

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POLOŽAJA IN IDENTIFIKACIJA PRIHODNIH IZZIVOV PODJETJA
INOTERM D.O.O. NA AVSTRIJSKEM TRGU**

Ljubljana, julij 2008

LAVRIČ TINA

IZJAVA

Študentka Lavrič Tina izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Irene Ograjenšek, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 09.07.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA INOTHERM D.O.O.	2
1.1 Nastanek in razvoj podjetja Inotherm d.o.o.	2
1.2 Poslanstvo, vizija ter struktura organiziranosti	4
1.3 Proizvodni program.....	6
1.4 Prodajna območja.....	7
1.5 Podatki o prodaji	9
2 ANALIZA OKOLJA AVSTRIJE (PEST ANALIZA)	11
2.1 Demografsko-fizično okolje.....	11
2.2 Politično-pravno okolje	13
2.3 Ekonomsko okolje.....	14
2.4 Sociokulturno okolje	16
2.5 Tehnološko okolje.....	18
3 SEGMENTACIJA TRGA.....	19
4 ANALIZA PANOGE.....	22
5 ANALIZA KONKURENCE.....	23
5.1 Porterjev model konkurence v panogi.....	30
5.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	31
5.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	32
5.1.3 Pogajalska moč kupcev	32
5.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev	33
5.1.5 Možnost pojava novih substitutov.....	34
6 SWOT ANALIZA.....	35
7 POZICIONIRANJE	36
8 TRŽENJSKI SPLET (4P)	37
8.1 Izdelek.....	38
8.2 Prodajne poti	39
8.3 Cena.....	40
8.4 Komuniciranje.....	41
9 TEMELJNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA VODSTVU	42
SKLEP.....	44
LITERATURA IN VIRI	46

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Izbor prioritetnih tržišč na osnovi parametrov</i>	8
<i>Tabela 2: Analiza količinske prodaje po državah med leti od 2005 do 2007 v deležih</i>	9
<i>Tabela 3: Analiza prodaje v Avstriji med leti 2005 in 2007</i>	10
<i>Tabela 4: Pričakovana prodaja za Avstrijo</i>	10
<i>Tabela 5: Ocenjena starostna struktura prebivalcev v Avstriji za julij 2008</i>	12
<i>Tabela 6: Blagovna menjava med Avstrijo in Slovenijo med leti 2003 in 2006</i>	16
<i>Tabela 7: Število delujočih kupcev podjetja Inotherm po deželah oz. poštних številkah</i>	21
<i>Tabela 8: Vsa prodana vhodna vrata po številu in v mio EUR po letih v Avstriji</i>	23
<i>Tabela 9: SWOT analiza podjetja Inotherm d.o.o. za avstrijski trg</i>	36

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organizacijska shema podjetja Inotherm d.o.o.</i>	6
<i>Slika 2: Analiza kosovne prodaje po letih in mesecih na avstrijskem tržišču</i>	11
<i>Slika 3: Zemljevid zveznih dežel v Avstriji</i>	12
<i>Slika 4: Zemljevid Avstrije razdeljen na poštne številke</i>	20
<i>Slika 5: Število prodanih vhodnih vrat v Avstriji, vrednost v 1000</i>	23
<i>Slika 6: Tržni deleži dobaviteljev za vsa prodana vhodna vrata (les, aluminij, alu-les, PVC)</i> 28	
<i>Slika 7: Tržni deleži dobaviteljev za vhodna vrata iz aluminija</i>	29
<i>Slika 8: Tržni delež podjetja Inotherm za vhodna vrata iz aluminija</i>	29
<i>Slika 9: Model skupin določljivk privlačnosti panoge</i>	31
<i>Slika 10: Štiri sestavine trženjskega spleta</i>	38

UVOD

Mednarodno poslovanje postaja vse bolj pomembno za podjetja vseh velikosti, ne le za nekaj največjih podjetij. Vsako podjetje danes posluje v hiperkonkurenčnem globalnem gospodarstvu. Današnji podjetnik se mora biti sposoben usmeriti v svet mednarodnega poslovanja. V mednarodnem okolju uspešen podjetnik je lahko le nekdo, ki razume, kako se mednarodno poslovanje razlikuje od domačega poslovanja, in ki je v mednarodnem okolju sposoben ustrezno delovati. Odločitve v mednarodnem podjetništvu so kompleksnejše zaradi neobvladljivih dejavnikov, kot so gospodarstvo, politika, kultura in tehnologija (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 109).

Za uspešen nastop na tujem trgu mora podjetje natančno analizirati tuje okolje in zbirati informacije o novih priložnostih na tujem trgu, analizirati potrebe in konkurenco, saj iz nje pretijo največje nevarnosti. Na osnovi trženjske analize podjetje izdelava primerno strategijo. Za uspešno izvedbo trženjskega spleta so pomembni zaposleni v podjetju, od njih je namreč odvisno tržno komuniciranje ter spretnost pogajanj.

Kot štipendistka ribniškega podjetja Inotherm sem dobila nalogo analizirati poslovanje na avstrijskem trgu ter ugotoviti kakšne so možnosti širjenja podjetja na omenjenem trgu.

Osnovni cilj mojega diplomskega dela je torej preučiti poslovanje podjetja Inotherm ter njegovih konkurentov na avstrijskem trgu. V skladu s tem želim poslovodstvu predlagati, na kakšen način lahko prodajo v Avstriji še povečajo. V tem okviru nameravam odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so možnosti širjenja poslovanja podjetja Inotherm d.o.o. na avstrijskem trgu?
- Ali je konkurenca na področju proizvodnje vhodnih vrat iz aluminija na avstrijskem trgu velika?
- Ali podjetje izkorišča dovolj svojih prednosti, ki jih ima v primerjavi s konkurenco na avstrijskem tržišču, kot so na primer možnosti modifikacij modelov ter izdelava modelov po skicah arhitekta, hitra obdelava naročil ter kratki dobavni roki?
- Kakšna je oglaševalska agresivnost podjetja na avstrijskem trgu?

Diplomska naloga je zasnovana na študiji primera konkretnega podjetja. V okviru študije primera analiziram obstoječo literaturo ter razpoložljive sekundarne podatke. Diplomsko delo je razdeljeno v pet tematskih sklopov. V prvem delu podrobneje predstavim nastanek in razvoj podjetja Inotherm, proizvodni program, prodajna območja ter podatke o prodaji vhodnih vrat iz aluminija v Avstriji. Nato v sklopu drugega dela analiziram zunanje okolje podjetja s pomočjo PEST analize, v okviru katere obravnavam demografsko-fizično, politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno ter tehnološko okolje. V tretjem delu se posvetim segmentaciji, pozicioniranju ter analiziram panogo ter konkurenco (C analiza). Na osnovi dobljenih rezultatov naredim v četrtem delu SWOT analizo, da bi identificirala prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih za podjetje

predstavlja okolje na avstrijskem trgu. V zadnjem (petem) delu pa se osredotočim na trženjski splet. Diplomsko delo zaključim tako, da na osnovi pridobljenih spoznanj podam odgovore na v uvodu zastavljena raziskovalna vprašanja ter navedem priporočila za poslovodstvo.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA INOTHERM D.O.O.

1.1 Nastanek in razvoj podjetja Inotherm d.o.o.

Podjetje Inotherm ima sedež in proizvodne obrate v Prigorici pri Ribnici. Ribniško podjetje Inotherm je nastalo leta 1991. Prvo desetletje so se ukvarjali s proizvodnjo in prodajo visokokakovostnih funkcionalnih in dekorativnih stekel za okna in vhodna vrata za potrebe slovenskih proizvajalcev stavbnega pohištva. Čeprav sami na začetku niso izvažali, so posredno, zaradi izvozne naravnosti izdelovalcev stavbnega pohištva, delali za tuje trge in kot prvi v Sloveniji pridobili nemški znak RAL za kakovost. Z leti, ko je podjetje prišlo v fazo zrelosti in se je tudi vedno bolj ukvarjalo s področno konkurenco, se je v državah zahodne Evrope trend uporabe aluminija pri stavbnem pohištvu močno povečal. Sodobna tehnologija je namreč omogočila izdelavo aluminijastih izdelkov v designih, ki so bili ljudem všeč. V primerjavi z lesom, steklom in plastiko je bolj funkcionalen, saj ima daljšo življenjsko dobo, je obstojnejši, oblikovno bolj stabilen, pa tudi vzdrževati ga je lažje (Fajfar, 2006, str. 28; Batis, 2005, str. 22, 23).

Pomembno in hkrati prelomno leto je bilo leto 2000, ko je podjetje uvedlo proizvodnjo aluminijastih vhodnih vrat. Leta 2001 so zastavili projekt diverzifikacije poslovanja s stekla na področje aluminijastih vhodnih vrat. Izdelek je bil že od začetka predviden za izvoz, saj v Sloveniji takrat zanj ni bilo posebnega zanimanja.

Z bliskovitim prodorom na tuje trge se je podjetje Inotherm v pičlih petih letih povzpelo med največje evropske ponudnike tovrstnih vhodnih vrat v skupini visokokakovostnega razreda. V teh petih letih so v podjetju osnovni program poslovanja povsem spremenili. Leta 2000 je 85-odstotkov proizvodnje pomenila izdelava visokokakovostnih stekel, le 15-odstotkov pa je bilo proizvodnje vhodnih vrat iz aluminija. Danes podjetje proizvaja aluminijasta vhodna vrata, izdelava funkcionalnih in dekorativnih stekel pa je namenjena le še lastnim potrebam. Hkrati je s tem raslo tudi podjetje, ki je leta 1994 imelo 30 zaposlenih in 1,96 milijona evrov skupnih prihodkov. Leta 2000 je bilo v podjetju Inotherm zaposlenih 55 ljudi, imeli pa so 4,68 milijona evrov skupnih prihodkov in 1,27 milijonov evrov izvoza. Lani, ko je bilo v podjetju zaposlenih že 119 ljudi, so dosegli 15,95 milijona evrov skupnih prihodkov, kar primerjalno na leto 2006, pomeni povečanje za 16% in od tega 14,6 milijona evrov izvoza. Letos pa v Inothermu ocenjujejo, da bodo imeli 19 milijonov evrov skupnega prihodka in okoli 18 milijonov evrov izvoza. Njihov poslovni cilj je 25% rast (Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008; iBON 2007/2 bonitete poslovanja, 2008).

Podjetje je z rastjo povečalo tudi svojo proizvodnjo. Del te rasti kažejo investicije, ki so povezane ne le z novimi prostori, temveč tudi z naložbami v tehnologijo, raziskovalno

razvojno dejavnost, trženje in logistiko. V letu 2006 so investirali 1,5 mio evrov ter v letu 2007 nekaj manj kot 2 mio evrov v novo opremo, tehnologijo in v upravno stavbo. Povečali so tudi proizvodne ter skladiščne prostore in tako povečali proizvodne kapacitete. Od 3 do 5% delež v skupnih prihodkih porabijo za novo opremo in stroje za raziskovalno razvojno dejavnost. Intenzivno delajo na razvoju oken iz aluminija ter na novih tehnoloških in oblikovnih rešitvah pri vratih (Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008).

Podjetje je izrazito izvozno usmerjeno na trge zahodne Evrope, predvsem v Nemčijo, Avstrijo, severno Italijo, Švico in države Beneluksa. Inotherm je eden večjih ponudnikov vhodnih vrat iz aluminija v skupini visoko zahtevnostnega razreda v Evropi. Leta 2007 so v hrvaški prestolnici Zagreb odprli svoj prodajni salon v Solidum centru, kjer zahtevnim hrvaškim kupcem predstavljajo svoje visokokakovostne izdelke (Žutelija, 2008, str. 34).

Podjetje je poznano po izredni kakovosti, zanesljivosti in inovativnosti. Konkurenčnost ohranjajo s prodajno ponudbo, katere izdelki so razvojno izzivni, glede funkcije, oblike in s tem tudi cene, kar ustvarja visoko stopnjo dodane vrednosti. S to politiko se hoče podjetje odlepiti od bitke s konkurenco, ki ponuja vedno cenejše in seveda manj kakovostne izdelke. V svoje mednarodno poslovanje vključuje trende globalizacije in jih s pridom uporabljajo. Skrbno oblikujejo dobro ime, delajo strokovno, njihovi izdelki so podprti s patenti in certifikati. Nenehno so v stiku z uporabniki, saj se zavedajo, kako pomembna je jasna predstava o ciljnih uporabnikih in potrebah potrošnikov. Prodajna logika zatorej ni ponudba izdelkov, temveč ponudba rešitev potrošnikovih potreb. Z inovativnostjo in skrbnim sledenjem novostim, tako tehničnim kot tudi oblikovnim, so njihovi izdelki atraktivni in moderni.

Ključna formula poslovanja podjetja je butična ponudba. Poslujejo le naročniško in izdelke izdelujejo po individualnih potrebah in željah uporabnikov. Vhodna vrata so namreč vizitka hiše in s tem ljudi, ki tam živijo, tako da lahko kupci vrata koncipirajo tudi sami. Podjetju tako uspeva združiti individualno naročniško poslovanje z industrijsko proizvodnjo, s čimer se racionalizirajo stroški. Za doseganje potrebne prilagodljivosti in s tem uspešnega krmiljenja med vse večjo konkurenco, vedno znova iščejo načine, kako biti drugačni. Bodisi na področju designa in funkcionalnih rešitev bodisi pristopa in nastopanja na prodajnih trgih ter servisiranja kupcev. Trudijo se ponuditi nekaj, kar konkurenca ne nudi, tako da dopolnijo vrzeli na tržiščih (Jereb, 2003, str. 10).

Z visoko kakovostjo servisa, izdelave in dobave uspeva podjetju ohranjati status zaupanja vrednega dobavitelja. Skozi to, da dosledno in vestno izvajajo naročila, tudi od svojih partnerjev pričakujejo profesionalno izvajanje njihovega dela in tudi doslednost pri izvajanju plačil dobavljenih izdelkov.

Da se podjetje lahko prilagaja vse večjim izzivom današnjega poslovanja, mora poslovati profesionalno. Računalniško tehnologijo uporabljajo pri komuniciranju, v proizvodnji, pri prodaji, logistiki, organiziranju poslovanja in drugje. Promoviranje podjetja in priprava orodij

za prodajno servisiranje kupcev, so glavni elementi v napredku do uspešnega poslovanja. V Inothermu je sedaj zaposlenih 118 ljudi, njihova strokovnost se zagotavlja z zaposlovanjem novih sodelavcev in stalnim usposabljanjem že zaposlenih. Podjetje se izkazuje z doseganjem visoke dodane vrednosti na zaposlenega v njihovi panogi.

Podjetje namerava kot specialist za aluminijasta vhodna vrata nastopati tudi v prihodnje, njihov pogled pa je usmerjen k racionalnosti rasti, kar pomeni, da vedno znova iščejo dopolnila ali nova tržna področja, kjer lahko s kakovostjo in vestnim delom blestijo.

Priznanja:

- leta 2005 so za zunanja vrata Exclusiv prejeli priznanje Evropska Zvezda, ki poleg kakovostnega izdelka pomeni tudi nagrado za doseganje dobrih rezultatov,
- med izdelki iz programa zunanjega stavbnega pohištva so leta 2007 že drugič prejeli nagrado Evropska zvezda za program aluminijastih vhodnih vrat, ki po mnenju strokovne komisije izstopa po inovativnosti in designu in
- Urbanova nagrada, ki jo podeli občina Ribnica (Spletna stran podjetja Inotherm, 2008).

1.2 Poslanstvo, vizija ter struktura organiziranosti

Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja organizacije ter opredeljuje odgovornosti organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe (Lešnik Musek, 2003, str. 51). V poslanstvu podjetja se kaže njegova tržna in družbena usmerjenost. Je dolgoročno in odvisno od zgodovine podjetja, osnovne filozofije, vizije, trenutnih ciljev, tržnega okolja, razpoložljivih virov ter znanja. Vizija podjetja pa sestavljata zamisel o zelenem položaju podjetja na ciljnem trgu ter zamisel o tem, kakšno bi moralo biti podjetje, da bi lahko ta položaj na trgu osvojilo (Habjanič & Ušaj, 2003, str. 20, 21).

Struktura organiziranosti je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Prikažemo jo z organizacijsko shemo (Ivanko, 2002, str. 411).

Vizija podjetja

Podjetje Inotherm je (kot slovenski gospodarski poslovni subjekt, ki ima cilj dolgoročno, stabilno in ekonomsko donosno poslovanje) nujno in zavestno usmerjeno v mednarodno poslovanje, v prostoru razvitih držav Z. Evrope. Tudi v bodoče ostaja podjetje pri usmeritvi na izdelke visokega kvalitetnega nivoja, ki so prilagojeni individualnim željam oz. potrebam najzahtevnejših (in bogatih) uporabnikov evropskega prostora. Predmet poslovanja oz. prodajne ponudbe bodo tudi v bodoče izdelki stavbnega pohištva. V prvi fazi samo vhodna vrata iz aluminija, kasneje se bo ponudba dopolnjevala z ostalimi izdelki stavbnega pohištva, v cilju vsebinskega kompletiranja vseh tistih izdelkov, ki jih ciljni končni uporabniki oz. kupci potrebujejo pri izgradnji ali obnovi gradbenega objekta. V prodajno ponudbo bomo

praviloma vključevali tiste izdelke, s katerimi poslujejo ponudniki iz razvitih držav Z. Evrope in jih ne nudijo oz. jih ne obvladujejo ponudniki iz (cenejših) držav V. Evrope. To so praviloma razvojno in tehnološko intenzivnejši izdelki, ki jim trg, v tržno priznani ceni, prizna tudi večji delež za razvoj (Letno poročilo podjetja Inotherm d.o.o. 2007, 2008, str. 8).

