

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KONKURENCE IN KONKURENČNEGA POLOŽAJA  
PODJETJA TRIMO NA EVROPSKEM TRGU**

Ljubljana, 2015

MATIJA ŽLAJPAH

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Matija Žlajpah, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza konkurence in konkurenčnega položaja podjetja Trimo na evropskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljošo Feldinom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16. 10. 2015

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TRŽNE STRUKTURE IN KONKURENCA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Popolna konkurenca .....	3
1.2 Nepopolna konkurenca .....	4
1.2.1 Monopol .....	4
1.2.2 Oligopol .....	5
1.2.3 Monopolistična konkurenca .....	6
1.2.4 Kartel .....	6
<b>2 ANALIZA KONKURENCE</b> .....	<b>7</b>
2.1 Konkurenčnost in dejavniki, ki vplivajo na konkurenco .....	8
2.1.1 SWOT analiza .....	8
2.1.2 Porterjev model petih silnic .....	9
2.2 Identificiranje obstoječih in potencialnih konkurentov .....	12
2.3 Analiziranje značilnosti konkurentov .....	13
2.4 Izbor primernih konkurentov za napad .....	14
2.5 Oblikovanje konkurenčnih strategij .....	16
2.5.1 Strategija tržnega vodje .....	16
2.5.2 Strategija tržnega izzivalca .....	18
2.5.3 Strategija tržnega sledilca .....	19
2.5.4 Strategija zapolnjevalca vrzeli .....	20
2.6 Oblikovanje sistema obveščanja o tekmecih .....	21
<b>3 CELOVITA PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO D.D.</b> .....	<b>22</b>
3.1 Predstavitev družbe in skupine Trimo .....	22
3.1.1 Zgodovinski mejniki podjetja Trimo .....	23
3.1.2 Skupina Trimo .....	24
3.2 Poslanstvo, vizija in cilji podjetja .....	25
3.3 Stanje in usmeritev .....	26
3.4 Poslovanje podjetja .....	27
3.5 Izdelki .....	30
3.6 Analiza konkurence .....	34
3.6.1 Benchmarking konkurence v Trimu .....	34
3.6.2 Konkretni konkurenti proizvodni Trimoterm .....	36
3.6.2.1 Kingspan Group Plc. ....	37
3.6.2.2 Pflaum (Arcelor Mittal) .....	39
3.6.2.3 Ruukki .....	40
3.6.2.4 Paroc Group .....	42
3.6.2.5 Brucha GmbH .....	43
3.6.2.6 Metecno Group .....	44
3.7 Umestitev podjetja v tržno strukturo .....	44
3.7.1 Koeficient koncentracije .....	45

3.7.2 Herfindahl-Hirschman indeks .....	46
3.7.3 Koncentracijska krivulja .....	47
3.8 SWOT analiza ožjega in širšega okolja sendvič panela Trimoterm.....	48
3.9 Porterjev model petih silnic v panogi sendvič panelov .....	50
3.9.1 Konkurenca znotraj panoge .....	50
3.9.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	50
3.9.3 Možnost pojava substitutov .....	50
3.9.4 Pogajalska moč kupcev .....	51
3.9.5 Pogajalska moč dobaviteljev.....	51
3.10 Sistem obveščanja o konkurentih in kupcih (CRM sistem) .....	51
<b>4 STRATEGIJE ZA IZBOLJŠANJE KONKURENČNEGA POLOŽAJA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Vzroki za spremembo konkurenčnega položaja .....	53
4.2 Sprejeti ukrepi za izboljšanje konkurenčnega položaja.....	56
4.2.1 Zamenjava vodstva .....	56
4.2.2 Nova proizvodna tržna strategija .....	60
4.2.3 Kadrovski ukrepi.....	61
4.3 Predlagani ukrepi za izboljšanje konkurenčnega položaja .....	62
4.4 Pričakovanja in napovedi.....	65
<b>SKLEP.....</b>	<b>66</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>69</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Stopnja konkurenčnosti.....	3
Slika 2: Porterjev model petih silnic .....	9
Slika 3: Vstopne in izstopne ovire in donosnost panoge.....	11
Slika 4: Šest vrst obrambnih strategij.....	17
Slika 5: Strategije napada .....	18
Slika 6: Mejniki podjetja Trimo .....	23
Slika 7: Prodajna mreža skupne Trimo .....	24
Slika 8: Model celovite rešitve v Trimu.....	26
Slika 9: Letna rast trga gradbeništva v odstotkih v izbranih državah združenja Euroconstruct, Rusiji in Sloveniji od leta 2008 do 2014 .....	28
Slika 10: Struktura skupnega prihodka .....	29
Slika 11: Struktura poslovnih odhodkov v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 .....	30
Slika 12: Struktura prodaje po elementih družbe Trimo .....	31
Slika 13 Regionalna struktura prodaje družbe Trimo v letu 2014 .....	31
Slika 14: Oblike profilov Trimoterma.....	33
Slika 15: Proces benchmarkinga konkurence v Trimu.....	35
Slika 16: Tržni delež prodaje sendvič panelov.....	36
Slika 17: Krivulja koncentracije na trgu sendvič panelov.....	47
Slika 18: Primerjava povprečnih letnih cen jeklene pločevine glede na povprečno letno ceno v letu 2006.....	54

Slika 19: Gibanje povprečnega števila zaposlenih po letih za družbo in skupino Trimio ..... 61

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izkazi poslovnih izidov podjetja Trimio (v milijonih evrov) .....	27
Tabela 2: Primerjava konkurenčnih sendvič panelov .....	37
Tabela 3: Poslovni izid skupine Kingspan Plc. za leto 2014 v milijonih evrov.....	38
Tabela 4: Poslovni izid skupine Arcelor Mittal za leto 2013 in 2014 v milijonih evrov .....	40
Tabela 5: Poslovni izid podjetja Ruukki za leto 2014 v milijonih evrov .....	41
Tabela 6: Poslovni izid skupine Paroc Group za leto 2014 v milijonih evrov.....	42
Tabela 7: Izračun HHI za trg sendvič panelov .....	46
Tabela 8: SWOT matrika proizvoda sendvič panela Trimoterm .....	49
Tabela 9: Denarne terjatve bank v skupni višini 3,9 milijonov evrov do podjetja Trimio .....	57
Tabela 10: Regionalna struktura prodaje skupine Trimio v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 v odstotkih.....	64



## UVOD

Na vsakem trgu je prisotna konkurenca, ki poteka tako med kupci kot prodajalci. Z njo se rešuje nasprotje interesov, saj želijo kupci kupovati proizvode čim ceneje, prodajalci pa jih prodati čim dražje. Konkurenca ima svoje pozitivne in negativne učinke, ki jih mora podjetje najprej zaznati in nato izkoristiti.

Nobeno podjetje se konkurenci ne more izogniti, lahko pa s pravimi metodami izdela uspešno strategijo, ki pomaga ohraniti ali izboljšati položaj podjetja na trgu. Pri analizi konkurence ni dovolj samo naštevati konkurentov, ampak mora podjetje pridobiti informacije o njihovih ciljih, namerah in finančnem stanju. Ena izmed najpomembnejših nalog analize panoge in konkurence je identificiranje in analiziranje ključnih dejavnikov tržne uspešnosti, s čimer določimo prednosti in pomanjkljivosti podjetja.

Namen magistrske naloge je ugotoviti vzroke za slabšanje konkurenčnega položaja podjetja Trimo d.d. na trgu ovoja stavb ter najti ukrepe, ki bi ta položaj v prihodnosti lahko izboljšali. Postavil bom hipotezo, da je na trgu ovoja stavb nepopolna konkurenca v obliki oligopola, katero bom skušal dokazati ali ovreči. Cilj dela je tudi najti način, s katerim se bo podjetje lahko vrnilo na položaj pred krizo, ko je bil v panogi tržni vodja. V magistrski nalogi bom podjetje najprej umestil v tržno strukturo, nato pa preučil konkurente in predstavil, kakšno nevarnost jim le-ti predstavljajo. Preučil bom ukrepe, ki jih je podjetje izvedlo za izboljšanje položaja na trgu, to pa so zamenjava vodstva, usmeritev v novo proizvodno tržno strategijo in ostali kadrovske ukrepi. Na podlagi pridobljenih ugotovitev bom skušal najti ukrepe, ki bi jim jih predlagal za izboljšanje tržnega položaja.

Pri nastanku magistrske naloge bom uporabil različne metode, in sicer:

- Metodo zbiranja in analiziranja ter interpretiranja primarnih virov kot na primer zakone, pogodbe, statute in podobno.
- Metodo zbiranja in analiziranja ter interpretiranja sekundarnih virov, torej knjig, raziskovalnih in drugih poročil, člankov in drugo, kjer bom poskušal izluščiti le najbolj priznane in zanesljive avtorje ter ustanove.
- Primerjalno metodo, ki jo bom uporabil predvsem pri predstavitvi posameznih indikatorjev, kjer bom s kvantitativno analizo podatkov primerjal morebitne spremembe na obravnavanih področjih v določenem časovnem obdobju.
- Zgodovinsko analizo, ki jo bom na podlagi zbranih podatkov uporabil predvsem pri pregledu poslovanja Trima d.d. za obdobje zadnjih šestih let, s čimer bom poskušal bolj prikazati slabšanje konkurenčnega položaja podjetja.
- Študijo primera, kjer bom na primeru podjetja Trimo d.d. preučeval vplive in učinke protikriznih ukrepov. Uporabljal bom primarne in sekundarne podatke. Primarno gradivo

bom pridobil s sodelovanjem in s spraševanjem zaposlenih v Trimu d.d., sekundarne podatke pa bom pridobil iz že izdanih internih poročil podjetja.

Moja magistrska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V prvem poglavju so opisane tržne strukture in konkurenca, saj želim bralcu prikazati in pojasniti pojme, ki so pomembni za lažje razumevanje dela. Predstavljena je popolna konkurenca, s katero sem primerjal vse ostale modele, saj je za družbeno blaginjo idealna tržna struktura. Opisana pa je prav tako tudi nepopolna konkurenca, ki je danes prisotna praktično na vseh trgih. V drugem poglavju sledi analiza konkurence, kjer je raziskano, kako podjetja identificirajo obstoječe in potencialne konkurente. Poskušam najti način, kako naj podjetje analizira značilnosti konkurentov in kako naj oblikuje konkurenčno strategijo. V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje Trimo d.d. Tu so predvsem prikazani njihovi poslovni izidi zadnjih let ter opisani njihovi izdelki, kjer je dan večji poudarek na proizvode za ovoj stavb, saj je tržna analiza narejena za ta segment poslovanja. V tem poglavju so naštet in opisani njihovi konkurenti ter umeščeni v tržno strukturo. V četrtem poglavju so opisane strategije za izboljšanje konkurenčnega položaja, ki so jih že sprejeli in tiste, ki bi jim jih sam predlagal. Moje ugotovitve so strnjene v sklepu.

## **1 TRŽNE STRUKTURE IN KONKURENCA**

Temeljno gibalno napredka, razvoja in gospodarske rasti je tekmovanje (angleško competition = tekmovanje, konkurenca) (Pušnik, 2009, str. 49). Konkurenca je proces, ki nastane, ko se spopadejo interesi gospodarskih subjektov, ki so na trgu zamenljivi. S konkurenco želijo kupci in prodajalci reševati nasprotje interesov. Kupci želijo kupovati proizvode čim ceneje, medtem ko želijo prodajalci prodati proizvode po čim višji ceni, če predpostavljamo, da se oboji obnašajo racionalno (Setnikar Cankar & Horvatin, 2007, str. 45).

Ločimo cenovno in necenovno konkurenco. O prvi govorimo takrat, ko tekmovanje poteka s ceno. Pri necenovni konkurenci podjetja med seboj konkurirajo s kakovostjo blaga, oglaševanjem in pospeševanjem prodaje. Ta se v realnosti pojavlja pogosteje (Setnikar Cankar & Horvatin, 2007, str. 45).

Stopnja konkurence v določeni panogi določa obliko tržne strukture v tej panogi. Odvisna je od več okoliščin, med katerimi je najpomembnejše:

- število kupcev in prodajalcev,
- stopnja diferenciacije proizvodov,
- stopnja mobilnosti proizvodnih dejavnikov.

Najpreprostejše merilo je število kupcev in prodajalcev. Manj kot je prodajalcev in več kot je kupcev, bolj se tržna struktura približuje monopolu, ko pa je obojih veliko, se tržna struktura približuje popolni konkurenci. Najpomembnejše pri zaznavi proizvodov je, ali je blago



povsem enako v očeh kupca in ga razlikuje le po ceni ali pa kupec zazna razliko med proizvodi bodisi zaradi blagovne znamke ali kvalitete blaga. Za popolno konkurenco je značilno, da potrošniki ne razlikujejo blaga – blago je homogeno. Tretji dejavnik, in sicer stopnja mobilnosti proizvodnih dejavnikov, nam pove ali obstajajo kakršne koli tehnološke, pravne ali ekonomske ovire za preseljevanje produkcijskih faktorjev v panoge, ki obetajo večji dobiček. Za popolno konkurenco je značilno, da lahko ponudniki prosto vstopajo in izstopajo iz panoge v panogo (Prašnikar, 2005, str. 46).

Na sliki 1 je prikazana struktura trga glede na število kupcev in prodajalcev, stopnje diferenciranosti proizvodov in vstopne ovire.

*Slika 1: Stopnja konkurenčnosti*



*Vir: J. Prašnikar, Mikroekonomija, 2005, str. 169.*

## 1.1 Popolna konkurenca

Splošno razširjen pojem popolne konkurence se je v ekonomski znanosti oblikoval na podlagi osnovnih razmer med stroški in prihodki, ki jih je predstavil Alfred Marshall leta 1890 v svojem delu »Principles of Economics« (Sušjan, 2006, str. 167).

Popolna konkurenca je model, s katerim primerjamo vse ostale, saj je idealen. Pogoje za obstoj modela izpolnjujejo le redki trgi. V tem modelu tržne zakonitosti delujejo neovirano in le na podlagi spreminjanja cene (Setnikar Cankar, 2007, str. 47).

Za model popolne konkurence morajo veljati naslednje štiri predpostavke:

- podjetja proizvajajo homogene proizvode,
- podjetja na oblikovanje cen nimajo vpliva,
- proizvodnji dejavniki so dolgoročni popolnoma mobilni,
- podjetje in potrošnik sta popolnoma informirana.

Prva predpostavka pomeni, da podjetja proizvajajo popolne substitute, saj je blago v tem modelu popolnoma homogeno. Kupci kupujejo blago pri podjetju, ki postavi najnižjo ceno. Druga predpostavka pove, da podjetje jemlje ceno blaga kot dano. Višina cene proizvoda ni

odvisna od tega, kolikšen je obseg prodaje podjetja. To velja takrat, ko je na trgu večje število prodajalcev in ima vsak razmeroma majhen tržni delež. Tretja predpostavka pomeni, da lahko podjetje brez ovir prenese proizvodne dejavnike v drugo panogo, v kolikor v njej zasluži dobro poslovno priložnost. Zadnja predpostavka pove, da so potrošniki in proizvajalci racionalni in ker imajo vse potrebne informacije, lahko sprejemajo optimalne odločitve (Prašnikar, 2005, str. 168).

Model popolne konkurence je primeren analitičen instrumentarij za preučevanje delovanja ekonomskih zakonitosti v njihovi čisti obliki. Za podjetje v popolni konkurenci velja, da uresničuje cilj maksimalnega dobička in kratkoročno proizvaja tisti obseg proizvodnje, pri katerem se cena proizvoda izenači z njegovimi mejnimi stroški.

## **1.2 Nepopolna konkurenca**

Za začetnika teorije nepopolne konkurence velja italijanski ekonomist Piero Sraffa. V svojem članku »The Laws of Returns under Competitive Conditions« je kritiziral Marshallovo teorijo vzpostavljanja panožnega ravnotežja. Kasneje je kritiziral tudi zakon padajočih donosov. To je bil uvod v razvoj teorij nepopolne konkurence, ki je nato razcvet doživela v delih uglednih ekonomskih teoretikov – J. Robinson, E. Chamberlin, M. Kalecki (Sušjan, 2006, str. 200–202).

Popolno konkurenčni trgi so ideal današnjega gospodarstva – zelo iskani, vendar jih najdemo le redko. V kolikor podjetje lahko vpliva na tržno ceno svojega proizvoda, ga lahko opredelimo kot nepopolnega konkurenta. Vpliv na tržno ceno ne pomeni, da ima podjetje absoluten nadzor nad ceno, ampak ceno lahko spreminja le do določene meje (Samuelson & Nordhaus, 1992, str. 154–155).

### **1.2.1 Monopol**

Beseda monopol izvira iz grških besed »monos polein«, kar pomeni samo en prodajalec na trgu. Monopolist torej določa ceno in celotno količino blaga, ki so jo kupci pripravljene kupiti po tej ceni (Lipsey, 1995, str. 3–4).

Dejavniki za nastanek monopola so običajno naslednji štirje:

- izključni nadzor podjetja nad porabo pomembnih proizvodnih dejavnikov,
- ekonomija obsega,
- patenti,
- državne licence.

Prvi dejavnik pomeni, da ima podjetje, ki nadzira pomemben proizvodni dejavnik, prednost pred konkurenti, ki imajo onemogočeno uporabo le-teh. Drugi dejavnik pravi, da če podjetju krivulja dolgoročnih povprečnih stroškov pada v višjem obsegu proizvodnje kot

konkurentom, jih izrine s trga zaradi nižjih proizvodnih stroškov. Če torej eno podjetje lahko oskrbi vse potrebe kupcev in so njegovi proizvodni stroški nižji od stroškov ostalih ponudnikov, govorimo o naravnem monopolu. Tretji dejavnik pomeni, da ima podjetje s patentom za inovacijo, ki edina omogoča proizvodnjo določenega blaga ali pa proizvodnjo po znatno nižjih stroških, prednost, ki lahko vodi v monopolni položaj. Zadnji dejavnik pa pove, da lahko država s svojim ukrepanjem omogoči podjetju, da pridobi monopolni položaj. Država to stori s tem, ko podjetju izda licenco, s katero edino pridobi pravico izvajanja dejavnosti (Prašnikar, 2005, str. 220–221).

Najpogosteje stopnjo monopolne moči podjetja izračunamo z Lernerjevim indeksom, ki monopolno moč podjetja poveže z elastičnostjo povpraševanja. Bolj je povpraševanje po določenem proizvodu neelastično, večja je moč monopola. Za merjenje monopolne moči v praksi uporabljamo še koeficient koncentracije in primerjavo dobička v panogi z dobičkom v drugih panogah s podobnim investiranim kapitalom in tveganjem (Pušnik, 2009, str. 52).

### **1.2.2 Oligopol**

Osnovna značilnost oligopolnega trga je majhno število podjetij v panogi, ki imajo razmeroma visoke dobičke, ker je vstop v panogo zelo težaven. Vstop je oviran zaradi naravnih ovir (ekonomij obsega, patenta, dostopa do tehnologije, blagovne znamke) in umetnih ovir, ki jih pri vstopanju postavljajo podjetja, ki so že v panogi (cenovna politika, določanje obsega proizvodnje, investicijska politika in politika trga). Oligopolist pri svojem odločanju ne upošteva le povpraševanja kupcev in se odziva nanje, pač pa pozorno spremlja in se odziva na poslovanje konkurenčnih oligopolistov. Ko podjetje sprejme odločitev, mora upoštevati tudi predvideno odzivanje konkurentov na to odločitev. Podjetje se mora zavedati, da so njihovi konkurenti prav tako racionalni, kot so oni (Prašnikar, 2005, str. 249).

Med najbolj znanima modeloma oligopola sta Cournotov in Bertrandov model. Augustin Cournot je leta 1838 prvi model razvil, ko je želel pojasniti, kako podjetja v tržnih strukturah od monopola pa do popolne konkurence izbirajo svojo raven proizvodnje v želji po maksimizaciji dobička. V modelu nobeno podjetje nima neposrednega vpliva na tržno ceno, saj je cena določena s skupno proizvedeno količino vseh podjetij. Posamezno podjetje lahko vpliva le na svojo količino. Kot kritiko temu modelu Joseph Louis Francois Bertrand leta 1883 razvije svojega. Pravi, da podjetja izbirajo cene svojih proizvodov in ne količine, povpraševanje kupcev pa nato determinira prodajo. V njegovem modelu se izoblikuje cena, ki je identična tisti, ki se vzpostavi na popolno konkurenčnem trgu, če so proizvodi podjetij homogeni (Morrison, 1998, str. 172).

Prisotnost oligopola v neki panogi merimo s stopnjo koncentracije. Ta nam pove, kolikšen delež imajo denimo štiri največja podjetja v panogi. Če imajo štiri vodilna podjetja nad 60 odstotkov tržnega deleža, govorimo o čvrstem oligopolu, tajni dogovori med njimi pa so relativno lahko doseženi. V kolikor pa imajo vodilna podjetja do 40 odstotkov tržnega deleža,

govorimo o ohlapnem oligopolu, tajnega dogovora o določanju skupnih cen med njimi ni (Turk & Turk, 2010, str. 41).

### **1.2.3 Monopolistična konkurenca**

Pojem monopolistična konkurenca se pojavi zaradi nezadovoljstva z obema ekstremoma – popolno konkurenco in monopolom. Avtor modela monopolistične konkurence je Edward Chamberlin (leta 1933). V svojem modelu je pokazal, da podjetja proizvajajo diferencirane proizvode, za katera zaračunavajo več, kot so njihovi mejni stroški (Sušjan, 2006, str. 202).

Večje število proizvajalcev torej proizvaja diferencirane proizvode. Ta tržna struktura spominja na popolno konkurenco, saj obstajajo številni prodajalci, od katerih pa na trgu nobeden nima velikega tržnega deleža. Od popolne konkurence se razlikuje, ker proizvodi niso identični (Samuelson & Nordhaus, 1992, str. 157). Poleg te lastnosti pa je za monopolistično konkurenco značilno še, da obstajata prost vstop podjetij v panogo in prost izstop iz nje. Nova podjetja brez težav vstopijo v panogo, podjetja v panogi pa jo lahko zapustijo, če na vložen kapital ne dosežejo normalnega dobička (Prašnikar, 2005, str. 246).

Podjetje v monopolistični konkurenci deluje s presežnimi zmogljivostmi, vstop novih podjetij pa dolgoročno pripelje do ničelne stopnje dobička. Presežek zmogljivosti je znak neučinkovitosti, saj bi se povprečni stroški zmanjšali, če bi bilo v panogi manj podjetij. Zelo pogosto imajo podjetja v monopolni konkurenci razmeroma majhno monopolno moč, v panogi pa je dovolj podjetij, ki proizvajajo zadovoljive substitute. Zaradi tega mrtva izguba podjetja ni pretirana (Prašnikar, 2005, str. 248–249).

### **1.2.4 Kartel**

Kartel predstavlja organizacijo ponudnikov blaga, ki ima cilj povečati dobičke. To želi doseči z medsebojnim sodelovanjem članov, s čimer ti zmanjšajo konkurenco na trgu. Obstajata dve vrsti kartelov. Prva oblika je centraliziran kartel. Ta na trgu povzroči razmere, ki so značilne za monopol, saj se podjetja znotraj kartela obnašajo kot eno in se dogovorijo o usklajenem določanju cen ter proizvedenih količin. Druga oblika so karteli z delitvijo trga, kjer si podjetja znotraj kartela razdelijo trg med seboj in si ne konkurirajo (Tajnikar, 2003, str. 340).

Običajno kartelni dogovor ne združuje vseh ponudnikov v panogi. Za uspeh kartela je potrebno, da se člani sporazumejo o cenah in obsegu proizvodnje in podpišejo sporazum. S tem se lahko izognejo zapornikovi dilemi. Drug pogoj za obstoj kartela pa je možnost doseganja monopolne moči. Ta ni mogoča, če je prodajano blago zelo elastično in če imajo igralci znotraj kartela premajhen skupni tržni delež (Prašnikar, 2005, str. 259).

Ker je svobodna konkurenca bistvena značilnost zasebnolastninske ureditve, je kartelni dogovor zakonsko prepovedan. Konkurenčno pravo se v teoriji deli na dve tradicionalni

področji: protimonopolno pravo in pravo zatiranja nelojalne konkurence. Prva pravila konkurenčnega prava so se razvila v 18. stoletju v ZDA in Veliki Britaniji. V ZDA je bila prepoved omejevanja konkurence deležna bistveno več pozornosti kot zatiranje nelojalne konkurence, kar se odraža v Shermanovem zakonu iz leta 1890, ki z generalno klavzulo prepoveduje monopolne sporazume in zlorabe monopolnega položaja. V kontinentalnem sistemu je bil v Nemčiji leta 1896 sprejet prvi zakon o prepovedi nelojalne konkurence, medtem ko se je protimonopolno pravo oblikovalo šele po prvi svetovni vojni. V Evropski uniji je bilo področje varstva konkurence urejeno v 85. in 86. členu Rimske pogodbe iz leta 1957, ki sta urejala prepoved omejevalnih sporazumov in prepoved zlorabe prevladujočega položaja. Leta 1997 sta bila preštevilčena v 81. in 82. člen Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti. Leta 2009 sta bila prej navedena člena preštevilčena v 101. in 102. člen Pogodbe o delovanju Evropske unije (Zgodovina, 2014).

Zaradi preprečevanja nelojalne konkurence so številne države ustanovile posebna telesa, ki skrbijo za varovanje svobodne konkurence. Državni organi te vrste so samostojni in neodvisni. V ZDA je to Zvezna trgovinska komisija (Federal Trade Commission), v Nemčiji pa zvezni kartelni urad (Bundeskartellamt). V Sloveniji tak organ predstavlja Javna agencija Republike Slovenije za varstvo konkurence, ki izvaja nadzor nad uporabo določb Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, spremlja in analizira razmere na trgu, vodi postopke in izdaja odločbe v skladu z zakonom. Agencija presoja domnevne omejevalne sporazume ter domnevne zlorabe prevladujočega položaja. Na podlagi priglasitve opravlja presojo skladnosti koncentracij s pravili konkurence in jih po opravljenem postopku odobri, prepove ali odobri s pogoji (Javna agencija Republike Slovenije za varstvo konkurence, 2014).

## **2 ANALIZA KONKURENCE**

Nobeno podjetje se ne glede na izvirnost in revolucionarnost storitev in izdelkov ne more izogniti konkurenci. Analiza konkurence je osredotočena na identificiranje nevarnosti, priložnosti in strateške negotovosti za posamezno podjetje. V kolikor želi podjetje narediti dobro analizo, mora nenehno zbirati informacije o konkurentih.

Bistvo analize konkurence je, da poskušamo odkriti prednosti našega podjetja v gospodarski dejavnosti. Dobljeni podatki določijo mesto podjetja glede na konkurente oziroma pozicionira proizvode in storitve. Analiza konkurence mora biti sestavni del poslovnega okolja (Uran, 2006, str. 69) in imeti odločilen pomen pri trženjskem načrtovanju. Podjetje mora s konkurenti neprestano primerjati svoje proizvode, cene, način trženja in promocijo, saj s tem ugotovi, na katerih ravneh ima prednost in kje zaostaja. Z analizo podjetje prav tako pridobi izhodiščne podatke, kako naj napade konkurente in kako naj se brani pred njimi (Kotler, 1996, str. 224).

## 2.1 Konkurenčnost in dejavniki, ki vplivajo na konkurenco

Konkurenčnost je sposobnost podjetja, da proizvaja dobrine in storitve, ki ustrezajo potrebam na trgu, kar omogoča, da s prodajo le-teh skrbi za svoje ohranjanje, še bolj zaželeno pa je, da skrbi za povečanje dohodka/premoženja podjetja (Shurchuloo, 2002, str. 409). Porter (1980, str. 3) pa navaja konkurenco kot proces. Pravi, da tekmovalnost med konkurenti nastane, ker želijo podjetja izboljšati lastni položaj na trgu, kar pa večinoma pridobijo na račun poslabšanja položaja konkurenta.

Glede na stopnjo zamenljivosti izdelka ločimo štiri ravni konkurenčnosti. Prva je konkurenca na ravni blagovnih znamk. To pomeni, da so za podjetje konkurenti lahko tista podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve istim odjemalcem in po primerljivih cenah. Druga raven je konkurenca na ravni panoge. V tem primeru podjetje vidi konkurenco širše, in sicer v vseh drugih podjetjih, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelkov. Tretja raven je konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe. V tem primeru obravnavamo konkurenco še širše, in sicer jemljemo za konkurente vse proizvajalce dobrin, ki služijo istemu namenu. Zadnja raven pa je splošna konkurenčnost. Tukaj podjetje kot tekmece obravnava vsa druga podjetja, ki si prizadevajo zaslužiti denar istih uporabnikov (Kotler, 1996, str. 225).

### 2.1.1 SWOT analiza

Uspešnost današnjega podjetja temelji na njegovi sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, obenem pa mora paziti na nevarnosti, katerim se mora izogniti. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko določili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja (Treven, 1992, str. 644). Podjetje mora dobro poznati svoj konkurenčni položaj, če želi uspešno konkurirati ostalim konkurentom. Največkrat uporabljen model za analizo prednosti in slabosti ter obenem nevarnosti in priložnosti podjetja na trgu je SWOT<sup>1</sup> analiza oziroma v slovenščini SPIN analiza, ki nam omogoča analiziranje notranjega in zunanega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti. Analiza spada v proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki je lahko usmerjen na organizacijo kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote. Namen te analize je ugotoviti prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti in se posledično zavesti nevarnosti ter priložnosti, s katerimi se bo podjetje soočilo v prihodnosti (Pučko, 1994, str. 307–308).

Iz analize podjetja izhajajo prednosti in slabosti, kjer gre za notranjo analizo, ki se časovno nanaša predvsem na sedanost. Prednosti podjetju omogočajo lažje tekmovalnost s konkurenti na trgu, predstavljajo jo lahko kadri s posebnim znanjem, osnovna sredstva, organizacijska struktura podjetja, prepoznavnost podjetja, dobri odnosi s kupci in dobavitelji, finančni viri, ki

---

<sup>1</sup> Posamezne črke v besedi SWOT pomenijo; S- strenghts (prednosti), W- weaknesses (slabosti), O- opportunities (priložnosti) in T- threats (nevarnosti).

omogočajo doseganje ciljev itd. Slabosti podjetja so lahko omejitve, ki resno vplivajo na učinkovito poslovanje in so lahko pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, slabi tržni prijemi, nesposoben management itd. (Potočnik, 2002, str. 56).

Iz analize okolja izvirajo priložnosti in nevarnosti, pri kateri gre za zunanjo analizo, ki se časovno nanaša predvsem na prihodnost. Priložnost je rezultat poslovne moči podjetja ali ugodnih okoliščin, ki jih podjetje lahko izkoristi. Take priložnosti so lahko odkrivanje tržnih vrzeli, sprememba tehnologije, sprememba konkurenčnih in zakonskih ovir, izboljšanje odnosov do dobaviteljev ali kupcev itd. Nevarnost je neugodna okoliščina, ki potencira veliko verjetnost, da se bo v prihodnje poslabšal konkurenčni položaj podjetja. Nevarnosti se pojavijo z vstopom novih konkurentov, z naraščanjem pogajalske moči dobaviteljev ali kupcev, s počasno rastjo tržnega deleža, spremembo tehnologije itd. Po drugi strani pa nevarnost lahko postane priložnost, če jo podjetja zazna pravočasno in ustrezno ukrepa (Potočnik, 2002, str. 57).

