

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVITE REŠITVE KOT KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA,
PRIMER TRIMO D. D.**

Ljubljana, julij 2006

DAMIR BENEDIČIČ

IZJAVA

Študent Damir Benedičič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

1. Uvod.....	1
1.1. Opredelitev diplomskega dela, hipoteza, namen in cilj diplomskega dela	2
1.2. Struktura diplomskega dela	2
2. Konkurenca in konkurenčna prednost	3
2.1. Osnove o konkurenci, konkurenčni prednosti in konkurenčnosti	3
2.2. Generične poslovne strategije	3
2.2.1. Strategija nizkih stroškov	4
2.2.2. Strategija diferenciacije	5
2.2.3. Strategija fokusa	5
2.2.4. Nekje vmes	6
3. Predstavitev podjetja Trimo d. d.	6
3.1. Zgodovina podjetja	6
3.2. Dejavnost, proizvodi in poslovanje	7
3.3. Vizija, poslanstvo in cilji podjetja Trimo d. d.	8
3.4. Delničarji	9
3.5. Celovite rešitve	9
4. Metodologija in potek raziskovalne naloge	11
5. Teorije in modeli konkurenčnih prednosti	12
5.1. Model razvoja konkurenčne prednosti na temelju znanja	14
5.2. Model za doseganje konkurenčne prednosti	15
5.3. Razvoj mednarodne konkurenčne prednosti	18
5.3.1 Globalna konkurenčna prednost	18
5.3.2. Portfeljska strategija	19
5.3.3. Konkurenčna strategija	20
5.3.4. Alokacija virov	21
5.3.5. Globalna strateška pozicija	21
6. Analiza okolja, panoge in podjetja	21
6.1. Analiza Hrvaške s pomočjo Porterjevega diamanta	22
6.1.1. Strategije podjetij, struktura in konkurenca na domačem trgu	23
6.1.2. Pogoji na strani produkcijskih faktorjev	24
6.1.3. Pogoji na strani povpraševanja	24
6.1.4. Sorodne in podporne panoge	25
6.1.5. Vlada	25
6.1.6. Naključja	25
6.2. Analiza panoge gradbeništva na Hrvaškem s pomočjo Porterjevih petih silnic	26
6.2.1. Konkurenca med obstoječimi podjetji	26
6.2.2. Nevarnost substitutov	29
6.2.3. Pogajalska moč dobaviteljev	29
6.2.4. Pogajalska moč kupcev	30
6.2.5. Nevarnost vstopa novih konkurentov	30
6.3. Veriga vrednosti	30
6.3.1. Sestava verige vrednosti	31
6.4. Konkurenčni trikotnik	33
6.5. <i>Benchmarking</i> – profil konkurenčnosti	34
7. Doseganje celovite rešitve s sodobnimi trženjskimi orodji	35
7.1. Trženjski splet	35
7.2. Trženje na temelju odnosov	39
7.3. Projektni management	43

7.3.1. Faze projektnega managementa	43
8. Zaključek.....	45
8.1. Ugotovitve raziskave.....	46
Literatura.....	49
Viri.....	50

Kazalo slik in tabel

Tabela 1: Generične poslovne strategije	4
Slika 1: Prodaja po strukturi proizvoda.....	7
Slika 2: Regionalna struktura prodaje	8
Slika 3: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2005	9
Tabela 2: Teorije o konkurenčnih prednostih	13
Slika 5: Model razvoja konkurenčne prednosti na temelju znanja.....	14
Slika 6: Model za doseganje konkurenčne prednosti	15
Slika 7: Definiranje globalne strateške pozicije	18
Slika 8: Rast BDP-ja v letih od 2000 do 2006	22
Slika 9: Porterjev diamant	23
Slika 10: Porterjevih pet silnic	26
Tabela 3: Konkurenca podjetja Trimo Hrvaška	27
Slika 11: Rast fizičnega obsega gradenj.....	28
Slika 12: Veriga vrednosti.....	32
Slika 13: Primerjava Trima z glavnim konkurentom na Hrvaškem	34
Slika 15: Zadovoljstvo glede opravljene storitve	37
Slika 16: Cena in plačilni pogoji na Hrvaškem.....	37
Slika 17: Zunanje predstavljanje na Hrvaškem.....	38
Slika 18: Ocena poslovnega sodelovanja na Hrvaškem.....	40
Slika 19: Zadovoljstvo kupcev na Hrvaškem (Interno gradivo, 2006):	
Slika 20: Odstotek kupcev, ki so se zaradi nezadovoljstva pritožili (Priloga 4):	42
Tabela 4: SWOT matrika	46
Slika 21: Konkurenčna prednost Trima	48

1. Uvod

Že od samega začetka človeške zgodovine pa vse do danes je za človeka značilno, da si tisto, česar nima, zamenja ali izposodi od tistega, ki ima. Menjava poteka v obliki idej, čustev, blaga in storitev. Z razvojem človeštva so se potrebe vedno bolj povečevale, prav tako pa vprašanje človeka, kje so meje. Danes mej praktično ni več, svet je postal globalna vas, organizacije in ljudje pa le ponudniki določenih storitev, proizvodov itd. Glavni namen trgovanja pa je zadovoljevanje potreb kupcev (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 1).

Ne glede na čas in prostor pa so se ljudje in organizacije vedno spraševali, zakaj je nekdo uspešnejši, čeprav ponuja skoraj identičen izdelek/storitev. Prvi, ki se je resneje lotil tega vprašanja konec 18. stoletja, je bil Adam Smith s svojim delom *Bogastvo narodov*, kjer se je vprašal zakaj so nekateri narodi bogatejši od drugih (Kumar, 2001, str. 78). Od takrat pa do danes na to vprašanje še nimamo jasnega odgovora. Res je da smo dobili že kar nekaj zelo natančnih odgovorov, predvsem razumevanje bogastva držav, odgovora, zakaj je določeno podjetje dolgoročno uspešno, pa še nimamo. V 20. stoletju so avtorji in raziskovalci prišli do odgovora, da najuspešnejša podjetja posedujejo neko konkurenčno prednost. Bistvo konkurenčne prednosti je v tem, da skuša podjetje doseči stanje kjer se izdelek/storitev bolj približa pričakovani vrednosti kupcev kot konkurenčni izdelki/storitve (Ma, 1999, str. 259).

Kmalu za tem so se pojavile številne teorije, ki so se ukvarjale s tem vprašanjem. Nekatere se ukvarjajo z dejstvom, da določena podjetja delujejo v okoljih, ki so jim naklonjena (teorija na temelju industrijske organizacije). Vendar se številni avtorji niso strinjali, da podjetje nima vpliva na lastno konkurenčno prednost oz. na lastno uspešnost. Naslednje teorije so se ukvarjale prav z vprašanjem, kaj oz. kateri dejavniki v podjetju omogočijo razvoj konkurenčne prednosti. Prva teorija, ki se je ukvarjala s tem vprašanjem je bila teorija na temelju virov. Ker je bila teorija na temelju virov zelo široka so avtorji ugotovili, da so za konkurenčno prednost primerni le določeni viri. Kmalu za tem se je pojavila teorija na temelju sposobnosti, ki govori, da je bolj kot vir konkurenčna prednost lahko sposobnost, kako neke vložke v proizvodni proces spremenimo v izločke, ki zadovoljujejo potrebe kupcev. Zadnja teorija se je uveljavila šele v 90. letih in govori o tem, da doseganje prave resnične konkurenčne prednosti omogoča le znanje in sposobnost zaposlenih, kako pridejo do neke prednosti in kar je še pomembneje, kako to prednost ohranjati dalj časa (Čater, 2003, str. 30-115).

V današnjih hiperkonkurenčnih časih liberalizacije poslovanja, kjer lahko vsako podjetje ponudi svoj izdelek/storitev kjerkoli na svetu je bolj kot kadarkoli prej pomembno, da podjetje poseduje konkurenčno prednost. Glavna naloga današnjih podjetij ni le izkoriščanje novih priložnosti, pač pa tudi prilagajanje podjetja okolju in spremembam, ki smo jim priča v zadnjem obdobju (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 1).

1.1. Opredelitev diplomskega dela, hipoteza, namen in cilj diplomskega dela

Podjetje Trimo d. d. (v nadaljevanju Trimo) iz Trebnjega je zelo uspešno slovensko podjetje, ki v zadnjem času največ pozornosti namenja celovitim rešitvam. Celovite rešitve so storitev, ki se celovito lotijo gradbenih projektov, npr. od idejne zasnove do predaje ključev kupcu. Prav celovita rešitev je po njihovem mnenju tista dodatna storitev, ki podjetju omogoča doseči konkurenčno prednost na trgu in jo ohranjati dlje časa. V svojem diplomskem delu bom največ pozornosti namenil konkurenčni prednosti in celoviti rešitvi kot sredstvu za doseganje konkurenčne prednosti.

Za izhodiščno točko lahko postavim hipotezo: »**Kupci vidijo celovite rešitve kot konkurenčno prednost podjetja Trimo**«. Ker pa je tema o konkurenčnih prednostih zelo široka, sem se odločil, da se v praktičnem delu omejim zgolj na hrvaški trg in podružnico podjetja Trimo na Hrvaškem in tam iščem potrditev doseganja konkurenčne prednosti Trima.

1.2. Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo sem sestavil tako, da sistematično prehaja iz strategije podjetja v operativno trženje, iz makro v mikro okolje.

V drugem poglavju bom opredelil pojme in predstavil osnovno teorijo o konkurenčnih prednostih. Tretje poglavje je namenjeno **kratki predstavitvi podjetja Trimo**. V petem poglavju se bom poglobil v strateški pogled na konkurenčno prednost. Glavni namen poglavja bo spoznati ali Trimo uporablja določene strategije in modele, ki jih predlaga teorija in skušal ugotoviti kako ti modeli doprinesejo k uspehu Trima. V šestem poglavju se bom poglobil v **Hollensenov model za doseganje konkurenčne prednosti** in ga analiziral na podlagi hrvaškega trga in podjetja Trimo Građenje d. o. o. (v nadaljevanju Trimo Građenje). V tem poglavju prehajam iz makro na mikro raven analiziranja Hrvaške in Trima. Naloga sedmega poglavja pa je, da skušam ugotoviti, ali je celovita rešitev v Trimu organizirana v skladu s sodobnimi trženjskimi orodji.

Po posvetovanju z predstavniki Trima smo se odločili, da v diplomskem delu analiziram delovanje predstavništva podjetja Trimo na Hrvaškem. V praktičnem delu bom skušal čim bolj povezati teoretično osnovo diplomskega dela z razmerami v Trimu. Strateški del in sodobna trženjska orodja bom analiziral na podlagi intervjuja z direktorjem prodaje gospodom Vovkom in podatki pridobljenimi na domači strani podjetja Trimo. Razmere na hrvaškem trgu bom analiziral s pomočjo statističnih podatkov o Hrvaški in na podlagi intervjuja z gospodom Brezetićem, direktorjem podjetja Trimo Građenje. V svojo analizo pa bom vključil tudi raziskavo o zadovoljstvu kupcev s podjetjem Trimo na Hrvaškem.

2. Konkurenca in konkurenčna prednost

2.1. Osnove o konkurenci, konkurenčni prednosti in konkurenčnosti

Slovar slovenskega knjižnega jezika konkurenco opredeljuje kot prizadevanje, da je nekdo z večjo kvaliteto blaga, nižjo ceno izdelkov ali z boljšimi storitvami boljši kot nasprotnik (ASP32 pregledovalnik podatkovnih zbirk, 2002). Se pravi, da je po tej opredelitvi konkurenca neko tekmovanje med različnimi subjekti, kdo bo na podlagi konkurenčnih dejavnikov boljši od ostalih.

Konkurenca (angl. competition) se danes pojmuje kot proces ali stanje (Čater, 2003, str. 9). Prvi, ki je opredelil pojem konkurenca je bil v 18. stoletju Adam Smith, ki jo je opredelil kot tekmovanje, ki prisili dva ponudnika, da prodajata ceneje, kot če bi bil na trgu le en sam ponudnik. Marx (Čater, 2003, str. 9) pravi, da je konkurenca bitka za preživetje, ki prisili kapitaliste, da znižujejo stroške. V tem obdobju se je konkurenca pojmovala predvsem na področju zniževanja stroškov. Prvi, ki je konkurenco videl še bolj dinamično, pa je bil Schumpeter (Čater, 2003, str. 9), ki je poleg cenovne konkurence dodal še konkurenco na podlagi inovativnosti.

Konkurenčno prednost (angl. competitive advantage) Barney (1991, str. 102) obravnava kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenti. Avtorja Morgan in Hunt pa zagovarjata teorijo, da podjetje ustvari konkurenčno prednost takrat, ko kombinira vire na tak način, da pridobi edinstveno sposobnost, ki je na trgu zelo cenjena. Se pravi, da Barney obravnava konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti, na drugi strani pa Morgan in Hunt vidita konkurenčno prednost kot prednost v očeh porabnikov (Lisjak, 2005, str. 3). »Podjetje doseže konkurenčno prednost, če je sposobno proizvajati kakovostne izdelke z nižjimi stroški, jih posredovati kupcem po pravih tržnih poteh, jih prodati pravi čas po pravi ceni« (Ma, 1999, str. 261).

V zvezi s konkurenčno prednostjo se pojavljata še dva termina, prvi je **osnova za konkurenčno prednost** (ang. sources of competitive advantage), drugi pa **ubranljiva konkurenčna prednost** (ang. sustainable competitive advantage). Osnova za konkurenčno prednost pomeni, da podjetje poseduje vire oz. sposobnosti, ki lahko postanejo edinstveni (več o virih in sposobnostih predstavljam v četrtem poglavju) (Bharadwaj, Varadarajan, 1993, str. 84). Ubranjiva konkurenčna prednost pa pomeni, da podjetje izvršuje strategijo, ki jo ostali nimajo, niti je ne morejo kopirati (Barney, 1991, str. 102).

2.2. Generične poslovne strategije

Največji prispevek Michaela E. Porterja k sodobni teoriji o konkurenčni prednosti so prispevale prav generične poslovne strategije. Njegove raziskave, ugotovitve in razmišljanja se pričnejo z raziskovanjem, zakaj so nekatere države uspešnejše od drugih, nadaljuje z raziskovanjem istega

pojava v panogah in zaključí svoje raziskave na ravni podjetja. Teorija je v osemdesetih in devetdesetih letih predstavljala novost, prav zaradi tega pa je bila pri različnih kritikih različno sprejeta (Čater, 2003, str. 26). Nekateri avtorji so poizkusili nadaljevati Porterjeva razmišljanja, drugi pa so kritično ocenili njegova dela in na novo raziskali pomen konkurenčnih prednosti (Čater, 2003, str. 9-135).

Jedro osnov o konkurenčnih prednostih so ne glede na vse kritike Porterjeve generične strategije. Koncept generičnih strategij se skriva v tem, da so srce vsake poslovne strategije. Če se podjetje odloči, da bo razvijalo konkurenčno prednost, se mora odločiti, katere konkurenčne prednosti bo razvijalo oz. katero strategijo bo izbralo. Podjetja se lahko osredotočijo na strategijo nizkih stroškov, strategijo diferenciacije ali strategijo fokusa (Porter, 2004, str. 34-35; Porter, 1998, str. 12):

Tabela 1: Generične poslovne strategije

		Konkurenčna prednost	
		Nizki stroški	Diferenciacija
Ciljni trg	Širok trg	Strategija nizkih stroškov	Strategija diferenciacije
	Ozek trg	Strategija fokusa s poudarkom na nizkih stroških	Strategija fokusa s poudarkom na diferenciaciji

Vir: Porter, 2004, str. 39.

Preden se poglobim v generične poslovne strategije, naj omenim še izsledke Wodruffovih¹ (Woodruff, 1997, str. 139) raziskav, zakaj podjetja kupujejo pri nas in ne pri konkurentih. Na to vprašanje je dobil dva odgovora:

- podjetje jim ponuja nekaj, kar jim konkurenca še ne more ponuditi na nek zaželen način (dovolj hitro),
- ponuja jim nekaj, kar konkurenca sicer lahko ponudi, vendar po višji ceni.

2.2.1. Strategija nizkih stroškov

Strategija nizkih stroškov je najenostavnejša generična strategija. Podjetje se odloči, da bo postalo nizko -cenovni proizvajalec in zato sledi strategiji nizkih stroškov. Za to strategijo morajo biti izvršeni nekateri pogoji, predvsem je pomembno, da ima podjetje dovolj velik tržni delež oz. da je podjetje cenovno učinkovito in je sposobno proizvajati izdelke enake kakovosti z nižjimi stroški. Bistveni cilj te strategije je ekonomija obsega (ang. economies of scale), ki pa se

¹ Robert B. Woodruff je večino svoje kariere namenil iskanju odgovorov na vprašanje, kaj je tista dejanska vrednost zaradi katere kupci kupujejo neke izdelke in ne drugih. Njegova dela se največ dotikajo tem, kaj predstavlja vrednost za kupce, kaj kupci želijo in načine kako spoznati kupca.

od panoge do panoge razlikuje. Pogoj za uspešno podjetje, ki temelji na nizkih stroških je, da so stroški na vseh ravneh čim nižji, dosežejo jih s standardizacijo poslovanja. Pomemben element pri strategiji nizkih stroškov je krivulja učenja, ki podjetju omogoča, da z znanjem in izkušnjami še dodatno znižujejo stroške (Porter, 1998, str. 12-14; Porter, 2004, str. 35-37).

2.2.2. Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije pomeni, da podjetje išče edinstveno lastnost v panogi na podlagi iskanih značilnosti izdelka/storitve, ki jih iščejo kupci. Bistvo te strategije se skriva v tem, da kupcu ponudimo neko lastnost (lahko tudi dodatek), ki je zelo cenjena in edinstvena, za katero je kupec pripravljen plačati več. Kaj kupci iščejo, morajo vedeti podjetja sama, ki izdelek ponujajo. Podjetja morajo uskladiti verigo vrednosti (ang. value chain) s pričakovani kupcev glede izdelka. Kupci kupujejo tiste izdelke, ki so najbolj sorazmerni z njihovo pričakovano vrednostjo (Hollensen, 2001, str. 88-89). Podjetje izkorišča konkurenčno prednost na podlagi diferenciacije le, če uspe doseči, da višja cena pokriva stroške diferenciacije. V končni fazi to pomeni, da ima podjetje zveste kupce, ki so bolj zvesti podjetju oz. blagovni znamki kot kupci konkurenčnih izdelkov (Porter, 1998, str. 14; Porter, 2004, str. 37-38).

Diferenciacija je zelo kompleksna in se ne nanaša neposredno na proizvodne stroške kot cenovna konkurenčnost. Med možne strategije diferenciacije štejemo: (1) **diferenciran proizvod ali storitev** (proizvod se po nekih lastnostih razlikuje od konkurence); (2) **celovita ponudba** (podjetje poleg osnovnega proizvoda ali storitve ponuja še neke dodatne ali komplementarne proizvode); (3) **hitro zadovoljevanje potreb kupcev** (hitrost je danes eden izmed osnovnih pogojev, da je podjetje uspešno); (4) **prilagodljivo zadovoljevanje specifičnih potreb kupcev** (zelo pomembno v današnjem svetu postaja, da kupca poslušamo in mu izpolnimo tiste potrebe, s katerimi se konkurenti ne ukvarjajo); (5) **ugled podjetja** (Podjetje se loči od konkurentov na podlagi podobe podjetja) (Čater², 2003, str. 19-21). Rusjan³ (Rusjan, 2001, str. 269) govori o petih skupinah lastnosti kakovosti: tehnološke (trdnost, hitrost, preciznost), psihološke (okus, zgled, vonj), časovno orientirane (zanesljivost, razpoložljivost), pogodbeno določene (garancije, rok dobave) in etične (poštenost, prijaznost osebja).

2.2.3. Strategija fokusa

Tretja generična poslovna strategija se ukvarja z ozkim oz. specifičnim delom trga. Podjetje si izbere nek segment ali več segmentov v panogi in mu prilagodi strategijo, da izpolnjuje potrebe točno tega segmenta oz. segmentov. Podjetja lahko segmentirajo na področju kupcev s posebnimi potrebami, s posebnim izdelkom, geografskim področjem, itd. Strategija ima na voljo dve podstrategiji, prva je strategija nizkih stroškov, druga pa je strategija diferenciacije. Strategija nizkih stroškov temelji na tem, da podjetje prodaja čim bolj standardizirane izdelke

² Čater je povzel pojavne oblike diferenciacije po: Kothi in Valdmaniju (1995), Sashiju in Sternu (1995), Helmsu in Etkinu (2000).

³ Rusjan povzema pet skupin lastnosti kakovosti po Schoederju, le ta je lastnosti povzel po Juranu.

določenemu segmentu. Ta strategija je primerna za nek segment trga, ki je cenovno občutljiv in ne potrebuje najboljše kakovosti. Temelj strategije diferenciacije je, da zadovoljimo posebne potrebe segmenta, ki ga pokrivamo. Tak segment je lahko segment alpinistične opreme. Najpomembnejše pri tej strategiji je, da podjetja izberejo tak segment, ki se ga »veliki« ne lotijo zaradi premajhnega povpraševanja ali zaradi prevelikih stroškov modifikacije. Podjetje je uspešno, če uspe postati cenovni vodja ali je proizvod tako specifičen, da ga drugi ne morejo posnemati (Porter, 1998, str. 15; Porter, 2004, str. 38).

2.2.4. Nekje vmes

Seveda veliko podjetij nima razvite strategije in je »nekje vmes«. Porter (1998, str. 16-18; 2004, str. 41-43) pravi, da je strategija »nekje vmes« zelo nevarna, saj imajo prednost na trgu vsa podjetja, ki imajo izoblikovano eno izmed treh generičnih strategij.

3. Predstavitev podjetja Trimo d. d.

3.1. Zgodovina podjetja

Podjetje Trimo je bilo ustanovljeno leta 1961 z imenom Kovinsko podjetje Trebnje. V letu 1971 se je podjetje preimenovalo v Trimo. Od tega leta pa do osamosvojitve Slovenije je bilo podjetje razvojno naravnano. Leta 1974 je podjetje začelo izdelovati termoizolacijske plošče s poliuretanskim polnilom, leta 1987 so pričeli izdelovati gradbene plošče z mineralno volno in leta 1989 so začeli proizvajati kontejnerje. Z osamosvojitvijo se je bilo treba prilagoditi novim tržnim razmeram in predvsem ostrejši konkurenci, zato so leta 1993 pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, v letu 1994 pa je sledilo preoblikovanje v delniško družbo. Prvi korak k sodobni tržni organizaciji je bil storjen, naslednja naloga podjetja pa so bili ukrepi za izboljšanje in učvrstitev organizacije ter njenih zaposlenih. Tako sta bila za obdobje med leti 1995 in 1996 značilna dva projekta, in sicer projekt kontinuiranih izboljšav (1995) in projekt celovite skrbi za imetje (1996). Do leta 1999 so razvili novo tehnologijo za kontinuirano proizvodnjo ognjevarnih panelov. Ker se vsako dobro delo enkrat poplača, je podjetje Trimo in njegova direktorica Tatjana Fink prejela nagrado za managerko leta 1999. Novo tisočletje je bilo usmerjeno predvsem v potrjevanje kakovosti proizvodov in poslovanja, v razvoj novih tehnologij in pospešeno internacionalizacijo podjetja. V tem obdobju je podjetje prejelo priznanja: certifikat ISO 14001 (2000), nagrado GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke (2001), nagrado rating leta (2001), priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (2002), certifikat OHSAS 18001 (2003) in priznanje za odličnost (Recognised for Excellence) Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM). Podjetje je uvedlo dve novi tehnologiji: tehnologijo CAD/CAM za proizvodnjo jeklenih konstrukcij (2001) in zagon nove linije za ognjevarne fasadne panele Trimoterm (2003). Poleg tega pa se je Trimo neprestano širil na tuje trge tako s predstavništvom kot z novimi proizvodnimi kapacitetami (zagon prve proizvodnje ognjevarnih panelov za strehe in fasade v tujini je bilo v mestu Kovrov v Rusiji leta 2001) (Letno poročilo 2005, 2006, str. 8).

Danes je Trimo eno najuspešnejših slovenskih podjetij z visokim renomejem doma in v tujini. Glavna lastnost podjetja so kakovostni proizvodi in usposobljenost zaposlenih. V prihodnosti pa največ stavijo na celovite rešitve, za katere so prepričani, da bodo v naslednjih letih postale paradni konj podjetja in dolgoročna konkurenčna prednost. Podjetje preko predstavništev, pogodbenih razmerij in proizvodnih kapacitet deluje v 50 državah, praktično po celi Evropi in tudi v nekaterih bolj oddaljenih delih sveta (Dubaj).

3.2. Dejavnost, proizvodi in poslovanje

Podjetje Trimo je registrirano pod imenom Trimo, Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d. d. Osnovna dejavnost podjetja po Standardni klasifikaciji dejavnosti je 28.110 Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov.

Bolj natančno pa dejavnost prikazuje spodnja slika. Največji delež prodaje predstavljajo strehe in fasade, ki predstavljajo več kot polovico celotne prodaje. Sledijo jeklene konstrukcije (10 %) in kontejnerji (9 %), 27 % prodaje pa predstavljajo drugi izdelki in storitve (Letno poročilo 2005, 2006, str. 22).

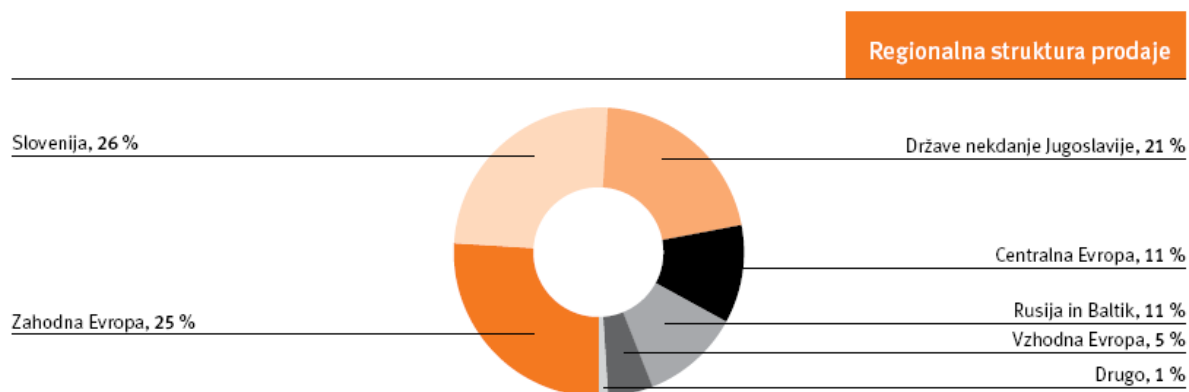
Slika 1: Prodaja po strukturi proizvoda



Vir: Letno poročilo 2005, 2006, str. 22.

Podjetje Trimo je priznано slovensko podjetje, ki je prisotno na trgih skoraj celotne Evrope. Na sliki 2 vidimo, da podjetje zelo sorazmerno deluje na področju celotne Evrope. Slika 1 prikazuje, da Trimo proda približno 50 % izdelkov in storitev v zahodni Evropi in Sloveniji in približno 50 % v vzhodni Evropi. Trimo ima v svoji viziji zapisano, da želi postati vodilni ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb v Evropi in glede na delež prodaje se mi zdi cilj povsem realen.

Slika 2: Regionalna struktura prodaje



Vir: Letno poročilo 2005, 2006, str. 23.

Poslovanje podjetja Trimo v letu 2005 je bilo zelo vzpodbudno. Skupina Trimo je povečala prihodke za 6 % glede na leto 2004 in je skupaj ustvarila 138.132.515 € prihodkov⁴. Bolj kot rast prihodkov je skupino zaznamovala rast dobička, ki je glede na leto 2004 znašala kar 29 %, kar pomeni 5.259.401 € čistega dobička. Med podatki o prodaji najbolj izstopa Rusija in Baltik, saj se je prodaja na letni ravni glede na leto 2004 povečala kar za 175 %, kar se odraža predvsem v povečanih investicijah na teh trgih (Letno poročilo 2005, 2006, str. 23).

3.3. Vizija, poslanstvo in cilji podjetja Trimo d. d.

Vizija

Trimo hoče postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Letno poročilo 2005, 2006, 7).

Poslanstvo

Poslanstvo Trima je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Letno poročilo 2005, 2006, str. 7):

- z dovršenostjo rešitev omogočati kupcem povečanje uspešnosti,
- razvijati potencialne vsakega posameznika v podjetju,
- graditi finančno močno firmo, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za delničarje Trima,
- ohraniti čisto okolje našim znanjem in skrbeti za prijazen odnos do okolja, s podporo različnim dejavnostim.

⁴ Podatki so preračunani iz valute SIT v EUR po paritetnem tečaju 239,640 SIT/EUR.

Cilji

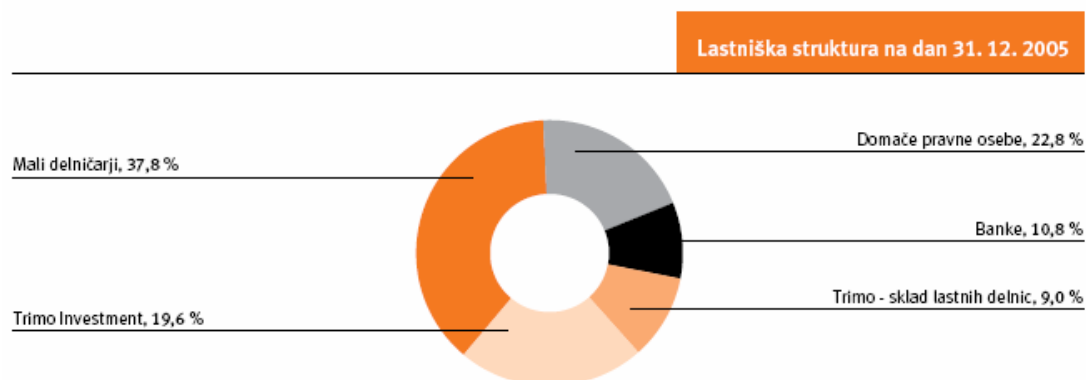
Dolgoročna strategija razvoja družbe Trimo temelji na dolgoročni stabilni rasti podjetja, ključni strateški cilji so (v povprečju letno) (Letno poročilo 2005, 2006):

- rast celotnega prihodka za 5 %,
- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega za 5 %,
- rast dobička za 5 %,
- rast prostega denarnega toka za 5 %,
- rast deleža novih proizvodov v celotni prodaji za 20 %,
- povečanje zadovoljstva kupcev -povečanje števila strateških kupcev za 5 %,
- povečanje učinkovitosti in skrajšanje časov poslovnih procesov za 10 %.

3.4. Delničarji

Osnovni kapital družbe Trimo je 4.541.520 €. Lastniška struktura je prikazana na sliki 3 (Letno poročilo 2005, 2006, str. 33).

Slika 3: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2005



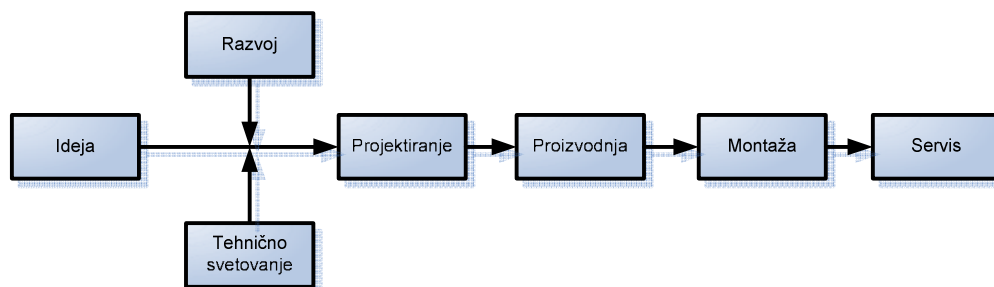
Vir: Letno poročilo 2005, 2006, str. 33.

3.5. Celovite rešitve

Glavni poudarek, poleg raziskovanja konkurenčne prednosti, bom v svoji diplomski nalogi namenil celoviti rešitvi. Prav celovite rešitve so po mnenju Trima glavna konkurenčna prednost podjetja in predmet mojih raziskav. Glavni namen celovite rešitve je, da Trimo prevzame organiziranje in izvedbo od idejne zasnove projekta, do predaje projekta kupcu. Trimo nudi celovite rešitve pri vseh svojih izdelkih, naj si bo to montaža strehe ali izvedba in organiziranje celotnega projekta jeklene zgradbe. S celovito rešitvijo Trimo nase prevzame celotno odgovornost, organizacijo, izbiro podizvajalcev itd. Cilj celovitih rešitev je zagotavljanje zadovoljstva kupcev in visoka vpletenost kupca pri iskanju optimalne rešitve.

Za zagotavljanje celovitih rešitev je Trimo pripravil model (glej Sliko 4), ki prehaja od idejne zasnove do zaključka projekta in kar je še pomembneje do po-prodajnega servisa. Po-prodajni servis je s strateškega vidika izredno pomemben, saj skuša Trimo preko po-prodajnih aktivnosti prepoznati nove potrebe kupcev in z njimi doseči strateško partnerstvo (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Slika 4: Model celovite rešitve v Trimu



Vir: Trimo.si, 2006.

Ideja: pomeni že ogromno dela in Trimo namenja veliko pozornosti prav ideji. Da so ideje čim bolj sveže in inovativne Trimo največ pozornosti namenja arhitektom in končnim investitorjem. Arhitekti so tisti, ki ideje prenesejo na papir, zato Trimo največ pozornosti namenja prav njim. Dobri arhitekti imajo neskončno idej, vendar je praksa taka, da vse niso izvedljive. Trimo se zavzema, da je čim več idej izvedljivih, zato veliko vlagajo v raziskave in razvoj in preko teh aktivnosti skušajo arhitektom omogočiti izvedljivost njihovih idej. Končni investitorji pa so pomembni zato, ker bodo oni s temi idejami potem morali živeti in zato je zelo pomembno, da je končna rešitev kupcem všeč (Intervju z g. Vovkom, 2007; Trimo.si, 2007).

Razvoj: je zelo pomembna faza vsakega projekta, vendar se razvoj ne nanaša na posamezen projekt. Naloga razvoja je, da Trimo preko vplivnih udeležencev (predvsem kupci, arhitekti in investitorji) skuša ugotoviti potrebe na trgu in razvija le tržno zanimive projekte, ki so na trgu inovativni. Cilj Trima je, da 20 % prodaje predstavljajo novi izdelki (Intervju z g. Vovkom, 2007; Trimo.si, 2007).

Tehnično svetovanje: se nanaša že neposredno na posamezne projekte. Trimo želi s tehničnim svetovanjem zagotoviti kakovost projekta. Predvsem so pomembna vprašanja, katere materiale in stroje uporabiti in kakšen bo način gradnje. Poznati pa je treba tudi naravne dejavnike, kot so struktura tal, klimatske razmere, poplavna in potresna ogroženost itd. Pomembno je tudi, da imajo arhitekti dostop do vseh tehničnih lastnosti izdelkov in materialov, saj prav s temi informacijami dosežejo optimalno rešitev (Trimo.si, 2007).

Projektiranje: projektno skupino sestavlja okrog 30 arhitektov, statikov, gradbenih in strojnih inženirjev, organiziranih v večje število projektnih skupin, kar omogoča hkratno projektiranje večjega števila projektov različnega obsega in zahtevnosti. Projektna skupina izdeluje ali

sodeluje pri izdelavi projektne dokumentacije od nivoja idejnih zasnov preko projekta za gradbeno dovoljenje, vse do projekta za izvedbo (Trimo.si, 2007).

