

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRGA KONTAKTNIH TANKOSLOJNIH
FASADNIH SISTEMOV NA PRIMERU PODJETJA
DEMIT d. o. o.**

Ljubljana, julij 2008

METKA MAVRI

IZJAVA

Študentka *Metka Mavri* izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom *doc. dr. Huga Zagorška*, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA DEMIT D. O. O.	2
2.1. ZGODOVINA BLAGOVNE ZNAMKE DEMIT	2
2.2. DEMIT DANES	3
2.2.1. Prodajni rezultati programa veziv in malt podjetja Fragmat TIM d. d. za leto 2006..	4
2.3. CILJI DEMITA V PRIHODNOSTI	5
3. ANALIZA TRGA KONTAKTNIH TANKOSLOJNIH FASADNIH SISTEMOV	6
3.1. OKOLJE, V KATEREM DELUJE PODJETJE DEMIT	6
3.1.1. Opis trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov.....	7
3.1.2. Opis proizvoda	10
3.1.3. Osnovni podatki o trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov	11
3.2. PREGLED PANOGE S POMOČJO PORTERJEVIH PETIH SIL	14
3.2.1. Obstoječa konkurenca	15
3.2.2. Potencialna konkurenca	17
3.2.3. Pogajalska moč kupcev	20
3.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev.....	22
3.2.5. Nevarnost pojava novih substitutov.....	23
3.2.6. Skupna ocena privlačnosti panoge.....	24
3.3. ANALIZA SODELOVANJA NA TRGU KONTAKTNIH TANKOSLOJNIH FASADNIH SISTEMOV	25
3.4. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA.....	27
4. TRENDI TRGA V PRIHODNOSTI	28
4.1. GIBANJE CEN SUROVIN.....	28
4.2. TRG ENERAGENTOV	28
4.2.1. Trg nafte	29
4.2.2. Cene kurilnega olja v Sloveniji.....	31
4.3. TRENDI NA STRANI POVPRASEVANJA.....	32
4.4. NARAŠČAJOČA EKOLOŠKA IN ENERGETSKA OSVEŠČENOST	33
4.4.1. Ekologija in Kjotski sporazum.....	33
4.4.2. Energijsko učinkovita gradnja	35
4.4.3. Nizko energijske in pasivne hiše.....	36
4.5. POMEN ZNANJA IN TEHNOLOGIJE	38
4.5.1. Znanje.....	38
4.5.2. Tehnologija.....	39
5. SWOT ANALIZA IN MOŽEN RAZVOJA PODJETJA DEMIT V PRIHODNOSTI...	40
5.1. KLJUČNE UGOTOVITVE IN IZHODIŠČA ZA ODLOČANJE	41
6. SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	44

1. UVOD

V času velikih klimatskih sprememb, ko so poletja vse bolj vroča in zime vse bolj hladne, je pomen kvalitetnih izolacij vse večji. Ljudje se zavedajo, da lahko s kvalitetno toplotno izolacijo stavb zmanjšajo izgube proizvedene energije za segrevanje ali ohlajevanje bivalnih prostorov. Upamo lahko, da so časi, ko so gradbinci na betonski ali opečnati zunanji zid zgradb neposredno nanašali zaključni fasadni omet, že mimo. Pri izvedbah fasad brez vsake toplotne izolacije je koeficient toplotne prehodnosti zunanjih zidov večji, kot ga dopuščajo standardi, poleg tega pa se pozimi pogosto pojavlja problem hladnih prostorov in sten, poleti pa se ti prostori pregrevajo. Hladni in vlažni zidovi pa vodijo k pojavom alg in plesni na notranjih stenah bivalnih prostorov, kar slabša bivalne pogoje v naših zgradbah.

Fasadni sistemi so preiščeni in v praksi potrjeni sistemi za zaščito stavbe pred mrazom, vročino, vlago, dežjem in drugimi neugodnimi vplivi okolja, poleg tega pa je njihova funkcija tudi dekorativna. Danes se na trgu pojavljajo proizvajalci, ki nam ponujajo različne fasadne sisteme za toplotno izolacijo zunanjih sten zgradb. Večina ljudi se še vedno odloča za izvedbo kontaktnega tankoslojnega fasadnega sistema, zato sem se odločila, da za diplomsko delo poskušam ugotoviti, kakšno stanje vlada na tem trgu pri nas.

Cilj mojega diplomskega dela je torej analizirati stanje na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v Sloveniji. Z uporabo koncepta Porterjevih petih sil bom poskušala ugotoviti, kakšen je položaj podjetja Demit d. o. o., ki je eden izmed proizvajalcev in ponudnikov tega proizvoda na našem trgu. Poskusila bom pojasniti tudi, kateri so tisti trendi, ki bodo zaznamovali prihodnost tega trga, in na podlagi katerih bo v prihodnje možno dosegati konkurenčne prednosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz 6 poglavij. Uvodnemu delu sledi predstavitev podjetja Demit d. o. o. in njegovi cilji v prihodnosti.

Tretje poglavje zajema poglobljeno analizo trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. Najprej sem na kratko predstavila okolje, v katerem podjetje deluje. Sledi podrobnejša analiza trga s pomočjo koncepta Porterjevih petih sil, ki nam pokaže, kakšna je privlačnost trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. Nato sem obravnavala sodelovanja med podjetji znotraj trga. Na koncu poglavja sem predstavila tudi ključne dejavnike uspeha.

V četrtem poglavju podrobneje preučujem posamezne trende, ki so značilni za slovenski trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. Na podlagi preteklih in sedanjih gibanj skušam v tem delu diplomskega dela predvideti njihovo gibanje tudi v prihodnje.

V zadnjem, petem poglavju, na podlagi pridobljenih spoznanj, s pomočjo SWOT analize, prikazujem prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Demit. Preko analize tako skušam izluščiti izhodišča za nadaljnji razvoj podjetja.

V sklepu predstavljam ugotovitve, ki sem jih dobila skozi diplomsko delo.

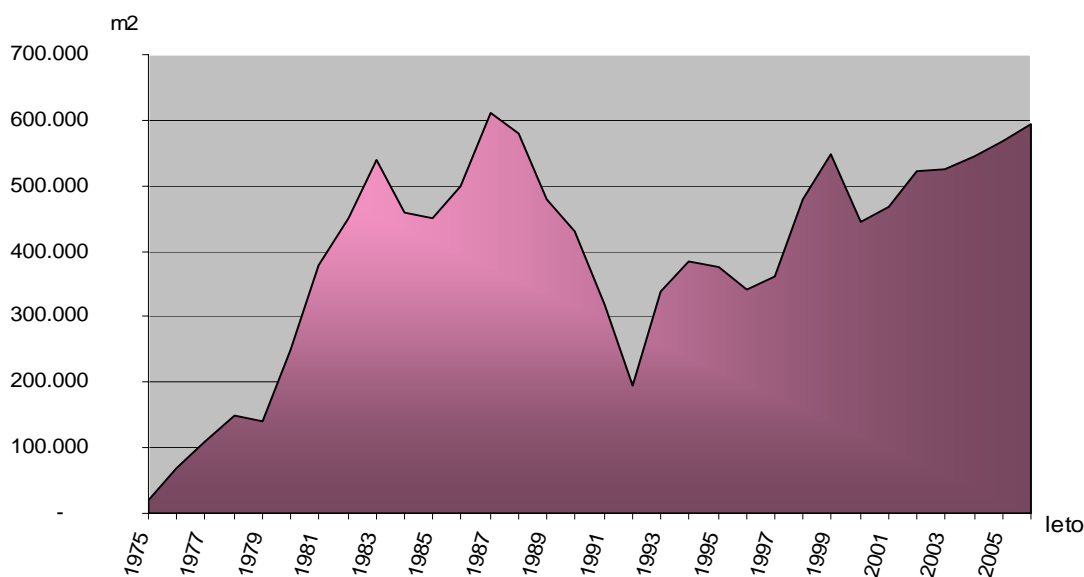
2. PREDSTAVITEV PODJETJA DEMIT D. O. O.

Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov deluje tudi podjetje Demit d. o. o., katerega sedež in proizvodnja se nahajata v Spodnji Rečici pri Laškem. Podjetje s svojo blagovno znamko Demit nastopa na trgu že več kot 30 let. V samo analizo trga bom vključila več podatkov tega podjetja in poskušala ugotoviti njegov položaj na trgu. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila zgodovino podjetja Demit, njegovo delovanje danes in njegove cilje v prihodnje.

Zgodovina blagovne znamke Demit

Začetki blagovne znamke Demit segajo v leto 1974, ko je takratno podjetje Tim Laško od nemškega strokovnjaka dr. Hecka kupilo licenco za izdelovanje materialov za toplotnoizolacijske fasade. Pred tem se je podjetje ukvarjalo s proizvodnjo stiropora (gradbenega in embalažnega) in hidroizolacijskega materiala. Prvotno se je fasadni sistem imenoval Dämmit, kar so po svoje poimenovali Demit. To ime je trg dobro sprejel, saj je pozneje postalo sinonim za toplotnoizolacijske fasade na osnovi stiropora na slovenskem in jugoslovanskem prostoru.

Slika 1: Prodaja fasadnega sistema Demit od leta 1975 do 2006



Vir: Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007.

V proizvodnji fasadnih materialov je podjetje Tim Laško, z blagovno znamko Demit, proti koncu osemdesetih let, doseglo obseg proizvodnje okrog 600.000 kvadratnih metrov na leto. Zaradi osamosvajanja naše držav in izgube deleža prodaje na trgih bivše Jugoslavije, je podjetje v začetku devetdesetih let doživelo večji izpad v prodaji in proizvodnji. Hkrati so se na trgu pojavili novi proizvajalci, ki so dodatno otežili vračilo na dosežen obseg proizvodnje iz konca osemdesetih. Ob stalnem posodabljanju sistema in bogatenju asortimenta proizvodov, vključno z različnimi tipi zaključnih slojev, danes zopet dosegajo ta obseg. Po tej zaslugi so še vedno vodilni po kvaliteti proizvodov v tem delu Evrope, kar jim priznava tudi konkurenca (Interno gradivo podjetja Fragmat Tim d. d., 2007).

Demit danes

Podjetje Demit, prodaja toplotnoizolacijskih fasad, inženiring in zaključna dela v gradbeništvu d. o. o. ali krajše Demit d. o. o. je danes del Sistema Fragmat, ki poleg že omenjenega podjetja zajema še 7 tovarn stiropora, od tega dve v Sloveniji, ostale v državah bivše Jugoslavije in 2 tovarni bitumenskih hidroizolacijskih materialov. S samostojnim poslovanjem je Demit d. o. o. pričel z začetkom leta 2007. Podjetje je nastalo z izločitvijo programa Veziv in malt iz podjetja Tim Laško d. d., kot posledica načrtovane programske konsolidacije skupine Fragmat.

Podjetje zaposluje 32 delavcev, njegova osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja veziv in malt za izdelavo toplotnoizolacijskih kontaktnih fasad ter v manjšem obsegu tudi vgradnja fasadnih sistemov pod blagovno znamko Demit. Proizvodnji program torej obsega fasadni sistem Demit in vse komponente zanj, vključno s stiropornimi fasadnimi ploščami Demit. S tem podjetje nadaljuje tradicijo v proizvodnji in vgradnji toplotnoizolacijskih fasad na slovenskem.

Demit se zaveda, da deluje na trgu, kjer je mogoče uspeh doseči le z inovativnostjo in znanjem, zato nenehne raziskave in razvoj zagotavljajo posodabljanje in uvajanje vedno novih materialov ter velik nabor barv in različnih struktur zaključnih ometov. Kakovostno ponudbo nadgrajujejo s svetovanjem strankam, z usposabljanjem izvajalcev fasad in z nadzorom vgrajevanja fasadnega sistema Demit.

Uspešnost podjetja se kaže tudi z dobljenimi certifikati za kakovost ISO 9001 in ISO 14001, s katerim je podjetje obvezano, da proizvaja neškodljive in okolju prijazne izdelke. Ker se zavedajo pomembnosti zdravega in varnega življenjskega okolja, je kakovost, odnos do okolja, poklicnega zdravja in varnost zaposlenih, sestavina poslovnega načrtovanja, izvajanja in preverjanja na vseh področjih podjetja.

Čeprav Demit d. o. o. ni staro podjetje, pa si je njegov proizvodnji in prodajni program že v preteklosti, še v okviru podjetja Tim Laško, s svojo prisotnostjo na trgu, pridobil naslednje konkurenčne prednosti (Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007):

- dolgoletna tradicija izdelovanja termoizolacijskih fasadnih sistemov pod blagovno znamko Demit,
- aktivno delovanje je privedlo do visokega tržnega deleža na domačem trgu,
- dobro izgrajena distribucijska mreža,
- povezanost z vgrajevalci fasad,
- kakovost izdelkov potrjena s strani trga,
- edini proizvajalec, ki poleg materiala ponuja tudi izvedbo fasadnih sistemov.

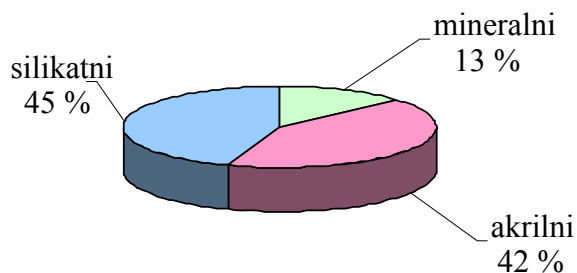
Prodajni rezultati programa veziv in malt podjetja Fragmat TIM d. d. za leto 2006

Prodaja programa veziv in malt podjetja Fragmat Tim je v letu 2006 dosegla vrednost 4.727.925 EUR¹, kar je predstavljalo 20 % prodaje celotne družbe in je za 15 % preseгла planirano vrednost. Prodanih je bilo preko 40.000 m³ stiropornih Demit plošč, kar pri povprečni debelini 8 cm znaša preko 500.000 m². Največjo rast je program dosegel s prodajo fasad skupaj z izvedbo. Podjetje je planiralo nižjo rast, dejansko pa so realizacijo iz leta 2005 presegli za 32 %. V letu 2006 so ponovno beležili upadanje prodaje mineralnih in silikatnih zaključnih slojev in ustreznih prednamazov. Vzrok za takšno stanje je predvsem skromna ponudba tako barvnih tonov teh vrst zaključnih slojev, kot tudi ustrezna storitev priprave zaključnih slojev. Podjetje Fragmat Tim namreč ni imelo mešalnic zaključnih slojev in barv na terenu, kot jih imajo konkurenti. Fasadni sistem Demit v letu 2006 ni bil preizkušen iz strani gradbenega inštituta v Nemčiji in zato podjetje ni imelo ustreznega dokumenta, ki bi potrjeval skladnost proizvodov z nemškimi standardi. Zaradi neizpolnjevanja teh zahtev, so pri proizvajalcih montažnih hiš v celoti izgubili posle s fasadnimi materiali za nemški trg.

Proizvodnja lepil in malt je bila v letu 2006 večja od načrtovane. Kot novost so trgu ponudili tudi dva nova proizvoda, Stirolim in Termoščit. V proizvodnji mokrega zaključnega sloja vseh granulacij so približno polovico proizvodnje predstavljali silikatni zaključni sloji, polovico pa akrilni. Delež barvnih zaključnih slojev se je glede na predhodno leto še povečal.

¹ K vrednost prodaje programa veziv in malt za leto 2006 ni prišteta vrednost prodaje Demit plošč, ki so prav tako sestavni del fasadnega sistema Demit. Proizvodnja in prodaja teh plošč je bila všteta v program termoizolacij, saj je bila družba Fragamt Tim d. d. v letu 2006 razdeljena v tri programe; program termoizolacij, program hidroizolacij in program veziv in malt. Prodaja stiropornih plošč Demit je s samostojnim poslovanjem podjetja Demit d. o. o. postala del njihovega prodajnega programa.

Slika 2: Deleži zaključnih slojev (v % glede na prodano količino v letu 2006)



Vir: Interno gradivo podjetja Fragmat Tim d. d., 2006.

Prodaja na tujih trgih je bila usmerjena predvsem na trge bivše Jugoslavije. Letni plan prodaje je bil realiziran in je za četrtno presegal realizacijo prejšnjega leta. Na tržišču Hrvaške je bil s prodajo obstoječim kupcem plan in lanskoletna realizacija presežena za približno 20 %. Na tržišču BIH, kjer je prodaja v glavnem bazirala na enem pogodbenem kupcu, pa je bil plan presežen za četrtno in s tem so za 16 % presegli realizacijo prejšnjega leta. Za Makedonijo so planirali vključitev podjetja Fragmat MAK v trženje fasade Demit, vendar so za planom precej zaostali.

V veliki meri sta na visoko preseganje planov prodaje v letu 2006 vplivala predvsem izredno ugodno vreme, ki je bilo gradbincem naklonjeno vse do konca leta, in povečano povpraševanje oziroma visoka rast stanovanjske gradnje v Sloveniji.

Cilji Demita v prihodnosti

Z začetkom samostojnega poslovanja so si v Demitu na podlagi razmer, ki vladajo v okolju in na podlagi pričakovanj v prihodnosti, zastavili novo vizijo in poslanstvo podjetja.

Vizija podjetja Demit:

»Postati ugledno in uspešno podjetje za proizvodnjo in prodajo kakovostnih toplotnoizolacijskih fasadnih sistemov pod blagovno znamko Demit na jugovzhodnih trgih Evrope« (Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007).

Poslanstvo podjetja Demit:

»Proizvodnja fasadnih komponent in prodaja kvalitetnih toplotnoizolacijskih fasadnih sistemov, ki prispevajo k zmanjšanju porabe energije in k izboljševanju bivalnega okolja potrošnikov, z namenom ustvarjanja dobička za lastnike ter za razvoj družbe in zaposlenih« (Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007).