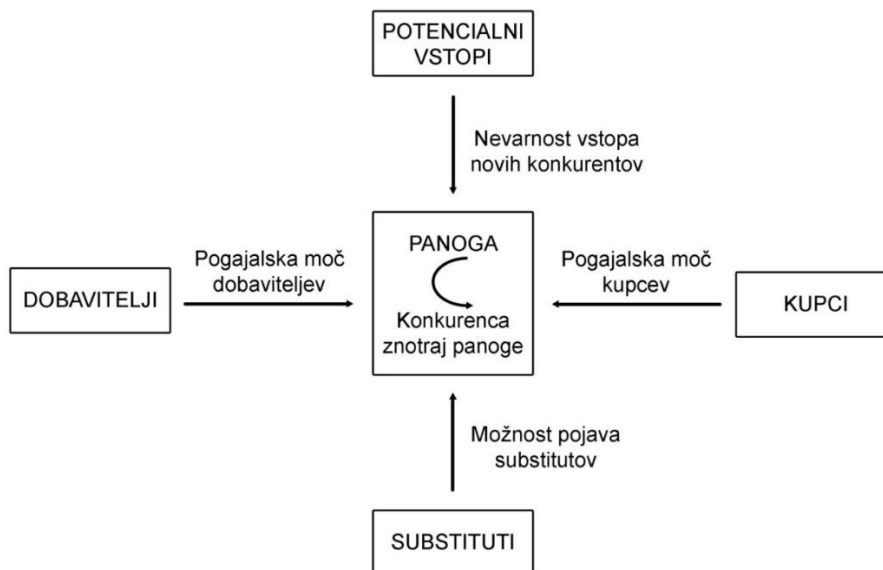
Po uspešno opravljeni SWOT analizi lahko rezultate prikažemo SWOT matriki, ki je osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Podjetje naj bi imelo štiri alternative (Hunger & Wheelen, 1996, str. 173):

- strategijo izkoristka prednosti in slabosti,
- strategijo izkoristka prednosti v izogib nevarnostim,
- strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti,
- strategijo zmanjševanja slabosti in izogibanje nevarnostim.

### **2.1.2 Porterjev model petih silnic**

Michael E. Porter (1980, str. 4) je predstavil model petih konkurenčnih sil ali model petih silnic, ki določa dolgoročno privlačnost trga ali tržnega segmenta oziroma kaže konkurenčnost podjetij znotraj določenega okolja. Model vključuje odnos med konkurenti znotraj panoge, potencialne konkurente, dobavitelje, kupce in grožnjo substitutov. Osnovni namen modela je, da podjetje določi svoj položaj v panogi in predvidi, kje lahko svoj položaj izboljša oziroma pridobi konkurenčno prednost. Model je predstavljen na sliki 2.

*Slika 2: Porterjev model petih silnic*



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors* 1980, str. 4.

### 1. Konkurenca znotraj panoge

Obstoječa konkurenca znotraj panoge kaže, kakšna so razmerja med podjetji. V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči odziv drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoj položaj v panogi. Višino konkurenčnosti znotraj panoge določajo spremenljivke, kot so: število konkurentov, stopnja rasti panoge, značilnost proizvoda, delež stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti, višina izstopnih ovir, raznovrstnost konkurentov (Jaklič, 2002, str. 322–323).

### 2. Nevarnost vstopa novih konkurentov

Panoge, kjer ni konkurence, so zelo redke, saj se vsi igralci na trgu potegujejo za čim boljši položaj. Nekateri trgi niso privlačni za vstop novih podjetij, v kolikor so na njem že številni, močni in napadalni konkurenti. Če je trg po obsegu nespremenjen ali če upada, če zmogljivosti naraščajo z eksplicitnimi stroški, če so fiksni stroški visoki, če so izstopne ovire visoke ali če si tekmeči prizadevajo, da bi za vsako ceno obstali v panogi, je za tak trg značilno, da je zelo neprivačen za vstop novim podjetjem (Radonjič & Iršič, 2004, str. 17).

Privlačnost določene panoge je odvisna od vstopnih in izstopnih ovir. Navadno so najbolj privlačni segmenti, na katerih veljajo visoke vstopne in nizke izstopne ovire. To pomeni, da je na trgu malo podjetij, nova pa težko vstopajo. Če ima trg tako visoke kot tudi izstopne ovire, to predstavlja za vstopajoča podjetja večje tveganje, saj bi ob slabem poslovanju težko izstopila iz panoge. Je pa res, da so navadno v tem primeru v panogi največji dobički. V kolikor so ovire nizke, je dobiček v panogi majhen, vendar stabilen. Najslabši primer je, če so vstopne ovire nizke in izstopne visoke. Podjetja vstopajo v panogo, ko je ta v razcvetu, kasneje pa jo težko zapustijo. Taka panoga ima presežke zmogljivosti in posledično nizke zaslužke vseh konkurenčnih podjetij (Kotler, 2004, str. 242). Vse možnosti vstopnih in izstopnih ovir ter donosnost panoge so prikazane na sliki 3.



Slika 3: Vstopne in izstopne ovire in donosnost panoge

		IZSTOPNE OVIRE	
		Nizke	Visoke
VSTOPNE OVIRE	Nizke	nizki, stabilni donosi	nizki, tvegani donosi
	Visoke	visoki, stabilni donosi	visoki, tvegani donosi

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 243.

Privlačnost določenega segmenta torej zmanjšujejo vstopne ovire, ki so ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, dostop do distribucijskih poti, potrebe po kapitalu, stroškovne slabosti, vladna politika in stroški zamenjave dobavitelja (Ješovnik & Tibljaš, 2001, str. 100).

### 3. Možnost pojava substitutov

Substituti so izdelki, ki se razlikujejo od prvotnega izdelka, vendar zadovoljujejo iste potrebe kupcev, kot jih je prvotni izdelek. Za kupce je najpomembnejša primerjava cene in lastnosti substituta s prvotnim izdelkom. V primeru, da kupec z zamenjavo izdelka ne izgubi na kvaliteti in je substitut prodajan po nižji ali enaki ceni kot prvotni izdelek, lahko to ključno vpliva na privlačnost in konkurenčnost določene panoge (Ješovnik & Tibljaš, 2001, str. 101).

Segment je torej manj privlačen, če obstajajo dejanski ali le mogoči substituti za prvotni izdelek. Nadomestki predstavljajo meje cen navzdol in zmanjšujejo dobiček. V kolikor se podjetje želi zavarovati pred zamenjavo svojega izdelka s substitutom, mora neprestano spremljati premike cen in vlagati v razvoj tehnologije (Kotler, 2004, str. 242).

### 4. Pogajalska moč kupcev

Na konkurenčne razmere v panogi vpliva tudi pogajalska moč kupcev, ki si želijo nižje cene, večjo kakovost in izboljšane storitve. V kolikor morajo podjetja bolj upoštevati kupce zaradi pogajalske moči, se znižuje donosnost panoge. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če: so koncentrirani ali nabavljajo pri izbranem proizvajalcu večjo količino; nabavljeni proizvodi predstavljajo velik delež celotnih kupčevih stroškov; so kupljeni proizvodi standardizirani; so na trgu nizki stroški menjave; imajo majhne dobičke; so popolno informirani (Porter, 1980, str. 24–26).

Podjetja lahko izboljšajo svoje izhodišče s selekcijo kupcev in izberejo tiste, ki imajo majhno pogajalsko moč ali najmanj možnosti za zamenjavo dobavitelja. Podjetje lahko prilagodi svoje proizvode na določen segment kupcev znotraj panoge. Kupci težje zavrnejo takšne ponudbe, s čimer si zmanjšujejo pogajalsko moč (Kotler, 2004, str. 242–243).

### 5. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji so zelo pomemben člen za konkurenčnost podjetja. Segment je neprivlačen, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo cene ali zmanjšajo kvaliteto dobavljene količine blaga, podjetje pa ne more vplivati na njihove odločitve. Pogajalska moč dobaviteljev je visoka, če: je njihovo število majhno in so skoncentrirani; dobavljeno blago nima bližnjih substitutov; jim panoga ne predstavlja pomembnejšega kupca; je njihov proizvod zelo pomemben za kupca; če obstaja nevarnost povezave dobaviteljev in če lahko dobavitelj prevzame naslednji člen na tržni poti (Porter, 1980, str. 27–29).

Podjetje lahko zmanjša vpliv dobavitelja z razvojem odnosov v obojestransko korist. Podjetje in dobavitelj lahko podpišeta dolgoročno pogodbo, katere se potem tudi držita. V kolikor do takega sporazuma ne pride, lahko podjetje uporablja več nabavnih virov. S tem nekaj izgubi kot pomemben kupec, saj zmanjša količino blaga, po drugi strani pa zmanjša tudi monopolno moč enega samega dobavitelja. Podjetje lahko svoj položaj izboljša tudi s poslovanjem z zalogami, saj ima tako več časa za nov dogovor (Kotler, 2004, str. 243).

Bistvo zavedanja položaja konkurenčnosti podjetja je, da ga to poskuša izboljšati in s tem pridobiti konkurenčno prednost. Porterjev model petih silnic analizira konkurenco v panogi in če je analiza dobro opravljena, se podjetju pokažejo izhodiščne točke, kje ima prednosti in katere stvari je potrebno popraviti, da se pridobi dodatna konkurenčna prednost.

## **2.2 Identificiranje obstoječih in potencialnih konkurentov**

Na prvi pogled se zdi, da je za podjetje prepoznavanje konkurentov dokaj lahka naloga. V resnici pa je to mnogo težje, saj je potrebno upoštevati tudi prikrite, potencialne konkurente. Za opredelitev slednjih je potrebno ugotoviti stopnjo konkurence na določenem trgu in pogoje, pod katerimi bodo novi konkurenti vstopili na trg. Na potencialno konkurenco je potrebno biti pozoren tudi takrat, ko se pričakujejo spremembe pogojev na trgu in vstopnih ovir (Kotler, 1996, str. 239).

Identifikacija obstoječih konkurentov lahko poteka na dva načina. Prvi je z zornega kota kupcev blaga podjetij, ki izbirajo med konkurenti, drugi pa z razvrščanjem konkurentov v strateške skupine. Prvi način imenujemo analiza vrednosti za kupca. Ko se postavimo v kožo kupcev, moramo analizirati vrednost blaga podjetja za odjemalca. Bistvenih korakov pri tej analizi je pet. Prvi je določitev poglavitnih lastnosti, ki jih odjemalec ocenjuje. To pomeni, da je treba odjemalce vprašati, katere funkcije in kakšno raven poslovanja pričakujejo pri izbiri blaga in ponudnika. Drugi korak je ocena stopnje pomembnosti različnih lastnosti. Kupce se prosi, naj rangirajo različne lastnosti blaga. Tretji korak je ocena poslovanja podjetja in konkurentov. Kupce se vpraša, kam bi uvrstili podjetje in kam njegove konkurente glede na posamezne lastnosti. Predzadnji korak je ugotovitev, kako kupci v določenem segmentu ocenjujejo podjetje in kako največjega konkurenta. Če analiza pokaže, da ima podjetje boljšo oceno od konkurence, imajo lahko višjo ceno njihovih proizvodov in dosežajo večji dobiček.

Zadnji korak v analizi je spremljanje vrednosti za kupca. Če hoče biti podjetje dolgoročno učinkovito, mora redno izvajati raziskave vrednosti za kupce (Kotler, 1996, str. 239).

Pri drugem načinu pa konkurente razdelimo v strateške skupine, ki jih tvorijo tisti konkurenti, za katere je značilno: da imajo enake ali podobne konkurenčne strategije; da imajo podobne določene značilnosti (velikost, odzivnost, agresivnost); da imajo podobne sposobnosti in sredstva. Pomembno je, da se za vsako strateško skupino določi izstopne ovire za prehod iz ene skupine v drugo. Prednost strateških skupin je, da podjetje večje število konkurentov združi v eno skupino in jih obravnava skupno. Taka analiza je bolj kompaktna, lažje izvedljiva in uporabnejša (Aaker, 2001, str. 56–58).

### **2.3 Analiziranje značilnosti konkurentov**

Ko podjetje identificira svoje glavne konkurente in vidi na katerih trgih in s kakšnimi izdelki se pojavljajo, jih mora bolje preučiti, še posebej njihovo konkurenčno strategijo, cilje, prednosti, slabosti in način odzivanja. Analiza konkurentov je zelo pomembna, saj z boljšim poznavanjem tekmecev lažje opredelimo in napovemo izzive in nevarnosti podjetja ter imamo večje možnosti, da se načrtovani ukrepi tudi dejansko uresničijo (Radonjič & Iršič, 2004, str. 19–20).

Aaker (2001, str. 63–64) pravi, da nam pri boljši analizi konkurentov pomaga poznavanje osmih dejavnikov o tekmecih, ki jih je potrebno podrobno preučiti. Prvi so velikost, rast in dobičkonosnost tekmecev, kjer je potrebno analizirati tudi tržni delež konkurenta. Drugi sta podoba in strategija pozicioniranja konkurentov, kjer je potrebno analizirati marketinški splet konkurentov. Rezultat analize naj bo, kaj blago konkurentov predstavlja za kupce in katere kupčeve dražljaje sproži. Zaznane prednosti konkurentov morajo predstavljati izziv za podjetje, da se jih preseže ali vsaj izniči. Tretji dejavnik so cilji in spodbude konkurentov, kjer je potrebno analizirati, ali želi konkurent spremeniti obstoječe aktivnosti. Izhodiščna domneva mora biti, da so tekmeci racionalni in da želijo povečati dobiček. Analizirati moramo tudi, kakšno težo konkurent pripisuje kratkoročni donosnosti, rasti tržnega deleža, denarnemu toku, vodilnemu tehnološkemu položaju in podobno. Zanima pa nas tudi, kateri dejavniki vplivajo na cilje tekmeca. To so lahko velikost organizacije, preteklost, tekoče poslovanje in gospodarske razmere. Četrty dejavnik so obstoječe in pretekle strategije konkurentov. Glede na to, da bo obnašanje konkurentov podobno v prihodnosti, v kolikor je bilo tako obnašanje uspešno že prej, lahko predvidimo prihodnost in s tem dobimo določeno prednost. Prav tako lahko sklepamo, da se konkurent ne bo obnašal tako, kot se je v preteklosti pri neuspešnih strategijah. Za konkurentovo obstoječo strategijo moramo poiskati vzroke za tako obnašanje. Recimo, ali so strategijo nizkih stroškov uvedli zaradi ekonomije obsega, krivulje izkušenj, boljše tehnologije, lažjega dostopa do virov. Dejavnik številka pet je stroškovna struktura konkurentov. Ta dejavnik moramo prav posebno skrbno analizirati takrat, ko konkurent udejanja strategijo nižjih stroškov. Analizirati in napovedati moramo predvsem raven fiksnih in variabilnih stroškov, ki določajo prag pokritja. Pri tej analizi si moramo pomagati z

informacijami o številu zaposlenih pri konkurentu, višini direktnih stroškov dela, višini režijskih stroškov, stroškov objektov, vrednosti zaloge in vrednosti opreme. Šesti dejavnik je organizacija in organizacijska kultura konkurentov. Bolj kot poznamo vodstvo konkurence, bolj lahko predvidimo njihove aktivnosti, saj je način vodenja in upravljanja konkurenčne organizacije odvisen od njih. Vodstvo, ki daje prednost inovacijam in poslovnim tveganjem, bo težje doseglo stroškovno učinkovitost, po drugi strani pa bo vodstvo, ki ima močan nadzor nad doseganjem ciljev, težje doseglo visoko stopnjo inovativnosti. Predzadnji dejavnik so izstopne ovire konkurentov. Višina izstopnih ovir igra veliko vlogo pri umiku konkurenta iz panoge. V kolikor so izstopne ovire visoke, bomo konkurenta težje izrinili s trga, po drugi strani pa bo v panogo prišlo več novih. Višino izstopnih ovir določajo stopnja specializacije, višina fiksnih stroškov, stroški nakupa in uporabe opreme, investicija v distribucijske kanale, vzpostavljanje prodajne mreže in vladne ter zakonodajne uredbe. Zadnji dejavnik je ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti konkurentov. Za podrobnejšo analizo prednosti in slabosti tekmecev je potrebno zavedanje o njihovih sredstvih in sposobnostih. Ključna vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti, pa so:

- Kaj je prispevalo k uspehu in zakaj določen projekt ni uspel?
- Kateri so ključni nakupni motivi kupcev in kaj je za njih v menjalnem procesu zares pomembno?
- Kateri elementi dodane vrednosti izdelka so stroškovno največji?
- Kateri del verige vrednosti tekmecega predstavlja potencial za doseganje konkurenčne prednosti?

Podjetje lahko zazna spremembo pri kateremkoli od zgoraj omenjenih dejavnikov in to je zanj tržni signal. Vsakega je potrebno podrobno analizirati, saj nekateri predstavljajo nevarnosti, drugi prednosti, lahko pa so zgolj zaigrani. Torej tržni signali predstavljajo posredno obliko komuniciranja med igralci na trgu (Proctor, 2000, str. 112).

Kotler (2004, str. 248–251) v svoji knjigi analizira tekmece na štirih področjih, in sicer glede na strategijo, cilje, prednosti in slabosti ter vzorce odzivanja. Skupini podjetij, ki imajo enako ali podobno strategijo, pravimo strateška skupina. V vsako skupino vstop otežujejo vstopne ovire, ko pa podjetju uspe vstopiti, postanejo člani te skupine njihovi glavni tekmece. Kotler pravi, da morajo podjetja pri analizi tekmecev spremljati tri spremenljivke:

- tržni delež, ki ga ima konkurent na ciljnim trgu;
- delež v zavesti kupcev (odstotek kupcev, ki bi na vprašanje »Katero podjetje v tej panogi vam pride najprej na misel?« odgovorili s konkurenčnim podjetjem);
- delež v preferencah kupcev (odstotek kupcev, ki bi na vprašanje »Imenujte podjetje, od katerega bi najraje kupili določen izdelek?« odgovorili s konkurenčnim podjetjem).

## **2.4 Izbor primernih konkurentov za napad**

Ko podjetje opravi analizo vrednosti za kupca (podrobneje je opisana v točki 3.2) in odkrije svoje prednosti in pomanjkljivosti, začne razmišljati o izboljšanju svojega konkurenčnega položaja. Ker sedaj bolje pozna konkurente, ve s katerimi lahko učinkovito tekmuje. Podjetje lahko osredotoči svoje napade na naslednje razrede konkurentov: močan ali šibak; bližnji ali oddaljen; dober ali slab (Kotler, 2004, str. 254).

Večina podjetij se najprej odloči za napad šibkejših konkurentov, saj lahko tržni delež povečajo z nekoliko manjšim obsegom vloženih sredstev. Vendar se moramo pri napadu na šibkejše zavedati tudi, da se nam tržni delež ne bo veliko povečal. To pomeni, da v kolikor želi podjetje držati korak z najboljšimi, mora tudi tekmovati z njimi. Pred napadom na njih pa mora dobro preučiti njihove pomanjkljivosti (Kotler, 1996, str. 239).

Večina podjetij se pri napadu osredotoči le na bližnje konkurente, saj so jim le-ti najbolj podobni. Bližnji konkurenti so podjetja, ki delujejo na istem trgu in proizvajajo substitute našim izdelkom. Podjetje naj gleda širšo sliko trga in naj upošteva tudi oddaljene tekmece, tiste, ki se na prvi pogled ne zdijo naši konkurenti. V podjetju Coca-Cola pravijo, da njihov najhujši konkurent ni podjetje Pepsi, pač pa voda iz pipe. Tako morajo danes muzeji tekmovati z zabavišnimi parki in trgovskimi centri (Kotler, 2004, str. 254).

V vsaki panogi obstajajo tako imenovani dobri in slabi konkurenti. Dobri konkurenti so tisti, ki se držijo določenih pravil igre znotraj panoge, ne zavajajo glede rasti panoge, cene določajo v pametnem razmerju do stroškov, zagovarjajo zdravo panogo. Na drugi strani pa slabi konkurenti kršijo panožna pravila. Namesto da bi svoj delež na trgu zaslužili, si ga kupijo, veliko tvegajo, vlagajo v prevelike zmogljivosti in na splošno motijo in rušijo panožno ravnovesje. Dobra podjetja si tako prizadevajo, da bi bila v panogi sama dobra podjetja. To lahko storijo s selektivnim odzivanjem na napade in povezovanjem. Ne nazadnje jim to pomeni, da je protitrustovsko tveganje manjše, celotno povpraševanje se povečuje, podjetja si delijo stroške za razvoj trga in uveljavo nove tehnologije (Kotler, 1996, str. 240).

Podjetja se različno odzivajo na napade tekmecev. Nekatera nanje odgovorijo počasi, druga se odzovejo le na določene vrste napadov, spet tretja odgovorijo na vse vrste napadov hitro in odločno. Ko se podjetje odloči, katerega konkurenta bo napadlo, zakaj ga bo napadlo in kaj bo njihov izplen, mora predvideti tudi, kako se bo ta konkurent odzval. Konkurentova dejanja lažje predvidimo, če poznamo njihovo filozofijo in notranjo kulturo poslovanja in delovanja. V grobem lahko govorimo o štirih splošnih odzivih konkurentov:

1. Zaklenjeni tekmece. Določena podjetja se na poteze konkurentov odzovejo počasi in šibko. Razlogi za takšno ravnanje so lahko v tem, da imajo občutek, da so jim kupci zvesti, da je podjetje zadovoljno z izplenom, lahko da le počasi zaznajo tržne spremembe ali pa jim primanjkuje sredstev za ustrezen odgovor. Za napadalca je vedno koristno, da pridobi informacije, zakaj se konkurent ne odziva.

2. **Selektivni tekmelec.** Tak tekmelec se odzove le na določene vrste napada, in sicer na take, ki jih zaznajo kot grožnjo. Če napadalec ve, na kaj se bo konkurent odzval, lahko bolje izdela strategijo napada.
3. **Tiger tekmelec.** Tako imenujemo podjetje, ki se na vsak napad na svojem področju odzove hitro in silovito. Takšno podjetje že v samem začetku pokaže, da se bo napadalčeva strategija težko uresničila in da se je pripravljen boriti do konca. Mnogokrat podjetje s takim ravnanjem tudi prestraši napadalca in se ta umakne.
4. **Stohastični tekmelec.** Pri nekaterih konkurentih ni moč predvideti vzorca odzivanja. V določenem položaju odgovorijo, lahko pa tudi ne. Na osnovi njihovega ekonomskega obnašanja, njihove preteklosti ali kateregakoli drugega podatka ne moremo napovedati njihovega odziva (Kotler, 1996, str. 236).

## **2.5 Oblikovanje konkurenčnih strategij**

V nadaljevanju so opisane štiri konkurenčne strategije glede na vlogo, ki jo ima podjetje na trgu. Teoretično obstajajo štiri vloge, in sicer tržni vodja, ki ima največji tržni delež, sledi manjši delež, ki je v rokah izzivalca, še manjši delež ima sledilec, najmanjši delež pa pripada zapolnjevalcu tržnih vrzeli (Kotler, 2004, str. 254).

### **2.5.1 Strategija tržnega vodje**

V številnih panogah obstaja tržni vodja. Tako podjetje najprej spreminja cene, uveljavlja nove proizvode, uvaja nove distribucijske kanale in intenzivneje tržno komunicira. Vodilno podjetje navadno vzbuja spoštovanje, ostala podjetja pa priznavajo njegovo prevlado. Za ostala podjetja tržni vodja predstavlja orientacijsko točko, ki jo je vredno posnemati in izzivati (Kotler, 1996, str. 382–383).

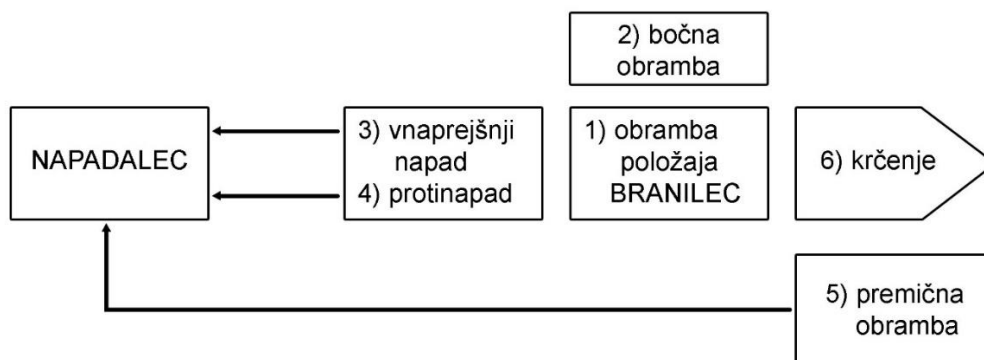
V kolikor želi tržni vodja obdržati svoj položaj, mora ukrepati na treh področjih, in sicer mora razširiti celoten trg, neprestano braniti tržni delež pred konkurenti in poskušati še povečati tržni delež in s tem utrditi svoj položaj (Krishnamurthi, 2001, str. 7).

Vsak izdelek lahko pritegne kupce, ki ga še ne poznajo ali tiste, ki ga zavračajo zaradi previsoke cene oziroma neizpolnjevanja določenih potreb. Širitev celotnega trga je za vodilno podjetje vedno dobrodošlo, saj z njo največ pridobi glede na konkurente. Tržni vodja mora na splošno iskati nove uporabnike in nove načine uporabe (Krishnamurthi, 2001, str. 8). Podjetje lahko nove kupce išče s strategijo prodiranja na trg, strategijo vstopa v nov segment in strategijo geografske širitve. Kupci lahko pogosto kar sami odkrijejo načine nove uporabe, podjetje pa jih mora zaznati in se nanje pravilno odzvati. Tretja možnost za širitev trga je, da poskuša podjetje doseči večjo uporabo blaga pri kupcih (Kotler, 2004, str. 255–256).

Drugi dejavnik za ohranjanje položaja tržnega vodje je branjenje tržnega deleža pred konkurenti. Vodilno podjetje to dosega, če neprestano povečuje ali ohranja konkurenčno

prednost, kar lahko doseže preko šestih obrambnih strategij. Prva je obramba položaja in pomeni, da podjetje ustvari izjemno močno in skoraj neuničljivo blagovno znamko. Druga strategija je bočna obramba, ko se napadeni vodja ne sme zanašati le na obrambo, pač pa mora pripraviti odgovor na ravnanje nasprotnika. Tretja strategija je vnaprejšnji napad. Tukaj gre za napad konkurenta, še preden nas napade on. Konkurenta se lahko zamoti tako, da v celotni panogi vodja organizira gverilske napade ali pa poskuša obkoluti trg (Krishnamurthi, 2001, str. 8–11). S takim početjem tržni vodja na trg pošilja signale, ki tekmece velikokrat odvrnejo od napada. Četrta strategija je protinapad. Zelo učinkovit protinapad je zavzemanje glavnega območja tekmece. Pogost protinapad je tudi nižanje cen izdelkov in ustvarjanje kratkoročne izgube, ki se pokrije s prihodki iz drugih panog. Predzadnja strategija obrambe je premična obramba, kjer vodja razširi svoje delovanje na nova področja, ki služijo kot prihodnja središča za obrambo in napad. Zadnja strategija pa je obramba s krčenjem. To se zgodi takrat, ko tržni vodja ugotovi, da se ne zmore več braniti v določenem segmentu in se odloči za strateški umik (Hrastelj, 1995, str. 49). Šest vrst obrambnih strategij je prikazanih na sliki 4.

Slika 4: Šest vrst obrambnih strategij



Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 258.

Zadnji dejavnik za ohranjanje položaja tržnega vodje je povečevanje tržnega deleža, ko dobičkonosnost raste z večjim tržnim deležem in do sprožitve protimonopolnih ukrepov. Raziskava, ki jo izvaja Strategic Planning Institute, ugotavlja, da se dobičkonosnost podjetja povečuje z rastjo relativnega tržnega deleža. Ti podatki so številna podjetja spodbudili, da so si prizadevali postati tržne vodje oziroma da je tržni vodja želel čim večji tržni delež (Krishnamurthi, 2001, str. 12).

V kolikor tržni vodja ne uživa položaja popolnega monopolista, mora biti neprestano v pripravljenosti, saj želijo njegovo mesto zasesti druga podjetja. Nevarnosti, ki lahko ogrozijo tržnega vodjo so lahko inovacije, večja zadržanost pri vlaganju v razvoj, kot jo imajo izzivalci, napačna presoja konkurentov, staromodno delovanje in nerazumno povečanje stroškov (Kotler, 2004, str. 255).

## 2.5.2 Strategija tržnega izzivalca

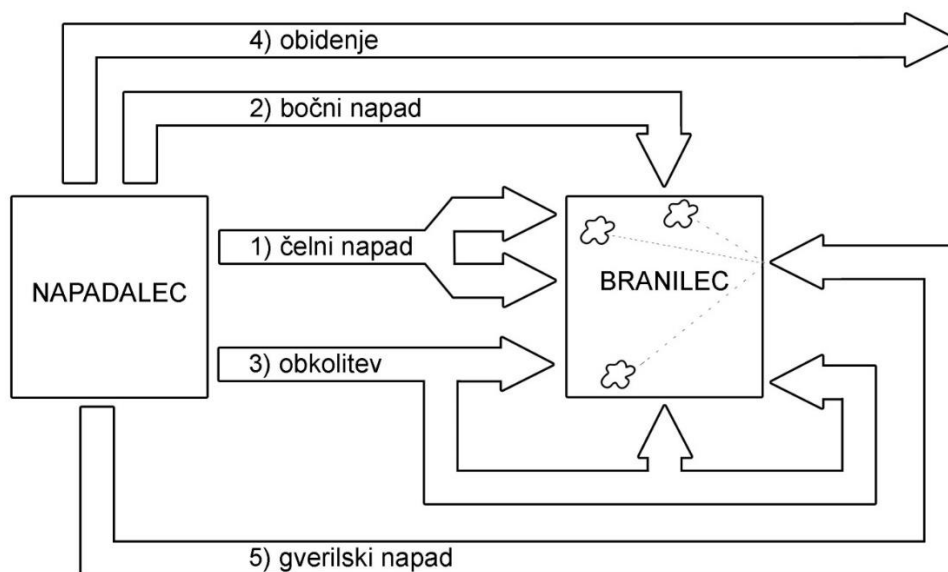
Tržni izzivalci so podjetja, ki napadajo vodilno podjetje in druge tekmece ter agresivno skušajo povečati svoj tržni delež. Velikokrat se je zgodilo, da so tržni izzivalci s svojimi napadi prehiteli tržnega vodjo (Vukasović, 2012, str. 331).