Proizvodnja: je proces, ki se kupca tiče najmanj in je hkrati najpomembnejši element celovite rešitve. Proizvodnja je pomembna s finančnega vidika, saj proizvodi predstavljajo kar velik del stroškov posameznega projekta. Trimo se lahko pohvali, da je tehnološko zelo razvito in ogromno vlaga v raziskave, saj je eden izmed ciljev podjetja, da 20 % prodaje predstavljajo novi izdelki. Vsi procesi in tehnologija pa so plod lastnega znanja (Intervju z g. Vovkom, 2007; Trimo.si, 2007).

Montaža: predstavlja najpomembnejšo nalogo podjetja, saj kupec oceni končno kakovost glede na kakovost montaže. Na Hrvaškem poteka montaža v sodelovanju z lokalnimi parterji, ki morajo imeti licenco in so sposobni kakovostno montirati Trimo proizvode. Za tista dela, s katerimi se Trimo ne ukvarja, vedno poskrbijo partnerji, ki morajo prav tako izpolnjevati določene pogoje kakovosti (Intervju z g. Vovkom, 2007; Trimo.si, 2007).

Servis: se nanaša na preverjanje kakovosti, običajno eno leto od dokončanja projekta. Poleg tega nudi Trimo tudi ogled in preverjanje stanja objektov. Drug del servisa oz. po-prodajnih aktivnosti pa predstavlja anketa o zadovoljstvu kupcev, ki je bila del moje diplomske naloge (Trimo.si, 2007; Interno gradivo, 2006). Odlično reševanje problemov je sposobnost, ki se na trgu kaže z zadovoljnimi kupci, odlično pozicijo na trgu in z oglaševanjem od ust do ust (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 339-342).

4. Metodologija in potek raziskovalne naloge

Za metodo raziskovalne naloge sem izbral dva globinska intervjuja, raziskavo o zadovoljstvu kupcev, sekundarne podatke o hrvaškem gospodarstvu in informacije pridobljene na internetni strani podjetja Trimo. Pri raziskavi prehajam iz makro na mikro okolje in iz strateškega planiranja v operativno trženje.

Najprej se poglabim v hrvaško gospodarstvo in skušam preko sekundarnih informacij na internetu čim bolj opredeliti Hrvaško z vidika Porterjevega diamanta. Večino podatkov o hrvaških makroekonomskih kazalcih sem pridobil preko interneta. Osredotočil sem se na vire, ki so zajemali statistične podatke o Hrvaški v zadnjih letih. Vse informacije sem potem preveril v intervjuju z gospodom Brezetićem.

Intervju z g. Brezetićem je bil namenjen predvsem analiziranju panoge gradbeništva na Hrvaškem. G. Brezetić mi je pomagal predvsem pri analiziranju panoge gradbeništva s pomočjo Porterjevih petih silnic, ki vplivajo na konkurenčnost posamezne panoge. Predvsem so me zanimala vprašanja, kakšna je konkurenca, kaj so možni substituti, kakšna je pozicija Trima na tem trgu itd.

Raziskavo sem nadaljeval z analiziranjem raziskave o merjenju zadovoljstva kupcev. V tem delu me je zanimalo predvsem, kako vidijo Trimo kupci. Poglobim sem se v analizo vprašanja, kaj so največje prednosti Trima glede na konkurenco in kako so kupci zadovoljni s Trimo proizvodi. Glavni poudarek pa sem namenil preverjanju vprašanja, ali so celovite rešitve konkurenčna prednost podjetja Trimo ali ne.

Nazadnje skušam z gospodom Vovkom analizirati še strateški vidik Trima. S pomočjo intervjuja z gospodom Vovkom sem raziskoval, kako so celovite rešitve umeščene v strategijo podjetja in kateri viri oz. sposobnosti so osnova za doseganje celovite rešitve kot konkurenčne prednosti. Zanima me tudi katerim elementom poslovanja Trimo namenja največ pozornosti, na kakšen način je organiziran projektni management.

Glavni namen raziskovalne naloge je, da sem skušal celotno teorijo povezati s Trimom in celovito rešitvijo. Zanimal me je predvsem, kateri so tisti elementi, kjer Trimo izstopa in kateri so tisti elementi, kjer se Trimo lahko še izboljša. Rdeča nit celotne diplomske naloge pa bo vprašanje, ali je celovita rešitev konkurenčna prednost podjetja Trimo ali ne.

5. Teorije in modeli konkurenčnih prednosti

Bolj kot s samimi teorijami o konkurenčnih prednostih se bom ukvarjal z vprašanjem, ali imajo v Trimu urejeno strategijo razvoja in ubranitev konkurenčne prednosti. Osnovni namen poglavja je, da skušam ugotoviti, kako je konkurenčna prednost umeščena v strateškem planu podjetja Trimo. Druga naloga pa je, da skušam ugotoviti, ali lahko model, ki ga imajo v Trimu, povežem z vsaj enim modelom predstavljenim v nadaljevanju diplomskega dela.

Trimo nima specifičnega modela, ki bi zagotavljal konkurenčno prednost, vendar lahko glede na način poslovanja rečem, da ti modeli so, vendar niso specificirani. Glede samih teorij o konkurenčnih prednostih bi lahko dejali, da je glavni vir podjetja znanje. Trimo je znano kot učeča se organizacija, kar pomeni, da je znanje podjetja in zaposlenih temeljni vir doseganja konkurenčne prednosti. Da informacije in znanje krožijo po podjetju, ni več dovolj odprta klima, imeti je treba tudi informacijski sistem, kjer je zabeleženo znanje. Vsi zaposleni v Trimu imajo dostop do vseh pomembnih informacij preko intraneta, prav tako pa je običaj, da novo zaposleni najprej krožijo po podjetju, preden jim je dodeljeno odgovorno delo. Poznavanje procesov, tehnologije, ljudi in oddelkov je ključnega pomena pri kroženju informacij in znanja.

Na naslednji strani je tabela (glej Tabelo 2 na strani 13), ki vključuje najpomembnejše elemente posameznih teorij. Večina modelov, ki jih bom raziskoval v nadaljevanju, pa je kombinacija posameznih teorij, s ciljem razviti in ubraniti konkurenčno prednost.

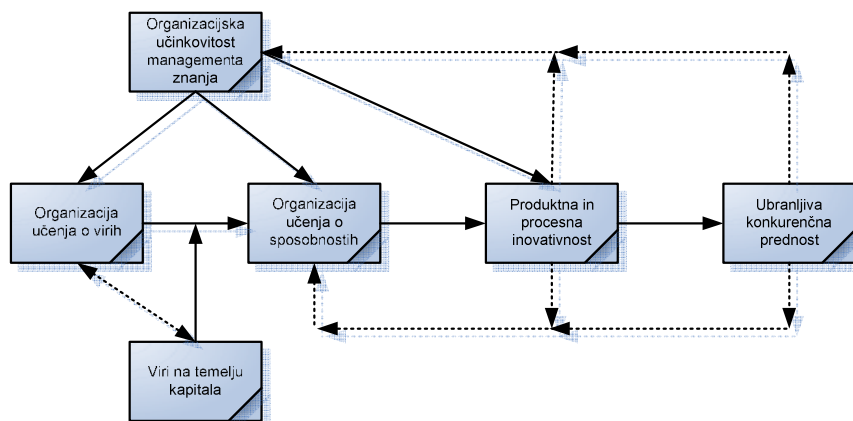
Tabela 2: Teorije o konkurenčnih prednostih

Teorija o konkurenčnih prednostih	Industrijska organizacija	Teorija na temelju virov	Teorija na temelju sposobnosti	Teorija na temelju znanja
Klasifikacija	- Viri so homogeni, - viri so mobilni.	- Finančni viri, - pravni viri, - fizični viri, - človeški viri, - organizacijski viri, - informacijski viri, - odnosi.	- Managerske sposobnosti, - sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, - sposobnosti vezane na poslovni proces, - sposobnosti na podlagi izločkov iz poslovnega procesa.	- Človeški kapital, - strukturni kapital, - kapital kupcev, - organizacijski kapital, - inovacijski kapital, - intelektualni kapital, - neotipljivi kapital.
Pogoji za doseganja KP	Predvsem zunanji (država, panoga).	- Vrednost, - redkost, - heterogenost, - nemobilnost, - trajnost, - nezamenljivost, - nezmožnost posnemanja.	- Sposobnost podjetja, da tehnologijo in procese spremeni v sposobnosti, ki povečujejo fleksibilnost in večajo uspešnost podjetja, - razvoj osrednjih sposobnosti (ang. core competences),); to so sposobnosti, ki omogočajo razvoj konkurenčne prednosti.	Znanje mora biti v podjetju urjeno tako, da omogoča posamezniku, skupini in podjetju dosegati nadpovprečne rezultate in zadovoljevati prave potrebe kupcev ter v vsakem trenutku poznati razmere na trgu.
Doseganje KP	Izkoriščanje naravnih virov, državnih ugodnosti, itd.	- Prednost prvega (sami si izbiramo in zaščitimo pomembne vire), - prednost zaradi vstopnih ovir (izkoristimo določene vire nami v prid).	- Podjetja morajo biti sposobna ugotavljati potrebe in želje kupcev, - večina konkurenčnih prednosti danes je le začasno ubranljivih, zato morajo podjetja razviti dinamične sposobnosti (ang. dynamic capabilities), - dinamične sposobnosti so sposobnosti podjetja, da se hitro prilagodi spremenjenim razmeram na trgu.	- Znanje je bolj smiselno navezovati na posamezne vire in sposobnosti kot ga obravnavati samostojno, - učinkovito sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti je management znanja, ki nam da celoten vpogled v znanje in neznanje podjetja.
Avtorji	Mason, Bain, Director, Stigler, deloma Porter.	Barney; Schoemaker; Komoche; Petraf; Collins, Montgomery; Fahy.	Stalk, Evans, Shulman; Lado, Boyd, Wright; Prahalad, Hamel; Freiling; Adams, Lamont; Tecce.	Adams, Lamont; Halawi, McCarthy, Aronson; Wiig.

Vir: Čater, 2003, str. 31-109; Barney, 1991, str. 100-112, Stalk, Evans, Shulman, 1992, str. 62; Lado, Boyd, Wright, 1992, str. 82-88, Prahalad, Hamel, 1990, str. 81-84; Freiling, 2004, str. 32; Adams, Lamont, 2003, str. 142-148; Tecce, 1997, 515; Wiig, 1997, str. 399-401; Halawi, McCarthy, Aronson, 2006, str. 387-38.

5.1. Model razvoja konkurenčne prednosti na temelju znanja

Slika 5: Model razvoja konkurenčne prednosti na temelju znanja



Vir: Adams, Lamont, 2003, str. 146.

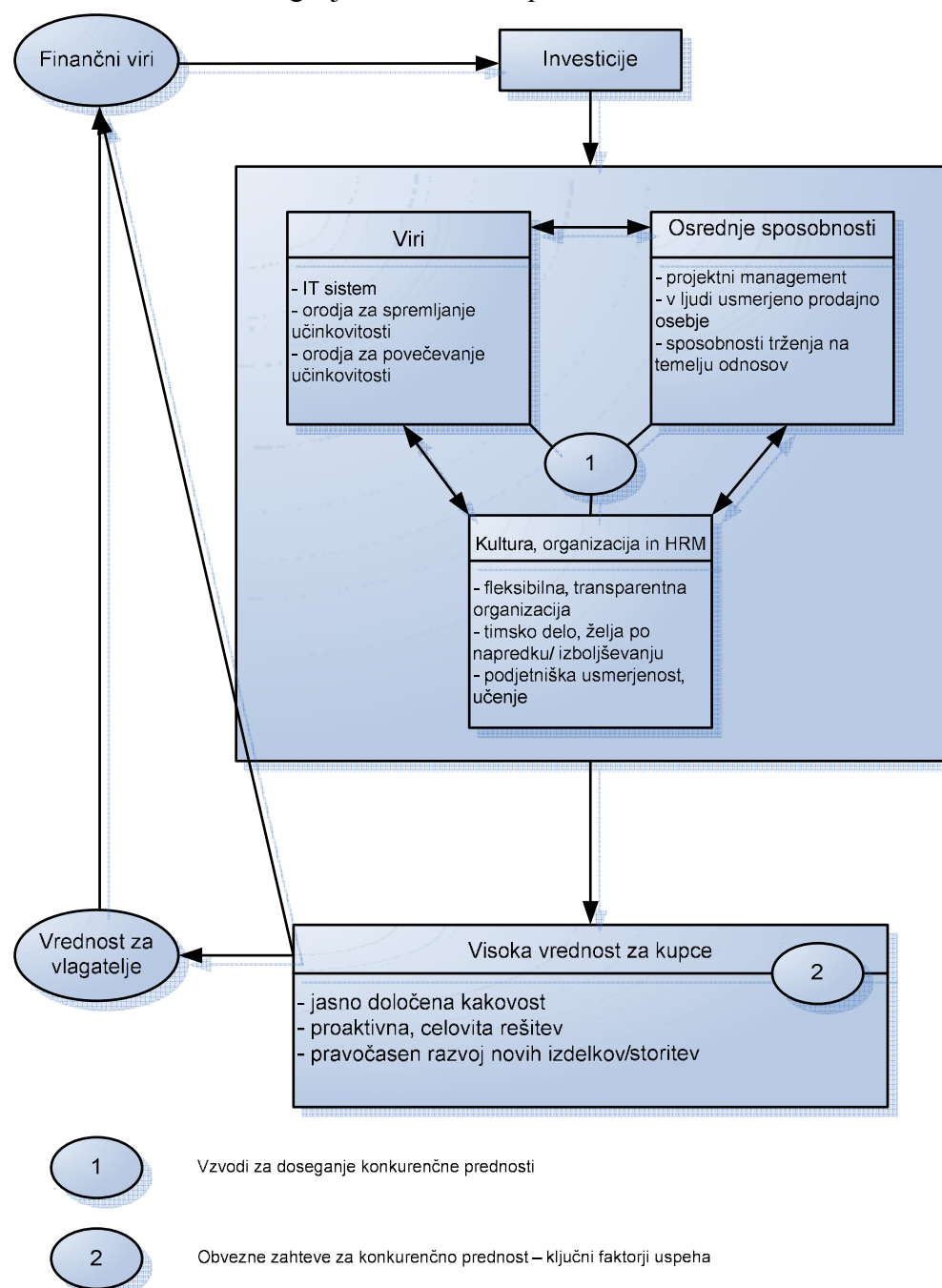
- **Organizacija učenja o virih:** Trimo ima razvito organizacijsko kulturo, ki je prilagojena pretoku informacij. Je učeča se organizacija, ki skuša stalno nadgrajevati znanje zaposlenih in s tem znanjem razvijati tržno zanimive izdelke. Za Trimo so najpomembnejše predvsem tiste informacije, ki pridejo s trga, zato stalno raziskujejo trg, pogoste pa so tudi raziskave o zadovoljstvu kupcev (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Viri na temelju kapitala:** med vire na temelju kapitala štejemo finančni, fizični, človeški in organizacijski kapital. Če pogledamo z vidika Trima, vidimo, da največ poudarka namenjajo človeškemu in organizacijskemu kapitalu. Trimo se skuša širiti predvsem organsko, to pomeni, da se širi sorazmerno z znanjem in velikostjo na trgu (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Organizacijska učinkovitost managementa znanja:** Znanje je konkurenčna prednost, ki se težko posnema in za posnemanje zahteva veliko časa. Prav tako pa je znanje zelo kompleksno in ga je treba pravilno urediti in definirati, kar dosežemo z managementom znanja (Halawi, McCarthy, Aronson, 2006, str. 386-388). Management znanja v Trimu temelji na doseganju in beleženju znanja s pomočjo informacijske tehnologije. Prvo podjetje doseže s kroženjem zaposlenih po oddelkih in timih, drugo pa z obsežnim intranetom, Trimonetom (namenjen je tudi strateškim partnerjem) in izdajanjem revij (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Organizacija učenja o sposobnostih:** naloga organizacije učenja o sposobnostih se nanaša na strateško planiranje, informacije, management znanja, procese in kulturo podjetja. Celotno znanje, procesi in strategija so prilagojeni celovitim rešitvam. Zelo pozitivna lastnost celovitih rešitev je timsko delo, ki zagotavlja prost pretok informacij med posameznimi strokovnjaki (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Produktna in procesna inovativnost:** Prav inovativnosti poleg celovitih rešitev namenja Trimo največ naporov. Na eni strani imamo procesno inovativnost, ki skrbi za skrajševanje procesnih časov in stroškov. Iz druge strani pa je produktna inovativnost, ki je opredeljena v strategiji podjetja. Trimo se zavzema, da bi 20 % celotne prodaje na

izdelčnem področju predstavljali novi proizvodi (Intervju z g. Vovkom, 2007); Letno poročilo 2005, 2006).

- **Ubranjiva konkurenčna prednost:** Konkurenčna prednost je težko ubranljiva, zato v Trimu razmišljajo, kako ubraniti konkurenčno prednost. Celovite rešitve so konkurenčna prednost, z inovativnostjo in znanjem pa dosežejo stanje, ki je na trgu zelo težko posnemljivo (Intervju z g. Vovkom, 2007).

5.2. Model za doseganje konkurenčne prednosti

Slika 6: Model za doseganje konkurenčne prednosti



Vir: Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 345.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju avtorji⁵ ugotavljajo, da pozicijska konkurenčna prednost (diferenciacijo in nizki stroški) ne pride več do izraza, ampak morajo podjetja v korporativno strategijo pravilno umestiti obe strategiji (diferenciacija in povečevanje učinkovitosti z zniževanjem stroškov) (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 339-342). Trimo v svojem poslovanju uporablja obe strategiji. Poudarek namenja zniževanju procesnih stroškov, diferenciacijo pa dosegajo s produktno inovativnostjo (Intervju z g. Vovkom, 2007). Visoko zadovoljstvo kupcev je osnovna naloga za doseganje konkurenčne prednosti in mora biti del organizacijskega učenja (ang. organizational learning) (Lee, 2004, str. 652). Trimo se zavzema, da bi čim več kupcev postalo strateški parter. Ker strateško partnerstvo ne nastane čez noč, ogromno naporov namenja najpomembnejši stvari poslovanja v 21. stoletju, in to je maksimalno zadovoljevanje potreb kupcev.

Edinstveni viri in osrednje sposobnosti: V zadnjem času **informacijska tehnologija (IT)** vedno bolj pridobiva na veljavi in predstavlja zelo pomemben vir z dobrimi možnostmi za doseganje konkurenčne prednosti (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 348). Trimo veliko sredstev namenja IT-ju in prav v tem času posodablja informacijski sistem. Glavna prednost informacijskega sistema je aplikacija Trimonet. Trimonet skrbi, da imajo kupci, arhitekti in investitorji vpogled v tehnično dokumentacijo izdelkov; lahko pogledajo brošure, oglasni material itd. Trimonet je še najbolj uporaben za arhitekte, saj jim omogoča, da že v fazi načrtovanja izberejo materiale, ki so ustrezni za posamezno rešitev. Če arhitekt, kupec ali investitor nimajo znanja, katere elemente uporabiti, morajo za to poskrbeti zaposleni. (Intervju z g. Vovkom, 2007). Prednost Trima je torej v tem, da nudijo informacije pri posameznih projektih vsem vplivnim udeležencem. **Prodajno osebje** mora biti strokovno usposobljeno na področju, za katerega so zadolženi. Še pomembnejša pa je sposobnost zaposlenih, da se znajo vživeti v kupca, da vzpostavijo močne vezi z veliko mero zaupanja in obojestranskim zadovoljstvom (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 349). Lee (2004, str. 653) poudarja pomen učeče se organizacije na podlagi odnosov s kupci. Podjetja morajo poznati okus, potrebe in želje kupcev. Ko kupca enkrat poznamo, je treba zagotoviti visoko kakovosten sistem »servisa« uporabnikov, da je podjetje fleksibilno pri upoštevanju njihovih želja in pritožb. Celovite rešitve tvorijo zaposleni, njihovo znanje in njihove sposobnosti. Zato v Trimu ogromno sredstev namenijo izobraževanju zaposlenih v podjetju in izven podjetja. Glavni namen izobraževanja je, da so prodajalci, projektni managerji ter podporno osebje sposobni zagotoviti maksimalno vrednost za kupce in doseči optimalno rešitev (Intervju z g. Vovkom, 2007). Pomemben element uspeha je, da podjetja vire pripravijo tako, da do določene meje pripravijo **standardizirane proizvode/storitve**, ki se kupcem prilagajajo z modifikacijo. Biti do določene meje standardiziran je pomembno zaradi stroškovne učinkovitosti poslovanja (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 349). Proizvodna linija v Trimu je edinstvena in zelo prilagodljiva. Zato lahko v Trimu na standardiziran način pripravijo izdelek, prilagojen kupcu (Trimo.si, 2007). To se mi zdi zelo pomemben element

⁵ Baden-Fuller, Stopford, 1994; D'Aveni, 1994, Thwaites et al., 1996.

kakovosti in stroškovne učinkovitosti podjetja, ki ogromno pripomore k celoviti rešitvi. Druga prednost tega sistema je, da ima vsak izdelek že v proizvodnji »etiketo«, za koga se dela in tako potrebujejo manj zalog.

Kultura, organizacija in HRM: Ta dejavnik je pomemben zaradi nastopa podjetja navzven. Podjetje mora biti transparentna organizacija s poslušom za kupce. Ker so zaposleni glavna vez s kupci, se morajo ti stalno izboljševati in učiti (Lee, 2004, str. 652). Trimo je učeča se organizacija, kar pomeni, da skušajo z vsakim dnem poslovanja in z vsakim projektom pridobiti nova znanja. To seveda pomeni, da je Trimo podjetje, ki zaposluje znanju naklonjene ljudi, ki so se pripravljeni učiti tudi izven njihovega področja. Poleg individualnega učenja posameznikov pa bazo znanja predstavljajo tudi projektni timi. Prednost projektnih timov se skriva v tem, da se vsak član tima pouči tudi o področju, na katerem sicer ni strokovnjak (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Jasno določena kakovost: Kakovost je danes sama po sebi umevna, pomembno pa je, kam se podjetje pozicionira (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 346). Trimo velja za enega najkakovostnejših proizvajalcev jeklenih konstrukcij, panelov in streh. O tem govorijo številni certifikati kakovosti, ki jih je podjetje v svojem poslovanju doseglo, in kupci, ki so v raziskavi kakovosti Trimu pripisali najboljšo oceno (Letno poročilo 2005, 2006; Interno gradivo, 2006).

Proaktivna, celovita rešitev: Avtorja predlagata, da bi podjetja morala poskrbeti za »one-stop-shopping«. To pomeni, da se morajo ponudniki prizadevati za tako rešitev, da jim ponudijo vse elemente v fazi nakupa. Drug pomemben element celovite rešitve predstavljajo problemi in prav reševanje problemov je tista kakovost podjetja, ki ustvari zadovoljne kupce. Tretji prijem, s katerim si ponudnik ustvari ugled, je prilagajanje izdelka/storitve kupcu (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 346-347). Prav celovita rešitev je tisto »orožje« Trima, s katerim se sooča s konkurenco. Namen celovite rešitve v Trimu je, da kupcem ponudijo tako rešitev, ki jim bo zagotovila izvedbo celotnega projekta. Celovita rešitev je zelo nazorno prikazana v poglavju 3.5.

Pravočasen in čustven razvoj novih izdelkov in storitev: Z vpletenostjo kupcev v iskanje rešitve dosežemo pozitiven učinek pri razvoju novih izdelkov, saj nam kupci sami povedo nove ideje in rešitve (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 347-348). Trimo ogromno sodeluje s strateškimi partnerji in prav oni so nosilci inovacij. Preko celovite rešitve so kupci vpleteni v proces razvoja projekta in prav ta vpletenost omogoča Trimu, da dobijo ideje za nove rešitve, ki jih trg potrebuje (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

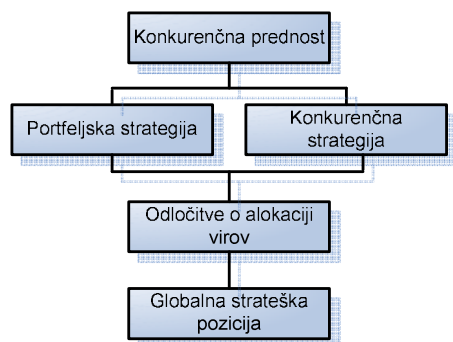
Kljub temu da Trimo nima v svoji strategiji nobenega modela za doseganje konkurenčne prednosti, lahko po intervjuju z gospodom Vovkom potrdim, da ima podjetje razvito strategijo v skladu s sodobnimi teoretičnimi smernicami. Lahko potrdim, da se Trimo zaveda svoje konkurenčne prednosti v celoviti rešitvi. Še bolj pomembno od zavedanja same konkurenčne prednosti pa je usmeritev podjetja v zadovoljevanje potreb kupcev. Primerjava je pokazala, da

ima Trimo prilagojen informacijski sistem sodobnim tržnim razmeram. Vsi zaposleni morajo imeti znanje in strokovnost, ki lahko zadovolji potrebe kupcev. Podjetje ima tehnologijo in procese, s katerimi so brez večjih težav servisirati kupce.

5.3. Razvoj mednarodne konkurenčne prednosti

Ko se podjetja razvijajo na domačem trgu in dosežejo vrh, začnejo razmišljati o mednarodni rasti. Prva faza internacionalizacije podjetij je, da analizirajo okolje in panoge v potencialnih državah. Ko vidijo priložnosti in nevarnosti iz okolja ter prednosti in slabosti podjetja, na podlagi konkurenčnih prednosti določijo najatraktivnejše države za vstop. Naslednja naloga podjetja je da opredeli strategijo mednarodne rasti, v samo strategijo pa mora biti vključeno poslanstvo, portfelj, ključni segmenti kupcev, države/regije itd. (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 363-363). Trimova vizija je postati vodilni ponudnik na področju jeklenih zgradb v Evropi. Namen tega poglavja je, da analiziram, ali ima podjetje pripravljeno strategijo za mednarodno konkurenčnost, na kakšen način vstopa na nove trge, kako si izbere države v katere bo podjetje vstopilo. Predvsem pa bom preveril, ali podjetje deluje v skladu s smernicami, ki jih v povzemam po Müllbacherju, Dahringerju in Leihsu (1999, str. 363).

Slika 7: Definiranje globalne strateške pozicije



Vir: Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 363.

5.3.1 Globalna konkurenčna prednost

Globalna konkurenčna prednost se razlikuje od nacionalne konkurenčne prednosti (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 364). Globalna konkurenčna prednost Trima so celovite rešitve, hiter odzivni čas in certifikati kakovosti. Sam bi dodal še geografsko lego Slovenije in poznavanje trgov nekdanje Jugoslavije. Vendar je v vsakem primeru zagotavljanje celovitih rešitev tista konkurenčna prednost s katero so povezane vse ostale. Če pogledamo celovite rešitve globalno, se moramo zavedati, da Trimo na globalne trge izvaža svoje izdelke, medtem ko je zagotavljanje celovitih rešitev vedno opravljeno v sodelovanju z lokalnimi partnerji. Tako lahko rečemo, da je ena izmed prednosti Trima tudi poznavanje lokalnih trgov in njegovih značilnosti.

5.3.2. Portfeljska strategija

V portfeljsko strategijo spadajo predvsem odgovori na vprašanja, na katerih trgih prodajati, kje proizvoditi, kateri izdelki so primerni za določen trg itd. Portfeljska strategija je za globalna podjetja zelo pomembna, saj imajo kljub svoji velikosti, ta podjetja omejene vire in napačne odločitve imajo lahko dolgoročne posledice (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 363).

Osnovne strateške alternative (ang. basic strategic alternatives) je prva izmed pod-strategij. Podjetja imajo na voljo 4 alternative: produktna in tržna penetracija, geografska širitev, produktno -tržni razvoj in diverzifikacija (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 363). Trimo se širi na podlagi geografske širitve, na posamezen trg vstopijo takrat ko so pripravljeni in imajo dovolj informacij za uspešno delovanje na trgu (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Izbira trgov: Pod -strategija se ukvarja s trgi, na katerih bo podjetje nastopalo. Podjetja morajo raziskati zanimivost posameznih proizvodov v potencialnih državah. Za dobro analizo imajo podjetja na voljo dve možnosti: namen **internacionalne portfeljske analize** je, da podjetja analizirajo priložnosti in nevarnosti na korporativni ravni, pri **tržno/izdelčnem portfelju** podjetja analizirajo trge, proizvode in pozicijo proizvodov na trgih. Pri tržno produktnem portfelju je pomembno analizirati tudi dejavnike iz okolja, ki lahko vplivajo na poslovanje. Podjetja morajo analizirati politično in finančno tveganje, davke, subvencije itd. (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 370-373). Trimo analizira trge s pomočjo tržno/izdelčne analize. V Trimu najprej naredijo študijo makroekonomskih kazalnikov posamezne države, da vidijo, kako država raste, kakšen ima bruto družbeni proizvod in kako je s tujimi neposrednimi investicijami. Pomembno je tudi, kakšna je rast gradbeništva v tej državi. Gledajo tudi, če se kakšen od strateških partnerjev giblje na to področje in kakšni so njegovi načrti. Iz teh kazalnikov potem ocenijo, kako velik je trg in kako velik je lahko trg v petih letih (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Izbira tehnologije: Poleg analize okolja, trgov in proizvodov morajo globalna podjetja analizirati tudi tehnologijo. Globalna podjetja posedujejo mnogo tehnologij, naloga analiziranja tehnologije pa je, da vidijo, na katerih trgih in s katerimi proizvodi lahko uporabljajo določeno tehnologijo (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 370-377). V Trimu imajo eno tehnologijo s katero izdelujejo vse izdelke, zato ničesar ne prepuščajo tveganju in tako na nove trge vstopajo z vsemi različicami izdelkov. Po njihovem mnenju lahko z izbiro tehnologije bolj škodijo sebi in ugledu podjetja, kot pa da kaj pridobijo (Intervju z g. Vovkom, 2007).

5.3.3. Konkurenčna strategija

Ko podjetje pripravi portfeljsko strategijo, mora najti način, kako se diferencira od konkurentov. Podjetja morajo pripraviti konkurenčno strategijo v skladu s konkurenčno prednostjo (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 377-380).

Osnove uspešnega konkuriranja: Podjetja konkurirajo na različne načine, v današnjem času se konkurenčna prednost največkrat pojavlja v obliki posebnih ugodnosti (naravni viri), tehnologij (podjetje poseduje tehnologijo, ki je ostala podjetja niso sposobna razviti v kratkem času) ali segmentu (zadovoljimo specifičen segment kupcev s posebnimi potrebami). Izkoriščena konkurenčna prednost se na trgu kaže kot: cenovno vodstvo, visoka vrednost za kupce, časovno vodstvo in zanesljivi odnosi (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 381-385). Trimo konkurira s celovitimi rešitvami, visoko tehnologijo in strokovnostjo zaposlenih. Na trgu se to odraža v visoki vrednosti za kupce in zanesljivih odnosih (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Primerjava s konkurenti: Globalna podjetja se običajno ukvarjajo z lokalno, regionalno in globalno konkurenco. V konkurenčni borbi si vsako podjetje skuša izboljšati konkurenčni položaj, vendar vsaka strategija ni primerna za vsako podjetje. Podjetja imajo na voljo 4 strategije: **frontalni napad**, **bočni napad** (ang. flanking), **tržno obkroženje in obvoz** (ang. bypass) (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 386-388). S tega vidika se Trimo poslužuje strategije bočnega napada. Namesto da bi podjetje neposredno napadalo konkurenco, raje s strokovnostjo, znanjem in celovito rešitvijo organsko raste in iz leta v leto izboljšuje svoj tržni položaj.

Inovacije: Brez inoviranja ne gre več in če hočejo podjetja ubraniti konkurenčno prednost to lahko dosežejo le s stalnim inoviranjem. Podjetja lahko **inovirajo s proizvodi** ali **proces** (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 388-393). Trimo inovira na obeh področjih; s pomočjo procesne inovativnosti skrajšujejo procesne čase in znižujejo stroške. S produktno inovativnostjo pa se zavzemajo, da bi novi proizvodi predstavljali 20 % prodaje (Intervju z g. Vovkom, 2007)

Pridobivanje in sodelovanje: Pomeni, da podjetja za nastop v določeni državi/na določenem trgu, še nimajo dovolj virov in sposobnosti za samostojen nastop (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 393-394). »Lokalni parterji imajo zelo veliko vlogo, recimo na vsakem inženiring projektu globalna podjetja iščejo zelo močne lokalne partnerje, z njimi se povezujejo, so partnerji ali pa jih prevzemajo. Prvega, drugega in tretjega na trgu še kupijo zaradi tega, da pridobijo tržno pozicijo, da so na ta način blizu investitorjem. Arhitekti in svetovalna podjetja imajo pri tem zelo močno vlogo. Moč je odvisna od tega, kakšne povezave imaš, zelo pomembno je, da imaš dobre naveze z arhitekti ali s svetovalci. Cilj pa je ta, da Trimo sklene posel neposredno z investitorjem in ne preko generalnega posrednika. Generalni posredniki vršijo zelo močan pritisk na vse podizvajalce. Druga zgodba tega, da si

močan na nekem trgu je tudi, da imaš dobre naveze, večji ko si večje zaupanje ima investitor in lažje pridobiš posek« (Intervju z g. Vovkom, 2007).

5.3.4. Alokacija virov

Trimo na vsakem trgu deluje lokalno z lokalnimi partnerji, medtem ko proizvode oskrbuje večinoma iz Slovenije. Na tujih trgih ima proizvodnjo v Rusiji, odpira pa se tudi proizvodnja v Srbiji in tovarna za proizvodnjo kontejnerjev v Dubaju (Polet, 2007). Ko se podjetja odločijo v katerih državah, na katerih trgih in s katerimi proizvodi bodo poslovala, se morajo odločiti tudi, koliko virov/sredstev bodo vložila in kdaj bodo vstopila na te trge (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 398-403). Trimo raste organsko, kar pomeni, da mogoče ne dosega maksimalne rasti, vendar na ta način dosegajo konstantno dolgoročno rast. Širijo se tako, da rastejo sorazmerno z rastjo Trima na posameznem trgu (Intervju z g. Vovkom, 2007).

5.3.5. Globalna strateška pozicija

Ko podjetje natančno ve, v katere države bo vstopilo, kaj so kratkoročni cilji in kaj je dolgoročna vizija podjetja, se podjetje globalno pozicionira. Vizija pozicije vsakega podjetja mora biti prilagojena viziji podjetja in ustvarjanju visokega zadovoljstva kupcev (Müllbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 403-404). Vizija Trima je postati vodilni ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Trimo skuša, če je le mogoče, s pomočjo lokalnih partnerjev samostojno rasti na določenih trgih. Na nekaterih trgih seveda to ni mogoče, zato si skušajo zagotoviti nadaljnjo rast s skupnimi vlaganji. Glavna usmeritev podjetja pa je, da čim več rasti skušajo doseči sami (Intervju z g. Vovkom, 2007).

6. Analiza okolja, panoge in podjetja

Danes je konkurenca izjemno močna in na globalnem trgu preživijo le podjetja z najboljšo strategijo. Da je podjetje konkurenčno, mora natančno analizirati okolje, v katerem deluje, ne glede na to, ali posluje le na enem trgu ali je globalni ponudnik. Avtorji⁶ danes priporočajo, da podjetja pri postavljanju strategije v samo analizo vključijo tako mikro kot makro raven. Da podjetja lahko izkoriščajo priložnosti in se izogibajo nevarnostim, morajo poznati okolje, v katerem delujejo. Prav tako se morajo podjetja zavedati prednosti in slabosti podjetja, da lahko primerno reagirajo oz. se prilagajajo na dogajanja v današnjem hitro spreminjajočem se okolju (Porter, 2004, str. xxv-xxvi). Podjetja morajo biti sposobna prilagajanju kupcem, konkurentom in lokalnim oblastem. Hollensen (2001, str. 75-77) priporoča sistematičen prehod iz makro na mikro raven. Postopki pri analizi so:

- Porterjev diamant
- Porterjevih pet silnic,

⁶ Teoretična podlaga je predvsem v delih Porterja (Competitive Strategy (2004), Competitive Advantage(1985)) in Hollensena (Global Marketing (2001)).