Poslanstvo

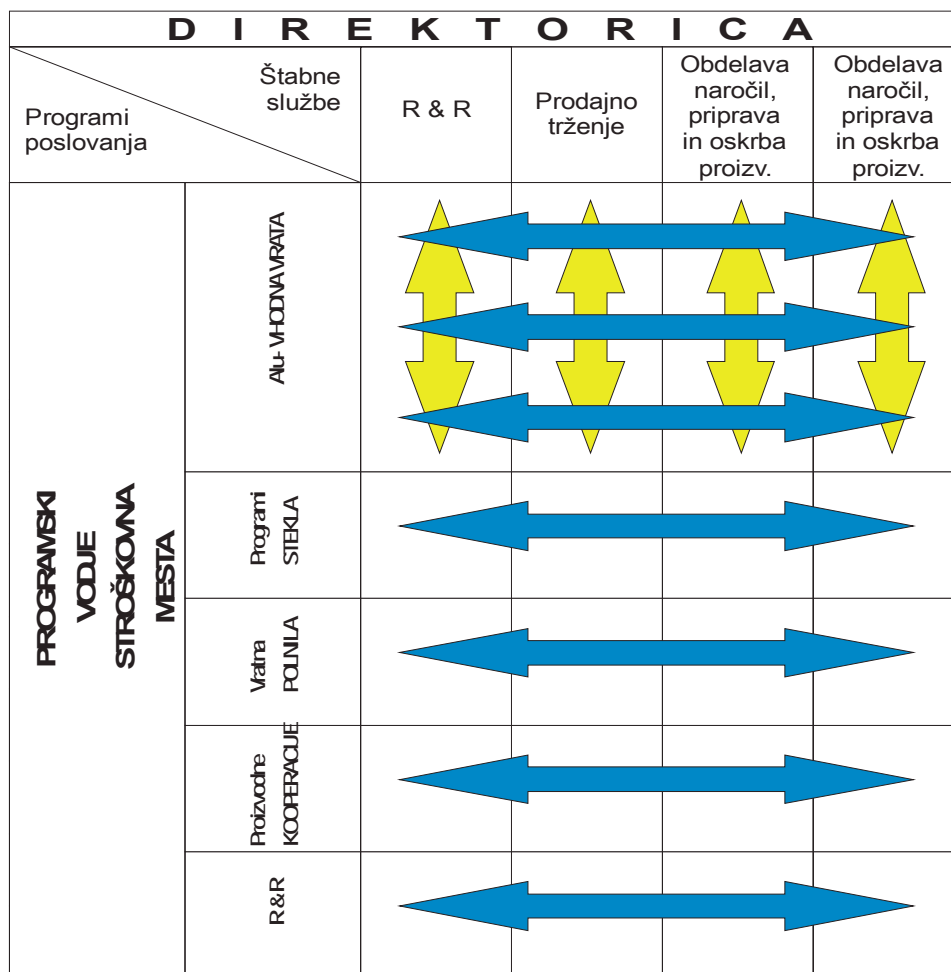
Izdelava izdelkov in izvajanje delovnih storitev visokega funkcionalnega in kvalitetnega nivoja, v vsebini in kvaliteti, ki je relevantna in ekonomsko atraktivna za ciljne porabnike oz. kupce ter sočasno zagotavlja dolgoročno stabilno in rentabilno poslovanje. Zagotavljati partnerski princip poslovanja, ki jih uvršča v status zaupanja vrednega dobavitelja izdelkov oz. izvajalca storitev, z visokim nivojem kvalitete poslovnega servisa. Opredeliti in zagotoviti delovne pogoje oz. delovna mesta, ki bodo omogočala produktivno, ekonomsko upravičeno ter ekološko primerno in zdravo delovno angažiranje zaposlenih (Letno poročilo podjetja Inotherm d.o.o. 2007, 2008, str. 8).

Struktura organiziranosti

Značilnosti poslovanja podjetja Inotherm so osnova, da je uvedena tako imenovana »matrična« organizacija operativnega poslovanja, v sklopu katere je kombinirano »štabno« in »linijsko« vodenje in izvajanje poslovanja. Oblikovane so »štabne« službe za osnovne poslovne funkcije - prodajno trženje, nabava, R & R, finance in uprava, ki jih vodijo kompetentni strokovni (vodilni) delavci. Istočasno je poslovanje organizirano in vodeno »linijsko« - po posameznih (proizvodnih) programih poslovanja (program vhodnih vrat iz aluminija, program stekla, program vgradnih komponent, program kooperacij), za poslovanje katerih so zadolženi programski vodje. Ti so odgovorni za uspešnost tekočega poslovanja, kot tudi za razvoj poslovanja svojih programov. Pri delu koristijo storitve štabnih strokovnih služb (Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008).

Vodenje poslovanja podjetja izvaja direktorica podjetja. Kot pomoč je formirana neformalna tričlanska uprava, v kateri sta poleg direktorice še dva člana, eden za področje produktnega razvoja in drugi za področje prodajnega trženja. Uprava nastopa v funkciji (posvetovalnega) organa, za sooblikovanje politike, ciljev in strategije poslovanja ter za strateško koordinacijo, usklajevanje dela med štabnimi službami. Iz Slike 1 (na naslednji strani) je razvidna organizacijska shema podjetja Inotherm (Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008).

Slika 1: Organizacijska shema podjetja Inotherm d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008

1.3 Proizvodni program

Vhodna vrata so zasnovana tako, da ustrezajo najvišjim zahtevam po kakovosti izdelave, visoki zvočni in toplotni izolativnosti, visokemu nivoju varnosti ter trajnosti izdelka. Program omogoča prilagoditev še tako izbranemu okusu in zahtevam kupcev. Program ponuja preko 300 osnovnih modelov ter omogoča, da kupec prilagodi obstoječi model svojim željam. Kupci imajo na izbiro celotno paleto dekor in funkcijskih stekel za povečanje zvočne, toplotne in estetske dovršenosti izdelka. Mogoče so različne izvedbe stekel glede na svetlobno propustnost, protivlomno varnost, ognjevarne ter različne izvedbe dekorativnih stekel. Široka paleta varnostnih stekel in kvalitetnih zapiral zagotavlja skupaj z optimalno konstrukcijo presekov najvišjo stopnjo varnosti uporabniku izdelka.

Vhodna vrata Inotherm so površinsko obdelana s postopkom prašnega lakiranja z najnovejšo tehnologijo, kar zagotavlja zelo dolgo obstojnost barvnega tona, kot tudi leta uporabnosti izdelka brez dodatnega vzdrževanja. Podjetje prašno lakira v lastni lakirnici, kar omogoča ponudbo najširšega barvnega spektra in hitre dobavne roke pri optimalni kvaliteti izdelka. Letos so v proizvodni program uvedli posebno vrsto prašnega lakiranja imitacije lesa.

Potrošniki imajo na voljo tudi široko paleto dodatne opreme na primer držala, zaščitne in okrasne mreže, pisemski in komunikacijski dodatki, nabiralniki, nadstreški, svetlobni dodatki s senzorji, sistemi odpiranj z integriranimi čitalci prstnih odtisov ali z daljinskimi upravljalci, kar omogoča najvišjo uporabno vrednost izdelka.

Materiali, vgrajeni v Inotherm vhodna vrata, najsodobnejša tehnologija izdelave ter stalna kontrola proizvodnje zagotavljajo izdelku najvišji nivo kvalitete in njegove uporabnosti. Vsi materiali, vgrajeni v vrata, so okolju prijazni in reciklažni ter imajo dolgo dobo uporabe.

1.4 Prodajna območja

Odločitev podjetja o izbiri prodajnih območij oziroma trgov je ena najpomembnejših strateških odločitev. Radonjič in Iršič (2006, str. 199) menita, da je treba posamezna prodajna območja načrtovati. Pomembno je število že obstoječih prodajnih območij organizacije ter velikost posameznih prodajnih območij ter delež organizacije na teh območjih. Podjetje mora biti pozorno na značilnosti in razvitost konkurence na teh območjih. Med odločilnimi dejavniki pri načrtovanju so še razvitost povpraševanja na posameznih prodajnih območjih in predvidevanje prihodnjega povpraševanja ter delež prodajnih stroškov po posameznih področjih.

Na podlagi takih analiz organizacija pri odločanju o novih prodajnih območjih sledi svojim strateškim ciljem. Pri oblikovanju geografskih mej novega prodajnega območja upošteva absorpcijsko sposobnost prodajnega območja z vidika celote (tržni potencial) in tudi z vidika organizacije (prodajni potencial). Pomembno je predvsem spoznavanje posameznih delov prodajnega območja na primer mesta, naselja, razdalje, demografske in druge značilnosti prebivalcev na prodajnem območju ter geografske značilnosti prodajnega območja npr. velikost, podnebje, transportne možnosti, gostota naseljenosti, razpršenost prodajaln ter gravitacijska območja. Če je možno mora podjetje natančno razmejiti prodajna območja in s tem povezane načine obdelave prodajnega območja na primer zastopnike, trgovski potnike, načine intenzivnega obdelovanja območja ter stroške obdelovanja območja (Radonjič & Iršič, 2006, str. 199, 200).

Glede na razpoložljive podatke znotraj organizacije, ki jih ta lahko ustvari, razlikujemo (Radonjič & Iršič, 2006, str. 200):

- analizo prodaje podjetja po posameznih prodajnih območjih z različnih vidikov, na primer po izdelkih, skupinah izdelkov, prodajnih kanalih, času, stopnji rentabilnosti, višini prodajnih stroškov,
- analizo vlaganj v posamezne kanale komuniciranja po prodajnih območjih,
- analizo prodajnih aktivnosti organizacije po prodajnih območjih,
- analizo trgovske mreže na prodajnem območju,
- analizo strukture povpraševanja po prodajnih območjih glede na asortiment organizacije in drugih ponudnikov in

- analizo drugih splošnih in posebnih opažanj na posameznem prodajnem območju.

Nekateri avtorji delijo postopek izbora trgov in analizo meril za izbor na dve glavni fazi. Hollensen (2001, str. 194 - 211) navaja, da je treba trge izbirati s preliminarno analizo trga, ki vključuje makroekonomska merila za izbiro trgov. Sem spadajo omejitve v mednarodni menjavi predvsem v izvozu, BDP p.c., delež javnih izdatkov v porabi države in obseg prebivalstva, še posebej poudarja merilo političnega in pravnega tveganja in pomen okoljske analize posameznega trga na primer indeks BERI (tržnega potenciala), konkurenčnega položaja in intenzivnosti, rasti trga, cenovne politike, kupne moči ter dostopnosti trga.

Hollensen uvaja tako imenovano matriko tržne privlačnosti in konkurenčnih prednosti podjetja pri izbiri trgov oz. držav ter merila za pozicioniranje držav oz. trgov v matriko, katero bom v nadaljevanju tudi predstavila. Kot podlaga za takšno matrično umeščanje navaja sistem vrednotenja navedenih meril, v katerem s pomočjo uteži in ocen navedenih meril (od 1, zelo slabo, do 5 zelo dobro) pozicionira analizirane trge oz. države v matriko.

V Inothermu so se že na začetku poslovanja odločili, da bodo večinski delež aluminij vrat prodajali na zahtevnih tujih tržiščih Evrope. Kateri tuji trgi v Evropi so primerni za trženje Inotherm vhodnih vrat in katera so primarna tržišča in segmenti, pa so se odločili na osnovi presoje določenih parametrov.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je Avstrija najbolj primerna za trženje Inothermovih izdelkov, sledijo ji Nemčija, Italija, Švica in Slovenija. Za manj primerne so se izkazale Luxemburg, Francija, Lichtenstein ter države Beneluksa.

Tabela 1: Izbor prioriternih tržišč na osnovi parametrov

Tržišče	Velikost trga	Carinske omejitve	Prilagojenost izdelka	Intenzivnost konkurence	Prevozni stroški	Jezik	Nakupne navade	E	Rang
Nemčija	5	5	5	3	3	5	4	30	2.
Avstrija	3	5	5	4	5	5	4	31	1.
Italija	2	5	4	4	4	4	4	27	3.
Švica	3	3	4	4	4	4	4	26	4.
Luxemburg	2	5	4	4	3	3	4	25	5.
Francija / JV	3	5	4	4	3	2	4	25	5.
Lichtenst.	2	3	4	5	4	5	4	25	5.
Beneluks	3	5	3	4	2	2	4	23	6.
Slovenija	1	5	3	4	5	5	3	26	4.

Legenda: Ocena od 1 do 5 točk (1 zelo slabo, 5 zelo dobro)

Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008.

Analiza prodajnih območij odkriva tržne rezerve in vire, uspeh ali neuspeh, prodajne ukrepe in opozarja na dinamiko gibanja dejavnikov povpraševanja in ponudbe. Zavedati pa se moramo, da brez primarnih raziskav samo z notranjo analizo ni mogoče izpolniti zahtevnih kriterijev kakovostnega odločanja (Radonjič & Iršič, 2006, str. 200).

1.5 Podatki o prodaji

Temeljno izhodišče analize celostnih značilnosti trga je celotna raven prodaje na trgu. Pri tem večina avtorjev kot osnovne vire informacij navaja vladne vire in vire različnih trgovinskih združenj, informacije, pa je mogoče pridobiti tudi s primarnimi raziskavami konkurenčne prodaje in odjemalcev. Pomembno je, da organizacija upošteva tudi predvideno velikost prihodnjih trgov, kajti nove ciljne skupine odjemalcev ali spremembe v pogostosti uporabe izdelkov na trgu lahko bistveno spremenijo velikost trga in tržna pričakovanja (Radonjič & Iršič, 2006, str. 168).

V nadaljevanju diplomske naloge bom predstavila deleže prodaje po državah, s katerimi podjetje posluje. Iz Tabele 2 je razvidno, da so bila predvidevanja v podjetju pravilna. V primerjavi s Tabelo 1, se pozicija Italije močno razlikuje, razlog je predvsem jezik. Zaposleni v prodaji podjetja Inotherm so imeli več izkušenj s poslovanjem z nemško govorečimi trgi, zato so se v začetku poslovanja osredotočili na Avstrijo, Nemčijo in Švico. Nemčija ima najvišji delež prodaje, vendar v zadnjih letih rahlo pada, v Avstriji pa se zvišuje. Zaradi naraščajoče prodaje vidijo v podjetju nove priložnosti na avstrijskem tržišču. V podjetju so mi dali nalogo, da jim pomagam analizirati avstrijski trg ter konkurenco. Tako bodo v podjetju videli, v katere dele avstrijskega trga je smiselno vlagati ter širiti svojo prodajno mrežo.

Tabela 2: Analiza količinske prodaje po državah med leti od 2005 do 2007 v deležih

Država	Delež v letu 2005	Delež v letu 2006	Delež v letu 2007
Nemčija	54%	53%	49%
Avstrija	23%	23%	28%
Slovenija	7%	7%	8%
Švica	7%	7%	8%
Luxemburg	4%	2%	2%
Italija	2%	2%	2%
Francija	-	3%	2%
Liechtenstein	1%	1%	1%
Belgija	1%	1%	-
Hrvaška	-	-	1%

Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008.

Trenutno ima podjetje na avstrijskem trgu približno 140 delujočih kupcev, v Nemčiji pa kar 380, zato je delež prodaje v Nemčiji toliko višji. V nadaljevanju diplomske naloge se bom osredotočila le na avstrijski trg ter ga podrobneje obdelala. Iz Tabele 3 (na naslednji strani) je razvidna rast prodaje v Avstriji. Navedla sem prodane količine vhodnih vrat iz aluminija po

letih ter njihovo skupno vrednost v EUR. Od leta 2005 s 1.239 prodanimi vrati v skupni vrednosti 2.111.628 EUR se je prodaja povečala v leta 2007 kar na 2522 prodanih vrat v vrednosti 4.342.920 EUR.

Tabela 3: Analiza prodaje v Avstriji med leti 2005 in 2007

	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007
Prodana količina	1.239	1.896	2.522
Vrednost v EUR	2.111.628	3.187.886	4.342.920

Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008.

Iz Tabele 4 je razvidna pričakovana prodaja na avstrijskem trgu. V podjetju načrtujejo, da bo rast prodaje iz leta v leto naraščala.

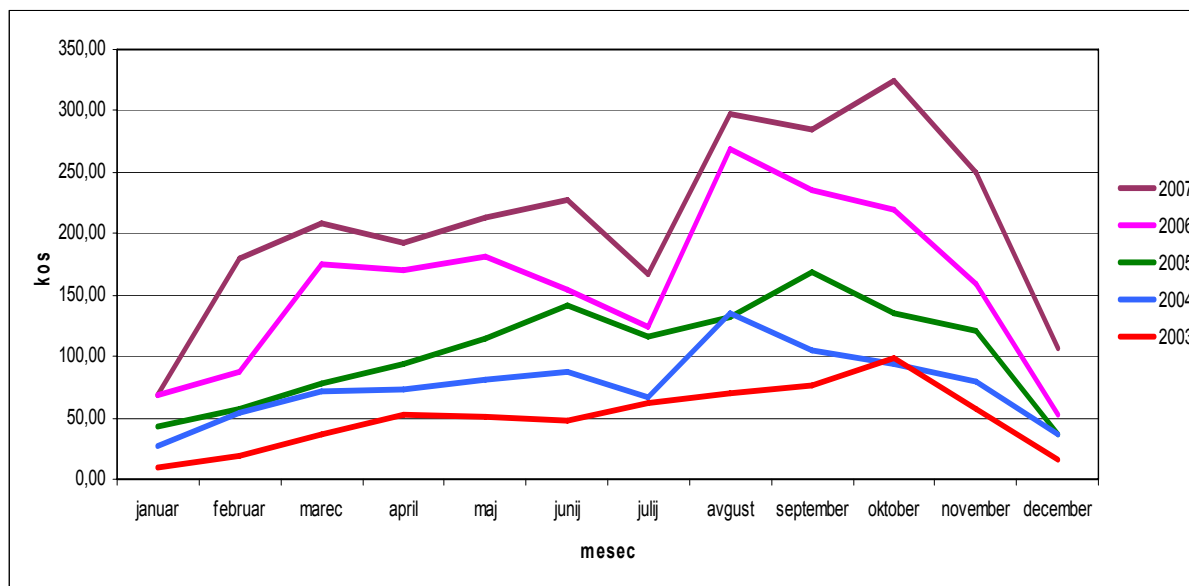
Tabela 4: Pričakovana prodaja za Avstrijo

	Število vrat	Vrednost v EUR
Leta 2008	3523	5.910.000
Leta 2009	4404	7.388.000
Leta 2010	5505	9.235.000

Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008

Pri prodaji vhodnih vrat iz aluminija je močno prisotna sezonska komponenta. Iz Slike 2 (na naslednji strani) je razvidno, da je prodaja največja od avgusta do novembra. Eden od zelo pomembnih dejavnikov so klimatske razmere oz. vreme. Na srednjeevropskih trgih so dolge zime, nizke temperature, v Avstriji pogosto okoli -30 °C, značilne so tudi velike količine snega. V zimskih mesecih gradbena dela v večji meri stojijo. To zelo močno vpliva na prodajo tega izdelka. V februarju 2007 lahko opazimo večje odstopanje, prodaja se je v primerjavi z prejšnjimi leti zelo povečala. Eden od glavnih razlogov je bilo vreme, saj je bilo razmeroma toplo za tisti čas, tako so lahko nadaljevali z gradbenimi deli. Zanimivo je, da je prodaja nižja tudi julija, razlog je pogostejše letovanje ljudi, v tem času se večina prebivalcev odpravi na letni dopust. Vse bolj pogosti so tudi kolektivni dopusti v podjetjih, s katerimi podjetje posluje, zato so se tudi v Inothermu odločili, da takrat naredijo štirinajst dnevni kolektivni dopust ter tako omogočijo poslovanje brez ozkih grl v naslednjih mesecih, ko je prodaja najvišja. Padec prodaje je prisoten tudi v času božično novoletnih počitnic, ki jih v večini podjetjih v Avstriji kar podaljšajo do 15. ali celo 20. januarja. Temu v največji meri botruje vedenjski vzorec na srednjeevropskem trgu.

Slika 2: Analiza kosovne prodaje po letih in mesecih na avstrijskem tržišču



Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008

2 ANALIZA OKOLJA AVSTRIJE (PEST ANALIZA)

Radonjič in Iršič (2006, str. 188) menita, da je na silnice v širšem zunanjem okolju organizacije izjemno težko vplivati, zato jih mora organizacija spremljati in se nanje ustrezno odzvati. Povečanje pomena globalnega marketinga od organizacij zahteva, da upoštevajo svetovne trende in dejavnike v širšem okolju.

Analizo zunanjega okolja bom naredila s pomočjo PEST analize, ki obravnava demografsko-fizično, politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje. V okviru analize okolja delovanja podjetja bom ocenila privlačnost panoge, pri čemer si bom pomagala s Porterjevim modelom petih silnic. Na podlagi zunanje analize in analize konkurence bom ugotovila, s kakšnimi priložnostmi in nevarnostmi se podjetje na avstrijskem trgu sooča ter kateri so ključni elementi konkurenčne prednosti.