Izzivalec mora pred napadom določiti svoj strateški cilj, največkrat pa imajo tržni izzivalci za cilj povečanje tržnega deleža. V osnovi ima tržni izzivalec za napad na voljo tri vrste podjetij. Lahko napade tržnega vodjo. Tak napad je najbolj tvegan, vendar če uspe, je to zelo donosna strategija. Tak napad je najbolj smiseln, ko tržni vodja ne deluje optimalno. Največkrat so ti napadi uspešni z inovacijami (boljšimi postopki izdelave, doseganjem manjših stroškov ...). Tržni izzivalec lahko napade enako velika podjetja, ki so neuspešna in nimajo veliko finančnih sredstev. Navadno imajo ti konkurenti zastarele proizvode, previsoke cene in na splošno ne zadovoljujejo kupčevih potreb. Tržni izzivalec lahko napade tudi mala lokalna in regionalna podjetja. S prevzemom teh podjetij izzivalec dobi od vsakega majhen tržni delež, vendar če jih seštejemo, vsota ni zanemarljiva (Kotler, 2004, str. 265).

Ko tržni izzivalec opredeli strategije in cilje nasprotnika, ima za napad na voljo pet strategij. Prva je čelni napad, ko napadalec napada nasprotnikove dobre strani. Izid je odvisen od tega, katera stran ima več virov in je bolj vzdržljiva. V čistem čelnem napadu izzivalec prilagodi ceno, oglaševanje in tržne poti nasprotnikovem izdelku. Druga strategija je bočni napad, kjer se tržni izzivalec osredotoči na nasprotnikove šibke točke. Bočni napad je lahko geografski, kjer se napade območje, kjer vodja ni uspešen, ali segmentalni, kjer se najdejo tržne vrzeli in se jih zapolni. Bočni napadi so primernejši za napadalca, ki ima manj virov kot nasprotnik. Tretja strategija je obkolitev. S to strategijo poskuša napadalec s hitrim napadom zavzeti večji del tržnega deleža vodje. Za tak napad so potrebni močni napadi na večjih mestih hkrati. Za to taktiko se odločajo podjetja, ki imajo prednost v virih in verjamejo, da bo obkolitev hitro oslabila nasprotnika. Predzadnja strategija je obidenje, ki je najbolj posredna. V tem primeru obidemo sovražnika in napademo manj zahtevne trge. Ta strategija ponuja tri pristope, in sicer diverzifikacijo na nova področja, diverzifikacijo na nesorodne izdelke in preskok v nove tehnologije. Zadnja strategija je gverilski napad, ki je sestavljen iz manjših napadov, katerih glavni namen je motiti in demoralizirati nasprotnika. Za tako strategijo napada se odloči manjše podjetje, ki poskuša s takimi napadi oslabiti nasprotnikovo tržno moč, predvsem pa mu želi povzročiti neorganiziranost in zmedo. Gverilski napad naj bi bil le priprava na glavni napad. Strategije napada so prikazane na sliki 5 (Kotler, 2004, str. 265–268).

*Slika 5: Strategije napada*





Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 266.

Tržni izzivalec mora izoblikovati lastno strategijo s kombinacijo zgoraj navedenih osnovnih strategij napada. Sledi nekaj konkretnih strategij, ki so primerne za tržne izzivalce:

- Nižje cene; izzivalec lahko ponudi primerljive izdelke po nižji ceni. Za ta ukrep morajo biti izpolnjeni trije pogoji, in sicer, da so kupci občutljivi na ceno, da se jih prepriča, da je izdelek izzivalca substitut in da se tržni vodja ne bo odzval z nižanjem cen.
- Ceneni izdelki; izzivalec lahko ponudi proizvode nižje ali povprečne kakovosti po zelo nizki ceni.
- Prestižni izdelki; izzivalec lahko ponudi blago višje kakovosti od tržnega vodje in zaračuna višjo ceno.
- Širok izbor izdelkov; izzivalec lahko napade tržnega vodjo s pestrejšo ponudbo izdelkov, ki kupcu prinaša večjo možnost izbire.
- Novi izdelki; izzivalec tržnega vodjo napade s povsem novimi ali pa izboljšanimi izdelki.
- Izboljšane storitve; izzivalec nudi kupcu boljše poprodajne storitve, kot jih nudi tržni vodja.
- Nove tržne poti; izzivalec lahko razvije in odkrije nove tržne poti, s katerimi poveča tržni delež.
- Znižanje proizvodnih stroškov; izzivalec lahko doseže nižje stroške poslovanja. Lahko ima učinkovitejšo nabavo, nižje stroške dela ali sodobnejšo tehnologijo kot tržni vodja.
- Močno oglaševanje; izzivalec bistveno poveča izdatke za oglaševanje svojega proizvoda. Obsežni vložki so smiselni, če ima izzivalec boljši izdelek ali boljše reklamno sporočilo kot tržni vodja (Radonjič & Iršič, 2011, str. 421–422).

### 2.5.3 Strategija tržnega sledilca

Tržni sledilci so podjetja, ki sledijo tržnemu vodji in ga ne izzivajo. Za to vlogo se odločijo podjetja, ki ne morejo izvesti uspešnega napada na tržno vodjo, saj ne morejo prinesiti novosti na področju izdelka ali pa distribucije. Tržni vodja za ohranitev svojega položaja porabi veliko sredstev, saj mora neprestano vlagati v inoviranje. Tržni sledilec posname ta izdelek in ga lahko še izboljša. S tem lahko ustvari dovolj visok dobiček, za katerega pa mora znati obdržati obstoječe kupce in pritegniti določeno število novih. Vsak sledilec poskuša posredovati svoji ciljni skupini lokacijske, storitvene in finančne prednosti. Na drugi strani pa je sledilec največkrat tarča tržnih izzivalcev, zato mora ohraniti nizke proizvodne stroške ter obdržati določeno kvaliteto blaga (Kotler, 1996, str. 401).

Vloga sledilca ne pomeni, da je podjetje pasivno oziroma da kopira tržnega vodjo. Tržni sledilec mora izdelati svojo politiko razvoja, vendar ne sme izzvati maščevanja konkurentov. Vstopati mora na nove trge in s tem poiskati način za rast. Ločimo štiri osnovne strategije: ponarejevalec, kloner, posnemovalec in prilagojevalec. Ponarejevalec je podjetje, ki izdeluje popolnoma enake izdelke kot tržni vodja, ki so tudi enako pakirani. Tržni sledilec prodaja te proizvode na črnem trgu ali prek preprodajalcev sumljivega ugleda. Kloner proizvaja izdelke, ki so s svojim imenom in embalažo (z izjemo manjših sprememb) zelo podobni izdelkom vodilnega podjetja. Posnemovalec je podjetje, ki posnema določene elemente, vendar kljub temu ohranja razlike v pakiranju, oglaševanju, cenah in lokaciji. Po navadi je tržnemu vodji vseeno, dokler ga sledilec ne napade agresivneje. Prilagojevalec je podjetje, ki blago tržnega vodje prilagodi in izboljša. Za prodajo navadno izbira druge trge, kasneje pa se pogosto prelevi v tržnega izzivalca (Kotler, 2004, str. 269).

#### **2.5.4 Strategija zapolnjevalca vrzeli**

Namesto da podjetje prevzame vlogo sledilca na velikem trgu, lahko postane vodilno podjetje na manjšem trgu oziroma v določeni tržni vrzeli. Manjša podjetja se pogosto izogibajo tekmovanju z velikimi, saj za spopad niso dovolj močna in ciljajo na manjše trge, ki so za velika podjetja manj pomembni oziroma sploh nepomembni (Vukasović, 2012, str. 335).

Podjetja morajo pred vstopom na določen manjši trg preučiti, ali je slednji lahko tržna vrzel, za katero je značilno:

- da je dovolj velika (ima dovolj veliko kupno moč), da je lahko donosna,
- da obstaja možnost za nadaljnjo rast tržne vrzeli,
- da ni zanimiva za glavne konkurente,
- da ima podjetje potrebna znanja in sredstva, da bo potrebe vrzeli ustrezno zadovoljevalo (Kotler, 1996, str. 404).

Zapolnjevalci tržnih vrzeli dobro poznajo svojo skupino porabnikov in lahko bolje zadovoljijo njihove potrebe. Postavijo lahko višje cene, saj imajo v očeh kupcev njihovi izdelki veliko

vrednost. Zapolnjevalec vrzeli doseže visok donos, medtem ko ima množični proizvajalec veliko količino. Zapolnjevalec vrzeli ima tri ključne naloge. Ustvariti mora tržno vrzel, jo razširiti ter braniti pred ostalimi konkurenti. Strategija zapolnjevalca vrzeli je precej tvegana, saj v kolikor to vrzel prevzame konkurenčno podjetje oziroma vrzel presahne, zapolnjevalec obtiči z močno specializiranimi viri, ki jih težko uporabi v druge namene (Kotler, 2004, str. 271).

Glavna ideja trženja v vrzelih je specializacija. Zapolnjevalec vrzeli lahko izbira med številnimi vlogami specialista:

- podjetje se specializira na oskrbo ene same vrste končnega uporabnika,
- podjetje se osredotoči na določeno točko proizvodnje v verigi vrednosti,
- podjetje se specializira za prodajo majhnim, srednjim ali velikim kupcem (najpogosteje se osredotočijo na manjše kupce, saj jih večji konkurenti zanemarijo),
- podjetje omeji svojo prodajo izdelkov na enega ali nekaj kupcev,
- podjetje prodaja le na določeni lokaciji,
- podjetje proizvaja in prodaja le en izdelek oziroma eno skupino proizvodov,
- podjetje se specializira v izdelavi določene vrste izdelka z določeno značilnostjo,
- podjetje svoje proizvode prilagaja posameznemu kupcu,
- podjetje se osredotoči na spodnji ali zgornji kakovostni razred,
- podjetje ponuja storitve, ki jih ni moč zaslediti pri konkurentih,
- podjetje se osredotoči na določen člen v tržni poti (Kotler, 2004, str. 271–272).

## **2.6 Oblikovanje sistema obveščanja o tekmecih**

Sistem obveščanja o tekmecih je sestavljen iz štirih osnovnih korakov, ki morajo biti zasnovani tako, da je sistem stroškovno čim bolj učinkovit.

### **1. korak: Postavitev sistema**

Pri tem koraku opredelimo ključne vrste informacij o konkurentu in najboljše vire za doseg le-teh. Določiti je potrebno tudi osebo, ki bo vodila sistem in z njim povezane storitve. V večjih podjetjih na to delovno mesto zaposlijo nove osebe, pri manjših pa za to nalogo zadolžijo že zaposlene v podjetju (Kotler, 2004, str. 250).

### **2. korak: Zbiranje podatkov**

Obseg zbiranja informacij o konkurentu neprestano narašča, saj se podjetja želijo pripraviti na nadaljnje korake tekmecev. Zbiranje informacij o konkurentih lahko razdelimo na štiri glavne skupine. Večina opisanih postopkov pridobivanja informacij je zakonitih, a so nekateri vseeno etično vprašljivi. Prvi način je pridobivanje podatkov od na novo zaposlenih oziroma od konkurentovih uslužbencev. Pri tem načinu podjetje pridobi podatke o konkurentu na pogovorih za sprejem v službo oziroma iz pogovorov s konkurentovimi uslužbenci. Zgodilo se je že, da so podjetja razpisala prosta delovna mesta samo zaradi pridobivanja informacij o

konkurentu. Sem spada tudi zbiranje informacij o konkurentu z udeležbo na konferencah ali trgovskih predstavitev, kjer se za pridobivanje informacij o konkurentu uporabi način skritega kupca. Drugi način je pridobivanje informacij od ljudi, ki poslujejo s konkurentom. Pomembni konkurentovi odjemalci lahko pomagajo do podatkov, in sicer tako, da raziščejo konkurenčne izdelke in podatke posredujejo naprej. Tretji način je pridobivanje podatkov iz objav in javnih dokumentov. Podjetje lahko spremlja na prvi pogled nepomembne objave konkurenta in si s tem ustvari podobo o njem. Iz razpisov za nova delovna mesta se lahko sklepa o konkurenčnih tehnoloških zmogljivostih in kam poteka razvoj novih izdelkov. Zadnji način je pridobivanje podatkov z opazovanjem konkurentov in s fizičnimi raziskavami. Pri tem načinu podjetje kupi konkurenčne izdelke in na njih ugotavlja tehnologijo izdelave in podobno (Sable, 1984, str. 26–33).

Danes je najpogosteje uporabljeni vir za pridobivanje informacij splet, saj podjetja na svojih spletnih straneh ponujajo velikanske količine podatkov, s katerimi poskušajo pridobiti kupce, partnerje in dobavitelje. Vsi ti podatki pa so le klik miške oddaljeni od konkurenčnih podjetij (Kotler, 2004, str. 251).

### 3. korak: Ocena in analiza podatkov

Analiza podatkov je ena izmed pomembnih aktivnosti na vseh področjih raziskovanja. Ko podjetje zbere podatke, jih mora znati kontrolirati s premišljeno interpretacijo. Ti podatki so koristni le, če jih podjetje zna obdelati, da njihovo sporočilo postane jasno. Za učinkovito analizo je smiselno dobljene rezultate pred sprejetjem tudi preveriti (Jereb, Skok, Šafran & Škornik, 2011, str. 408).

### 4. korak: Širjenje informacij znotraj podjetja in odgovori na poizvedbe

Obveščevalni oddelek pridobljene informacije posreduje ustreznim službam za odločanje, ti jih prefiltrirajo in ključne informacije posredujejo do managerjev. V kolikor ti potrebujejo dodatne informacije, so dobljene informacije za njih dvoumne ali pa se je konkurent začel obnašati drugače od pričakovanega, morajo poslati povratno informacijo na obveščevalni oddelek (Kotler, 2004, str. 252).

## **3 CELOVITA PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO D.D.**

### **3.1 Predstavitev družbe in skupine Trimo**

Podjetje Trimo je sodobno organizirana in visoko tehnološko usposobljena delniška družba s sedežem v Trebnjem. Že več kot 50 let razvija originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev in zvočno-izolativnih sistemov. Podjetje želi biti prepoznavno po odlični kakovosti izdelkov in celostni ponudbi, ki je prilagojena vsakemu kupcu posebej. Trimo že vrsto let deluje tudi na mednarodnem trgu, kjer trguje z več kot 70 državami. V tujini najdemo Trimova predstavništva, zastopništva in podjetja v 27 državah (Predstavitev Trima, 2013).

Podjetje je inovativno naravnano, obvladajo pa tudi tehnologije prihodnosti, kar jim je pridobilo zaupanje arhitektov, projektantov in investitorjev. Podjetje ima lasten razvoj, oddelek za projektiranje, montažo in servisne storitve ter seveda lastno proizvodnjo. To omogoča, da lahko kupcu v vsakem trenutku zagotovijo učinkovito in zaključeno ponudbo za montažne objekte – od idejne zasnove do dovršenega objekta.

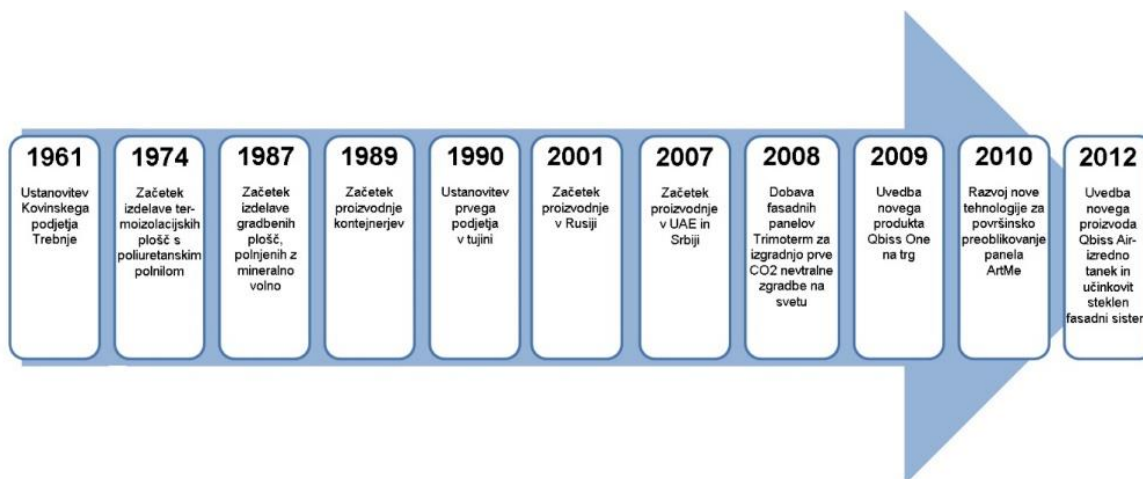
Podjetje veliko pozornost posveča razvoju, inovacijam in izmenjavi svežih, nekonvencionalnih idej. Kreativne zamisli in pristope spodbuja z različnimi projekti in natečaji. Poleg organizacije natečaja Trimo Urban Crash tako vsaki dve leti s Trimovimi arhitekturnimi nagradami nagradi arhitekto in projektante iz vse Evrope za najboljše izvirne rešitve, izvedene s Trimovimi proizvodi. Prav tako so nagrajena najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela, ki se na kakršenkoli način dotikajo delovanja podjetja Trimo. Za zaposlene v podjetju pa vsako leto razpišejo nagrado za najbolj noro idejo (O Trimu, 2013).

### **3.1.1 Zgodovinski mejniki podjetja Trimo**

Matična družba Trimo je bila ustanovljena leta 1961, prav tako kot Kovinsko podjetje Trebnje. Na začetku je bila primarna dejavnost podjetja proizvodnja različnih jeklenih konstrukcij. Sčasoma se je družba razvila v ponudnika najsodobnejših in celovitih gradbenih rešitev. Tako je podjetje v svoji zgodovini prodalo 212.000 ton jeklenih konstrukcij, od leta 1974 je prodalo 41 milijonov kvadratnih metrov streh in fasad, od leta 1989 pa je prodalo 63.000 modularnih enot (kontejnerjev).

Podjetje Trimo je leta 1970 začelo s proizvodnjo fasadnih plošč, v osemdesetih letih je bilo prvo podjetje v Evropi, ki je proizvajalo plošče iz mineralne volne in imelo linijo modularnih enot. V devetdesetih letih je podjetje razvilo novo tehnologijo za kontinuirano proizvodnjo ognjevarnih panelov. Po letu 2000 je podjetje Trimo postalo eno izmed vodilnih evropskih proizvajalcev ognjevarnih streh in fasad, njihovi partnerji pa so postala svetovno znana podjetja, kot so: Porsche, McLaren, Foster and Partners ... Danes podjetje prodaja proizvode v več kot 70 državah na 5 kontinentih sveta, zmogljivosti proizvodnje ima v Sloveniji, Srbiji, Rusiji in Združenih Arabskih Emiratih, prisotni pa so na 27 svetovnih trgih (Trimo d.d., 2013a, str. 13).

*Slika 6: Mejniki podjetja Trimo*

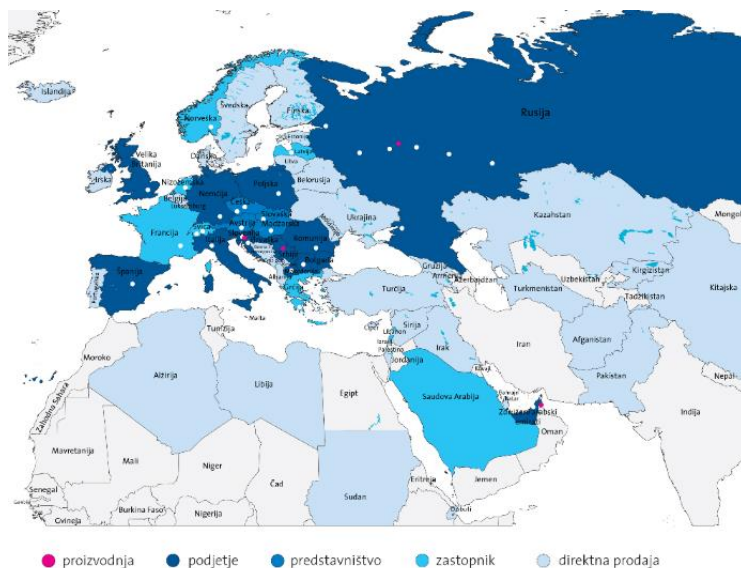


Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013, 2014a, str.6.

### 3.1.2 Skupina Trimo

Skupino Trimo sestavljajo poleg matične družbe še njene hčerinske družbe, predstavništva in zastopniki. Trimo je neposredno prisoten na 25 trgih Evrope in Bližnjega vzhoda. Proizvodne družbe se nahajajo v Sloveniji (Trimo, Akripol in Tinde), Rusiji, Srbiji in Združenih arabskih emiratih. V Veliki Britaniji, Nemčiji, Rusiji, na Hrvaškem, Poljskem, v Španiji, Italiji, Romuniji, Bolgariji in Makedoniji je Trimo prisoten prek prodajnih družb. Svoje poslovanje Trimo širi tudi preko predstavništev (dve predstavništvi v Sloveniji ter po eno na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Avstriji) in podružnice hčerinskega podjetja Trimo UK v Dubaju. Pri gradnji prepoznavnosti korporativne znamke in prodaji proizvodov poslujejo z zastopniki na Nizozemskem, v Grčiji, Franciji, Švici, Italiji, na Norveškem in v Savdski Arabiji (Trimo d.d., 2015a, str. 26-28).

Slika 7: Prodajna mreža skupne Trimo



Vir: Trimo.si, Trimo po svetu, 2013.

### 3.2 Poslanstvo, vizija in cilji podjetja

#### Poslanstvo

Poslanstvo podjetja Trimo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Trimo d.d., 2012, str. 11):

- z dovršenostjo rešitev omogočati kupcem povečanje uspešnosti,
- razvijati potenciale vsakega posameznika v družbi,
- graditi finančno močno firmo, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast družbe za delničarje podjetja,
- ohraniti čisto okolje za zanamce in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujejo, s podporo različnim dejavnostim.

#### Vizija

Vizija podjetja Trimo je, da postanejo vodilni evropski ponudniki celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Trimo d.d., 2011, str. 11).

#### Cilji

Dolgoročna stabilna rast podjetja je strategija razvoja podjetja Trimo. Ključni strateški cilji, s katerimi bo podjetje dosegalo rast, pa so (Trimo d.d., 2012, str. 83):

- rast celotnega prihodka skupine Trimo,
- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega,
- rast dobička,
- rast prostega denarnega toka,
- rast deleža novih proizvodov v celotni prodaji,
- povečanje zadovoljstva kupcev,

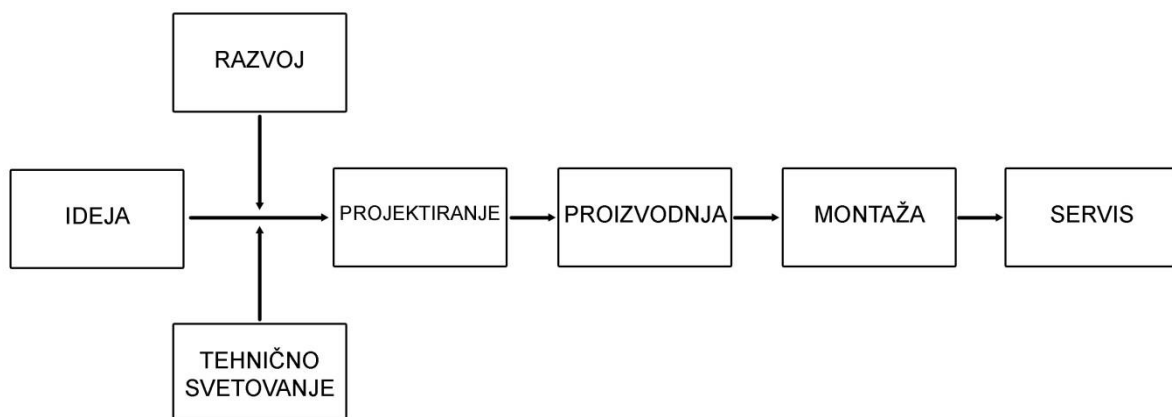
- povečanje števila strateških kupcev,
- povečanje učinkovitosti in skrajšanje časov poslovnih procesov.

### 3.3 Stanje in usmeritev

Osnovna usmeritev podjetja Trimo je zagotavljanje inovativnih in celovitih rešitev na področju jeklenih konstrukcij. Podjetje je zaradi stalnega vlaganja v razvoj postalo uspešen ponudnik inovativnih konceptov po vsem svetu. Ena od usmeritev podjetja je tudi skrb za okolje preko razvoja okolju prijaznih tehnologij, zmanjševanja emisij, upravljanja odpada in učinkovite uporabe naravnih virov (Dobre zgodbe, 2013).

Naslednja usmeritev podjetja je nudenje celovitih rešitev, katerih glavni namen je organizacija in izvedba od idejne zasnove projekta do predaje le-tega kupcu. Cilj celovite rešitve je zagotavljanje zadovoljstva kupcev in visoka vpletenost kupca pri iskanju rešitev. Za doseganje celovitih rešitev je podjetje Trimo razvilo model, ki je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Model celovite rešitve v Trimu



Vir: Trimo.si, Razvoj, 2013.

Pri idejah podjetje največ pozornosti posveča arhitektom in končnim investitorjem, ki skupaj oblikujejo tiste želje kupcev, ki so v praksi izvedljive. Druga faza modela je razvoj, vendar se le-ta ne nanaša na posamezen projekt, pač pa se v tej fazi razvija novosti, za katere se predvideva, da bodo tržno zanimive. Tretja faza se neposredno nanaša na posamezne projekte, osnovni namen pa je zagotavljanje večje kakovosti projekta. Četrta faza je projektiranje. Projektno skupino sestavlja okrog 30 arhitektov, statikov, gradbenih in strojnih inženirjev. Skupina sodeluje pri izdelavi projektne dokumentacije. Peta faza je proizvodnja, ki je najpomembnejši element celovite rešitve, saj predstavlja največji strošek modela. Predzadnja faza modela je montaža. Ta faza je zelo pomembna, saj kupec oceni končno kakovost glede na kakovost montaže. Pri Trimu imajo vsi monterji licence o usposobljenosti. Zadnja faza je servis. Ta faza pomembno vpliva na zadovoljstvo kupcev, saj jim podjetje omogoča preverjanje kakovosti, običajno do enega leta od dokončanja projekta (Razvoj, 2013).



### 3.4 Poslovanje podjetja

Računovodski izkazi družbe Trimo so sestavljeni v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah in Slovenskimi računovodskimi standardi. Glede na to, da podjetje deluje globalno, so bila vsa sredstva in obveznosti nominirana v tujih valutah, preračunana v evre po srednjem tečaju Banke Slovenije na zadnji dan v letu. V Tabeli 1 je prikazan računovodski izkaz podjetja Trimo od leta 2008 do leta 2014 (Trimo d.d., 2015a; Trimo d.d., 2014a; Trimo d.d., 2013a; Trimo d.d., 2012; Trimo d.d., 2011; Trimo d.d., 2010a; Trimo d.d., 2009).

*Tabela 1: Izkazi poslovnih izidov podjetja Trimo (v milijonih evrov)*

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Poslovni izid iz poslovanja	1,43	-8,53	-2,15	1,02	3,34	3,07	6,67
Poslovni prihodki	70,41	79,65	94,33	103,75	91,11	97,30	141,87
Čisti prihodki od prodaje	67,66	79,18	92,39	101,18	83,16	96,09	138,95
Sprememba vrednosti zalog	0,06	-0,74	0,03	0,04	-0,51	-2,56	1,74
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0,00	0,01	0,42	0,82	3,14	1,21	0,96
Drugi poslovni prihodki	2,69	1,20	1,49	1,71	5,32	2,56	0,23
Poslovni odhodki	-68,98	-88,18	-96,47	-102,74	-87,77	-94,23	-135,21
Stroški blaga, materiala in storitev	-52,46	-62,37	-74,61	-84,24	-70,33	-73,88	-112,12
Stroški dela	-10,65	-11,40	-12,36	-13,61	-13,84	-14,43	-16,17
Odpis vrednosti	-4,90	-13,87	-8,91	-4,13	-2,81	-5,32	-5,61
Drugi poslovni odhodki	-0,98	-0,54	-0,59	-0,77	-0,79	-0,60	-1,31
Poslovni izid iz financiranja	-5,93	-5,93	-22,66	-5,76	-3,10	-0,17	-0,50
Finančni prihodki	1,70	0,70	1,44	1,58	2,14	1,51	3,77
Finančni prihodki iz deležev	0,04	0,00	0,86	0,22	1,25	0,38	0,86
Finančni prihodki iz danih posojil	1,52	0,59	0,41	0,46	0,21	0,27	0,15
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,14	0,11	0,17	0,90	0,68	0,87	2,76
Finančni odhodki	-7,63	-6,77	-24,10	-7,34	-5,24	-1,68	-4,26
Finančni odh. iz finančnih naložb	-5,94	-4,24	-17,57	-1,49	-0,42	0,00	-0,00
Finančni odh. iz finančnih obveznosti	-1,43	-1,76	-2,17	-1,92	-3,08	-0,79	-3,40
Finančni odh. iz poslovnih obveznosti	-0,26	-0,76	-4,35	-3,93	-1,74	-0,89	-0,86
Drugi prihodki	0,01	0,02	0,55	0,18	0,40	0,29	0,35
Drugi odhodki	-0,16	-0,09	-0,04	-1,29	-0,08	-0,09	-0,15
Davek iz dobička	-0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,68	-1,48
Odloženi davki	1,36	-3,24	1,529	1,16	-0,04	0,04	0,18
Čisti poslovni izid	-3,51	-17,91	-22,77	-4,70	0,51	2,47	5,07

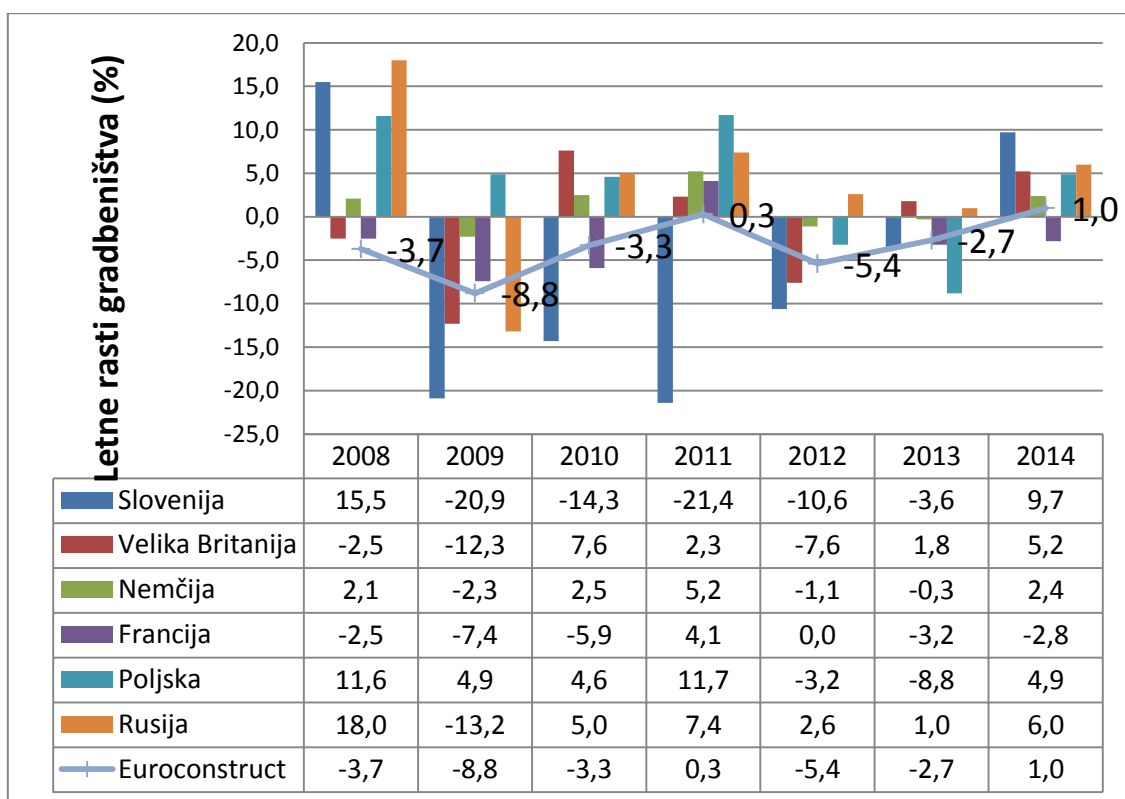
*Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013, 2014a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2012, 2013a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2011, 2012; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2010, 2011; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2009, 2010a; Trimo d.d., Trimo letno poročilo 2008, 2009.*

Stanje na trgu gradbeništva se je v zadnjih mesecih leta 2011 zaradi napovedi možne nove recesije in s tem povezanega odlaganja investicij zopet znašlo v fazi stagnacije oziroma nadaljnjega padca. Ta padec se je krepil skozi vse leto 2012. Kot poroča združenje Euroconstruct, se je gradbeništvo na največjih evropskih gradbenih trgih v letu 2012 skrčilo za nadaljnjih 4,7 odstotkov, medtem ko je bil padec v segmentu nove nestanovanjske gradnje

še višji, in sicer 5,4 odstotkov. Evropsko gradbeništvo je bilo skupaj z letom 2012 v recesiji že peto leto, recesija pa se je nadaljevala tudi v letu 2013. Poleg gospodarske krize so se v letu 2012 za okoli 8 odstotkov povečali stroški mineralne volne, kar še posebej vpliva na Trimoterm sendvič panele<sup>2</sup>. Letna rast gradbeništva v odstotkih v izbranih državah združenja Euroconstruct, Rusiji in Sloveniji od leta 2008 do 2014 je prikazana na sliki 9 (Trimo d.d., 2015a; Trimo d.d., 2014a; Trimo d.d., 2013a).

