

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI
SESALNIH ENOT NA TRGU MASAŽNIH KADI**

Ljubljana, oktober 2010

IRENA BERTONCELJ

IZJAVA

Študentka Irena Bertoncelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	2
1.1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN TRŽENJE.....	2
1.2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	2
1.3 POSEBNOSTI TRŽENJA VISOKO-TEHNOLOŠKIH IZDELKOV.....	4
2 PODJETJE DOMEL	5
2.1 ZGODOVINA PODJETJA	5
2.2 PODJETJE DANES.....	6
2.3 SKUPINE IZDELKOV	7
2.3.1 <i>Sesalne enote</i>	8
2.3.2 <i>Motorji</i>	8
2.3.3 <i>EC sistemi</i>	9
2.3.4 <i>APEC</i>	9
2.3.5 <i>Komponente in orodja</i>	10
3 PODROBNEJŠA ANALIZA SKUPINE SESALNE ENOTE	10
3.1 MODEL SKUPINE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG MODEL).....	11
3.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA IN TEHNOLOGIJE.....	12
3.2.1 <i>Življenjski cikel proizvoda:</i>	12
3.2.2 <i>Življenjski cikel tehnologije</i>	14
3.3 POVEZAVA BCG MODELA IN ŽIVLJENJSKEGA CIKLA SESALNE ENOTE.....	14
4 RAZISKAVA TRGA MASAŽNIH KADI	16
4.1 OPIS TRGA.....	16
4.2 ANALIZA TRŽNIH TRENDOV	18
4.2.1 <i>Rast prebivalstva</i>	18
4.2.2 <i>Gospodarska rast</i>	19
4.2.3 <i>Dobra kakovost po zmerni ceni</i>	19
4.2.4 <i>Nižanje cen</i>	20
4.2.5 <i>Skrb za naravno okolje</i>	20
4.2.6 <i>Večja pozornost namenjena zdravju in sprostitvi</i>	23
4.2.7 <i>Cocooning</i>	23
4.3 VELIKOST TRGA.....	23
4.3.1 <i>Združene države Amerike</i>	24
4.3.2 <i>Evropa</i>	26
4.4 ANALIZA KLJUČNIH KUPCEV	28
4.4.1 <i>Proizvajalci masažnih kadi</i>	28
4.4.2 <i>Proizvajalci zračnih pihal</i>	31
5 ANALIZA OKOLJA.....	32
5.1 ANALIZA PANOGA.....	32
5.1.1 <i>Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi</i>	32
5.1.2 <i>Možnost pojava novih substitutov</i>	34
5.1.3 <i>Pogajalska moč kupcev</i>	34
5.1.4 <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	36
5.1.5 <i>Nevarnost vstopa novih konkurentov (potencialna konkurenca)</i>	36
5.2 ANALIZA KONKURENCE.....	38
5.2.1 <i>Ametek</i>	38
5.2.2 <i>Panasonic Corporation</i>	39
5.2.3 <i>Kitajski proizvajalci</i>	40
5.3 SWOT ANALIZA	41
5.3.1 <i>Analiza priložnosti in nevarnosti</i>	41
5.3.2 <i>Analiza prednosti in slabosti</i>	43

6	TRŽNI IN PRODAJNI POTENCIAL PODJETJA	44
6.1	TRŽNI POTENCIAL	44
6.2	PRODAJNI POTENCIAL	45
7	OCENA PRIVLAČNOSTI VSTOPA PODJETJA NA TRG MASAŽNIH KADI.....	45
7.1	PRIVLAČNOST PODJETJA ZA TRG	45
7.2	PRIVLAČNOST TRGA ZA PODJETJE.....	46
	SKLEP	47
	LITERATURA IN VIRI.....	48

KAZALO SLIK

SLIKA 1:	STRUKTURA PRODAJE PO TRGIH V LETU 2009	6
SLIKA 2:	STRUKTURA PROIZVODNJE PO SKUPINAH IZDELKOV ZA LETO 2009.....	8
SLIKA 3:	SESALNE ENOTE ZA MOKRO IN SUHO SESANJE	8
SLIKA 4:	DC MOTOR IN UNIVERZALNI KOLEKTORSKI MOTOR	9
SLIKA 5:	EC PUHALO IN EC VENTILATOR	9
SLIKA 6:	KORAČNI MOTOR IN EC MOTOR	10
SLIKA 7:	VREDNOST PRODAJE IN DOBIČKA PO POSLOVNIH ENOTAH ZA LETO 2009	10
SLIKA 8:	MATRIKA RAST-DELEŽ ZA SKUPINE IZDELKOV PODJETJA DOMEL.....	12
SLIKA 9:	ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA	13
SLIKA 10:	ŠTEVILO PRODANIH SESALNIH ENOT, PO LETIH, V 1.000 KOSIH	14
SLIKA 11:	MREŽA ŠIRITVE IZDELKA IN TRGA	15
SLIKA 12:	PRVA PRENOSLJIVA VODNA ČRPALKA J-300	16
SLIKA 13:	PRIMER ZRAČNEGA IN VODNEGA SISTEMA V MASAŽNI KADI.....	17
SLIKA 14:	ŠTEVILO NOVIH ENO-DRUŽINSKIH HIŠ IN KOPALNIC PO LETIH, ZDA	18
SLIKA 15:	PRODAJA MASAŽNIH KADI PO SEGMENTIH	18
SLIKA 16:	VREDNOST PRODAJE KOPALNIŠKIH IZDELKOV IZ PLASTIČNIH MAS ZA PORABNIŠKI TRG, ZDA	24
SLIKA 17:	PROIZVODNJA KOPALNIŠKIH IZDELKOV IZ PLASTIČNIH MAS ZA PORABNIŠKI TRG, LETO 2002, ZDA.....	25
SLIKA 18:	TRŽNI DELEŽ VODILNIH PODJETIJ NA TRGU MASAŽNIH KADI, LETO 2004, ZDA	25
SLIKA 19:	TRŽNI DELEŽ VODILNIH PODJETIJ NA TRGU MASAŽNIH KADI, LETO 2005, EVROPA.....	26
SLIKA 20:	VREDNOST PROIZVODNJE PLASTIČNIH KADI, KADI S TUŠEM IN UMIVALNIKOV.....	27
SLIKA 21:	PUHALO PODJETJA AIR SUPPLY OF THE FUTURE, ZDA.....	31
SLIKA 22:	PROMET PROIZVODNJE ELEKTROMOTORJEV, GENERATORJEV IN TRANSFORMATORJEV	33
SLIKA 23:	POSLOVANJE PODJETJA AMETEK GLEDE NA GEOGRAFSKO PODROČJE	39
SLIKA 24:	POSLOVANJE PODJETJA PANASONIC CORPORATION GLEDE NA GEOGRAFSKO PODROČJE	40

KAZALO TABEL

TABELA 1:	SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU	6
TABELA 2:	REZULTATI POSLOVANJA PODJETJA AMETEK, V MILIJON EUR.....	38
TABELA 3:	REZULTATI POSLOVANJA PODJETJA PANASONIC CORPORATION, V MILIJARDAH EUR	40
TABELA 4:	PRIMERJAVA PRODAJNIH CEN SESALNIH ENOT MED RAZLIČNIMI PROIZVAJALCI, V EUR/KOS	41
TABELA 5:	NAPOVED PRODAJE 2011-2016.....	45

UVOD

Podjetje Domel je vodilni evropski neodvisni proizvajalec sesalnih enot z okrog 65% evropskim tržnim deležem. Sesalne enote so najbolj prepoznavna skupina izdelkov blagovne znamke Domel in v realizaciji še vedno predstavljajo večinski delež. Glede na napovedi na trgu in v dejavnosti elektromotorjev, v kateri Domel največ deluje, je ključen razvoj izdelkov. Zato je gradnja podpornih stebrov na izdelkih z višjo dodano vrednostjo nujna in za nadaljnjo rast podjetja neizogibna. Cilj Domela tako je, da vsaj ohrani, če ne že povečuje tržni delež sesalnih enot in ustvarjeno dodano vrednost vложи v razvoj novih ali diferenciacijo obstoječih izdelkov.

Eden od možnih načinov ohranjanja oziroma povečanja prodaje sesalnih enot je vstop na nov trg. Ker se sesalne enote lahko uporabijo v več aplikacijah in ne samo v sesalcih, kot je bilo primarno namenjeno, bom proučila smiselnost širjenja skupine Sesalne enote na trg masažnih kadi. Moja **teza** je, da je širitev na izbrani trg masažnih kadi trženjsko smiselna in za razvoj izdelkov in trgov primerna.

Trženjski načrt je najpomembnejši del vsakega poslovnega načrta, ki ga podjetje, če želi uspešno vstopiti na trg, mora narediti. Ta temelji na analizi trenutnega tržnega stanja in tržnih priložnosti. Na osnovi trženjskega načrta se izdelajo tudi preostali deli poslovnega načrta kot so podporni načrti za raziskave in razvoj, nabavo, proizvodnjo, kadre in finance (Kotler, 1998, str. 92-94).

Namen naloge je torej analizirati trenutno stanje in tržne priložnosti trga masažnih kadi, ki bodo, ob potrditvi teze, podlaga za sestavo celotnega trženjskega načrta oziroma, nadaljnje, poslovnega načrta. Osnovni namen analize tržnih priložnosti je zmanjšati poslovna tveganja, vezana na trg, ter opozoriti na potencialne tržne priložnosti.

Glavni **cilj naloge**, ki izhaja iz raziskovalne teze, je preveriti ali na trgu masažnih kadi obstaja tržni potencial, ki Domelu predstavlja eno izmed možnosti za nadaljnjo rast podjetja, in kako velik ta tržni potencial je.

V diplomski nalogi bom najprej opredelila, kaj je mednarodno poslovanje in medorganizacijsko trženje ter kakšne so značilnosti takšnega poslovanja. Ta opredelitev je pomembna predvsem zaradi boljšega razumevanja pogojev, v katerih podjetje Domel posluje. Prav tako bom opisala tudi nekatere posebnosti visoko-tehnoloških izdelkov, katere Domel izdeluje, saj se trženje visoko-tehnoloških izdelkov v nekaterih elementih razlikuje od trženja nizko-tehnoloških izdelkov. Za tem bom za boljšo predstavbo bralce seznanila s podjetjem Domel; kako se je razvijalo, kaj proizvaja, kakšno pozicijo ima v svoji panogi in kakšna je vrednost in stanje skupine Sesalne enote. Nadaljevala bom z raziskavo trga masažnih kadi, s katero bo podjetje dobilo boljši pregled nad trenutnim stanjem ter potencialno možnostjo rasti in razvoja tega trga. Za tem bo sledila analiza panoge in konkurence, s katero bom ugotovila, kakšne so priložnosti in nevarnosti podjetja pri nadaljnji rasti. Iz proučitve podjetja samega bom opredelila, katere so prednosti in pomanjkljivosti skupine Sesalne enote, ki bi lahko vplivale na njeno nadaljnje poslovanje in širjenje. Iz celotne analize panoge in trga bom podala ovrednotenje teze dela.

Informacije za analizo podjetja in panoge ter raziskavo trga sem zbrala tako s primarnimi kot sekundarnimi viri podatkov. Primarni viri podatkov so zajeti predvsem v delu analize podjetja in njegovega mikro okolja. Kot primarni vir podatkov so mi služili zaposleni v podjetju Domel, s

katerimi sem opravila intervjuje. Za večino diplomskega dela sem uporabila sekundarne vire podatkov. Te sem našla v strokovni literaturi, internih gradivih podjetja Domel ter raznih bazah podatkov in člankih, ki sem jih našla na spletnih straneh. Na večji problem sem naletela pri raziskavi trga masažnih kadi. Po kontaktiranju nekaterih podjetij, ki na tem trgu poslujejo, sem dobila odgovore, da mi želenih informacij zaradi poslovnih skrivnosti, ne morejo izdati. Prav tako nisem uspela pridobiti podatkov raziskovalnih agencij, saj so plačljivi.

1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

1.1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN TRŽENJE

Avtorji navajajo različne definicije mednarodnega poslovanja. Ena izmed definicij pravi, da mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja, da bi se zadovoljili cilji posameznikov, podjetij, institucij ter tudi držav (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 9). Številni avtorji mednarodno poslovanje opredeljujejo kot sinonim za mednarodno trženje. Po mnenju Makovec Brenčič (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 12) pa mednarodno trženje lahko opredelimo kot trženje, ki se ukvarja predvsem s trženjskim vidikom tujih trgov (kupcev, odjemalcev), trženjskimi in tržnimi raziskavami itd., medtem ko mednarodno poslovanje poenostavljeno lahko opredelimo kot mednarodno trženje izdelkov in storitev ter izvajanje drugih netrženjskih poslovnih nalog v tujini. Iz tega vidimo, da mednarodno trženje predstavlja le del mednarodnega poslovanja.

Ko poslujemo mednarodno, opazimo določene razlike med domačim in mednarodnim poslovanjem. Prva razlika je seveda ta, da se vse transakcije in procesi odvijajo preko meja. Ko prestopimo mejo in tako vstopimo v mednarodno okolje, opazimo razlike v ekonomskih, političnih, družbenih, kulturoloških, okoljskih, tehnoloških in pravnih značilnostih (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 10). Vse to povzroči, da je mednarodno poslovanje bolj tvegano kot domače.

1.2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Medorganizacijsko trženje opisuje poslovanje med podjetji, ki pridobivajo blago in storitve z namenom njihove uporabe pri proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2004, str. 216).

To trženje postaja vedno bolj pomembno, saj po ocenah nekaterih avtorjev več kot dve tretjini mednarodnega trženja poteka na medorganizacijskih (angl. *business to business markets*) in ne končnih porabniških (angl. *business to customer markets*) trgih. Značilnosti medorganizacijskih trgov, po katerih jih razlikujemo od porabniških, so (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334; Kotler, 2004, str. 216-219):

1. **manjše število kupcev** – to pomeni, da lahko z odhodom enega kupca izgubiš veliko večji delež prodaje kot na porabniških trgih. Od tod tudi izhaja, da imajo posamezni kupci večjo pogajalsko moč. To povzroči podjetju večja tveganja in večjo odvisnost poslovanja podjetja od kupcev;

2. **večji kupci** – majhno število kupcev pomeni, da je ekonomska vrednost posameznega kupca bistveno večja kot na porabniških trgih;
3. **aktivna vloga dobaviteljev in odjemalcev (ponudnikov in kupcev)** – zaradi pomembnosti moči kupcev so odnosi med dobavitelji in odjemalci zelo tesni. V procesu menjave strani aktivno sodelujeta med seboj in sta tako aktivno vključeni v nakupno-prodajni proces. Potencialni kupci niso zgolj pasivni prejemniki izdelkov, ampak jih tudi aktivno sooblikujejo;
4. **kompleksnejši nakupni proces** – na medorganizacijskem trgu se podjetja srečujejo s kupci, ki jih predstavlja več posameznikov oziroma enot v podjetju (finance, razvojniki, tehnologija itd.), kar zahteva od ponudnikov, da poznajo načine odločanja, vloge in cilje posameznih oddelkov pri sprejemanju nakupnih odločitev;
5. **strokovno kupovanje** – blago za organizacijsko porabo kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki, ki morajo upoštevati nabavno politiko, omejitve in zahteve podjetja;
6. **izpeljano povpraševanje** – povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu. Zato ponudniki na medorganizacijskih trgih pri oblikovanju ponudbe morajo upoštevati obseg povpraševanja na svojih prodajnih trgih ter splošne ekonomske razmere na trgih, na katere vstopajo ali na njih delujejo;
7. **pomembnejša vloga tehnologije** – zaradi večjega prilagajanja potrebam in skupnega ustvarjanja novih izdelkov, je zelo pomembno kakšno tehnologijo, proizvodne in informacijske sisteme uporabljajo podjetja. To je še posebej pomembno v mednarodnem organizacijskem trženju, kjer se je potrebno prilagoditi tudi raznim regulativam in standardom okolij, na katera vstopamo ali na njih delujemo. Večja kot je prilagodljivost in sodobnost tehnologije, proizvodnih in informacijskih sistemov ponudnika, večja je možnost tesnejšega sodelovanja in uspešnejše je lahko poslovanje med ponudnikom in kupcem;
8. **prodajne poti vključujejo manj ravni** – na medorganizacijskih trgih prevladuje neposredna prodajna pot od ponudnika k odjemalcu, torej brez posrednikov, kot jih je večinoma zaslediti na porabniških trgih. Manj ravni na prodajni poti podjetjem omogoča tesnejše sodelovanje s kupci in tako tudi intenzivnejši razvoj trženja na podlagi odnosov;
9. **kompleksnejše poslovne odločitve** – za sprejem odločitve se na medorganizacijskem trgu velikokrat omenja racionalnost in ekonomska utemeljenost. Zato je poslovne odločitve potrebno temeljito proučiti, kar privede do nepredvidljivosti procesa in časovnega okvira njihovega sprejemanja; proces sprejemanja poslovnih odločitev lahko vključuje zgolj posameznika ali pa tudi skupino zaposlenih, samo sprejemanje odločitve pa lahko traja več tednov;
10. **zemljepisna osredotočenost kupcev** – velika večina podjetij se osredotoča na ustrezna geografska območja (na sosednje države, določena območja, regije), ponavadi v povezavi z internacionalizacijo ali stopnjami rasti mednarodnega poslovanja in trženja. To jim omogoča znižanje prodajnih stroškov;
11. **neprožno (neelastično) povpraševanje** – spremembe cen le malo vplivajo na celotno povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih prav zaradi posebnosti nakupovalnega procesa in velikokrat visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih ali majhnem številu ponudnikov;

12. **večja nestabilnost povpraševanja** – ta je razlog predvsem zaradi geografske razpršenosti ponudbe, sezonskih vplivov, okoljskih razlogov (ekonomski, politični, pravni itd.) ter tehnološkega napredka;
13. **vzajemnost** – pogosto sodobavitelji podjetja hkrati tudi kupci izdelkov podjetja, zato tudi tu igrajo vlogo trženjski odnosi, predvsem kakovost in učinkovitost sodelovanja, zaupanje, zvestoba ter dolgoročnost odnosov;
14. **pogost zakup** (angl. *leasing*) – številni organizacijski kupci vzamejo težko opremo, kot so stroji in dostavna vozila, v zakup, namesto da bi jo kupili. S tem zakupnik pridobi različne ugodnosti kot so prihranek kapitala, najnovejši izdelki od proizvajalca, boljše storitve ter upravičenost do nekaterih davčnih olajšav.

1.3 POSEBNOSTI TRŽENJA VISOKO-TEHNOLOŠKIH IZDELKOV

Današnja globalna ekonomija je v velikem obsegu poganjana s tehnološkimi inovacijami. Visoko-tehnološki izdelkiniso več prisotni le v industriji računalnikov, telekomunikacij in zabavne elektronike, temveč jih najdemo že skoraj povsod: v prevoznih sredstvih, gospodinjskih aparatih, prehranski industriji, naftni industriji itd. (Mohr, 2001, str. 5). Številni avtorji različno navajajo, kaj točno pomeni terminvisoka tehnologija. Ena izmed definicij navaja visoko-tehnološke izdelke kot tiste, temelječe na uporabi znanstvenega in tehničnega znanja, ki povzroča negotove napovedi o prihodnji tehnologiji in sposobnosti za razvoj na tržišču (Bowen, 2004, str. 16). Značilnosti, ki opredeljujejo visoko-tehnološke izdelke, so naslednje (Kotler, 2004, str. 352; Mohr, 2001, str. 8-12):

1. **visoka tehnološka negotovost** – podjetja niso nikoli prepričana ali bo nova tehnologija izpolnila želje in potrebe uporabnikov, kot je bilo obljubljeno. S tehnološko negotovostjo se soočajo tudi potrošniki, ki ne vedo ali bo nova inovacija delovala kot obljubljeno, ali bo nov proizvod na trg lansiran pravočasno, ali bo ob težavah z izdelkom zagotovljen pravočasen in učinkovit servis ter kako dolgo se bo nova tehnologija obdržala na trgu preden jo bo zamenjala novejša;
2. **visoka tržna negotovost** – ta se nanaša na nejasnost o zmožnosti podjetja, da bo z novo tehnologijo zadovoljilo potrebe potrošnikov. Potrebe potrošnikov so namreč nepredvidljive in se lahko nenadoma spremenijo. Ker prav tako ni jasne slike o tem kako hitro se bo nova tehnologija razširila, je za podjetja zelo težko oceniti velikost trga. Največjo tržno negotovost na strani potrošnikov povzroča strah, negotovost in nezaupanje o tem, katere potrebe oziroma probleme bo nova tehnologija rešila ter kako učinkovito;
3. **visoka konkurenčna nestabilnost** – podjetja niso prepričana s kakšnimi taktikami se bo konkurenca odzvala na novo tehnologijo ter kdo bodo njihovi konkurenti v prihodnje, saj je za visoko-tehnološke izdelke vstop novih konkurentov na trg zelo verjeten;
4. **visoki naložbeni stroški, nizki spremenljivi stroški** – številni visoko-tehnološki izdelki zahtevajo visoke začetne naložbe za razvoj prve enote, nato pa pri dodatnih enotah stroški hitro padajo;
5. **kratka življenjska doba** – večino visoko-tehnoloških izdelkov je potrebno ves čas nadgrajevati. Konkurenti bodo na trg uvedli boljše različice in pogosto prisilili inovatorja, da izdela drugo generacijo, še preden se mu povrne naložba v prvo generacijo izdelka;

6. **težja pridobitev virov za financiranje** – ker so projekti bolj tvegani, se viri za financiranje pridobijo težje.

Proizvodi dosežejo konkurenčno prednost s pravo strategijo. McGrath (2001, str. 157) v svojem delu navaja dve konkurenčni strategiji: strategija diferenciacije in strategija cene. Od teh dveh strategij primarni vir konkurenčne prednosti za večino visoko-tehnoloških izdelkov predstavlja predvsem strategija diferenciacije. Pri tem je z diferenciacijo mišljeno relativno primerjanje oziroma razlikovanje proizvodov med seboj. Proizvod se od drugih razlikuje, ko ponuja nekaj boljšega kot je tisti čas razpoložljivo pri konkurenčnih proizvodih.

2 PODJETJE DOMEL

2.1 ZGODOVINA PODJETJA

Najstarejša železarska industrija na Slovenskem je doma prav v Železnikih. Spodbudila jo je fužinarska in železarska tradicija, ki je zamrla v začetku 20. stoletja. Do druge svetovne vojne o gospodarskem razvoju Železnikov ni moč govoriti, zato je bila razumljiva zagnanost domačinov, ki so 27. aprila 1946 ustanovili zadrugo Niko. Zadruga se je hitro razvijala in v tedanje Železnike vnesla industrijski razvoj. Leta 1953 so izdelali prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje. V naslednjih letih se je zadruga usmerila v proizvodnjo gospodinjskih aparatov. Začela je proizvajati loščilce za parket, sesalnike za prah ter vedno več elektromotorjev, ki jih je leta 1958 začela izvažati tudi v Ameriko. Leto za tem se je zadruga vselila v novo tovarno na novi lokaciji, kjer stoji še danes. Leta 1962 je sledila integracija z Iskro. Tega leta so začeli izdelovati tudi prve motorje za sesalnike. Z novimi investicijami v stroje se je specializirala za proizvodnjo malih elektromotorjev. Obseg proizvodnje je prerasel lokalne okvire leta 1971, ko so odprli nov obrat v Spodnji Idriji in tja prenesli proizvodnjo kompresorskih motorjev. V takratni Iskri v Železnikih je bilo tedaj že 700 zaposlenih. V letu 1975 so pripravili proizvodnjo novega, za razvoj podjetja zelo pomembnega izdelka: sesalno enoto, ki jo je začelo nemško podjetje AEG (danes pod imenom Electrolux) vgrajevati v sesalnike z blagovno znamko Vampyr. Z letom 1987 se je podjetje osamosvojilo in se leta 1991 dokončno poslovilo od Iskre. Na trgu je leta 1992 začelo nastopati s svojo blagovno znamko Domel. Štiri leta za tem se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se 17. decembra 1996 registriralo kot delniška družba. Leta 1999 je podjetje Domel postalo večinski lastnik podjetja Tehnica. S tem so nastali pogoji, ki so omogočili preselitev profitnega centra EC sistemi na lokacijo Tehnice. Prav tako skupina Domel skrbi tudi za zaposlitev invalidov. Leta 2003 so ustanovili Domel Invalidsko podjetje, ki oskrbuje podjetja v skupini, pa tudi zunanje odjemalce, z raznimi sestavnimi deli in storitvami. Tega leta je podjetje postalo tudi vodilni evropski proizvajalec sesalnih enot. Konec leta 2006 je podjetje zaradi plana zmanjšanja stroškov proizvodnje ustanovilo novo podjetje na Kitajskem, pod imenom Domel Electric Motors, Suzhou Co. Proizvodnja je bila dokončno zgrajena in postavljena za poslovanje v letu 2007. Tega leta je podjetje ustanovilo tudi podjetje Domel Energija, ki se ukvarja s produkti za izkoriščanje obnovljivih in alternativnih virov energij. Energetika je namreč panoga, ki naj bi se poleg

ekologije in medicine (varovanje zdravja) v naslednjih letih po trenutnih trendih in napovedih močno razvijala.

2.2 PODJETJE DANES

Danes podjetje Domel velja za enega izmed vodilnih proizvajalcev elektromotorjev na evropskem in svetovnem trgu. Poznan je kot fleksibilen, inovativen, kakovosten in globalno usmerjen proizvajalec elektromotorjev in njihovih nadgradenj. Deluje na področjih čistilne tehnike, prezračevalnih sistemov, industrijskih aplikacij, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energijskih virov.

Poslovno leto 2009 so v Domelu zaključili z vsemi znaki gospodarske krize, saj so vsi prihodki znašali le 75,4% prihodkov leta pred tem. Kljub zmanjšanju števila zaposlenih in zmanjšanju stroškov poslovanja (z znižanjem plač, uvedbo krajšega delovnika, zmanjšanjem zalog itd.), s čimer bi zmanjšali celotne stroške podjetja in s tem nekoliko omilili vplive krize, podjetju ni uspelo doseči praga rentabilnosti poslovanja. Izguba je znašala 70.932 EUR.