Poleg vizije in poslanstva so opredelili tudi nove cilje delovanja, saj se zavedajo, da le uresničevanje dobro in realno postavljenih ciljev prinaša uspešnost v poslovanju. V osnovi si želijo rast in razvoj družbe, ki bosta zagotovila ustrezen dobiček za lastnika, uresničevala fiziološke in socialne potrebe zaposlenih, izboljševala kvaliteto izdelkov in storitev ter omogočila razširitev prodajnega asortiment podjetja (Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007).

Za uresničitev te želje morajo izpolniti več manjših ciljev:

- stalno spremljanje potreb kupcev, ki je podlaga za izboljševanje in prilagajanje izdelkov porabnikom,
- razvoj in proizvodnja stranskih in novih proizvodov, ki bi razširili prodajni asortiment podjetja, povečali izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti in zmanjšal sezonski vpliv (gradbena sezona),
- permanentno usposabljanje kadra in stimulatивно nagrajevanje, ki bo rešilo problem zagotavljanja delavcev z ustrežno izobrazbo in izkušnjami,
- agresiven marketinški in prodajni nastop, s katerim bodo ohranili tržni delež,
- premišljeno planiranje aktivnosti in prerazporeditev delovnega časa, ki bi zmanjšal odvisnost od gradbene sezone.

Našteti cilji so podlaga za doseganje ciljev dolgoročnega uravnoveženega delovanja podjetja Demit d. o. o.

3. ANALIZA TRGA KONTAKTNIH TANKOSLOJNIH FASADNIH SISTEMOV

Analizo trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov začinem s podpoglavjem o okolju v katerem podjetje Demit deluje. V tem delu bom opisala trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov, predstavila proizvod in opredelila osnovne podatke o trgu. Glavni del tega poglavja pa predstavlja analiza trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v Sloveniji s pomočjo Porterjevega modela petih silnic, na podlagi katere bom lahko ugotovila privlačnost tega trga. Temu sledita še poglavji o analizi sodelovanja na trgu in ključnih dejavnikih uspeha.

Okolje, v katerem deluje podjetje Demit

Za uspešno poslovanje mora podjetje poznati okolje v katerem deluje, saj lahko le-to bistveno vpliva na njegov uspeh in nadaljnji razvoj. Razmere na trgu namreč razkrivajo, ali je okolje, v katerem podjetje posluje, ugodno ali ne in kaj lahko podjetje od okolja pričakuje. Poznavanje panožnega okolja je izredno pomembno za podjetje, saj lahko le s poznavanjem podjetje izkorišča priložnosti okolja in se pravočasno izogne neugodnim

vplivom. Opazovanje okolja obsega zbiranje in analiziranje informacij iz okolja ter s tem ugotavljanje njihovih vplivov na sedanje in predvsem prihodnje poslovanje podjetja.

Opis trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov

Kontaktne tankoslojne fasadni sistemi so se v Sloveniji pojavili, ko je podjetje Tim Laško kupilo licenco za izdelovanje materialov za toplotnoizolacijske fasade od nemškega strokovnjaka dr. Hecka, leta 1974. Pred tem so za izolacijo obodnih delov zgradb uporabljali predvsem izolacijske omete in debeloslojne fasadne sisteme, na trislojnih gradbenih ploščah. Te plošče so narejene iz lesne volne, jedro pa je izdelano iz stiropora ali mineralne volne.

Glede na koncept razvoja trga² lahko za trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov rečemo, da je na stopnji zrelosti, saj je zanj značilna stalna in počasna rast. Konkurentov je precej in ponujajo podobne izdelke. Počasna stopnja rasti in veliko število med seboj enakovrednih konkurentov vodijo do vedno močnejšega rivalstva na trgu (Jaklič, 2005, str. 322–323), kar posledično zmanjšuje možnost za dodatni donos, s tem pa dobičkonosnost panoge pada.

Kljub temu, da se v Sloveniji na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov pojavlja več ponudnikov, trg ni zasičen, saj je več kot polovica hiš v celotnem stanovanjskem sektorju s še nedokončano toplotno zaščito obodnih sten. To so večinoma hiše, ki so nastale še v času prejšnje države. Poleg starih nedokončanih hiš, pa se na trgu vsak dan pojavljajo novi objekti, ki prav tako potrebujejo toplotno zaščito zunanjih sten. Potrebe po fasadnih sistemih so torej velike, vendar določeni potencialni kupci nimajo denarja za takšne investicije.

Poleg podjetja Demit se na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov pojavljajo še drugi ponudniki, ki se med seboj zelo razlikujejo. Nekatera podjetja proizvajajo ves material za fasadne sisteme, druga podjetja samo nekaj komponent, ostalo pa pridobijo od drugih proizvajalcev. Predvsem so to podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo toplotno izolacijskega materiala, ali pa s proizvodnjo izdelkov iz betona, cementa in mavca. Ugotavljam, da na področju tankoslojnih fasadnih sistemov med njimi velikih bistvenih razlik ni. Jasno je, da vsako izmed teh podjetij zasleduje drugačne cilje in ima izoblikovano lastno strategijo, s katero poskuša doseči uspeh. Vendar pa menim, da vsi poskušajo kupce

² Teorija razvoja trga pravi, da se novi trgi pojavijo, ko je oblikovan izdelek, ki naj bi zadovoljil še ne izpolnjeno potrebo. Izumitelj ponavadi oblikuje izdelek za množičen trg. Konkurenti vstopajo na trg s podobnimi izdelki, kar privede do *rasti trga*. Končno rast počasi upade in trg preide na stopnjo *zrelosti*. Na trgu nastaja povečana *razdrobljenost*, dokler neko podjetje ne uvede dovolj močne nove značilnosti. Takrat se *trg utrdi*, tako da nastane manj večjih segmentov. Ta stopnja ne traja dolgo, ker konkurenti posnemajo nove značilnosti. Prične se nihanje naprej in nazaj med utrditvijo trga, ki nastane z inovacijo, in razdrobljenostjo zaradi konkurence. Trg za sedanjo tehnologijo bo upadel zaradi odkritja naprednejših tehnologij (Kotler, 1996, str. 379).

pridobiti s ponudbo proizvodov, ki so visoke kakovosti, zanesljivi, enostavni za uporabo in funkcionalni.

Proizvajalce, ki poleg podjetja Demit na trgu ponujajo materiale za izvedbo kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov, bom na kratko predstavila v nadaljevanju:

- **JUB**

Družba JUB kemična industrija d. d. že od leta 1875, ko so začeli s proizvodnjo barv, vzdržuje tradicijo kvalitetne proizvodnje barv, ometov in drugih izdelkov s področja gradbene kemije. Od leta 1994 je JUB delniška družba v lasti zaposlenih. V letu 2006 so proizvedli 126.000 ton izdelkov in kar 75 % proizvodnje so izvozili v 18 držav. JUB je tudi mednarodno podjetje, saj ima 9 odvisnih hčerinskih podjetij, predstavništev in partnerskih podjetij v številnih državah.

Fasadne sisteme ponujajo na trgu približno 20 let. Za Jubizol Fasado so kot prvi slovenski proizvajalec in med prvimi v Evropski uniji nasploh, pridobili evropsko tehnično soglasje. Sami ne proizvajajo vseh komponent fasadnega sistema, dobavljajo izolacijski material (stiropor in kameno volno). Letno vgradijo približno 250.000 m² fasadnih sistemov.

- **TERMO**

Termo d. d., industrija termičnih izolacij, Škofja Loka ima 50 letno tradicijo proizvodnje toplotnih izolacij iz kamene volne, ki jo trži pod imenom Tervol. Poleg izdelkov iz kamene volne izdeluje tudi izdelke iz armiranega poliestra. Do leta 1989 je podjetje delovalo kot del Termike, Ljubljana. Po osamosvojitvi je pod imenom Termo nadaljevalo s to dejavnostjo. V začetku leta 2006 je podjetje dobilo novega lastnika, koncern Knauf Insulation in tako postalo del enega največjih proizvajalcev izolacij na svetu. Včasih je podjetje poslovalo pretežno z jugoslovanskim trgom, v začetku devetdesetih pa se je preusmerilo na zahodnoevropski trg, kamor danes proda 70 % celotne proizvodnje.

Termo proizvaja izolacijo za vse vrste fasadnih sistemov, od prezračevalnih do kontaktnih tankoslojnih in debeloslojnih. Tankoslojni fasadni sistem na kameni volni ponujajo na trgu približno 10 let. Vseh komponent fasadnega sistema sami prav tako ne proizvajajo. Letno vgradijo približno 300.000 m² tankoslojnih fasadnih sistemov.

- **NOVOLIT**

Novolit d. d. je bil ustanovljen leta 1923. Sprva se je podjetje ukvarjalo z žagarstvom, danes pa na trgu ponuja različne izolacijske materiale. Najbolj znane so njihove lahke gradbene plošče za toplotno in zvočno izolacijo ter absorpcijo zvoka pod imenoma: Kombivol in Kombipor. Les, pridobljen z redčenjem gozdov, je že desetletja njihova osnovna surovina za izdelavo izolacijskih plošč iz lesne volne, znane pod imenom Novolit. Te izolacijske plošče so že dolga leta med vodilnimi izolacijskimi materiali. Zaradi potreb prilagajanja zahtevam trga, so leta 1998 pričeli s proizvodnjo ekspaniranega polistirena.

Čeprav sami pravijo, da ne ponujajo fasadnih sistemov, jih v analizi predstavljam kot konkurenta, saj imajo v svojih cenikih opredeljeno ceno za fasadne sisteme na osnovi stiropora, prav tako ponujajo veliko material potrebne za njihovo izdelavo. Ocenjujem, da letno prodajo približno 200.000 m² tankoslojnih fasadnih sistemov.

- **BAUMIT**

Baunit gradbeni materiali d. o. o. je na slovenskem trgu prisoten od leta 1994 in je v 100 % lasti avstrijskega proizvajalca gradbenih materialov Wietersdorfer Baustoffe Beteiligungs GmbH. Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom prodaje gradbenih materialov blagovne znamke Baunit na področju Slovenije. Njihov prodajni program obsega: fasadne sisteme, notranje in zunanje omete, zaključne sloje za fasade, gradbena lepila, veziva, sanacijske sisteme in drugo. Postati želijo vodilni ponudnik fasadnih sistemov na slovenskem trgu, kar nakazujejo tudi z agresivnim marketingom in s kratkimi dobavnimi roki. Letno vgradijo približno 150.000 m² tankoslojnih fasadnih sistemov.

- **SAINT-GOBAIN WEBER TERRANOVA**

Podjetje Saint-Gobain Weber Terranova d. o. o. je specializiran za proizvodnjo fasadnih izolacijskih sistemov in materialov, lepil za keramiko in plinobetona ter zidnih izravnalnih mas. Na slovenskem trgu so prisotni od leta 1994. Pred časom so bili poznani predvsem po debelosojnih fasadnih sistemih, v zadnjih letih pa trgu uspešno ponujajo tudi tankoslojne fasadne sisteme. Leta 2001 so odprli tovarno v Grosupljem in od takrat se je njihov delež na trgu povečal in letno znaša približno 100.000 m² tankoslojnih fasadnih sistemov.

- **ROEFIX**

Roefix gradbeni materiali d. o. o., Slovenija je predstavništvo mednarodnega proizvajalca gradbenih materialov, ki je prisoten s svojimi proizvodnjami in predstavništvi na trgih zahodne, vzhodne in tudi jugovzhodne Evrope. Trgu ponuja inovativne izdelke, ki ustrezajo najvišjim tehničnim, ekološkim in ekonomskim zahtevam. Proizvodni in prodajni program podjetja Roefix obsega: malte za zidanje, betonske mase, strojne omete, izravnalne mase in gradbena lepila, proizvode za sanacije in obnavljanje fasad, proizvode za toplotnoizolacijske fasadne sisteme na osnovi več vrst izolacijskih materialov (mineralna volna, stiropor, mineralne plošče, ipd.). V Sloveniji Roefix vgradi približno 160.000 m² tankoslojnih fasadnih sistemov letno.

Na tem mestu se mi zdi pomembno omeniti tudi trgovska podjetja, ki ponujajo fasadne sisteme, kateri pa so vprašljive kakovosti in ne ustrezajo vsem veljavnim standardom, zato jih na našem trgu ne bi smeli tržiti. Komponente so večinoma uvožene iz različnih držav, njihova kompatibilnost ni nikjer preverjena in zato vprašljiva. Pri analizi trga teh ponudnikov ne smemo povsem pozabiti, saj kljub vprašljivi kakovosti ponujajo fasadne sisteme po razmeroma nizki ceni, kar je za neinformirane kupce zelo mamljivo.

Tabela 1: Prednosti in slabosti konkurentov, ki se pojavljajo na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov

	Prednosti	Slabosti
Demit	<ul style="list-style-type: none"> - 30-letna tradicija na trgu fasadnih sistemov - uveljavljena blagovna znamka - povezanost z vgrajevalci fasad - nudenje izvedbe fasad - dokaj visok tržni delež - proizvajalci vseh komponent fasadnih sistemov 	<ul style="list-style-type: none"> - en fasadni sistem - dolgi dobavni roki - malo promocijskih aktivnosti - skromen asortiment lastnih izdelkov
Jub	<ul style="list-style-type: none"> - 20-letna tradicija na področju fasadnih sistemov - izdelava barvnih študij - prvi so pridobili ETAG - širok asortiment ostalih izdelkov - mešalnice barv po celi Slovenji 	<ul style="list-style-type: none"> - prodajne poti prilagojene prodaji barv in ne prodaji gradbenega materiala - ne proizvajajo vseh komponent fasadnega sistema - kupcu ne nudijo vgradnje fasadnih sistemov
Termo	<ul style="list-style-type: none"> - proizvodi primerni za požarno ogrožene stavbe - širok asortiment ostalih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - sami ne proizvajajo vseh komponent za fasadne sisteme - kupcu ne nudijo vgradnje fasadnih sistemov
Novolit	<ul style="list-style-type: none"> - širok asortiment ostalih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - kupcu ne nudijo vgradnje fasadnih sistemov - sami ne proizvajajo vseh komponent za fasadne sisteme
Baunit	<ul style="list-style-type: none"> - aktiven marketing - več različnih fasadnih sistemov - kratki dobavni roki - izdelava barvnih študij - širok asortiment ostalih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - proizvode uvažajo - niso proizvajalci vseh komponent za fasadne sisteme - kupcu ne nudijo vgradnje fasadnih sistemov
Saint-Gobain Weber Terranova	<ul style="list-style-type: none"> - več različnih fasadnih sistemov - izdelava barvnih študij - aktiven marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - proizvode uvažajo - niso proizvajalci vseh komponent za fasadne sisteme - kupcu ne nudijo vgradnje fasadnih sistemov
Roefix	<ul style="list-style-type: none"> - več različnih fasadnih sistemov - širok asortiment ostalih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - kupcu ne nudijo vgradnje fasadnih sistemov - niso proizvajalci vseh komponent za fasadne sisteme

Vir: Lastne ugotovitve.

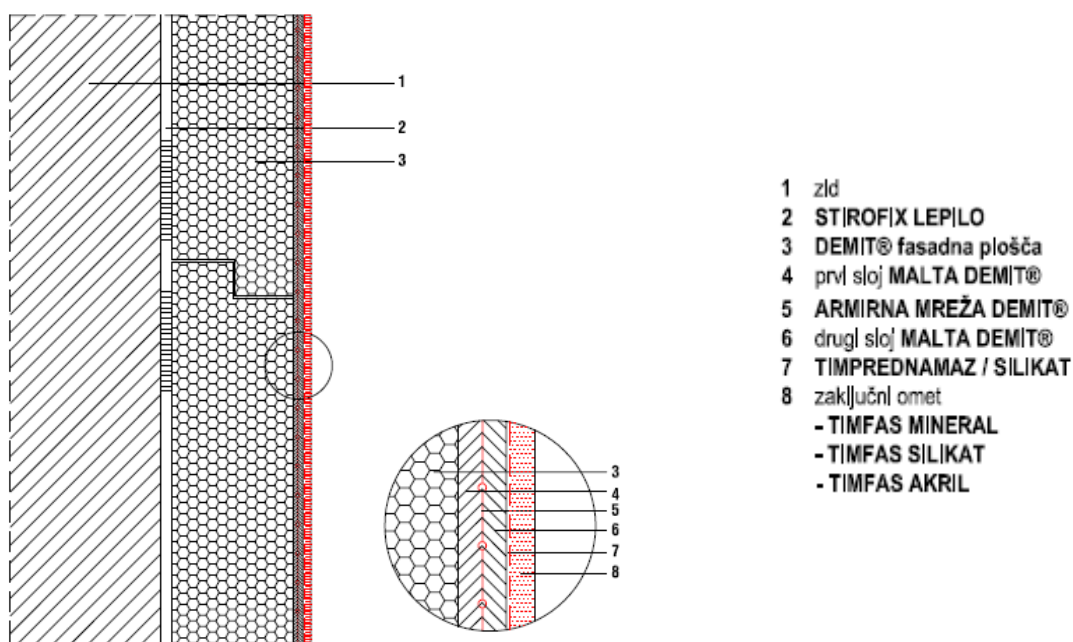
Opis proizvoda

Fasada stanovanjskega objekta je najpomembnejša zaščita stavbe, saj obodne stene ponavadi predstavljajo največjo površino zgradb. Pri tem ne gre le za estetsko oblikovanje

objekta, ki daje prvi vtis o neki hiši, temveč zagotavlja ustrezne bivalne razmere v objektu. Pravilno izolirana fasada namreč prinaša velik prihranek energije pozimi in varuje pred močnimi sončnimi žarki poleti.

Zunanje zidove zgradb lahko pred toplotnimi izgubami zavarujemo z različnimi fasadami. V glavnem fasade razdelimo na kontaktne in prezračevane. V Sloveniji se še vedno največ kupcev odloči za vgradnjo kontaktnih fasad. Pri takšni fasadi je na zid nalepljen in po potrebi tudi mehansko pritrjen toplotnoizolacijski material, katerega nato zaščitimo z ometom. Kot izolacijo lahko uporabimo različne materiale, na primer ekspanziran polistiren oziroma stiropor, mineralno ali stekleno volno in trislojne (kombi) gradbene plošče, katerih jedro je izdelano iz stiropora ali mineralne volne. Omet je lahko debeloslojni ali tankoslojni. V Sloveniji se največ investitorjev odloča za tankoslojne, ki so debeli sedem ali osem milimetrov. Tak omet je sestavljen iz osnovnega in zaključnega ometa, ki je lahko mineralni, silikonski, silikatni ali akrilni.