2.1 Demografsko-fizično okolje

Spremembe v demografskem okolju lahko bistveno oblikujejo strateške marketinške usmeritve organizacije. Pri tem lahko upoštevamo število in stopnjo rasti prebivalstva v mestih, regijah, državah, starostno razporeditev, etnične spletne, stopnjo izobrazbe, vzorce gospodinjstev, demografske značilnosti posameznih območij in gibanja na njih (Radonjič & Iršič, 2006, str. 191).

Avstrija se nahaja v osrednji Evropi, severno od Italije in Slovenije. Ozemlje Avstrije meri 83.870 km², od tega je 1.426 km² vodnih površin, 82.444 km² pa kopnega. Avstrija je razdeljena na devet zveznih dežel, ki imajo vsaka svoj parlament. Glavno mesto Avstrije je

Dunaj. Uradni jezik je nemški jezik, v poslovnem svetu pa se vedno bolj uveljavlja tudi angleški jezik. Na JZ delu so predvsem gore, na SV meji pa je ravninski predel s hribovjem. Zaradi bližine Alp ima Avstrija kontinentalno podnebje. Na splošno s potovanjem v in iz Avstrije ni problemov, saj so transportne povezave izredno dobre (Izvozno okno, 2008).

Iz Slike 3 je razvidna lega vseh devetih dežel v Avstriji. Po deželah so razdeljene tudi poštno številke, ta delitev pa je za Inotherm, kot bomo videli v nadaljevanju diplomskega dela, zelo pomembna.

Slika 3: Zemljevid zveznih dežel v Avstriji



Vir: Wikipedia Die freie Enzyklopädie, 2008

Kotler (2004, str. 163) meni, da je prebivalstvo prva silnica v okolju, ki jo je potrebno spremljati, saj so trgi sestavljeni iz ljudi.

V Avstriji je 8.205.533 prebivalcev po ocenjenih podatkih za julij 2008, kar je dobra dva odstotka prebivalstva celotne EU15. Povprečna gostota prebivalstva znaša 99 prebivalcev na km². Ocenjena starostna struktura prebivalcev je razvidna iz Tabele 5 (The World Factbook, 2008).

Tabela 5: Ocenjena starostna struktura prebivalcev v Avstriji za julij 2008

Starost	Število skupaj v %	Število moških	Število žensk
0 - 14 let	14,8%	621.326	592.131
15 - 64 let	67,5%	2.783.531	2.753.389
65 let in več	17,7%	599.415	855.741

Vir: The World Factbook, 2008

Avstrija ima srednje staro prebivalstvo, s povprečno starostjo 41,7 let. Pričakovana življenjska doba posameznika ob rojstvu je 79,36 let. Rodnost znaša 8.66 promilov, smrtnost pa 9,91 promilov, kar pomeni negativen naravni prirastek (The World Factbook, 2008).

Z vidika števila prebivalcev in kupcev aluminijastih vrat, je avstrijski trg precej velik in sicer gre za dobrih 8 milijonov porabnikov, ki povprašujejo po različnih izdelkih. V nadaljnjem razvoju na avstrijskem trgu bi Inotherm ponujal svoje izdelke milijonskemu številu porabnikov, ki je nekajkrat večji v primerjavi s Slovenijo. To bi bila velika priložnost za razširitev in uveljavitev podjetja, predvsem pa njihovih aluminijastih vrat.

Avstrija nima naravnih bogastev. Med evropskimi državami je najbolj ekološko osveščena, saj sistematično znižuje stopnjo onesnaženosti okolja že od začetka 70-ih let (Izvozno okno, 2008).

2.2 Politično-pravno okolje

Pri analizi političnega okolja je potrebno osredotočenje na dejavnike sprememb v vladni politiki, stabilnosti vlade, kvalitete in odnosa države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, odnosa do tujih naložb in vstopa tujih podjetij na trg, zaposlovanje tujcev ter poštenosti izvajanja administrativnih postopkov (Makovec Brenčič & Hrstelj, 2003, str. 44).

Avstrija je od leta 1995 ena od članic EU. Po politični ureditvi je federativna republika. Zakonodajno oblast predstavljata narodna skupščina, ki ima 183 sedežev in zvezna skupščina, ki ima 64 sedežev. 1. oktobra leta 2006 so potekale parlamentarne volitve, na katerih je Socialno demokratska stranka z majhno razliko porazila do tedaj vladajočo Ljudsko stranko. Od julija 2004 je predsednik države Heinz Fischer, naslednje predsedniške volitve pa bodo leta 2010. Politično okolje države je stabilno (Izvozno okno, 2008).

S pristopom Slovenije k EU velja prosti pretok blaga, med državama pa je podpisanih kar nekaj bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Avstrijo.

Za opravljanje poslov z državami članicami EU zadostuje poenostavljena dokumentacija, kar pozitivno vpliva na izvoz izdelkov podjetja Inotherm v Avstrijo. Davek na dodano vrednost (Mehrwertsteuer - MWT) znaša 20%, lahko pa je davčna stopnja znižana na 10%, npr. za hrano in knjige (Izvozno okno, 2008).

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi eden ali več družbenikov. Pogojev glede državljanstva ali stalnega bivališča oz. sedeža ni. Najmanjši znesek ustanovitvenega kapitala družbe z omejeno odgovornostjo znaša 35.000 EUR, vsak delničar pa mora vplačati najmanj 70 EUR. Ob ustanovitvi mora biti vplačanih najmanj 17.500 EUR. Skupni stroški ustanovitve skupaj z davki, notarskimi in odvetniškimi stroški znašajo povprečno 10-15% vrednosti kapitala. Podjetja plačujejo davek na dobiček po 25% stopnji. Tudi če podjetje posluje z

izgubo, ali če je v mirovanju, mora letno plačati najmanj 1.750 EUR davka (Izvozno okno, 2008).

Avstrija se v zadnjih letih razvija v gospodarsko regijo, ki je pomembna predvsem zaradi povezovalne funkcije med vzhodom in zahodom. Nemški in mednarodni koncerni imajo globalne in evropske centrale ter raziskovalne in proizvodne kapacitete v Avstriji. Avstrija zelo aktivno investira v centralno in jugovzhodno Evropo, še posebno po letu 2004, ko je stanje avstrijskih naložb v tujini znašalo 49,8 mrd EUR in je prvič preseгло stanje tujih naložb v Avstriji, ki je tedaj znašalo 45,8 mrd EUR. V letu 2006 je bilo stanje avstrijskih naložb v tujini 61,1 mrd EUR, tujih v Avstriji pa je bilo 53,2 mrd EUR. Tuji investitor mora upoštevati enake predpise kot domači. Za boljšo privlačnost avstrijskega trga tujim investitorjem je avstrijska vlada sprejela nov Zakon o obdavčevanju dobička d.o.o.-jev, in znižala odstotek od 34% na 25% od 01.01.2005 naprej. Tako tuji kot domači investitor imata možnost črpanja nepovratnih sredstev, ki so lahko v gotovini, v subvencioniranju obresti, prevzemu garancij ali pa npr. brezplačni parceli (Izvozno okno, 2008).

Blago, ki pride na avstrijski trg, mora ustrezati zakonskim določilom, ki veljajo v Avstriji. Poleg zakonov in uredb naj bi podjetja, ki izvažajo v Avstrijo, poznala tudi norme (ÖNORMEN), ki zadevajo njihove proizvode. Njihovo poznavanje olajša vstop na tržišče (Advantageaustria.org, 2008). V konkretnem primeru za vhodna vrata iz aluminija je po evropskih normah garancijski čas 2 leti, po avstrijskih normah pa 5 let. Avstrijske norme so strožje od evropskih. Vendar velja nenapisano pravilo, ki zahteva garancijsko dobo vsaj 5 let, če hoče podjetje uspešno poslovati na avstrijskem trgu.

2.3 Ekonomsko okolje

Radonjič in Iršič (2006, str. 190) menita, da je pri ekonomskem okolju pomembno kako porazdelitev okolja, višina prihrankov, dolgov in dosegljivost posojil vplivajo na menjalne procese organizacije z njenim ožjim zunanjim okoljem.

Avstrija je visoko industrializirana država, v kateri storitve ustvarijo 68,6 odstotkov celotnega BDP, industrija in gradbeništvo 29,7 odstotka, kmetijstvo in gozdarstvo pa 1,7 odstotka. Za Avstrijo je značilno tudi to, da predstavlja most med vzhodno in zahodno Evropo. Povprečna letna gospodarska rast je v obdobju 1997-2006 znašala 2,3 odstotka, kar je bilo pod povprečjem ostalih držav članic EU. Ker je avstrijski trg relativno majhen, je gospodarstvo izvozno usmerjeno. Delež blagovnega izvoza v BDP predstavlja dobro tretjino, v svetovnem merilu pa okoli odstotek svetovnega izvoza. V zadnjih letih si vlada preko privatizacije prizadeva zmanjšati svojo vlogo v gospodarstvu ter spodbuditi zasebni sektor. Le ta je zelo fleksibilen, saj kar 80 odstotkov vseh podjetij predstavljajo majhna podjetja z manj kot 10 zaposlenimi (Izvozno okno, 2008).

Ekonomska aktivnost, ki se zaradi močne rasti izvoza in domačih naložb krepi že od sredine leta 2005, je dosegla vrhunec v letu 2007, ko se je rast BDP povečala za 3,5 odstotka. To je

bila najvišja stopnja rasti po letu 2000, Avstrija pa je že peto leto zapored presegla povprečno rast v evro območju. V letu 2008 se bo gospodarska rast zaradi nižjega domačega in tujega povpraševanja znižala ter po ocenah znašala 2,5 odstotka. Rast zasebne porabe se bo znižala na 1,4 odstotka, omejevala pa jo bo višja inflacija. Še vedno bosta gonilo rasti ostala izvoz in domače naložbe. Prvi se bo realno povečal za 6,3 odstotka, naložbe pa za 3,4 odstotka, saj je poslovno zaupanje še visoko, podjetja pa so optimistična glede investicijskih načrtov, še posebej v predelovalni industriji in v gradbeništvu, kjer imajo velika naročila (tako domača kot iz tujine). Poslovno zaupanje spodbujajo visoki dobički in visoka izkoriščenost kapacitet, kot tudi dobre napovedi prodaje. Rast naložb bi bila še višja, če je ne bi zavirali zaostreni posojilni pogoji pri poslovnih bankah, ki so posledica globalne finančne krize. Rast industrijske proizvodnje se bo v letu 2008 znižala in po ocenah znašala 4,4 odstotka. Avstrija je ena bogatejših in razvitejših evropskih držav, saj znaša njen BDP na prebivalca skoraj 45.000 dolarjev (leta 2007) (Izvozno okno, 2008).

Glavna prioriteta vlade je povečati izdatke za raziskave in razvoj na 3 odstotke BDP do leta 2010 ter spodbujati inovacije, da bi ustvarili visoko tehnološko gospodarstvo, ki temelji na znanju, podjetja pa bi se preusmerila v visoko specializirane dejavnosti in tržne niše. Poleg tega je vlada v letu 2008 uvedla nacionalno minimalno mesečno plačo, povečala izdatke za izobraževanje in za socialno varstvo ter investirala v transportno infrastrukturo. Proračunski primanjkljaj se bo v letu 2008 še znižal in predstavljal 0,4 odstotka BDP. Povprečna stopnja inflacije se je v letu 2007 zvišala in znašala 2,2 odstotka. Visoka je bila predvsem v zadnjem četrtletju, višek pa je dosegla decembra, ko je znašala 3,5 odstotka. V januarju 2008 se je znižala na 3,2 odstotka. Višja inflacija je bila posledica visokih svetovnih cen nafte in hrane. Za celotno leto 2008 se pričakuje, da bo povprečna inflacija znašala 2,4 odstotka. Avstrija ima bistveno nižjo stopnjo brezposelnosti od povprečja držav članic EU - v letu 2007 se je znižala na 4,3 odstotka. Rast zaposlenosti v zadnjih mesecih spodbuja predvsem večje povpraševanje po delavcih v turizmu in gradbeništvu. Januarja 2008 je brezposelnost znašala 4,3 odstotka, kar je bilo za 2,5 odstotne točke manj od povprečja EU. V letu 2008 bo povprečna stopnja nezaposlenosti po ocenah padla na 4,1 odstotka (Izvozno okno, 2008).

Zunanjetrgovinski sektor v zadnjih letih zaradi višjega izvoznega povpraševanja in visoke konkurenčnosti avstrijskega gospodarstva posluje izjemno dobro. V letu 2007 se je izvoz blaga in storitev realno povečal za 7,4 odstotka. Rast uvoza je bila počasnejša in je znašala 6,9 odstotka. Trgovinski presežek se je močno povečal - z 0,6 milijarde dolarjev na 2,2 milijarde dolarjev. Države EU imajo v izvozu okoli 72-odstotni delež, najpomembnejša partnerica pa je Nemčija, na katero odpade 32 odstotkov celotnega izvoza in 42,5 odstotka uvoza. Avstrija skoraj 20 odstotkov izvozi v države Vzhodne Evrope, od koder tudi veliko uvaža (14,4 odstotka). Presežek tekočega računa se je v letu 2007 zaradi trgovinskega presežka ponovno zvišal in dosegel rekordno vrednost 12,6 milijarde dolarjev ter v BDP predstavljal 3,4 odstotka. Poleg trgovinskega presežka je na povečanje tekočega presežka vplival tudi večji presežek v storitveni bilanci (višji prihodki od turizma in transporta). V letu 2008 se bo presežek na tekočem računu iz istih razlogov kot v letu 2007 kljub močnemu evru še povečal ter po ocenah znašal 14,1 milijarde dolarjev. Njegov delež v BDP bo ostal enak.

V prvih osmih mesecih leta 2007 so bile največje postavke v slovenskem izvozu v Avstrijo naslednje: osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (13,6 odstotka), deli za žerjave, viličarje, buldožerje in valjarje (5,8 odstotka), surov aluminij (4 odstotka), sedeži in njihovi deli (3,4 odstotka), valjano nerjaveče jeklo širine nad 600 mm (2 odstotka) in deli ter pribor za traktorje, tovornjake in avtobuse (1,8 odstotka). Največji izvozniki v prvih sedmih mesecih leta 2006 so bili: Apt Power Trading SL d.o.o., Palfinger d.o.o., Boxmark Leather d.o.o., Nafta-Petrochem d.o.o. in Johnson Controls-Ntu d.o.o.. Pomemben podatek za slovenska podjetja, ki so zainteresirana za avstrijsko tržišče je, da se za Slovenijo v zadnjih letih povečuje predvsem izvoz slovenskih končnih proizvodov v Avstrijo, ne pa toliko izvoz polizdelkov in surovin (Izvozno okno, 2008). Iz Tabele 6 je razvidna blagovna menjava med Avstrijo in Slovenijo v zadnjih petih letih.

Tabela 6: Blagovna menjava med Avstrijo in Slovenijo med leti 2003 in 2006

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)	Saldo (v mio EUR)
2003	827,001	1.053,060	-226,059
2004	955,404	1.863,896	-908,492
2005	1.159,623	1.952,664	-793,041
2006	1.448,691	2.245,644	-796,953
2007	1.508,638	2.683,755	-1.175,117

Vir: Izvozno okno, 2008.

2.4 Sociokulturno okolje

Pojem kultura v mednarodnem trženju predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oziroma držav (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2002, str. 49).

Moderna Avstrija kot naslednica nekdanjega imperija, je po skoraj stoletju še vedno kulturološko pisana in mešana. Hkrati je na križišču pomembnih trgovskih poti. Verjetno je prav to dvojje pripomoglo k njenemu naglemu gospodarskemu razvoju in visoki življenjski ravni. Zaradi množice mednarodnih mej ter pomena trgovanja in turizma, je Avstrija ostala zaprta in introvertirana družba. Njihovo nezaupanje do tujcev se včasih sprevrže celo v nacionalizem, povsem v škodo narodnostnih manjšin. Avstrijci ne marajo, če se jih meče v isti koš z Nemci (Hrastelj, 2001, str. 73; Executive Planet, 2008).

Razlike med posameznimi deželami so tolikšne, da ni pričakovati enovitega pogajalskega sloga. Med tipične vrednote, ki jih gojijo, prištevamo ljubezen do narave, nostalgijo za preteklimi časi, galantnost, razredno pripadnost, še posebej na Dunaju, gostoljubnost do tujcev ter preobčutljivost glede tujih kritik. Njihovi menedžerji delujejo avtokratično. V zasebnem sektorju so pomembne družinske in druge zveze, v javnem pa tudi strankarske. V vrednotenju časa so pomembne razlike. Na zahodu Avstrije ga spoštujejo bolj kot na zahodu, še posebej na Dunaju, kjer prevladuje lahkotnost ali, kot temu pravijo »kultura kavarn«. V pogajanjih uporabljajo svoj čar in radi prehajajo na stranske teme. Prav tako so dobri

poslušalci. Videti so odprti in delujejo prijateljsko. Ko gre za sestanke, naslavljanje in oblačenje, so formalisti. Glede uresničitve pogodb pa jim v primerjavi z Nemci pripisujejo manjšo zanesljivost. Na eni strani imajo eno izmed najbolj razvejanih in dragih administracij v Evropi, kar izhaja iz pretiranega uravnavanja, na drugi strani pa so prožni v iskanju posebnih rešitev, kar je privlačno za partnerje iz tranzicijskih držav (Hrastelj, 2001, str. 73).

Čas je za avstrijske poslovneže denar, zato se je zelo pomembno držati dogovorjenega termina in ne zamujati na sestanke. Rokovanje je običajno na začetku in koncu vsakega poslovnega ali družabnega srečanja. V poslovnem svetu je treba biti pozoren na to, da starejša oseba prva ponudi svojo vizitko mlajši, nasprotna gesta se ponekod smatra za nevljudno. Običaj je, da kosilo med delovnim časom plača tisti, ki povabi in je zato nevljudno, da poskuša povabljeni plačati račun. Rože so zelo priljubljeno darilo in se jih podarja zelo pogosto. Nevljudno je, če začnete piti iz svojega kozarca, preden ima tudi gostitelj svoj kozarec. Prav tako je nevljudno držati roke v žepu, kadar se z nekom pogovarjate (Izvoznostno okno, 2008).

Veliko Avstrijcev dobro obvlada angleški jezik, vendar se v poslovnih pogovorih raje poslužujejo nemščine. V pogovorih so neposredni in odkriti. Nagnjeni so k navajanju dejstev in števil. Ne marajo leporečenja in namigovanja. Za Avstrijce so značilni vljudnost, odkritosrčnost, spoštljivost ter uslužnost. Bolj formalni so le na Dunaju, medtem, ko so v preostalih delih Avstrije bolj sproščeni in neformalni. Avstrijci posvečajo veliko pozornost kvaliteti in znamki oblačil. V avstrijskem poslovnem svetu so ženske tradicionalno diskriminirane in le redko se najde žensko na vodilnem menedžerskem položaju. Avstrijci tako v družbenem kot poslovnem in zasebnem življenju izjemno cenijo udobje. Zanje je nekaj povsem običajnega pozdrav neznanca v dvigalu ali na hodniku, kakor tudi rokovanje z vsemi sodelavci na začetku in na koncu delovnega dne. Humor je sprejemljiv, vendar zgolj v neformalni komunikaciji. Avstrijci, tako kot druge nemško govoreče dežele, dajejo prednost naslavljanju po priimku in nazivu (poklic, akademski naziv) (Executive Planet, 2008).