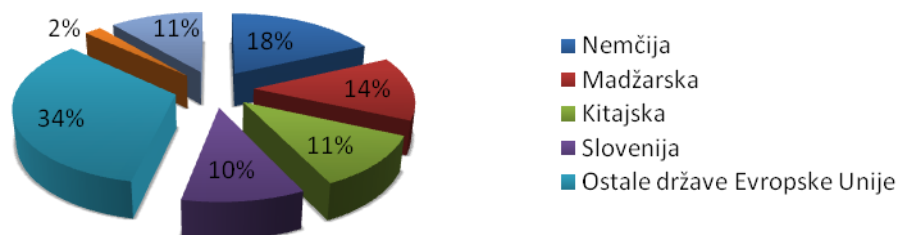
Tabela 1: Splošni podatki o podjetju

	Realizacija 2009	Plan 2009	Realizacija 2008	Indeks R09 / P09	Indeks R09 / R08
Število izdelkov	5.642.000	5.402.000	7.128.000	104,4	79,2
Število zaposlenih	829	817	856	101,5	96,8
Vsi prihodki v EUR	59.961.771	57.651.000	79.542.000	104,0	75,4
Prihodki od prodaje v EUR	55.629.985	-	71.956.462	-	77,3
Čisti poslovni izid v EUR	-70.932	-222.000	332.000	-	-
Investicije v EUR	5.811.000	4.100.000	7.032.000	141,7	82,6
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	22.536	25.761	25.004	87,5	90,1
Donos na kapital (ROE)	-0,34 %	-0,94 %	1,37 %	-	-
Donosnost sredstev (ROA)	-0,1 %	-	0,6 %	-	-
Investicije (% od prodaje)	10,6 %	-	9,7 %	-	-
R&D (% od prodaje)	4,8 %	-	3,9 %	-	-

Vir: Domel, d.d., Letno poročilo, 2009a.

Podjetje je močno izvozno naravnano, saj blizu 90% svoje proizvodnje izvozi (slika 1). Konec leta 2009 je bil največji izvoz zabeležen v Nemčijo, na Madžarsko in na Kitajsko, tem pa sledijo ostale evropske države: Italija, Poljska, Francija, Češka, Velika Britanija in Avstrija.

Slika 1: Struktura prodaje po trgih v letu 2009



Vir: Domel, d.d., Letno poročilo, 2009a.

Danes skupina Domel vključuje šest odvisnih družb (priloga A):

1. **Tehtnica, d.o.o.** (proizvodnja in trženje precizne mehanike in elektronike);
2. **Domel, invalidsko podjetje, d.o.o.** (dejavnost invalidskih organizacij);
3. **Domel Energija, d.o.o.** (razvoj, trženje in inženiring storitev sistemov za proizvodnjo energije iz obnovljivih virov);
4. **Domel, Inc.** (trženje izdelkov matičnega podjetja);
5. **Domel Electric Motors Suzhou Co., Ltd.** (proizvodnja in trženje sesalnih enot);
6. **Domel, GmbH** (trženje izdelkov matičnega podjetja).

Lastnik podjetja Domel je družba pooblaščenka, Domel Holding, katere lastniki so zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci. V letih poslovanja je Domel skupaj s pooblaščenko ustanovil dve novi podjetji, in sicer: družbo Domel IP (invalidsko podjetje), kjer obvladuje 41,67% delež lastništva ter družbo Domel Energija, kjer ima 24,67% lastniški delež.

Podjetje Domel si lasti še podjetja Domel Electric Motors Suzhou Co. na Kitajskem, Tehtnico v Železnikih (97,38% last) ter dve podružnici – Domel v Nemčiji in Domel v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Poleg tega ima tudi agente oziroma distributerje v osmih državah: v Veliki Britaniji, Avstraliji, Nemčiji, Italiji, Iranu, ZDA, Kanadi in na Švedskem. Vse družbe so med seboj povezane in delujejo po enakih oziroma podobnih organizacijskih principih.

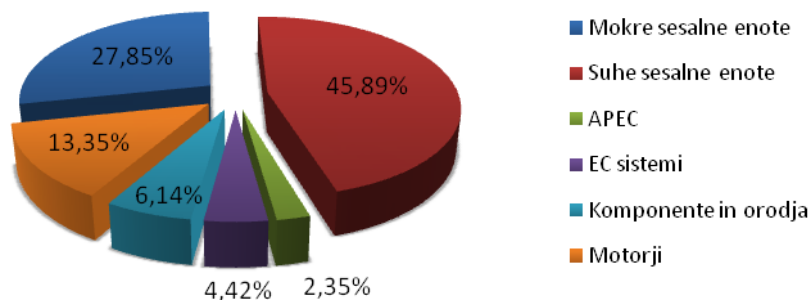
2.3 SKUPINE IZDELKOV

Podjetje Domel se deli na pet ključnih poslovnih enot, in sicer:

1. **Sesalne enote** (motorji za mokro in suho sesanje);
2. **Motorji** (DC motorji in univerzalni kolektorski motorji);
3. **APEC** (avtomobilski program in ventilatorski motorji);
4. **EC sistemi** (EC puhala, EC ventilatorji in elektronika);
5. **Komponente in orodja.**

Največji, več kot 70% delež v podjetju zavzema skupina Sesalne enote. Tej sledi skupina Motorji in EC sistemi. Domel za nekatere večje kupce teh treh skupin predstavlja razvojnega dobavitelja tipa A (angl. *design responsible supplier*), kar pomeni, da ima dobavitelj pravico spreminjati obstoječo specifikacijo izdelka, ki jo dobavlja kupcu. Za vsako spremembo je kljub temu potrebna odobritev kupca (Ness, 2003, str. 33). Skupini EC sistemi in APEC v Domelu za zdaj zavzemata še relativno majhen delež, vendar pa se v prihodnje pričakuje silovita rast. Skupina APEC zavzema mesto razvojnega dobavitelja tipa B (angl. *forward source supplier*), katerega pomen se od prej omenjenega razlikuje le v tem, da tu dobavitelj končnemu kupcu predstavlja poddobavitelja. Pozicija razvojnega dobavitelja Domelu omogoča dolgotrajno in tesno sodelovanje s kupci ter mu daje prednost pred ostalimi proizvajalci, ki so globalni dobavitelji (angl. *global source supplier*) in proizvajajo za masovni trg.

Slika 2: Struktura proizvodnje po skupinah izdelkov za leto 2009



Vir: Domel, d.d., Letno poročilo, 2009a.

2.3.1 Sesalne enote

Ta skupina izdelkov predstavlja največji delež prodaje v Domelu, in sicer 73,74%. Sesalne enote služijo predvsem pogonu gospodinskih in industrijskih sesalnikov, vedno več pa se jih poskuša vključiti tudi v druge aplikacije. Delimo jih na sesalne enote za mokro in suho sesanje. Delež motorjev za suho sesanje predstavlja 63,59% vseh sesalnih enot. Prodaja sesalnih enot je skozi leta naraščala, leta 2006 pa je bil s skoraj 6,5 milijoni prodanih enot dosežen vrh. Lani je bilo zaradi globalne gospodarske krize prodanih le nekaj več kot 4 milijone enot (Domel, d.d., 2009b). Vseeno je Domelu uspelo obdržati svoj tržni delež sesalnih enot, ki je za evropski trg ocenjen na 65%.

Ti motorji delujejo pri moči od 700-2000 W, njihov izkoristek pa je od 37-48%. Uporabljajo se v gospodinjstvu (talni sesalnik, pokončni sesalnik, ročni sesalnik), za komercialno uporabo (centralni sesalnik, aparati za čiščenje zraka, vzdrževanje in čiščenje preprog), za profesionalno in industrijsko uporabo (talni čistilnik, zračna pošta, lesna in avtomobilska industrija) ter nekatere druge (Domel, d.d., 2008a).

Slika 3: Sesalne enote za mokro in suho sesanje



Vir: Domel, d.d., Splošna prezentacija podjetja Domel, 2010.

2.3.2 Motorji

V to skupino spadajo DC motorji in univerzalni kolektorski motorji. Leta 2008 je bilo proizvedenih največ DC motorjev do sedaj, in sicer skoraj 1,6 milijonov. Zaradi gospodarske krize je bilo leta 2009 prodanih le nekaj več kot 1,2 milijona motorjev (Domel, d.d., 2009b). Delujejo pri manjši moči, in sicer od 25-600 W, njihov izkoristek pa je okrog 75%. Uporablja se jih za kavne avtomate, invalidske vozičke, pomik garažnih vrat in ograj, mešalnike, v avtomobilski industriji itd. (Domel, d.d., 2008a).

Univerzalni kolektorski motorji delujejo pri moči 500-2000 W, izkoristek je okrog 72%. Vrhunec prodaje je bil leta 1993, ko je bilo prodanih skoraj 1 milijon proizvodov. Od takrat prodaja stalno pada. V letu 2009 je bilo prodanih le še 0,3 milijonov motorjev (Domel, d.d.,

2009b). V podjetju so ti motorji prisotni le še zaradi oskrbovanja stalnih kupcev, ki se jim servisno obdobje še ni izteklo. Uporablja se jih za avtomate za pripravo hrane, male gospodinjske aparate ter ročna in vrtna orodja (Domel, d.d., 2008a).

Slika 4: DC motor in univerzalni kolektorski motor



Vir: Domel, d.d., Splošna prezentacija podjetja Domel, 2010.

2.3.3 EC sistemi

Sem spadajo vsa elektronsko komutirana (v nadaljevanju EC) puhala in ventilatorji. EC puhala delujejo pri moči od 400-1800 W. Izkoristek znaša od 40-45%. Uporablja se jih v tiskarski in papirni industriji, za dvizne naprave, ventilacijske sisteme, industrijske odsesovalne naprave, odsesovanje plinov pri laserskih posegih, gorivne celice, centralne sesalne sisteme (hoteli, bolnice), čistilce tal itd. (Domel, d.d., 2008a).

EC ventilatorji delujejo pri moči 3000 W, njihov izkoristek pa je 52%. Uporablajo se za naprave za upravljanje z zrakom (klimatske naprave in prezračevalne naprave), naprave za hlajenje strojev, ventilacijske in grelna naprave itd. (Domel, d.d., 2008a). Prav tako v to poslovno enoto štejemo tudi elektroniko, ki je ključna za delovanje EC motorjev in ventilatorjev, saj z njo motor krmilimo. Leta 2009 je bilo prodanih 44.000 puhal in ventilatorjev na osnovi EC tehnologije (Domel, d.d., 2009b). Delež se povečuje in še naprej je pričakovana visoka rast.

Slika 5: EC puhalo in EC ventilator



Vir: Domel, d.d., Splošna prezentacija podjetja Domel, 2010.

2.3.4 APEC

Pod to skupino izdelkov spadajo motorji za avtomobilsko industrijo in EC motorji. Avtomobilski program se uporablja za podvozja, varnostne sisteme, klimatske naprave ter nekatere druge sklope v avtomobilih. Najpomembnejši specifikaciji sta doseganje zahtevane življenjske dobe in vrhunska kakovost brez napak. Leta 2009 je bilo prodanih nekaj manj kot 120.000 enot (Domel, d.d., 2009b), prav tako pa je pričakovana silovita rast.

EC motorji delujejo pri moči 800-7000 W. Za njih je značilen visok izkoristek, ki znaša do 92%. Uporablja se jih za centrifugalne, aksialne in prosto tekoče ventilatorje (klimatske naprave), za brusilne in polirne stroje, mešalce, črpalke, kompresorje, generatorje in vrtna orodja (Domel, d.d., 2008a). Lani je bilo prodanih 12.600 motorjev, do leta 2014 pa je pričakovana 400% rast (Domel, d.d., 2009b).

Slika 6: Koračni motor in EC motor



Vir: Domel, d.d., Splošna prezentacija podjetja Domel, 2010.

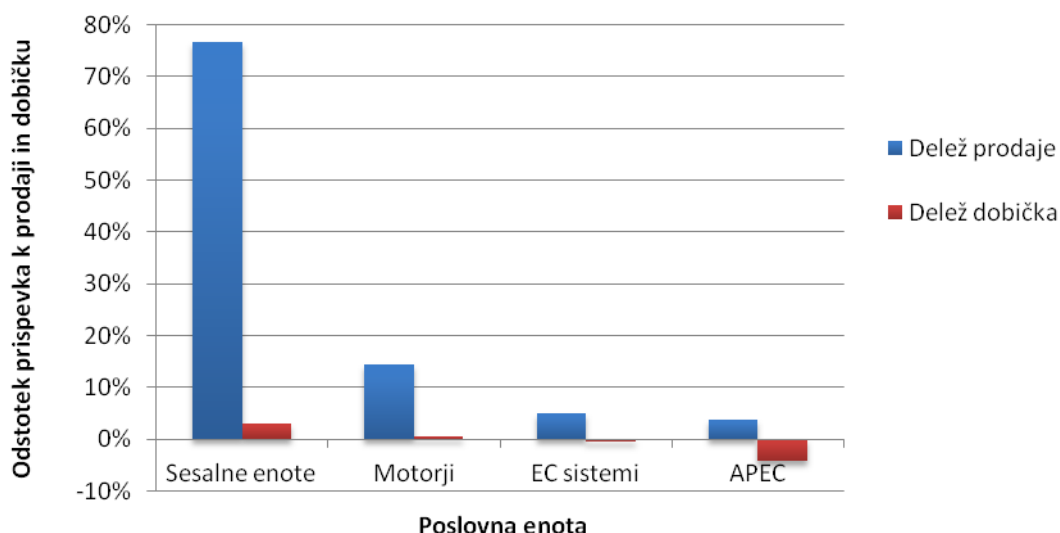
2.3.5 Komponente in orodja

Med komponente in orodja spada vsa proizvodnja komponent in orodij, za katere se podjetje odloči, da jih bo naredilo samo, in jih torej ne bo organizacijsko izločilo (angl. *outsourcing*). Podjetje se odloči za lastno proizvodnjo, če ugotovi, da je samo sposobno te produkte narediti z manjšimi stroški. Prav tako podjetje nekaj orodij naredi tudi za zunanje naročnike.

3 PODROBNEJŠA ANALIZA SKUPINE SESALNE ENOTE

Zaradi vedno večje cenovne konkurence, ki prihaja iz Daljnega Vzhoda, mora Domel vedno več vlagati v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&D). Če namreč podjetje zaradi visokih stroškov ni sposobno znižati cene svojih proizvodov, mora višjo ceno nekako upravičiti, ali pa bo izgubilo poslovanje. Višjo ceno lahko upraviči z boljšo kvaliteto oziroma večjo dodano vrednostjo. V ta namen so v Domelu pred leti uvedli nov program na osnovi EC tehnologije, kar se je izkazalo za uspešno potezo. Program postaja vedno bolj privlačen, saj predstavlja nov, inovativen proizvod, za katerega se v prihodnje pričakuje visoka rast. Prav tako je podjetje leta 2007 uvedlo avtomobilski program, za katerega se v prihodnje prav tako pričakuje rast, vendar je zaenkrat še v fazi uvajanja in zaradi visokih zagonskih stroškov še ne dosega dobička. Kakšne deleže prodaje in dobička dosega poslovne enote podjetja Domel, je prikazano na sliki 7.

Slika 7: Vrednost prodaje in dobička po poslovnih enotah za leto 2009



Vir: Domel, d.d., Finančni podatki, 2009b.

Ker ta dva nova programa pred serijsko proizvodnjo zahtevata ogromne investicije v nove naprave, orodja in R&D, podjetje za uspešen zagon potrebuje kapital. Kapital lahko podjetje

pridobi s krediti, subvencijami in zunanjimi investitorji, ali pa ga pridobi samo, s prihodki že utečene proizvodnje izdelkov, ki ne potrebujejo posebnih vlaganj. Tu se pojavi vprašanje kako razporediti denarna sredstva poslovnih enot, da bo podjetje še naprej uspešno poslovalo.

Menedžerji si pri strateškem in tržnem načrtovanju lahko pomagajo z različnimi analitičnimi orodji. Takšno načrtovanje je pomembno za večino velikih podjetij, ki so strukturirana v več poslovnih enot z veliko ponudbo izdelkov. Bistveno vprašanje je namreč kateri izdelki ali poslovne enote si najbolj, oziroma najmanj, zaslužijo nadaljnje investicije (Hoffman et al., 2005, str. 45).

Iz slike 7 vidimo, da skupina Sesalne enote ustvari večino prihodka podjetja, vendar pa je dobiček te dokaj majhen. Zato bom v tem delu predstavila nekatera analitična orodja, s katerimi bom pogledala kakšna je vrednost in stanje skupine Sesalne enote ter kako je s to skupino potrebno ravnati v prihodnje.

3.1 MODEL SKUPINE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG MODEL)

Višji menedžment potrebuje različna analitična orodja, da lahko ugotovi, katere dejavnosti v podjetju so uspešne in imajo nadaljnjo možnost ustvarjanja dobička ter katere je potrebno umakniti iz poslovanja, saj podjetje od njih nima več koristi. Najbolj znan model za vrednotenje portfeljev dejavnosti je model skupine Boston Consulting Group oziroma krajše BCG model (Kotler, 2004, str. 94).

Vsaka poslovna enota v portfelju se razlikuje od drugih glede na tržni delež ter stopnjo rasti trga, od katerih je odvisna prodaja in dobiček. Zato je za vsako poslovno enoto potrebna drugačna strategija za nadaljnjo rast podjetja.

Dejavnosti z visokim tržnim deležem na počasi rastočih trgih se imenujejo **krave molznice** (angl. *cash cows*). Te uživajo velik tržni delež, vendar doživljajo nizko rast trga. Ponavadi so te poslovne enote zelo profitabilne in generirajo več denarja kot ga potrebujejo za ohranitev tržnega deleža. Podjetje se v tem primeru lahko odloči za dve različni strategiji: majhno vlaganje v poslovno enoto ter tako ohranjanje tržnega deleža ali pa žetev poslovne enote, kjer se celotna denarna sredstva uporabijo za vlaganja v ostale poslovne enote iz portfelja (Hoffman et al., 2005, str. 48).

Psi (angl. *dogs*) so dejavnosti z nizkim tržnim deležem na počasi rastočih trgih. Te mogoče kažejo računovodski dobiček, vendar pa dobiček mora biti ponovno investiran, da se ohrani tržni delež. Zato so te dejavnosti v breme podjetju in jih je bolje opustiti.

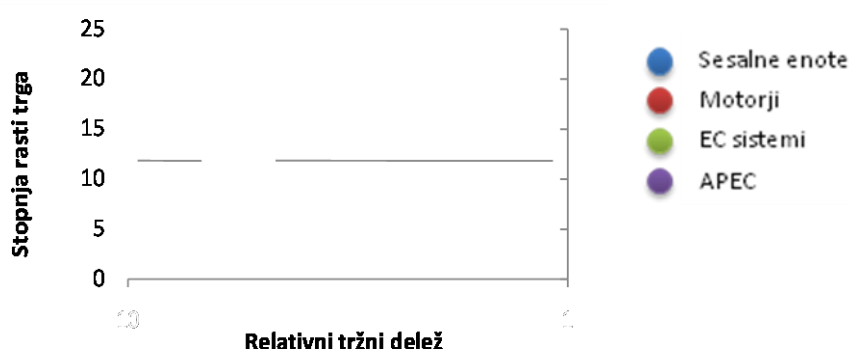
Vse dejavnosti sčasoma postanejo krave molznice ali psi. Kaj od tega postanejo je popolnoma odvisno od tega, kako velik tržni delež imajo, ko se rast trga začne upočasnjevati.

Nizek tržni delež ter visoka stopnja rasti trga predstavlja **vprašaje** (angl. *question marks*). Te dejavnosti skoraj vedno zahtevajo veliko več denarja kot ga same lahko generirajo. Vendar če se v njih ne vlaga in s tem ne veča tržnega deleža, vprašaji ob upadajoči rasti trga postanejo psi. Tu pride do vprašanja ali se v njih splača vlagati ali ne.

Dejavnosti z visokim tržnim deležem ter visoko stopnjo rasti trga se imenujejo **zvezde** (angl. *stars*). Te skoraj vedno ustvarjajo dobiček, vendar pa ni nujno, da ves denar za svoj razvoj generirajo same – ni nujno, da ustvarjajo pozitiven denarni tok. Le-tega je potrebno zelo veliko, da lahko držijo korak s hitro rastočim trgom in se branijo pred napadi konkurentov. Ko se stopnja rasti trga upočasni, zvezde postanejo krave molznice, ki z dobičkom lahko oskrbuje ostale dejavnosti.

Da bi bilo podjetje uspešno, naj bi le-to imelo portfelj dejavnosti z različnimi stopnjami rasti in z različnimi tržnimi deleži. Portfelj predstavlja ravnotežje med denarnimi tokovi. Ta je uravnotežen, ko vsebuje dejavnosti, v katere je potrebno vlagati denar, ter ko vsebuje dejavnosti, ki generirajo denar. Pri vsem pa je pomembno, da so vse dejavnosti na koncu generator denarja, sicer so bila vsa vlaganja zaman (Stern & Stalk, 1998, str. 35-37).

Slika 8: Matrika rast-delež za skupine izdelkov podjetja Domel



Iz matrike (slika 8) lahko razberemo, da je Domelova krava molznica skupina Sesalne enote. Ta skupina torej predstavlja dejavnost, ki generira denar in ostalim poslovnim enotam lahko pomaga pri potrebnih začetnih investicijah. Ker skupina še vedno dosega dokaj visoko stopnjo rasti trga, sem mnenja, da Domel še naprej nekoliko investira v skupino ter tako ohranja njen tržni delež in jo zavaruje pred možnim pomikom med pse.

Kakšne so možne oziroma najboljše strategije ohranjanja oziroma celo povečanja tržnega deleža, je odvisno od tega v kateri fazi življenjskega cikla se izdelek oziroma poslovna enota nahaja.

3.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA IN TEHNOLOGIJE

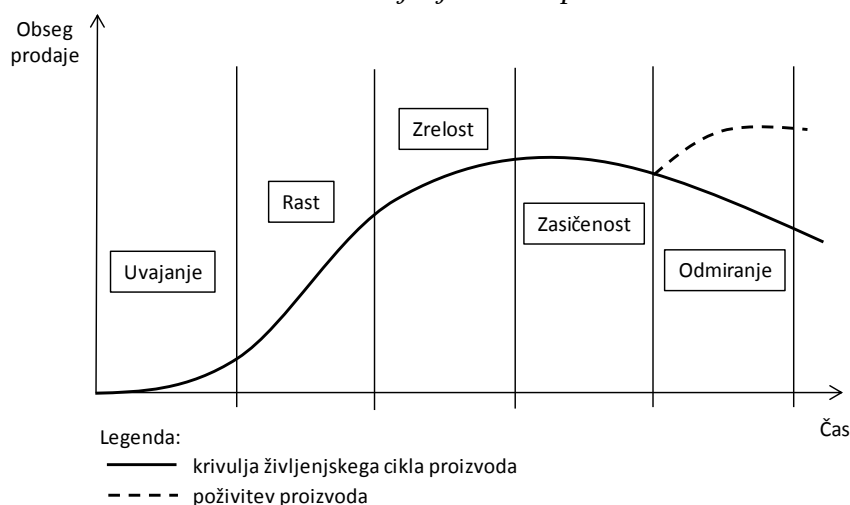
Zaradi procesov tehničnega, tržnega in konkurenčnega dozorevanja proizvodov, je nemogoče pričakovati, da se bo določen izdelek brez kakršnihkoli sprememb prodajal neskončno dolgo. Zato pravimo, da vsak proizvod v teku svojega življenjskega cikla gre skozi določene faze (Kenda, 2001, str. 62). S tem ko imamo že v začetni fazi v mislih celoten življenjski cikel, smo že zgodaj pripravljeni na to, kako moramo usmerjati sredstva za uspešno prodajo proizvoda skozi celoten cikel (Bowen, 2004, str. 27).

3.2.1 Življenjski cikel proizvoda:

Večina avtorjev govori o petih fazah življenjskega cikla proizvoda (Kenda, 2001, str. 62-64):

1. **faza uvajanja** – v tej fazi se pokaže možnost realizacije na tržišču. Stroški na enoto proizvoda so v tej fazi največji, saj imamo zelo visoke stroške propagande na razmeroma nizke začetne količine prodaje;
2. **faza rasti** – do te faze pride v primeru, da se je proizvod izkazal kot uspešen v fazi uvajanja. Povečan obseg prodaje pogojuje ekonomijo obsega in začenja se pojavljati dobiček;
3. **faza zrelosti** – tu ekonomija obsega pride do izraza v polni meri, kar pomeni, da proizvod dosega najvišji obseg prodaje. Prav tako je visoka tudi stopnja donosa, vendar pa le-ta v tej fazi zaradi naraščajoče konkurence začenja upadati. Kumulativno je dohodek še vedno visok zaradi velikega obsega prodaje;
4. **faza zasičenosti** – v tej fazi poleg stopnje donosnosti začenja zaradi prevelike zasičenosti proizvodov upadati tudi prodaja. Zato se tu mora podjetje odločiti ali bo izdelek odmaknilo iz trga ali pa ga bo poživilo. Najpogostejši način poživitve izdelka je prilagajanje oziroma izpopolnjevanje zgolj tistih elementov izdelka, zaradi katerih prodajalec sodi, da prodaja peša. To je lahko le pospešena promocija, lahko pa renovacija embalaže, zunanjih atributov ali vsebine. Tu torej gre za strateško odločanje med vlaganjem v poživitev izdelka ali vlaganjem v razvoj in s tem planiranje povsem novega proizvoda;
5. **faza odmiranja** – če se podjetje odloči, da v proizvod ne bo več vlagalo, le-ta začne na tržišču »odmirati«, saj predstavlja tehnološko zastarelost, marketinško neučinkovitost in nekonkurenčnost. S tem proizvodom podjetje ne more več pokriti vseh stroškov, kar pomeni, da bi poslovni izid tega proizvoda začel kazati izgubo.

Slika 9: Življenjski cikel proizvoda



Vir: V. Kenda, *Mednarodno poslovanje*, 2001, str. 63.

Življenjski cikel proizvoda bi lahko povezali tudi z BCG modelom. Ta se prične s fazo uvajanja, v kateri se nahajajo vprašaji, saj še ne vemo, kako se bo trg na proizvod odzval. Če se ta prva faza izkaže za uspešno, prodaja raste, tržni delež se povečuje in proizvod predstavlja zvezde. Ko prodaja doseže zrelo fazo, rast prodaje proizvoda pa se upočasni, se proizvod začne pomikati proti kravam molznicam. V fazi zasičenosti prodaja začne padati, in če ne pride do poživitve proizvoda, krave molznice postanejo psi. Psi predstavljajo fazo odmiranja in v primeru, da se poslovodstvo odloči za opustitev proizvoda, se življenjski cikel zaključi.

3.2.2 Življenjski cikel tehnologije

Tehnologija uporabljena pri visoko-tehnoloških izdelkih, kakršne ustvarja in trži tudi podjetje Domel, se lahko razvija veliko hitreje kot se razvijajo izdelki z nizko tehnologijo. Zato tu poleg življenjskega cikla izdelka moramo upoštevati tudi življenjski cikel tehnologije, saj ima tehnologija uporabljena v visoko-tehnoloških izdelkih prav tako svoj življenjski cikel (Bowen, 2004, str. 4), ki pa je lahko precej krajši od življenjskega cikla proizvoda.

