, kjer prihaja do kulturnih razlik, so potrebne še tesnejše vezi za vzdrževanje dolgoročnega poslovnega odnosa. To velja tako za izdelke kot tudi za storitve (Bressan & Signori, 2014, str. 91). Dolgoročni odnosi, temelječi na komunikaciji, so ključ do uspešnega poslovanja na mednarodnih medorganizacijskih trgih (Cateora et al., 2011, str. 412).

## **2.2 Management odnosov z odjemalci v mikro podjetju**

Management odnosov z odjemalci upošteva dolgoročno vrednost potencialnih in novih odjemalcev (Bolton & Tarasi, b.l., str. 3). CRM je pomemben, saj pridobitev novega odjemalca za podjetje predstavlja višje stroške kot ponovno poslovanje z obstoječimi, hkrati pa je obstoječemu kupcu lažje ponovno prodati izdelek. Splošno znano je tudi dejstvo, da razočaran kupec večkrat slabo izkušnjo deli z drugimi, saj »dober glas seže v deveto vas, slab pa še malo dlje«, ter da je veliko dražje ponovno pridobiti kupca, kot pa poskrbeti, da ga obdržimo. Zato sta odnos z obstoječimi odjemalci in poznavanje njihovih potreb pomembna, sploh za mikro podjetja, ki razpolagajo z omejenimi viri (Baumeister, 2002, str. 1).

Da bi podjetje v največji možni meri povečalo vrednost za odjemalca in posledično zadovoljilo njegove potrebe, mora z učinkovito uporabo sistema managementa odnosov z

odjemalci (v nadaljevanju sistem CRM) uspešno sodelovati s kupci, z zaposlenimi, dobavitelji ter zunanjimi interesnimi skupinami (Ferrell & Hartline, 2011, str. 356). Kot navaja Baumeister (2002, str. 1), je le za mikro podjetja mogoče, da poznajo svoje kupce, izdelke, ki jih je določen kupec kupil, ter preference in težave posameznih kupcev, medtem ko je za večja podjetja priporočljivo, da imajo v ta namen integriran sistem managementa odnosov z odjemalci (v nadaljevanju sistem CRM). Sistem CRM sam po sebi ne zagotavlja uspešnega odnosa z odjemalcem, vendar je dobra osnova. Mikro podjetje potrebuje cenejši sistem CRM, prilagojen potrebam podjetja, ki ga implementirajo v poslovanje podjetja in ga postopoma, po potrebi, nadgrajujejo (Baumeister, 2002, str. 1).

Zaradi vse večjega števila končnih kupcev in posrednikov, prodanih izdelkov, potreb po rednih pregledih in popravilih so v MDR d.o.o. v vsakodnevno poslovanje vključili popolnoma prilagojen sistem CRM. Težava se je namreč pojavila pri spremljanju naročil ter dobavnih rokov, sledenju prodanih izdelkov in vgrajenih novih delov. Zaradi tega je prihajalo do nezadovoljstva in pritožb s strani uporabnikov, kar bi lahko pripeljalo do izgube obstoječega uporabnika. Zaradi omejenih finančnih sredstev in manjšega števila zaposlenih, je podjetje v letu 2014 naročilo izdelavo prilagojenega sistema CRM, ki omogoča spremljanje novih in obstoječih uporabnikov ter posrednikov, sledljivost prodanih izdelkov ter rezervnih delov, letnih pregledov in popravil posameznega izdelka. Vsi zaposleni v podjetju sistem CRM, katerega implementacija se je izvedla v konec leta 2014, uporabljajo dnevno. Z uporabo prilagojenega CRM sistema ima podjetje urejeno sledljivost izdelka ter večjo preglednost. Že po nekaj mesecih vsakodnevne uporabe sistema CRM so v podjetju beležili pozitivne odzive s strani nekaterih uporabnikov, hkrati pa so se povečali tudi organiziranost, učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi manjšega števila dobaviteljev, s katerimi podjetje sodeluje že več kot 10 let, se potreba po spremljanju le-teh v sistemu CRM še ni pojavila. CRM je oblikovan tako, da ga lahko podjetje v prihodnosti nadgrajuje skladno s potrebami, ki bi se pojavile. Potreba po sistemu CRM pa se je pojavila tudi, ker so se v podjetju odločili, da rasti prodaje ne bodo več prepuščali zgolj naključju, temveč bodo intenzivno iskali nove potencialne kupce in posrednike.

### **2.3 Trženje s poudarkom na odnosih preko poprodajne podpore**

Trženje s poudarkom na odnosih je proces identificiranja, uveljavljanja, vzdrževanja in prekinitve relacijskih menjav z namenom povečanja uspešnosti (Palmatier, 2008, str. 3). Kanagal (2009, str. 14) trženje s poudarkom na odnosih opredeljuje kot identifikacijo, vzpostavitev, vzdrževanje, izboljšanje, spreminjanje in prekinjanje odnosov z odjemalci, z namenom ustvarjanja vrednosti za odjemalce in dobička za podjetje, preko obstoječih preteklih in prihodnjih menjav.

Trženje s poudarkom na odnosih vse trženjske aktivnosti usmerja proti vzpostavitvi, razvoju in vzdrževanju uspešnih menjav s porabniki in z uporabniki (Hutt & Speh, 2010, str. 16). Pri uporabnikih, ki si želijo vzpostaviti dolgoročni poslovni odnos in katerim menjava

dobavitelja predstavlja velike stroške, je trženje s poudarkom na odnosih najučinkovitejše (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, str. 488). S trženjem s poudarkom na odnosih podjetje lažje uspešno in učinkovito zadovoljuje potrebe odjemalcev ter skrbi za ohranitev obstoječih in pridobivanje novih kupcev (Kanagal, 2009, str. 14). Kot navaja Kanagal (2009, str. 14), odnosi pripomorejo k razumevanju potreb in želja kupcev, kar pripomore k izvajanju donosnih izmenjav. V primeru dolgih dobavnih rokov, velike geografske oddaljenosti ter ob zahtevi visoke stopnje prilagoditve izdelka je tesnejši odnos z odjemalcem še pomembnejši. To velja tako za izdelke kot tudi za storitve. Ob tem sta zaupanje in delovanje v skladu z dogovorom bistvena za razvoj in ohranitev odnosa. Kot sem že omenila, je prednost mikro podjetji v tem, da imajo z obstoječimi kupci običajno vzpostavljene tesnejše odnose kot večja podjetja.

Odnos med prodajalcem in odjemalcem se ne konča ob nakupu opreme. Ker je oprema običajno v uporabi daljše časovno obdobje, njeni lastniki želijo in skrbijo, da ostane v dobro delujočem stanju. Vključitev storitev v osnovno ponudbo postaja vse pomembnejše, saj poprodajne storitve predstavljajo konkurenčno prednost podjetja (Egonsson, Bayarsaikhan, & Ly, 2013, str. 1). Barkai (2009, str. 3–4) napoveduje, da lahko podjetja pričakujejo rast prihodkov, ki izhaja iz prodaje specializiranih izdelkov, poprodajnih storitev ter povečanja prodaje izdelkov podjetjem, ki delujejo na trgih držav v razvoju. Pri prodaji industrijskih izdelkov in storitev je, zaradi karakteristik in edinstvenosti le-teh, poleg klasičnega smiselno uporabiti trženja tudi trženje s poudarkom na odnosih.

Egonsson et al. (2013, str.1) poprodajno podporo delijo na tehnično pomoč, rezervne dele in popravila ter skrb za odjemalce. Po besedah Braxove (v Egonsson et al., 2013, str. 2) podjetje s poprodajno podporo podaljša interakcijo z odjemalci in zagotovi temelje za vplivanje in razvijanje odnosov z njimi. Podjetja se zavedajo, da v primeru, da poprodaja ne bo primerno urejena, tvegajo izgubo kupca, hkrati pa lahko s poprodajno strategijo ostajajo konkurenčna ter obenem širijo poslovanje. Kot so ugotovili Egonsson et al. (2013, str. 2), so, ne glede na velikost podjetja, poprodajne aktivnosti eden od načinov, kako podjetje vzpostavi odnos z vračajočimi se kupci.

Za konkurenčnost podjetja, ki je prisotno na mednarodnih trgih, sta poleg samega izdelka izredno pomembni tudi zmožnost vzdrževanja in popravila opreme ter pravočasna dobava opreme in nadomestnih ter rezervnih delov (Cateora et al., 2011, str. 406). Pri tehničnih izdelkih je lahko pripravljenost prodajalca, da kupcu nudi tudi namestitve opreme in usposabljanje osebja, odločilen dejavnik pri izbiri ponudnika (Cateora et al., 2011, str. 406).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA MDR D.O.O.**

V nadaljevanju magistrskega dela uporabljam ugotovitve iz poglobljenega intervjuja z direktorjem in lastnikom podjetja MDR d.o.o. ter znanje, ki sem ga pridobila z delom v podjetju. Namen intervjuja je pridobiti vpogled v trenutno stanje podjetja, panoge in

konkurence ter pogled na način trženja in prodaje. Vprašanja sem pripravila pred sestankom, celoten potek intervjuja posnela in kasneje odgovore zapisala. Intervju sem izvedla 06.04.2016 in je trajal 45 minut. Celoten intervju z vprašanji in odgovori je predstavljen v Prilogi.

### **3.1 Zgodovina podjetja**

Podjetje MDR d.o.o. je leta 1991 ustanovil Roman Razpotnik, ki si je po končanem študiju na ljubljanski Fakulteti za elektrotehniko znanje in izkušnje pridobil z delom v različnih podjetjih, kjer je bil aktiven na področju razvoja senzorjev in detektorjev. Zaradi izkušenj s področja protiekspluzijske zaščite se je podjetje sprva usmerilo predvsem s proizvodnjo detektorjev kovin za potrebe rudarstva, dejavnosti predelave mineralov ter za potrebe lesne panoge. Po uveljavitvi standarda HACCP se je začel tudi razvoj detektorjev kovin za potrebe živilskopredelovalne panoge. Vse pogosteje pa se je standard HACCP (poleg ostalih standardov, med drugim tudi FDA) uporabljal tudi v farmacevtski industriji, zato je podjetje po letu 2000 začelo s proizvodnjo detektorjev za potrebe farmacije. V zadnjih dvajsetih letih je bil na področju razvoja detektorjev in separatorjev narejen velik napredek. Pri detektorjih so izboljšali sposobnost zaznavanja kovin, predvsem zaznavanja delcev iz nerjavečega jekla (inox), katerih prisotnost prevladuje v živilski in farmacevtski panogi (MDR d.o.o., 2013a).

Osrednja dejavnost podjetja je proizvodnja industrijskih detektorjev kovin in magnetnih izločevalcev za lahko in težko industrijo. Detektorji kovin so specializirane elektronske merilne naprave, ki zaznajo in signalizirajo prisotnost kovine v proizvodnem procesu (MDR d.o.o., 2013a). Uporabljajo se kot del proizvodnega procesa v najrazličnejših tipih panog (farmacevtska, živilska, mesna, tekstilna, lesna, rudarska ...). Do danes so prodali že več kot 1720 analognih detektorjev kovin ter magnetnih izločevalcev. Zaradi potreb trga so razvili nov program industrijskih detektorjev kovin – digitalni detektor kovin.

MDR d.o.o. se uvršča med mikro podjetja. V podjetju je redno zaposlenih šest ljudi, vendar pa podjetje sodeluje z zunanjimi partnerji, ki sklope izdelujejo po načrtih podjetja (LCD-zasloni, laserji, tiskana vezja, transportni sistemi). Zaradi takega načina poslovanja je podjetje skozi leta ohranilo fleksibilnost in zmožnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu, hkrati pa so lahko pozornost namenili tudi razvoju natančnih in visokozmogljivih detektorjev kovin.

### **3.2 Cilji, strategija in uspešnost podjetja**

Podjetja si, ne glede na velikost, prizadevajo zadovoljiti potrebe svojih odjemalcev ter hkrati izpolniti svoje poslovne in trženjske cilje (Ferrell & Hartline, 2011, str. 30). Čeprav se osredotočamo na trženjsko načrtovanje in strategijo, morajo biti trženjske odločitve v skladu s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja (Ferrell & Hartline, 2011, str. 31).



Zadovoljstvo uporabnikov opreme in zaposlenih je na prvem mestu. Poslanstvo podjetja MDR d.o.o. je zagotoviti in ohraniti zadovoljstvo uporabnikov opreme ter zaposlenih ob ekonomski učinkovitosti poslovanja podjetja (MDR d.o.o., 2015). Vizija podjetja MDR d.o.o. je ostati priznan in kakovosten proizvajalec specializiranih merilnih naprav ter sistemov separacije, ki kupcem dobavlja opremo, ki z veliko stopnjo zanesljivosti dosega njihove zahteve in pričakovanja, tako na domačem trgu, trgu EU, trgih sosednjih držav bivše Jugoslavije kot tudi na globalnem trgu (MDR d.o.o., 2015). Ključni strateški cilji podjetja so (MDR d.o.o., 2015):

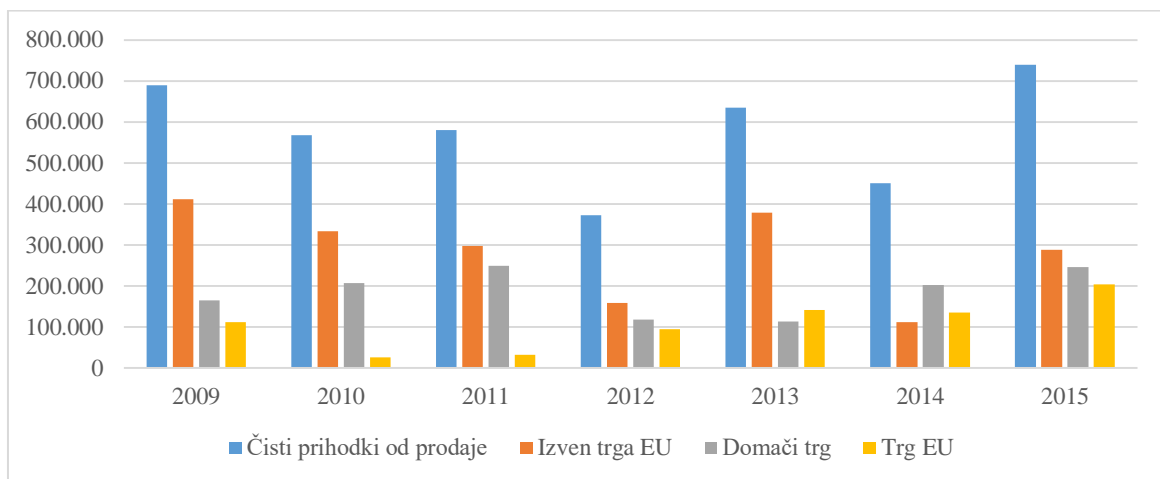
- stalen razvoj in izboljšave vseh ključnih poslovnih procesov podjetja, ki omogočajo doseganja in uresničevanje poslanstva in vizije;
- postati dolgoročen partner obstoječim uporabnikom in jim povečevati delež prodaje;
- postati zanesljiv in dolgoročen partner novim kupcem (tudi z vključevanjem v njihove razvojne cikle);
- osredotočenost na uporabnike in njihovo zadovoljstvo, prilagajanje izdelkov njihovim željam in potrebam ter izpolnjevanje želenih zahtev po kakovosti;
- racionalno poslovanje in zagotavljanje pozitivnega finančnega toka;
- zagotavljanje maksimalne zmogljivosti delovnih procesov s pomočjo sodobne tehnološke opreme, aplikativnega znanja zaposlenih ter povezovanja s partnerskimi kooperacijskimi podjetji;
- nenehno izobraževanje zaposlenih na področju delovanja podjetja;
- spodbujanje inovacijske dejavnosti zaposlenih.

Poslovna strategija podjetja temelji na pridobivanju novih uporabnikov in posrednikov, ki si želijo dolgoročnega partnerja, ki jim nudi visokokakovostne in zanesljive izdelke, strokovno-tehnično svetovanje, zanesljivost in točnost dobav. Zato si podjetje prizadeva za zagotavljanje visoke ravni kakovosti, tako izdelkov kot storitev (svetovanje in pomoč pri načrtovanju investicije, poprodajna podpora, ipd.). Podjetje k temu stremi s stalnim in načrtnim izboljševanjem vseh poslovnih procesov, na podlagi rednega spremljanja realizacije zastavljenih ciljev, kakovostnim in odgovornim delom zaposlenih ter zunanjih partnerjev, ki prispevajo h kakovosti izdelka in storitve, ter stalnim izobraževanjem in razvojem zaposlenih, tako na področju kakovosti kot tudi na področju osebne rasti (MDR d.o.o., 2015b).

V letu 2015 je podjetje prodalo 25 % več izdelkov kot v letu 2014. Prodaja se je povečala na vseh trgih. Na domačem trgu se je povečalo predvsem število prodanih magnetnih izločevalcev in separatorjev. Na trg EU podjetje prodaja večinoma detektorje kovin. V letu 2015 se je, v primerjavi s predhodnim letom, najboljše povečala prodaja detektorjev za lahko industrijo. V letu 2015 je bilo zabeleženo najmanjše povečanje prodaje izdelkov na trge izven EU. Vendar pa ne glede na število prodanih izdelkov prodaja na trge izven EU za podjetje predstavlja najvišje prihodke od prodaje. V letu 2015 je podjetje preseгло rezultate poslovanja prejšnjega leta, saj je ustvarilo skoraj 740.000 evrov (v nadaljevanju EUR)

prihodkov od prodaje (Slika 1). S tem je v celoti uresničilo cilje in, v primerjavi z letom 2014, doseglo 64-% rast prihodkov od prodaje. Cilj podjetja je 20-% letna rast prihodkov od prodaje. Razlog za nižje prihodke od prodaje v letih 2012 in 2014 je ta, da v teh dveh letih ni bilo javnega razpisa za nakup investicijske opreme, na katerega bi se podjetje prijavilo. Običajno je posamezen razpis v vrednosti od 100.000 do 300.000 EUR in to je tudi razlog, da so bili prihodki od prodaje v ostalih letih višji, saj je podjetje v teh letih prisostvovalo in zmagalo na vsaj enem razpisu. Če pri prihodkih od prodaje ne upoštevamo javnih razpisov višjih vrednosti, potem so prihodki od prodaje od leta 2009 do 2015 vsako leto narasli za približno 20 % glede na predhodno leto (MDR d.o.o., 2010; MDR d.o.o., 2012; MDR d.o.o., 2014; MDR d.o.o., 2015).

*Slika 1: Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu, trgu EU in izven trga EU po letih v obdobju 2009–2015 (v EUR)*



*Vir: MDR d.o.o., Letno poročilo leto 2010, 2010; MDR d.o.o., Letno poročilo leto 2012, 2012, MDR d.o.o., Letno poročilo leto 2014, 2014, MDR d.o.o., Letno poročilo leto 2015, 2015a.*

Podjetje največ izdelkov proda na trge izven EU, predvsem v države bivše Jugoslavije. Od tega največ izdelkov proda v Srbijo in Bosno. Prodaja na domačem trgu se je ponovno povečala v letu 2014, predvsem s prodajo opreme v živilsko panogo, saj se je več podjetij odločilo za nakup zaradi HACCP-standarda. V letu 2013 se je povečala prodaja na trg EU, kar je predvsem posledica vstopa Hrvaške v Evropsko unijo. V zadnjih dveh letih je podjetje približno 10 % prihodkov od prodaje namenjalo za raziskave in razvoj.

Prednosti MDR d.o.o., kot mikro podjetje s šestimi zaposlenimi, so fleksibilnost in hitro odzivanje na različne situacije ter dobro poznavanje potreb in zahtev uporabnikov. Serviser je preko mobilnega telefona dosegljiv 24 ur na dan, popravilo opreme izvede v do 24 urah, nadomestne dele pa ima podjetje na zalogi in jih še isti dan pošlje kupcu. Težava je v tem, da podjetje deluje z omejenimi viri ter da zaposleni opravljajo več funkcij hkrati. Vodstvo podjetja se sooča s problemi, ker vseh procesov ne zmora obvladovati samo. Zaradi povečanja prodaje se je pojavila potreba po večji organiziranosti in razdelitvi posameznih

procesov ter po sistematični skrbi za trg in segmentaciji, da bi bila lahko prodaja učinkovitejša. Do sedaj je trženje izvajal le lastnik podjetja. Zaradi želje po povečanju prodaje se je pojavila potreba po oblikovanju strategije trženja.

### **3.3 Prodajni program**

#### **3.3.1 Prodajni program podjetja MDR d.o.o.**

Vso opremo podjetje izdeluje izključno po naročilu in je popolnoma prilagojena potrebam uporabnika ter samemu proizvodnemu procesu. Podjetje prodaja opremo neposredno končnemu uporabniku ali pa preko posrednika, torej posredno končnemu uporabniku. Končni uporabnik opreme je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo. Proizvodna podjetja se za nakup magnetnih izločevalcev in detektorjev kovin odločajo zaradi zaščite porabnika, minimalne izgube izdelka, čistejšega izdelka, zaščite ostale opreme (izdelovalni, pakirni stroji), manjših stroškov za podjetje, zmožnosti neprekinjene proizvodnje ter v izogib nekonkurenčnim špekulacijam konkurentov.

Prodajni program podjetja se deli na program detektorjev kovin (do sedaj analognih) in program magnetnih izločevalcev kovin. Vsakega izmed programov nato v podjetju glede na skupine uporabnikov iz različnih panog, ki imajo podobne potrebe glede izločevanja kovinskih tujkov, delijo na lahko in težko industrijo.

Vrste kovin, ki se jih lahko izloča s pomočjo detektorja kovin in magnetnih izločevalcev, so (MDR d.o.o., 2013b):

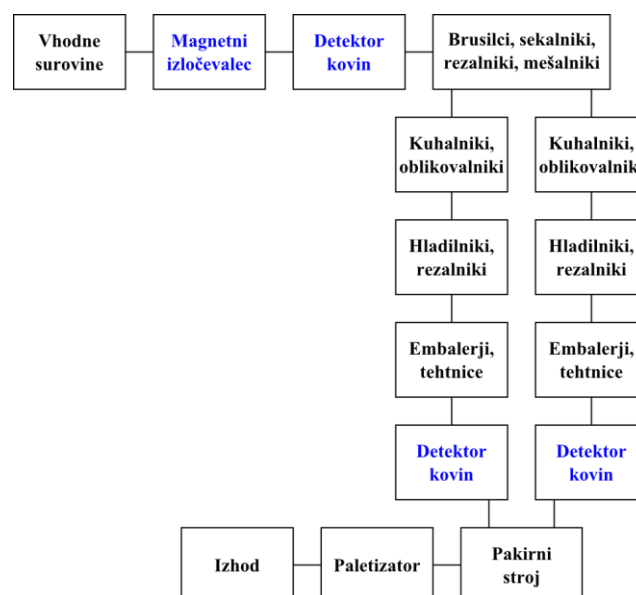
- železne oz. feromagnetne kovine;
  - magnetne: detektor jeklo zazna najlažje, lahko pa ga izločimo tudi z magnetnim izločevalcem/separatorjem.
  - nemagnetne: nerjaveče nemagnetno jeklo serije 300, tip 304 in 316, ki ju detektor najtežje zazna zaradi slabe električne prevodnosti in nizke magnetne prepustnosti.
- barvne oz. neželezne oz. neferomagnetne kovine: to so nemagnetne kovine, kot so baker, aluminij, medenina ipd.

Detektor kovin lahko zazna vse vrste kovin, medtem ko magnetni izločevalci iz proizvodnega procesa izločijo le magnetne železne kovine. Z uporabo magnetnih izločevalcev lahko podjetje iz proizvodnega procesa izloči veliko manjše magnetne železne kovine kot z detektorjem kovin. Zato MDR d.o.o. proizvodnim podjetjem priporoča, da za izločanje železnih magnetnih kovin najprej uporabijo magnetne izločevalce, nato pa nemagnetne železne ter neželezne kovine odstranijo z detektorjem kovin.

### 3.3.2 Prodajni program za lahko industrijo

Registracijo živilskih obratov urejata Uredba (ES) št.852/2004 in Uredba (ES) št.882/2004. V tretjem odstavku 8. člena Uredbe 852/2004/ES (Ur.l. EU, št. L 139, 2004) so določene smernice dobre prakse za higieno oziroma načel HACCP (tj. analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk). Zaradi enotnih kriterijev za ocenjevanje proizvajalcev živil je vse pogosteje v uporabi standard IFS (angl. *International Food Standard*), ki združuje vse zahteve sistema HACCP ter dodaja še pravila dobre poslovne in higienske prakse, sledljivosti ter označevanja živil. Po programu notranjega nadzora po sistemu oziroma načelih HACCP mora živilski obrat določiti kritične kontrolne točke in na njih kritične meje, ki v procesu proizvodnje ločijo dopustno od nedopustnega (5. člen Uredbe 852/2004/ES). Kritična kontrolna točka je točka, korak ali postopek, pri katerem lahko tveganje, povezano s kontaminacijo hrane, preprečimo, odpravimo ali zmanjšamo na sprejemljivo raven (tj. kritično mejo). Podjetja morajo namreč poskrbeti, da so njihovi izdelki varni, v primeru suma, da živilo ni varno, morajo prekiniti z dobavo, živilo umakniti iz prometa in javnost obvestiti o razlogih za umik. Na točki, kjer obstaja tveganje, je potrebna vgradnja magnetnih izločevalcev in/ali detektorjev kovin (Slika 2). V farmacevtski industriji so nadzori še strožji, pregled procesov je opravljen s strani ameriške Agencije za hrano in zdravila (FDA), zahteve po doseganju višjih občutljivosti z detektorjem kovin pa so še višje. To je bil tudi razlog, da se je podjetje MDR d.o.o. odločilo za razvoj novega digitalnega detektorja kovin. V živilskih obratih je potrebno pri izdelavi detektorjev kovin uporabljati materiale, ki lahko pridejo v neposredni stik z živilo, saj morajo živilski obrati upoštevati tudi Uredbo 882/2004/ES (Ur. l. EU, št. L 191, 2004). Zato so detektorji za živilske obrate zaradi doseganja korozijske odpornosti izdelani iz nerjavečega jekla (inox) in materialov, ki lahko pridejo v neposreden stik z živilo.

Slika 2: Primer priporočene vgradnje izločevalcev kovin in detektorjev kovin za zmanjšanje tveganja kontaminacije v živilski industriji



Znotraj lahke industrije (farmacija, živilska, kemična, tekstilna panoga in panoga plastike) želijo uporabniki iz svojega izdelka izločiti čim manjše kovinske delce, z namenom, da zagotovijo čistejši proizvod in zavarujejo končnega porabnika ter opremo v nadaljnjem proizvodnem procesu. Prisotnost kovinskega tujka v končnem izdelku lahko za podjetje predstavlja velik strošek zaradi zavrnitve naročil, izgube ali pa morebitnih tožb porabnikov. Kovinski tujek v proizvodnem procesu lahko povzroči poškodbe dragih sistemov in naprav, kar predstavlja za podjetje velik strošek zaradi popravila, uničenja naprave ali ustavitve proizvodnje. V lahki industriji sta bistvenega pomena zmožnost neprekinjene proizvodnje in zagotavljanje brezhibnosti, neoporečnosti ter čistosti izdelkov zaradi zaščite končnega porabnika. Zato za odkrivanje in izločanje morebitnih kovinskih nečistoč uporabljajo magnetne izločevalce in detektorje kovin, ki so nameščeni na kritičnih kontrolnih točkah posamezne proizvodnje linije.

Kovinski tujki lahko v proizvodnji proces zaidejo na različne načine. Lahko so prisotni že v samih vhodnih surovinah (Slika 3) ali pa nastanejo ob poškodbah kovinskih strojev in naprav (drobilnikov, ekstrudorjev, brusilcev, mešalcev ...), ki so del samega proizvodnega procesa. Pri testiranju v farmaciji so namreč ugotovili, da je več kot 90 % feromagnetnih tujkov prisotnih v sami surovini. Magnetne oz. železne kovinske tujke ter okside (rja), ki v vhodno surovino (npr. sladkor, sol, moka ...) pridejo zaradi transporta, mletja ali drugih obdelav, izločamo s pomočjo magnetnih izločevalcev (MDR d.o.o., 2013b).