V tej deželi majhnih mest ter religiozne enovitosti je živa prisotnost globokega občutka skupnosti. V poslovnem smislu gre za občutek pripadnosti in vzajemne odgovornosti na relaciji podjetje - zaposleni, ki je začelo izgubljati na pomenu šele zaradi mednarodnih tržnih sil. Lojalnost in konzervativnost se kaže tudi v zunanjih poslovnih odnosih. Zelo težko si je utreti pot v že obstoječi poslovni sistem odnosov. Za Avstrijce je značilna fleksibilnost. Trgovci in prodajalci so prijazni, vendar pri navezovanju začetnih kontaktov izjemno pazljivi. Brez zadržkov lahko uveljavijo močno pozicijo, po drugi strani pa so vedno pripravljeni na sklepanje sporazumov. Improvizacija je zanje prej neustrezna kot zaželena. Prednost dajejo usposobljenosti. Vloge in odgovornosti so dobro razmejene. Med poslovnim in osebnim življenjem obstaja jasna ločnica, kar še posebej pride do izraza v odnosu do tujih poslovnih partnerjev. Druženje po službi in ob vikendih v avstrijski poslovni kulturi ni običajno. Gostoljubnost do tujcev izražajo predvsem s povabili v restavracijo, le redko s povabili na dom. Ne delijo domačih telefonskih števil. Ob vikendih so dosegljivi le v nujnih primerih. Čeprav se lahko poslovni odnos razvije v osebne, pa to ni nujno sestavina sodelovanja.

Najbolj neprimeren čas za sestanek je v petek popoldne, še posebej v smučarski sezoni. V avstrijskem discipliniranem odnosu do dela se pripisuje velik pomen točnosti. Sestanek na katerem je prisotna oseba na višjem položaju, bo vodila omenjena oseba. Vendar pa imajo v kulturi individualističnih vodij sestanki manj pomembno funkcijo. V odsotnosti osebe, ki v konkretnem poslovnem sistemu zaseda višji položaj, se sestanek lahko spremeni v manj strukturirano diskusijo brez konkretnega zaključka. Od nasprotne strani se pričakuje, da pride na sestanek dobro pripravljena. Na sestankih se dosledno upošteva vnaprej pripravljen dnevni red (Executive Planet, 2008).

Avstrija je ena izmed držav z najvišjo stopnjo izobrazbe v svetu. 98% je pismenih. Pismenost je zelo visoka, saj znajo brati in pisati že od petnajstega leta dalje (The World Factbook, 2008).

Okoli devet odstotkov prebivalstva ni avstrijskega, kar je eden od največjih deležev med državami EU. Dve tretjini priseljencev predstavljajo migranti iz Turčije in bivše Jugoslavije, okoli 1% pa je Nemcev. Zaradi etičnih manjšin imajo v Avstriji tudi nekaj predelov, kjer prevladujejo tudi drugi jeziki. V Carinthii prevladuje slovenski jezik, v Burgenlandu pa hrvaški in madžarski jezik. Verska struktura Avstrijcev je sledeča: 74% je katolikov, 5% protestantov, 4% muslimanov in pripadnikov ostalih ver 17%. (Izvozno okno, 2008; The World Factbook, 2008).

Republika Slovenija ima z Republiko Avstrijo kot sosednjo državo in članico EU, v kateri živi slovenska manjšina, poglobljene odnose in razvito sodelovanje na številnih področjih na dvostranski in večstranski ravni. 30. aprila 2001, sta ministra za zunanje zadeve Slovenije in Avstrije dr. Dimitrij Rupel in dr. Benita Ferrero – Waldner, v Ljubljani podpisala Sporazum o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti, ki ga je Državni zbor Republike Slovenije ratificiral 15. februarja 2002. Sporazum je še poglobil že tako dobro sodelovanje na omenjenih področjih. Med državama uspešno potekajo izmenjave v izobraževanju in znanosti ter sodelovanje med različnimi kulturnimi ustanovami (Slovenija Summit, 2008).

2.5 Tehnološko okolje

Dejavnik, ki najmočneje vpliva na življenje ljudi, je tehnologija. Število tehnoloških odkritij je povezano s stopnjo gospodarske rasti, ker pa se odkritja ne vrstijo enakomerno, gospodarstvo v vmesnih obdobjih stagnira. Vsako tehnološko odkritje ima lahko dolgoročne posledice, ki jih ni vedno mogoče predvideti. Organizacija mora na tem področju spremljati in analizirati predvsem čedalje hitrejši tehnološki razvoj, vse več inovacijskih možnosti, razlike v obsegu sredstev za raziskovalno razvojno dejavnost ter povečan nadzor nad tehnološkimi spremembami (Radonjič & Iršič, 2006, str. 193). Za tehnološko okolje so značilni še strožji tehnološki standardi in večja usmeritev sredstev v manjše izboljšave kot v velike iznajdbe (Potočnik, 1998, str. 39).

Tehnologija in njene novosti so vse pomembnejši elementi razvoja tako gospodarstva kot tudi

posameznika. Dobra tehnologija in neprestane novosti omogočajo celotnemu gospodarstvu, podjetju, kakor tudi posamezniku neprestani razvoj in prednost pred konkurenco. Tehnologija je tista, ki v marsikaterem pogledu olajša življenje. Uporaba novih tehnologij zahteva izobraženo delovno silo. Znanje postaja vse bolj pomemben proizvodni dejavnik, kakor tudi dejavnik konkurenčnosti. To pa posledično zahteva večja vlaganja v znanje. Zadostno vlaganje v izobraževanje je pogoj za povečanje konkurenčne sposobnosti gospodarstva. Za avstrijsko gospodarstvo lahko zagotovo trdimo, da je tehnološko ena bolj razvitih držav na svetu. Znana je po svojem znanju in kakovostnih izdelkih.

Tehnološki napredek je eden glavnih virov dolgoročne rasti produktivnosti in je določen z obsegom in učinkovitostjo investicij. Tehnološke spremembe v tej panogi so usmerjene predvsem v izboljševanje proizvodnih procesov in izdelkov, v smislu manjšega obremenjevanja okolja, večanja kvalitete ter uporaba boljših materialov, večanja učinkovitosti proizvodnje, zniževanja stroškov in povečevanja fleksibilnosti.

Raziskovanje, razvoj tehnologij in inovacije ne skrbijo le za stalno gospodarsko rast in stabilen razvoj zaposlitev. Pomembni so tudi za reševanje prihodnjih izzivov, kot je npr. sprememba podnebja. Avstrijska podjetja pri raziskovanju in razvoju dokazujejo visoko sposobnost in nudijo proizvode in storitve z visoko inovacijsko močjo (Advantageaustria.org, 2008).

Uporaba interneta se v Avstriji širi zelo hitro. V primerjavi z ostalimi državami EU je Avstrija glede števila internetnih priključkov v zelo dobrem položaju, saj internet uporablja kar 54% gospodinjstev, kar jih uvršča na drugo mesto, za Finsko. V letu 2006 je bilo v Avstriji 4,2 mio uporabnikov interneta. Različna podjetja ponujajo mailing storitve (Izvozno okno, 2008; The Word Factbook, 2008).

Patentna pravica se lahko podeli za nove tehnične izume, ki temeljijo na inventivnih raziskavah in so namenjeni za komercialno uporabo. Registracija patenta se opravi na avstrijskem patentnem uradu, za osebe, ki nimajo stalnega prebivališča v Avstriji, pa se mora izvršiti preko avstrijskega odvetnika. Patentna pravica velja 20 let od dneva registracije. S pridobitvijo patentne pravice v eni izmed držav podpisnic Evropskega (pariškega) sporazuma o patentih, uživa vlagatelj enake pravice v vseh državah podpisnicah. Za zaščito manjših tehničnih izumov se uporabljajo t.i. uporabni vzorci. Le ti nudijo manj zaščite kot patenti, vendar jih je lažje in ceneje pridobiti. Uporabni vzorci pomenijo ekskluzivno pravico do uporabe za obdobje največ 10 let. Blagovne in trgovske znamke imajo pravno veljavnost 10 let. Vedno pa je možno podaljšanje za obdobje naslednjih 10 let.

3 SEGMENTACIJA TRGA

Glede na to, da podjetje Inotherm deluje na širšem trgu, se zavedajo, da zaradi prostorske razpršenosti in različnih nakupnih zahtev ne morejo oskrbovati celotnega trga, ne da bi ga prej razdelili na posamezne segmente. V nadaljevanju bom navedla merila na podlagi katerih so v

podjetju segmentirali trg ter opisala značilnosti skupine kupcev, za katere so se odločili. Verjamejo, da bodo le tako ter s primernim razvojem in pozicioniranjem svojih izdelkov uspešno zadovoljili svoje kupce ter sledili svoji marketinški strategiji.

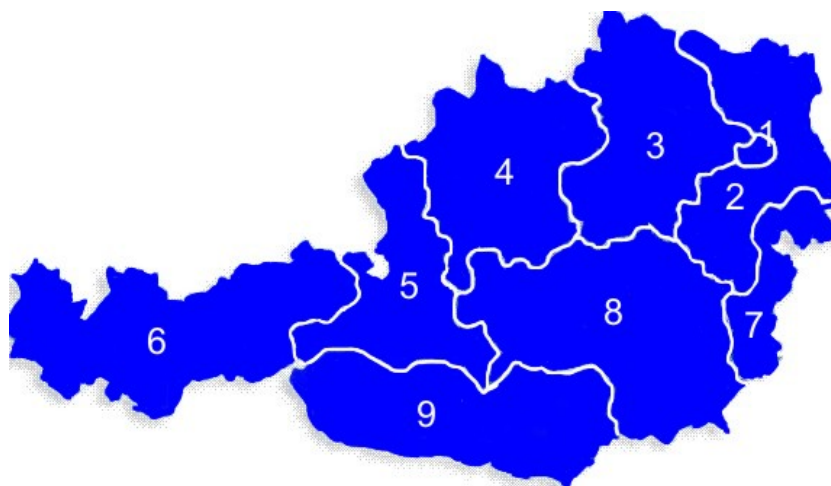
Ključne točke ciljnega trženja so segmentiranje trga, določanje ciljnih trgov in pozicioniranje izdelkov. Segmentiranje trga je postopek razdelitve trga na različne skupine kupcev, ki se razlikujejo po potrebah in odzivih na ponudbo. Tržnik proučuje posamezne spremenljivke, da bi ugotovil, katera spremenljivka daje najboljše možnosti za segmentiranje. Za vsak tržni segment razvije temu segmentu prilagojeno delovanje. Uspešnost segmentiranja je odvisna od tistih sestavin segmentiranja, ki so merljive, dovolj velike, dostopne, diferencirane in operativne (Kotler, 1996, str. 290).

Dobavitelji si lahko pridobijo precej prednosti, če se usmerijo na posamezne segmente. To so deli trgov, na katerih imajo skupine kupcev podobne zahteve. Pri tem je pomembno, da te lastnosti omogočajo razvrščanje kupcev v segment, ki mu lahko prodajamo. Od drugih segmentov se morajo dovolj razlikovati, da jih lahko razločimo, hkrati pa morajo biti drug drugemu dovolj podobni, da jim lahko posvetimo svojo pozornost. Poleg tega jih mora biti dovolj, da se nam posel splača. V prodaji na drobno je nišni trg navadno tako majhen segment, da lahko prenese samo enega dobavitelja, ki drugih ne spusti noter (Mercer, 1999, str. 42).

V Inothermu so v okviru makro segmentacije Evropo razdelili po državah. Ena izmed izbranih držav je bila tudi Avstrija, katero bom v nadaljevanju podrobneje razdelala še v okviru mikro segmentacije.

V sklopu mikro segmentacije je podjetje Avstrijo razdelilo po deželah. V Avstriji ima namreč vsaka dežela drugačne poštno številke. Prva številka v poštni številki se razlikuje, tako takoj vemo iz katere dežele je kupec. Iz Slike 4 so razvidne začetne številke poštnih števil.

Slika 4: Zemljevid Avstrije razdeljen na poštno številke



Vir: Homepage-kosten.de, 2008

V Tabeli 7 bom predstavila število delujočih kupcev podjetja Inotherm po poštnih številkah v Avstriji. Iz Slike 4 (na prejšnji strani) ter Tabele 7 je razvidno, da ima Inotherm največje število kupcev v južnem delu Avstrije, temu botruje predvsem manjša oddaljenost ter s tem povezani nižji stroški transporta. V območjih 7 in 9 je manjša kupna moč, kar za podjetje ni ugodno. Drugače se dežele med seboj bistveno ne razlikujejo.

Tabela 7: Število delujočih kupcev podjetja Inotherm po deželah oz. poštnih številkah

Območje s pošno številko	Ime dežele	Število kupcev
1	Wien	7
2	Niederösterreich	14
3	Niederösterreich	13
4	Oberösterreich	24
5	Salzburg	19
6	Vorarlberg in Tirol	20
7	Burgenland	8
8	Steiermark	55
9	Kärnten in Tirol	31

Vir: Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008

Inotherm je opravil segmentacijo po posameznih deželah in sicer tako, da je v okviru posamezne dežele določil tiste ciljne segmente, ki mu po sledečih merilih najbolj odgovarjajo:

- razmere distribucije (dodatni posredniki, grosisti, zastopniki),
- geografsko - logistične razmere (oddaljenost, čas transporta, stroški transporta),
- tržna dinamika, tržni potencial,
- doseganje atraktivnih cen,
- plačilna disciplina, kupna moč in
- jezik (zahteva po nemško govorečem področju).

Podjetje Inotherm se je osredotočilo na kupce, ki imajo potrebe po visoko kakovostnih vratih iz aluminija. Najpomembnejši segment za podjetje Inotherm na avstrijskem trgu so specializirana trgovska podjetja, ki opravljajo meritve, svetovanja in montažo končnim kupcem. Imajo svoje salone, kjer stranka lahko vidi različne modele vrat v živo. Kažejo tendenco rasti, imajo veliko kupno moč, povprašujejo po bolj kvalitetnih izdelkih. Želijo hitro dobavo ter naročanje po željah končnih kupcev, ne standardizirane proizvode. Pomembno je tudi, da ta trgovska podjetja nimajo dodatnih posrednikov, ker le tako lahko funkcionirajo najhitreje in brez napak.

Pomemben segment predstavljajo tudi prodajni ateljeji in arhitekturni biroji, ki so specializirani za projektiranje gradbenih objektov in za prodajo izdelkov stavbnega pohištva oz. vhodnih vrat, visokega funkcionalnega in kakovostnega nivoja. Želijo višjo kakovost in inovativne rešitve, kar jim podjetje Inotherm lahko ponudi. Imajo tendenco rasti, ker vse več ljudi želi, da jim arhitekt oblikuje celotno podobo njihovega doma. Kupna moč je visoka, ker

gre za ljudi, ki si lahko privoščijo več in zato želijo večjo kvaliteto in inovativno rešitev. Na ta segment se Inotherm v sklopu svojega poslovanja še ni osredotočil. Menim, da je dostopnost tega segmenta dokaj dobra, ker arhitekti Inotherm že poznajo iz največjih sejmov v Avstriji ter drugod po Evropi. Težava je le v tem, da avstrijski arhitekti bolje poznajo ponudbo vrat domačega proizvajalca Internorm ter se bolj nagibajo k njihovim izdelkom, ker že vrsto let uspešno sodelujejo z njimi.

Inotherm se mora ogromno angažirati na pridobivanju novih kupcev in na servisiranju obstoječih kupcev. V Inothermu gre predvsem za podjetja oz. trgovce, ki opravijo kompleten servis: od nakupa vrat v Inothermu do vgradnje vrat pri končni stranki ali na objektu. Specifično za te kupce je predvsem geografska oddaljenost, nemško govoreče področje ter visoke zahteve glede kvalitete servisa. Vse te kupce mora vodja prodaje v Inothermu obiskati na njihovem sedežu (redkeje pridejo ti kupci v Inotherm). Opraviti je potrebno predstavitev programa in podjetja Inotherm. Dogovorijo se vsi pogoji poslovanja. Vodja prodaje opravi tudi kompletno šolanje: tehnično in operativno.

4 ANALIZA PANOGE

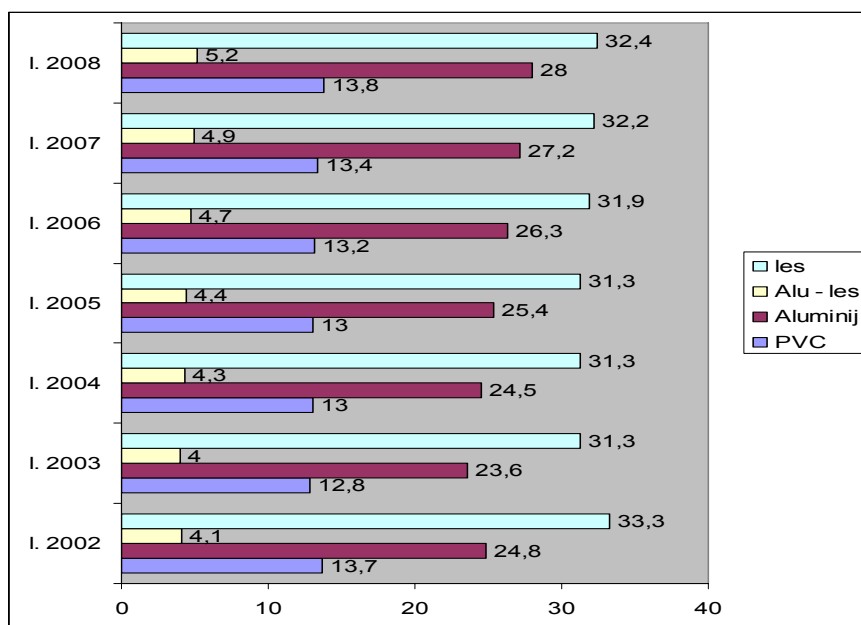
Panoga je ožje okolje, v katerem deluje organizacija. Ekonomisti opredeljujejo panogo kot skupino podjetij, ki oskrbuje kakšno tržišče. Donosnost panoge je odvisna od konkurence na prodajnem in na nabavnem tržišču. Organizacija ene panoge se lahko uveljavlja na različnih tržiščih. Na prodajnih, kjer organizacija oskrbuje s svojimi proizvodi skupine odjemalcev oz. uporabnikov, ali nabavna, kjer se organizacija oskrbuje z materialnimi in nematerialnimi sredstvi za svoje delovanje (Tavčar, 2008, str. 416, 417).

Poslovanje podjetja Inotherm sodi, gledano širše, v gradbeno panogo. V okviru le te in v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti pa v panožno skupino stavbnega mizarstva in tesarstva. Šifra dejavnosti je 16.230. V evropskem prostoru doživlja gradbena panoga izredno hiter vsebinsko tehnični razvoj. V pogledu obsega gradbene dejavnosti je v Evropi, v obdobju zadnjih petih let v povprečju prisotna stagnacija. So pa prisotne velike razlike med evropskimi državami. Na splošno stagnacija ni prisotna v segmentu luksuzne gradnje, kjer so aktualni zelo kakovostni izdelki. Razlog, da je temu tako, se skriva v elastičnosti povpraševanja in ponudbe. Če v segmentu luksuznih izdelkov povišamo ceno, se prodaja ne zmanjša. Tisti, ki so pripravljeni kupiti tovrsten izdelek, so pripravljeni plačati več ter za želeni izdelek odštejejo kolikor je potrebno. V segmentu nizko cenovnih izdelkov pa temu ni tako, tudi majhno povečanje cene se takoj odraža v nižji prodaji. Izdelki prodajne ponudbe Inotherma dosegajo visoke funkcionalne in kvalitetne kriterije in so namenjeni ravno segmentom gradbeništva, ki ni izrazito pod udarom siceršnje recesije (Ajpes - Obvestilo o določitvi novih podatkov o glavni dejavnosti, 2008).