Slika 3: Vertikalni prerez Demit fasadnega sistema



Vir: Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007.

Osnovni podatki o trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov

Panogo opredelimo kot skupino podjetij (Kotler, 1996, str. 225), ki ponujajo izdelke ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi. Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov to skupino sestavlja 7 podjetij, ki so si zelo različna, zato jih je težko primerjati. Tako kot za vse vrste izolacijskih materialov tudi za fasadne sisteme ni natančnih podatkov o vrsti in količini materialov, ki se prodajajo na slovenskem trgu. Eden od vzrokov, da natančnega statističnega spremljanja podatkov ni, je verjetno ta, da so podjetja razdeljena v

kar štiri združenja³ pri Gospodarski zbornici Slovenije. Večina od teh za svoj segment nima preglednih podatkov o prodaji, kaj šele o tržnih deležih. Ocene podjetji so torej vse, kar se da najti o tej panogi.

Ocenjem, da je izdelovanje izolacijskih materialov in s tem tudi izdelovanje materiala za fasadne sisteme, zelo obetavna panoga. Trgi izolacijskega materiala so razviti trgi, vendar še vedno rasejo za sedem do deset odstotkov na leto. Zaradi nadaljnje rasti gradbene dejavnosti padca proizvodnje še nekaj časa ni za pričakovati. Vzroka za razcvet prodaje termoizolacij in s tem tudi fasadnih sistemov sta predvsem dva: čedalje višje cene energije za ogrevanje in hlajenje prostorov ter prizadevanja za zmanjšanje onesnaženosti okolja. Proizvodnja izolacijskega materiala je, kot pravijo proizvajalci sami, brez dvoma panoga prihodnosti. Kajti tudi če bi gradnja povsem zastala, je še vedno zelo veliko starih objektov, ki niso ustrezno izolirani in bi jih bilo treba urediti.

Tabela 2: Čisti prihodki od prodaje in čisti dobički podjetij na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v letu 2006, ter število zaposlenih

Podjetje	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Čisti dobiček (v EUR)	Število zaposlenih
Fragmat TIM	25.113.378	701.698	229
JUB	63.927.800	4.139.179	343
Termo	70.315.202	6.571.587	498
Novolit	13.749.382	283.463	154
Baumit	11.097.288	530.842	18
Saint Gobain Weber Terranova	3.841.108	324.829	18
Roefix	7.411.730	451.857	17

Vir: Letna poročila podjetij za poslovni leto 2006.

V letu 2006 je bilo na trgu tankoslojnih fasadnih sistemov 7 podjetij, ki so skupaj zaposlovala 1277 ljudi. Po velikosti⁴ sta bili na trgu dve veliki, dve srednji in tri mala podjetja. Podjetja pa se niso razlikovala le v velikosti, ampak tudi v drugih stvareh. Ker se večina podjetij ne ukvarja samo s proizvodnjo materiala za fasadne sisteme in ker je težko oceniti delež, ki predstavlja proizvodnjo materiala za fasadne sisteme v celotnem podjetju, je nerelevantno primerjati podatke prikazane v zgornji tabeli (Tabela 2).

³ Podjetja na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov propadajo Združenju kemijske industrije, Zbornici gradbeništva in industrije gradbenega materiala, Združenju za nekovine in Združenju za kovine.

⁴ Statistični urad Republike Slovenije deli podjetja po velikosti glede na število zaposlenih po naslednjih merilih: mikro (0–9 zaposlenih), majhna (10–49 zaposlenih), srednja (50–249 zaposlenih) in velika (250 + zaposlenih).

Po ocenah podjetja Fragmat TIM trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v Sloveniji letno proizvede in vgradi približno 2 milijona kvadratnih metrov fasadnih sistemov, kar je v letu 2006 vrednostno znašalo približno 75 milijonov evrov.

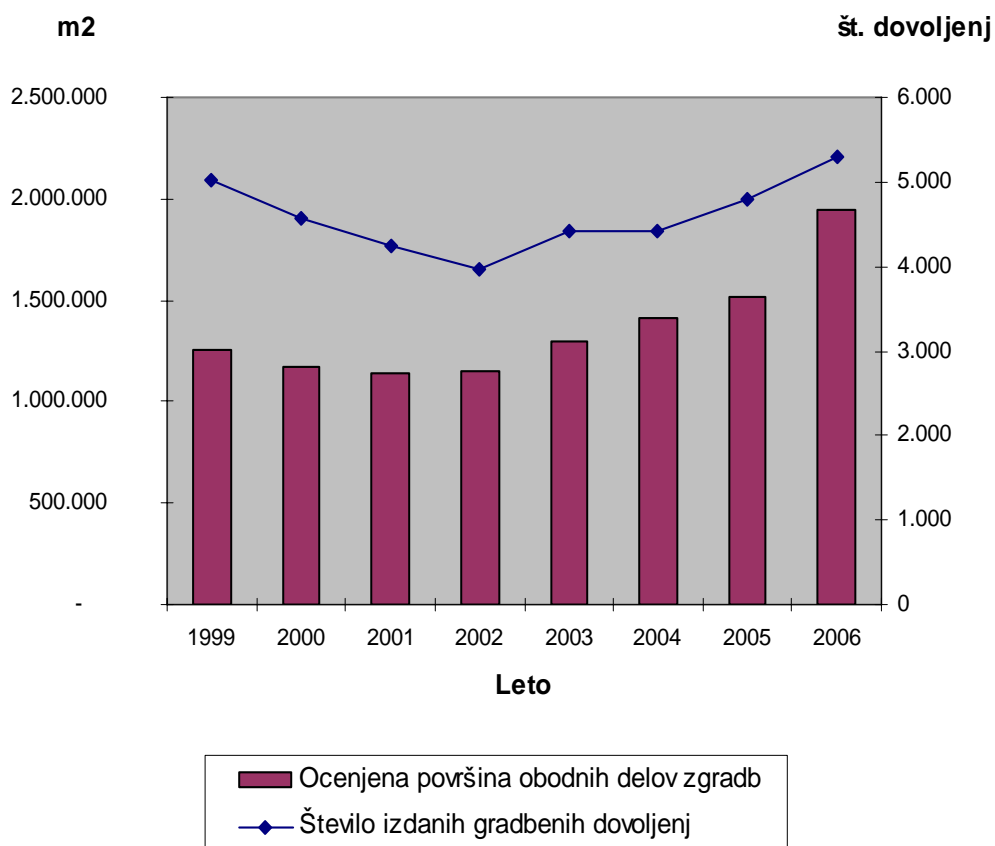
Glede na vrsto toplotno izolacijskega materiala vgrajenega v fasadne sisteme, ima ekspanzirani polistiren oziroma stiropor veliko prevlado na trgu. Več kot 65 % vseh vgrajenih kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je na osnovi stiropora. 30 % fasad je na osnovi kamene volne, v 5 % pa se kot toplotni izolator uporablja naravne toplotno izolacijske materiale, kot so pluta, lan in konoplja. Po ocenah podjetja Fragmat Tim stiropor skozi leta ohranja svoj delež na trgu oziroma ga povečuje. Medtem pa delež kamene in steklene volne, kljub agresivnemu marketingu, ki poudarja boljše lastnosti glede požarne varnosti in zvočne izolativnosti, izgublja svoj delež. Vedno bolj se uveljavljajo naravni materiali, zato gre v prihodnosti tudi pričakovati njihovo rast.

Zaradi dobre ozaveščenosti kupcev in investitorjev v Sloveniji, so se v zadnjem času povečale debeline toplotnih izolacij vgrajenih v fasadne sisteme. Uporabniki se ne odločajo več za štiri ali pet centimetrsko debelino izolacije, ampak za deset in dvanajst centimetrsko, nekateri pa tudi že za debelejšo. Kljub temu še vedno zaostajamo za našo severno sosedo, Avstrijci namreč v zidove vgrajujejo toplotne izolacije debeline 18, 20 in celo 30 centimetrov (Solan, 2007, str 28). Glede na stanje trgov izven naše države, lahko v prihodnosti tudi pri nas pričakujemo, da se bo debelina izolacije v fasadnih sistemih povečala.

Trendi v gradbeništvu v veliki meri vplivajo na trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. Po podatkih UMAR-ja se je vrednost gradbenih del v letu 2006 glede na predhodno leto zvišala za 15,3 %, kar je posledica tako sedaj že večletne rasti panoge, kot tudi ugodnih vremenskih razmer, ki so omogočile normalno gradbeno sezono tudi v tradicionalno mrtvih gradbenih mesecih.

Novo izgrajene zgradbe morajo po zakonodaji imeti ustrezno toplotno zaščito, ki preprečuje prevelike toplotne izgube. Na osnovi števila izdanih gradbenih dovoljenj in lastnosti zgradb (površina in prostornina zgradbe), je mogoče oceniti površino obodnih delov zgradb. Iz grafa (Slika 4 na strani 14) je razvidno, da se količina zunanjih sten zgradb skozi leta giblje podobno kot količina izdanih gradbenih dovoljenj, zato lahko podobno povezavo pričakujemo tudi v prihodnje. Trend rasti izdaje gradbenih dovoljenj je zadnjih nekaj let pozitiven, lani pa je bila rast več kot 10 %, medtem ko se je ocenjena površina obodnih delov objektov povečala za več kot 20 %. Tudi v prihodnosti se pričakuje podoben trend na področju izdaje gradbenih dovoljenj, vendar z manjšo stopnjo rasti. Res je, da se na vse objekte, za katere je bilo izdano gradbeno dovoljenje, ne vgrajuje tankoslojnih fasadnih sistemov, vendar omenjen podatek proizvajalcem materiala za fasadne sisteme omogoča okviren pregled nad potencialnim gibanjem obsega prodaje.

Slika 4: Površina obodnih delov zgradb, predvidena z izdanimi gradbenimi dovoljenji, 1999–2006

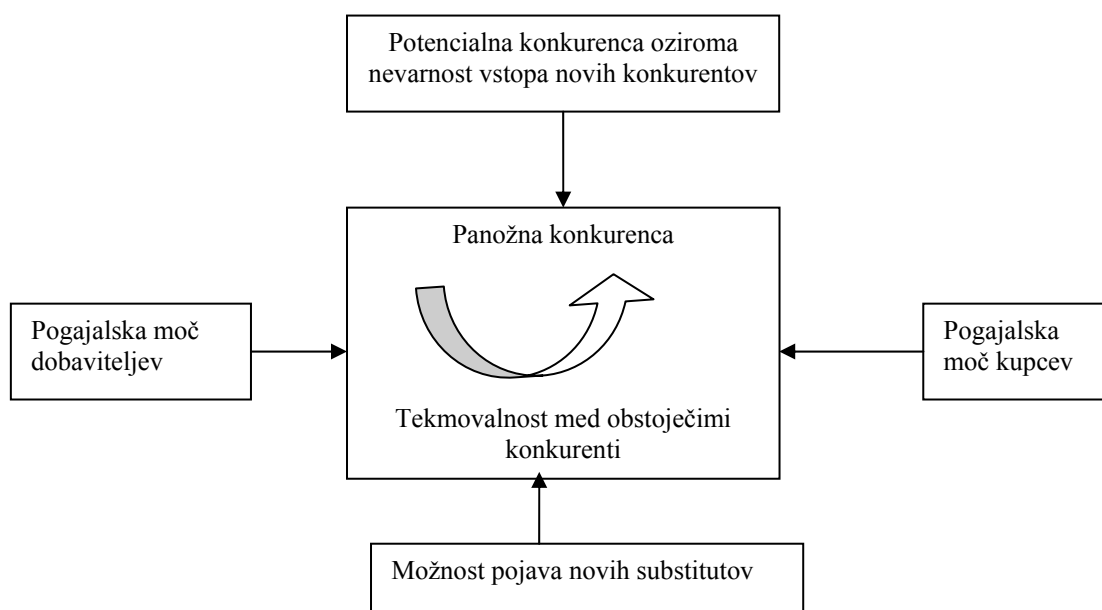


Vir: SURS; Lasten izračun.

Pregled panoge s pomočjo Porterjevih petih sil

Analizo okolja podjetja Demit je mogoče narediti s pomočjo modela, ki ga je leta 1980 razvil Michael Porter (Slika 5 na strani 15). Bistvo modela je identifikacija ključnih strukturnih značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil in s tem privlačnost in dobičkonosnost panoge. Po Porterjevemu modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih ključnih sil: panožne konkurence, potencialne konkurence, pogajalske moči dobaviteljev in kupcev ter možnosti pojava novih nadomestkov (Jaklič, 2005, str. 321).

Slika 5: Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami



Vir: Jaklič, 2005, str. 322.

Obstoječa konkurenca

Porter definira konkurenco kot proces, saj uvaja zahtevo uspešnosti poslovnih strategij. Poudarja, da tekmovalnost med podjetji nastane, ker eno ali več podjetij čuti pritisk ali vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja. V boju za boljši konkurenčni položaj uporabljajo različna orodja, na primer cenovno konkurenco, agresivno tržno komuniciranje, agresivno uvajanje novih proizvodov, poprodajne storitve in drugo. V večini primerov konkurenčni premiki oziroma dejavnosti podjetja vplivajo na položaj konkurentov in s tem pogosto izzovejo njihov odziv, saj so podjetja na tržišču v medsebojno odvisnem položaju (Porter, 1980, str. 3-34).

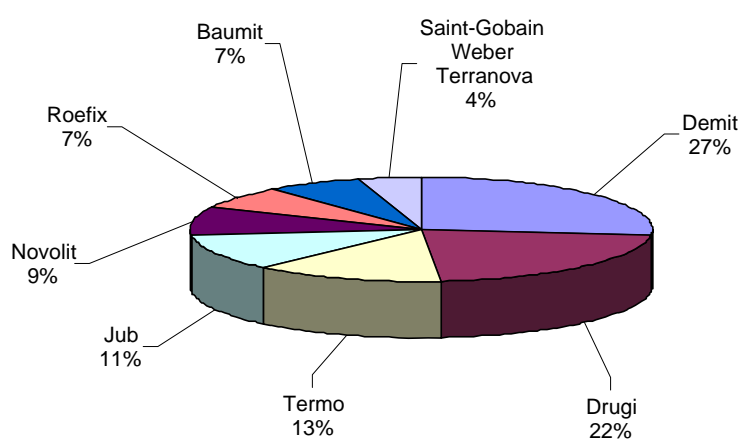
Dejstvo je, da mora vsako podjetje natančno določiti svoje konkurente in pridobiti čimbolj natančne podatke o vsakem tekmecu. Poznati mora kakovost, lastnosti in splet izdelkov, storitve, ki jih konkurenti nudijo odjemalcem. Njihovo cenovno politiko, distribucijsko pokritje, prodajno strategijo, oglaševalske in promocijske programe ter raziskovalno-razvojno, proizvodno, nabavno, finančno in druge strategije. Podjetje mora spremljati strategije konkurenčnih podjetij nenehno, saj uspešno podjetje svojo strategijo ves čas prilagaja in izboljšuje.

Obstoječa konkurenca torej kaže, kakšne so razmere med podjetji, ki že nastopajo na trgu v določeni panogi. Stopnjo tekmovalnosti znotraj panoge določajo dejavniki, kot so: število

podjetij v panogi, možnosti za rast trga, višina izstopnih stroškov za podjetje, višina fiksnih stroškov, značilnosti proizvoda in drugi (Jaklič, 2002, str. 322–323).

Trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov obvladuje **večje število podjetij**, katerih tržni deleži so razvidni iz spodnje slike (Slika 6). Več podjetij se bori za enake vire in enako število kupcev, kar povečuje njihovo tekmovalnost. Ne morem trditi, da so si podjetja enakovredna v velikosti in moči, vendar podobnost vidim v njihovi strateški usmeritvi. Vsa podjetja namreč stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi. To poskušajo izpolniti predvsem z močjo in prepoznavnostjo blagovne znamke, ki je kriterij dolgoročnega uspeha v konkurenčnem boju, rasti proizvodnje in prodaje. Število konkurentov je vsekakor spremenljivka, ki povečuje konkurenčni boj v panogi.

Slika 6: Tržni deleži na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v letu 2006



Vir: Interno gradivo podjetja Fragmat Tim d. d., 2007.

Ker je proizvodnja kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov, tako kot proizvodnja ostalih izolacijskih materialov, ocenjena kot zelo obetavna panoga, saj raste za 7 do 10 odstotkov na leto, padca še nekaj časa ni pričakovati. Vzrok za takšno rast naj bi bil v dejstvu, da izolacija zgradb delno rešuje problem visokih cen energentov in zmanjšuje onesnaženost okolja, poleg tega pa so zakonske zahteve po izoliranosti objektov čedalje višje. Dokaj **visoka stopnja rasti panoge** manjša stopnjo tekmovalnosti med podjetji, saj lahko podjetja ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekmovati med sabo.

Kot sem že ugotovila, se konkurenti med seboj razlikujejo, vendar pa so jim skupni **visoki fikсни stroški**, saj pri izdelavi fasadnih sistemov proizvajalci potrebujejo razvoj in tehnologijo, ki je specifična in posledično tudi zelo draga. Investicije v le-to pomenijo za podjetje visok fiksen strošek, ki sili v zapolnitev kapacitet proizvodnje. Hkrati velja, da je tehnologijo težko preusmeriti v drugo panogo, saj drugje ni uporabna. Iz vsega tega lahko sklepamo, da fikсни stroški predstavljajo enega od elementov, ki zastrujejo konkurenčne

razmere na trgu. Saj mora podjetje, ki ima visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto, kar povečuje rivalstvo med konkurenti.