Kot je razvidno iz slike 9, je bila najnižja letna rast v gradbeništvu leta 2009 (-8,8 odstotkov). V tem letu je Trimo zmanjšal čisti poslovni izid za 51,25 odstotkov. Druga najvišja negativna letna rast v gradbeništvu je bila leta 2012, in sicer -5,4 odstotka. To leto je Trimo povečal izgubo čistega poslovnega izida za kar 484,47 odstotkov.

Slika 9: Letna rast trga gradbeništva v odstotkih v izbranih državah združenja Euroconstruct, Rusiji in Sloveniji od leta 2008 do 2014



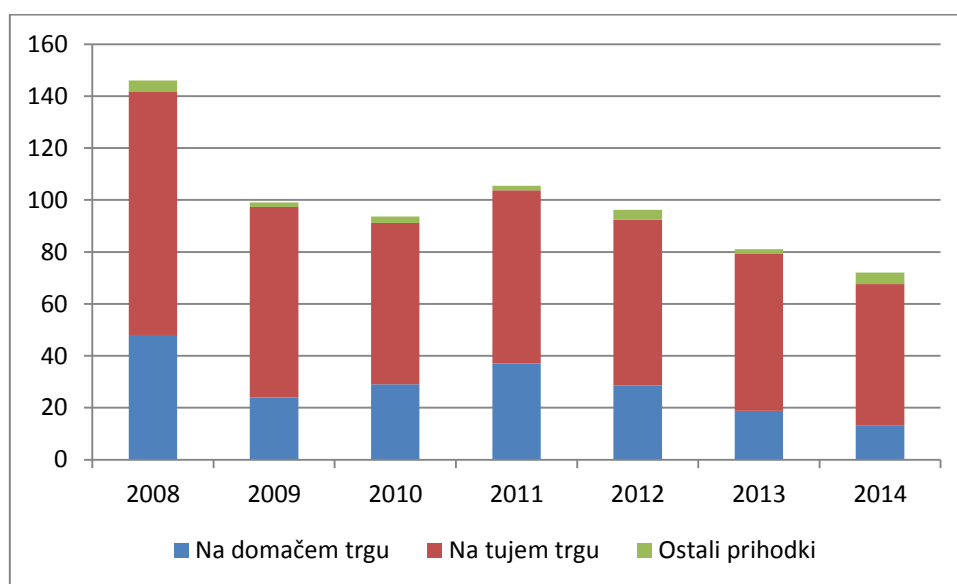
Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013, 2014a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2012, 2013a.

Skupni prihodek družbe Trimo je v letu 2014 znašal 72,12 milijonov evrov in se je v primerjavi z letom 2013 zmanjšal za 10,27 odstotkov. Skupni prihodki so bili najvišji leta 2011, ko so znašali 105,51 milijonov evrov. Leta 2014 so je skupni prihodek glede na leto 2011 zmanjšal za 31,65 odstotkov. Struktura skupnega prihodka za leto 2014 je naslednja: imeli so 70,41 milijonov evrov poslovnih prihodkov (97,6 % skupnih odhodkov), 1,70

<sup>2</sup> Sendvič panel je zunanji fasadni element, čigar skorja sestoji iz profilirane pločevine, sredica pa iz izolacije, ki je lahko mineralna ali kamena volna (Fakulteta za arhitekturo, 2011, str. 13).

milijonov evrov finančnih prihodkov (2,36 % skupnih odhodkov) in 0,01 milijon evrov drugih prihodkov (0,01 % skupnih odhodkov). Čisti prihodki od prodaje družbe Trimo so v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 nižji za 14,55 odstotkov. Večina prihodkov od prodaje je bila ustvarjena na tujih trgih, in sicer 54,40 milijonov evrov (80,41 %). Na domačem trgu je družba Trimo ustvarila 13,26 milijonov evrov prihodkov iz prodaje (19,59). Ostalih prihodkov – preostali poslovni prihodki, finančni in drugi prihodki – je bilo v višini 4,40 milijonov evrov (6,10 %). Struktura skupnega prihodka podjetja Trimo je prikazana na sliki 10.

Slika 10: Struktura skupnega prihodka



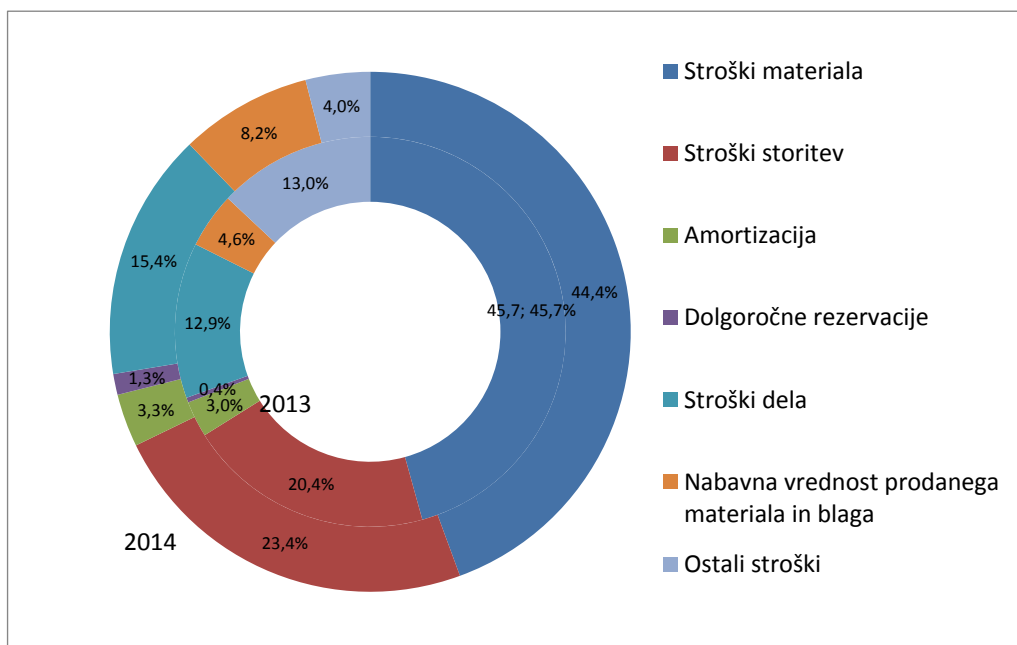
Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013, 2014a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2012, 2013a.

Skupni odhodki so leta 2014 znašali 76,77 milijonov evrov in so se v primerjavi z letom 2013 znižali za 19,22 odstotka. Poslovni odhodki so v letu 2014 nižji za 21,77 odstotkov v primerjavi s predhodnim letom. Finančni odhodki so se zvišali za 12,74 odstotkov. Struktura odhodkov za leto 2014 je naslednja: imeli so 68,98 milijonov evrov poslovnih odhodkov (89,90 % skupnih odhodkov), 7,63 milijonov evrov finančnih odhodkov (9,90 % skupnih odhodkov) in 0,16 milijonov evrov drugih odhodkov (0,02 % skupnih odhodkov). V primerjavi s predhodnim letom so bili stroški materiala v letu 2014 nižji za 24 odstotkov, stroški storitev za 10 odstotkov, stroški dela za 6,6 odstotkov, medtem ko je bila nabavna vrednost prodanega blaga in materiala višja za 38,5 odstotkov. V strukturi poslovnih odhodkov predstavljajo stroški materiala, storitev in blaga 76 odstotkov.

Celotni poslovni izid pred obdavčitvijo je za leto 2014 negativen v višini 4.66 milijonov evrov, poslovni izid iz poslovanja je pozitiven v višini 1.43 milijonov evrov. Čisti poslovni izid je negativen v višini 3.51 milijonov evrov. Glavna razloga za negativni celotni poslovni izid sta v visokih poslovnih odhodkih pri obratnih sredstvih (odpisi in popravki vrednosti terjatev in zalog) in visokih finančnih odhodkih iz oslabitve finančnih naložb (Trimo d.d.,

Letno poročilo družbe za leto 2014, 2015, str. 19, 2013, str. 20–22). Na sliki 11 je podrobneje predstavljena struktura poslovnih odhodkov v letu 2014 v primerjavi z letom 2013.

Slika 11: Struktura poslovnih odhodkov v letu 2014 v primerjavi z letom 2013



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a, str. 19.

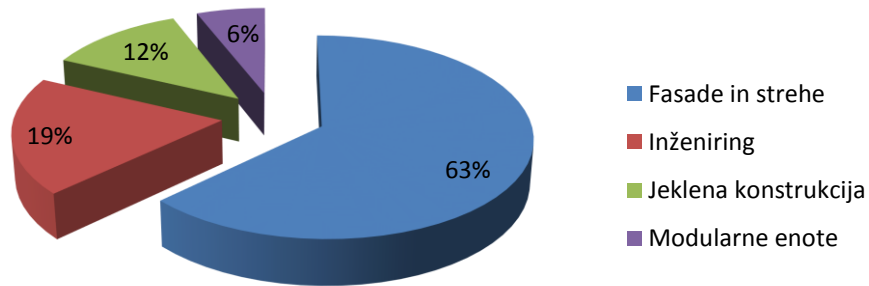
### 3.5 Izdelki

Trimov slogan »Celovite rešitve« je vključen v vse ravni delovanja podjetja. Ne pomeni le širjenja palete proizvodov in storitev za kupca, temveč predstavlja tudi specifičen poslovni model, ki za razliko od številnih proizvajalcev gradbenih materialov Trimu omogoča, da lahko kupcem ponudijo rešitve na celotnem spektru storitev – od spodbujanja k iskanju idej do idej samih in njihovega razvoja, projektiranja, tehnične podpore do proizvodnje, montaže in servisa (Trimo d.d., 2012, str. 44).

Trimo ponuja svojim kupcem celovito in široko paleto proizvodov (jeklne montažne zgradbe, strehe in fasade (ovoj zgradb<sup>3</sup>), jeklne konstrukcije in modularne enote). V strukturi prodaje družbe Trimo predstavlja ovoj zgradb tradicionalno največji delež v prodaji. Ta delež je v letu 2014 znašal 63 %, medtem ko je v letu 2013 znašal 69 %. V strukturi ovoja zgradb se je v letu 2014 nadaljeval trend večanja deleža fasadnega sistema Qbiss One, ki ima čedalje večji delež tudi v strukturi pokritja družbe Trimo, kar je odraz usmeritev trženjskih in prodajnih aktivnosti v ta segment. Leta 2014 se je povečala prodaja jeklenih konstrukcij, ki predstavljajo 12 odstotkov prodaje. Prav tako se je povečal delež modularnih enot, in sicer na šest odstotkov. Na drugi strani se je delež inženiringa zmanjšala za 1 odstotno točko. Manjši delež inženiringa je odraz strateške odločitve večje selekcije projektov zaradi zmanjšanja tveganj. Struktura prodaje podjetja Trimo je prikazana na sliki 12 (Trimo d.d., 2015a, str. 27).

<sup>3</sup> V ovoj zgradb spadajo proizvodi in rešitve iz blagovnih znamk Qbiss One, Qbiss Air, Trimoterm in Trimoval.

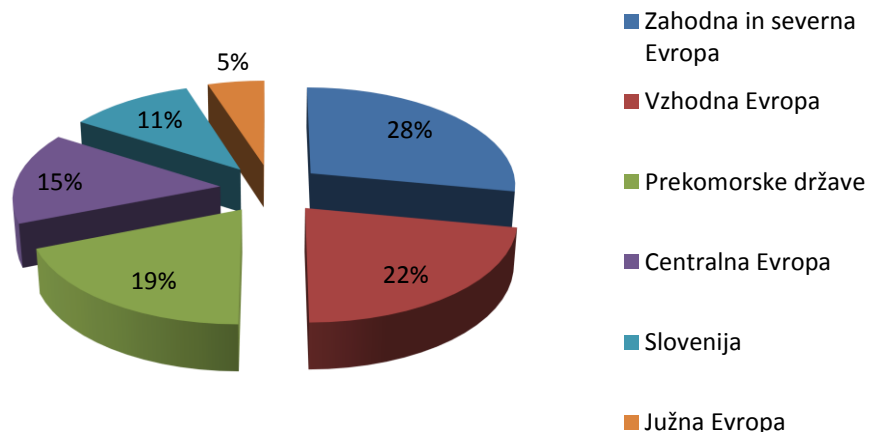
Slika 12: Struktura prodaje po elementih družbe Trimo



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a, str. 23.

Podjetje Trimo je proizvode v letu 2014 izvažalo v 42 držav sveta. Glavni trgi družbe Trimo so poleg Slovenije še Velika Britanija, Češka, Nizozemska in Češka. V letu 2014 so pomemben delež prodaje dosegli tudi v Kazahstanu, Belorusiji in na Bližnjem vzhodu. Regionalna struktura prodaje družbe Trimo v letu 2014 je prikazana na sliki 13.

Slika 13 Regionalna struktura prodaje družbe Trimo v letu 2014



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a, str. 25.

Slovenija je po regionalni strukturi prodaje družbe Trimo v letu 2014 predstavljala 11 odstotkov celotne prodaje, kar je na nivoju predhodnega leta. V letu 2014 se je ustavilo padanje prodaje na domačem trgu, saj so uspeli pridobiti nekaj večjih projektov, med katerimi velja izpostaviti projekt nadstrešnic za investitorja Adria Mobil. Slovenski trg ostaja najpomembnejši trg za prodajo akrilnih proizvodov in eden najpomembnejših trgov za prodajo fasadnih in strešnih panelov ter jeklene konstrukcije. V regiji Zahodna in severna Evropa so v letu 2014 realizirali 28 odstotkov celotne prodaje družbe Trima, leto prej pa 44 odstotkov celotne prodaje. Ta trg je beležil največji upad v prodaji. Najpomembnejša trga v regiji v letu 2014 sta bili Velika Britanija in Nizozemska. V letu 2014 so 19 odstotkov prodaje skupine Trimo ustvarili v prekomorskih državah, od tega največ na Bližnjem vzhodu, in sicer

v segmentu energetike. V letu 2013 je prodaja na tem trgu predstavljala 10 odstotkov prodaje podjetja. Prodaja na tem trgu je narasla zaradi dobljenega projekta modularnih bivalnih objektov v Ekvatorialni Gvineji. Večjo prodajo so zabeležili tudi v Singapurju. V Centralni Evropi so v letu 2014 ustvarili 15 odstotkov celotne prodaje družbe Trimo. Delež regije v skupni prodaji družbe se je zmanjšal iz leta 2013 za 4 odstotne točke. Najpomembnejši trg v regiji ostaja Češka. V regionalni strukturi predstavlja regija Južna Evropa 11 odstotkov celotne prodaje skupine Trimo, kar predstavlja 3 odstotne točke nižji delež prodaje kot v predhodnem letu. Najpomembnejši trg v tej regiji ostaja Srbija. V nadaljevanju bom na kratko opisal pomembnejše proizvode podjetja, ki spadajo v skupino fasade in strehe – ovoj zgradb, saj bom na primeru teh izdelkov naredil analizo konkurence in konkurenčnega položaja podjetja v panogi.

Najpomembnejši proizvodi znotraj skupine fasade in strehe so Qbiss One, Qbiss Air, ArtMe in Trimoterm. Qbiss One je modularni fasadni sistem, ki predstavlja alternativo navadnim fasadam in jo omogoča najsodobnejša robotizirana tehnologija. Qbiss One karakterizira optično gladka površina, edinstveno zaobljeni robovi (brez rezov, upogibanja ali varjenja), možnost poudarjene senčne fuge, širok spekter mogočih barv in različni stili montaže. Qbiss Air je steklen obešen fasadni sistem, katerega inovativno jedro zagotavlja toplotne prehodnosti, prepustnosti sončne energije in sočasne visoke osvetljenosti notranjosti z dnevno svetlobo. ArtME predstavlja individualnost, drugačnost, estetiko in dizajn. Omogoča tudi, da se fasadni ovoj objekta izpopolni z estetskimi dizajni zanimivih oblik, senc in vzorcev. Podjetje Trimo nudi kupcu možnost izbire površinskega preoblikovanja fasadnih elementov po lastni želji (High aesthetic total wall solution, 2013).

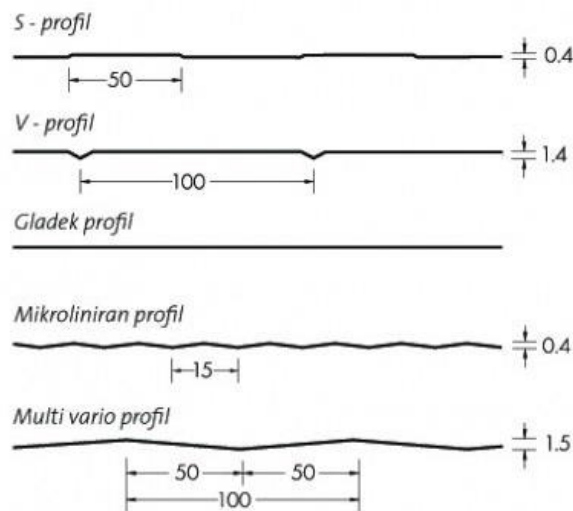
Fasadni paneli Trimoterm uresničujejo edinstvene rešitve večine sodobnih arhitekturnih zasnov, pa naj gre za poslovne, trgovske, športne ali industrijske objekte. Fasadne sisteme Trimoterm odlikujejo sodobna estetika, varnostne tehnične lastnosti in trajnost panelov. Zaradi visoke požarne odpornosti, odlične toplotne in zvočne izolativnosti ter higienske neoporečnosti se Trimoterm paneli izvrstno obnesejo tudi v najzahtevnejših okoljih, kot sta na primer prehrabna in farmacevtska industrija. Trimoterm ognjevarni fasadni sistemi so sestavljeni iz dveh profiliranih, obojestransko in obarvanih jeklenih pločevin (debeline 0,5–0,7 mm) z izolacijskim polnilom iz negorljive lamelirane mineralne volne (debeline 50–240 mm), največja dolžina panela v enem kosu je 14 metrov. Vse tri plasti skupaj sestavljajo kompakten sendvič element, ki zagotavlja potrebno nosilnost, tesnost in sestavljivost, jedro iz negorljive lamelirane mineralne volne pa poskrbi še za odlično toplotno, zvočno izolativnost in visoko požarno odpornost. Sendvič paneli so lahko v barvi kateregakoli odtenka po RAL lestvici in imajo certifikat o protipožarnosti A1 (Trimoterm – ognjevarni fasadni sistemi, 2013).

Trimoterm fasada ima tri možne izvedbe: horizontalna fasada, vertikalna fasada in segmentna fasada. Samonosilnost fasadnih panelov Trimoterm daje horizontalni izvedbi fasad izjemno uporabnost, saj ta v tehničnem smislu zagotavlja optimalno izrabo nosilnosti fasadnih

panelov. Horizontalni način vgradnje omogoča uporabo številnih detajlov, različnih tekstur ter zabrisano ali poudarjeno obliko spoja. Vertikalni način vgradnje panelov spada med klasične načine vgradnje in je najboljša izbira za visoke objekte z večjimi zunanji obremenitvami. Segmentna fasada omogoča oblikovanje zaobljenih površin in daje novo dimenzijo objektom. Tipske rešitve segmentnih fasad omogočajo hitro, enostavno ter zanesljivo izvedbo tudi najzahtevnejših objektov. Ognjevarni paneli Trimoterm imajo dva različna načina pritrjevanja. Prvi način je sistem Standard, ki predstavlja osnovni način pritrjevanja, primeren pa je za vse tri možne izvedbe fasad. Drugi način pritrjevanja je sistem Invisio, ki je primeren le za vertikalno izvedbo fasad, se pa pri tem načinu ne vidi pritrjevanja panelov na zgradbo. (Trimo d.d., 2013a, str. 2–9).

Ognjevarne panele Trimoterm odlikuje pester izbor oblik profilov, kar omogoča snovanje velikega števila raznolikih, posameznim objektom prilagojenih rešitev. Trimoterm tako ponuja kar 5 profilov (S profil, V profil, gladek profil, mikroliniran profil in MultiVario profil), iz katerih se kasneje izpeljejo razne kombinacije (Trimo d.d., 2010b, str. 5). Profili so prikazani na sliki 14.

*Slika 14: Oblike profilov Trimoterma*



*Vir: Trimo d.d., Ognjevarni FASADNI paneli Trimoterm, 2010 (interno gradivo), 2010b, str. 5.*

Trimo sledi filozofiji celovitih rešitev na vsakem koraku. Dodatni elementi za ognjevarne panele Trimoterm zaokrožujejo celovito ponudbo. Sistem dodatnih elementov je razvit kot paleta elementov, ki služijo arhitektu pri ustvarjanju vizualnih in kompozicijskih učinkov. Trimoterm tako ponuja številne dodatne vogalne elemente, dekorativne elemente in zaključne elemente oken in vrat (Trimo.si, 2013a)

V zadnjih letih se je na trgu povečalo povpraševanje po energetsko in stroškovno učinkovitih rešitvah. Kot odgovor na potrebe trga je Trimova ekipa strokovnjakov razvila novo družino izjemno nosilnih in energetsko učinkovitih panelov Trimoterm Power, ki se deli na dve vrsti

panela. Trimoterm Power T so strešni in fasadni paneli, ki jih odlikuje izredno visoka toplotna izolativnost. Druga vrsta panelov pa so Trimoterm Power S fasadni paneli z izjemno nosilnostjo, ki znatno zmanjšujejo potrebo po sekundarni jekleni konstrukciji. Rešitev omogoča dopustne razdalje med podporami celo do 10 metrov (Trimo d.d., 2013d, str. 3–5).

### **3.6 Analiza konkurence**

Ovoj stavbe je ločilo med notranjimi prostori in zunanostjo, pomaga ohraniti notranje okolje in služi kot toplotna in zvočna izolacija. Ovoj stavbe sestoji iz strehe, zunanje stene in talne konstrukcije, vanj se štejejo tudi okna, vrata in druge odprtine. V podjetju Trimo ocenjujejo, da je skupna velikost trga za stavbni ovoj v gradnji nestanovanjskih stavb 226 milijonov kvadratnih metrov v Evropi, vključno z Rusijo. Omenjeni trg je razdeljen na različne cenovne razrede, od varčnega, ki zavzema največji delež na trgu, do premium razreda.

Kot sem opisal v 3. delu zaključnega dela, ločimo štiri ravni konkurenčnosti glede na stopnjo zamenljivosti. Ker sem primerjal konkurenco na proizvodih za zunanji ovoj zgradb, sem uporabil prvo raven, in sicer konkurenco na ravni blagovnih znamk, kjer so tekmeči tista podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve istim odjemalcem po primerljivih cenah. Na trgu obstaja več podobnih dobaviteljev, ki si konkurirajo s kakovostjo in ceno. Za kupce je pomembna tudi fleksibilnost podjetja in rok dostave panelov, vendar so v zadnjem času kupci teh proizvodov postali dodatno cenovno občutljivi in je posledično tekmovanje na ravni cen bolj pomembno.

#### **3.6.1 Benchmarking konkurence v Trimu**

Benchmarking<sup>4</sup> je proces neprestanega merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij. Cilj tega procesa je pridobiti informacije, ki bodo pomagale podjetju izvesti akcije za izboljšanje rezultatov in tržnega položaja. Benchmarking ima pet stopenj, in sicer: določitev predmeta primerjave, oblikovanje benchmarkinškega tima, ugotovitev benchmarkinških partnerjev, zbiranje in analiziranje informacij in izvedba (Camp, 1989a, str. 12).

Benchmarking je eno najuspešnejših orodij za doseg večje kakovosti in posledično večje konkurenčnosti ter poslovne uspešnosti. Pri benchmarkingu je potrebno gledati zunaj svojih okvirov, kar pomeni, da gledamo širše in iščemo najboljše primere svetovnih praks. Ravno to učenje in iskanje novih pragmatičnih idej pripeljeta k izboljševanju lastnega poslovanja, kjer ne gre za slepo posnemanje drugih praks (temveč za primerjanje), saj bi preveliko posnemanje lahko vodilo v zaton ustvarjalnosti in v omejevanje izboljšav znotraj podjetja. Ta proces povzroči, da se podjetje prične zavedati težav in vzrokov, ki so privedli do obstoječega stanja in ponuja rešitve v obliki najboljših praks (Ashok, 1996, str. 562). Benchmarking omogoči določanje realnih meril produktivnosti, boljše zadovoljevanje potreb končnih uporabnikov,

---

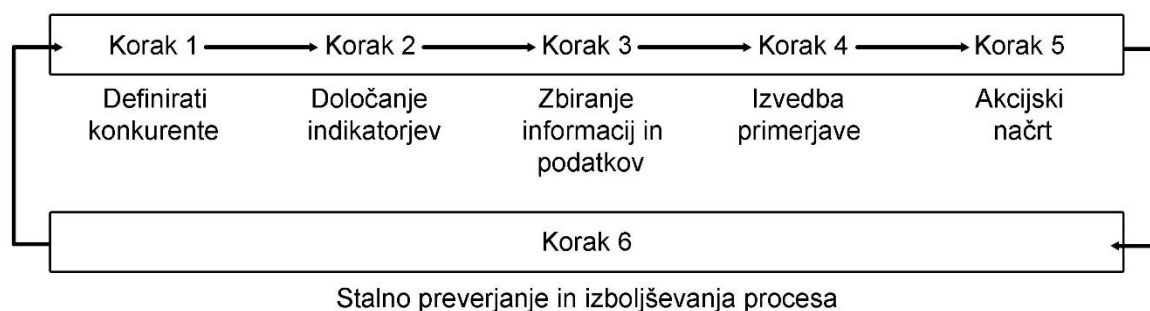
<sup>4</sup> Zavedam se, da je izraz v angleškem jeziku, vendar se mi slovenski prevod besede zdi manj ustrezen.



doseganje konkurenčnega položaja organizacije, postavitve ciljev na podlagi skupnega, enotnega pogleda organizacije na eksterne pogoje ter zavedanje o najboljših panožnih praksah in iskanje teh praks (Camp, 1989b, str. 27).

Benchmarkinga se poslužujejo tudi v Trimu. Ocenjevanje poslovne odličnosti zajema pregled učenja in izboljševanja na podlagi primerjanja poslovnih procesov in rezultatov glede na najboljše prakse in rezultate v različnih sektorjih in področjih. Sistematični benchmarking podjetje razširi na vsa področja delovanja. V Trimu proces benchmarkinga prevzame skrbnik procesa in je vgrajen v spremljanje in vodenje procesa za izboljševanje učinkovitosti procesa (Trimo d.d., 2007, str. 3–7). Za sistematično izboljševanje poslovnih procesov uporabljajo model poslovne odličnosti EFQM, ki skupaj s sistematičnim orodjem RADAR omogoča celovit pregled rezultatov in pristopov. Pri pregledu rezultatov in pristopov pa je ključno to, da izvedejo potrebne aktivnosti za sistematično učenje in inoviranje procesov. Pregled poslovne odličnosti v podjetju Trimo izvajajo tako s samoocenjevanjem, v katerega so vključeni vodje in ključni kadri, kot tudi z zunanjim ocenjevanjem. Proces benchmarkinga konkurence v podjetju Trimo je prikazan na sliki 15 (Briški, 2007, str. 2–4).

*Slika 15: Proces benchmarkinga konkurence v Trimu*



*Vir: Trimo d.d., Benchmarking konkurence v podjetju Trimo, 2007, str. 7.*

V podjetju Trimo se zavedajo prednosti poznavanja konkurence in pravijo, da imajo številne koristi od benchmarkinga konkurence. S tem procesom spoznavajo prave konkurente, predvidijo njihov naslednji korak, odkrijejo slabosti, hitreje odreagirajo na spremembe in podobno. V nadaljevanju sem predstavil konkurente.