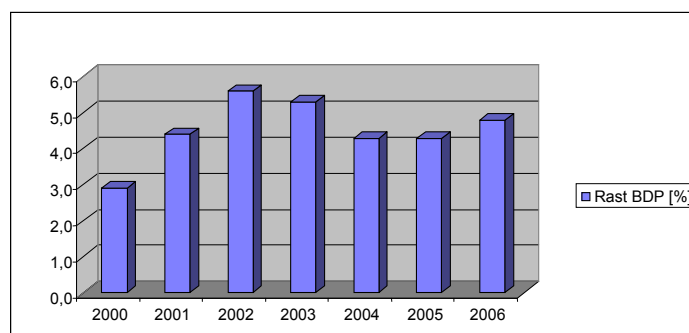
- analiziranje verige vrednosti,
- *Benchmarking*.

6.1. Analiza Hrvaške s pomočjo Porterjevega diamanta

Porterjev diamant je osnova za analiziranje globalne konkurenčnosti podjetja. Res je, da niso države tiste, ki tekmujejo na globalnem trgu, ampak so to podjetja. Vendar pa je izredno pomembno, kakšna je klima v državi, v kateri podjetje deluje. Za podjetja je predvsem pomembno, kakšne so možnosti inoviranja, uvajanja nove tehnologije in novih pristopov (Hollensen. 2001, str. 77). Temelj Porterjevega diamanta je vprašanje, zakaj imajo podjetja iz določenih narodnih gospodarstev konkurenčno prednost, ki jo tudi ubranijo (Jaklič, 2002, str. 37-38). Se pravi, se je Porter vprašal podobno kot pred 200 leti Adam Smith, zakaj so določene države uspešnejše od drugih⁷.

Hrvaška se je osamosvojila leta 1991, sledila je vojna, po vojni pa se je hrvaško gospodarstvo pričelo krepiti. Danes je Hrvaška razvita država s 4,6 mio prebivalcev in dokaj visoko gospodarsko rastjo. Hrvaška se hitro približuje Evropski uniji, leta 2002 je postala članica WTO in leta 2003 članica Cefte. Hrvaško gospodarstvo se krepi na račun povečevanja domačega povpraševanja, dodatno injekcijo pa predstavljajo tuje naložbe in privatizacija. Hrvaška raste podobno hitro kot Slovenija in približno 2 x hitreje od EU15. Vendar so kljub visoki gospodarski rasti hrvaški analitiki prepričani, da država ne dosega pričakovane oz. možne gospodarske rasti, predvsem na račun fiskalne in monetarne politike (Predstavitev Hrvaške, 2007).

Slika 8: Rast BDP-ja v letih od 2000 do 2006



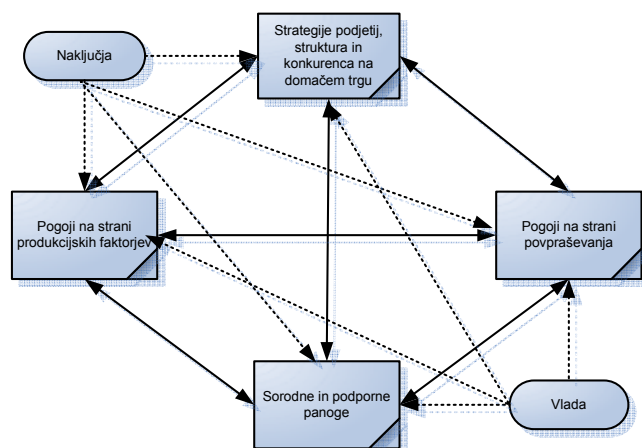
Vir: Gospodarski kazalci.

Panoge z visokimi stopnjami rasti na Hrvaškem so industrijska proizvodnja, turizem, prevoznništvo in gradbeništvo. Zgornji diagram kaže rasti BDP v letih od 2000 do 2006. V letu 2006 je gospodarska rast znašala 4,8 % glede na leto 2005. K rasti BDP so največ prispevali rast osebne potrošnje, ki je v letu 2006/2005 večja za 4,1 %, izvoz za 6,1 % in investicije v kapital za 10,7 %. Največji problem Hrvaške pa je zunanje trgovinski primanjkljaj in

⁷ Neposredna primerjava ni mogoča, Smith se je vprašal neposredno po državah, medtem ko Porterja zanimajo predvsem podjetja, ki prihajajo iz določenih držav.

posledično zunanji dolg, ki znaša že 82 % BDP. Izmed ostalih makroekonomskih kazalcev sta zanimiva še podatka o visoki nezaposlenosti (2006 je bila 16,6 %) in nizki ravni inflacije glede na statistične dejavnike (2006 je bila 3,2 %) (Hrvatsko gospodarstvo u razdobju 2001-2005; Gospodarstvo).

Slika 9: Porterjev diamant



Vir: Hollensen, 2001 str. 76; Jaklič, 2002, str. 40.

6.1.1. Strategije podjetij, struktura in konkurenca na domačem trgu

Sem spadajo pogoji za ustanovitev podjetij, možnosti za njihovo rast in sama narava konkurence (Jaklič, 2002, str. 38). Države imajo možnost uspeti v tistih industrijah, kjer država uskladi zakone z managersko prakso in organizacijsko obliko podjetij v posamezni panogi (Jin, Moon, 2006, str. 199). Hollensen (2001, str. 79-80) pravi, da visoka nacionalna konkurenčnost prisili podjetja, da delajo dobro, medtem ko tista podjetja, ki se niso sposobna prilagoditi, izrine s trga.

Hrvaško štejemo med razvite države in struktura konkurence je primerna razvitemu trgu. Po vojni se je hrvaško gospodarstvo hitro začelo pobirati in prva naloga je bila učvrstitev gospodarstva, ki je trajala nekako do leta 2002, ko je postala članica WTO-ja. Po tem letu ima Hrvaška pred seboj le še en cilj, in to je približevanje EU-ju. Zato je za hrvaško gospodarstvo značilno, da se počasi odpira, v polnem teku je tudi privatizacija, največji napredek pa je Hrvaška pokazala s konsolidacijo bančnega sektorja s tujimi strateškimi partnerji. Strategije večjih podjetij na Hrvaškem prehajajo iz faze učvrstitve na domačem trgu v fazo širjenja na nove trge. Manjša podjetja pa se tako kot v vsaki državi ukvarjajo predvsem sama s seboj in z domačo konkurenco (Predstavitev Hrvaške, 2007). Konkurenca v posameznih panogah je sestavljena iz treh večjih interesnih skupin. Prva so velika hrvaška podjetja (lahko tudi v navezi s tujimi strateškimi partnerji), ki so na trgu običajno najmočnejša in imajo tudi največji vpliv na panogo in ponudbo v državi. Druga skupina so tuje multinacionalke, katerih glavni cilj je pridobitev tržnega položaja. To se zgodi na dva načina ali z nakupom hrvaškega podjetja v panogi ali samostojno in z visokimi vložki skušajo pridobiti čim večje posle oz. tržni delež. Tretja skupina pa so srednja in manjša podjetja, ki so močna predvsem na

lokalnem območju, na širšem območju Hrvaške pa nimajo posebnega vpliva. V gradbeni industriji npr. trg sestavlja nekaj večjih podjetij, ki se ukvarjajo z nizko in visoko gradnjo, mala podjetja pa niso tako pomembna, saj že zaradi svoje logistike ne morejo konkurirati velikim (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

6.1.2. Pogoji na strani produkcijskih faktorjev

Kakšni produkcijski faktorji so na razpolago v neki državi, je zelo pomembno. Najpomembnejše v posamezni državi na strani produkcijskih faktorjev je znanje, kako so produkcijski faktorji čim bolj koristno in produktivno uporabljeni (Jaklič, 2002, str. 38). Porter pravi, da so proizvodni faktorji, tisti, ki so nujno potrebni za določeno proizvodnjo. Med proizvodne faktorje štejemo človeške vire, fizične vire, vire, povezane z znanjem, finančne vire in infrastrukturo. Hollensen (2001, str. 78) meni, da so prav produkcijski faktorji tisti, ki najbolj pripomorejo k doseganju nacionalne konkurenčne prednosti.

Hrvaška je že nekaj časa neto uvoznica, kar pomeni, da porabi, več kot ustvari. To za sabo potegne ogromno dejavnikov, ki vplivajo na hrvaško gospodarstvo. Predvsem pa je to dokaz, da Hrvaška svojih virov še ne upravlja učinkovito. Hrvaška uvaža predvsem surovine (rudnine in minerale), hrano, tekstil, kovine in kovinske izdelke, stroje in opremo, avtomobile in druga transportna sredstva. Izvaža pa hrano, naftne derivate, kemične izdelke in pohištvo (Gospodarstvo). Problem, ki ga tudi vidim na Hrvaškem je izobrazbena struktura, na Hrvaškem ima le 438034 prebivalcev oz. 11,9 % višjo ali visoko izobrazbo, kar je lahko tudi eden od razlogov za neučinkovito upravljanje z viri (Statistični letopis 2006).

6.1.3. Pogoji na strani povpraševanja

Domače povpraševanje je zelo pomembno, predvsem je pomembna kakovost in obseg domačega povpraševanja (Jaklič, 2002, str. 38). Poleg obsega in zahtevnosti kupcev je na domačem trgu pomembna ekonomija obsega. Podjetja, ki delujejo v državah z najzahtevnejšimi kupci v določeni panogi, se morajo že na domačem trgu soočiti z visokimi standardi domačega povpraševanja (Jin, Moon, 2006, str. 197).

Hrvaška je v investicijskem ciklusu, kar se kaže tako v domačih naložbah (6,8 % rast 2006/2005) kot zasebni porabi (4,1 % rast 2006/2005). Ker pa domače povpraševanje presega domačo ponudbo, so hrvaška podjetja prisiljena uvažati blago, kar se pozna predvsem v zunanjetrgovinskem primanjkljaju, ki je leta 2006 znašal že skoraj 9 mrd € (Gospodarstvo). Povprečni hrvaški potrošnik ne gleda le na ceno, ampak mu je pomembna tudi kakovost. Se pravi, da hrvaški potrošniki iščejo kompromis med ceno in kvaliteto in postajajo vedno bolj zahtevni. Zanimiv primer je Trimo Hrvaška, ki kljub višji ceni dosega zelo dobre poslovne rezultate (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

6.1.4. Sorodne in podporne panoge

Povezava sorodnih in podpornih panog je z vidika mednarodnega poslovanja pomembna predvsem zaradi prednosti v inoviranju, nadgradnji, pretoku informacij in skupnega razvoja. Države dosežejo konkurenčno prednost, če sorodne in podporne panoge sodelujejo z bazično panogo (Porter v Jin, Moon, 2006, str. 198). V zadnjem času pa je zelo aktualno »grozdenje podjetij,«⁸ kjer se podjetja povezujejo v skupine in na določenih projektih sodelujejo skupaj (Jaklič, 2002, str. 38).

Na Hrvaškem se je proces povezovanja že pričel. Pri tem sta najpogostejši dve obliki: (1) tuja podjetja, ki pridejo na hrvaški trg s seboj običajno pripeljejo še strateške partnerje, ki potem s povezovanjem s hrvaškimi podjetji skušajo pridobiti velike posle, (2) večja domača podjetja, ki se povezujejo z manjšimi in na ta način skušajo pridobiti tržni delež. Ker Hrvaška veliko stavi na panogo turizma to pomeni horizontalno (turistične organizacije, hoteli in zasebniki se povezujejo med seboj) in vertikalno povezovanje (preden hotel prične delovati je potrebno pridobiti dovoljenja in ga zgraditi) (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

6.1.5. Vlada

Vlada vpliva na vse 4 osnovne determinante. Primeri poseganja vlade v osnovne determinante so protimonopolna politika (konkurenca na domačem trgu), uravnavanje cen (stanje na strani povpraševanja), investicijska politika, izobraževalna politika (pogoji na strani produkcijskih dejavnikov) in vladni izdatki (sorodne in podporne panoge). Predvsem pa velja, da bolj kot je razvito gospodarstvo, manjša naj bi bila vloga vlade (Jaklič, 2002, str. 39).

Trenutno je na oblasti HDZ s premierom Ivom Sanaderjem. Hrvaška se posveča približevanju EU-ju in neznank, v katero smer bodo šle reforme, ni. Celotno gospodarstvo ima dober vpogled, v katero smer gre hrvaško gospodarstvo v pridruženih članicah EU-ja⁹ (Predstavitev Hrvaške, 2007).

6.1.6. Naključja

Med naključja štejemo nepredvidljive dogodke, ki jih podjetja ne morajo nadzirati. Sem spadajo predvsem velike inovacije, spremembe v tehnologijah, vojne, zunanje politični dogodki in večje spremembe na trgih (Jaklič, 2002, str. 39). Poleg naravnih nesreč in katastrof predstavlja največje tveganje Hrvaški zavlačevanje EU-ja pri njenem sprejemu (Dnevnik, 28. 03. 2007).

⁸ Grozdenje (ang. clustering) podjetij je možno vertikalno (oblikuje se grozd od manjših dobaviteljev do glavnega podjetja, ki končne izdelke prodaja), horizontalno (povežejo se podjetja s skupnimi kupci ali distribucijskimi potmi), diagonalno (storitve).

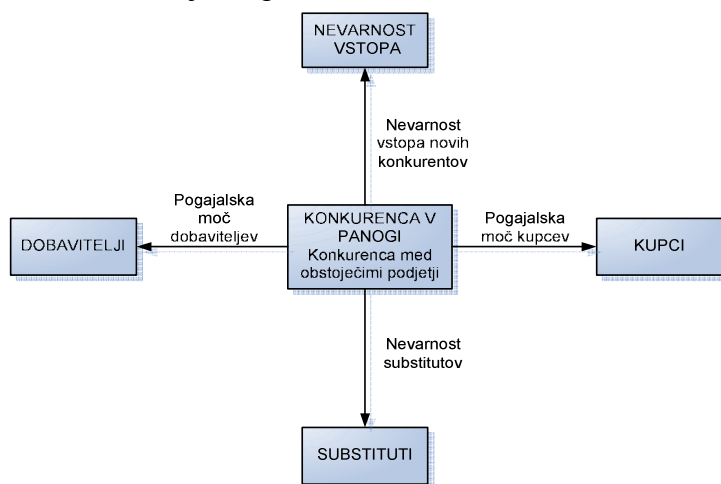
⁹ S tem sem mislil predvsem članice, ki so bile pridružene EU 1. maja 2004; Češka, Estonija, Ciper, Latvija, Litva, Madžarska, Malta, Poljska, Slovaška in Slovenija (Slovenija. Doma v Evropi, 2007).

6.2. Analiza panoge gradbeništva na Hrvaškem s pomočjo Porterjevih petih silnic

Naslednji korak pri analiziranju konkurenčnosti podjetja je analiziranje panoge s pomočjo Porterjevih petih silnic. Z analiziranjem panoge dobimo podatke o strukturi panoge, kdo so vodilna podjetja, kakšna je dobičkonosnost panoge kot celote in ne nazadnje, kje je naše podjetje (če smo seveda že prisotni v panogi) (Hollensen, 2001, str. 81).

Porterjevih pet silnic torej predstavlja 5 dejavnikov (glej sliko 10), ki vplivajo na strukturo panoge, konkurenčnost, dobičkonosnost, možnost vstopa v panogo itd.

Slika 10: Porterjevih pet silnic



Vir: Porter, 2004, str. 4.

Panoga gradbeništva je ena izmed hitreje rastočih panog na Hrvaškem. Največji delež rasti analitiki pripisujejo pospešeni gradnji avtocestnega križa in posledično razvoju krajev v bližini avtocest. Hrvaška gradbena panoga se krepi predvsem na račun vladnih investicij v infrastrukturo (avtoceste) in povečanega povpraševanja in zadolževanja prebivalstva ter podjetij za nakup nepremičnin (Gospodarstvo). Gradbeno industrijo lahko delimo na dva dela, in sicer na t. i. betonsko panogo in panogo jeklenih konstrukcij. Trimo se po specifikaciji poslovanja uvršča v panogo jeklenih konstrukcij (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

6.2.1. Konkurenca med obstoječimi podjetji

Na to, kakšna je konkurenca med obstoječimi podjetji, vplivajo naslednji dejavniki (Hollensen, 2001, str. 82; Porter, 2004, str. 18-20):

Koncentracija podjetij v panogi

Široka konkurenca podjetju Trimo, so vsa podjetja, prisotna na gradbenem trgu od projektantskih podjetij do prodajalcev materialov. Na tem trgu je konkurenca velika, prisotni so tako domači kot tuji ponudniki, za domača podjetja pa je značilna geografska orientiranost.

Konkurenco Trimu predstavljajo vsa podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvom, še posebej močan je t. i. betonski lobi. Betonska industrija je močna predvsem zato, ker je na Hrvaškem še vedno večina gradenj betonskih. Glavni betonski konkurenti so podjetja Tehno beton, Kamgrad, Tehnika Zagreb in Gradnja Osijek. Na področju celovitih rešitev konkurenco predstavljajo predvsem podjetja, ki se ukvarjajo s podobnimi rešitvami. V prvi vrsti so to gradbena podjetja, ki nudijo rešitev skozi celoten proces gradnje objekta. Druga skupina pa so podjetja, ki se ukvarjajo s celovito rešitvijo, npr. na področju fasad. Podjetje Trimo bo na Hrvaškem skušalo postati vodilni ponudnik celovitih rešitev na inženiring projektih in po besedah direktorja Trimo Hrvaška g. Ivana Brezetića so za razliko od ostalih diferencirali ponudbo. V prihodnosti se bodo na področju celovitih rešitev skušali skoncentrirati na arhitekto in končne kupce (Intervju z g. Brezetićem, 2007; Intervju z g. Vovkom, 2007).

Glavni konkurent podjetju Trimo Hrvaška je podjetje M-Profil, ki se ravno tako ukvarja s celovitimi rešitvami, vendar pokrivajo drug segment, saj je njihova cena in kvaliteta nižja. Drugo največjo konkurenco predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo z enako osnovno dejavnostjo kot Trimo. Glavne konkurente prikazujem v tabeli 3 (Interni podatki Trimo Građenje d. o. o., 2007):

Tabela 3: Konkurenca podjetja Trimo Hrvaška

Podjetje	Dejavnost	Prihodki	Stroški	Dobiček	Št. Zaposlenih
M-Profil d. o. o.	Celovite rešitve	191.645.813 HRK	185.886.675 HRK	4.310.260 HRK	222
Lim-mont d. o. o.	Paneli, izolacija	89.327.498 HRK	77.895.225 HRK	9.121.835 HRK	113
Bajkmont d. o. o.	Jeklene konstrukcije	26.474.088 HRK	25.788.016 HRK	529.990 HRK	52
Geo-ing d. o. o.	Jeklene konstrukcije	18.187.456 HRK	18.024.176 HRK	59.219 HRK	34
Lindab d. o. o.	Paneli	31.185.609 HRK	30.256.126 HRK	929.483 HRK	18
Brucha d. o. o.	Paneli	16.554.313 HRK	16.095.930 HRK	406.962 HRK	5
Kingspan d. o. o.	Paneli, izolacija	ni podatka	ni podatka	ni podatka	ni podatka

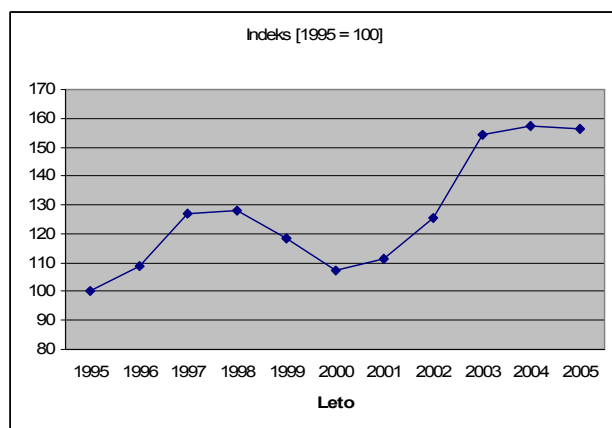
Vir: Interni podatki Trimo Građenje d. o. o., 2007.

Poleg vseh naštetih pa kupci med konkurente štejejo tudi tuja italijanska, avstrijska in nemška podjetja in nekaj manjših domačih proizvajalcev (Interno gradivo, 2006).

Rast trga

Zelo dobro nam povečano povpraševanje prikazuje slika 11, ki prikazuje indeks povečevanja fizičnega obsega gradbenih del v letih od 1995 do 2005 (Statistični letopis 2006).

Slika 11: Rast fizičnega obsega gradenj



Vir: Gradbeništvo, 2007.

Slika 11 prikazuje, da se je po letu 1995 fizična gradnja močno povečala, predvsem na račun sanacije države po vojni. Po letu 2000 pa se je gradbeništvo ponovno pričelo krepiti, kar gre pripisati povečevanju domače kupne moči, turizmu in pričetku priključevanja Hrvaške svetovnim in evropskim integracijam. V zadnjih letih se rast umirja, vendar je kljub vsemu intenzivnost glede na Hrvaško na zelo visoki ravni (Statistični letopis 2006). V letu 2007 je opazen trend povečevanja gradbenih dejavnosti. V januarju se je fizični obseg gradenj povečal kar za 11,7 % in del na zgradbah kar za 17,3 % glede na januar prejšnje leto. Na drugi strani pa se je število gradbenih dovoljenj zmanjšalo za 7,9 %, kar nakazuje, da rast gradbenih dejavnosti na letni ravni verjetno ne bo tako visoka kot v januarju. Vrednost zaključenih del je znašala 28,3 mrd HRK (Priloga 3).

Stopnja diferenciacije

Med samimi izdelki na trgu (paneli, fasade, jeklene konstrukcije) se podjetja ne morejo veliko diferencirati od konkurence. Lahko pa se diferencirajo na podlagi dodatnih storitev. Prav celovite rešitve so tista dodatna storitev, ki Trimu omogoča, da se loči od ostalih konkurentov (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

Stroški spremembe ponudnika

V panogi gradbeništva so stroški zamenjave ponudnika ogromni in tako je tudi na Hrvaškem. Zato v gradbeništvu še bolj kot drugje velja, da se zadovoljen kupec vedno vrača, pa čeprav za višjo ceno. Zamenjave ponudnika je možna le v začetni fazi projekta (načrtovanje), ker so stroški zamenjave tako veliki, da to ni mogoče (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

Strategija visokih tržnih deležev

Po besedah g. Brezetića ima nekaj tujih multinacionalk, ki so vstopile na hrvaški trg, željo po čim večjem tržnem deležu. Najpogosteje se ta strategija pojavlja v obliki lobiranja in strateškega povezovanja tujih podjetij pri domačih gradbenih podjetjih (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

6.2.2. Nevarnost substitutov

V širšem smislu vsaka panoga tekmuje v konkurenčnem boju s panogami, ki ponujajo substitute in bolj kot so substituti podobni izdelkom v panogi, bolj to vpliva na dobičkonosnost panoge (Porter, 2004, str. 23). Namen substitutov je, da zadovoljujejo isto potrebo kot primarni proizvod (Porter, 2004, str. 24).

V gradbeni industriji je razdeljevanje na substitute zelo nevhvaležno delo, v osnovi so to drugi tipi konstrukcij in objektov ter drugi materiali. Na podlagi celovitih rešitev lahko rečemo, da so substituti betonske konstrukcije. Prednost Trima je predvsem v tem, da se lahko njihovi paneli in strehe montirajo tudi na betonske konstrukcije. Največji substitut so mogoče proizvajalci cementa (na celotnem trgu so samo trije), ki predstavljajo izredno močan lobi, kar pomeni izredno močno betonsko industrijo (tako končne gradnje kot prefabricirani elementi), ki je cenejša predvsem zaradi nihanja cen jekla v svetu. Če substitute primerjamo po izdelkih podjetja Trimo, lahko rečemo, da so Trimovim ognjevarnim panelom substituti paneli, ki niso ognjevarni. G. Brezetić raje opredeli substitute kot mala gradbena podjetja, ki so pripravljena za vsako ceno narediti določena dela in na ta način »kradejo« kupce pravim podjetjem (Intervju z g. Brezetićem, 2007; Intervju z g. Vovkom, 2007).

6.2.3. Pogajalska moč dobaviteljev

Cena vhodnih materialov in komponent ima zelo pomemben vpliv na dobičkonosnost in večja kot je pogajalska moč dobaviteljev, manjša je dobičkonosnost podjetij in obratno (Hollensen, 2001, str. 83; Porter, 2004, str. 27-28).

Pogajalska moč dobaviteljev v panogi gradbeništva na Hrvaškem ni močna, ker so gradbena podjetja tista, ki izbirajo podizvajalce in dobavitelje, konkurenca pa je tako močna, da se ti običajno prilagodijo. Edini močni dobavitelji so dobavitelji cementa, ki so samo trije in zelo vplivajo na cene betonskih zgradb. Glavni dobavitelj podjetja Trimo Građenje je Trimo, ki je matična firma in oskrbuje Trimo Hrvaško z vsemi glavnimi elementi in proizvodi, v primeru pomanjkanja kapacitet pa si pomagajo z domačimi ponudniki. Trimo je torej dokaj neodvisen od moči hrvaških dobaviteljev (Intervju z g. Brezetićem, 2007). Gospod Vovk pravi, da ni čisto tako in da imajo nekateri dobavitelji izredno moč. Ti dobavitelji izhajajo predvsem iz panog, v katerih na Hrvaškem primanjkuje materiala. Te panoge so predvsem izolacijski

materiali, dobavitelji jeklenih profilov in dobavitelji cementa. Vsi ti dobavitelji imajo izredno močno pogajalsko pozicijo in veliko moč vplivanja na ponudbo (Intervju z g. Vovkom, 2007).

6.2.4. Pogajalska moč kupcev

Moč kupcev se kaže z ukrepi, ki povečujejo pritisk na panogo s pritiskom na zniževanje cen, z zahtevo po povečani kakovosti itd. (Hollensen, 2001, str. 84; Porter, 2004 str. 24-26).

Na vsakem razvitem trgu so kupci tisti, ki postavljajo ceno in odgovarjajo na vprašanje, kdo je kakovosten in kdo ni. Glede na strategijo podjetja Trimo, so prav kupci tisti, katerim se posveča največ pozornosti in katerim se prilagodi končna rešitev. Seveda je rešitev odvisna od želja in finančnih zmožnosti kupca, vendar Trimo vedno išče maksimum za dogovorjeno ceno. Druga stvar moči kupcev se kaže v tem, da iščejo izdelke oziroma rešitve, ki jih na trgu še ni in Trimu je v interesu, da te proizvode čim prej ponudi in s tem pridobi novega kupca. G. Brezetić tudi poudarja, da je na hrvaškem trgu značilno, da so veliki kupci bolj zahtevni, hočejo boljše rešitve in materiale, vendar je plačilna nedisciplina teh podjetij veliko večja kot pri malih (Intervju z g. Brezetićem, 2007). G. Vovk dodaja, da je na Hrvaškem značilno, da imajo kupci veliko moč, predvsem zato, ker je finančna disciplina na hrvaškem trgu zelo slaba in marsikatero podjetje zniža ceno na račun večjega avansa (Intervju z g. Vovkom, 2007).

6.2.5. Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novi konkurenti povečujejo panožno konkurenco. Da se obstoječa podjetja zaščitijo, si skušajo pridobiti čim večje vstopne ovire, ki preprečujejo vstop novih konkurentov (Hollensen, 2001, str. 84).

Nova konkurenca na hrvaškem gradbenem trgu se je umirila, trg je konsolidiran, slabša manjša podjetja so propadla in večina večjih tujih podjetij, ki so imela namen priti na hrvaški trg, so že prišla. Kljub vsemu pa največ novih gradbenih podjetij vstopi (večinoma tuja) na hrvaški trg s pomočjo strateških partnerjev. To pomeni, da ko je neka tuja trgovska mreža gradila na Hrvaškem, je s seboj pripeljala gradbeno podjetje, ki potem gradi trgovske centre po Hrvaškem (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

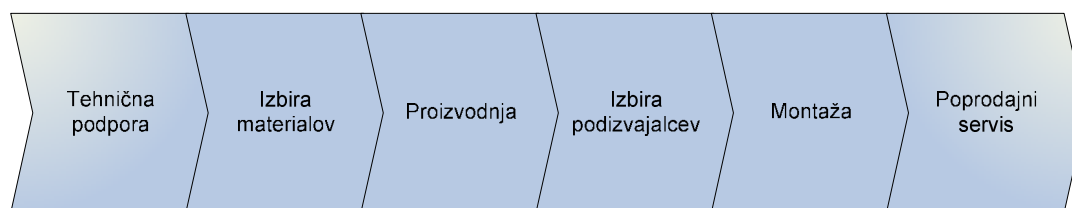
6.3. Veriga vrednosti

Ko podjetja analizirajo okolje in panogo, je naslednja naloga, da temeljito pregledajo sebe. Konkurenčna prednost se nikoli ne nanaša na podjetje kot celoto, ampak morajo podjetja pregledati aktivnosti (dizajn, trženje, proizvodnja, dobava itd.), ki lahko pomenijo prednost v stroških ali diferenciaciji. Raziskovanje in analiziranje vseh aktivnosti v podjetju omogoča najti tiste vire (sposobnosti), ki imajo preddispozicijo, da postanejo osnova za konkurenčno prednost. Po Porterjevem mnenju je prav veriga vrednosti tisto orodje, ki podjetjem omogoča

kakovostno analizo podjetja, predvsem pa natančno analizo strateških aktivnosti, obnašanja stroškov v podjetju ter iskanja možnih osnov za konkurenčno prednost (Porter, 2004, str. 33).

Veriga vrednosti se povezuje s posameznimi aktivnostmi v podjetju, posamezne verige vrednosti pa se povezujejo v vrednostni sistem. Vrednostni sistem pomeni proces od pridobivanja osnovnih vhodnih materialov do prodaje končne rešitve končnemu uporabniku. V vrednostnem sistemu torej nastopajo podjetja od dobaviteljev do prodajalcev končnih izdelkov. Bistvena lastnost vrednostnega sistema je prizadevanje, da se končni izdelek ujema z verigo vrednosti kupca. Če je podjetje osredotočeno le na eno industrijo, lahko celotno verigo vrednosti povsem prilagodi panogi in preko tega ustvari pogoje za konkurenčno prednost. Podjetja, ki poslujejo v več panogah, preko poznavanja verige vrednosti dosežejo učinke ali v obsegu (večje nabavljene količine) ali s sodelovanjem med povezanimi podjetji, ki tvorijo vrednostni sistem. Veriga vrednosti je pomembna predvsem zaradi identificiranja možnih osnov konkurenčne prednosti (Porter, 1998, str. 34). Vrednostni sistem celovite rešitve je sestavljen iz naslednjih aktivnosti (Intervju z g. Vovkom, 2007):

Slika 12: Vrednostni sistem celovite rešitve v Trimu



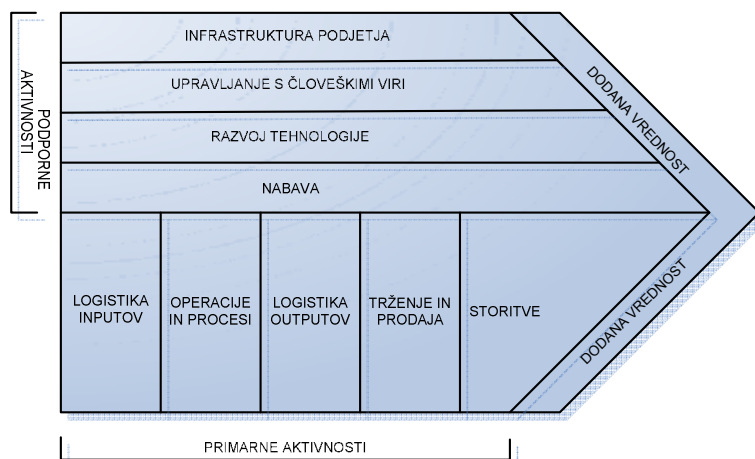
Vir: Intervju z g. Vovkom, 2007.

Vrednostni sistem je zelo podoben modelu zagotavljanja celovitih rešitev v Trimu. Če gledamo Trimo na Hrvaškem opravi 30-40 % celotnega vrednostnega sistema, to je recimo jeklena konstrukcija, fasada in streha, ostalo pa opravijo podizvajalci: gradbena in betonska dela, izolacijska dela ter zunanja ureditev. Montaža tega, kar proizvedejo v Trimu, se opravlja z lokalnimi podjetji. Naloga Trima pa je tehnična podpora, razvoj, dizajn, izbira materialov in izbira podizvajalcev (Intervju z g. Vovkom, 2007).

6.3.1. Sestava verige vrednosti

Veriga vrednosti je sestavljena iz primarnih in sekundarnih aktivnosti. Slika 12 prikazuje sestavo verige vrednosti, ki jo analiziram na osnovi celovitih rešitev. Definirana veriga vrednosti lahko podjetju zelo koristi, saj natančno opredeli vse aktivnosti, ki se odražajo v dostavi končne rešitve kupcu (Porter, 1998, str. 38).

Slika 12: Veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998, str. 37.