Proizvodi na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov so si zelo podobni. Zaradi **nizke diferenciacije proizvodov** lahko potencialni kupec z lahkoto menja med enim in drugim ponudnikom. Stroški menjave ponudnika so za kupca zelo majhni, ali pa jih sploh ni. Tako bi lahko rekli, da razmere govorijo v prid večje konkurence v panogi.

Podjetja imajo na trgu ponavadi različne strategije, cilje, organizacijo in podobno. Raznolikost lahko povzroči, da posamezno podjetje ne pozna konkurentov in njihovih strategij, kar lahko privede do tega, da zaidejo na konkurentovo področje. To je še posebej pomembno, kadar na trgu veljajo določena pravila, katerih naj bi se podjetja držala. Ob nepoznavanju teh pravil, lahko z določenimi dejanji podjetje nehote škoduje konkurentom in s tem zaostruje stanje na trgu (Jaklič, 2005, str. 324).

Podjetja, ki nastopajo na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov so si zelo različna, tako po organizacijski obliki, številu zaposlenih in registrirani dejavnosti. Konkurenti imajo tudi različno zgodovino, kulturo in filozofijo, kar napoveduje veliko verjetnost, da bodo v poslovanju delovala zelo nepredvidljivo. Večja kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je tekmovalnost v panogi zaradi negotovosti. Na podlagi ugotovljenega lahko sklepamo, da je **raznolikost konkurentov** še en element, ki na trgu tankoslojnih fasadnih sistemov zaostruje konkurenčne razmere.

Na podlagi zgoraj napisanega lahko povzamem, da je stopnja konkurence na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v Sloveniji dokaj visoka.

Potencialna konkurenca

Potencialna konkurenca pomeni možnost pojava novih podjetij na trg, ki lahko prizadenejo obstoječe konkurente. Predvsem vplivajo na zmanjšanje dobička obstoječih ponudnikov, saj novi konkurenti prevzamejo del poslov obstoječih subjektov na trgu, torej se obstoječe povpraševanje na trgu porazdeli med več ponudnikov. Na drugi strani pa novi igralci zmanjšajo koncentracijo na trgu, kar poveča rivalstvo znotraj panoge. Vendar nova podjetja ne morejo brez težav vstopiti na trg, ker jim to otežujejo vstopne ovire. Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov obstaja veliko dejavnikov, od katerih nekateri bolj, drugi pa manj otežujejo vstop na trg.

Podjetja na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov ponujajo precej **nediferencirane proizvode**, vendar imajo dobro razvite blagovne znamke. Z razvojem blagovnih znamk so dosegli na trgu določeno prepoznavnost in si tako pridobili določen

segment kupcev. Iz tega lahko sklepamo, da bo podjetjem, ki bodo želeli vstopiti na trg, zelo težko pridobiti svoj krog kupcev. Porabniki novim ponudnikom težko zaupajo, saj jih niti ne poznajo, niti ne poznajo njihovih proizvodov. Zaradi določene standardizacije in homogenosti proizvodov, novi proizvajalci težko ponudijo trgu nek nov oziroma drugačen izdelek, ki bi se bistveno razlikoval od že obstoječih proizvodov na trgu. Na podlagi tega ocenjujem, da nizka diferenciacija proizvoda na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov, povečuje ovire za vstop novih podjetij na trg.

Pomemben dejavnik privlačnosti panoge so tudi **potrebna začetna sredstva**. Za odprtje podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo materiala za izdelavo kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je potrebno veliko začetnega kapitala, saj so za proizvodnjo potrebni veliki prostori s specializiranimi stroji, ki zahtevajo visoke začetne investicije. Zaradi velikih zahtev po začetnem kapitalu in visokih fiksnih stroških, lahko predvidevamo, da je možnost za vstop novih podjetij v panogo manjša.

Nova podjetja razmeroma težko **dostopajo do prodajnih poti**, saj je trend združevanja distributerjev in s tem večanje njihove moči prisoten v skoraj vseh panogah in tudi na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je tako. Velika distribucijska podjetja, kot so Merkur, Topdom in Poslovni sistem Mercator, obvladujejo več kot polovico trga. Veliki distributerji z agresivnejšo ponudbo, za katero je značilna nižja cena in bogata ponudba, povzročajo izgubo tržnih delež manjših prodajalcev gradbenega material. Osnovni razlog za takšna združevanja je stroškovna učinkovitost, ki jo združena podjetja ustvarijo z doseganjem boljših nabavnih pogojev. To pa predstavlja oviro za podjetja, ki bi želela vstopiti v panogo. Obstoječa podjetja so z večjimi distributerji oblikovala bolj ali manj dober partnerski odnos. Medtem ko nova, nepoznana podjetja težko pridejo do distributerjev ali pa se jim morajo zaradi svoje majhne moči v veliki meri prilagoditi. Vse to so razlogi, ki otežujejo vstop novih konkurentov na trg.

Izraz *ekonomija obsega* označuje stroškovne prednosti, ki so povezane z velikostjo (Jaklič, 2005, str. 324). Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov **načelo ekonomije obsega velja**, saj se podjetju sploh ne splača delovati, če ne cilja na velik obseg proizvodnje, ker so fiksni stroški proizvodnje zelo visoki. Večji obseg proizvodnje tako pomeni nižje stroške na posamezen izdelek in s tem večjo konkurenčnost. To predstavlja oviro za nova podjetja, ki po velikosti nimajo primerljivih proizvodnih linij in tehnologij s podjetji, ki so na trgu že uveljavljena. Podjetje, ki vstopa na trg, ima tako na voljo dve možnosti. Lahko vstopi z velikim obsegom, kar je ponavadi povezano z visokimi stroški. Če pa se odloči za manjši obrat, vstopi v majhnem obsegu in razliko v stroških sprejme v svojo škodo (Jaklič, 2005, str. 324). S tega vidika ocenjujem, da je vstop novih podjetij na trg otežen.

Stroški zamenjave so enkratni stroški, kateri nastanejo pri kupcu zaradi zamenjave dobavitelja za določen izdelek (Porter, 1980, str. 10). Na trgu kontaktnih tankoslojnih

fasadnih sistemov je, kot sem že ugotovila 7 večjih proizvajalcev, ki izdelujejo kvalitetne in funkcionalne fasadne sisteme. Kupci imajo torej na voljo dovolj ponudnikov, da lahko zamenjajo dobavitelja, če z njim niso zadovoljni (npr. previsoke cene, slabi nakupni pogoji, nezanesljivost izdelka itd.). Zaradi večjega števila proizvajalcev, ki kupcem omogoča, da primerjajo kakovost in funkcionalnost proizvodov, ocenjujem, da so **stroški zamenjave** dobavitelja za kupca zelo nizki. Kupec z uporaba proizvoda drugega ponudnika nima težav, saj se vsi fasadni sistemi uporabljajo na enak način oziroma opravljajo enako funkcijo. Zaradi boljše ponudbe konkurenčnega proizvajalca lahko kupec z zamenjavo ponudnika poveča svojo korist. Nizki stroški zamenjave so v korist podjetjem, ki želijo vstopiti na trg, saj jim zato ni potrebno prilagajati ponudbe v smislu nižje cene ali dodatnih ugodnosti, ki bi služili kot nadomestilo v primeru velikih stroškov zamenjave.

Kot na vse druge panoge tudi na trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov vpliva država z **zakonodajo**, ki lahko predstavlja oviro za vstop novih konkurentov na trg. Proizvajalci kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov morajo izpolnjevati določene zakonske kriterije, da lahko svoje izdelke ponujajo na trgu. Zakon o gradbenih proizvodih (2000) ureja pogoje za dajanje gradbenih proizvodov v promet. Proizvajalci pa morajo imeti pridobljeno tudi Evropsko tehnično soglasje 1⁵ in ustrezno potrjeno in označeno skladnost proizvodov z izjavo o skladnosti 2⁶ in z označitvijo proizvoda z znakom skladnosti CE.

Če želi proizvajalec ponujati trgu zunanji toplotno izolacijski sestavljen sistem z ometom, ali pa samo komponente za tak sistem morajo posamezni materiali ustrezati zahtevam smernic za evropska tehnična soglasja ETAG 004, na podlagi katerega lahko pridobijo Evropsko tehnično soglasje (ETA), in označijo proizvod z oznako CE. Pridobivanje tega pa je lahko zelo dolgotrajno, zaradi dolgih birokratskih postopkov, kar lahko vzamemo kot dodatno oviro vstopa novega konkurenta na trg.

Kot meni Jaklič (2005, str. 325, 326), je pri analizi obstoječih in potencialnih konkurentov potrebno narediti še analizo **osrednje spodobnosti podjetja**. Pri tem so pomembna predvsem vprašanja glede lastništva osrednje sposobnosti, njene trajnosti, prenosljivosti in kako hitro jo lahko konkurenca posnema.

Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je osrednja sposobnost podjetja znanje: kako narediti kakovostne izdelke, ki bodo zadovoljevali potrebe kupcev in ustrezali

⁵ Evropsko tehnično soglasje je tehnično soglasje, ki ga je v okviru harmonizirane zakonodaje določenemu gradbenemu proizvodu podelil organ za tehnična soglasja, ki je priglašen komisiji za podeljevanje evropskih tehničnih soglasji (Dulc, 2003. str. 15).

⁶ Proizvajalec oziroma dobavitelj je v celoti odgovoren za dajanje svojega proizvoda na trg. Proizvod je primeren samo za tisto uporabo, ki je navedena v proizvajalčevi izjavi o skladnosti. Z njo kupcem tega proizvoda zagotavlja, da je proizvod ustrezen za nameravano uporabo, saj je skladen z ustrezno tehnično specifikacijo.

zahtevanim predpisom. Znanje je last zaposlenih, zato se s prehodom zaposlenega iz enega v drugo podjetje lahko hitro prenese tudi osrednja sposobnost. Tehnologija pa je osrednja sposobnost, ki je v lasti podjetja. Hitre spremembe in uvajanje vedno novih pristopov na področju tehnologije in informacijskih potreb so konkurenčne prednosti, ki so kratkotrajne. Podjetje mora konstantno vlagati vanje in slediti razvoju, sicer lahko hitro zaostane za svojimi konkurenti, kar lahko vzbudi dvom pri kupcih in posledično vodi v izgubo strank in zmanjšanemu obsegu poslovanja. Vendar so tehnološke rešitve na voljo na trgu, torej so teoretično dosegljive vsakemu podjetju v panogi. Ker so proizvodi na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov precej podobni, lahko rečemo, da lahko konkurenti hitro posnemajo eden drugega. Vendar pa fasadnim sistemom vrednost daje predvsem njihova kakovostna izvedba, ki zajema malo reklamacij, hitro dostavo, točnost in zanesljivost. Gre torej za lastnosti, ki jih je težje posnemati, saj je tu zopet v ospredju človeški dejavnik.

Povzamem lahko, da so vstopne ovire na trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov razmeroma visoke. Vstop novih podjetij na trg je torej zelo zahteven in zato manj mogoč, vendar ne povsem izključen.

Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo pri svojih nakupih različne cilje. Najpogosteje poskušajo doseči nižje cene in višjo kakovost in dodatne ugodnosti in storitve. Takšne stvari imajo negativen vpliv na ponudnika, saj zmanjšujejo dobičke in s tem znižujejo dobičkonosnost panoge. Povzročijo pa lahko tudi cenovno konkurenco med podjetij, ki se borijo za pridobivanje posla. Kako uspešni so pri doseganju svojih ciljev kupci, je odvisno do njihove pogajalske moči.

Pogajalska moč kupcev je velika, kadar (Jaklič, 2005, str. 328):

- obstaja velika koncentracija kupcev oziroma imajo velik delež v prodaji podjetja,
- proizvodi oziroma storitve panoge predstavljajo visok delež v njihovih stroških,
- so proizvodi oziroma storitve panoge standardizirani in homogeni,
- stroški zamenjave dobavitelja ali dobički kupcev nizki,
- obstaja možnost lastne proizvodnje proizvoda ali storitve s strani kupca (navpična integracija nazaj),
- proizvodi oziroma storitve panoge za kakovost kupčevih proizvodov oziroma storitev niso pomembni ter v primeru popolne informiranosti kupcev.

Prodaja kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov poteka preko različnih distribucijskih kanalov, v končni fazi pa so kupci vedno investitorji. Kupce fasadnih sistemov lahko razdelimo v več skupin. Največji delež, približno 50 % predstavljajo veletrgovci. To so pogodbeni kupci podjetij, ki se zavedajo svojega privilegiranega položaja in pomembnosti za uspešno prodajo izdelkov proizvajalca, zato zahtevajo visoke rabate in večje obsege storitev. Drugo skupino predstavljajo manjši trgovci gradbenega materiala in fasaderji, ki želijo svojim strankam ponuditi širok izbor izdelkov in zadovoljiti njihove želje, vendar

izgubljajo svojo moč predvsem na račun agresivnega nastopa veletrgovcev, ki lahko ponujajo pestro izbiro izdelkov po nizki ceni. Tretjo skupino tvorijo kupci, ki poleg materialov kupujejo tudi izvedbo fasadnih sistemov. V to skupino spadajo končni potrošniki in gradbena podjetja, v podjetju Demit predstavlja ta skupina približno 10 % prodaje. Ker v tej skupini kupci nastopajo kot posamezniki, njihovi nakupi ne predstavljajo velik delež v prodaji podjetja, zato je njihova pogajalska moč majhna.

Stranke imajo v prodaji podjetij **različno velik delež**. Večji kot je kupčev delež v celotni prodaji podjetja, večja je njegova pogajalska moč. V primeru, ko kupec predstavlja velik delež prodaje podjetja, je to podjetje do določene mere odvisno od kupca in si ga ne želi izgubiti, ker bi to predstavljalo velik izpad prodaje. V kolikor pa nakupi določenega kupca predstavljajo le majhen delež v celotni prodaji podjetja, je glede pogajalske moči situacija boljša za ponudnike fasadnih sistemov. Takrat proizvajalci poskušajo uveljaviti svoje pogoje in se v večji meri niso pripravljeni pogajati.

Pogajalska moč kupca je odvisna tudi od **deleža podjetja v primerjavi z ostalimi dobavitelji do kupca**. Ker proizvajalci fasadnih sistemov največ prodajo veletrgovcem, je njihov delež v primerjavi z ostalimi dobavitelji zelo majhen. To seveda povečuje pogajalsko moč kupcev. Podjetje se je prisiljeno prilagajati pogojem kupca, če želi, da bo le-ta obdržal njihove izdelke na policah.

Za kontaktne tankoslojne fasadne sisteme je značilna **visoka stopnja standardizacije in homogenosti**. Fasadni sistem, katerega ponuja na primer podjetje Demit, se le v majhni meri razlikuje od sistemov, ki jih ponujajo ostali proizvajalci. Funkcionalnost sistemov pa je vsem enaka (funkcija vseh je toplotna izolacija zunanjih sten zgradb). Tudi sam način uporabe in vgradnja materialov je standardiziran in enak pri vseh proizvajalcih. V kolikor ponudnik ne izpolnjuje želja kupcev, lahko ta zaradi standardiziranosti in homogenosti izdelkov zlahka zamenja dobavitelja. Vse to so razlogi, ki povečujejo pogajalsko moč kupcev.

Kupčevi stroški zamenjave proizvajalca so nizki. Saj na trgu nastopa veliko število proizvajalcev, ki ponujajo enako funkcionalne fasadne sisteme. V kolikor se kupec odloči, da bo zamenjal dobavitelja, s tem nima nobenih dodatnih stroškov, saj se vsi sistemi vgrajujejo na enak način. Kupcu menjava dobavitelja lahko samo koristi, v kolikor je drug dobavitelj pripravljen bolj ustreči njegovim željam. Nizki stroški menjave torej posledično zvišujejo pogajalsko moč kupcev.

Tehnologija v današnjem času omogoča, da se informacije širijo hitreje in v vedno večjem obsegu. Skoraj ni več podjetja, ki ne bi imelo svoje spletne strani, ki jo uporablja predvsem za predstavitev svojih izdelkov. Hkrati tudi narašča pomembnost trženja, ki je vedno bolj usmerjen v komunikacijo s kupci. Podjetja na razne načine poskušajo prepričati kupce, da bi kupili njihove izdelke. Vse to so razlogi, ki omogočajo, da so **kupci popolno**

informirani in lahko dostopajo do raznih informacij o cenah, lastnostih in načinih uporabe izdelkov različnih ponudnikov in tako lažje izberejo tistega, ki najbolj ustreza njihovim željam.

Stopnja pogajalske moči kupcev je torej odvisna od različnih elementov. Na podlagi obravnavanih elementov lahko ocenim, da je pogajalska moč kupcev na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov dokaj velika. Proizvajalce v podrejeni položaj sili velika moč veletrgovcev, velika konkurenca in homogenost izdelkov. Tako poskušajo na vsak način ugajati željam kupcev, saj se zavedajo, da jih lahko le-ti nadomestijo z drugim dobaviteljem.

Pogajalska moč dobaviteljev

Proizvodnja podjetja potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu. Tudi dobavitelji s svojo potencialno močjo poskušajo doseči določene cilje. Orodje, s katerima lahko dobavitelji izvajajo pritisk na kupce, je grožnja z zvišanjem cen in znižanjem kakovosti dobavljenih proizvodov.

Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če (Porter, 1980, str. 27–29):

- je njihovo število majhno in so skoncentrirani,
- dobavljeni proizvod nima bližnjih substitutov,
- panoga ni pomemben kupec za dobavitelje,
- dobaviteljev proizvod predstavlja pomemben vložek za kupca,
- obstaja realna nevarnost povezave dobaviteljev vzdolž verige vrednosti »naprej« itd.