Pomembna značilnost razvojnih premikov panoge izdelkov stavbnega pohištva so tudi velike spremembe tržnih deležev izdelkov, glede na vrsto osnovnega izdelavnega materiala. Iz Slike

5 je razvidno, da je na področju vhodnih vrat pospešeno v porastu tržišni delež vrat, ki so izdelana iz aluminija, v škodo tržišnega deleža vrat, ki so izdelana iz lesa.

Slika 5: Število prodanih vhodnih vrat v Avstriji, vrednost v 1000



Vir: IC-Market Forecast: Fenster und Aussentüren, 2005

Iz Tabele 8 je razvidno število vseh prodanih vrat v Avstriji od leta 2002 do 2008.

Tabela 8: Vsa prodana vhodna vrata po številu in v mio EUR po letih v Avstriji

	I. 2002	I. 2003	I. 2004	I. 2005	I. 2006	I. 2007	I. 2008
Število	75.800	71.700	73.200	74.200	76.000	77.700	79.400
v mio. EUR	88,6	84,6	87,5	91,5	96,2	99,5	102,4

Podatki za obdobje 2006, 2007 in 2008 so projekcija.

Vir: IC-Market Forecast: Fenster und Aussentüren, 2005

5 ANALIZA KONKURENCE

Aaker (2001, str. 63) meni, da se o aktivnostih konkurentov seznanimo, če proučimo osem dejavnikov:

- **Velikost, rast in dobičkonosnost konkurentov.** Pomembno je proučiti predvsem velikost in rast prodaje ter velikost tržišnega deleža, medtem ko analiza dobičkonosnosti omogoča vpogled v konkurentove možnosti dostopa do kapitala za naložbe.
- **Imidž in strategija pozicioniranja konkurentov.** Slabosti konkurentov na področju tržno zanimivih sestavin ponudbe so za organizacijo izziv, da se diferencira in razvije

strateško konkurenčno prednost, medtem ko se njihove zaznane prednosti za organizacijo izziv, da jih ovrže ali preseže s svojimi marketinškimi aktivnostmi. Analiziranje konkurentov na tem področju zajema predvsem analizo marketinškega spleta konkurentov ter kvalitativno analizo odjemalcev konkurenta. Kaj konkurenti in njegovi izdelki pomenijo odjemalcem, kakšne miselne zveze odjemalec pri tem išče in katere vizualne dražljaje odjemalci povezujejo s konkurenčno organizacijo.

- **Cilji in spodbude konkurentov.** Ali so aktivnosti konkurentov zadovoljive ali pa jih konkurenti želijo spremeniti, je mogoče ugotoviti z analizo njihovih ciljev. Zelo uporabna izhodiščna domneva je, da konkurenti želijo povečati dobiček. Druga možna domneva je, da se bolj osredotočajo na zadovoljevanje kot na povečanje. Mogoče je tudi, da skušajo doseči splet različnih ciljev. V tem primeru organizacijo zanima, kolikšno sorazmerno težo posamezen konkurent pripisuje kratkoročni donosnosti, rast tržnega deleža, denarnemu toku, vodilnemu tehnološkemu položaju, vodilnemu položaju na področju storitev in podobno. Na konkurentove cilje vplivajo različni dejavniki: velikost organizacije, njena preteklost, tekoče poslovanje in gospodarske razmere. Če je konkurenčna organizacija del večjega sistema, je pomembno vedeti, ali posluje zaradi lastne rasti, zaradi denarja ali pa je v vlogi molznice starševski organizaciji. Kadar konkurent za večjo organizacijo nima ključnega pomena, ga je namreč lažje napasti. Nekateri strokovnjaki trdijo, da se je najtežje spoprijeti z organizacijo, za katero je to edina dejavnost in ki deluje globalno. Organizacija mora spremljati tudi širitvene načrte konkurentov.
- **Obstoječe in pretekle strategije konkurentov.** Poznavanje konkurentovih neuspešnih preteklih strategij daje hkrati informacijo o tem, kako se konkurent v prihodnosti ne bo vedel. Po drugi strani poznavanje njegovih premikov v smeri širitve asortimenta in trgov omogoča napovedovanje prihodnje smeri rasti. Če udejanja strategijo diferenciacije, je treba ugotoviti, koliko je diferenciacija rezultat širitve asortimenta, kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev, oblik distribucije ali identifikacije znamk. Če udejanja strategijo nizkih stroškov, je treba ugotoviti, ali je ta utemeljena na podlagi ekonomije obsega, krivulje izkušenj, proizvodne opreme, enostavnega dostopa do objektov nabave in podobno. Če pa udejanja strategijo osredotočenja, je najpomembneje ugotoviti, h kateri ciljni skupini odjemalcev so usmerjene njegove poslovne aktivnosti, katere specifične potrebe odjemalcev zadovoljuje in s katerimi izdelki.
- **Stroškovna struktura konkurentov.** Zlasti kadar konkurenti udejanjajo strategijo nizkih stroškov, velja natančno preučiti tudi stroškovno strukturo takih konkurentov, saj je to zelo koristna informacija za predvidevanje o njihovi prihodnji cenovni strategiji. Pri tem organizacijo zanima predvsem raven in struktura fiksnih in variabilnih stroškov, ki določajo prag pokritja. Vpogled v stroškovno strukturo nam dajo zlasti informacije o številu zaposlenih, višini neposrednih stroškov dela (variabilni stroški dela), višini režijskih stroškov (fiksni stroški), relativnih stroškov za objekte nabave, vrednosti naložb

v zaloge, proizvodnjo in opremo (fiksni stroški), višini prodajnih stroškov in številu poslovnih enot, na katere so razporejeni nekateri fiksni stroški.

- **Organizacija in organizacijska kultura konkurentov.** Poznavanje značilnosti vodstva konkurenčne organizacije omogočajo vpogled v njihove morebitne prihodnje aktivnosti. Način vodenja in upravljanja organizacije je zelo odvisen od prevladujoče oblike organizacije in organizacijske kulture. Tako bo stroškovno naravnana in zelo strukturirana organizacija, ki izvaja močan nadzor nad doseganjem poslovnih ciljev in motivacijo zaposlenih, težje dosegla visoko stopnjo inovativnosti ter agresivno in marketinško naravnano strategijo, sploščena organizacijska struktura, ki temelji na inovacijah in poslovnih tveganjih, pa bo imela več težav s stroškovno učinkovitostjo.
- **Izstopne ovire konkurentov.** Višina izstopnih ovir odloča o možnostih konkurentov, da se umaknejo iz strateške skupine ali iz celotnega konkurenčnega polja. Zniževanje izstopnih ovir je torej za organizacijo v razmerju do konkurentov spodbuda. Na višino izstopnih ovir vplivajo predvsem naslednji dejavniki: stopnja specializacije sredstev v okviru strateške skupine ali na konkurenčnem polju višina fiksnih stroškov, povezave konkurentov z drugimi strateškimi poslovnimi enotami, ki izhajajo iz zgrajenega imidža konkurenta, skupne uporabe opreme, vzpostavljenih distribucijskih kanalov, vzpostavljene prodajne mreže in podobno, vladne in zakonodajne uredbe ter čustvena navezanost na obstoječe poslovanje.
- **Ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti konkurentov.** Prvi korak je pridobivanje svežih podatkov o poslovanju konkurentov, predvsem o prodaji, tržnem deležu, stopnji dobička, donosnosti naložbe, denarnem toku, novih vlaganjih in izkoriščenosti zmogljivosti. Organizacije pridobivajo informacije o prednostih in pomanjkljivostih konkurentov iz sekundarnih virov, z osebnimi stiki in iz govoric. Poznavanje lahko izboljšajo tudi s primarnimi marketinškimi raziskavami, v katere vključijo vse primarne udeležence. Vse več organizacij se odloči za posnemovalno primerjanje (angl. *benchmarking*). S to tehniko ugotovimo, kako in zakaj nekateri konkurenti naloge izvajajo precej uspešneje kot drugi, saj so kakovost, hitrost in stroškovna učinkovitost pri povprečni organizaciji v primerjavi s svetovno uspešno organizacijo lahko tudi do desetkrat manjše. Cilj organizacije, ki se odloči za primerjavo, je posnemanje ali izboljševanje najučinkovitejših postopkov drugih organizacij. Nekatere organizacije *benchmarking* izvajajo le znotraj panoge, druge se primerjajo z najboljšimi prijemi v svetovnem merilu. Zato ta tehnika pomeni daljnosežen pristop in standardno konkurenčno analizo (Radonjič & Iršič, 2006, str. 155).

McGaulley (2000, str. 19, 20) meni, da se od svojih tekmecev lahko veliko naučimo. Lahko nas učijo že s tem, kar počnejo in česar ne, predvsem pa nas lahko naučijo, kaj moramo storiti. Tekmecev nam ni treba slepo posnemati, toda če ugotovimo, da so njihove metode zelo učinkovite, se lahko od njih marsikaj naučimo. Lahko nas nehote usmerijo v tržno nišo, ki je kot nalašč za nas in v kateri lahko uspešno poslujemo, bodisi zato, ker imamo čisto

poseben izdelek, ker imamo nižje stroške ali ker lahko ponudimo boljše poprodajne storitve. Konkurenti nas lahko veliko naučijo tudi s svojimi spodrsjlaji, zakaj bi se navsezadnje učili na lastnih napakah, če se lahko na tujih.

Inotherm se na avstrijskem trgu srečuje z zelo močno konkurenco, ki ima v svojem prodajnem programu tudi aluminij vhodna vrata in jih ravno tako prodaja isti ciljni skupini: trgovcem oz. trgovskim firmam. Torej se Inotherm srečuje s konkurenco pri istih trgovcih. Glavni konkurenti na avstrijskem trgu so: Internorm, Stabil, Hrachowina, Josko Fenster und Türen ter Hoco. V nadaljevanju bom vsakega od konkurentov na kratko predstavila, opisala kako se pozicionira ter katere vidike kakovosti poudarja v smislu vrednosti v očeh porabnikov.

Internorm je uspešna mednarodna blagovna znamka oken in vrat, saj stremi h kakovosti, vrhunskemu dizajnu in inovativnosti. Internorm ponuja vrhunsko kakovost izdelkov, prav tako pa tudi popolno storitev, od svetovanja do montaže in vzdrževanja. Internorm se razvija v skladu s panožnimi trendi, saj vsako leto doseže rekordni promet. 44% prometa podjetje ustvari z izvozom. Kakovostne izdelke podjetje Internorm razvija in izdeluje v sodobnih in tehnično izpopolnjenih tovarnah v Traunu, Sarleinsbachu in Lannachu s pomočjo 1500 sodelavcev. Internorm je tudi največji delodajalec na omenjenih področjih. Da lahko izpolnjujejo visoke zahteve inovacij, so samo v letih 2005 in 2006 investirali 70 mio. evrov v nadaljnjo gradnjo tovarn v Sarleinsbachu in Lannachu. Podjetje Internorm ima proizvodnjo posebnih proizvodov iz umetne mase, kot so okrogla, poševna in vezana okna ter polkna iz aluminija, proizvodnjo aluminijastih vrat, proizvodnjo stekla, proizvodnjo oken in vrat iz lesa ter kombinacijo lesa in aluminija. Vhodna vrata odlikuje visoka statika in najboljša zvočna in toplotna izolacija, premišljena varnost in neomejena oblikovna možnost v vseh RAL-barvah. Da je ta tehnični know-how, lahko tudi primerno oblikovan, Internorm dokazuje s petnajst različnimi okrasnimi elementi. Inovativna vrata s popolnim dizajnom in odličnimi "notranjimi" vrednotami. Vrata izstopajo tudi s svojo estetiko. Za optiko poskrbijo številni modeli vrat, barve in vzorci stekel. Izpopolnjena tehnologija vrat nudi odlično toplotno izolacijo, statiko in varnost.

Internorm s svojo stalno prisotnostjo v medijih, pa naj bodo to strokovni in javni mediji ali pa televizija ter radio, kot tudi s spletno prisotnostjo, zna vedno opozoriti na obsežno inovativnost na vseh ravneh. Če gre za inovacije s področja razvoja podjetja, izdelkov, obratovanja ali pa za družbeno odgovornost, Internorm vedno znova dokazuje svoje vrhunske storitve ter jih tudi ustrezno predstavi. Internorm svoje izdelke prodaja le v strokovnih trgovinah. Njihovi visoko usposobljeni partnerji za okna ne nudijo samo vrhunsko storitev s ponudbo najboljših izdelkov, ampak tudi zagotavljajo dolgoletno varnost ter servis in vzdrževanje (Spletna stran podjetja Internorm, 2008).

Stabil je eden največjih avstrijskih proizvajalcev oken in vrat. Njegov promet znaša 67 mio EUR, prodajo 5000 vrat ter imajo 530 zaposlenih. Proizvodnja poteka blizu slovenske meje, v kraju Gabersdorf pri Lipnici (Leibnitz) in obsega izolacijska stekla, okna in vrata iz lesa, umetnih mas, kombinacije les aluminij, ter umetne mase aluminij. Prav tako proizvajajo še

kletna okna, vhodna vrata iz lesa in aluminija ter lesena in aluminijasta polkna. Profile za okna in vrata iz umetnih mas izdelujejo sami. Komponente za rolete, komarnike in okovje jim dostavljajo vodilni evropski proizvajalci in s tem zaokrožujejo njihov celotni program. Podjetje Stabil ima zastopnika v Sloveniji in sicer v Mariboru in Ptuj. Ponujajo tako montažo v novogradnji kot adaptacijo stare gradnje. Glede na dobro kvaliteto imajo ugodne cene, celo nižje od konkurence. Izdelujejo tako privatne kot poslovne objekte. Poslovne partnerje imajo v 4 državah: v Avstriji, Sloveniji, Italiji in na Hrvaškem. Imajo zelo dobro razvito distribucijo, katera jim omogoča fleksibilno izdelavo ter krajše dobavne čase (Spletna stran podjetja Stabil, 2008).

Podjetje **Hrachowina** proizvaja okna in vrata v Avstriji že več kot 85 let. Velika razlika z drugimi proizvajalci je visoka kvalitetna zahteva, zato je njihova okna in vrata zaradi njihove skrbne predelave in izbranih materialov posebno trpežna, dolgotrajna in robustna. Sredi 50-ih let je podjetje kot prvo ponujalo gradbenikom elemente, tiste čase na razpolago v skladišču. Produkte podjetja Hrachowina naredi tako dolgotrajne, sama njihova tehnika in tehnologija. V podjetju imajo najnovejšo tehnologijo strojev. Njihovi produkti so danes dosegljivi na tržišču po vsej Avstriji. Podjetje ponuja okna iz lesa, iz kombinacije lesa in aluminija, plastična okna ter kombinacijo plastike in aluminija. Od vrat ponujajo pregibna, drsna ter paralelno-drsna vrata potem pa vrata iz lesa, plastike ter aluminija, pa tudi cela vrata iz stekla. V njihovi ponudbi najdemo tudi konstrukcije za fasade, okna z pridihom preteklosti npr. Dunajska okna in pa razne dodatke kot so kljuge, letvice ter roloje za sonce (Spletna stran podjetja Hrachowina, 2008).

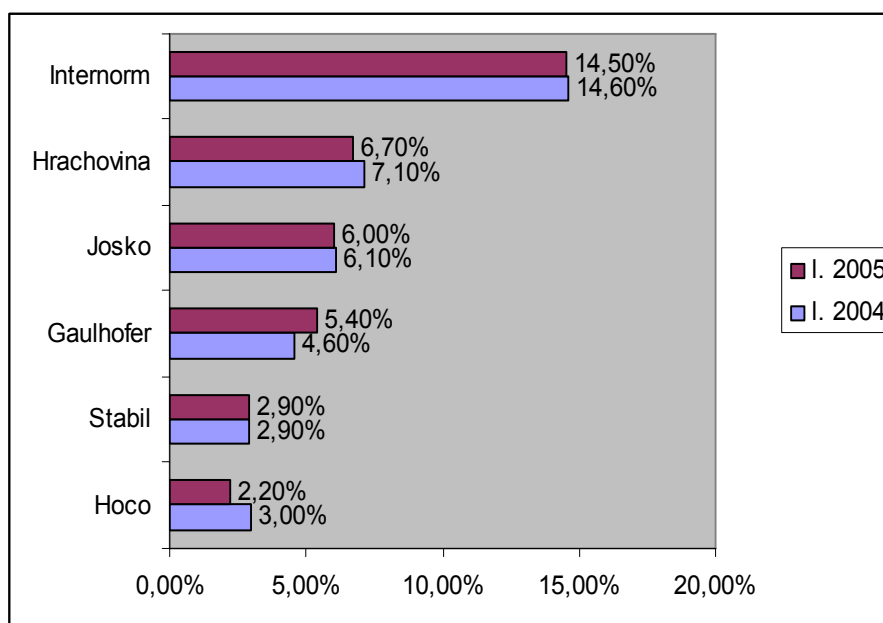
Eden izmed konkurentov je tudi avstrijsko podjetje **Josko Fenster und Türen GmbH**, družinsko podjetje, ki se med drugim prav tako ukvarja z izdelavo aluminijastih vrat. Njihova glavna dejavnost je proizvodnja in prodaja oken, vrat iz lesa, plastike in aluminija za visokokakovostni segment kupcev. Njihova aluminijasta vrata odlikujejo izredno robusten in trpežen aluminij, ki zagotavlja dolgo obstojnost oz. funkcionalnost vrat in so zelo primerna za poslovne in ostale visoko prometne vhode. Posebnost Joskovih aluminijastih vrat je tudi v razširjeni globini profila vrat z 85 mm, kar omogoča termalno zaščito z odlično ceno. Druga posebnost pri Joskovih vratih so tudi leseno aluminijasta vrata, ki združujejo najboljše iz narave z najnovejšo tehnologijo. Vrata so navznoter lesena, od zunaj pa so izdelana iz aluminija, da nudi boljšo zaščito in obenem naredi notranjost naravno. Podjetje Josko omogoča tako izdelavo pri novogradnji kot tudi obnovo stare gradnje in omogoča odličen odnos med ceno in storitvijo. Podjetje se osredotoča na privatne gradnje. Josko ponuja celotno ponudbo za kupca, ki postane njegov kompetenten partner. Na njihovi spletni strani lahko najdemo tudi B2B portal, ki je na razpolago arhitektom (Spletna stran podjetja Josko Fenster und Türen, 2008).