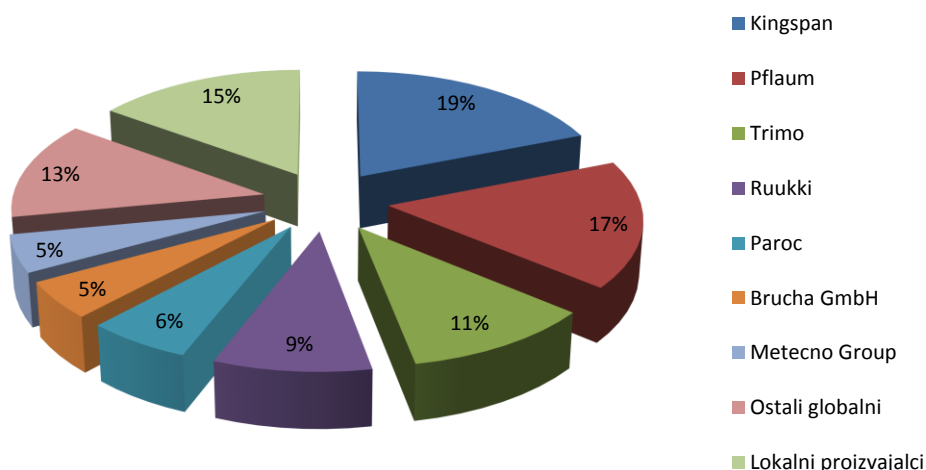
Glede na to, da sem se v zaključnem delu osredotočil na proizvode za ovoje zgradb, me je zanimal konkurenčni položaj podjetja na trgu sendvič panelov. Podjetje je preko sistema preučevanja konkurence zaznalo, da je trg sendvič panelov na strani ponudbe sestavljen iz dveh netipičnih tržnih vodij, dveh tržnih izzivalcev, kamor spada tudi podjetje Trimo, treh sledilcev in večjega števila ostalih globalnih proizvajalcev ter lokalnih zapolnjevalcev vrzeli. V podjetju želijo, da podrobnejši izračun tržnih deležev ostane njihova poslovna skrivnost, pri njem pa smo si pomagali z letnimi poročili podjetij, poslovnimi prihodki od ovojev stavb, nabave mineralne in kamene volne, ki se uporablja v sendvič panelih, števila stavb, ki jih

imajo navedena v referencah ter investicij, namenjenih v nove proizvode na tem področju. V nadaljevanju bom predstavil konkurente Trima, njihove tržne deleže in primernost za napad.

### 3.6.2 Konkretni konkurenti proizvodu Trimoterm

Podjetje Trimo je na trgu sendvič panelov prisotno z več proizvodi. Tržne deleže je bilo zelo težko določiti, saj jih vsako podjetje v sektorju obravnava kot poslovno skrivnost. Po drugi strani pa se glede na delovanje podjetja vidi, kakšno vlogo ima podjetje na trgu. Tržne deleže sem določil s pomočjo delavcev v Trimu. Svetovni trg je sestavljen iz dveh netipičnih tržnih vodij, dveh tržnih izzivalcev, treh tržnih sledilcev in večjega števila ostalih globalnih proizvajalcev ter lokalnih zapolnjevalcev vrzeli. Trimo je na tem trgu z 11-odstotnim tržnim deležem tržni izzivalec. Na trgu sendvič panelov je zanimivo, da nobeno podjetje nima tržnega deleža, ki bi bil višji kot 20 odstotkov in ni velikih razlik med konkurenti, tako da se v prihodnje vloge na trgu lahko hitro spremenijo. Tržni deleži prodaje sendvič panelov so prikazani na sliki 16.

*Slika 16: Tržni delež prodaje sendvič panelov*



Podjetje Trimo je v panogi sendvič panelov eden izmed dveh tržnih izzivalcev z 11-odstotnim tržnim deležem. Za tržne izzivalce je značilno, da želijo agresivno povečati svoj tržni delež in neprestano vršijo pritisk na vodilno podjetje in ostale tekmece. Trimo tak pritisk izvaja na dva načina. Prvi je z neprestanimi izboljšavami izdelkov. Pri zbiranju idej in tudi v samem razvoju se Trimo povezuje z zunanjimi partnerji. V podjetju vsaj enkrat letno organizirajo tematske delavnice z večjimi dobavitelji, na katerih pregledujejo priložnosti za izboljšanje. Večkrat letno so v Trimu organizirana srečanja z arhitekti in projektanti, kjer so predstavljeni razvojni načrti in novi izdelki. Drugi način povečanja tržnega deleža je s širitvijo prodajne mreže, saj so ustanovili podružnico hčerinskega podjetja Trimo UK v Dubaju in v južni Ameriki. Prodajno mrežo povečujejo tudi s sklepanjem novih prodajnih partnerstev (Trimo d.d., 2012, str. 45–48).

V Tabeli 2 sem naredil primerjavo konkurenčnih proizvodov vseh pomembnejših igralcev na trgu sendvič panelov. Primerjal sem tipične proizvode sendvič panelov, s tabelo sem prikazal, da so izdelki sendvič panelov popolni substituti in da si med seboj konkurirajo le s ceno in ostalo ponudbo, ki jo podjetje lahko ponudi kupcem. Pri vsakem panelu sem primerjal maksimalno dolžino, kar je pomembno glede števila potrebnih panelov pri višjih stavbah, debelino panela, ki je pomembna za izolativnost in gorljivost panela, kjer je A1 najboljša možna ocena. V grobem bi lahko rekli, da so vsi izdelki popolni substituti in da nobeden nima večje konkurenčne prednosti. Pri dolžini panela odstopa le podjetje Paroc, ki ima najkrajše panele in so od Arvalovih krajši za 3,5 metra. Pri debelini panelov ni nobenega odstopanja, le Ruukki ima samo tri možne debeline. Pri gorljivosti panela so vsi proizvodi v skupini A, od tega imata Kingspan in Trimo oceno A1, ostali pa A2.

*Tabela 2: Primerjava konkurenčnih sendvič panelov*

	<b>Kingspan</b>	<b>Pflaum</b>	<b>Trimo</b>	<b>Ruukki</b>	<b>Paroc</b>	<b>Brucha</b>	<b>Matecno</b>
Ime panela	KS1150TF	Arval	Trimoterm	SPA	Paroc Panel	Panel FP-F	Frimet TP-SM
Max dolžina panela	14,5m	15,5m	14m	13,5m	12m	15m	11,3m
Debelina panela	40–200mm	60–200mm	50–240mm	150,200 ali 230mm	50–300mm	60–160mm	60–120mm
Gorljivost panela	A1	A2	A1	A2	A2	A2	A2

V nadaljevanju predstavljam konkurente Trima na trgu sendvič panelov. Predstavljeni so osnovni podatki podjetja, trgi na katerih delujejo, tržni deleži in vloga v segmentu ovoja zgradb. Na kratko je predstavljeno tudi poslovanje konkurentov, da se vidi, v kakšnem finančnem položaju se nahajajo in koliko sredstev imajo na voljo za obrambo oziroma napad na ostale konkurente. Na koncu še ocenim, ali je določeno podjetje primerno za napad ali se mu je bolje izogniti.

### 3.6.2.1 Kingspan Group Plc.

Mednarodni koncern Kingspan Group Plc. je bil ustanovljen leta 1972. Deluje globalno in ima proizvodne in distribucijske zmogljivosti po vsej Evropi, na Daljnem vzhodu in v Združenih državah. Skupaj zaposluje skoraj 6000 ljudi. Glavni sedež ima na Irskem, proizvodne obrate ter predstavništva pa po celem svetu. Je svetovni proizvajalec strešnih in fasadnih izolacijskih sendvič panelov iz mineralne volne, poliuretana (PUR) in negorljive Firesafe Isophenic (IPN) izolacije. Podjetje je osredotočeno predvsem na trgovske centre, predelovalnice hrane in industrijske stavbe. Podjetju prodaja fasadnih panelov predstavlja kar 57 odstotkov celotnega poslovanja, 26 odstotkov predstavljajo izolacijski sistemi, 9 odstotkov talni sistemi in 8 odstotkov okoljevarstveni sistemi. Sendvič paneli spadajo v fasadne sisteme, najbolj podoben in s tem največji konkurent Trimotermu je panel KS1150TF, ki je podrobneje predstavljen v Tabeli 2 (About Kingspan, 2013).

Podjetje Kingspan Plc. je v panogi sendvič panelov eden izmed dveh tržnih vodij z 19-odstotnim tržnim deležem. Od obeh tržnih vodij ni noben povsem tipičen, saj v tej panogi tržni vodja ne more spreminjati cen in predvidevati, da mu bodo konkurenti sledili, prav tako pa tržni vodja ni edini, ki na tem trgu uvaja nove proizvode ali radikalne inovacije. Po drugi strani pa podjetje Kingspan Plc. deluje povsem tipično za tržnega vodja pri ohranjanju svojega tržnega položaja. Podjetje ukrepa na vseh treh področjih, ki so razširitev celotnega trga, branjenje tržnega deleža in povečevanje tržnega deleža na obstoječih trgih. Prvi pogoj podjetje izpolnjuje, saj neprestano išče nove uporabnike s strategijo prodiranja na nove trge. Kingspan Plc. načrtuje do leta 2017 povečati sredstva za vstop na zahodnoevropski in skandinavski trg za 10 odstotkov (Kingspan Group Plc, 2013b, str. 3–8). Podjetje brani tržni delež s strategijo obrambe, za kar je značilno ustvarjanje močne blagovne znamke. To podjetje v panogi nameni daleč največ sredstev za promocijo in trženjske aktivnosti, kar jim prinaša določeno prednost pred konkurenti. Zadnji ukrep za ohranjanje mesta tržnega vodje je povečanje tržnega deleža in tudi ta ukrep podjetje izpolnjuje. V letu 2014 so povečali tržne deleže na svojih ključnih področjih, kot sta Velika Britanija in v državah srednje Evrope. Na obstoječih trgih so leta 2014 povečali prihodke od prodaje za kar 20,9 odstotkov glede na leto 2013 (Kingspan Group Plc, 2015, str. 68–71).

V letu 2014 je skupina Kingspan Plc. dobro poslovala, saj je imela kar 106,5 milijonov evrov čistega dobička. Skupni poslovni prihodki so znašali 1.891,2 milijonov, od tega je bil dobiček iz poslovanja podjetja 148,5 milijonov evrov. Fasadni paneli so ustvarili 57 odstotkov prihodkov iz poslovanja oziroma 84,6 milijonov evrov. Prihodek od prodaje izolacijskih plošč je v letu 2014 znašal 38,6 milijonov evrov, prihodek od okoljevarstvenih proizvodov je bil 13,4 milijonov evrov in prihodki od talnih sistemov pa so znašali 11,9 milijonov evrov. V tabeli 3 je podrobneje prikazan poslovni izid podjetja Kingspan Plc. za leto 2014 (Kingspan Group Plc, 2015, str. 64; Kingspan Group Plc, 2013a, str. 67).

*Tabela 3: Poslovni izid skupine Kingspan Plc. za leto 2014 v milijonih evrov*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Poslovni izid iz poslovanja	107,7	122,8	148,5
Poslovni prihodki	1628,7	1776,8	1891,2
Poslovni odhodki	-1521,0	-1654	-1742,7
Poslovni izid iz financiranja	-14,7	-13,6	-14,0
Finančni prihodki	0,6	0,5	0,6
Finančni odhodki	-15,3	-14,1	-14,6
Drugi prihodki	0,1	0,0	0,0
Drugi odhodki	-3,1	-7,3	-7,0
Davek iz dobička	-15,3	-12,8	-21,0
Odloženi davki	0,0	0,0	0,0
Čisti poslovni izid	74,7	89,1	106,5

*Vir: Kingspan Group Plc, Annual Report & Financial Statements 2014, 2015, str. 64; Kingspan Group Plc, Annual Report & Financial Statements 2012, 2013a, str. 67.*

Napad na tržnega vodjo je najbolj tvegan, vendar je po drugi strani tudi najbolj donosen. Tak napad je najbolj smiseln, ko tržni vodja ne deluje optimalno. Glede na že napisano o skupini Kingspan Plc., ocenjujem, da Trimo kot tržni izzivalec ne napade podjetja, saj je Kingspan Plc. v dosti boljšem finančnem položaju in se bo zlahka ubranil, saj letna poročila kažejo na precejšnje dobičke v zadnjih treh letih in ga napad ne bo hitro izčrpal. Napad na to podjetje bi bil smiseln le z radikalno inovacijo, ki bi Trimu prinesla prednost, Kingspan Plc. pa je ne bi mogel hitro skopirati. Možnost take prednosti vidim v steklenem fasadnem sistemu Qbiss Air.

### 3.6.2.2 Pflaum (Arcelor Mittal)

Podjetje Pflaum & Söhne Bausysteme GmbH je bilo ustanovljeno leta 1954 v Avstriji. Leta 2008 je omenjeno podjetje prevzelo podjetje ArcelorMittal, ki je vodilno svetovno podjetje na področju jekla in rude. Podjetje je vodilni dobavitelj kakovostnih jeklenih izdelkov na vseh glavnih trgih, vključno z avtomobilsko industrijo, gradbeništvom, gospodinjskih aparatov in embalaže. ArcelorMittal je prisoten v 60 državah in ima industrijski obrat v 19 državah. Znotraj tega podjetja je Pflaum še vedno ločena enota. Pflaum zaposluje 145 ljudi, medtem ko jih ima skupina Arcelor Mittal kar 245 tisoč. Glavni sedež podjetja je v Neuhofnu, proizvodni obrat pa imajo v Traunu. Sodelujejo s 17 podjetji iz Evrope in enim iz Kitajske, ki za njih prodajajo proizvode. Podjetje Pflaum je osredotočeno predvsem na evropski trg in izvozi okoli 70 odstotkov proizvodov. Njegove ciljne države so Avstrija, Nemčija, Francija, Nizozemska, Belgija in Poljska (About Pflaum, 2013). Pflaum prodaja le fasadne sisteme, osredotočeni so predvsem na industrijske obrate, trgovske centre in poslovne stavbe. Na trgu konkurirajo Trimotermu s sendvič paneli iz mineralne volne znamke Arval, katere element je podrobneje predstavljen v Tabeli 2 (Arcelor Mittal, 2012, str. 40–45).

Podjetje Pflaum je v panogi sendvič panelov tržni vodja in ima drugi največji tržni delež, in sicer 17 odstotni. Prav tako kot drugi tržni vodja (Kingspan Plc.) to podjetje ni v položaju, da bi lahko spreminjalo cene ostalih konkurentov in ni edini, ki na trgu uvaja inovacije. Glede na ohranjanje položaja tržnega vodje je v slabšem položaju kot Kingspan Plc., saj ima samo en proizvodni obrat in se ne more širiti na bolj oddaljene trge, saj z oddaljenostjo objekta naraščajo stroški prevoza in na teh trgih niso konkurenčni ostalim. Podjetje svoj tržni delež ohranja z metodo iskanja novih uporabnikov, saj so razvili sistem barvanja panelov, tako da so le-ti povsem prilagojeni uporabnikom. Na celotno fasado lahko odtisnejo poljubno sliko ali vzorec in ga potem sestavijo s paneli (Arcelor Mittal, 2013, str. 63–66).

Poslovne rezultate sem pridobil le od celotne družbe Arcelor Mittal, saj podjetje Pflaum nima lastnih letnih poročil. Pridobljeni podatki pa niso primerljivi z ostalimi konkurenti na trgu panelov za ovoj zgradb, saj Pflaum predstavlja le majhen delež znotraj podjetja Arcelor Mittal. Arcelor Mittal je imel v letu 2014 30 milijonov evrov izgube. Poslovni prihodki podjetja so znašali 72.146,6 milijonov evrov, po drugi strani pa so bili poslovni odhodki

70.879 milijonov evrov. Imeli so pozitiven poslovni izid iz poslovanja v višini 1267,6 milijonov evrov. Podjetje je imelo na koncu leta 2013 izgubo, ki jo je potrebno pripisati posojilu priključenim podjetjem v višini 6.021,47 milijonov evrov. Podjetje je v letu 2014 ustvarilo dobiček iz financiranja v višini 323,1 milijon evrov. V tabeli 4 je prikazan poslovni izid podjetja Arcelor Mittal za leto 2014 (Arcelor Mittal, 2015, str. 149–154).

*Tabela 4: Poslovni izid skupine Arcelor Mittal za leto 2013 in 2014 v milijonih evrov*

	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Poslovni izid iz poslovanja	1837,3	1267,6
Poslovni prihodki	72290,4	72146,6
Poslovni odhodki	-70453,1	-70879,0
Poslovni izid iz financiranja	4603,7	323,1
Finančni prihodki	10122,8	5400,9
Finančni odhodki	-5519,2	-5077,8
Drugi prihodki	3104,0	3363,4
Drugi odhodki	-9575,0	-2892,0
Davek iz dobička	0,0	-213,0
Odloženi davki	0,0	0,0
Čisti poslovni izid	-30,0	1849,1

*Vir: Arcelor Mittal, Annual report 2014, 2015, str. 149–154.*

Za napad na podjetje Pflaum bi Trimo potreboval več podatkov o poslovanju družbe. Glede na poslovanje podjetja Arcelor Mittal se ne more razbrati finančno stanje podjetja Pflaum, dejstvo pa je, da je Arcelor Mittal leta 2013 vložil kar 6.021,47 milijonov evrov pridruženim podjetjem. Letno poročilo ne razkriva, ali je bil znesek namenjen izboljššanju poslovanj ali investiran v razvoj novih inovacij. Trimu bi priporočil bočni geografski napad na Pflaum. Določil bi državo, kjer Pflaum ni najbolj uspešen in tam izvedel cenovni napad. Glede na njegov odziv bi se dalo razbrati, kakšna je moč podjetja in vzrok posojila Arcelor Mittala priključenim podjetjem. Na podlagi zbranih podatkov po odgovoru konkurenta bi se določili nadaljnji postopki Trima.

### 3.6.2.3 Ruukki

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1960 na Finskem pod imenom Rautaruukki. Namen ustanovitve je bila oskrba finskih ladjedelnic in ostalih kovinskih industrij s surovinami. Danes podjetje nudi osnovne komponente za gradnjo, jeklene konstrukcije, sendvič plošče, fasadne obloge, jeklene strehe in tudi celovite rešitve za gradbeno in strojno industrijo. Skupina Ruukki zaposluje okoli 11.800 ljudi in deluje v 27 državah. Podjetje je osredotočeno predvsem na industrijske, trgovske in logistične objekte. Ukvarja se z dvema segmentoma, in sicer s fasadnimi sistemi in jeklenimi konstrukcijami. Prvi segment predstavlja 29 odstotkov poslovanja podjetja, jeklene konstrukcije pa preostalih 71 odstotkov. Sendvič paneli so podkategorija fasadnih sistemov in predstavljajo slabih 10 odstotkov celotne prodaje. Najbolj

podoben in s tem največji konkurent Trimotermu je sendvič panel SPA, ki je podrobneje predstavljen v Tabeli 2 (About Ruukki, 2013a).

Podjetje Ruukki je v panogi sendvič panelov tržni izzivalec in ima 9-odstotni tržni delež. Kot je značilno za tržne izzivalce, poskušajo v podjetju povečati tržni delež. Njihov primarni cilj so razvijajoči se trgi, kjer konkurenca še ni povsem prisotna. Tako so osredotočeni na Vzhodno Evropo, Rusijo in Kitajsko. Do sedaj jim to geografsko področje prinaša 20 odstotkov prihodkov, v nekaj letih pa želijo ta delež povečati na 50 odstotkov. Poleg širitve na razvijajoče trge želijo ohraniti tržne deleže v preostalih državah, predvsem v skandinavskih državah, kjer so trenutno najmočnejši. Tam bodo tržni delež poskušali povečati predvsem z uvedbo radikalnih inovacij, za katere na leto namenijo 26 milijonov evrov (Ruukki's strategic focuses - specialisation and strong growth in emerging markets, 2013).

V letu 2014 je podjetje poslovalo z izgubo v višini 6 milijonov evrov. Zelo slabo je podjetje poslovalo predvsem leta 2012, ko je izguba znašala kar 116 milijonov evrov. Skupni prihodki od prodaje so leta 2014 znašali 2472 milijonov evrov, od tega okoli 1755 milijonov evrov za jeklene konstrukcije. Prihodki od prodaje fasadnih sistemov so znašali okoli 100 milijonov evrov. Poslovni izid iz poslovanja pri fasadnih sistemih je bil negativen v višini 22 milijonov evrov. Podjetje je v letu 2014 ustvarilo pozitiven poslovni izid iz poslovanja v višini 33 milijonov evrov in negativen poslovni izid iz financiranja v višini 31 milijonov evrov. V tabeli 5 je podrobneje prikazan poslovni izid za leto 2014 (Ruukki, 2015, str. 17–22; Ruukki, 2014, str. 16-24).

*Tabela 5: Poslovni izid podjetja Ruukki za leto 2014 v milijonih evrov*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Poslovni izid iz poslovanja	-99,0	33,0	33,0
Poslovni prihodki	2809,0	2418,0	2472,0
Poslovni odhodki	-2908,0	-2385,0	-2439,0
Poslovni izid iz financiranja	-40,0	-36,0	-31,0
Finančni prihodki	45,0	40,0	42,0
Finančni odhodki	-85,0	-76,0	-73,0
Drugi prihodki	2,0	0,0	0,0
Drugi odhodki	-0,0	-3,0	-2,0
Davek iz dobička	-21,0	-8,0	-6,0
Odloženi davki	0,0	0,0	0,0
Čisti poslovni izid	-116,0	-14,0	-6,0

*Vir: Ruukki, Annual report 2013, 2014; Ruukki, Annual report 2014, 2015.*

Tržni izzivalec lahko napade tržnega vodja, ostale tržne izzivalce ali manjša podjetja. V tem primeru bi Trimo napadel približno enako veliko podjetje na trgu sendvič panelov. Glede na slab finančni položaj podjetja Ruukki bi bila za napadalca najprimernejša strategija obkolitev. S to strategijo poskuša napadalec s hitrim napadom zavzeti večji del tržnega deleža branitelja,

je pa za ta napad potreben presežek v virih. Zaradi slabega poslovanja se podjetje Ruukki ne bi moglo dovolj dobro braniti in bi se posledično to poznalo na izgubi tržnega deleža. Glede na to, da tudi Trimo nima veliko finančnih sredstev bi jim priporočil, da če se odločijo za napad, uporabijo strategijo bočni geografski napad. Trimo naj cilja na enako razvijajoča se področja kot Ruukki (vzhodna Evropa, Rusija in Kitajska) ter naj jim s tem prevzame tržni delež. Velika prednost Trima je, da ima v vzhodni Evropi in Rusiji že zelo dobro razvito poslovno mrežo, kar jim daje določeno konkurenčno prednost.

#### 3.6.2.4 Paroc Group

Skupina Paroc Group je mednarodni proizvajalec izolacijskih elementov iz kamene volne. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1930 na Finskem s sedežem v Helsinkih. Proizvodne obrate ima v štirih državah ter je preko predstavništev prisotno na 14 trgih (About Paroc, 2013). Podjetje skupaj zaposluje nekoliko manj kot 2000 ljudi, ki proizvajajo izolacijske elemente, sendvič panele in akustične proizvode. Največje prihodke iz prodaje ustvarijo z izolacijskimi elementi, ki pa se ne štejejo v ovoj zgradb. Sem spadajo njihovi sendvič paneli. Izdelki so namenjeni predvsem trgovskim centrom in industrijskim obratom, osredotočeni pa so bolj na sever Evrope. Sendvič panel skupine Paroc Group je iz kamene volne in je podrobneje predstavljen v Tabeli 2 (Paroc, 2013a, str. 5–7).

Skupina Paroc Group je v panogi sendvič panelov eden izmed treh sledilcev s 6-odstotnim tržnim deležem, vendar bo podjetje v prihodnje zagotovo povečalo tržni delež in bo postalo tržni izzivalec. To lahko sklepam glede na stabilno rast prihodkov iz prodaje in ustvarjen dobiček. Podjetje je edino med konkurenti, ki ponuja le sendvič panele iz kamene volne, ki imajo slabši certifikat o protipožarnosti, in sicer A2. Vizija razvoja skupine Paroc Group je, da so se najprej utrdili na področju severne Evrope, v letu 2014 so se širili v Rusijo, kjer so odprli nov proizvodnji obrat. Na zahodne trge se ne bodo širili z obstoječimi izdelki, pač pa z inovacijami (Paroc, 2013b, str. 1–4).

Skupina Paroc Group je v letu 2014 poslovala z 2,8 milijonskim dobičkom. Dobiček se je v primerjavi z letom 2013 zmanjšal za kar 22,7 milijonov evrov. Podjetje je imelo leta 2014 prihodke iz prodaje v višini 417,5 milijonov evrov, za investicije pa je namenilo dobrih 25 milijonov evrov. V tabeli 6 je podrobneje prikazan poslovni izid za leto 2014 (Paroc, 2015, str. 45).

*Tabela 6: Poslovni izid skupine Paroc Group za leto 2014 v milijonih evrov*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Poslovni izid iz poslovanja	45,0	53,6	46,7
Poslovni prihodki	430,4	433,1	417,5
Poslovni odhodki	-385,4	-379,5	-370,8
Poslovni izid iz financiranja	-15,3	-17,5	-29,4
Finančni prihodki	8,9	2,3	1,4



Finančni odhodki	-24,2	-19,8	-30,8
Drugi prihodki	0,3	0,5	0,3

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Drugi odhodki	-5,0	-7,0	-10,4
Davek iz dobička	-7,0	-4,1	-4,4
Odloženi davki	0,0	0,0	0,0
Čisti poslovni izid	18,0	25,5	2,8

Vir: Paroc, *Financial statements 2014, 2015*, str. 9.

Tržni sledilci so največkrat tarče tržnih izzivalcev oziroma tržnega vodje, vendar v tem primeru podjetje Paroc Group ni primerno za napad, saj si od leta 2010 ustvarja dobiček in ima dovolj sredstev, da se na srednji rok finančno ne izčrpa. V kolikor se napadalec odloči, da napade Paroc Group, bi bilo za to najbolj smiselna strategija bočni napad, kjer bi se napadalec najprej osredotočil na Rusijo, saj so tam šele odprli proizvodni obrat. S tem bi se zmanjšalo število potencialnih kupcev za Paroc Group in bi posledično dobili manjši tržni delež.

### 3.6.2.5 Brucha GmbH

Brucha je mednarodno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1948 v Avstriji v kraju Michelhausen. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo panelov, ki so lahko fasadni sistemi, zvočni izolatorji, strešni paneli ali paneli za hladilne komore. Podjetje zaposluje 600 delavcev, proizvodnji obrat ima le v Avstriji, medtem ko je preko predstavništev prisotno še na 20 evropskih trgih (About Brucha, 2015). Primarni cilji podjetja Brucha so poslovni in industrijski objekti ter predelovalnice hrane. Sendvič panel Brucha Paneel FP-F je konkurent sendvič panelu Trimoterm in je podrobneje predstavljen v Tabeli 2 (Brucha GesmbH, 2012a, str. 3; Brucha GesmbH, 2012b, str. 4-6).

Podjetje Brucha GmbH je v panogi sendvič panelov eden izmed treh sledilcev s 5-odstotnim tržnim deležem. Brucha se obnaša tipično za tržnega sledilca, saj sledi tržni vodji in ga ne izziva, saj bi se težko ubranilo napada. Tako so se usmerili na trge, kjer imata Kingspan Plc. in Pflaum (Arcelor Mittal) manjše tržne deleže. Podjetje skoraj polovico prometa ustvari v Avstriji, kjer je bilo leta 2011 tudi tržni vodja, ostalih 50 odstotkov prometa pa ustvari na preostalih 20 trgih po Evropi (About Brucha, 2015). V letu 2012 je podjetje Brucha GmbH ustvarilo 269 tisoč evrov čistega dobička (Schwalm, 2013, str. 31–36).

Podjetje Brucha GmbH je prav gotovo zanimivo za večja podjetja, saj ima 5-odstotni tržni delež v segmentu sendvič panelov in hkrati ne ustvarja veliko dobička. Po mojem mnenju bi moral biti napad na Brucho čelni in le v Avstriji, ki jim predstavlja polovico prihodkov. V Avstriji bi napadalec moral prilagoditi ceno, povečati oglaševanje in razviti nove tržne poti.

Tak napad bi zahteval veliko sredstev, vendar bi se kasneje to povrnilo s povečanjem tržnega deleža. Tak napad bi lahko izvedel le Kingspan, Trimo pa za to trenutno nima dovolj sredstev.

### 3.6.2.6 Metecno Group

Skupina Metecno je mednarodno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1960 v Italiji v Milanu pod imenom Metallotechnica Italiana SNC, zdaj znan kot Metecno POV. Podjetje se ukvarja z izolacijskimi strešnimi sistemi, ovoji zgradb, hladilnimi in protipožarnimi sistemi ter arhitekturnimi zasnovami. Podjetje zaposluje okoli 700 delavcev, prisotni pa so na več kot 25 trgih. Njihov najpomembnejši segment so izolacijski strešni sistemi, na drugem mestu pa so ovoji zgradb, kamor spadajo tudi sendvič paneli. Podjetje se osredotoča na trgovske in proizvodnje obrate ter na predelovalnice hrane. Sendvič panel Frimet TP-SM je konkurent sendvič panelu Trimoterm in je podrobneje predstavljen v Tabeli 2 (Company Profile, 2015).

Podjetje Metecno Group je v panogi sendvič panelov eden izmed treh sledilcev s 5-odstotnim tržnim deležem. Podobno kot Bucha se Metecno obnaša tipično za tržnega sledilca, saj sledi tržni vodji in ga ne izziva, saj bi se težko ubranilo napada. Usmerili so se na trge, kjer imata Kingspan Plc. in Pflaum (Arcelor Mittal) manjše tržne deleže in zato lažje dobijo posel.

Metecno je podobno kot podjetje Brucha GmbH zanimivo za večja podjetja, saj ima 5-odstotni tržni delež v segmentu sendvič panelov in hkrati ne ustvarja veliko dobička. Po mojem mnenju bi moral biti napad na Metecno enak kot na Brucho GmbH, in sicer čelni v Italiji, saj tam Metecno ustvari največ prihodkov. Tak napad bi lahko izvedel le Kingspan, Trimo pa za to trenutno nima dovolj sredstev.

## 3.7 Umestitev podjetja v tržno strukturo

V tem poglavju sem na trgu sendvič panelov za podjetje Trimo in izdelek Trimoterm najprej določil tržno koncentracijo in kasneje podjetje umestil v tržno strukturo. Tržna koncentracija je zelo pomemben element tržne strukture in meri stopnjo tržne dominantnosti, odvisna pa je od števila podjetij in njihove relativne velikosti. Stopnje tržne koncentracije lahko merimo na več načinov. Sam sem uporabil koeficient koncentracije za štiri največja podjetja, Herfindahl-Hirschmanov indeks in koncentracijsko krivuljo, s katerimi sem ugotovil, da je na trgu sendvič panelov tržna struktura oligopol, saj se pojavlja manjše število ponudnikov, ki obvladajo večji del trga. Vstop v panogo je zelo težaven, saj so na trgu sendvič panelov prisotne naravne ovire, kot so ekonomija obsega, patentna zakonodaja, razvoj in dostop do tehnologije ter stroški oblikovanja blagovne znamke. Potrebno je upoštevati tudi ovire, ki jih pri vstopanju novih podjetij postavljajo podjetja v panogi. Za oligopol je značilno tudi neprestano spremljanje odločitev konkurentov in predvidevanje, kako se bodo le-ti odzvali na posamezne spremembe.

Vse te značilnosti oligopola so prisotne tudi na trgu sendvič panelov. Naravne vstopne ovire so zagotovo razvoj tehnologije in nakup proizvodnih strojev. Poleg tega je težko kupiti znanja in izkušnje, ki jih na tem področju premorejo zaposleni v Trimu oziroma v konkurenčnih podjetjih. Prav tako so prisotni veliki stroški razvoja blagovne znamke, saj gre pri izgradnji posameznega objekta za velike zneske, tudi da se izvajalci v veliki večini primerov odločijo za preizkušene dobavitelje in proizvode, saj lahko vsaka zamuda z reklamacijami in podaljšanimi dobavnimi roki predstavlja veliko denarno škodo za investitorja. Poleg tega bo novo podjetje težko prevzelo kupce, ki so zvesti določenemu podjetju, saj ima vsako podjetje za njih razvit poseben sistem ravnanja s ključnimi strankami.

