

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJSKO OVREDNOTENJE
PROJEKTA ERA CITY MAKEDONIJA**

Ljubljana, februar 2014

VITA OMLADIČ PUHAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vita Omladič Puhan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Trženjsko ovrednotenje projekta Era City Makedonija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Majo Makovec Brenčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 24. 3. 2014

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO TRŽENJSKO NAČRTOVANJE	2
2 PREDSTAVITEV PODJETIJ	3
2.1 Predstavitev Skupine Era	3
2.2 Predstavitev podjetja TriGranit	4
3 PREDSTAVITEV PROJEKTA ERA CITY MAKEDONIJA	5
3.1 Podrobnejša predstavitev nakupovalnega središča Era City Makedonija	6
4 POSLANSTVO	7
5 TRŽENJSKO OKOLJE	8
5.1 Predstavitev Republike Makedonije	8
5.2 Analiza makrookolja	9
5.3 Analiza mikrookolja	17
6 ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE	17
6.1 Panoga	17
6.2 Konkurenca	21
6.3 Analiza končnih potrošnikov	27
7 ANALIZA SWOT	28
8 SEGMENTACIJA IN DOLOČITEV TRGA	28
9 POZICIONIRANJE NAKUPOVALNEGA SREDIŠČA ERA CITY	34
10 TRŽENJSKI SPLET	38
10.1 Cena	39
10.2 Tržne poti in lokacija nakupovalnega središča	42
10.3 Trženjsko komuniciranje	43
10.4 Ljudje	44
11 TRŽENJSKI CILJI	44
SKLEP	45
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Tloris središča Era City Skopje z vsemi kapacitetami	6
Slika 2: Rast prebivalstva v Republiki Makedoniji in regiji Skopje	10
Slika 3: Pregled prebivalstva po starosti in različnih časovnih obdobjih v Makedoniji	10
Slika 4: Geografski položaj skopske regije z desetimi najpomembnejšimi občinami	30
Slika 5: Strateške pobude pozicioniranja	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni ekonomski kazalci Republike Makedonije za leti 2012 in 2013	12
Tabela 2: Delež tradicionalnih nakupovalnih centrov	20
Tabela 3: Delež modernih nakupovalnih centrov	21
Tabela 4: Analiza konkurence	26
Tabela 5: Analiza SWOT nakupovalnega središča Era City	28
Tabela 6: Število prebivalcev po zbranem trgu	30
Tabela 7: Porazdelitev porabe povprečnega gospodinjstva po segmentih potrošniških izdatkov	31
Tabela 8: Ocenjeni letni promet po segmentih trga v MKD in EUR	32
Tabela 9: Povprečne karakteristike nakupovalnih trgovin	35
Tabela 10: Struktura nakupovalnega središča Era City Makedonija	38
Tabela 11: Razporeditev ponudbe, njihovi deleži na trgu in povprečna najemnina	40
Tabela 12: Mesečni prihodek po strukturi nakupovalnega centra Era City	41
Tabela 13: Vrednost izgradnje glavnih konkurentov	42

UVOD

Makedonija z 2.022.547 prebivalci trenutno sodi med najmanj razvite države nekdanje Jugoslavije. Kljub sporu s sosednjo Grčijo je v postopku pogajanj za vstop v Evropsko unijo, je pa že članica številnih mednarodnih združenj. Sestavlja jo 8 regij, med katerimi je največja skopska, ki ima skupno površino 1.812 km² in zajema 163.612 gospodinjstev oz. skoraj 30 % vseh gospodinjstev v državi (Republica of Macedonia, 2013; State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013a).

Ker makedonski trg še vedno ponuja številne priložnosti za širitev maloprodajne ponudbe, se (predvsem v Skopju) načrtuje izgradnja kar nekaj nakupovalno-zabaviščnih središč. Po podatkih statističnega urada Republike Makedonije je trgovina na drobno v fazi rasti in razvoja, trenutno pa je na voljo 80.600 m² GLA¹ sodobnih nakupovalnih površin.

Lastnica zemljišča in razvijalka projekta Era City Makedonija, obravnavana v diplomskem delu, je slovenska Skupina Era. Ta je svoj položaj na makedonskem trgu utrdila že pred 12 leti s prevzemom Skopskega sejma. Skozi leta je večala svoje ambicije in v letu 2013 podpisala pogodbo za realizacijo projekta Era City Makedonija. Kompleks za regijo predstavlja visoko dodano vrednost in novost, saj koncept združuje poslovno-nakupovalno-zabaviščno središče, poslovni park, hotel in bencinski servis na enem mestu. Začetek gradnje je predviden v letošnjem letu (2014).

Namen diplomskega dela je skozi proces trženjskega načrtovanja ugotoviti, ali je realizacija projekta Era City Makedonija primerna za izvedbo z vidika medorganizacijskega trga. Ker je lastnica zemljišča (Skupina Era) hkrati izvajalka in investitorica celotnega zastavljenega projekta, se pri izvedbi postavlja tudi vprašanje povpraševanja na končnem trgu. Zaradi tega se bodo v nekaterih delih diplomskega dela prepletale analize in ugotovitve tako z vidika medorganizacijskega kot z vidika končnega trga.

Postavili smo si več ciljev, ki nam bodo pomagali priti do odgovora. S teorijo si bomo pomagali razumeti pomen in praktično izvedbo trženjskega načrtovanja. Opredelili bomo poslanstvo, kateremu sledi trženjski načrt. Pri tem so pomembne tudi analize okolja, postavitev trženjskih ciljev, ugotovitev stanja povpraševanja in hkrati napoved stopnje tržnega deleža kompleksa Era City. Zato je cilj opredeliti finančne projekcije in trženjsko strategijo ter s pomočjo intervjuja pridobiti poglobljene podatke, ki nam bodo pomagali pri dokončni odločitvi o potrditvi ali zavrnitvi teze.

¹ Bruto najemna površina (GLA) je kvadratura talnega razpoložljivega prostora za najem oz. skupna tlorisna površina, namenjena najemnikom. Je bruto zakupljivo območje, za katerega najemniki plačujejo najemnino in s tem proizvajajo dohodek za lastnika nepremičnine.

Obravnavani projekt je namenjen končnim uporabnikom – t. i. business to customer (B2C), a je za lastnico projekta in razvijalca ključnega pomena predvsem t. i. business to business (B2B). V diplomskem delu se oba vidika trženja prepletata, ker lastnica projekta ne bo zgolj izgradila kompleksa in ga nato v celoti prodala, ampak bo skupaj z razvijalcem pridobila najemnike, ki bodo s svojimi aktivnostmi izvajali končno porabniško trženje B2C. Tako ne bo neposredno vključena do končnih kupcev, a bo vseeno sodelovala pri analizi in izboru najemnikov ter posledično pri ponudbi na končnem trgu.

Načrtovanje po Kotlerju (2004, str. 90) zahteva delovanje na treh področjih: prvo je upravljanje dejavnosti podjetja kot naložbenega portfelja, drugo vključuje ocenjevanje prednosti vsake dejavnosti z upoštevanjem stopnje rasti trga, položaja podjetja in njegove prilagojenosti temu trgu, tretje pa je oblikovanje strategije. Zato je namen diplomskega dela skozi strateško trženjsko načrtovanje potrditi ali ovreči tezo, ki se glasi: »Realizacija projekta Era City Makedonija je smiselna.«

Večji poudarek v diplomskem delu je posvečen makroekonomskim kazalnikom, predvsem demografskim, ekonomskim in investicijskim, pri mikroanalizi pa analizi panoge in trga. Vzporedno so bile pridobljene tudi informacije o trenutnih oblikah nakupovalnih centrov v Makedoniji in o oblikah, ki glede na naše izkušnje in informacije še niso prisotne. Na koncu smo podali tudi predlog kombinacije nakupovalnega središča, za katero smatramo, da bi bila najbolj primerna.

Pri izdelavi diplomskega dela so bili uporabljeni že obstoječa domača in mednarodna literatura ter interni viri podjetja Era, za še boljše razumevanje odločitve o realizaciji projekta pa je bil izveden tudi globinski intervju z lastnikom podjetja.

1 STRATEŠKO TRŽENJSKO NAČRTOVANJE

Trženjska strategija je sestavljena iz analiz, strategij razvoja in implementacij aktivnosti za izvedbo zastavljene vizije o interesiranem trgu posamezne organizacije; izbiranje, postavljanje marketinških ciljnih strategij in ciljev ter razvijanje, realizacija in upravljanje strategije trženjskega pozicioniranja do stopnje zahtevane vrednosti z vidika ciljnih kupcev v vsakem ciljem trgu (Cravens & Piercy, 2013).

Večja podjetja so sestavljena iz štirih organizacijskih ravni. To so raven korporacije, raven oddelka, raven poslovne enote in raven izdelka (Kotler, 2004, str. 90). V našem primeru bi lahko rekli, da je delovanje celotne Skupine Era raven korporacije, kjer vodstvo oblikuje strateški načrt kot vodnik za celotno poslovanje. Kompleks Era City predstavlja oddelek, znotraj katerega nakupovalno-zabaviščno središče predstavlja poslovno enoto. Na ravni izdelka bi lahko opredelili kapacitete oz. najemne površine, ki jih središče ponuja na medorganizacijskem trgu. »Načrt trženja je osrednji dokument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih prizadevanj« (Kotler, 2004, str. 90).

Zaradi tega ga lahko primerjamo kar z zemljevidom, saj podjetju kaže, kam naj gre in kako bo do tja prišlo (Konečnik Ruzzier, 2011).

Sestavljajo ga naslednji koraki:

- opredelitev poslanstva;
- strateška analiza;
- trženjski cilji;
- trženjska strategija;
- trženjski program;
- finančne projekcije;
- spremljanje in nadzor.

Pri trženjskem ovrednotenju se nam porajajo predvsem tri vprašanja: kje smo, kje bi radi bili in kako do tja priti (Mercer, 1999), zato jih bomo kot vodilo uporabili tudi v diplomskem delu. Projekt Era City Makedonija je v tem trenutku še v fazi realizacije (oz. izgradnje in pridobivanja potencialnih najemnikov), zato bo v diplomskem delu večji poudarek na analizah, ostali koraki (kakšne so ali bodo aktivnosti, ki se jih bo lotilo podjetje Era) pa bodo predstavljeni le na kratko.

2 PREDSTAVITEV PODJETIJ

Pri realizaciji zastavljenega projekta partnersko sodelujeta Skupina Era kot lastnica zemljišča in investitorica ter madžarsko podjetje TriGranit, ki vodi projekt konceptualno in vsebinsko (pridobivanje najemnikov) (Era d.o.o., 2013.; TriGranit, b.l.).

2.1 Predstavitev Skupine Era

Skupina Era je v svojem 62-letnem obstoju doživela že veliko sprememb, povezovanj in tudi razvoj številnih novih programov. Svojo pot je začela leta 1951 kot Okrajno trgovsko podjetje in se skozi leta prebila do enega največjih trgovcev prehrabnih ter neprehrabnih izdelkov v Sloveniji in tudi na trgih bivše Jugoslavije. Največji razvoj beleži med letoma 1995 in 2005, ko je dosegla 10-kratno povečanje prometa, pomembne deleže v maloprodaji pa je imela tako v Sloveniji kot na Hrvaškem, v Črni gori in na Kosovem. Takrat je imela več kot 150 supermarketov, hipermarketov in marketov s skupno več kot 3000 zaposlenimi. Ko se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo sektor trgovine začel spreminjati in je vpliv globalizacije postajal vse večji, se je podjetje na osnovi pričakovanih trendov odločilo za odprodajo maloprodajne mreže. Po letu 2006 je sledilo prestrukturiranje v poslovni razvoj novih področij in internacionalno povezovanje, zato se podjetje danes uvršča med sodobne mednarodne »multibusiness« skupine, ki ustvarjajo napredne in na znanju temelječe programe.

Skupina Era je danes še vedno aktivno prisotna na področju trgovine na debelo, saj skozi razvejano mrežo poslovnih enot Goodcenter Murska Sobota, Celje in Ajdovščina oskrbuje uporabnike s celovito ponudbo blaga in storitev. Pod lastno blagovno znamko Good trži bogat asortima kakovostnih prehranskih proizvodov in izdelkov vsakdanje potrošnje, zato se uvršča med enega največjih specializiranih oskrbovalcev ho-re-ca sektorja, javnih zavodov in samostojnih trgovcev. S ciljem spodbujanja slovenskega kmetijstva in izboljševanja prehranskih navad Slovencev želi z lastno blagovno znamko S'TRATE skleniti tudi celotno prehranjevalno verigo »od vil do vilic« in na slovenske jedilnike ponovno vrniti svežo hrano. Na trgu neprehrambnih izdelkov se Skupina Era pojavlja kot eden pomembnejših profesionalnih oskrbovalcev industrije, javnih ustanov in trgovcev z osebno varovalno opremo, v svojem neživilskem programu pa trži tudi ogrevalno in hladilno tehniko ter izdelke za dom, gospodinjstvo, vrt in kmetijstvo.

Zavedajo se, da povezovanje Jugovzhodne Evrope skozi različne razvojne projekte predstavlja pomembno strateško prednost, zato jo v Skupini Era uresničujejo preko poslovno-trgovskega centra Era City, multilogističnega središča Slovenije – Arnovski gozd (pri Žalcu), ki se razprostira na 100.000 m², in z izgradnjo poslovno-trgovskega centra v Škofji Loki z vključeno starotrško tržnico.

Svoj položaj je sicer Skupina Era na trgih Jugovzhodne Evrope utrdila že pred 12 leti, ko je s prevzemom Skopskega sejma vstopila na trg Republike Makedonije. Leta delovanja Skopskega sejma so vse bolj večala njene ambicije, zato vsako leto izpeljejo 15 mednarodnih sejmskih prireditev in več kot 200 drugih dogodkov ter gostijo 600.000 obiskovalcev. Tako je Skopski sejem postal stičišče znanja in razvojnih ciljev mnogih uveljavljenih družb, združenj, meddržavnih srečanj, kulturnih prireditev in znanstvenih simpozijev oz. pravi most povezovanja gospodarstva (Era d. o. o., 2013a; 2013b; Koman, 2013; Saem invest, b. 1.; Skopje fair, b. 1.).

2.2 Predstavitev podjetja TriGranit

TriGranit predstavlja skupino podjetij, ki delujejo na področju poslovanja z nepremičninami, upravljanja premoženja, financ, leasinga in trženja. Z delovanjem v devetih državah Srednje in Vzhodne Evrope ter več kot 4 milijarde EUR vrednimi razvojnimi projekti so eno pomembnejših podjetij, ki deluje na nepremičninskem trgu v Evropi. Trenutno aktivno realizirajo projekte na Madžarskem, Poljskem, Slovaškem, Hrvaškem, Kitajskem, v Sloveniji, Romuniji, Bolgariji in Rusiji.

Bogat portfelj izkušenj in projektov beležijo na trgovskem, pisarniškem, hotelskem, izobraževalnem, kulturnem in športnem področju. Sodelovali so že pri realizaciji projektov WestEnd City Center v Budimpešti, Bonarka v Krakovu ali Poznan City Center, Arena Centar, Arena Zagreb idr. Z vstopom na trg Republike Makedonije so razširili regionalni portfelj, hkrati pa se vključili tudi v sodelovanje pri upravljanju sejmskega in razstavnega področja (TriGranit, b. 1.).