Tudi življenjski cikel tehnologije se deli na več faz (Bowen, 2004, str. 174-175):

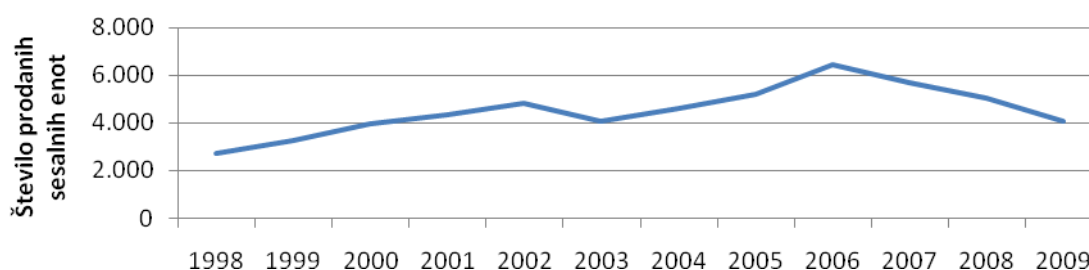
1. **faza uvajanja** – adaptacija tehnologije v potrebe trga in aplikacij. Običajno so trgi majhni, uporabniki pa imajo znanje na tem področju;
2. **faza rasti** – tehnologija doseže širok trg in pojavljati se začne dobiček. V tej fazi se začnejo tudi manjšati razlike z ostalimi produkti;
3. **faza zrelosti** – tehnologija doseže status nujne dobrine. Začnejo se pojavljati druge, nove tehnologije, ki so v tem času v prvi fazi;
4. **faza odmiranja** – uporaba začenja padati, druge tehnologije dosežejo prvo fazo in začenjajo prevzemati trg.

Tako kot pri življenjskem ciklu proizvoda ima tudi življenjski cikel tehnologije pred-fazo raziskovanja. V tej fazi nastopi tehnologija, ki je uspešnejša od dosedanjih aplikacij. Ker je v tej fazi večji poudarek na raziskovanju kot pa na samem razvijanju izdelka, je le-ta lahko težko razumljiv ali omejen v funkcionalnosti.

3.3 POVEZAVA BCG MODELA IN ŽIVLJENJSKEGA CIKLA SESALNE ENOTE

Pri povezavi življenjskega cikla proizvoda z BCG modelom vemo, da se krava molznica nahaja v fazi zrelosti oziroma fazi zasičenosti. Iz slike 10 vidimo, da je povprečna rast skupine Sesalne enote okrog 10%, na vsakih nekaj let pa je občutiti tudi padec prodaje.

Slika 10: Število prodanih sesalnih enot, po letih, v 1.000 kosih



Opomba: Življenjski cikel proizvoda je zaradi recesije v letih 2008 in 2009 nekoliko težje napovedati. Zato za določitev, v katero fazo življenjskega cikla poslovna enota spada, teh dveh let nisem upoštevala.

Vir: Domel, d.d., Letno poročilo, 2009a.

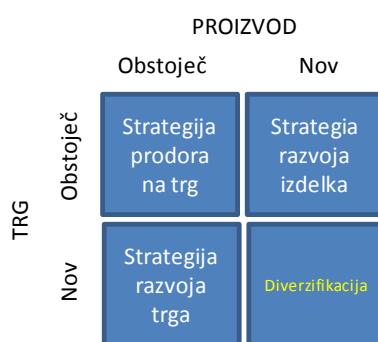
Življenjski cikel proizvoda je že zelo dolg, saj so prve sesalne enote začeli izdelovati že pred več desetletji. Pri sesalnih enotah oziroma vseh visoko-tehnoloških izdelkih je najbolj pomemben življenjski cikel tehnologije. Ta je zelo kratek, saj na trg vedno znova prihaja nova tehnologija, ki prisili podjetja da ji sledijo, če želijo ostati konkurenčna. Tako pri sesalnih enotah poživitev proizvoda poteka na vsakih nekaj let. S stalnim razvijanjem in posodabljanjem sesalnih enot

Domel le-te neprestano pomika iz faze nasičenosti v fazo zrelosti, kjer je še mogoča rast. Ker požitve sesalnih enot ne zahtevajo velikih vlaganj, generirajo pa visok delež denarja zaradi ekonomije obsega, Domel tega lahko uporabi za vlaganja v druge skupine izdelkov, ki so še v začetnih fazah in potrebujejo večje vloške denarja (APEC in EC sistemi).

Da ima torej Domel z lastnimi prihodki možnost financirati skupine izdelkov, ki so še v začetnih fazah, mora z minimalnim vlaganjem v krave molznice obdržati tržni delež te skupine ali ga celo povečati. Podjetje se izgubi tržnega deleža oziroma padcu prodaje lahko izogne na tri načine (Kotler, 1998, str. 77):

1. **intenzivna rast** – v tem primeru poslovodstvo opredeli svoje prihodnje priložnosti za rast z obstoječimi dejavnostmi. Ansoff predlaga koristen okvir odkrivanja novih priložnosti za hitro rast. Imenuje se *mreža širitve izdelka in trga*.

Slika 11: Mreža širitve izdelka in trga



Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 100, slika 4.5.

- a. **strategija prodora na trg** – poslovodstvo najprej poskuša najti načine, kako bi povečalo tržni delež svojih izdelkov na že obstoječih trgih. To lahko doseže na tri načine: prepriča svoje kupce, da kupijo več, na svojo stran skuša pridobiti kupce konkurentov ali pa poskusi pridobiti neuporabnike.
 - b. **strategija razvoja trga** – če prva možnost ni uspešna, potem poslovodstvo mora poiskati nove trge, katerih potrebe lahko zadovolji s svojimi že obstoječimi izdelki. Možnosti so nove skupine uporabnikov, nove prodajne poti, nove prodajne lokacije itd.
 - c. **strategija razvoja izdelka** – naslednja stvar, o kateri naj podjetje razmisli, so možnosti razvoja novih izdelkov.
2. **integrativna rast** – ko poslovodstvo proučuje možnosti intenzivne rasti, se lahko zgodi, da te ne bodo zadoščale za želeno rast podjetja. Takrat mora poslovodstvo proučiti možnosti integrativne rasti. Ta način rasti je, da podjetje opredeli priložnosti za pridobitev dejavnosti, ki so sorodne trenutnim dejavnostim podjetja (s povezovanjem).
 3. **rast s pomočjo diverzifikacije** – če niti integrativna rast ne daje zelenih rezultatov, podjetje lahko razmisli o diverzifikaciji. To pomeni, da podjetje opredeli priložnosti za privlačne dejavnosti, ki niso sorodne trenutnim dejavnostim.

Za sesalne enote, ki se nahajajo v fazi zrelosti oziroma zasičenosti, je pomembna intenzivna rast, kjer rast lahko dosežemo s spremembo trga, izdelka ali trženjskega spleta. Domelov glavni trg za

sesalne enote je trg sesalnikov. Na tem trgu Domel že več let raste s strategijo prodora na trg, kjer svoje kupce prepričuje, da kupijo več, ter ostale proizvajalce sesalnikov prepričuje, da zamenjajo trenutne dobavitelje in tako preidejo na nabavo Domelovih sesalnih enot. Vendar pa se kažejo vedno manjše možnosti takšne rasti, saj vedno več proizvajalcev sesalnikov svoje proizvodne obrate seli na Kitajsko, s čimer se manjša trg proizvajalcev sesalnikov v razvitih državah, kjer zaradi nizkih cen kitajskih proizvodov prihaja do velikega pritiska na cene. Ocenjeno je, da se na Kitajskem proizvede več kot polovica sesalnikov za evropski trg in več kot 75% vseh sesalnikov za ameriški trg (Domel, d.d., 2009d). Nadaljnjo rast na trgu sesalnikov podjetje več ali manj lahko pričakuje le še z opuščanjem lastne proizvodnje motorjev nekaterih nazaj integriranih proizvajalcev¹ sesalnikov. Prav zaradi te pesimističnosti rasti trga sesalnikov, v katere se vgrajuje sesalne enote višjih cenovnih razredov, mora Domel za rast skupine Sesalne enote poiskati druge možnosti.

Tu se pojavi možnost strategije razvoja trga, kjer bo Domel poskušal svoje obstoječe izdelke (sesalne enote) ponuditi novim skupinam uporabnikov. Možnosti širjenja se vidijo v več dejavnostih: sušilci rok, sesalniki za pepel, centralni sesalniki, masažne kadi, manikirni aparati, zračna pošta, sušilniki za živali itd. (Domel, d.d., 2009d). V diplomskem delu se bom osredotočila na skupino uporabnikov sesalnih enot za proizvodnjo masažnih kadi. Z uspešnim širjenjem ponudbe sesalnih enot na nov trg bo Domel uspel obdržati vrednost prodaje ali pa jo bo celo povečal.

4 RAZISKAVA TRGA MASAŽNIH KADI

4.1 OPIS TRGA

Že od nekdaj so se ljudje iz mnogih kultur po vsem svetu zavedali zdravilnih in sprostitvenih lastnosti vroče vode. Za namakanje v vodi so uporabljali naravna zdravilišča, ki so postala posebej popularna pri Rimljanih. Ti so pozitivne lastnosti termalnih vrelecev uživali v vsakodnevnem namakanju v družbi svojih prijateljev in znancev.

Potreba po lajšanju bolečin z vodno terapijo je spodbudila brate Jacuzzi, da so uporabili svoje znanje hidravlike ter leta 1956 izumili prvo prenosljivo vodno črpalko, imenovano J-300.

Slika 12: Prva prenosljiva vodna črpalka J-300



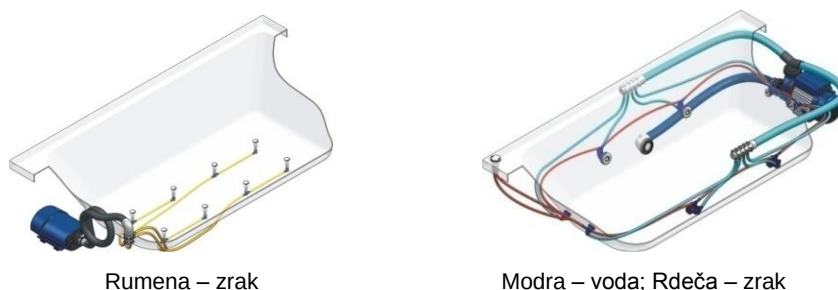
Vir: Jacuzzi, 2010.

¹ Nazaj integrirani proizvajalci (angl. *backward integrated manufacturers*) sesalne enote proizvajajo za lastno proizvodnjo končnih izdelkov.

Ta črpalka je navadne kopalne kadi spremenila v mala hidroterapevtska zdravilišča. Ideja je postala tržna niša, ki je bratom omogočila ustanovitev podjetja Jacuzzi. Roy Jacuzzi je sledil zanimanju ameriških potrošnikov ter tako leta 1986 izumil in trgu predstavil prvo masažno kad z vgrajeno vodno črpalko, imenovano »Roman« (slov. *Rimljan*) (Jacuzzi, 2010). Dobremu odzivu so sledila mnoga druga podjetja, ki danes spodbujajo hidroterapijo s proizvodnjem izdelkov kot so masažne kadi, zunanji masažni bazeni ter masažne tuš kabine.

Osnovni namen masažne kadi je lajšanje bolečin in omilitev stresa s pomočjo hidroterapije. Hidroterapijo proizvajalci ponudijo tako da v navadno kad vpeljejo električno napravo, ki v delujočem stanju povzroča mehurčke v kadi. Mehurčki v kadi so povzročeni na dva načina, za kar se uporablja dva različna sistema: vodni in zračni sistem. Bistvena razlika med sistemoma je, da vodni sistem za delovanje uporablja vodno črpalko, kjer po vodovodni cevi teče kombinacija vode in zraka, medtem ko zračni sistem za delovanje uporablja zračno puhalo, ki po cevi pomika zrak.

Slika 13: Primer zračnega in vodnega sistema v masažni kadi



Vir: *Aerospa*, 2010.

Sprva so, po sledih Jacuzzija, v masažni kadi uporabljali le vodni sistem masiranja. Zračni sistem so zaradi uspešnosti vodnega sistema razvili kasneje, v 80-ih letih, vendar pa ni postal tako uspešen kot vodni sistem. Ta je večjo pozornost začutil šele okrog leta 2000, ko je povpraševanje tudi po tem sistemu začelo silovito naraščati. Razlog za sedaj večje povpraševanje po zračnem sistemu je večja ozaveščenost potrošnikov o razlikah med obema sistemoma. Danes proizvajalci ponujajo temeljito razlago delovanja obeh sistemov, kar kupcu omogoča lažjo odločitev o izbiri sistema, ki naj bi bil primernejši za njegove potrebe (Miller, 2004). Povpraševanje po masažnih kadeh z vodnim sistemom še vedno ostaja večje od povpraševanja po zračnem sistemu, vendar se interes po zadnjem povečuje (Hunter, 2007).

Oba sistema imata določene prednosti in pomanjkljivosti (priloga B), zato se kupec mora sam odločiti kaj mu bolj ustreza. Hidromasažni sistem ponuja bolj močno telesno masažo, saj so vodne šobe, ki dovajajo vodo v kad, usmerjene v določen del telesa. Zračni sistem predstavlja nežno masažo celega telesa, saj so mehurčki, ki prihajajo iz zračnih šob, porazdeljeni po celi kadi (Hunter, 2007). Mnogi proizvajalci poleg teh dveh sistemov ponujajo tudi kombinacijo obeh sistemov v eni masažni kadi. Delež teh se povečuje, saj kupec na ta način lahko uživa prednosti obeh sistemov (Lentz, 2006).

Sesalne enote, ki jih proizvaja podjetje Domel, delujejo na osnovi zraka. Zato za širjenje na trg masažnih kadi pridejo v poštev le masažne kadi, ki za delovanje uporabljajo zračni sistem in torej delujejo s pomočjo puhalo. V puhalo je namreč montirana sesalna enota.

4.2 ANALIZA TRŽNIH TRENDOV

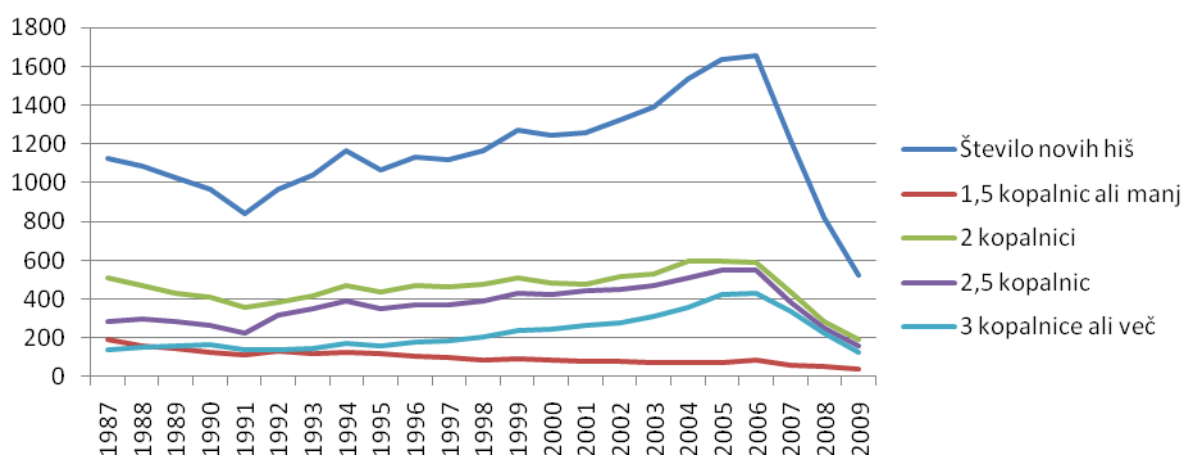
Na trgu masažnih kadi je v zadnjih letih zaznati določene spremembe, ki usmerjajo trg in ob enem oblikujejo priložnosti in postavljajo nevarnosti podjetju. Najpomembnejše sem navedla v nadaljevanju.

4.2.1 Rast prebivalstva

Po podatkih Združenih narodov (United Nations, 2009) naj bi svetovno prebivalstvo do leta 2050 preseglo 9 milijard ljudi. Večina rasti prebivalstva naj bi se zgodila v državah v razvoju, ki naj bi iz trenutnih 5,6 milijard naraslo na 7,9 milijard v letu 2050. Razvitim državam naj bi se populacija od leta 2009 do 2050 povečala »le« za 50 milijonov (iz 1,23 milijard na 1,28 milijard).

Rast prebivalstva vodi k povečanju povpraševanja po gradnji novih hiš, te pa k večanju povpraševanja po gradnji novih kopalnic in tako povečani možnosti nakupa nove masažne kadi. Poleg tega se kaže tudi trend rasti števila kopalnic na gospodinjstvo. Leta 2009 je 55% gospodinjstev imelo vsaj 2,5 kopalnic, medtem ko jih je le 8% imelo 1,5 ali manj. Pred gospodarsko krizo je bilo razmerje še večje – 59% proti 5% (U.S. Census Bureau, 2010).

Slika 14: Število novih eno-družinskih hiš in kopalnic po letih, ZDA

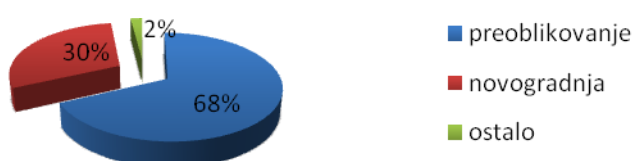


Vir: U.S. Census Bureau, Housing Topics, 2010.

Na sliki 14 se dobro vidi, da je na število novih hiš ter tako tudi kopalnic gospodarska kriza imela velik vpliv. Povpraševanje se je namreč zmanjšalo za več kot 50%.

Sicer pa povpraševanje po masažnih kadeh ni odvisno le od števila novih kopalnic. Segment novogradnje predstavlja le 30% prodaje masažnih kadi, medtem ko 68% prodaje predstavlja preoblikovanje starih kopalnic (Jacuzzi Brands, 2007).

Slika 15: Prodaja masažnih kadi po segmentih



Vir: Jacuzzi Brands, Investor Presentation, 2007.

4.2.2 Gospodarska rast

Gospodarska rast je zadnja leta v razvitih državah vse manjša. Medtem ko je rast ciklična, indikatorji kažejo, da razvita gospodarstva po vsej verjetnosti ne bodo več videla visoke rasti, kot je bila doživeta v prvih desetletjih po drugi svetovni vojni. Zato se bodo mnoga podjetja morala sprijazniti z manjšo rastjo trga na katerem poslujejo. Tam, kjer so se poslovodje osredotočali na rast podjetja, bo sedaj prevladovala osredotočenost na rentabilnost (Hooley, Nigel & Nicoulaud, 2008, str. 62). Vedno bolj so začeli postajati zanimivi trgi v razvoju, kjer je gospodarska rast še velika. Med najbolj privlačne mednarodne trge so se zabeležile BRIC države², zadnje čase pa vedno pomembnejšo vlogo dobivajo tudi države MINTS³ ter Vietnam in Balkan. Z gospodarsko rastjo se večja rast dohodka prebivalstva ter rast paritetne kupne moči. Tako je vedno več prebivalstva plačilno sposobnega kupovati izdelke višjega cenovnega razreda, kar daje večjo možnost nadaljnjega povpraševanja po masažnih kadeh.

Velik vpliv na gospodarsko rast je imela tudi svetovna gospodarska kriza, ki se je ponekod začela že v letu 2007. Leto 2009 je predstavljalo prvo leto v obdobju po drugi svetovni vojni, ko sta svetovna produkcija ter prihodek na prebivalca pokazala negativno rast. Svetovna blagovna menjava je od leta 2008 padla za skoraj 25%, kar v obdobju po drugi svetovni vojni predstavlja največji padec v enem letu. Če pogledamo ključne trge na svetu, so največjo izgubo v industrijskem sektorju zabeležile razvite države. Tako je na primer Rusija zabeležila 11,9% padec, ZDA 5,5% padec, Evropska Unija (v nadaljevanju EU) pa 9,5% padec produkcije (Slovenija -15,7%, Italija -13,5%, Nemčija -11%, Združeno Kraljestvo -9,8% ter Francija -7,7%). Največjo rast sta dosegli državi Kitajska (+9,5%) in Indija (+8,2%). Globalna recesija je bila posledica razširjene negotovosti na finančnih trgih, bančnih neuspehov, strožjih kreditov, padanja cen nepremičnin, znižanja cen premoženja, manjšega zaupanja potrošnikov in padca blagovne menjave (Central Intelligence Agency, 2010). V letu 2010 se je svetovno gospodarstvo končno počasi začelo pobirati iz krize.

V preteklosti recesija ni bistveno vplivala na potrošniško povpraševanje po luksuznih dobrinah, saj so si te dobrine lahko privoščili le resnično premožni ljudje, na katere pa recesija ni bistveno vplivala in tako ti niso spreminjali svojih nakupovalnih navad. Danes je segment potrošnikov, ki kupujejo luksuzne dobrine, bistveno večji ter ga ne predstavljajo samo premožni ljudje, ampak tudi drugi, manj premožni, na katere pa recesija ima vpliv. Ker v času recesije ti, manj premožni ljudje, zadržijo nepotrebne izdatke v korist osebnemu varčevanju, nakupi luksuznih dobrin za večino postanejo nedosegljivi, kar vpliva na padec povpraševanja po luksuznih dobrinah (Dewey, 2009). Tako je današnja gospodarska kriza imela velik vpliv na povpraševanje po luksuznih dobrinah, med katere spadajo tudi masažne kadi. Prodaja masažnih kadi je tako nekaterim podjetjem od leta 2008 do leta 2010 padla tudi do 50%.

4.2.3 Dobra kakovost po zmerni ceni

V zadnjem času je zaznati velik pritisk na podjetja. Glavni pritisk povzročajo potrošniki, ki postavljajo vedno večje zahteve za proizvode in storitve, ki jih kupijo. Potrošniki zahtevajo in

² BRIC države so skupno ime za Brazilijo, Rusijo, Indijo in Kitajsko.

³ MINTS države so skupno ime za Mehiko, Indonezijo, Nigerijo, Turčijo in Savdsko Arabijo.

pričakujejo zanesljive in trajnostne izdelke s hitrim in učinkovitim servisom po zmerni ceni. Konkurenčne prednosti so dosežene s ponujanjem dodatne vrednosti za kupce. Potrebne so nenehne izboljšave, sicer bodo kupci hitro prešli na alternativne ponudbe (Hooley et al., 2008, str. 66).

Drugi pomemben trend, ki se kaže zadnja leta, je vrednost v trženju (angl. *value marketing*), ki pravi, da podjetja danes bolj finančno previdnim kupcem raje kot visoko kakovost po visoki ceni oziroma nizko kakovost po zelo nizki ceni, iščejo način, da bi kupcem ponudili večjo vrednost – ravno pravšnjo kombinacijo kakovosti in cene (Kotler & Armstrong, 2008, str. 78). Potrošniki namreč niso več pripravljeni plačati večje premije za izdelke ali storitve, ki ne ponujajo očitne večje vrednosti. Medtem ko je jasno, da izdelki z visokim vlaganjem v R&D lahko zahtevajo višjo ceno, pa se potrošniki resno sprašujejo ali je dodana vrednost res vredna tolikšnega dodatnega izdatka, saj je diferenciacija med izdelki vedno manjša (Hooley et al., 2008, str. 66).

Prav zaradi tega trenda je za Domet pomembno stalno razvijanje oziroma izboljševanje svojih izdelkov, prav tako pa tudi fleksibilnost in hitra odzivnost na želje kupcev. To jim omogoča dobro sodelovanje s kupci ter tako upoštevanje le potrebnih izboljšav, ki so za kupca resnično pomembne in mu tako predstavljajo dodatno vrednost, katero je tudi pripravljen dodatno plačati.

4.2.4 Nižanje cen

Čeprav se masažne kadi še vedno smatrajo za luksuzne, pa prodaja vseeno raste, saj so cene vedno bolj nizke in tako kupcem vedno bolj dosegljive. Državam v razvoju, še posebej Kitajski, s posnemanjem ameriških in evropskih proizvajalcev masažnih kadi uspe narediti podobne proizvode po nižji ceni, z nekoliko nižjo kvaliteto. Zaradi takšne cenovne konkurence se proizvajalci borijo za čim nižje stroške, ki omogočajo nižje cene masažnih kadi.

Do možnih nižjih cen in s tem večje konkurence med proizvajalci v prihodnje, bo lahko prišlo tudi s posredovanjem Evropske Komisije na evropskem trgu kopalniške opreme. Ta je namreč letos denarno kaznovala 17 podjetij (Artweger, Cisal, Dornbracht, Duravit, Duscholux, Grohe, Hansa, Ideal Standard, Kludi, Mamoli, Masco, Roca, RAF, Sanitec, Teorema, Villeroy & Boch in Zucchetti), ki skupaj predstavljajo 622 milijonov EUR velik trg, saj so več let poslovala nezakonito, ko so se med seboj dogovarjala o cenah proizvodov (SJ Berwin's EU & Competition Team, 2010).

4.2.5 Skrb za naravno okolje

Pomembna sprememba se je zgodila tudi v smeri skrbi za naravno okolje. Onesnaženost, ki je v mnogih mestih po svetu že dosegla nevarne ravni, in vedno večje pomanjkanje obnovljivih in neobnovljivih virov, je prisilila razne zagovornike varstva narave, da s svojimi aktivnostmi vplivajo na javno mnenje, ki bi si tako s pomočjo vladnih regulativ prizadevali za čistejše okolje in bolj gospodarno porabo primarnih virov. Tržniki zato morajo biti pozorni na določene trende naravnega okolja.

»Zmanjšati emisije CO₂ in znižati porabo primarnega vira je trenutno tema številka ena na vseh srečanjih, kjer obravnavajo energetiko, okolje in zagotavljanje trajnostnega razvoja, zelo priljubljena pa je tudi ob vsakodnevnih političnih dogodkih«, je v intervjuju povedal energetski

menedžer leta Dušan Novkovič iz podjetja Acroni Jesenice (Hozjan, 2010). Po podatkih U.S. Energy Information Administration (2009) so trenutno razvite države največji onesnaževalci okolja in porabniki energije. Med njimi je največji porabnik in onesnaževalec ZDA, ki porabi 21% vse energije ter v zrak izpusti 20% vseh emisij CO₂ proizvedenih na svetu. Zaradi takšnih razmer je na pobudo številnih evropskih držav 1. junija 2009 izšel samostojni evropski standard za sistem upravljanja z energijo EN 16001:2009 (SIQ, 2010). Podjetja so spoznala, da bodo z uvedbo tega standarda dobila sistem, ki jim bo prinašal dodano vrednost in prednost pred konkurenco, ki tega standarda ne bo osvojila. Z učinkovito rabo energije se namreč ne zmanjšajo le stroški, ampak si zaradi manj izpustov emisij toplogrednih plinov podjetje tudi poveča ugled v javnosti. Da bi olajšali njegovo uporabo, je struktura standarda podobna strukturi standarda ISO 14001 za sistem ravnanja z okoljem (Hozjan, 2010), ki pa ga je podjetje Domel v svoje poslovanje uvedlo že leta 2003.