Primarne aktivnosti:

- **Logistika inputov:** sem spadajo aktivnosti povezane z dobavo, skladiščenjem in razporejanjem inputov v poslovni proces (material, upravljanje z zalogami, preverjanje inventarja in upravljanje vozil) (Porter, 1998, str. 39-40). Pri logistiki inputov je pomembno predvsem, kateri materiali so izbrani, kakšen bo način gradnje in kateri podizvajalci bodo sodelovali (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Operacije in procesi:** aktivnosti povezane s transformacijo inputov v proizvode so obdelovanje, pakiranje, montaža, vzdrževanje opreme, preizkušanje itd. (Porter, 1998, str. 40). Operacije in procese se načrtuje s sodelovanjem s podizvajalci. Preden se projekt potrdi, morajo vse službe, ki sodelujejo na projektu potrditi izvedbo del v planiranih časovnih rokih in s planiranimi stroški (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Logistika outputov:** zbiranje, skladiščenje in dobavljanje izdelkov kupcem. Med te aktivnosti spada skladiščenje končnih proizvodov, proces dobave proizvodov kupcem in sprejemanje naročil (Porter, 1998, str. 40). Pri logistiki outputov se največ pozornosti nameni transportu, da je material v pravem trenutku na pravem mestu. Pri tem je pomembno, da se Trimo zaveda postavljenih terminskih rokov posameznih projektov in proizvodnih kapacitet Trima ter podizvajalcev (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Trženje in prodaja:** aktivnosti, povezane z zagotavljanjem informacij in dosegljivosti proizvodov kupcem. To so oglaševanje, promocija, prodaja, doseganje prodajnih norm, izbira prodajnih poti, postavljanje cen itd. (Porter, 1998, str. 40). Pri celoviti rešitvi se Trimo vpraša, kaj je bistvo na lokalnem trgu, kakšne metode in praksa obstajajo in kje je primerno oglaševati (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Storitve:** Sem spadajo predvsem aktivnosti, ki proizvodu dodajo neko vrednost, predvsem instalacija proizvodov, servis, uvajanje, oskrbovanje z rezervnimi deli/zalogami in optimizacija proizvoda (Porter, 1998, str. 40). Pri storitvah je pomembno predvsem kakšne po -prodajne storitve obstajajo (glej poglavje 3.5) (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Podporne aktivnosti:

- **Nabava:** se nanaša na nabavo inputov, uporabljenih v verigi vrednosti. Ne nanaša se samo na inpute v poslovnih procesih pač pa tudi na vhodne materiale, ki jih potrebujejo raziskovalci, delovna sredstva, pisarniške pripomočke in infrastrukturo (Porter, 1985, str. 41). Trimo vedno planira nabavo v sodelovanju s kupcem in podizvajalci. Zelo pomembno je tudi, katere podizvajalce izberejo na določenem projektu (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Razvoj tehnologije:** Vsaka aktivnost vključuje tehnologijo, »know –how« in postopke. V podjetjih je običajno prisotnih več tehnologij. Največji učinek imajo tiste tehnologije, ki imajo več pod -tehnologij in temeljijo na več znanstvenih osnovah. Raziskave in razvoj niso samo razvoj tehnologije, sem spada tudi razvoj, ki se ne nanaša neposredno na proizvode in procese, ampak predvsem olajša delo in zniža stroške ostalih aktivnosti (Porter, 1985, str. 41-42). Razvoj je prilagojen končnemu kupcu skupaj s podizvajalci. Treba je identificirati potrebe in možnosti, odvisno od podlage, katere stroje se bo uporabilo in kakšne so obremenitve. Lahko pa se tudi zgodi, da kupec predlaga rešitev, katere izvedljivost v Trimu še ni bila preverjena in jo je treba raziskati (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Upravljanje s človeškimi viri:** Upravljanje s človeškimi viri zajema rekrutiranje, najemanje, uvajanje, razvoj in plačevanje zaposlenih. Preko upravljanja s človeškimi viri zaposlujemo inženirje, managerje in proizvodne delavce. Napačne odločitve pri tej aktivnosti lahko povzročijo dolgoročne posledice za podjetje (Porter, 1985, str. 42-43). Pri človeških virih so pomembni zaposleni v Trimu in podizvajalci, veliko je tudi »outsourcinga« in zunanjega nadzora nad izvedbo del. Pri celoviti rešitvi je najbolj pomembno, da proces, ki ga sestavljajo Trimo, podizvajalci in končni kupec poteka brez motenj. Trimo je projektno organizirano podjetje in vsak projekt se razlikuje od prejšnjih, zato je treba veliko prilagajanja (Intervju z g. Vovkom, 2007).
- **Infrastruktura podjetja:** Prednost infrastrukture je v tem, da podpira celotno verigo vrednosti in ne samo posameznih aktivnosti (Porter, 1998, str. 43). Osnovno infrastrukturo ima Trimo, za ostalo pa poskrbijo podizvajalci (Intervju z g. Vovkom, 2007).

6.4. Konkurenčni trikotnik

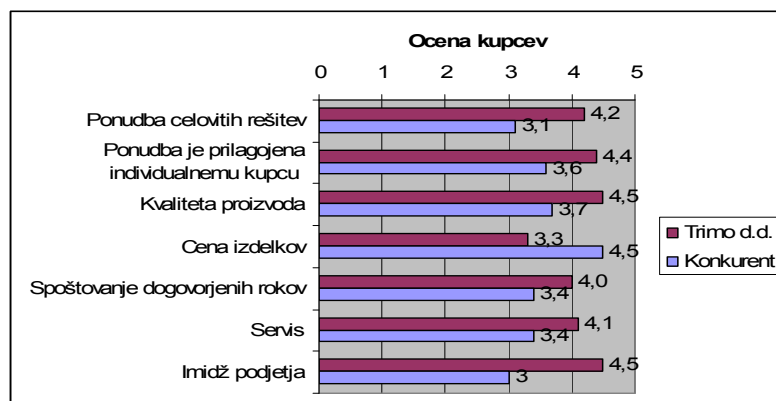
Konkurenčni trikotnik je orodje, ki nam pomaga analizirati naše podjetje glede na značilnosti panoge (Porterjevih pet silnic) in nam tako pomaga poiskati možne osnove za konkurenčno prednost. Preden podjetja analizirajo konkurenčni trikotnik, morajo vedeti, kaj je pričakovana vrednost kupcev v panogi in kolikšni so stroški podjetja, povezani z doseganjem pričakovane vrednosti. Podjetja naredijo konkurenčni trikotnik na podlagi konkurenčnega podjetja in primerjajo verigo vrednosti konkurenta z lastno verigo vrednosti (Hollensen, 2001, str. 87). Vendar je problem pri konkurenčnem trikotniku v tem, da podjetja ne morejo natančno vedeti, kakšno verigo vrednosti ima konkurenčno podjetje. Ker Trimo nima podatkov o verigi vrednosti glavnega konkurenta, konkurenčnega trikotnika ne bom raziskoval. Edino, kar

lahko v zvezi s konkurenčnim trikotnikom zanesljivo potrdim, je, da podjetje M-Profil (glavni konkurent na področju celovitih rešitev) na trgu konkurira z nižjo ceno in slabšo kakovostjo. Njihova veriga vrednosti ima cilj pripraviti končno rešitev za čim manj denarja (Intervju z g. Brezetićem, 2007).

6.5. Benchmarking – profil konkurenčnosti

V zadnjem obdobju se *benchmarking* uporablja za preverjanje uspešnosti poslovanja podjetij na trgu. Problem *benchmarkinga* je v tem, da s primerjanjem med podjetji ne dobimo najbolj pomembne informacije, in to je, kaj kupci želijo/pričakujejo (Hollensen, 2001, str. 93). Osnovna vsebina *benchmarking* vprašalnika so vprašanja, povezana s tem, kaj so za kupca najpomembnejše lastnosti izdelka/storitve, kako te lastnosti vidi pri našem podjetju in kako vidi to pri konkurenci. Dobljeni podatki nam koristijo pri analiziranju, kje se podjetje glede na konkurente lahko izboljša in kje mora paziti, da ga konkurenti ne dohitijo (Hollensen, 2001, str. 93-94). Podjetje Trimo v svoji strategiji poudarja pomen celovitih rešitev in kakovosti vseh del in elementov, za katere so odgovorni. Vprašanje pa je, ali kupci tudi vidijo te prednosti podjetja kot tiste, zaradi katerih so pripravljeni na dolgoročni odnos s podjetjem Trimo. V anketnem vprašalniku so podjetja morala oceniti posamezne dejavnike poslovanja glede na po kupčevem mnenju glavnega konkurenta z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni zelo slabo, ocena 5 pa zelo dobro.

Slika 13: Primerjava Trima z glavnim konkurentom na Hrvaškem



Vir: Interno gradivo, 2006.

Kot prikazuje slika 13, vidimo, da je podjetje Trimo v vseh pogledih poslovanja boljše od konkurenta. Edina postavka, kjer je konkurenca boljša od Trima je cena. Zelo pomembno se mi zdi, da kupci cenijo trditvi: ponudba celovitih rešitev in ponudba je prilagojena individualnemu kupcu ter kažeta, da kupci prepoznajo celovito rešitev kot konkurenčno prednost. Slabost podjetja Trimo je predvsem cena, kar je po eni strani razumljivo, saj Trimo nudi bistveno večjo kakovost in boljše dodatne storitve, vendar bi bilo po mojem mnenju smiselno kazalnik bolj približati konkurenčnim podjetjem. Glede na rezultate sem mnenja, da bo Trimo moral izboljšati tudi spoštovanje dogovorjenih rokov in poprodajni servis (Interno gradivo, 2006).

7. Doseganje celovite rešitve s sodobnimi trženjskimi orodji

Vprašanje, kako kar najbolj zadovoljiti kupca, da se bo vračal in priporočal podjetje znancem in poslovnim partnerjem, je ključ do uspeha. Danes obstaja cela vrsta teorij in pristopov, ki pozitivno vplivajo na rezultat podjetja, kljub vsemu pa ti pristopi sami po sebi niso zadostni pogoj za uspeh. Nanašajo se predvsem na tisti del strategije podjetja, ki se ukvarja s pristopom, postopki ter odnosom zaposlenih in podjetja do kupcev. Bistvo vseh teh pristopov je v tem, da kupec prejme rešitev s čim manj motnjami in čim bolj po njegovih željah. Pristopi, ki se mi zdijo smiselni, so trženjski splet, trženje na podlagi odnosov in projektni management, ki jih bom na kratko predstavil v naslednjih podpoglavjih.

Celotna analiza sodobnih trženjskih orodij bo analizirana na podlagi projektov, ki se tičejo celovite rešitve. Informacije sem pridobil preko ankete o zadovoljstvu kupcev na hrvaškem trgu. V vzorec so bili zajeti investitorji, gradbena in montažna podjetja. V anketo so bili zajeti kupci, ki so ustvarili več kot 2.000 € prometa, v obdobju od leta 2004 do 31. 8. 2005. Vzorec je po tem ključu predstavljalo 100 podjetij, od katerih je 31 podjetij vrnilo vprašalnik. Vprašalnik je bil opravljen iz naslednjih sklopov: poslovno sodelovanje; zunanje predstavljane podjetja; Trimo proizvod, storitve, cena in plačilni pogoji; nezadovoljstvo in reklamacije; konkurenca; dolgoročno partnerstvo ter priporočila in predlogi. Anketna vprašanja so večinoma sestavljena iz trditev, kupci pa so morali oceniti v kolikšni meri s trditvami strinjajo. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Drug tip vprašanj pa je bil, da kupci ocenijo nek dejavnik poslovanja, z ocenami od 1 do 5. 1 pomeni zelo slabo, 5 pa zelo dobro.

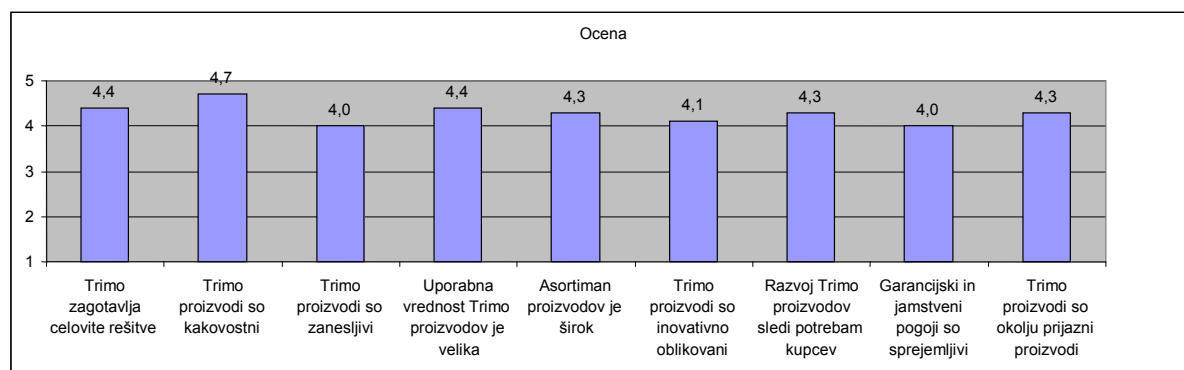
7.1. Trženjski splet

Trženjski splet v zadnjem obdobju ni več tako aktualen, vendar kljub vsemu brez njega ne gre. Je osnovni pristop k zadovoljevanju potreb kupcev in opredeli vse pomembne funkcije podjetja v fazi zadovoljevanja kupčevih potreb, prav tako pa je še vedno podlaga za marsikatero konkurenčno prednost. Njegova prednost je v tem, da je dokaj enostaven za implementacijo v podjetje in relativno hitro lahko dosega dokaj dobre rezultate, saj enostavno opredeli odnos podjetja do kupcev. Še posebno koristen je na trgu končnih porabnikov saj, s P-ji zelo natančno opredelimo naš odnos do kupcev, ciljno skupino, glavni namen izdelka itd. Slabost trženjskega spleta je, da z njim težko ustvarimo konkurenčno prednost na medorganizacijskem trgu, ker ga moramo precej prilagoditi, druga stvar pa je, da je zelo širok pojem in zato trženjski splet ne more biti konkurenčna prednost, prednost pa je lahko cena. Zato se je medorganizacijski trg bolj skoncentriral na trženje na podlagi odnosov (Grönroos, 1994, str. 4-7).

Trženjski splet je sestavljen iz 4-ih P-jev (dejavnikov), v zadnjem času pa so aktualni še dodatni 3P-ji, ki se jih najbolj pripisuje storitvam, danes pa nekateri govorijo že o 12-ih in več P-jih:

Izdelek/Storitev: namen izdelka oz. storitve je, da kupcu zadovolji določeno potrebo, vendar v današnji informacijsko-globalni dobi hiperkonkurenčnosti samo zadovoljevanje potreb ni več dovolj. Zato je glavni element tega P-ja v tem, da je za dolgoročno uspešnost podjetja treba neprestano razvijati nove izdelke oz. iskati nove rešitve v povezavi s starim izdelkom/storitvijo in le -te čim bolj učinkovito predstaviti trgu (Potočnik, 2002, str. 177-216; Rafiq, Ahmed, 1995, str. 4-7). Danes tradicionalni izdelki skoraj ne obstajajo več, večina izdelkov v današnjih časih je kompleksnih, in jih ne moremo neposredno pripisati ne izdelku in ne storitvi (Potočnik, 2002, str. 419). V podjetju Trimo so se odločili, da bodo vsem kupcem ponudili celovite rešitve. Celovito rešitev sem natančno opisal v poglavju 3.5., kjer sem predstavil kako, podjetje vidi celovito rešitev. V Trimu menijo, da je prav celovita rešitev tista konkurenčna prednost, ki podjetju zagotavlja in bo zagotavljala konkurenčno prednost tudi v prihodnosti. Predvsem me zanima, katere so najboljše lastnosti celovitih rešitev.

Slika 14: Trimo proizvod na Hrvaškem.

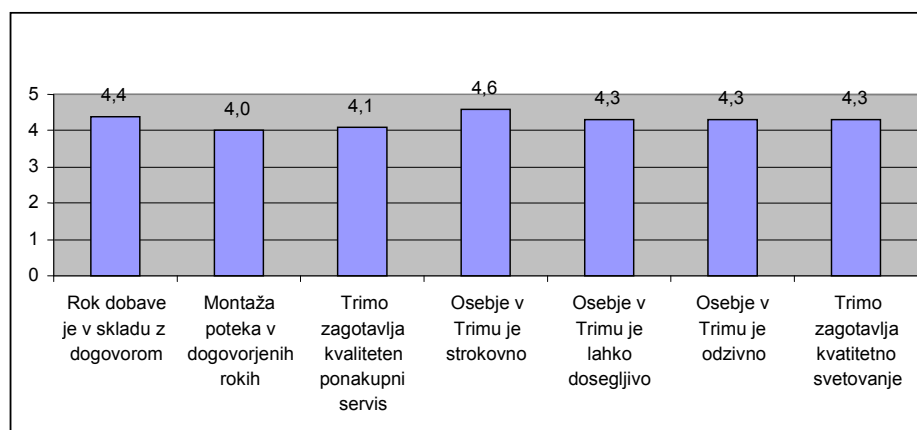


Vir: Interno gradivo, 2006.

Slika 14 prikazuje, da se kupci na splošno strinjajo z vsemi trditvami. Trditve imajo povprečno oceno preko 4, kar pomeni, da je splošni vtis podjetja Trimo na Hrvaškem zelo dober. Kupci se najbolj strinjajo s trditvami povezanimi s kakovostjo (4,7) in celovito rešitvijo (4,4), kar pomeni, da kupci dejansko prepoznajo celovito rešitev kot enega najpomembnejših dejavnikov poslovanja. Zelo pomembno se mi zdi, da so kupci prepoznali celovito rešitev, po drugi strani pa je še boljše kot celovita rešitev ocenjena kakovost. Moje mnenje je, da prepoznavnost celovite rešitve še ni dosegla vrha, kar pomeni, da ima na področju celovitih rešitev podjetje še rezerve. Visoka ocena za kakovost pa pomeni, da ima Trimo na Hrvaškem ugled visokokakovostnega ponudnika (Interno gradivo, 2006).

Najpomembnejši dejavnik celovitih rešitev pa niso fizična in gradbena dela, pač pa storitve, ki kupcu najbolj olajšajo delo.

Slika 15: Zadovoljstvo glede opravljene storitve

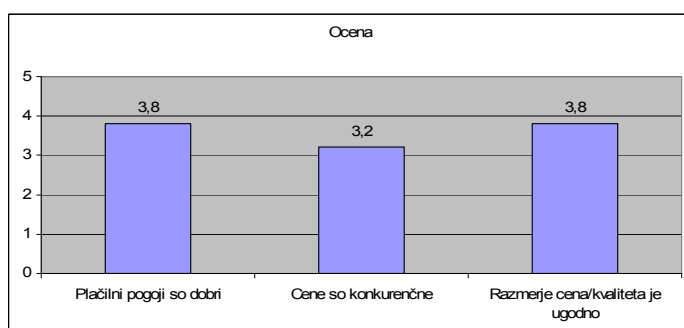


Vir: Interno gradivo, 2006.

Tako kot pri samem izdelku je tudi raven storitve v Trimo na zelo visokem nivoju. Še posebej vzpodbuden je podatek, da kupci izjemno zaupajo zaposlenim (glej Sliko 15). Zaupanje kupcev v zaposlene se mi zdi zelo pomembna prednost Trima, ki odraža, da Trimo izbira svoje zaposlene na podlagi znanja oz. jih na pozicijo sodelovanja s kupci pripelje šele, ko je zaposleni dejansko sposoben opravljati to nalogo. Celovite rešitve so specifična storitev, ki je najbolj od vsega odvisna od zaposlenih, zato je dolgoročno gledano izredno pomembno zaupanje kupcev v zaposlene.

Cena: v osnovi ceno določi trg ali podjetje samo (pogajanja), vendar je danes tako, da se na medorganizacijskih trgih vsakega kupca obravnava individualno in se mu prilagodi rešitev in ceno v okviru njegovih zmožnosti in potreb. Najpomembnejše je, da se cena ujema s kakovostnim rangom ponudnika (Potočnik, 2002, str. 223-246; Rafiq, Ahmed, 1995, str. 4-7). Jasno je, da Trimo predvsem zaradi kompleksnosti celovitih rešitev in kakovosti ni najcenejši ponudnik. Vprašanje, ki se mi pojavlja je: » Ali je višja cena izdelkov Trima ovira ali jo kupci vidijo kot sprejemljivo?«

Slika 16: Cena in plačilni pogoji na Hrvaškem



Vir: Interno gradivo, 2006.

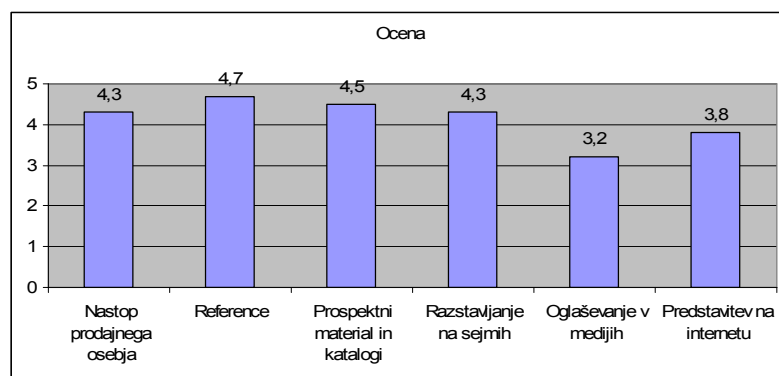
Tako kot je pokazala že *benchmarking* analiza, se kupci najmanj strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na ceno. Od vseh kategorij, ki se nanašajo na 4P-je, se kupci najmanj strinjajo s

trditvijo, da so cene konkurenčne. Po mojem je prav cena tista postavka in hkrati največja slabost v podjetju, ki jo bo treba natančno analizirati in skušati poiskati razloge, zakaj se podjetje Trimo zdi kupcem dražje od konkurence. Predvsem bo v prihodnosti treba poiskati odgovor na vprašanje, ali imajo kupci višjo pričakovano vrednost glede izvedene rešitve, kot je dejanska izvedba v realnem okolju (Interno gradivo, 2006).

Tržne poti: se ukvarjajo z vprašanjem, kako čim bolj učinkovito prenesti izdelek/storitev kupcu. V sklop tržnih poti spadajo načrtovanje tržnih poti, distribucijske mreže in fizična distribucija. Sodobna teorija ugotavlja, da je najboljši način, da podjetje izdelke dostavi s čim manj posredniki in čim bolj celovito. Prvi razlog je ta, da imamo s kupcem čim bolj neposreden stik, drugi pa, da smo na ta način veliko bolj odzivni in prilagodljivi (Potočnik, 2002, str. 253-294; Rafiq, Ahmed, 1995, str. 4-7). Tržne poti v gradbeništvu predstavljajo zelo pomemben element poslovanja. Problem pri tržnih poteh je, da se mora investitor dogovarjati s številnimi podizvajalci za izvajanje različnih del. Tveganje, da se pojavijo zamude, je v tem primeru bistveno večje, kot če bi vsa dela opravljal le en izvajalec. Mogoče celo največja prednost celovite rešitve podjetja Trimo so tržne poti. Trimo, ki se konstantno ukvarja z gradnjo ima bistveno boljše informacije o zanesljivih podizvajalcih kot investitorji, ki se malokrat odločijo za investicije v gradbene objekte. Tveganje in zamude se v tem primeru bistveno skrajšajo. Druga prednost pa je, da tveganje prevzame Trimo, ki vse nepravilnosti rešuje neposredno, s podizvajalci in ne šele po skrbnem pregledu zaključene gradnje. Problem je, ker v raziskavi o zadovoljstvu kupcev vprašanj, ki bi se nanašale neposredno na tržne poti ni bilo.

Tržno komuniciranje: pri tržnem komuniciranju je razlika med trgom končnih porabnikov in medorganizacijskem trgu največja. Glavne sestavine tržnokomunikacijskega spleta so: oglaševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, neposredno in elektronsko trženje in osebna prodaja. Trg končnih porabnikov največji poudarek daje oglaševanju v različnih medijih, medtem ko so poudarki na medorganizacijskem trgu predvsem na sejmskem oglaševanju, stikih z javnostmi in osebni prodaji, velikokrat na podlagi neposrednega trženja ter oglaševanju od ust do ust (Potočnik, 2002, str. 301-409; Rafiq, Ahmed, 1995, str. 4-7).

Slika 17: Zunanje predstavljanje na Hrvaškem



Vir: Interno gradivo, 2006.

Slika 17 (str. 38) prikazuje, da največ kupcev spozna podjetje Trimo prek referenc (4,7), kar še enkrat dokazuje, da je kakovost celovitih rešitev konkurenčna prednost, ki je v očeh kupcev izjemno cenjena. Druga značilnost je pokazala, da kupci zelo slabo zaznavajo oglaševanje v medijih in predstavitev na internetu (Interno gradivo, 2006). Razlogi so to so verjetno, da Trimo na Hrvaškem, oglaševanju in internetu ne posveča dovolj pozornosti. Sam sem mnenja, da bi podjetje več svojih sredstev moralo vložiti v oglaševanje v medijih. Prva slabost je že ta, da internetna stran podjetja Trimo ni v hrvaškem jeziku, druga, da se Trimo redko pojavlja v hrvaških medijih (Interno gradivo, 2006).

Udeleženci: ta P zajema predvsem zaposlene in porabnike oz. uporabnike, vključuje pa tudi znanje, vedenje in njihove zmožnosti (Potočnik, 2002, str. 425). Trimo je znan po tem, da veliko vlaga v znanje zaposlenih z namenom, da podjetje deluje na trgu čim bolj profesionalno in odgovorno.

Fizično okolje: sem spada videz, oprema in vzdušje v objektih. Če fizično okolje gledamo zelo široko, lahko to pomeni vse od vizitk do same stavbe, v kateri podjetje deluje. Tisti zaposleni, ki sodelujejo s kupci in strateškimi partnerji se morajo formalno oblačiti, imajo svoje vizitke, e-maile, telefone in morajo biti vedno na voljo kupcem in partnerjem. Ker na projektu sodeluje ogromno ljudi, običajno potekajo sestanki v domačem okolju kupca ali včasih kar neposredno na gradbišču, sestanki v podjetju Trimo niso tako pogosti (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Postopki: nanašajo se na potek od iskanja potencialnega kupca do izročitve izdelka/storitve kupcu (Potočnik, 2002, 425-426; Rafiq, Ahmed, 1995, str. 4-7).

Sam trženjski splet kot smo videli ni najbolj primeren, ker preobširno razlaga določene postavke sodelovanja podjetja s kupcem, v določenih pa je preveč tog. Zato so se v sodobni literaturi pojavili primernejši in predvsem bolj osredotočeni k kupcu in se ne ukvarjajo toliko s tem kako ponudimo izdelek/storitev, temveč se poglobijo v zadovoljevanje potreb in želja.

7.2. Trženje na temelju odnosov

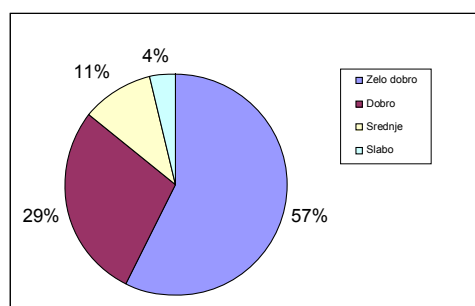
Ker sam trženjski splet ne zadostuje več za konkurenčen nastop na trgu (predvsem na medorganizacijskem in storitvenem trgu), so se pojavile nove teorije in nova razmišljanja, kako iti korak naprej v zadovoljevanju potreb kupcev. Od vseh teorij se je najbolj uveljavila teorija o trženju na temelju odnosov (ang. relationship marketing). Bistvo te teorije je v tem, da s kupcem ustvarimo vzajemni dolgoročni odnos (cilj je strateško partnerstvo), ki temelji na zaupanju, skupnem reševanju problemov in prilagajanju.

Prav dolgoročni partnerski odnos je bistvo sodelovanja sodobnega podjetja s kupci, dobavitelji in lastniki. Na vprašanje kupcev, ali vidijo podjetje Trimo kot dolgoročnega strateškega partnerja jih je kar 96,7 % odgovorilo, da je Trimo za njih dolgoročni strateški

partner (Interno gradivo, 2006). Odgovor je zelo spodbuden in nam pove, da Trimo zelo dobro opravlja svojo nalogo in poslanstvo. Večina kupcev je pripravljena na dolgoročno sodelovanje s podjetjem, zato je zelo pomembno, da Trimo stalno povečuje mrežo takih kupcev. Po drugi strani pa mora Trimo paziti, da se ne glede na širjenje, raven storitve v nobenem trenutku ne zmanjša.

Naslednji pomembni dejavnik, ki vpliva na dolgoročni odnos kupcev do Trima, je ocena poslovnega sodelovanja, ki temelji na izkušnjah kupcev s Trimom. Slika 18 prikazuje zadovoljstvo kupcev po petih stopnjah sodelovanja (zelo dobro, dobro, srednje, slabo, zelo slabo) (Interno gradivo, 2006).

Slika 18: Ocena poslovnega sodelovanja na Hrvaškem



Vir: Interno gradivo, 2006.

Slika 18 prikazuje, da je 86 % kupcev podjetja Trimo na Hrvaškem zelo zadovoljnih ali zadovoljnih s poslovnim sodelovanjem. Slika 18 je še en dokaz, kako visoka je raven storitve v podjetju, vpliva optimizem in naredi uresničitev vizije še bolj verjetno. Dobiti tako zadovoljne kupce je izredno težka naloga, še težje pa je to zadovoljstvo obdržati. Trimo se mora zavedati, da zaposleni več pripomorejo k zadovoljstvu kupcev kot sami izdelki. Zato je naloga podjetja, da s širitvami zaposluje le najboljše in najbolj kvalificirane kadre, ki se znajo povezati s filozofijo podjetja in so prilagodljivi kot, je podjetje samo.

Vendar pa vzpostavitev trženja na temelju odnosov, v podjetju ni tako enostavna naloga. Če za trženjski splet velja, da je za uspeh prodaje odgovorno trženje in prodajno osebje, je pri trženju na temelju odnosov odgovorno celotno podjetje. Druga pomembna razlika je v tem, da je trženjski splet orientiran kratkoročno v doseg maksimalnega profita ali povečevanje tržnega deleža, trženje na temelju odnosov pa ima dolgoročne cilje in glavni je zadovoljen in zvest kupec (Grönroos, 1993, str. 4-11).

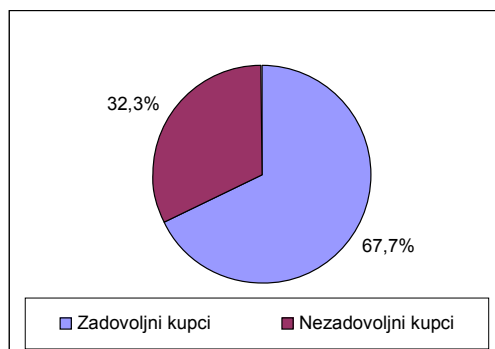
Kako podjetja privabijo kupce, je odvisno od iznajdljivosti podjetja in pričakovane vrednosti kupcev. Dolgoročni odnosi se ne zgradijo čez noč, ampak zahtevajo čas. Trženje na temelju odnosov se ukvarja prav z vprašanjem, kako doseči dolgoročni odnos. Grönroos (1993, str. 10-13) predstavlja elemente, ki so nujni v strategiji podjetja, temelječi na odnosih:

Trženjski fokus: podjetja se morajo poglobiti v zadovoljevanje potreb točno določenih kupcev s točno določenimi potrebami. Če jim uspe obdržati kupce in privabljati nove, so na pravi poti. Če pa jim kupcev ne uspe zadržati, nimajo dobre strategije, ali pa se mogoče niso pravilno fokusirali. Dolgoročno partnerstvo zagotavljajo netrženjski faktorji in ne trženjski (Grönroos, 1993, str. 10). V Trimu se najbolj osredotočajo na generalne izvajalce, montažna podjetja, trgovce in proizvajalce. V ozadju so arhitekti, ki imajo največji vpliv na samo izvedbo. Prav zaradi pomembnosti arhitektov Trimo veliko oglašuje v revijah namenjenih arhitektom in izdajajo tudi lastno revijo Informa, ki je namenjena njim. Vsaki dve leti podeljujejo nagrade arhitektom, ki so uporabljali Trimo elemente. Zanje imajo pripravljen poseben katalog, za njih delajo predstavitve in vedno jim je na voljo tehnična pomoč (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Pričakovana vrednost: kupci ocenjujejo podjetje (prodajalce) na podlagi kakovosti storitev in le če je kakovost skladna s pričakovanji kupcev je možno dolgoročno partnerstvo (Grönroos, 1993, str. 11-12). Pri pričakovani vrednosti je najbolj pomembno to, da si arhitekti (oni kreirajo rešitve) želijo novih proizvodov, tudi takih, ki jim omogočajo kreativnost. Trimo fasade in strehe jim to omogočajo, jeklo pa sploh, ker je ta material fleksibilen, lep, ekološki in priljubljen med arhitekti. Glavni problem pri jeklu je, da se bolj uporablja v razvitih državah, v nerazvitih pa je običajno v ospredju beton in je treba kar nekaj časa, da gospodarstvo pride na jeklene konstrukcije (Intervju z g. Vovkom, 2007).

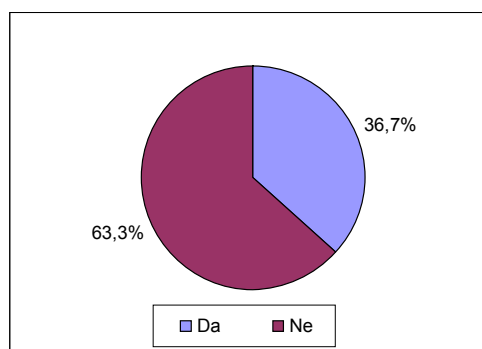
Zadovoljstvo kupcev: orodje, ki nam zelo koristi pri ustvarjanju dolgoročnega odnosa, je beleženje zadovoljstva kupcev. Da je beleženje koristno, morajo zajemati zelo natančne podatke o kupcih in trgu (Grönroos, 1993, str. 12). Danes so v ta namen razviti informacijski sistemi za podporo trženja na temelju odnosov, ki v bazi podatkov zajemajo vse potrebne informacije o kupcih. Ti sistemi se ukvarjajo predvsem z vprašanji: (1) kako pridobiti in zadržati kupce, (2) kako razumeti in razlikovati kupce, (3) kako razvijati izdelke/storitve in jih potem prilagajati kupcem, (4) kako ostati z njimi v stiku in jih oskrbovati (Kozorog, 2006, str. 9). V Trimu imajo trženje na temelju odnosov urejeno v okviru skrbnikov ključnih kupcev (ang. key account manager). Skrbniki končnih kupcev imajo nalogo, da skrbijo za strateške kupce, skušajo ugotoviti potrebe, iščejo nove rešitve itd. V podjetju imajo urejen plan strateških kupcev, ki vsebuje informacije o kupcih, ki so strateški partnerji; o kupcih, ki so novi strateški partnerji in o kupcih, ki so potencialni strateški partnerji. Strateški partner je za podjetje Trimo tisti, ki deluje globalno, za katerega poznajo plan širitve v bodočem, s katerim razvijajo nove produkte in nastopajo na novih trgih. Prav v tem času v okviru nadgrajevanja informacijskega sistema dodajajo CRM aplikacijo, ki bo omogočala pregledno beleženje vseh kupcev, njihovih potreb in preteklih sodelovanj (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Slika 19: Zadovoljstvo kupcev na Hrvaškem (Interno gradivo, 2006):



Vir: Interno gradivo, 2006.

Slika 20: Odstotek kupcev, ki so se zaradi nezadovoljstva pritožili (Priloga 4):



Vir: Interno gradivo, 2006.

Dobri dve tretjini anketiranih je zadovoljnih s celovitimi rešitvami podjetja Trimo, slaba tretjina pa je nezadovoljnih. Vendar od vseh nezadovoljnih je bilo le 36,7 % takšnih, ki so se pritožili na podlagi resne napake. Tisti kupci, ki so se pritožili, so ocenili rešitev reklamacije (z ocenami od 1 do 5) z oceno 3. Med tistimi, ki so bili nezadovoljni in so se pritožili, je bil predmet pritožbe največkrat zamujanje rokov (Interno gradivo, 2006).

Slika 19 prikazuje, da je dobri dve tretjini kupcev zadovoljnih z izdelki oz. storitvami podjetja Trimo. Od tretjine tistih, ki niso zadovoljni se jih je le dobra tretjina pritožila. To pomeni, da je resnično nezadovoljnih kupcev le 11,85 %. Zamujanje rokov je klasično tveganje gradbenih podjetij, ki se mu zaradi predvidljivih ali nepredvidljivih razlogov občasno ne more izogniti niti tako dobro organizirano podjetje, kot je Trimo. Glede na ostale dejavnike pa se mi zdi reševanje pritožb slabost podjetja. Tako kot pri ceni in oglaševanju bo podjetje v prihodnosti moralo izboljšati zadovoljstvo kupcev z reševanjem pritožb. Po eni strani je res, da je nezadovoljnega kupca težko zadovoljiti ne glede na to, kako se podjetje trudi. Po drugi strani pa vedno obstaja način, kako kupcu rešiti reklamacijo in najlažje to storimo, če natančno poznamo razloge nezadovoljstva.