3 PREDSTAVITEV PROJEKTA ERA CITY MAKEDONIJA

Skupina Era in Skupina TriGranit sta zaradi pomena Skopskega sejma februarja 2013 sklenili pogodbo o poslovnem sodelovanju pri realizaciji največjega projekta v Republiki Makedoniji, torej izgradnji nakupovalno-poslovnega centra Era City Makedonija v neposredni bližini središča mesta Skopje. Kompleks se nahaja na strateško pomembni lokaciji, saj leži na mestnem obrobju, kjer potekajo transportne povezave (oddaljenost do Mestnega trga je 2,2 km, do glavne železniške postaje 1 km in glavnega makedonskega letališča Aleksander Makedonski 19,7 km). Era City obsega delno obstoječo infrastrukturo, novi načrti in projekti pa so že v razvoju. Velikost zemljišča, na katerem bo stalo poslovno-nakupovalno središče, meri 155.000 m². Od tega obstoječi Skopski sejem zajema 55.000 m², na katerih se razprostirajo upravna stavba, kongresni center, razstavnih paviljoni in Metropolis Arena, ki ponujajo možnosti za organizacijo najrazličnejših dogodkov (koncertov, simpozijev, konferenc, sejmov, kongresov, konvencij, zabavnih, športnih in drugih srečanj). Načrtovani kompleks Era City bo po internih podatkih podjetja dodatno zajemal (Era d. o. o., 2013a):

1. **osrednje nakupovalno središče** s hipermarketom, številnimi trgovinami svetovno priznanih blagovnih znamk živil in neživil, z gostinskimi in zabavnimi ponudbami ter s kinematografi;
2. **prodajni center DIY** («do it yourself») bo prodajalna z izdelki za dom in gradnjo, ki je zasnovana kot samostojna enonadstropna zgradba. Razprostira se na 6.000 m²;
3. **poslovni park**, ki bo usmerjen v poslovne in komercialne namene številnih tujih podjetij, ki vstopajo na makedonski trg, in tudi srednje velikih in malih podjetij, predstavništev in institucij, ki potrebujejo učinkovit nastop na trgu Jugovzhodne Evrope. Poslovni objekti se nahajajo na severozahodnem delu kompleksa Era City v neposredni bližini nakupovalnega središča in mejijo na pomembno skopsko prometnico Belasica;
4. **hotel** poslovnega tipa s tremi zvezdicami bo ponujal 120 sob v šestih nadstropjih in bo mejil na pomembno skopsko prometnico Bulevar Aleksandra Velikega;
5. **bencinski servis**.

V procesu realizacije so tudi številne dodatne kapacitete, ki bodo partnerjem, najemnikom in potrošnikom v središču Era City zagotovile še več poslovnih priložnosti, sprostitev, zabave in dodatna parkirišča. Koncept projekta je pravzaprav podoben kombinaciji slovenskih projektov BTC in WTC Ljubljana.

Slika 1: Tloris središča Era City Skopje z vsemi kapacitetami



Vir: Era d. o. o., City katalog retail, 2013a.

3.1 Podrobnejša predstavitev nakupovalnega središča Era City Makedonija

Diplomsko delo se z vidika medorganizacijskega trženja osredotoča na trženjsko ovrednotenje osrednjega nakupovalnega središča s celovito ponudbo. Le-ta predstavlja sodobni trgovski center s pomembno strateško lokacijo v centralno-vzhodnem delu glavnega mesta (Skopje) oz. v najbolj poseljeni občini regije (Gazi Baba), kjer živi 72.222 prebivalcev. Regija je urbana in ruralna, v njej pa se nahaja tudi večina industrije.

Vzdolž prometnice Bulevar Aleksandra Velikega bo mejil Era City na Skopski sejem. Središče bo zajemalo 90.000 m² GBA.² Od tega bo najemnih površin v velikosti 45.000 m² GLA,³ na katerih bodo hipermarket in prodajalne številnih priznanih blagovnih znamk s področij mode, športa, elektronike in zabave. V drugem nadstropju se bodo razprostirale kinodvorane, nadstropje nižje bodo trgovine («shop in shop») in gostinski obrati, v pritličju pa bodo hipermarket in dodatne trgovinske površine. Predvidenih je približno 150 lokalov. Parkirišče s 1300 parkirnimi mesti bo kupcem dostopno v kleti, dodatne parkirne površine pa se bodo nahajale tudi na zahodnem delu nakupovalnega središča (Era d. o. o., 2013b).

Arhitektura kompleksa sledi konceptu zadnjih svetovnih trendov. Prodajna galerija v dveh nivojih bo zagotovila celovit izbor trgovinske ponudbe v Makedoniji, ki pa jo bo dopolnjeval še multipleks kinematografov. Nakupovalno središče bo dostopno s severovzhodne in

² GBA – celostna površina zgradbe.

³ Bruto najemna površina (GLA) je kvadratura talnega razpoložljivega prostora za najem oz. skupna tlorisna površina, namenjena najemnikom. Je bruto zakupljivo območje, za katerega najemniki plačujejo najemnino in s tem proizvajajo dohodek za lastnika nepremičnine.

severozahodne strani. Prek notranjega cestnega omrežja bo povezano z mestom in bo tako imelo dostop tudi s prometnice Bulevar Aleksandra Velikega.

4 POSLANSTVO

Organizacija obstaja z razlogom, da nekaj doseže. Podjetje mora opredeliti svoje poslanstvo na kateri koli ravni, saj to nakazuje njegovo bistvo. Z njim nakaže dolgoročni obstoj, zato vodstvo podjetja tudi v skladu z njim sprejema sprotne odločitve. Poslanstvo lahko opredelimo kot kratko izjavo o namenu podjetja, in sicer kaj podjetje je in kaj dela (oz. kdo je) (Hollensen, 2010).

Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje obravnavati vprašanja Petra Druckerja (Kotler, 2004, str. 91):

- Kaj naj bi bila naša dejavnost?
- Kdo je kupec?
- Kaj pomeni vrednost za kupca?
- Kaj bo naša dejavnost?
- Kaj naj bo naša dejavnost?

Poslanstvo ima po Kotlerju (2004) tri glavne značilnosti: osredotočeno je na omejeno število ciljev, poudarja glavne politike in vrednote, ki jih podjetje želi spoštovati, ter opredeljuje glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo delovalo podjetje (področje panoge, področje izdelkov in njihove uporabe, področje sposobnosti, področje tržnega segmenta, področje navpičnega delovanja, geografsko območje), prav tako pa ima vsaka poslovna enota opredeljeno specifično poslanstvo znotraj širšega poslanstva podjetja.

Vizija je izjava, kaj podjetje želi postati (Hollensen, 2010), zato smo v nadaljevanju opredelili poslanstvo in vizijo tako na končnem kot medorganizacijskem trgu.

Poslanstvo središča Era City Makedonija

Iz izjave za javnost Skupine Era lahko razberemo oris poslanstva središča Era City, ki se v nekoliko prilagojeni obliki glasi: »S celotnim kompleksom Skopskega sejma in na novo zgrajenim mestom Era City želimo okrepiti vlogo vodilnega ponudnika mednarodnih dogodkov in zabavne industrije v Jugovzhodni Evropi. Z dodajanjem trgovskih, zabavnih in poslovnih vsebin bomo dosegli nadgradnjo obstoječih dejavnosti in izkoristili medsebojne sinergije ter tako še izboljšali privlačnost in edinstvenost celotnega kompleksa« (Omladič Puhan, 2013).

Naša opredelitev poslanstva in vizije:

- **poslanstvo B2B:** zadovoljstvo potreb nepremičninskega trga;
- **poslanstvo B2C:** zadovoljstvo potrošnikov s celovito ponudbo na enem mestu;

- **vizija B2B:** prepoznaven in ugleden ponudnik najemnih prostorov v najsodobnejšem kompleksu v regiji;
- **vizija B2C:** biti središče in poslovni center z najbolj celovito in raznoliko ponudbo v regiji.

5 TRŽENJSKO OKOLJE

V primerjavi s porabniškimi imajo medorganizacijski trgi na splošno manj kupcev, ki so večji. Zanje je značilna vloga dobaviteljev in odjemalcev. Nakupni procesi so kompleksnejši, vloga tehnologije pa je pomembnejša. Značilnosti medorganizacijskih trgov so še prodajne poti, interakcije, kompleksnost poslovnih odločitev, ustvarjanje dodane vrednosti, geografska osredotočenost kupcev, togo povpraševanje, večja nestabilnost povpraševanja, vzajemnost in pogost zakup (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je izpeljano iz povpraševanja na porabniškem trgu in niha s poslovnimi cikli, zato smo v nadaljevanju analizirali trženjsko okolje končnih potrošnikov ter pozornost posvetili tudi splošnim poslovnim razmeram in investicijam v Republiki Makedoniji.

Vsako podjetje oz. blagovna znamka deluje v določenem trženjskem okolju, zato je pri trženjskem načrtovanju pomembno, da ga poznamo in razumemo. Učinkovito trženjsko načrtovanje je zmeraj zasnovano na poznavanju okolja, trendov in situacij, v katerih je podjetje, zato so analize okolij pri načrtovanju izredno pomemben del. Trženjske analize lahko razumemo kot kamen marketinškega načrta (Podnar, Golob & Jančič, 2007, str. 31), zato je analiza okolja pri strateškem načrtovanju izrednega pomena, še posebej v 21. stoletju, ko se trg in okolje nenehno spreminjata. Poznati moramo tako notranje (ali mikro) okolje kot tudi zunanje (ali makro) okolje. V primeru diplomskega dela bomo velik poudarek posvetili analizi obeh okolij, saj postavljena teza narekuje potrditev smiselnosti realizacije središča Era City, ki pa je seveda predvsem odvisna od podatkov o ciljnem trgu.

5.1 Predstavitev Republike Makedonije

Nekdanja jugoslovanska republika Makedonija ali Republika Makedonija je parlamentarna demokracija, ki leži v Jugovzhodni Evropi na Balkanskem polotoku. Njena zemljepisna površina meri 25.713 km². Na zahodu meji na Albanijo, na vzhodu na Bolgarijo, na severu na Kosovo in Srbijo ter na jugu na Grčijo. Po zemljepisni površini je na 150. mestu, po številu prebivalstva pa je po statistiki agencije World Factbook na 145. mestu (od 252 držav). Zajema 8 statističnih regij, 84 občin in 1767 naselij. Glavno mesto je Skopje, ki je hkrati tudi upravno, poslovno in izobraževalno središče države. Večja mesta so še Bitola (74.550 prebivalcev), Kumanovo (70.842 prebivalcev), Prilep (66.246 prebivalcev), Tetovo (52.915 prebivalcev) in Veles (46.313 prebivalcev). Z 2.022.547 prebivalci sodi med najmanj razvite države bivše Jugoslavije. Uradni jezik je makedonščina, a se zaradi številnega albanskega prebivalstva uporablja tudi albanščina. Kljub sporu s sosednjo Grčijo je v fazi pogajanj za

vstop v Evropsko unijo, prav tako je članica različnih mednarodnih združenj (npr. CEFTA,⁴ WTO⁵ in IMF⁶). Sklenjen ima tudi prostotrgovinski sporazum s Turčijo in Ukrajino. Nacionalna valuta je denar (Central Intelligence Agency, 2013).

5.2 Analiza makrookolja

Nujni del razvoja trženjskega načrta je analiza okolja, pri kateri poznamo različne pristope ali načine (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). S skrbnim proučevanjem lahko prepoznamo trende, na podlagi katerih ugotovimo priložnosti in nevarnosti. Pri analizi zunanjega (makro) okolja podjetja moramo spremljati šest temeljnih silnic: demografske, gospodarske, naravne, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne, hkrati pa moramo biti pozorni tudi na njihova medsebojna vplivanja (Kotler, 2004, str. 161). V nadaljevanju smo nekaterim posvetili večjo pozornost, saj so za potrditev naše teze pomembnejše kot druge, ki smo jih analizirali le na kratko. Prepletanje med medorganizacijskim in potrošniškim trgom bo pogosto prisotno pri analizah, ki smo jih naredili.

Demografski dejavniki so izredno pomembni, saj trge »sestavljajo« ljudje. Tržniki podrobno preučujejo velikost in stopnjo prebivalstva v mestih, regijah in državah, starostno porazdelitev, etnične spletke, izobrazbeno raven, vzorce gospodinjstev in značilnost posameznih območij ter gibanja na njih (Kotler, 2004, str. 163).

Zadnji popis prebivalstva je Republika Makedonija izvedla leta 2002, ko je štela 2.022.547 prebivalcev. Ocenjeno število za celotno državo na dan 31. 12. 2012 je znašalo 2.062.294, kar pomeni 38.640 več prebivalcev ali 1,9-odstotno povečanje.

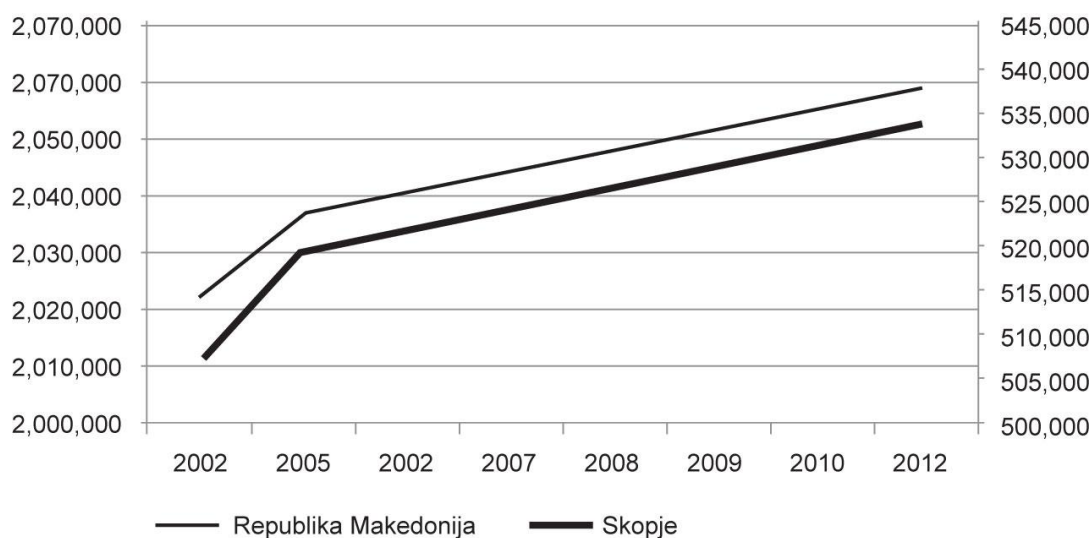
Leta 2011 so v regiji Skopje beležili 534.000 prebivalcev, kar v primerjavi z letom 2002 predstavlja povečanje za 5,3 %, po oceni na dan 30. 6. 2012 pa je celotna populacija v regiji Skopje štela 602.677 ljudi (Macedonia in Figuers, 2013). Graf 1 prikazuje odnos rasti prebivalstva v celotni državi v primerjavi z največjo regijo. Vidimo lahko, da število prebivalstva v državi in mestu Skopje nenehno narašča.

⁴ CEFTA – srednjeevropski sporazum o prosti trgovini med državami Jugovzhodne Evrope, ki niso članice Evropske unije.

⁵ WTO je svetovna trgovska organizacija.

⁶ IMF je mednarodni denarni sklad.

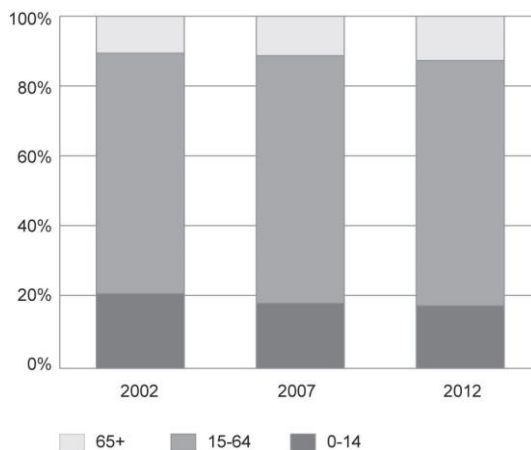
Slika 2: Rast prebivalstva v Republiki Makedoniji in regiji Skopje



Vir: Republic of Macedonia, State Statistical Office, b. l.

Graf 2 v nadaljevanju prikazuje pregled prebivalstva po starosti glede na različna časovna obdobja. Starostna struktura kaže, da se makedonsko prebivalstvo stara, saj se je v obdobju 2002–2012 starostna skupina mladih (0–14 let) v celotnem prebivalstvu zmanjšala z 21 % na 17 %, delež starega prebivalstva (65 let in več) pa se je povečal z 10,6 % na 12 %. V obdobju 2002–2012 se je stopnja rojstva znižala z 12 ‰ (v letu 2002) na 11,4 ‰ (v letu 2012).

Slika 3: Pregled prebivalstva po starosti in različnih časovnih obdobjih v Makedoniji



Vir: Republic of Macedonia, State Statistical Office, b. l.

Stopnja rasti prebivalstva po ocenah v letu 2013 znaša 0,22 %. Regijska porazdelitev prebivalstva v Republiki Makedoniji kaže na veliko nesorazmerje, saj kar 57,8 % prebivalstva živi v mestih (34 mest), najvišja koncentracija pa je v prestolnici (20,5 %) (Macedonia in Figurs, 2013).

Večanje prebivalstva je za projekt Era City Makedonija pozitivno, saj nakazuje, da bo v prihodnosti še večje število povpraševalcev, po drugi strani pa staranje prebivalstva na projekt vpliva negativno, saj naj bi starejše prebivalstvo manj dohodka namenilo tovrstni potrošnji in zabavi. Ker je primarni trg regija Skopje, kjer je prav tako zaznati rast prebivalstva, je tudi to dejavnik, ki je v prid realizaciji projekta. Seveda morata biti ob tem izpolnjena tudi pogoja ustrezne kupne moči prebivalstva v tej ciljni regiji in stopnje rasti BDP.