Težnja manjše porabe primarnih virov pa ni le s strani okoljevarstvenikov, temveč tudi s strani potrošnikov, saj cene teh postajajo vedno bolj visoke. Potrošniki si najbolj prizadevajo za zmanjšanje porabe elektrike in vode, ki v gospodinjstvu predstavljata visok del stroškov. Cene elektrike v gospodinjstvih v nekaterih državah so od leta 2001 do leta 2008 narasle tudi za več kot 200% (primer Češka, Madžarska in Slovaška), povprečno⁴ pa za dobrih 100% (priloga C). Cene naj bi se še povečevale, saj je pričakovati večjo porabo. Poraba energije naj bi se ob nespremenjenih zakonitostih in politiki od leta 2007 do leta 2035 povečala za 49%. Največja rast je predvidena v državah izven območja OECD, kjer naj bi poraba narasla za 84%, v primerjavi z 14% rastjo porabe energije članic OECD (U.S. Energy Information Administration, 2010). Med razloge za rast porabe elektrike v prihodnosti se prišteva industrializacija, povečana avtomatizacija, elektrifikacija prometa in višanje življenjskega standarda. K takšni oceni naj bi doprinesli tudi cilji podjetij, ki si prizadevajo za povečanje proizvodnje (Drevenšek, 2009).

Prav tako je rasla tudi cena vode po svetu. V zadnjih petih letih je tarifa zrasla za približno 27% v ZDA, 32% v Združenem Kraljestvu, 45% v Avstraliji, 50% v Južni Afriki in 58% v Kanadi (USA Today, 2007). Cene pa se od države do države močno razlikujejo. Medtem ko na primer v Chicagu, ZDA na kubični meter vode povprečno plačajo okrog 60 centov, v Københavnu na Danskem za enako količino morajo odšteti 6,9 EUR. Sicer pa se v Evropi cene gibljejo od 2-4 EUR na kubični meter. Ker je cena vode v ZDA toliko nižja, je tam poraba dvakrat večja od evropske. Vendar pa zadnje čase tudi v ZDA nekatera mesta kot na primer San Diego, Los Angeles in Las Vegas, že postopajo proti bolj evropskim cenam vode (Global Water Intelligence, 2008).

Prav ta skrb za naravno okolje je ustvarila tako imenovano zeleno gibanje (angl. *green movement*). Danes nekatera podjetja gredo še dalj kot zapovedujejo vladni predpisi. Ta razvijajo strategije in postopke, ki podpirajo okoljsko trajnost (angl. *environmental sustainability*) – trud da bi ustvarili svetovno ekonomijo, ki bi neomejeno podpirala planet. Na potrošniško

⁴ Povprečje je izračunano za članice OECD. Trenutne članice OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) so Združene države Amerike, Kanada, Mehika, Avstrija, Belgija, Češka, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Madžarska, Islandija, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Slovaška, Španija, Švedska, Švica, Turčija, Združeno Kraljestvo, Japonska, Južna Koreja, Avstralija in Nova Zelandija. Čile so postale članica 7. maja 2010, vendar v času raziskave še niso bile zajete med članice OECD.

povpraševanje se tako podjetja odzivajo z bolj okoljsko odgovornimi proizvodi (Kotler & Armstrong, 2008).

Da se zaradi teh trendov proizvajalcem masažnih kadi ne bi zmanjšala prodaja, so ti začeli izdelovati bolj varčne masažne kadi, vanje pa vgrajevati bolj okolju prijazne in učinkovite motorje.

Tako so proizvajalci masažnih kadi dve leti nazaj začeli izdelovati masažne kadi manjših kapacitet, ki uspešno zmanjšajo porabo vode. Medtem, ko so prej povprečne masažne kadi merile 2000x1500 mm, in zato porabile tudi več kot 700 litrov vode, sedaj manjše masažne kadi v povprečju merijo 1700x800 mm, za kar je potrebno »le« 270 litrov vode. Manjšo količino vode proizvajalci ne dosegajo le z zmanjšanjem velikosti kopalne kadi, temveč tudi s preoblikovanjem notranjosti kadi (Bathroom Manufacturers Association, 2010). Kadem so prodajalci začeli dajati tudi posebne označbe, ki kupcu povedo kako visoko na lestvici se nahaja posamezna kad glede porabe vode (priloga D) (Water Efficient Product Labelling Scheme, 2010).

V nadaljevanju bom opisala kakšne so zahteve proizvajalcev masažnih kadi za sesalne enote, ki podpirajo okoljsko trajnost.

Zahtevane karakteristike sesalnih enot za masažne kadi

Najpomembnejša karakteristika sesalne enote je hrup. Ker naj bi masažne kadi pomirjale in lajšale sindrome stresa, mora biti puhalo čim tišje, da ne zmoti tišine, ki si jo človek zaželi ob sproščanju v masažni kadi. Najvišja pričakovana jakost hrupa motorja je 60 dB v ohišju puhal. Ker je jakost hrupa motorja v ohišju puhal odvisna od mnogih faktorjev (frekvenca, izolacija itd.), bi ustreznost Domelovega motorja lahko ugotovili šele pri poskusnem merjenju hrupa sesalne enote v določenem ohišju puhal. Vendar pa se je z razvojem nove družine sesalnih enot »Zelena linija« glede hrupa naredil velik napredek. Te sesalne enote so veliko tišje in današnji kazalniki kažejo, da bodo močno konkurirale ostalim sesalnim enotam na trgu.

Poleg čim nižjega hrupa, je pomemben tudi čim večji izkoristek motorja. To pomeni, da motorji pri manjši vhodni moči z večjim izkoristkom lahko dosežejo enako izhodno moč kot motorji z večjo vhodno močjo in manjšim izkoristkom. Izhodna moč je pomembna za jakost masaže v kadi. Vhodna moč je pomembna zaradi porabe energije. Varčevanje z energijo je danes namreč zaradi visokih cen velika prednost električnih naprav. Zato izdelki z visokim izkoristkom, ki presegajo minimalne pogoje in s tem pomagajo potrošnikom pri varčevanju denarja ter uspešnejšem varovanju okolja, dobijo oznako Energy Star (2010). Proizvajalci masažnih kadi oziroma puhal povprašujejo po motorjih, ki delujejo pri močeh od 400 do 800 W. Domel trenutno večino sesalnih enot proizvaja z visoko močjo (nad 1000 W), saj proizvajalci sesalnikov to zahtevajo. Ker je večina kupcev Domela proizvajalcev sesalnikov, je tudi proizvodnja sesalnih enot optimizirana za večje moči. Tako sesalne enote največji izkoristek dosegajo pri močeh nad 1000 W. Domel trenutnim motorjem lahko enostavno zniža vhodno moč, vendar pa se s tem nekoliko zniža tudi izkoristek. Pri Domelovih sesalnih enotah ta zavzema vrednosti med 37 in 48%. Koliko je izkoristek pomemben je odvisno od kupca. Za enkrat Domel kljub ne-optimalnem izkoristku pri nižjih močeh konkurira ostalim proizvajalcem sesalnih enot in z nekaterimi sesalnimi enotami tudi predstavlja Energy Star izdelke. Če pa bi ti izkoristki pri trenutnih

proizvajalcih sesalnih enot postali precej večji in iz strani kupcev najbolj pomemben faktor, Domel pa jih ne bi mogel doseči zaradi optimizacije motorjev pri večjih močeh, bi Domel za konkurenčnost moral razviti novo skupino motorjev, ki bi bila optimizirana za motorje manjših moči. V tem primeru bi bilo potrebno ogromno investiranja v razvoj nove skupine, kar pa bi se splačalo le v primeru dovolj velike potencialne letne količine sesalnih enot za trg masažnih kadi. Možnost razvoja nove skupine bi bila tudi, če bi se enak trend nižjih moči sesalnih enot pokazal tudi pri nekaterih drugih aplikacijah, v katere se da vgraditi sesalno enoto. Sicer, kot sem že prej omenila, trend motorjev manjših moči, zaradi prihranka energije, raste, vendar pa ne morem reči na koliko in kako hitro se bo vhodna moč motorja zmanjšala.

Življenjska doba motorja za nekatera podjetja ni tako pomembna karakteristika, saj se masažne kadi v povprečju uporablja le eno uro na teden, je pa zaželeno okrog 800 ur delovanja. Nekatera druga, bolj zahtevna podjetja, zahtevajo življenjsko dobo tudi do 2000 ur delovanja. Domel ima z dosegom 2000 ur življenjske dobe delovanja sesalne enote nekoliko težav, vendar pa je tudi tej zahtevi že zelo blizu.

4.2.6 Večja pozornost namenjena zdravju in sprostitvi

Ljudje vedno več pozornosti namenjajo zdravju ter sprostitvi, kar je predvsem posledica vedno bolj stresnega in napornega delovnika. ZDA je država, kjer ljudje za alternativno medicino zapravijo največ denarja. Ti naj bi 9,5 milijard EUR na leto porabili za akupunkturo, kiropraktike, masažo ter ostale storitve namenjene lajšanju bolečin in omilitvi stresa (Associated Press, 2009). Prav zato proizvajalci masažnih kadi te poskušajo potrošnikom še bolj približati s trženjem zdravih učinkov, ki jih masažna kad lahko ponudi. Tako masažne kadi danes poleg hidroterapije ponujajo že ogromno drugih pozitivnih funkcij kot so kromoterapija, aromaterapija, balneoterapija ter druge.

4.2.7 Cocooning

V zadnjih desetletjih je bilo opaziti tudi spremembe obnašanja ljudi do drugih. Tako je na primer nastal nov trend »cocooning«, ki pomeni, da ljudje več ostajajo doma, kjer uživajo udobje doma. Ta trend napoveduje večje povpraševanje po izdelkih za zabavo in nadgraditev doma. Prav tako ti tudi vedno bolj opremljajo prostor zunaj hiše, z izdelki kot so na primer velik žar in masažni bazen ter druge udobnosti, ki naredijo dom pravi prostor za družino in prijatelje (Kotler & Armstrong, 2008, str. 87).

4.3 VELIKOST TRGA

Največji in najbolj znani proizvajalci masažnih kadi prihajajo iz ZDA in Evrope, kjer so se te najprej začele tržiti. Čeprav se v zadnjih nekaj letih pojavlja močna konkurenca iz držav v razvoju, pa bom v nadaljevanju opisala le najmočnejša trga. Razlog za izbiro teh dveh trgov je, da Domel proizvaja izdelke višje kakovosti, zaradi česar je smiseln vstop na razvite trge, kjer proizvajajo izdelke z višjo dodano vrednostjo.

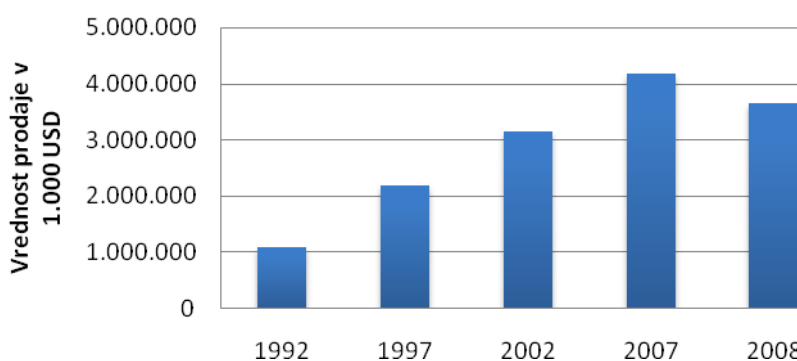
4.3.1 Združene države Amerike

ZDA imajo največjo in najbolj tehnološko močno ekonomijo na svetu, z 37.000 EUR BDP na prebivalca. Prebivalstvo šteje dobrih 310 milijonov ljudi ter je leta 2009 zabeležilo 0,978% rast. Trg kopalniške opreme je že zelo razvit in lahko rečemo da se nahaja v fazi zrelosti. Glede na to, da je trg zrel, ni pričakovati bistvenih sprememb (Central Intelligence Agency, 2010).

Večina masažnih kadi je narejenih iz plastične mase (ABS, akrilna smola ali steklena vlakna armiranega poliestra), preostalih nekaj odstotkov pa iz stekla ali kovine. Ker je večina narejenih iz plastične mase, procent pa se še povečuje, saj je oblikovanje kadi iz plastičnih mas lažje (Sheppard, 2010), sem za analizo uporabila dejavnost, ki se jo po SKD 2008 uvršča med proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas, s kodo C22.230 (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Vrednost prodaje kopalniških izdelkov je skozi leta močno naraščala. Naraščala je vse do leta 2008, ko se je prodaja zaradi svetovne ekonomske krize silovito zmanjšala (slika 16). Povpraševanje je do sredine leta 2009 padlo za 20-30% in zavzelo vrednost blizu vrednosti iz leta 2002. Konec leta 2009 so se ekonomske razmere počasi začele umirjati in na trgu kopalniških izdelkov je spet pričakovana rast prodaje.

Slika 16: Vrednost prodaje kopalniških izdelkov iz plastičnih mas za porabniški trg, ZDA

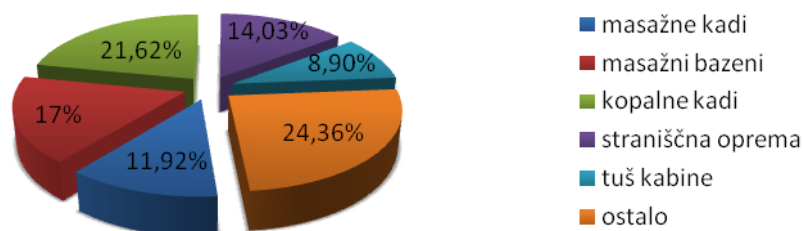


Vir: U.S. Census Bureau, 2010.

Freedonia Group (2009), največje mednarodno raziskovalno podjetje, predvideva, da bo povpraševanje po kopalniški opremi po letu 2010 raslo 2,6% letno in do leta 2013 doseglo vrednost 4,7 bilijonov EUR (leta 2005 je trg zavzemal vrednost 4,1 bilijonov EUR). Rast bo gnana predvsem s strani večjega povpraševanja po izdelkih visoke vrednosti kot so masažne kadi in masažni bazeni. Te izdelke potrošniki zaznavajo kot luksuzne, ki dodajo vrednost stanovanju. Drugi razlog za rast bo potrošniška želja gradnje vedno več kopalnic v enem gospodinjstvu. Da bo število kopalnic v gospodinjstvu raslo pa se strinja le 17% vprašanih članov inštituta The American Institute of Architects (Baker, 2009). Večina jih pravi, da bo število kopalnic na gospodinjstvo ostalo nespremenjeno (priloga E).

Po podatkih U.S. Census Bureau iz leta 2002 so masažne kadi za neinstitucionalno uporabo v panogi proizvodnje kopalniških izdelkov iz plastičnih mas (po NAICS kodi 326191) zavzemale 11,92% celotne vrednosti panoge, kar znaša 348 milijonov EUR.

Slika 17: *Proizvodnja kopalniških izdelkov iz plastičnih mas za porabniški trg, leto 2002, ZDA*

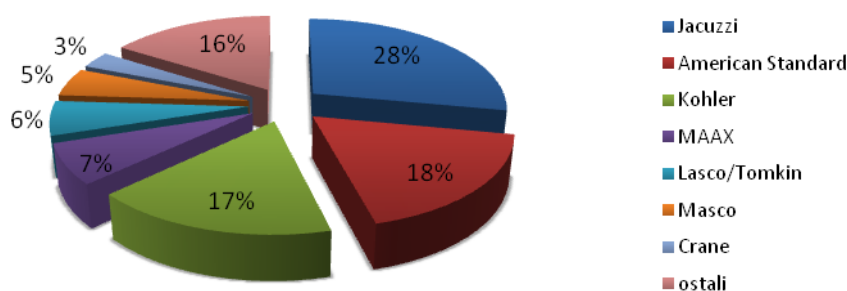


Vir: U.S. Census Bureau, *Economic Census*, 2002.

Po letu 2002 je povpraševanje po masažnih kadeh nihalo. Leta 2008 je gospodarska kriza zajela tudi ta trg. Takrat se je povpraševanje količinsko zmanjšalo za 21,2%, vrednostno pa za 17,4% (Post, 2010). Po podatkih vodilnega svetovnega raziskovalnega in svetovalnega podjetja na področju kopalniške opreme, BRG Consult (Jacuzzi Brands, 2007), naj bi leta 2004 celoten ameriški trg proizvedel približno 1 milijon masažnih kadi. Ker so masažne kadi sestavljene iz zračnega ali/in vodnega sistema, za tržni potencial podjetja Domel moramo upoštevati le masažne kadi, ki za delovanje uporabljajo zračni sistem. V ZDA je delež masažnih kadi z vgrajenim vodnim sistemom precej večji od deleža masažnih kadi z zračnim sistemom. Slednji je ocenjen na eno četrtno trga, kar znese okrog 250.000 masažnih kadi oziroma sesalnih enot. Glavni razlog za takšno razliko je, da v preteklosti potrošniki niso poznali razlik med sistemoma, zračni sistem pa je bil precej dražji. Iz tega lahko vidimo, da je za Domel leta 2004 tržni potencial predstavljal približno 250.000 sesalnih enot za vgradnjo v zračna puhalca. Ker je prodaja rasla od 1-2% letno, v času gospodarske krize pa silovito padla, sklepam, da se tržni potencial Domela danes giblje nekje med 180.000 in 200.000 sesalnih enot. Vendar pa se povpraševanje po masažnih kadeh z vgrajenim zračnim sistemom povečuje, saj le-ta postaja vedno bolj cenovno dosegljiv, potrošniki pa so o prednostih posameznega sistema veliko bolje obveščeni. Danes namreč ogromno informacij lahko dobijo na internetu, prav tako pa prednosti in slabosti posameznega sistema oglašujejo tudi v podjetjih in trgovinah. Na pričakovano večje povpraševanje po zračnih puhalih v prihodnosti vpliva tudi trend večjega povpraševanja po masažnih kadeh s kombiniranim sistemom, ki je primeren za ljudi, ki bi želeli prednosti obeh sistemov (Lentz, 2006).

V ZDA najdemo kar nekaj podjetij, ki proizvajajo masažne kadi tako za neinstitucionalni kot institucionalni trg. Leta 2004 si je največji, 28% tržni delež na trgu masažnih kadi lastilo podjetje Jacuzzi, sledili pa sta mu podjetji American Standard z 18% tržnim deležem in Kohler s 17% tržnim deležem.

Slika 18: *Tržni delež vodilnih podjetij na trgu masažnih kadi, leto 2004, ZDA*



Vir: Jacuzzi Brands, *Investor Presentation*, 2007.

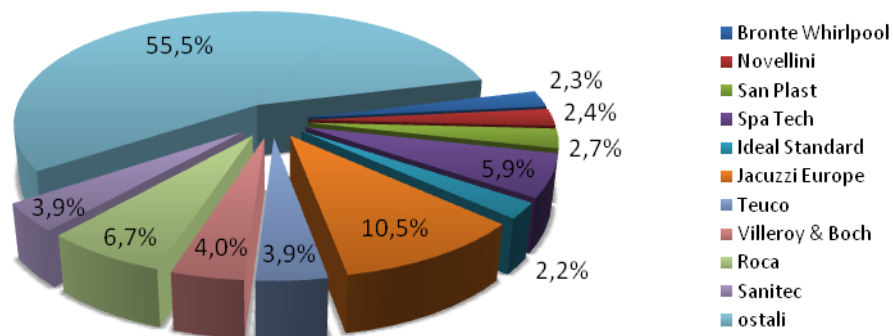
4.3.2 Evropa

Drugi zelo pomemben trg na področju kopalniške opreme je Evropa. Ta šteje nekaj več kot 800 milijonov ljudi, od katerih jih je približno 500 milijonov iz EU, kjer je bila zabeležena 0,098% rast. BDP na prebivalca je med članicami EU zelo različno razporejen in zavzema vrednosti med 5.500 in 62.200 EUR (International Institute for Applied Systems Analysis, 2010; Central Intelligence Agency, 2010).

Prodaja kopalniških izdelkov je do gospodarske krize rasla, izjema je bilo le leto 2005, ko je zahodna Evropa uzrla padec. Tudi sicer je vzhodna Evropa beležila višjo rast, s prodajo predvsem hidroterapevtskih izdelkov in pip. Celotna vrednost evropskega trga kopalniške opreme je bila leta 2006 ocenjena na več kot 10 bilijonov EUR, pri čemer je bilo več kot 80% vrednosti generirane na zahodu. Gledano količinsko je vzhodna Evropa zavzemala nekoliko večji delež prodaje, in sicer 31%. Hidroterapevtski izdelki so v zahodni Evropi vrednostno predstavljali okrog 14% trga kopalniške opreme, v vzhodni Evropi pa okrog 9%. Količinsko so deleži precej nižji, in sicer okrog 1,5% za zahodno in 0,5% za vzhodno Evropo (BRG Consult, 2007).

Trg masažnih kadi se je v Evropi razvil kasneje kot v ZDA. Kljub temu je trg že zrel in na njem nastopa ogromno proizvajalcev masažnih kadi, ki se borijo za cenovno konkurenčnost. V nasprotju z ZDA na evropskem trgu nastopa več proizvajalcev z manjšimi tržnimi deleži.

Slika 19: Tržni delež vodilnih podjetij na trgu masažnih kadi, leto 2005, Evropa



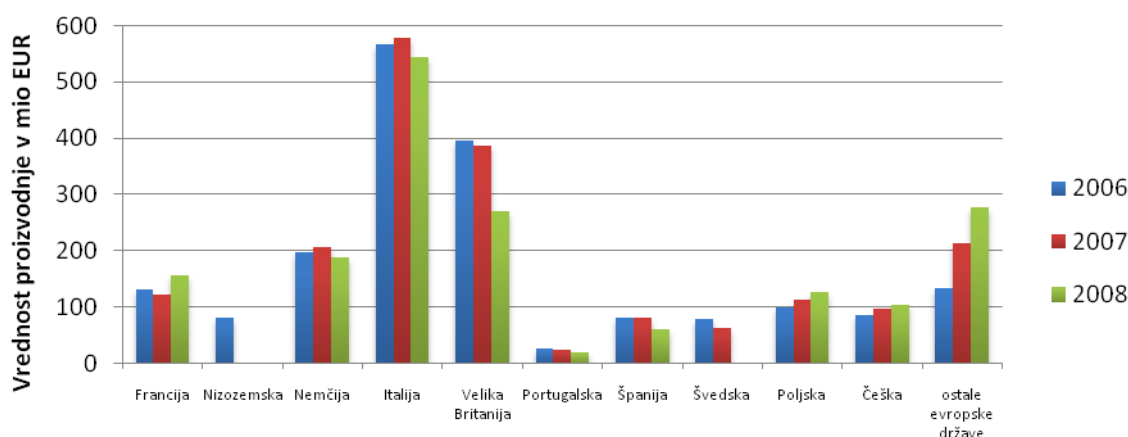
Vir: Jacuzzi Brands, Investor Presentation, 2007.

Leta 2005 si je največji tržni delež na področju masažnih kadi lastilo ameriško podjetje Jacuzzi Europe (10,5%), sledila pa so mu španski Roca Sanitario, nemški Spa Tech in Villeroy & Boch, italijanski Teuco in finski Sanitec (slika 19).

Po podatkih podjetja BRG Consult je celoten evropski trg v letu 2005 proizvedel nekaj manj kot 590.000 masažnih kadi (Jacuzzi Brands, 2007). Na evropskem trgu zračni masažni sistem predstavlja nekoliko večji delež kot v ZDA. Po podatkih podjetja Koller Whirlpool ta predstavlja eno tretjino celotne proizvodnje masažnih kadi, kar pomeni, da je bil leta 2005 tržni potencial za evropski trg nekaj manj kot 200.000 sesalnih enot. Tako kot na ameriškem trgu, je povpraševanje do gospodarske krize raslo tudi na evropskem trgu. Iz istih razlogov ocenjujem, da je danes Domelov tržni potencial za evropski trg okrog 150.000 sesalnih enot. Tudi na tem trgu je napovedana rast prodaje masažnih kadi z vgrajenim zračnim sistemom, vendar pa nevarnost nadaljnji rasti trga predstavljajo masažne tuš kabine, ki postajajo vedno bolj popularne zaradi

ekonomičnega varčevanja z vodo, vedno manj prostega časa, ki onemogoča dolgotrajno kopanje v masažni kadi, ter zaradi prostorske stiske, saj stanovanja postajajo vse manjša.

Slika 20: Vrednost proizvodnje plastičnih kadi, kadi s tušem in umivalnikov



Opomba: Za Nizozemsko ni podatkov za leti 2007 in 2008.

Vir: Lastna slika po Eurostat, 2009.

Po podatkih Eurostat-a (2009) največjo vrednost proizvodnje plastičnih kadi, kadi s tušem in umivalnikov dosega Italija, kateri sledi Velika Britanija, Nemčija in Francija (slika 20). Vendar pa, gledano koliko je posamezen proizvod vreden ($^{EUR}_{enoto}$), prvo mesto zavzema Francija, tej pa sledijo Nemčija, Velika Britanija in nazadnje Italija (priloga F).

V nadaljevanju bom na kratko opisala največje štiri trge kopalniške opreme v Evropi.

Nemčija predstavlja največji trg kopalniške opreme v Evropi. V letu 2006 je bil trg vreden 2,2 bilijona EUR. Čeprav se je rast trga v letu 2004 upočasnila, je kasneje spet začela rasti tako vrednostno kot količinsko. Količinsko se je trg leta 2006 povečal za 8%. Povpraševanje po kadeh se bo nadaljevalo tudi v prihodnjih letih. Nemčija povpraševanju ustreže tako z domačo proizvodnjo kot z uvozom izdelkov. Uvoz predstavlja 36% trga. Glavni nemški ponudniki na trgu so Keramag, Villeroy & Boch, Duravit in Hansgrohe, ostali večji ponudniki locirani v Nemčiji pa so še turški Vitra Bad, ameriški Kohler in belgijski Ideal Standard. Na nemškem trgu so vedno bolj priljubljene tuš kabine, po katerih se je povpraševanje v zadnjih letih močno povečalo. Veliko se povprašuje tudi po »wellness« izdelkih, saj ti predstavljajo zatočišče pred stresom. Na tem področju je bil poleg masažnih kadi in masažnih bazenov velik odziv namenjen predvsem masažnim tuš kabinam (AMA Research, 2007a; Bathroom Fitting Manufacturers, 2010).