*Slika 3: Primer onesnaženosti vhodne surovine (sladkor)*



*Vir: MDR d.o.o., Slike, 2016.*

Z uporabo magnetnih izločevalcev (ročne ali avtomatske magnetne rešetke, magnetni filtri, palice, plošče in letve ter magnetni bobni) podjetja odstranjujejo izjemno majhne, nemagnetne feromagnetne delce iz surovin, praškov ali granulatov. Z njimi lahko izločajo iz proizvodnega procesa in vhodnih surovin le magnetne železne kovine – jeklo. V podjetju

MDR d.o.o. za pregled in izločitev mikronskih magnetnih železnih kovinskih tujkov iz vhodnih surovin vedno priporočajo vgradnjo magnetnih izločevalcev (da na koncu proizvodnega procesa zaradi onesnaženosti vhodne surovine ni preveč izločenih kontaminiranih končnih izdelkov), nato pa vgradnjo detektorja kovin za zaznavanje vseh kovinskih tujkov (jekla, nerjavečega jekla in barvnih kovin), ki so v proizvodnji proces zašli zaradi poškodb ostalih naprav ali pa so bili prisotni že v vhodni surovini. Ko detektor zazna prisotnost delca v proizvodu, zaustavi transportni trak in izloči s kovinskim delcem kontaminirani proizvod. S tako vgraditvijo opreme za zaznavanje in izločanje podjetja zmanjšajo tveganje kontaminacije proizvodov. Kateri magnetni izločevalec ali detektor bo vgrajen, je odvisno od same proizvodnje, prostora za vgradnjo in surovine (Slika 4). Zato je poznavanje uporabnikove proizvodne linije bistvenega pomena.

*Slika 4: Detektor kovin, vgrajen za pregled pakiranih izdelkov (živilska panoga)*



*Vir: MDR d.o.o., Slike, 2016.*

### **3.3.3 Prodajni program za težko industrijo**

V težki industriji (gradbena, rudarska in lesna panoga) se detektorji ne vgrajujejo v proizvodni proces z namenom zaščite končnega porabnika, temveč z namenom zaščite opreme v nadaljnjem proizvodnem procesu. Uporabnik nima potrebe niti želje po izločitvi vseh kovinskih tujkov, temveč le tako velikih, da bi v nadaljnjem proizvodnem procesu potencialno lahko poškodovali opremo, saj poškodba le-te za podjetje predstavlja visoke stroške tako z vidika popravila kot z vidika zaustavitve proizvodnje. Previsoka občutljivost detektorja kovin v tem primeru ni zaželena, saj bi onemogočila delovni proces.

V težki industriji podjetje MDR d.o.o. priporoča vgradnjo detektorja kovin, ki ob detekciji kovinskega tujka (v tem primeru gre za večje kose železne kovine) aktivira magnetni separator (Slika 5). Ob aktivaciji separator dela na povečani moči in izloči magnetno železno kovino. Sledi ponovni pregled z detektorjem kovin, ki ob detekciji večjih neželeznih in nemagnetnih železnih kovin, ki so še ostale v materialu, ustavi transportni trak in signalizira najdbo.

*Slika 5: Detektor kovin in magnetni separator*



*Vir: MDR d.o.o., Slike, 2016.*

### **3.4 Razvoj novega digitalnega detektorja kovin**

Že od leta 2013 podjetje del sredstev namenja za razvoj digitalnega detektorja kovin, ki se je začel zaradi potreb farmacevtske industrije. Analogni detektor kovin vsebuje veliko analognih stopenj obdelave signala sprejemne tuljave, pri vsaki izmed stopenj pa pride do vnosa motenj v signalno pot. To posledično pomeni zmanjšanje dosežene delovne občutljivosti detektorja kovin. Analogna vezja izkazujejo tudi temperaturno občutljivost ter nelinearne frekvenčne karakteristike, kar dodatno omejuje delovanje detektorja pri višjih frekvencah. To je glavna slabost delovanja analognega detektorja kovin, saj pri višjih frekvencah detektor lažje zazna delce iz nerjavečega jekla (MDR d.o.o., 2013a).

Princip delovanja digitalnega detektorja kovin je enak delovanju analognega, razlika je le v tem, da se obdelava signala sprejemne tuljave dogaja že v samem procesorju (DPS – digitalni signalni procesor). Prednost tega je, da se s tem izključi vnašanje motenj in zagotovi

stabilnejše delovanje (zaradi manjše temperaturne odvisnosti, ki so ji podvržena analogna vezja) ter višja občutljivost detektorja kovin za zaznavanje delcev iz nerjavečega jekla (MDR d.o.o., 2013a).

V živilski in farmacevtski panogi prevladuje prisotnost tujkov iz nerjavečega jekla, ki so nemagnetni in jih je posledično težko zaznati. V preteklosti so v teh panogah uporabljali predvsem avstentitno nerjaveče jeklo AISI 304, v zadnjem času pa se je povečala uporaba AISI 316, z izboljšano odpornostjo proti kislinam, ki pa ga je z detektorjem kovin še težje zaznati (MDR d.o.o., 2013a).

Visoka občutljivost in zmožnost zaznavanja čim manjših delcev nerjavečega jekla (inox) je izredno pomembna v farmaciji in živilski panogi. Ker je detektor na višji frekvenci občutljivejši na zaznavanje delcev iz nerjavečega jekla, se uporablja v farmaciji detektorje s frekvencami delovanja tudi do 1 MHz. Stabilno delovanje ob tako visoki frekvenci pa se lahko zagotovi le z uporabo digitalnega detektorja kovin. V živilski industriji pa že sam izdelek lahko povzroča odziv na detektorju (vpliv izdelka), zato mora detektor poleg amplitude odziva zaznati tudi fazo in na ta način ločevati med izdelki ter kovinskimi tujki. Vpliv izdelka je vpliv, ki ga ima izdelek, brez kakršne koli kontaminacije, na elektromagnetno polje detektorja kovin. Načeloma velja, da imajo večji vpliv na elektromagnetno polje detektorja prevodnejši materiali. Pri digitalnem detektorju se razločevanje izdelka od kovinskega tujka zagotovi s pomočjo programa »samoučenje« (MDR d.o.o., 2013a).

Prav tako je novi detektor primeren za uporabo v težki industriji. V lesni panogi namreč uporabljajo detektorje tudi z namenom, da iz proizvodnega procesa izločijo debela, ki vsebujejo naboje. Ker je odprtina senzorja detektorja za lesno panogo (enako velja tudi za gradbeno in rudarsko panogo) velika, je v tem primeru dosežena delovna občutljivost manjša. Tako se lahko zgodi, da detektor ni zmožen zaznati naboja, ki je manjši od 5 cm. Prednost digitalnega detektorja, v primerjavi z analognim, je dosežena višja občutljivost tudi v primeru večjih senzorskih odprtini detektorja. Z digitalnim detektorjem, zaznavanje kovinskih delcev (npr. nabojev), ki so tudi manjši od 5 cm (pri odprtini detektorja 1.200 cm), ne predstavlja težav.

## **4 ANALIZA OKOLJA EU IN KONKURENCE**

### **4.1 Opredelitev zunanjega okolja podjetja**

Zunanje okolje podjetja delimo na ožje in širše okolje. Širše okolje podjetja pogosto izpostavlja pet (pod)okolij, katerih razvojni trendi in njihovo poznavanje so izjemno pomembni za podjetja: ekonomsko, tehnološko, politično-pravno, ekološko in družbeno-kulturno okolje (Duh, 2015, str. 18). Ožje okolje podjetja vključuje dejavnike, ki neposredno vplivajo na podjetje in na katere podjetje povratno vpliva: vlada, lokalne skupnosti,



dobavitelji, konkurenti, kupci, kreditodajalci, sindikati, posebne interesne skupine, trgovska združenja (Duh, 2015, str. 18). Razumevanje in poznavanje ključnih razvojnih trendov v okolju je pomembno za managerje in lastnike, ki na podlagi podatkov in informacij o okolju in iz okolja sprejemajo odločitve o prihodnjem razvoju podjetja (Duh, 2015, str. 19).

## 4.2 Analiza gospodarskega okolja

Evropska unija je sestavljena iz 28 držav članic, ki del Ekonomske monetarne unije (v nadaljevanju EMU) in tvorijo enotni trg (Evropska komisija, 2007, str. 1). Prevzem evra je dolžnost, ki jo določa Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti. 19 držav članic, ki so že prevzele evro, pripada evroobmočju in ima skupno valuto ter enotno monetarno politiko (Slika 6). Ostale države, ki še niso prevzele evra (Bolgarija, Češka, Danska, Hrvaška, Litva, Madžarska, Poljska, Romunija, Švedska in Velika Britanija), niso del evroobmočja in imajo lastne valute ter same določajo svojo monetarno politiko. Evro se pogosto uporablja v mednarodnih plačilih in je, poleg ameriškega dolarja in japonskega jena, ena glavnih svetovnih valut (Evropska komisija, 2014b, str. 3). Za doseg popolne integracije bi morale vse države članice stopiti v evroobmočje, uskladiti svoje javnofinančne politike (vključno z obdavčevanjem) in druge ekonomske politike (Evropska komisija, 2007, str. 1).

*Slika 6: Države EU in valuta evro*



*Vir: The Economist, Taking Europe's pulse, 2015.*

Trdna in stabilna valuta neposredno vpliva na gospodarsko rast, delovna mesta in uspešnost podjetij (Evropska komisija, 2013b, str. 3). Stabilne cene so jamstvo za kupno moč državljanov in njihove prihranke, hkrati pa je lažje primerjati cene izdelkov pri čezmejnih nakupih, kar veča konkurenco in preprečuje rast cen (Evropska komisija, 2013b, str. 3). Stabilne obrestne mere dajejo podjetjem varnost, da lahko dolgoročno načrtujejo in vlagajo

v konkurenčnost, ter jih hkrati spodbujajo, da več vlagajo, s tem pa ustvarjajo dobiček in nova delovna mesta ter več kapitala namenijo za produktivne naložbe, saj ni stroškov zaradi menjave valut (Evropska komisija, 2013b, str. 4).

Različen razvoj držav EU se kaže v različni gospodarski rasti, inflaciji in konkurenčnosti (Evropska komisija, 2013b, str. 7). Recesiji, ki je bila posledica svetovne finančne in gospodarske krize leta 2009, je sledila oživitev gospodarstva leta 2010. Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) je po gospodarski krizi začel ponovno naraščati po letu 2011. V letu 2014 je BDP, izražen v tekočih tržnih cenah, dosegel 13.958 milijard EUR (Tabela 3). BDP se je leta 2012 zmanjšal za 0,5 % in je leta 2013 ostal skoraj nespremenjen (0,2 %), dokler ni v letu 2014 prišlo do ponovne rasti (1,4 %). V evroobmočju je prišlo do rasti realne stopnje BDP šele v letu 2014 (0,9 %), vendar je bila šibkejša od stopnje rasti za EU 28 kot celoto. Tudi v 2015 je bila realna stopnja rasti BDP v evroobmočju (1,6 %) šibkejša od stopnje rasti za EU 28. BDP je v letu 2015 znašal 14.628 milijard EUR, kar predstavlja povprečno približno 28,7 tisoč EUR BDP na prebivalca v standardih kupne moči (v nadaljevanju SKM).

*Tabela 3: BDP in BDP na prebivalca v EU in izbranih državah v EUR in %, po letih*

<b>BDP in BDP na prebivalca / leto</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
BDP (SKM, v mlrd EUR v tekočih tržnih cenah) – EU 28	13.433	13.550	13.958	14.628
BDP stopnja realne rasti (v %) – EU 28	-0,5	0,2	1,4	1,9
BDP stopnja realne rasti (v EU) za evroobmočje	-0,9	-0,3	0,9	1,6
BDP na prebivalca (SKM, v EUR v tekočih tržnih cenah) – EU 28	26.500	26.700	27.400	28.700
Slovenija	17.497	17.425	18.093	-
Hrvaška	10.300	10.200	10.200	-
Poljska	10.100	10.200	10.700	-
Španija	22.300	22.100	22.400	-
Madžarska	10.000	10.200	10.600	-
Avstrija	37.600	38.100	38.500	-
Italija	26.800	26.500	26.500	-
Nemčija	34.300	35.000	36.000	37.100
Francija	31.800	32.100	32.200	-
Stopnja realne rasti BDP na prebivalca (v %) – EU 28	-0,7	-0,1	-	-

*Vir: European Commission, European Economic Forecast, 2016, str. 26, tabela 1.5; Eurostat, National accounts and GDP, 2015e.*

S primerjavo BDP na prebivalca in SKM dobimo pregled življenjskega standarda v EU (European Union, b.l.). V letu 2014 je med državami članicami EU Bolgarija beležila najnižjo raven BDP na prebivalca (izražen v SKM) in ni dosegla niti polovice povprečja BDP na prebivalca (izražen v SKM) v EU. Irska je navedeno povprečje preseгла za 34 %, Luksemburg pa za 166 %. BDP na prebivalca je v Luksemburgu za več kot 5-krat višji kot

v Bolgariji. Države članice EU, v katere podjetje MDR d.o.o. izvozi največ detektorjev kovin, so Hrvaška, Poljska, Madžarska in Španija, ki so imele vse v letu 2015 BDP na prebivalca v SKM nižji od povprečja Evropske unije. BDP na prebivalca v SKM v Sloveniji je bil v letih 2012, 2013 in 2014 nižji od povprečja v EU-28, vendar višji kot na Hrvaškem, Poljskem in Madžarskem. BDP na prebivalca je bil na Poljskem in Madžarskem v letu 2014 za 32 % nižji od povprečja, na Hrvaškem za 41 % nižji, v Španiji pa za 9 % nižji od povprečja. BDP na prebivalca je bil v državah, v katerih želi MDR d.o.o. začeti s prodajo detektorjev (Nemčija, Francija, Avstrija), višji od povprečja 28 držav članic EU. V Italiji, kjer želi podjetje povečati prodajo detektorjev kovin, je bil BDP na prebivalca v letu 2012 višji od povprečja EU, v letih 2014 in 2015 pa nižji od povprečja BDP na prebivalca EU (Tabela 3). Najvišje stopnje realne rasti BDP v letu 2014, glede na predhodno leto, so imele Irska (4,8 %), Madžarska (3,6 %), Malta (3,5 %) in Poljska (3,4 %) (National accounts and GDP, 2015).

Izdatki za porabo gospodinjstev in nepridobitnih institucij, ki opravljajo storitve za gospodinjstva, so se ponovno povečali v letu 2014 (1,2 %), v letu 2015 pa so se po ocenah povečali za 2,0 % (Tabela 4). Rast javne porabe po obsegu v EU-28 se je leta 2014 rahlo povečala (1,2 %). Tudi za leto 2015 je po ocenah pričakovati rahlo povečanje rasti javne porabe (1,5 %). V letih 2012 in 2013 je bila rast investicij negativna, v letu 2014 pa so se investicije v osnovna sredstva znova povečale, in sicer za 2,7 %. V letu 2015 se bo predvidena ocena rasti investicij znova povečala, in sicer za 3,0 %. Večino investicij v osnovna sredstva je izvedel zasebni sektor (Eurostat, 2015e). V letu 2014 se je ponovno bolj povečalo celotno domače povpraševanje (2,3 %), hkrati pa se povečanje celotnega domačega povpraševanja pričakuje tudi v letu 2015 (2,9 %).

*Tabela 4: Letna rast zasebne in javne porabe, rast investicij ter rast celotnega domačega povpraševanja v %, po letih za EU-28*

Statistični indikatorji za 28 držav EU	2012	2013	2014	2015 (ocena)
Rast zasebne porabe	-0,6	-0,1	1,2	2,0
Rast javne porabe	0,1	0,3	1,2	1,5
Rast investicij v osnovna sredstva	-2,5	-1,7	2,7	3,0
Rast celotnega domačega povpraševanja	-0,4	0,6	2,3	2,9

*Vir: European Commission, European Economic Forecast, 2016, str. 26, tabela 1.5.*

Zaradi globalne krize se je zmanjšala tudi industrijska proizvodnja. Kot je razvidno iz Tabele 5, je bila pozitivna rast industrijske proizvodnje zabeležena v letih 2014 (1,1 %) in 2015 (1,7 %). Blagovna menjava med EU-28 in ostalim svetom je leta 2015 dosegla vrednost 3.517,2 milijarde EUR. V letu 2015 se je povečal tako uvoz kot izvoz blaga. EU je v 2014 največ blaga izvozila v ZDA, na Kitajsko, v Švico in Rusijo (Eurostat, 2016g). Uvoz blaga se je v letu 2015 povečal na 1.726,5 milijarde EUR. Največ blaga je bilo v letu 2014 uvoženega iz

Kitajske, ZDA in Rusije (Eurostat, 2016g). Vrednost izvoza je bila od leta 2013 dalje vsako leto višja kot vrednost uvoza blaga.

*Tabela 5: Rast industrijske proizvodnje ter vrednost izvoza in uvoza blaga iz držav izven EU, po letih*

<b>Statistični indikatorji za 28 držav članic EU</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Rast industrijske proizvodnje (v %)	-2,1	-0,5	1,1	1,7
Uvoz blaga v EU (v mlrd EUR)	1.795,10	1.687,30	1.691,90	1.726,50
Izvoz blaga izven EU (v mlrd EUR)	1.684,30	1.736,60	1.703,00	1.790,70

*Vir: Eurostat, Share of EU in the World Trade, 2016i; Eurostat, Industrial production (volume) index overview, 2016f.*

Kot je razvidno iz Tabele 6, je povprečna letna stopnja inflacije v letu 2014 na območju EU-28 znašala 0,5 %, za leto 2015 je inflacija po prvi oceni znašala 0,2 %. V skladu s pogoji Pakta za stabilnost in rast EU so se države članice EU zavezale, da bodo svoj primanjkljaj ohranile pod 3 % BDP ter da dolg ne sme presegati 60 % BDP (Eurostat, 2016d). Javnofinančni primanjkljaj je posledica upada gospodarske aktivnosti in se je zaradi gospodarske krize močno povečal. V letu 2012 je javnofinančni primanjkljaj znašal -4,3 % BDP, v letu 2014 pa se je zmanjšal na -3,3 %. Letu 2015 se je javnofinančni primanjkljaj, v primerjavi z letom 2014, zmanjšal na -3 % BDP. Medtem ko se je javnofinančni primanjkljaj z leti manjšal, se je povečeval javni dolg. V času krize se je razmerje med javnim dolgom in BDP povečalo, kar je bila delno posledica reševanja bank ter javnofinančnega primanjkljaja. V EU-28 je ob koncu leta 2013 javni dolg znašal 83,8 % BDP, ob koncu leta 2014 pa se je razmerje med javnim dolgom in BDP še povečalo in je javni dolg znašal 85,5 %. Leta 2014 je imelo 16 držav članic EU delež dolga večji kot 60 %, skupni javni dolg EU-28 ob koncu leta 2014 pa je znašal 86,8 % BDP (Eurostat, 2016d).

*Tabela 6: Statistični indikatorji za 28 držav članic EU, po letih*

<b>Statistični indikatorji za EU-28</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b> <b>(ocena)</b>
Povprečna letna stopnja inflacije v %	2,6	1,5	0,5	0,2
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek v % BDP	-4,3	-3,3	-3,0	-3,0
Skupni javni dolg v % BDP	83,8	85,5	86,8	-

*Vir: Eurostat, General government gross debt – annual data, 2015d; Eurostat, General government deficit/surplus, 2015c; Eurostat, HIPC (2015=100) – annual data (average index and rate of change), 2016e.*

V letu 2008 je bila letna stopnja povprečne anketne brezposelnosti v Evropski uniji 7,0 %, nato pa je do leta 2013 narasla na 10,9 %. Šele v letu 2014 je povprečna letna stopnja anketne brezposelnosti začela padati (10,2 %) in je v letu 2015 znašala 9,4 % (Tabela 7). Visoka

stopnja brezposelnosti med mladimi in posledično njihovo odseljevanje bi lahko v prihodnosti ogrozila sistem socialne varnosti, saj se zmanjšujejo prispevki za vsa področja socialne varnosti, ki so odvisni od števila zaposlenih in njihovih plač (Banerji, Lin, & Saksonovs, 2015, str. 4). Iz Tabele 7 je razvidno, da je povprečna letna stopnja brezposelnosti mladih v 28 članicah Evropske unije od leta 2010 do leta 2013 naraščala, v letu 2014 pa je, v primerjavi z letom 2013, padla za 1,4 odstotne točke in je znašala 22,2 %. Delež mladih, ki niso zaposleni niti se ne izobražujejo, je nižji od stopnje brezposelnosti med mladimi v isti starostni skupini in je v letu 2014 znašal 6,4 % (Tabela 7). Visoka stopnja brezposelnosti mladih ima lahko dolgoročne posledice, saj obstaja večje tveganje za brezposelnost v prihodnosti, izključitev, revščino in zdravstvene težave (Evropska komisija, 2012, str. 2). V okviru Evrope 2020 je Evropski svet sprejel novo strategijo EU za delovna mesta, pametno, trajnostno in vključujočo rast, katere eden izmed ciljev je 75-% zaposlenost aktivnega prebivalstva, starega od 20 do 64 let. Med letoma 2014 in 2020 je več kot 80 milijard EUR sredstev namenjenih za usposabljanje ljudi in iskanje zaposlitve (prednostna naloga je pomoč mladim, ki vstopajo na trg dela), spodbujanje socialne vključenosti, izboljšanje izobraževanja in usposabljanja ter izboljšanje kakovosti javnih storitev v državah članicah (Evropski socialni sklad 2014–2020, 2014).

*Tabela 7: Povprečna letna stopnja anketne brezposelnosti in brezposelnosti mladih v EU-28, 2010–2014 (v %)*

<b>Stopnja brezposelnosti / Leto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Stopnja brezposelnosti v EU 28	9,6	9,7	10,5	10,9	10,2
Stopnja brezposelnosti mladih 15–24 let	21,0	21,7	23,2	23,6	22,2
Delež brezposelnih mladih (NEET) 15–24 let, ki niso vključeni v izobraževanje (v %)	6,5	6,6	6,9	6,9	6,4

*Vir: Eurostat, Youth unemployment rate, age group 15–24 (%), 2015i; Eurostat, Unemployment rate by sex and age – annual average, %, 2016j; Eurostat, Young people neither in employment nor in education and training by sex and age (NEET rates), 2016k.*

Podjetje MDR d.o.o. je s prodajo izdelkov v države članice EU začelo šele z vstopom v EU. Z uvedbo evra je podjetje postalo bolj konkurenčnejše, prodaja v države članice pa se je povečala. Povečanje prodaje je najverjetneje posledica lažje primerljivosti cen v območju evra in oblikovanja stabilnejšega okolja za celotno gospodarstvo, saj enotna valuta odpravlja tečajna tveganja in stroške pri menjavi denarja. Stopnja brezposelnosti se znižuje, kar pomeni, da lahko v prihodnosti pričakujemo še dodatno povečanje zasebne porabe. Povečuje se delež mladih, ki se izobražujejo, in zmanjšuje stopnja brezposelnosti mladih, kar bi lahko pozitivno vplivalo na to, da bi podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, zaposlila mlajši, bolj izobražen kader, ki mu delo z detektorjem ne bi predstavljalo težav. Gospodarstvo EU se počasi krepi, kar prav tako pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. BDP na prebivalca je bil v državah, v katere podjetje že prodaja svoje izdelke, nižji od povprečja EU. V letu 2014 se je BDP na prebivalca povečal tako v državah, v katerih podjetje že prodaja svoje izdelke,

kot tudi v državah, v katerih si želi začeti s prodajo izdelkov. Na poslovanje podjetja posredno vpliva tudi rast industrijske proizvodnje, v sklopu katere je bila v letih 2014 in 2015 zabeležena rast proizvodnje podjetij, ki se ukvarjajo s predelavo hrane, lesa, gume ... (Eurostat, 2016f). Na podjetje MDR d.o.o. vpliva gospodarsko okolje tudi posredno, zaradi vpliva, ki ga ima na podjetja, ki delujejo v različnih panogah, v katere podjetje prodaja svoje detektorje.

### 4.3 Analiza politično-pravnega okolja

Evropska unija danes vključuje 28 držav članic. Hrvaška je bila zadnja sprejeta članica, in sicer 1. julija 2013. Temeljno politično izhodišče Evropske unije je zavezanost načelom svobode, demokracije, spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravne države (Ur.l. EU, št. 2012/C 326/01, str. 15). Delovanje unije temelji na predstavniki demokraciji (2010, str. 20). Ekonomsko in monetarno unijo sestavljajo vse države EU, njeno ekonomsko upravljanje pa je v pristojnosti različnih institucij in nacionalnih ustanov (Evropska komisija, 2013b, str. 6). Institucije Evropske unije so Evropski parlament, Evropski svet, Evropska komisija, Sodišče Evropske unije, Evropska centralna banka ter Evropsko računsko sodišče (Ur.l. EU, št. 2012/C 326/01, str. 22).

Evropska unija ima lastni pravni red, ki je vključen v pravni sistem držav članic (Raffaelli, 2015, str. 1). Na vrhu hierarhije je primarna zakonodaja Evropske unije (Pogodba o Evropski uniji, Pogodba o delovanju Evropske unije ter Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti za atomsko energijo) ter listina Evropske unije o temeljnih pravicah. Primarni zakonodaji sledijo mednarodni sporazumi ter sekundarna zakonodaja (Raffaelli, 2015, str. 1). 288. člen Pogodbe o delovanju Evropske unije (Uradni list Evropske unije, 2008, str. 171–172) določa pet različnih pravnih instrumentov sekundarne zakonodaje Evropske unije, od katerih ima vsak določen vpliv na pravni sistem držav članic:

- **Uredbe** so splošno veljavne, v celoti zavezujoče ter neposredno veljavne v vseh državah članicah. Uredba razveljavlja vse nacionalne standarde, ki niso skladu z njenimi materialnimi določbami.
- **Direktiva** je za vsako državo članic, na katero je naslovljena, zavezujoča glede na cilj, ki ga je potrebno doseči. Državi članici naslovnici prepušča izbiro oblike in načina za doseg določenega cilja.

Pri detektorjih kovin je potrebno upoštevati:

- Direktivo 2014/30/EU v zvezi z elektromagnetno združljivostjo (EMC), ki je 20. aprila 2016 nadomestila direktivo 2004/108/ES (Ur.l. EU, št. L 96/79).
- Direktivo 2014/35/EU v zvezi z omogočanjem dostopnosti na trgu električne opreme, ki je načrtovana za uporabo znotraj določenih napetostnih mej (LVD) in je 20. aprila 2016 nadomestila direktivo 2006/95/EC (Ur.l. EU, št. L 96/357).
- Direktivo 2006/42/ES o strojih in spremembah direktive 95/16/ES (Ur.l. EU, št. L 157/24).

- Direktivo 2012/19/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. julija 2012 o odpadni električni in elektronski opremi (v nadaljevanju OEEO), ki vključuje ločeno zbiranje, ustrezno obdelavo, ponovno uporabo in odstranjevanje odslužene električne in elektronske opreme. Direktiva določa ukrepe za varstvo okolja in zdravja ljudi. Države članice EU morajo do leta 2016 zagotoviti letno zbiranje 45 % povprečne teže odpadne električne in elektronske opreme, ki je bila v predhodnih treh letih dana na trg v navedeni državi članici, do leta 2019 pa se stopnja zbiranja poveča na 65 %. Nova direktiva OEEO daje državam članicam EU boljša orodja za boj proti nezakonitemu izvozu odpadkov, na kar vpliva tudi harmonizacija registracije in poročanja na nacionalni ravni (Ur.l. EU, št. L 197, 2012).
- Direktivo 2014/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. februarja 2014, ki je stopila v veljavo 20. aprila 2016 in zamenjala direktivo 94/9/ES. Direktiva se nanaša na opremo in zaščitne sisteme, namenjene za uporabo v potencialno eksplozivnih atmosferah (Ur.l. EU, št. L 96, 2014). To direktivo mora podjetje običajno upoštevati pri izdelavi detektorjev, ki so namenjeni za uporabo v rudnikih.
- **Sklep** je v celoti zavezujoč, ureja konkretni položaj posameznih naslovnikov.
- **Priporočila** in **mnenja** niso zavezujoča, vsebujejo smernice glede razlage in vsebine prava Evropske unije.

Nekateri izmed aktov lahko neposredno nadomestijo zakonodajo posameznih držav članic, medtem ko drugi omogočajo progresivno prilagajanje le-te določbam zakonodaje Skupnosti (Moussis, 1999, str. 46). Pravo Skupnosti je enotno in v celoti veljavno na področju celotne EU in ga ne more izničiti posamično pravo ene izmed držav članic ter ima prednost pred pravom držav članic (Moussis, 1999, str. 47).