Podjetja na trgu tankoslojnih fasadnih sistemov proizvajajo različne proizvode (izolacijski material, malto, zaključne sloje, itd.), ki se na objektu vgradijo kot fasadni sistem. Za njihovo izdelavo je potrebna cela vrsta materialov (npr. pesek, cement, apno, akrilne smole, barvila, itd.) in polproizvodov (npr. izolacija, armirna mreža, profili, itd.). Za proizvodnjo je torej potrebno veliko različnega material, katerega pridobivajo od **različnih dobaviteljev**. Velika podjetja, večina je iz tujine, oskrbujejo proizvajalce z hidrofobnimi dodatki, plastiko, celulozo in ostalimi surovinami, ki fizično predstavljajo majhen del proizvodov, vendar pa je njihova vrednost v proizvodu zelo velika. Ker so ti dobavitelji veliki, pomembnost njihovih surovin v izdelku pa izredna, je njihova pogajalska moč temu primerno večja. Na drugi strani so manjša podjetja, ki proizvajalce oskrbujejo predvsem s polproizvodi, kot so pritrčila ali profili. Ker ti materiali nimajo večjega pomena za podjetje in ker lahko podjetje zlahka najde drugega dobavitelja tega materiala, je njihova pogajalska moč manjša. Seveda pa je pogajalska moč dobavitelja odvisna tudi od tega na kakšnem trgu ali panogi deluje in kateri so dejavniki, ki vplivajo nanj.

Delež, ki ga ima neko podjetje v dobaviteljevi celotni prodaji, je tudi eden od kriterijev, ki določa pogajalsko moč dobavitelja. Kadar je ta delež velik, se pravi, da podjetje predstavlja pomembnega odjemalca dobavitelja, potem se je dobavitelj temu podjetju pripravljen prilagajati in njegova moč ni velika. Odjemalec lahko izkoristi svoj položaj in poskuša iztržiti čim boljše pogoje. Na primer, podjetje Demit dobavlja surovine za proizvodnjo svojih izdelkov od podjetij, kjer ne dosega izrazitega deleža v njihovi celotni prodaji. Dobavitelji so večinoma podjetja, ki s svojimi materiali oskrbujejo veliko različnih proizvajalcev iz različnih panog. Takšen dobavitelj je koncern kemične industrije Wacker iz Avstrije, ki Demit oskrbuje s hidrofobnimi dodatki. V svojem proizvodnem programu pa ima poleg teh dodatkov še mnogo drugih izdelkov. V njihovi celotni prodaji je delež, ki ga predstavlja podjetje Demit, zanemarljivo majhen. To pomeni, da mora Demit sprejeti takšne nabavne pogoje, kot jih določi dobavitelj.

Na pogajalsko moč dobaviteljev vpliva tudi **število dobaviteljev**, ki se pojavljajo na trgu. Več kot je dobaviteljev, manjša je njihova pogajalska moč, saj lahko kupec v vsakem trenutku zamenja dobavitelja, v kolikor z njim ni zadovoljen. Do takšnega stanja pride tudi, kadar je na trgu veliko substitutov, katerih cena in stroški zamenjave so nizki. Materiale, ki so potrebni za proizvodnjo kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov, na trgu ponujajo številni dobavitelji. Zato menim, da njihova moč ni velika, saj se zaradi hude konkurence trudijo obdržati svoje kupce in so se zato pripravljene prilagajati in nuditi ugodnejše nabavne pogoje.

Dobaviteljev, ki oskrbujejo proizvajalce fasadnih sistemov je veliko, različni kriteriji pa vplivajo na njihovo pogajalsko moč. Številčnost dobaviteljev in njihov boj za kupce njihovo pogajalsko moč zmanjšuje, številčnost odjemalcev z majhnimi deleži v prodaji pa jim ohranja določeno pogajalsko moč. V splošnem lahko zaključim, da je pogajalska moč dobaviteljev na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov srednje močna.

Nevarnost pojava novih substitutov

V najširšem pomenu podjetje ne tekmuje le s podjetji v svoji panogi ampak tudi s podjetji, ki nastopajo v panogah, ki proizvajajo substitute⁷. Pri sprejemanju odločitev o nakupu kupci brezpogojno primerjajo izdelke z njihovimi substituti. Substituti so še posebej nevarni, če so zlahka dostopni in imajo nižjo ceno, če so kupci prepričani v primerljive ali celo boljše lastnosti substitutov in če so stroški zamenjave za odjemalce nizki. Torej, višja kot je kakovost substitutov, ter nižje kot so njihove cene in stroški zamenjave, večja je njihova konkurenčna moč.

⁷ Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo (Jaklič, 2005, str. 329).

Kontaktne tankoslojne fasadne sisteme je fasadni ovoji, ki stene zgradb ščiti pred vplivi iz okolja, prevzema mehanske in temperaturne obremenitve, ščiti pred neugodnimi vremenskimi pogoji ipd. Menim, da je najpomembnejša naloga fasadnega ovoja, v današnjih časih, ko večino proizvedene energije porabimo za ogrevanje, toplotna izolacija hiše. Substitutni kontaktnim tankoslojnim fasadnim sistemom so tako vsi materiali, ki se vgrajujejo na enak način in opravljajo enako funkcijo – ščitijo obodne dele zgradbe pred toplotnimi izgubami in zunanji vplivi.

Tržišče nudi različne fasadne obloge, v glavnem pa jih delimo na:

- *prezračevane fasade* – ki zaradi zračne plasti med toplotno izolacijo in zunanjo fasadno oblogo omogoča prezračevanje in s tem preprečuje nabiranje vlage, ki iz notranjih prostorov prek zidu in izolacije prehaja proti zunanosti;
- *neprezračevane fasade* – kjer je toplotna izolacija pritrjena na opeko in še dodatno obzidana z zunanjo plastjo opek, ta pa pozimi pogosto povzroča kondenzacijo vlage, zaradi česar te fasade niso najboljša izbira;
- *kontaktne fasade* – kjer je izolacijski material pritrjen na zunanje stene zgradbe in dodatno obdelan z malto, armirno mrežico in zunanjim ometom. Kontaktne fasade delimo na debeloslojne in tankoslojne.

Na trgu se pojavlja mnogo substitutov za kontaktne tankoslojne fasadne sisteme. Čeprav vsi zgoraj naštetih fasadni ovoji opravljajo enako funkcijo kot kontaktni tankoslojni fasadni sistemi, menim da ne ogrožajo poslovanje podjetij na tem trgu. Vsaj na kratek rok ne.

Kontaktne tankoslojne fasadne sistemi imajo veliko prevlado na trgu fasadnih oblog, saj so primerni tako za novogradnje kot tudi pri sanaciji starejših objektov, pri katerih se ob izvedbi debeloslojne fasade lahko pojavijo statični in trdnostni problemi. Njihova velika prednost je predvsem nizka cena in hitra ter razmeroma lahka izvedba, glede na druge izvedbe fasadnih ovojev.

Seveda pa menim, da kljub temu obstaja določena mera grožnje substitutov. Saj se nikoli ne ve, kako se bodo novi materiali uveljavili med potrošniki.

Skupna ocena privlačnosti panoge

Na podlagi analize sil, ki vplivajo na konkurenčnost in s tem na privlačnost trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov ugotavljam, da je obstoječa konkurenca na trgu zelo močna. To lahko pripisujemo zrelosti panoge in številu subjektov, ki se pojavljajo na tem trgu. Velika konkurenca in ostale ovire za vstop vplivajo na to, da je možnost za pojav nove konkurence majhna. Pogajalsko moč kupcev sem ocenila s pomočjo različnih elementov, večina jih kažejo na to, da je pogajalska moč kupca na trgu velika. Kot srednje močno pa sem ocenila pogajalsko moč dobaviteljev. Možnost pojava novih substitutov sem zaradi

široke in lahke uporabe kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov ocenila kot majhno. Posamezne ocene dejavnikov sem prikazala v tabeli (Tabela 3). S skupno oceno lahko panogo po analizi s pomočjo Porterjevega modela petih sil ocenim kot srednje privlačno.

Tabela 3: Ocena konkurenčnosti trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov po modelu Porterjevih petih sil

	OCENA POSAMEZNIH DEJAVNIKOV				
	zelo visoka	visoka	srednja	majhna	zelo majhna
Panožna konkurenca	●				
Potencialna konkurenca				●	
Pogajalska moč kupcev		●			
Pogajalska moč dobaviteljev			●		
Pojava novih substitutov				●	

Vir: Lastne ugotovitve.

Analiza sodelovanja na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov

Iz zunanjega okolja podjetja lahko poleg konkurenčnih groženj prihajajo tudi številne priložnosti za skupno delovanje. Sodelovanje podjetij s svojimi dobavitelji, kupci in konkurenti lahko povečuje doseganje konkurenčnih prednosti sodelujočih in izboljšuje sorazvoj (Jaklič, 2005, str. 329).

Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je sodelovanje pogost pojav. Proizvajalci materiala za fasadne sisteme najbolj intenzivno sodelujejo s fasaderji, torej z eno izmed skupin svojih kupcev. Material sam ne pomeni veliko, dokler ni kot sistem vgrajen na objekt. Ravno fasaderji pa so tisti subjekti, ki iz material naredijo fasadni sistem. Na drugi strani proizvajalci sodelujejo tudi z arhitekti in inženirji, torej s subjekti, ki lahko vplivajo na to kakšen material se bo vgradil na določen objekt.

Vzroke za sodelovanje proizvajalcev kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov z ostalimi subjekti vidimo predvsem v pravilni in kakovostni vgradnji materialov, zbiranju povratnih informacij in pospeševanju prodaje.

Najpogostejša oblika sodelovanja na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je **neposredno sodelovanje na osnovi pogodb ali dogovorov**, brez navzkrižnega lastništva ali ustanovitve novega podjetja. Tako podjetje Demit zelo aktivno sodeluje s fasaderji in jim na podlagi uspešno opravljenih usposabljanj dodeli licenco za vgrajevanje fasadnega sistema Demit. Z licenčno pogodbo se podjetje zavezuje, da bo pridobitelju licence dodelilo izjave o skladnosti na komponente fasadnega sistema Demit, ter ga dodatno stimuliral z rabatom na cene materiala. Na tak način podjetje pospešuje pravilno vgradnjo njegovih materialov in pridobiva določen nadzor nad vgradnjo materiala, kateri se izgubi skozi distribucijo. Za zagotavljanje povratnih informacij končnih kupcev in za zbiranje praktičnih izkušenj vgrajevanja fasad in obnašanja materialov ob vgradnji, še zlasti v primeru uvajanja novih proizvodov na trg, podjetje sodeluje s fasaderji s katerimi imajo sklenjene kooperantske pogodbe. S temi fasaderji sodeluje tudi takrat, ko kupcem ponudi material z izvedbo fasadnega sistema Demit.

Posebna oblika sodelovanja so **grozdi**. Grozd razumemo kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih organizacij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov, podjetij iz sorodnih panog in ustanov na določenem področju. Temelj delovanja grozda je poslovni interes vseh sodelujočih v grozdu. Od drugih oblik podjetniškega sodelovanja se grozdi razlikujejo po tem, da gre za soodvisne dejavnike v verigi vrednosti proizvodov, storitev in v procesu inovacij. Grozdi so mreže različnih in dopolnjujočih se podjetij iz različnih panog, združenih okrog posebne povezave ali znanja v verigi vrednosti (Groznič, Lindič, 2004, str. 32).

Na slovenskem trgu gradbeništva deluje Slovenski gradbeniški grozd (SGG), ki je gospodarsko interesno združenje za podporo tehnološkemu razvoju, konkurenčnosti in trajni poslovni uspešnosti članic grozda na domačih in tujih trgih. SGG svojim članicam, s svojo infrastrukturo, storitvami in koordiniranjem razvojnih projektov, ustvarja pogoje za večanje produktivnosti, poslovne učinkovitosti, inovativnosti, razvoj tehnologij in dobrih praks. Omogoča jim tudi učinkovitejše pridobivanje znanj in kadrov ter medsebojno poslovno in drugo sodelovanje v verigah vrednosti. SGG bo tako čez čas s svojimi članicami postal mreža podjetij, ki bo specializirana in konkurenčna dobaviteljica celovitih rešitev na področju graditve v EU in bo dolgoročno konkurenčnost gradil na temeljih tehnološke in organizacijske inovativnosti, razvoja in kakovosti.

Vendar pa v tem grozdu ni niti nobenega proizvajalca fasadnih sistemov, niti nobenega proizvajalca izolacijskega materiala ali drugega proizvajalca gradbenega materiala. V SGG so poleg fakultet za gradbeništvo in Gradbenega inštituta ZRMK, predvsem gradbena podjetja. Glede na to, do so proizvajalci gradbenega materiala glavni dobavitelji gradbenih podjetij, je čudno, da v grozdu ni nobenega izmed njih. Smiselno se mi zdi, sodelovanje vgrajevalcev in proizvajalcev materiala, saj lahko vgrajevalci iz prakse svetujejo pri razvijanju in izdelovanju gradbenih materialov.

Pri sodelovanju na trgu fasadnih sistemov ne prihaja do bojazni, da bi partner lahko postal konkurent, vendar pa prihaja do drugih **problemov v sodelovanju**. Problemi so predvsem razlike v kulturi, slaba komunikacija med partnerji ter koristoljubje. Obstaja pa tudi tveganje za izgubo, ki bi nastala ob ločevanju.

Ključni dejavniki uspeha

V vsaki panogi je običajno nekaj dejavnikov, ki so kritičnega pomena za ustvarjanje konkurenčnih prednosti in za ustvarjanje dobička na tržišču. Tem dejavnikom pravimo ključni dejavniki uspeha.

Na trgi kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je eden ključnih dejavnikov uspeha **kakovost** proizvodov, katero morajo proizvajalci dokazovati z ustreznimi certifikati in izjavami. Poleg ustrezne kakovosti proizvodov je pomembna je tudi kakovost vgrajevanja tega materiala v fasadne sisteme. Podjetje Demit zato sodeluje z vgrajevalci fasad in projektanti in z organiziranim izobraževanjem povečuje kakovost vgrajenih fasadnih sistemov Demit, saj se zavedajo, da je le pravilno in kakovostno vgrajena fasada lahko primerna referenca.

Natančni postopki dela in stalna kvaliteta proizvodov ne pomenita veliko, če podjetje ne zagotovi **pravočasne dobave**, ki je lahko velikokrat odločilna pri pridobivanju posla.

V kolikor želi podjetje uspeti in si zagotoviti svojo dolgoročno konkurenčnost se mora zavedati pomena uspešnega **marketinga**. Marketing je izredno pomemben zaradi nizke diferenciacije proizvodov, ki se pojavljajo na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. Podjetja poskušajo s pomočjo oglaševanja in drugih oblik komuniciranja, poudariti razlike med blagovnimi znamkami in izpostaviti njihove prednosti.

Prilagodljivost je naslednji ključni dejavnik uspeha. Podjetja na trgu morajo biti sposobna hitrega prepoznavanja potreb in želja kupcev. Te želje morajo nato znati pravilno vključiti v svojo ponudbo. Prilagodljivost podjetja je odvisna predvsem od njihovega znanja, kadrov in kulture podjetja ter informacijske podpore. Zadovoljevanje kompleksnih zahtev kupcev ni mogoče brez sodobnih tehnoloških rešitev. Enako velja v primeru pomanjkljivega znanja zaposlenih, ki vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Torej morajo podjetja na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov slediti tudi novostim, ki se pojavljajo na tehnološkem in organizacijskem področju.

4. TRENDI TRGA V PRIHODNOSTI

Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je v zadnjih nekaj letih prišlo do določenih sprememb, katere lahko pričakujemo tudi v prihodnje. Visoke cene energentov so nas prisilile, da smo začeli razmišljati o energijsko varčnejši gradnji, kar je povečalo debelino vgrajeno toplotnih izolacij. V prihodnosti lahko poleg trenda rasti cen energentov pričakujemo še druge trende, katere predstavljam v nadaljevanju.

Gibanje cen surovin

Cene strateških surovin podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov za kontaktne tankoslojne fasade sisteme, so v veliki meri odvisne od dogajanja na trgu nafte. Nafta je surovinska osnova veliko kemikalijam, ki so potrebni v proizvodnji. Za pridobivanje in predelavo ostalih surovin pa je potrebna velika količina energije, katere cena je prav tako odvisna od stanja na trgu nafte.

Povprečne cene strateških surovin podjetja Demit d.o.o. so se v letu 2006 povečale do 8 %. Dvig cen pa pričakujejo tudi v prihodnosti, predvsem zaradi dviga cen osnovni surovin. Z rastjo cen se srečujejo tudi ostali proizvajalci, ki so se zato prisiljeni prilagajati. Največkrat dvig cen ne morejo kratkoročno vključiti v ceno končnih izdelkov, zato so prisiljeni v zniževanje dodane vrednosti proizvedenih izdelkov, kar se kaže v slabših poslovnih rezultatih. Določeno stabilnost cen lahko dosežejo na podlagi pogodbenih razmerij ob seveda zadostni količini povpraševanja.

Na gibanje cen surovin v Evropi vpliva hiter razvoj azijskih držav, katere so povečale povpraševanje po surovinah. Razpoložljivost surovin v Evropi se je zato zmanjšala, kar je privedlo do zvišanja cen. Proizvajalci surovin pa se v večji meri srečujejo z velikim številom malih kupcev, ki ne morejo resneje vplivati na znižanje cen.

Trg energentov

Na povpraševanje po toplotno izolacijskih materialih močno vpliva dogajanje na trgu energentov. Pričakujem, da bo tudi v prihodnje tako, saj cene energetskega virov vztrajno rastejo, čemur se ne moremo izogniti. Tako bo nujna in zanesljiva energetska perspektiva učinkovita raba in varčevanje na vseh področjih in eno izmed njih je tudi optimalna toplotna izolacija zgradb.