Skozi zgodovino so se številna ljudstva trudila zavzeti območje današnje Republike Makedonije, zato ni nenavadno, da v njej najdemo številne etnične skupine. Poleg 64,2 % Makedoncev je v državi še 25,2 % Albancev, 3,9 % Turkov, 2,7 % Romov, 1,8 % Srbov in 2,2 % drugih (Republic of Macedonia, b. l.).

Temu sledi tudi struktura veroizpovedi. 64,7 % prebivalcev je makedonskih pravoslavcev, 33,3 % muslimanov, 0,37 % kristjanov in 1,63 % drugih in neopredeljenih (Macedonia in Figuers, 2013). Navade različnih narodnosti so med seboj drugačne. Ker na tem trgu oz. v Makedoniji prevladujeta pravoslavna in v velikem delu muslimanska veroizpoved, bodo morali izvajalci biti pozorni pri polnjenju kapacitet, da bodo našli ustrezno kombinacijo najemnikov, ki bodo s svojo ponudbo zaobjeli različne želje in potrebe. Hkrati raznolikost prebivalstva vpliva tudi medorganizacijski trg, kjer so navade podjetnikov prav tako različne.

2. Ekonomski dejavniki po mnenju mnogih predstavljajo tisto skupino dejavnikov povpraševanja, ki v največji meri vplivajo na celoten obseg povpraševanja. Za projekt Era City so ti torej najpomembnejši kazalniki, saj z njimi pridobimo informacije o obsegu povpraševanja za zastavljeno državo in informacije o poslovnem okolju za tovrstne investicije. Največkrat opazujemo razpoložljivo kupno moč prebivalcev, ki jo primerjamo s kazalcem bruto domačega proizvoda (BDP) na prebivalca, v našem primeru pa so pomembne tudi informacije o tujih neposrednih investicijah.

Od leta 1996 Makedonija ohranja makroekonomsko stabilnost z nizko stopnjo inflacije, a še vedno zaostaja za ostalimi državami pri pridobivanju tujih naložb in ustvarjanju delovnih mest. Uradna stopnja brezposelnosti še vedno ostaja na visoki ravni, a podatki zaradi močne sive ekonomije niso popolnoma realni. Bonitetna ocena države za leto 2013 znaša C⁷ (Central Intelligence Agency, 2013; Statistični indikatorji b.l.-b).

V Tabeli 1 so predstavljeni ključni ekonomski kazalci Republike Makedonije.

⁷ Stopnja tveganja države: 0-100, 100 pomeni največje tveganje; Razred tveganja: A-E, E pomeni največje tveganje.

Tabela 1: Ključni ekonomski kazalci Republike Makedonije za leti 2012 in 2013

Kazalnik	2012	2013
BDP (v MKD o tekočih cenah)	458.621.000.000	590.202.156.000
BDP (v EUR po tekočih cenah)	9.172.420.000	9.523.998.000
Realna stopnja rasti BDP	0,6 %	1,9 %
Realna stopnja rasti BDP, tretji kvartil		3,3 %
BDP na prebivalca (v EUR po tekočih cenah)	3.718	3.829
BDP (PPP v EUR)	16.700.000.000	17.600.000.000
BDP (PPP v EUR)	8.069	8.496

Vir: Wikipedija, Geography of the Republic of Macedonia, b.l.; Regions of the Republic of Macedonia, State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013; Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Statistični indikatorji, b.l.-b.

V letu 2012 je Makedonija zabeležila 0,7-odstotni upad BDP, ki je znašal 7,5 milijard EUR, za prejšnje leto pa so napovedali 0,6-odstotno rast. Rast napovedujejo tudi za naslednja leta, in sicer v 2014 za 1,9 % in v 2015 za 2,2 % (Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, b. l.-a).

BDP je torej eden ključnih kazalnikov (ne pa edini), ko se podjetje odloča za investicijo in vstop na trg. Z vidika zgornjih podatkov je odločitev za vstop v smeri pozitivne rasti BDP na prebivalca sprejemljiva. V preteklem letu je resda bil zabeležen upad, a v primerjavi z ostalimi državami in glede na svetovno krizo je bil relativno omejen, prav tako pa se v letošnjem letu že beleži rast, ki je napovedana tudi za naslednja leta.

V Makedoniji je zasebna potrošnja v letu 2012 upadla za 0,7 %. V letu 2013 je napovedana 0,2-odstotna rast zasebne potrošnje, v letih 2014 in 2015 pa naj bi rasla povprečno za 2,5 % letno. Javna potrošnja je v letu 2012 zrasla za 0,2 %. V letu 2013 naj bi javna potrošnja zrasla za 0,4 %, v letu 2014 za 0,6 % in v letu 2015 za 0,7 %. Investicijska potrošnja je v letu 2012 dosegla 2,2-odstotno rast. Za leto 2013 napovedujejo porast investicij za 1,5 %, v letih 2014 in 2015 pa naj bi zabeležili povprečno rast investicijske potrošnje v višini 2,1 % (Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, b. l.-a).

Ker je otvoritev kompleksa Era City Makedonija načrtovana v letu 2015, ki po zgornjih podatkih predvideva rast zasebne potrošnje, je to še en pozitiven pokazatelj za realizacijo projekta. Že danes pa je v porastu tudi javna potrošnja, ki se bo v naslednjih letih še stopnjevala. Ta pozitivno vpliva na makedonsko gospodarstvo in povečuje privlačnost za tuje investitorje. Prav tako je rast zabeležena tudi pri investicijski potrošnji, ki pa še dodatno spodbuja povpraševanje.

V letu 2012 se je indeks cen življenjskih potrebščin (po COICOP⁸) na letni ravni povečal za 3,3 %. Glavni dejavnik inflacije so bile višje cene stanovanj, vode, elektrike, plina in drugih goriv, prometa, obleke in obutve, izobraževanja, raznovrstnega blaga in storitev, gostinskih in nastanitvenih storitev, zdravja, hrane in brezalkoholnih pijač, pohištva, gospodinjskih aparatov, alkoholnih pijač ter tobačnih izdelkov. Znižanje cen so beležili v komunikacijah, rekreaciji in kulturi (State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013a). Stopnja inflacije je po ocenah 2011 znašala 3,9 %, v letu 2012 pa 3,3 % (Central Intelligence Agency, 2013).

Višanje indeksa cen življenjskih potrebščin in stopnje inflacije, ki je zaenkrat na vzdržni ravni, sta dejavnika, ki lahko zelo negativno vplivata na odločitev o realizaciji projekta.

Po zadnjih podatkih Narodne banke Republike Makedonije (National Bank of Republic of Macedonia, b.l.) so se tuje neposredne naložbe v obdobju januar–oktober 2013 glede na leto prej (2012) povečale, za leto 2014 pa načrtujejo kar 4% BDP, kar ocenjujejo na približno 200.000.000 EUR. Povečanje priliva tujih neposrednih investicij v letu 2013 nakazuje, da je makedonski trg privlačen za tuje naložbe, po podatkih Visarja Fida, direktorja Agencije za tuje investicije in Export Promotion (Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia, b.l.) pa naj bi se pozitiven trend nadaljeval tudi v letu 2014, zahvaljujoč prizadevanjem njihove agencije, ki je skupaj z vlado uspešna v procesu privabljanja tujih investicij, pozitivni rasti BDP in tudi konkurenčni prednosti države v primerjavi z regijo.

Makedonija naj bi bila tik pred začetkom večjih infrastrukturnih projektov (avtocestni pas Kičevo–Ohrid in Skopje–Štip prek Sv. Nikole) in začetkom proizvodnje »greenfield«⁹ investicij v svobodni gospodarski coni. Hkrati pa so napovedi o skromni kreditni rasti v višini 5 % in pričakovani višini 6,4 % za letošnje leto rahlo zaskrbljujoče, zaradi česar bi lahko tudi Skupina Era pri pridobivanju tujih virov imela težave (Jovanovski, 2013, str. 61).

Če povzamemo, se Republika Makedonija trenutno nahaja v fazi večjih strukturnih reform, in sicer na področju izvoza, razvoja tehnologije, javnih financ, infrastrukture ter zdravstvenega sistema in sodstva. Tudi s pomočjo reform želijo privabiti tuje investitorje, zato bodo v prihodnje investirali v transport in energetiko. Dolgoročno si želi država izboljšati življenjski standard, povečati zaposljivost, rast BDP, pospešiti investicije in zvišati povprečno plačo, ki je marca 2013 znašala 345,50 EUR neto, kar je realno 1,7 % več kot marca 2012. Cilj države je tudi nižanje proračunskega primanjkljaja pod 3,5 % BDP (State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013a).

Glede na zgornje cilje, ki jih ima Makedonija, lahko sklepamo, da bodo z reformami, vlaganji in drugimi podpornimi sistemi povečali zanimivost in privlačnost trga tako za domače kot tuje

⁸ Klasifikacija individualne potrošnje po namenu.

⁹ Nove naložbe, s katerimi vlagatelji ustvarjajo nova delovna mesta.

vlagatelje. To vpliva tudi na večje povpraševanje podjetij na medorganizacijskem trgu, kar je za realizacijo projekta Era City ugodno.

3. Politično-pravni dejavniki močno vplivajo na trženjske odločitve. Obsegajo zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih omejujejo. Za tržnike je pomembno poznavanje tistih zakonov, ki varujejo podjetja pred konkurenco, in razumevanje ter spoštovanje porabnikov in družbe (Kotler, 2004).

Registrirani volivci so neodvisnost Makedonije izvolili na referendumu 8. septembra 1991. Zaradi notranjepolitične krize so bile zadnje predčasne parlamentarne volitve izvedene 1. 6. 2008, ko se je na oblasti obdržala in okrepila stranka VMRO-DPMNE¹⁰ pod vodstvom premierja Nikole Gruevskega. Zaradi številnega albanskega prebivalstva je stranka VMRO-DPMNE sklenila koalicijsko z albansko stranko. Makedonski parlament (t. i. Sobranje) šteje 120 sedežev. Poslanci se volijo direktno in imajo 4-letne mandate.

Aprila 2009 so v Makedoniji potekale zadnje predsedniške in lokalne volitve, na katerih je bil kot novi predsednik izvoljen Gjorgi Ivanov. Naslednje parlamentarne volitve bodo junija 2015, predsedniške pa marca 2014.

Republika Makedonija ima odprto gospodarstvo, ki je odvisno tudi od razvoja in hitrosti vključitve v Evropsko unijo. Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) je sprejela novo strategijo 2013–2016, ki bo pomagala pri integraciji Makedonije na regionalne in globalne trge. Prednostna področja, ki jih opredeljuje strategija, so pomoč lokalnim podjetjem, vključevanje zasebnega sektorja v občinski sektor, izboljšanje prometnih omrežij in razvoj povezav z regionalnim energetske trgom. Na lestvici stopnje tveganja države Republiko Makedonijo označujemo s C, pri čemer se razredi rangirajo od A do E, E pa pomeni največje tveganje (Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, b. l. b).

Ker je cilj Republike Makedonija vstopiti v Evropsko unijo, bo ta zagotovo primorana sprejeti ukrepe, ki bodo okrepili njeno politično stabilnost, hkrati pa bo s podporo mednarodnih institucij skušala pridobiti zunanje vire financiranja in druge finančne instrumente, ki bodo zanimivi tudi za tuje vlagatelje.

V novem poročilu Svetovne banke in IFC ugotavljajo, da je Makedonija med desetimi gospodarstvi, pri katerih se je od junija 2012 do junija 2013 z izvajanjem šestih zakonodajnih reform, ki so olajšale vodenje poslovanja lokalnim podjetnikom, v največji meri izboljšalo poslovno in zakonodajno okolje (National Bank of Republic of Macedonia, b.l.).

Prav tako so z nedavnimi gospodarskimi reformami ustvarili najbolj privlačen davčni paket v Evropi, ki vključuje uvedbo enotne davčne stopnje 10 % za podjetja in osebne dohodke,

¹⁰ Notranja makedonska revolucionarna organizacija – Demokratska stranka za makedonsko nacionalno enotnost.

poenostavitev davčnega sistema in spodbujanje uspešnih podjetij za še boljše poslovanje ter povečanje donosnosti (Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia, b.l.).

Cilj in naloga trenutne vlade je privabiti v Republiko Makedonijo čim več mednarodnih, globalnih podjetij. Po podatkih Evropske banke za obnovo in razvoj (EBRD) se je gospodarstvo Republike Makedonije v letu 2013 izboljšalo predvsem zaradi stalne rasti investicij in izboljšanja izvoza. Prav tako se je preteklo leto znižala stopnja inflacije, država pa si še vedno prizadeva pritegniti nujno potrebne tuje neposredne investicije in naložbe. V naslednjih letih bo država veliko svojih investicij namenila tudi gradbenim projektom, in sicer obnovi in izboljšanju infrastrukture (Kurir News Agency, b.l.).

Po zgornjih podatkih je bila Republika Makedonija v preteklosti tudi zaradi razpada Jugoslavije zaprta država, ki ni bila privlačna za tuje investitorje, z novo sprejetimi reformami pa je njihov cilj imeti enostavno poslovno okolje, ki bo pripeljalo več mednarodnih podjetij. Skupina Era je na tem trgu prisotna že več kot deset let, zato je njeno poznavanje političnega in zakonodajnega trga dobro, kar pozitivno vpliva na izvedbo projekta Era City Makedonija.

4. **Sociokulturni dejavniki** povpraševanja so prepričanja in stališča družbe, ki vplivajo na motiviranost posameznika ter imajo širši družbeni vpliv (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 56). »Koncept kulture za mednarodnega tržnika predstavljajo obvladovanje jezika, vera, vrednote, izobrazba, stališča, družbena organiziranost, navade, politično življenje, estetika, materialna kultura in kulturološka razsežnost razlike med porabniki ali odjemalci različnih kultur« (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

V Makedoniji sta kultura in vera že od nekdaj nerazdružljivi, saj močno vplivata na narod, tradicijo in običaje. Država ima številne zaščitene enote kulturne dediščine, med katerimi je zagotovo najbolj znamenit Ohrid, ki je eno najstarejših mest v Evropi. Je hkrati središče starodavne civilizacije, središče celotne ortodoksne kulture in mesto, ki leži ob najstarejšem jezeru.

Zaradi prisotnosti različnih narodnosti v Makedoniji govorijo naslednje jezike: uradni makedonski (66,50 %), albanski (25,10 %), turški (3,50 %), romski (1,90 %), srbski (1,20 %) in druge jezike (1,80 %) (Households and Dwellings in the Republic of Macedonia, 2002). Uradna pisava je cirilica, prebivalci pa pišejo in berejo tudi latinico.

Podatki o pismenosti nakazujejo izboljšanje stanja, saj odstotek vsako leto raste. Po oceni iz leta 2011 prebivalstvo, staro več kot 15 let, ki zna brati in pisati, obsega 97,40 % (98,70 % moških in 96 % žensk).

Višanje odstotka pismenosti je pozitiven kazalec za projekt Era City Makedonija, a hkrati ne predpostavlja večjega vpliva.

Podatki o delovni sili v obdobju 2002–2012 ne kažejo večjih registriranih sprememb. Po podatkih spletnega statističnega urada Republike Makedonije je bilo v drugi polovici leta 2013 aktivnih prebivalcev 952.327. Od tega je bilo 678.467 zaposlenih in 273.860 registriranih brezposelnih. Stopnja zaposlenosti je znašala 40,7 %, stopnja brezposelnosti pa je bila visoka, kar 28,8-odstotna. Skupno število zaposlenih leta 2002 je prevladovalo v starostni skupini 40–44 let, leta 2007 v starostni skupini 45–49 let in leta 2012 v starostni skupini 30–34 let. Udeležba žensk v skupnem številu zaposlenih je bila nižja kot udeležba moških, kar se odraža tudi v stopnji zaposlenosti ženske populacije. Delež zaposlenih žensk v skupnem številu zaposlenih oseb je v letu 2002 znašal 38,9 %, 2007 39,2 % in v letu 2012 39,6 % (State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013a).

V letu 2011 je delež prebivalstva, ki živi pod pragom revščine, znašal 30,4 %, kar je v primerjavi z ostalimi državami Evropske unije izredno velik odstotek (State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013a). Problema visoke brezposelnosti in deleža prebivalstva pod pragom revščine negativno vplivata na odločitev o investiciji oz. realizaciji projekta. Ker sta kazalnika pomembna pri odločitvi za projekt, lahko ugotovimo, da je po teh kazalnikih stopnja tveganja za investicijo zelo visoka.