Čeprav se pojmi »skupni trg«, »enotni trg« in »notranji trg« v literaturi pogosto uporabljajo kot sinonimi, med njimi obstajajo razlike (Moussis, 1999, str. 88). Skupni trg je stopnja ekonomske integracije in želi odstraniti vse ovire v trgovanju Skupnosti, z namenom združitve nacionalnih trgov v enotni trg (Moussis, 1999, str. 88). Enotni trg je podoben, vendar ni istoveten pravemu notranjemu trgu (Moussis, 1999, str. 89). Kot je zapisano v prečiščeni različici Pogodbe o delovanju Evropske unije (2012, str. 58), *»notranji trg zajema območje brez notranjih meja, na katerem je v skladu z določbami Pogodb zagotovljen prost pretok blaga, oseb, storitev in kapitala«*. Notranji trg, katerega pravne temelje za delovanje ureja Pogodba o delovanju EU in je eden izmed temeljnih ciljev Pogodbe o EU, je torej še vedno aktualna tema (Hojnik, 2010, str. 9). Evropskega trga zaenkrat še ne moremo popolnoma poenotiti, saj enotni trg še zdaleč ni oblikovan, hkrati pa se trgi EU nenehno spreminjajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 376). Enotni trg je nadaljevanje skupnega trga, notranji trg pa je zaključek tega procesa (Moussis, 1999, str. 89).

Enotni trg zajema 28 držav članic EU, večina pravil, ki veljajo za poslovanje na enotnem trgu, pa se na podlagi sporazuma uporablja tudi pri poslovanju z Islandijo, Lihtenštajnom in Norveško (razen pravil o ribištvu in kmetijstvu). Med 22 državami članicami schengenskega

območja je mogoče potovati brez mejnih kontrol (Evropska komisija, 2014b, str. 4). Politika konkurence zagotavlja, da si podjetja med seboj konkurirajo na pošten način, porabnikom pa omogoča večjo izbiro, nižje cene in večjo kakovost (Evropska komisija, 2014b, str. 6). Manjšim in srednje velikim podjetjem je olajšan vstop na nove trge, kar pomeni, da z dostopom do trga ostalih držav članic pridobijo lažji dostop do večjega števila novih potencialnih porabnikov in uporabnikov (Evropska komisija, 2014b, str. 10). Podjetja se lahko znotraj EU ustanovijo, kjer koli želijo, črpajo sredstva kapitala, ki obstajajo v vsaki državi članici, ter izdelujejo in prodajajo svoje izdelke v državi članici, v kateri so pogoji zanje najugodnejši (Moussis, 1999, str. 87). Enotna pravila omogočajo lažje poslovanje, hkrati pa naj bi se po ocenah upravne obremenitve za podjetja EU v primerjavi z letom 2007 zmanjšale za 25 % (Evropska komisija, 2014b, str. 11). Prednost prostega pretoka blaga pa je tudi v tem, da nacionalni tehnični predpisi ne ovirajo proste trgovine z blagom v EU, kar pomeni, da se lahko izdelek, ki je zakonito proizveden in dan v promet v eni državi članici, prodaja v kateri koli drugi državi članici EU (Evropska komisija, 2014b, str. 11). Oznaka »CE« na izdelku predstavlja jamstvo proizvajalca, da izdelek izpolnjuje vse zahteve (varnostne in okoljske) iz veljavnih direktiv in se lahko prodaja v EU (Evropska komisija, 2014b, str. 11).

Podjetja morajo upoštevati različna nacionalna pravila pogodbenega prava, če želijo izdelke prodati v drugo državo EU. To predstavlja za podjetje dodatne stroške, zato nekatera niso navdušena nad mednarodno menjavo. Podjetja, ki trgujejo z blagom s podjetji v drugih državah članicah EU, so v primeru, da so v preteklem koledarskem letu presegla vključitveni prag, dolžna poročati Intrastatu za tisti tok blaga, pri katerem so presegla vključitveni prag (Uradni list Evropske unije, 2004, str. 66). Za leto 2015 je vključitveni prag znašal 200.000,00 EUR za odpreme in 120.000,00 EUR za prejeme blaga. Leta 2008 je bila izdana odločba o brezpapirnem okolju za carino in trgovino, ki je uvedla elektronski carinski sistem, ki je podjetjem olajšal uvozne in izvozne postopke, zmanjšal stroške in pospešil carinske postopke, uredil harmonizirano in hitro izmenjavo informacij ipd. (Uradni list Evropske unije, 2008, str. 22). Leta 2011 je bila predlagano skupno evropsko prodajno pravo, ki bi pripomoglo k delovanju enotnega trga, večji rasti in zaposlovanju, saj bi olajšalo trgovanje (Evropska komisija, 2014d, str. 8).

Članice Evropske unije same oblikujejo svojo davčno zakonodajo in s tem višino davka; Evropska unija pri tem nadzoruje nacionalne davčne predpise in zagotavlja njihovo skladnost z nekaterimi politikami EU. Obdavčitve oseb in podjetij so večinoma v pristojnosti posamezne države članice, vendar pa nacionalni predpisi ne smejo ovirati prostega pretoka (Evropska komisija, 2015, str. 6). V izogib dvojnemu obdavčevanju in/ali zapletenim davčnim postopkom je zato večina držav EU sklenila dvostranske dogovore, ki pa se v praksi ne uporabljajo učinkovito. Države članice EU so se s kodeksom ravnanja zavezale k zagotovitvi odprtosti in pravičnosti njihovih sistemov obdavčevanja podjetij, k temu, da ne bi prihajalo do nepoštenega privabljanja podjetij iz drugih držav članic EU oziroma da ne bi spodbokavale davčnega sistema drugih držav članic. Razlikovanje davčnih pravil za blago



in storitve lahko privede do izkrivljanja konkurence med podjetji in oteženega čezmejnega nakupa ter prodaje izdelkov (Evropska komisija, 2015, str. 6). Davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) namreč neposredno vpliva na trženje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 381).

V 191. členu Pogodbe o delovanju Evropske unije (2012, str. 132) so opredeljeni cilji okoljske politike EU. Ti so ohranjanje, varstvo in izboljšanje kakovosti okolja, varovanje človekovega zdravja, skrbna in preudarna raba naravnih virov ter spodbujanje ukrepov na mednarodni ravni za reševanje regionalnih in globalnih okoljskih problemov (boj proti podnebnim spremembam) (Uradni list Evropske unije, 2012, str. 132). Evropska unija je prva regija na svetu, ki je za doseg ciljev okoljske politike sprejela zavezujočo zakonodajo v letu 2012 (Evropska komisija, 2014c, str. 7). V okviru programa Life 2014–2020 podprograma »Okolje« in »Program za podnebne ukrepe« podpirata prizadevanje za boljšo implementacijo in integracije ciljev okoljske politike (Seznam programov EU, 2016). Cilj EU je zmanjšati emisije toplogrednih plinov za 20 %, pridobivati 20 % energije iz obnovljivih virov energije ter izboljšati energijsko učinkovitost za 20 % (Evropska komisija, 2014c, str. 7). Program Life+ pa je namenjen izključno varstvu okolja (Seznam programov EU, 2016).

Pomembno je, kako EU in Slovenija pomagata podjetjem (npr. spodbujanje mikro podjetij z namenskimi krediti in s subvencijo obrestne mere) in kakšno zakonodajo sprejemata. Na poslovanje podjetja ima politično-pravno okolje EU velik vpliv. Pravosodne politike olajšujejo poslovanje podjetij s pravosodnim sodelovanjem med državami članicami v civilnih in trgovinskih zadevah (sodbe, objavljene v eni državi EU, so samodejno priznane in pravno izvršene v vseh preostalih državah članicah), z lažjimi izterjavami čezmejnega dolga, s skupnimi pravili glede nepoštenih trgovinskih praks, skupnimi pravili o čezmejnih postopkih v primeru insolventnosti, sprejetjem Listine o raznolikosti ter Direktive o razkritju nefinančnih informacij ter informacij o raznolikosti (Evropska komisija, 2014c, str. 13). Podjetje mora pri izdelavi detektorjev in magnetnih izločevalcev upoštevati različne direktive, pri prodaji izdelkov na tuji trg pa različna nacionalna pravila pogodbenega prava (npr. poročanje Intrastatu, elektronski carinski sistem). Pravno-politično okolje EU tudi posredno pozitivno vpliva na poslovanje podjetja zaradi olajšanega vstopa na nove trge (enotni trg), sploh v živilski panogi, zaradi uvedbe standardov HACCP in IFS (podjetja se odločajo za nakup detektorjev in magnetnih izločevalcev zaradi zmanjšanja tveganja kontaminacije končnega izdelka, zahtevani so redni letni pregledi opreme). Pomembno je, da podjetje MDR ostane ažurno pri spremljanju zakonodaje, saj to lahko odločilno vpliva na poslovanje podjetja.

#### **4.4 Analiza tehnološkega okolja**

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki pozitivno vpliva na inovacije, je splošna raven človeškega kapitala države – znanje, spretnosti in sposobnosti delovne sile se lahko

izboljšajo z izobrazbo, s tem pa se poveča kreativnost, ki temelji na pridobljenem znanju (Kaasa, 2013, str. 2). V 3. členu skupnih določb v Pogodbi o Evropski uniji (Ur.l. EU, št. 2012/C 326/01, 2012, str. 17) je zapisano, da Evropska unija »spodbuja znanstveni in tehnološki napredek.« Raziskave in inovacije izboljšujejo konkurenčnost Evrope, spodbujajo gospodarsko rast in ustvarjajo delovna mesta (Evropska komisija, 2014e, str. 3). Po enem izmed ciljev strategije EU za gospodarsko rast, Evropa 2020, je potrebno do leta 2020 povečati vlaganje v raziskave in inovacije na 3 % BDP (Evropska Komisija, 2014e, str. 3). Naložbe v raziskave in razvoj so bistvene za okrepitev konkurenčnega položaja in gospodarske rasti Evropske unije. V okviru programa raziskave Obzorje 2020, je skoraj 80 milijard EUR namenjenih raziskovalnim in razvojnim projektom, katerih namen je pripomoči k razvoju izdelkov in storitev, ki bodo konkurenčni na mednarodnem trgu, ter hkrati, zaradi predvidenih demografskih sprememb (naraščanje in staranje prebivalstva) z vlaganjem v raziskave in tehnologijo podpreti gospodarno rabo virov in varovanje okolja ter premagati revščino in socialno izključenost (Evropska komisija, 2014e, str. 3). V okviru programa Obzorje 2020, kjer je posebna pozornost namenjena malim in srednjim podjetjem, so predvideni tudi ukrepi za vzpostavitev sistema podpore, ki bo koristil predvsem malim in srednjim podjetjem ter jim pomagal pridobiti sredstva v okviru programa (Evropska komisija, 2014a, str. 3).

Nove tehnologije bolj povečujejo produktivnost visoko usposobljenih kot nizko usposobljenih delavcev (European Parliament, 2015, str. 15). Čeprav lahko tehnološki napredek povečuje neenakost, boljša izobrazba deluje v obratni smeri (European Parliament, 2015, str. 15). Krčenje obsega srednjega razreda je lahko posledica tehnološkega napredka, ker se posledično dvigujejo tudi plače višje izobraženega kadra (večanje obsega višjega razreda) in večajo vključitve žensk na trg delovne sile, ki obenem krepijo ponudbo delovne sile (European Parliament, 2015, str. 15).

Evropska unija je odvisna od uvoza energije in naravnih virov, prav tako pa je vse več izdelkov, ki se uporabljajo v EU, izdelanih v drugih delih sveta. Razvoj nizkoogljičnega gospodarstva ter spodbujanje inovacij v čistih tehnologijah pozitivno vpliva na zaposlovanje in gospodarsko rast (Evropska komisija, 2014c, str. 5). S prehodom na okolju prijaznejše gospodarstvo se zmanjšajo okoljski stroški, ustvarjajo se nova delovna mesta, spodbuja se gospodarska rast in krepi konkurenčnost evropske industrije (Evropska komisija, 2013a, str. 4). Zaradi vedno večje rabe omejenih svetovnih virov, zaradi česar se jim višajo cene, je treba gospodarstvo preoblikovati tako, da lahko z manj surovinami ustvarimo več, hkrati pa je treba spremeniti vzorce porabe. Pri tem pa je pomembno, da gre za sodelovanje na mednarodni ravni. Zaradi omejenosti virov, naraščanja svetovnega prebivalstva, hitre gospodarske rasti držav v razvoju, večjega povpraševanja po energiji je spodbujanje raziskav, uvajanje ekoloških inovacij in ozaveščanje porabnikov zelo pomembno (Evropska komisija, 2013a, str. 15).

Podjetje MDR d.o.o. približno 10 % prihodkov od prodaje namenja za razvoj izdelkov. Čeprav EU in Slovenija ta vlaganja spodbujata z namenskimi subvencijami (preko razpisov in z nudenjem patentne zaščite), pa ima podjetje premalo visoko izobraženega kadra za oblikovanje raziskovalne skupine, da bi lahko sodelovalo na tozadevnih razpisih. To je tudi razlog, da se podjetje do sedaj še ni registriralo kot raziskovalno podjetje. Nepovratna sredstva, namenjena za spodbujanje razvoja in raziskav, nakup strojev in opreme, ki so na voljo malim in srednjim podjetjem, imajo posredno pozitiven vpliv na podjetje MDR d.o.o. Nepovratna sredstva za podjetja iz evropskega programa Obzorje 2020 posredno pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, saj so se na razpis za pridobitev nepovratnih sredstev prijavila podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi predelovalnimi dejavnostmi, ki bodo del nepovratnih sredstev namenila tudi za nakup detektorjev kovin. Zaradi vse večje okoljske ozaveščenosti lahko pričakujemo vse strožjo zakonodajo na področju recikliranja in predelave odpadkov (tudi pri reciklaži in predelavi odpadkov se uporabljajo detektorji kovin). Eden izmed pomembnih obnovljivih virov energije je les, zato bodo morala podjetja, ki se ukvarjajo s pridobivanjem lesne biomase, investirati v posodobitev infrastrukture, kar posledično pomeni tudi pomeni, da bodo sredstva namenila za nakup detektorjev in izločevalcev kovin, ki bodo ščitili opremo v nadaljnjem proizvodnem procesu. V Sloveniji bodo v okviru razpisa v letu 2016 malim in srednjim podjetjem, ki se ukvarjajo s predelavo lesa, na voljo nepovratna evropska kohezijska sredstva, ki jih bodo lahko namenila tudi nakupu strojev in opreme.

#### **4.5 Analiza sociokulturnega okolja**

V primeru prodaje detektorjev kovin so kupci podjetja, zato je potrebno preučiti, kako na odločitev za nakup vpliva poreklo blaga. Od uporabnikov, v tem primeru zaposlenih v proizvodnem podjetju, ki delajo neposredno z detektorjem kovin, pa je odvisno, na kakšen način (in kako pogosto) jim v podjetju MDR d.o.o. nudijo poprodajne storitve. Po dosedanjih izkušnjah podjetja MDR d.o.o., se je namreč izkazalo, da so zaposleni, ki so zadovoljni z delom v podjetju, višino plače, delovnimi pogoji ter imajo običajno višjo stopnjo izobrazbe, kooperativnejši, delo z detektorjem jim ne predstavlja težav, redno skrbijo za vzdrževanje opreme, potreba po izrednih pregledih detektorjev je manjša, kar pa vse skupaj vpliva na poprodajne storitve, povezane s prodajo detektorja. Zato je potrebno preučiti, kakšen je tip uporabnika, ki neposredno dela z detektorjem kovin v posamezni panogi. Na podlagi tega se podjetje lahko lažje odloči, katera panoga je primernejša za prodajo detektorjev preko posrednika na trg EU.

V EU živi preko 508 milijonov prebivalcev na preko 4 milijonov km<sup>2</sup> ozemlja (Eurostat, 2015f). Po podatkih Eurostata (2015f) se je v letu 2015 glede na predhodno leto število prebivalcev povečalo za 1,3 milijona. Evropska unija je multilingvistična, saj ima 24 uradnih in delovnih jezikov (Evropska komisija, b.l.). Število prebivalcev raste zaradi naravnega prirasta in priseljevanja, hkrati pa se prebivalstvo stara, saj se daljša življenjska doba prebivalcev in se rodi manj otrok (European Union, b.l.). Pričakovati je, da se bo hitrost rasti

prebivalstva v prihodnosti še dodatno upočasnila, kar bo privedlo do tega, da bo v naslednjih 30 do 40 letih skupno število oseb, ki prebivajo v Evropski uniji, stagniralo ali se začelo zmanjševati (Eurostat, 2015b). Zaradi nizke stopnje rodnosti se bo zmanjšalo število študentov, ki se izobražujejo, zmanjšalo se bo število delovno aktivnih oseb, ki bi podpirale ostalo prebivalstvo, zvišal se bo delež starejših oseb (Eurostat, 2015b).

V 28 državah članicah Evropske unije je stopnja delovne aktivnosti oseb, starih med 15 in 64 let, med letoma 2010 in 2014 v povprečju naraščala (Tabela 8). Podatki v Tabeli 10 kažejo na konstantno upadanje stopnje delovne aktivnosti mladih med 15. in 24. letom starosti v Evropski uniji (EU-28) v obdobju od leta 2010 do 2013. V tem obdobju se je BDP povečeval predvsem zaradi povečane produktivnosti in nadur zaposlenih. Evropski socialni sklad, eden izmed evropskih strukturnih in investicijskih skladov, je namenjen spodbujanju zaposlovanja in socialnega vključevanja v EU. Eden izmed ciljev strategije Evropa 2020 je tudi doseči, da bi imelo 75 % prebivalstva v starosti od 20 do 64 zaposlitev (Evropska agencija za okolje, 2015, str. 27).

*Tabela 8: Stopnje delovne aktivnosti v EU-28, 2010–2014 (v %)*

<b>Delež starostne skupine / Leto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Delež starostne skupine 15–64 let	64,1	64,2	64,1	64,1	64,8
Delež starostne skupine 20–64 let	68,6	68,6	68,4	68,4	69,2
Delež starostne skupine 15–24 let	33,8	33,3	32,5	32,1	32,4

*Vir: Eurostat, Activity rates by sex, age and citizenship (%), 2016a.*

Ljudje z nižjo stopnjo izobrazbe so bili bolj podvrženi izgubi delovnih mest, kar je najverjetneje posledica tega, da so bile dejavnosti, ki zahtevajo nižjo stopnjo izobrazbe (npr. gradbeništvo), bolj prizadete zaradi gospodarske krize (Eurostat, 2015h, str. 65). Cilj strategije Evropa 2020 s področja izobraževanja je doseči, da je delež mladih, ki prezgodaj opustijo šolanje, manjši kot 10 %, ter da ima vsaj 40 % oseb med 30. in 40. letom visokošolsko izobrazbo (Evropska komisija, 2011). Izobraževanje vpliva na znanje in sposobnosti zaposlenih ter s tem povečuje njihovo mednarodno konkurenčnost (European Union, b.l.).

Po raziskavah Jassi et al. (2013, str. 6) je podjetij v EU, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in predelavo hrane in pijače, skupaj približno 300.000 (večinoma mala in srednje velika podjetja). V zadnjih letih je bilo zabeleženo od 30- do 40-% zmanjšanje števila zaposlenih med 15. in 24. letom, vse več pa je starejših zaposlenih. Opaziti je trend manjšanja števila zaposlenih, kar je posledica ekonomske krize, večje produktivnosti in pa vse večje avtomatizacije. 30 % zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo hrane in pijače, ima nižjo stopnjo izobrazbe, 14 % pa višjo. V povprečju je znotraj posamezne panoge zaposlenih 21 % z nižjo stopnjo izobrazbe ter 30 % z višjo stopnjo izobrazbe. V splošnem podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo hrane in pijače, investirajo v izobraževanje in razvoj

zaposlenih, z namenom upoštevanja zakonskih in drugih predpisov ter zahtev ključnih kupcev. Na izobraževanje in razvoj zaposlenih gledajo kot na sredstvo za doseganje skladnosti, ne pa kot na investicijo za nadaljnji razvoj podjetja. Izobraževanja se v splošnem navezujejo na varnost živil ter zdravje in varstvo pri delu. V podjetjih primanjkuje zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe (tehnologov, znanstvenikov, strokovnjakov za prehrano in oblikovalcev novih izdelkov) ter proizvodnih delavcev. Vedno več mladih ima namreč višjo stopnjo izobrazbe, vendar se ti ne želijo zaposliti v proizvodnji. Da bi naredili podjetja privlačnejša za ljudi z višjo stopnjo izobrazbe, bi jim morali nuditi višje plače ter možnost napredovanja (tako kot npr. farmacevtska podjetja). Zaposlitev visoko izobraženega kadra bi pripomogla k večji konkurenčnosti in napredku podjetij tega sektorja (Jassi et al., 2013, str. 6–12).

Lesna panoga je delovno najintenzivnejša panoga med proizvodnimi panogami, zato stroški dela predstavljajo velik del skupnih stroškov izdelka (Abišala et al, 2008, str. 14). Ker je v Evropi in v ZDA delovna sila dražja kot v Aziji, imajo azijska podjetja konkurenčno prednost. Evropska in ameriška podjetja so se na to odzvala tako, da so začela proizvodnjo seliti na azijski trg. Nemčija, Češka, Poljska in Italija še vedno izvozijo velike količine pohištva. Trendi na trgu zahtevajo, da podjetja investirajo v posodobitev proizvodnje in nakup sodobne opreme, kar pa zahteva višje izobražen kader, ki se spozna na delo z računalniki in programsko opremo. Zaradi zahtev kupca po krajšem dobavnem času izdelkov podjetja investirajo v dodatna izobraževanja zaposlenih (optimalna uporaba strojev v proizvodnem procesu) in reorganizirajo delovne procese na način, da imajo zaposleni občutek lastništva nad končnim izdelkom (so posledično ponosni na svoje delo in pripadnejši podjetju), z namenom povečanja produktivnosti (Abišala et al., 2008, str. 14–15).

Kulturna dediščina Evrope je po posameznih državah precej raznolika. Evropska unija je sestavljena iz različnih etničnih in verskih skupnosti, zato lahko evropska enotnost temelji le na spoštovanju individualnih in kolektivnih razlik (Tomšič, 2012, str. 627). Nemška podjetja dajejo večji poudarek pogodbam in pisni obliki sklepanja dogovorov, roki so zelo pomembni, komuniciranje je neposredno, ljudje varujejo zasebnost in so bolj zadržani, pogajanja so običajno kratka (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 53). V Franciji, Italiji in Španiji je manjši poudarek na pogodbah, zadostuje ustni dogovor, sestanki so bolj neformalni, odnosi bolj prijateljski, prisotno je tudi barantanje. Pri Italijanih je velikokrat ovira jezik, saj jih veliko govori le italijansko (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 53). Evropska unija, kot politična skupnost, potrebuje skupne vrednotne podlage. Potrebuje politično telo s skupno identiteto, ki ga družijo zavest o medsebojni povezanosti, ker na tem temeljita lojalnost in solidarnost. Da lahko demokracija uspešno funkcionira, je potrebno vzpostaviti zavest o skupni pripadnosti vseh članov skupnosti (Tomšič, 2012, str. 627).

Kupci se odločajo za nakup tudi na podlagi države porekla izdelka. Potencialni kupci so namreč seznanjeni z določenimi značilnostmi posameznih držav, zato država porekla izdelka vpliva na odločitev o nakupu. Potencialnemu kupcu se zdijo kakovostnejši izdelki, ki so

proizvedeni v razvitih državah, kar izhaja iz tehnološkega napredka in tekmovalne narave trga te države (Kalicharan, 2014, str. 897). Na EU ne moremo gledati kot na enoto, saj obstajajo razlike že v tem, kako potencialni kupec iz ene države članice gleda na poreklo blaga iz druge države članice. Za izdelke nemškega porekla v splošnem velja, da so zelo kakovostni in da je cena temu primerno visoka. Za detektorje kovin s slovenskim poreklom na madžarskem trgu velja, da je kakovost nižja od nemške, hkrati pa je nižja tudi cena. Nemški trg gleda na slovenske izdelke drugače, vedo da lahko od slovenskih izdelkov pričakujejo visoko kakovost, hkrati pa pričakujejo veliko nižjo ceno (ker je slovenska delovna sila cenejša kot nemška) kot za enako kakovosten nemški izdelek. Za izdelke češkega porekla na nemškem trgu velja, da je kakovost slabša in tudi cena mora biti nižja. Nekateri kupci preferirajo izdelke domačega porekla pred tujimi izdelki (etnocentrizem in patriotizem) (Kalisharan, 2014, str. 897). Na območju bivše Jugoslavije je podjetje MDR d.o.o. edini proizvajalec detektorjev kovin. Patriotizem, ki je značilen za države bivše Jugoslavije, v podjetju opazijo tudi pri prodaji detektorjev na te trge, saj kupci preferirajo blago slovenskega porekla, hkrati pa je velika prednost tudi jezik. Izdelek nemškega porekla sicer še vedno velja za kakovostnega, vendar pa je cena previsoka. Iz informacij, ki jih je direktor podjetja dobil ob sestankih s potencialnimi posredniki, v MDR d.o.o. sklepajo, da pričakovanja glede cene in kakovosti izdelka temeljijo tudi na posrednikovem dojemanju standarda države, iz katere izdelek izvira. Kalisharan (2014, str. 897) je mnenja, da se vpliv, ki ga ima država porekla izdelka na kupca, lahko nevtralizira, če se pri ponudbi izdelka poudari kakovost in tako vpliva na nakupno odločitev.

Sociokulturno okolje ima torej na podjetje velik vpliv. Na prodajo detektorjev vpliva tudi država porekla izdelka. Glede na to, da podjetje MDR d.o.o. na trgu EU prodaja svoje izdelke večinoma v države, ki imajo BDP na prebivalca nižji od povprečja EU, sklepajo, da kupci v teh državah pozitivno gledajo na slovensko porekla izdelka. V državah, kjer je BDP na prebivalca nad povprečjem EU, pa je pomembno, da podjetje pri ponudbi izdelka poudari kakovost in s tem zmanjša vpliv države porekla izdelka. Cilj strategije Evropa 2020 je, da bi manj mladih zapustilo šolanje in da bi imelo več ljudi visokošolsko izobrazbo. To pozitivno vpliva na podjetje, saj je, glede na dosedanje izkušnje, tudi od izobrazbe uporabnikov odvisno, na kakšen način in v kakšnem obsegu mora podjetje MDR d.o.o. nuditi poprodajne storitve.

## **4.6 Analiza konkurence**

Podjetja morajo neprestano spremljati konkurenco, saj lahko le na ta način ugotovijo, kaj so, v primerjavi s konkurenco, njihove potencialne prednosti in slabosti. Konkurence ne predstavljajo le podjetja, ki nudijo podobne izdelke in storitve istim porabnikom po podobnih cenah. Podjetje lahko identificira svoje konkurente z vidika panoge, v kateri je prisotno, ali z vidika trga, kjer je dejanska in potencialna konkurenca veliko obsežnejša (Kotler & Armstrong, 2012, str. 529). Na trgu je v vsaki posamezni panogi, v kateri se

uporablja detektor, prisotno veliko število konkurenčnih podjetij, ki so po številu prodanih detektorjev, številu zaposlenih in posrednikov veliko večja od podjetja MDR d.o.o.

**C.E.I.A. S.p.A.** je italijanski proizvajalec detektorjev kovin za pregled oseb (letališča, prireditve, šole, javne ustanove, zapori ...), ročne detektorje kovin ter industrijske detektorje kovin. Prve industrijske detektorje so razvili leta 1962 za tekstilno panogo, nato pa so začeli z izdelavo detektorjev za rudarsko, kemično, farmacevtsko in živilsko panogo. Podjetje ima sedež v Italiji, podružnice pa v ZDA, Franciji, Nemčiji in Veliki Britaniji. Približno 20 % zaposlenih se ukvarja z razvojem. C.E.I.A. S.p.A. je vodilno podjetje na trgu detektorjev kovin za živilsko panogo in farmacijo (Costruzioni Elettroniche Industriali Automatismi S. p. A., 2016).

Podjetje **Loma Systems** je na trgu prisotno od leta 1969, deluje pa v farmacevtski in živilski panogi z detektorji kovin, X-Ray-napravami in tehnicami. Sedež ima v Veliki Britaniji, preko predstavništev pa so prisotni tudi na nizozemskem, francoskem, češkem, nemškem, poljskem, kanadskem in kitajskem trgu ter v ZDA. Sodelujejo z zastopniki v preko 100 državah. V letu 2011 se je skupini Loma Group pridružilo brazilsko podjetje Brapenta, ki je prisotno v živilski, farmacevtski, rudarski in lesni panogi. V letu 2012 se jim je pridružilo podjetje **Lock Inspections**, ki deluje v 60 državah in so vodilni z detektorji kovin v farmacevtski industriji, prisotni pa so tudi v živilski in tekstilni panogi. Skupaj imajo preko 55.000 partnerjev in skupaj dosegajo preko 18 milijonov dolarjev prihodkov od prodaje (Loma Systems, b.l.).