Hoco, kot proizvajalec oken ni samo dodal ampak tudi postavil veliko standardov v dizajnu, kvaliteti in udobju. Izdeluje vhodna vrata iz aluminija za kupce s prefinjenim okusom. Gre za ekskluzivna in unikatna vrata, ki odražajo življenjski stil in izrazito dodelane detajle. Podjetje Hoco je inovativen in zanesljiv ponudnik komponent. Arhitekti in gradbeniki lahko s

raznolikim Hoco programom oken realizirajo vsako kreativno idejo. Podjetje Hoco ponuja okna, vrata, roloje ter različne vrste tal. Vrata ponujajo iz lesa in aluminija. Lesena vrata imajo razdeljena na klasična, elegantna ter moderna. Ponujajo pa tudi kljuge in zaščitno okovje za vrata. Hoco-va lesena vrata klasične vrste dajejo njihovem vstopnemu področju skozi rustikalni način gradnje občutek imeti nekaj naravnega v svoji hiši. Njihova aluminijasta vrata so ekskluzivni in edinstveni modeli. Alu-vrata imajo razdeljena na različne vrste: Edition, Umetnost, klasične, standardne, moderna umetnost, večno mladi, prihodnja generacija, Accessoires 1. Njihova aktualna ponudba so vrata s pravimi Swarovski kristali. Okna ponujajo iz plastike, lesa in kombinacije lesa in aluminija. Na njihovi spletni strani lahko najdemo tudi svetovanje preko spleta, ponujajo pa tudi članstvo v klubu Hoco preko spleta, s katerim ponujajo veliko ugodnosti. Hoco je zanesljiva blagovna znamka, ki ponuja kupcem varnost in kontinuiteto (Spletna stran podjetja Hoco, 2008).

Kot je razvidno iz Slike 6, ima največji tržni delež za vsa prodana vrata na avstrijskem trgu Internorm z 14,50%, sledijo mu Hrachovina z 6,70%, Josko z 6,00% ter Gaulhofer z 5,40% v letu 2005. Iz slike lahko vidimo, da je tržni delež povečuje le Gaulhoferju, kar je posledica, da so se v prejšnjih letih osredotočali predvsem na prodajo oken, v zadnjih letih pa dajejo vse večji poudarek na ponudbo vhodnih vrat.

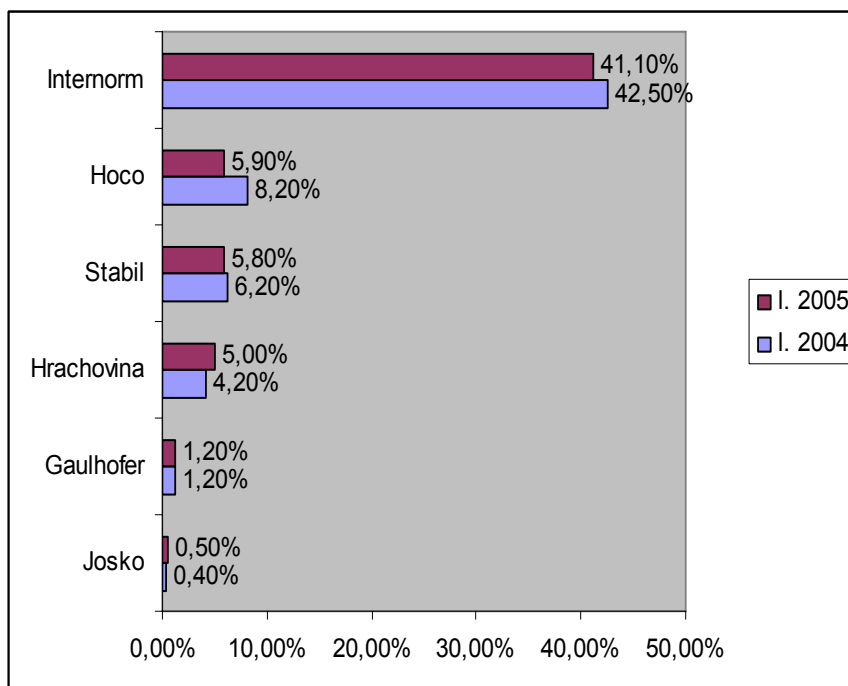
Slika 6: Tržni deleži dobaviteljev za vsa prodana vhodna vrata (les, aluminij, alu-les, PVC)



Vir: IC-Market Forecast: Fenster und Aussentüren, 2005

Iz Slike 7 (na naslednji strani) je razvidno, da ima največji tržni delež med dobavitelji vhodnih vrat iz aluminija Internorm z 41,10%, sledijo mu Hoco z 5,90%, Stabil z 5,80% ter Hrachovina z 5,00% v letu 2005. Iz slike lahko vidimo, da se vodilnim podjetjem na avstrijskem trgu tržni deleži nižajo, kar pomeni, da se na trgu pojavljajo nova podjetja, ki so se specializirala za prodajo vhodnih vrat iz aluminija.

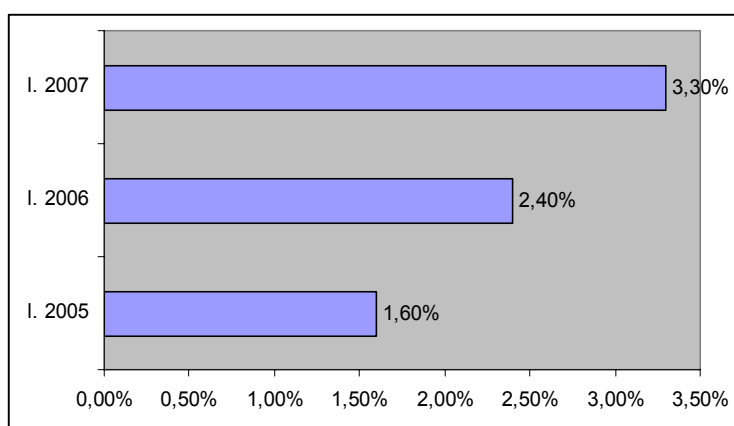
Slika 7: Tržni deleži dobaviteljev za vhodna vrata iz aluminija



Vir: IC-Market Forecast: Fenster und Aussentüren, 2005

Iz Slike 8 je razviden tržni delež podjetja Inotherm za vhodna vrata iz aluminija na avstrijskem trgu. Inothermu se tržni delež iz leta v leto povečuje. Iz 1,60% v letu 2005 se je povečal kar na 3,30% v letu 2007.

Slika 8: Tržni delež podjetja Inotherm za vhodna vrata iz aluminija



Vir: Interni viri podjetja, 2008

Med podatki za tržne deleže je kot konkurent naveden tudi Gaulhofer, ki ga bom podrobneje opisala v nadaljevanju. Od septembra 2007 omenjeno podjetje prodaja Inotherm vhodna vrata iz aluminija, zato ni več Inothermov konkurent. Za Inotherm je pogodba z Gaulhoferjem zelo pomembna, saj je danes njihov največji kupec v Avstriji. Gaulhofer ima 75 svojih trgovskih podjetij, ki prodajajo le Gaulhoferjeve produkte. V njihovo mrežo je zelo težko priti, saj

morajo trgovska podjetja podpisati pogodbo, da ne bodo prodajala proizvodov drugih proizvajalcev.

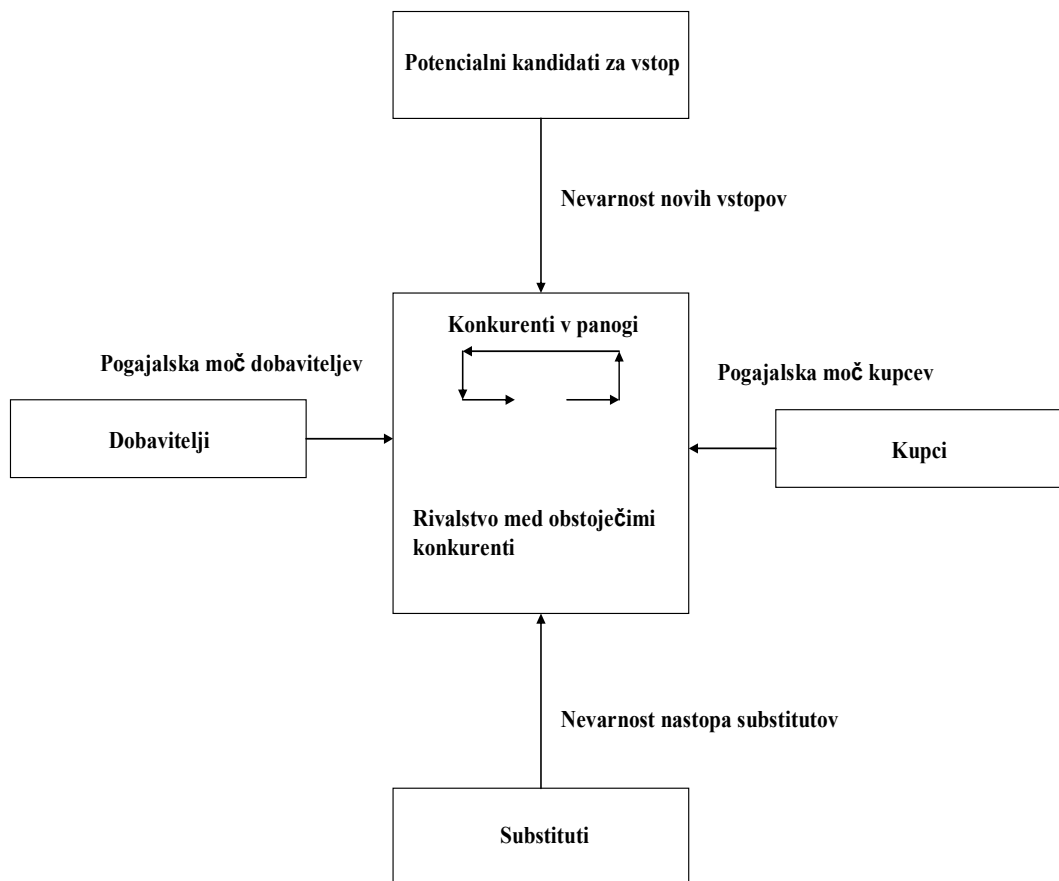
Gaulhofer ponuja okna iz lesa, kombinacija lesa in aluminija, plastike, ter kombinacija plastike in aluminija, vrata iz lesa, kombinacije lesa in aluminija, plastike ter aluminija. V ponudbi imajo razne roloje in zaščite proti insektom. V podjetju poskušajo izpolniti vsako željo, predstavo, načrt oz. sanje kupca. Svoja predstavništva kot tudi zastopnike ima v več državah. Njihova okna in vrata imajo dolgo garancijo. Kupci si oblikujejo vrata in okna po svojih željah. Gaulhofer ponuja tudi mnogo nasvetov pri čiščenju in vzdrževanju vrat in oken. Kvaliteta njihovih izdelkov je dokumentirana s znaki kakovosti. Podjetje vodi kupca od začetne ideje, skozi izdelavo ter nudi veliko poprodajnih storitev, kot so montaža, garancija, servis ter nasveti za vzdrževanje.

V prvi vrsti torej na trgu nastopa interna konkurenca, ki je močna in kupce nagovarja predvsem z pripadnostjo državi, prepričujejo jih naj kupujejo domače proizvode. Kot druga vrsta konkurence so proizvajalci vrat iz Nemčije. Oni kupce prepričujejo z pogosto zmotnim mišljenjem ljudi, da naj bi nemško poreklo blaga pogojevalo z visoko kvaliteto. Tretjo vrsto konkurence, pa predstavljajo podjetja in vzhodnega dela. To so predvsem Čehi, Slovaki in Madžari, ki konkurirajo z nizkimi cenami. Vse večji vpliv pa ima tudi internetne strani, kot je e-bay.

5.1 Porterjev model konkurence v panogi

Po Porterju je privlačnost panoge odvisna od petih skupin določljivk, in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v sami panogi. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Iz Slike 9 (na naslednji strani) je razviden model skupin določljivk privlačnosti panoge (Pučko, 2003, str. 122, 123).

Slika 9: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 2003, str. 122

5.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Določljivke rivalstva konkurentov v panogi so: stopnja rasti panoge, delež fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, stroški spremembe dobavitelja, stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, stopnja diverzificiranosti konkurentov, pomen panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko, 2003, str. 123, 124).

Segment ni privlačen, če v njem že nastopajo številni, močni ali napadalni tekmeci. Še bolj neprivlačen je, če je po obsegu nespremenjen ali če upada, če zmogljivosti naraščajo z velikimi prirastki stroškov, če so stalni stroški visoki, če so izstopne ovire močne ali če imajo tekmeci močan interes, da ostanejo v segmentu. Takšni pogoji vodijo do pogostih cenovnih vojn, oglaševalskih spopadov, uvajanja novih izdelkov ter povečujejo stroške tekmovanja (Kotler, 2004, str. 242).

Z vstopom vse več držav v Evropsko unijo, se konkurenca med podjetji povečuje, povečevala pa se bo tudi v prihodnje, zato mora imeti podjetje čim več informacij o svojih konkurentih. Le na ta način podjetje lahko izvaja svoje strategije tako, da minimizira prednosti konkurence

in povečuje svoje konkurenčne prednosti. Za obravnavano podjetje predstavljajo največji problem proizvajalci iz vzhodnih držav, saj ponujajo izdelke, ki so cenovno ugodni. Kljub temu, da so ti izdelki slabše kakovosti, predstavljajo velik problem za proizvajalce v panogi. V panogi je prisotno večje rivalstvo med prodajalci oken. Pri prodajalcih vhodnih vrat je rivalstvo prisotno v manjši meri. Z vidika rivalstva med konkurenti ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

5.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Te ovire nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nemožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov ter v zakonodajnih ovirah (Pučko, 2003, str. 123).

Najbolj privlačni so segmenti, za katere so značilne visoke vstopne ovire in nizke izstopne ovire. Le malo podjetij lahko vstopi v panogo, neuspešna pa brez težav iz nje izstopijo. Če so visoke tako ovire za vstop kot tudi za izstop, je možno za velik dobiček precejšnja, toda precejšnje je tudi tveganje, saj tudi neuspešna podjetja ostajajo v panogi. Kadar sta obe oviri nizki, podjetja brez težav vstopajo in izstopajo iz panoge, kar pomeni, da je dobiček stabilen a nizek. Najhujši primer so nizke vstopne in visoke izstopne ovire. Tukaj podjetja vstopajo na trg, ko je le ta v razcvetu, kasneje pa ga s težavo zapustijo. Posledica so nenehni presežki zmogljivosti in nizki zaslužki vseh tekmujočih podjetij (Kotler, 2004, str. 242).

Vstop novih podjetij v panogo za že uveljavljena podjetja na trgu pomeni zmanjšanje tržnega deleža. Glavne ovire v obravnavani panogi predstavljajo ekonomije obsega in zahteve po kapitalu. Podjetje mora doseči določeno prodajo, da pokrije stroške nastopanja na trgu. Pri podjetjih v panogi je prisotno vse večje vlaganje v raziskovalno in razvojno dejavnost, na ta način pridejo do konkurenčnih prednosti. V zadnjem času se v panogi pojavljajo nemški proizvajalci vhodnih vrat, ki poskušajo prodajati svoje izdelke predvsem na račun porekla blaga. V Evropi potrošniki nemško blago smatrajo za kvalitetno, kar pa ne velja vedno. Proizvajalci vhodnih vrat iz Slovaške, Češke in Madžarske pa konkurirajo predvsem z nizkimi cenami. To močno vpliva na marže, saj kupci zahtevajo vedno višje rabate. Cene so bile v preteklosti pomemben dejavnik, danes pa podjetja, ki gradijo svojo konkurenčnost le na cenah, hitro izgubijo bitko s konkurenčnimi podjetji. Dandanes so čedalje bolj pomembne izkušnje, ki si jih podjetje pridobi z dolgoletnim poslovanjem. V obravnavani panogi relativno visoke ovire za vstop kažejo na visoko privlačnost panoge.

5.1.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev se kaže v številu kupcev, v obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v obstoju substitutov, v pomenu nabavne cene za

kupca, v stopnji diferenciacije proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku, v spodbudah, ki jih sprejema odločevalec o nakupu ter v relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jih ima dobavitelj (Pučko, 2003, str. 123).

Segment je privlačen, če imajo kupci veliko ali rastočo pogajalsko moč. Pogajalska moč kupcev se poveča, če je kupcev malo ali če se povežejo, če izdelek pomeni pomemben delež znotraj stroškov kupca, če je izdelek nedeferenciran, če so stroški zamenjave ponudnika nizki ali če se kupci lahko povežejo z dobavitelji. Prodajalci se lahko zavarujejo tako, da izberejo kupce, ki imajo najmanjšo pogajalsko moč ali najmanj možnost za zamenjavo ponudnika. Boljši način obrambe je razvijanje superiorne ponudbe, ki se ji močni kupci ne morejo upreti (Kotler, 2004, str. 242, 243).

Pogajalska moč kupcev v panogi je zelo visoka, saj je konkurenca na trgu izjemno močna. Tujih ponudnikov vhodnih vrat iz aluminija je vedno več, zato lahko vplivajo na cene proizvodov. To lahko povežemo s politiko podjetja, ki je na avstrijskem trgu usmerjena na trgovska podjetja, ki so edini kupci izdelkov podjetja Inotherm. Ta trgovska podjetja kasneje izdelke dostavijo do končnih kupcev. Podjetje namreč ne vodi politike prodajanja grosistom ali prodajnim zastopnikom. V Avstriji je zgoraj navedena panoga zelo dobro pokrita z različnimi proizvajalci, katerih izdelki so poznani po vsej Evropi. Zato imajo kupci zaradi številne ponudbe visoko pogajalsko moč, kar se kaže predvsem v višjih rabatih, ki jih kupci zahtevajo in jih je podjetje primorano dati. Zelo težko je prepričati kupca o kvaliteti produkta ter kvaliteti servisa in sicer tako, da vzame v svoj program Inothermova vrata. Podjetje ima na avstrijskem trgu, kamor izvažajo svoje izdelke, sklenjeno pogodbo z Gaulhoferjem. Z njimi imajo sklenjeno pogodbo, preko katere poteka prodaja Inothermovih vhodnih vrat iz aluminija na Gaulhoferjevo trgovsko mrežo. V Avstriji podjetje prodaja svoje proizvode tudi pod tujimi trgovskimi znamkami. Relativni stroški kupca, ki bi želel spremeniti dobavitelja, merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jih ima dobavitelj, so načeloma majhni. Ti minimalni stroški za kupce se kažejo predvsem v iskanju nove primerne ponudbe, ki je na trgu nedvomno velika. Kupci so zelo dobro informirani o proizvodih in o njihovih ponudnikih, saj je zaradi razširjenosti interneta dosegljivost informacij zelo velika. Na podlagi zgornjega ocenjevanja panogo ocenjujem kot srednje privlačno.

5.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže v diferenciaciji inputov, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelje, relativnih stroških nabavljenega v odnosu na vse nabave panoge, vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi (Pučko, 2003, str. 123).

Segment je privlačen, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo cene ali zmanjšajo dobavljene količine blaga. Dobavitelji so močni, če jih je malo ali so povezani, če je malo nadomestkov, če je dobavljeni izdelek pomemben vhodni material, če je trošek zamenjave dobavitelja visok in če lahko dobavitelj prevzame naslednji člen na tržni poti. Najboljša obramba je razvoj odnosov z dobavitelji v obojestransko korist ali pa uporaba več nabavnih virov (Kotler, 2004, str. 243).