Ker se v našem primeru pojavlja tuji (slovenski) lastnik in investitor projekta, bi lahko to razumeli kot oviro za izgradnjo središča Era City v Makedoniji, a glede na podatke anketirancev na spletni strani Izvozno okno (Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, b. l. c) lahko razberemo, da so Makedonci kot narod bolj odprti in lažje navezujejo stike, torej tudi s Slovenci, saj je jezik dokaj razumljiv oz. lahko sporazumevanje poteka tudi v srbskem ali hrvaškem jeziku. Pri analizi konkurence bo kasneje predstavljeno, da se v Makedoniji pojavlja veliko tujih investitorjev, zato ugotavljamo, da s tem ni večjih problemov oz. ne bo negativnega vpliva na realizacijo našega projekta. Hkrati odprtost makedonskega trga do tujih investicij nakazuje, da so v državi že prisotna številna mednarodna podjetja in organizacije tako na končnem kot tudi medorganizacijskem trgu.

Naravni dejavniki: Makedonija, »biser Balkana«, je reliefno razgibana država, kjer se prepletata kontinentalno in submediteransko podnebje z dolgimi, toplimi poletji in kratkimi, milimi zimami. Sončnih dni je veliko (več kot 200 na leto), zelo rodovitna pa je tudi prst. Značilno je gorato območje s kotlinami in dolinami. Najnižja točka je reka Vardar (50 m), najvišja pa gora Golem Korab (2.764 m). Makedonija ima tri velika jezera, ki so tudi mejne črte s sosednjimi državami: Ohrid (349 km²), Prespan (274 km²) in Dojran (43 km²). Glavna in največja reka je Vardar, ki meri 388 km. 80 % njenega rečnega toka je v Makedoniji, izliva pa se v Egejsko morje. Med naravnimi viri so prisotni železo, baker, svinec, cink, krom, mangan, nikelj, volfram, zlato, srebro, azbest, mavec in les. Kljub visoki rodovitnosti zgolj 16,1 % zemljišč predstavljajo njive, 1,36 % trajni nasadi in 82,54 % drugo (Central Intelligence Agency, 2013; Go Macedonia, b. l.; Geography of the Republic of Macedonia, b. l.).

Naravni dejavniki v primeru projekta Era City Makedonija nimajo večjega pomena oz. neposrednega vpliva. Predvidevamo, da se povečuje število zainteresiranih tujih vlagateljev in turistov, kar lahko posredno vpliva tudi na povečanje povpraševanja v primeru našega kompleksa.

5.3 Analiza mikrookolja

Mikro ali ožje okolje vključuje neposredne udeležence, vključene v proizvodnjo, distribucijo in promocijo ponudbe. Glavni udeleženci so podjetje, dobavitelji ali distributerji, posredniki in ciljni končni kupci (Kotler, 2004).

6 ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE

Panoga je skupina podjetij, ki ponujajo izdelke ali razrede izdelkov, ki so bližnji substitut drug drugemu. Panoge so razvrščene glede na število ponudnikov, stopnjo razlikovanja, prisotnost ali odsotnost vstopnih in izstopnih ovir, mobilnost, sestavo stroškov, stopnjo navpične povezanosti in stopnjo globalizacije (Kotler, 2004).

Analiza konkurence zajema podjetja in blagovne znamke, ki tekmujejo na trgu z enakimi interesi. Analiza konkurence je sestavljena iz petih korakov (Cravens & Piercy, 2013):

- korak 1: opredelitev trga, kjer konkurenca deluje, in njegovih značilnosti;
- koraka 2 in 3: opredeliti, opisati in ovrednotiti konkurente;
- koraka 4 in 5: predvideti prihodnje aktivnosti konkurentov in možne vstopne poti potencialnih konkurentov.

V našem primeru raziskovanja je analiza panoge in konkurence zelo pomembna, saj mora investitor poznati velikost trga, na katerega vstopa, kdo je na njem že prisoten in s kakšno ponudbo, kakšen je tržni oz. prodajni potencial itd. Seveda gre tudi tukaj za vpogled na medorganizacijski trg in trg končnih kupcev. Pri analizi panoge in konkurence smo si predvsem pomagali z internimi podatki podjetja Era d. o. o.

6.1 Panoga

Po besedah Michaela Kerchevala, predsednika Mednarodnega sveta nakupovalnih centrov (Leny, Barton & Weitz, 2012), je trgovska industrija na razpotju, saj je ponudba še vedno manjša od povpraševanja, zato je treba iskati in vlagati v razvoj novih oblik trgovine. Ker je za 21. stoletje značilno, da so spremembe edina stalnica v našem življenju, sta pomembna koncept, ki ga mora podjetje imeti v vidu, ter življenjski cikel trga in ne zgolj življenjski cikel izdelka ali tržnih znamk (Podnar, Golob in Jančič, 2007, str. 50). Ustaljeno zaporedje stopenj življenjskega cikla je: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Večina izdelkov je danes na stopnji zrelosti. Glede na življenjski cikel trga nakupovalnih centrov so največjo intenzivnost

nakupovalnih centrov države v Vzhodni Evropi zaznale v letu 2000, vrhunec pa so dosegle v letu 2007, ko je bilo odprtih več kot 300 novih nakupovalnih centrov. Te značilnosti lahko prenesemo tudi na makedonski trg, torej lahko sklepamo, da je trg nakupovalnih centrov v Republiki Makedoniji na stopnji zrelosti.

Pučko (2006) in Kotler (2004) povzemata Porterjeve konkurenčne silnice, ki določajo naravo tekmovalnosti v panogi in panogo kot celoto. Te vplivajo na cene, stroške in investiranje v panogo. Predstavljene so v nadaljevanju:

1. Nevarnost vstopa novih ponudnikov

Ko v panogo vstopijo novi ponudniki, se povečajo skupne kapacitete in viri. Posledično se lahko znižajo cene in s tem dobičkonosnost panoge. Pri tem se seveda pojavljajo vstopne ovire. V našem primeru so to obstoječi konkurenti z mednarodnimi izkušnjami.

2. Nevarnost pogajalske moči dobaviteljev

Le-ta je odvisna od razlikovanja inputov, stroškov spreminjanja dobaviteljev, koncentracije dobaviteljev, pomena obsega dobav za dobavitelje in vpliva inputov na stroške ali na razlikovanje proizvodov v panogi. Segment je neprivačen, če lahko dobavitelji zvišajo cene. Dobavitelji so močni, če jih je malo oz. če je malo substitutov. Najboljša obramba je razvoj odnosov z dobavitelji v obojestransko korist.

3. Nevarnost pogajalske moči kupcev

Nevernost se kaže v relativni koncentraciji kupcev, obsegu nakupov, relativnih stroških kupca, stopnji informiranosti kupca, obstoju substitutov ipd. Segment je neprivačen, če imajo kupci veliko ali rastočo pogajalsko moč. Le-ta se poveča, če je kupcev malo ali se povežejo, če izdelek pomeni pomemben delež znotraj stroškov, če je izdelek nediferenciran, če so zamenjave nizke ali če se lahko povežejo z dobavitelji. Način obrambe je lahko razvijanje superiorne ponudbe, ki se ji kupci ne morejo upreti.

4. Nevarnost substitutov

Ponudnik ne tekmuje zgolj z ožjimi substituti, ampak v najširšem smislu oz. z vsemi substituti. Nevarnosti povzročajo razmerje med cenami in kakovostjo substitutov, stroški spremembe proizvoda in nagnjenost kupca k zamenjavi.

5. Nevarnost konkurence v panogi

Tekmovalnost nastane, ker eno ali več podjetij čuti pritisk, v boju za boljši konkurenčni položaj pa uporabljajo različne metode (cenovno konkurenco, agresivna komunikacijska orodja, uvajanje novih proizvodov, prodajne storitve ipd.). Kako nevarna je konkurenca, vidimo glede na stopnjo rasti panoge, delež fiksnih stroškov, razlikovanja proizvodov, koncentracijo ponudnikov, stopnjo informiranosti znotraj panoge in ovire za izstop iz panoge.

Za lažje razumevanje panoge in konkurence ter posledično izvedbo analize smo 4. 11. 2013 opravili poglobljeni intervju z Gvidom Omladičem, direktorjem podjetja Era d. o. o. Njegova analiza izpostavlja ključne odgovore, ki so precej pripomogli k razumevanju posamičnih poglavij diplomskega dela v nadaljevanju.

Pri razumevanju panoge smo s pomočjo intervjuja opredelili glavne značilnosti makedonskega trga, in sicer (Omladič, 2013):

- zaradi omejene ponudbe sodobnih nakupovalnih centrov so najemnine in zasedenost na ulicah v starem središču mesta visoke;
- v središču mesta najdemo predvsem lokalne blagovne znamke, za katere je značilna slabša kakovost;
- mednarodni trgovci so še vedno prisotni v starih maloprodajnih centrih ali galerijah;
- neučinkovita oz. nejasna razporeditev obstoječih sodobnih nakupovalnih centrov, ki pogosto ponujajo večje število manjših prodajal, velikih do 200 m²;
- kaže se velik potencial za razvoj maloprodajnih formatov, diskontnih centrov in maloprodajnih parkov.

Po njegovi oceni naj bi bil makedonski trgovinski trg v fazi razvoja, posledično pa še obstaja potencial za vzpostavitev novih nakupovalnih središč tako v državi kot v širši regiji. Pri razumevanju trga so si pomagali tudi s primerjavo držav Makedonije in Slovenije. Skopje je 2-krat večje mesto kot Ljubljana, a ima trenutno še vedno manj površin sodobnih nakupovalnih centrov kot Celje, ki je po številu prebivalcev več kot 10-krat manjše. Zato smatrajo, da sta v Skopju razvoj kupne moči in rast trgovine zagotovo neizbežna.

Glede na makedonsko zgodovino in pomanjkanje odprtega tržnega gospodarstva so potrošniki šele v zadnjih nekaj letih pridobili nove nakupovalne centre, zahodne oblike trgovine na drobno in ponudbe za preživljanje prostega časa. To je povzročilo prednost znanim mednarodnim modnim znamkam, ki so tudi povzdignile povpraševanje potrošnikov in celo povečale fleksibilnost povpraševanja tudi nad ravnijo trajnostnega dohodka. Po predvidevanjih naj bi se ta trend nadaljeval tudi v prihodnje. V zadnjem času je na makedonski trg vstopilo precej tujih trgovcev in globalnih blagovnih znamk. S svojimi znamkami sta prisotni že dve največji franšizni skupini, in sicer Inditex z blagovnimi znamkami Zara, Zara Kids, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home in Uterqüe in Skupina Fashion z globalnimi znamkami Boss, Geox, Mango, Bata, Fashion & Friends, Okaidi, Timberland, Parfois, GoldenPoint, Woman'secret, Celio, Giovanni Galli, Springfield, Bitsiani, Blanco, Celio, Fashion ID in Miss Sixty (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013).

V panogi se pojavljata dve značilni obliki nakupovalnih površin, in sicer t. i. stari tradicionalni nakupovalni centri in t. i. moderni nakupovalni centri. V nadaljevanju sta analizirani obe obliki posebej in skupaj. Tako bomo tudi celovito opredelili in analizirali panogo v Skopju.

Delež tradicionalnih nakupovalnih centrov

Celoten delež tradicionalnih nakupovalnih centrov znaša 76.500 m² GLA, razporeditev pa v nadaljevanju prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Delež tradicionalnih nakupovalnih centrov

Naziv tradicionalnega nakupovalnega centra	Lokacija	Razvijalec	GBA	GLA
Gradski TC (GTC)	Trg Makedonija	Lokalni	90	30
TC Beverly Hills	Kapistec	Lokalni	15	7
TC Biser	Aerodrom	Lokalni	12	7
TC Skopjanka	Aerodrom	Lokalni	8	6
TC Caircanka	Cair	Lokalni	10	8
TC Tri Biseri	Aerodrom	Lokalni	4,5	3,5
TC Leptokaria	Karpos 3	Lokalni	17	15
SKUPAJ			156.500	76.500

Vir: Jones Lang LaSalle d. o. o., Marketabilty Study on Retail project »ERA City«, 2013.

Največji in še vedno zelo priljubljen nakupovalni center v Skopju ostaja Gradski trgovski center (GTC), ki so ga odprli v 70. letih prejšnjega stoletja. Nahaja se v osrednjem delu glavnega mesta, kjer se beleži zelo intenziven pretok pešcev. Skupaj meri približno 30.000 m² GLA. Delež starih trgovskih centrov je še vedno velik tako zaradi njihove lege kot zaradi še vedno močno prisotnih navad in tradicije. Nekateri manjši sosednji trgovski centri, ki so bili zgrajeni v istem obdobju, so Biser, Bunjakovec, Beverly Hills in Kapistec (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013),

Delež modernih nakupovalnih centrov

Delež ponudbe sodobnih nakupovalnih centrov v Skopju znaša 80.500 m² GLA. Po statističnih podatkih (Households and Dwellings in the Republic of Macedonia, 2002).

je glede na število prebivalcev v regiji Skopje (506.926) imela regija 136 m² GLA modernih nakupovalnih centrov na 1.000 prebivalcev. Razvoj sodobnih modelov se je začel leta 2005 z odprtjem nakupovalnega centra Ramstore Shopping Mall, ki je leta 2008 odprl še dve enoti, in sicer enoti Soravia in Lumix, zadnji pa je bil odprt v naselju Kapištec v Skopju. Novi centri so nastali tudi z obnovo že obstoječih oz. starih, kot se je npr. zgodilo s City Gallery. Sledili sta še odprtji novega centra Vero Shopping in pred kratkim centra Capitol Mall & Residence (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013; Blazevska, 2014).

Razporeditev modernih in novejših nakupovalnih centrov prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Delež modernih nakupovalnih centrov

Naziv novega nakupovalnega centra	Lokacija	Tip	GLA	Odprtje	Razvijalec	Delež na trgu po GLA
Capitol Mall & Residence	Ulica Jane Sandanski	Mešani	12.500	2013	Domači	15,5 %
City Gallery	Ulica 11 Oktober	Nakupovalna galerija	3.000	2007	Coin Group Italy	3,72 %
Lumix Arcade	Center	Nakupovalna galerija	1.500	2008	Lumix	1,86 %
Ramstore Mall	Ulica Mito J. Hadziva silev	Nakupovalni center	12.000	2005	KOC Holding, Turkey	14,88 %
Vero Mall	Ulica Koco Racin	Nakupovalni center	10.500	2008	Veropulos	13,02 %
Soravia Shopping Mall	Ulica Vasi I Agilarski	Nakupovalni center	4.100	2008	Soravia Group, Austria	5,08 %
Skopje Shopping Mall	Ljubljanska ulica	Nakupovalni center	37.000	2012	Balfin Group	45,09 %
SKUPAJ			80.600			100 %

Vir: Jones Lang LaSalle d. o. o., Marketability Study on Retail project »ERA City«, 2013.

Če se osredotočimo predvsem na moderne nakupovalne centre, ki v tem trenutku predstavljajo največjo konkurenco, lahko njihove deleže na zgornji sliki opredelimo glede na velikost GLA (100 %) in s tem določimo tržne deleže konkurentov. Največji je eden zadnjih, in sicer Skopje Shopping Mall. Sledita mu Ramstore in Vero Mall, med novejšimi tudi Capitol Mall & Residence. Sledijo še ostali z manjšimi površinami, in sicer Soravia Shopping Mall, City Gallery in Lumix Arcade.

6.2 Konkurenca

Za pripravo učinkovite trženjske strategije mora podjetje preučiti svoje konkurente in obstoječe ter potencialne kupce. Z analiziranjem konkurentov bodo razumeli njihovo delovanje. S tem se bo povečala uspešnost poslovanja. Zagotovila se bo še večja dodana vrednost za kupca. Hollensen (2010) opredeljuje tudi izraz »konkurenčna inteligenca«, ki se uporablja, kadar govorimo o zbiranju analiz in širjenju informacij o izdelkih, kupcih, tekmečih ter vseh ostalih podpornih okolij, ki jih potrebujemo za sprejemanje strateških trženjskih odločitev za podjetje. Je bolj ozko usmerjen izraz, saj se predvsem fokusira na

vidik konkurence. Pomemben je postopek ugotavljanja ključnih tekmecev in ocenjevanje njihovih (Hollensen, 2010):

- ciljev in strategij;
- prednosti in slabosti;
- odzivnih vzorcev, katere konkurente napasti in katerim se je bolje izogniti.