Leta 2006 je bil trg kopalniške opreme v **Združenem Kraljestvu** vreden 1,6 bilijonov EUR (po proizvodnih cenah). Za rast tega trga pred gospodarsko krizo je prispevala naraščajoča zavednost med ljudmi, da ohranjajo svojo kopalnico privlačno, prav tako pa tudi naraščanje dohodka in prebivalstva. Pričakovano je, da se bo trend, ki pravi da je kopalnica kot neko zatočišče posvečeno relaksaciji in sprostitvi, nadaljeval z obsežnejšo ponudbo bolj inovativnih izdelkov in estetskih dizajnov. Kupcu je vedno večja ponudba dosegljiva tudi na internetu, ki jim predstavlja ogromen vir informacij in znanj. Internet je za angleške kupce še posebej pomemben, saj spadajo med države z največjo uporabo interneta za nakup izdelkov. Raven uvoza iz manj razvitih držav

bo še naprej visoka, še posebej iz Kitajske in vzhodne Evrope. Ta uvoz izdelkov nižjega cenovnega razreda je povečal cenovno konkurenco na celotnem kopalniškem trgu. Gospodarstvo počasi prihaja iz krize in do leta 2014 je pričakovana 16% rast trga. Glavni angleški ponudniki na tem trgu so Adamsez, Victoria & Albert in Twyford Bathrooms, ki je del skupine Sanitec. Ostali ponudniki, ki so prav tako locirani na trg Združenega Kraljestva, so še belgijski Ideal Standard, ameriški Kohler in Jacuzzi, španski Roca ter nemški Duravit, Villeroy & Boch in Hansgrohe (AMA Research, 2007b & 2010).

Francoski trg kopalniške opreme je bil leta 2006 vreden okrog 1,92 bilijonov EUR, zaradi zrelosti trga pa je pričakovana počasna stabilna rast. Okrog ene četrtnine trga je preskrbljenega z uvozom. Velik vpliv na povpraševanje po kadeh imajo tuš kabine, ki jemljejo tržni delež kadem predvsem zaradi prostorske stiske. Sicer pa »wellness« izdelki postajajo vedno bolj zaželeni, čeprav se jih smatra za luksuzne. Leta 2005 je bila rast trga kopalniške opreme največja s strani »wellness« izdelkov. Celoten trg je zrasel za več kot 20% (AMA Research, 2007c). V zadnjih letih je na trgu vedno bolj opaziti uvoz poceni izdelkov, predvsem iz Kitajske. Ocenjeno je, da ta znaša 20% celotne prodaje in povzroča velik cenovni boj na področju sanitarne opreme in hidromasažnih izdelkov (BRG Consult, 2009). Glavni ponudnik na tem trgu je TES Hydro.

Italijanski trg kopalniške opreme je velik, čeprav je od začetka devetdesetih let količinsko precej statičen in ciklični. Velika rast ni pričakovana. Čeprav italijansko gospodarstvo ne kaže velike rasti in trg kaže vse znake nasičenosti, pa je bilo na kopalniškem trgu še vseeno zaznati rast. Vrednostno so »wellness« izdelki leta 2005 v Italiji predstavljali 20% trga kopalniške opreme in gledano količinsko trgu doprinesli največjo, 3,6% rast. Opaziti je tudi vedno večji vpliv uvoza iz Kitajske, ki s poceni izdelki (predvsem na področju sanitarne opreme in pip) pritiska na segmente višjega razreda (BRG Consult, 2006). Najpomembnejši ponudniki na trgu so Teuco, Novellini Group, Albatros in Hafro.

4.4 ANALIZA KLJUČNIH KUPCEV

4.4.1 Proizvajalci masažnih kadi

Največji proizvajalci masažnih kadi prihajajo iz ZDA, kjer se je trg tudi prvič predstavil. Proizvajalci, ki jih najdemo na ameriškem trgu, so na primer Jacuzzi Brands, American Standard, Kohler, Aquatic, MTI Whirlpools, Jason Hydrotherapy, Clarke Products, Americh, Westendorf, Gulfstream, Watertech, Mascovo podjetje Aqua Glass, Hydro Massage Products, Hydro Systems itd. Kanada predstavlja podoben trg ameriškemu. Tam so vodilna podjetja BainUltra, Maax ter Produits Neptune.

V Evropi se je povpraševanje po masažnih kadeh začelo nekoliko kasneje kot v Severni Ameriki, vendar se je tudi ta trg kar hitro razvil. Nastala so podjetja kot na primer nemški Duscholux, Kaldewei, Duravit, Hoesch Design, Villeroy & Boch in Bette, italijanski Teuco, Novellini Group in Hafro, finski Sanitec, ki si lasti podjetji Albatros, locirano v Italiji in KoŁo, locirano na Poljskem, španski Roca Sanitario, belgijski Ideal Standard, francoski TES Hydroter slovenski Kolpa san.

V nadaljevanju bom opisala nekatera največja izmed njih.

Jacuzzi Brands, ZDA

Podjetje Jacuzzi Brands je globalni proizvajalec in distributer visoko-kvalitetnih izdelkov na področju kopeli, vodovodnih in dvoriščnih izdelkov za potrošniške in komercialne trge. Njihova ponudba vključuje tako masažne kadi, zunanje masažne bazene, tuše, sanitarno opremo in kopalne kadi kot tudi kopalniško pohištvo in dodatke. Podjetje svoje izdelke trži pod imeni Jacuzzi, SundanceSpas, Astracast, Zurn in Rainbow (Jacuzzi, 2010).

Jacuzzi je začetnik in vodilni svetovni proizvajalec masažnih kadi in masažnih bazenov, katerega ime je postalo sinonim za vse masažne kadi – »jacuzzi«. Proizvodnja masažnih kadi predstavlja 37% celotne prodaje. Podjetje je leta 2006 zaposlovalo 4.907 ljudi, skupaj so ustvarili 933 milijonov EUR dohodka ter 32,4 milijonov EUR čistega dobička. Mednarodni trg predstavlja 47% celotne prodaje (Jacuzzi Brands, 2007).

American Standard Brands, ZDA

American Standard Brands je na področju kopalniških in kuhinjskih izdelkov vodilni proizvajalec v Severni Ameriki. Leta 2008 je podjetje nastalo z združitvijo treh podjetij: American Standard Americas, Crane Plumbing in Eljer. Trenutno deluje tako na potrošniškem kot na komercialnem in industrijskem trgu ter zaposluje več kot 5.000 ljudi v ZDA, Kanadi in Mehiki. Ustvarili so 1,8 milijard EUR dohodka. Večinski lastnik podjetja so Sun Capital Partners, majhen delež pa si lastijo tudi Bain Capital Partners. Slednji si lastijo tudi sorodno podjetje, ki posluje na kopalniškem trgu izven Severne Amerike, Ideal Standard (American Standard Brands, 2010; American Standard, 2010).

Ideal Standard s sedežem v Belgiji predstavlja vodilnega evropskega proizvajalca. Ta si lasti tudi nekatera druga vodilna narodna podjetja, med katerimi je za trg masažnih kadi pomembno podjetje Vidima. To je locirano v Bolgariji, kjer igra pomembno vlogo tako na trgu vzhodne Evrope kot tudi na ruskem in ukrajinskem trgu (Ideal Standard, 2010).

Sanitec Group, Finska

Podjetje Sanitec je locirano na Finskem v Helsinkih. Zaposluje okrog 8.000 ljudi na 25 različnih produkcijskih lokacijah po Evropi. Distribucijska mreža pa ni omejena le na Evropo, saj podjetje deluje tudi na drugih celinah, predvsem v Aziji, Srednjem Vzhodu ter Afriki. Leta 2009 je prodaja skupine znašala 749 milijonov EUR.

Sanitec je multi-nacionalno podjetje in predstavlja vodilno evropsko skupino več blagovnih znamk, ki deluje na področju kopalniške opreme. Lasti si dobro poznane blagovne znamke po vsej Evropi, katere so pozicionirane na prvo ali drugo mesto na trgu na katerem delujejo. Blagovne znamke, ki so pomembne na trgu masažnih kadi so poljski KoŁo, nemški Keramag in Koralle, angleški Twyford Bathrooms in švedski Ifö Sanitär (Sanitec, 2010).

Villeroy & Boch, Nemčija

Villeroy & Boch, nemško podjetje za proizvodnjo sanitarne opreme, je fokus svojega poslovanja preusmerilo iz nasičenih trgov na zahodu, na potencialne trge v Aziji kot so Indija, Kitajska, Tajska in Avstralija. Približno 20% prihodka podjetja je v letu 2009 prišlo izven EU, kar je 10% več kot v zadnji dekad. Pričakuje se povečanje prodaje izven EU, in sicer do 30% v naslednjih

petih letih ter do 50% celotne prodaje v naslednjih desetih letih. Podjetje je prisotno v 125 državah po vsem svetu. Sedež podjetja je v Nemčiji in nadzira aktivnosti celotne skupine. Skupina ima 24 proizvodnih tovarn, od katerih jih je 20 lociranih v Evropi, tri v Mehiki in ena na Tajskem (Villeroy & Boch, 2010).

Podjetje skupaj zaposluje okrog 10.000 ljudi. Tudi tu se je poznala globalna ekonomska kriza, ki je prodajo v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 količinsko zmanjšala za 14,9% na 715 milijonov evrov. Divizija »Kopalnice in Wellness« je dosegla 426,7 milijonov EUR prometa, kar je 18,1% manj kot leto prej, predvsem zaradi zmanjšane izvoza (ta je znašal 72,4% dohodka). V prvi četrtini leta 2010 je divizija zabeležila 2,9% rast (Viboonchart, 2009; Villeroy & Boch, 2010).

Roca Sanitario, Španija

Roca je vodilni svetovni proizvajalec kopalniške opreme s sedežem v Barceloni. Posluje na več kot 135 trgih, lasti si 65 proizvodnih tovarn v 17 državah ter neposredno zaposluje okrog 18.700 ljudi po vsem svetu. Podjetje proizvaja in trži pester izbor izdelkov za opremljanje kopalnic: oprema iz porcelana, kopalne kadi, masažne kadi, savne, masažne tuš kabine, pregrade za tuš, pipe, pohištvo in dodatke. Promet celotne skupine Roca je leta 2009 znašal približno 1,4 milijarde EUR (Roca, 2009).

Trenutno njihova strategija cilja na utrditev prisotnosti predvsem v BRIC državah ter drugih za podjetje pomembnih trgih. Podjetje je že močno prisotno v Indiji, kjer nastopa pod imenom Parryware. Trenutno si v organiziranem sektorju⁵ lasti 46% tržni delež in je vodilni proizvajalec v Indiji (NBM Media, 2010).

Teuco, Italija

Podjetje Teuco je del skupine Guzzini. Ta je last podjetja Fimag, ki je bilo ustanovljeno leta 1982, da združi skupaj tri podjetja: Fratelli Guzzini, iGuzzini illuminazione in Teuco Guzzini. Teuco je bil ustanovljen leta 1972. Razvija in proizvaja masažne kadi in masažne tuš kabine, pregrade za tuš, mini bazene, savne in dodatke za kopalnice. Je največji proizvajalec masažnih kadi v Italiji (Industrie Ceramiche, 2010). Zaposluje 1.800 ljudi in je leta 2008 naredil 350 milijonov EUR prometa (Swimming-pool News, 2009).

Kolpa, Slovenija

V Sloveniji imamo podjetje Kolpa s sedežem v Metliki, ki je danes eden izmed vodilnih izdelovalcev kopalniške opreme v srednji in vzhodni Evropi. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja kopalniške opreme, kuhinjskih korit ter delovnih plošč in ostalih izdelkov iz plastičnih mas. Kolpa skrbi za dve blagovni znamki: Kolpa san in Kerrock. V strukturi prodaje predstavlja sanitarni program (Kolpa san) 74%, kemija (Kerrock) pa 26% delež. Proizvodnja masažnih kadi spada pod program Kolpa san. Ta zajema vse izdelke za opremo kopalnic

⁵ Okrog 7% celotne delovne sile v Indiji je zaposlene v formalnem oziroma organiziranem sektorju, medtem ko ostalih 93% dela v neformalnem oziroma neorganiziranem sektorju. Pod organiziran sektor spadajo vse javne ustanove in vsa podjetja z več kot 10 zaposlenimi, katerih dejavnost ni kmetijstvo. Od neorganiziranega sektorja se razlikujejo tudi v tem, da ti plačujejo davke, imajo višjo plačo in so oskrbljeni s socialno varnostjo ter drugimi ugodnostmi zaposlenih (Sharma & Chitkara, 2006).

(kopalne in tuš kadi, masažne kopalne kadi, masažne kabine, tuš kabine, kopalniško pohištvo in dodatke). Leta 2008 je masažni program predstavljal okrog 9% celotne prodaje podjetja.

Podjetje je zelo izvozno naravnano, saj izvozi okrog 80% svoje proizvodnje. Izvaža tudi v zahodno Evropo, ZDA, srednji vzhod in Azijo. Podjetje ima zaposlenih nekaj več kot 400 ljudi in je v letu 2008 ustvarilo za 47,8 milijonov EUR prometa (Kolpa, d.d., Metlika, 2009).

4.4.2 Proizvajalci zračnih puhal

Večina proizvajalcev masažnih kadi puhal, ki jih vmontirajo v masažno kad, nabavi pri proizvajalcih puhal in jih torej ne izdeluje samo. Zato bi Domel moral sesalne enote dobavljati proizvajalcem puhal, kar pomeni da bi Domel proizvajalcem masažnih kadi predstavljal poddobavitelja.

Slika 21: Puhalo podjetja Air Supply of the Future, ZDA



Vir: Air Supply, 2010.

Nekaj takšnih podjetij proizvaja le vodne črpalke, saj je za enkrat, predvsem v ZDA, povpraševanje po teh večje od povpraševanja po puhalih. Večja podjetja, ki proizvajajo puhala in so tako zanimiva za podjetje Domel, pa so na primer:

1. **Koller Whirlpool, Avstrija** – predstavlja največjega evropskega proizvajalca; letno proizvede približno 100.000 puhal; njegova dobavitelja sesalnih enot sta Ametek in Fise;
2. **Balboa Water Group, ZDA** – letno proizvede neke med 20.000 in 30.000 puhal; njegova dobavitelja sta Ametek in Panasonic;
3. **HydroAir International, Danska** – ta je del podjetja Balboa Water Group za trg Evrope, Azije, Afrike in Srednji Vzhod; letno proizvede od 20.000 do 30.000 puhal; njegova dobavitelja sta Ametek in Panasonic;
4. **CG Air Systèmes, Kanada** – pred gospodarsko krizo so bile letne količine tudi do 200.000 puhal, danes okrog 100.000 puhal; njegov dobavitelj je predvsem Panasonic;
5. **BainUltra, Kanada** – letno proizvede od 30.000 do 60.000 puhal; njegov dobavitelj je Panasonic;
6. **Waterway Plastics, ZDA;**
7. **Air Supply of the Future, ZDA;**
8. **ASD Whirlpool, Francija** – je del podjetja Sirem, Francija; spada med večje evropske proizvajalce; letno proizvede približno 50.000 puhal;
9. **Onga, Avstralija** – ta je del podjetja Pentair Water Group, ZDA;
10. **Waterco Group, Avstralija;**
11. **Guangdong LX Pump Co., Kitajska;**
12. **SpaTech, Nemčija** – letno proizvede približno 20.000 puhal.

5 ANALIZA OKOLJA

5.1 ANALIZA PANOGE

Panoga, pod katero se uvršča podjetje Domel, je proizvodnja električnih naprav. Ker se panoga deli na več dejavnosti, po standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2008 (v nadaljevanju SKD 2008) dejavnost Domela lahko opišemo kot Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev, transformatorjev ter naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike, s kodo C27.1 (Statistični urad Republike Slovenije, 2010). Kot sem prej omenila, bom analizirala možnosti širjenja podjetja na nove trge z obstoječimi proizvodi. Zato se bom v nadaljevanju osredotočila na poslovno enoto Sesalne enote, ki za analizo širjenja podjetja na trg masažnih kadi pride v poštev. Sesalne enote po SKD 2008 uvrščamo v skupino elektromotorjev, s kodo C27.11.

V tem delu naj še omenim, da se pojem panoga in trg razlikujeta. Panoga pomeni skupino podjetij s podobno tehnologijo in izdelki, medtem ko trg predstavlja potrošnike s podobnimi potrebami. Ta delitev je za podjetje pomembna predvsem zaradi pomembnosti gledanja podjetja širše kot le na panogo v kateri posluje, saj se sicer lahko zgodi, da prezre potencialno konkurenco (Hooley et al., 2008, str. 60). Potencialna konkurenca predstavlja podjetja, ki zadovoljujejo enako potrebo z drugačnimi izdelki in tehnologijo kot jo uporabljajo v panogi, kjer podjetje deluje.

Eno izmed najbolj znanih orodij za vpogled v konkurenčnost panoge je Porterjev model petih silnic. Miselnost, ki se skriva za tem modelom, je, da dobičkonosnosti panoge ne določa videz izdelkov ali uporaba visoke ali nizke tehnologije, temveč jo določa struktura panoge (Bowman, 1994, str. 37). Znanje o teh silnicah osvetljuje kritične prednosti in slabosti podjetja, prikazuje položaj podjetja v panogi ter razjasnjuje področje, kjer lahko strateške spremembe prinesejo najboljše rezultate (Hollensen, 2004, str. 89-90). Vseh teh pet silnic je na primeru skupine Sesalne enote opisanih v nadaljevanju.

5.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi

Najočitnejša oblika konkurence je tekmovalnost med podjetji v panogi, ki proizvajajo podobne izdelke in jih prodajajo na istem trgu (Bowman, 1994, str. 37). Podjetja v isti panogi uporabljajo različne taktike za doseganje svojih ciljev, kar pa posledično vpliva na dejanja njihovih konkurentov. Tekmovalnost v panogi se pojavi, ko eno ali več podjetij občuti pritisk ostalih podjetij ali zazna priložnost izboljšanja trenutne pozicije (Porter, 1998, str. 17). V nadaljevanju so predstavljeni tisti elementi, ki ključno vplivajo na stopnjo tekmovalnosti v panogi elektromotorjev.

5.1.1.1 Število podjetij oziroma konkurentov v panogi

Podjetju konkurirajo tako velike korporacije kot tudi mnoga manjša, bolj specializirana podjetja. Največji konkurent Domelu ostaja ameriško podjetje Ametek, ki ima svoje proizvodne obrate na Kitajskem, na Češkem, v Mehiki in v Italiji. Posebno v zadnjem času predstavljajo veliko konkurenco kitajski proizvajalci, ki posnemajo izdelke ameriških in evropskih podjetij. Med njimi so najpomembnejši KingClean, Cinderson in Chunju. Nekateri izmed teh proizvajalcev

sesalne enote proizvajajo za lastno proizvodnjo sesalcev, ki je tudi njihov primarni trg, vendar jih kot možnega konkurenta vseeno moramo upoštevati. Ti integrirani proizvajalci predstavljajo približno 30% celotnega trga sesalnih enot (Domel, d.d., 2009c).

Eno izmed možnih orodij izračunavanja stopnje koncentracije v panogi je Herfindhalov indeks (v nadaljevanju HI), ki se izračuna po naslednji formuli (Oster, 1994, str. 34-35):

$$HI = \sum_{i=1}^N (s_i)^2,$$

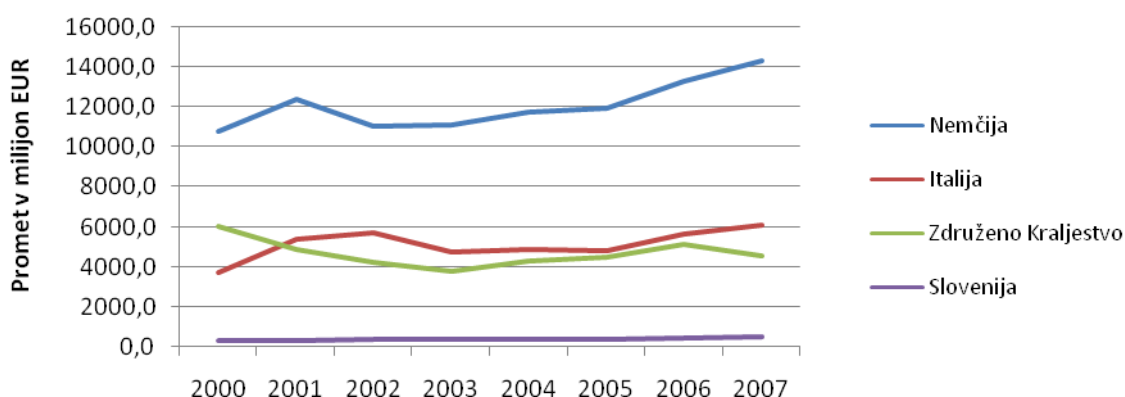
kjer s_i pomeni tržni delež podjetja i ter N pomeni število podjetij v panogi. Koncentracija v panogi in HI sta povezana premo sorazmerno – čim višji je HI v neki panogi, tem višjo stopnjo koncentracije lahko pričakujemo⁶. S pomočjo podatkov podjetja Domel (priloga G) sem izračunala, da HI za dejavnost sesalnih enot kaže vrednost približno 0,067, kar pomeni nekoncentriranost podjetij ter s tem večjo tekmovalnost med njimi. Zaradi nasičenosti podjetij v panogi lahko ti večinoma svoj dobiček oziroma uspeh povečujejo le na račun drugih konkurentov, torej s prevzemom tržnega deleža oziroma s prevzemi podjetij. Le na ta način se namreč podjetje znebi konkurenta in pridobi večji tržni delež. Druga možnost, ki tudi povečuje prodajo, je prevzem proizvodnje pri integriranih proizvajalcih.

Večina proizvodnje sesalnih enot se seli v države v razvoju, še posebej na Kitajsko, v Korejo ter vzhodno Evropo, kjer podjetja lahko izkoristijo poceni delovno silo, ki jim omogoča nižje stroške, s tem pa tudi nižjo prodajno ceno proizvodov, ki je v dejavnosti sesalnih enot vedno bolj pomemben faktor.

5.1.1.2 Stopnja rasti panoge

Kljub temu, da je panoga elektromotorjev že zelo »zrela«, se v prihodnosti še vedno pričakuje rast povpraševanja. Razlog je predvsem v stalni človeški želji po nadomeščanju fizičnega dela z avtomatizacijo ter hitri rasti vzhodno-evropskega trga. Panoga elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev je v Sloveniji v povprečju rasla slabih 10% letno ter med leti 2000 do 2007 zrasla za 75,73%.

Slika 22: Promet proizvodnje elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev



Vir: Eurostat, Annual detailed enterprise statistics - industry and construction, 2010.

⁶ $HI < 0,01$ – velika tekmovalnost v panogi; $0,01 < HI < 0,1$ – koncentracije v panogi ni; $0,1 < HI < 0,18$ – koncentracija v panogi je zmerna; $HI > 0,18$ – koncentracija v panogi je visoka.

5.1.1.3 Fiksni stroški

Tekmovalnost med podjetji sili proizvajalce v panogi, da kupcem ponujajo nove in inovativne proizvode, kar pa proizvajalcem predstavlja velike stroške za R&D ter potrebno tehnologijo. Posledica temu so visoki fiksni stroški v sklopu celotnih stroškov, ki v Domelu zavzemajo eno tretjino vseh stroškov (Domel, d.d., 2009b). To pomeni, da mora podjetje prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto. S tem se poveča rivalstvo med konkurenti, saj se borijo za pridobitev in ohranitev čim več kupcev.

5.1.1.4 Diferenciacija proizvodov

V panogi elektromotorjev so si proizvodi med seboj zelo podobni in med njimi ni jasne diferenciacije. Njihova funkcionalnost se med proizvajalci bistveno ne razlikuje. Večje razlike se pojavljajo le pri obliki in specifikacijah proizvoda (velikokrat ga proizvajalci prilagodijo željam kupcev) ter kakovosti. Prav zato je v panogi prisoten velik cenovni boj. Da lahko podjetja, ki proizvajajo izdelke višjega cenovnega razreda, opravičijo višjo ceno, morajo proizvajati izdelke, ki kupcu pomenijo neko dodano vrednost. Za panogo je značilno, da države v razvoju konkurirajo s ceno, zaradi poceni delovne sile, medtem ko razvite države konkurirajo s kakovostjo, saj zaradi višjih stroškov delovne sile le tako lahko ustvarijo dodano vrednost, s katero lahko konkurirajo nizko cenovnim izdelkom.

5.1.2 Možnost pojava novih substitutov

Naslednja konkurenčna »grožnja« panogi elektromotorjev je možnost pojava substitutov. Substituti se nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo (Jaklič, 2005, str. 322). Pri obravnavanju panoge bi težko našli zamenjavo za elektromotorje, saj se praktično nahajajo v skoraj vseh električnih izdelkih. Elektromotorji so namreč sestavni del različnih električnih izdelkov, ki so nadomestili oziroma olajšali človeško delo (na primer sesalnik je nadomestil metlo). Tako bi bili substituti v tem primeru lahko tudi substituti električnih izdelkov. Nevarnost v panogi bi se pojavila, če bi se močno povečala cena elektrike oziroma cene surovin, ki bi povzročile višje cene električnih izdelkov. Bolj kot so substituti ugodni in učinkoviti za ciljno skupino, večja je verjetnost, da bodo izpodrinili izdelke panoge ter znižali njeno dobičkonosnost.

5.1.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci tekmujejo s panogo oziroma podjetji v njej z uporabo pritiska, ki ga izvajajo z zahtevami po znižanju cen, izboljšanju kakovosti proizvodov ter izsiljevanju drugih dodatnih ugodnosti in storitev, kar znižuje donosnost panoge oziroma dobičkonosnost podjetja. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če (Porter, 1998, str. 24–27):

1. so koncentrirani ali nabavljajo pri izbranem proizvajalcu količino, ki zanj predstavlja relativno velik delež od celotne prodaje;
2. nabavljeni proizvodi predstavljajo relativno velik delež vseh kupčevih stroškov ali nabavljene vrednosti;
3. so proizvodi, ki jih nabavljajo, standardizirani ali nediferencirani;
4. so soočeni z majhnimi stroški zamenjave;

5. dosegajo majhne dobičke;
6. so delno integrirani oziroma obstaja realna nevarnost integracije nazaj;
7. proizvodi iz panoge ne vplivajo na kakovost kupčevih proizvodov;
8. imajo popolne informacije.

Panoga elektromotorjev ima prisotnih veliko različnih kupcev. Prisotni so tako veliki, svetovno znani proizvajalci kot tudi mnogi majhni, manj znani. Kupci sesalnih enot nastopajo na več trgih. Domelov primarni trg kupcev so proizvajalci sesalnikov, med katere se uvrščata tudi svetovno znani korporaciji Electrolux in Philips. Ob vstopu Domela na trg masažnih kadi, bo podjetje dobilo nove potencialne kupce.

Ti kupci se nahajajo v dveh segmentih: proizvajalci, ki se osredotočajo na ekonomijo obsega in jim je zato pomembna čim nižja cena, ter proizvajalci, ki se osredotočajo predvsem na ponujanje dodane vrednosti potrošnikom in jim je zato pomembna kakovost. V prvi segment spadajo predvsem proizvajalci, ki prihajajo iz držav v razvoju, saj te niso znane po visoki kakovosti, imajo pa bistvene stroškovne prednosti (na primer poceni delovna sila), ki jim omogočajo nižje cene proizvodov. Drugi segment proizvajalcev prihaja iz razvitega sveta, ki je znan po visokem vlaganju v R&D ter inovativnosti in kakovosti, kar pa povzroča višje cene proizvodov. Trenutno so proizvajalci masažnih kadi koncentrirani predvsem v razvitih državah, se pa proizvodnja teh vedno bolj širi tudi v države v razvoju, predvsem v vzhodno Evropo, Brazilijo, Mehiko in na Kitajsko. Zaradi vedno večje proizvodnje v državah v razvoju, vedno bolj pomembna postaja cena. Zato proizvajalci zahtevajo vedno nižje cene svojih dobaviteljev, s čimer zmanjšajo stroške poslovanja, vendar pa še vseeno ne zanemarjajo kakovosti, ki je pri luksuznih izdelkih zelo pomembna. Podobne značilnosti veljajo tudi za proizvajalce pihal.