Dobavitelji, ki oskrbujejo proizvodna podjetja z materiali v obravnavani panogi, predstavljajo največjo pogajalsko moč. Podjetje Inotherm ima veliko dobaviteljev. Za izdelavo svojih izdelkov potrebujejo sestavne dele, kot so profili, okovje, plošče iz aluminija, steklo, barva, nasadila in ključavnice ter držala. Največji in najpomembnejši dobavitelj na avstrijskem trgu je Alu-König stahl (Schüco), ki podjetju dobavlja profile. Vse potrebno za obratovanje lakirnice jim dobavlja Tiger, nasadila ter ključavnice pa Winkhaus.

Pogajalska moč dobaviteljev je velika, saj potrebe Inotherma predstavljajo za njih relativno majhno tržišče, kar se kaže v majhnem vplivu odjemalca na ceno izdelkov. Dobavitelji pogosto od podjetij zahtevajo, da si delajo 2 do 3 mesečne zaloge, kar za podjetja predstavlja velik finančni zalogaj. S strani dobaviteljev so pogosti tudi pritiski z višanjem cen ter slabšo kvaliteto. Vsi ti pritiski zmanjšujejo proizvajalčevo moč do kupcev. Na podlagi pogajalske moči dobaviteljev ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

5.1.5 Možnost pojava novih substitutov

Nevarnost substitutov se kaže v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda (tj. zamenjave s substitutom) ter v nagnjenosti kupca k substituciji (Pučko, 2003, str. 123).

Panoga je neprivilačna, če obstajajo dejanski ali mogoči nadomestki za izdelek. Nadomestki postavljajo meje za cene in dobiček. Podjetje mora natančno spremljati premike cen. Ko v panogah, ki izdelujejo nadomestke, napreduje tehnologija ali prihajajo novi tekmeči se bodo cene in dobički v segmentu ponavadi znižali (Kotler, 2004, str. 242).

V obravnavani panogi število substitutov ni veliko. Vhodna vrata iz aluminija so substitut lesenih vrat. Substitut vrat iz aluminija pa so vrata iz plastike, kjer je zanimiva le cena, vse ostale karakteristike pa so slabše, kot pri vhodnih vratih iz aluminija. Največjo nevarnost za nastanek novih substitutov predstavljajo novi materiali, vendar pa je ta nevarnost v obravnavani panogi majhna. Z vidika nevarnosti substitutov ocenjujem panogo kot nizko privlačno.

6 SWOT ANALIZA

Celovito ovrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti se imenuje analiza SWOT, katero bom v nadaljevanju svojega diplomskega dela za obravnavano podjetje tudi predstavila (Kotler, 2004, str. 102).

Pučko (2003, str. 129-133) meni, da se taka analiza lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanja:

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežkov konkurence?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na ta vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. To ocenjevanje je seveda mogoče izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja (Pučko, 2003, str. 133).

Na osnovi prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 138).

Iz Tabele 9 (na naslednji strani) so razvidne prednosti in slabosti z vidika izdelka podjetja ter priložnosti in nevarnosti z vidika okolja, za podjetje Inotherm na avstrijskem trgu.

Tabela 9: SWOT analiza podjetja Inotherm d.o.o. za avstrijski trg

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Visok funkcionalni in kakovostni nivo izdelkov. - Dizajn oziroma oblika, ki se zelo razlikuje od ostale konkurence. - Izdelki odgovarjajo mednarodno priznanim standardom (DIN, RAL, SIA, EN) in imajo pridobljene mednarodne certifikate. - Zelo široka paleta modelov z možnostjo variacij. - Prilagajanje in izdelava modelov vrat po želji kupca (individualizacija izdelka). - Kratki dobavni roki, točnost dobave (brez zamud). - Visok nivo sistema industrijske kosovne in naročniške proizvodnje oz. poslovanja za znanega kupca (brez zaloge). - Dobra kadrovska zasedba, ki dobro pozna in obvladuje zahteve mednarodnega trga. - Majhen delež reklamacij. 	<ul style="list-style-type: none"> - Odvisnost od obstoječih tujih tržišč. - Odvisnost od nekaterih večjih trgovskih podjetij oz. trgovcev. - Trgovci nimajo s strani Inotherma omogočen »software«, ki omogoča izračunavanje cen s strani trgovca samega. - Problem prepočasne diferenciacije izdelka.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Politično stabilno okolje. - Visoka kupna moč, cena ne predstavlja problem. - Z vidika transportnih stroškov in hitrosti dostave kupcev so trgi geografsko dosegljivi v max 3 - 12 ur vožnje s kamioni. - Visoke zahteve kupcev glede kvalitete in servisa. - Povečati obseg poslovanja, prodaje z razširitvijo prodajne ponudbe še na izdelke: okna iz aluminija in vratne nadstreške. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelo močna domača konkurenca in številna konkurenca z istimi oz. podobnimi izdelki. - Vedno močnejša konkurenca z istimi izdelki iz držav vzhodne Evrope (problem nizkih cen). - Vedno slabša finančna disciplina.

Vir: Lastna razmišljanja

7 POZICIONIRANJE

Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenčna podjetja. Pozicioniranje podjetja mora izhajati iz razumevanja, kako ciljni trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri prodajalca. V pozicioniranju ločimo tri stopnje. Prvič, podjetje pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi možne razlike, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja. Drugič, podjetje določi kriterije, na osnovi katerih bo izbiralo najpomembnejše razlike. Tretjič, podjetje mora učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih. In končno, podjetje s pomočjo strategije pozicioniranja izdelkov naredi še naslednji korak, izdelava načrt konkurenčnih strategij trženja (Kotler, 1996, str. 313).

Kotler (1996, str. 306) meni, da je mogoče razlikovati prav vsako podjetje ali znamko. Res pa je, da niso vse razlike enako pomembne in enakovredne, vsaka razlika tudi nima razlikovalne vloge. Ima pa vsaka razlika možnost, da ustvari stroške ali pa prednosti za podjetje ali kupce.

Zato mora podjetje skrbno izbrati načine, s katerimi se bo razlikovala od svojih tekmecev. Razliko je vsekakor vredno razviti do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom:

- Pomembnost: V očeh dovolj visokega števila kupcev ima razlika visoko vrednost.
- Prepoznavnost: Drugi tekmeči razlike niso ponudili ali pa podjetje svojo razliko ponuja na opaznejši način.
- Nadpovprečnost: Razlika izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti.
- Komunikativnost: O razliki je mogoče komunicirati in je za kupca prepoznavna.
- Izključna prednost: Posnemanje razlike izdelka je za konkurente zelo težko izvedljivo.
- Dosegljiva cena: Kupec je zmožen plačati razliko.
- Donosnost: Uvajanje razlike bo za podjetje donosno.

Tržno pozicioniranje ali umeščanje predstavlja oblikovanje take ponudbe in podobe (image) podjetja Inotherm, da bo v očeh ciljnih kupcev pridobilo vidno mesto. Pozicija ponudbe in izdelka podjetju Inotherm pokaže, kako porabniki zaznavajo ponudbo Inotherm aluminij vrat v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Kupec se namreč odloča o Inotherm aluminij vratih vedno v primerjavi z istovrstnimi izdelki konkurence.

Inotherm zelo dobro pozna zahteve, želje in potrebe kupcev na teh tržiščih in je oblikoval tako ponudbo vhodnih vrat, ki je vidna in se razlikuje od konkurence:

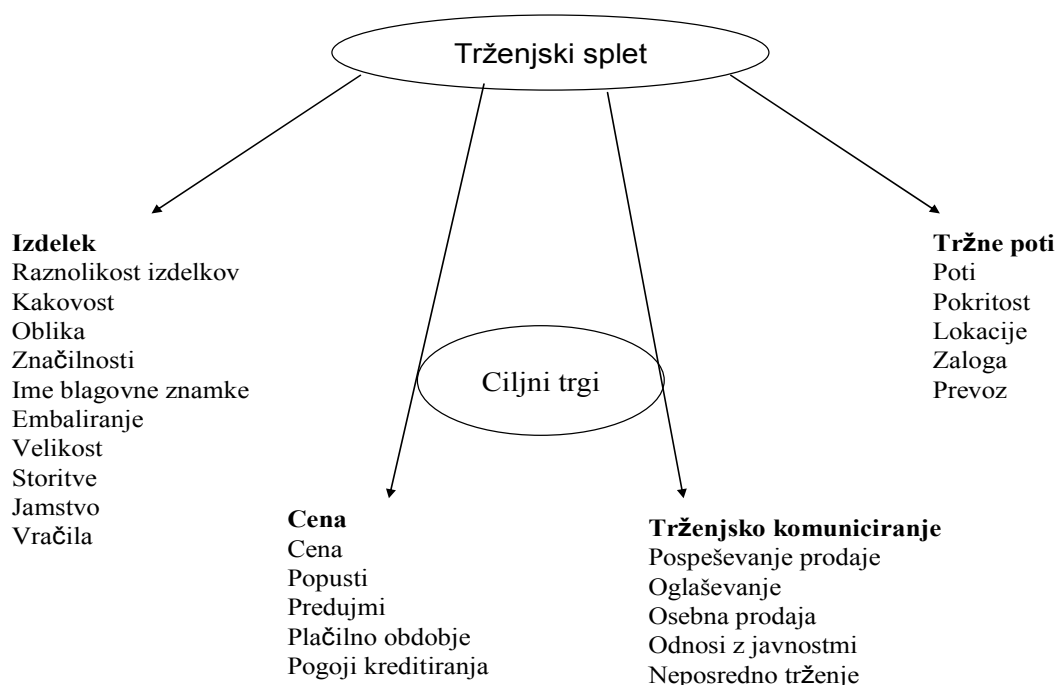
- odličen dizajn,
- visoka funkcionalna kakovost,
- prilagoditev individualnim zahtevam kupcev,
- kratki dobavni roki in točnost dobave,
- prijazno prodajno osebje,
- znanje tujih jezikov in zelo dobro tehnično znanje,
- privlačne prodajne podloge (prospekti, katalogi, ceniki) in
- atraktivne cene.

8 TRŽENJSKI SPLET (4P)

Vsako podjetje za doseg svojih ciljev sledi načrtani trženjski strategiji, pri tem si pomaga s trženjskim spletom. Trženjski splet pomeni posebno kombinacijo instrumentov trženja, ki jo oblikuje, da bi vplivali na povpraševanje po svojih izdelkih in da bi spodbudilo želene odzive na ciljnih trgih (Habjanič & Uršaj, 2003, str. 32). Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji trženja nasploh. Njegova zgodba se najprej razgrinja z razlago tradicionalnih štirih ali izvornih sestavin ali 4P: izdelek ali samostojne storitve (*product*), cene in prodajnih pogojev (*price*), prodajnih poti (*place*) ter komuniciranje (*promotion*). Gre za spremenljivke, ki si same sestavljene iz prvin in so pretežno internega značaja, kar pomeni, da lahko ponudniki pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Čeprav se trženjski splet, ki mu pravijo tudi marketinški mik, povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem, pride enako v poštev v medorganizacijskem trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str.188).

Posamezne spremenljivke trženja pod vsakim P so prikazane na Sliki 10. Odločitve o trženjskem spletu je treba sprejeti za vplivanje tako na trgovske posrednike kot tudi na končne porabnike. Podjetje lahko v kratkem času spremeni ceno, število prodajnega osebja in izdatke za oglaševanje, medtem, ko nove izdelke lahko razvije in spremeni tržne poti le v daljšem času. Zato se ponavadi odloči za manj sprememb v okviru trženjskega spleta od obdobja do obdobja v kratkem obdobju, kot bi o tem sklepali po številu vseh spremenljivk v trženjskem spletu. Upoštevati moramo, da štirje P pomenijo prodajalčev pogled na trženjska orodja, ki so na voljo za vplivanje na kupca. Iz zornega kota kupca je vsako trženjsko orodje oblikovano zato, da posreduje koristi kupcu. Zmagovalna podjetja bodo tista, ki bodo lahko zadovoljila porabnikove potrebe ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem (Kotler, 2004, str. 16, 17).

Slika 10: Štiri sestavine trženjskega spleta



Vir: Kotler, 2004, str.16

8.1 Izdelek

Izdelek je prva in najpomembnejša prvina trženjskega spleta. Izdelčna strategija zahteva usklajene odločitve o izdelčnem spletu, skupini izdelkov, blagovnih znamkah, embaliranju in označevanju (Kotler, 1996, str. 459).

V zadnjih letih so se zgodile nekatere trženjske spremembe pri sestavinah trženjskega spleta v EU. Te spremembe so pomembna sestavina prefinjene strategije tržnikov, ki poslujejo na trgih Skupnosti. Poglavitni dosežek je bilo poenotenje standardov, testiranja in certificiranja.

Pri tem se ni uresničila bojazen skeptikov, da bo iskanje skupnega imenovalca pripeljalo do znižanja kakovostne ravni. V večini primerov so se uveljavile zahodnonemške norme DIN, ki praviloma veljajo za strožje. V zvezi z izdelki je bilo sprejeto pomembno splošno načelo o poreklu, ki pravi, da se z vsemi izdelki, ki so spuščeni na trg katere izmed držav članic, lahko prosto trži v drugih državah članicah, razen če bi bili prizadeti varnostni, zdravstveni ali okoljevarstveni vidiki (Hrastelj, 2001, str. 281).

Inothermova prodajna ponudba vhodnih vrat iz aluminija na avstrijskem trgu se bistveno razlikuje od ostalih ponudnikov, saj vključuje poleg izdelka tudi razne storitve. Visoko kvalitetna vhodna vrata, imajo vse potrebne ateste. Trenutno v podjetju pripravljajo nove ateste, ki bodo pogoj za sodelovanje z Avstrijo v naslednjem letu. Izjemno privlačen dizajn za kupca, prijazno prodajno osebje, zanimive prodajne podloge in katalogi, agresivno šolanje, predstavitev novosti pri kupcih. Velika prednost je hitra obdelava naročil (1 do 2 dni), pri ostalih ponudnikih 7 do 14 dni. Kratki dobavni roki, 3 do 4 tedne, vse dobave brez zamud z lastnim prevoznim parkom, kar omogoča hitro dostavo brez transportnih škod. Morebitne reklamacije rešuje lastna servisna ekipa, ki v najkrajšem možnem času reši napako. V podjetju se poslužujejo načrtovanja transportnih poti z GPS za vse voznike kamionov. Ta program izračuna optimalno pot od Inotherma do vsakega prejemnika (vsak kamion ima namreč od 10 - 16 razkladalnih mest) in za vsakega prejemnika oz. trgovca izračuna dan in uro prihoda kamiona. To pomeni bistveno prednost pred konkurenco.

Embaliranje vrat zahteva predvsem tako embaliranje, ki omogoča zaščito vrat pred poškodbami in možnost lažjega razkladanja. Poudarek je predvsem na funkciji in ne na dizajnu. Zaradi prevoza izdelka s kamionom, je potrebno izdelek zaščititi pred morebitnimi poškodbami. Podjetje svoja vhodna vrata ovije v prozorno folijo ter jih zaščiti s stiroporskimi ploščami. Vse to pa potem položi v leseni zaboj, ki je oblikovan glede na mero vhodnih vrat.

8.2 Prodajne poti

Izbiri prodajne poti določajo zunanji in notranji dejavniki (Mühlbacher et al., 2006, str. 737). Zunanji dejavniki predstavljajo vplive različnih lastnosti tujih trgov na mednarodno delujoče podjetje, mednje uvrščamo: želje kupca, naravo transportiranega blaga, čas trajanja in stopnjo nujnosti prevoza ter stroške embaliranja (Branch, 2006, str. 656). Vendar pa odločitve glede distribucije niso le pod vplivom dejavnikov v tuji državi, temveč so tudi pod vplivom notranjih dejavnikov. To je sposobnost podjetja upravljati in kontrolirati prodajne poti, upravljati logistiko ter nenazadnje sprejeti odločitev glede strukture prodajne poti (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 160, 161).

Prodajne poti so tista sestavina trženjskega spleta, pri kateri obstajajo za trženje največji stroški. Zato si jih podjetje prizadeva optimirati, kar velja za vse tri razsežnosti: funkcionalno, institucionalno in ravnalno (Hrastelj, 2001, str. 289).

Zaradi bližine trga se Inotherm ne poslužuje nobenih grosistov, uvoznikov ali prodajnih zastopnikov. Inotherm ne prodaja vrat na evropskem trgu direktno končnim strankam, ampak večinoma specializiranim trgovcem z okni in vrati, ki imajo razstavne prostore. Le-ti opravijo prodajo na končne stranke, izvršijo svetovanje in montažo vrat. Prodajna pot je tako relativno kratka in transparentna. Le tako ima Inotherm vpogled v zahteve in želje kupcev in se jim lahko hitro prilagaja. Dostavo vrat opravlja z lastnimi kamioni direktno do trgovca (pariteta DDU) brez plačila transportnih stroškov. Prednost tega načina je tudi lažji in bolj učinkovit pretok prodajnih in tehnoloških informacij preko telefona ali interneta, tako ne prihaja do nejasnosti ter posledično do napačno naročenih izdelkov.

8.3 Cena

Cena je najstarejši tržni instrument. V sodobni zasnovi integriranega marketinga predstavlja enega od štirih temeljnih instrumentov integriranega načrta podjetniškega marketing-miksa. Za ekonomiste je cena denarni izkaz vrednosti, za ponudnike je instrument za kritje stroškov in pridobivanje dobičkov oz. profitov, za kupce je pomembno opozorilo, kaj lahko s svojimi dohodki in prihranki storijo in seveda kupijo (Bunc, 2007, str. 269).

Na oblikovanje cen vplivajo dejavniki stroškov, povpraševanja in vedenja tekmecev. Odločitev glede spremembe cen je težavna naloga, najsi gre za znižanje ali zvišanje cen. Zelo težko in tvegano je napovedati, kako se bodo odzvale zainteresirane stranke. Končna cena je odvisna od zapadlosti plačila, posebnih blagovnih popustov in rabatov ter od dogovorjene valute. Tudi v mednarodnem trženju velja pravilo, da prenizka cena lahko povzroči podjetju izgubo, zaradi previsoke cene pa bo podjetje izgubilo posel. Področje prodajnih pogojev obsega tudi instrumente ter različice kreditiranja. Pogosto se dogaja, da je ponudnik pripravljen nekoliko popustiti pri ceni, če si zagotovi varni instrument plačila. Za kupce je cena v mnogih primerih edini otipljivi kazalnik kakovosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 223-227).

Cenovna politika v smislu oblikovanja cen je zelo podobna vsem ostalim konkurenčnim dobaviteljem vrat na avstrijskem trgu. Inotherm se poslužuje politike tako imenovanih atraktivnih cen. Cene so opredeljene na višino, ki je tržno konkurenčna in hkrati zanimiva tako za trgovske firme kot tudi za končne kupce. Cilj Inotherma je po atraktivnih cenah prodati kupcu ne samo izdelek, ampak tudi koristi oziroma rešitev njegovega problema. Cene aluminij vrat za trgovce so navedene v cenikih in sicer za vsak model vrat brez davka. Vsak trgovec dobi v odvisnosti od količine prodanih vrat in njegove bonitete svoj osnovni rabat, ki se giblje od 38% - 45%. Tak sistem prodajnih cen je tudi v skladu z konkurenčno ponudbo. Maloprodajno ceno določajo trgovci sami.

Inotherm prodaja vrata v višjem cenovnem razredu, kjer je konkurenca močna, vendar ne tako velika kot, če bi prodajal v nižjem cenovnem razredu. V povprečju so cene Inotherma v primerjavi z ostalimi ponudniki v višjem cenovnem razredu enake ali pa od 10 do 20% nižje.