**Mettler-Toledo, LLC** je prisoten v farmacevtski in živilski panogi. So proizvajalci opreme, ki se uporablja v laboratorijih, različnih panogah ter pri predelavi živil. Podjetje proda 32 % izdelkov v Evropo, 39 % v Ameriko ter 29 % v Azijo in ostale države. Imajo 6.800 zaposlenih, katerih približno polovica dela na prodaji in trženju v 39 državah. Proizvodnjo imajo v Evropi, ZDA in na Kitajskem. V letu 2015 so beležili 3-% povečanje prihodkov od prodaje ter 5-% rast poslovnih prihodkov (Mettler-Toledo, LLC, 2016).

**Eriez Manufacturing Co.** ima sedež in proizvodnjo v Pennsylvaniji v ZDA, prav tako pa proizvajajo izdelke v Avstraliji, Braziliji, Kanadi, Evropi, Indiji, Mehiki, Severni Afriki ter na Kitajskem in Japonskem. Izdelke prodaja v 80 državah, na 5 kontinentih. Ukvarjajo se s proizvodnjo detektorjev kovin in magnetnih separatorjev za različne panoge (živilska, farmacevtska, rudarska, gumarska, plastična, tekstilna ...) (Eriez Manufacturing Co., 2016).

**Sesotec GmbH** ima sedež v Nemčiji in je na trgu prisotno od leta 1976. Izdelujejo detektorje za živilsko, farmacevtsko, lesno panogo ter panogo plastike, stekla in reciklaže. Na sedežu podjetja je zaposlenih 400 ljudi, v podružnicah in predstavništvih po svetu pa jih je zaposlenih še dodatnih 100 (Sesotec GmbH, 2016).

Podjetje **Mesutronic Gerätebau GmbH** je nemški proizvajalec detektorjev kovin, magnetnih separatorjev in X-Ray-sistemov za živilsko, farmacevtsko, tekstilno, lesno, rudarsko panogo ter panogo plastike. V podjetju je zaposlenih 150 zaposlenih, poleg tega pa so s 30 predstavniki prisotni v 40 državah. 60 % svojih izdelkov izvozijo, 40 % pa jih prodajo na nemškem trgu (Mesutronic Gerätebau GmbH, 2016).

Podjetje **Cassel Messtechnik GmbH** je nemško podjetje, ustanovljeno leta 1994. Je proizvajalec detektorjev kovin, tehtnic in X-Ray-sistemov za različne panoge (farmacija, plastika, živilska, tekstilna, lesna in rudarska industrija). Letno proizvede približno 1.000 sistemov, ima preko 50 predstavnikov po različnih državah ter 80 % izdelkov proda v druge članice EU, ZDA, Azijo, Avstralijo, Južno Afriko in Severno Ameriko (Cassel Messtechnik GmbH, 2015).

Podjetje **Fortress Technology Ltd.** s sedežem v Veliki Britaniji je prisotno na trgu od leta 1996 in ima predstavništvo v Kanadi ter Braziliji. Sprva so izdelovali analogne detektorje za tekstilno in lesno panogo ter panogo plastike, digitalne detektorje kovin pa so izdelovali za živilsko in farmacevtsko panogo. S svojimi izdelki je prisotno na trgu Severne Amerike, Evrope in Latinske Amerike. V Sloveniji trenutno še nimajo predstavnika (Fortress Technology Ltd., 2016).

**Sartorius Mechatronics T&H GmbH** je nemško podjetje, z detektorji kovin prisotno v farmacevtski, kemični in živilski panogi. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja merilne opreme, predvsem tehtnic in detektorjev kovin. Podružnice imajo tudi v Kanadi, Italiji, ZDA in na Kitajskem. Detektorje in ostalo opremo prodajajo tudi preko posrednikov, prisotni so po različnih državah, proizvodnjo pa imajo v Nemčiji (Sartorius Mechatronics T&H GmbH, 2016).

Na trgu EU so prisotna še druga podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo detektorjev kovin, vendar niso tako prepoznavna in uveljavljena kot ostali našeti evropski proizvajalci detektorjev. **SciTronics Inc.** se od leta 1981 ukvarja s proizvodnjo industrijskih detektorjev kovin in tehtnic. Prisotni so v težki industriji, nahajajo se v Veliki Britaniji. (SciTronics Inc., 2016). Podjetje **Master Magnets Ltd.**, ustanovljeno leta 1978, je v letu 2003 kupilo podjetje Integrated Recycling Systems Ltd., v letu 2005 pa Metal Detection Ltd. Podjetje Metal Detection Ltd. je proizvajalo detektorje kovin za različne panoge več kot 40 let, od leta 2005 pa je proizvodnjo detektorjev prevzelo podjetje Master Magnets Ltd. Proizvodnjo imajo v Veliki Britaniji, detektorje za različne panoge prodajajo preko posrednikov tudi v Avstralijo, ZDA in Azijo (Master Magnets Ltd., 2014).

Veliko je tudi proizvajalcev detektorjev kovin, ki imajo proizvodnjo v ZDA. Zaenkrat ne predstavljajo velike grožnje, saj je transport iz ZDA do EU drag, kar posledično pomeni, da s ceno niso konkurenčni evropskim proizvajalcem. Večjo nevarnost predstavljajo v primeru, da proizvodnjo preselijo v eno izmed držav EU.



Applied Electronics, Inc. je bilo ustanovljeno leta 1957 v ZDA in je proizvajalec detektorjev kovin za različne panoge, za svoje izdelke nudi 2 leti garancije (Applied Electronics, Inc., 2016). Podjetje Metal Detectors, Inc., s sedežem v ZDA, je bilo ustanovljeno 1965 in proizvaja detektorje kovin za rudnike, podjetja v lesni panogi, reciklažo in ostale predelovalne panoge (Metal Detectors, Inc., 2016). Tudi Advanced Detection Systems ima sedež v ZDA in je proizvajalec detektorjev kovin za različne tipe panog (Advanced Detection Systems, 2014). Tectron Engineering Co. s sedežem na Floridi proizvaja detektorje kovin za težko industrijo, s triletno garancijo (Tectron Engineering Company, 2016). Podjetje Bunting Magnetics Co. s sedežem v ZDA je v začetku izdelovalo magnetne izločevalce, v letu 1979 pa je proizvodnjo prestavilo v Kansas, kjer so začeli še s proizvodnjo detektorjev kovin. Prisotni so v Angliji, s podjetjem Bunting Magnetics Europe Limited, predvsem z magneti, vendar pa prodajajo tudi detektorje kovin (Bunting Magnetics Co., 2015). Ohlson Packaging je s proizvodnjo detektorjev kovin, pakirnimi napravami in tehtnicami prisotno na ameriškem trgu lahke industrije od leta 1967 (Ohlson Packaging, 2016).

Konkurenčna podjetja so na EU-trgu prisotna z magnetnimi separatorji in izločevalci, detektorji kovin, tehtnicami in X-Ray-opremo. Prisotna so v vseh panogah in imajo veliko več zastopnikov za prodajo izdelkov kot podjetje MDR d.o.o. Po internih podatkih podjetja je MDR d.o.o. eden izmed manjših proizvajalcev detektorjev kovin, ki ima razvit lastni »know-how«. Nobeno izmed konkurenčnih podjetij ne pokriva vseh programov in večina jih je prisotna v živilski panogi. Trg lesne panoge je manjši od trga živilske panoge, vendar je sama implementacija detektorja v lesno panogo veliko manj zahtevna, saj na delo detektorja ne vpliva uporabnikov izdelek.

Neposredna konkurenca podjetju MDR d.o.o. so podjetja, ki imajo proizvodnjo detektorjev kovin v eni izmed evropskih držav, saj morajo drugače detektorje v EU pošiljati z letalskim (omejitev glede teže, višja cena) ali ladijskim (transport traja dalj časa) transportom, hkrati pa se težava pojavi pri poprodajnih storitvah. Vse pogosteje se tudi govori o detektorjih kovin, proizvedenih na Kitajskem, vendar pa se običajno podjetja ne odločajo za nakup letih, saj cenovno niso veliko ugodnejša, ker je cena transporta višja, hkrati pa se zavedajo, da zaradi oddaljenosti najverjetneje ne bodo imeli možnosti rednih pregledov in hitrih popravil.

S prodajo detektorjev na trge bivše Jugoslavije MDR d.o.o. nima težav, saj slovensko poreklo izdelka predstavlja konkurenčno prednost. Na trgih bivše Jugoslavije namreč slovensko poreklo za kupca pomeni kakovost, hkrati pa se zaveda, da je cena nižja kot cena primerljivega nemškega izdelka. Prav tako prednost predstavljata jezik in pa bližina trga, zaradi potreb popravil in pregledov delovanja detektorjev. Poreklo blaga pri vstopu na trg EU igra pomembno vlogo, saj so izdelki, ki so nemškega porekla, bolj sprejeti pri končnih kupcih, čeprav poreklo ni pokazatelj kakovosti.

## 5 PREDSTAVITEV PANOGE PROIZVAJALCA IN VSTOP NA TRG EU

### 5.1 Predstavitev panoge proizvajalca

Panoge z višjo rastjo produktivnosti so zanimivejše za trg dela, ker si načeloma podjetja v teh panogah lahko privoščijo višje plače za zaposlene, brez da bi pri tem trpela konkurenčnost (ECSIP Consortium, 2013, str. 195). Dodana vrednost v stalnih cenah in stopnja zaposlenosti sta kazalnika velikosti industrije in njenega razvoja (ECSIP Consortium, 2013, str. 195). Dodana vrednost v stalnih cenah je sestavljena iz proizvodnje in tehnološkega napredka, število zaposlenih pa je kazalnik za proizvodne zmogljivosti (ECSIP Consortium, 2013, str. 195).

Elektroindustrijski sektor (v nadaljevanju EE1) predstavlja več kot 60-% delež celotne dodane vrednosti v panogi elektrotehnike in elektroindustrije (v nadaljevanju EEI) v EU-27, Indiji, Braziliji in na Japonskem ter skoraj 40-% delež dodane vrednosti panoge EEI v ZDA in na Kitajskem. V ZDA in vseh ostalih državah, razen v 27 državah EU, je bila v preučevanem obdobju (1998–2012) rast (merjena v dodatni vrednosti v stalnih cenah) sektorja elektroindustrije pod povprečjem rasti EEI. Razlog za rast sektorja elektroindustrije v EU je bilo povečano povpraševanje na domačem trgu in višja stopnja rasti izvoza na tuje trge. Zmanjšanje pomembnosti sektorja elektroindustrije Tajvana se odraža v zmanjšanju deleža zaposlenosti v panogi EEI. Kot je razvidno iz Tabele 9, je bila stopnja rasti produktivnosti dela v elektroindustrijskem sektorju, razen na Kitajskem, povsod pod povprečjem panoge EEI (ECSIP Consortium, 2013, str. 198)

*Tabela 9: Relativna stopnja rasti v odstotnih točkah za obdobje 1998–2012 za EU-27 in nekatere večje konkurenčne države (elektroindustrija – EEI)*

Države	Relativna stopnja rasti dodane vrednosti v stalnih cenah v elektroindustriji	Letna stopnja rasti zaposlenosti v elektroindustriji	Stopnja rasti produktivnosti zaposlenih v elektroindustriji
EU-27	2,8	0,4	-1,0
ZDA	-2,1	0,0	-2,2
Japonska	-0,6	1,5	-2,2
J Koreja	-12,3	2,6	-15,2
Tajvan	-11,1	-3,8	-7,2
Kitajska	-0,3	-1,5	1,3
Indija	-0,2	0,7	-0,9
Brazilija	-0,5	0,4	-0,9

*Vir: ECSIP Consortium, Study on the Competitiveness of the Electrical and Electronic Engineering Industry: Final Report, 2013, str. 198, tabela 4.2.*

Dejavnost C26.51 združuje izdelke, ki so namenjeni za identifikacijo, merjenje in analizo fizikalnih, kemijskih in drugih tehničnih spremenljivk ter obdelavo signalov, ki jih lahko opredelimo tudi kot vmesnike med materialom in sistemom za obdelavo podatkov (ECSIP Consortium, 2013, str. 44). Zaradi potreb različnih panog, kjer je večja učinkovitost proizvodnega procesa bistvenega pomena, podjetja proizvajajo in razvijajo merilne sisteme za kemično in fizično analizo vzorcev različnih materialov, ki so namenjeni tudi analiziranju proizvodnih procesov (ECSIP Consortium, 2013, str. 44). V dejavnosti C26.5, proizvodnji merilnih, preizkuševalnih in navigacijskih instrumentov in naprav, je bilo v 28 državah članicah EU v letu 2013 registriranih 11.112 podjetij. Po ocenah je to 500 podjetij več kot v letu 2012. Največ jih je bilo pod to dejavnostjo registriranih Nemčiji, Veliki Britaniji in Franciji. V Sloveniji je bilo v letu 2013 registriranih 74 podjetij za proizvodnjo merilnih, preizkuševalnih in navigacijskih instrumentov in naprav (Eurostat, 2016b).

Proizvodnja detektorjev kovin, ki se uvršča pod proizvodnjo merilnih, preizkuševalnih in navigacijskih instrumentov in naprav, je eden izmed podsektorjev elektroindustrije, ki se uvršča v panogo elektronske in elektroindustrije (v nadaljevanju EEI). Nominalna vrednost proizvodnje podsektorja C.26.51 je v EU-27 v letu 2012 skupno znašala 61,5 milijarde EUR, kar predstavlja 17 % nominalne vrednosti proizvodnje elektroindustrije (ECSIP Consortium, 2013, str. 45). Kot je razvidno iz Tabele 10, je bila v obdobju 2008–2012 povprečna letna stopnja rasti proizvodnje v podsektorju C.26.51 višja kot v elektroindustriji. Navkljub rasti proizvodnje je bila povprečna letna stopnja rasti zaposlenosti v elektroindustriji in podsektorju C.26.51 v državah članicah EU-27 negativna (ECSIP Consortium, 2013, str. 45). Razlog za to je najverjetneje v tem, da ima podsektor C.26.51 najvišje stroške dela (znotraj sektorja elektroindustrije), kar je posledica tega, da je večina podjetij locirana v državah EU, kot so Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Švedska, Danska in Finska. Zaradi višjih stroškov dela so podjetja rast proizvodnje kompenzirala z rastjo produktivnosti dela (ECSIP Consortium, 2013, str. 46).

*Tabela 10: Povprečna letna stopnja rasti proizvodnje in števila zaposlenih v dejavnosti C.26.51 in elektroindustriji v Evropski uniji (EU-27) v %*

Indikator		Obdobje			
		1998–00	2000–05	2005–08	2008–12
Povp. letna stopnja rasti proizvodnje	Elektroindustrija	8,3	1,1	5,9	-1,1
	Dejavnost C26.51	9,2	0,8	3,9	2,3
Povp. letna stopnja rasti števila zaposlenih	Elektroindustrija	2,4	-1,2	0,6	-1,2
	Dejavnost C26.51	1,0	-1,0	-1,0	-0,4

*Vir: ECSIP Consortium, Study on the Competitiveness of the Electrical and Electronic Engineering Industry: Final Report, 2013, str. 46, tabela 2.11.*

Podsektor C.26.51 je odvisnejši od tujih trgov kot elektroindustrija. V letu 2012 je bilo izvoženih 30,5 % celotne proizvodnje elektroindustrijskega sektorja na tuje trge izven EU-

27, medtem ko je bilo izvoženih 58 % celotne proizvodnje podsektorja C26.51. (ECSIP Consortium, 2013, str. 46). Kot je razvidno iz Tabele 11, je bilo v obdobju med 2008 in 2012 več kot polovico proizvedenih izdelkov izvoženih na tuje trge. V vseh obdobjih med letoma 1998 in 2012 je rasla tudi stopnja uvoza v 27 držav članic EU.

*Tabela 11: Statistični indikatorji za elektroindustrijo in dejavnost C.26.51 v Evropski uniji (EU-27) v %*

Indikator	Sektor	Obdobje			
		1998–00	2000–05	2005–08	2008–12
Povp. letna stopnja rasti povpraševanje na trgu EU	Elektroindustrija	9,0	0,3	5,2	-1,8
	C26.51	9,5	-1,4	3,7	-1,5
Povp. letna stopnja rasti izvoza za EU-27	Elektroindustrija	14,6	4,3	11,5	5,7
	C26.51	15,5	5,9	8,5	8,9
Povp. letna stopnja rasti uvoza za EU-27	Elektroindustrija	19,6	0,2	8,6	4,8
	C26.51	16,8	-0,4	9,7	2,5
Povp. delež izvoza glede na proizvodnjo	Elektroindustrija	16,2	18,6	22,6	27,3
	C26.51	29,3	35,8	44,2	52,4
Povp. delež uvoza glede na proizvodnjo	Elektroindustrija	15,8	16,7	18,7	22,4
	C26.51	28,6	30,9	37,9	41,3
Povp. vrednost izvoza	Elektroindustrija	1,6	6,7	11,9	13,1
	C26.51	1,6	10,9	12,9	21,9

*Vir: ECSIP Consortium, Study on the Competitiveness of the Electrical and Electronic Engineering Industry: Final Report, 2013, str. 47, tabela 2.12.*

## 5.2 Analiza petih silnic po Porterju

Konkurenčne prednosti podjetja se običajno razlikujejo med trgi posameznih držav, vendar lahko tudi za analizo konkurence na globalnem trgu uporabimo Porterjev diagram (Johansson, 2009, str. 48). Z identifikacijo ključnih strukturnih značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil in s tem dobičkonosnost panoge, poiščemo položaj v panogi, s katerega se lahko podjetje najbolje brani pred konkurenčnimi silami v panogi ter hkrati nanje tudi vpliva (Ješovnik & Tibljaš, 2001, str. 98). Da bi lahko razumeli konkurenco v panogi in donosnost, moramo analizirati dejansko panožno strukturo s pomočjo petih silnic (panožni konkurenti, odjemalci, dobavitelji, potencialni novi konkurenti in substituti). Skupek petih silnic določa intenzivnost konkurence in dobičkonosnost. Če se kateri izmed dejavnikov spremeni, mora podjetje prilagoditi svojo strategijo (Johansson, 2009, str. 48).

**Pogajalska moč dobaviteljev.** Proizvodna podjetja potrebujejo različne materiale za izdelavo lastnih izdelkov. Pomembni dobavitelji z visoko pogajalsko močjo lahko z višanjem cen ali zmanjšanjem kakovosti povečajo lastne dobičke. Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če je njihovo število majhno in so skoncentrirani, njihovi izdelki

nimajo bližnjih substitutov, panoga ni njihov pomemben kupec ali če dobaviteljev izdelek predstavlja pomemben vložek za kupca (Porter, 2008, str. 82). V zelo konkurenčnih panogah posledično podjetje ne more zvišati cene lastnih izdelkov zaradi povišanja dobaviteljevih cen, ker bi to pomenilo, da lahko kupci kupijo izdelek pri konkurenčnem podjetju. V nekaterih primerih so stroški menjave dobavitelja visoki, zato se podjetja kljub povišanju cen ne odločajo za menjavo (Porter, 2008, str. 83). To lahko posledično privede do tega, da proizvajalci vplivajo na druge, manj pomembne dobavitelje in jim nižajo cene. To se pogosto dogaja v panogah, kjer je prisotna visoka konkurenca in kjer imajo tudi kupci visoko pogajalsko moč ter zahtevajo nižje cene, višjo kakovost ali dodatne storitve (Porter, 1979).

Pri proizvodnji detektorjev kovin imajo nekateri dobavitelji visoko pogajalsko moč. Pri izdelavi ohišja detektorja je podjetje MDR d.o.o. odvisno od enega dobavitelja, vendar z njim podjetje dobro sodeluje že vrsto let. Zaradi dobavnih rokov so zelo odvisni od dobavitelja transportnih sistemov. V Sloveniji je malo podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo transportnih sistemov, zato v podjetju v primeru povečanja proizvodnje načrtujejo izdelavo lastnih transportnih sistemov.

**Pogajalska moč kupcev.** Pomembni kupci, z večjo pogajalsko močjo, lahko vplivajo na znižanje cen, zahtevajo boljšo kvaliteto in več storitev ter obenem zastrujejo konkurenco med podjetji v panogi (Porter, 2008, str. 83). Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če njihovi nakupi predstavljajo relativno velik delež celotne prodaje proizvajalca, če so njihovi nakupi velike vrednosti oziroma kupujejo večje količine, če so izdelki standardizirani oziroma se v očeh kupcev ne razlikujejo od izdelkov konkurence, dosegajo majhne dobičke, izdelki iz panoge na vplivajo na kakovost kupčevih izdelkov, če so stroški zamenjave dobavitelja s strani kupca majhni ali če lahko kupci sami začno s proizvodnjo enakih izdelkov (Porter, 2008, str. 84). Podjetje lahko izboljša svoj strateški položaj tako, da izdelke prodaja kupcem z manjšo pogajalsko močjo (Ješovnik & Tibljaš, 2001, str. 102).

Detektorje podjetje izdeluje po naročilu in jih popolnoma prilagodi proizvodnemu procesu kupca. Kupci niso koncentrirani in detektorjev ne kupujejo količinsko. Cena detektorja kovin je, v primerjavi z drugimi stroji in opremo, ki se uporablja v proizvodnem procesu kupca, relativno nizka. Stroški zamenjave dobavitelja so srednje visoki. V primeru, da ima kupec vgrajene detektorje podjetja MDR d.o.o., za poprodajne storitve (tehnična pomoč, popravila in redni pregledi ter rezervni deli) še vedno skrbi podjetje MDR d.o.o., tudi v primeru, če podjetje kupi nov detektor pri drugem dobavitelju. Nakup detektorja drugega proizvajalca za podjetje pomeni pogojno prilagoditev linije zahtevam novega proizvajalca, tako da so stroški lahko zelo visoki. Pogajalska moč kupcev je nizka.

Posredniki (podjetja, ki kupujejo od proizvajalcev in prodajajo končnim uporabnikom), ki jih lahko analiziramo enako kot kupce (Porter, 2008, str. 84), imajo veliko pogajalsko moč, saj lahko vplivajo na odločitve končnega kupca. Vendar pa na odločitve o nakupu končnega kupca vplivajo tudi reference proizvajalca. Posredniki običajno prodajajo le detektorje enega

proizvajalca, običajno na podlagi ekskluzivnih dogovorov. Posrednik ima nizke stroške zamenjave dobavitelja detektorjev, vendar pa je na trgu malo proizvajalcev detektorjev, tako da se le redko odločijo za menjavo detektorja.

**Nevarnost substitutov.** Substitut je izdelek ali storitev, ki ni enak panožnemu izdelku, opravlja podobno funkcijo kot panožni izdelek, vendar na drugačen način. Nevarnost se pojavi, če se zniža cena substituta. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini oziroma če je možnost substitutov velika, bolj vpliva na maksimalne cene v panogi in s tem omejuje dobičkonosnost panoge. Pri substitutih so pomembni cena, nagnjenost kupcev k določenemu izdelku ter stroški zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca (Porter, 2008. str. 83).

Substituti detektorju kovin so lahko v primeru ločevanja le magnetnih železnih nečistoč magnetni izločevalci ali separatorji (ne izločajo neželeznih kovin in nerjavečega jekla). Za izločevanje neželeznih kovin se lahko uporabi separator Eddy-current. Če bi želel kupec optimalno zaščititi proizvodnjo, bi torej moral namesto detektorja kovin uporabiti magnetni izločevalec in separator Eddy current, kar pa bi zanj predstavljalo veliko večji strošek kot nakup detektorja. Hkrati pa v tem primeru še vedno obstaja nevarnost prisotnosti tujka iz nerjavečega jekla. Kupec se lahko odloči za sistem X-ray, vendar je cena tega v primerjavi z detektorjem kovin veliko višja. Obenem zaposleni v proizvodnji neradi delajo s sistemi X-ray zaradi sevanja. Nevarnost substitutov je majhna.

**Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi.** Obstoječi konkurenti v panogi si lahko konkurirajo preko zniževanja cen, predstavitve novih izdelkov, izboljšanja kakovosti, daljših garancijskih rokov, trženjskih akcij ali izboljšanja storitev (Porter, 2008. str. 31). Stopnja konkurence v panogi se vseskozi spreminja in je odvisna od števila ter enakomernosti porazdelitve konkurenčnih podjetij, počasne rasti trga, stopnje rasti panoge, obsega fiksnih stroškov in stroškov skladiščenja/zalog, višine zamenjave, stopnje diferenciacije izdelka ter višine izstopnih ovir (Porter, 2008, str. 85). Konkurenca je srednje močna.

Pridobivanje tržnega deleža z nižanjem cen je bila včasih ena najpogosteje uporabljenih strategij, vendar pa je tudi najbolj tvegana, saj lahko cene znižajo tudi konkurenčna podjetja, pričakovanja kupcev glede cene izdelka se spremenijo, obenem pa podjetju ostane na voljo manj sredstev za vlaganje v raziskave in razvoj (Team FME, 2013, str. 16). Konkurenca med obstoječimi podjetji, ki proizvajajo detektorje kovin, večinoma temelji na kakovosti, dodatnih funkcijah detektorjev ter podpornih storitvah. Do sedaj so v MDR d.o.o. zasledili le en primer na slovenskem trgu, najverjetneje tudi zaradi posledic krize, da konkurenca, ki želi prevzeti kupca, nudi detektor brezplačno za obdobje testiranja ali pa prvi detektor proda po dumpinški ceni (kadar predpostavljajo, da bo kupec menjal ali kupoval večje število detektorjev). Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi je srednje močna.

**Nevarnost vstopa novih konkurentov.** Vstop novih konkurentov pomeni nove kapacitete in željo po tržnem deležu, kar prinaša pritisk na cene, stroške in na stopnjo investicij

obstojećih podjetij v panogi ter znižanje dobičkonosnosti celotne panoge. Če je nevarnost vstopa novih konkurentov velika, morajo obstoječa podjetja v panogi ohranjati nizke cene oziroma povečati investicije, da s tem odvrnejo potencialne nove konkurente od vstopa na trg. Nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od višine vstopnih ovir (vplivajo predvsem v obdobju rasti in zrelosti, kar velja za panogo detektorjev kovin) ter predvidenih reakcij s strani obstoječih podjetij v panogi (Porter, 2008. str. 80–81).

Med obstoječimi konkurenti ni novih ustanovljenih ali mladih podjetij, vsa imajo že več kot 20 let izkušenj s proizvodnjo detektorjev kovin. Nevarnost vstopa novih konkurentov je, z vidika proizvajalcev, nizka. Vstopni stroški so visoki, hkrati pa bi podjetje moralo razviti lastni »know-how« ter infrastrukturo, kar predstavlja visok strošek.

### 5.3 SWOT analiza

V SWOT analizi (Tabela 12) zberemo ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki predstavljajo strateške dejavnike za podjetje, ki bodo najverjetneje vplivali na razvoj strategije (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, str. 103). Ker se lahko zgodi, da neka prednost hkrati predstavlja tudi slabost, mora SWOT analiza temeljiti na podatkih, dobljenih iz predhodne analize notranjega in zunanjega okolja podjetja (Johnson et al., 2005, str. 103).