V zadnjem letu se je stanje na trgu energentov spremenilo precej na slabše, predvsem glede višine cen energentov. Vsaka manjša politična nestabilnost močno vpliva na cene energentov, oskrba ni več tako zanesljiva, vse večja je odvisnost od uvoza. Zaloge fosilnih

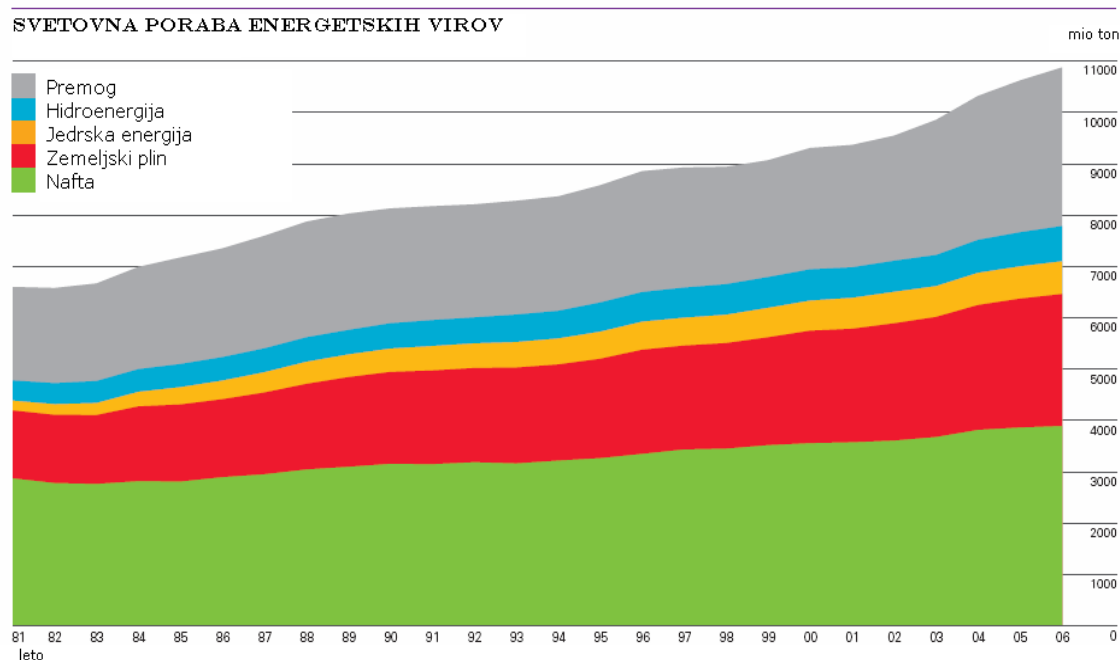
goriv se zmanjšujejo, zato so perspektive predvsem v obnovljivih virih energije (lesna biomasa, toplotne črpalke itd.) (Kalan, 2007, str. 12–14).

Trg nafte

Moderno industrijsko družbo še vedno "poganja" nafta. Največ se je porabi v transportu, kjer v obliki pogonskega goriva za motorje še vedno nima enakovrednega substituta. V različnih oblikah pa služi tudi kot gorivo za parne kotle pri proizvodnji toplotne in električne energije.

Nafta je torej daleč najpomembnejše energent, saj z njo svet zadovoljuje okoli 40 % vseh potreb na ravni primarne energije (Slika 7). Zato stanje in cene na trgu surove nafte močno diktirajo dogajanje na trgu energentov.

Slika 7: Svetovna poraba energetskega virov



Vir: BP Statistical Review of World Energy, 2007.

4.1.1.1. Gibanje svetovnih cen nafte od leta 1970 do danes

Pred letom 1973 je na trgu nafte vladalo dolgo obdobje nizke in padajoče realne cene nafte, saj je bila ponudba nafte zelo velika, nihče se še ni zavedal njene omejenosti. Trg je veljal za enega najbolj stabilnih, glede cen in zanesljivosti dobave. Od konca prve svetovne vojne, ko je sodček nafte znašal 15 USD je ob občasnih tržnih nihanjih monotono padal in v 60-ih letih dosegel vrednost 8 USD.

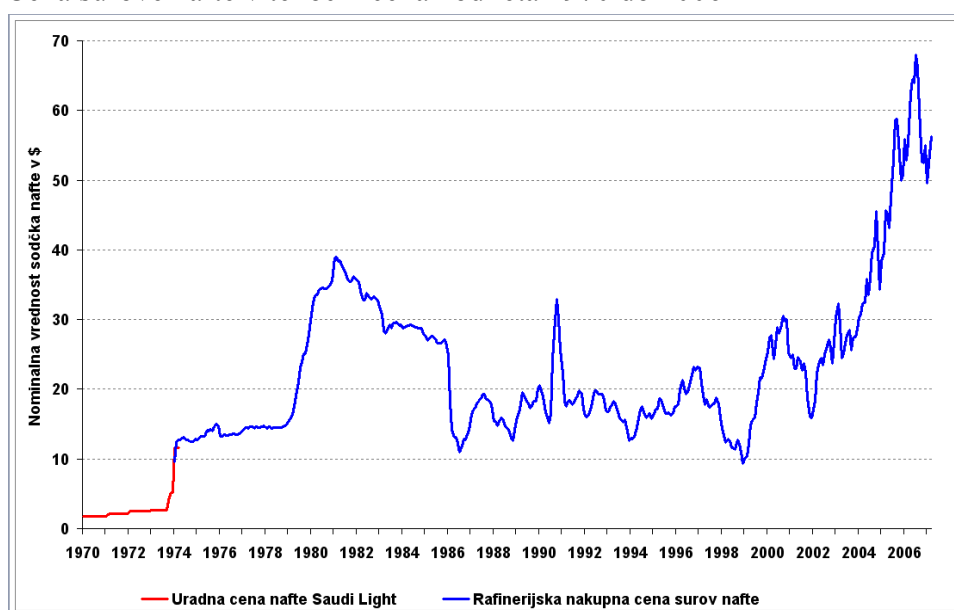
Izbruh arabsko-izraelske vojne leta 1973 in sočasen embargo na izvoz nafte iz držav članic OPEC-a v določene zahodne države, je bil vzrok za izbruh prve naftne krize, v kateri je cena surove nafte zrastle za več kot 400 %. Sodček nafte je bil septembra 1973 vreden 2,59 USD, januarja 1974 pa je cena znašala kar 11,65 USD za sod.

Stabilnost cen je bila nato pretrgana zopet leta 1978 zaradi druge naftne krize ob iranski revoluciji, ki je onemogočila črpanje nafte v tako velikem obsegu kot prej. Proizvodnja se je zmanjšala za skoraj 6 milijonov sodčkov na dan. Številni politični nemiri in nestabilnost na naftnem trgu so vplivali tako, da je cena za sodček nafte narasla na 39 USD.

Visoke cene nafte in razni pretresi na trgu so vplivali na zmanjšanje porabe nafte, kar je vplivalo na padec cene nafte in je privedlo do naftnega protišoka. Države so z različnimi ukrepi poskušale čimbolj zmanjšati porabo nafte. Z nafto so začele varčevati, razvijale so alternativne vire energije, povečale nuklearno energijo in na druge načine poskušale zmanjšati odvisnost od uvoza nafte.

Po naftnem anti-šoki do vrhunca "azijske krize" leta 1999, se je cena sodčka nafte gibala med 15 in 23 USD, z opazno tendenco padanja. Skoke cen navzgor v letih 1990-1992 in 1999-2000 ter padce v letih 1988 in 1998 bi lahko označili kot nekoliko izrazitejša tržna nihanja. Poleg tega lahko ta nihanja povežemo z zgodovinskimi dogodki: zalivsko krizo, z zasedbo Kuvajta in nato intervencijo ZDA (1990-1992), s krizo azijskih "tigrov" in dvema zaporednima toplima zimama na severni polobli (1997-1998) (Tomšič, 2000, str. 28-31).

Slika 8: Cena surove nafte v tekočih cenah od leta 1970 do 2006



Vir: EIA, 2007.

Po letu 1999 je svetovno gospodarstvo okrevalo, cene nafte pa so se zopet začele dvigovati. Dvigovanje cen se je ustavilo sredi leta 2000 zaradi šibke gospodarske rasti v ZDA, kar je povzročilo ponoven padec cen. Napad na ZDA 11. septembra 2001 je le še poglobil padec cen nafte. Z letom 2002 se je padanje cene nafte ustavilo, do leta 2004 pa so z manjšimi prekinitvami vseskozi naraščale. Konec leta 2004 je znašala cena soda že 39 USD. Rast cen se je pospešeno nadaljevala leta 2005, ko je znašala povprečna cena nafte 54 USD za sod, kar predstavlja 42 % porast glede na leto poprej. Razlog za visoke cene v letu 2005 je zelo intenzivno orkansko obdobje v Mehiškem zalivu in posledično zmanjšanje zalog nafte v ZDA ter vse večje azijsko povpraševanje po nafti. Na nadaljnjo rast cen v letu 2006 je v največji meri vplivala kriza na Bližnjem vzhodu, motnje v dobavi nafte in zmanjševanje zalog v ZDA. Za sodček nafte je bilo v letu 2006 potrebno povprečno odšteti 60,23 USD.

4.1.1.2. Dejavniki na trgu nafte danes in ocena gibanja cen nafte v prihodnosti

Cene surove nafte so torej zadnjih nekaj let močno narasle. Poglavitni razlog za takšno gibanje cen predstavlja predvsem zaskrbljenost, da ponudba ne dohaja hitro rastočega povpraševanja. Leta 2006 je svet porabil dobrih 84,6 milijonov sodčkov nafte na dan, ker je za 1,2 % več kot prejšnje leto. Gospodarska rast Kitajske je močno povečala svetovni trg, saj se je njena poraba od leta 1990 do 2006 povečala iz 2,2 na 7,3 milijonov sodčkov na dan.

Pomemben dejavnik na trgu nafte so tudi svetovne rezerve nafte. V letu 2006 naj bi te rezerve znašale 1.147.507 milijonov sodčkov, kar bi po sedanji porabi zadoščalo za približno 37 let. Večji problem, kot količina rezerv je porazdeljenost le-teh, saj je 64,2 % vseh svetovnih zalog na območju Bližnjega vzhoda, kateri velja za trajni vir svetovne nestabilnosti. V današnjih terorističnih akcijah in v morebitnih vojnah je tarča spopadov pogosto naftna infrastruktura, kar ohromi proizvodnjo in vpliva na znižanje ponudbe nafte, kar pa zvišuje njeno ceno.

Vzroke za rast cen surove nafte lahko najdemo v dejavnikih svetovne gospodarske rasti in političnih razmerah na Bližnjem vzhodu in večjih nahajališčih nafte. Te vzroke ni tako lahko odpraviti, zato lahko pričakujemo rast cen nafte tudi v prihodnosti.

Cene kurilnega olja v Sloveniji

Po podatkih Statističnega urada Slovenije se v Sloveniji za ogrevanje stanovanj in sanitarne vode, kot najpogostejši energetske vir uporablja ekstra lahko kurilno olje. Leta 2002 je skoraj 40 % gospodinjstev za ogrevanje uporabljalo kurilno olje, zato se mi zdi smiselno predstaviti tudi njegovo gibanje cene.

Na ceno kurilnega olja ima največji vpliv cena surove nafte, poleg tega pa maloprodajno ceno v Sloveniji določajo še trošarina, davek na dodano vrednost ter taksa za CO₂.

Tabela 4: Sestava cene kurilnega olja v Sloveniji od leta 2003 do 2008 (v EUR)*

Veljavnost	Cena pred davki	Trošarina	Taksa za CO ₂	DDV	MPC kurilnega olja
1.1.2008	0,562	0,021	0,033	0,123	0,739
4.1.2007	0,416	0,021	0,033	0,094	0,563
17.1.2006	0,441	0,021	0,033	0,099	0,593
4.1.2005	0,312	0,062	0,033	0,081	0,488
6.1.2004	0,244	0,047	0,033	0,065	0,388
1.1.2003	0,274	0,033	0,031	0,068	0,406

* Podatki za leta 2003, 2004, 2005 in 2006, to je pred vstopom Slovenije v EMU, so preračunani iz slovenskih tolarjav (SIT) z uporabo srednjega tečaja Banke Slovenije na naveden datum.

Vir: Cene goriva, 2008

Gibanje cen kurilnega olja v Sloveniji je razvidno iz zgornje tabele. V opazovanem obdobju se je maloprodajna cena kurilnega olja povečala za 82 %, medtem ko se je cena za sod surove nafte povečala za približno 170 %. Cena kurilnega olja je v opazovanem obdobju zrasla za približno 13 % na leto, medtem ko je cena surove nafte v istem obdobju rasla približno za 22 % na leto.

Na podlagi predstavljenih podatkov in na podlagi ugotovitev iz prvega dela tega poglavja lahko pričakujemo rast maloprodajnih cen kurilnega olja tudi v prihodnosti. Predvidevam da bo rast podobna kot je v predstavljenem obdobju, torej 13 % letno.

Trendi na strani povpraševanja

Danes se kupci srečujejo z naraščajočo izbiro izdelkov in storitev, ki jih lahko kupijo. Pri nakupu se odločajo na osnovi svojih zaznavanj kakovosti, postrežbe in vrednosti. Podjetja morajo poznati vse determinante kupčevega zadovoljstva in vrednosti, saj bodo kupci izbrali tisto ponudbo, ki bo maksimirala izročeno vrednost.

Trendi kažejo, da je kompleksnost želja kupcev vedno večja in kakovost postrežbe čedalje bolj pomembnejša. Prilagajanje zahtevam strank je predvsem na področju izdelka samega. Na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov so zahteve strank največje na področju zaključnih ometov in dekorativnih profilov. Stranke imajo specifične želje in si želijo zaključni omet v določeni barvi in strukturi, oziroma imeti na hiši prav specifično obliko dekorativnega profila. Iz tega razloga morajo podjetja stalno spremljati želje kupcev in jih posledično uvajati v svoj proizvodni in prodajni program.

Podjetje se mora prilagajati strankam tudi na drugih področjih. Zaradi pomanjkanja časa, imajo kupci radi, da dobijo vse stvari na enem mestu. Nekatera podjetja že delajo na tem in tesno sodelujejo z vgrajevalci fasadnih sistemov in tako lahko kupcu ponudijo celoten paket, ki je sestavljen iz materiala in izvedbe fasadnega sistema. Kupec tako po nepotrebnem ne izgublja časa z iskanjem izvajalca. Pomembna je tudi kvalitetna prodaja, ki vključuje tehnična svetovanja pred vgradnjo ter točno in hitro dobavo. Tudi poprodajne aktivnosti se ne sme zanemariti.

Podjetje na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov mora torej natančno in učinkovito spremljati želje in zahteve kupcev in jih tudi uspešno uvajati v podjetje. V kolikor njegova stopnja prilagodljivosti ni zadostna, lahko zaradi tega izgublja v primerjavi s svojimi konkurenti.

Naraščajoča ekološka in energetska osveščenost

Naravne katastrofe, kopičenja toplogrednih plinov ter večanje ozonske luknje so posledica človeškega delovanja. Začeli smo se zavedati, da sami sebi uničujemo življenjski prostor in da moramo na okolje gledati drugače. Zaradi takšnega stanja je prišlo do razvoja raznih ekoloških gibanj, ki poskušajo vplivati na način razmišljanja v zvezi z okoljem.

Ekologija in Kjotski sporazum

Človek s svojim delovanjem močno vpliva na okolje in ena od najbolj dramatičnih posledic tega delovanja so podnebne spremembe. Višanje zemeljske temperature, ki je posledica učinka tople grede⁸, ima daljnosežne ekološke, ekonomske in politične posledice. Pomemben korak na poti k reševanju problematike podnebnih sprememb, ki so ena največjih groženj človeštvu v sedanjem času, je Kjotski protokol.

Kjotski protokol je mednarodni sporazum, ki ga je podpisalo več kot 180 držav v japonskem mestu Kjoto leta 1997. Države so se z njim zavezale, da bodo zmanjšale izpuste toplogrednih plinov za 5 odstotkov v obdobju 2008–2012 glede na izhodiščno leto 1990. Veljati je začel 16. februarja 2005, potem ko je bil kar nekaj časa v nemilosti Rusije, ki je dolgo odlašala z ratifikacijo. Po dogovoru je moralo namreč protokol ratificirati najmanj 55 držav, ki v ozračje izpustijo najmanj 55 odstotkov svetovnih toplogrednih emisij.

Slovenija je protokol podpisala oktobra 1998 in ga julija 2002 tudi ratificirala. S tem pa se je obvezala, da bo v obdobju od leta 2008 do 2012, za 8 odstotkov zmanjšala emisije toplogrednih plinov glede na izhodiščno leto 1986. Tistega leta so bile emisije toplogrednih plinov pri nas najvišje in so znašale 20,6 milijona ton ekvivalenta ogljikovega dioksida.

⁸ Topla greda je pojav v ozračju, ko nekatere snovi (npr. ogljikov dioksid, ki nastaja ob izgorevanju fosilnih goriv) zadržujejo toploto na Zemlji, ki ji tako zaradi učinka tople grede grozi čezmerno segretje (Leksikon Cankarjeve založbe, 2003, str. 1089).

Osem odstotno zmanjšanje pomeni, da Slovenija v obdobju od 2008 do 2012 v povprečju ne bo smela preseči 18,95 milijona ton emisij na leto.

Tabela 5: Izpust toplogrednih plinov v Sloveniji

	Bazno leto (1986)	1990	1995	2000	2005	Spremembe v letu 2005 glede na bazno leto (v %)
	CO ₂ ekvivalent (Gg)	CO ₂ ekvivalent (Gg)	CO ₂ ekvivalent (Gg)	CO ₂ ekvivalent (Gg)	CO ₂ ekvivalent (Gg)	
Izpusti CO ₂ (z odbitki zaradi spremembe rabe zemljišč in gozdarskih dejavnosti)	14.570,654	11.447,009	9.960,025	9.940,814	11.242,038	-22,845
Izpusti CO ₂ (brez odbitkov zaradi spremembe rabe zemljišč in gozdarskih dejavnosti)	16.159,907	14.632,756	14.865,266	15.115,975	16.672,408	3,171
CH ₄ (metan)	2.376,290	2.289,366	2.118,182	2.136,056	2.105,591	-11,392
N ₂ O (dudušikov oksid)	1.340,892	1.218,707	1.170,751	1.293,503	1.268,298	-5,414
HFCs (delno fluorirani ogljikovodiki)	np	np	28,957	31,127	94,948	100,000
PFCs (popolno fluorirani ogljikovodiki)	276,291	257,444	285,685	105,612	123,528	-55,291
SF ₆ (žveplov heksafluorid)	10,241	10,303	11,522	15,738	18,840	83,967
Skupno (z odbitki zaradi spremembe rabe zemljišč in gozdarskih dejavnosti)	18.574,367	15.222,830	13.575,123	13.522,850	14.853,243	-20,034
Skupno (brez odbitkov zaradi spremembe rabe zemljišč in gozdarskih dejavnosti)	20.163,620	18.408,576	18.480,364	18.698,011	20.283,613	0,595

VIR: Emisije toplogrednih plinov, 2007.