V ZDA je leta 2004 vodilnih sedem proizvajalcev masažnih kadi predstavljalo kar 84% trga. V Evropi je konkurenca večja, saj prvih deset največjih proizvajalcev predstavlja le 45,5% trga.

Kot sem že omenila, v panogi elektromotorjev ni jasne diferenciacije, kar veča pogajalsko moč kupcev. Zato morajo dobavitelji za uspeh stremeti k bistveno nižji ceni oziroma bistveno večji kakovosti svojih proizvodov. Ker so ponavadi te razlike zelo majhne, se kupci za menjavo trenutnega dobavitelja bolj poredko odločijo, saj je le-ta ponavadi povezana z visokimi stroški zamenjave (prilagoditev končnega proizvoda ali ponovno vlaganje v prilagajanje proizvodnje novega dobavitelja). Kupčevi stroški menjave dobavitelja so majhni le v primeru, da kupcu uspe pridobiti enako obliko in specifikacije proizvoda, kot mu jih je ponujal dosedanji dobavitelj. To manjša pogajalsko moč kupca, vseeno pa imajo kupci kar visoko moč, saj novi izdelki vedno hitreje nastajajo. Če se kupcem menjava dobavitelja zdi smiselna, ga največkrat zamenjajo prav pri proizvodnji novih izdelkov, kjer se pogovori o obliki in specifikacijah polizdelkov šele začnajo.

Pogajalska moč Domela bi se lahko povečala, če bi Domel proizvajalcem pihal zagrozil z integracijo naprej (angl. *forward integration*), kar bi pomenilo, da bi Domel začel proizvajati pihala, v katera bi vgradil lastne sesalne enote, te pa kasneje prodajal direktno proizvajalcem masažnih kadi. Vendar so tukaj manjše možnosti, saj obstaja kar nekaj proizvajalcev masažnih kadi z integrirano proizvodnjo pihal.

5.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Na dejavnost panoge imajo lahko velik vpliv tudi dobavitelji. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko s težnjo po povišanju cen ali zmanjšanju kakovosti bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja, ki za izdelavo svojih lastnih proizvodov potrebujejo različne materiale (Porter, 1998, str. 27). Pri ocenjevanju moči dobaviteljev v panogi elektromotorjev, moramo biti pozorni predvsem na koncentracijo dobaviteljev in vlogo inputov na prodajno ceno.

5.1.4.1 Koncentracija dobaviteljev

Podjetja, ki izdelujejo proizvode v panogi elektromotorjev, potrebujejo veliko različnih materialov, surovin in polproizvodov. Zato sodelujejo z velikim številom dobaviteljev. Te potrebne sestavine lahko podjetju dobavljajo manjši ali večji dobavitelji, iz tega pa izhaja tudi različna pogajalska moč. Na trgu, kjer obstaja le nekaj dobaviteljev, ki oskrbujejo celotno panogo z določenim materialom kot sta na primer pločevina in bakrena žica, dobavitelji nimajo velikega vpliva na postavitev cene, saj je le-ta določena na borzi. To je predvsem značilno za materiale, kateri nimajo ustreznih substitutov. Majhna pogajalska moč pa je značilna predvsem za dobavitelje, ki oskrbujejo podjetja s splošnimi materiali, ki jih je na trgu veliko (na primer vijaki) in imajo substitute.

5.1.4.2 Vloga inputov na prodajno ceno

Borzne (baker in aluminij) in strateške (jeklo in nafta) surovine so ključnega pomena v proizvodnji elektromotorjev in so osnovne surovine za blagovne skupine, ki predstavljajo več kot 80% vrednosti materiala (Čufar, 2010). Te surovine imajo na prodajno ceno največji vpliv, saj na trgu nimajo ustreznega substituta. Panogo je v preteklosti zaznamovala izredna rast cen teh surovin. Te so rasle vse do zadnjega četrletja leta 2008, ko so zaradi svetovne recesije uzrle silovit padec. Ko se je gospodarstvo spet počasi začelo pobirati iz krize in so se razmere na trgu dokaj umirile, so se cene surovin ponovno začele dvigati. Od januarja leta 2002 do januarja leta 2010 je cena bakra narasla za 385%, iz 1.500 USD na 7.400 USD na tono (priloga H), cena aluminija pa za 64%, iz 1.380 USD na 2.270 USD na tono (priloga I) (Westmetall, 2010). Rasla je tudi cena jekla, ki se je v istem obdobju povečala za 122% (priloga J) (Yahoo Finance, 2010). Nafta ima na proizvodnjo posreden (energent - rast cene energije) in neposreden (surovina) vpliv. Tudi ta je skozi leta rasla, še posebej močno se je dvignila v letu 2008, ko je dosegla rekordno vrednost čez 135 USD na sodček. Po recesiji je cena padla, sedaj pa spet raste in trenutno zavzema vrednost dobrih 78 USD na sodček (priloga K). Takšen dvig surovin je Domelu zmanjšal dobiček, kljub temu, da so del teh stroškov prenesli na kupce, del pa nadomestili s cenejšimi sestavnimi deli iz Kitajske.

5.1.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov (potencialna konkurenca)

Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Če je lahko priti v panogo, bodo nova podjetja to storila, takoj ko bo dobiček videti dovolj privlačen (Bowman, 1994, str. 39). Vstopanje novih podjetij v panogo, za že uveljavljena podjetja pomeni nevarnost izgube tržnega deleža, znižanje cen ter zvišanje stroškov za pridobitev oziroma obstanek kupcev. Seveda večje kot so vstopne ovire v panogo, manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov in

večje dobičke lahko dosegaajo obstoječa podjetja. Vstopne ovire so tako odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Jaklič, 2005, str. 323). Najpogostejše ovire za vstop so opisane v nadaljevanju.

5.1.5.1 Ekonomija obsega

Večja, že uveljavljena podjetja na trgu, imajo stroškovne prednosti, ki nastanejo s proizvodnjo velikih količin proizvodov. Zaradi ekonomije obsega tudi Domel, s svojimi sesalnimi enotami, uspeva stroške bolje porazdeliti med posamezne enote. Kljub temu je v državah v razvoju opaziti vedno več novih proizvajalcev, ki že uveljavljenim proizvajalcem konkurirajo s ceno. Ti nizke cene dosegaajo predvsem z nizko ceno delovne sile ter manjšimi potrebnimi vlaganji v opremo za avtomatizacijo proizvodnje, saj tam prevladuje več ročnega dela. Tako so kitajski proizvajalci stroškovno bolj učinkoviti pri večjih proizvodnih obsegi ali pa pri izredno majhnih serijah, ki potrebujejo ročno delo. Cenovne konkurenčne prednosti ima tudi korporacija Ametek, za katero je značilno, da ne dela manjših serij proizvodnje (Domel, d.d., 2009c).

5.1.5.2 Intelktualna lastnina

Države v razvoju vedno hitreje in vedno bolj posnemajo izdelke razvitih držav. Da bi se v prihodnosti inovator izognil begu kupcev h konkurentom, ki bi zaradi posnemanja inovatorjev imeli manjša vlaganja v R&D ter posledično nižje nabavne cene, mora ta svoje izume oziroma znanje ustrezno zaščititi. To podjetje naredi s patentiranjem. Patenti omogočajo zaščito izuma na določenem teritorialnem območju, kar predstavlja vstopno oviro za druge konkurente. V panogi elektromotorjev patenti niso redkost. Razvojni kader ves čas proučuje in raziskuje različne možnosti za izboljšave obstoječih proizvodov, s katerimi bo zadovoljil oziroma obdržal kupce ter si pridobil nove.

Obstaja velika povezava med investiranjem v R&D, količino patentov in velikostjo BDP. Kitajska, Japonska in ZDA so države, ki so med prvimi tremi, kar se tiče BDP in R&D. Leta 2007 je bilo 59,2% prijav patentov na svetu prav v teh treh državah. Prebivalci Japonske in ZDA si lastijo 47% od 6,3 milijonov patentov na svetu (World Intellectual Property Organization, 2009).

5.1.5.3 Sredstva potrebna za vstop v panogo

Velika začetna vlaganja v opremo, potreben material in znanje za zagon proizvodnje lahko predstavljajo problem vstopa v panogo marsikateremu majhnemu podjetju. Začetni stroški se lahko zmanjšajo, če se kupec in proizvajalec odločita za skupno razvijanje proizvodov. Ta trend je aktualen predvsem v zadnjem času, ko kupec (so)financira proizvodno linijo oziroma opremo. Ker Domel marsikateremu kupcu pomeni razvojnega dobavitelja, ima ta kar nekaj proizvodnih linij pogodbeno financiranih iz strani svojih kupcev. Nižji začetni stroški poslovanja so tudi, če v proizvodnji prevladuje več ročnega dela namesto avtomatizacije. To je značilno predvsem za države v razvoju, kjer je delovna sila zelo poceni. Vendar pa manjša avtomatizacija pomeni nižjo kvaliteto.

5.1.5.4 Dostop do prodajnih poti

Že uveljavljena podjetja, ki nastopajo v panogi elektromotorjev, imajo večinoma že vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje s kupci. Problem pri vstopu novega podjetja v panogo se pojavi, ko bi ta želel nadomestiti obstoječega dobavitelja pri določenem kupcu. V panogi elektromotorjev namreč pri menjavi dobavitelja pride do visokih stroškov preizkušanja in testiranja novih proizvodov. Če so potrebne tudi spremembe sestavnih delov (ohišje, vpenjalni elementi itd.), kar pa je pri elektromotorjih velika verjetnost, prehod ni opravičen zaradi visokih logističnih stroškov. Te stroške bi opravičila le bistveno boljša kvaliteta oziroma bistveno nižja cena novega proizvoda.

5.2 ANALIZA KONKURENCE

Glavna konkurenta Domelovim sesalnim enotam za trg masažnih kadi sta podjetji Ametek in Panasonic, ki se kot dobavitelja pojavljata pri večini večjih proizvajalcev zračnih puhal. Sicer pa potencialno konkurenco Domelu predstavljajo vsi proizvajalci sesalnih enot, ki Domelu že sedaj konkurirajo na njegovem primarnem trgu, torej trgu sesalnikov. Tu moramo biti pozorni predvsem na ponudnike sesalnih enot, ki prihajajo iz Kitajske. Ti so pomembno vlogo na trgu dobili predvsem zaradi nizkih stroškov proizvodnje, ki omogočajo nižjo prodajno ceno.

5.2.1 Ametek

Ametek je vodilni globalni proizvajalec elektronskih orodij (skupina EIG) in elektro-mehanskih naprav (skupina EMG) s sedežem v Paoli (Pensilvanija) v ZDA. Del skupine EMG predstavlja tudi proizvodnja sesalnih enot, za katero je podjetje prepričano, da za trg proizvodov za vzdzevanje tal (angl. *floor care products*) predstavlja največjega proizvajalca na svetu. V letu 2009 so ti proizvodi zabeležili 24% prodaje skupine EMG oziroma 10,8% prodaje na ravni podjetja. Skupina EMG zaposluje približno 5.100 ljudi (od 10.100 ljudi celotnega podjetja) ter si lasti 51 proizvodnih objektov: 30 v ZDA, 10 v Združenem Kraljestvu, 3 v Franciji, 2 v Italiji, Mehiki in na Češkem, ter po eno v Braziliji in na Kitajskem (Ametek, 2010).

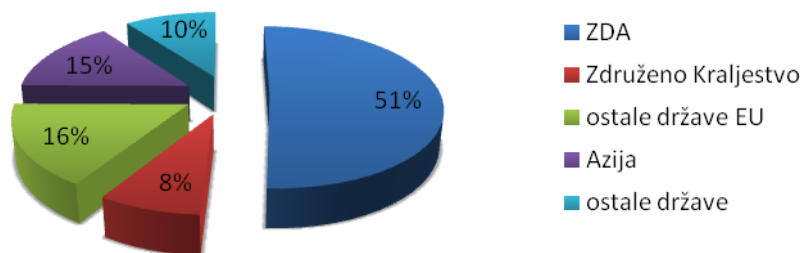
Tabela 2: Rezultati poslovanja podjetja Ametek, v milijon EUR

	2009	2008
Prodaja	1.566,3	1.889,3
→ EMG	710,4	842,3
ROA	11,6 %	14,9 %
Investicije (% od prodaje)	1,6 %	1,8 %
R&D (% od prodaje)	4,8 %	5,4 %

Vir: Ametek, Form 10-K, 2010.

Leta 2009 je podjetje 51% prodaje realiziralo v ZDA. 49,4% celotnega izvoza je podjetje realiziralo v EU.

Slika 23: Poslovanje podjetja Ametek glede na geografsko področje



Vir: Ametek, Form 10-K, 2010.

Prednosti podjetja (Ametek, 2010):

1. **Učinkovita in nizko-stroškovna proizvodnja** – skupina EMG ima svoje proizvodne objekte na Kitajskem, Češkem, v Mehiki in Braziliji, kar jim omogoča poslovanje z nižjimi stroški. Ob enem s tem dosežejo tudi neposredno bližino do svojih kupcev, kar jim daje priložnost povečanja mednarodne prodaje in tržnega deleža. Prav tako dodatne stroškovne prednosti in sinergije dosegajo s strateškimi prevzemi in skupnimi vlaganji podjetij. Podjetje s strateškimi prevzemi, tako na domačem kot na mednarodnem trgu, širi in krepi svoje družine izdelkov, izboljšuje svoj tržni delež in z rastočo prodajo povečuje dobiček. Od začetka leta 2005 do konca leta 2009 je podjetje prevzelo 24 podjetij, katerih skupna vrednost prodaje šteje 750 milijonov EUR;
2. **Ekonomija obsega** – Ametek poslovanje gradi na ekonomiji obsega, kar mu omogoča doseganje nizkih stroškov;
3. **Neodvisnost od kupcev** – podjetje ni odvisno od nobenega kupca, kar jih obrani pred poslovnimi neugodnostmi v primeru, da bi določenega kupca izgubili. V letu 2009 je tako največjih pet kupcev v skupini EMG predstavljalo le približno 10% vrednosti prodaje.

Slabosti podjetja (Domel, d.d., 2008c):

1. **Majhna vlaganja v posodobitev starih oziroma razvoj novih sesalnih enot** – za razliko od Domela, Ametek za svoje proizvodne palete sesalnih enot porabi majhen delež vlaganj v R&D in investicije;
2. **Majhna fleksibilnost** – odzivnost na povpraševanje in spremembe so počasne in dolgotrajne.

5.2.2 Panasonic Corporation

Panasonic Corporation je eno izmed vodilnih globalnih proizvajalcev elektronskih in električnih proizvodov ter sestavnih delov. Konec leta 2008 se je podjetje preimenovalo iz »Matsushita Electric Co.« v »Panasonic Corporation«. Sedež podjetja je v Osaki na Japonskem. Tradicionalno je največji trg podjetja potrošniški, vendar pa je vedno bolj prisotno tudi na medorganizacijskih trgih. Poslovanje deli na šest segmentov: digitalna AVC omrežja, hišni aparati, Panasonic Electric Works Co. (PEW) in PanaHome Corporation (PanaHome), sestavni deli in naprave, SANYO Electric Co. (SANYO) ter ostalo. Del segmenta sestavnih delov in naprav obsegajo tudi elektromotorji, med katere se uvrščajo tudi sesalne enote. Ta segment je leta 2009 predstavljal 14,5% celotne prodaje podjetja, in sicer 9,95 milijard EUR.

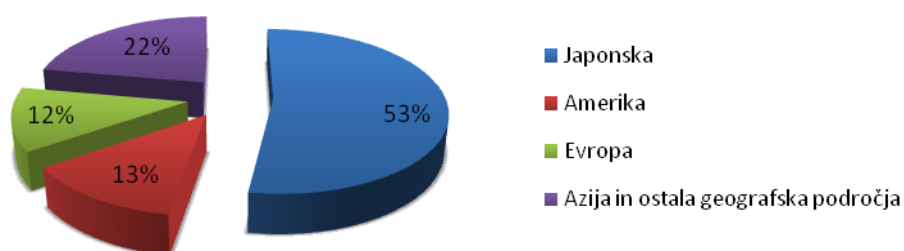
Tabela 3: Rezultati poslovanja podjetja Panasonic Corporation, v milijardah EUR

	2009	2008
Prodaja	68,5	80,1
→Sestavni deli in naprave	10,0	12,4
ROA	1,1 %	7,0 %
Investicije (% od prodaje)	6,4 %	5,0 %
R&D (% od prodaje)	6,7 %	6,1 %

Vir: Panasonic Corporation, Form 20-F, 2010b.

Leta 2009 je podjetje 47% prodaje realiziralo na mednarodnem trgu, kjer pa bo poslovanje poskušalo še povečati, in sicer na vsaj 60% do leta 2019. Poleg prodaje na trg Evrope in ZDA podjetje vidi priložnost za rast v državah v razvoju.

Slika 24: Poslovanje podjetja Panasonic Corporation glede na geografsko področje



Vir: Panasonic Corporation, Form 20-F, 2010b.

Panasonic si po vsem svetu lasti 679 konsolidiranih podjetij ter 232 pridruženih podjetij po kapitalski metodi. Zaposlenih ima 384.586 ljudi.

Podjetje veliko vlaga v R&D. V zadnjem letu so bila vlaganja namenjena za R&D predvsem v smeri bolj energijsko učinkovitih tehnologij in skrbi za okolje. Prav tako podjetje prijavi veliko patentov, kar je kot rezultat leta 2009 podjetje postavilo na prvo mesto na svetu glede na količino prijavljenih patentov. Dne 31. marca 2010 je podjetje držalo 41.633 patentov na Japonskem ter 41.633 patentov na ostalih trgih (Panasonic Corporation, 2010a & 2010b).

5.2.3 Kitajski proizvajalci

Najpomembnejši proizvajalci, ki prihajajo iz Kitajske in predstavljajo konkurenco Domelu, so KingClean, Cinderson in Chunju.

KingClean Electric Co. je izvozno orientirano podjetje, ustanovljeno leta 1994, katerih osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja sesalnikov. Podjetje raste s povprečno letno rastjo 40% ter se šteje kot enega največjih proizvajalcev sesalnikov na svetu. Sprva je podjetje proizvodilo le motorje za vgradnjo v sesalnike, kasneje pa se je diverzificiralo in začelo proizvoditi motorje tudi za druge aplikacije kot na primer orodje za vrt, avtomobilska proizvodnja, čistilec preprog, manjše gospodinske naprave itd. Podjetje zaposluje okrog 5000 ljudi na 13 proizvodnih lokacijah z zmogljivostjo 60.000 proizvodov na dan. Zaradi ekonomije obsega dosega nizke stroške na proizvod. Leta 2007 je podjetje ustvarilo 188 milijonov EUR prometa (KingClean, 2010).

SIP Cinderson Motor Co. je bilo ustanovljeno leta 2002. Podjetje je specializirano za proizvodnjo sesalnih enot ter nekaterih drugih vrst motorjev. Zaposlenih je okrog 500 ljudi, njihova letna zmogljivost proizvodnje je okrog 5 milijonov enot motorjev. 65% svoje proizvodnje podjetje izvozi v Evropo, ZDA, na Japonsko in v Južno Korejo (Cinderson, 2010).

Suzhou Chunju Electric Co. je proizvajalec majhnih gospodinjskih aparatov, ki je bil ustanovljen leta 1987. Osnovna dejavnost je proizvodnja in trženje sesalnikov, katerih proizvodna kapaciteta trenutno šteje okrog 5 milijonov enot na leto. Ostale dejavnosti v katerih podjetje tudi posluje so proizvodnja in trženje parnih čistilcev, naprednih čistilcev zraka, indukcijskih štedilnikov, serij motorjev visokih hitrosti ter dodatkov. Tako kot KingClean ima tudi Chunju integrirano proizvodnjo sesalnih enot. Zaposlenih je 850 ljudi. Okrog 20% proizvodov je prodanih na domači trg, ostali pa so izvoženi predvsem v Evropo, Avstralijo, Severno Ameriko, Srednji Vzhod in na Tajvan (Suzhou Chunju Electric Co., Ltd, 2010).

Tabela 4: Primerjava prodajnih cen sesalnih enot med različnimi proizvajalci, v EUR/kos

Domelova sesalna enota		Domel	Ametek	KingClean	Cinderson
1600 W	463.3.201	6,84	-	4,30	4,50
1800 W	463.3.405	8,04	7,50	5,00	7,00
2000 W	463.3.401	8,04	8,00-8,50	5,70	7,00

Vir: Domel, d.d., Tržna analiza sesalne enote, 2009d.

5.3 SWOT ANALIZA

Analiza zunanjega in notranjega okolja, v katerem poslovna enota deluje, je pomemben del strateškega načrtovanja. Pri analizi dejavnikov, ki vplivajo na notranje okolje, govorimo o prednostih (angl. *strengths*) in slabostih (angl. *weaknesses*), pri analizi dejavnikov, ki vplivajo na zunanje okolje, pa govorimo o priložnostih (angl. *opportunities*) in nevarnostih (angl. *threats*). Celovito ovrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti se imenuje SWOT analiza, ki je podrobneje po delih opisana v nadaljevanju, v prilogi L pa je povzeta v SWOT matriki.

5.3.1 Analiza priložnosti in nevarnosti

Poslovna enota mora nadzorovati ključne vplive svojega makro okolja in pomembne dejavnike mikro okolja, ki vplivajo na dobiček na določenem trgu. Za vsak nov dogodek ali trend mora poslovodstvo ugotoviti, kakšne priložnosti oziroma nevarnosti prinaša.

5.3.1.1 Priložnosti

Glavni namen spremljanja dogajanj na trgu je zaznavanje novih trženjskih priložnosti – prepoznavanje kupčevih potreb ali potencialno zanimanje, ki podjetju obeta dobiček (Kotler, 2004, str. 103).

Kot priložnosti podjetja Domel, bi lahko omenili:

1. **okoljsko odgovorni proizvodi** – Domel je v letu 2009 uvedel proizvodnjo dveh novih družin sesalnih enot »Global 2« in »Zelena linija«, za kateri je s strani Gospodarske zbornice Slovenije prejel zlato in srebrno priznanje za inovativnost. Gre za okolju prijaznejše, tišje,

vzdržljivejše in učinkovitejše proizvode, ki za svoje delovanje porabijo bistveno manj energije (visoka pomembnost);

2. **naraščajoče povpraševanje** – kljub temu, da rast panoge ni tako visoka, je še vedno pričakovati rast zaradi nadomeščanja fizičnega dela z avtomatizacijo, rastjo prebivalstva ter višanja življenjskega standarda (visoka pomembnost);
3. **nižji stroški tehnologije** – tehnologija z razvojem postaja vse cenejša (visoka pomembnost);
4. **kakovostni izdelki** – trend visoke dodane vrednosti je v Domelu omogočen s stalnim vlaganjem v R&D (visoka pomembnost);
5. **poznavanje trgov in navad** – Domel večino svoje proizvodnje izvozi na tuje trge, zato te trge že kolikor toliko dobro pozna (srednja pomembnost);
6. **gospodarska kriza** – ta lahko izčrpa manjše igralce na trgu, ki niso podprti z ustreznim kapitalom, oziroma tiste, ki nanjo niso bili pripravljeni, ter tako preživelim podjetjem omogoča možnost do večjega tržnega deleža (manjša pomembnost);
7. **socialno odgovorno podjetje** – Domel svojo odgovornost do ljudi kaže z invalidskim podjetjem Domel, kjer zaposluje invalide. S tem se podjetju večja ugled v svetu, ob enem pa tudi pridobi dodatne subvencije iz strani države (manjša pomembnost).

5.3.1.2 Nevarnosti

Nevarnosti predstavljajo neugoden dogodek ali trend, ki bi v odsotnosti obrambne trženjske akcije povzročil zmanjšanje prodaje ali dobička (Kotler, 2004, str. 103).

Nevarnosti podjetja Domel so:

1. **velika konkurenca** – na trgu je prisotno veliko proizvajalcev, največja nevarnost pa prihaja iz daljnega vzhoda, kjer je zaradi poceni delovne sile omogočeno proizvodnjo poceni izdelkov (resna nevarnost);
2. **višanje cen surovin** – rast cene bakra, aluminija in jekla bi lahko povzročila pretirano zvišanje cen izdelkov, s tem pa zmanjšanje povpraševanja in iskanje substitutov (resna nevarnost);
3. **visoke vstopne ovire** – zamenjava dobavitelja povzroča visoke stroške, zato je za vstop na nov trg oziroma k novemu kupcu, ki že ima svojega dobavitelja, pomembna bistvena razlika v ceni ali kvaliteti (resna nevarnost). Seveda pa po drugi strani to nevarnost lahko vzamemo tudi kot priložnost, saj ta povzroča manjšo konkurenco na že obstoječih trgih;
4. **višanje cen energije** – ta bi lahko povzročila potrošniško vedno manjše zanimanje za nakup električnih naprav (srednje resna nevarnost);
5. **vrednostno trženje** – svetovna gospodarska kriza je s strani potrošnikov oziroma kupcev Domela povzročila velik pritisk na cene izdelkov, zato mora Domelu uspeti razvijanje in posodabljanje izdelkov brez višanja cen (srednje resna nevarnost);
6. **odvisnost od strateških kupcev** – zato je naloga podjetja, da pridobi več kupcev, ki bi omogočali večjo neodvisnost od velikih korporacij (srednje resna nevarnost);
7. **proizvodna omejenost** – če bi prišlo do znatnega povišanja povpraševanja, bi Domel lahko imel probleme s proizvodno kapaciteto za izdelavo vseh naročil. Če podjetju ne bi uspelo proizvesti določene količine, bi lahko kupci poiskali drugega dobavitelja (manj resna nevarnost).

Ko sestavimo sliko glavnih nevarnosti in priložnosti poslovne enote, lahko označimo njeno celotno privlačnost. Koliko je dejavnost poslovne enote privlačna, jo lahko razdelimo na štiri vrste: **idealna dejavnost** se uvršča visoko na glede na število pomembnih priložnosti in ji ne grozijo večje nevarnosti; **špekulativna dejavnost** se sooča s pomembnimi priložnostmi in resnimi nevarnostmi; **zrela dejavnost** ima bolj malo pomembnih priložnosti in prav tako malo resnih nevarnosti; **problematična dejavnost** ima malo priložnosti in veliko nevarnosti (Kotler, 1998, str. 81). Iz analize vidimo, da proizvodnja sesalnih enot predstavlja zrelo dejavnost.