*Tabela 12: SWOT analiza podjetja MDR d.o.o.*

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelava po naročilu in glede na potrebe ter želje uporabnika, popolna prilagodljivost obstoječemu proizvodnemu sistemu,</li> <li>• dolgoletne izkušnje lastnika na področju izdelave detektorjev in magnetnih izločevalcev,</li> <li>• širok spekter različnih tehnoloških rešitev, ki zadovoljujejo najrazličnejše potrebe uporabnikov,</li> <li>• razvoj novih funkcij detektorjev glede na želje uporabnikov,</li> <li>• odlično usposobljeno tehnično osebje,</li> <li>• majhnost podjetja, ki je dinamično in visoko odzivno na povpraševanje,</li> <li>• izkušnje v mednarodnem poslovanju,</li> <li>• dobri poslovni kontakti in reference v različnih panogah po posameznih državah EU, kar omogoča lažji vstop na posamezne trge EU,</li> <li>• dobri odnosi z obstoječimi kupci, uporabniki in posredniki,</li> <li>• dobro ime podjetja,</li> <li>• modularni sistem, v večini primerov ni potrebe po popravilih na terenu,</li> <li>• možnost izdelave lastnih transportnih sistemov in s tem skrajšanje dobavnega roka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba organiziranost podjetja (razdelitev dela, vsi za vse, nihče specializiran za nič),</li> <li>• pomanjkanje kadra,</li> <li>• edini, ki prodaja, je direktor podjetja (ni trženja),</li> <li>• omejena finančna sredstva,</li> <li>• pomanjkanje kadra z visoko izobrazbo (zaradi prijav na razpise za nepovratna sredstva za raziskave in razvoj ne moremo prijaviti raziskovalne skupine),</li> <li>• manj ugoden dostop do finančnih virov,</li> <li>• daljši dobavni roki (ker ni zalog in ker je oprema izdelana po naročilu in prilagojena uporabniku),</li> <li>• odvisnost od dobavitelja transportnih sistemov,</li> <li>• oportunitizem potencialnih kupcev – iskanje konkurenčnih ponudb na osnovi tehničnih skic podjetja MDR d.o.o.,</li> <li>• odvisnost od nekaterih dobaviteljev, spremembe cen sestavnih delov.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 12: SWOT analiza podjetja MDR d.o.o. (nad.)

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• v splošnem povečanje vrednosti proizvodnje obstoječih podjetij v lahki (razen farmacija) in težki industriji,</li> <li>• počasna krepitev gospodarstva EU (povečan BDP),</li> <li>• enostavno poslovanje s tujino,</li> <li>• HACCP in IFS, ki zahtevata zmanjšanje tveganja, kar posledično pomeni, da bi se moralo več podjetij odločiti za nakup magnetnih izločevalcev in detektorjev – vpliv predpisov,</li> <li>• zaradi predpisov HACCP in IFS vsakoletni pregledi opreme – zaposlitev nove osebe za servis in sklenitev pogodbe z uporabniki o rednih pregledih,</li> <li>• nepovratna sredstva za mikro, mala in srednja podjetja, namenjena za spodbujanje razvoja in raziskav, nakup strojev in opreme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• močna konkurenca, ki ima veliko prepoznavnejšo blagovno znamko in več zaposlenih, več sredstev, agresivno trženje</li> <li>• zmanjšanje števila podjetij v lahki in težki industriji.</li> </ul>

## 6 OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA PROGRAM INDUSTRIJSKIH DETEKTORJEV KOVIN

### 6.1 Pomen oblikovanja trženjske strategije

Na skupnem evropskem trgu veljajo spoznanja iz mednarodnega trženja, ki pravijo, da je mogoče standardizirati industrijsko blago in blago za trajno uporabo, medtem ko potrošenega blaga ni priporočljivo standardizirati, saj so navade in okusi evropskih porabnikov še vedno zelo različni (Ješovnik, 2001, str. 92). Detektorje kovin lahko podjetje do določene mere standardizira, vendar je vsak tudi na nek način, vsaj dimenzijsko, prilagojen uporabnikovemu proizvodnemu procesu. Mala podjetja bi se morala pri strategiji vstopa na mednarodni trg odločiti za segment trga, kjer imajo s svojim izdelkom konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji (Hollensen, 2011, str. 280).

S trženjsko strategijo želi podjetje ustvariti vrednost za stranko in z njo vzpostaviti odnos. Podjetje se odloči, s kakšnim kupcem želi sodelovati (segmentacija in ciljanje) in na kakšen način (diferenciacija in pozicioniranje). Podjetje opredeli skupni trg in ga nato razdeli na manjše segmente, izmed njih izbere najobetavnejše segmente in se osredotoči na dobičkonosno zadovoljevanje potreb strank v teh segmentih (Kotler & Armstrong, 2012, str. 48). Podjetje MDR d.o.o. nikoli ni namensko delalo na trženju na posameznem trgu. Prodaja je rasla zaradi neposrednega trženja pri potencialnih kupcih znotraj določenih panog.



## 6.2 Strategije vstopa na trg

Podjetje lahko na tuje trge vstopa z izvozom izdelkov, pogodbenimi oblikami ali z neposrednimi naložbami (Jurše, 1999, str. 259). Izvoz omogoča hitrejši vstop na tuji trg z minimalnim tveganjem, ne zahteva naložb v proizvodne kapacitete v tujini, zahteva pa, po opravljeni tržni raziskavi in izoblikovani trženjski strategiji, naložbe v trženje (Jurše, 1999, str. 260). Slabost izvoznega vstopa na tuje trge je tudi v višjih transportnih stroških in manjšemu dostopu do informacij o tujem trgu. Strategije vstopa na tuje trge preko vstopa z izvozom izdelka so lahko (Kotler, 2001, str. 374–378, Hollensen, 2011, str. 337–349):

- Posredni izvoz, ki običajno poteka preko domačega prodajnega predstavnika, posrednika ali zastopnika, preko izvoznih združenj ali izvoznih trgovskih podjetij, oprtni izvoz. Pri posrednem izvozu proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom izdelkov in ne prevzem nobenih izvoznih aktivnosti. Le-te izvede drugo domače podjetje. Pri posrednem izvozu proizvajalec izvažna na tuje trge preko podjetji, ki imajo sedež na domačem trgu proizvajalca. Proizvajalec ima pri tem malo ali nič vpliva na to, kako bo izvozno podjetje tržilo izdelek na tujem trgu, hkrati pa tudi nima informacij o prodajnem potencialu na tujem trgu. Pri tem obstaja večje tveganje, da bo izvozno podjetje pri prodaji izbralo neprimerne kanale, nudilo slabo podporo uporabniku, izdelek prodalo za previsoko ceno in s tem vplivalo na ugled proizvajalca.
- Neposredni izvoz preko izvoznega oddelka v podjetju, podružnice v tujini, domačega prodajnega predstavnika ter posrednika ali zastopnika v tujini. Med proizvajalcem, prvim posrednikom ter tudi končnim uporabnikom obstaja neposredni stik. Pri neposrednem izvozu proizvajalec proda izdelek neposredno uvozniku ali kupcu na tujem trgu.
- Neposredne naložbe v tujino, ki so lahko odkup lastniškega deleža v tujem podjetju, prevzem obstoječega podjetja, lastno podjetje v tuji državi.
- Strateške poslovne zveze v obliki nelastninskih medorganizacijskih povezav za doseg individualnih ciljev udeležencev.

Ena izmed prednosti neposrednega izvoza je v tem, da se podjetje lahko osredotoči na proizvodnjo. V MDR d.o.o. so se odločili, da na tuje trge vstopijo z izvozom izdelkov, in sicer s strategijo neposrednega izvoza preko zastopnika za posamezno državo in panogo, ker to za podjetje predstavlja manj obveznosti in manjše tveganje. V tujini delujoči zastopniki so neodvisna podjetja, ki izdelek prodajo kupcu, brez da bi ga skladiščili, njihov zaslužek pa izhaja iz rabata oziroma razlike med nabavno in prodajno ceno. Okvare se pojavljajo redko, zato neposredna prisotnost na tujem trgu ni smiselna, saj so detektorji narejeni na osnovi modularnega sistema, kar pomeni, da lahko uporabnik sam zamenja modul oziroma v primeru večje okvare serviser obišče uporabnika oziroma mora uporabnik poslati detektor na popravilo v podjetje MDR d.o.o., če odprava napake na terenu ni mogoča.

Običajno potencialnega zastopnika na njegovi lokaciji najprej obišče direktor podjetja MDR d.o.o. in mu predstavi prodajni program. Že ob prvem obisku se običajno vidi, kako dobro tehnično podkovan je potencialni zastopnik. V naslednji fazi potencialnega zastopnika povabijo na obisk proizvodnje, kjer mu natančneje predstavijo izdelek in organizirajo bolj poglobljeno usposabljanje za delo z detektorji in magnetnimi izločevalci. Trajanje usposabljanja je odvisno od predhodnega tehničnega znanja potencialnega zastopnika in njegovega poznavanja izdelka. Odlično poznavanje lastnosti izdelka je namreč ključnega pomena, saj se tako podjetje izogne kasnejšemu nezadovoljstvu uporabnika in tudi samega zastopnika. V MDR d.o.o. lahko posredniku z minimalnimi stroški nudijo maksimalno podporo pri prodaji, saj lahko z njim obiščejo potencialnega kupca in mu na realnem primeru razložijo, na katerih mestih je vgradnja detektorja najprimernejša. Tak način vstopa na EU-trg za podjetje predstavlja manjše tveganje in minimalne stroške.

### 6.3 Segmentiranje trga

Segmentiranje predstavlja postopek razdelitve trga na skupine kupcev, ki se na ponudbo podobno odzivajo in imajo enake oziroma podobne potrebe (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 104). Podjetja, ki poslujejo na mednarodnem trgu, naj trgov ne bi segmentirala le glede na države, temveč tudi glede na kupce, pri katerih je pričakovati enak odziv na ponudbo (Hollensen, 2011, str. 272). Če želi podjetje s kupcem razviti odnos, se mora pri segmentiranju kupcev osredotočati na skupne značilnosti nakupnega procesa kupcev in na pridobljenih podatkih graditi znanje o trgu in kupcih (Fill & Fill, 2005, str. 54). Segmentiranje je osnova za uspešno trženjsko strategijo. Segmentacijo medorganizacijskega trga lahko torej razdelimo na dve kategoriji, in sicer na makrosegmentacijo in mikrosegmentacijo (Hutt & Speh, 2010, str. 99). Priporočeno je, da najprej opredelimo makrosegmente, ki jih v naslednjem koraku razdelimo na mikrosegmente (Hutt & Speh, 2010, str. 100).

Glede na to, da MDR d.o.o. deluje na širšem trgu in da je prodaja po posameznih panogah in državah do sedaj temeljila na organski rasti, se v podjetju zavedajo, da je potrebno za povečanje prodaje s pomočjo trženja razdeliti trg na posamezne segmente, saj drugače zaradi prostorske razpršenosti in različnih nakupnih zahtev podjetje ne more oskrbovati celotnega trga. V nadaljevanju bom navedla merila, na podlagi katerih sem v podjetju segmentirala trg na osnovi zahtev in potreb uporabnikov ter opisala značilnosti posameznega segmenta uporabnikov. Trg detektorjev kovin lahko razdelimo na makrosegmente (glede na zahteve in potrebe, ki jih imajo končni uporabniki) in nato na podsegmente (ali ima uporabnikov izdelek vpliv na elektromagnetno polje detektorja, ker je od tega odvisna nastavitve detektorja):

- trg težke industrije, kjer se kupci odločajo za nakup detektorjev zaradi zaščite opreme v nadaljnjem proizvodnem procesu:
  - vpliv izdelka: rudarska panoga;

- brez vpliva izdelka: lesna panoga;
- trg lahke industrije, kjer se kupci odločajo za nakup opreme zaradi zaščite končnega porabnika njihovih izdelkov:
  - vpliv izdelka: živilska panoga in farmacija;
  - brez vpliva izdelka: kemična panoga, panoga plastike, tekstilna panoga.

Kot je razvidno iz Tabele 13, je največje število podjetij v živilski panogi. Prav tako je vrednost proizvodnje največja v tej panogi. V lesni panogi je sicer manj podjetij kot v živilski, tudi vrednost proizvodnje je veliko manjša, vendar pa sta vgradnja in uporaba detektorjev v tej panogi manj zahtevni.

*Tabela 13: Število podjetij in vrednost proizvodnje ter zahtevnost aplikacije v panogah, kjer se uporabljajo detektorji kovin v EU 28 v letih 2011 in 2012*

Industrija (makrosegment)	Panoga (podsegment)	Število podjetij v panogi		Vrednost proizvodnje v mio EUR	
		2012	2013	2012	2013
Lahka industrija	Farmacija	4.000	4.000	208.566	179.663*
	Živilska	264.699	262.813**	836.822	836.446
	Kemična	28.320	28.226	483.789	472.419
	Plastika	63.360	61.927**	261.190	261.146
Lahka industrija	Tekstilna	59.821	59.175**	71.509	70.728**
Težka industrija	<b>Lesna</b>	<b>177.753</b>	<b>171.548</b>	<b>113.843</b>	<b>111.464</b>
	Rudarska	19.296	18.466**	234.045	206.087

**Legenda:** \* Manjkajo podatki za Finsko in Irsko. \*\* Manjkajo podatki za Irsko.

*Vir: Eurostat, Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE Rev.2), 2015a.*

Med lahko industrijo, kjer je želja uporabnika odstraniti čim manjše kovinske tujke iz izdelka, MDR d.o.o. uvršča proizvodna podjetja iz živilske, kemične, farmacevtske, tekstilne panoge ter panoge plastike. Skupna značilnost podjetji, ki se odločajo za nakup detektorja kovin v teh panogah, je ta, da vsi želijo dosegati čim višje občutljivosti in odstranjevati čim manjše kovinske tujke. Večkrat je težava tudi v pomanjkanju prostora, saj gre za obstoječe proizvodne linije, v sklopu katerih vgradnja detektorja ni bila predvidena. Zaradi pomanjkanja prostora ali premajhnega brezkovinskega območja, ki je potreben za vgradnjo detektorja, je potrebno poiskati alternativna primerna mesta za vgradnjo, kar pa zahteva dobro poznavanje uporabnikovega proizvodnega procesa in veliko izkušenj z vgrajevanjem in delovanjem detektorjev kovin. Poleg tega pa v lahki industriji uporabniki pogosto želijo dodatne funkcije in načine spremljanja podatkov o testiranjih ter delovanju detektorja, kar pomeni, da mora podjetje MDR d.o.o. za posameznega uporabnika še dodatno prilagoditi programsko opremo. V farmaciji in živilski panogi na samo delovanje detektorja kovin velikokrat vpliva že sam uporabnikov izdelek, zato je prodaja detektorja zahtevnejša.

Podjetje MDR d.o.o. vsako leto največ popravil, pregledov in šolanj opravi v podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in predelavo živil. Uporabniki namreč želijo z detektorjem poleg varovanja opreme v nadaljnjem proizvodnem procesu dosežati maksimalne občutljivosti ob nemotenem proizvodnem procesu, pri tem pa ne želijo dodatno prilagajati nastavitve detektorja. Ker s pomočjo detektorja pregledujejo živila različnih vrst in velikosti, imajo leta na detektor različni vplivi in zato je za doseganje maksimalnih občutljivosti potrebno pri pregledu posamezne vrste živila detektor nastaviti. To predstavlja zaposlenim, ki delajo v proizvodnji, nepotrebno dodatno delo, hkrati pa upočasnjuje njihov delovni proces, zato imajo do dela z detektorjem odpor. Zaposlenim, ki delajo v proizvodnji z vgrajenim detektorjem, slednji velikokrat predstavlja nepotrebno motnjo v njihovem delovnem procesu. To se kaže tudi v tem, da v primeru, da pride do težave, le-te ne želijo reševati telefonsko, temveč zahtevajo, da pregled delovanja in nastavitve detektorja opravi serviser. V večini primerov (90 %) ne gre za napako na detektorju, temveč za neznanje uporabnika in nepravilno uporabo detektorja. To v podjetju MDR d.o.o. povezujejo s starostjo, višino izobrazbe in pogojno z nezadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu (višina plače, delovne razmere ipd. ), saj v farmacevtskih podjetjih, kjer so zahteve glede brezhibnega delovanja detektorja in doseganja občutljivosti veliko večje, običajno ne prihaja do teh težav. V farmacevtskih podjetjih, ki uporabljajo detektorje kovin, je za doseganje maksimalne občutljivosti prav tako potrebno detektor nastaviti in prilagoditi izdelku (v tem primeru tableti, kapsule ipd. ). Večino težav podjetje MDR d.o.o. reši kar preko telefona, pri čemer uporabnik brez težav nastavi detektor po navodilih tehnika. V primeru, da napako v delovanju detektorja prijavi zaposleni v farmacevtskem podjetju (po tem, ko težave ni bilo mogoče odpraviti preko telefona), se v večini primerov izkaže, da je bil pregled detektorja na terenu dejansko potreben.

Med težko industrijo, kjer je želja uporabnika izločiti le tako velike kovinske tujke, ki poškodujejo opremo v nadaljnjem proizvodnem procesu, podjetje MDR d.o.o. uvršča proizvodna podjetja iz lesne in rudarske panoge. Ruda ima običajno vpliv na delovanje detektorja, vendar pa podjetju to ne predstavlja težav, saj se ne zahteva visoka občutljivost detektorja. Ker nakupi v rudarski panogi večinoma potekajo preko javnih razpisov, kjer nakupni proces traja dalj časa, so za podjetje privlačnejša podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo lesa, saj se pogosteje in hitreje odločijo za nakup.

V lesni panogi je vgrajenih veliko detektorjev podjetja MDR d.o.o., ki že vrsto let delujejo brez težav (ni popravil in pregledov), zato ima podjetje v tej panogi dobre reference. Ker v tej panogi ni zakonskih zahtev ali priporočil za uporabo detektorja, se podjetja za nakup detektorja odločajo zaradi zaščite opreme. Potreba po nakupu detektorja se ne pojavi zaradi zahteve končnega kupca ali zakonskih direktiv, temveč zaradi potrebe po zaščiti opreme, zato je tudi odnos do dela z detektorjem drugačen. Uporabnikom je pomembno, da ob primerno zavarovanih dragih strojih in opremi proizvodnja poteka nemoteno. Detektor jim torej ne predstavlja ovire, temveč napravo, ki jim omogoča nemoten potek proizvodnje. Čeprav ima tudi v podjetjih, ki se ukvarjajo s predelavo lesa, večina zaposlenih nižjo stopnjo

izobrazbe, sta za delo z detektorjem kovin običajno zadolžena do dva inženirja na izmeno, ki nadzorujeta delo detektorja ter ostalih strojev. Uporabniki detektorjev v lesni panogi, za razliko od uporabnikov v živilski panogi, napake brez težav odpravijo sami, preko telefona, s pomočjo tehnika podjetja MDR d.o.o. Navkljub velikemu številu detektorjev, prodanih v lesno panogo, podjetje MDR d.o.o. letno ne opravi veliko pregledov in popravil opreme.

## 6.4 Izbor ciljnih trgov

Čeprav je na videz privlačnejša živilska panoga, je konkurenca v tej panogi veliko močnejša kot v lesni. Zaradi vstopa na EU-trg preko posrednikov je prodaja detektorjev v podjetja, ki delujejo v panogah lahke industrije, prezahtevna za posrednika, ki se ne spozna na delovanje detektorja in ki nima ekipe, ki bi skrbela za poprodajno podporo. Za tak način vstopa na trg EU z digitalnim detektorjem je torej primernejša lesna panoga. Posrednikom je pomembna prodaja z vidika »prodati in pozabiti«, ne želijo se ukvarjati s poprodajnimi podpornimi storitvami, temveč s samim trženjem in prodajo. Cilj podjetja MDR d.o.o. je, da začno posredniki prodajati detektorje v lesno panogo, si pri tem naberejo izkušnje ter se sčasoma usmerijo na prodajo v ostale panoge.

Posredniki, ki uspešno sodelujejo z enim izmed proizvajalcev detektorjev kovin, se težko odločijo za menjavo dobavitelja. Gre za dva tipa posrednikov, tiste, ki detektorje prodajajo skupaj s svojo opremo, in tiste, ki nimajo lastne proizvodnje opreme in na trgu delujejo le kot posredniki oziroma kot inženirska podjetja. Ob koncu leta 2015 in v letu 2016 je z MDR d.o.o. v kontakt stopilo nekaj podjetij, ki delujejo kot posredniki za enega izmed konkurenčnih proizvajalcev detektorjev. Podjetja so locirana v Nemčiji, Avstriji, Grčiji ter Franciji. Zanimali so jih pogoji sodelovanja z MDR d.o.o. ter tehnične značilnosti izdelkov. V težki industriji, še posebej pri obstoječih proizvodnih linijah, pri implementaciji detektorja kovin velikokrat nastane težava zaradi pomanjkanja prostora, saj mora biti za nemoteno delo detektorja kovin zagotovljeno brezkovinsko območje. Kot je povedal eden izmed posrednikov nemškega proizvajalca detektorjev, za nemoteno delovanje detektorja potrebujejo približno 5 m brezkovinskega območja, kar je razlog, da iščejo novega proizvajalca in so se obrnili na MDR d.o.o. Za detektorje podjetja MDR d.o.o. namreč zadostuje približno 1,2 m veliko brezkovinsko območje. V lesni panogi je tudi pomembno, da detektor zaznava le večje kovinske tujke, ki lahko poškodujejo opremo, kot so drobilci, ekstrudorji ipd. Detektor konkurenčnega podjetja je imel preveč detekcij (previsoka občutljivost) in zato ni bila omogočena nemotena proizvodnja. Z detektorji podjetja MDR d.o.o., ki zahtevajo manj brezkovinskega območja, je možna nastavitve zaznavanja najmanjše velikosti kovinskega tujka (delovanje ob zmanjšani občutljivosti). V letu 2015 je dobavitelja zamenjalo madžarsko podjetje, ki se je odločilo za sodelovanje s podjetjem MDR d.o.o. Po besedah direktorja madžarskega podjetja so detektorji podjetja MDR d.o.o. nemške kvalitete z »balkanskimi cenami«, medtem ko ima proizvajalec iz Nemčije »balkansko kvaliteto« in nemške cene. Podjetji iz Francije in Nemčije sta se obrnili na MDR d.o.o., ker nista bili zadovoljni z odzivnostjo in poprodajnimi storitvami drugega proizvajalca. Na

podlagi informacij uporabnikov konkurenčne opreme v podjetju sklepajo, da so za uspešno sodelovanje s posredniki opreme pomembni cena izdelka, enostavnost vgradnje in poprodajne storitve (rezervni deli, tehnična pomoč, popravila, odzivnost). Kakovost in tehnične lastnosti izdelka so predpogoj za samo sodelovanje.

Z detektorji za lesno panogo je podjetje MDR d.o.o. izredno konkurenčno obstoječim proizvajalcem detektorjev na trgu. To je tudi eden izmed razlogov, da je primeren čas za intenzivno iskanje posrednikov in končnih kupcev v tej panogi. Podjetje z detektorji dosega enake občutljivosti, ima tudi možnost nastavitve manjše občutljivosti, detektorji ne potrebujejo veliko brezkovinskega območja (kar je zelo pomembno pri obstoječih linijah, kjer ni zadostnega prostora za vgradnjo), so narejeni po modularnem principu, tako da popravila uporabnikom ne predstavljajo visokih stroškov in so hitro izvedena, saj podjetje pošlje modul, ki ga uporabnik brez težav zamenja sam. Prav tako lahko detektor v svojo proizvodno linijo uporabniki implementirajo sami, tako da jim tudi montaža in zagon detektorja kovin ne predstavljata dodatnih stroškov. V primeru velike geografske razdalje bi bili namreč lahko stroški vgradnje na terenu zelo visoki, že samo zaradi prevoznih stroškov.

Ekonomska pomembnost gozdarskega sektorja v dodani vrednosti se razlikuje po državah in regijah (Forest Europe Liaison Unit Madrid, 2015, str. 181). Gozdarski sektor za 28 držav članic Evropske unije predstavlja 0,9 % vrednosti BDP v letu 2010, kar predstavlja 103,2 milijardi EUR (Tabela 14). Lesna panoga predstavlja 37 % delež celotnega gozdarskega sektorja v EU-28 v letu 2010, ostalih 63 % pa sestavljata gozdarstvo (20 %) in panoga celuloze in papirja (43 %). Največji delež lesne panoge je v osrednjehodni Evropi (Avstrija, Belgija, Francija, Nemčija, Irska, Luxembourg, Nizozemska in Velika Britanija) in v jugozahodni Evropi (Italija, Malta, Portugalska in Španija) (Forest Europe Liaison Unit Madrid, 2015, str. 181).

*Tabela 14: Stanje dodane vrednosti distribucije in delež v BDP gozdarskega sektorja po regijah v letu 2010*

	Bruto dodana vrednost gozdarskega sektorja						Gozdarski sektor	Prispevek k BDP v %
	Gozdarstvo		Lesna panoga		Panoga celuloze in papirja			
Regija	mlrd EUR	%	mlrd EUR	%	mlrd EUR	%	mlrd EUR	%
Evropa	20,3	20	<b>39,2</b>	<b>38</b>	43,5	42	103,2	0,8
EU 28	19,3	20	<b>35,8</b>	<b>37</b>	42,0	43	97,0	0,9
Severna Evropa	8,2	39	<b>5,8</b>	<b>27</b>	7,3	34	21,3	2,1
Osrednjehodna Evropa	6,2	13	<b>19,1</b>	<b>39</b>	23,3	48	48,6	0,7
Osrednjevzhodna Evropa	3,1	28	<b>4,9</b>	<b>44</b>	3,1	28	11,1	1,3

se nadaljuje

*Tabela 14: Stanje dodane vrednosti distribucije in delež v BDP gozdarskega sektorja po regijah v letu 2010 (nad.)*

Jugozahodna Evropa	2,3	11	<b>8,4</b>	<b>43</b>	9,1	46	19,8	0,8
Jugovzhodna Evropa	0,6	27	<b>1,0</b>	<b>42</b>	0,7	31	2,3	0,7

*Vir: Forest Europe Liaison Unit Madrid, State of Europe's Forest 2015, 2015, str 185, tabela 54, 55, 56.*

Kot je razvidno iz Tabele 15, sta z vidika bruto dodane vrednosti lesne panoge najpomembnejši osrednjezahodna in jugozahodna Evropa. Vendar pa se je delež bruto dodane vrednosti v teh dveh regijah v letu 2010, v primerjavi z letom 2005, zmanjšal. Razlog je v zmanjšanem povpraševanju in povečanju konkurenčnosti drugih regij (Forest Europe Liaison Unit Madrid, 2015, str. 183). Bruto dodana vrednost se je v letu 2010 povečala, glede na leto 2005, le v osrednjevzhodni Evropi (države iz osrednjevzhodne Evrope, ki so poročale, so Češka, Madžarska, Poljska, Romunija in Slovaška). V vseh regija, razen v osrednjezahodni, se je prispevek lesne panoge k BDP v letu 2010, glede na leto 2005, rahlo zmanjšal (Tabela 17).

*Tabela 15: Bruto dodana vrednost in prispevek k BDP v lesni panogi po regijah in letih*

Regija	Bruto dodana vrednost lesne panoge (v mldr EUR)			Prispevek k BDP (v %)		
	2000	2005	2010	2000	2005	2010
Evropa	37,7	41,0	39,2	0,4	0,4	0,3
EU 28	35,3	37,9	35,8	0,4	0,4	0,3
Severna Evropa	5,1	6,4	5,8	0,7	0,8	0,6
Osrednjezahodna Evropa	20,6	20,3	19,1	0,4	0,3	0,3
Osrednjevzhodna Evropa	2,4	3,8	4,9	0,7	0,7	0,6
Jugozahodna Evropa	9,0	9,5	8,4	0,5	0,4	0,3
Jugovzhodna Evropa	0,6	1,0	1,0	0,4	0,4	0,3

*Vir: Forest Europe Liaison Unit Madrid, State of Europe's Forest 2015, 2015.*

Zanimanje za proizvodnjo in uporabo lesa se povečuje tako zaradi pričakovane in/ali zelene uporabe lesa za energijske namene kot tudi zaradi nadaljnje predelave oziroma uporabe lesa. Kot je razvidno iz Tabele 16, se je odstranitev okroglega lesa v evroobmočju in v državah članicah EU-28 v letu 2014, v primerjavi s preteklimi leti, zmanjšala (Eurostat, 2015g). Zmanjšala se je tudi količina žaganega lesa v evroobmočju (Eurostat, 2016h). V letu 2014 se je, glede na leto 2013, količina žaganega lesa povečala le v državah članicah znotraj evroobmočja. Po podatkih Eurostata (2016h) Nemčija, Švedska, Finska, Avstrija in Francija proizvedejo največ žaganega lesa. Finska in Nemčija želita domačo proizvodnjo lesa

povečati zaradi povečanega povpraševanja po materialu in uporabi energije, medtem ko Francija povečanje domače proizvodnje lesa načrtuje predvsem zaradi zmanjšanja primanjkljaja zunanjetrgovinske menjave (Forest Europe Liaison Unit Madrid, 2015, str. 127). Povečanje proizvodnje lesa so napovedale Finska, Nemčija, Francija, Švedska, Madžarska, Latvija, Norveška, Slovaška, Velika Britanija, Španija in Bolgarija (Forest Europe Liaison Unit Madrid, 2015, str. 127).