Po besedah direktorja so njihovi največji konkurenti Skopje City Mall, Ramstore Shopping Mall in Vero. Ostali imajo veliko manjše deleže oz. površine, da bi glede na zastavljeni projekt predstavljali večjo grožnjo. Kot pomembna konkurenta so omenili tudi pravkar odprti center Capitol Mall & Residence, predvsem pa prihajajoče središče Cevair Towers, ki bo poleg trgovske ponudbe obsegalo tudi stanovanjske komplekse.

V nadaljevanju analiziramo konkurenco glede na zgornja izhodišča. Pri tem je pomembno, da najdejo prave konkurente, zato Aaker in McLoughlin (2010) navajata dva možna načina, kako jih identificirati. Prvi izpostavlja pogled porabnikov, ki izbirajo med različnimi konkurenčnimi podjetji. Drugi govori o uvrščanju konkurentov v t. i. strateške skupine, ki imajo podobne konkurenčne strategije.

• **Capitol Mall & Residence**

Zadnji domači nakupovalni center v kombinaciji s stanovanjskimi kapacitetami predstavlja Capitol Mall & Residence ob skopskem letališču, katerega izgradnja je bila vredna 30.000.000 EUR. Prva štiri nadstropja z 12.500 m² so namenjena nakupovalnemu centru. Glavni najemnik je supermarket Ramstore, naslednjih 8.000 m² v zgornjih štirih nadstropjih pa je namenjenih stanovanjskemu delu. Parkirišče s skupno površino 15.000 m² je pod zemljo. Nakupovalni center ima 62 lokalnih in sodobnih manjših butikov, med katerimi so znane mednarodne blagovne znamke, restavracija, del s hitro prehrano in otroški center. Večji najemniki so Ramstore, DM, Paris Hilton, Collezion, lekarna idr. (Blazevska, 2014).

• **Predstavitev centra Ramstore Shopping Mall**

Ramstore Shopping Mall v izmeri 12.000 m² GLA predstavlja prvi moderni nakupovalni center v Skopju, ki se je odprl leta 2006, z oceno vložka 20.000.000 EUR. Nahaja se na ulici Bulevar Mito Hadzivasilev. Njegov investitor je turško podjetje KOC Holding, Ramstore pa je sicer del turške skupine Migros, ki je v lanskem letu (2013) na makedonskem trgu razširil prodajno mrežo že na skupno štirinajst objektov. S tem kaže svoj cilj, da postane dolgoročen in stabilen trgovec v Makedoniji z različnimi formati trgovin. Arhitektura centra je specifična, saj ima veliko manjših maloprodajnih enot z velikostjo do 200 m², ki so locirani v pritličju in prvem nadstropju. V kleti ima 150 parkirnih mest. Na 2.500 m² ponuja tudi storitve zabave, kinematografe (Kinosens), predel s prehrano (McDonald's in lokalne ponudnike prehrane), otroško igrišče in druge raznovrstne storitve. V pritličju centra na 2.000 m² najemne površine je tudi supermarket Ramstore. Največji delež ponudbe predstavlja moda, in sicer kar 40 %.

Sam center predstavlja prihod novih globalnih blagovnih znamk na makedonsko tržišče, kot so Lacoste, Bata, Okaidi, Gant, Timberland, Paul & Shark, LiuJo, Marella, Motiv, Koton, Nike, Puma, Adidas, Swatch, Springfield idr., sicer pa med svoje prednosti uvršča tudi povezano sodelovanje z lokalnimi proizvajalci in distributerji. Kljub veliki konkurenci ima center zgolj 5 % nezasedenost prostorov. Njegovi prednosti sta močno lastniško zaledje (del mednarodne verige Migros Turk TAS, ki je del holdinga KOC, ki pa je del največjega konglomerata v Turčiji z več kot 11,9 milijarde EUR prometa v letu 2004) in bližina Turčije (možnost povečanja trga in privlačnost za najemnike). Dnevno naj bi ga po njihovih podatkih obiskalo 20.000 obiskovalcev, od tega 5.000 v hipermarketu. Največji del ponudbe predstavljajo oblačila, temu pa sledi hipermarket Ramstore (Ramstore, b.l.; Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013; Blazevska, 2014).

- **Predstavitev centra Vero Shopping**

Investitor centra Vero Shopping, podjetje Veropulos, ima v lasti šest različno velikih trgovin v Skopju, eno v Tetovem in dve v Bitoli. Sicer je Veropulos prisoten na makedonskem tržišču že od leta 1997, ko je odprl svoj prvi supermarket v Skopju in s tem postal ena od večjih tujih investicij. Pripeljali so nove trende in drugačne načine nakupovanja. Njihovo poslanstvo je širiti verigo supermarketov s kvalitetnimi izdelki (trenutno je 90 % domačega asortimana in 10 % uvoza). Za izgraditev centra Vero Shopping so namenili 40.000.000 EUR. Lociran je v centru Skopja. Njegova velikost je 10.500 m² GLA in šteje okoli 30 maloprodajnih enot s povprečno velikostjo 300 m², ki jih dnevno obiše več kot 25.000 kupcev. Manjše trgovine so velike med 300 in 700 m², večji in pomembnejši najemniki pa upravljajo površine do velikosti 1.000 m². Parkirna mesta zasedajo klet in pritličje. Hipermarket je v prvem nadstropju. Arhitektura centra je zelo neučinkovita, kar dolgoročno lahko povzroči slabo zasedenost in visoke stroške podpornih storitev. Za center je značilen velik skupen prostor in slabo izkoriščen ostali prostor. V prvem nadstropju sta dva glavna najemnika z dvonadstropnima prodajalnama (otroška trgovina Jumbo in New Yorker). Ponudba z zabavo je locirana v drugem nadstropju in vključuje otroško igrišče, restavracije in kavarne. Gostinska ponudba zajema prevelik del prostora z veliko sedeži. Največji delež ponudbe predstavlja otroška trgovina Jumbo, sledi ji hipermarket in šele nato oblačila (moda).

Glavni najemniki so New Yorker, Jumbo in Vero Hipermarket (3.000 m² GLA v prvem nadstropju), ostali pa so še B Watch, Orka Sport, Euro Asia, La Vamiceria, Accessorize, Vip, One idr. (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013; Vero, b.l.; Blazevska, 2014).

- **Predstavitev centra Skopje City Mall**

Največji trenutni konkurent centra Era City Makedonija je Skopje City Mall, ki je bil tudi zadnji zgrajeni center. Odprt je bil v zadnjem četrtletju leta 2012 in je glede na zgornje podatke tudi največji z vidika infrastrukture oz. najemnih površin v regiji. Njegovo vrednost izgradnje ocenjujejo na 100.000.000 EUR. Njegova investitorja sta Balfin in Fashion Group. Slednji že od leta 1994 deluje na področju franšizinga in gradbenih projektov (izgradnja in

operativna izvedba nakupovalnih centrov). Trenutno upravlja 45 prodajaln v Srbiji, Kosovu, Albaniji, Grčiji in Skopju. Drugi investitor, albansko podjetje Balfin z osnovno dejavnostjo v trgovini in prav tako v gradbenih projektih, deluje na mednarodnih trgih in je največje trgovsko podjetje v Albaniji. Skopje City Mall je stacioniran 3,3 km zahodno od centra Skopje City in meri 90.000 m² GBA ter 39.000 m² GLA. V njem se nahaja 150 trgovin različnih velikosti in 1.300 parkirnih mest v večnadstropni kleti. Center obsega tri nadstropja. Glavni najemniki so v pritličju in prvem nadstropju, kar zmanjša atraktivnost drugega nadstropja. Največji prostor zajema hipermarket v pritličju (4.500 m²), ki ima še dodatnih 1.300 m² skladišča. »Lifestyle« in »fashion« ponudba je prav tako pozicionirana v pritličju in prvem nadstropju. V drugem nadstropju so gostinska ponudba z izhodom na teraso, kino z 9 dvoranami (2.600 m²), bowling center (1.400 m²) in otroško igrišče. Center ima 6 najemnikov z več kot 1.000 m² najemne kvadrature, med katerimi niso hipermarket in zabavne storitve, ter 6 najemnikov v velikosti med 500 in 1.000 m². Skupaj center zaposluje več kot 2.000 ljudi.

Center Skopje Shopping Mall je bil prvi na makedonskem trgu, ki je vključil mednarodne trgovske standarde pri gradnji oz. konstrukciji, arhitekturi, raznovrstni ponudbi najemnikov in upravljanju. Glavni delež ponudbe predstavljajo moda (35 %), supermarket (17 %), zabava (13 %), elektronika (7 %) in otroška (6 %) ter športna ponudba (4 %).

Vse kapacitete v centru so zasedene s svetovnimi in lokalnimi blagovnimi znamkami, kot so Aristoteli Bitsiani, Bata, Bershka, Burger King, Nike, DM, Golden point, IStyle, JYSK, Lacoste, Lush, Mango, Massimo Dutti, New Yorker, Swarovski, Timberland, Zara idr. Center je prvi, ki zajema vse franšize večjega svetovnega modnega trgovca Inditex. Med najemniki sta tudi svetovno priznani Cineplexx in trgovec Carrefour. Center nima jasne tržne pozicije zaradi različnih najemnikov, ki segajo od visokih blagovnih znamk do nizkocenovnih. Vseeno ima center na drugi strani izkušene investitorje, ki s svojim znanjem v trgovini in s praviimi povezavami do globalnih blagovnih znamk pripomorejo k boljši poziciji do potencialnih najemnikov na medorganizacijskem trgu (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013; Skopje City Mall, b.l.; Blazevska, 2014).

- **City Gallery**

City Gallery predstavlja prenovljeni stari poslovni objekt podjetja Cion Group. Investitor je prišel do objekta preko prevzema Komercialne banke in ga leta 2007 prenovil. Prodajne enote znotraj centra so manjše – pod 150 m². Njegova značilnost je zelo slaba arhitektura, verjetno zaradi preoblikovanja iz že obstoječe zgradbe, katere prvotni namen je bil povsem drugačen. Del prodajaln v pritličju ima dobro vidljivost in dostopnost, prvo in drugo nadstropje pa nista ravno prilagojena sodobnim nakupovalnim konceptom. Center nima nobenega dvigala, zato je dostop do zgornjih nadstropij še toliko manj atraktiven. Zaradi svoje majhnosti ima več manjših najemnikov, med katerimi pa ni zabavnih storitev in gostinske ponudbe (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013).

- **Soravia Shopping Gallery**

Center je bil zgrajen leta 2008. Obsega 8.000 m² pisarniških in 4.000 m² trgovskih kapacitet. V kleti je 100 parkirnih mest. Locirana je poleg Gradskega trgovskega centra. Njuna kletna nakupovalna prostora sta med seboj povezana. Praznih prostorov je okoli 20 %. Koncept tega centra predstavlja mešanico različnih ponudnikov in najemnikov, ki je značilna za nakupovalne galerije, ki v ponudbi nimajo zabavne in gostinske ponudbe. Prodajalne so manjše – do 150 m² in nobena ne presega 500 m². Njihovo privabljanje potencialnih najemnikov temelji predvsem na ekskluzivni in edinstveni lokaciji s prepoznavno arhitekturo. Razvoj centra je nakazalo avstrijsko podjetje, danes pa ga vodi Skupina Soravia, ki je ena od vodilnih nepremičninskih razvijalcev v tem delu Evrope (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013).

- **Lumix Shopping Center**

Center ima majhno najemno površino, in sicer 1.800 m². Tak koncept je znan kot »nakupovalna arkada« z manjšim številom najemnikov. Center je bil odprt leta 2008, investitor pa je makedonsko podjetje Lumix. Nahaja se na območju cone za pešce v Skopju in zelo blizu vhoda v Gradski trgovski center. Zasedene so vse kapacitete, tudi z mednarodnimi blagovnimi znamkami, kot so OVS, Accessorize, Nike idr. (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013).

Načrtovani nakupovalni centri

Makedonski trg še vedno ponuja številne priložnosti za širitev maloprodajne ponudbe, zato se v Skopju načrtuje vzpostavitev še nekaj nakupovalnih središč, kot so (Jones Lang LaSalle d. o. o., 2013):

- Cevair Towers, ki predstavlja mešani kompleks, lociran v stanovanjski soseki Aerodrom. Ta je eden večjih prihajajočih konkurentov. Projekt bo obsegal štiri stanovanjske stolpe s po 40 nadstropji v vsakem, 1400 stanovanjskih enot, 2.000 parkirnih mest in nakupovalno središče v izmeri 26.000 m² GLA. Skupna načrtovana GBA kompleksa je 280.000 m². Stanovanjski stolpi bodo namenjeni tudi pisarniškim prostorom in bodo zagotavljali številne različne prednosti za lastnike stanovanj. Gradnja se je začela v letu 2012 s predvidenim rokom dokončanja v letu 2016. Investitor izgradnje centra je turški Cevahir Holding.
- G Mall Skopje bo s celotno površino 29.000 m² združeval moderni nakupovalni center in prostore za komercialne namene. Razvijalec projekta je Gazit-Globe iz Izraela. Dela na tem projektu se trenutno ne izvajajo.
- Nakupovalni center Equest je eden od projektov, ki je na trgu napovedan že več let. Nahaja se v središču Skopja in tik za nakupovalnim centrom Ramstore. Gradnja centra se je začela leta 2008 z načrtovanim odprtjem v letu 2010. Investitor je do danes zaključil zgolj podzemno gradnjo, nadaljnja dela pa se trenutno ne odvijajo.

Tabela 4 prikazuje analizo konkurence s pomembnejšimi podatki.

Tabela 4: Analiza konkurence

Št.	Novi nakupovalni center	Glavna prednost	Glavna slabost	Tip	GLA	Oddaljenost od Era City
1	City Mall & Residence	Mešanica nakupovalnih in stanovanjskih kapacitet	Lokalna naravnost	Mešani tip	12.500	4,0 km
2	Ramstore Mall	Prvi mednarodni center, dolgoročna rast, odlična lokacija	Nima celotnega asortimana	Nakupovalni center	12.000	3,0 km
3	Vero Mall	Prvi supermarket v Makedoniji	Premalo različne ponudbe	Nakupovalni center	10.500	1,2 km
4	Skopje City Mall	Najsodobnejši, z močnimi mednarodnimi izkušnjami razvijalcev	Slaba infrastruktura (nepretočnost), pomanjkanje parkirišč	Nakupovalni center	37.000	5,3 km
5	City Gallery	Manjše in prilagodljive kapacitete	Majhnost	Nakupovalna galerija	3.000	2,4 km
6	Soravia Shopping Mall	Mešanica poslovnih in trgovskih kapacitet v središču Skopja	Majhnost	Nakupovalni center	4.100	1,8 km
7	Lumix Arcade	V strogem centru Skopja	Parkirišča	Nakupovalna galerija	1.500	2,4 km
8	Chevaïr Towers	Močan mednarodni investitor	Predvsem stanovalci	Mešani tip	26.000	4,0 km

Največji konkurent je Skopje City Mall, ki je lokacijsko najbolj oddaljen od našega središča, kar pozitivno vpliva na odločitev o realizaciji. Sicer pa smo v zgornji tabeli opredelili tudi ključne prednosti posameznega centra.

S tem nam je analiza konkurence pokazala, kateri prodajni koncepti in trgovci so že prisotni, na katerih lokacijah se pojavljajo in v kakšni velikosti so posamezna središča z notranjimi najemnimi prodajalnami. Hkrati smo skozi analizo pridobili tudi vpogled v strukturo ponudbe, ki je za pozicioniranje projekta Era City pomembna, saj je cilj pridobiti tiste ponudnike oz. najemnike, ki si želijo širiti svojo ponudbo, in tiste svetovne blagovne znamke, ki na trgu še niso prisotne. Analiza načrtovane izgradnje konkurence pa je pomembna tudi zaradi vidika načrtovanja otvoritve kompleksa Era City, saj lahko sočasnost vpliva na obiskanost in posledično na prihodke.

6.3 Analiza končnih potrošnikov

V nadaljevanju analiziramo potencialno povpraševanje s strani končnih potrošnikov oz. okvirno opredeljujemo kupno moč prebivalcev Republike Makedonije. Pri poglobljenem intervjuju smo pridobili podatek, da so ciljna skupina na trgu končnih potrošnikov »vsi – regija, mladi, družine«. Sinergija z obstoječo infrastrukturo posredno tudi opredeljuje ciljno populacijo, saj Skopski sejem letno organizira 12 mednarodnih sejmov, Metropolis Arena izvede več kot 20 koncertov in drugih dogodkov, v okviru Kongresnega centra pa se letno zvrsti okoli 200 različnih poslovnih dogodkov. Vsak od zgoraj navedenih segmentov predstavlja drugačne obiskovalce, kar naj bi skupaj letno predstavljajo 700.000 različnih obiskovalcev. V bližnji prihodnosti se prav tako v okolici načrtuje izgradnja stanovanjskih naselij, hkrati pa tudi vedno več turistov obiše Makedonijo, zato so priložnosti, ki kažejo na široko ciljno populacijo, še večje. Ker gre pri tem tudi za del populacije, ki predstavlja velik delež brezposelnosti (in že v prejšnjih poglavjih ugotovljeno slabo kupno moč), je razpršitev na širšo ciljno populacijo lahko manj tvegana.