5.3.2 Analiza prednosti in slabosti

Ko poslovna enota zazna privlačne priložnosti na trgu, mora znati te priložnosti tudi izkoristiti. Zato mora vsaka poslovna enota oceniti svoje notranje prednosti in slabosti. To sem storila po obrazcu kot je ta v prilogi M. Iz obrazca lahko razberemo, da so največje prednosti poslovne enote na tržnem področju, medtem ko največje pomanjkljivosti opazimo na finančnem delu.

5.3.2.1 Prednosti

Pomembnejše prednosti podjetja Domel so:

1. **velik tržni delež** – ta na evropskem trgu predstavlja približno 65% delež;
2. **inovativni izdelki** – s stalnim vlaganjem v R&D je podjetje dobilo že marsikatero nagrado za inovativnost;
3. **kakovostni izdelki** – Domel izdeluje proizvode z visoko dodano vrednostjo, saj le tako lahko konkurira ostalim igralcem na trgu;
4. **nižji stroški zaradi ekonomije obsega** – fiksni stroški se dobro porazdelijo na veliko količino prodanih proizvodov;
5. **ugled blagovne znamke** – podjetje je v panogi svetovno prepoznavno kot podjetje s kakovostnimi izdelki, ki se hitro odziva na spremembe okolja;
6. **zadovoljstvo kupcev** – splošno zadovoljstvo kupcev je po izvedenih anketah v podjetju ocenjeno z oceno 8 od 10;
7. **strokovna znanja** – sicer je konec leta 2009 le 7,1% zaposlenih imelo vsaj univerzitetno izobrazbo, vendar pa podjetje stalno vlaga v izobraževanje in štipendiranje novih sposobnih kadrov. V letu 2009 je financiralo 51 štipendistov, 59 delavcev, ki so se šolali ob delu ter 32 dijakov oziroma študentov, ki so v podjetju opravljali obvezno prakso. Skupaj s strokovnim izobraževanjem (izobraževanje na seminarjih, tečajih, delavnicah in sejnih) je podjetje za celotno izobraževanje odštelo 208.950 EUR (Domel, d.d., 2009a);
8. **fleksibilnost** – Domel se poskuša čim bolj prilagoditi in ustreči svojim kupcem tako s prilagoditvijo izdelka kot s hitro odzivnostjo na spremembe v okolju;
9. **dolgoročno sodelovanje s kupci** – pomembnost ohranjanja strank je še posebej prisotna na medorganizacijskem trgu. V splošnem velja, da je veliko dražje pridobiti novo stranko, kot ohraniti obstoječo – zadovoljne stranke utegnejo kupiti še več ter te celo priporočiti drugim (Cokins, 2006, str. 186). Tako je na primer podjetje AEG ob združitvi z Electroluxom priporočilo podjetje Domel, kot dobavitelja sesalnih enot, in ta danes z njim sodeluje že 35 let;

10. **v prihodnost usmerjeno vodstvo** – v Domelu so usmerjeni k stalnemu spremljanju okolja, prepoznavanju priložnosti in nenazadnje reagiranju na prepoznane priložnosti. Če vodstvo ne bi gledalo v prihodnost, bi lahko zamudilo marsikatero priložnost.

5.3.2.2 Slabosti

Po pomembnosti najpomembnejše pomanjkljivosti podjetja so:

1. **slaba cenovna učinkovitost** – v proizvodnji je veliko izmeta, prav tako so visoki stroški preverjanja kakovosti;
2. **visoki stroški** – stroški materiala, dela in surovin v podjetju so visoki, kar povzroča višjo ceno proizvoda in s tem manjšo konkurenčnost;
3. **slaba finančna stabilnost** – razlika med dobičkom in prihodkom v podjetju je prevelika;
4. **nesposobnost držanja se rokov** – podjetju veliko problemov povzroča držanje se rokov dostave izdelkov. Razlogi so v sami organizaciji podjetja, kjer ne prihaja do dovolj širše komunikacije med zaposlenimi; problemi v proizvodnji, v primeru da so težave s strojem ali pomanjkanjem delovne sile. Prav tako je lahko razlog tudi zamuda v dobavi iz strani dobaviteljev Domela.

6 TRŽNI IN PRODAJNI POTENCIAL PODJETJA

Podjetja uporabljajo podatek o tržnem potencialu kot smernico, katere tržne priložnosti je vredno izkoristiti, prodajni potencial pa predstavlja osnovo za kratkoročne taktične odločitve o tržnih aktivnostih, potrebnih za doseganje prodajnega potenciala (Hutt & Speh, 2001, str. 198). Za računanje tržnega in prodajnega potenciala se bom osredotočila le na trg ZDA in Evrope, iz kjer, kot sem že omenila, prihaja večina proizvajalcev masažnih kadi in puhal.

6.1 TRŽNI POTENCIAL

Tržni potencial predstavlja maksimalno povpraševanje po določenem izdelku, ki bi ga lahko kupila določena skupina porabnikov na določenem geografskem območju v določenem času in v določenem trženjskem okolju. Običajni način ocenitve celotnega tržnega potenciala je naslednji (Kotler, 1998, str. 247-250):

$$Q = n \times q \times p ,$$

pri čemer n pomeni število kupcev določenega izdelka na trgu ob danih predpostavkah, q pomeni količino, ki jo kupi povprečen kupec, ter p pomeni povprečno ceno izdelka. Ker v tem primeru gre za medorganizacijski trg, je število kupcev manjše, količina, ki jo kupi povprečen kupec, pa večja in od kupca do kupca zelo različna. Kolikšna je potencialna količina prodaje sesalnih enot v ZDA in Evropi, sem ocenila že v poglavju 4.3, kjer sem govorila o velikosti trga. Za izračun celotnega tržnega potenciala tako potrebujemo le še podatek o ceni proizvoda. Cena sesalne enote se močno razlikuje od količine, ki jo kupec kupi, zato sem za izračun uporabila neko srednjo vrednost, in sicer 12 EUR.

$$Q = (190.000 + 150.000) \times 12\text{€} = 4.080.000\text{€}$$

Celoten tržni potencial torej znaša dobre 4 milijone EUR.

6.2 PRODAJNI POTENCIAL

Če tržni potencial predstavlja količino določenega izdelka, ki jo kupci lahko kupijo od vseh proizvajalcev, potem prodajni potencial predstavlja količino določenega izdelka, ki jo kupci lahko kupijo od določenega proizvajalca (Sandhusen, 2008, str. 319). Prikažemo ga z enačbo (Kotler, 1998, str. 249):

$$Q_i = s_i \times Q,$$

kjer Q_i pomeni povpraševanje po izdelkih podjetja i , s_i pomeni tržni delež podjetja i ter Q pomeni celotno povpraševanje na trgu. Prodajni potencial bi bil enak tržnemu potencialu, če bi podjetje pridobilo 100% trga. Ker realno ne moremo pričakovati, da bo podjetje pridobilo celoten trg, bom za določitev tržnega deleža Domela na tem trgu uporabila kar tržni delež, ki ga ima podjetje trenutno v dejavnosti proizvodnje sesalnih enot na trgu ZDA in Evrope, in sicer 30% (2% v ZDA in 65% v Evropi).

$$Q_i = 4.080.000\text{€} \times 0,3 = 1.224.000\text{€}$$

Prodajni potencial podjetja Domel za trenutne vrednosti tržnega potenciala torej znaša nekaj več kot 1,2 milijona EUR. Vendar pa podjetje do takšne vrednosti ne more priti že takoj v začetku vstopa na trg, saj je najprej potrebno prepričati kupce o nakupu ter preizkusiti kompatibilnost proizvoda z zahtevami kupcev, kar pa lahko traja tudi več let. V tabeli 5 sem zato ocenila napoved prodaje od vstopa podjetja na trg za dobo 6 let.

Tabela 5: Napoved prodaje 2011-2016

Leto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Skupaj
Prodaja (v EUR)	60.000	120.000	240.000	360.000	540.000	648.000	1.968.000
Količina (kos)	5.000	10.000	20.000	30.000	45.000	54.000	164.000

Pri napovedi prodaje sem upoštevala, da je stopnja rasti v prvih dveh letih 100%, naslednji dve leti 50%, od petega leta naprej pa se zmanjša na 20%.

7 OCENA PRIVLAČNOSTI VSTOPA PODJETJA NA TRG MASAŽNIH KADI

7.1 PRIVLAČNOST PODJETJA ZA TRG

Domel svoje sesalne enote stalno nadgrajuje in spremlja trende, ki jih napoveduje panoga, njegovi proizvodi pa se uvrščajo v sam vrh visoke kvalitete. Višja kvaliteta zahteva večja vlaganja v R&D, kar ima za posledico nekoliko višje prodajne cene. Naloga Domela je zato, da kupcu ponudi boljšo rešitev kot jo ponujajo trenutni dobavitelji in ga prepriča o smiselnosti menjave dobavitelja.

Kupci masažnih kadi imajo vedno večje zahteve in so vedno bolj izobraženi, zato proizvajalci morajo dobro spremljati trende in želje kupcev ter jih za uspeh podjetja poskusiti udejanjiti. Spremljanje okolja in razvijanje proizvodov v smeri trendnih napovedi, so podjetju Domel omogočili vodilni tržni delež na evropskem trgu. Ob zaznanem trendu, kot je skrb za okolje, ki usmerja trg k bolj učinkoviti porabi energije, je podjetje razvilo nove družine sesalnih enot, ki so okolju prijaznejše, tišje, vzdržljivejše in učinkovitejše, napovedi pa kažejo konkuriranje

najboljšim proizvajalcem na trgu. Vse to je za Domel odlična referenca pri pridobivanju novih kupcev, za kar menim, da ima veliko možnosti sprejetja na trgu.

7.2 PRIVLAČNOST TRGA ZA PODJETJE

Trg masažnih kadi je že kar dobro pokrit z različnimi proizvajalci sesalnih enot, ki jih vgrajujejo v puhalo. Največji proizvajalec na tem področju je podjetje Ametek, ki oskrbuje velik delež proizvajalcev pihal.

Vstop Domela na trg masažnih kadi bi pomenil potrebno prilagoditev Domelove sesalne enote. Prilagoditev je lahko le konstrukcijska ali pa zahteva tudi dodatne spremembe v delovanju sesalne enote (moč, napetost, navitje itd.). Konstrukcijska prilagoditev bi bila potrebna v primeru, da kupec menja dobavitelja sesalnih enot, kateremu je prilagojeno puhalo. Spremembe v delovanju sesalne enote bi bile potrebne, če trenutne karakteristike Domelovih sesalnih enot ne bi ustrezale zahtevam kupca. Vsaka takšna prilagoditev povzroča dodatne stroške. Če je za prilagoditev potrebno veliko sprememb, je vprašanje ali se podjetju splača stopiti na ta trg oziroma dobavljati takšnemu kupcu ali ne.

Manjše spremembe na sesalnih enotah, ki ne zahtevajo nabave nove opreme in dodatnega razvoja določenih zahtevanih karakteristik, bi bile za vstop na trg masažnih kadi upravičene. Potencialna letna količina prodaje masažnih kadi z zračnim sistemom, bi namreč lahko pokrila stroške prilagajanja sesalnih enot. Konstrukcijska prilagoditev bi bila možna tudi iz strani proizvajalca pihal. Ta lahko prilagodi svoje puhalo tako, da bi ustrezalo vgradnji Domelove sesalne enote. Takšna rešitev bi bila za Domel najboljša in najcenejša.

V primeru, da bi bilo potrebnih sprememb iz strani Domela veliko in bi bil torej potreben razvoj nove skupine sesalnih enot, se zaradi previsokih stroškov nakupa nove opreme in razvoja, vstop na trg masažnih kadi ne bi izplačal. Letne količine tega trga so namreč premajhne in ne bi pokrile vseh nastalih stroškov. Razvoj nove skupine bi se izplačal le v primeru, da bi bil kupec pripravljen plačati nastale stroške razvoja in nove opreme. Za točnejše informacije o tem, kje je meja med dovoljeno količino sprememb, ki bi še pokrile stroške in prinašale dobiček, bi bilo potrebno narediti finančne izračune, ki pa jih zaradi omejene obsežnosti diplomskega dela nisem naredila.

Ker z menjavo dobavitelja nastane mnogo stroškov, se bo proizvajalec pihal za takšno menjavo odločil le v primeru, da bo ta prinašala konkretne izboljšave in tako opravičila nastale stroške. Poleg mogočih konstrukcijskih stroškov in stroškov menjave sestavnih delov sesalne enote, z menjavo dobavitelja vedno nastanejo tudi stroški preizkušanja in testiranja delovanja sesalne enote. Zaradi vseh teh dodatnih stroškov, ki jih povzroči menjava dobavitelja, se proizvajalci pihal za nove dobavitelje večinoma odločajo takrat, ko razvijajo nova puhalo. Tako lahko že v začetnih fazah razvoja puhalo prilagodijo novemu dobavitelju, s čimer so dodatni stroški minimalni.

Podjetje mora opozoriti nase in na kakovost svojih proizvodov, saj ga bodo le tako kupci opazili. Tudi če trenutno Domelu, zaradi previsokih stroškov prilagoditve pihala, ne bi uspelo pridobiti

kupca, bi bili kupci seznanjeni s podjetjem in bi ga mogoče uporabili z razvojem novega puhal. Do novega razvoja pa seveda, slej ko prej, zaradi prilagajanja trgu, pride.

SKLEP

Domel svoje izdelke stalno razvija in nadgrajuje. Vsa ta vlaganja v R&D podjetju višajo prodajne cene izdelkov, ki so zato nekoliko nad povprečjem. Ravno zaradi tega se Domel sooča z resno cenovno konkurenco. Da lahko nekoliko omili pristisk na nižanje cen, svojim kupcem vedno poskuša ponuditi nekaj novega in inovativnega, ki predstavlja večjo dodano vrednost. S takšnim pogledom na poslovanje in hitrim prilagajanjem na spremembe v okolju, si je podjetje zagotovilo vodilno pozicijo skupine Sesalne enote v Evropi ter odličen ugled v panogi.

Da skupina Sesalne enote ne bi postala »pes«, saj za Domel predstavlja največji pritok denarja ter tako skupino, ki s celotnim prihodkom lahko pomaga pri razvoju ostalih skupin podjetja, je potrebna ohranitev tržnega deleža in stabilna rast te skupine. Možnost za takšno ohranitev je povečanje prodaje na že obstoječih trgih ali pa iskanje novih trgov. V podjetju Domel se je možnost povečanja prodaje našla v širjenju sesalnih enot v nove aplikacije, torej v iskanju novih trgov.

Masažna kad je ena od aplikacij, v kateri se prav tako uporabljajo sesalne enote in Domelu pomeni priložnost širjenja skupine. Z raziskavo trga sem ugotovila, da masažne kadi za svoje delovanje uporabljajo dva sistema, in sicer vodnega in zračnega, od katerih pa za Domel v poštev pride le zadnje omenjeni. Kljub temu je potencialna količina teh še vedno dovolj velika, da se podjetju nanj splača vstopiti, vendar ob določenih pogojih.

Širitev skupine na trg masažnih kadi bi se iz strani Domela splačala le v primeru, da za vgradnjo v puhal ne bi bilo potrebnih prevelikih prilagajanj sesalne enote. Prevelike spremembe kot so zamenjava sestavnih delov oziroma večje poseganje v preoblikovanje konstrukcije sesalne enote, bi namreč zahtevale ogromne investicije v nov razvoj in opremo. Ker potencialne količine na trgu vseeno niso tako velike, prav tako pa tudi ni pričakovati kakšnih bistvenih sprememb v rasti tega trga, se Domelu v nov razvoj družine sesalnih enot samo za ta trg ne bi izplačalo.

Iz slednjega lahko tezo mojega diplomskega dela le delno potrdim. Širitev na trg masažnih kadi bi bila za Domel trženjsko smiselna le v primeru, da za vstop na ta trg ne bi bilo potrebnih prevelikih sprememb na izdelku, kar bi pripeljalo do prevelikih stroškov razvoja, ki za takšen tržni potencial, kot ga ponuja trg masažnih kadi, niso upravičeni. V primeru, da za vstop na trg ne bi bilo potrebnih bistvenih sprememb izdelka, pa mojo tezo lahko potrdim.

Na trgu je opaziti močno osredotočenost na vedno bolj pomemben trend sodobnega časa, in sicer skrb za okolje. Domel sledi trendom in zahtevam trga ter proizvaja izdelke, ki kupcem nudijo nekatere prednosti pred konkurenco. Prav zato menim, da ima Domel, kot podjetje z učinkovitimi, okolju prijaznimi in tihimi proizvodi, velike možnosti za sprejetje na tem trgu in tako možnost za menjavo obstoječih dobaviteljev, ki trenutno dobavljajo proizvajalcem masažnih kadi oziroma puhal. Vstop na trg bi Domelu omogočilo povečanje tržnega deleža in, navsezadnje, tudi dobičkonosnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. *Aerospa*. (b.l.). Najdeno 25. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.aerospa.de/en/the-systems.html>
2. *Air Supply*. (b.l.). Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.airsupplyflorida.com/accessories.htm>
3. AMA Research. (2007a). *Market Research - Bathroom Market Germany 2007*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.amaresearch.co.uk/german_bathroom_market_07s.html
4. AMA Research. (2007b). *Market Research for the UK Kitchen, Bathroom & Shower Products Industry*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.amaresearch.co.uk/AMA_Bathrooms.asp
5. AMA Research. (2007c). *Market Research - Bathroom Market France 2007*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.amaresearch.co.uk/Bathroom_Market_France_07s.html
6. AMA Research. (2010, 12. april). *Bathroom Market UK - 2010-2014*. Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=2654370&xs=r&SID=61277898-475002382-535359684&curr=USD>
7. *American Standard Brands*. (b.l.). Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.americanstandardbrands.com>
8. *American Standard*. (b.l.). Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.americanstandard-us.com>
9. Ametek, Inc. (2008). *Srednjeročni poslovni načrt 2008-2012*. Paoli: Ametek, Inc.
10. Ametek, Inc. (2010, 25. februar). Form 10-K. *United States Securities And Exchange Commission*. Najdeno 25. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.fqs.org/sec-filings/100225/AMETEK-INC-_10-K/
11. Associated Press. (2009, 30. julij). *\$34 billion spent yearly on alternative medicine*. http://www.msnbc.msn.com/id/32219873/ns/health-alternative_medicine
12. Baker, K. (2009). Weak Housing Market Reflected in Kitchen and Bath Design Trends. *The American Institute of Architects*. Najdeno 11. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.aia.org/practicing/AIAB082437>
13. Bathroom Fitting Manufacturers. (b.l.). *Germany Bathroom Equipment Market*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.bathroom-fittings-manufacturers.com/germany-bathroom-equipment-market.html>
14. Bathroom Manufacturers Association. (2010). *Trends 2010*. Najdeno 11. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.bathroom-association.org/pdf/01-2010trends.pdf>
15. Bowen, J. E. (2004). *Building High-Tech Product Companies: The Maelstrom Effect*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
16. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. BRG Consult. (2006, oktober). *Bathroom Newsletter*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.brgconsult.com/pdf/cgbnews2oct06.pdf>

18. BRG Consult. (2007, september). *Bathroom Newsletter*. Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.brgconsult.com/pdf/cgbnews2sep07.pdf>
19. BRG Consult. (2009, avgust). *France Bathrooms 2006*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.brgconsult.com/pdf/France_Bathrooms_Brochure.pdf
20. Central Intelligence Agency. (b.l.). *The World Factbook*. Najdeno 25. junija 2010 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/geos/xx.html>
21. Cinderson. (b.l.). Najdeno 1. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.cinderson.com>
22. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja: začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: GV založba.
23. Čufar, T. (2010). Cene surovin. *Mozaik – glasilo podjetja Domel*, 30(2), 8-9.
24. Dewey, D. (2009, 27. junij). The Impact of the Current Economic Crisis. *Luxury Society*. Najdeno 22. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://luxurysociety.com/articles/2009/06/the-impact-of-the-current-economic-crisis>
25. Domel, d.d. (2008a). *Oglasno in tehnično gradivo*. Železniki: Domel, d.d.
26. Domel, d.d. (2008b). *Letno poročilo*. Železniki: Domel, d.d.
27. Domel, d.d. (2008c). *Srednjeročni poslovni načrt 2008-2012*. Železniki: Domel, d.d.
28. Domel, d.d. (2009a). *Letno poročilo*. Železniki: Domel, d.d.
29. Domel, d.d. (2009b). *Finančni podatki*. Železniki: Domel, d.d.
30. Domel, d.d. (2009c). *Tržna analiza*. Železniki: Domel, d.d.
31. Domel, d.d. (2009d). *Tržna analiza sesalne enote*. Železniki: Domel, d.d.
32. Domel, d.d. (2010). *Splošna prezentacija podjetja Domel*. Železniki: Domel, d.d.
33. Domel. (b.l.). Najdeno 10. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.domel.com>
34. Drevenšek, S. (2009, 17. Avgust). Bomo v prihodnosti konzumirali več ali manj elektrike? *Energetika.NET*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.energetika.net/novice/clanki/bomo-v-prihodnosti-konzumirali-vec-ali-manj-elektrike>
35. Energy Star. (b.l.). Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.energystar.gov>
36. Eurostat. (2009). *Statistics Database*. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
37. Eurostat. (2010). *Annual detailed enterprise statistics - industry and construction*. Najdeno 8. septembra 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/data/database
38. Freedonia Group. (2009, 1. oktober). Plumbing Fixtures & Fittings. *Market Research*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=2476736>
39. Global Water Intelligence. (2008, september). *World water prices rise by 6.7%*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.globalwaterintel.com/archive/9/9/analysis/world-water-prices-rise-by-67.html>
40. Hoffman, K. D., Czinkota, M. R., Dickson, P. R., Dunne, P., Griffin, A., Hutt, M. D., Krishnan, B. C., Lusch, R. F., Ronkainen, I. A., Rosenbloom, B., Sheth, J. N., Shimp, T. A., Siguaw, J. A., Simpson, P. M., Speh, T. W. & Urbany, J. E. (2005). *Marketing Principles and Best Practices* (3rd ed.). Mason (Ohio): South-Western/Thomson.
41. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing : a decision-oriented approach* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

42. Hooley, G.J., Nigel, P.F. & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning* (4th ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
43. Hozjan, V. (2010, 16. junij). Tema številka ena je zmanjšati emisije CO₂ in znižati porabo primarnega vira. *Energetika.NET*. Najdeno 25. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.energetika.net/novice/electricity/dusan-novkovic-acroni-jesenice-trenutno-je-tema-stevilka-ena>
44. Hunter, L. (2007, 10. oktober). Bathing in balance. *Remodeling magazine*. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.remodeling.hw.net/bath/bathing-in-balance.aspx>
45. Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management* (5th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
46. *Ideal Standard*. (b.l.). Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.idealstandardinternational.com/about-us>
47. *Industrie Ceramiche*. (b.l.). Najdeno 24. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.ceramicindustries.net/company/teuco.html>
48. Infoplease. (b.l.). *World Energy Consumption and Carbon Dioxide Emissions, 1990–2025*. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.infoplease.com/ipa/A0776146.html>
49. International Institute for Applied Systems Analysis. (2010, 22. julij). *The population of the European Union reaches 500 million*. Najdeno 7. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.iiasa.ac.at/Admin/INF/PR/2010/2010-07-22.html>
50. Jacuzzi Brands. (2007, 18. januar). *Investor Presentation*. Najdeno 26. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.jacuzzibrands.com/Investor_Presentation.pdf
51. *Jacuzzi*. (b.l.). Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.jacuzzi.com>
52. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna šola.
54. *KingClean*. (b.l.). Najdeno 1. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.kingclean.com>
55. Kolpa, d.d., Metlika. (2009). Letno poročilo 2008. *Gvin*. Najdeno 23. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
56. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (2. izd.). Ljubljana: Slovenska knjiga.
57. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
58. Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Pearson/Prentice Hall.
59. Lentz, L. C. (2006, 3. avgust). Bath Products Review: Hot Tubs. *Building Products*. Najdeno 20. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.ebuild.com/articles/articleId.343500/pools-spas--saunas.hwx>
60. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
61. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. McGrath, M. E. (2001). *Product strategy for high technology companies: accelerating your business to web speed* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
63. Miller, S. (2004, 8. junij). Double Bubble. *Remodeling magazine*. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.remodeling.hw.net/benefits/double-bubble.aspx>

64. Mohr, J. J. (2001). *Marketing of high-technology products and Innovations*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
65. NBM Media. (b.l.). *Wow what a Bathroom... From Parryware*. Najdeno 24. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.nbmcw.com/articles/architects-a-project-watch/649-wow-what-a-bathroom-from-parryware.html>
66. Ness, R. J. (2003). *Practical Auditing Techniques for ISO/TS-16949*. Lincoln (Nebraska): Writers Club Press/iUniverse.
67. Oster, S. M. (1994). *Modern competitive analysis* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
68. Panasonic Corporation. (2010a, 31. marec). *Annual Report 2010*. Najdeno 23. septembra 2010 na spletnem naslovu http://panasonic.net/ir/annual/2010/pdf/panasonic_ar_2010_e.pdf
69. Panasonic Corporation. (2010b, 31. marec). Form 20-F. *United States Securities And Exchange Commission*. Najdeno 23. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2010/3/31/t.aspx?t=XNYS:PC&ft=20-F&d=33fb0665c90fee07ad5a4b7130bc26de>
70. *PlumberSurplus*. (b.l.). Najdeno 25. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.plumbersurplus.com/How-To-Guides/The-Perfect-Water-Experience-Selecting-the-Hydro-Massage-that-is-Right-for-You/9>
71. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.
72. Post, V. (2010, 9. marec). Is There a Recovery Out There? *BRG Consult*. Najdeno 16. Maja 2010 na spletnem naslovu http://www.kleberandassociates.com/documents/BRG_IsThereaRecoveryOutThere_March2010.pdf
73. Roca. (2009). *Annual Report 2009*. Najdeno 27. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.roca.com/sites/all/modules/fs_pdf_viewer/viewPDF/index.php?directory=942
74. Sandhusen, R. (2008). *Marketing* (4th ed.). Hauppauge (New York): Barron's Educational Series, Inc.
75. *Sanitec*. (b.l.). Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.sanitec.com>
76. Sharma, R. & Chitkara, S. (2006, 11-12. maj). *Expert Group on Informal Sector Statistics (Delhi Group)*. Najdeno 18. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.mospi.gov.in/GDP%2006.doc>
77. Sheppard, L. M. (b.l.). *How products are made, Volume 2*. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.madehow.com/Volume-2/Bathtub.html>
78. SIQ. (b.l.). *Standard EN 16001:2009 za sistem upravljanja z energijo*. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/standard_en_160012009_za_sistem_upravljanja_z_energijo/index.html
79. SJ Berwin's EU & Competition Team. (2010, 29. junij). *European Union: Commission fines 17 bathroom fittings manufacturers and refines its inability to pay policy*. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=103994>
80. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, V2*. Najdeno 16. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
81. Stern, C. W. & Stalk, G. (1998). *Perspectives on strategy from The Boston Consulting Group*. New York: John Wiley & Sons.