*Tabela 16: Proizvodnja/odstranitev okroglega in žaganega lesa za EU-28 v 1.000 m<sup>3</sup>, po letih*

<b>Proizvodnja lesa / Leto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012 (ocena)</b>	<b>2013 (ocena)</b>	<b>2014 (ocena)</b>
Okrogli les v 1.000 m <sup>3</sup> za EU 28	427.611	433.656	433.173	434.326	425.351
Okrogli les v 1000 m <sup>3</sup> , evroobmočje	234.993	237.590	237.347	237.044	225.127
Žagani les v 1000 m <sup>3</sup> za EU 28	100.815	101.994	100.058	99.695	101.854
Žagani les v 1.000 m <sup>3</sup> , evroobmočje	59.673	60.627	57.947	57.644	57.048

*Vir: Eurostat, Sawnwood and panels, 2016h; Eurostat; Roundwood removals by type of wood and assortment, 2015g.*

Večina lesa je bila že od nekdanje uporabljenosti za oskrbo z energijo in v mnogih državah EU je les eden najpomembnejših obnovljivih virov energije (Eurostat, 2014, str. 151). Eden izmed pravnih zavezujočih ciljev strategije Evropa 2020 je uporaba obnovljivih virov energije (20 % energije iz obnovljivih virov), kar bi pripomoglo k zmanjšanju emisij, izboljšalo varnost oskrbe z energijo ter zmanjšalo odvisnost od uvoza energije (Eurostat, 2014, str. 149). Lesni peleti, narejeni iz žagovine, ostružkov in lesnega prahu, so eden najekonomičnejših načinov pretvarjanja biomase v gorivo in eden izmed hitrorastočih virov energije v Evropi, uporabljeni za proizvodnjo električne energije in ogrevanje (Eurostat, 2014, str. 152). V državah EU se je v letu 2013 proizvedlo približno 13,2 milijonov ton pelet, kar predstavlja 97,6 % povečanje proizvodnje med letoma 2009 in 2013. Nemčija, Švedska, Češka, Latvija in Poljska so ene največjih proizvajalk pelet v Evropski uniji (Eurostat, 2014, str. 152).

Glede na predvideno rast BDP se pričakuje tudi povečanje skupne porabe lesa, s 739 milijonov m<sup>3</sup> ekvivalenta okroglega lesa (ekvivalent okroglega lesa za proizvodnjo 1 m<sup>3</sup> lesnega izdelka, v nadaljevanju RWE) v letu 2010 na 853 milijonov m<sup>3</sup> RWE v letu 2030. Letna stopnja rasti porabe lesnega goriva naj bi ostala nespremenjena, in sicer naj bi znašala 1,5 % letno, kar bi pomeni, da bi se povpraševanje po lesu, kot viru energije, ki je v letu 2010 znašalo 434 milijonov m<sup>3</sup> RWE, povečalo na 585 milijonov m<sup>3</sup> RWE v letu 2030 (UNECE, 2012, str. 31). Glede na pričakovano povečano povpraševanje po izdelkih iz lesa in energije naj bi se proizvodnja (odstranitev) lesa v letu 2013 povečala, v primerjavi z letom 2010, za 15 %.



V Tabeli 17 so prikazane izbrane države članice EU, ki imajo v lesni panogi največje število podjetij, in skupna vrednost proizvodnje podjetij posamezne države v lesni panogi. Podjetju MDR d.o.o. svetujem, da posrednike išče v vsaki posamezni državi, kjer je v lesni panogi največje število podjetij. V Španiji je v lesni panogi veliko podjetij, vendar zadnje dve leti MDR d.o.o. sodeluje s španskim podjetjem, ki skrbi za prodajo detektorjev na tem trgu, zato se na španski trg ne bom posebej osredotočala. Predlagam, da se podjetje najprej osedotoči na iskanje posrednikov v Italiji, Nemčiji in Franciji in na Poljskem.

*Tabela 17: Število podjetij v lesni panogi ter vrednost proizvodnje v izbranih državah EU, po letih*

Država / Leto	Število podjetij v lesni panogi		Vrednost proizvodnje v EUR	
	2012	2013	2012	2013
<b>Italija</b>	31.720	<b>31.216</b>	14.639,00	<b>13.223,70</b>
Češka	29.405	27.849	3.171,30	3.044,60
<b>Poljska</b>	16.628	<b>15.507</b>	6.682,30	<b>6.944,20</b>
Slovaška	12.226	11.170	812,60	803,60
<b>Nemčija</b>	12.075	<b>11.556</b>	11.640,80	<b>12.406,20</b>
Španija	11.535	10.094	5.483,10	4.999,30
<b>Francija</b>	9.612	<b>11.822</b>	10.992,90	<b>10.578,90</b>
Švedska	5.651	5.401	8.998,50	8.583,70
Velika Britanija	7.108	7.328	7.835,60	7.841,90
Avstrija	2.722	2.750	7.490,40	7.442,80

*Vir: Eurostat, Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE REV. 2), 2016c.*

Italijanski trg je zanimiv predvsem zaradi geografske bližine in velikega števila podjetij, ki se ukvarjajo s predelavo lesa. Glede na število podjetij v panogi je vrednost proizvodnje relativno nizka, kar kaže tudi na to, da bi lahko podjetja v namen povečanja proizvodnje investirala v nakup nove opreme.

Nemški trg je zanimiv zaradi geografske bližine in zato, ker je podjetje MDR d.o.o. v preteklosti že sodelovalo z nemškim podjetjem, ki izdeluje drobilce, ki se vgrajujejo za detektorji kovin. Sodelovanje so prekinili, ker MDR d.o.o. ni imelo sedeža ali podružnice v Nemčiji, vendar so po več letih sodelovanja s konkurenčnim nemškim podjetjem ponovno navezali kontakt z MDR d.o.o. Nemški trg je za MDR d.o.o. zanimiv tudi zato, ker se je eno izmed konkurenčnih podjetij v letu 2015 odločilo, da prekine z izdelavo detektorjev kovin za težko industrijo, in se povezalo z MDR d.o.o. z željo, da bi podjetje od njih odkupilo kontakte. Zaradi pomanjkanja sredstev se MDR d.o.o. za odkup ni odločil.

Zahodnoevropska (predvsem nemška) podjetja so kupila skoraj četrtno vseh poljskih podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo pohištva. Finančna sredstva so namenili za posodobitev proizvodenj in opreme. Hkrati pa je veliko podjetjih v lesni panogi na Poljskem relativno

mladih, kar pomeni, da so proizvodnje opremljene z najnovejšo tehnologijo (Abišala et al., 2008, str. 13). Poljski trg je za podjetje zanimiv zaradi števila podjetij, ki investirajo v nakup nove opreme, ter zaradi velikega števila proizvodnih podjetij, ki proizvodni proces od začetka do konca nadzirajo s pomočjo računalnikov, kar pomeni, da je uporabniku lažje razumljivo delovanje in upravljanje detektorja. Obenem ima podjetje na poljskem trgu zelo dobre reference v lesni panogi, tako da lahko potencialni kupci vidijo dejansko delovanje opreme na terenu (lahko kontaktirajo podjetje, ki ima že vgrajene naše detektorje, in se dogovorijo za ogled delovanja le-teh).

Francoski trg je za podjetje zanimiv, ker ga je konec leta 2015 kontaktiralo francosko podjetje, ki izdeluje drobilce in je do sedaj sodelovalo s konkurenčnim nemškim proizvajalcem detektorjev kovin. Zaradi slabe podpore konkurenčnega podjetja so se odločili, da poiščejo novega dobavitelja detektorjev. Francoski trg je zanimiv tudi zato, ker se je število podjetij, ki se ukvarjajo s predelavo lesa v letu 2013, v primerjavi z letom 2012 povečalo.

## **6.5 Pozicioniranje**

Cilj trženjske strategije je uvesti digitalni detektor na EU-trg in povečati tržni delež podjetja. MDR d.o.o. se lahko pozicionira na podlagi kombinacije visoke kakovosti izdelka, odzivnosti in prilagodljivosti ter cene, ki je primerljiva s ceno konkurenčnih izdelkov, vendar malenkost nižja.

Izbor dobaviteljev s kakovostnimi izdelki, prilagodljivostjo ter z izvedbo določenih delov skladno z načrti omogoča podjetju, da izpolni večino tehničnih zahtev kupcev in vgradi detektorje tudi na zahtevnejša mesta, kamor jih konkurenca običajno ne vgrajuje. Večina konkurenčnih podjetij namreč izdeluje bolj standardizirane sisteme in se prilagaja le z dimenzijami, MDR d.o.o. pa za obstoječe in potencialne kupce išče tudi tehnološke rešitve, ki kupcem omogočajo uporabo detektorja z malo ali nič prilagoditvami obstoječih proizvodnih linij. Odzivi obstoječih kupcev na izdelke podjetja MDR d.o.o. so v večini primerov pozitivni. Zadovoljni so s samo izvedbo, funkcijami, kakovostjo opreme ter poprodajnimi storitvami.

Ker so detektorji izdelani na podlagi modularnega principa, v primeru okvare uporabniki prejmejo rezervni del že v dnevu ali dveh (odvisno seveda od carinskih postopkov v primeru prodaje izven trgov EU). Tako lahko sami zamenjajo modul in posledično jim edini strošek predstavljata nakup novega modula in transport. Na ta način lahko podjetje MDR d.o.o. oskrbuje podjetja na domačem trgu, trgu EU in trgih izven EU s samo 6 zaposlenimi. V primeru večjih okvar pa so v MDR d.o.o. zelo odzivni in ne glede na oddaljenost popravilo opravijo v 24 urah. Za nasvete in tehnična vprašanja pa so uporabnikom na voljo tudi preko mobilnih telefonov.

## 6.6 Trženjski splet

### 6.6.1 Posebnosti pri oblikovanju trženjskega spleta za detektorje kovin

Trženjska strategija je vodilo za oblikovanje trženjskega spleta, ki ga Kotler in Armstrong (2012, str. 51) opredeljujeta kot nabor taktičnih trženjskih orodij, ki jih podjetje združi na način in z namenom, da na ciljnem trgu doseže zeleni odziv. Uspeh podjetja na trgu je odvisen od ustrezno oblikovanega trženjskega spleta, ki podjetju omogoča čim boljše prilagajanje zunanjim, nenadzorljivim spremenljivkam okolja (Dubrovski, 2006, str. 231). V trženjski strategiji je potrebno klasične elemente trženjskega spleta (izdelek, cena, tržne poti, trženjsko komuniciranje) obravnavati kot izhodišče, ki ga je treba vsebinsko opredeliti z značilnostmi sodobnega trženja ter značilnostmi posameznih poslov, trgov, izdelkov, odjemalcev in konkurentov (Dubrovski, 2006, str. 239). Dubrovski (2006, str. 239) meni, da moramo elemente klasičnega trženjskega spleta razumeti in oblikovati dovolj široko in kompleksno (izdelek kot ponudbeni paket) ter hkrati tudi dovolj sodobno (vključenost storitev, medorganizacijskega trženja ...). Ker ponudniki izdelkov in storitev vedno bolj upoštevajo interese končnih kupcev ali odjemalcev, je potrebno upoštevati tudi »3R« ponudnika, ki so zanesljivost (angl. *reliability*), odgovornost (angl. *responsibility*) in sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja razmerij (angl. *relationship*) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 189).

Detektorji kovin so del industrijske opreme in se uvrščajo med osnovna sredstva, ki niso del končnega izdelka, vendar omogočajo nemoten proizvodni proces. Izdelek in storitev sta osnovna elementa trženjske strategije. Pri prodaji nekaterih detektorjev kovin in sistemov višjega cenovnega razreda komunikacija med proizvajalcem in uporabnikom sistema običajno poteka neposredno, medtem ko so lahko bolj standardizirani detektorji kovin in sistemi prodani končnemu uporabniku tudi preko posrednika. Pri trženju detektorjev kovin je poglobitnega pomena poznavanje proizvodnega procesa potencialnega kupca. Ker gre za uporabniku prilagojeno napravo, imajo osebne prodajne aktivnosti pomembno vlogo pri strategiji trženja, saj mora prodajalec tesno sodelovati s potencialnim kupcem. Pogajanja lahko potekajo tudi več mesecev, cena ni glavni dejavnik, vendar je vseeno pomembna, saj je sama osnovna funkcija detektorja kovin enaka pri vseh proizvajalcih, detektorji se razlikujejo le glede na dosežene laboratorijske in delovne občutljivosti ter glede na dodatne funkcije. Zato je zelo pomembno, da prodajalec pozna proizvodni proces posameznega kupca, saj mu lahko le na ta način pravilno svetuje, hkrati pa si lahko zaradi strokovnih nasvetov pridobi tudi njegovo zaupanje. Pri trženju industrijske opreme so torej bistvenega pomena trženje s poudarkom na odnosih, učinkovit inženiring ter oblikovanje izdelka in sposobnost podjetja, da potencialnemu kupcu ponudi izdelek ali tehnološko rešitev, ki mu bo zagotavljala višjo donosnost naložbe, kot jo ima konkurenca (Hutt & Speh, 2013, str. 26). Hutt in Speh (2013, str. 26) sta mnenja, da so cena, tržne poti in oglaševanje manjšega pomena.

## 6.6.2 Izdelek

Po oceni managerja podjetja Eriez Manufacturing Co., Raya Spurgeona Jr., izboljšava samega senzorja detektorja kovin ni več mogoča, izboljšati je mogoče le še programsko opremo. Tudi prilagoditve programske opreme in senzorja detektorja nudijo le še majhne izboljšave, ki so vidnejše pri manjših odprtinah detektorjev kovin, torej pri detektorjih, ki jih uporabljajo v farmacevtski industriji (Labs, 2012). Tehnologija detektorjev kovin je zrela in lahko v prihodnosti pride do nič oziroma malo izboljšav glede občutljivosti detektorja (Labs, 2012). Vendar pa že najmanjša izboljšava v občutljivosti pomeni veliko, sploh v živilski in farmacevtski industriji. Po mnenju managerja podjetja Advanced Detection Systems, Waynea Eidea, je razvoj detektorjev kovin dosegel mejo in se je potrebno zato osredotočiti na izboljšanje kompenzacije vpliva zunanjih dejavnikov pri detektorju kovin, torej vpliva okolja, vibracij ter izdelka (Labs, 2012). Tudi Razpotnik meni, da so laboratorijske občutljivosti detektorjev kovin dosegle vrh in je potrebno le še zmanjšati razlike med laboratorijskimi in dejanskimi delovnimi občutljivostmi detektorja kovin, kar se lahko doseže z zanesljivim delovanjem funkcije »samoučenje«. Ker na delovanje detektorjev kovin v živilski in farmaciji vplivajo vsi trije zunanji dejavniki, so se v podjetju odločili, da bodo nov digitalni detektor najprej lansirali v lesno panogo, kjer na samo delovanje vplivata le zunanje okolje in vibracije.

Izdelek je sveženj fizičnih, storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih kupci pričakujejo koristi in so zaradi njih zadovoljni (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 194). Ravni izdelka niso stalne, temveč se lahko spreminjajo, kar pomeni, da je lahko za določenega kupca ena raven izdelka generična, za drugega pa morda že razširjena (Vukovič & Završnik, 2010, str. 61). Po besedah Vukoviča in Završnika (2010, str. 61), lahko pri izdelku ločimo tri ravni:

- Jedro izdelka, ki predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupuje. V primeru detektorja kovin je to maksimalna delovna stopnja občutljivosti, s katero senzor zaznava prisotnost kovinskih tujkov v izdelku.
- Dejanski izdelek, katerega značilnosti so raven kakovosti, značilnosti, design, blagovna znamka in embalaža. Na nakupno odločitev kupcev vpliva tudi poreklo izdelka, ki predstavlja njegovo zunanjo lastnost, ki potencialnemu kupcu sporoča kakovost in vrednost izdelka ter vpliva na njegovo vrednotenje izdelka, odnos do izdelka ter na nakupno odločitev (Vukasović, 2013, str. 38). S prodajo detektorjev na trge bivše Jugoslavije MDR d.o.o. nima težav, saj slovensko poreklo izdelka predstavlja konkurenčno prednost. Na trgih bivše Jugoslavije namreč slovensko poreklo za kupca pomeni kakovost, hkrati pa se zaveda, da je cena nižja kot cena primerljivega nemškega izdelka. Prav tako prednost predstavljata jezik in pa bližina trga, zaradi potreb popravil in pregledov delovanja detektorjev. Poreklo blaga pri vstopu na trg EU igra pomembno vlogo, saj so izdelki, ki so nemškega porekla, bolj sprejeti pri končnih kupcih, čeprav poreklo ni pokazatelj kakovosti.

- Razširjeni izdelek, ki predstavlja dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb (dobava in kreditiranje, montaža, garancija, poprodajne storitve ipd.).

Detektorji kovin so v fazi zrelosti izdelka s še rastočo prodajo, zato mora biti temu prilagojena tudi trženjska strategija. Pomembno je, da se v tej fazi podjetje osredotoča na širitev obsega obstoječega trga s spremembo pri ciljnih skupinah, torej preko pridobivanja dosedanjih neuporabnikov izdelka, z vstopom v nove tržne segmente, ki trenutno uporabljajo enake izdelke druge blagovne znamke, in s pridobivanjem odjemalcev konkurenčnih blagovnih izdelkov (Radonjič & Iršič, 2011, str. 570). V fazi zrelosti so pomemben del strategije tudi spremembe značilnosti izdelkov, torej modifikacije obstoječih izdelkov (Radonjič & Iršič, 2011, str. 571). Po mnenju strokovnjakov konkurenčnih podjetij so detektorji dosegli fazo tehnične zrelosti, nadaljnji razvoj se mora sedaj osredotočati na kompenzacijo vplivov iz okolja, torej na izboljšanje programske opreme detektorja. Digitalni detektor kovin je modifikacija detektorja kovin, ki je signal procesiral na analogni način. Pri spremembi značilnosti izdelka, torej z digitalnim detektorjem, bo podjetje izboljšalo kakovost, značilnosti ter slog izdelka.

Kakovost je pomemben pogoj konkurenčne prednosti in s tega vidika postaja uporaba standardov ISO pomembno konkurenčno orodje. Pri javnih razpisih v Bosni, Srbiji ter na Kosovem pa je pridobljen certifikat ISO predpogoj za oddajo ponudbe. MDR d.o.o. uporablja sistem zagotavljanja kakovosti ISO 9001 in standard za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001.

Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi garanciji, rednemu pregledu in popravilu izdelka. V nekaterih primerih neodločeni kupci sprejmejo odločitve o nakupu šele po podaljšanju garancije iz enega na dve ali več let. Pomembno je, da podjetje pozna zakonodajo glede garancije v posamezni državi, v katero prodaja svoje izdelke. Servisiranje, kot del poprodajnih storitev, prispeva k večji lojalnosti uporabnikov ter hkrati pomeni prednost za podjetje v primeru, če se odločajo za nov nakup opreme.

### **6.6.3 Cena**

Cene na mednarodnih trgih se za enake izdelke in storitve razlikujejo. Vmesnim kupcem lahko podjetje prepusti samostojno oblikovanje cene, ker bolje poznajo pogoje na svojih trgih ali pa jim prikrito določa maloprodajno ceno in je njihov zaslužek odvisen od števila prodanih enot (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 224). Prenizka cena lahko podjetju povzroči celo izgubo, zaradi previsoke pa lahko izgubi posel (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 227). Konkuriranje na podlagi cene na dolgi rok ni najuspešnejša in najzanesljivejša strategija za doseganje konkurenčne prednosti (Radonjič & Iršič, 2011, str. 606). Vse pomembnejši pa so necenovni dejavniki.

Izvozniki lahko oblikujejo cene na več načinov, in sicer (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 225):

- enako kot na domačem trgu in pri tem upoštevajo proizvodne stroške, splošne režijske stroške ter dobiček;
- podobno kot na domačem trgu, s tem da ne upoštevajo splošnih stroškov in dobička;
- pod proizvodnimi stroški, vendar le kratkotrajno;
- po proizvodnih stroških in posebnih izvoznih stroških.

V splošnem v podjetju pri določanju cen uporabljajo stroškovno oblikovanje prodajnih cen, kjer upoštevajo metodo »stroški plus«. Pri metodi »stroški plus« podjetje določi prodajno ceno na osnovi proizvodnih stroškov in doda določen pribitek (Kotler, 1999, str. 699). Prodajno ceno nato običajno prilagodijo glede na prodajno ceno konkurenčnega izdelka, torej metodo »stroški plus« kombinirajo z metodo oblikovanja cen glede na konkurente (oblikovanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu) (Kotler, 1999, str. 704). Podajne cene izdelkov podjetja MDR d.o.o. so primerljive s cenami konkurentov, vendar v večini primerov malenkost nižje. V primeru prijave na javni razpis v tuji državi uporabijo metodo določanja cen ob ponudbi na natečaju, kar pomeni, da ceno oblikujejo glede na pričakovano višino prodajne cene konkurenčnega podjetja (Radonjič & Iršič, 2011, str. 615). Na postavitev cene v tem primeru vpliva pričakovanje o tem, kakšno ceno bodo postavili konkurenti, vendar prodajna cena nikoli ni nižja od stroškov (Kotler, 1999, str. 705).

Pri prodaji detektorjev za lesno panogo preko posrednika bo podjetje pri oblikovanju cen uporabilo metodo »stroški plus« ter pri tem upoštevalo tudi prodajno ceno primerljivega konkurenčnega izdelka. Posrednik bo za prodan izdelek prejel rabat. Smiselno je, da podjetje MDR d.o.o. oblikuje prodajne cene za končne uporabnike, saj najbolje pozna cene konkurentov. Na ta način je verjetnost, da posrednik proda detektor, veliko večja, kot če bi sam postavljial prodajno ceno. V primeru, da bi posrednik pridobil potencialnega kupca, ki načrtuje večjo investicijo in je izvedba projekta zahtevnejša, bo podjetje pri oblikovanju cene še vedno upoštevalo stroške in pričakovano ceno konkurence (določanje cen ob ponudbi na natečaju), vendar pa bodo v primeru večjih nakupov pribitki manjši, saj sodelovanje pri velikih projektih podjetju prinaša dobre reference.

#### **6.6.4 Tržne poti**

Podjetje naj digitalne senzorje detektorjev kovin prodaja s pomočjo neposrednega izvoza preko posrednika (posredna prodajna pot) ter neposredno končnemu uporabniku (neposredna prodajna pot). Čeprav ima zaradi vključevanja posrednikov manjši nadzor nad tem, kako in komu proda izdelek, pa je prednost v tem, da uporaba posrednikov omogoča boljši pretok izdelkov in storitev ob prihranku denarja (Vukovič & Završnik, 2010, str. 100). Tržna (pogajalska) moč posrednikov je pogosto večja kot tržna moč proizvajalcev (Radonjič & Iršič, 2011, str. 596).

Trženje digitalnega detektorja kovin bo podjetje začelo najprej v lesni panogi, pri čemer svetujem, da se osredotoči na naslednje:

- Posrednike med podjetji, ki proizvajajo svoje naprave (npr. drobilce), pred katerimi se običajno vgradi detektor kovin, ter podjetja, ki so prav tako proizvodna, ki izdelujejo in dobavljajo opremo večje vrednosti kot detektorji kovin, ki služijo za zaščito njihove opreme. V tem primeru detektorji kovin običajno služijo kot dodatna ponudba, v primeru, da podjetje, kateremu dobavljajo svojo opremo, še nima izbranega dobavitelja detektorjev. V primeru prodaje našega detektorja podjetje prejme rabat. Prodajno ceno oblikuje podjetje MDR d.o.o., razliko med prodajno in nabavno ceno pa prejme posrednik.
- Inženirska podjetja, ki nudijo celovite rešitve za podjetja in kjer je detektor kovin le del večjega sistema. Nekatera večja podjetja namreč želijo, da jim celotno aplikacijo izdelata inženirsko podjetje in ne želijo kupovati neposredno od proizvajalcev. Razlog za to je v njihovi želji, da je eno podjetje odgovorno za celoten sistem in da v primeru okvar ne prihaja do prelaganja krivde. Inženirska podjetja stroje in opremo kupujejo neposredno od proizvajalcev in za to prejmejo maržo (dodajo svoj pribitek na nabavno ceno detektorja kovin).
- Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo različnih detektorjev in lahko z detektorjem kovin dopolnijo svoj prodajni program. V tem primeru gre predvsem za dopolnilni program. Podjetje tako niso proizvajalci niti svetovalci, pač pa le posredniki pri prodaji, ker je potencialni kupec z njimi navezal prvi kontakt. Prodajne cene posameznega detektorja so določene vnaprej, posrednik pa prejme rabat.
- Potencialnega končnega uporabnika, kjer bomo detektor prodali preko neposredne prodaje končnemu odjemalcu. V primeru starejših, že obstoječih linij pa se podjetja odločajo za nakup neposredno pri proizvajalcu detektorjev kovin, če želijo zaščititi obstoječo opremo v svojem proizvodnem procesu.

Preko vseh teh kanalov, torej z uporabo večkanalnega distribucijskega sistema, bi namreč lahko najboljše zadovoljili potrebe in želje posameznih odjemalcev, hkrati pa jim pustili možnost, da sami izberejo kanal, ki se jim zdi primeren. Zaradi značilnosti izdelka namreč ne moremo povsem opustiti neposredne prodaje. Naloga distribucijskih poti bo predvsem trženske narave, saj v primeru večje okvare detektorje distribucijska podjetja ne morejo prevzeti servisiranja, saj za to nimajo zadostnega znanja.

Vsak detektor je izdelan po naročilu, tako da zalog in skladiščenja ni, kupec pa se lahko odloči, kakšen način prevoza mu odgovarja. Večinoma se kupci odločijo za cestni prevoz, preko večjih transportnih podjetij ali pa detektor prevzamejo osebno. V primeru montaže jim detektor dostavi podjetje MDR d.o.o.

## 6.6.5 Trženjsko komuniciranje

Pri trženjskem komuniciranju gre za splet različnih aktivnosti, kot so medsebojno obveščanje in izmenjava mnenj med proizvajalci in odjemalci z namenom medsebojnega obveščanja o izdelkih ali storitvah (Vukovič & Završnik, 2010, str. 107). S kombinacijo osebne prodaje in različnih oblik pospeševanja prodaje (katalogi in prospekti, drobna darila, reprezentanca, ogledi objektov, predstavitve izdelkov) lahko podjetje z nižjimi stroški hitreje dvigne prodajo (Vukovič & Završnik, 2010, str. 126). V medorganizacijskem trženju je lahko osebna prodaja (npr. poslovna pogajanja, organiziranje predavanj ipd.) samostojna prodajna pot (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234). Pri trženju na medorganizacijskih trgih in pri iskanju posrednikov je priporočljiva prisotnost na mednarodnih sejmih.

Ena izmed pomembnih komunikacijskih poti medorganizacijskega trženja je tudi predstavitev in oglaševanje v revijah in na za posamezna področja specializiranih spletnih straneh. Odnosi z javnostmi so novice o podjetju, izdelkih in storitvah, ki jih podjetje sproži samo, objavijo pa jih neodvisne osebe, ki so lahko v uporabnikovih očeh objektivnejše (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234). Konkurenca se teh komunikacijskih poti že poslužuje, v podjetju MDR d.o.o. pa se jih zaradi pomanjkanja kadra do sedaj še niso. V podjetju načrtujejo zaposlitev nove osebe v avgustu 2016, zato svetujem, da takrat razmislijo tudi uporabi zgoraj naštetih komunikacijskih poti.

Podjetje MDR d.o.o. na mednarodnih sejmih še nikoli ni predstavljalo svojih izdelkov. Do sedaj so bili na mednarodnih sejmih prisotni le kot obiskovalci oziroma so izdelke podjetja na sejmih razstavljali posredniki. Razlog za to je bil v pomanjkanju kadra, hkrati pa je udeležba na sejmu povezana z visokimi stroški za podjetje. Letos bo podjetje prvič samostojno predstavilo izdelke za lesno panogo na mednarodnem sejmu. Od 01.09. do 04.09.2016 se bo z novim digitalnim detektorjem prvič predstavilo na mednarodnem sejmu Holz & Bau v Celovcu. Zelo pomembno je, da podjetje do takrat izdela nove kataloge in poskrbi za celostno grafično podobo, saj je celostni dizajn, tako izdelka kot reklamnega materiala, bistvenega pomena. Svetujem, da MDR d.o.o. zunanji izgled razstavnega prostora uredi v sodelovanju s specializiranim podjetjem za to področje. Na sejmu bo namreč prisotno nemško konkurenčno podjetje Mesutronic Gerätebau GmbH, posrednik, ki želi zamenjati dobavitelja detektorjev kovin in potencialni novi odjemalci opreme. Ker so detektorji izdelani po naročilu, kar pomeni, da jih podjetje nima na zalogi, je sejem idealna priložnost, da potencialni posredniki in kupci vidijo razstavljen detektor in se prepričajo o njegovi kakovostni izdelavi. Zato je pomembno, da podjetje dobro izkoristi to priložnost in se na sejmu čim bolj predstavi.