Na trgu sendvič panelov podjetje Trimo predstavlja tržnega izzivalca in ima tretji največji tržni delež v višini 13 odstotkov. Trimo je tipičen tržni izzivalec, saj želi povečati tržni delež in ogroziti tržni vodji. To želi doseči predvsem z razširitvijo prodajne mreže, saj se je že krepil na Bližnjem vzhodu in vzhodni Evropi, kjer je najpomembnejša država Rusija, v kateri so imeli v zadnjem letu največjo rast prodaje. Drugi način povečanja tržnega deleža je odpiranje novih prodajnih aktivnosti. Trimo se je tu usmeril na Južno Ameriko, ki v zadnjih letih beleži rast povpraševanja po novih objektih (Trimo d.d., 2015a, str. 12).

### 3.7.1 Koeficient koncentracije

Stopnjo tržne koncentracije najpogosteje merimo s koeficientom koncentracije. Izračunamo ga z naslednjo formulo (Sleuwaegen & Dehandschutter, 1986, str. 194):

$$CR_n = \sum_{i=1}^n s_i \quad (1)$$

$s_i$ ... tržni delež podjetja  $i$  v odstotkih (tržni deleži so razvrščeni po velikosti)

Koeficient koncentracije se najpogosteje izračunava za štiri (CR4) ali osem (CR8) največjih podjetij, sam sem uporabil CR4. Največja pomanjkljivost tega koeficienta je, da vsebuje le informacije o deležih največjih podjetij in ne upošteva števila vseh podjetij na trgu in relativnih velikosti deležev v koeficientu. Vrednosti koeficienta koncentracije CR4 so pogosto izražene v odstotkih ter so razdeljene na kvartale in pomenijo naslednje stopnje tržne koncentracije (Bird, 1999, str. 46–48):

0–24	CR4	–	zelo nizka koncentracija
25–49	CR4	–	nizka koncentracija
50–74	CR4	–	srednja koncentracija
75–100	CR4	–	visoka koncentracija

Vrednosti koeficienta koncentracije pokažejo tudi tržno strukturo: če je koeficient blizu 0, pomeni, da je na trgu popolna konkurenca ali pa vsaj monopolistična konkurenca. Če je koncentracija nizka, in sicer do 50 odstotkov, se tržna struktura začne spreminjati iz popolne

konkurence v oligopol. Če je koncentracija od 50 do 80 odstotkov je za trg značilen oligopol, kar pa je nad tem odstotkom, predstavlja monopol (Four- Firm Concentration ratio, 2014).

Na trgu sendvič panelov CR4 znaša 56, kar pomeni, da največja štiri podjetja v panogi obvladujejo 56 odstotkov trga. Na omenjenem trgu je srednja stopnja koncentracije, kar nakazuje na trg z nepopolno konkurenco in na obliko oligopola. Pravzaprav je dobljeni rezultat ravno na meji med čvrstim in ohlapnim oligopolom. Strinjal bi se z dobljeno oceno tržne strukture na trgu sendvič panelov, saj je vstop v panogo precej oviran z naravnimi ovirami.

### 3.7.2 Herfindahl-Hirschman indeks

Za določanje učinkovitosti konkurence na trgu se uporablja tudi tako imenovani Herfindahl-Hirschmanov indeks (v nadaljevanju HHI), ki prikazuje razmerje največjega podjetja na trgu do celotnega trga. HHI se izračuna kot vsota kvadratov tržnih deležev posameznih podjetij na trgu in lahko zaseda vrednosti med 0 in 10.000 (Ki Kim, 2005, str. 2).

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad (2)$$

$s_i$ ... tržni delež podjetja  $i$  v odstotkih

Večji kot je HHI, bolj je trg koncentriran oziroma večji HHI pomeni večjo neenakost tržnih deležev med podjetji na trgu. Po drugi strani to pomeni, da nižji kot je HHI, bolj naj bi bil trg učinkovit in konkurenca zdrava. Stopnje tržne koncentracije so lahko naslednje (Cortes, 1998, str. 272):

0–1.000	HHI	– koncentracija na trgu je nizka
1.000–1.800	HHI	– koncentracija na trgu je srednje visoka
1.800–10.000	HHI	– koncentracija na trgu je visoka

Pri izračunu HHI sem upošteval tržne deleže glavnih konkurentov podjetja Trimo, ki s Trimom obvladujejo 72 odstotkov trga. Preostalih 28 odstotkov imajo ostali globalni in lokalni proizvajalci. Glede na to, da noben od teh nima več kot 3 odstotke deleža, ne morejo vplivati na končni rezultat HHI. Predpostavil sem, da je na trgu sendvič panelov poleg dveh tržnih vodij z 19 oziroma 17-odstotnim tržnim deležem, Trima z 11-odstotnim deležem, tržnega izzivalca z 9-odstotnim deležem in treh sledilcev s po 6 in dvakrat po 5-odstotnim deležem še 13 podjetij z skupnim deležem trga v višini 28 odstotkov. Od teh 13 podjetij jih ima pet po 3-odstotni tržni delež, pet jih ima po 2-odstotni tržni delež in trije imajo 1-odstotni delež. V tabeli 7 je prikazan izračun HHI.

*Tabela 7: Izračun HHI za trg sendvič panelov*

Podjetje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$s_i$	19	17	11	9	6	5	5	3	3	3
$s_i^2$	361	289	121	81	36	25	25	9	9	9

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
$s_i$	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1
$s_i^2$	9	9	4	4	4	4	4	1	1	1
HHI	1.006									

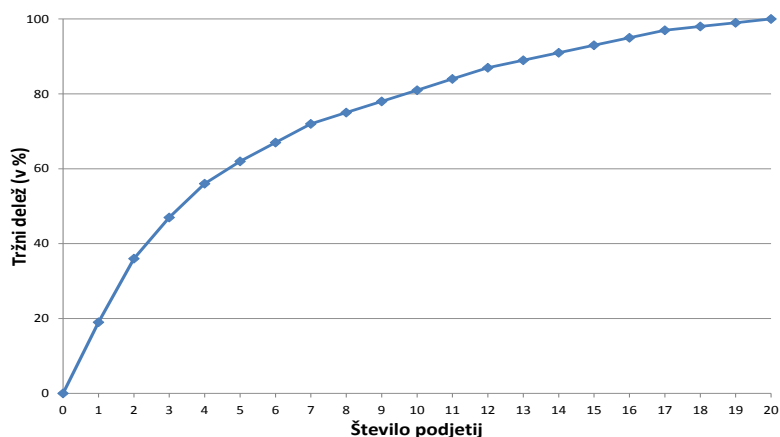
Na trgu sendvič panelov HHI znaša 1.006, kar pomeni, da je na tem trgu prisotna srednje visoka koncentracija trga. Rezultat kaže na ohlapni oligopol, je pa HHI pokazal na manj koncentriran trg kot RC4. Razlog je v tem, da imajo vodilna štiri podjetja skupaj 56 odstotkov trga, vendar nihče od njih izrazito ne odstopa, saj je najvišji tržni delež podjetja pod 20 odstotki. Pri seštevanju se na končnem rezultatu ne pozna, kakšno je razmerje med vodilnimi, pri kvadriranju njihovih tržnih deležev pa se, saj se s tem postopkom daje večji pomen razlikam v tržnem deležu. Indeks HHI je bistveno večji takrat, ko si majhno število podjetij lasti velik del trga in so med njimi precejšnje razlike v tržnem deležu kot pa takrat, ko veliko število podjetij obvladuje manjši del trga.

### 3.7.3 Koncentracijska krivulja

Tretji način, s katerim sem predstavil tržno koncentracijo, je koncentracijska krivulja, ki prikazuje kumulativne tržne deleže vseh podjetij na trgu. Dobimo jo tako, da na absciso nanese število podjetij na trgu, na ordinato pa njihove kumulativne deleže. Pomembno je, da so podjetja razporejena po velikosti tržnega deleža od največjega do najmanjšega. Bolj strma in konkavna krivulja nakazuje na večjo stopnjo koncentracije (Pepall, Richards & Norman, 2005, str. 55–56).

Slika 17 prikazuje koncentracijsko krivuljo na trgu sendvič panelov v letu 2014. Ponovno sem predpostavil število podjetij v panogi in tržne deleže za sledilce, enako kot pri koeficientu HHI. Iz slike je razvidno, da je koncentracija v tej panogi srednje visoka, kar dodatno potrjujeta dobljena rezultata koeficienta koncentracije in koeficienta HHI in da je oblika trga sendvič panelov ohlapnejši oligopol.

*Slika 17: Krivulja koncentracije na trgu sendvič panelov*



### 3.8 SWOT analiza ožjega in širšega okolja sendvič panela Trimoterm

Podjetje ugotovi svojo konkurenčno prednost, če se zaveda svojih prednosti in priložnosti ter morebitnih slabosti in nevarnosti. Slednje lahko ugotovi s pomočjo SWOT analize ali z benchmarkingom na ravni podjetja ali posameznega proizvodnega obrata. S SWOT matriko za sendvič panele Trimoterm sem predstavil dejavnike in položaje, ki lahko vplivajo na konkurenčnost podjetja sedaj ali v prihodnosti. Z izdelano poslovno strategijo sem opredelil poti za doseganje konkurenčne prednosti, do katere je moč priti z doseganjem strategije zniževanja stroškov ali z diferenciranjem proizvoda. S kombinacijo teh dveh opcij in z velikostjo tržnega deleža podjetja dobimo tri vrste strategij: strategijo vodenja za doseg stroškovne učinkovitosti, strategijo razvijanja tržne vrzeli podjetja in strategijo diferenciacije proizvoda oz. storitve, ki jih uporablja tudi Trimo. Strategiji stroškovne učinkovitosti podjetje sledi s sodobno tehnologijo (avtomatizacijo) in s povečevanjem tržnega deleža v tujini ter ustreznega sistema distribucije, kar privede do nizke stroškovne proizvodnje: cenovno ugodnejših materialov, zniževanja stroškov zalog in cenovno ugodnejše delovne sile. Strategijo diferenciacije proizvodov podjetje uresničuje s prodajno strategijo svojih proizvodov, učinkovitosti zaposlenih, dolge tradicije podjetja, kakovosti izdelkov in storitev, inovacij in raziskav ter razvoja. Strategije razvijanja tržne vrzeli se podjetje poslužuje v obliki osredotočanja na različne trge v različnih državah z visoko specializiranimi in kakovostnimi izdelki, ki prinašajo velike dobičke brez velike proizvodnje (Kozic, 2007, str. 17–19).

Trimo svojo prednost pred konkurenco zagotavlja s konstantnim razvijanjem novih proizvodov in nadgrajevanjem obstoječih sendvič panelov ter z razvojem tehnologije. To je mogoče le z znanjem (intelektualnim kapitalom) zaposlenih, kar je tudi eno od konkurenčnih prednosti Trima, ki mu dajejo v podjetju velik pomen. Prednost Trima je tudi v zagotavljanju celovitih rešitev: ponujajo celotno paleto storitev – od idejne zasnove do dovršenega objekta. Celovite rešitve so rezultat dela v lastnem oddelku za razvoj, projektivnem biroju, lastni montaži in servisnih storitvah, podprtih z visoko tehnološko opremljeno in avtomatizirano proizvodnjo sendvič panelov (Trimo d.d., 2014a, str. 28-33).

Kot vsako podjetje se tudi Trimo vsakodnevno srečuje z diferenciranimi prednostmi in slabostmi, ki opredeljujejo njegovo notranje okolje, poleg tega pa se sooča tudi z

marsikaterimi priložnostmi in nevarnostmi, ki izvirajo iz širšega okolja te panoge. Trimo razvija in koristi konkurenčne prednosti s pomočjo štirih strategij, ki so vse možne kombinacije notranjih in zunanjih dejavnikov SWOT matrike. V kolikor iz analize izhaja prednost ali priložnost, se strategija označi z maxi, z mini pa v kolikor je dejavnik slabost oziroma nevarnost. Nekatere prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem opisal konkretno za sendvič panele, nekatere pa na ravni podjetja, saj so posredno povezani s sendvič paneli (strokovni kader, poslovanje podjetja ...). V SWOT matriki na sliki 18 so predstavljene tudi prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje.

Tabela 8: SWOT matrika proizvoda sendvič panela Trimoterm

		<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<p style="text-align: center;">Notranji dejavniki</p> <p style="text-align: center;">Zunanji Dejavniki</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka kakovost proizvodov</li> <li>- visoko izobraženi in usposobljeni zaposleni</li> <li>- ugled podjetja na globalnem trgu</li> <li>- kakovostni informacijski sistemi</li> <li>- hitra odzivnost na povpraševanje</li> <li>- neprestano izboljševanje izdelka Trimoterm</li> <li>- osredotočenost na trge v vzponu</li> <li>- uporaba okolju prijaznih proizvodov</li> <li>- razpršena prodajna mreža</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabše poslovanje v zadnjem obdobju</li> <li>- visoka raven zalog</li> <li>- slabšanje plačilne sposobnosti obstoječih kupcev</li> <li>- substituti Trima in konkurence jemljejo tržni delež sendvič panelom</li> </ul>
<b>PRILožNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novi trgi (vzhodna Evropa)</li> <li>- tržne vrzeli</li> <li>- zaposlovanje cenejše delovne sile iz novih članic EU</li> <li>- outsourcing</li> <li>- boljši izkoristek zaposlenih</li> <li>- diferenciacija sendvič panela</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Maxi-maxi strategija</p> <p>Podjetje naj poizkuša združiti poznavanje prodajnega programa s težnjo po nenehnem usposabljanju in učenju zaposlenih. Z inovativnim razvijanjem in vlaganjem v tehnologijo sendvič panelov bo podjetje proizvajalo kakovostne izdelke ter bo lahko zapolnilo tržne vrzeli in vstopilo na nove trge, kar bo za podjetje lažje preko razpršene prodajne mreže in v sinergiji z ostalimi podjetji. Trimo naj okrepi aktivnosti na trgih z višjo gospodarsko rastjo.</p>	<p style="text-align: center;">Mini-maxi strategija</p> <p>Podjetje naj poizkuša doseči nižjo raven zalog in znižati terjatve do kupcev, ki zmanjšujejo plačilno sposobnost podjetja. Podjetje ima na voljo tudi manj sredstev zaradi slabšega poslovanja v zadnjih letih. Primarni cilj naj bo osredotočenost na trge s pozitivno gospodarsko rastjo in v tržne vrzeli. Podjetje ima tudi najbolj kvalificirane zaposlene v panogi in jih lahko bolje izkoristi.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dvig cen surovin na svetovnem trgu</li> <li>- vstop novih konkurentov</li> <li>- pojav substitutov</li> <li>- izvedba v rokah skupine posameznikov</li> <li>- nizka plačilna sposobnost novih kupcev</li> <li>- boljši poslovni rezultati glavnega konkurenta – Kingspan</li> <li>- nizka gospodarska rast</li> <li>- velika vlaganja v kader</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Maxi-mini strategija</p> <p>Podjetje naj poizkuša uporabiti znanje in ugled, ki ga uživa na globalnem trgu. Po drugi strani pa jim bo priznано ime, kakovost proizvoda, hitro odzivanje na povpraševanje trga pomagalo obdržati tržni delež. Zaradi pojava nove konkurence z nižjimi cenami in dviga cene surovin na svetovnih trgih bo Trimo imelo manjši obseg naročil in s tem nižje prihodke, pri tem pa bo moralo vzdrževati razpršeno prodajno mrežo, kar lahko dolgoročno negativno vpliva na poslovanje podjetja.</p>	<p style="text-align: center;">Mini-mini strategija</p> <p>Podjetje naj zniža raven zalog. Pri sodelovanju z nepoznanimi kupci naj se zavaruje z menicami in bančnimi garancijami. Pred novimi substituti in z vstopom novih podjetij se lahko zavaruje z doseganjem visoke kakovosti. Zaradi krize ima podjetje manj naročil, po drugi strani pa imajo kupci nizko plačilno sposobnost. Nevarnost je tudi slabše poslovanje podjetja in slaba likvidnost.</p>

Vir: M. Kokol, *Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.*, 2002, str. 21; Amarin, *Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Trimo*, 2005, str. 70 in lastni predlogi.

Podane prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so temelj za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja za izdelavo strateškega načrta.

### **3.9 Porterjev model petih silnic v panogi sendvič panelov**

S Porterjevim modelom petih silnic, ki je podrobneje predstavljen v drugem poglavju, sem ocenil privlačnost panoge sendvič panelov. Vsako izmed petih silnic sem analiziral posebej in s tem pridobil celovit pogled na privlačnost proučevane panoge.

#### **3.9.1 Konkurenca znotraj panoge**

V panogi sendvič panelov je prisotno večje število podjetij, od tega jih je le sedem s tržnim deležem večjim od 5 odstotkov. Ta podjetja si zelo konkurirajo za tržni delež in s tega vidika panoga ni privlačna. Prav tako je panoga zadnjih pet let v fazi stagnacije zaradi gospodarske krize, ponovno rast v panogi pa napovedujejo v letu 2015, kar se bo videlo iz letnih poročil za to leto. Za panogo so značilni tudi dokaj visoki fiksni stroški na enoto proizvoda (predvsem zaradi predpriprave poslovanja), ki jih podjetja skušajo zniževati z večjo prodajo. Izdelki v panogi so substituti in malo diferencirani. Vsako podjetje lahko izstopi iz panoge, vendar so pri tem stroški relativno veliki, saj težko prodajo visoko specializirano opremo. Ko združimo vse posamezne dejavnike, vidimo, da je konkurenca znotraj panoge velika, saj se vsa podjetja trdo borijo za tržni delež.

#### **3.9.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Za panogo sendvič panelov je značilno, da vsa podjetja poskušajo doseči ekonomijo obsega in s tem povečati maržo, oziroma znižati ceno na trgu. Nova podjetja so zatorej pri vstopu v bistveno slabšem položaju kot ostala podjetja v panogi. Vstop novim konkurentom v panogo je otežen tudi zaradi potrebe po začetnem kapitalu, ki ga v trenutni gospodarski situaciji ni lahko dobiti. Posplošeno je za panogo sendvič panelov nevarnost vstopa novih konkurentov majhna. Najverjetneje bo novo podjetje na trg vstopilo z nakupom podjetja, ki je že v panogi, saj bo tako pridobilo znanje, distribucijske poti in proizvodnje obrate z specializiranimi stroji in delavci. Glede na konkurenco v panogi pa je bolj verjetno, da bo slabo podjetje v panogi kupil večji konkurent.

#### **3.9.3 Možnost pojava substitutov**

Sendvič paneli so nizko diferencirani, saj se ločijo le po manjših odstopanjih v kvaliteti proizvoda. Menim, da so tukaj možni substituti le na tretji ravni glede na stopnjo zamenljivosti, in sicer glede na zadovoljevanje potrebe kupca. Ti substituti so dražji od sendvič panelov, vendar po drugi strani zadovoljujejo dodatne kupčeve potrebe (estetika,



protipožarnost, toplotna prehodnost). Takih substitutov je bilo v zadnjem času precej. Trenutno so najbolj popularne steklene fasade. Že samo podjetje Trimo ima veliko konkurenčnih substitutov proizvodov Trimoterm, kot so Qbiss One, Qbiss Air, ArtMe, Trimoval. Če pogledamo ostale proizvajalce substitutov, ugotovimo, da so to skoraj enaka podjetja, ki si konkurirajo na področju sendvič panelov. Razlog za širitev ponudbe je zadovoljevanje različnih kupčevih potreb, vendar po drugi strani eni proizvodi jemljejo tržni delež ostalim. Če povzamem, so možnosti za pojav substitutov velike in ti bodo znižali tržni delež sendvič panelom, vendar ker so substituti dražji, bodo cenovno občutljivi kupci ostali pri sendvič panelih.

### **3.9.4 Pogajalska moč kupcev**

Pogajalska moč kupcev je srednja. Po eni strani imajo kupci veliko pogajalsko moč, saj je konkurenca na trgu močna in kupcu investicija predstavlja velik strošek ter bo želel kar najceneje zgraditi objekt. Prav tako se v zadnjem času zmanjšuje tudi število kupcev. Po drugi strani pa kupcem zmanjšujejo pogajalsko moč v panogi veliki stroški zamenjave proizvajalca, v kolikor je že bila podpisana pogodba in je ta že začel z izdelovanjem fasadnih panelov. Obstaja tudi zelo majhna verjetnost, da bo kupec sam začel izdelovati proizvode. Posplošeno bi rekel, da ima kupec večjo pogajalsko moč v prvi fazi, ko izbira dobavitelja in manjšo v fazi, ko je tega že izbral.

### **3.9.5 Pogajalska moč dobaviteljev**

Pogajalska moč dobaviteljev je srednja. Dobavitelji imajo po eni strani večjo pogajalsko moč, saj jih je na trgu manj kot kupcev in lahko iz tega razloga višajo ceno. Po drugi strani si dobavitelji zmanjšujejo pogajalsko moč, ker jim panoga predstavlja večji tržni delež in so izdelki dobaviteljev substituti. Kupci imajo večje stroške zamenjave dobavitelja le v primeru, ko imata sklenjeno dolgoročno pogodbo.

Za celotno panogo sendvič panelov bi rekel, da je srednje privlačna. Za podjetja, ki že delujejo v panogi je privlačnejša, medtem ko imajo nova podjetja precej manj možnosti za uspeh. Trimo, ki je že prisoten na trgu sendvič panelov, je v boljšem položaju kot nova vstopajoča podjetja. Po drugi strani pa je panoga trenutno v fazi počasne rasti oziroma negativne rasti v obdobju zadnje gospodarske krize in je posledično za podjetja manj privlačna.

## **3.10 Sistem obveščanja o konkurentih in kupcih (CRM sistem)**

CRM (Customer Relationship Management ali po naše upravljanje odnosov s strankami) je poslovni pristop, ki poskuša ustvariti, razviti in izboljšati odnose z načrtno izbranimi

strankami z namenom, da bi povečali njihove vrednosti za podjetje in donosnosti organizacije, ter posledično vrednosti za lastnike. Pravilna in uspešna uvedba strategije managementa odnosov z odjemalci pomeni za organizacijo nove zmožnosti razvijanja odnosov s strankami, kar se na koncu pokaže v povečanju prihodkov ali znižanju stroškov. V kolikor je strategija uspešno vpeljana v organizacijo, lahko ta doseže naslednje konkurenčne prednosti: povečanje zvestobe strank; izboljšane storitve ali izboljšano zbiranje informacij in izmenjavo znanj (Payne, 2006, str. 18).

V podjetju Trimo so se za vpeljavo sistema CRM odločili, ker so morali o istih kupcih ali konkurentih poročati hkrati na več lokacijah, s tem sistemom pa so olajšali delo notranjim analitikom, ki so lažje združevali poročila in jih pripravljali za vodstvo. Konec leta 2009 so se v podjetju odločili za uvedbo sistema CRM. Sprogramirali pa so ga do 5. 10. 2010 in ga v živo preizkusili 1. 1. 2011. Projekt je bil sestavljen iz treh faz. Najprej so v sistem vnesli predprodajne procese, definirali so matične podatke poslovnih partnerjev. V tej fazi so program testirali na štirih pilotnih trgih (na Hrvaškem, Poljskem, Madžarskem in v Angliji). V drugi fazi so program nadgradili, odpravili so zaznane napake in pripravili poročila za uporabo programa. V tretji fazi so program ponovno nadgradili, odpravili so zaznane napake iz druge faze in dodali v program marketinške aktivnosti in integracijo z Outlookom. Najpogostejše napake oziroma težave, ki so jih razvijalci zaznali preko uvedenih faz so bile: odzivnost sistema – prepočasno delovanje, odpor prodajalcev na trgih, težave pri uvozu podatkov z dvojniki, slaba kakovost vnesenih podatkov. Ko so naknadno odstranili še te pomanjkljivosti, so sistem konec leta 2011 razširili pri 23 prodajnih podjetjih, predstavništvih in prodajnih agentih (Vidovič, 2011, str. 7–20).

Sistem CRM v podjetju Trimo deluje tako, da se najprej zaznajo poslovne priložnosti na trgu; imenujemo jih sledi. To so lahko novice o gradnji določenega objekta ali podobno. Ta novica se vnese v sistem CRM kot sled in se jo določi osebi, ki je zadolžena za konkretno geografsko področje. Ta oseba dobi po elektronski pošti (Outlook) sporočilo in preveri sled pri izvajalcih. Pridobljene informacije o gradnji se vnesejo v CRM in izdela se ponudba za gradnjo. V kolikor objekt pridobi konkurenčno podjetje, se to prav tako vnese v sistem CRM in se s tem vodijo aktivnosti konkurentov. V kolikor pa podjetje Trimo dobi izgradnjo objekta, se v CRM vnese kvadratura, ki jih bo podjetje Trimo prodalo. Ker je vsaka gradnja vnešena v sistem, lahko analitiki spremljajo količino prodaje po trgih in jo primerjajo z letnimi načrti. V sistemu se vodijo tudi marketinške aktivnosti. Ko se v Trimu odločijo, da se bodo udeležili določenega sejma ali razstave, to vnesejo v sistem CRM, kjer vodijo uspešnost dogodka, ki se meri v številu novih poslovnih kontaktov, številu novih sledi za gradnjo in številu podpisanih pogodb za gradnjo objektov (Vidovič, 2011, str. 9–16).

Rešitev za management odnosov z odjemalci lahko podjetju pomaga na poti do večje prodajne učinkovitosti. Glede na to, da je na trgu sendvič panelov velika konkurenca, imajo v Trimu določeno prednost z uvedbo sistema CRM, saj ne samo, da ta pomaga vzdrževati in razvijati odnose s strankami, pač pa tudi omogoča preverjanje in beleženje aktivnosti

konkurentov. Dodaten razlog, zakaj sistem CRM v Trimu prinaša konkurenčno prednost je, da se za njegovo uvedbo niso odločili le zato, ker so podobne sisteme imeli konkurenti, pač pa so sistem dobro preučili, nadgradili in ga prilagodili podjetju ter vanj vključili vse zaposlene.

## **4 STRATEGIJE ZA IZBOLJŠANJE KONKURENČNEGA POLOŽAJA**

V tem poglavju sem predstavil rezultate in sklepe magistrskega dela. Najprej sem na kratko opisal vzroke, zaradi katerih se je podjetje znašlo v težavah in zakaj je prišlo do slabšanja konkurenčnega položaja. Zatem sem opisal ukrepe, ki jih je sprejelo podjetje, da bi ublažili slabše poslovanje v zadnjem obdobju in s katerimi bi se vrnil na tista pota pred gospodarsko krizo. Ukrepe sem predlagal glede na analizo podjetja in konkurence v panogi sendvič panelov, glede na razpoložljiva finančna sredstva, s katerimi razpolaga podjetje, ter glede na izračunano strukturo panoge. Na koncu tega poglavja sem predvidel še pričakovanja in napovedi za podjetje Trimo d.d..

### **4.1 Vzroki za spremembo konkurenčnega položaja**

Podjetje Trimo je bila zgodba o uspehu vse do časa pred gospodarsko krizo, ko je v povprečju rasel s skoraj 20-odstotno stopnjo, dodana vrednost na zaposlenega v matični družbi je dosegala 50 tisoč evrov, prihodki celotne skupine so znašali več kot dvesto milijonov evrov, čisti dobiček skupine pa je še v letu 2007 znašal 7,7 milijonov evrov. Nato pa so s svetovno gospodarsko krizo nastopile težave, ki so Trimo privedle na rob obstoja (Trimo d.d., 2008, str. 84–86).

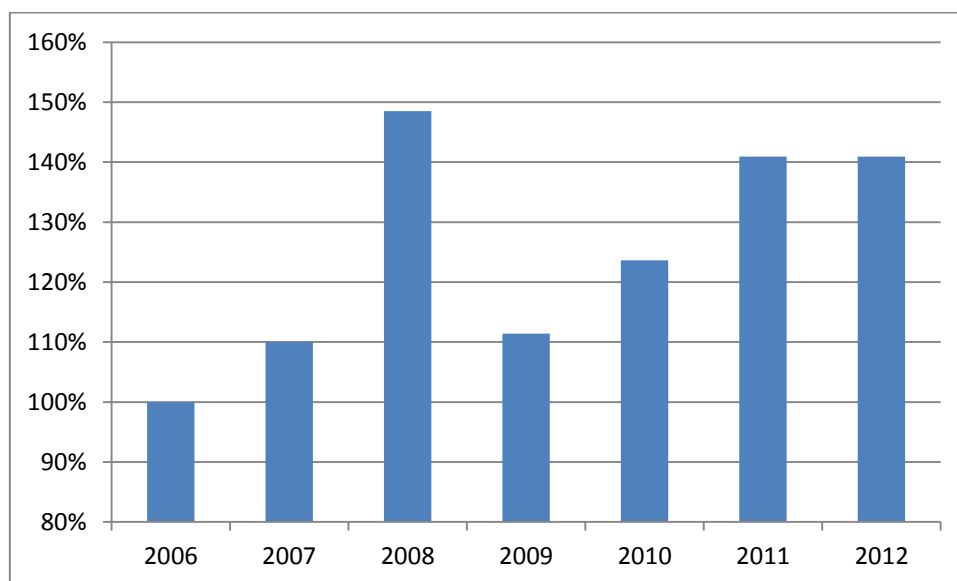
V letu 2007 so v Trimu še vedno beležili visoko gospodarsko rast, ki je bila posledica močne rasti nastajajočih trgov, predvsem Kitajske in Indije, ki sta takrat postajali vse močnejša motorja svetovne gospodarske rasti. Le-ta je namreč po podatkih po podatkih IMF (International Monetary Fund) v letu 2007 znašala 4,9 odstotkov. V evro območju (15) je bila gospodarska rast 2,6 odstotkov, medtem ko sta imeli Centralna in Vzhodna Evropa 5,5-odstotno rast (Trimo d.d., 2008, str. 26–28). Vse to se je spremenilo, ko je po daljšem obdobju močne konjunktore svetovno gospodarstvo v drugi polovici leta 2008 vstopilo v verjetno največjo finančno in gospodarsko krizo po letu 1929. Po podatkih IMF se je svetovna gospodarska rast tedaj zmanjšala na 3,4 odstotkov, med drugim tudi na hitro rastočih trgih, kot sta prej omenjeni Indija in Kitajska. Učinki krize so se kazali globalno, na državnih ravneh in podjetjih, leta 2009 pa se je kriza razširila tudi v realni sektor (Trimo d.d., 2010a, str. 25–28).