Za doseganje kjotskih ciljev je Ministrstvo za okolje, prostor in energijo Republike Slovenije leta 2003 izdelalo Operativni program zmanjševanja emisij toplogrednih plinov. Leto kasneje je vlada sprejela dopolnjeno verzijo tega programa, leta 2006 pa je bila opravljena njegova revizija. V Operativnem programu zmanjševanja emisij toplogrednih plinov so opredeljeni glavni ukrepi po posameznih sektorjih in ocenjeni potenciali zmanjšanja emisij TGP.

Opredeleženi sektorji so:

- proizvodnja električne energije in toplote,
- zgorevanja goriv v industriji in gradbeništvu,
- zgorevanja goriv v široki rabi,
- promet,
- industrijski procesi,
- trdnih odpadkov in odpadnih voda in
- ponori CO₂.

Eden izmed ukrepov znotraj sektorja zgorevanja goriv v široki rabi je izboljšanje energetske lastnosti stavb in delovanja hladilnih in ogrevalnih sistemov. Energetska sanacija stavb obsega ukrepe na ovoju stavbe (toplotna izolacija fasade in podstrešja ter zamenjava oken) ter optimizacijo hladilnih in ogrevalnih sistemov. Država namerava z neposrednimi finančnimi spodbudami in ugodnimi krediti spodbuditi ter zagotoviti, da se bodo sanacije izvedle prej, kot bi se to sicer zgodilo. Kritična je predvsem poraba energije v stavbah zgrajenih pred letom 1980. V teh objektih je poraba za več kot dvakrat večja, kot pri sedanjih novogradnjah. Potrebno bo zagotoviti, da bo stopnja energetske sanacije stavb dosegla najmanj 1,5 % stanovanjskega sklada letno pri večstanovanjskih hišah in 3 % letno pri enostanovanjskih hišah, kar je skupno 1,25 milijonov m² oziroma 2,3 % stanovanjske površine (Operativni program zmanjševanja emisij toplogrednih plinov, 2004). S temi ukrepi naj bi država za 30 % znižala porabo energije.

Energijsko učinkovita gradnja

Gradnja bivališča se je skozi zgodovino razvijala z napredovanjem znanja in s pojavom novih materialov in tehnologij. Vedno manj materiala je bilo potrebnega za zagotovitev zadostne nosilnosti in trdnosti konstrukcije. V zadnjem stoletju so se gradbene konstrukcije stanjšale, s skoraj meter debelih kamnitih ali opečnih sten na nekaj centimetrov debele betonske stene. Hkrati je naraščal delež okenskih odprtin v ovoju zgradbe. Vse to je vodilo k vedno večji rabi energije za ogrevanje zgradb. Druga težava ob razvoju gradbenih konstrukcij je poslabšanje bivalnih pogojev in toplotnega ugodja v prostoru zaradi velikih temperaturnih razlik v prostoru. Da bi se izognili omenjenim težavam, so se v gradbeništvu pojavili sistemi za toplotno zaščito zgradb, ki temeljijo na lahkih toplotnoizolacijskih materialih (npr. kamena ali steklena volna, penjeni polistiren ipd.). Ti sistemi se uporabljajo in izpopolnjujejo še danes.

Poraba energije v sektorju stavb in terciarnem sektorju predstavlja približno 40 % porabe celotne končne energije v Sloveniji. Pretežni del te energije se porablja za zagotavljanje ustreznih bivalnih in delovnih razmer ter pripravo tople vode v stavbah. Ker predstavlja ogrevanje glavnino rabe energije pri stanovanjskih stavbah, se pri gradnji objektov že pri projektiranju daje velik poudarek na energetske varčnost. Če primerjamo gradnjo danes in pred desetimi leti, ugotovimo, da je lahko prihranek pri stroških ogrevanja tudi 50 odstoten ali celo večji. K zmanjševanju porabe energije, potrebne za ogrevanje, pripomorejo kakovostni izolacijski materiali, ki hkrati pripomorejo tudi k zmanjševanju izpusta škodljivih snovi.

K manjšim toplotnim izgubam zgradbe pripomore več dejavnikov, med katerimi je gotovo zelo pomembna stopnja toplotne zaščite ovoja. Varčevanje z energijo pri gradnji novega objekta pa se prične že pri izbiri lokacije. Lokacija hiše naj bi bila takšna, da njena lega ni izpostavljena vetru, da so bivalni prostori, ki so stalno v uporabi čez dan, locirani na sončni

strani hiše, ostali prostori, pa na severni. Pri načrtovanju hiše sta zelo pomembna tudi izbira čim boljše toplotne izolacije zunanjih zidov in strehe ter nakup kakovostnih oken in vhodnih vrat. Z enostavnimi ukrepi, kot so dodatno toplotno izoliranje ne bivalnih podstrešij in dodatno toplotno izolacijo zunanjih zidov se lahko stroški za ogrevanje zmanjšajo tudi do 60 odstotkov.

Pravilnik o toplotni zaščiti in učinkoviti rabi energije v stavbah (2002) predpisuje, kakšna naj bi bila toplotna zaščita zgradb pri nas. V kratkem pa moramo dobiti nov Pravilnik o učinkoviti rabi energije v stavbah, saj smo kot država EU zavezani uskladiti nacionalne predpise z Direktivo o toplotnih lastnostih stavb (91/2002/EC), imenovana tudi direktiva EPBD. Najpomembnejše spremembe bodo omejitve potrebne toplote za ogrevanje stavbe, znižanje toplotne prehodnosti zunanjih sten in povečanja debeline izolacije. Doslej je veljalo, da je bila potrebna letna toplota za ogrevanje stavbe po obstoječem pravilniku približno 70 kWh/m² letno, z novim pravilnikom pa bo omejena na 60 kWh/m² letno. Debelina toplotne izolacije za klasičen zid je bila po starem pravilniku 8 cm, po novem pravilniku pa bo znašala 12 cm, z odstopanjem 2 cm. Toplotna prehodnost zunanjega ovoja bo tako glede novi pravilnik znašala približno 0,3 W/m²K, kar je za več kot 30 odstotkov manj, kot določa stari pravilnik (Grobovšek, 2005).

Direktiva EPBD navaja mnoge zahteve, ki v glavnem predpisujejo minimalne zahteve o toplotnih lastnostih stavbe, poleg tega direktiva uvaja tudi energetske izkaznice stavb. Energetska izkaznica stavbe razvršča stavbe glede na njihovo energetsko učinkovitost v razrede rabe energije. Z letom 2008 naj bi tudi Slovenija, v skladu z evropsko zakonodajo, uvedla obvezno izdelavo energetske izkaznice za stavbe. V prvem letu bo obveza veljala za nove zgradbe, kasneje pa za vse zgradbe in dele zgradb, ki jih bo investitor oziroma lastnik želel prodati ali dati v najem za obdobje daljše od enega leta. Energetske izkaznice so namenjene informiranju potrošnikov, saj podatki lahko vplivajo na ceno nepremičnine, ter promociji nizko energijskih stavb.

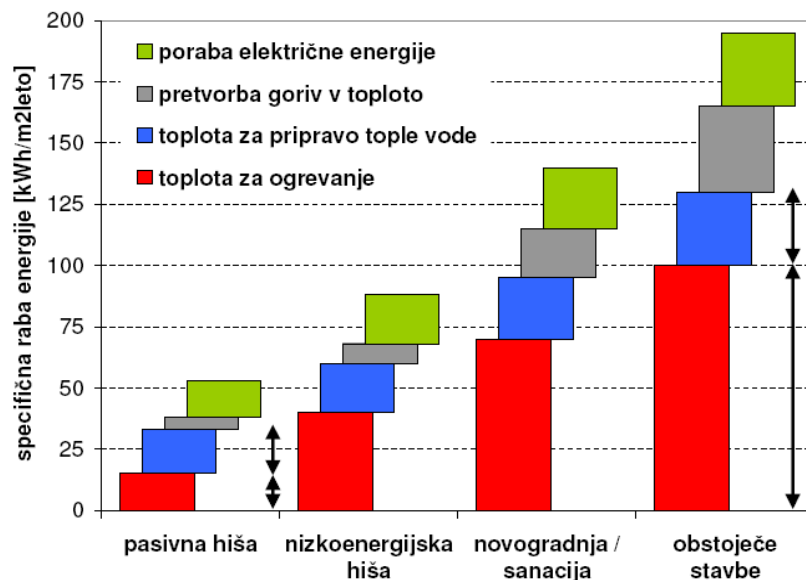
Nizko energijske in pasivne hiše

Danes po veljavni zakonodaji ni mogoče graditi energijsko potratnih hiš, zato so vse novogradnje energijsko varčnejše v primerjavi s tistimi, ki so bile zgrajene pred leti. Določeni kazalci kažejo, da bodo v prihodnosti imele prednost tiste hiše, ki bodo energijsko čimbolj neodvisne.

V energijsko varčno gradnjo sodijo nizko energijske (NEH) in pasivne hiše (PH). Razredu energijsko varčnih hiš, se lahko približamo z dobro izolacijo, ki občutno zmanjša toplotne izgube in omogoča, da letna raba energije za ogrevanje in pripravo tople vode ne presega 80 kWh/m² letno. Za nizko energijske hiši velja, da za ogrevanje prostorov porabi največ 55, za pripravo vode pa 25 kilovatnih ur na kvadratni meter uporabne površine na leto. Glede na količino porabljene letne energije za ogrevanje ločimo med nizko energijskimi

hišami s porabo do 55 kWh/m² leto ter pasivnimi hišami, kjer ta vrednost znaša manj kot 20 kWh/m²leto. V svetu je zgrajenih že precej poskusnih stavb, ki imajo povečano toplotno zaščito ovoja in vgrajene sodobne sisteme ogrevanja in prezračevanja, pri katerih je raba energije za ogrevanje od 0 do 20 kWh/m²leto (zero heating energy house) (Grobovšek, 2006).

Slika 9: Struktura rabe energije v posameznih tipih stavb



Vir: Malovrh, Kovič, Praznik, 2007.

Nizkoenergijske hiše (NEH)

NEH ima porabo energije za ogrevanje od 20 do 50 kWh/m²letom, kar je enako 2 do 5 litrom lahkega kurilnega olja. Med njih lahko štejemo tudi klasične hiše, pri katerih je poudarek na zadostni toplotni izolaciji in vgrajenih kvalitetnih oknih. Za ogrevanje takšnih zgradb lahko koristimo nizke temperaturne ogrevalne sisteme, kot so ogrevanje s plinom, toplotne črpalke in manjše peči na pelete. Z vgradnjo tesnih oken se zmanjšajo ventilacijske izgube in izmenjava zraka v prostoru, zato je potrebno za dovod zadostne količine svežega zraka vgraditi prezračevalni sistem. V nasprotnem primeru lahko povzročimo neugodje v prostoru, pojavi se lahko vlaga.

Gradnja NEH je nekoliko dražja od gradnje klasične hiše. Če primerjamo stroške za izgradnjo stanovanjske klasične hiše, ki je glede rabe energije načrtovana v skladu z veljavnimi predpisi o toplotni zaščiti, je NEH dražja za približno 33.000 EUR. Višji stroški nastanejo zaradi vgradnje kontroliranega prezračevanja, vgradnje optimalnega ogrevalnega sistema, vgradnje povečane debeline toplotne izolacije, ki na NEH znaša od 14 do 20 cm, ter načina gradnje, ki preprečuje prekomerne pojav toplotnih mostov in omogoča ustrezno zrakotesnost ovoja (Grobovšek, 2006).

Pasivne hiše (PH)

Za pasivne hiše je značilna takšna arhitektura, ki omogoča čim večje izkoriščanje obnovljivih virov energije, kot so odpadna energija električnih naprav, žarnic, energija, ki jo oddaja človek itd. Debelina izolacije je pri PH še večja kot pri NEH in znaša od 30 do 40 cm. Zaradi nizkih potreb po ogrevanju se kot vir ogrevanja najpogosteje uporablja toplotne črpalke v kombinaciji s sprejemniki sončne energije za pripravo in hlajenje ogrevalne vode in sanitarne vode. Zgradbe so zgrajene tako, da same sprejemajo sončno energijo in so obenem hranilnik toplote in ogrevalni sistem. To se doseže z dobro toplotno izolacijo in z načrtovanjem minimalnih zastekljenih odprtin na severni strani zgradbe. Na južni strani zgradbe so bivalni prostori, ki so opremljeni s primernimi okni, kateri omogočajo kroženje zraka med prostori. Na tej strani zgradbe je pomembna tudi zaščita pred poletnim soncem, da ne prihaja do pregrevanja. Kroženje zraka v PH je lahko naravno, ker pa je to težko kontrolirati in je odvisno od temperaturnih razlik v zgradbi, se kroženje zraka dosega z uporabo ventilatorjev in kanalov za prisilno kroženje.

Za izgradnjo PH je potrebno investirati približno 4.000 EUR več kot za NEH, predvsem na račun dodatne toplotne izolacije ovoja, oziroma 37.000 EUR več kot za klasično hišo (Grobovšek, 2006).

Pomen znanja in tehnologije

Znanje

Peter F. Drucker je že leta 1993 trdil, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski dejavnik ne bo le ekonomski kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje. Uspešna bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem in znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju itd. (Černetič et al., 2006).

Slovenska podjetja in s tem tudi podjetja na trgu tankoslojnih fasadnih sistemov, do sedaj niso posvečala posebne pozornosti intelektualnemu kapitalu, kar je lahko tudi eden izmed vzrokov, da naša podjetja v konkurenčnosti relativno zaostajajo za podjetij ostalih evropskih držav. Vendar v kolikor želijo naša podjetja popraviti to stanje, se morajo zavedati, da vlaganje v zaposlene pomeni naložbo za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja in ne kratkoročni strošek. Samo ob pogoju, da se vodstvo podjetja zaveda tega dejstva, si zagotovi inovativen kader, s katerim lahko doseže načrtane cilje.

Dodana vrednost je poleg produktivnosti eden izmed kazalcev, ki najbolje izražajo konkurenčnost podjetja. Visoka dodana vrednost proizvoda ali storitve je lahko rezultat znanja, ki se nahaja v podjetju. Vendar se podjetja za doseganje višje dodane vrednosti poslužujejo predvsem postopka minimiziranja stroškov, kar pa ni več tako učinkovito. Zato

poskušajo višjo dodano vrednost doseči z višanjem cen svojih izdelkov, kar ni najbolj prav, saj je pogoj za postavitev višje cene izdelka njegova inovativnost in kakovost, ki zagotavljata večjo vrednost za kupca.

Na konkurenčne prednosti podjetja torej vpliva tudi stopnja znanja znotraj podjetja. Vrhunsko in specializirano znanje danes postaja nuja, ki pomembno vpliva na poslovanje. Trend vloge znanja v podjetjih strmo narašča in lahko pričakujemo, da bo tako tudi v prihodnje. Tudi podjetja na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov se vedno bolj zavedajo prednosti, ki jih prinaša ustrezno izobražena delovna sila in poskušajo v podjetje prinesiti čim več novega znanja. Spodbujajo pa tudi prenos specializiranega znanja na čim več ljudi, ker se zavedajo, da se le tako lahko oplaja in preko osvojenih praks prehaja v lastništvo podjetja.

Tehnologija

Ekonomska teorija ima številne dokaze o pozitivnem učinku raziskav in razvoja na gospodarsko rast. Študije kažejo, da investicije v raziskave in razvoj prinašajo kar do 40 % rasti produktivnosti dela, pri čemer prihaja tudi do pomembnih učinkov prenosa med podjetji, gospodarskimi panogami ter državami (Potočnik, 2004).

Inovativnost v slovenskih podjetjih in na sploh v družbeno-poslovnem sistemu je bila pred osamosvojitvijo zelo zapostavljena. Zato se ne smemo čuditi, zakaj je delež hitro rastočih in tehnološko zahtevnih panog v Sloveniji zelo nizek. Okolje delovanja slovenskih podjetij se je z osamosvojitvijo države zelo spremenilo in inovacije in raziskovalno-razvojna dejavnost je postala ključnega pomena za razvoj podjetij (Jaklič, 2005, str 122-123). Žal pa večina slovenskih podjetij še vedno ni sposobna tekmovati z evropskimi konkurenti, saj podatki kažejo, da na področju vlaganj v raziskave in tehnološki razvoj Slovenija zaostaja za državami EU. V drugi polovici devetdesetih let ni uspela bistveno povečati deleža BDP za vlaganje v raziskave in razvoj, še več, ta delež je v letu 2000 stagniral na 1,46 %, medtem ko je znašalo povprečje držav EU 1.93 % (Bešter, Bučar, Raspor, str. 5).

Na področju gradbeništva in proizvodnje gradbenih materialov se zavedajo pomena raziskovalno-razvojen dejavnosti, zato je v letu 2004 prišlo do ustanovitve Slovenske gradbene tehnološke platforme (SGTP). S tem se Slovenija je pridružila 13 nacionalnim platformam, ki sestavljajo Evropsko gradbeno tehnološko platformo. Namen SGTP je povezati zainteresirane skupine gradbenega sektorja v Sloveniji, kar bo pomembno prispevalo k tehnološkemu razvoju in rasti slovenskega gradbenega sektorja. Danes je vanjo vključenih več kot 40 različnih deležnikov gradbenega sektorja in je popolnoma odprta sodelovanju podjetij, raziskovalnih organizacij, inštitutov, investitorjev, finančnih organizacij, javnega sektorja ter drugih deležnikov gradbenega sektorja, ki imajo ambicije za razvoj in konkurenčnost panoge.