## **7 DODATNI PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA PODJETJA**

Za kratkoročno obdobje predlagam, da podjetje spremeni organizacijo, naredi ponovno sistematizacijo delovnih mest in se je tudi drži. Svetujem, da po opravljenem pregledu razporeditve delovnih nalog ter sistematizaciji delovnih mest vodstvo podjetja oceni, ali bi bil kateri posamezenik iz trenutne ekipe primeren za delovno mesto tržnika, ki bi skrbel tudi za prodajo. V primeru, da se določi oseba, ki bi zasedla to delovno mesto, predlagam, da se jo pošlje na izobraževanje, da obnovi oziroma pridobi potrebno znanje s področja trženja. Iskanje tržnika znotraj podjetja predlagam zato, ker gre za zelo specifične izdelke, ki jih mora tržnik dobro spoznati, kar pa lahko traja tudi več mesecev. Težava pa ni le v nepoznavanju samega izdelka. Potrebno je namreč tudi odlično poznavanje proizvodnega procesa potencialnega kupca. Ker pa v tem primeru govorimo o kupcih v različnih tipih panog, se tudi proizvodni procesi med posameznimi panogami bistveno razlikujejo. V primeru, da znotraj podjetja ni primerne kandidata, je potrebno zaposliti izkušenega tržnika, ki bo skrbel tudi za prodajo, in nameniti čas intenzivnemu uvajanju nove osebe. Po potrebi, v primeru povečanja prodaje, podjetju svetujem, da zaposli dodatnega serviserja ter strojnika, ki bo skrbel tudi za izris tehničnih skic v tehniki 3D.

Do sedaj je bil poudarek pri detektorjih kovin predvsem na kakovosti, funkcijah (torej na izdelku) in prodaji, vendar pa je potrebno veliko več poudarka nameniti trženjskemu komuniciranju, saj se na tem področju MDR d.o.o. najbolj razlikuje od konkurence. Velikost podjetja in omejeni viri pri tem ne smejo biti izgovor. Trženje trenutno predstavlja večinoma le prodajo. Vodstvo podjetja mora spoznati pomen trženja in v njem ne sme videti le prodaje. Majhnost podjetja in omejena finančna sredstva pri tem ne smejo biti izgovor. Podjetje ni iskalo zunanjih strokovnjakov za izdelavo in oblikovanje katalogov ter spletne strani, temveč so posnemali konkurenco ter se posluževali najugodnejših pristopov (najem manjših, nepriznanih podjetij, katerih prednost ni oblikovanje, temveč programiranje). V ospredju sta bili kakovost izdelka in prodaja, za trženje ni bilo denarja in časa. Podjetju svetujem, da za oblikovanje katalogov, spletne strani ter celotne grafične podobe najame zunanjega strokovnjaka.

Odločitev o nakupu v večjih podjetjih namreč ne sprejema le ena oseba in običajno to ni tehnik, s katerim je bil navezan osebni stik, mu je bil predstavljen izdelek in predlagana tehnološka rešitev. Zato so tudi neosebni pristopi komuniciranja, kot je na primer katalog, ki ga dobijo osebe, odgovorne za nabavo, zelo pomembni. Če ima potencialni kupec pred seboj kataloga dveh konkurenčnih podjetij, ki nudita enak izdelek po podobni ceni, se bo običajno odločil za podjetje, ki ima boljši katalog, saj tudi ta v osebi vzbudi zaupanje v podjetje in izdelek. Pomembno je, da v očeh kupca podjetje izgleda večje, kot v resnici je. Enako velja tudi za posrednika, saj se tudi on odloča, katerega proizvajalca bo zastopal. Glede na to, da posredniki ne obiščejo vseh proizvajalcev, preden se dogovorijo za zastopanje enega, sklepajo o kakovosti samega izdelka tudi na podlagi kataloga, spletne

strani in višine cen. Z dobro oblikovanim katalogom in spletno stranjo pa lahko podjetje tudi obstoječim posrednikom olajša prodajo detektorjev. Podjetju svetujem, da se poveže s priznanim oblikovalcem, ki bi svetoval, kako bi lahko s kakšnim vizualnim dodatkom samemu detektorju le-tega diferencirali od drugih strojev v proizvodnem procesu, saj bi s tem lahko iz proizvođenj, kjer bi naš izdelek izstop, dobili veliko bolj kakovostne fotografije. Potrebno je namreč oblikovati zgodbo in povečati prepoznavnost znamke. V naslednjem koraku svetujem posodobitev kataloga z novimi slikami, enojezičnega, ki bi ga prevedli v tuje jezike.

## **SKLEP**

Namen magistrskega dela je bil pomagati podjetju MDR d.o.o. pri oblikovanju trženjske strategije, ki bo primerna za lansiranje digitalnega detektorja kovin na mednarodnem trgu, ki bo skladna s trženjskimi cilji ter oblikovana na podlagi analize zunanjega in notranjega okolja podjetja. Pri tem sem se osredotočila na analizo trga EU. Na podlagi opravljene analize zunanjega okolja podjetja ugotavljam, da ima širše zunanje okolje posredno in neposredno pozitiven vpliv na poslovanje podjetja. Gospodarstvo v EU se počasi krepi kar, tako posredno kot neposredno, pozitivno vpliva na poslovanje podjetja MDR d.o.o. Pri analizi politično-pravnega okolja ugotavljam, da je pomembno, da podjetje ažurno spremlja zakonodajo, saj morajo biti detektorji izdelani skladno z veljavnimi direktivami, pri prodaji izdelkov v tuje države EU pa mora upoštevati različna nacionalna pravila pogodbenega prava. Politično-pravno okolje pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, tako zaradi lažjega vstopa na tuje trge kot tudi zaradi uvedbe novih standardov, ki zahtevajo zmanjšanje tveganja kontaminacije končnih izdelkov ter redne letne preglede opreme. Tehnološko okolje ima na podjetje bolj posredno pozitiven vpliv. MDR d.o.o. namreč ne izpolnjuje zahtev, da bi se lahko prijavilo na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev, vendar je vseeno pomembno, da te razpise spremlja in nanje opozori potencialne in obstoječe kupce opreme, ki se nanje lahko prijavijo in del sredstev namenijo za nakup detektorjev. Velik vpliv na poslovanje podjetja pa ima tudi sociokulturno okolje, saj na nakup detektorjev kovin vpliva, kako kupec gleda na poreklo izdelka, izobrazba uporabnika pa vpliva na to, na kakšen način in v kakšenem obsegu podjetje nudi poprodajne storitve.

Pri analizi konkurence ugotavljam, da se industrijski detektorji kovin vse pogosteje uporabljajo v različnih tipih panog. V primerjavi s sistemi X-Ray so cenovno veliko ugodnejši in enostavnejši za uporabo. Skozi leta so proizvajalci detektorjev delali predvsem na izboljšanju občutljivosti detektorja, kar je njegova primarna funkcija. Danes je razvoj že tako napredoval, da velike izboljšave niso mogoče, vendar že majhna izboljšava delovne občutljivosti, predvsem v lahki industriji, pomeni veliko. Konkurenca je srednje močna. V Sloveniji je MDR d.o.o. edini proizvajalec detektorjev kovin, vendar je na trgu prisotnih še nekaj posrednikov, ki prodajajo detektorje tujih proizvajalcev. Večje število posrednikov, ki delujejo v imenu tujih proizvajalcev, lahko pokrije večji trg kot MDR d.o.o. s šestimi zaposlenimi.

Opravljen SWOT analiza je poleg prednosti in priložnosti razkrila tudi slabosti in nevarnosti. Nevarnost za podjetje predstavljajo predvsem zmanjšanje števila podjetij v lahki in težki industriji ter konkurenčni proizvajalci detektorjev kovin. Razkrite slabosti naj bodo osnova za iskanje novih rešitev, izboljšav, ustvarjanje konkurenčnih prednosti ter izboljšanje poslovanja podjetja.

Trg sem segmentirala na makrosegmente na osnovi zahtev in potreb končnih uporabnikov. V nadaljevanju sem vsak makrosegment razdelila na podsegment glede na to, ali ima uporabnikov izdelek vpliv na elektromagnetno polje detektorja ali ne. Po opravljeni segmentaciji sem za ciljni trg izbrala podjetja v lesni panogi. Na podlagi opravljene analize lesne panoge podjetju MDR d.o.o. predlagam, da se najprej osredotoči na prodajo detektorjev na italijanski, francoski, nemški ter poljski trg. Pri tem predlagam, da podjetje kot strategijo vstopa na trg izbere neposredni izvoz preko posrednikov za posamezno državo, ker to za podjetje predstavlja manj obveznosti ter manjše tveganje, obenem pa se podjetje lahko osredotoči na proizvodnjo. Posrednike naj MDR d.o.o. išče med podjetji, ki se ukvarjajo z izdelavo lastne opreme, ki se vgrajuje pred detektorji, inženirskimi podjetji ter med podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo različnih detektorjev.

Vrednost izdelka povečujejo tudi strokovno usposobljen kader, ki hitro in učinkovito izvede popravilo ali opravi pregled izdelka, visoka odzivnost podjetja in nudenje nadomestnih delov. Ob trenutnem obsegu prodaje je MDR d.o.o. v tem delu dobro organiziran, saj popravilo izvede v do 24 urah, nadomestne dele pa ima podjetje na zalogi in jih še isti dan pošlje kupcu. Preko prenosnega telefona je serviser dosegljiv 24 ur na dan. Vse zgoraj navedene prednosti pa naj podjetje izpostavi s pomočjo orodij trženjskega komuniciranja.

Najpomembnejše orodje trženjskega komuniciranja, pri katerem je MDR d.o.o. uspešno, mora ostati osebna prodaja, čeprav le-ta predstavlja velik strošek za podjetje. Ker gre za popolnoma prilagojene izdelke, je osebna prodaja zelo pomembna, saj si lahko prodajalec ogleda proizvodnjo potencialnega kupca in določi pravilno mesto vgradnje, hkrati pa predstavi delovanje (na podlagi slikovnega in video material) in prednosti izdelka. Pri tem je pomembno, da poudari tudi poprodajne storitve podjetja. Da bo prodajalec imel dogovorjene sestanke pri potencialnih kupcih, mora podjetje komunicirati s trgom preko trženjskokomunikacijskih orodij, kot so oglaševanje v specializiranih revijah in na specializiranih spletnih straneh, oglaševanje preko telefona in predstavitve na poslovnih sejmih. Poslovni sejmi so tudi odlična priložnost za pridobitev novih posrednikov in končnih kupcev, vendar je pri tem pomembno, kako se podjetje na sejmu predstavi.

V septembru 2016 se bo MDR d.o.o. udeležilo sejma Holz & Bau v Celovcu, kar bo odlična priložnost za to, da podjetje naveže stik s potencialnimi posredniki detektorjev za lesno panogo. Svetujem, da podjetje za začetni vstop z detektorji kovin na trg EU preko posrednikov izbere lesno panogo. Iskanje posrednikov in končnih uporabnikov v lesni

panogi svetujem zato, ker bo podjetje, ob potencialnem povečanju prodaje, z obstoječim kadrom še vedno lahko povečalo proizvodnjo in nudilo kakovostne poprodajne storitve tako obstoječim kot novim posrednikom ter končnim uporabnikom. Hkrati pa se bo na ta način najenostavneje preverilo delovanje digitalnega detektorja. Zato je dobra predstavitev (zunanji izgled razstavnega prostora, katalog, izdelek in usposobljen kader) na sejmu zelo pomembna. Do takrat naj posodobi katalog ter na sejem pošlje usposobljen kader, ki bo izdelke in samo podjetje korektno predstavil tako potencialnim posrednikom kot končnim kupcem. S takim pristopom si bo podjetje povečalo možnosti za širitev trga in uspešen vstop na mednarodni medorganizacijski trg EU.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abišala, A., Beleckienė, G., Bėkšta, A., Vidimantas Bumelis, A., Bužinskas, G., Daujotas, V., Dienys, V., McGrath, J., Kaminskienė, B., Karvelytė, R., Motiekaitienė, V., Račelienė, L., Šlekys, A., & Vaitkutė, L. (2008). *Study of wood sector*. Vilnius: Methodological Centre for Vocational Education and Training.
2. Applied Electronics, Inc. (2016). *About us*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.metabloc.com/about\\_us.html](http://www.metabloc.com/about_us.html)
3. Advanced Detection Systems. (2014). *Metal Detectors for Industrial Applications*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnam naslovu <http://www.adsdetection.com/Industrial-Metal-Detectors.htm>
4. Banerji, A., Lin, H., & Saksonovs, S. (2015, januar). Youth Unemployment in Advanced Europe: Okun's Law and Beyond. *IMF working paper*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp1505.pdf>
5. Barkai, J. (2009, oktober). *Customer Relationship Excellence: How Industrial Equipment Manufacturers Can Grow and Protect Customer Loyalty Every Step of the Way*. Framingham: IDC Manufacturing insights.
6. Baumeister, H. (2002). *Customer Relationship Management for SMEs*. München: Institut für Informatik.
7. Björk, P., Ravald, A., & Wäger, K. (2007). *Lessons learned about marketing in micro firms*. Najdeno 31. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.nhh.no/Default.aspx?ID=2915>
8. Bolton, N. R., & Tarasi, O. C. (2007). Managing Customer Relationships. V N. K. Malhotra(ur.), *Review of Marketing Research* (str. 3–38). Abingdon: Routledge.
9. Bressan, F., & Signori, P. (2014). International Relationship Marketing closeness: Is e-Relationship an Answer? *Global Virtual Conference* (str. 91). Najdeno 13.decembra.2015 na spletnem naslovu [http://www.univr.it/documenti/AllegatiOA/allegatooa\\_42425.pdf](http://www.univr.it/documenti/AllegatiOA/allegatooa_42425.pdf)
10. Bunting Magnetics Co. (2015). *About us*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://buntingmagnetics.com/about/>
11. Cassel Messtechnik GmbH. (2015). *About us*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.cassel-inspection.com/about-cassel>
12. Cateora, R. P., Gilly, C. M., & Graham, L. J. (2011). *International Marketing* (15<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
13. Costruzioni Elettroniche Industriali Automatismi S.p.A. *History*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ceia.net/industrial/history.aspx>
14. Ciochină, I. & Cebuc, I. (2013). Marketing in the performance of SME's. *Management Strategies. Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century*. (str. 403–410). Pitești: Independența Economică.
15. Commission Recommendation (2003, 20. maj). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises

- (2003/316/EC): Definition of micro, small and medium-sized enterprises adopted by the Commission. *Official Journal of European Union* (124), 36–41.
16. Czinkota, M. R., & Ronkainen, A. I. (2007). *International Marketing* (8<sup>th</sup> ed.). Mason: Thomson South–Western
  17. Direktiva 2006/42/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. maja 2006 o strojih in spremembah Direktive 95/16/ES (preoblikovano). *Uradni list Evropske unije* št. L 157, 24–86.
  18. Direktiva 2012/19/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. julija 2012 o odpadni električni in elektronski opremi (OEEO). (2012). *Uradni list Evropske unije* št. L 197, 28–71.
  19. Direktiva 2014/30/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. februarja 2014 o harmonizaciji zakonodaj držav članic v zvezi z elektromagnetno združljivostjo (prenovitev). (2014). *Uradni list Evropske unije* št. L 96, 79–106.
  20. Direktiva 2016/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. februarja 2014 o harmonizaciji zakonodaj držav članic v zvezi z opremo in zaščitnimi sistemi, namenjenimi za uporabo v potencialno eksplozivnih atmosferah (prenovitev). (2014). *Uradni list Evropske unije* št. 96, 309–356.
  21. Direktiva 2014/35/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. februarja 2014 o harmonizaciji zakonodaj držav članic v zvezi z omogočanjem dostopnosti na trgu električne opreme, ki je načrtovana za uporabo znotraj določenih napetostnih meja. (2014). *Uradni list Evropske unije* št. L 96, 357–374.
  22. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.
  23. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
  24. ECSIP Consortium. (2013). *Study on the Competitiveness of the Electrical and Electronic Engineering Industry: Final Report*. Rotterdam: ECSIP Consortium.
  25. Egonsson, E., Bayarsaikhan, K., & Ly, T. T. (2013). *After-sales services and customer relationship marketing: A multiple case study within the Swedish heavy equipment machinery industry*. Småland: Linnaeus University.
  26. Eriez Manufacturing Co. *Industrial Metal Detectors*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.eriez.com/Products/Index/Metaldetectorsindustrial>
  27. European Chemicals Agency. *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): How to determine the company size category*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://echa.europa.eu/support/small-and-medium-sized-enterprises-smes/how-to-determine-the-company-size-category/step-3>
  28. European Commission. (2016). *European Economic Forecast. Winter 2016*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
  29. European Parliament. (2015). *Wage and Income Inequality in the European Union*. Brussels: European Union.
  30. European Union. (b.l.). *Living in the EU*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index\\_en.htm](http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_en.htm)

31. Eurostat. (2014). *Agriculture, forestry and fishery statistics: 2014 edition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
32. Eurostat. (2015a). *Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE Rev.2)*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
33. Eurostat. (2015b). *Demografska statistika na regionalni ravni*. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_statistics\\_at\\_regional\\_level/sl](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/sl)
34. Eurostat. (2015c). *General government deficit/surplus*. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00127&plugin=1>
35. Eurostat. (2015d). *General government gross debt – annual data*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=teina225&plugin=1>
36. Eurostat. (2015e). *National accounts and GDP*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP)
37. Eurostat. (2015f). *Population on 1 January*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00001&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>
38. Eurostat. (2015g). *Roundwood removals by type of wood and assortment*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>
39. Eurostat. (2015h). *Sustainable development in the European Union. 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
40. Eurostat. (2015i). *Youth unemployment rate, age group 15–24 (%)*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem140&plugin=1>
41. Eurostat. (2016a). *Activity rates by sex, age and citizenship (%)*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
42. Eurostat. (2016b). *Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E)*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
43. Eurostat (2016c). *Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE REV. 2)*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
44. Eurostat. (2016d). *Government finance statistics*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_finance\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_finance_statistics)

45. Eurostat. (2016e). *HIPC (2015=100) – annual data (average index and rate of change)*. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>
46. Eurostat. (2016f). *Industrial production (volume) index overview*. Najdeno 05. marca 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Industrial\\_production\\_\(volume\)\\_index\\_overview](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Industrial_production_(volume)_index_overview)
47. Eurostat. (2016g). *International trade in goods*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International\\_trade\\_in\\_goods#Intra-EU\\_trade](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods#Intra-EU_trade)
48. Eurostat. (2016h). *Sawnwood and panels*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
49. Eurostat. (2016i). *Share of EU in the World Trade*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
50. Eurostat. (2016j). *Unemployment rate by sex and age – annual average, %*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
51. Eurostat. (2016k). *Young people neither in employment nor in education and training by sex and age (NEET rates)*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
52. Evropska komisija (2011). *Cilji strategije Evropa 2020*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_sl.htm)
53. Evropska agencija za okolje (2015). *Evropsko okolje. Stanje in napovedi 2015. Strnjeno poročilo*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
54. Evropska komisija. (2007). *Ena valuta za eno Evropo: Pot do eura*. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
55. Evropska komisija. (2008, 7. februar). *Speech/08/65*. Najdeno 3. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-08-65\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-08-65_en.htm)
56. Evropska komisija (2012, december). *Za zaposlovanje mladih*. Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Bruselj.
57. Evropska komisija. (2013a, januar). *Okolje*. Bruselj: Urad za publikacije Evropske unije.
58. Evropska komisija (2013b). *Politike Evropske unije: Ekonomska in monetarna unija ter evro*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
59. Evropska komisija (2014a, 4. september). *Letno poročilo o dejavnostih Evropske unije na področju raziskav in tehnološkega razvoja v letu 2013*. Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu in Svetu. Bruselj: Evropska komisija.
60. Evropska komisija (2014b). *Notranji trg*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
61. Evropska komisija. (2014c). *Podnebni ukrepi. Nizkoogljično gospodarstvo spodbuja gospodarsko rast in ustvarja delovna mesta*. Bruselj: Urad za publikacije Evropske unije.



62. Evropska komisija (2014d). *Pravosodje, temeljne pravice in enakost*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
63. Evropska komisija (2014e). *Raziskave in inovacije*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
64. Evropska komisija. (2015). *Politike Evropske unije: Obdavčevanje*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
65. Evropska komisija. (b.l.). *Uradni jeziki EU*. Najdeno 13 februarja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/languages/policy/linguistic-diversity/official-languages-eu\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/languages/policy/linguistic-diversity/official-languages-eu_sl.htm)
66. Evropski socialni sklad. (2014). *Evropski socialni sklad 2014–2020*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=62&langId=sl>
67. Ferrell, O. C., & Hartline, D. M. (2011). *Marketing Strategy* (5<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
68. Fill, C., & Fill, E. K. (2005). *Business-to-Business Marketing: Relationships, Systems and Communications*. Essex: Pearson Education Limited.
69. Ford, I. D. (2004). Guest editorial: The IMP Group and International Marketing. *International Marketing Review*, 21(2), str. 139–141.
70. Forest Europe Liaison Unit Madrid (2015). *State of Europe's Forest 2015*. Madrid: Ministerial Conference on the Protection of Forest in Europe.
71. Fortress Technology Ltd. *Applications*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.fortresstechnology.com/en-uk/applications/>
72. Ghauri, P., & Cateora, P. (2009). *International Marketing*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
73. Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001, januar). SME marketing in practice. *Marketing intelligence & Planning*, 19(1), 6–11.
74. Harris, P., & McDonald, H. (2004). *European Business and Marketing* (2<sup>nd</sup> ed.). London: SAGE Publications.
75. Hojnik, J. (2010, junij). Ekonomska učinkovitost notranjega trga EU. *LeXconomica – Revija za pravo in ekonomijo*, II(1), 7–33.
76. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach* (5<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education Limited.
77. Hutt, D. M., & Speh, W. T. (2010). *Business Marketing Management: B2B* (10th ed.). South-Western: Cengage Learning.
78. IMP project Group (1982a). Marketing of equipment. Characteristic marketing problems and strategies. V H. Håkansson (ur.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach* (str. 163–166). Hampshire: John Wiley & Sons, Ltd.
79. IMP project Group (1982b). Introduction. V H. Håkansson (ur.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach* (str. 1–9). Hampshire: John Wiley & Sons, Ltd.

80. Jassi, S., Hart, L., Bayliss, M., Pappada, G., Magni, C., & Ghignoni, E. (2013). *Ensuring Sustainable Employment and Competitiveness in the EU Food and Drink Industry: Meeting the Challenges of the Labour Market*. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/Final\\_Report.pdf](http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Final_Report.pdf)
81. Ješovnik, P. (2001). *Osnove mednarodnega trženja: Skripta*. Koper: Visoka šola za management.
82. Ješovnik, P., & Tibljaš, A. (2001). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. Koper: Visoka šola za management.
83. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, K. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases* (7<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education Limited.
84. Johansson, K. J. (2009). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, & Global Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
85. Jurše, M. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
86. Kalicharan, D. H. (2014, oktober). The Effect And Influence Of Country-Of-Origin On Consumers' Perception Of Product Quality And Purchasing Intentions. *International Business & Economics Research Journal*, 13(5), 897–902.
87. Kanagal, N. (2009). Role of relationship marketing in competitive marketing strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 2(1), 1–17.
88. Kobylanski, A., & Szulc, R. (2011). *Development of marketing orientation in small and medium-sized enterprises: evidence from Eastern Europe*. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(1), 49–59.
89. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2<sup>nd</sup> European ed.). London: Prentice Hall Europe.
90. Kotler, P. (2001). *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
91. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
92. Labs, W. (2012, 10. januar). Tech Update: Metal detection & X-ray inspection. *FoodEngineering*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.foodengineeringmag.com/articles/88990-tech-update-metal-detection-xray-inspection->
93. Loma Systems. (b.l.). *Designed to survive*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.loma.com/en/product-inspection/documents/Data-Management-ENET.pdf>
94. Master Magnets Ltd. (2014). *About us*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mastermagnets.com/about-us/>
95. MDR d.o.o. (2010). *Letno poročilo leto 2010*. Ljubljana: MDR d.o.o.
96. MDR d.o.o. (2012). *Letno poročilo leto 2012*. Ljubljana: MDR d.o.o.
97. MDR d.o.o. (2013a). *Poslovni načrt podjetja MDR Kalin d.o.o. Projekt novih detektorjev kovin. (Poslovna skrivnost) (interno gradivo)*. Ljubljana: MDR d.o.o.

98. MDR d.o.o. (2013b). *Splošna navodila*. Ljubljana: MDR d.o.o.
99. MDR d.o.o. (2014). *Letno poročilo leto 2014*. Ljubljana: MDR d.o.o.
100. MDR d.o.o. (2015a). *Letno poročilo leto 2015*. Ljubljana: MDR d.o.o.
101. MDR d.o.o. (2015b). *Poslovnik podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: MDR d.o.o.
102. MDR d.o.o. (2016). *Slike* (interno gradivo). Ljubljana: MDR d.o.o.
103. Mesutronic Gerätebau GmbH. *Company*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mesutronic.de/company/?lang=en>
104. Metal Detectors, Inc. *MDI Service and Technical Support*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.metaldetectorsinc.com/service>
105. Mettler-Toledo, LLC. *Overview*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://investor.mt.com/phoenix.zhtml?c=116541&p=irol-irhome>
106. Odločbe/sklepi, ki jih sprejmeta Evropski parlament in Svet. Odločba št.80/2008/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 15. januarja 2008 o brezpapirnem okolju za carino in trgovino. (2008, januar). *Uradni list Evropske unije* št. L 23, 21–26.
107. O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46–61.
108. Ohlson Packaging. *About Ohlson Packaging*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ohlsonpack.com/about.html>
109. Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2009). *International Marketing: Strategy and theory* (5<sup>th</sup> ed.). Oxon: Routledge.
110. Palmatier, W. R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
111. Porter, E. M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
112. Porter, E. M. (2008, januar). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
113. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
114. Potočnik, V., & Umek, A. (2004). *Terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
115. Prečiščeni različici Pogodbe o Evropski uniji in Pogodbe o delovanju Evropske unije. (2012, oktober). *Uradni list Evropske unije* št. 2012/C 326/01. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
116. Radonjič, M. & Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
117. Raffaelli, R. (2015). *Viri in področja uporabe prava Evropske unije. Kratki vodič po Evropski uniji – 2016*. Najdeno 25. februarja na spletnem naslovu [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/sl/FTU\\_1.2.1.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/sl/FTU_1.2.1.pdf)
118. Resnick, S., & Cheng, R. (2011). *Marketing in SMEs: a proposed '4ps' model*. Liverpool: University of Liverpool Management School.
119. Oliva, R. (2007). Business-to-Business Marketing Overview. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu [http://isbm.smeal.psu.edu/isbm\\_smeal\\_psu\\_edu/library/articles/key-articles/b-to-b-overview.pdf](http://isbm.smeal.psu.edu/isbm_smeal_psu_edu/library/articles/key-articles/b-to-b-overview.pdf)

120. Sartorius Mechatronics T&H GmbH. *Our Profile*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnam naslovu <http://www.sartorius-intec.com/en/company/about-sartorius-intec/>
121. SciTronics Inc. *Metal detectors*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnam naslovu <http://www.scitronics.com/metal.htm>
122. Sesotec GmbH. *Sesotec: Precision. Intelligence. Customer Focus*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.sesotec.us/en/home-us/>
123. *Seznam programov EU*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.een.si/programi/>
124. Team FME. (2013). *Porter's Five Forces: Strategy Skills*. b.k.: [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com)
125. Tectron Engineering Company. (2012). *Industrial Metal Detection Equipment*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.tectron.net/>
126. The Economist. (2015). *Taking Europe's pulse*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/11/taking-europe-s-pulse>
127. Thuse, V. A. (2016). Inclusive Entrepreneurship for the Micro, Small, and Medium Enterprises: The Economic Perspective. V N. Baporikar (ur.), *Handbook of Research on Entrepreneurship in the Contemporary Knowledge-Based Global Economy* (str. 40–67). Hershey, PA: IGI Global.
128. Tomšič, M. (2012). Evropske vrednote in identiteta – med enotnostjo in različnostjo. *Bogoslovni vestnik*, 72(4), 627–634.
129. Tosato, L. G. (2015). Sources of EU Competition Law. V G. L. Tosato & L. Bellodi (ur.), *EU Competition Law. Volume I. Procedure: Antitrust – Mergers – State Aid* (2<sup>nd</sup> ed.) (str. 9–23). Deventer: Claeys & Casteels.
130. Turnbull, P., & Leek, S. (2003). Business-to-business marketing: organizational buying behaviour, relationships and networks. V M. Baker (ur.), *The Marketing Book* (str. 142–170). Oxford: Michael Baker.
131. Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311–327.
132. UNECE. (2012). *The European Forest Sector Outlook Study II 2010–2030*. Najdeno na 19. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/timber/publications/sp-28.pdf>
133. Uredba Evropskega parlamenta in Sveta (ES) št. 852/2004 z dne 29. aprila 2004 o higieni živil. (2004). *Uradni list Evropske unije* št. L 139, 1–54.
134. Uredba (ES) št. 882/2004 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 29. aprila 2004 o izvajanju uradnega nadzora, da se zagotovi preverjanje skladnosti z zakonodajo o krmi in živilih ter s pravili o zdravstvenem varstvu živali in zaščiti živali. (2004). *Uradni list Evropske unije* L 191, 200–250.
135. Vukasović, T. (2013). *Poreklo izdelka in vrednost blagovne znamke*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
136. Vukovič, G., & Završnik, G. (2010). *Marketing*. Kranj: Moderna organizacija.