Kljub okrevanju svetovnega gospodarstva v letu 2010, ko se je le to povečalo za 5 odstotkov, se je zmanjšanje gradbene aktivnosti na najpomembnejših trgih Skupine Trimo nadaljevalo. Gradbena aktivnost se je skrčila zlasti zaradi negotovosti, še vedno pa je deloval tudi učinek zmanjšanja mednarodnih investicij, kreditnega krča in presežnih kapacitet. Po podatkih združenja Euroconstruct se je gradbeništvo na največjih gradbenih trgih Evrope v letu 2010

skrčilo za nadaljnjih 3,3 odstotkov, medtem ko je bil padec v segmentu nove nestanovanjske gradnje še višji, in sicer 7,2 odstotka. Skupaj z letom 2010 je bilo tako evropsko gradbeništvo v recesiji tri leta (Trimo d.d., 2011, str. 23–24). Vse te posledice krize se v Trimu zelo občutijo. Nekateri že dogovorjeni projekti so se začeli zamikati za nedoločen čas, zamude plačil so bile čedalje večje, roki plačil in dobavni roki dobaviteljev pa so se podaljševali. Tako so za pridobitev naročil in za izterjave potrebovali veliko več časa kot prej (Kriza bo končana, ko bo vzpostavljen naravni red, 2010).

Na eni strani se je svetovno gradbeništvo znašlo v krizi, po drugi strani pa so podjetjem položaj otežili še dobavitelji, ki so skozi leta višali cene surovin. Za podjetje Trimo je najpomembnejša surovina jeklena pločevina. V gradbeni branži pa material pomeni okoli tri četrtine celotnih stroškov izdelka. Kot vidimo na spodnji sliki, so se cene surovin postopoma dvigovale od leta 2006, po povprečni letni rasti za 6,8 odstotkov. Najvišji skok cene je jeklena pločevina doživela v letu 2008, ko se je cena glede na leto 2006 povečala za kar 48,5 odstotkov. V drugi polovici leta 2008 je sicer sledilo močno zniževanje cen, kar je bila posledica slabšanja makroekonomskega okolja, v veliki meri pa je šlo tudi za splošno prenapihnenost cen. Trend padanja cen se je prenesel tudi v leto 2009, ko so se cene jeklene pločevine znižale za 25 odstotkov. Leto kasneje smo že zaznali trend rasti cen, ki se je nadaljeval vse do leta 2012, ko je bila cena surovine jeklene pločevine leta 2012 višja za 41 odstotkov od leta 2006 (Trimo d.d., 2013, str. 19–21). Poleg tega, da so bile cene surovin višje kot v obdobju pred krizo, je imelo podjetje Trimo še dodatne težave z dobavitelji, saj je podjetje začelo zamujati s plačili, kar jih je privedlo v položaj, da so se težko pogajali o popustu pri ceni proizvodnega materiala. Še huje pa je bilo, da je podjetje zaradi zamujanja s plačili dobivalo material z zamudo, kar je privedlo do zamud tudi v proizvodnji.

*Slika 18: Primerjava povprečnih letnih cen jeklene pločevine glede na povprečno letno ceno v letu 2006*



*Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013, 2014a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2012, 2013a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2011, 2012; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2010, 2011; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2009, 2010a; Trimo d.d., Trimo letno poročilo 2008, 2009; Trimo d.d., Trimo letno poročilo 2007, 2008.*

Škoda, ki jo je v zadnjih letih imel Trimo, ni samo posledica gospodarske krize, propada domačega gradbeništva in rasti cen ključnih sestavin, ampak je k slabemu položaju dodatno vplivalo usmerjanje energije in svojih zmogljivosti v lastninjenje podjetja. Gospodarska kriza in rast cen surovin je prizadela tudi konkurente Trima. Prodaja jim je tako kot Trimu precej upadla, toda v nasprotju s Trimom so težke čase hitro prebrodili in se danes spet vzpenjajo. Tako je irska družba Kingspan, glavna tekmica Trima pri fasadnih elementih, v zadnjih dveh letih prevzela nekaj večjih podjetij v Nemčiji (Marn, 2014).

V letu 2005 so družbe: Zlata moneta 2 – finančna družba, Medaljon upravljanje drugih družb, d.d., Probanka, d.d., Holding Trimo Investmet, d.d., in Probanka Leasing Ljubljana – družba za zakup opreme, sklenile delničarski sporazum za odkup delnic Trima, d.d. V marcu 2006 so navedene družbe na podlagi dane ponudbe za odkup izvedle nakup v taki višini, da so postale lastnice skupno 81,3 odstotkov vseh izdanih delnic Trima, d.d. (Trimo d.d., 2007, str. 39). V letu 2007 je prišlo do spremembe deležev lastniške strukture družbe Trimo. Družbe, ki so sklenile delničarski sporazum za odkup delnic družbe Trimo, so med seboj opravile določene transakcije in tako sta največji delničarki družbi Trimo Investment in Zlata Moneta 2 na dan 31. 12. 2007 lastnici 81,8 odstotkov vseh izdanih delnic Trima, d.d. (Trimo d.d., 2008, str. 39). V letih od 2008 do 2012 ni bilo bistvenih sprememb v lastniški strukturi družbe Trimo. Največji delničarki družbe Trimo sta bili konec leta 2008 družba Trimo Investment s 57,1 odstotkom lastništva in družba Zlata Moneta 2 s 25,0 odstotki lastništva. Mali delničarji so predstavljali 16,9 odstotkov lastništva, preostali del pa je bil v lasti družbe Moneta naložbe in družbe Trimo (Trimo d.d., 2013a, str. 5). Trimo Investment, prek katerega so vodilni kadri vrsto let obvladovali lastništvo Trima, je od leta 2006 tržil in prodajal modularne sisteme, ki jo jih proizvedli v Trimu. V osmih letih je Trimo Investment prodal za okrog 60 milijonov evrov modularnih sistemov. Z ustvarjenim dobičkom pri teh poslih pa je med drugim kupal tudi delnice Trima in odplačeval obresti za bančna posojila (Polanič, 2014).

Tako imenovani menedžerski prevzem družbe in nepremišljeno vlaganje v tvegane izvedene finančne instrumente sta podjetje izčrpala in ga spravila na rob preživetja. Kar bi lahko bilo pogubno za podjetje Trimo, pa je dejstvo, da je bilo podjetje dve leti v negativni spirali in kar petnajst mesecev so se vlekla pogajanja med bankami upnicami in upravo Trima o finančnem prestrukturiranju družbe (od septembra 2012 pa do decembra 2013). Ves ta čas je bil Trimo v mrtvem teku in šele, ko je konec leta 2013 prišlo do pretvorbe terjatev v lastniški kapital družbe, so banke končno prevzele lastniški nadzor nad Trimom in razlastile njegove menedžerje. Vendar pa banke Trimu ves ta čas niso zagotovile niti evra likvidnostnih sredstev, kar je zelo oviralo proizvodnjo, saj je Trimu primanjkovalo denarja za nakup osnovnega proizvodnega materiala (Marn, 2014).

V podjetju so predvsem v letih 2011 in 2012 svoj položaj na trgu poslabšali še z izgubami z naslova valutnih tveganj. Valutno tveganje je tveganje, da bo vrednost finančnih instrumentov nihala zaradi spremembe deviznih tečajev. Za zavarovanje valutnih tveganj v družbi Trimo uporabljajo izvedene finančne instrumente (terminski posli in opcije), kalkulacijo prodajnih cen in uravnavanje sredstev in virov sredstev v isti valuti (Letno poročilo družbe Trimo za leto 2011, 2012, str. 180). Podjetje Trimo je imelo za svetovanje o prestrukturiranju kreditnega portfelja podpisano pogodbo s podjetjem GFS (Globalne finančne storitve). V letu 2011 ima podjetje Trimo 3,5 milijonov evrov odhodkov iz opsijskih in terminskih pogodb ter še slabitve v višini 5,5 milijonov evrov. V letu 2012 pa ima podjetje 3,9 milijonov evrov odhodkov iz derivativov, predčasno zaprtje teh pogodb pa je družbo stalo še dodatnih sedem milijonov evrov. Skupno je podjetje Trimo v dveh letih imelo skoraj 13 milijonov evrov slabitev in 7 milijonov evrov stroškov predčasnega zaprtja pogodb. Podjetje Trimo je na neuspešno svetovanje podjetja GFS odgovoril tako, da so v letih 2007 in 2008 z bankami sklenili posle z IFI<sup>5</sup> z namenom, da bi se obvarovali pred valutno-obrestnimi tveganji. Pri sklepanju poslov je družbi Trimo svetovala družba GFS, ki jo je Trimo zaradi nastalih izgub pozval k povrnitvi škode. Predmet je trenutno v pravnem postopku (Toplak & Lipnik, 2014).

## **4.2 Sprejeti ukrepi za izboljšanje konkurenčnega položaja**

Podjetje v krizi lahko uvede številne ukrepe, s katerimi želi najti izhod iz krize in izboljšati svoj konkurenčni položaj. Ti ukrepi so odvisni predvsem od vzrokov, ki so krizo povzročili. Najpogostejša možnost je, da se ustanovi strateške delavnice, kjer se sistematično razčlenijo poslovne aktivnosti podjetja (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 59). V podjetju Trimo so potekali trije glavni koraki pri reorganizaciji podjetja, in sicer:

- zamenjava vodstva,
- nova proizvodna tržna strategija,
- kadrovske ukrepi.

### **4.2.1 Zamenjava vodstva**

Podjetje Trimo je v prvem polletju leta 2013 ustvarilo 24 milijonov evrov izgube zaradi rekordnih oslabitev naložb, danih posojil in terjatev. Ta izguba je skoraj tolikšna, kot je bila skupna izguba v letih 2012 in 2011. Na koncu leta je zmanjšal izgubo na slabih 18 milijonov evrov. Slab finančni položaj je družbo 20. julija 2013 pahnilo v insolventnost. Probanka je 22. avgusta 2014 unovčila zavarovanja in menedžerjem Trima zarubila 31,3-odstotni lastninski delež Trimo skupine. To je pomenilo, da je Probanka skupaj s Zlato Moneto 2 obvladovala 57,5 odstotkov Trima. Na 21. skupščini delniške družbe Trimo, d.d., ki je potekala 23.

---

<sup>5</sup> IFI – izvedeni finančni instrumenti, ki povzročajo pravice in obveznost in pomenijo prenos enega ali več finančnih tveganj med strankami, povezanih z osnovnim finančnim instrumentom, na katerega se glasijo).

avgusta 2013, so podelili razrešnico upravi in članom nadzornega sveta družbe za poslovno leto 2012. Razrešnico so dobili tudi vodilni Trima Investment (Trimo d.d., 2013b, str. 1).

Banke upnice so oktobra 2013 naložile revizorju iz družbe Constantia, da opravi revizijo polletnih rezultatov leta 2013. Po oceni revizorja so morali v podjetju oblikovati za več kot 20 milijonov evrov dodatnih oslabitev, kar je pomenilo, da je podjetje imelo le še 8 milijonov evrov kapitala. Revizor je zaradi tega podjetje ocenil za insolventno. Glavnino oslabitev v bilancah je predstavljal odpis terjatev do kupcev ter naložb in odpis posojil hčerinskim podjetjem. Velik del k rekordni izgubi sta prispevali zlasti hrvaška in srbska hčerinska družba Trimo Građenje in Trimo Inženjering, ki sta imeli že konec leta 2012 več dolgov kot premoženja. Veliko oslabitev v višini 7 milijonov evrov so predstavljala tudi posojila in terjatve do Trima Investment. Okoli 3 milijone evrov izgub je podjetje Trimo utrpelo zaradi slabitev terjatev do kupcev iz trga Združenih arabskih emiratov. Predsednik nadzornega sveta Trima Bogdan Topič je po seznanitvi z ugotovitvami revizorja odgovoril: «Uprava nas je seznanila z ugotovitvami revizije ter nas obvestila, da je družba insolventna. Če dokapitalizacija ne bo uspešna, bo Trimo končal v prisilni poravnavi.» (Polanič, 2013)

Postalo je jasno, da je prvi cilj podjetja preživeti na trgu. Sledili so cilji po ustvaritvi naravne stabilne klime ter da bi se posledično lahko uvedli ukrepi za izboljšanje položaja na trgu. Da bi podjetje postalo solventno, sta Probanka in Trimo Investment potrdila zmanjšanje osnovnega kapitala podjetja Trimo. V ta namen je bila 4. 12. 2013 sklicana 22. skupščina delničarjev družbe Trima d.d., na kateri so na predlog uprave sprejeli sklep, da se zaradi kritja čiste izgube osnovni kapital družbe zmanjša iz dosedanjih 4,5 milijonov evrov za 3,45 milijona evrov, tako da po zmanjšanju znaša 1,05 milijonov evrov. Zmanjšanje osnovnega kapitala se izvede kot poenostavljeno zmanjšanje osnovnega kapitala v skladu s 379. členom ZGD-1. S tem zneskom se delno pokrije nepokrita čista izguba tekočega poslovnega leta (Trimo d.d., 2013c, str. 2).

Na skupščini so delničarji potrdili tudi dokapitalizacijo Trima s stvarnimi vložki v višini slabih štirih milijonov evrov in s svežimi sredstvi v višini do 40 milijonov evrov. Pretvorbo terjatev v kapital so zahtevale banke upnice Trima, ki bi s tem prevzele lastništvo nad trebanjsko družbo. V tabeli 8 so prikazane denarne terjatve bank v skupni višini 3,9 milijonov evrov (Trimo, d.d., 2013c, str. 2).

*Tabela 9: Denarne terjatve bank v skupni višini 3,9 milijonov evrov do podjetja Trimo*

<b>BANKA</b>	<b>TERJATVE V EUR</b>
Abanka Vipava d.d.	1.000.000,00
Nova Ljubljanska Banka	810.000,00
Slovenska izvozna in razvojna banka d.d.	500.000,00
Gorenjska Banka d.d.	390.000,00
Nova kreditna banka Maribor	360.000,00

SKB banka d.d.	330.000,00
Raiffeisen Banka d.d.	250.000,00
Banka Koper d.d.	160.000,00
Probanka d.d.	100.000,00
Unicredit Banka Slovenija d.d.	10.000,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.910.000,00</b>

*Vir: Trimo, d.d., 22. skupščina delničarjev družbe Trimo d.d., 2013c.*

Banke so zahtevale, da se posojila oziroma njihove terjatve do podjetja Trimo z dokapitalizacijo pretvorijo v kapital, s čimer bi prevzele nadzor nad družbo. Na 22. skupščini delničarjev družbe Trimo so sprejeli tudi sklep, da se vrednost kosovne delnice zmanjša na 1 evro. Sprejeli so tudi, da bo najmanjše število novih izdanih delnic 3.910.000, kar je vrednost terjatev bank do podjetja, največje število novih delnic pa bo 43.910.000. Sveža sredstva v podjetje v višini od 30 do 40 milijonov evrov lahko vplača le posamezni vlagatelj. S tem so se v podjetju skušali izogniti, da bi banke prevzele nadzor nad podjetjem (Trimo, d.d., 2013c, str. 3–4).

Predsednik nadzornega sveta Trima Bogdan Topič je za Finance povedal, da so za nakup delnic prejeli tri nezavezujoče ponudbe, dva vlagatelja pa opravljata skrbni pregled podjetja. Neuradno naj bi bil najresnejši kandidat za dokapitalizacijo irsko podjetje Kingspan, ki je Trimov največji konkurent pri izdelavi inovativnih fasad. Kingspan naj bi za okoli 40 milijonov zgolj odkupili premoženje Trima, ki bi nato kot prazna družba končal v stečaju. Topič pravi tudi, da z edinim resnim zainteresiranim kandidatom za dokapitalizacijo niso našli skupnega jezika. Pogoji, ki jih je postavil, za podjetje Trimo niso bili sprejemljivi (Sovdat, 2013).

Rok za dokapitalizacijo s stvarnimi vložki je potekel 19. decembra in ker se podjetje do takrat ni dogovorilo z nobenim vlagateljem, so banke skladno s sklepom skupščine dokapitalizirale družbo Trimo s pretvorbo 3,9 milijonov evrov posojil bank v njen osnovni kapital. S tem so banke v družbi pridobile tudi večinski lastniški delež. Skupina Trimo je tako 20. decembra tudi uradno končala v večinski lasti njenih bank upnic. S tem so banke Trimu zagotovile kapital za odpravo insolventnosti. Po več kot letu dni usklajevanj je uprava Trima z bankami upnicami januarja 2014 podpisala krovno pogodbo o finančnem prestrukturiranju, ki zagotavlja finančno stabilnost trebanjske skupine. Dogovor med drugim predvideva tudi odobritev dodatnih garancij, brez katerih se Trimo ne more potegovati za nove posle, do leta 2017 pa naj bi Skupina Trimo bankam poleg obresti odplačala za 45 milijonov evrov glavnice posojil. Sporazum med upravo Trima in bankami predvideva tudi pretvorbo bančnih posojil v kapital Trima Investment. Preko te družbe so sedanji in nekdanji vodilni kadri Trima vrsto let obvladovali lastništvo trebanjske skupine, po izvedeni dokapitalizaciji s pretvorbo terjatev pa bo Trimo Investment postal hčerinska družba Trima (Sklenjen dogovor med Trimom in bankami, 2014).



Nadzorni svet Trima je nato razrešil dolgoletno predsednico uprave trebanjske skupine Tatjano Fink. Razrešitev Finkove je bila sicer ena izmed ključnih zahtev bank, ki po dokapitalizaciji obvladujejo več kot 90 odstotkov lastništva Trima. Tik pred razrešitvijo je Finkova izstopila tudi iz lastništva Trima Investment, preko katerega so vodilni kadri Skupine Trimo pred leti izvedli delni menedžerski prevzem. Svoj 12,4-odstotni delež je Finkova prodala Trimu Investment. Vodenje Trima je začasno prevzel Bogdan Topič, ki je družbo vodil dva meseca oziroma do imenovanja nove uprave (Nadzorniki odstavili Tatjano Fink, 2014).

Na 23. skupščini delničarjev družbe Trimo d. d., ki je potekala 28. 3. 2014, so izglasovali širitev nadzornega sveta s pet na šest članov. Za novega člana do konca marca 2018 so imenovali Blaža Angela, na mesto Petra Zoriča, ki je z mesta člana nadzornega sveta odstopil, pa so do sredine julija 2015 imenovali Stanka Polaniča. Začasni predsednik uprave Bogdan Topič je moral do 24. aprila 2014 imenovati novega predsednika uprave. Topičeva funkcija v nadzornem svetu je bila do imenovanja predsednika uprave zamrznjena, nadzornike pa je vodil Polanič. V Trimu je 25. marca funkcijo prokurista prevzel Gregor Jaklič iz novomeškega podjetja CGP (Trimo, d.d., 2014b).

Aprila 2014 je Nova Ljubljanska banka pridobila pooblastilo za svetovanje in vodenje prodajnega postopka 90,81 odstotkov delnic družbe Trimo in njegove skupine. Prodajni postopek je potekal v dveh fazah. V prvi fazi so potencialne kupce na podlagi predstavitvene dokumentacije povabili k posredovanju nezavezujočih ponudb, v drugi fazi pa so na podlagi prejetih ponudb izbrani potencialni kupci lahko opravili skrbni pregled družbe.

Na 24. skupščini delničarjev družbe Trimo, d.d., ki je potekala 26. maja 2014, so delničarji Trima soglasno potrdili dokapitalizacijo družbe z denarnimi ali stvarnimi vložki, ki je bila nujna za zagotovitev solventnosti družbe. Banke upnice oziroma glavne lastnice Trima so v skladu s sprejetim nasprotnim sklepom SID banke v kapital Trima predvidoma pretvorile med 15 in 20 milijonov evrov terjatev. Celotni osnovni kapital bi tako znašal najmanj 20 milijonov evrov oziroma največ 25 milijonov evrov. Na skupščini so sprejeli tudi, da bo cena nove delnice 1 evro. Pretvorba je potekala med 3. in 6. junijem 2014. Kot so sporočili iz Trima, pa se je družba ne glede na pozitivni razplet skupščine še vedno soočala s težavami financiranja obratnega kapitala (Trimo, d.d., 2014c). Pred izvedeno dokapitalizacijo je Trimo bankam skupaj dolgoval približno 60 milijonov evrov. Med upnicami pa so iste banke, katerim je Trimo v decembru že dokapitaliziral 4 milijone evrov. Te so SID banka, Unicredit banka Slovenija, Nova Ljubljanska banka, Abanka Vipava, Probanka, Gorenjska banka, Raiffeisen banka, NKBM, SKB banka in Banka Koper.

Sedem bank upnic je Trimo s pretvorbo terjatev v kapital dokapitaliziralo v višini 13,2 milijona evrov, nato je sledil še podpis dodatka h krovni pogodbi o finančnem prestrukturiranju z vsemi desetimi bankami upnicami. Z njim so se banke zavezale k odobritvi likvidnostnega posojila, hitrejšemu sproščanju garancij in podaljšanju roka začetka

odplačevanja kreditov ter tako pokazale odgovornost pri iskanju dolgoročne rešitve za nadaljnje poslovanje Trima. Ko so banke upnice uspešno zaključile dokapitalizacijo družbe Trimo, je nadzorni svet 11. junija 2014 imenoval novega predsednika uprave ter novega predsednika nadzornega sveta. Upravo po novem vodi Igor Kržan, ki je diplomirani ekonomist, zaključil pa je tudi študij MBA. Kržan ima tudi izkušnje v tej panogi, saj je v zadnjem desetletju vodil podjetje Ursa Slovenija, ki se ukvarja s proizvodnjo izolacije iz steklene volne. Nadzorni odbor sedaj vodi Gregor Krajnc, ki je bil v nadzornem odboru od avgusta 2013, vodenje pa prevzema od 11. junija 2014 vse do danes (Slovenska tiskovna agencija, 2014).

#### **4.2.2 Nova proizvodna tržna strategija**

V Trimu verjamejo, da je inovativnost gibalno napredka in pot do uspeha. Odlikujeta jih inovativni pristop in izrazita estetska komponenta. Podjetje Trimo je od svojega nastanka vedno velik poudarek dajalo kreativnosti in inovativnosti. To so spodbujali v odnosu do vseh svojih deležnikov. Najboljše so nagrajevali in jih vključevali v svoje poslovne procese. S tem so vedno gradili partnerstva z željo po dolgoročnem in trajnostnem razvoju (Trimo, 2013a, str. 40–41).

Plod inovacij in kreativnega razmišljanja je linija visoko estetskih rešitev fasadnih sistemov Qbiss One in energetsko učinkovit steklen obešalni sistem Qbiss Air. Te dva proizvoda sta bila razvita z namenom, da bi podjetje izboljšalo konkurenčni položaj na trgu, saj sta predstavljala unikaten proizvod s konkurenčno prednostjo. Qbiss One je prefinjen, stroškovno učinkovit modularni fasadni sistem, ki predstavlja pravo alternativo navadnim fasadam. Ima številne integrirane prednosti, vendar ne odstopa od estetike ali tehničnih karakteristik. Fasadni sistem trenutno edini na trgu nudi zaobljen vogal elementa, ki skupaj s senčno fugo ustvarja videz sodobnega minimalizma in elegance (Qbiss.One, 2013, str. 2–5). Qbiss Air pa je steklen obešen fasadni sistem strukturnega videza, katerega inovativno jedro zagotavlja do sedaj nedosegljivo kombinacijo treh fizikalnih lastnosti: toplotne prehodnosti, prepustnosti sončne energije in sočasne visoke osvetljenosti notranjosti z dnevno svetlobo (Qbiss.Air, 2013, str. 2–5).

Vsi proizvodi blagovne znamke Qbiss imajo večjo dodano vrednost in so pomembni za prehod Trima na trg prestižnejših poslovnih stavb, bank, hotelov, trgovskih centrov in podobnih zgradb, kar naj bi družbi omogočalo stabilnejšo prihodkovno rast in večjo donosnost v prihodnosti. Qbiss One so začeli razvijati leta 2007, z aktivnim trženjem pa so začeli leta 2009. Ker so to fasadni paneli, ki izstopajo in ponudijo investitorju presežek, je ta sistem višjega cenovnega razreda. Primeren je za zahtevne arhitekturne rešitve, pri katerih sta estetika in visoka funkcionalnost ključnega pomena. Qbiss Air so začeli razvijati leta 2009, leta 2012 pa so začeli s proizvodnjo tega fasadnega elementa. V letu 2012 so za Qbiss Air prejeli zlato priznanje za inovativnost Gospodarske zbornice Slovenije ter tretjo nagrado na 7. Slovenskem forumu inovacij. Oba izdelka sta za investitorje prinašala številne prednosti pred

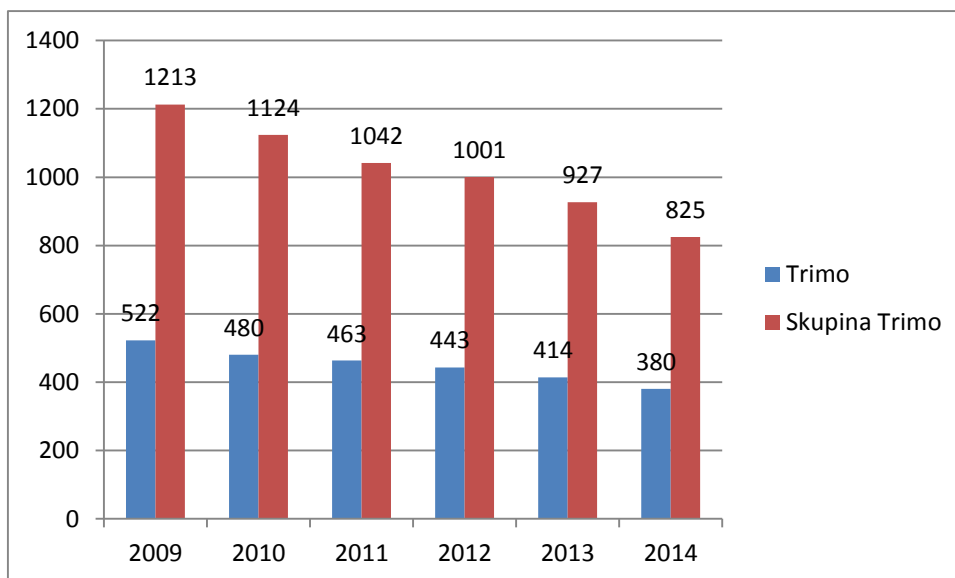
konkurenčnimi proizvodi, saj sta nudila visoko izolativno tankoslojni ovoj, zmanjševanje porabe energije v stavbah in zmanjševanje ogljičnega odtisa ter izboljšanje energetske bilance ob hkratnem povečanju stopnje reciklabilnosti. Trimove rešitve so bile uporabljene na svetovno znanih projektih, kot so Airbus, Heathrow, Porsche, McLaren, Nestle, BMW, Mercedes, Ikea, Philips, DHL, Abbott in številnih drugih.

Čeprav imajo investitorji velike prednosti z novima proizvodoma, je bila prodaja pod pričakovanji. Glavni razlog za to so bile bančne garancije, ki jih je podjetje Trimo do prestrukturiranja težko pridobilo. Bančne garancije so oblika zavarovanja plačil, ki se uporabljajo predvsem na odprtem trgu. S tem se banka zaveže, da bo upravičencu plačala del zneska, v kolikor kupec v dogovorjenem časovnem roku ne bo poravnal svojih obveznosti (Miklič, 2002, str. 4). Po prestrukturiranju podjetja, ko so ga prevzele banke, se je njegovo poslovanje močno izboljšalo, paradni konj pa sta bila proizvoda Qbiss One in Air. Za ključni in najbolj donosni program modularnih fasadnih sistemov Qbiss One je Trimo v prvem trimesečju 2014 sklenil za polovico več pogodb kot v enakem predhodnem obdobju, uspelo pa mu je pridobiti tudi več velikih referenčnih projektov, na primer računalniški in kulturni center v Veliki Britaniji, v Silverstonu, ter obsežen industrijski kompleks v Iraku, kjer bodo uporabljeni tudi najnovejši paneli, ki izstopajo po nosilnosti in energetske učinkovitosti. Podjetje je pridobilo še projekte Phillip Morris, Collgate in amsterdamsko letališče Schiphol. Hkrati je Trimo uspel pridobiti tudi projekta v Španiji in na Slovaškem (Lindič-Dragaš, 2014).

### **4.2.3 Kadrovske ukrepi**

Podjetje Trimo v času krize zmanjšuje število zaposlenih in skuša s tem zniževati stroške poslovanja podjetja. V podjetju je kadrovska struktura prilagojena strateškim potrebam družbe. V letu 2013 je podjetje zaposlovalo kadre predvsem na področju mednarodne prodaje in zniževalo število zaposlenih v administraciji in v procesih, kjer so se zmanjšale aktivnosti, zaradi prilagajanja obsegu poslovanja (Trimo d.d., 2014a, str. 32–33).

*Slika 19: Gibanje povprečnega števila zaposlenih po letih za družbo in skupino Trimo*



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015, str. 35.

Kot kaže slika 20, je bilo v matični družbi Trimo v letu 2014 povprečno zaposlenih 380 oseb. V letu 2014 se je število zaposlenih glede na leto prej zmanjšalo za 34 oziroma za 8,2 odstotka delavcev. Glede na leto 2009 pa se je število delavcev zmanjšalo za 142 oziroma za 27,2 odstotka zaposlenih. V celotni skupini Trimo je bilo leta 2014 povprečno zaposlenih 825 delavcev. V letu 2014 se je število zaposlenih glede na leto prej zmanjšalo za 102 oziroma za 11 odstotkov delavcev. Glede na leto 2009 se je število delavcev v celotni skupini Trimo zmanjšalo za 388 oziroma za 32 odstotkov zaposlenih. V letu 2015 bodo število in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih v družbi in Skupini Trimo prilagodili poslovnim potrebam. Na področju selekcije in iskanja novih zaposlenih bodo sledili prodajnim strateškim usmeritvam in zaposlovali predvsem prodajno osebje na perspektivnih tržiščih. Glede na delovanje v zahtevnem globalnem okolju bodo kompetence zaposlenih nadgrajevali na področju strateških in managerskih znanj, prodajnih veščin ter usmerjenosti h kupcu.

Zmanjševanje zaposlenih je bila posledica prilagoditve zmanjšanemu obsegu poslovanja v posameznih družbah in izvajanja optimizacij procesov znotraj podjetij. V Trimo so število zaposlenih zmanjševali v glavnem z mehкими metodami, kot so upokojitve, zaposlitve za določen čas, sporazumne in redne odpovedi. Znižali so tudi število pogodbenih sodelavcev (Trimo d.d., 2015a, str. 34–37).

### 4.3 Predlagani ukrepi za izboljšanje konkurenčnega položaja

V četrtem poglavju zaključne naloge sem izračunal tri koeficiente, s katerimi sem opredelil tržno strukturo na trgu fasadnih sistemov. Podjetje Trimo je na tem trgu na tretjem mestu z 11-odstotnim tržnim deležem. Z vsemi tremi izračuni pa sem prejel enake rezultate, in sicer da gre v tej panogi za obliko oligopola. Osnovna značilnost oligopolnega trga je relativno majhno število podjetij v panogi, ki imajo razmeroma visoke tržne deleže, ker je vstop v panogo zelo težaven. Vstop je oviran zaradi naravnih ovir (ekonomij obsega, patenta, dostopa

do tehnologije, blagovna znamka) in umetnih ovir, ki jih pri vstopanju postavljajo podjetja, ki so že v panogi (cenovna politika, določanje obsega proizvodnje, investicijska politika in politika trga). Oligopolist pri svojem odločanju ne upošteva le povpraševanja kupcev in se odziva nanje, pač pa pozorno spremlja in reagira na poslovanje konkurenčnih oligopolistov.