Interno trženje: Pri trženju na temelju odnosov ni pomembno samo eksterno trženje, ampak tudi interno. Interno trženje pomeni, da vsi oddelki v podjetju podpirajo in informirajo drug drugega. Končni namen internega trženja je, da vse aktivnosti in raziskave temeljijo, na povratnih informacijah kupcev ter so razvite z namenom zadovoljevanja potreb kupcev (Grönroos, 1993, str. 12-13). »Brez tega podjetje ne more funkcionirati, sploh pa ne razvijati novih izdelkov. Če informacije ne krožijo, ne moreš uspeti. Posebej je pomembna ta povezava med prodajo, marketingom in razvojem, da se informacije širijo. V ta namen imamo tudi intranet, ki vsebuje vse nove informacije karkoli se s podjetjem dogaja. Do intraneta imajo dostop vsi zaposleni, je pa ločen po oddelkih. Trimo izdaja tudi informativno revijo, organiziran pa ima tudi poseben portal (Trimonet), ki nudi vse informacije o izdelkih, trženjski material, analizo konkurence in tržišča ter reference » (Interno gradivo, 2006).

Dodatne storitve: V večino panogah danes ni več konkurenčnega boja na temelju »core« izdelka, pač pa so vse rešitve kombinacija storitev in izdelka. Podjetja tekmujejo med seboj, kdo bo ponudil bolj celovito rešitev. Pojavljajo se storitvena podjetja, ki izkoriščajo neznanje panožnih podjetij in najuspešnejša so tista, ki stalno širijo raven storitve (Grönroos, 1993, str. 13). Trimo konkurira na podlagi celovitih rešitev. Prednost celovite rešitve je predvsem v tem, da kupec prepusti celotno organizacijo projekta enemu podjetju. S tem kupec pridobi veliko več kot izgubi, predvsem je pomembno, da se tveganje v povezavi s časom in stroški bistveno zmanjša.

Trženje na temelju odnosov predvsem na medorganizacijskem in storitvenem trgu, postaja glavna teorija in praksa za doseganje konkurenčne prednosti. Prednost trženja na temelju odnosov je v tem, da so se podjetja sposobna prilagajati vsakemu kupcu posebej, ne glede na to, ali podjetje posluje z 10 ali 10.000 strankami. Bistvo je, da podjetje stranke pozna in jih zna »razvajati« in Trimo je na tem področju na pravi poti. Videli smo, da je večino kupcev zelo zadovoljnih oz. so zadovoljni s celovitimi rešitvami, kar ni posledica naključij, ampak rezultat skrbno načrtovanega in organiziranega trženja na temelju odnosov. Seveda nobeno podjetje ne posluje brez težav in nezadovoljnih kupcev, ampak splošno gledano je zadovoljstvo kupcev na zelo visoki ravni. Naloga Trima je, da ohrani to zadovoljstvo in ga prenese na nove kupce, ki bodo naprej priporočali odličnost podjetja.

7.3. Projektni management

Poleg trženjskih strategij podjetij za zadovoljevanje potreb kupcev je v zadnjem času zelo aktualen instrument projektni management. Če se trženjski splet in trženje na temelju odnosov ukvarjata s kupci, projektni management skrbi, da je storitev kupcu dostavljena s čim manj motnjami. Ali kot pravi PMI »projekt je začasno ustvariti edinstvene izdelke ali storitve« (Petrič, 2005, str. 19).

7.3.1. Faze projektnega managementa

Ker je projektni management celovito obravnavanje projekta od začetka do konca, mora biti sestavljen iz določenih faz, ki zagotavljajo nemoten proces (planiranje, organiziranje, uveljavljanje in kontrola projekta).

Planiranje

Za gradbene projekte velja, da so zelo kompleksni. Projekt doseže najboljše učinke takrat, ko je planiranje čim zgodnejše. Projektni manager ima na voljo dve varianti, prva je preventiva (čim zgodnejše planiranje), druga pa je, da planiramo v skladu s potekom projekta. Zelo pomemben dejavnik pri planiranju gradbenih projektov so pretekle izkušnje, ki znatno zmanjšajo tveganje glede izvedbe projekta. Da je planiranje kakovostno, mora podjetje

upoštevati **okolščine**, pod katerimi bo projekt nastal, **tehnike planiranja** in **cilj projekta**. Pri planiranju je najpomembnejše načrtovanje, časa, stroškov in tveganja (Petrič, 2005, str. 28-34). »Pri projektnem managementu sta pomembni predvsem dve stvari. Prva je pravilno tempiranje časa, drugo pa je, da je projekt izveden v tistih finančnih okvirih, kot smo se dogovorili. Treba je biti pazljiv pri načrtovanju virov in v primeru, da jih v trimu ni, jih podjetje išče.

Organiziranje

Pri organizaciji projekta je najprej treba definirati, kdo so vplivni udeleženi projekta. To so: projektni manager, kupec ali uporabnik, krovno podjetje, investitor, naročnik in drugi vplivneži, ki neposredno vplivajo na projekt (uradniki, naravovarstveniki, itd.) (Petrič, 2005, str. 47-52). V Trimu pred vsakim projektom analizirajo veliko spremenljivk in kritičnih trenutkov, ki jih je treba definirati. Vsaka aktivnost v projektu je načrtovana posebej, zato mora vodja projekta združiti vse aktivnosti v neko celoto. Vodja projekta mora natančno poznati faze, saj lahko nekatere izvede hitreje kot ostale. Pri sami organizaciji mora biti pazljiv, ker se lahko nekatere faze med seboj dopolnjujejo. Zelo pomembno pri samem organiziranju je tudi sodelovanje s podizvajalci in upoštevanje njihovih zmožnosti. Trimo izbere le tiste podizvajalce, ki so sposobni zagotoviti svojo nalogo v projektu. Trimo ločuje podizvajalce na monterje Trimo izdelkov in ostale podizvajalce. Vedno pa v podjetju gledajo, da za podizvajalce izberejo lokalna podjetja. Vsi podizvajalci morajo iti skozi kontrolo kakovosti, se pravi, da dobijo licenco. Pri kontroli kakovosti Trimo gleda ali so monterji v stanju delati za Trimo, to pomeni, da imajo dovolj zaposlenih, da imajo stroje in da imajo opremo. Ostale podizvajalce pa izbirajo na podlagi cene, držanja rokov in tudi, ali so v stanju to narediti ali ne. Tisti podizvajalci, ki so se v nekem lokalnem okolju izkazali, potem postanejo licenčni partnerji (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Uveljavljanje

Uveljavljanje pomeni vplivanje na ostale udeležence v projektu. Naloga odgovornih (vodja projekta) je predvsem da vodijo, motivirajo, komunicirajo in kadrujejo podrejene v doseg maksimalnega možnega rezultata (Petrič, 2005, str. 53-60). Vodja projekta prevzame vso odgovornost glede projekta. Pri uveljavljanju je pomembno, da podizvajalci pričnejo z delom takrat ko jim je naročeno, da je material na voljo takrat kot je planirano. Celotno vodenje in komunikacija je odvisna od sposobnosti vodje projekta kako delegira in usklajuje posamezna dela (Intervju z g. Vovkom, 2007).

Kontrola

Ker noben projekt ni idealno izveden ne v stroškovnem, ne v časovnem in ne v kakovostnem smislu je projekte treba vedno kontrolirati. Vendar pa kontrola na koncu projekta ni smiselna, ker so lahko odstopanja prevelika. Kontrola mora torej biti redna, jasno mora biti opredeljeno

kaj se kontrolira in kakšna so lahko odstopanja. V sodobni literaturi obstaja nekaj orodij najbolj uveljavljen med njimi posebej v gradbeništvu pa je analiza prislužene vrednosti (Petrič, 2005, str. 62). Že po ISO standardu, podjetje potrebuje soglasje od vseh služb, ki so prisotne na projektu, da je možno projekt izvesti v tistih rokih in v okviru tistih stroškov kot je bilo dogovorjeno. To je pomembno predvsem zaradi tega, ker je proizvodnja jekla, proizvodnja panelov in montaža je planirana posebej. Standardi zmanjšajo tveganje na minimum, vendar je kljub temu potrebno sprotno kontrolirati vse faze projekta. Na koncu sledi še generalna kontrola kakovosti. Vse napake in odstopanja se skušajo rešiti, takoj ko se pojavijo in se ne odlašajo na kasnejša obdobja (Intervju z g. Vovkom, 2007).

8. Zaključek

Konkurenčnost na medorganizacijskih trgih se močno povečuje. Kupci postajajo vedno bolj profesionalni, vedno bolje vedo, kaj želijo. Če sami nečesa ne morejo/znajo narediti, za to najamejo zunanje izvajalce. Tehnični napredek in globalizacija sta povsem prevetrila dožemanje konkurenčnosti. Podjetja (globalna ali ne) so se morala tem razmeram prilagoditi. Najuspešnejša podjetja morajo danes, ne glede na to, ali se ukvarjajo z izdelki, storitvami ali celovitimi rešitvami morajo kupcu ponuditi nekaj več. Zato so se razvile številne kombinacije izdelkov in storitev, ki so namenjene prav zadovoljevanju potreb kupcev (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 340). Danes ni več dovolj, da ponudimo osvežilno pijačo, ampak moramo ponuditi življenjski stil. Danes ni več dovolj, da ponudimo zgolj avto, ampak moramo ponuditi blagovno znamko z vsemi doživetji in po- prodajnimi servisi skupaj. Danes je svet globalna vas in možnost globalnega uspeha imajo le podjetja z jasno strategijo in drzno vizijo.

Skozi diplomsko delo smo lahko ugotovili, da je Trimo sodobno organizirano mednarodno podjetje, naravnano h kupcem. Značilnost Trima je, da ima jasno zastavljeno vizijo, ambiciozne cilje in strategijo, osredotočeno h kupcu. Da kupcu ponudijo nekaj več, so se odločili, da na trgu ponudijo izvajanje celovitih rešitev za jeklene zgradbe. V svojem diplomskem delu sem raziskoval, ali lahko potrdimo, da so celovite rešitve konkurenčna prednost Trima ali ne.

V petem poglavju sem skušal ugotoviti, ali Trimo uporablja sodobne strategije za doseganje konkurenčne prednosti in kako ter na kakšen način Trimo vstopa na nove trge. Kljub temu da podjetje nima strateškega modela za doseg in ubranitev konkurenčne prednosti, sem skozi intervju z g. Vovkom ugotovil, da ti modeli v Trimu so, le v strategijo niso umeščeni kot modeli, pač pa ločeno. Še več, pri povezovanju Trima s teoretičnimi koncepti sem ugotovil, da ima podjetje strategijo, ki skoraj nič ne odstopa od teoretičnih modelov. Pri raziskovanju globalne strategije sem ugotovil, da podjetje prisega na organsko rast. To v praksi pomeni, da gre Trimo v določeni državi stopničko višje šele, ko je notranje pripravljen na to. Tudi tukaj lahko potrdim, da uporablja Trimo pravilno strategijo, saj njegova velikost in finančne zmožnosti ne omogočajo neposrednega napada na glavne konkurente.

Pri analizi razmer na Hrvaškem in na trgu gradbeništva sem ugotovil, da je Hrvaška rastoča država, ki ima cilj, da se čim hitreje priključi EU. Trg gradbeništva je specifičen, obvladujejo ga velika podjetja, ki imajo ogromno moč. Na Hrvaškem pa obstaja tudi nekaj močnih lobijev, ki posegajo v panogo gradbeništva, še posebej izstopa t. i. betonski lobi. Trimo nastopa na trgu z nadpovprečno kakovostjo in celovitimi rešitvami, kar se je predvsem pri kupcih izkazalo za zelo dobro, saj je večina kupcev zadovoljnih z rešitvami in bi še poslovali s Trimom.

Nazadnje sem analiziral, ali Trimo deluje v skladu s sodobnimi trženjskimi orodji. V tem poglavju me je predvsem zanimalo, kako kupci vidijo Trimo. Kupci so ocenili, da je Trimo zanesljiv partner s kakovostnimi proizvodi, ki ima usposobljene zaposlene in da nudi celovite rešitve, ki so na trgu edinstvene.

8.1. Ugotovitve raziskave

Pri ugotovitvah raziskave bom najprej uporabil SWOT matriko in analiziral prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti iz katerih izhaja tudi sklep mojega diplomskega dela.

Tabela 4: SWOT matrika

Priložnosti	Nevarnosti
• Približevanje Hrvaške EU • Rast domačega povpraševanja • Rast investicij v nepremičnine	• Zavlačevanje EU, pri sprejemu • »kupujmo domače« • Prezadolženost
Prednosti	Slabosti
• Celovite rešitve • Kakovost in standardi • Inovativnost • Znanju naklonjena organizacija • »Think global act local«	• Cena • Tržno komuniciranje • Reševanje pritožb • Spoštovanje rokov

Lastne ugotovitve

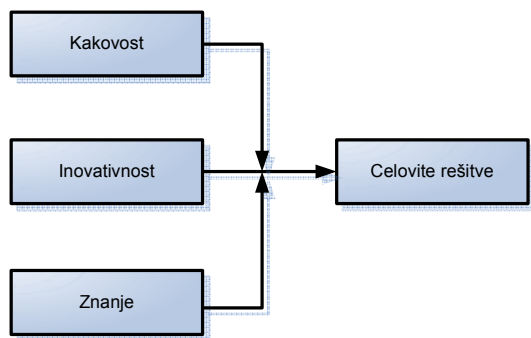
SWOT matrika prikazuje glavne ugotovitve mojega diplomskega dela. Trimo ima na Hrvaškem ogromen potencial, predvsem na račun prednosti Trima in ugodnih gospodarskih kazalcev Hrvaške. Trimo izkorišča prednosti predvsem s celovitimi rešitvami, kakovostjo in inovativnosti, v ozadju vsega pa je znanje in strokovnost zaposlenih ter podjetja. Priložnost, ki jo Trimo mora izkoristiti, je približevanje Hrvaške EU-ju in postopno odpiranje gospodarstva tujim podjetjem. Naloga Trima pa je, da se do vstopa Hrvaške v EU uveljavi kot najboljše podjetje za gradnjo jeklenih zgradb na Hrvaškem. Kot največjo nevarnost pa vidim predvsem

zavlačevanje EU pri sprejemu Hrvaške in številne akcije na hrvaškem trgu, ki nagovarjajo kupce »kupujmo domače« (Interno gradivo, 2006; Kupujmo domače).

Seveda brez slabosti podjetja ne gre in tudi Trimo jih na hrvaškem trgu ima. Največja slabost, ki jo je pokazala raziskava o zadovoljstvu kupcev, je visoka cena v očeh kupcev. Glede na razmere, ki vladajo na hrvaškem trgu sklepam, da Trimo ni podlegel pritisku zniževanja cen na račun povečane likvidnosti. Kljub vsemu pa je odstopanje od glavnih konkurentov preveliko. Mislim, da je glavni razlog v pričakovani vrednosti, ki je za Trimo višja od ostalih konkurentov. Zato predlagam, da se Trimo izboljša predvsem na tistih področjih, kjer so bile ugotovljene pomanjkljivosti. Izboljšati bo treba tržno komuniciranje, predvsem oglaševanje, saj so kupci ocenili, da oglaševanja podjetja Trimo skoraj ne poznajo. Problem predstavlja tudi spletna stran Trima, ki ni prevedena v hrvaški jezik, niti ne uporablja domene .hr. Naslednja slabost, ki so jo kupci omenili, je kakovost reševanja pritožb. Reševanje napak zaradi zaključnih del se kupcem zdi prepočasno (nekateri do opravljanja ankete še niso imeli rešene pritožbe). Spoštovanje rokov je pri gradbenih podjetjih največja pomanjkljivost, vendar kljub vsemu mislim, da bi še bolj natančno načrtovanje terminskega plana pomenilo ogromno za podjetje. Se pravi, razlog za slabo oceno konkurenčnosti cene ni v previsoki ceni, ampak predvsem v pomanjkljivostih, ki se nanašajo predvsem na izvedbo projektov in poznavanje podjetja na širšem območju Hrvaške.

Ali lahko potrdim, da je celovita rešitev konkurenčna prednost podjetja Trimo. Da, saj vse analize, raziskave in tudi kupci sami potrjujejo dejstvo, da je celovita rešitev konkurenčna prednost. Vendar ima podjetje še cel kup pozitivnih lastnosti, ki veliko pripomorejo k ugledu Trima na Hrvaškem. Lahko rečemo, da so to osnove za doseganje konkurenčne prednosti. Zelo veliko vlogo k zadovoljstvu kupcev so poleg celovite rešitve doprinesli še kakovost, inovativnost in znanje. Kakovost se nanaša predvsem na sposobnost podjetja, da lahko izvede celovito rešitev v dogovorjenih rokih in finančnih okvirih, z materialom, ki je bil dogovorjen in montiran brez pomanjkljivosti. Inovativnost je pomembna lastnost, ker Trimo celotno inovativnost posveti potrebam na trgih. Kupci so tisti, ki povedo, kaj si želijo in kakšne materiale ter rešitve, bi radi videli na svojem objektu. Znanje pa je temelj in povezovalni člen celotne konkurenčne prednosti. V prvi vrsti so zaposleni tisti, ki rabijo znanje. In prav strokovnost in znanje zaposlenih je pri kupcih ena najbolj cenjenih postavk. Druga pomembna lastnost znanja je sposobnost, da Trimo na trg pošilja le proizvode, ki so si jih kupci želeli in imajo tržni potencial. Če združimo te lastnosti vidimo, da celovite rešitve konkurenčna prednost, ki temelji na več osnovah in je zelo težka za posnemanje. Najpomembneje pa je, da kupci cenijo celovite rešitve in da Trimo lahko Trimo s pomočjo celovitih rešitev povsem zadovolji pričakovanja kupcev.

Slika 21: Konkurenčna prednost Trima



Lastne ugotovitve

Trimo je sodobno podjetje z drzno vizijo in ljudmi, ki so sposobni slediti tej viziji. Za bodočo rast na kateremkoli trgu podjetje potrebuje zaposlene, ki so se pripravljene učiti, ki znajo prisluhniti kupcem in, ki znajo povečati inovativnost podjetja. Vse z namenom, da je zagotavljanje celovitih rešitev na čim višjem nivoju in da bodo kupci s končnimi rešitvami maksimalno zadovoljni.

Literatura

1. Adams L. Garry, Lamont T. Bruce: Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, Bedford, 7(2003), 2, str. 142-154.
2. Barney Jay: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Bloomington, 17(1991), str. 99-120.
3. Bharadwaj G. Sundar, Varadarjan P. Rajan, Fahy John: Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Bloomington, 57(1993), 4, str. 83-99.
4. Čater Tomaž: Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij : Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 306 str.
5. Freiling Jorg: A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, Mering, 15 (2004), 1, str. 27-25.
6. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *International Collouuium in Relationship Marketing. Management Decision*, BK, 32(1994), 2, str. 4-20.
7. Halawi A. Leila, McCarthy V. Richard, Aronson E. Jay: Knowledge management ant the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, BK, 14(2006), 4, str. 384-397.
8. Hollensen Svend: *Global Marketing: A market-responsive approach*. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2001. 667 str.
9. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
10. Jin Byoungho, Moon Hwy-Chang: The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel idusstry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, BK, 10 (2006), 2, str. 195-208.
11. Kumar Andrej: *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 258 str.
12. Lado A. Augustine, Boyd G. Nancy, Wright Peter: A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, Greenwich, 1(1992), 18, str. 77-91.
13. Lee Yang-Im: Customer service and organizational learning in the context of strategic marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, BK, 22(2004), 6, str. 652-662.
14. Lisjak Monika: *Izkustvene skupnosti kot vir konkurenčnih prednosti podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 83 str.
15. Matthyssens Paul, Vandenbempt Koen: Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, BK, 13(1998), 4/5, str. 339-355.
16. Müllbacher Hans, Dahringer Lee, Leihs Helmuth: *International Marketing: A global perspective*. London, International Thomson Business Press, 1999. 983 str.
17. Porter E. Michael: *Competitive Advantage*. New York, Free Press, 1998. 557 str.
18. Porter E. Michael: *Competitive Strategy*. New York, Free Press, 2004. 396 str.
19. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana, Založba GV, 2002. 531 str.

20. Prahalad C. K. Hamel Gary: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Boston, 68(1990), 5/6, str. 79-94.
21. Rafiq Mohamed, Ahmed Perviaz K.: Using 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. Marketing Intelligence & Planning, BK, 13(1995), 9, str. 4-15.
22. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001, 296 str.
23. Stalk George, Evans Philip, Shulman E. Lawrence: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, Boston, March-April 1992, str. 57-69.
24. Tecce J. David, Pisano Gary, Shuen Amy: Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, BK, 18(1997), 7, str. 509-534.
25. Woodruff B. Robert: Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, Thousand Oaks, 25(1997), Spring, str. 139-154.

Viri

1. Gospodarski kazalci. Hrvatska gospodarska komora.[URL: <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=270>], 29. 3. 2007.
2. Gospodarstvo. Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja], 15. 6. 2007.
3. Hrvatsko gospodarstvo u razdoblju 2000-2005. Hrvatska gospodarska komora. [URL: <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/7765.pdf>], 20. 5. 2007.
4. Interni podatki Trimo Građenje d. o. o., 2007. Finančni podatki o konkurenčnih podjetjih. Trimo Građenje d. o. o., 2007.
5. Kupujmo domače. [URL: <http://www.suvremena.hr/935.aspx>], 15. 6. 2007.
6. Letno poročilo 2005, Trebnje, Trimo d. d. 91 str.
7. Podobnik: Priprave na referendum o vstopu Hrvaške že potekajo, Dnevnik, Ljubljana, 28. 3. 2007.
8. Polet. Maja Prijatelj: Najprej človek, šele nato vodja. Polet Magazin Dela in Slovenskih novic, četrtek 14.06.2007, številka 23, str. 12-15.
9. Statistični letopis 2006. Zagreb, Republika Hrvatska – Državni zavod za statistiko. [URL: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2006/05-Binder.pdf], 15. 5. 2007.
10. Predstavitev Hrvaške, 2007. Izvozno okno. [URL: <http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev>], 15. 6. 2007.
11. Trimo.si. [URL: <http://www.trimo.si/client/index.php>], 15. 5. 2007.
12. Vinko Vovk: Intervju z direktorjem prodaje Trimo d. d., Trebnje, 12. 6. 2007.
13. Ivan Brezetić: Intervju z direktorjem Trimo Građenje d. o. o., Zagreb, 28. 3. 2007.

Priloge

Seznam prilog:

Priloga 1: Pogovor z gospodom Vovkom, direktorjem prodaje v Trimo d. d.....	2
Priloga 2: Pogovor z gospodom Brezetićem, direktorjem podjetja Trimo Građenje d. o. o.....	8
Priloga 3: Aktualne razmere gospodarstva na Hrvaškem	13

Priloga 1: Pogovor z gospodom Vovkom, direktorjem prodaje v Trimo d. d.

Intervju z gospodom Vovkom je potekal v torek, 12. 6. 2007, na sedežu podjetja Trimo d. d. v Trebnjem. Tema intervjuja je bila raziskovanje, kako je konkurenčna prednost umeščena v strateški plan Trima, sestava verige vrednosti, trženje na temelju odnosov in projektni management.

Dopolnila in popravki

Prvi del intervjuja se nanaša na dopolnila in popravke intervjuja z g. Brezetićem.

Na Hrvaškem so nam največji konkurenti proizvajalci hal z betonom kot so Tehno beton, Kamgrad, Tehnika Zagreb, Gradnja Osijek. G. Brezetić je dejal, da drugo največjo konkurenco predstavlja podjetje, ki se ukvarja z enako dejavnostjo kot Trimo. M-Profil je če ga gledamo takega kot Trimo jeklene konstrukcije, fasade in strehe konkurenca. Drugače pa imamo substitute na trgu, substituti pa so nam hale iz betona, ki so čisto ekvivalentne. Konstrukcija je v tem primeru betonska, fasade je pa še vedno lahko naša (opp. Trimo). Pri celoviti rešitvi pa nam M-Profil predstavlja konkurenco. Konkurenca v gradbeništvu je na vsakem trgu lokalna, gradbeništvo je lokalni biznis. G. Brezetić trdi, da pogajalska moč dobaviteljev ni močna, to ne drži povsem. Na hrvaškem trgu manjka izolacijskih materialov in dobavitelji izolacijskih materialov so blazno močni ter imajo zelo močno pogajalsko pozicijo. Tudi dobavitelji jeklenih profilov imajo zelo močno pogajalsko pozicijo, so zelo močni. Tudi dobavitelji cementa so zelo močni, to je vse zlobirano. Je pa na žalost pogajalska moč kupcev tudi zelo visoka, ker je tudi en problem na Hrvaškem. Finančna stabilnost podjetij je zelo slaba in marsikdo da nižjo ceno na račun tega da dobi boljši avans. Plačila se zelo zamujajo, zaradi tega veliko slabših firm konkurira z nižjo ceno.

Teorije in modeli za doseganje KP

1. Ali v podjetju obstajajo modeli za doseg in ubranitev KP?

Ni nobenega posebnega modela, imamo pa veliko kazalnikov, ki kažejo uspešnost poslovanja. Ti kazalniki so:

- Finančni vidik: V to skupino spada rast prihodkov, rast prodaje in rast dodane vrednosti.
- Vidik kupcev: Predvsem novi trgi, rast na obstoječih trgih, strateška partnerstva. Cilj je tudi, da dosežemo 40% turnoverja s strateškimi partnerji.
- Notranji vidik procesov: Je pa lokalna prisotnost, marketinške aktivnosti, se pravi predlogi novih izdelkov s strani kupcev. Pa tudi prodajni menedžerji in njihova uspešnost.

V Trimu se zavzemamo, da so vsi cilji merljivi in če cilji niso merljivi to niso cilji.

2. Unikatni viri.

Ravno sedaj smo uvedli SAP sistem, ki zajemo tudi CRM modul in spremlja tudi učinkovitost. Prodaja se začne, potem je pa zelo pomembna tehnična podpora, ker v tem primeru moraš kupcem ponuditi nekaj več. Gledamo na to na prodajo rešitev z dodano vrednostjo. Visoka vrednost za kupce pomeni, da ima kupec celovito rešitev, da ima vse vodeno iz enega mesta, da se prilagodiš njegovim potrebam, optimizacija. Če pogledamo kaj je za kupca pomembno: kvaliteta, garancija, pogoji vzdrževanja, celovita rešitev, ognjevarnost. Ognjevarnost materialov recimo pomeni manjše stroške zavarovanja objekta. Kupci zelo gledajo, kaj pomeni projekt z dolgoročnega vidika, da so čim nižji stroški. Pomemben je tudi dizajn, kar je lahko tudi ugled podjetja. Na koncu pa mu je pomemben tudi čas izvedbe projekta in stroški.

3. Osrednje sposobnosti.

Sposobnosti so pomembne na vseh področjih in v vseh sektorjih. Ravno zato imamo v podjetju sistem kroženja novo zaposlenih, da postanejo čim bolj strokovni.

Razvoj mednarodne konkurenčne prednosti

4. Kaj mislite, da je glavna globalna (mednarodna) konkurenčna prednost Trima?

Mi rečemo celovita rešitev, hiter odzivni čas, certificiranost proizvodov. Zelo pomembna je tudi produktna inovativnost.

5. Podjetje razširja svoje poslovanje na podlagi geografske rasti, kako podjetje analizira najbolj zanimive potencialne trge. Ali se izvede obsežne raziskave več trgov hkrati, ali se analizira posamezne države in njihov tržni potencial?

Najprej se naredi študija makroekonomskih kazalnikov posamezne države, da vidimo kako država raste, kakšen bruto družbeni proizvod ima, kako je s tujimi neposrednimi investicijami. Potem je pomembno tudi kakšna je rast gradbeništva v tej državi. Gledamo tudi, če se kakšen od strateških partnerjev giblje na to področje, kakšni so njegovi načrti. Iz teh kazalnikov potem ocenimo, kako velik je trg in kako velik je lahko trg v petih letih.

6. Kako izbirate tehnologijo, ki jo boste ponudili na posameznih trgih, ali skušate vse trge oskrbeti z zadnjo tehnologijo v podjetju, ali prilagajate tehnologijo razvitosti držav?

Mi vstopamo na trg z eno tehnologijo s katero izdelujemo vse produkte, tako da rečemo, da nastopamo na vsakem trgu z najvišjo kakovostjo, ker na osnovi tega lahko trpi tudi naša blagovna znamka.

7. Ali Trimo bolj inovira na področju zniževanja stroškov (procesi) ali z proizvodno inovativnostjo?

Vsekakor moraš delati tudi na zniževanju stroškov s tem, da skrajšuješ procese. Druga zadeva pa je, da Trimo vlaga zelo veliko energije v nove proizvode. Trimo želi 30% turnoverja doseči z novimi proizvodi. Na tem področju smo zelo močni in vidimo rešitev, da smo drugačni od ostalih.

8. Kaj je strategija Trima pri vstopih na nove trge povezovanje z lokalnimi podjetji ali samostojen nastop na trgu?

Brez lokalnih parterjev na tujih trgih ne moreš delati. Ne dobiš gradbenih dovoljenj, ne dobiš certifikatov, pa tudi ljudi iz Slovenije ne moreš pripeljati recimo na Hrvaško.

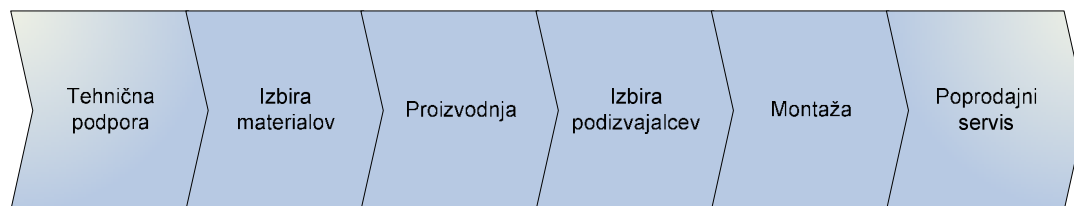
9. Kakšna je vizija globalne strateške pozicije Trima, ali boste na vseh trgih skušali ostati čim bolj samostojni ali nameravate v prihodnosti večati tržni delež tudi preko prevzemov?

Zaenkrat je v Trimovi strategiji organska rast, edino v Rusiji imamo skupna vlaganja, drugače pa na vseh trgih rastemo organsko. Akvizicij zaenkrat ni bilo.

Veriga vrednosti

Lokalni parterji imajo zelo veliko vlogo, recimo na vsakem inženiringu globalna podjetja iščejo zelo močne lokalne partnerje, z njimi se povezujejo, so partnerji ali pa jih prevzemajo. Prvega, drugega in tretjega na trgu še kupijo, zaradi tega, da pridobijo tržno pozicijo, da so na ta način blizu investitorja. Arhitekti imajo pri tem zelo močno vlogo in konzultantska podjetja. Moč je odvisna od tega kakšne povezave imaš, zelo pomembno je, da imaš dobre naveze z arhitekti ali s konzultantom. Cilj je pa ta, da Trimo sklene posel neposredno z investitorjem in ne preko generalnega posrednika. Generalni posredniki vršijo zelo močan pritisk na vse podizvajalce. Druga zgodba tega, da si močan na nekem trgu je tudi, da imaš dobre naveze, večji ko si večje zaupanje ima investitor in lažje delaš posel. Če pogledava verigo vrednosti celovitih rešitev imajo zelo veliko vlogo podizvajalci. Lahko delaš samo manjši del celovite rešitve, lahko pa prevzameš večji del celovite rešitve. Če gledamo Trimo na Hrvaškem opravi kar velik del, recimo 30-40 % to je recimo jeklena konstrukcija, fasada in streha, ostalo opravijo podizvajalci. To so gradbena dela, betonska dela, izolacijska dela, zunanja ureditev. Montaža tega, kar proizvedemo v Trimu se tudi opravlja z lokalnimi

podjetji. Naš del pa je tehnična podpora, razvoj, dizajn, izbira materialov in izbira podizvajalcev.



Pri logistiki inputov je pomembno predvsem kateri materiali so izbrani, kakšen bo način gradnje. Operacije in procese se načrtuje s sodelovanjem z podizvajalci. Pri logistiki outputov se največ pozornosti nameni transportu, predvsem temu, da je material v pravem trenutku na pravem mestu, pri tem je pomembno, da se Trimo zaveda postavljenih terminskih rokov posameznih projektov in proizvodnih kapacitet Trima. Pri trženju in prodaji pri celoviti rešitvi se vprašajo, kaj je bistvo na lokalnem trgu, kakšne metode in praksa obstajajo. Pri storitvah je pomembno predvsem kakšne po-prodajne storitve obstajajo. Nabava surovin npr. izbira materialov in podizvajalcev je pomembna. Razvoj je prilagojen končnemu kupcu skupaj s podizvajalci. Treba je identificirati potrebe in možnosti, lahko imaš take temelje lahko drugačne, odvisno od podlage, vprašaš se katere stroje boš uporabil, ali bo taka plošča betonska ali druga, kakšne so obremenitve. Pri človeških virih so pomembni zaposleni v Trimu plus podizvajalci, veliko je tudi outsourcinga, lahko imaš zunanji nadzor nad izvedbo. Osnovno infrastrukturo ima Trimo za ostalo poskrbijo podizvajalci. Pri celoviti rešitvi je najbolj pomembno, da proces Trimo, podizvajalci in končni kupec poteka čim bolj brez motenj. Trimo je projektno organizirano podjetje in vsak projekt se razlikuje od prejšnjih zato se je treba veliko prilagajati.

Trženjski splet

10. Kako je v Trimu urejeno fizično okolje, predvsem zgradbe, etika oblačenja, lokacije sestankov?

Večinoma so sestanki pri kupcih, tudi na gradbiščih in pri arhitektih.

Trženje na temelju odnosov

11. Kateri kupci so trženjski fokus Trima?

Generalni izvajalci, montažna podjetja, trgovci in proizvajalci, vse te fokusne skupine napadamo. V ozadju pa so še arhitekti, se pravi, da imamo posebne akcije samo za arhitekte, oglašujemo v revijah za arhitekte. Izdajamo tudi revijo Informa, ki je namenjena arhitektom. Vsake dve leti imamo nagrade za arhitekte, ki so uporabljali Trimove elemente. Potem imamo poseben katalog za arhitekte, delamo za njih posebne predstavitve. Tehnična pomoč je tudi

zelo pomembna za arhitekte, ker oni projektirajo zunanji izgled, detajli pa jih toliko ne zanimajo in pri tem jim pomagamo. Kar je pa najbolj pomembno pa je to, da si arhitekti želijo novih proizvodov, tudi takih, ki jim omogočajo kreativnost. Naše fasade in strehe jim to omogočajo jeklo pa sploh, ker je kot material fleksibilen, lep in še ekološki, predvsem arhitekti ga imajo zelo radi. Pri jeklu je problem tudi to, da je jeklo bolj uporabljeno v razvitih državah v nerazvitih je pa običajno v ospredju beton in je treba kar nekaj časa, da gospodarstvo pride do jeklenih konstrukcij.

12. Kako v podjetju zaznavate interno trženje, je dovolj sodelovanja med posameznimi oddelki in zaposlenimi?

Brez tega podjetje ne more funkcionirati, sploh pa ne razvijati novih izdelkov. Če informacije ne krožijo ne moreš uspet. Posebej je pomembna ta povezava med prodajo, marketingom in razvojem, da se informacije širijo. V ta namen imamo tudi intranet, ki vsebuje vse nove informacije karkoli se s podjetjem dogaja. Do intraneta imajo dostop vsi zaposleni je pa ločen po oddelkih, imamo od komercialne do proizvodnega sektorja. Imamo tudi informativno revijo, ki povzema vse informacije. Imamo pa tudi Trimonet, kjer imamo vse informacije o podjetju, ki so dosegljive tudi zunanjim podjetjem. Na Trimonetu nudimo vse informacije o izdelkih, trženjski material, konkurenco, tržišča, reference recimo. Imamo tudi informacije o procesih. Nagrajujemo tudi diplomska in magistrska dela.