137. Wind, Y., Douglas, P., S., & Perlmutter, V. H. (1973, april). Guidelines for Developnig International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14–23.
138. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; *Odl.US*: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015.



## **PRILOGA**





## **PRILOGA: Poglobljeni intervju z direktorjem podjetja MDR d.o.o.**

### **POGLOBLJENI INTERVJU**

Datum intervjuja: 06.04.2016

Čas trajanja: 45 minut

Intervjuvanec: Roman Razpotnik

Pozdravljeni,

v sklopu magistrske naloge »Trženjska strategija uvajanja programa industrijskih detektorjev kovin na mednarodnem trgu – primer podjetja MDR« želim opraviti poglobljeni intervju z direktorjem podjetja MDR d.o.o. Namen intervjuja je pridobiti vpogled v trenutno stanje s področja prodaje in trženja v podjetju.

### **VPRAŠANJA**

**1. Katero poslovno funkcijo zasedate v podjetju?**

Direktor podjetja.

**2. V kateri panogi deluje podjetje?**

Deluje v panogi elektroindustrije.

**3. Koliko je zaposlenih v podjetju?**

Šest. Vendar sodelujemo z zunanjimi podjetji, ki po naših načrtih izdelujejo posamezne sklope (ohišja, LCD zaslone ...). Če temu ne bi bilo tako, bi morali število zaposlenih občutno povečati.

**4. Je izobrazba zaposlenih v MDR d.o.o. pomembna?**

Izobrazba je pomembna, še pomembnejša pa je samoiniciativnost zaposlenega, kako rešuje problem, njegova iznajdljivost. Pomembna je tudi v primeru, če se želimo prijaviti na razpise za nepovratna sredstva. Zato bomo pri sklepanju novih zaposlitev večjo pozornost dali stopnji izobrazbe.

**5. Je opaziti kakšne spremembe v poslovanju, odkar je Slovenija stopila v Evropsko unijo?**

Ja, je. Odkar je Slovenija v EU, smo začeli prodajati izdelke tudi v druge države EU in ne samo v države bivše Jugoslavije. (**V katere?**) Italijo, Španijo, Poljsko. Ker ni bilo več carine, smo iskali nove poslovne partnerje, pri katerih smo začeli kupovati magnete, ki jih potrebujemo za izdelavo rešetk in ostalih izločevalcev. Tako smo našli podjetja, od katerih smo mi kupovali magnete, oni pa so začeli pri nas kupovati detektorje. (**Kakšna je razlika, odkar je Hrvaška v EU?**) Na primer s Hrvaško od 2013 ni več carine, zato hitreje poteka transport, ker ni več čakanja na meji, hkrati pa je strošek prevoza manjši, saj ni več izvoznega carinjenja.

V splošnem se torej pozna pri cenejših in hitrejših postopkih transporta izdelkov od nas do uporabnika znotraj EU.

**6. Ali je imela gospodarska in ekonomska kriza velik vpliv na poslovanje podjetja?**

Prodaja se je vseeno vsako leto povečevala, vendar najverjetneje bi se v še večjem obsegu, če ne bi bilo gospodarske krize. Poznalo pa se je predvsem v tem, kdaj se podjetja odločajo za nakup detektorjev. Namreč, odločajo se za nakup v zadnjem trenutku, pred presojami v podjetju ali šele ko pride do kakšne reklamacije s strani porabnika ali njihovega kupca. V težki industriji pa ko pride do poškodbe kakšne naprave, torej ko že nastane škoda.

**7. *Ali se glede na to, da podjetje spada med mikro podjetja in vlaga sredstva v raziskave in razvoj, poslužujete kakšnih oblik financiranja, ki jih omogoča Evropska unija?***

V letu 2013 smo preko Podjetniškega sklada dobili sredstva s financirano obrestno mero, s katerimi smo delno financirali začetke razvoja digitalnega detektorja kovin. Problem ni zapraviti denarja za razvoj, težje ga je nato vrniti, če razvoj ni zaključen, in potrebnih finančnih sredstev ne dobiš s prodajo novega razvitega izdelka. Gre sicer za dolgoročno posojilo, vendar se nam 18 mesecev ni zdelo ravno dolgoročno in je za podjetje predstavljalo 6.000 EUR mesečno vračanje kredita veliko obremenitev. Letos je bil zunaj razpis za nepovratna sredstva, vendar je težava v tem, da nimamo dovolj visoko izobraženega kadra, da bi oblikovali raziskovalno skupino, prijaviteli podjetje med raziskovalna podjetja in pridobili sredstva. Tako da nam spodbujanje razvoja s strani Evropske unije trenutno ne koristi, saj podjetje ne izpolnjuje pogojev, tako da vsa sredstva, ki se namenjajo za razvoj, priskrbimo sami. V večjih konkurenčnih podjetjih imajo za ta namen zaposlene cele ekipe razvojnikov, medtem ko imamo mi le dva in omejene finančne vire. Zato pa gre tako počasi.

**8. *Prosim, na kratko opišite panogo industrijskih detektorjev kovin.***

Detektorje glede na tip panoge delimo na detektorje za lahke in detektorje za težko industrijo. V panogah detektorjev, ki so primerni za uporabo v lahki industriji, je pomembna maksimalna delovna občutljivost detektorja. Ko je Slovenija prišla v Evropsko unijo, se je poenostavilo in pocenilo poslovanje s podjetji iz drugih evropskih držav. Je pa na trgu čutiti vse močnejšo konkurenco drugih proizvajalcev detektorjev, sploh v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije. Pred krizo konkurenca ni bila toliko prisotna na teh trgih, sedaj pa imajo vse več predstavnikov, ki zelo agresivno tržijo. Tudi na slovenskem trgu se to v zadnjih letih vse pogosteje dogaja, saj določenim podjetjem, kjer seveda vidijo, da obstaja dober potencial za količinsko prodajo, nudijo detektorje za več kot 50 % nižjo ceno od svoje običajne prodajne cene. Seveda ker vidijo potencial v tem, da bodo v podjetju zamenjali še 30 naših detektorjev, ki tam delujejo že več kot 10 let.

**9. *Na katere trge prodajate detektorje kovin in kako velik je vaš trg? Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na spremembe, ki so se pojavile v zadnjih letih na trgu detektorjev?***

Večinoma prodajamo v Slovenijo in države bivše Jugoslavije. Predvsem zaradi jezika. To je zelo težko oceniti. Po občutku, približno 80-% delež na domačem trgu, 50-% delež, če gledamo le velika podjetja na Hrvaškem. Podjetje ima namreč lahko vgrajene detektorje različnih proizvajalcev, med njimi tudi naše. Tako da sicer ni celotno podjetje opremljeno le z našimi detektorji, vendar pa so prisotni tudi naši detektorji. Tako ocenjujem, da imamo vgrajen vsaj en detektor v 80 % velikih podjetij na domačem trgu,

v 50 % velikih podjetij na hrvaškem trgu. Ampak to samo v večjih podjetjih, ki že imajo vgrajene detektorje. Je pa še veliko manjših podjetij, na katere bi morali biti bolj pozorni. Veliko podjetij še vedno nima vgrajenih detektorjev, tako da je potencial tudi posameznega trga še precej velik. *(Kaj pa druge države?)* Srbija je tako raznolika, da je to še težje oceniti. Po oceni bi rekel, da ima tam približno 10 % podjetij vgrajene naše detektorje. V Srbiji je veliko podjetij, ki se ukvarja s predelavo mesa, pakiranjem živil, zmrznjenega sadja ... Tam, po moji oceni, vlada kaos. Že velika podjetja nimajo tega v celoti urejenega. Enako v Bosni.

**10. Kolikšen delež podjetij, ki bi morala imeti vgrajene detektorje, teh še nima vgrajenih?**

Odvisno od trga, na katerem smo bolj prisotni (Srbija, Bosna, Hrvaška). V splošnem nekje 30 % velikih podjetij še nima vgrajenih detektorjev. Vendar 30 % velikih podjetij. Če upoštevamo še mala podjetja, je % veliko več.

**11. Kako močna je konkurenca na trgu detektorjev kovin? Na katerem izmed trgov, kamor detektorje prodajate, je konkurenca najmočnejša?**

Čedalje močnejša je. Pred krizo je ni bilo toliko čutiti, bili smo skoraj edini z detektorji v Sloveniji, na Hrvaškem, prodirali smo v Srbijo, Bosno. Po nastopu krize pa je konkurenca nastopila zelo agresivno, tudi preko posrednikov. Dogaja se tudi, da ponudijo prvi detektor po ceni, ki ne krije niti proizvodnih stroškov, ki je tudi trikrat nižja od njihove prodajne cene. Samo zato, da pridobijo novega kupca, kjer vidijo potencial za prodajo večjega števila detektorjev. Podjetja, ki prej niso bila prisotna, vsaj ne v tem obsegu, v teh državah. Težko je oceniti na katerem trgu je najmočnejša. *(Bi mogoče lahko ocenili, v katerem tipu panog je najmočnejša?)* Najmočnejša v živilski panogi ... In farmaciji.

**12. Kdo so glavni neposredni konkurenti podjetja in kakšne so njihove prednosti in slabosti v primerjavi z vašimi izdelki?**

C.E.I.A. S.p.A. je vodilni proizvajalec v živilski panogi in farmaciji. So vodilni, vsi do neke mere posnemamo za njimi in jim sledimo. Tudi Lock Inspections in Loma Systems, ki sta sedaj združena, imata kakovost detektorjev ekvivalentno podjetju C.E.I.A. S.p.A. Enako Mesutronic Gerätebau GmbH. To so vodilna podjetja pri proizvodnji detektorjev kovin. Njihova prednost je v doseženi delovni občutljivosti detektorja in pa v številu zaposlenih, ki delajo na prodaji in razvoju.

V težki industriji pa sta Mesutronic Gerätebau GmbH in Sesotec GmbH. Vendar smo jim v težki industriji enakovredni. Prednost bi bila le v številu zaposlenih, ki delajo na prodaji in razvoju.

Konkurenčna podjetja proizvajajo detektorje, X-Ray-sisteme in/ali magnetne izločevalce. Substitut detektorju bi bil lahko X-Ray-sistem. Vendar ga zaposleni v proizvodnih procesih neradi uporabljajo. Zaradi strahu pred sevanjem. Cena pa je veliko višja, kar nekajkrat višja od cene detektorja. Z magneti pa se ne da odstraniti nerjavečega jekla in barvnih kovin. V bistvu bi morala, recimo, podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo živil, za maksimalno zaščito končnega porabnika izdelka uporabljati magnetne, detektorje in X-Ray-sisteme na vsaki posamezni liniji. Vendar pa to predstavlja ogromen strošek za podjetje, v kakšnih starih proizvodnjah taka rešitev sploh ni mogoča, ker ni prostora.

**13. Kakšne so prednosti in slabosti znotraj podjetja (zaposleni, finance ...)?**

Naša prednost so zaposleni. Slabost pa je pomanjkanje finančnih sredstev.

**14. Katere so glavne prednosti in slabosti podjetja?**

Prednost je, da smo majhni, da se prilagodimo. Hkrati smo zelo odzivni. Največja prednost pa je v tem, da se znotraj kolektiva odlično razumemo. Dolgoletni kupci, lahko jim rečemo kar partnerji, se na nas obračajo z najbolj eksotičnimi problemi, ki jih konkurenca ne bi nikoli reševala. Zato taka podjetja sploh ne iščejo konkurenčnih ponudb, ker se tega zavedajo. Torej je naša prednost tudi to, da se obstoječi uporabniki zavedajo, da smo prilagodljivi in smo jim sposobni nuditi najrazličnejše tehnološke rešitve.

Majhnost podjetja je tudi slabost, ker smo velikokrat preobremenjeni, ne moremo biti na dveh krajih naenkrat. Pomanjkanje finančnih sredstev, da bi lahko pospešili razvoj. Odvisnost od dobaviteljev, ker nam lahko višajo ceno, podaljšujejo rok dobave, kar pa posledično vpliva na višino naše cene in roka dobave. To pa sta nekako odločilna dejavnika, ko se podjetja odločajo med ponudbami različnih podjetij (previsoka cena, predolg rok dobave, ker si odvisen od dobavitelja določenega izdelka).

**15. Na katerih področjih je podjetje močno in na katerih šibkejše?**

Močni smo pri izdelavi sistemov za težko industrijo. Tudi pri iskanju rešitev za končnega uporabnika. Smo pa korak za konkurenco, ker smo premalo vlagali v razvoj, kar se pozna pri omejenem številu funkcij pri detektorjih za podjetja v živilski panogi in farmaciji. Tu je konkurenca korak pred nami.

**16. Na kratko opišite prodajni program podjetja in kako ga delite. Na podlagi česa naredite razdelitev?**

Prodajni program podjetja delimo na dva dela, na težko in lahko industrijo. Znotraj vsakega programa pa imamo detektorje kovin ter magnetne izločevalce. V težki industriji gre pri magnetnih izločevalcih za magnetne, permanentne in elektromagnetne, separatorje. V lahki industriji pa pod magnetnimi izločevalci prodajamo magnetne valje, palice, plošče, rešetke ...

Ne gre toliko za razliko v samih detektorjih. V splošnem detektorje delimo na ta dva dela zaradi uporabnikov oziroma njihovih zahtev in potreb glede uporabe detektorja. Pri detektorjih za lahko industrijo je večji poudarek na maksimalni doseženi delovni občutljivosti, zaščita porabnika in zagotavljanje čistosti njihovega izdelka je primarnega pomena. Medtem ko je poudarek pri detektorjih za težko industrijo doseganje delovne občutljivosti, pri kateri je omogočen nemoten potek proizvodnje ob popolni zaščiti opreme v nadaljnjem proizvodnem procesu. Torej je želja kupca ta, da zaščiti naprave, katerih poškodbe predstavljajo velik strošek za podjetje. Pri teh detektorjih ni poudarek na doseženi maksimalni delovni občutljivosti.

**17. Kakšne so prednosti/slabosti vaših detektorjev v primerjavi s konkurenčnimi?**

Enako velja za težko in lahko industrijo. Sama funkcionalnost detektorja je enaka konkurenčnim. Prednost je to, da smo čisto prilagodljivi. Za kupca prilagodimo dimenzije, po njegovih željah pogledamo, kam bi ga vgradili, kakšen tip detektorja in podobno. Ogledamo si željeno mesto vgradnje tudi na sami lokaciji in potem čisto

prilagodimo detektor. Konkurenca ni tako prilagodljiva. Konkurenca ima bolj standardne detektorje, ne prilagaja se toliko kupcu glede pozicije vgradnje, ne iščejo toliko tehnoloških rešitev. Kupec se mora prilagoditi njihovim zahtevam.

Slabost je to, da je konkurenca v živilski panogi in farmaciji korak pred nami. Njihovi detektorji imajo več dodatnih funkcij (spremljanje statistike, izpis poročil). V preteklosti smo premalo vlagali v razvoj. V težki industriji so močnejši trije konkurenti. Mesutronic Gerätebau GmbH, Sesotec GmbH in Eriez Manufacturing Co. V bistvu samo dva, katerih kakovost detektorjev je primerljiva z našimi. Mesutronic Gerätebau GmbH in Sesotec GmbH. Mi imamo enako kakovost. Ampak premalo delamo na prepoznavnosti, trženju.

**18. Poleg detektorjev in ostalih izdelkov nudite kupcem tudi rezervne dele, zagon in montažo opreme, vzdrževanje ter šolanje uporabnikov. Se kaže to v dodani vrednosti za kupca?**

Definitivno je to dodana vrednost. Je pa tudi res, če ne bi vsega tega nudili kupcu, se marsikatero podjetje ne bi odločilo za nakup. Zagotavljanje rezervnih delov in popravil je nujno. Vendar pa je zadnje čase vse večji poudarek na šolanju zaposlenih in pa na letnih pregledih delovanja naprav. *(Kako ima to urejeno konkurenca?)* Enako.

**19. Na kakšen način določate cene detektorjem, rezervnim delom in storitvam? Ali na oblikovanje cen vpliva konkurenca?**

Ceno oblikujemo na podlagi stroškov. Na stroške dodamo pribitek, tako da so naše cene primerljive s cenami konkurence. Do neke mere na oblikovanje cen vpliva konkurenca. Smo pa cenejši, kar ni vedno dobro.

**20. Kakšne so cene konkurenčnih izdelkov, ki so primerljive kakovosti?**

Smo cenejši. Odvisno od detektorja, vendar se lahko zgodi, da smo pri kakšni ponudbi veliko cenejši. Žal ne moremo poznati konkurenčnih cen vseh izdelkov in podjetij, ker niso javno objavljeni.

**21. Kakšen je postopek dobave detektorja?**

Kupcu vedno ponudimo izbiro – ali uredimo prevoz mi ali pa ga uredi sam (EXW). V primeru, da organiziramo prevoz mi, poiščemo med prevozniki, s katerimi običajno poslujemo, najugodnejšega. Ko kupec potrdi ceno transporta, naročimo prevoz.

V nekaterih primerih, ko gre za večje projekte ali pa ko imamo v ceno vključeno montažo in zagon, vključimo v ceno tudi prevoz.

**22. Kakšnih načinov promocije se poslužujete (pospeševanje prodaje, oglaševanje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi, telefonsko trženje, internet ...)?**

Večinoma vse temelji na osebni prodaji. Imamo tudi spletno stran, vendar le informacijske narave, brez spletne trgovine. Za sestanke z novimi potencialnimi kupci se dogovorimo preko telefona. Letos se bomo prvič predstavili tudi na sejmu za lesno panogo, v Celovcu.

**23. Kako poteka prodajni proces v podjetju? Na kakšen način najdete potencialne kupce in kako poteka proces do nakupa?**

Potencialne kupce iščemo med podjetji, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo kot podjetje, ki ima že vgrajen naš detektor kovin, torej kjer že imamo referenco. Na ta način lažje prodamo.

**24. Kako po prodaji ohranite stik s kupci? Se vam zdi bolj pomembno ohranjanje obstoječih kupcev ali pridobivanje novih?**

Pokličemo in preverimo, kako so zadovoljni z opremo. Povratne informacije dobimo tudi, ko gremo na servis. Če kakšen uporabnik ni zadovoljen, dodatno prilagodimo izdelek in najdemo skupno rešitev, ker si želimo dolgoletnega uspešnega sodelovanja.

Da se potencialni kupec odloči za nakup, lahko traja dolgo časa, povezano je z višjimi stroški za podjetje (večkratni obiski, klici ...). Nekako gradimo na tem, da ob zadovoljnih obstoječih uporabnikih iščemo nove potencialne kupce. Je pa res, da obstoječi kupci redko dokupijo dodaten detektor, obstoječi detektorji pa delujejo tudi več kot 10 let. Zato je iskanje novih kupcev, ki se šele odločajo za opremljanje proizvodnih linij, skoraj enako, do neke mere morda še bolj pomembno kot ohranjanje obstoječih.

**25. Kdo so vaši kupci, katere so njihove skupne značilnosti? Na kakšna podjetja se pri prodaji najbolj osredotočate?**

Kupci so podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, podjetja, ki nudijo inženirske storitve, in posredniki, ki prodajajo končnim uporabnikom. Osredotočamo se na iskanje končnih uporabnikov. Ker smo tako s ceno, v primerjavi s konkurenti, nizki. Iščemo predvsem večja podjetja, ker je verjetnost, da se bodo odločila za nakup, večja. In običajno imajo več finančnih sredstev, nakup detektorja jim ne predstavlja tako velikega stroška.

**26. Na podjetja iz katerega tipa panoge bi se morali pri prodaji bolj osredotočiti?**

Bolj na podjetja v težki industriji. Ker smo z detektorji kovin tam močnejši in imamo dober izdelek. Moramo pa vseeno ostati prisotni in povečati prodajo tudi v živilski panogi, ker imamo tudi tam veliko število obstoječih uporabnikov. Prisotnost v živilski panogi nam omogoča, da lažje ostajamo v koraku s konkurenco, saj neprenehoma delamo na razvoju. Več kot polovico detektorjev letno prodamo v podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo živil in tudi 90 % servisov opravimo v teh podjetjih. Tako da je za nas živilska panoga zelo pomembna.

**27. Ali ima podjetje tipičnega kupca in kakšen je?**

Ja, imamo tipičnega kupca – vsem se moramo 100-% prilagoditi (smeh). Prav tipičnega kupca nimamo. *(Kaj pa tipični uporabniki, se razlikujejo po panogah?)* Pozna se razlika med težko in lahko industrijo. Pri težki je potreba po zaznavanju večjih kovinskih tujkov, proces je zelo avtomatiziran. V podjetjih v živilski panogi, kjer je pomembno zaznavanje zelo majhnih kovinskih tujkov, pa na delovanje detektorja bolj vpliva zunanje okolje, vibracije, sam izdelek uporabnika. Kar pomeni, da je potrebno tudi nastavljanje detektor.

**28. Ali stopnja izobrazbe vpliva na to, kako uporabljajo detektor kovin?**

Ja. V težki industriji običajno detektor kovin vežejo vzporedno še na nek svoj sistem. Za delo z detektorji so običajno odgovorni inženirji ali tehniki, zaposleni z višjo izobrazbo. Na terenu, ko je detektor montiran v podjetju v težki industriji, je vedno prisotna oseba, ki jo zanima, kako deluje detektor kovin, ker mora za opremo skrbeti. In to ne le za detektor kovin, pač pa še za različne sisteme, in mora vedeti, kako bo detektor kovin vplival na delovanje njegovega celotnega sistema, za katerega je odgovoren.

V živilski panogi pa običajno z detektorjem kovin delajo zaposleni z nižjo izobrazbo. Delajo v proizvodnji, za tekočim trakom in je detektor kovin za njih neke vrste motnja.

Ne gledajo na detektor kovin kot neke vrste pomoč in je dodatna kontrola, ki je zelo pomembna za zaščito končnega porabnika njihovih izdelkov. (*Kaj pa v farmaciji?*) V farmaciji nismo imeli tako izrazitih problemov oziroma jih nismo imeli, ker je tam zaposlen visoko izobražen kader. Tam so imeli stare detektorje kovin, ki niso bili tako prijazni uporabniku, z veliko meniji, nastavitvami, ampak so se naučili, kako delati s takim detektorjem, in ga uporabljajo še danes. Tudi ko prideš na servis v farmacevtsko podjetje, veš, da bo servis trajal dalj časa, ker gre za dejansko okvaro. Za razliko od živilske panoge, ko si v večini primerov v 5 minutah zaključil s servisom, ker uporabnik ni znal nastaviti proizvoda. Vse je odvisno od zaposlenih, ki delajo z detektorjem. V nekaterih podjetjih so taki, da sledijo navodilom, se naučijo pravilne uporabe in razumejo delovanje detektorja kovin. (*Torej iz tega lahko sklepamo, da gre v primeru, ko zaposleni v farmacevtskem podjetju prijavi okvaro detektorja kovin, za resno napako na detektorju?*) Verjetnost, da je napaka resnejša, je v tem primeru veliko večja.

**29. Kakšen odnos ima podjetje z glavnimi dobavitelji?**

S pomembnimi dobavitelji imamo dobre, tesne odnose, ker jih imamo malo in z njimi sodelujemo že vrsto let. Se pa pojavi včasih problem pri dobavnih rokih, saj dobavitelji ne sodelujejo le z našim podjetjem.

**30. Kakšni so cilji poslovanja podjetja v prihodnosti?**

Širitev na tuje trge. Na trge, ki so nam blizu. Najti posrednike, ki bi prodajali naše detektorje, lahko tudi pod svojo blagovno znamko. Sploh za nemški trg in avstrijski trg, kjer cenijo nemško poreklo in večinoma kupujejo od podjetij, ki imajo sedež v Nemčiji. V primeru velikega povečanja obsega prodaje bi morali povečati proizvodnjo, saj bi imeli prostorski problem.

**31. Kakšni so cilji glede prodaje? Jih dosegate?**

Vsakoletno povečanje vsaj za 20 %. Do sedaj to ni bil problem, cilje smo dosegli in preseгли.

**32. S kakšnimi težavami se srečujete pri prodaji detektorjev?**

Prednost pri prodaji detektorjev na trgih bivše Jugoslavije je v komunikaciji, jeziku. Velikokrat raje kupijo izdelek slovenskega porekla, ker vedo, da bo servis cenejši, kakovost pa primerljiva z nemško. Razen če imajo tuja konkurenčna podjetja močne predstavnike v teh državah, ki nudijo tudi servis. Potem kupijo od njih, če je cena enaka, ker je servis bližje.

Pri prodaji detektorja je pomembno, da poznamo tehnično rešitev, ki bi bila primerna za posamezno podjetje. Zato je osebna prodaja pomembna. Pri iskanju novih potencialnih kupcev je težava v tem, da ne vemo, katera je odgovorna oseba, ki je odgovorna za proizvodni proces v podjetju. V nekaterih podjetjih je to tehnični direktor, drugje vodja vzdrževanja. Težko je najti pravo osebo in z njo stopiti v kontakt.

**33. Kako pomembna je osebna prodaja? Kaj mislite o prodaji preko posrednikov?**

Zelo pomembna, predvsem v Srbiji in Bosni, je osebna prodaja. Pomembno je, da delamo direktno za končnega uporabnika. Podjetja, ki preprodajo detektorje končnim uporabnikom, namreč dvignejo cene tudi za 50 % in potem nismo konkurenčni. Težava pri tem je tudi, da velikokrat prodajo detektor, ki je neprimeren za proizvodni proces

končnega uporabnika, ga napačno vgradijo in podobno. To je lahko za MDR nevarno, saj končni uporabnik misli, da je težava v samem detektorju in lahko podjetje dobi slabo referenco. Je pa težava v tem, da je osebna prodaja zelo zamudna. Zato je pomembno, da iščemo posrednike, ki jih izobrazimo in jim na vsakem koraku prodaje tudi nudimo podporo, da do takih napak ne prihaja. Pomembno je, da vemo, kdo je končni uporabnik, ali vsaj, s čim se ukvarja, za kakšen namen bo uporabljen detektor kovin. In posrednikom določiti maksimalno prodajno ceno, za katero lahko detektor prodajo končnemu uporabniku. Pomembno je, da najdemo posrednike, ki so specialisti v posamezni panogi in v podjetja v tej panogi prodajajo detektorje.

**34. Katera poslovna funkcija je za vas najpomembnejša?**

Vsaka ima svojo vrednost, ena brez druge ne more. Vendar brez prodaje seveda ne gre.

**35. Je razlika med trženjem in prodajo? Kaj vam predstavlja trženje? Je trženje povezano ali bi moralo biti povezano s prodajo?**

Razlika je. V našem podjetju premalo delamo na trženju. Morali bi urediti grafično podobo podjetja in podobno. Večji poudarek je na osebni prodaji. Bolj se osredotočamo na samo prodajo. Trženje vključuje prodajo, vendar pa je potrebna raziskava trga, panoge. V majhnem podjetju, kot je naše, morata biti trženje in prodaja povezana.

**36. Koliko zaposlenih v podjetju se ukvarja s prodajo in koliko s trženjem detektorjev kovin?**

S prodajo večinoma jaz. Izključno s trženjem nihče.