Ker v tržni obliki oligopol veliko vlogo igra ekonomija obsega in na splošno cena surovin, ki si jo podjetje izbori z dobaviteljem, bi Trimu predlagal, da izboljšajo svoje odnose z njimi. V točki 5.2.1 sem predstavil, da se je cena jeklene pločevine skozi leta neprestano višala, saj je bila leta 2012 za kar 41 odstotkov višja kot leta 2006. Delno je k temu pripomogel tudi slabši pogajalski položaj podjetja Trimo, saj je podjetje začelo zamujati s plačili, kar jih je privedlo v položaj, da so se težko pogajali o popustu pri ceni proizvodnega materiala. Še huje pa je bilo, da je podjetje zaradi zamujanja s plačili dobivalo material z zamudo, kar je privedlo do zamud tudi v proizvodnji. Torej bi morala uprava intenzivno izvajati dogovore s ključnimi dobavitelji, ki predstavljajo kar 80 odstotkov v strukturi celotne nabave. Do njih bi podjetje Trimo moralo znižati zapadle obveznosti, saj bi potem imeli večjo pogajalsko moč in bi si lahko zagotovili nižjo ceno surovin, kar bi nedvomno izboljšalo izhodiščni položaj podjetja, saj v tej panogi stroški materiala predstavljajo okoli 75 odstotkov celotnega stroška fasadnega panela.

Podjetje Trimo je dober korak za izhod naredilo tudi z razvojem nove tehnologije na področju fasadnih sistemov, s katerim so pridobili določeno konkurenčno prednost. Odgovor podjetja Trimo na gospodarsko krizo je bil razvoj fasadnega sistema Qbiss (One in Air), ki se je izkazal za ključni in najbolj donosni program modularnih fasadnih sistemov, za katerega so prejeli tudi številne nagrade za inovativnost. Proizvod je kmalu postal najbolj prodajan fasadni element v podjetju. Kmalu pa bo podjetje Trimo na trg uvedlo novo družino proizvodov Trimoterm Design. Novi paneli bodo s svojimi številnimi izraznimi možnostmi arhitektom in investitorjem prinašali nove oblikovne razsežnosti. V zadnjih 40 letih so v Trimu ohranili vodilno pozicijo na tehnološkem področju razvoja panelov (Trimo d.d., 2014e).

Velik korak k boljšemu konkurenčnemu položaju je podjetje storilo, ko je ponovno postalo solventno. To se je zgodilo z dokapitalizacijo družbe Trimo, saj so banke upnice pretvorile 3,9 milijona evrov posojil v osnovni kapital. S tem so banke Trimu zagotovile kapital za odpravo insolventnosti. Po več kot letu dni usklajevanj je uprava Trima z bankami upnicami januarja 2014 podpisala krovno pogodbo o finančnem prestrukturiranju, ki zagotavlja finančno stabilnost trebanjske skupine. Dogovor med drugim predvideva tudi odobritev dodatnih garancij, brez katerih se Trimo ne more potegovati za nove posle in prav zaradi tega, ker pred dokapitalizacijo ni imel bančnih garancij, je podjetje Trimo izgubilo precej poslov. V prihodnosti bo moralo podjetje Trimo ustvariti dober odnos z bankami, da jim bodo le-te zagotavljale bančne garancije. So se pa v podjetju zavezali, da bodo bankam v letu 2014 vrnili 1,4 milijonov evrov obresti in nekaj malega novega posojila, ki so ga dobili. V letu 2015 pa je

predvideno, da bo Trimo vrnil 2,4 milijonov evrov, od tega milijon evrov glavnice (Bertoncelj, 2014).

Podjetje naj se za izboljšanje konkurenčnega položaja usmeri predvsem na trge, kjer je v zadnjih letih beležilo rast oziroma je prodaja ostala na enaki ravni. V tistih državah, kjer že daljše obdobje dosega negativne poslovne rezultate, pa naj prodajni cikel racionalizira oziroma naj podjetje razmišlja o umiku s trga. V tabeli 9 je prikazana regionalna struktura prodaje skupine Trimo v letih od 2011 do 2014 v odstotkih.

*Tabela 10: Regionalna struktura prodaje skupine Trimo v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 v odstotkih*

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Slovenija	20	22	9	11
Zahodna in Severna Evropa	23	22	28	28
Vzhodna Evropa	21	32	31	22
Centralna Evropa	10	8	12	15
Jugovzhodna Evropa	14	9	10	5
Bližnji vzhod in ostali trgi	12	7	10	19
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo 2014, 2015a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013, 2014a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe Trimo za leto 2012, 2013a; Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2011, 2012.*

Največji delež regionalne prodaje predstavlja regija Vzhodna Evropa. V to skupino med drugimi uvrščajo Rusijo, tri baltske države, Belorusijo, Kazahstan in Ukrajino. Za skupino Trimo je bila ta regija leta 2012 in 2013 najpomembnejša, v letu 2014 pa je zdrsnila na drugo mesto. V Rusiji so bili uspešni tako na področju prodaje modularnega fasadnega sistema Qbiss One kot tudi na področju prodaje ognjevarnih strešnih in fasadnih panelov. Prav tako pomemben trg je Zahodna in Severna Evropa, ki je leta 2012 predstavljal 22, leta 2013 28 in leta 2014 28 odstotkov celotne prodaje. V letu 2014 je Trimo največji odstotek prodaje ustvaril na tem trgu. Najpomembnejši trgi v regiji so Velika Britanija, Nizozemska in Švica, na katerih ustvarjajo tudi pomemben delež prodaje novih proizvodov. Velika Britanija je eden najpomembnejših trgov za prodajo modularnega fasadnega sistema Qbiss One. V tej državi so v letu 2013 pridobili pomembna nadaljnja naročila za letališča Heathrow, Gatwick, Luton in East Midlands. Čedalje bolj pomembna regija postaja Bližnji vzhod in ostali trgi (v letu 2014 so regijo preimenovali v Prekomorske države). V letu 2014 je Trimo na njej ustvaril 19 odstotkov celotne prodaje, od tega največ na Bližnjem vzhodu, in sicer v segmentu energetike, medtem ko so v Ekvatorialni Gvineji pridobili večji projekt modularnih bivalnih objektov. Večjo prodajo so zabeležili tudi v Singapurju, ki za Trimo predstavlja enega izmed perspektivnih novih trgov. Na zgoraj omenjenih trgih bi bilo smiselno krepiti svoje aktivnosti, po drugi strani pa bi bilo dobro, če bi podjetje Trimo racionaliziralo poslovanje v državah, ki so v zadnjih letih prinašali izgubo (Trimo d.d., 2014a, str. 20–21; Trimo d.d., 2015a, str. 24–

26). Trimo je tako v letu 2014 prodal ali zaprl trgovska podjetja v Španiji, Italiji, Bolgariji, Romuniji in Albaniji. S teh trgov se ni umaknil, samo prodaje se je lotil na drugačen način. Prav tako ima podjetje Trimo v načrtu zaprtje proizvodnjo zabožnikov v Združenih arabskih emiratih (Bertoncelj, 2014).

#### **4.4 Pričakovanja in napovedi**

Predsednik uprave Igor Kržan izpostavlja usmeritve nove uprave, ki bo osredotočena na pet prioritet podjetja, in sicer dokapitalizacijo, likvidnost, dogovore z dobavitelji, dogovore s ključnimi kupci ter celovito organizacijsko in poslovno prestrukturiranje skupine Trimo. Po dokapitalizaciji v višini 13,2 milijona evrov se je osnovni kapital družbe Trimo povečal na 18,3 milijonov evrov. Nova uprava aktivno sodeluje s konzorcijem bank upnic za izvajanje finančnega dogovora, rezultat česar je garancijski potencial, ki se je povečal s 7 na 14 milijonov evrov, ter likvidnostno posojilo v višini 5 milijonov evrov. Posojilo je namenjeno sanaciji dolgov do dobaviteljev in povečanim potrebam po obratnem kapitalu. Uprava intenzivno izvaja dogovore s ključnimi dobavitelji, ki predstavljajo 80 odstotkov v strukturi celotne nabave. Z že zaključenimi dogovori so doslej uspeli znižati zapadle obveznosti do dobaviteljev za 5,7 milijonov evrov, tako so zdaj obveznosti do njih visoke 2,5 milijonov evrov. Pogajanja z dobavitelji potekajo v smeri zmernega podaljšanja plačilnih rokov, povečanja nabavnih limitov in znižanja cen. Dogovori s ključnimi kupci so v zadnjih mesecih usmerjeni v povečanje obsega pogodbene prodaje, ohranjanje strateških partnerstev ter razvoj novih. Trenutno najpomembnejša strateška partnerstva so Ikea, London Airports, Porsche ipd., nova razvita partnerstva pa Lego in Amazon. Z izvedenimi ukrepi je Trimo zagotovil nemoteno dobavo surovin in s tem redno oskrbo svojih kupcev brez zamud.

Celovito organizacijsko in poslovno prestrukturiranje Skupine Trimo zajema reorganizacijo matične družbe in hčerinskih družb. Gre za spremembo organizacijske strukture ter do konca leta znižanje števila zaposlenih za okoli 10 % na matični družbi ob hkratni ohranitvi vseh programov skupine Trimo. Poleg tega so ukrepi usmerjeni v izboljšanje vodenja in nadzora hčerinskih družb, v ukinitvev nedonosnih družb, v krepitvev tržne mreže ter prodajnih in tržnih aktivnosti na strateških trgih ter v optimizacijo internih poslovnih procesov (Trimo, 2014). Podjetje Trimo je tako zaprlo, oziroma po besedah direktorja družbe – dali v mirovanje, proizvodnjo zabožnikov v Združenih arabskih emiratih, kar jih je stalo pol milijona evrov. Prodali ali zaprli so tudi trgovska podjetja v Španiji, Italiji, Bolgariji, Romuniji in Albaniji. S teh trgov se niso umaknili, samo prodaje so se lotili na drugačen način. Proizvodni podjetji v Srbiji in Rusiji pa so ostali (Perčič & Bertoncelj, 2014).

Pozitivni učinki ukrepov finančnega prestrukturiranja so vidni tudi v zadolženosti. 31. 8. 2014 je stanje glavnice bančnih kreditov družbe Trimo znašalo 28,7 milijonov evrov, na ravni Skupine Trimo pa 41,3 milijonov evrov. Delež dolgoročnih finančnih obveznosti do bank je 31.8.2014 v skupnih obveznostih do virov sredstev znašalo 40 % za družbo Trimo in 37 % za Skupino Trimo. Po izvedeni pretvorbi dolgov v kapital ima družba za leto 2014 stopnjo

zadolženosti obvladovano znotraj kriterijev (Trimo d.d., 2014d). Trimo je do konca leta 2014 znižal glavnice bančnih kreditov na ravni Skupine Trimo na 38 milijonov evrov. V Trimu napovedujejo, da bodo do konca leta 2015 poplačili 3,5 milijonov evrov obveznosti do bank, izpolnili vse finančne obveznosti iz pogodbe o prestrukturiranju (Trimo se pobira, za letos napovedujejo dobiček., 2015).

K uspešnejšem poslovanju v letu 2014 je pomembno prispevala prodaja novih proizvodov. Delež prodaje novih proizvodov v celotni prodaji v zadnjih treh letih znaša v povprečju 27 odstotkov. Okrepila se je prodaja proizvodov z višjo dodano vrednostjo, modularnega sistema Qbiss One za 45 odstotkov in energetske učinkovite panelov Trimoterm Power za več kot 50 odstotkov. Družba je v letu 2014 izvedla tudi prve projekte s steklenim fasadnim sistemom Qbiss Air v tujini. Spodbudni so tudi rezultati finančnega prestrukturiranja. Osnovni kapital družbe Trimo je po junijski dokapitalizaciji znašal 18,3 milijonov evrov. Konec leta je bil izveden poenostavljen postopek zmanjševanja osnovnega kapitala na 9,1 milijon evrov, s čimer družba tudi po izvedenih slabitvah terjatev in naložb v višini 8,8 milijonov evrov ostaja solventna. Od skupno odobrenega likvidnostnega posojila v višini 5 milijonov evrov je družba koristila 3 milijone za sanacijo dolgov do dobaviteljev in povečanih potreb po obratnem kapitalu.

V letu 2014 je Skupina Trimo izvajala ukrepe celovitega organizacijskega in poslovnega prestrukturiranja. Med ukrepi velja izpostaviti spremembo organizacijske strukture, znižanje števila zaposlenih ob hkratni ohranitvi vseh programov skupine Trimo, optimizacijo internih poslovnih procesov in tržne mreže s fokusom na ciljne trge. Plan za doseganje finančnih rezultatov in izpolnjevanje zavez finančnega prestrukturiranja temelji na predpostavki, da bodo banke najkasneje do konca leta 2015 odobrile garancijski potencial, nujen za pridobivanje novih poslov. Družba Trimo do konca leta pričakuje poplačilo obveznosti do bank v višini 3,5 milijonov evrov, izpolnitev vseh finančnih obveznosti iz krovne pogodbe o finančnem prestrukturiranju (MRA) in stopnjo finančnega dolga, nižjo kot 5-kratnik EBITDA.

V skladu z načrti za vzdržno poslovanje in rast v poslovnem letu 2015 družba in skupina Trimo v prvem polletju letošnjega leta beleži spodbudne rezultate in posluje skladno z načrti. V tem obdobju je družba dosegla 36,5 milijonov evrov prihodkov iz prodaje, 1,9 milijonov evrov dobička iz poslovanja (EBIT) in čisti dobiček v višini 1,2 milijona evra. EBITDA družbe Trimo je ob polletju znašal 3 milijone evrov. Skupina Trimo je v prvem polletju 2015 dosegla konsolidirane prihodke iz prodaje v višini 56 milijonov evrov, 1,7 milijonov evrov konsolidiranega dobička iz poslovanja (EBIT) in konsolidiran čisti dobiček v višini 3,8 milijonov evrov. Konsolidiran EBITDA skupine Trimo je ob polletju znašal 3,6 milijonov evrov (Trimo d.d., 2015b).

## **SKLEP**



Ne glede na izvirnost in revolucionarnost storitev in izdelkov se nobeno podjetje ne more izogniti konkurenci in tako je tudi v primeru podjetja Trimo na trgu ovoja stavb. Konkurenca je odvisna od števila podjetij na trgu in od njihove relativne velikosti. S pomočjo zaposlenih v podjetju Trimo sem določil tržne deleže konkurentov in ugotovil, da je na trgu ovoja stavb prisotnih sedem večjih podjetij, katerim sem določil tržno vlogo.

Trg ovoja stavb je sestavljen iz dveh netipičnih tržnih vodij, dveh tržnih izzivalcev, treh tržnih sledilcev in večjega števila ostalih globalnih proizvajalcev ter lokalnih zapolnjevalcev vrzeli. Po analizi vseh sedmih podjetij sem ugotovil, da je Trimo z enajst odstotnim tržnim deležem prodaje ovoja stavb tržni izzivalec. Njegova največja konkurenta sta podjetje Kingspan Plc. z 19-odstotnim ter podjetje Pflaum z 18-odstotnim tržnim deležem. Od slednjih ni noben povsem tipičen tržni vodja, saj ne moreta spreminjati cen in predvidevati, da mu bodo konkurenti sledili, prav tako pa tržni vodja ni edini, ki na tem trgu uvaja nove proizvode ali radikalne inovacije.

Z dobljenimi tržnimi deleži podjetij na trgu ovoja stavb sem izračunal koeficient koncentracije, Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) in koncentracijsko krivuljo, na podlagi katerih sem določil tržno strukturo. Koeficient koncentracije štirih največjih podjetij na trgu znaša 56, torej štiri podjetja v panogi obvladujejo 56 odstotkov trga. S tem sem prišel do zaključka, da je na trgu srednja stopnja koncentracije, kar nakazuje na trg z nepopolno konkurenco in na obliko oligopola. Podoben rezultat sem dobil tudi po izračunu HHI, ki je znašal 1006, kar pomeni, da je na tem trgu prisotna srednje visoka koncentracija trga. Rezultat je pokazal ohlapni oligopol, ki je manj koncentriran kot pri koeficientu koncentracije za vodilna štiri podjetja. Razlog je v tem, da imajo ta podjetja skupaj 56 odstotkov trga, vendar nihče od njih izrazito ne izstopa. Tretji način, s katerim sem predstavil tržno koncentracijo, je koncentracijska krivulja, ki je pokazala, da je koncentracija v tej panogi srednje visoka, kar dodatno potrjuje dobljena rezultata koeficienta koncentracije in koeficienta HHI.

Na podlagi dobljenih rezultatov **potrjujem zastavljeno hipotezo**, da je na trgu ovoja stavb prisotna nepopolna konkurenca v obliki oligopola, saj se pojavlja manjše število ponudnikov, ki obvladajo večji del trga. Vstop v panogo je zelo težaven, saj so na trgu ovoja stavb prisotne naravne ovire, kot so ekonomija obsega, patentna zakonodaja, razvoj in dostop do tehnologije ter stroški oblikovanja blagovne znamke. Naravne vstopne ovire sta zagotovo razvoj tehnologije in nakup proizvodnih strojev. Poleg tega je težko kupiti znanja in izkušnje, ki jih na tem področju premorejo zaposleni v Trimu oziroma v konkurenčnih podjetjih.

Podjetje Trimo bi se rado vrnilo na tržni položaj, ki so ga imeli še pred šestimi leti, ko je bilo v panogi eden izmed treh tržnih vodij. V ta namen so sprejeli tri glavne ukrepe, in sicer so zamenjali vodstvo, uvedli novo proizvodnjo tržno strukturo ter različne kadrovske ukrepe. Poleg naštetega bi jim predlagal, da poskušajo najprej poravnati obveznosti do ključnih dobaviteljev, saj bodo tako imeli večjo pogajalsko moč in bodo lažje dosegli nižjo ceno. Čim hitreje naj na trg lansirajo fasadne panele Qbiss Air, ki je zaradi zamud v pridobivanju

dovoljenj prisoten le na nekaj trgih. Predlagal bi jim tudi usmeritev na trge, kjer dosegajo boljše rezultate in na trge, ki obetajo večjo gospodarsko rast.

Sprejeti ukrepi se že kažejo v boljših rezultatih. V skladu z načrti za vzdržno poslovanje in rast v poslovnem letu 2015 družba in skupina Trimo v prvem polletju letošnjega leta beleži spodbudne rezultate. V tem obdobju je družba dosegla 36,5 milijonov evrov prihodkov iz prodaje, 1,9 milijonov evrov dobička iz poslovanja (EBIT) in čisti dobiček v višini 1,2 milijona evrov. Prepričan sem, da se bo podjetje s pravo politiko, sodelovanjem bank in znanjem zaposlenih vrnilo na položaj, v kakršnem je bilo pred gospodarsko krizo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (2001). *Strategic marketing management*. New York: J. Wiley, cop.
2. *About Brucha*. Najdeno 20. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.brucha.at/opmodule/user/brucha-neu/?kat=2&mkat=2&op=2&lang=en>
3. *About Kingspan*. Najdeno 2. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.kingspan.com/about-kingspan.aspx>
4. *About Paroc*. Najdeno 25. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.paroc.com/about-paroc>
5. *About Pflaum*. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.pflaum.at/home>
6. *About Ruukki*. Najdeno 26. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.ruukki.com>
7. Amarin, N. (2005). *Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Trimo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Arcelor Mittal. (2012). *Arval, Pflaum & Söhne Bausysteme GmbH* (interno gradivo). Traun: Pflaum.
9. Arcelor Mittal. (2013). *Pflaum & Söhne Bausysteme GmbH Product Catalogue*. Arcelor Mittal: Traun.
10. Arcelor Mittal. (2015). *Annual report 2014*. Arcelor Mittal: Traun.
11. Ashok, R. (1996). *Total Quality Management*. Canada: John Wiley & Sons.
12. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
13. Bertoncej, M. (2014). Kako posluje Trimo po Tatjani Fink. *Finance*. Najdeno 8. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8810250/Kako-posluje-Trimo-po-Tatjani-Fink>.
14. Bird, K. (1999). *Concentration in Indonesian manufacturing, 1975-93*. London: Bulletin of Indonesian Economic Studies.

15. Briški, P. (2007). *Sistematično izboljševanje poslovnih procesov v Trimu*. Trebnje: Trim d.d.
16. Brucha GesmbH. (2012a). *Brucha Paneel, Fire Protection Facade-FP-F* (interno gradivo). Michelhausen: Brucha GesmbH.
17. Brucha GesmbH. (2012b). *Brucha Paneel, PU/PIR facade panel-FP* (interno gradivo). Michelhausen: Brucha GesmbH.
18. Camp, R. C. (1989a). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
19. Camp, R. C. (1989b). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
20. *Company Profile*. Najdeno 27. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.metecno.com/AboutUs/Metecno\\_in\\_brief/metecno\\_in\\_brief.html](http://www.metecno.com/AboutUs/Metecno_in_brief/metecno_in_brief.html)
21. Cortes, B. S. (1998). *Trends in Industrial Concentration in Japan, 1983-92*. London: International Review of Applied Economics.
22. *Dobre zgodbe*. Najdeno 11. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.odzibkedozibke.si/dobre-zgodbe/kind-of-important-title/>
23. Fakulteta za arhitekturo. (2011). *Arhitektura, raziskave*. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo.
24. *Four- Firm Concentration ratio*. Najdeno 24. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.amosweb.com/cgi-bin/awb\\_nav.pl?s=wpd&c=dsp&k=four-firm+concentration+ratio](http://www.amosweb.com/cgi-bin/awb_nav.pl?s=wpd&c=dsp&k=four-firm+concentration+ratio)
25. *High aesthetic total wall solution*. Najdeno 23. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.qbiss.eu/high-aesthetic-total-wall-solution>
26. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
28. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

29. Jereb, B., Skok, D., Šafran M., & Škornik, M. (2011). *Programi za logistike*. Maribor: Fakulteta za logistiko.
30. Ješovnik, P., & Tibljaš, A. (2001). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. Koper: FM KP.
31. Ki Kim, J. (2005). *Competition Measurment of Mobile Telecommunications Merket*. New York: State University of New York.
32. Kingspan Group Plc. (2013a). *Annual Report & Financial Statements 2012*. Kingspan: London.
33. Kingspan Group Plc. (2013b). *Kingspan Capital Markets Day* (interno gradivo). Kingspan: London.
34. Kingspan Group Plc. (2015). *Annual Report & Financial Statements 2014*. Kingspan: London.
35. Kokol, M. (2002). *Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kotler, P. (1996). *Marketing management- trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje. Izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
37. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
38. Kozic, T. (2007). *Upravljanje intelektualnega kapitala in konkurenčne prednosti podjetja Trimo d.d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Krishnamurthi, L. (2001). *Marketing Strategies for Growth*. Michigan: Kellogg School.
40. *Kriza bo končana, ko bo vzpostavljen naravni red.* (2010). Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.razglej.se/intervju-tatjana-fink-trimo-trebnje/>
41. Lindič – Dragaš, Z. (2014). *Brez bančnih garancij bo Trimo ugasnil. Delo*. Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/brez-bancnih-garancij-bo-trimo-ugasnil.html>
42. Lipsey, R. (1995). *Teorija monopola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Marn, U. (2014). *Vzpon in padec Trima. Mladina*. Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/156406/vzpon-in-padec-trima/>

44. Miklič, D. (2002). *Zavarovanje plačil v mednarodnem poslovanju in njihova uporaba v Trimu d.d.* Trebnje: Trimo d.d.
45. Morrison, C. C. (1998). Cournot, Bertrand and modern game theory. *Atlantic economic Journal*, Volume 26, Issue 2. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02299359>
46. *Nadzorniki odstavili Tatjano Fink.* (2014). Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/posel/novice/nadzorni-svet-trima-odpoklical-finkovo-topic-zacasni-predsednik-uprave>
47. *O Trimu.* Najdeno 10. oktobra 2013na spletnem naslovu <http://www.trimo-urbancrash.com/o-trimu>
48. Paroc. (2013a). *Book of Sustainability.* Paroc: Helsinki.
49. Paroc. (2013b). *Paroc Panel System* (interno gradivo). Parainen: Paroc.
50. Paroc. (2015). *Financial statements 2014.* Helsinki: Paroc.
51. Payne, A. (2006). *Achieving Excellence in Customer Management.* Oxford: Butterworth- Heinemann.
52. Pepall, L., Richards, D., & Norman, G. (2005). *Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice.* Ohio: South- Western.
53. Perčič, A., & Bertoncej, M. (2014). Vodstvo Trima: Poslovanje v osmih mesecih nad pričakovanjem. *Finance.* Najdeno 8. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8810179/Vodstvo-Trima-Poslovanje-v-osmih-mesecih-nad-pri%C4%8Dakovanji>
54. Polanič, M. (2013). Trebanjska skupina je insolventna. *Dnevnik.* Najdeno 2. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/posel/novice/trebanjska-skupina-je-insolventna>
55. Polanič, M. (2014). Mihajlović pred vstopom v Trimo. *Dnevnik.* Najdeno 7. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/posel/novice/mihajlovic-pred-vstopom-v-trimo>
56. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

57. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Prašnikar, J. (2005). *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV založba.
59. *Predstavitev Trima*. Najdeno 6. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/podjetje/predstavitev-trima/>
60. Proctor, T. (2000). *Strategic marketing: an introduction*. London: Routledge.
61. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta.
62. Pušnik, D. (2009). *Ekonomija*. Ljubljana: Zavod IRC.
63. Qbiss.Air. (2013). *Unbeatable energy efficient glass curtain wall system*. Trebnje: Trimo d.d.
64. Qbiss.One. (2013). *Ultimate aesthetic metal total wall solution*. Trebnje: Trimo d.d.
65. Radonjič, D., & Iršič, M. (2004). *Strateški marketing*. Maribor: ekonomsko-poslovna fakulteta.
66. *Razvoj*. Najdeno 4. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/znanje-in-resitve/razvoj/>
67. Ruukki. (2014). Annual report 2013. Helsinki: Ruukki.
68. Ruukki. (2015). Annual report 2014. Helsinki: Ruukki.
69. Ruukki's strategic focuses - specialisation and strong growth in emerging markets. Najdeno 16. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.ruukki.com/News-and-events/News-archive/2010/Ruukkis-strategic-focuses---specialisation-and-strong-growth-in-emerging-markets>
70. Sable, M. H. (1984). *Industrial Espionage and Trade Secrets*. New York: The Haworth Press.
71. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1992). *Economics*. New York: McGraw-Hill inc..
72. Schwalm, C. (2013). *Die Wirtschaftliche Lage der Bauwirtschaft*. AK Wien: Wien.
73. Setnikar-Cankar, S., & Hrovatin, N. (2007). *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

74. Shurchuluu, P. (2002). *National productivity and competitive strategies for the new millenium*. Ulaanbaatar: National Productivity and Development Center.
75. *Sklenjen dogovor med Trimom in bankami*. (2014). Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/posel/novice/sklenjen-dogovor-med-trimom-in-bankami>
76. Sleuwaegen, L., & Dehandschutter, W. (1986). The critical choice between the Concentration ratio and the H-index in assesing industry performance. *Journal of industrial economics*, vol. 35, št.193-208.
77. Slovenska tiskovna agencija. (2014). Trimo bo vodil Igor Kržan. Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=2019566>
78. Sovdat, P. (2013). Propadla pogajanja: Kingspan ne pride v Trimo. *Finance*. Najdeno 2. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8353233/Propadla-pogajanja-Kingspan-ne-pride-v-Trimom>
79. Sušjan, A. (2006). *Uvod v zgodovino ekonomske misli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Tajnikar, M. (2003). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Toplak, S., & Lipnik, K. (2014). Projekt MKZ – nov vrtiljak solidarnosti in špekulacij? *Finance*. Najdeno 8. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8355456/Projekt-MKZ---nov-vrtiljak-solidarnosti-in-%C5%A1pekulacij?metered=yes&sid=367330030>
82. Treven, S. (1992). *SWOT analiza*. Kranj: Organizacija in kadri.
83. Trimo d.d. (2007). *Benchmarking konkurence v podjetju Trimo*. Trebnje: Trimo.
84. Trimo d.d. (2008). *Trimo letno poročilo 2007*. Trebnje: Trimo d.d.
85. Trimo d.d. (2009). *Trimo letno poročilo 2008*. Trebnje: Trimo d.d.
86. Trimo d.d. (2010a). *Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2009*. Trebnje: Trimo d.d.
87. Trimo d.d. (2010b). *Ognjevarni FASADNI paneli Trimoterm, 2010* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
88. Trimo d.d. (2011). *Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2010*. Trebnje: Trimo d.d.



89. Trimo d.d. (2012). Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2011. Trebnje: Trimo d.d.
90. Trimo d.d. (2013a). Letno poročilo družbe Trimo za leto 2012. Trebnje: Trimo d.d.
91. Trimo d.d. (2013b). *21. skupščina delničarjev družbe Trimo, d.d.* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
92. Trimo d.d. (2013c). *22. skupščina delničarjev družbe Trimo, d.d.* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
93. Trimo d.d. (2013d). *Trimoterm ognjevarni paneli, linija proizvodov* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
94. Trimo d.d. (2014a). Letno poročilo družbe Trimo za leto 2013. Trebnje: Trimo d.d.
95. Trimo d.d. (2014b). *23. skupščina delničarjev družbe Trimo, d.d.* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
96. Trimo d.d. (2014c). *24. skupščina delničarjev družbe Trimo, d.d.* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
97. Trimo d.d. (2014d). Trimo v prvih osmih mesecih s pozitivnim preobratom poslovanja in spodbudnimi pričakovanji do konca leta. Najdeno 12. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/media/sporocilo.za.javnost.24.09.2014final.pdf>
98. Trimo d.d. (2014e). Trimoterm: 40 let, 50 milijonov kvadratnih metrov panelov in nova družina Trimoterm Design. Najdeno 12. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/mediji/sporocila-za-javnost-66/>
99. Trimo d.d. (2015a). Letno poročilo družbe Trimo 2014. Trebnje: Trimo d.d.
100. Trimo d.d. (2015b). *27. skupščina delničarjev družbe Trimo, d.d.* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
101. *Trimo po svetu.* Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/trimo-po-svetu/>
102. *Trimo se pobira, za letos napovedujejo dobiček.* (2015). Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/trimo-se-pobira-za-letos-napovedujejo-dobicek/361414>

103. *Trimoterm – ognjevarni fasadni sistemi*. Najdeno 12. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/proizvodi-in-resitve/fasade-in-stene/trimoterm-ognjevarni-fasadni-sistemi/>
104. Turk, M., & Turk, K. (2010). *Ekonomija*. Ljubljana: Zavod IRC.
105. Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: Visoka šola za turizem.
106. Vidovič, M. (2011). *Vpeljava odprtokodne CRM rešitve v podjetju Trimo d.d.* Trimo: Trebnje.
107. Vukasović, T. (2012). *Trženje – od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
108. *Zgodovina*. (2014) Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.varstvo-konkurence.si/o-agenciji/zgodovina/>