13. CRM

CRM sistem se bo sedaj nadgrajeval. Za strateške kupce imamo, »key account managerje«, ki skrbijo za njih. Imamo plan strateških kupcev, kateri so, kateri so novi in kateri so potencialni. Strateški kupec je tisti, ki deluje globalno, za katerega vemo plan širitve za bodoče, s katerim razvijamo nove produkte, nastopamo na novih trgih.

Projektni management

14. Kako je v Trimu urejeno planiranje, predvsem časa, stroškov in tveganja?

Pri projektnem managementu sta pomembni predvsem dve stvari. Prva je pravilno tempiranje časa, drugo pa je, da je projekt izveden v tistem finančnih okvirih, kot smo se dogovorili, ti dve stvari sta najpomembnejši. Potem pa gledaš ali imaš dovolj resursov, če jih nimaš jih iščeš. Vmes pa imaš med projektom veliko spremenljivk, veliko kritičnih momentov, nekatere lahko izvedeš hitreje, nekatere kasneje, nekateri se dopolnjujejo, se pravi, da se te operacije prepletajo.

Komercialist pred podpisom pogodbe mora dobiti soglasje od vseh ostalih služb, to je že po ISO standardu, ki ga imamo v podjetju od leta 2001. Rabiš soglasje od proizvodnje, da je možno izdelati v tistih rokih, da je možno zmontirati v tistih rokih. Finančni sektor ne sme

imeti pripomb glede na predlog plačil. Za vse skupaj moraš imeti soglasje šele potem lahko podpišeš pogodbo. To je pomembno predvsem zaradi tega, ker je proizvodnja jekla planirana posebej, proizvodnja panelov je planirana posebej. Vse skupaj prevzame vodja projektov, ki definira in pripravi terminski plan in uskladi tudi posamezne operacije.

15. Pri celovitih rešitvah nastopa ogromno število podizvajalcev, na kakšen način in katere so glavne postavke pri izbiri podizvajalcev?

Najprej se vprašamo ali so v stanju izvesti nalogo, posebej ko smo izbirali te, ki opravljajo montažo za nas. Vsi so morali iti skozi kontrolo kakovosti in pogledati ali so v stanju delati za Trimo. Se pravi so na nek način dobili licenco to pomeni, da imajo dovolj zaposlenih, da imajo stroje, da imajo opremo. Potem jih naprej vzpodbujamo, da rastejo z nami. Ostale podizvajalce pa izbiramo na podlagi cene, držanja rokov in tudi, ali so v stanju to narediti ali ne. Imamo licenčne parterje za montažo Trimo proizvodov. To potrebujemo vsako leto na vsakem trgu na katerem delujemo. V Sloveniji je ta veriga že zelo velika, na Hrvaškem pa imamo 20 monterjev.

Pri izbiri podizvajalcev je veliko odvisno tudi od termina, ker jih ni neomejeno število in pogosto so lahko zasedeni. Druga stvar je, da izbiramo podizvajalce lokalno, to pomeni, da za projekt v Zagrebu ne najamemo podjetja iz Splita.

16. So problemi v komunikaciji pogosti?

Pri celovitih rešitvah je za vso komunikacijo odgovoren vodja projekta. On komunicira med različnimi podizvajalci, on je direktor projekta in on ima vsa pooblastila.

17. Ali kontrolirate le po končanem projektu oz. ko je posamezno delo zaključeno ali sprotno kontrolirate potek projekta?

Vedno je prisotna sprotna kontrola, ker drugače lahko pride do velikih odstopanj. Če ni sprotne kontrole lahko pride do odstopanj, ki imajo katastrofalne posledice pri izvedbi projekta.

Najlepša hvala za vaš čas!

Priloga 2: Pogovor z gospodom Brezetićem, direktorjem podjetja Trimo Građenje d. o. o.

Intervju z gospodom Brezetićem je potekal v sredo, 28. 3. 2007, na sedežu podjetja Trimo Građenje d. o. o. v Zagrebu. Tema intervjuja je bilo raziskovanje razmer v gradbeni industriji na Hrvaškem. Druga tema intervjuja pa je bila strateška usmeritev podjetja Trimo Građenje na Hrvaškem.

Vprašanja in pogovor:

1. Porterjev diamant

Strategije podjetij, struktura in konkurenca na notranjem trgu:

1. Kakšna je konkurenca na hrvaškem trgu?

Mislim, da je konkurenca prišla do izraza, trg se je konsolidiral in koncentriral. Mislim, da je večina podjetij, ki so hotela na hrvaški trg že prisotnih seveda pa se pojavljajo tudi nova domača podjetja. Tu najbolj mislim trgovska podjetja, ki so še vedno v naletu in preko agresivnega oglaševanja skušajo pridobiti čim več zvestih kupcev.

Kar se tiče naše panoge je stvar podobna, prisotna je tako domača kot tuja konkurenca. Tuja konkurenca vstopa na trg predvsem preko predstavništev.

2. Kakšna je sestava hrvaškega trga, več manjših podjetij ali malo večjih? Ali so za hrvaški trg značilni tržni vodje?

Odvisno od panoge. V vsaki panogi, v vsaki niši obstaja nekaj močnejših podjetij. V gradbeni panogi imamo nekaj malo večjih podjetij katera se ukvarjajo z nizko in visoko gradnjo, ki zavzemajo največji del trga. Mala podjetja opravljajo male posle in niso tako zanimiva, ker že zaradi svoje logistike ne morejo konkurirati velikim.

Razmere na strani produkcijskih faktorjev

5. Kakšne so razmere na strani produkcijskih faktorjev?

Mislim, da je situacija zelo podobna situaciji v Sloveniji. Ves čas smo poudarjali, da smo država naravnih virov, resnica pa je taka, da je celotna Hrvaška bazirana na uvozu, ki je znatno večji od izvoza in to se nanaša tudi na produkcijske faktorje. Če pa že imamo prave vire le ti niso učinkovito izrabljeni.

Kar pa se tiče našega podjetja smo uvozniki, saj je naš glavni dobavitelj Trimo d. d.

Razmere na strani domačega povpraševanja

9. Kakšno je domače povpraševanje, ali raste v skladu s pričakovanji?

Ker hrvaško gospodarstvo raste in je v fazi investicijskega vala in prihoda velikih tujih vlagateljev v bančnem sektorju in v trgovini prišli so ponudniki (retajlerji). Prišla je tudi tuja industrija. Vse to je za sabo potegnilo povpraševanje, ki vztrajno raste.

10. So hrvaški kupci zahtevni ali jim je pomembnejša nizka cena?

Mislim, da ima hrvaški potrošnik relativno visoko pričakovano vrednosti in nivo opravljene storitve za stvari, ki jih želi dobiti. Seveda je nizka cena pomembna, mislim, da so pričakovanja glede ravni storitve še večja. Npr. Trimo je ena dražjih firm v svoji panogi in kljub vsemu dosegamo zelo dobre rezultate. Kljub vsemu pa kupec gleda, da kupi maksimalno storitev po najnižji ceni.

Sorodne in podporne panoge

13. Kako vidite sodelovanje v panogi, ali je pomembnejši profit, ali je pomembnejša kakovostna rešitev?

Kar se nas tiče se nahajamo v panogi, kjer je pomemben končni proizvod. Gledamo na to, da kupcu skušamo ponuditi celovito rešitev. Začeli smo s fasadami in krovom nadaljevali smo s konstrukcijami in sedaj se ukvarjamo tudi z inženiringom. Cilj nam je da ustvarimo inženiring podjetje, ki izvaja vsa dela, v končni fazi to pomeni, da bomo skušali doseči konkurenčni končni proizvod. Kar se tiče profita je zelo relevantna stvar, cilj nam je končni proizvod.

2. Porterjevih pet silnic

Konkurenca med obstoječimi podjetji

22. Kako je Trimo diferenciran v pogledu do ostale konkurence?

Za razliko od ostalih za katere mislim, da tega še nimajo polno definiranega je naša prva skrb ciljna skupina. To so arhitekti in končni kupci. Druga stvar, ki nam je zelo pomembna v odnosu do drugih je da mi nudimo celovito rešitev. Zahtevnost kupcev je taka, da se je nemogoče nekaj dogovarjati segmentalno in je treba s kupcem skupaj najti rešitev. Ves naš čas obsoja skušamo širiti ponudbo uslug, ki jih lahko ponudimo.

23. Katera podjetja so glavni konkurenti Trima na Hrvaškem?

Stvar bi delil na tri dele. Prvi je konkurenca u segmentu panelov, druga je konkurenca na trgu jeklenih konstrukcij in tretje je konkurenca na trgu celovitih rešitev. Naš glavni konkurent na trgu jeklenih konstrukcij in inženiringa je podjetje M-Profil, ki je zrasel kot proizvajalec panelov in jeklenih konstrukcij v podjetje, ki nudi celovite rešitve. To je domače podjetje zelo razširjena in komercialno močna z nižjo kakovostjo in nižjo ceno. Potem je tukaj cela paleta gradbenih podjetij. Ki kupujejo proizvode Trima in potem na trgu zbijajo ceno, se pravi razbijejo našo celovito rešitev.

Konkurenca na področju panelov na strani domačih proizvajalcev vendar imamo najboljšo kvaliteto in posledično najvišjo ceno. Na področju jeklenih konstrukcij imamo zelo močne majhne lokalne firme, katerih prednost je prav ta lokalna povezanost z velikimi gradbenimi podjetji in so na ta način konkurenčnejši od nas.

25. Kje vidite Trimo Hrvaška v petih, desetih letih?

Trimo Hrvaška se mora profilirati kot inženiring podjetje, na ta način si mora zagotoviti nadaljnjo rast in posledično povečati tržni delež. Se pravi preiti mora iz panoge panelov in jeklenih konstrukcij v panogo celovitih rešitev.

Substituti

26. Kaj je mogoč substitut izdelkom in storitvam Trima?

Substituti storitvam podjetja Trimo so drug tip konstrukcij in objektov kot jih nudi Trimo. Zelo velik problem na Hrvaškem je strašno močan »betonski« lobi. Imamo 3 proizvajalce cementa na 4,5 mio prebivalcev. To pa je Mehiško podjetje, ki je največji proizvajalec cementa v svetu, Holzing švicarsko podjetje, ki je drugi najmočnejši proizvajalec na trgu, ter domače podjetje. Posledično se je zelo razvila betonska industrija in industrija prefabriciranih betonskih elementov, ki so cenovno močnejši kot mi, zaradi nihanja cen jekla v svetu. Na področju fasad, kjer smo ponudnik ognjevarnih panelov so substitut paneli, ki niso ognjevarni in so sestavljeni iz drugih materialov (stiropor itd), ki so cenejši.

27. Ali so nizko-cenovni ponudniki substitut ali konkurenca?

Kar se tiče nizko-cenovnih ponudnikov je težko reči, vse gre z roko ob roki, v betonski industriji so substituti na trgu jeklenih konstrukcij pa so konkurenti.

Dobavitelji

28. Katera podjetja so glavni dobavitelji na področju celovitih rešitev?

Seveda je največji dobavitelj matično podjetje Trimo d. d. iz Slovenije. V primeru pomanjkanja proizvodnih kapacitet pa so dobavitelji tudi domača podjetja, ki se ukvarjajo s jeklenimi konstrukcijami. Druga pomembna skupina pa so kooperanti, ki delajo razna dela za nas. So dobavitelji in izvajalci hkrati.

Kupci

32. Kakšna je pogajalska moč kupcev?

Tukaj bi delil, en segment so končni investitorji, kjer smo bazirani na industrijo in retailerje se pravi prodajne centre. Tu velja bolj kakovosten je kupec višje bodo zahteve in višja bo cena. Vse je stvar dogovora med kupcem, predvsem pri velikih gradbenih podjetjih je cena malo nižja. Problem velikih pa je plačilna nedisciplina in pri teh podjetjih je treba biti pazljiv saj je tako kot bi se vrgel v vodo polno morskih psov.

33. Kakšen vpliv imajo kupci na samo panogo, so zahtevni, postavljajo cene?

To je vzajemen odnos. Tako Trimo d. d. kot Trimo Hrvaška si prizadeva poslušati trg ugotoviti potrebe in pričakovanja kupcev vezano na kakovost proizvodov in eventualno nove proizvode, ki čakajo na trg. Te proizvode bi ponudili, če bi jih imeli. Kar se tiče cene je tako, da vedno kupci postavijo ceno. Na koncu koncev pa kupce vedno zanima celovita rešitev za čim bolj ugodno ceno. Trg pa je to, kar konkurenca skupaj z nami definira, kupci pa sami odločijo koliko so pripravljeni plačati za storitve določenega podjetja.

Nevarnost vstopa novih konkurentov

36. Ali se na trgu gradbeništva na Hrvaškem pojavlja nova konkurenca?

Mislim, da ne. Začel se je prihod tujih podjetij, se pravi ja in ne. Tuja gradbena podjetja iz Avstrije, Nemčije in Slovenije običajno pridejo na trg s svojimi dolgoletnimi strateškimi partnerji in s prihodom njih na trg pridejo tudi oni. Druga stvar so velika gradbena podjetja iz Nemčije kot so Schrabatt, Portk, Marks Wegel, ki ciljajo na veliko projekte. Po eni strani se povezujejo s projektnimi podjetji in gradbenimi podjetji, in skušajo pridobiti velike projekte. Ali na primer Avstrijska podjetja, kjer pridejo investitorji na hrvaški trg skupaj z gradbenimi podjetji. Na primer na trg vstopi trgovska veriga, ki s seboj pripelje še gradbeno podjetje to pa potem preko kooperantov in podizvajalcev skuša priti do gradbenih projektov.

3. Analiza firme/projekta

Celovite rešitve:

44. Vidite celovite rešitve kot konkurenčno prednost?

Definitivno in zato smo šli v ta posel. Na ta način vstopamo v segment, kjer do sedaj nismo bili. Na ta način pokrivamo večji trg in več vrst poslov. Prav tako pa na tem področju lahko ustvarimo večje marže in posledično višjo razliko v ceni. S tem se razlikujemo od konkurence v »core« poslu. Vedno hočemo biti korak pred konkurenco, seveda pa konkurenca nikoli ne spi.

45. Kaj so glavne prednosti celovitih rešitev in posledično Trima na Hrvaškem?

To sem že nekaj govoril je pa še ena prednost, ki se nanaša predvsem na velike projekte. Predvsem je prednost Trima v tem, da veliko podjetij ni sposobnih sodelovati na teh projektih, mi pa zaradi svoje fleksibilnosti smo.

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Aktualne razmere gospodarstva na Hrvaškem



HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA



HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA

GOSPODARSKA KRETANJA

Br. 3, god. X

Zagreb, ožujak 2007.

IZDAVAČ	Hrvatska gospodarska komora, Centar za makroekonomske analize, Rooseveltov trg 2, 10000 Zagreb Tel: 01/48 28 373, Fax: 01/48 28 380, e-mail: makroekonomija@hgk.hr,
WEB ADRESA	http://www.hgk.hr
GLAVNA UREDNICA	Jasna Belošević-Matić, dipl. oec, Direktorica Centra
AUTORI	Željko Pađen, dipl. oec Dubravka Zubak, dipl. oec Željko Hanzl, dipl. oec Patrik Pipp, dipl. oec Jelena Kelebuš, dipl. oec Milena Špika Cipirita, dipl.oec. Marija Krezić, mr. sc. Vladimir Milković, dipl.oec.
TISAK	INTERGRAFIKA-TTŽ, Zagreb

Prilikom korištenja podataka iz ove publikacije molimo navesti izvor.

Tiskano u 400 primjeraka.

ISSN 1845-4437

SADRŽAJ

Osnovni makroekonomski pokazatelji hrvatskog gospodarstva
Industrijska proizvodnja
Trgovina na malo
Turizam
Prijevoz putnika i roba
Graditeljstvo
Osnovni agregati cijena
Zaposlenost i plaće
Ekonomski odnosi s inozemstvom
Tečaj i međuvalutarni odnosi
Tržište kapitala
Monetarna kretanja
Likvidnost i solventnost
Financijski rezultati poslovanja poduzetnika u razdoblju I-IX 2006. godine
Državni proračun
Dug središnje države
Inozemni dug RH
Bruto domaći proizvod
Dokumentacija
Odabrani makroekonomski pokazatelji po zemljama

OSNOVNI MAKROEKONOMSKI POKAZATELJI HRVATSKOG GOSPODARSTVA

BASIC MACROECONOMIC INDICATORS OF CROATIAN ECONOMY

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Stopa rasta 2007./2006.	
BDP, tekuće cijene, mil. HRK	123.810,7	137.803,7	141.579,1	152.518,8	165.630,0	181.231,0	198.432,0	214.983,0	231.349,0	250.590,0	-	GDP, current prices, mil. HRK
BDP, realne stope rasta u %	6,8	2,5	-0,9	2,9	4,4	5,8	5,3	4,3	4,3	4,8	-	GDP, real growth rates in %
BDP, tekuće cijene, mil. EUR	17.787,1	19.274,5	18.672,7	19.976,9	22.170,9	24.467,8	26.231,8	28.680,9	31.283,2	34.220,3	-	GDP, current prices, mil. EUR
BDP po stanovniku, EUR	3.890,4	4.262,3	4.100,3	4.559,9	4.995,3	5.507,0	5.905,3	6.461,1	7.038,1	7.706,1	-	GDP per capita, EUR
INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA -stope rasta u %	9,8	3,7	-1,4	1,7	6,0	5,4	4,1	3,7	5,1	4,5	6,1 7,3	INDUSTRIAL PRODUCTION -growth rates in %
CIJENE, stope rasta u %			***								6,1	PRICES, growth rates in %
Cijene na malo	3,0	0,7	4,2	6,2	4,9	2,2	1,0	-	-	-	-	Retail prices
Troškovi života	4,1	6,4	3,5	5,3	4,8	1,9	2,1	-	-	-	-	Cost of living
Potrošačke cijene - inflacija**	-	-	4,0	4,6	3,6	1,7	1,8	2,1	3,3	3,2	1,0	Consumer prices - inflation**
Cijene industrijskih proizvoda pri proizvođačima	2,3	-1,2	2,8	9,7	3,6	-0,4	1,9	3,5	3,0	2,9	1,9	Producers' prices of industrial products
PROMET U TRGOVINI NA MALO -realne stope rasta u %	14,9	0,1	-3,5	10,0	6,0**	21,0**	6,1**	2,8	2,8	2,1	-	RETAIL TURNOVER -real growth rates in %
NETO PLAĆA, u HRK	2.377	2.681	3.055	3.326	3.541	3.720	3.940	4.173	4.376	4.603	6,3	NET WAGE AND SALARY in HRK
STOPA NEZAPOSLENOSTI, %	17,5	17,2	19,1	21,1	22,0	22,3	19,2	18,0	17,9	16,9	17,0	UNEMPLOYMENT RATE, %
OSTVARENE INVESTICIJE U DUGOTRAJNU IMOVINU -pravni osoba, mil. HRK	25.838,0	27.470,0	31.329,3	30.647,0	33.201,6	40.732,4	54.955,4	56.430,2	59.209,8	-	-	TOTAL GROSS INVESTMENT -of legal entities, mil. HRK
TURIZAM (noćenja u 000)											6,1	TOURISM (night stays in '000)
Ukupno	30.314	31.287	26.564	38.405	43.404	44.692	46.036	47.797	51.421	53.007	4,0	Total
Domaći turisti	5.617	5.285	5.215	5.099	5.021	4.981	5.312	5.281	5.434	5.985	0,5	Domestic tourists
Strani turisti	24.697	26.002	21.349	33.307	38.384	39.711	41.323	42.516	45.987	47.022	9,4	Foreign tourists
DRŽAVNI PRORAČUN ¹											-	CENTRAL GOVERNMENT BUDGET ¹
Ukupni prihodi, mil. HRK	33.846,1	43.808,8	45.366,7	44.635,7	53.503,6	69.908,1	78.200,8	80.463,5	85.054,9	96.235,9	22,6	Total revenue, mil. HRK
Ukupni rashodi, mil. HRK	35.006,3	42.551,9	48.878,8	50.743,5	57.812,8	73.369,6	80.446,8	83.131,1	87.857,5	95.948,4	4,7	Total expenditure, mil. HRK
Transakcije u nefinancijskoj imovini, mil. HRK	-	-	-	-	-	-	-	1.419,5	1.553,7	1.555,8	-	Transactions in non-financial assets, mil. HRK
Transakcije u financijskoj imovini, mil. HRK	-	-	-	-	-	-	-	222,0	1.754,8	-3.045,3	-38,2	Transactions in financial assets, mil. HRK
Ukupni višak / manjak, mil. HRK	-1.160,2	1.256,7	-2.522,1	-6.107,9	-4.309,2	-3.500,5	-2.186,0	-4.087,1	-3.759,2	-2.258,3	-	Total surplus/deficit, mil. HRK
DUG SREDIŠNJE DRŽAVE, mil. HRK ²	33.809,1	39.298,4	47.230,9	60.963,0	68.225,4	74.939,0	84.874,3	96.901,5	105.789,4	108.446,9	1,2	CENTRAL GOVERNMENT DEBT, mil. HRK ²
BALDO TEKUĆEG RAČUNA PLATNE BILANCE, mil. EUR ²	-	-	-1.312,9	-477,9	-917,0	-2.095,3	-1.865,7	-1.404,2	-1.864,9	-2.617,4	-	CURRENT ACCOUNT BALANCE, mil. EUR ²
VANŠKOTRGOVINSKA RAZMJENA											6,1	TRADE EXCHANGE
Izvoz, mil. EUR	3.522,1	4.027,1	4.037,3	4.821,0	5.214,0	5.188,0	5.464,0	5.454,0	7.069,4	8.251,2	7,4	Exports, mil. EUR
Uvoz, mil. EUR	8.051,8	7.377,7	7.317,9	8.597,0	10.245,0	11.327,0	12.638,0	13.354,0	14.949,5	17.094,0	8,4	Imports, mil. EUR
Baldo VTR, mil. EUR	-5.120,2	-3.758,4	-3.496,1	-3.454,9	-4.481,2	-5.818,5	-7.074,0	-6.900,0	-7.880,1	-8.842,8	9,4	Trade balance, mil. EUR
DEVIZNI PRIHOD OD TURIZMA, mil. EUR ²	-	-	2.351,9	3.011,8	3.749,3	3.950,8	5.072,7	5.505,0	5.998,9	6.293,3	-	TOURISM REVENUE, mil. EUR ²
DIREKTNNA STRANA ULAGANJA U RH, mil. EUR ²	476,6	842,8	1.389,1	1.138,5	1.502,5	1.196,8	1.784,5	990,4	1.421,2	1.755,5	-	FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN CROATIA, mil. EUR ²
BRUTO INOZEMNI DUG RH, mil. EUR ²	6.760,3	9.172,9	10.105,3	12.109,3	13.458,3	15.054,8	19.810,6	22.750,6	25.540,8	28.997,6	13,5	GROSS EXTERNAL DEBT, mil. EUR ²
PROSJEČNI SREDNJI TEČAJ HRK/EUR**	6,960719	7,139159	7,582148	7,534775	7,471006	7,406076	7,564248	7,466580	7,400047	7,322840	0,2	EXCHANGE RATE HRK/EUR, period average**
PROSJEČNI SREDNJI TEČAJ HRK/USD**	6,161849	6,362284	7,129588	8,280192	8,339153	7,872490	6,704449	6,031216	5,949659	5,839170	-8,0	EXCHANGE RATE HRK/USD, period average**

Izvor: CBS

* privremeni podatci

** godišnji revidirani podaci

***nova metodologija

¹ Izvor: MF

² Izvor: HNB

Source: CBS

* preliminary data

** revised data

***new methodology

¹ source: MF

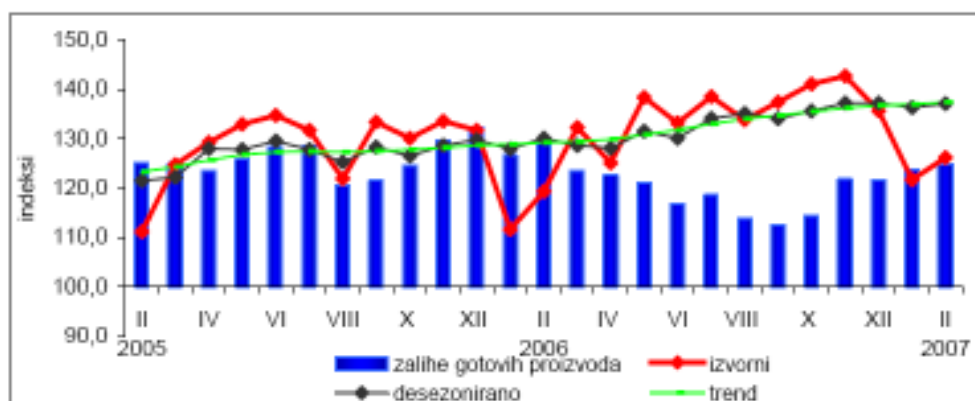
² source: CNB

INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA

Kontinuirani rast industrijske proizvodnje bilježi se posljednjih osam mjeseci, a u veljači ove godine veća je za 5,7% u odnosu na isti mjesec prošle godine. Takav rast uglavnom generira povećanje proizvodnje unutar rudarstva i vađenja te prerađivačke industrije, dok je kod opskrbe el. energijom, plinom i vodom zabilježeno smanjenje proizvodnje.

Kumulativno je u prva dva mjeseca ove godine, industrijska proizvodnja veća za 7,3% u odnosu na isto razdoblje prošle godine, što je nešto brža dinamika rasta u odnosu na prošlogodišnju. Kako na mjesečnoj tako su i na kumulativnoj razini ovogodišnja kretanja industrije određena rastom rudarstva i vađenja te prerađivačke industrije, ali i padom unutar opskrbe el. energijom, plinom i vodom. Naime, međugodišnji rast rudarstva i vađenja bilježi se već četrnaesti mjesec za redom i još uvijek je određen povećanim vađenjem ostalih ruda i kamena, ali u manjoj mjeri i nafte i zemnog plina. Prerađivačka industrija bilježi brži rast od prošlogodišnjeg, što je najvećim dijelom rezultat ubrzanja dinamike rasta proizvodnje hrane i pića te izdavačke i tiskarske djelatnosti. Negativan trend opskrbe el. energijom, plinom i vodom, koji se bilježi već četvrti mjesec za redom, u najvećoj je mjeri uvjetovan iznadprosječnim temperaturama za ovo doba godine.

INDEKSI INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE, 2000=100



Izvor: DZS, obrada: HGK

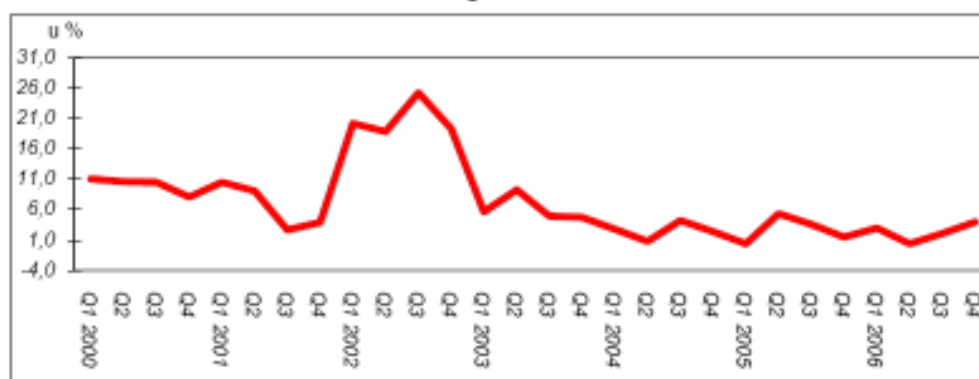
Unatrag godinu dana bilježi se kontinuirani međugodišnji pad **zaliha gotovih proizvoda u industriji** pa su tako zalihe u veljači ove godine manje za 3,1% u odnosu na isti mjesec prošle godine. Pritom se najznačajniji pad zaliha bilježi kod proizvodnje kemikalija i proizvodnje ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda. Najveći dio ukupnih zaliha čine zalihe u proizvodnji hrane i pića kod kojih se, već drugi mjesec zaredom, bilježi međugodišnji rast, što je djelomično posljedica povećane proizvodnje kao i smanjenja izvoza istih.

Proizvodnost rada u industriji je u odnosu na prva dva mjeseca prošle godine veća za 7,3%, s time da je zaustavljen trend međugodišnjeg pada zaposlenosti.

TRGOVINA NA MALO

Uslijed blagdanskih kupovina u **prosincu** prošle godine, promet u trgovini na malo je znatnije porastao (+15,2%) u odnosu na prethodni mjesec. Najveći doprinos takvom rastu dolazi od natprosječnog rasta trgovine na malo robom široke potrošnje (+21,1%), unutar koje se izdvajaju nespecijalizirane prodavaonice prehrambenim proizvodima te robne kuće gdje su stope rasta iznosile preko 25%. Time su ove dvije djelatnosti sa 44% udjela bile glavni generator rasta maloprodaje u prosincu.

PROMET U TRGOVINI NA MALO - realne stope rasta u odnosu na isto razdoblje prethodne godine



Izvor: DZS, obrada: HGK

I na godišnjoj razini nastavljen je u prosincu pozitivan trend (+4%), čime je u četvrtom kvartalu uz brži rast bruto plaća, zabilježeno i ubrzavanje dinamike rasta trgovine na malo u odnosu na prethodno tromjesečje, a to je ujedno i najviši rast tijekom prošle godine.

Unatoč takvim kretanjima krajem godine, **u 2006. godini je ostvarena sporija dinamika rasta u odnosu na 2005. godinu (za 0,7 postotna boda) odnosno, realni rast maloprodaje iznosio je 2,1%.** Na povećanje ukupnog prošlogodišnjeg prometa trgovine na malo najviše je utjecao rast prometa u nespecijaliziranim prodavaonicama uglavnom prehrambenim proizvodima (+7,7%) te promet motornim gorivima (+8,9%). Porastao je i udio farmaceutskih proizvoda, dok se negativan trend prometa knjigama i papirnate robe (-21,9%) te ostale trgovine na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama (-2,4%), negativno odrazio na rast ukupnog trgovačkog prometa. Naime, njihov se udio, uslijed pada prometa, smanjio sa 8,9% u 2005. godini na 7,7% u prošloj godini.

Za razliku od 2005. godine, kada je promet motornim vozilima bilježio dvoznamenkaste stope rasta, u prošloj je godini taj rast bio bitnije sporiji (+4,6%). Unatoč tome u 2006. g. je prodano 78.775 novih automobila ili 8.234 automobila više nego prethodne godine, odnosno 10,2% više od prosjeka prodanih automobila u zadnje četiri godine.

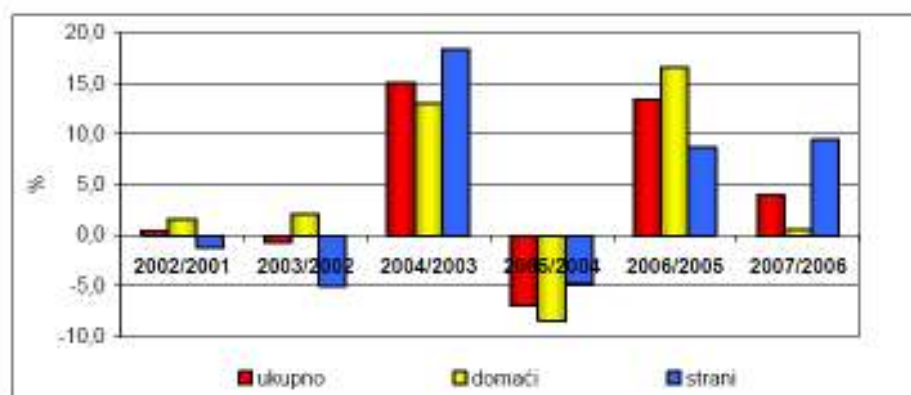
TURIZAM

U veljači se nastavlja višemjesečni trend međugodišnjeg rasta broja noćenja, odnosno ostvareno je **1,4% više noćenja** u odnosu na isti mjesec prošle godine. Najviše noćenja stranih turista ostvarili su turisti iz Slovenije, Italije i Austrije.

Tako je u prva dva mjeseca ove godine ostvareno **4% više noćenja** u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Domaći su turisti uobičajeno ostvarili više noćenja od stranih, no ove godine, za razliku od prošle, kod stranih turista se bilježi brži rast u odnosu na rast noćenja domaćih turista. U strukturi noćenja stranih turista, najviše noćenja ostvarili su turisti iz Italije, Slovenije te Bosne i Hercegovine, što je gotovo isti slučaj kao prošle godine kada su na drugom mjestu bili austrijski turisti. Kod najznačajnijih emitivnih tržišta uglavnom se bilježi rast broja noćenja, jedino se kod turista iz Njemačke i Češke bilježi pad.

Najviše noćenja ostvareno je u Primorsko-goranskoj županiji, gradu Zagrebu te Istarskoj županiji, s time da se u Istarskoj županiji od početka ove godine bilježi pad broja noćenja, dok se u preostale dvije bilježi rast.

STOPE PROMJENA NOĆENJA TURISTA U PRVA DVA MJESECA



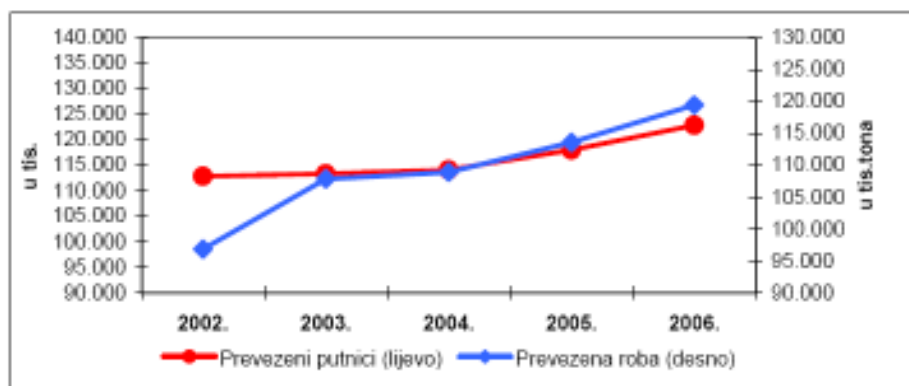
Izvor: DZS, obrada: HGK

Prema preliminarnim podacima HNB-a, u 2006. godini ostvaren je **devizni prihod od turizma** u iznosu od 6,3 milijarde eura, što je **4,9% više** u odnosu na prethodnu godinu. Usporedo sa visokim prošlogodišnjim rastom broja noćenja domaćih turista u Hrvatskoj, devizni rashod od turizma (potrošnja domaćih turista u inozemstvu) manji je za 3,2% pa je neto devizni prihod od turizma veći za 5,8%, u odnosu na prethodnu godinu.

PRIJEVOZ PUTNIKA I ROBA

U četvrtom tromjesečju prošle godine nastavljen je trend međugodišnjeg rasta broja ukupno prevezenih putnika (11,9%) kao i količine prevezene robe (12,4%). Kod putničkog prometa jedino se u cestovnom prijevozu bilježi pad, dok se kod robnog prometa pad bilježi u prijevozu unutrašnjim vodnim putovima i cjevovodnom transportu.