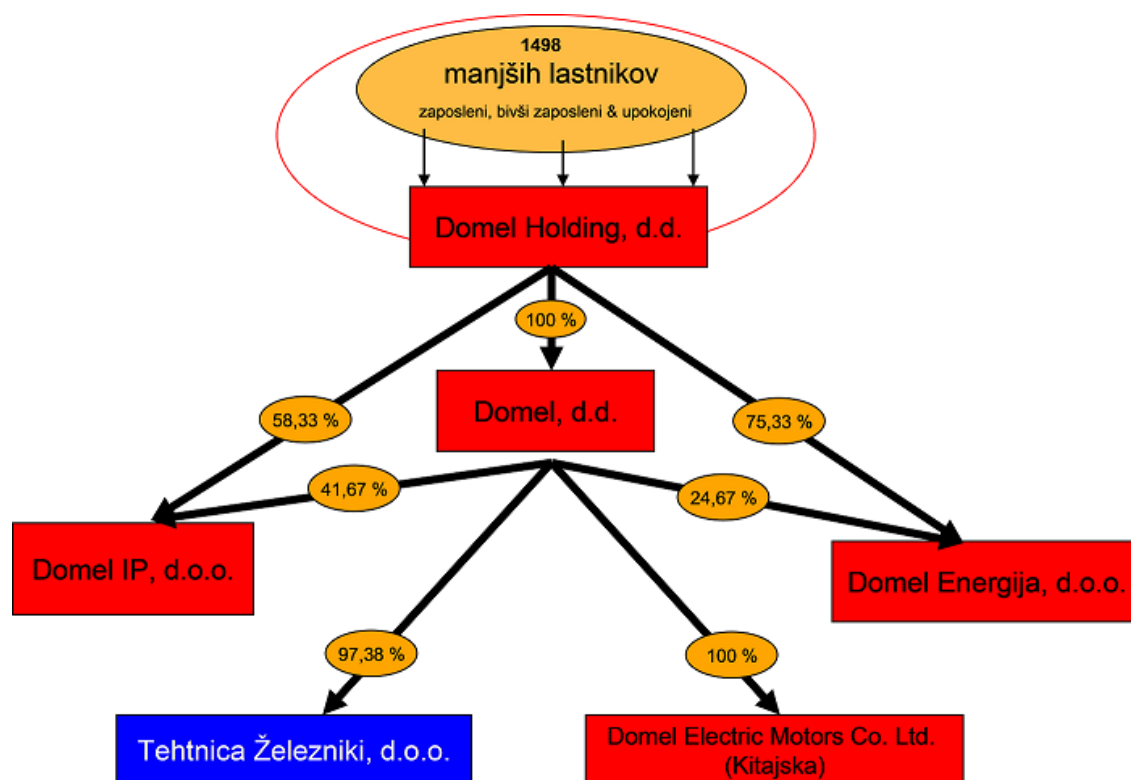
82. *Suzhou Chunju Electric Co., Ltd.* (b.l.). Najdeno 3. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.chunju.cn/english/home.asp>
83. *Swimming-pool News*. (2009, april). Najdeno 27. julija 2010 na spletnem naslovu <http://content.yudu.com/Library/A170vg/SwimmingPoolNewsApri/resources/62.htm>
84. U.S. Census Bureau. (2002). *Industry Statistics Sampler. 2002 Economic Census*. Najdeno 29. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.census.gov/econ/industry/current/c326191.htm>
85. U.S. Census Bureau. (b.l.). Najdeno 5. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.census.gov/econ/census02/index.html>
86. U.S. Census Bureau. (2010). *Housing Topics*. Najdeno 6. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.census.gov/const/C25Ann/sfttotalbaths.pdf>
87. U.S. Energy Information Administration. (2009). *International World Energy Data and Analysis Current*. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu <http://tonto.eia.doe.gov/country/index.cfm>
88. U.S. Energy Information Administration. (2010). *World crude oil prices*. Najdeno 19. avgust 2010 na spletnem naslovu <http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=WTOTWORLD&f=W>
89. U.S. Energy Information Administration. (2010, 25. maj). *International Energy Outlook 2010 – Highlights*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.eia.doe.gov/oiaf/ieo/highlights.html>
90. U.S. Energy Information Administration. (2010, maj). *International Electricity Prices and Fuel Costs*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.eia.doe.gov/emeu/international/electricityprice.html>
91. United Nations. (2009, december). *World population Ageing*. Najdeno 14. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.un.org/esa/population/publications/WPA2009/WPA2009_WorkingPaper.pdf
92. USA Today. (2007, april). *Water prices rising, worldwide*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu http://findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2743_135/ai_n19039009
93. Viboonchart, N. (2009, 16. januar). *Sanitaryware manufacturer turns to Asia*. *The Nation Business*. Najdeno 25. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.nationmultimedia.com/topstory/30093352/Sanitaryware-manufacturer-turns-to-Asia>
94. Villeroy & Boch. (2010, marec). *Villeroy & Boch in the 2009 financial year*. Najdeno 25. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.villeroy-boch.com/en/us/home/the-company/press/latest-news/single-news.html?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2162&tx_ttnews%5BbackPid%5D=255&cHash=894fc4d988d3839f4583b9860e67525b
95. Villeroy & Boch. (b.l.). Najdeno 25. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.villeroy-boch.com/en/us/home/zum-unternehmen/the-company.html>
96. *Water Efficient Product Labelling Scheme*. (b.l.). Najdeno 11. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.water-efficiencylabel.org.uk/>
97. Westmetall. (2010). *Market Data*. Najdeno 22. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.westmetall.com/en/markdaten.php>

98. World Intellectual Property Organization. (2009). *World Intellectual Property Indicators*. Najdeno 8. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/statistics/patents/pdf/wipo_pub_941.pdf
99. *Yahoo Finance*. (b.l.). Najdeno 22. julija 2010 na spletnem naslovu <http://finance.yahoo.com/echarts?s=X+Interactive#chart3:symbol=x;range=20020101,20100601;indicator=volume;charttype=line;crosshair=on;ohlcvalues=0;logscale=on;source=undefined>

PRILOGE

PRILOGA A: LASTNIŠTVO SKUPINE DOMEL, 31.12.2009	1
PRILOGA B: PRIMERJAVA VODNEGA IN ZRAČNEGA SISTEMA V MASAŽNI KADI	1
PRILOGA C: CENA ELEKTRIKE V GOSPODINJSTVIH ZA ČLANICE OECD, PO LETIH.....	2
PRILOGA D: OZNAČBA OCENITVE UČINKOVITOSTI PORABE VODE V KADI	3
PRILOGA E: SPREMEMBA ŠTEVILA KOPALNIC V GOSPODINJSTVU.....	3
PRILOGA F: VREDNOST IN KOLIČINA PROIZVODNJE PLASTIČNIH KADI, KADI S TUŠEM IN UMIVALNIKOV	4
PRILOGA G: LETNA KOLIČINA PRODAJE PROIZVAJALCEV SESALNIH ENOT IN NJIHOV TRŽNI DELEŽ, LETO 2008	4
PRILOGA H: CENA BAKRA, 2002-2010	5
PRILOGA I: CENA ALUMINIJA, 2002-2010.....	5
PRILOGA J: CENA JEKLA, 2002-2010	6
PRILOGA K: CENA NAFTE, 2002-2010	6
PRILOGA L: SWOT MATRIKA.....	7
PRILOGA M: KONTROLNI SEZNAM ZA ANALIZO PREDNOSTI IN SLABOSTI	8

Priloga A: Lastništvo skupine Domel, 31.12.2009



Vir: Domel, d.d., Splošna prezentacija podjetja Domel, 2010.

Priloga B: Primerjava vodnega in zračnega sistema v masažni kadi

	Vodni sistem	Zračni sistem
Način masaže	Masaža določenega dela telesa z možnostjo prilagajanja moči toka in smeri curka vode	Masaža celega telesa z možnostjo prilagajanja moči toka zraka
Kopalni dodatki	Ne sme se uporabljati olj in drugih kopalnih dodatkov	Lahko se uporablja olja ter druge kopalne dodatke
Motor	Črpalka – kroženje vode in zraka	Puhalo – vbrizgavanje zraka
Bakterije in umazanija	Večja možnost nabiranja bakterij in umazanije	Manjša možnost nabiranja bakterij in umazanije
Grelec	Dodan grelec za gretje vode	Vsa puhala brizgajo segret zrak

Vir: PlumberSurplus, 2010.

Priloga C: Cena elektrike v gospodinjstvih za članice OECD, po letih

(ameriških dolarjevna kWh)

Država	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Argentina	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.023	NA
Avstralija	0.091	0.092	0.094	0.098	NA	NA	NA	NA
Avstrija	0.144	0.154	0.152	0.163	0.158	0.158	0.178	0.201
Brazilija	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.145	0.171
Kanada	0.067	0.069	0.070	0.071	0.076	0.078	NA	NA
Čile	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.140	0.195
Tajvan	0.075	0.071	0.074	0.076	0.079	0.079	0.080	0.086
Kolumbija	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.111	0.135
Kostarika	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.082	0.097
Hrvaška	0.061	0.065	0.082	NA	0.094	0.099	0.107	NA
Češka	0.060	0.076	0.085	0.097	0.106	0.122	0.146	0.191
Danska	0.195	0.209	0.256	0.283	0.295	0.322	0.344	0.396
Dominikanska Republika	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.149	0.136
Ekvador	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.096	0.094
El Salvador	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.142	NA
Finska	0.077	0.085	0.112	0.123	0.121	0.128	0.145	0.172
Francija	0.098	0.105	0.127	0.142	0.142	0.144	0.156	0.169
Nemčija	0.124	0.136	0.176	0.198	0.212	0.222	0.263	NA
Grčija	0.070	0.077	0.096	0.107	0.112	NA	NA	NA
Haiti	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.135	NA
Madžarska	0.068	0.080	0.102	0.134	0.146	0.144	0.188	0.224
Indija	0.035	0.035	0.040	NA	0.047	NA	NA	NA
Indonezija	0.025	0.042	0.061	0.062	0.058	0.062	0.063	0.061
Irska	0.094	0.107	0.146	0.173	0.199	0.199	0.244	0.267
Izrael	0.076	0.078	0.090	0.094	0.102	0.098	NA	NA
Italija	0.148	0.156	0.186	0.191	0.198	0.226	0.258	0.305
Japonska	0.188	0.174	0.186	0.196	0.189	0.178	0.176	0.206
Kazahstan	0.026	0.025	0.026	0.030	0.031	0.036	0.043	0.052
Južna Koreja	0.071	0.070	0.074	0.079	0.089	0.098	0.102	0.089
Luksemburg	0.098	0.112	0.143	0.147	0.187	0.183	0.231	0.215
Mehika	0.075	0.092	0.091	0.090	0.097	0.101	0.093	0.096
Nizozemska	0.145	0.155	0.194	0.221	0.236	0.258	0.285	0.243
Nova Zelandija	0.059	0.071	0.095	0.120	0.136	0.133	0.161	0.164
Nikaragva	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.172
Norveška	0.073	0.081	0.124	0.117	0.122	0.156	0.132	0.164
Panama	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.165	NA
Paragvaj	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.061	0.072
Peru	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.126	0.134
Poljska	0.079	0.084	0.095	0.103	0.121	0.132	0.151	0.193
Portugalska	0.118	0.127	0.156	0.175	0.180	0.184	0.214	0.220
Romunija	0.050	0.062	0.073	0.091	0.114	NA	NA	NA
Singapur	NA	0.090	0.096	0.099	0.111	0.139	0.143	0.190
Slovaška	0.063	0.067	0.104	0.134	0.141	0.156	0.188	0.220
Južna Afrika	0.036	0.032	0.048	0.060	0.061	0.059	NA	NA
Španija	0.109	0.114	0.137	0.152	0.154	0.165	0.187	0.218
Švica	0.109	0.117	0.133	0.142	0.139	0.132	0.136	0.154
Tajska	0.060	0.063	0.064	0.070	0.072	0.085	0.091	0.094

Se nadaljuje

Nadaljevanje

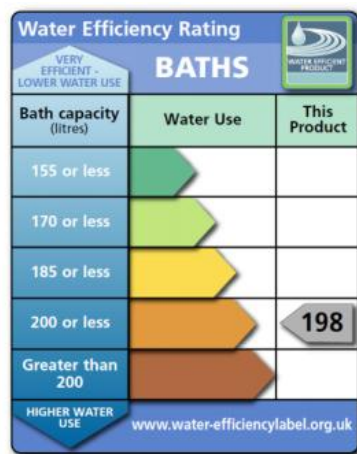
Država	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Turčija	0.084	0.099	0.106	0.111	0.118	0.111	0.122	0.165
Združeno Kraljestvo	0.101	0.105	0.116	0.138	0.149	0.186	0.219	0.231
Združene države Amerike	0.086	0.084	0.087	0.090	0.095	0.104	0.106	0.113
Urugvaj	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.142	0.174

NA –Ni podatka.

Nekatere države sem iz tabele izključila zaradi nedosegljivih podatkov.

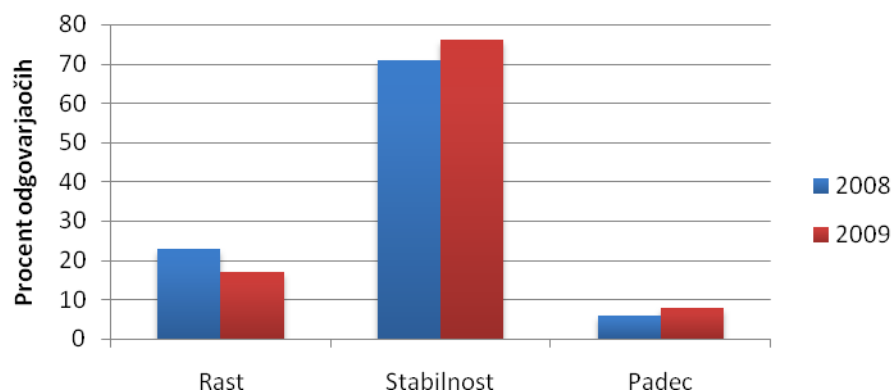
Vir: U.S. Energy Information Administration, *International Electricity Prices and Fuel Costs*, 2010.

Priloga D: Označba ocenitve učinkovitosti porabe vode v kadi



Vir: Water Efficient Product Labelling Scheme, 2010.

Priloga E: Sprememba števila kopalnic v gospodinjstvu



Vir: K. Baker, *The American Institute of Architects*, 2009.

Priloga F: Vrednost in količina proizvodnje plastičnih kadi, kadi s tušem in umivalnikov

Država	Količina	Vrednost v EUR	EUR / enoto
Francija	605.226	155.817.140	257,45
Nemčija	1.280.732	189.448.314	147,92
Italija	10.881.937	543.227.000	49,92
Velika Britanija	3.412.941	271.278.947	79,49

Vir: Eurostat, Statistics Database, 2009.

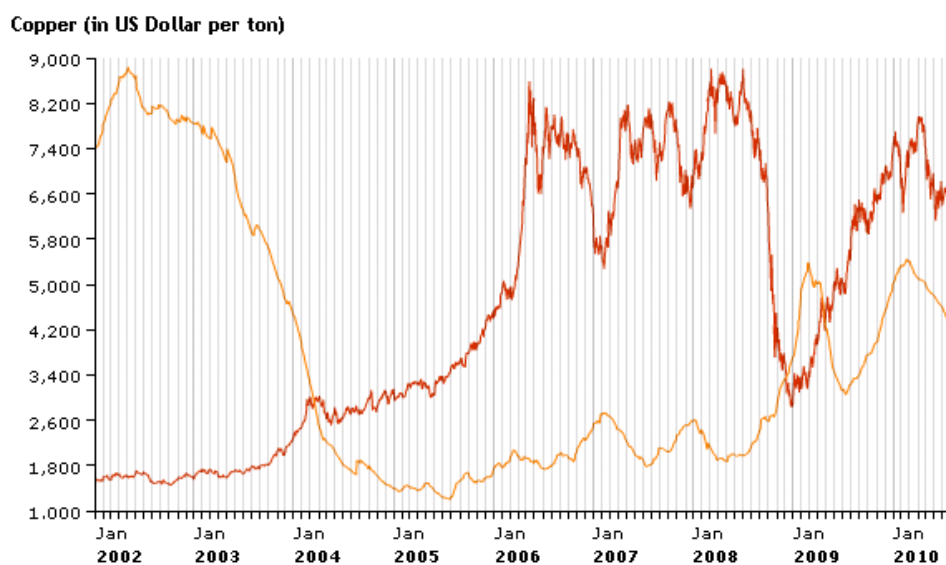
Priloga G: Letna količina prodaje proizvajalcev sesalnih enot in njihov tržni delež, leto 2008

Proizvajalec sesalnih enot	Država	Količina 2008	Tržni delež	Indeks rasti 2009 (ocena)	Opomba
KingClean	Kitajska	9.000.000	15,0%	1,11	Integrirani
LG, Daewoo, Samsung	Koreja	6.000.000	10,0%	NA	
Ametek	ZDA	5.900.000	9,8%	1,20	
Cinderson	Kitajska	5.500.000	9,2%	NA	
Domel	Slovenija	5.060.000	8,4%	0,98	
EUP	Kitajska	3.600.000	6,0%	NA	
TEK	Kitajska	2.700.000	4,5%	NA	
Chunju	Kitajska	2.700.000	4,5%	NA	Integrirani
Siemens	Nemčija	1.800.000	3,0%	NA	Integrirani
Vorwerk	Nemčija	1.200.000	2,0%	NA	Integrirani
Zelmer	Poljska	1.000.000	1,7%	NA	Integrirani
Miele	Nemčija	800.000	1,3%	NA	Integrirani
Güven	Turčija	200.000	0,3%	NA	Integrirani
Rotafil	Italija	150.000	0,3%	NA	
FISE	Italija	80.000	0,1%	NA	
IME	Italija	70.000	0,1%	0,57	
Ostali		14.240.000	23,7%	NA	
Skupaj		60.000.000	100%	NA	

NA – ni podatka

Vir: Domel, d.d., Tržna analiza, 2009; KingClean, 2010.

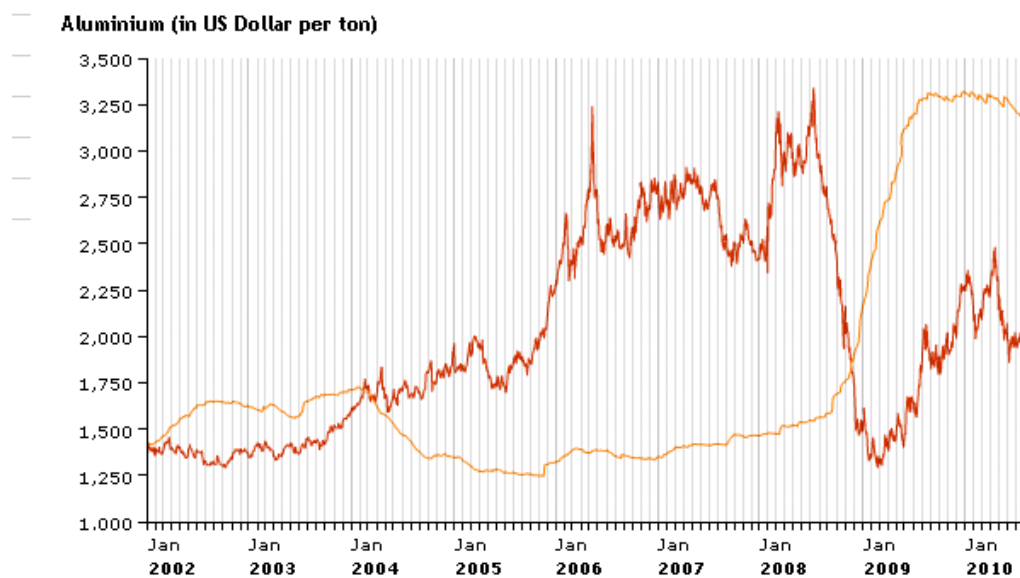
Priloga H: Cena bakra, 2002-2010



Oranžna linija v diagramu je cena (v dolarjih na tono), rumena linija pa količina zaloge surovine, s katero se trguje na borzi.

Vir: Westmetall, 2010.

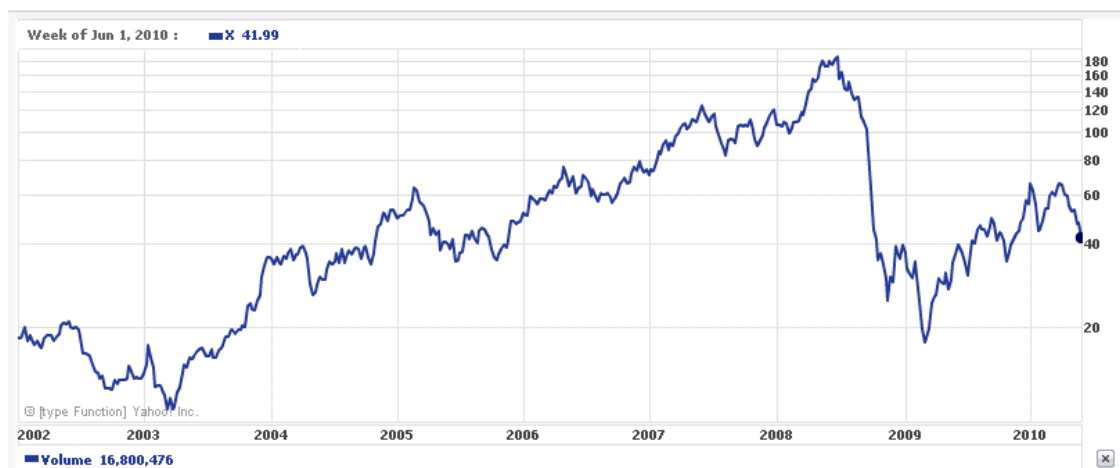
Priloga I: Cena aluminija, 2002-2010



Oranžna linija v diagramu je cena (v dolarjih na tono), rumena linija pa količina zaloge surovine, s katero se trguje na borzi.

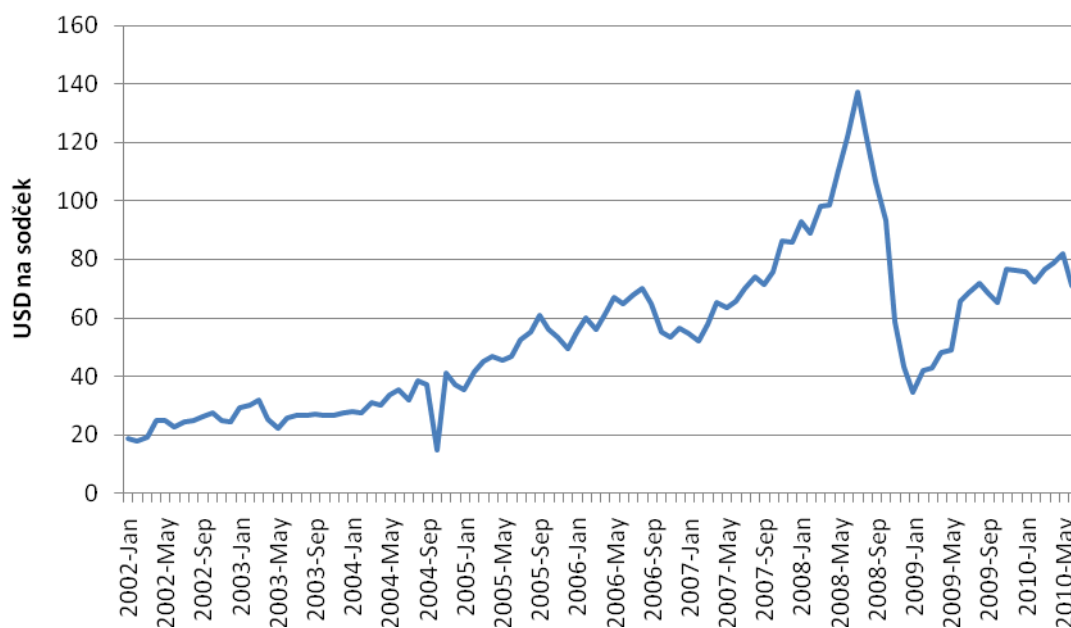
Vir: Westmetall, 2010.

Priloga J: Cena jekla, 2002-2010



Vir: Yahoo Finance, 2010.

Priloga K: Cena nafte, 2002-2010



Vir: U.S. Energy Information Administration, World crude oil prices, 2010.

Priloga L: SWOT matrika

Prednosti	Slabosti
1. velik tržni delež 2. inovativni izdelki 3. kakovostni izdelki 4. nižji stroški zaradi ekonomije obsega 5. ugled blagovne znamke 6. zadovoljstvo kupcev 7. strokovna znanja 8. fleksibilnost 9. dolgoročno sodelovanje s kupci 10. v prihodnost usmerjeno vodstvo	1. slaba cenovna učinkovitost 2. visoki stroški 3. slaba finančna stabilnost 4. nesposobnost držanja se rokov
Priložnosti	Nevarnosti
1. okoljsko odgovorni proizvodi 2. naraščajoče povpraševanje 3. nižji stroški tehnologije 4. kakovostni izdelki 5. poznavanje trgov in navad 6. gospodarska kriza 7. socialno odgovorno podjetje	1. velika konkurenca 2. višanje cen surovin 3. visoke vstopne ovire 4. višanje cen energije 5. vrednostno trženje 6. odvisnost od strateških kupcev 7. proizvodna omejenost

Priloga M: Kontrolni seznam za analizo prednosti in slabosti

	URESNIČEVANJE					POMEMBNOST		
	VEČJA PREDNOST	MANJŠA PREDNOST	NEVTRALNO	MANJŠA SLABOST	VEČJA SLABOST	VELIKA	SREDNJA	MAJHNA
TRŽENJE								
1. Ugled podjetja		x					x	
2. Tržni delež	x						x	
3. Zadovoljstvo kupcev		x				x		
4. Zadržanje kupcev		x				x		
5. Kakovost izdelkov	x					x		
6. Cenovna učinkovitost				x		x		
7. Učinkovitost distribucije		x					x	
8. Učinkovitost trženjskega komuniciranja			x				x	
9. Učinkovitost prodajnega osebja		x					x	
10. Učinkovitost inovacij	x					x		
11. Geografska pokritost		x					x	
FINANCE								
12. Stroški in razpoložljivost kapitala				x		x		
13. Denarni tok			x			x		
14. Finančna stabilnost				x		x		
PROIZVODNJA								
15. Objekti			x				x	
16. Prihranki obsega		x					x	
17. Zmogljivost		x					x	
18. Sposobnosti, predani delavci		x					x	
19. Sposobnost držati se rokov				x		x		
20. Tehnična proizvodna znanja		x				x		
ORGANIZACIJA								
21. V prihodnost usmerjeno vodstvo	x					x		
22. Predani zaposleni			x				x	
23. Podjetniška usmeritev		x					x	
24. Fleksibilnost ali odzivnost		x				x		

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 105.