Po podatkih spletnega Statističnega urada Republike Makedonije povprečna mesečna neto plača znaša 21.108 denarjev oz. 342,67 EUR. Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega je bila v avgust 2013 30.990 denarjev oz. 503,10 EUR. Indeks povprečne neto plače je glede na leto 2012 pozitiven pokazatelj za odločitev o realizaciji projekta Era City, saj beleži 100,7-odstotno rast. Tudi sicer je zadnja leta v Makedoniji viden trend naraščanja povprečne plače, ki je bila v letu 2011 nad povprečno plačo pred krizo.

Skupna razpoložljiva sredstva na gospodinjstvo so v letu 2012 znašala 328.444 denarjev ali 5.332,03 EUR, povprečno porabljena sredstva na gospodinjstvo pa so v letu 2012 znašala 339.077 denarjev ali 5.504,65 EUR. 65,9 % prihodkov v letu 2012 je prišlo z naslova rednega in nerednega dela, 19,2 % iz pokojnin, 4,8 % iz kmetijstva, 2,1 % iz tujine in približno 2 % iz socialnih prejemkov. Podatki statističnega urada tudi kažejo, da povprečno gospodinjstvo z razpoložljivim dohodkom lahko pokriva približno 96,9 % celotne porabe, medtem ko so sredstva za kritje ostalih izdatkov izhajala iz najetega kredita ali sive ekonomije (neprijavljen zaslužek oz. dohodek).

7 ANALIZA SWOT

Analiza SWOT (prednosti, slabosti, priložnost in nevarnosti) je tehnika za pomoč pri iskanju primernih trženjskih strategij. Zajema tako notranje kot zunanje okolje podjetja (Hollensen, 2010). S pomočjo intervjuja smo v Tabeli 6 predstavili analizo SWOT nakupovalnega središča Era City.

Tabela 5: Analiza SWOT nakupovalnega središča Era City

Prednosti: <ul style="list-style-type: none">• mednarodne izkušnje udeležencev pri realizaciji;• že prepoznavna in uveljavljena lokacija z več kot 600.000 letnimi obiskovalci in 250 izvedenimi dogodki;• sinergija z že obstoječim Skopskim sejmom in njegovimi dejavnostmi;• dobra lokacija;• dobra dostopnost;• naraščajoča kupna moč;• večanje zaposlenosti;• bližina tujih trgov (mejne države).	Slabosti: <ul style="list-style-type: none">• ne pretirano pozitivni kazalniki gospodarstva;• lokacija ni v strogem centru in spalnem naselju;• dokaj nerazvit trg, za katerega je še toliko težje predvidevati prihodna nakupna vedenja;• projekt zahteva velike kapitalske vložke;<ul style="list-style-type: none">• pridobivanje sredstev za financiranje v trenutnih razmerah zaradi velikosti projekta.
Priložnosti: <ul style="list-style-type: none">• velika želja države po tujih neposrednih investicijah in prilagajanje poslovnega okolja;• veliko povpraševanje po konceptih sodobnih modernih nakupovalnih centrov;• pričakovani promet kaže na vzdržno raven najemnin;• večanje nakupovalnih navad v sodobnih nakupovalnih centrih;• neprisotnost številnih globalnih blagovnih znamk;• večnamenskost kompleksa hkrati porazdeli tveganje na različne segmente;• načrtovanje gradnje stanovanjskih naselij v bližnji prihodnosti.	Nevarnosti: <ul style="list-style-type: none">• močna in številčna konkurenca;• leta 2016 odprtje velikega in podobnega projekta ter konkurenta Cevahir na oddaljenosti zgolj 4 km;• visoki stroški pridobitve dodatnega kapitala;• splošna gospodarska gibanja – visoka stopnja brezposelnosti in nizka kupna moč.

8 SEGMENTACIJA in DOLOČITEV TRGA

Po analizi okolja se podjetja lotijo ciljnega trženja, ki vključuje tri dejavnosti:

- segmentiranje trga – segmentacija je pomembno orodje strateškega trženja, saj opredeljuje ciljne trge in pozicioniranje do konkurence s strateškimi prednostmi (Cravens & Piercy, 2013, str. 73);
- izbiro ciljnega trga – v našem primeru se bo ciljno trženje prepletalo za medorganizacijski in porabniški trg;
- tržno pozicioniranje – tržni segment je skupina porabnikov s skupnimi oz. podobnimi potrebami (Leny, Barton, & Irwin, 2012, str. 113).

V primeru končnih uporabnikov uporabljamo naslednja merila segmentacije, ki po stopnji merljivosti padajo (1 je najbolj merljiva, 4 pa najmanj) (Hollensen, 2010):

1. sociodemografske spremenljivke: starost, spol, geografske značilnosti, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, dogodki, vera, rasa, narodnost in družbeni sloj;
2. vedenjske spremenljivke: pripravljenost, medijske in nakupovalne navade, spodobnosti in izkušnje, zvestoba, pogostost uporabe in inovativnost;
3. psihografske spremenljivke: življenjski slog in osebnost;
4. iskanje koristi: dostava, prednosti izdelka, cena/storitev.

Po določitvi glavnih tržnih segmentov podjetje določi, na katerih ciljnih segmentih bo prisotno. Pri ocenjevanju privlačnosti segmentov se analizirajo naslednji dejavniki (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 105):

- velikost segmenta, njegova rast in dobičkonosnost;
- privlačnost segmenta z vidika konkurenčne strukture;
- skladnost segmenta s cilji in viri podjetja.

V primeru centra Era City Makedonija so segment na trgu končnih potrošnikov opredelili na osnovi geografske segmentacije, saj je poseljenost v izbrani regiji takšna, da predstavlja trenutno najprimernejšo odločitev. **Ciljni trg je razdeljen na primarni, sekundarni in terciarni**, in sicer (Regions of the Republic of Macedonia, State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013):

- prvotni in najpomembnejši opredeljuje regijo Skopje;
- sekundarno območje obsega poleg regije Skopje še regijo Polog in regijo Severovzhod, skupno število prebivalcev po zadnjem popisu (2002) v tem območju pa je 983.838;
- terciarno območje zaradi odlične lege, dobre infrastrukture in povezanosti z drugimi mesti predstavlja celotno ozemlje nekdanje jugoslovanske republike Makedonije. Kljub nekaterim delom v južni in zahodni Makedoniji, ki so manj dostopni, lahko kot tržni segment vzamemo tudi nekatere dele Kosova, saj veliko število kosovskih in tudi drugih prebivalcev Makedonije zaradi široke ponudbe potuje v Skopje tudi po dnevnih nakupih.

V nadaljevanju Tabela 7 prikazuje število prebivalcev in posledično velikost povpraševanja po posameznem segmentiranem trgu. S tem smo opredelili tržni segment na podlagi demografske osnove, saj nam podatki povedo število prebivalcev, strukturo glede na gospodinjstva in razdelitev po spolu, starosti ter dohodku. Glede na podatke iz popisa 2002 regija Skopje šteje 506.926 prebivalcev in meri 571.460 km².

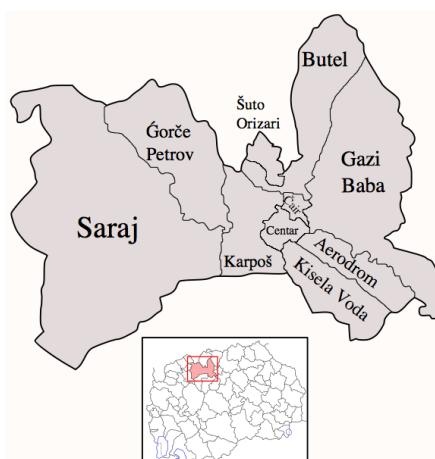
Tabela 6: Število prebivalcev po zbranem trgu

Prebivalstvo	2002	Ocena 2012
Regija Skopje – primarno	506.926	609.140
Regije Skopje, Polog in Severovzhod – sekundarno	983.838	1.101.585
Republika Makedonija – terciarno	2.022.547	2.061.044

Vir: Regions of the Republic of Macedonia, State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013.

V Republiki Makedoniji je 8 regij, skopska pa je tista, ki pokriva skupno površino kar 1.812 km² oz. 7 % celotnega ozemlja Makedonije. Zajema največ občin (18; od tega je 10 mestnih in 7 podeželskih, mesto Skopje pa je samostojna enota) in največ prebivalcev. Obsega skoraj 30 % oz. 163.612 gospodinjstev (od 564.237 gospodinjstev v celotni Makedoniji). Njene občine so Čair, Gazi Baba, Gjorče Petrov, Petrovec, Saraj, Aerodrom, Aračinovo, Karpoš, Kisela Voda, Sopište, Centar, Šuto Orizari, Zelenikovo, Čučer Sandevo, Butel, Studeničani, Ilinden (Regions of the Republic of Macedonia, State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013). Slika 4 podrobneje prikazuje porazdelitev glavnih občin znotraj skopske regije, ki predstavlja primarni ciljni trg.

Slika 4: Geografski položaj skopske regije z desetimi najpomembnejšimi občinami



Vir: Wikipedija, Map of Skopje, b.l.-b.

Po oceni je bilo v letu 2012 zabeleženih 609.140 prebivalcev v regiji, kar predstavlja 336 prebivalcev/km² in je štirikrat več od povprečja v državi (80 prebivalcev/km²). Okoli 90 % prebivalcev regije oz. okoli 26 % celotnega prebivalstva države živi v mestu. Zato je seveda

Skopje tudi najbolj razvita regija in je v letu 2011 predstavljala kar 42,4 % celotnega bruto domačega proizvoda (State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013b; Map of Skopje, b.l.). Tako v Republiki Makedoniji, regiji Skopje, kot občini Gazi Baba je večji del prebivalcev v starostni kategoriji med 20 in 39 let, kar je za realizacijo projekta Era City zelo pomemben podatek (zaradi še boljšega razumevanja končnih potrošnikov in njihovih nakupnih navad).

Skupna povprečna uporabljena sredstva na gospodinjstvo znašajo 339.077 MKD/letno. Tabela 8 prikazuje porabe sredstev po segmentih potrošnih izdatkov v Makedoniji v letu 2012.

Tabela 7: Porazdelitev porabe povprečnega gospodinjstva po segmentih potrošniških izdatkov

Segment potrošnih izdatkov	Delež	MKD
Hrana in brezalkoholne pijače	39,8 %	134.952
Alkoholne pijače in tobak	3,5 %	11.867
Oblačila in obutev	5,1 %	17.292
Stanovanje, voda, električna energija, plin in druga goriva	14,3 %	48.488
Pohištvo, gospodinjstvena oprema in vzdrževanje	3,8 %	12.884
Zdravje	3,2 %	10.850
Prevoz	6,6 %	22.379
Komunikacije	3,9 %	13.224
Rekreacija in kultura	2,2 %	7.459
Izobraževanje	1,5 %	5.086
Gostinske in hotelske storitve	3,5 %	11.867
Raznovrstno blago in storitve	3,7 %	12.545
Članarine, davki, carine	1,6 %	5.425
Izgube, darila, prispevki idr.	1,2 %	4.068
Povračilo in servisiranja dolga	3,5 %	11.867
Stanovanje, hiša in druge lastnine	1,0 %	3.390
Izdatki za varčevanje	1,6 %	5.425
Skupaj	100,0 %	339.077

Vir: Household consumption in the Republic of Macedonia, Statistical review: Incomes, Expenditures and Prices, 2012.

Po podatkih iz Tabele 7 sklepamo, da povprečno letno gospodinjstva namenijo za potrošnje izdelke 196.321 MKD med katerimi bodo tudi ponudbe blaga in storitev nakupovalnega središča Era City Makedonija. Tabela 8 prikazuje letni potencialni promet na ciljnih trgih.

Tabela 8: Ocenjeni letni promet po segmentih trga v MKD in EUR

Prebivalstvo	Število gospodinjstev (ocena 2012)	Povprečna poraba na gospodinjstvo (v MKD)	Povprečna poraba na gospodinjstvo (v EUR)	Celotna poraba (v EUR)	40-odstotna ocenjena poraba v sodobnih centrih (v EUR)
Primarni trg	174.040	221.287	3.588	624.455.520	249.782.208
Sekundarni trg	289.858	199.824	3.240	939.139.920	375.655.968
Tercialni trg	553.415	187.243	3.036	1.680.167.940	672.067.176

Vir: Regions of the Republic of Macedonia, State statistical office of the Republic of Macedonia, 2013; Household consumption in the Republic Of Macedonia, Statistical review: Incomes, Expenditures and Prices, 2012; Jones Lang LaSalle d. o. o., Marketabilty Study on Retail project »ERA City«, 2013.

Pričakovana poraba potrošniških izdatkov v primarnem območju znaša približno 624 milijonov EUR letno. Skupaj s sekundarnim območjem se poraba za potrošne izdatke poveča na več kot 940 milijonov EUR, za celotno državo oz. terciarno območje pa znaša okoli 1,7 milijarde EUR. Po podatkih internih dokumentov podjetja Era d. o. o. je poraba v sodobnih nakupovalnih centrih ocenjena na približno 40 %.

Ker je segmentacija učinkovita le v primeru, če je izbrani segment merljiv (Kotler, 2004), je pomembno, da je segment:

- dovolj velik, kar pomeni donosnost (zaradi povračila stroškov trženja); v primeru Era City je trg segmentiran na tri ravni, kar nam omogoča lažji pregled nad velikostjo;
- dostopen, kar pomeni, da je učinkovito dosegljiv z orodji trženjskega komuniciranja in se ga da ustrezno oskrbovati. Tako velikost trga kot različne narodnosti so za projekt Era City lahko prednost in hkrati slabost. A s pravilnim pristopom in ustreznimi komunikacijskimi strategijami lahko doseže najbolje, seveda pa se z željo po dostopnosti večajo tudi stroški;
- razločljiv – segment se namreč različno odzove na posamezne elemente trženjskega spleta in orodja trženjskega komuniciranja. To je v primeru središča Era City zagotovljeno;
- operativen in hkrati rigid, zato lahko zaključimo, da sta izbor trga in segmentacija učinkovita, a hkrati zelo zahtevna tako resursno kot finančno.

Segmentacija se po zgornjih točkah smiselno opredeljuje tudi na medorganizacijskem trgu. Pri tem Hollensen opredeljuje dva procesa, in sicer sta to »Banoma in Shapiros makro/mikro segmentacija« in proces »pristop odnosa« (kupec-prodajalec odnos). V nadaljevanju predstavljamo prvi proces. Banoma in Shapiros makro/mikro segmentacija opredeljuje naslednje spremenljivke (Hollensen, 2010):

1. demografske: panoga, velikost podjetja, lokacija;
2. operativne spremenljivke: tehnologija, status uporabnika, zmožnost kupca;
3. pristop k nabavi: organizacija nabavne funkcije, splošna nabavna politika, nabavna merila;
4. situacijski dejavniki: nujnost, uporabnost izdelka, velikost naročila;
5. osebne lastnosti: motivacija, dojemanje tveganja, kupec-prodajalec dojemanje, ujemanje.

Segmentacija »pristop odnosa« potrebuje poglobljeno razumevanje značilnosti kupcev, potreb in prihodnjih usmeritev podjetja. Zbiranje teh informacij je drago in zamudno ter preobsežno za enostavno uporabo, zato si bomo v našem primeru pomagali s prvo.

V primeru središča Era City nam povpraševanje končnih potrošnikov narekuje segmentacijo v panogi. Še vedno se največji del dohodka nameni za življenjske potrebščine – hrano in pijačo, sledijo oblačila in obutev (moda), izdelki za dom ter gostinske storitve. Znotraj vsake skupine zato opredelimo potencialna podjetja, ki bi lahko bila doprinos za trg, torej tista, ki še niso prisotna na trgu, in tista, ki imajo potrebo po povečanju tržnega deleža (tako domača kot mednarodna).