PRIJEVOZ PUTNIKA I ROBE



Izvor: DZS, obrada: HGK

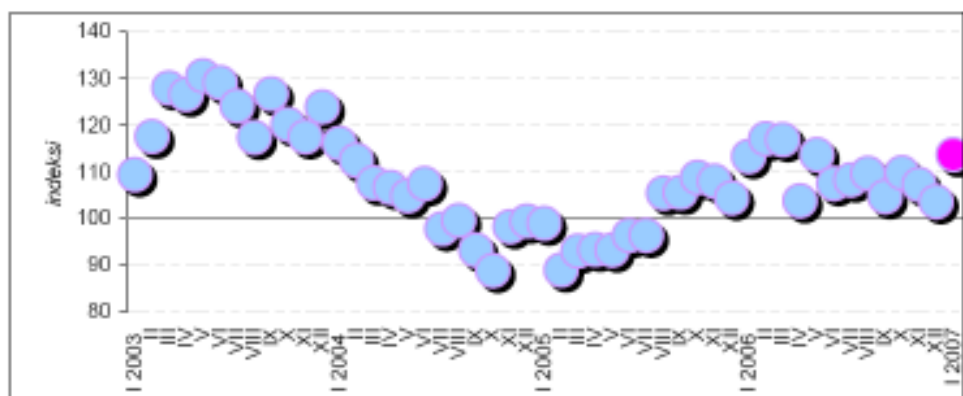
Tako je fizički obujam putničkog prometa (prijevoza) u 2006. godini veći za 3,9%, a robni za 5,7%., u odnosu na prethodnu godinu. U cestovnom prijevozu putnika, na koji se odnosi više od polovice ukupno prevezenih putnika, bilježi se 2%-tno smanjenje, dok se u željezničkom prijevozu (oko trećine ukupno prevezenih putnika) nastavlja trend rasta već treću godinu uzastopce. Najveći utjecaj na povećanje željezničkog putničkog prijevoza imao je porast broja prevezenih putnika u unutrašnjem gradskom prijevozu (za 23%), koji čini više od polovice željeznicom prevezenih putnika. U zračnom je putničkom prijevozu, po prvi puta, nakon desetak godina rasta, zabilježen pad i to za 1%. Taj je pad odraz smanjenog broja prevezenih putnika i u domaćem i u međunarodnom prijevozu. Iako je udio pomorskog i obalnog prijevoza u ukupnom putničkom prometu relativno mali, ipak je bitno da taj vid prijevoza, već sedmu godinu uzastopce, bilježi pozitivan trend. Tako je, npr. prošle godine, rast tog prijevoza lagano (0,3 postotna boda) ubrzao dinamiku ukupnog putničkog prijevoza.

Već petu godinu za redom bilježi se trend rasta robnog prometa cestovnim putem (prošle godine 8,4%), koji ujedno čini više od polovice ukupno prevezene robe. U strukturi cestovnog robnog prometa najveći rast i najviše prevezene robe u prošloj godini bilježi se u unutrašnjem prijevozu. Kod pomorskog i obalnog (drugi po količini) prijevoza robe također se bilježi porast i to nakon dvije godine negativnog trenda. Kod cjevovodnog transporta već se treću godinu za redom bilježi negativan trend. Odnosno, prošle je godine promet naftom bio 10,3% manji, a plinom za 1%.

GRADITELJSTVO

Pozitivna kretanja građevinske aktivnosti nastavljaju se i na početku godine, tako da je **fizički obujam građevinskih radova u siječnju** iznosio visokih 13,7% u odnosu na prošlogodišnji siječanj. Nastavlja se trend bržeg rasta radova na zgradama (+17,3%) dok je trend rasta radova na ostalim građevinama nešto sporiji.

FIZIČKI OBUJAM GRAĐEVINSKIH RADOVA- indeksi u odnosu na isti mjesec prethodne godine



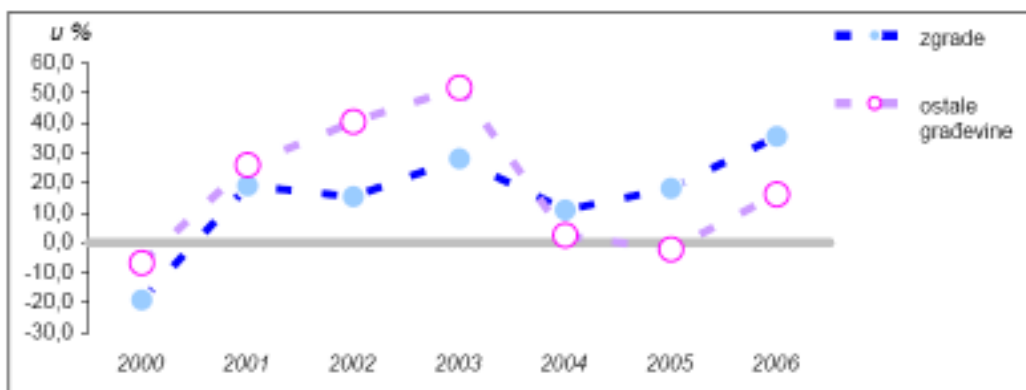
Izvor: DZS, obrada: HGK

U siječnju se isto tako nastavlja negativan trend iz prošle godine u pogledu građevinskih dozvola, odnosno izdano je 7,9% dozvola manje u odnosu na siječanj 2006. godine, što onda pretpostavlja i sporiju dinamiku rasta građevinske aktivnosti u ovoj godini. Također je smanjena i predviđena vrijednost radova prema broju izdanih dozvola i to za 36,2%.

Vrijednost izvršenih radova u 2006. godini dostigla je 28,3 mlrd kuna, što je 30% više nego u 2005. godini. Oko 65,2% radova ostvareno je s vlastitim radnicima, a primjetan je i izraziti rast radova s podizvođačima od čak 43,5%, koji bilježe rast u udjelima uslijed sve većeg korištenja outsourcinga za završne građevinske radove.

Neto narudžbe su u posljednjem tromjesečju prošle godine veće za 25% u odnosu na isto razdoblje 2005. godine. Međutim, njihova je vrijednost u 2006. godini iznosila oko 22 mlrd. kuna, što je rast od 12,4%. To je ipak sporija dinamika rasta u odnosu na 2005. godinu (+18,7%). Usporavanje ukupnih narudžbi rezultat je smanjenja narudžbi za ostale građevine koje još uvijek čine gotovo 60% svih narudžbi.

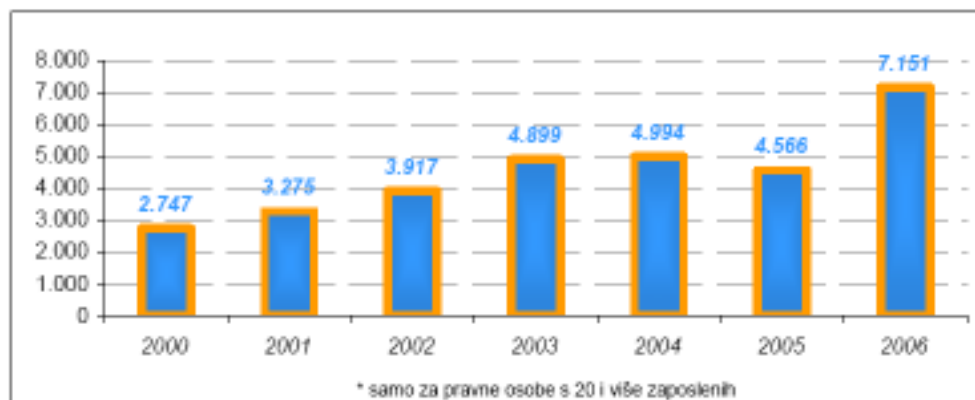
VRIJEDNOST IZVRŠENIH RADOVA OSTVARENA S VLASTITIM RADNICIMA, međugodišnje stope rasta



Izvor: DZS, obrada: HGK

Nakon pada broja završenih stanova u 2005. godini, u prošloj su godini pravne osobe s 20 i više zaposlenih završile čak **7.151 stanova** prosječne površine 65 m², što je izraziti **rast od 56,6%** u odnosu na 2005. godinu. Rast stambene izgradnje generiran je prvenstveno rastom **stambenih kredita** koji su krajem prošle godine dosegli 36,6 mlrd. kuna i činili su oko **14,6% BDP-a** dok je u 2005. godini to iznosilo oko 11,8%.

STAMBENA GRADNJA-završeni stanovi*



Izvor: DZS, obrada: HGK

OSNOVNI AGREGATI CIJENA

Nakon što su, pritisnute neuobičajeno toplim početkom zime, sredinom siječnja dosegle najnižu razinu unatrag godine i pol dana, **cijene sirove nafte na svjetskom tržištu** su se sredinom veljače vratile na prošlogodišnju razinu. Naime, manje isporuke zemalja OPEC-a i hladni val koji je u veljači zahvatio SAD doprinio je smanjenju zaliha nafte u industrijaliziranim zemljama te oporavku cijena nafte s nižih razina. Na godišnjoj razini, prosječna cijena nafte tipa WTI na NYMEX-u, kao i cijena OPEC-ove košarice, u veljači je bila za 3,8% niža u usporedbi s njihovim prosjecima iz istog mjeseca prošle godine.

TERMINSKE CIJENE NAFTE WTI NA NYMEX-U
TIJEKOM SIJEČNJA I VELJAČE 2006. I 2007. GODINE



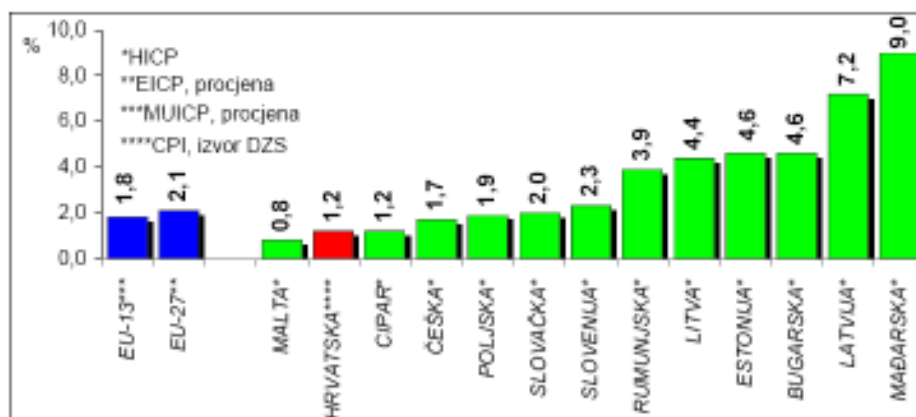
Izvor: RBA, obrada HGK

Na hrvatskom tržištu INA je, tijekom veljače, maloprodajne cijene naftnih derivata korigirala naviše u dva navrata, slijedom čega su cijene derivata krajem veljače bile više za minimalno 3% (super 95) do maksimalno 5,9% (plavi eurodizel) u odnosu na prethodni mjesec. Na godišnjoj razini, cijene svih derivata su bile niže: za minimalno 0,8% (euro 95) do maksimalno 10% (plavi eurodizel).

Tako su cijene naftnih derivata bile u skupini onih proizvoda koji su djelovali u smjeru mjesečnog povećanja ukupne razine inflacije u veljači, koja je iznosila 0,3%. No, to je mjesečno povećanje bilo značajno manje od onog u veljači prošle godine, kada je zbog rasta cijena povrća i voća te komunalnih usluga (odvoza smeća i opskrbe vodom), zabilježen najviši mjesečni rast potrošačkih cijena od 2004. godine. Tako visoka baza iz prošle godine, povoljno je utjecala na razinu godišnjeg indeksa potrošačkih cijena, čiji je rast iznosio samo 1,2%. Tome je najviše pridonijelo kretanje cijena prehrane i bezalkoholnih pića (koje čine gotovo trećinu košarice za izračunavanje indeksa potrošačkih cijena) koje su, zbog visoke baze, zabilježile prvi međugodišnji pad od kraja 2004. godine.

Tako je u veljači ostvarena **najniža razina godišnje inflacije od rujna 2002. godine i ujedno jedna od najnižih u Europi**. Naime, u veljači je godišnja razina inflacije bila niža samo na Malti od svih 27 zemalja EU.

GODIŠNJA STOPA INFLACIJE U VELJAČI 2007. GODINE



Izvor: EUROSTAT, obrada HGK

Slična kretanja u veljači ostvarena su i kod **indeksa cijena proizvođača industrijskih proizvoda**, koji je zabilježio mjesečni rast od niskih 0,2%, te godišnji (1,7%) na najnižoj razini od ljeta 2005. godine. Pritom je, isto kao i kod indeksa potrošačkih cijena, značajnu ulogu imala visoka baza: u veljači prošle godine je, naime, ostvaren najviši mjesečni rast u cijeloj 2006. godini, najviše zbog porasta cijena vode.

ZAPOSLENOST I PLAĆE

Mada je u veljači ove godine zabilježen blagi pad zaposlenosti u odnosu na siječanj, **broj zaposlenih je, na godišnjoj razini, još uvijek veći za oko 15,4 tisuće ili 1,1%.**

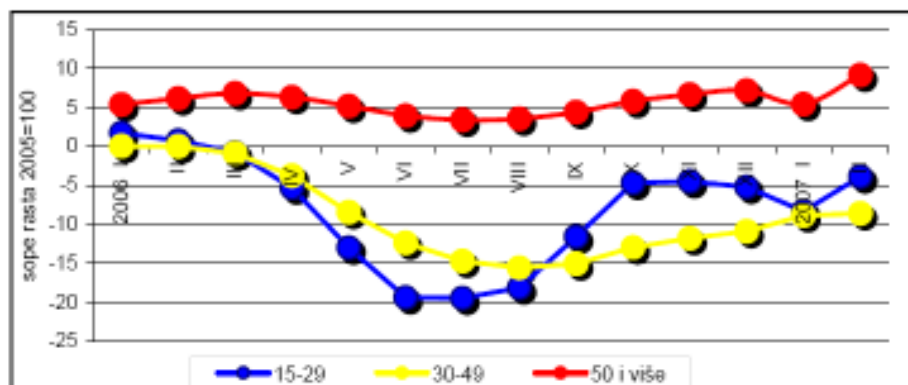
Odnosno, kod pravnih osoba bilježi se, na godišnjoj razini, porast zaposlenih za oko 18 tisuća ili 1,6%, a kod obrtnika za 1,2 tisuće. Ove dvije kategorije čine oko 97% ukupno zaposlenih. Istodobno se kod individualnih poljoprivrednika bilježi pad broja zaposlenih i to za 4 tisuće ili 8,7%.

U veljači je u odnosu na siječanj lagano smanjen i broj nezaposlenih pa je krajem veljače bilo registrirano oko 298,8 tisuća nezaposlenih. Na taj način je broj nezaposlenih na godišnjoj razini manji **za oko 14,8 tisuća ili 4,7%.** Uslijed takvih kretanja **stopa nezaposlenosti ostala je na razini siječanjske od 17,0%,** što je istodobno i za 0,9 postotnih bodova manje u odnosu na veljaču 2006.

Tendencije koje se u pogledu nezaposlenosti prema obrazovnoj strukturi bilježe već niz godina, nastavljaju se i početkom ove godine. Odnosno, preko 61% nezaposlenih i dalje se odnosi na osobe sa srednjom stručnom spremom. Ipak, počinju se bilježiti neke pozitivne promjene pa je krajem veljače broj nezaposlenih u toj kategoriji manji na međugodišnjoj razini za 6,6%. Istodobno je lagano smanjen i broj nezaposlenih u kategoriji visokog obrazovanja (VŠS, VSS; magistri, doktori), koja čini 7,1% ukupno nezaposlenih.

Najugroženija kategorija nezaposlenih, prema dobnoj strukturi, su mladi od 15-29 godina (32,4%), a odmah potom, starije osobe preko 50 godina (25%). Međutim, za razliku od mlađe populacije nezaposlenih (gdje se bilježi pad na godišnjoj razini od 5,5%), kod starijih od 50 godina, prisutan je daljnji trend rasta (3,4%), što je dovelo i do povećanja njihova udjela u ukupnoj nezaposlenosti za gotovo dva postotna boda u odnosu na veljaču 2006.

NEZAPOSLENE OSOBE PREMA DOBI

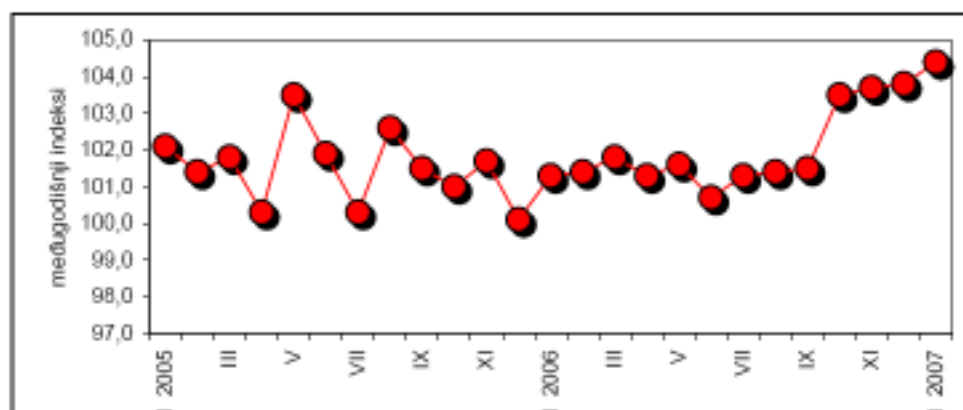


Izvor: HZZ, obrada: HGK

Provedba aktivne politike zapošljavanja Vlade RH odnosi se na poticanje zapošljavanja upravo rizičnih skupina nezaposlenih, a za te namjere Vlada namjerava tijekom 2007. godine izdvojiti oko 524 milijuna kuna. Ovogodišnji će se poticaji naime, utrošiti na programe zapošljavanja dugotrajno nezaposlenih, mladih, starije radne snage, branitelja, osoba s invaliditetom. Pored toga, mjere godišnjeg plana za poticanje zapošljavanja biti će usmjerene i na razvoj poduzetništva, otvaranje novih obrta, subvencioniranje kamata na poduzetničke kredite, kreditiranje poduzetništva u turizmu, obrazovanje dugotrajno nezaposlenih, čime bi se povećala zaposlenost te uskladila ponuda i potražnja na tržištu rada.

Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom je u siječnju, u pravnim osobama, iznosila **4739 kuna**. Tako je, uslijed nominalnog rasta neto plaća uz usporavanje rasta inflacije, nastavljen dinamičniji trend rasta realnih neto plaća, započet u posljednjem kvartalu 2006. U odnosu na isti mjesec prošle godine, ostvaren je **realan rast neto plaća od 4,4%**.

REALNE NETO PLAĆE



Izvor: DZS, obrada: HGK

Iako je u siječnju zabilježen realan rast plaća u prerađivačkoj industriji (5,5%) kao i u trgovini (3,0%) ipak su plaće u tim djelatnostima još uvijek 10-15% niže od državnog prosjeka. Međutim, taj je rast uslijed visokog udjela (40%) tih djelatnosti u ukupno zaposlenima, bitno utjecao na ukupnu razinu prosječno ostvarene plaće u siječnju.

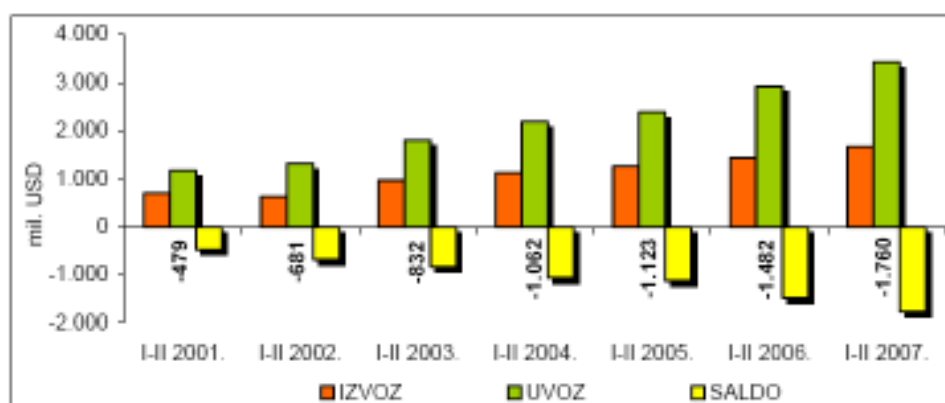
EKONOMSKI ODNOSI S INOZEMSTVOM

Vanjskotrgovinska robna razmjena

U veljači ove godine su rezultati robne razmjene povoljniji nego što su bili u siječnju. Naime, u siječnju je kod četiri djelatnosti značajne za kretanje ukupnog izvoza zabilježen pad u odnosu na isti mjesec prethodne godine (vađenje sirove nafte i zemnog plina, ribarstvo, proizvodnja koksa i naftnih derivata, proizvodnja ostalih prometnih sredstava) tako da je stopa rasta ukupnog izvoza izraženog u dolarima iznosila samo 3,7%, a izvoza bez brodogradnje 8,3%. U **veljači je**, s druge strane, u odnosu na prošlogodišnju veljaču znatno povećan **izvoz brodova i izvoz ostalih grana prerađivačke industrije**, pri čemu su se posebno isticali izvoz strojeva i uređaja, električnih uređaja i aparata, kemikalija i kemijskih proizvoda te izvoz metala. Zbog toga je kod ukupnog **izvoza zabilježena međugodišnja stopa rasta od 29,3%, a kod izvoza bez brodogradnje visokih 23,6%.**

Ukupno je nakon prva dva mjeseca izvoz u dolarima u odnosu na isto **prošlogodišnje razdoblje povećan za 16,2%.** Međutim, treba napomenuti da je od sredine prošle godine prisutan trend pada vrijednosti dolara koji je nastavljen i početkom ove godine što utječe na povećanje robne razmjene prikazane u dolarima. Naime, **povećanje vrijednosti izvoza u eurima iznosi tek 7,4%.** Na rast izvoza u prva dva mjeseca najviše su utjecali spomenuti izvoz strojeva i uređaja, električnih aparata i opreme te brodogradnja i izvoz metala.

ROBNA RAZMJENA RH S INOZEMSTVOM, u mil. USD



Izvor: DZS; obrada: HGK

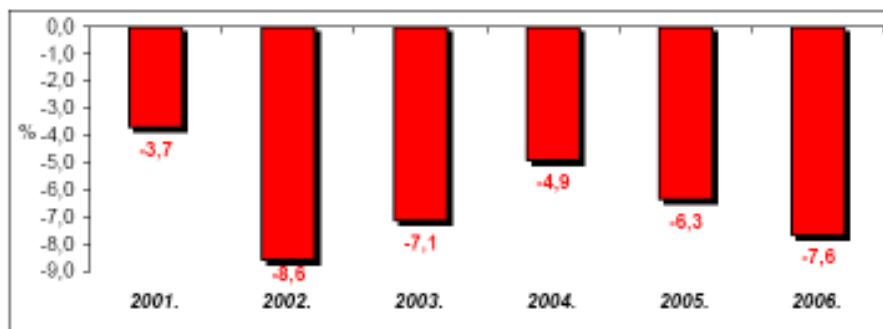
Uvoz je također znatno povećan u odnosu na prva dva prošlogodišnja mjeseca, i to za 17,5% u dolarima odnosno za 8,4% u eurima. Vidljivo je da su stope rasta uvoza ponovo nešto veće od stopa rasta izvoza. Rast uvoza uglavnom je generiran rastom uvoza metala, kemikalija i kemijskih proizvoda te motornih vozila, dok je istodobno kod dvije velike uvozne grane tj. uvoza sirove nafte i zemnog plina te uvoza naftnih derivata zabilježeno osjetno smanjenje vrijednosti uvoza. Taj pad je u prvenstveno bio rezultat znatno niže cijene sirove nafte na svjetskom tržištu tijekom siječnja i prve polovice veljače u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje.

Robni deficit je, prema tome, iznosio 1,8 milijardi USD odnosno bio je za 18,7% u dolarima ili za 9,4% u eurima veći nego u prva dva mjeseca 2006. godine. Time je nastavljen trend neprekinutog međugodišnjeg povećanja deficita za ovo razdoblje započet još 2001. godine.

Platna bilanca

Prema prvim podacima HNB-a, u 2006. godini je, drugu uzastopnu godinu, ostvaren rast deficita tekućeg računa platne bilance (+31,9%), do vrijednosti od rekordnih 2,62 milijardi eura. Uslijed bržeg rasta deficita od rasta BDP-a, udio deficita tekućeg računa u BDP-u povećan za 1,3 strukturna boda, na najvišu razinu u posljednje četiri godine (7,6%).

DEFICIT TEKUĆEG RAČUNA PLATNE BILANCE, udio u BDP-u



Izvor: HNB, obrada HGK

Takva su kretanja bila primarno uvjetovana nastavkom nepovoljnih kretanja na podračunu roba, koja se sve slabije neutraliziraju ostvarenjima u razmjeni usluga Hrvatske sa svijetom. Naime, iako je dinamika rasta izvoza roba bila čak nešto viša od dinamike rasta uvoza (za 2,9 postotna boda), to nije donijelo nikakve značajnije promjene: vrijednost uvezene robe je bila 69,2% viša od robe koja je izvezena te se **deficit robne razmjene povećao za 11,2% ili za 842,2 milijuna eura.**

Visokom robnom deficitu pridodao se (iako u apsolutnom iznosu gotovo osam puta manji, pa stoga i manje značajan) i **deficit na podračunu dohotka** (1,1 milijarda eura), koji je tijekom 2006. godine **povećan za 10,9%**. Kretanja na podračunu dohotka primarno određuju kretanja dohotka od izravnih ulaganja, gdje je zabilježen rast deficita od 31,2% uslijed rasta vrijednosti isplaćenih dividendi stranim vlasnicima (+33,6%), odnosno reinvestirane dobiti stranih vlasnika (+23%) tvrtki u Hrvatskoj.

Uz produbljavanje deficita na podračunima roba i dohotka, ostvarenja na uvijek suficitarnim podračunima (usluge i tekući transferi) nisu bila dostatna da spriječe rast ukupnog deficita tekućeg računa. Tako je **suficit na podračunu usluga uvećan za 7,4%, što je 4,2 postotna boda manje nego prethodne godine.** To je, naravno, najviše definirano kretanjima **prihoda od usluga u turizmu**, čiji je rast iznosio 4,9%, odnosno 4,1 postotni bod manje nego prethodne godine.

U zaostajanju za dinamikom rasta deficita s podračuna roba, **suficit s podračuna usluga je uspio pokriti tek 68,3% robnog deficita, najmanje od 2002. godine.**

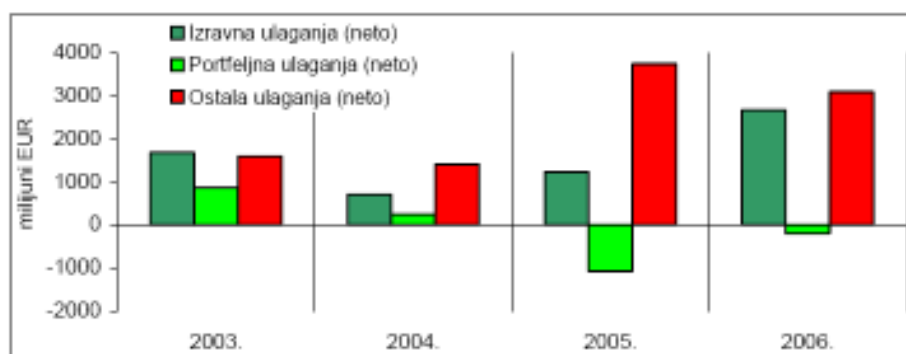
Financiranje deficita tekućeg računa, bilo je pokriveno **neto priljevom sredstava na osnovi ostalih** (3,1 milijarde eura) i **izravnih ulaganja** (2,6 milijardi eura), kao i prethodne godine, ali sa promjenom njihovih odnosa.

Naime, u odnosu na prethodnu godinu, **neto priljev na osnovi ostalih ulaganja bio je manji za 650,8 milijardi eura**, primarno uslijed povećanja sredstava (ulaganja domaćih sektora u inozemstvo). No, istodobno su povećane i obveze (za 964,5 milijuna eura), primarno uslijed većeg zaduženja tzv. Ostalog sektora (gospodarstvo) u odnosu na prethodnu godinu.

S druge strane, **neto priljev na osnovi izravnih ulaganja je bio znatno veći nego prethodne godine, štoviše, bio je najveći od samostalnosti države.** Naime, na osnovi izravnih ulaganja, u 2006. godini je u Hrvatsku priteklo ukupno 2,8 milijardi eura, dvostruko više nego prethodne godine, čime je vrijednost deficita tekućeg

računa, nakon pet godina, bila u potpunosti pokrivena izravnim ulaganjima. No, struktura ulaganja i dalje nije povoljna: veći dio se odnosi na preuzimanja tvrtki (Plive od strane Barr Laboratories Europe iz Nizozemske) i dokapitalizaciju banaka (PBZ i Societe General).

STRUKTURA FINANCIRANJA DEFICITA TEKUĆEG RAČUNA PLATNE BILANCE



Izvor: HNB, obrada HGK

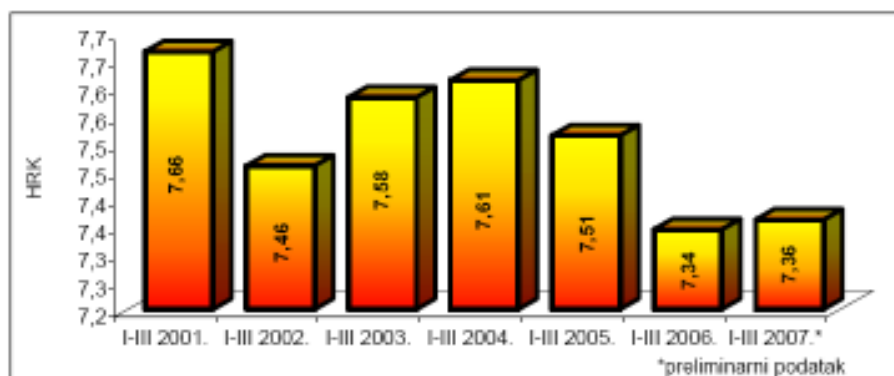
Na osnovi **portfeljnih ulaganja** je, kao i prethodne godine, zabilježen **neto odljev u visini od neznatnih 192,3 milijuna eura**, na osnovi povećanja ulaganja (uglavnom banaka) u inozemne dužničke vrijednosne papire, uz istodobno smanjenje obveza po inozemnim ulaganjima u domaće vrijednosne papire (otplata obveznica RH bez novih emisija u inozemstvu).

TEČAJ I MEĐUVALUTARNI ODNOSI

Tečaj kune prema euru u prva tri ovogodišnja mjeseca obilježava visoka razina **stabilnosti**, izraženija nego u istim mjesecima prethodnih godina. Tako je razlika između najvišeg i najnižeg dnevnog srednjeg tečaja eura iznosila samo 0,9%. Takva kretanja su prevladavala i u ožujku u je kojem početkom mjeseca zabilježena najniža ovogodišnja razina tečaja eura (7,3303 kune), ali je nakon toga prevladavao trend blagog rasta vrijednosti eura. S obzirom na takva kretanja tečaja ni u ožujku nije bilo intervencija HNB-a na deviznom tržištu.

Prosječni srednji **mjesečni tečaj eura za ožujak, uspoređen sa istim mjesecom 2006. godine, također pokazuje da nije bilo velikih oscilacija u tečaju**. Naime, taj je tečaj bio samo 0,4% viši od prošlogodišnjeg. Prosječni tečaj eura za prva tri mjeseca pokazuje još manje odstupanje jer je bio 0,3% viši nego u istom razdoblju prethodne godine. Ipak, taj rast pokazuje da je početkom ove godine zabilježena blaga međugodišnja deprecijacija kune, suprotna od trendova koji su prevladavali od ožujka 2004. godine.

PROSJEČNI SREDNJI TEČAJ HRK/EUR



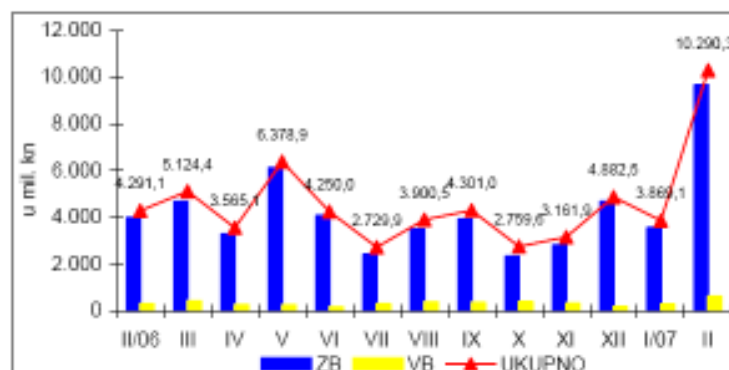
Izvor: HNB; obrada: HGK

Kod vrijednosti američkog dolara zabilježena su znatno dinamičnija kretanja, kako u drugom dijelu prošle, tako i u prva tri mjeseca ove godine. Naime, prosječna vrijednost dolara za prvi ovogodišnji kvartal bila je 8,0% manja nego u istom kvartalu 2005. godine. U samom ožujku zabilježen je trend pada dolara pa je dolar dostigao najnižu ovogodišnju vrijednost od 5,5176 kuna.

TRŽIŠTE KAPITALA

Tijekom veljače ukupni promet na Zagrebačkoj burzi iznosio je 9,7 milijardi kuna, što je 170,0% više u odnosu na prethodni mjesec. Redoviti promet dionicama narastao je za više od 52,0%, a promet obveznicama je više nego udvostručen. Najtrgovanija dionica u veljači je bila dionica INA-e kojom je ostvareno 216,8 milijuna kuna prometa, odnosno 16,7% ukupnog prošlomjesečnog prometa dionicama. Na drugom je mjestu dionica Podravke s 106,5 milijuna kuna prometa, dok je dionica Dalekovoda zauzela treće mjesto s 106,3 milijuna kuna prometa. U usporedbi s veljačom prošle godine, promet dionicama veći je za 134,0%, a redoviti promet obveznicama gotovo je za sedam puta veći. Indeks Crobex pod kraj veljače se približio granici od 4000 bodova, što je porast od 24,0% od početka ove godine, a u usporedbi sa krajem veljače 2006. bilježi visok rast od 76,8%.

MJESEČNI PROMET NA ZAGREBAČKOJ I VARAŽDINSKOJ BURZI



Izvor: Zagrebačka burza i Varaždinska burza, obrada HGK

Ukupan promet ostvaren tijekom veljače na Varaždinskoj burzi iznosio je više od 625,6 milijuna kuna te je u odnosu na prethodni mjesec povećan za gotovo

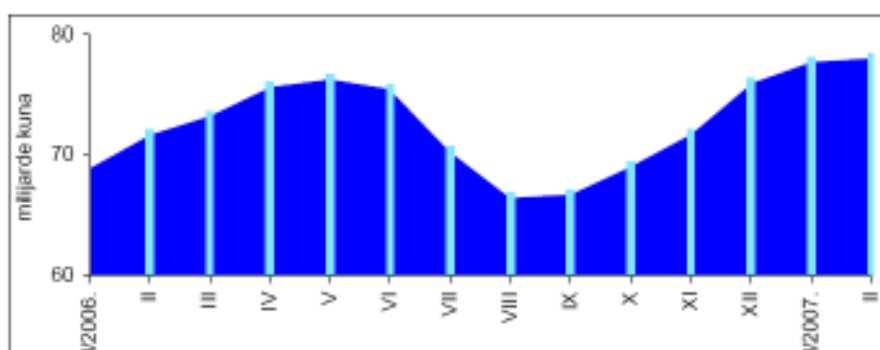
117,0%, dok je vrijednost indeksa VIN povećana 1,8%, na 3278,6 boda. S prometom od 87,8 milijuna kuna najlikvidnija dionica u veljači bila je dionica MIV Varaždina, a slijede dionice Proficia, Zagreb sa 72,4 milijuna kuna prometa te Ericsson Nikola Tesla s 57,0 milijuna kuna prometa. Značajan promet u veljači ostvarile su i dionice Slatinske banke iz Slatine (29,9 milijuna kuna), DOM Holdinga, Zagreb (29,9 milijuna kuna), Luke Rijeka (22,4 milijuna kuna) te Đuro Đaković Holdinga (18,9 milijuna kuna).