Vse cene vrat so »brutto cene«, na katere odobri Inotherm posameznemu trgovcu (odvisno od prodane količine in bonitete kupca) sledeče rabate :

- osnovni rabat : 38 - 45%,
- količinski rabat : 3 - 5% in
- vzorčni rabat : 10 - 20% (samo za modele vrat v razstavnih prostorih).

Inotherm ima enotno cenovno in plačilno politiko. Blago odprejijo le v primeru predplačila ali zavarovanja plačila z bančno garancijo.

8.4 Komuniciranje

Komunikacije v mednarodnem trženju se pojavijo takrat, ko podjetje uporabi trženjsko sporočilo z namenom prodati svoj izdelek v drugi državi (Hill, 2001, str. 541). Komunikacijski cilji so lahko spoznavni, čustveni ali vedenjski. To pomeni, da bo podjetje poskušalo nekaj spraviti v porabnikovo zavest, spremeniti porabnikov odnos in ga pripraviti do dejavnosti oziroma nakupa. Usklajevaje celotnega komunikacijskega procesa zahteva povezano trženjsko komuniciranje. Načrtovano trženjsko komuniciranje, ki upošteva dodano vrednost celovitega načrta, kateri oceni strateško vlogo različnih komunikacijskih pristopov in povezuje te pristope tako, da z zaključeno celoto posameznih sporočil doseže jasen, skladen in čim močnejši komunikacijski učinek (Kotler, 2004, str. 585).

Gre za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Niso redko izkazani ne le dvomi kupcev, marveč tudi dvomi javnosti, o koristnosti in razsipništvu. Cilj komuniciranja je slejkoprej porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo. Komunikacijski splet sestavlja pet poglobitvenih dejavnosti: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 233, 234). Oglaševanje je najbolj stroškovno intenziven inštrument komuniciranja, saj so njegovi učinki načeloma vidni šele čez čas oziroma ne takoj. To pomeni, da je stopnja tveganja in negotovosti pri uporabi oglaševanja precej višja kot pri uporabi drugih inštrumentov marketinškega komuniciranja (Radonjič & Iršič, 2006, str. 575). Oglaševanje oz. ekonomska propaganda obsega vsa ugodna in plačana sporočila o organizaciji ali njenih izdelkih in storitvah, npr. oglase v časnikih in revijah, radijske in televizijske objave, napise in slike na javnih prostorih, plakate in letake. Pospeševanje prodaje obsega spodbujanje prodaje s sredstvi, ki niso neposredno vezana na tržni izdelek ali storitev, npr. sejmi in razstave, posvetovanje in predstavitve, propagandna darila in tekmovanja. Publiciteta, ki obsega vsa ugodna, vendar neplačana sporočila o organizaciji in njenih izdelkih in storitvah, npr. članke v časnikih, vesti na televiziji, ugodne govornice med uporabniki in še kaj. Osebna prodaja poteka med dvema ali več udeleženci, bodisi v neposrednem stiku bodisi po telefonu ali drugih tehničnih sredstvih bodisi z dopisovanjem (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 31).

Tržno komuniciranje je pomemben dejavnik, kadar se hoče podjetje uvrstiti med priznane, kakovostne in v končni fazi tudi iskane ponudnike doma in v tujini. V podjetju Inotherm po mojem mnenju relativno veliko vlagajo v trženjske aktivnosti, glede na velikost podjetja. Na avstrijskem trgu se ne poslužujejo komuniciranja s potrošniki preko časopisov, radia in televizije. Oglašujejo se predvsem preko različnih regionalnih sejmov. Ker imajo na avstrijskem trgu pri promociji proizvodov sejmi močno tradicijo, so le ti pomemben instrument pospeševanja prodaje in tradicionalen način oblikovanja poslovnih stikov, ki pomagajo pri premagovanju razdrobljenosti avstrijskega trga. Na teh sejmih so prisotni Inothermovi kupci, kjer imajo na razpolago izdelke iz Inotherm prodajnega programa, za večje kupce oz. trgovska podjetja pa postavi sejem Inotherm. Prodajni program imajo predstavljen v vseh prodajnih podlogah. Med instrumenti osebne prodaje v Inothermu uporabljajo vzorce (stekel, profilov, RAL barvne lestvice), te pošiljajo skupaj s prodajnimi podlogami, katalogi in ceniki v nemškem jeziku, trgovskim podjetjem, ki prodajajo vrata končnim kupcem. Eden od načinov neposrednega trženja, ki ga uporablja Inotherm na avstrijskem trgu je spletna stran v nemškem jeziku, naročanje preko interneta, svetovanje, oglaševanje preko interneta. Spletna stran porabnikom omogoča hiter in enostaven način spoznavanja podjetja in prodajnega programa ter enostavno komuniciranje. Oglaševanje na avstrijskem trgu je drago, zato mora podjetje sredstva namenjena trženju previdno usmeriti, tako da za ta vložena sredstva v promocijo dobijo največji možni učinek. V Inothermu se zavedajo problema in seveda tudi samega pomena oglaševanja za prodajo in uspeh podjetja.

9 TEMELJNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA VODSTVU

Delovanje podjetja na tujem trgu predstavlja določeno tveganje zaradi nepoznavanja tega okolja. Da bi se tveganje za podjetje zmanjšalo, sem se odločila izvesti analizo okolja Avstrije ter s pomočjo PEST analize odgovoriti na prvo zastavljeno vprašanje. Kakšne so možnosti širjenja poslovanja podjetja Inotherm d.o.o. na avstrijskem trgu?

Z analizo okolij sem prišla do zaključka, da je Avstrija z vidika števila prebivalstva in kupcev vhodnih vrat iz aluminija precej velik trg, saj gre za dobrih 8 milijonov porabnikov. S primernim razvojem na omenjenem trgu bi podjetje ponujalo izdelke milijonskemu številu porabnikov, ki je nekajkrat večji v primerjavi s Slovenijo. Avstrijski trg je precej obetajoč, saj ima veliko kupno moč ter relativno visok standard. Veliko dajo na kakovost, kar je zelo pomembno, saj Inotherm gradi svoje konkurenčne prednosti ravno na kakovosti in višje cenovnih izdelkih. Iz leta v leto se izvoz iz Slovenije v Avstrijo povečuje, eden od ključnih razlogov je pristopom Slovenije k EU. Med državama namreč velja prosti pretok blaga, kar pozitivno vpliva na izvoz izdelkov podjetja Inotherm v Avstrijo. Prednost za slovenska podjetja predstavlja tudi dobro poznavanje kulture in geografska bližina. Menim, da ima podjetje veliko priložnost za razširitev in uveljavitev na avstrijskem trgu.

Da bi lahko bolj natančno opredelila možnosti širjenja podjetja na avstrijskem trgu, sem naredila še segmentacijo trga ter natančno razporeditev kupcev po deželah, iz katere je razvidno, kje ima podjetje največje možnosti za širjenje. Menim, da je pridobivanje novih

kupcev smiselno predvsem na geografskih področjih, kjer je manjša prisotnost delujočih kupcev, prodajni potenciali pa so veliki. Predlagam širitev prodajne mreže v severno ležečih pokrajinah, ki so še nepokrite. Pri tem je potrebno paziti, da novi kupci ne bi bili moteči za delujoče kupce. Vodilnim v podjetju svetujem, da je za delujoče kupce smiselno povečanje obsega prodaje na osnovi intenziviranja poslovnega in prodajnega servisiranja še posebej na segmentu kakovostnih in perspektivnih kupcev. Na osnovi angažiranja Inothermovih prodajnih delavcev naj se takim kupcem zagotovi popolnejša vsebinska in tehnična podpora ter se jim ponudi ugodnejše nabavne pogoje.

Z ozirom, da podjetje opravlja prodajo na vseh področjih avstrijskega trga, ciljni kupci pa so predvsem specializirana trgovska podjetja, lahko Inotherm, glede na to, da nerad tvega, v bodoče poveča svoje prodajne aktivnosti tudi na prodajne ateljeje in na arhitekturne biroje, ki so specializirani za prodajo izdelkov, oz. projektiranje gradbenih objektov z izdelki stavbnega pohištva oz. vhodnih vrat visokega funkcionalnega in kvalitetnega nivoja. Ena od možnosti širjenja poslovanja na avstrijskem trgu, je tudi sodelovanje s poslovno kompatibilnimi velikimi evropskimi sistemi gradbene panoge, do katerih nastopajo sedaj kot konkurenca. Pomembno je le, da med Inothermom in kupcem vhodnih vrat ni dodatnih posrednikov.

V okviru analize okolja delovanja podjetja sem ocenila privlačnost panoge, pri čemer sem si pomagala s Porterjevim modelom petih silnic. S pomočjo teh orodij sem prišla do odgovora na drugo raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Ali je konkurenca na področju proizvodnje vhodnih vrat iz aluminija na avstrijskem trgu velika?

Ugotovila sem, da je konkurenca na področju proizvodnje vhodnih vrat iz aluminija na evropskem trgu velika. Vendar to ne velja za avstrijski trg, saj v Avstriji ni večjih proizvajalcev vhodnih vrat iz aluminija, temveč jih uvažajo iz drugih držav. To dejstvo predstavlja za Inotherm prednost, saj ima relativno ugodnejše cene z ozirom na visoko kvaliteto izdelka v primerjavi z nakupnimi cenami konkurentov. V povprečju so cene 10% nižje. Menim, da ima Inotherm s svojimi visoko kakovostnimi izdelki modernih oblik veliko možnosti, da se z nekoliko nižjo ceno svojih izdelkov še bolj uveljavi kot blagovna znamka v visokem cenovnem razredu ter dolgoročno ustvarja zeleni dobiček, kljub prisotnosti domačih in tujih blagovnih znamk vhodnih vrat na avstrijskem trgu. Za prodajo tovrstnih izdelkov se glede na majhno elastičnost povpraševanja in ponudbe v prihodnje ni treba bati. Sprememba cene in materialov namreč bistveno ne vpliva na povpraševanje po luksuznih izdelkih, Inothermova visoko kvalitetna vhodna vrata iz aluminija, pa so prej luksuzne izvedbe kot pa nizko cenovne.

Ali podjetje izkorišča dovolj svojih prednosti, ki jih ima v primerjavi s konkurenco na avstrijskem tržišču, kot so na primer možnosti modifikacij modelov ter izdelava modelov po skicah arhitekta, hitra obdelava naročil ter kratki dobavni roki, je moje tretje raziskovalno vprašanje. Do odgovora nanj sem prišla na podlagi analize konkurence. S pomočjo SWOT analize sem ugotovila, s kakšnimi priložnostmi in nevarnostmi se podjetje na avstrijskem trgu sooča ter kateri so ključni elementi konkurenčne prednosti.

Menim, da bi morali dati v podjetju večjo pozornost na izkoriščanje svojih prednosti, ki jih imajo v primerjavi s konkurenco na avstrijskem tržišču. S pomočjo tržnega komuniciranja bi morali bolj poudarjati možnost modifikacije modelov ter izdelavo modelov vrat po skicah arhitekta, hitro obdelavo naročil ter kratke dobavne roke, saj se s temi vrtilinami lahko pohvalijo le najboljši poslovni sistemi.

Zadnje raziskovalno vprašanje je: Kakšna je oglaševalska agresivnost podjetja na avstrijskem trgu? Do odgovora na to zastavljeno vprašanje sem prišla s pomočjo analize trženjskega spleta.

Ugotovila sem, da podjetje premalo vlaga v oglaševanje na avstrijskem trgu, zato je njihovo oglaševanje premalo agresivno in nima večjega učinka. Menim, da bo moralo podjetje nameniti precej sredstev v oglaševanje, da bo doseglo želeni učinek prepoznavnosti blagovne znamke Inotherm. Poslovodstvu predlagam, naj za začetek uporabijo tiskane oglase v specializiranih revijah o gradbeništvu ter letake, ki se jih razpošlje po nabiralnikih. Z oblikovanjem učinkovitega trženjskega speta ter uspešnim delovanjem Inothermovih komercialistov, ki bodo uresničevali poslovne in strateške cilje, bi moral biti poslovni uspeh ribniškega podjetja zagotovljen.

Ena od mojih ugotovitev je še, da se na sezonsko komponento bistveno ne da vplivati, saj je Inothermova krivulja tipična za podjetja v tovrstni panogi. Sezonska komponenta pa vseeno ni tako občutna, saj podjetju omogoča tekočo proizvodnjo. V sezonskih mesecih si pomagajo s podaljšanim delovnim časom ter delovnimi sobotami, da uspejo zagotoviti zadostne količine proizvodov na teden.

SKLEP

V diplomskem delu, sem se najprej osredotočila na poslovanje podjetja Inotherm d.o.o. na avstrijskem trgu. Nato pa sem se z namenom ugotovitve možnosti in smiselnosti razvijanja poslovanja osredotočila še na konkurenčna podjetja, ki delujejo na omenjenem trgu.

Podjetje Inotherm je danes eno večjih ponudnikov vhodnih vrat iz aluminija v skupini visoko zahtevnostnega razreda v Evropi. Premajhen slovenski trg in prihod vse večje konkurence na tem področju sili podjetja k iskanju tržnih priložnosti na tujih tržiščih, kajti le tako se podjetje lahko naprej uspešno razvija in sledi začrtani viziji. Inotherm v industriji stavbnega mizarstva in tesarstva zapolnjuje pomembno tržno nišo na evropskem trgu. S kategorijo visoko funkcionalnih in kakovostnih vhodnih vrat iz aluminija, se v gradbeni panogi loči od ostalih konkurentov na avstrijskem trgu. Avstrijskim porabnikom lahko ponudijo vhodna vrata modernih oblik izdelana po meri in željah kupca. Z visoko kakovostjo servisa, izdelave in dobave uspevajo ohranjati status zaupanja vrednega dobavitelja. Podjetje na avstrijskem trgu dosega dobre rezultate, saj dosežena prodaja pokrije vse stroške povezane z nastopom na trgu.

Po segmentaciji na avstrijskem trgu so naredili izbor ciljnega trga oziroma ciljnih odjemalcev in se odločili za specializirana trgovska podjetja, ki opravljajo meritve, svetovanja in montažo končnim kupcem, saj je ta segment v fazi rasti. Ta segment kupcev je lažje dostopen, ker so locirani v večjih krajih in naročajo večje količine proizvodov naenkrat, kar je za podjetje Inotherm zelo dobro, ker ima tako manjše stroške transporta. Glede na njihove potrebe in značilnosti, jih Inotherm lahko zadovolji s svojo ponudbo, saj ponuja ravno to, kar zahtevajo.

Ugotovila sem, da je podjetje še sposobno rasti na avstrijskem trgu in da je hkrati rast ribniškega podjetja tudi nujna za dodatno utrditev in uveljavitev blagovne znamke Inotherm na domačem trgu kot tudi na številnih tujih trgih, kjer je omenjena blagovna znamka, že prisotna. Z analizo okolij sem prišla do zaključka, da je avstrijski trg precej obetajoč, saj ima veliko kupno moč ter relativno visok standard, kar je zelo pomembno, saj Inotherm gradi svoje konkurenčne prednosti na kakovosti in višje cenovnih izdelkih.

Prepričana sem, da bo vodstvo podjetja s pomočjo mojega diplomskega dela našlo koristne podatke o različnih posebnostih analiziranega trga. SWOT analiza potrjuje, da Avstrija skriva še mnogo potencialov za podjetje Inotherm d.o.o. Moja analiza in predlogi pa naj bodo osnova za uspešno širjenje poslovanja na avstrijskem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Advantageaustria.org [*Avstrija na dlani*]. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://advantageaustria.org/si/zentral/about_austria/auf_einen_Blick/oesterreich-auf-einen-blick.sl.jsp
3. Ajpes - Obvestilo o določitvi novih podatkov o glavni dejavnosti, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2008.
4. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
5. Batis, Š. (2005). Inotherm - podjetje usmerjeno v prihodnost. *Gradbenik*, 9(9), 22-23.
6. Branch, A. (2006). *Export practice and management*. (5th ed.) Bedford: Thomson Learning.
7. Bunc, M. (2007). *Globalni marketing*. Ljubljana: DZS d.d.
8. Executive Planet [*Austria*]. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Austria>
9. Fajfar, S. (2006, 13. november). Ribniško podjetje Inotherm se je v petih letih povzpelo do evropskega vrha. *Delo FT*, str. 28.
10. Habjanič, D. & Ušaj, T. (2003). *Osnove trženja*. Ljubljana: DZS d.d.
11. Hill, C. (2001). *International Business: Competing in the global market place*. (3th ed.) Boston: Irwin/McGraw-Hill.
12. Hollensen, S. (2003). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. (3th ed.) Harlow: Prentice Hall.
13. Homepage-kosten.de [*Postleitzahlenkarte Österreich*]. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.homepage-kosten.de/suche/postleitzahlenkarte/map-AT.htm>
14. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
15. *iBON 2007/2 bonitete poslovanja* (2008). Ljubljana: InfoBON d.o.o.
16. *IC-Market Forecast: Fenster und Aussentüren* (2005). Vienna: InterConnection Consulting Group GmbH.
17. Interni podatki podjetja Inotherm d.o.o., 2008.
18. Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 410-434). Radovljica: Didakta.
19. Izvozno okno [*Predstavitev države: Avstrija*]. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/aus/predstavitev/>
20. Jereb, Z. (2003, 7. maj). Recesija se mora končati še letos, sicer bo prepozno. *Profit*, str.10.
21. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
22. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
23. Lešnik Musek, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
24. Letno poročilo podjetja Inotherm d.o.o. 2007 (2008). Prigorica: Inotherm d.o.o.

25. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
26. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. McGaulley, M. (2000). *Prodajne poti*. Lesce: Založba Oziris.
28. Mercer, D. (1999). *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
30. Mühlbacher, H., Leihs, H. & Dahringer, L. (2006). *International marketing – a global perspective*. (3th ed.) Bedford: Thomson Learning.
31. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Radonjič, D. & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
34. Slovenija Summit [*Republika Slovenija - Republika Avstrija*] Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ukom.gov.si/slovenija-summit/slo/bilateral/avstrija/>
35. Spletna stran podjetja Gaulhofer [*Opis podjetja*]. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.gaulhofer.com/index.html>
36. Spletna stran podjetja Hoco [*Opis konkurenta*]. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.hoco.de/de/ueber_hoco.html
37. Spletna stran podjetja Hrachowina [*Opis konkurenta*]. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.hrachowina.at/>
38. Spletna stran podjetja Inotherm [*Opis podjetja*]. Najdeno 10. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.inotherm.si/index.html>
39. Spletna stran podjetja Internorm [*Opis konkurenta*]. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.internorm-okna.si/cps/rde/xchg/internorm_si/?rdeLocaleAttr=si
40. Spletna stran podjetja Josko Fenster und Türen [*Opis konkurenta*]. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.josko.at/index.php?option=com_content&task
41. Spletna stran podjetja Stabil [*Opis konkurenta*]. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.stabil.at/slowenisch/unternehmen/unternehmen.php>
42. Tavčar, M. (2008). *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
43. The World Factbook [*People Austria*] Najdeno 28. aprila 2008 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>
44. Wikipedia - Die freie Enzyklopädie [*Verwaltungsgliederung*]. Najdeno 16. maja 2008 na spletnem naslovu <http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96sterreich>
45. Žutelija, Ž. (2008, 28. april). Prijateljska vrata. *Globus*, str. 34.