Tudi posamezna podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo gradbenih materialov, se zavedajo doprinosa investicij v raziskave in razvoj. Mnoga podjetja vlagajo v nenehno pridobivanje strokovnih znanj in imajo lastne skupine razvojnih strokovnjakov, pogosto sodelujejo tudi z zunanjimi strokovnjaki in institucijami. Na tak način lahko z razvojem novih materialov, procesnih tehnologij in produktov ustvarjajo konkurenčne prednosti.

Na podlagi ugotovljenega lahko v prihodnosti pričakujemo na področju gradbeništva in proizvodnje gradbenega materiala, s tem pa tudi na področju trga tankoslojnih fasadnih sistemov, rast trenda razvoja tehnologije. Ker je Slovenija mala država, bomo le s pravo kombinacijo domače in tuje znanosti in tehnologije zagotovili učinkovit napredek.

5. SWOT analiza in možen razvoj podjetja Demit v prihodnosti

SWOT analiza je preprost instrument, s pomočjo katerega se prikaže prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje v določeni panogi. Postopek se opravlja v dveh korakih. Pri prvem gre za analizo podatkov, iz katerih lahko ugotovimo prednosti in slabosti, ki jih ima obravnavano podjetje. Drugi korak zahteva, da na podlagi ocen prednosti in slabosti podjetja in z upoštevanjem napovedi tehnoloških, konkurenčnih, gospodarskih in drugih trendov v okolju skušamo oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja. (Pučko, 1999, str. 141).

SWOT analizo za podjetje Demit predstavljam v spodnji tabeli (Tabela 6).

Tabela 6: SWOT analiza za podjetje Demit

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • 30-letna tradicija na trgu termoizolacijskih fasadnih sistemov, • uveljavljena blagovna znamka • povezanost z vgrajevalci fasad, • edini proizvajalec, ki poleg materiala ponuja tudi izvedbo fasadnih sistemov, • dobro izgrajena distribucijska mreža, • dokaj visok tržni delež, • proizvajalec vseh komponent fasadnih sistemov. 	<ul style="list-style-type: none"> • en fasadni sistem, • dolgi dobavni roki, • malo promocijskih aktivnosti, • skromen asortiment lastnih izdelkov, • dovršen del zastarele tehnologije, • neprilagojenost sezonskim vplivom.
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • trend rasti cene energentov, • večanje ekološke osveščenosti ljudi, • energijsko varčna gradnja, • diverzifikacija proizvodov, • nadpovprečna rast gradbeništva, • zaostrena zakonodaja o gradnji objektov, • finančne spodbude države. 	<ul style="list-style-type: none"> • nevarnost rasti konkurentov, • možnost pojava novih izolacijskih materialov in fasadnih sistemov, • pomanjkanje ustreznega znanja, • neučinkovit nadzor tržnih in gradbenih inšpekcij

Vir: Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007; Lastne ugotovitve.

PRILOŽNOSTI

Stroški ogrevanja in hlajenja naših bivalnih prostorov vztrajno rastejo. Ker se trendu rasti energentov ne moremo izogniti, je izredno pomembno, da se naučimo varčevanja z njimi. Optimalna izolacija, predvsem zunanjih delov zgradbe, je eden izmed načinov, ki lahko znatno zmanjša porabo energije in naše stroške. Za zmanjšanje porabe energije pa se zavzema tudi država, katera obljublja, da bo s finančnimi spodbudami in ugodnimi krediti pospešila sanacijo energetske potratnih objektov. Na drugi strani država zakonsko ureja, kolikšno izolacijo naj bi imeli novo izgrajeni objekti. Ekološka ozaveščenost in nenehna rast cen energentov sta generatorja vedno večjega povpraševanja po toplotnih izolacijah in s tem tudi po toplotnoizolacijskih fasadnih sistemih. Poleg teh priložnosti je pri nas prisotna še nadpovprečna rast gradbeništva in s tem povezano povpraševanje po fasadnih sistemih. Vse to so razlogi, ki povečujejo rast trga kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. To pa so dejstva, ki jih mora podjetje Demit izkoristiti, v kolikor želi obdržati vodilno mesto na trgu. Obstoječa tehnologija podjetja omogoča razvoj in proizvodnjo novih izdelkov, ki bodo zadovoljevali zahtevne potrebe kupcev.

NEVARNOSTI

Priložnosti, ki se pojavljajo na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov, veljajo tudi za konkurente podjetja Demit. V kolikor bodo ti pri izkoriščanju prednosti hitrejši, lahko izboljšajo svoj tržni položaj in morda celo ogrozijo položaj podjetja Demita. Rast moči konkurentov je torej glavna nevarnost, ki preži na podjetje Demit. Kljub temu, da ima fasadni sistem na osnovi stiropora trenutno veliko prevlado na trgu, se lahko zaradi hitrega razvoja novih termoizolacijskih materialov pojavi na trgu nov material, ki bo izpodrinil uporabo stiropora. Nevarnost predstavljajo tudi ponudniki fasadnih sistemov, ki ne ustrezajo zahtevanim predpisom, vendar so zaradi neučinkovitega nadzora tržnih inšpektorjev, kljub vsemu prisotni na trgu in uspešno konkurirajo z nizko ceno. Pomanjkanje znanje je lahko tudi ena izmed nevarnosti podjetja Demit, saj je za razvoj potrebno strokovno znanje, zanimanje za tehnične stroke pa v Sloveniji upada.

Ključne ugotovitve in izhodišča za odločanje

Glede na to, da si je podjetje Demit z dolgoletno prisotnostjo in preverjeno kakovostjo proizvodov izboril velik tržni delež, mora tudi v prihodnje biti med osnovnimi strateškimi cilji ohranjanje tržnega položaja in nadaljnja rast ter razvoj podjetja. Z SWOT analizo lahko iz ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti razberemo, katere od njih so ključnega pomena pri poslovanju podjetja Demit. Predvsem bi rada opozorila na nekaj pomembnih stvari, ki so potrebne za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti in za njihove strateške usmeritve.

Potreben bo **agresivnejši nastop na trgu**. Kljub dobrim referencam, vpeljanim sistemom, rednim naročilom in kvaliteti se bo podjetje v bodoče na trgu soočil z vse močnejšo konkurenco, ki bo poskušala pridobiti svoj tržni delež. Predvsem bodo v podjetju Demit morali veliko narediti na področju promocijskih aktivnosti, kjer jih konkurenca sedaj močno prehiteva.

Ohranjanje konkurenčnih prednosti in pridobivanje novih bo tudi v prihodnje za podjetje bistvenega pomena. Morali bodo iskati vedno nove možnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti, ki bi jim v prihodnosti še utrdile položaj na trgu. Svoje konkurenčne prednosti lahko povečajo z **diverzifikacijo proizvodnje**. Z razvojem in proizvodnjo novih in sorodnih proizvodov bodo izboljšali sedaj slabo izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, omogočili nadaljnjo rast podjetja in zmanjšali tveganje poslovanja podjetja.

V podjetju se zavedajo, da je **dober kader** izjemnega pomena. Razlog je v tem, da si podjetje z nekaj zaposlenimi ne sme privoščiti nesposobnih delavcev, saj bi ti povzročali velike težave pri njihovem poslovanju. Zaposlene bo zato tudi v bodoče potrebno sproti izobraževati, usposabljeni in motivirati, da bodo dobro opravljali delovne naloge. Tako bodo delavci pripravljeni na povečanje obsega poslovanja in morebitno diverzifikacijo in pri tem ne bodo imeli težav z možnim novim načinom poslovanja. Podjetje se srečuje tudi s pomanjkanjem ustreznega kadra, to pa je problem, ki potrebuje sistematični pristop in seveda posledično rešitev problema.

Izboljšati prodajni servis je tudi ena izmed smernic, ki bo pomagala pri nadaljnjem razvoju podjetja. Pri tem imam v mislih predvsem boljšo organizacijo logističnih storitev, ki bo omogočila pravočasno in točno dostavo naročenega blaga. V glavnem pa se je potrebno predvsem prilagajati željam kupcev in jih v vsakem primeru postaviti na prvo mesto, saj je zadovoljen kupec najboljša reklama podjetja.

6. Sklep

Poleg tega, da je fasada tisti del stavbe, ki je najbolj viden in zato najbolj vpliva na njeno zunanjo podobo, ima fasada še vrsto drugih funkcij. Najpomembnejša je seveda toplotna zaščita. Pred 30 leti so si pri nas izolacijo hiše omislili samo čudaki, tako se je vsaj zdelo glede na odzive sosedov, ki so gradili istočasno. Izolacija je slednjim namreč predstavljala nepotreben strošek. Danes ni več vprašanje, izolacija da ali ne, vprašanje je le, kakšna debelina. Pozimi nas greje, poleti hladi, skozi vse leto pa pozitivno vpliva na mikroklimatske razmere bivanja v stavbi.

Analiza panoge s pomočjo Porterjevega modela petih sil je pokazala, da je trg kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov v Sloveniji zrel trg, na katerem med podjetji poteka velik

konkurenčni boj za prevladujoč tržni položaj. Kljub zrelosti pa trg še vedno raste po razmeroma visoki stopnji, kar je posledica vedno dražje energije, potrebne za ogrevanje in hlajenje, novih tehničnih predpisov in standardov, opaznih klimatskih sprememb z nepredvidljivim potekom in boljša osveščenost investitorjev, projektantov in kupcev. Uspešnost podjetij na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov je odvisna od njihove sposobnosti prilagajanja obstoječim in prihodnjim razmeram v njihovem poslovnem okolju. Poleg prilagajanja je ključnega pomena tudi kakovost izdelkov ter marketing, ki poudarja razlike med blagovnimi znamkami.

Podjetje Demit d. o. o., kot prvi ponudnik kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov na slovenskem trgu, ima trenutno relativno dober položaj v panogi, saj velja za enega boljših in dobro uveljavljenih podjetij. Pod blagovno znamko Demit trgu že 30 let ponuja kakovostne izdelke za izdelavo kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov. Skozi dolgoletno delovanje si je tako pri kupcih kot pri svojih zaposlenih ustvarilo položaj uspešnega in zaupanja vrednega podjetja. Veliko truda in sredstev bo potrebno vložiti tudi v nadaljnji razvoj in izpopolnjevanje proizvodov, kar bo pripomoglo k še večji krepitvi njegove blagovne znamke.

Pregled trendov na trgu kontaktnih tankoslojnih fasadnih sistemov napoveduje rast trga tudi v prihodnosti. Po mojem mnenju bodo vedno višje cene energentov in vedno večja ekološka osveščenost tudi v prihodnosti v največji meri narekovali dogajanje na trgu. Drugi trendi se kažejo predvsem na področju naraščajočih zahtev strank in na večjem vlaganju v znanje in tehnologijo. Podjetje na trgu mora trende resno preučiti in iz njih izvleči prednosti, ki jih konkurenčna podjetja morda ne bodo znala. Le tako bo podjetje lahko pravočasno ugotovilo priložnosti, ki jih ponuja okolje in bo tako z oblikovanjem temu primerne strategije doseglo dolgoročno učinkovitost in uspešno konkurenčnost.

Literatura

1. Groznik Aleš, Lindič Jaka: Elektronsko poslovanje. Dodatno študijsko gradivo in vodnik po predmetu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 85 str.
2. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
3. Kalan Franc: Sedanje stanje cen energentov, razmerja in perspektiva. EGES Energetika, gospodarstvo in ekologija skupaj, Ljubljana, 2007, 1, str. 12-14.
4. Karan Monika: Dodano vrednost ustvarjajo ljudje z znanjem. Moje delo, Ljubljana, 2007, 27, str. 21-23.
5. Mavri Andrej: Začetki izolacij v Laškem. Metulj, Laško, 2007, 2, str. 8-9.
6. Mišigoj Nataša: Vpliv Iraške vojne na svetovni trg nafte. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 42 str.
7. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
8. Porter E.M.: Competitive strategy. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
9. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
10. Solan Anci: Od Avstrijcev nas loči le še dobrih deset centimetrov. Delo - FT, Ljubljana, 23. 4. 2007, str. 28.
11. Tomšič Mihael Gabrijel: Strateška predvidevanja o cenah goriv na svetovnem trgu. EGES Energetika, gospodarstvo in ekologija skupaj, Ljubljana, 2000, 5, str. 28-31.

Viri

1. Emisije toplogrednih plinov. Agencija Republike Slovenije za okolje.
[URL: <http://eionet-si.arso.gov.si/Dokumenti/GIS/zrak/#P%20/%20P>], 20.3.2007.
2. Bešter Janez, Bučar Maja, Raspor Peter: Raziskave, inovacije in tehnologija. 26 str.
[URL: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit1.pdf>], 26.2.2008.
3. BP Statistical Review of World Energy,
[URL: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/reports_and_publications/statistical_energy_review_2007/STAGING/local_assets/downloads/pdf/bp_sustainability_report_2007_christof_ruhl_speech_and_slides.pdf], junij 2007.
4. Cene goriva. Moj denar.
[URL: http://www.mojdenar.com/podatki/CENE_GORIVA.ASP?tip_goriva=4###], 27.2.2008.
5. Črnetič e tal.: Človeški, intelektualni in socialni kapital – vloga in pomen. 10 str.
[URL: <http://www1.fov.uni-mb.si/cernetic/lit10.doc>], marec 2006.
6. Dulc Janez: Zakonodaja o gradbenih proizvodih. 73 str.
[URL: <http://www.janezdulc.com/teksti/pdf/TEH%20ZAK-gradbeni%20proizvod.pdf>], december 2003
7. Annual Oil Market Chronology. Energy Information Agency.

- [URL: <http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/AOMC/Overview.html>], julij 2007.
8. Short-Term Energy Outlook. Energy Information Agency.
[URL: <http://www.eia.doe.gov/steo>], 6.11. 2007.
 9. Grobovšek Bojan: Načrtovanje nizkoenergijske ali pasivne hiše.
[URL:
<http://www.energetika.net/portal/index.html?ctrl:id=page.default.counsel&ctrl:type=render&ec:det=34858>], 26.9.2006.
 10. Grobovšek Bojan: Priprava novega pravilnika o energetske učinkovitosti stavb.
[URL:<http://www.energetika.net/portal?ctrl:id=page.default.counsel&ctrl:type=render&en:ref=didUKnow&ec:det=24820>], 27.11.2005.
 11. Interno gradivo podjetja Demit d. o. o., 2007.
 12. Interno gradivo podjetja Fragmat Tim d. d., 2006.
 13. Interno gradivo podjetja Fragmat Tim d. d., 2007.
 14. Izkaz poslovnega izida podjetja Saint – Gobain Weber Terranova za leto 2006.
[URL: http://www.ajpes.si/JOLP/prikaz.asp?id_prikaza=2&keyword=], 27.11.2007.
 15. Izkaz poslovnega izida podjetja Roefix za leto 2006.
[URL: http://www.ajpes.si/JOLP/prikaz.asp?id_prikaza=2&keyword=POJ],
27.11.2007.
 16. Kjotski protokol in segrevanje ozračja.
[URL:
http://www.rtv slo.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=story&func=read&c_id=136],
4.11.2007.
 17. Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2003. 1216 str.
 18. Malovrh M., Kovič S., Praznik M.: Je lahko nizkoenergijska gradnja priložnost za trajnostno prihodnost?. 27 str.
[URL: <http://www.umanotera.org/upload/files/EkoHisa/Zrmk.pdf>], 29.1.2008
 19. Mavri Andrej: Pogovor s tehnično informativno službo podjetja Fragmat Tim d. d. Laško, 17.10.2007.
 20. Operativni program zmanjševanja emisij toplogrednih plinov. Ljubljana: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, 2004. 163 str.
 21. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2007. 29 str.
 22. Poslovno poročilo podjetja Baunit za leto 2006. 35 str.
[URL:
http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1], 27.11.2007.
 23. Poslovno poročilo podjetja Fragmat Tim za leto 2006. 61 str.
[URL:
http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1], 27.11.2007.
 24. Poslovno poročilo podjetja Jub za leto 2006. 69 str.

- [URL:
http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1], 27.11.2007.
25. Poslovno poročilo podjetja Novolit za leto 2006. 30 str.
[URL:
http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1], 27.11.2007.
26. Potočnik Janez: Konkurenčnost in gospodarska rast: raziskovalno-razvojna politika in Lizbonska agenda. 6 str.
[URL:
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/04/490&format=PDF&aged=1&language=SL&guiLanguage=en>], 24.11.2004.
27. Predstavitev podjetja Baumit.
[URL: <http://www.baumit.com/baumit/si/main2/sub1/05927/index.shtml>], 27.11.2007.
28. Predstavitev podjetja Demit.
[URL: <http://www.demit.si/>], 15.10.2007.
29. Predstavitev podjetja Jub.
[URL: <http://www.jub.si/si/si-index.htm>], 27.11.2007.
30. Predstavitev podjetja Novolit.
[URL: <http://www.novolit.si/slo/zgodovina.html>], 27.11.2007.
31. Predstavitev podjetja Roefix.
[URL: <http://www.roefix.com/index.1.8.html>], 27.11.2007.
32. Predstavitev podjetja Saint – Gobain Weber Terranova.
[URL:<http://www.weber-terranova.si/Servlet/Redirector;jsessionid=HhgHTKMwBqP7zjp7n899f3LFWnJ2Nndk1gQ324HXs9KsRv0y8dCr!712963170?from=/Include/Leftpart.jsp&action=LoadPage&random=-316988591&idPage=3>], 27.11.2007.
33. Predstavitev podjetja Termo.
[URL: <http://www.termo.si/slo/tervol.htm>], 27.11.2007.
34. Slovenska gradbena tehnološka platforma.
[URL: <http://www.sgtp.si/index.php>], 27.2.2008.
35. Statistika gradbenih dovoljenj. SURS.
[URL:
http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/19_gradbenistvo/06_19072_dovoljenja/06_19072_dovoljenja.asp], 20.11.2007.
36. Turk Franc: Pogovor s komercialnim direktorjem podjetja Fragmat Tim d. d.. Laško, 17.10.2007.