U veljači ove godine, na hrvatskom tržištu kapitala, ostvaren je ukupni promet od 10,3 milijarde kuna, što je 140,0% više u odnosu na isti mjesec prošle godine.

MONETARNA KRETANJA

Nakon prosječno visokog rasta u siječnju, poslovne banke su **tijekom veljače uvećale inozemnu pasivu** za samo 293 milijuna kuna, što je 9,5 puta manji prirast nego u istom mjesecu prošle godine. Inozemna pasiva je tako tijekom prva dva mjeseca uvećana 2,3 puta manje nego tijekom usporedivih mjeseci u prošloj godini, a godišnja stopa rasta u veljači je pala na najnižu razinu od sredine 2001. godine.

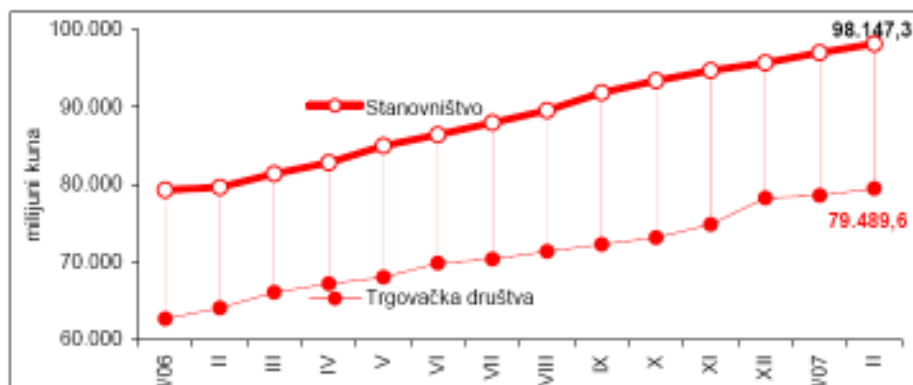
INOZEMNA PASIVA POSLOVNIH BANAKA
stanje krajem mjeseca



Izvor: HNB, obrada HGK

Istodobno je dinamika rasta potraživanja poslovnih banaka na osnovi plasiranih kredita privatnom sektoru ostala na razini dinamike rasta iz prva dva mjeseca prošle godine, uvećavši se ukupno za 3,7 milijardi kuna. Pritom je zabilježen brži rast kredita stanovništvu i sporiji rast kredita sektoru trgovačkih društava. Naime, krediti stanovništvu su tijekom prva dva mjeseca ubrzali rast za jedan postotni bod, dok se kod korporativnog sektora bilježi sporiji rast za dva postotna boda. U apsolutnim vrijednostima, stanovništvu je plasirano 1,3 milijardi kuna više, a korporativnom sektoru 794,1 milijuna kuna manje nego u istom razdoblju prošle godine.

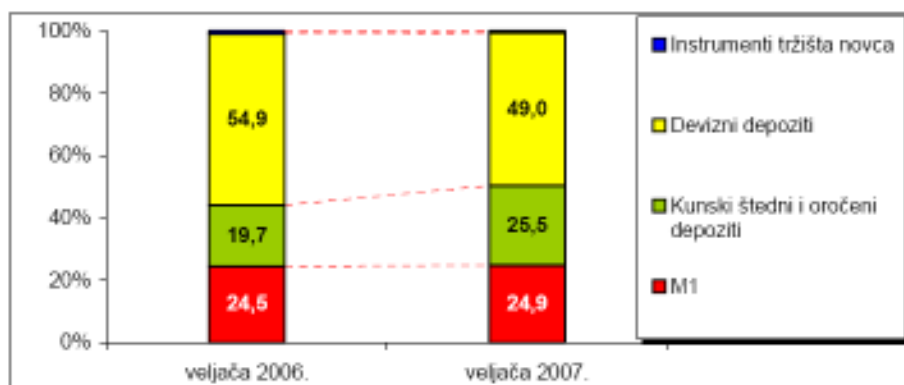
STANJE KREDITNE ZADUŽENOSTI STANOVNIŠTVA I KORPORATIVNOG SEKTORA KOD POSLOVNIH BANAKA



Izvor: HNB, obrada HGK

Kao i u siječnju, tako je i tijekom veljače kod sektora trgovačkih društava u skladu sa sezonskim kretanjima, zabilježeno smanjenje novca na žiro računima (-4,9%), što je najviše utjecalo i na smanjenje novčane mase M1^{***} (-1,2%). Uz istodobni pad deviznih depozita (-0,6%) i nešto blaži porast kunske štednje (1,3%), ukupna likvidna sredstva M4^{*} su ostvarila pad na mjesečnoj razini (-0,2%), što je u prvim mjesecima godine uobičajeno.

STRUKTURA UKUPNIH LIKVIDNIH SREDSTAVA M4



Izvor: HNB, obrada HGK

Na godišnjoj razini, u veljači je vrijednost agregata M4 porasla za 20,4%, što je 11,2 postotna boda više nego u veljači prošle godine, te najviše od kraja 2002. godine. Tome su pridonijele sve komponente ostvarivši znatno veće stope rasta nego u istom mjesecu prošle godine: M1 za 14,1, kunske depoziti za 25,1, a devizni depoziti za 3,9 postotnih bodova. Zbog snažnijeg i dugotrajnog rasta kunkskih komponenti, njihov udio u ukupnim likvidnim sredstvima M4 je u ovogodišnjoj veljači veći za 5,8 strukturnih bodova u odnosu na stanje u istom mjesecu prošle godine.

^{***} novčana masa M1=gotov novac izvan banaka+depoziti ostalih bankarskih institucija i ostalih domaćih sektora kod HNB-a+depozitni novac kod banaka

^{*} ukupna likvidna sredstva M4=Devizni depoziti+kunski štedni i oročeni depoziti+novčana masa M1+obveznice i instrumenti tržišta novca

LIKVIDNOST I SOLVENTNOST

Trendovi rasta u području solventnosti praćeni kroz nepodmirene naloge, već se više od godinu dana praktički ne mijenjaju. Odnosno, i u veljači ove godine nastavlja se rast insolventnih pravnih osoba kao i nepodmirenih naloga.

Tako je broj insolventnih pravnih osoba u veljači veći za 2.043 poduzeća (9,9%) u odnosu na isti mjesec prošle godine. Nepodmireni nalozi, istodobno, iznose 12,5 milijardi kuna i veći su za 1,3 milijarde kuna (11,8%).



Izvor: FINA, obrada HGK

Rast nepodmirenih naloga generiran je uglavnom nalozima po osnovi neplaćenih poreza koji čine preko trećine ukupno nepodmirenih obveza, a najveći dio, odnosno oko 88% ukupnih obveza čine nepodmireni nalozi preko 360 dana koji su u roku godinu dana porasli za 1,1 milijardu kuna.

Uz opadajući trend broja zaposlenih koji je ponovno započet prije tri mjeseca, kod insolventnih pravnih osoba registrirano je momentalno oko 29 tisuća djelatnika. U odnosu na prošlogodišnju veljaču broj zaposlenih u tim je subjektima manji za 7,1 tisuću.

Najveći dio nepodmirenih obveza i nadalje se odnosi na trgovinu (45,2%), prerađivačku industriju (19,6%) te na građevinarstvo (10,1%). Ostale djelatnosti pojedinačno imaju nepodmirene obveze manje od 8%, odnosno manje od 900 milijuna kuna.

Prema teritorijalnom kriteriju najveća vrijednost nepodmirenih obveza pravnih osoba odnosi se na Grad Zagreb čiji nepodmireni nalozi krajem veljače ove godine iznose 5,5 milijardi kuna (oko 44% ukupno nepodmirenih naloga za plaćanje). Slijede: Splitsko-dalmatinska županija (8,1%), Primorsko-goranska (6,1%), Osječko-baranjska (6,1%), Zagrebačka (5,2%) i druge.

Slične tendencije bilježe se i kod fizičkih osoba (obrnika). Odnosno, njihovo poslovanje, isto tako, karakterizira višegodišnji trend rasta broja insolventnih subjekata, nepodmirenih obveza i zaposlenih radnika. Tako je krajem veljače ove godine u "blokadi" bilo preko 39 tisuća fizičkih osoba kod kojih je registrirano oko 17,3 tisuće zaposlenih, a nepodmireni nalozi iznosili su 4,6 milijardi kuna.

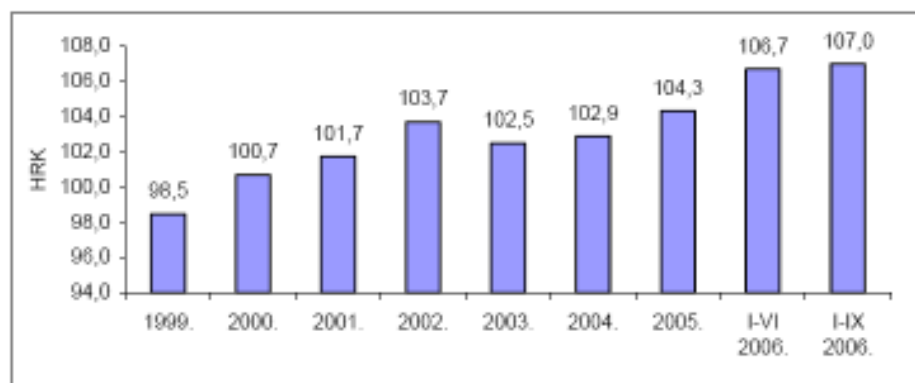
FINANCIJSKI REZULTATI POSLOVANJA PODUZETNIKA U RAZDOBLJU I.-IX. 2006. GODINE

U relativno stabilnom okruženju hrvatski su poduzetnici, u prvih devet mjeseci 2006. godine, ostvarili pozitivne poslovne rezultate. Porastao je broj poduzetnika i zaposlenih, ukupni prihodi su rasli brže od ukupnih rashoda, a i u nominalnom pogledu su bili veći od njih, uz istodobno osjetniji rast investicija u dugotrajnu imovinu.

Financijska je agencija prikupila i obradila 71.516 statističkih izvještaja poduzetnika što je u usporedbi s istim razdobljem 2005. godine više za 7.123 izvještaja, odnosno 11,1%. Od ukupnog broja najviše se odnosi na male poduzetnike (67.472), zatim na srednje (2.985) pa zatim na velike poduzetnike (1.059). Pritom najveći udio u strukturi hrvatskog gospodarstva ima trgovina (37,5%), slijedi djelatnost poslovanja nekretninama i poslovnih usluga (21,2%) te prerađivačka industrija (14,0%).

U prvih devet mjeseci 2006. godine zabilježen je trend rasta zaposlenosti pa je broj zaposlenih iznosio 863.738 osoba što je, u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, više za 9,4%. Uz zabilježeni rast zaposlenosti od 5,5% najveći broj zaposlenih se i nadalje bilježi u prerađivačkoj industriji (29,7%). Trgovina je na drugom mjestu (22,7%) s rastom od 10,5%. Slijedi građevinarstvo (11,1%) s rastom od 13,5%. Najbrži rast zaposlenih od 29,0% bilježi se kod poslovanja nekretninama pa je tu sada zaposleno 9,7% ukupno zaposlenih. Prijevoz, skladištenje i veze uz rast zaposlenosti od 5% zapošljava 9,3% ukupno zaposlenih.

OSTVARENI PRIHODI NA 100 KUNA RASHODA



Izvor: FINA, Obrada: HGK

U prva tri kvartala 2006. godine hrvatski su poduzetnici ostvarili ukupan prihod u iznosu od 420,5 milijardi kuna čime je ostvaren rast od 14,7% u odnosu na isto razdoblje 2005. godine. Ukupni rashodi istodobno su porasli za 14,5% i iznosili su 392,9 milijardi kuna. Odnos prihoda i rashoda, odnosno pokrivenost rashoda prihodima povećana je sa 104,3 kune u 2005. godini na 107,0 kuna u prvih devet mjeseci 2006.

Nominalno su prihodi bili veći od rashoda kod svih djelatnosti osim u poljoprivredi, lov i šumarstvu. Istovremeno je nešto brži rast prihoda od rashoda ostvaren u prerađivačkoj industriji (rast prihoda 13,3%, rashoda 13,2%), građevinarstvu (rast prihoda 18,4%, rashoda 17,6%), trgovini (rast prihoda 15,5%, rashoda 15,3%) i poslovanju nekretninama (rast prihoda 22,2%, rashoda 18,5%). S

druge strane, brži rast rashoda od prihoda zabilježen je kod djelatnosti prijevoza, skladištenja i veza (rast prihoda 13,3%, rashoda 16,4%), turizma, odnosno hotela i restorana (rast prihoda 11,4%, rashoda 14,6%) i financijskog poslovanja (rast prihoda 11,8%, rashoda 13,1%).

U strukturi ukupnih prihoda najveći dio odnosi se na prihode od prodaje roba i usluga na domaćem tržištu s time da je njihov udio povećan sa 77,8% u prvih devet mjeseci 2005. godine na 78,7% u istom razdoblju 2006. godine. Tako prihodi od prodaje na stranom tržištu, iako bilježe tendenciju rasta (16,0%), i nadalje čine svega 13,6% ukupnih prihoda.

U strukturi ukupnih rashoda ističu se četiri grupe troškova na koje se odnosi 86% ukupnih rashoda, a to su nabavna vrijednost prodane trgovačke robe sa udjelom od 37,5%, materijalni troškovi sa 20,3%, troškovi usluga sa 15,4% i troškovi osoblja sa 12,8%. Prve tri navedene grupe troškova bilježe i natprosječan rast u odnosu na rast ukupnih rashoda (14,5%). Dakle, samo su troškovi za plaće rasli nešto sporije od ukupnih rashoda. Prosječna mjesečna bruto plaća po zaposlenom iznosila je 6.463 kune ili 3,8% (realno 0,3%) više nego u istom razdoblju prethodne godine, a prosječna mjesečna neto plaća iznosila je 3.902 kune uz rast od 3,1% što znači realno smanjenje za 0,4%.

Investicije u dugotrajnu imovinu, u odnosu na prvih devet mjeseci 2005. godine, veće su za 22,1% odnosno, iznosile su 43,2 milijarde kuna. Iako je udio u ukupnim investicijama nešto smanjen ipak se najveći dio ulaganja odnosi na privatni oblik vlasništva (70,8%). Istodobno se povećao udio (za 0,9% na 15,8%) sektora državnog vlasništva, dok je zadružno ostalo na udjelu od 0,1%. Kod sektora mješovitog vlasništva bilježi se trend smanjenja udjela za 0,8%.

Prema tehničkoj strukturi ulaganja najviše je uloženo u građevine (43,5%), a zatim u opremu (39,1%) s time da su ulaganja u građevine veća za 26,4%, a u opremu za 23,6%. Posebno se ističe rast ulaganja u domaću opremu od 32,6% čime je taj udio u strukturi ulaganja porastao sa 16,1% u prvih devet mjeseci 2005. godine na 17,5% u istom razdoblju 2006. Istovremeno je zabilježen rast uvozne opreme od 17,2%, ali je taj udio smanjen sa 22,5% na 21,6%.

Analiza investicija prema djelatnosti investitora pokazuje da su najveća ulaganja u prvih devet mjeseci 2006. godine izvršena u trgovini (8,0 milijardi kuna ili 18,5%), zatim prerađivačkoj industriji (7,4 milijarde kuna ili 17,2%), poslovanje nekretninama (6,2 milijarde kuna ili 14,4%), građevinarstvu (5,8 milijardi kuna ili 13,5%), te području prijevoza, skladištenja i veza (5,0 milijardi kuna ili 11,5%).

Od ukupnog broja poduzetnika samo je 40,3%, odnosno oko 28.800 poduzetnika ulagalo u dugotrajnu imovinu dok su kod većine (60%) poduzetnika ipak takva ulaganja izostala.

Unatoč relativno stabilnim makroekonomskim uvjetima poslovanja u prvih devet mjeseci 2006. godine zabilježen je trend rasta broja insolventnih pravnih osoba. Krajem rujna prošle godine, naime, registrirano je 21.685 insolventna poduzeća odnosno, taj je broj u odnosu na rujan 2005. veći za 1.412 poduzeća (7,0%). Najveći broj insolventnih pravnih osoba registriran je u trgovini (48,5%), zatim prerađivačkoj industriji (12,7%), poslovanju nekretninama (9,3%) i građevinarstvu (8,4%).

Istovremeno, dospjeli prijavljeni nalozi za plaćanje na godišnjoj razini bilježe rast od 7,1% (za 763 milijuna kuna) i krajem rujna iznose 11,6 milijardi kuna. Analiza strukture pojedinih djelatnosti pokazuje da se čak 74,8% nepodmirenih naloga odnosi na tri djelatnosti i to trgovinu (45,5%), prerađivačku industriju (18,4%) i

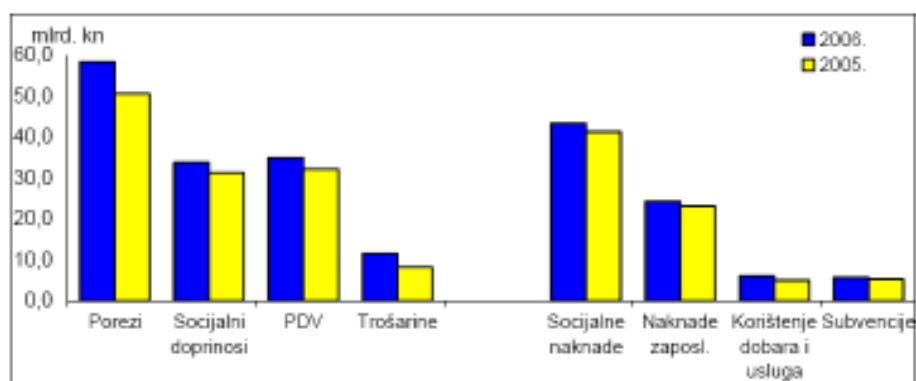
građevinarstvo (10,9%). U strukturi nepodmirenih obveza rastu nalozi po osnovi neplaćenih poreza i doprinosa pa je njihov udio (37,7%) porastao za 4,4 postotna boda u odnosu na rujan 2005. godine. Nepodmireni nalozi preko 360 dana iznose 10,3 milijarde kuna što znači rast od 9,6% u odnosu na rujan 2005.

Kod insolventnih pravnih osoba je krajem rujna 2006. godine bilo zaposleno 30.111 osoba s time da je njihov broj, u odnosu na rujan 2005. godine, smanjen za 599 osoba, odnosno za 1,9%. Pritom je oko 66% tih osoba zaposleno u tri djelatnosti i to prerađivačkoj industriji (27,1%), trgovini (23,7%) i građevinarstvu (15,2%).

DRŽAVNI PRORAČUN

U 2006. godini su prihodi i rashodi državnog proračuna praktički ostvareni na razini planiranoj rebalansom proračuna donesenim sredinom godine. Prihodi su iznosili 95,2 milijarde kuna (0,4% više od planiranih), a rashodi 95,9 milijardi kuna ili 0,1% manje od planiranih. U odnosu na 2005. godinu prihodi su povećani za 11,2%, a rashodi za 7,4% što je uz smanjenje neto nefinancijske imovine za 9,6% omogućilo smanjenje neto zaduživanja državnog proračuna za 21,6%. Time je deficit državnog proračuna mjeren pokazateljem neto pozajmljivanja/zaduživanja iznosio -2,3 milijarde kuna, što je 1,5 milijardi kuna manje nego prethodne godine. Realnije sagledan, prema modificiranom obračunskom načelu, koje uz ostalo uzima u obzir i promjene stanja dospjelih, a neplaćenih obveza za fiskalnu godinu, deficit državnog proračuna smanjen je na razinu od 1,7% BDP-a.

DRŽAVNI PRORAČUN



Izvor: Ministarstvo financija; obrada HGK

Visok rast prihoda državnog proračuna u 2006. g. potaknut je snažnim rastom poreznih prihoda od 15,4%, unutar kojih su najbrže rasli prihodi od poreza na dobit s godišnjim porastom od 28% i poreza na imovinu s rastom od 28,5%. Gospodarski rast, dobra turistička sezona i smanjenje porezne evazije utjecali su na dobro ostvarenje i ostalih poreznih prihoda, poglavito prihoda od PDV-a koji su porasli za 8,3% i trošarina koje su porasle za 5,7%. Unutar trošarina, zbog nastavka dinamičnog rasta prodaje novih automobila, najviše su porasle trošarine na osobne automobile, ostala motorna vozila, plovila i zrakoplove (17,5%), a jedino su trošarine na bezalkoholna pića ostvarene u nižem iznosu nego u 2005. godini. Prihodi od socijalnih doprinosa, koji su činili 35,6% proračunskih prihoda, porasli su za 8,2% u odnosu na isto razdoblje 2005. godine.

Umjeren rast rashoda državnog proračuna u 2006. g. rezultat je blagog rasta najznačajnijih rashodnih stavki: naknada zaposlenima koje su povećane za 4,9%, i socijalnih naknada koje su porasle za 5%. Značajnije povećanje bilježe **rashodi za korištenje dobara i usluga (22,6%)** te **subvencije trgovačkom društvima izvan javnog sektora (20,9%)**. Pritom su se rashodi za korištenje dobara i usluga kretali u okviru planiranih, dok su ukupne subvencije isplaćene u visini od 4,7% iznad planiranih, a subvencije trgovačkim društvima izvan javnog sektora 6,7% više od planiranih. **Rashodi za kamate** porasli su 7,4% unutar kojih su, kao rezultat orijentacije države na domaće tržište kapitala, rashodi za inozemne kamate smanjeni za 9,2%, a povećani su rashodi za domaće kamate za 22,1%.

Početak 2007. godine stupile su na snagu Izmjene i dopune Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave kojima **porez na dobit** postaje isključivo prihod državnog proračuna, dok se **porez na dohodak** raspodjeljuje u potpunosti jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. **U tom kontekstu sadašnji prihodi državnog proračuna za ove dvije stavke više nisu direktno usporedivi s ranijima.** Pritom treba imati u vidu i činjenicu da je dio prošlogodišnje obveze poreza na dobit u visini od 6,4 milijuna kuna uplaćen ove godine u korist državnog proračuna te se Odlukom Vlade vraća županijama, gradovima i općinama.

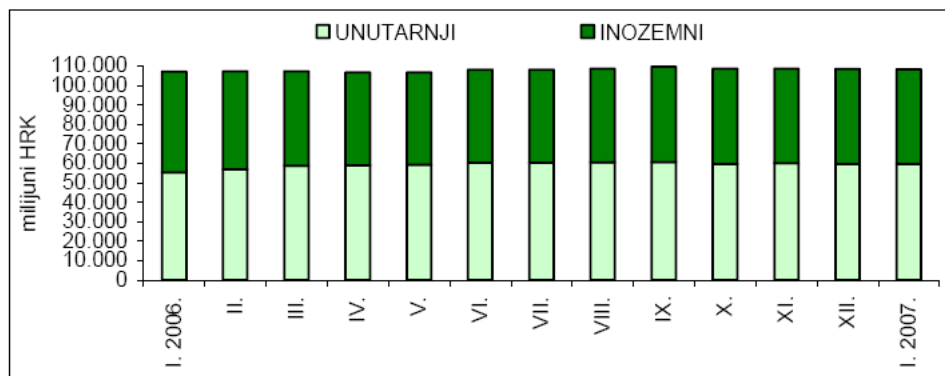
U siječnju ove godine nastavljene su pozitivne tendencije u ostvarivanju državnog proračuna: prihodi su na godišnjoj razini povećani za 22,6 %, rashodi za 4,7%, a prvi put je ostvaren i **višak sredstava u proračunu (definiran kao neto pozajmljivanje/zaduživanje)** u visini od 606 milijuna kuna. Pritom su porezni prihodi u odnosu na isti mjesec prošle godine povećani za 28,3%, prihodi od socijalnih doprinosa za 10,2%, dok su na rashodnoj strani naknade zaposlenima povećane za 9,3%, a socijalne naknade za 7,3%.

Podaci o proračunu konsolidirane opće države za 2006. godinu ukazuju na **izrazito dobre rezultate u fiskalnoj konsolidaciji javnog sektora.** Prihodi konsolidirane opće države u 2006. g. povećani su u odnosu na prethodnu godinu za 8,9% pri čemu porezni prihodi za 10,3%, a socijalni doprinosi za 8,2%. Istodobno su rashodi rasli znatno sporije (7,2%), a posebno najznačajnije rashodne stavke: socijalne naknade (5,5%) i naknade zaposlenima (5,7%). Zahvaljujući tomu kao i stagnaciji razine neto nefinancijske imovine, deficit proračuna konsolidirane opće države mjeran pokazateljem neto pozajmljivanja/zaduživanja smanjen je za gotovo 2 milijarde kuna. **Odnosno, deficit proračuna, definiran po modificiranom obračunskom načelu, iznosio je 7,4 milijardi kuna ili 3% BDP-a, čime je dosegnut Maastrichtski kriterij.**

DUG SREDIŠNJE DRŽAVE

Dug središnje države se od rujna prošle godine lagano, ali kontinuirano smanjuje. **Tako je krajem siječnja iznosio 108,4 milijardi kuna, što je 1,2% više nego u istom mjesecu prošle godine.** Pritom je međugodišnji rast unutarnjeg duga iznosio 8%, ali je istodobno inozemni dug smanjen za 6,1%.

DUG SREDIŠNJE DRŽAVE



Izvor: HNB, obrada HGK

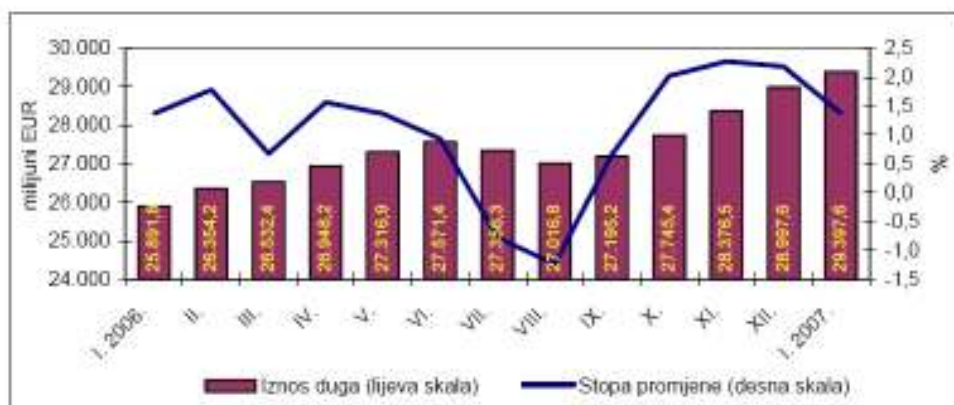
Naime, tijekom siječnja je dug središnje države smanjen za 63,8 milijuna kuna zahvaljujući smanjenju inozemnog duga za 131 milijun kuna uz istodoban rast unutarnjeg duga za 67,2 milijuna kuna. Pritom su republički fondovi smanjili svoj unutarnji i inozemni dug, dok je Republika Hrvatska, u skladu s politikom zaduživanja na domaćem tržištu kapitala, smanjila inozemni, a povećala unutarnji dug.

Tijekom četvrtog tromjesečja prošle godine bilježio se dinamičniji trend rasta domaćih jamstava u odnosu na inozemna jamstva. Takav se trend nastavlja i početkom ove godine. Odnosno, tijekom siječnja je ukupan iznos izdanih jamstava povećan za 92 milijuna kuna pa su **ukupno izdana državna jamstva krajem mjeseca iznosila 14,3 milijarde kuna, od čega su 53,1% domaća, a 46,9% inozemna jamstva.** Time je u siječnju zabilježen do sada najveći udio domaćih jamstava u ukupnim jamstvima.

INOZEMNI DUG REPUBLIKE HRVATSKE

U siječnju je bruto inozemni dug povećan za 400 milijuna eura čime je dosegao iznos od 29,4 milijarde eura. U odnosu na isti mjesec prošle godine dug je povećan za 13,5%. Najveći međugodišnji rast bilježe ostali sektori (poduzeća) čiji je inozemni dug za točno 1/3 veći nego godinu dana ranije. Slijedi ih bankarski sektor s povećanjem od 13%, dok je država smanjila svoj dug za 6,3%. Tako se i u 2007. godini nastavljaju slični trendovi u pogledu strukture inozemnog zaduživanja.

BRUTO INOZEMNI DUG



Izvor: HNB, obrada HGK

Povoljni rezultati vezani uz smanjivanje proračunskog deficita omogućili su državi da međugodišnju razinu duga kontinuirano smanjuje od ožujka 2005. godine. Zahvaljujući tomu, udio je države u ukupnom bruto inozemnom dugu smanjen s 27,3% u siječnju 2006. g. na 22,5% u siječnju ove godine, ili za 4,8 postotnih bodova. Nasuprot tomu, od lipnja 2006. godine sektor poduzeća preuzeo je od banaka ulogu sektora koji kontinuirano bilježi najviše međugodišnje stope rasta, što je velikim dijelom posljedica djelovanja ograničavajućih mjera koje HNB poduzima prema bankarskom sektoru.

Tijekom siječnja je inozemni dug ostalih sektora povećan za 236,4 milijuna eura, banaka za 202 milijuna eura, a temeljem izravnih ulaganja 5,1 milijun eura. I dalje se pogoršava ročna struktura duga u kojoj je udio kratkoročnog duga dosegao 17,7% (godinu dana ranije bio je 13,6%). Najveći dio kratkoročnog bruto inozemnog duga odnosi se na bankarski sektor (70,1%).

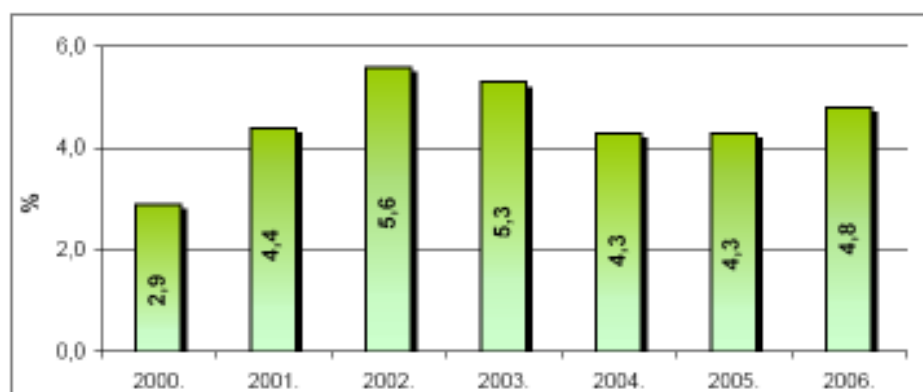
BRUTO DOMAĆI PROIZVOD

Prema najnovijim podacima DZS-a, BDP je u 2006. godini **realno veći za 4,8%, odnosno stopa rasta je veća za 0,5 postotnih bodova u odnosu na stopu u prethodnoj godini.** Njegov nominalni rast je istodobno iznosio 8,3% pa je vrijednost BDP-a u 2006. godini dosegla 250,6 milijardi kuna odnosno 34,2 milijarde eura.

Kretanje BDP-a je tijekom godine bilo relativno ravnomjerno. Prema visini stope (6,0%) u odnosu na prosjek godine se izdvajao samo prvi kvartal. Naime, tu se isticao tzv. bazni efekt budući da je u prvom kvartalu 2005. godine zabilježeno usporavanje gospodarske aktivnosti. **U četvrtom kvartalu,** koji na kraju određuje konačnu godišnju stopu rasta je **rast iznosio istovjetnih 4,8%.** Pri tome su se po stopama rasta, među potrošnim kategorijama obračuna BDP-a, isticali državna potrošnja te izvoz roba i usluga. Odnosno, međugodišnji rast državne potrošnje iznosio je 4,4% (prosjek prva tri kvartala iznosio je 1,4%), a realni rast izvoza roba i usluga 11,2%. Podaci o razmjeni roba i usluga s inozemstvom izraženi u eurima, zaista pokazuju da je stopa rasta izvoza roba i usluga u četvrtom kvartalu bila viša nego u prethodnim kvartalima. Pritom se isticao izvoz roba čija je stopa rasta (19,1%), u odnosu na isti kvartal prethodne godine, bila znatno više nego u

prethodna dva kvartala (4,1% i 12,0%), dok je na visoku stopu (39,8%) u prvom kvartalu utjecalo spomenuto usporavanje gospodarske aktivnosti početkom 2005. godine. Istodobno je stopa rasta izvoza usluga (10,1%) bila viša nego u prvom (-0,6%) i trećem kvartalu (2,2%) te nešto niža od drugog (11,8%).

REALNE STOPE RASTA BDP-a, %



Izvor: DZS, obrada HGK

Rast BDP-a u 2006. godini generiran je prvenstveno rastom izvoza roba i usluga te rastom investicija u fiksni kapital. Podaci iz platne bilance pokazuju da je pritom povećanje izvoza roba uz znatno veću stopu nominalnog rasta (16,9%) utjecalo približno dva i pol puta više nego povećanje izvoza usluga (6,0%). Na rast robnog izvoza najviše je utjecao povećani izvoz brodova, zemnog plina, hrane i pića, naftnih derivata te metala. Istodobno je devizni prihod od turizma, kao najzačajniji prihod od izvoza usluga, povećan za umjereno visokih 4,9%. Investicije u fiksni kapital ponovo su znatno potaknute građevinskom aktivnosti. Tako je indeks fizičkog obujma građevinskih radova nakon pada u 2005. godini ponovo zabilježio godišnji rast od 9,4%. Pritom je primjetno da se od 2003. godine bilježi trend laganog povećanja udjela odrađenih sati na zgradama uz istodoban lagani pad udjela odrađenih sati na ostalim građevinama (najveći dio obuhvaća izgradnju cesta). Kraće rečeno i u prošloj godini je nastavljen trend povećanja stanogradnje u ukupnoj investicijskoj aktivnosti.

Pored ove dvije kategorije potrošnje na rast BDP-a su, u manjoj mjeri, utjecale i preostale kategorije potrošnje: osobna i državna potrošnja te promjena zaliha. Kod osobne potrošnje, koja i dalje ima najveći udio u BDP-u (56%), je nakon usporavanja rasta u 2005. godini ponovo zabilježena nešto brža dinamika rasta (3,5%). Premda je popis izvora financiranja osobne potrošnje širi, ipak su plaće i krediti najveći dio tih izvora, a u 2006. godini je zabilježen realan rast neto plaća od 1,9%, a stopa rasta kredita stanovništvu iznosila je visokih 21,9%. Pored toga, u 2006. godini je započeo povrat duga umirovljenicima, a nastavljen je i daljnji rast ukupnih socijalnih davanja od približno 5%. Rast je državne potrošnje (2,2%) bio nešto dinamičniji nego u prethodnim godinama, ali nije bitno utjecao na kretanje BDP-a. Posljednja kategorija potrošnje su zalihe čiji je rast u prošloj godini bio znatno manje izražen nego u 2005. godini tako da ni one nisu znatnije utjecale na rast BDP-a.

Usporedba dinamike rasta BDP-a s prethodnom godinom pokazuje da je povećana dinamika rasta, u 2006. godini, ostvarena ponajprije zahvaljujući rastu investicija u fiksni kapital (10,9%). Naime, njihov je rast bio najbrži od 2003. godine koja je karakteristična po početku intenzivne cestogradnje. Slijedi izvoz roba i usluga (6,9%) čiji je međugodišnji rast također bio najveći od 2003. godine.

Nažalost, usporedno s rastom ukupne domaće potrošnje i izvoza roba i usluga povećao se i uvoz roba i usluga i to za 7,3%, pa je i tu zabilježena najbrža dinamika rasta od 2003. godine.