Kljub analizi konkurence (tako z vidika končnih potrošnikov kot z vidika medorganizacijskega trga) bi podjetju pred izvedbo projekta priporočali, da z anketiranjem opravi analizo o tem, kaj si makedonski potrošniki še želijo v širšem obsegu (morebiti ponudbo, ki še ni prisotna na trgu), kdo je glavni odločevalec pri nakupih, na podlagi česa se odločajo (dostopnost, cenovna konkurenca ipd.) ter kdo v strukturi prebivalcev nameni največ dohodkov za tovrstne dobrine in storitve (potrošniki z visokimi, s srednjimi ali z nizkimi dohodki), saj se njihove potrebe posledično tudi razlikujejo.

Kot smo že omenili v prejšnjih poglavjih, nam porabniški trg narekuje opredelitev medorganizacijskega trga. Zato je tudi izbira ciljnega trga na medorganizacijskem nivoju lahko vrednotena in izbrana med petimi modeli, ki so (Kotler, 2004):

1. osredotočenje na en segment;
2. selektivna specializacija;
3. specializacija za izdelek;
4. specializacija za trg;
5. popolno pokrivanje trga.

Segmentacija na medorganizacijskem trgu dodaja tudi, da je pomembno preučiti (Cravens & Piercy, 2013):

- obseg tržne koncentracije – zajema število potrošnikov in njihovo relativno kupno moč;
- stopnjo prilagajanja izdelka.

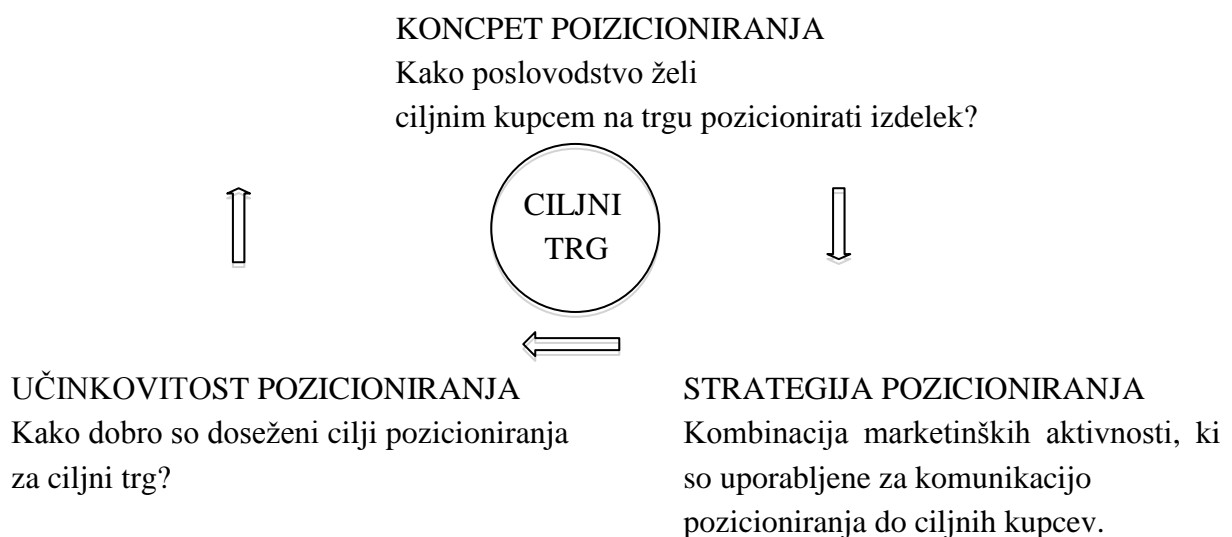
Ciljno trženje ni enako kot tržna segmentacija. Slednja je proces delitve trga na skupine potencialnih kupcev, ki so si podobni po potrebah in odzivih na trgu. Ciljno trženje pa je proces izbire enega ali več tržnih segmentov in razvoja izdelkov ter programov, ki so prilagojeni vsakemu izbranemu segmentu (Hollensen, 2010).

Z analizami smo ugotovili, da največji delež v strukturi prebivalstva Republike Makedonije predstavljajo potrošniki z nizkimi dohodki, zato se mora Skupina Era odločiti, na koga se bo osredotočila: na večji segment ali bolj specializiran. Seveda ima vsak od njiju svoje značilnosti, ki pa bi jih podjetje Era spoznalo z opravljeno dodatno raziskavo. Izbira prodajnega modela in ponudbe ter posledično tudi izbor podjetij (ciljnega trga) na medorganizacijskem trgu je ključnega pomena za uspeh projekta Era City. Za lažjo potrditev zastavljene teze se bomo na porabniškem trgu osredotočili na primarni, sekundarni in terciarni trg ter na potrošnike s srednjim dohodkom. Predpostavljamo, da niso cenovno preobčutljivi in vseeno ne posegajo po dobrinah in storitvah višjega razreda. Posledično bomo na medorganizacijskem trgu osredotočeni na ciljni trg/podjetja, ki nam bo napolnil kapacitete v nakupovalnem središču in bo zadovoljil potrebe ciljnega trga končnih potrošnikov.

9 POZICIONIRANJE NAKUPOVALNEGA SREDIŠČA ERA CITY

»Proces pozicioniranja razumemo kot postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, izdelka ali tržne znamke z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo« (Podnar, Golob in Jančič, 2007, str. 105). Najboljša pozicija na trgu je zagotovo biti prvi, saj morajo vsa nova podjetja, ki vstopajo na določen trg, prilagoditi svojo strategijo. Razlikovanje izdelka je pomembno zaradi doseganja konkurenčne prednosti. Ker smo v času hitrih spreminjajočih se gospodarskih in konkurenčnih razmer, le-te prisilijo podjetja, da v življenjskem ciklu izdelka večkrat spremenijo svojo trženjsko strategijo.

Slika 5: Strateške pobude pozicioniranja



Vir: D. W. Cravens, & N. F. Piercy, Strategic marketing, 2013, str. 173.

Kot smo že ugotovili v prejšnjih poglavjih, na makedonskem trgu obstaja možnost dodatnega razvoja nakupovalnih centrov. Največja poraba naj bi bila zabeležena pri hrani in pijači, ki predstavljata večinoma blago v hipermarketih. Ključno je tudi povpraševanja po modi in obutvi, zato je ustrezno pozicioniranje projekta Era City Makedonija še toliko bolj pomembno. Skozi diplomsko delo smo se osredotočili na ovrednotenje osrednjega nakupovalnega središča, ki predstavlja hipermarket, številne trgovine in gostinske ter zabavne ponudbe.

V primeru nakupovalnega središča Era City Makedonija lahko, glede na danes znane nakupovalne formate, izberemo spodnje koncepte za trg končnih porabnikov, ki nam posledično predstavljajo iskanje partnerjev in kupcev na medorganizacijskem trgu.

Tabela 9: Povprečne karakteristike nakupovalnih trgovin

Tip	Asortima	Cene	Kvadratura (m²)	Lokacija
Veleblagovnica	Širok do povprečen	Visoke do povprečne	9.000–19.000	Regijsko središče
Diskont	Povprečen do plitek	Nizke	5.500–7.500	Samostoječi, pasovni centri
Specializirana trgovina	Globok	Visoke	400–12.000	Regijska središča
Specializirani segmenti trgovine	Zelo globok	Nizke	4.700–9.000	Samostoječi, pasovni centri
Centri za dom	Zelo globok	Nizke	7.500–12.000	Samostoječi, pasovni centri
Lekarne	Zelo globok	Povprečne do visoke	280–1.400	Samostoječi, povezani centri
Nizkocenovne trgovine	Globok, vendar različen	Nizke	1.900–2.800	Outlet središče
Dodane vrednostne trgovine	Povprečen in različen	Nizke	650 – 1.400	Mestno

Vir: M. Leny, D. Barton, & D. Weitz, Retailing management, 2012.

Nakupovalno središče je skupina trgovin na drobno in drugih komercialnih trgovin, ki so načrtovane, razvite, lastninske in upravljane kot enotna nepremičnina. Razvijalci in upravljalci nakupovalnih središč s previdnostjo izberejo nabor trgovcev na drobno, ki so komplementarne, in lahko skupaj ponudijo potrošnikom celovito nakupovalno izkušnjo,

vključno s skrbno izbranim asortimanom. Za vsako nakupovalno središče je značilno, da ima enega do dva večja najemnika, ki sta glavna pri pridobivanju »pozornosti« končnih potrošnikov in posledično pritegneta zanimanje drugih trgovcev za najemojemalce tega istega središča. Različni tipi lokacij so (Leny, Barton, & Weitz, 2012):

1. »soseska« – nakupovalni centri imajo enega večjega najemnika in so namenjeni predvsem za dnevne nakupe. Veliki so od 3.000 do 35.000 m²;
2. »skupnostni« nakupovalni centri so večji centri, ki imajo najmanj enega večjega najemnika – »big box«, kot so diskontna veleblagovnica, nizkocenovni trgovci ali specializirani trgovci. Veliki so od 3.000 do 35.000 m². Njihovi prednosti sta enostavna dostopnost in nizki vzdrževalni stroški, slabost pa manjša prodajna površina;
3. močni centri so nakupovalni centri, ki združujejo »big box« trgovce, kot so diskontne trgovine, nizkocenovne trgovine, skladiščni klubi in specialisti v posameznih kategorijah. Značilno za njih je, da vključujejo več samostojnih glavnih najemnikov in manjše število manjših specializiranih trgovcev. Veliki so od 24.000 m² do 55.000m². Za njih je značilno tudi, da so v zadnjih desetih letih imeli največjo rast in da imajo nizke vzdrževalne stroške;
4. nakupovalna središča so zaprta in klimatsko nadzorovana središča z večjim številom najemnikov, ki so pozicionirani na vsaki strani pešpoti. Znotraj njih ločimo:
 - a. regionalna središča z manj kot 75.000 m²;
 - b. superregionalna središča z več kot 75.000 m² oz. z večjo geografsko površino. Ti so podobni zgornjim, vendar imajo večje število glavnih najemnikov, specializiranih trgovin in zabavne površine.

Za njih je značilno, da predstavljajo življenjski stil. Obiskovalcem ponujajo več kot le izkušnjo nakupovanja. Njihova slabost so visoki stroški vzdrževanja, pojavi pa se lahko visoka tenzija med najemniki. Največja nevarnost, na katero mora biti podjetje Era City pozorno, je, da se **prometi in prodaje v nakupovalnih središčih zmanjšujejo**. Zato v svetu razvijalci namenjajo svoje vire v razvoj novih oblik nakupovalnih središč;
5. »življenjski slog« so centri, ki imajo odprto konstrukcijo s specializiranimi trgovci, zabavno ponudbo, restavracijami in visoko oblikovan ambient. Ti spominjajo na glavne ulice v manjših mestih, kjer se potrošniki sprehajajo od ene do druge. Veliki so od 14.000 m² do 75.0000 m²;
6. »mešana uporaba« je kombinirana z več različnimi uporabami v enem kompleksu, vključujoč trgovca na drobno, poslovne prostore, stanovanja, hotel, rekreacijo in druge funkcionalnosti;
7. »outlet« centri so nakupovalni centri, ki vsebujejo predvsem proizvajalce in trgovce outlet trgovin. Povprečne najemnine so manjše kot v drugih nakupovalnih centrih, njihove prodaje na kvadratni meter pa so podobne. Velik del prometa (50 %) predstavljajo turistični potrošniki. Največ jih je v Evropi, kjer je največji outlet center Freeport Lisbon Designer Outlet. Veliki so od 4.500 do 38.000 m²;
8. »tematski/festivalni« centri imajo enotno temo s samostojnimi trgovinami;

9. veliki večfunkcionalni formati – »omnicenters« so nove oblike nakupovalnih centrov, ki združujejo zaprte nakupovalne centre, življenjski slog centre in močne centre. So odgovor na željo najemnikov, da se znižajo najemnine skupnih prostorov;
10. druge potencialne oblike: začasne oblike trgovin, trgovina v trgovini, trgovski kiosk in letališča.

Glede na zgoraj opredeljene oblike je pomembno, da razvijalec, v našem primeru Skupina Era, izbere tisto, ki bo najboljše »odgovorila« na nakupne navade oz. povpraševanje s strani makedonskih potrošnikov, velikost ciljnega trga in pozicijo trgovca na ciljnim trgu.

Naslednji korak je zato določitev prodajnega koncepta tako z vidika oblike kot tudi z vidika najemnikov in njihove ponudbe. Glede na analizo konkurence in potrošnikov, opredelitev priložnosti na trgu in ciljnega trga ter opravljen intervju z direktorjem podjetja Era d. o. o. je bilo v diplomskem delu ugotovljeno, da se bo znotraj kompleksa Era City Makedonija realizirala nekakšna mešanica vseh zgornjih predlogov. Njihove izkušnje tako v Sloveniji kot ožji regiji jim pomagajo pri razvoju projekta, saj lahko »benchmarking« in zgodbo o razvoju prenesejo tudi na makedonski trg, ki je zagotovo v fazi razvoja in rasti, kot je bila Slovenija pred desetletjem. S tem lahko bolje predvidevajo, kaj se bo dogajalo, in so na to tudi primerno pripravljeni.

Če sklepamo, da želi Era City postati največji regionalni nakupovalni center s 45.000 m², **predlagamo**, da izbere obliko »večnamenski funkcionalni formati«, ki bo sestavljena iz:

1. outlet centra, ki bo imel funkcijo regionalnega ponudnika z velikostjo do 30.000 m² (GLA) z naslednjo strukturo najemnikov: oblačila, obutev, pohištvo v obliki DIY in otroška ter športna ponudba;
2. nakupovalnega središča v velikost 20.000 m² (GLA) z glavnim najemnikom in nekaj manjšimi specializiranimi trgovinami. Za glavnega najemnika predlagamo, da je to diskontni supermarket z velikostjo do 3.000 m². Sledijo naj mu manjše specializirane trgovine s povprečno velikostjo 500 m², kar pomeni približno 34 najemnikov;
3. odprtega parka z otroškim dvoriščem in barov, ki predstavljajo obliko življenjskega sloga.

V Tabeli 10 je prikaz predloga strukture nakupovalnega središča Era City.

Tabela 10: Struktura nakupovalnega središča Era City Makedonija

	Naziv formata	Struktura	Velikost v m ² (GLA)	Potencialni najemniki
1	Outlet center z modnimi hišami	Oblačila, obutev, otroci, šport, izdelki za dom in pohištvo	30.000	Adidas, Aldo, Armani, Asics, Blue kids, Calvin Klein, Chicco, Desigual, Geox, Lacoste, Hugo Boss, Nike, Big Bang, Humanic, C&A, Baumax, Sport direct idr.
2	Nakupovalno zaprto središče		20.000	
2.1	Diskontni živilski supermarket	1 ponudnik	3.500	Lidl, Tinex idr.
2.2	Drogerija	1 ponudnik	1.200	Muller
2.3	Manjše specializirane trgovine	25 različnih ponudnikov	12.500	Samsonite, L'Occitane, Triumph, United Colours Of Benneton, Vodafone, 7camicie, Gardenia, Mladisnka knjiga, Slowatch, Studio Dormeo, Swarovski, Zlatarna Celje, Zootic, Optika idr.
2.4	Restavracije	4–5 ponudnikov	2.800	Kitajska, italijanska/picerija, mehiška, tradicionalna idr.
3	Odprti park z otroškimi dvoriščem in bari (življenjski slog)	Različni ponudniki	3.000	Različni bari in velik otroški park z vodometom
	skupaj		53.000	

Izoblikovali smo tudi medorganizacijski trg, kjer bi predlagali iskanje ponudnikov in podjetij po zgornjem sistemu.

10 TRŽENJSKI SPLET

Po ugotovitvi tržnega segmenta, izboru tržnih ciljev in zelenega pozicioniranja podjetje oblikuje ustrezen trženjski splet, s katerim svojo pozicijo tudi realizira in dosega zastavljene cilje.

Storitveni trženjski splet je sestavljen iz 7 P-jev, kar pomeni (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelek ali samostojne storitve;
- cene in prodajni pogoji;
- prodajne poti;
- komuniciranje;
- ljudje;
- postopek;
- zunanja podoba.

Izdelek ali samostojne storitve smo opisali že v prejšnjem poglavju. Kljub temu bomo predstavili življenjsko stopnjo trga, ki je za naš primer pomembna. Kot pri izdelkih tudi tukaj govorimo o štirih stopnjah, ki so (Kotler, 2004):

1. nastanek trga: preden nastane, obstaja prikriti trg. Ob tem se postavlja vprašanje oblikovanja novega izdelka, in sicer:
 - a. strategija ene same tržne vrzeli;
 - b. strategija več tržnih vrzeli;
 - c. strategija množičnega trga.
 Ko se ta uvede, se začne stopnja nastanka trga;
2. rast: na trg pričnejo vstopati nova podjetja in s tem se začne stopnja rasti. Novi tekmeči imajo tri možnosti:
 - a. strategija ene same tržne vrzeli;
 - b. strategija množičnega trga;
 - c. strategija več tržnih vrzeli;
3. zrelost: na trgu vsi slej ko prej pokrijejo vse glavne segmente. Začne se stopnja zrelosti. Tekmeči celo napadejo delež drugih – zniževanje dobička. Ko se rast upočasni, razpade na segmente – drobljenje trga. Temu sledi združevanje trga, ki je posledica odkritja nove lastnosti izdelka. Zreli trgi vedno prehajajo skozi obdobja združevanja (inovativnost) in drobljenja (konkurenca);
4. upadanje: ko se povpraševanje zmanjša, trg preide na stopnjo upadanja zaradi zmanjšanja celotne potrebe ali prihoda nove tehnologije.

V našem primeru bi lahko govorili o stopnji 3. Kot smo že opredelili v predhodnih poglavjih, je trgovina v trenutnih oblikah v evropskem območju na prelomu med fazo zrelosti in upadanja, po analizi intervjuja pa je makedonska trgovina še v fazi rasti.

10.1 Cena

»Cena je po navadi delovala kot glavni določevalec kupčeve izbire. Tako je še vedno v revnejših državah, med revnejšimi skupinami in pri generičnih vrstah izdelkov. Čeprav so necenovni dejavniki v zadnjih desetletjih postali pomembnejši, cena še vedno ostaja eden najpomembnejših dejavnikov, ki določajo tržni delež in dobičkonosnost« (Kotler, 2004, str. 471).

Pri določanju cenovne politike sledimo šeststopenjskemu procesu, ki je sledeč (Kotler, 2004):

1. cenovni cilj;
2. ocena krivulje povpraševanja; verjetne količine, ki jih bo prodalo pri vsaki mogoči ceni;
3. ocena spreminjanja stroškov glede na različne obsege proizvodnje, kumulativne izkušnje s proizvodnjo in različne trženjske ponudbe;
4. proučitev stroškov, cen in ponudbe konkurentov;
5. metoda določanja cene;
6. izbor cene.

V primeru središča Era City se srečamo z oblikovanjem cenovne politike ponovno na dveh ravneh, in sicer na medorganizacijskem trgu in trgu končnih potrošnikov.

Izbor najemnikov smo po strukturi že dorekli, zato je prodajno politiko in oblikovanje njihovih cen v tem trenutku težje napovedati. Glede na njihov izbor in vrsto se bo pozicioniral celoten nakupovalni center, saj bodo njihove cene vplivale tudi na oblikovanje končnih cen.

Sicer pa pri oblikovanju končnih cen poznamo še naslednje metode izbora (Kotler, 2004) oz. določanje cen na podlagi:

- pribitka;
- ciljnega donosa;
- zaznane vrednosti;
- vrednosti;
- dražbenega načina prodaje;
- skupine kupcev.

Tabela 11: Razporeditev ponudbe, njihovi deleži na trgu in povprečna najemnina

	Delež	Povprečni delež v %	Razpon najemnine
Hipermarket	28–30 %	29,00 %	6–8
Moda	27–32 %	30,00 %	10–50
Modni dodatki	0,5–1,5 %	1,00 %	20–50
Lepota in parfumerija	2–4 %	3,00 %	20–50
Kavarne	0,5–1,5 %	1,00 %	30–45
Elektronika	3,5–4,5 %	4,00 %	15–30
Zabava	10–14 %	12,00 %	6–10
Hitra hrana	0,5–1,5 %	1,00 %	20–45
Restavracije	0,5–1,5 %	1,00 %	15–35
Oprema doma	3–4 %	3,50 %	12–25
Otroci	3–5 %	4,00 %	15–35

se nadaljuje

nadaljevanje

	Delež	Povprečni delež v %	Razpon najemnine
Zlatarne	0,5–1 %	0,75 %	20–50
Perilo	0,5–1 %	0,75 %	20–50
Storitve	1–2 %	1,50 %	20–40
Čevlji	3–5 %	4,00 %	20–40
Šport	3–4 %	3,50 %	15–30

Vir: Jones Lang LaSalle d. o. o., Marketability Study on Retail project »ERA City«, 2013.

Na medorganizacijskem trgu smo postavili cene glede na trenutne cene na trgu, ki smo jih tudi analizirali preko konkurence in s tem prišli do povprečnih najemnin. Ta način določanja cen je precej priljubljen, saj naj bi odražal kolektivno modrost panoge. Pri tem bi predlagali Skupini Era, da uporabi različne tehnike določanja promocijskih cen, da spodbudi čimprejšnji interes potencialnih najemnikov. Kar zadeva cene najemnin v Skopju, so te še vedno visoke. V nekaterih sodobnih nakupovalnih centrih znašajo mesečno do 60 EUR/m², povprečne cene mesečnih najemnin pa se gibljejo približno od 17 do 25 EUR/m². V potencialnih maloprodajnih parkih so cene najemnin lahko tudi nižje in v povprečju znašajo okoli 10 EUR/m². S trenutno fazo, v kateri je trg, lahko pričakujemo, da bodo povprečne najemnine nekoliko nižje.

Ob upoštevanju **primerljivih projektov** nam Tabela 12 prikazuje realni mesečni prihodek za nakupovalni regijski center Era City.

Tabela 12: Mesečni prihodek po strukturi nakupovalnega centra Era City

Vrsta	Kvadratura	Mesečna najemnina/m ² (v EUR)	Skupaj vrednost (v EUR)
1 Outlet	30.000	7	210.000
2 Nakupovalno zaprto središče			516.000
2.1 Živilski diskont	3.500	10	35.000
2.2 Specializirane trgovine	13.700	30	411.000
2.3 Restavracije	2.800	25	70.000
Odprti park z bari	3.000	10	30.000
SKUPAJ			756.000

Tudi glede na opravljene intervjuje so zgoraj ocenjene najemnine dobro zastavljene. Mesečni prihodek za lastnika in investitorja bi torej znašal 756.000 EUR. Posledično je letni prihodek ocenjen na 9.072.000 EUR.

V Tabeli 13 prikazujemo konkurenčne projekte z vidika investicije in oblikovanja novih delovnih mest. Pri ceni smo zgoraj opredelili končno ceno in medorganizacijsko ceno, s

spodnjimi vrednostmi pa pridobimo pregled nad oceno financiranja projekta. Iz opravljenega intervjuja smo izvedeli, da naj bi Era City izvedbo ocenila na 60 milijonov EUR.

Tabela 13: Vrednost izgradnje glavnih konkurentov

Naziv	Vrednost investicije (v EUR)	Nova delovna mesta
Capitol Mall & Residence	30.000.000	400
Skopje City Mall	100.000.000	2000
Vero Center	40.000.000	500
Ramstore Mall	20.000.000	/
Soravija Center	33.000.000	/

Vir: S. Blazevksa, Nova središča za nakupovanje zmanjšala število brezposelnih v MK, 2014.

10.2 Tržne poti in lokacija nakupovalnega središča

»Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo, ali poraba« (Kotler, 2004, str. 505). Uspešno ravnanje s tržnimi potmi zahteva izbiro posrednikov in njihovo usposabljanje ter motiviranje. Cilj je zgraditi dolgoročno partnerstvo, ki bo dobičkonosno za vse udeležence tržne poti.

Tudi pri tem se srečamo s tržnimi potmi na medorganizacijskem trgu in trgu končnih potrošnikov. Na slednjem smo se v primeru središča Era City osredotočili na fizično lokacijo, saj je izbor te, glede na konkurenco, pretekle izkušnje in obstoječo infrastrukturo, povsem jasen. Izvajalec projekta se je namreč že na začetku odločil, da je njegova lokacija eden ključnih elementov za realizacijo gradnje. Lastnik lokacijo, namenjeno nakupovalnemu središču, že vrsto let krepi in spodbuja njeno prepoznavnost pri končnih potrošnikih prek uspešne lastne sejemske dejavnosti ter drugih dogodkov. Širok pristop do središča s ceste Bulevar Aleksandra Velikega, že obstoječa infrastruktura in celotna velikost parcele dopuščajo možnost izvedbe katerega koli sodobnega koncepta nakupovalnega centra. Lokacija je primerna za večkompleksni razvoj, še zlasti ob upoštevanju drugih dopolnilnih konceptov, kot so poslovne stavbe, hotel, bencinski servis in obstoječi Skopski sejem. Severna stran parcele meji na eno najpomembnejših skopskih prometnic – Bulevar Aleksandra Velikega. Na vzhodu meji na ulico Internacionalna Brigada, na jugu na ulico Goce Delchev Bulevar in na zahodu na ulico Belasica. Ulica Goce Delchev Boulevard je pomembna prometna pot v Skopju, ki omogoča dostop do središča mesta v oddaljenosti zgolj 2,5 km, medtem ko Belasica omogoča povezavo z železniško postajo in je od nje oddaljena le 1 km. Zemljišče središča Era City je sicer obdano z lahko industrijo, javnimi površinami in mešanimi območji nizke gostote naseljenosti, vendar je v prostorskem planu tudi izgradnja stanovanjskih naselij.

V zgornjem primeru smo opredelili, kako s storitvami in blagom priti do končnih potrošnikov. V primeru medorganizacijskega trga je pomembno, kako storitve (najemne površine) dostaviti

oz. jih predstaviti kupcu na medorganizacijskem trgu. Tudi v tem primeru govorimo o tržnih poteh. V našem primeru predstavljajo tržne poti direktna prodaja oz. neposredni nagovor potencialnih najemnikov. Lahko je v obliki obiska vmesnih členov, torej z agenti in ali samostojno, ali z lastnimi zaposlenimi oz. direktno do potencialnih strank (brez vmesnikov). (Hutt & Spech, 2010).

V našem primeru so za iskanje uporabnikov **na medorganizacijskem trgu zadolžili predvsem partnersko podjetje** TriGranit. Podjetju Era predlagamo, da tudi sami s svojimi zaposlenimi iščejo in nagovarjajo morebitne potencialne najemnike.

10.3 Trženjsko komuniciranje

Kotler (2004) govori, da ima oglaševanje pomembno vlogo, še pomembnejšo vlogo pa imajo osebna prodaja, cena in sloves podjetja o zanesljivosti ter kakovosti.

Komunikacije so tista sestavina spleta, pri kateri se pri številnih udeležencih porajajo dvomi. »Ni jasne meje med njeno informativno komponento ponudbe ter agresivnim in vztrajnim indoktrinanjem porabnikov« (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 242).

Spremembe 21. stoletja se kažejo tudi v trženjskem komuniciranju, ko v ospredje vse bolj prihaja integrirano trženjsko komuniciranje. Kljub temu bodo tradicionalna orodja še vedno ohranila svojo pomembno vlogo, a so različno učinkovita glede trga (končni ali medorganizacijski). Za uspešno oblikovanje komuniciranja je značilnih naslednjih osem korakov:

- določitev ciljnega občinstva;
- opredelitev ciljev komuniciranja;
- oblikovanje sporočila;
- izbira komunikacijskih poti;
- določitev proračuna;
- izbira spleta orodij za trženjsko komuniciranje;
- merjenje rezultatov;
- ravnanje v zvezi s povezanimi trženjskim komuniciranjem.

Ker je naš obravnavani projekt že v fazi izvajanja, se mora podjetje najprej fokusirati na tržne aktivnosti do poslovnih partnerjev/uporabnikov (B2B), kar bo dodatno okrepilo možnosti pridobivanja potencialnih najemnikov. Pri tem bo pomembno ustvarjanje pozitivnih odnosov med najemniki, njihovo vključevanje v projekt in informiranje o njem, če želi center doseči 100-odstotno zasedenost z zadovoljnimi najemniki.

Trženjsko komuniciranje do končnih potrošnikov bo zadnji in zelo pomemben korak pri vzpostavitvi projekta Era City Makedonija.

S pomočjo intervjuja smo želeli pridobiti vpogled izvajalca v ta segment. Podjetja naj bi v splošnem za trženje namenila 10 % svojih prihodkov, kar v primeru trgovskega dela in najemnin središča Era City pomeni okoli 1 milijon EUR. Po analizi intervjuja z direktorjem investitorja (družba Era d. o. o.) pa so ta predvidevanja premajhna, saj nameravajo v aktivnosti trženjskega komuniciranja nameniti do 2 milijona EUR. Pri trženjskih aktivnostih jim bo obstoječa in delujoča infrastruktura pomagala priti še lažje do zelenih potencialnih uporabnikov. Glede na to, da je v sistemu podjetij tudi hčerinsko podjetje Expo media, ki se ukvarja z organizacijo dogodkov, bo lahko velik del središče opravilo interno, bo pa podjetje za potrebe komunikacijskega spleta najelo tudi lokalno trženjsko agencijo. Ta jim bo pomagala pri izbiri komunikacijskega spleta, načrtovanju, pripravi besedil, izvedbi, analizi in spremljanju rezultatov. Cilj celotnega središča je zavzeti številko ena na trgu, zato bo treba veliko pozornosti posvetiti vzpostavitvi blagovne znamke in izvesti učinkovite trženjske kampanje. Ključni izzivi bodo zgraditi jasno in dosledno blagovno znamko, pozicionirati Era City kot regionalni nakupovalno-zabaviščni center, s komunikacijo doseči vse ciljne trge in razumeti potrebe ter življenjski slog potrošnikov in njihovo vedenje. Pri tem bodo pomembne tudi vizualne in komunikacijske aktivnosti: logotip, kampanje, besedila in sporočila. Središče bo moralo komunicirati do vseh deležnikov: potencialnih potrošnikov, najemnikov, poslovnih parterjev, lokalnih odločevalcev, organov in medijev. Tudi za učinkovite odnose z javnostmi bo podjetje skrbelo samo. Po potrebi bo najelo zunanjega izvajalca, ki pozna lokalno sfero in je strokovnjak za to področje.

10.4 Ljudje

V obdobju nemirnih in nestanovitnih razmer na trgu, presežka ponudbe nad povpraševanjem ter krajšanja življenjskih ciklov storitev so nujni ustvarjalnost zaposlenih (ne le tržnikov), njihova motiviranost, pripadnost in pooblaščenost. Druga razloga sta prodor in hitra rast storitev v trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Zato lahko trdimo, da je tudi v našem primeru **prodajno osebje neprecenljiv trženjski kapital**.

Ne glede na število sestavin trženjskega spleta so te med seboj enakovredne in druga drugo krepijo ali slabijo, zato jih lahko primerjamo z verigo.

11 TRŽENJSKI CILJI

Diplomsko delo se osredotoča na dva vidika – B2B in B2C, zato so tudi trženjski cilji v nadaljevanju razdeljeni.

Cilji B2B so:

- postaviti srednje vrednosti mesečnih najemnin;
- polna zasedenost centra z zadovoljnimi najemniki;
- visoka stopnja donosnosti.

Cilji B2C so:

- doseči primarni, sekundarni in terciarni ciljni trg;
- ustvariti vodilno pozicijo kot regionalni nakupni center z maloprodajnim parkom;
- pridobiti prevladujoč tržni delež;
- pridobiti ciljno število obiskovalcev s čim višjim povprečnim nakupom;
- postati glavna destinacija za preživljanje prostega časa, zabavo in nakupe v celotni regiji.

SKLEP

Namen diplomskega dela je trženjsko ovrednotenje projekta poslovno-nakupovalnega središča Era City Makedonija, ki je trenutno še v fazi izvajanja in se bo po predvidevanjih odprl konec leta 2015. Namen je tudi potrditi oz. zavreči tezo, da je realizacija projekta (z osredotočenjem na trgovski del) smiselna. Diplomsko delo na nek način predstavlja tudi strateški trženjski načrt projekta Era City s poudarkom na nakupovalnem središču. Obravnavani projekt je sicer namenjen končnim uporabnikom – t. i. business to customer (B2C), a je za razvijalca ključnega pomena tudi vidik t. i. business to business (B2B), zato se v diplomskem delu prepletata oba sklopa trženja.

Skupina Era se je za realizacijo projekta Era City odločila zaradi dolgoletne prisotnosti in izkušenj na slovenskem ter tujih trgih. K realizaciji je smiselno vključila tudi izkušenega mednarodnega razvijalca tovrstnih projektov – madžarsko podjetje TriGranit. Skupaj sta družbi opredelili poslanstvo in vizijo projekta, ki se v primeru medorganizacijskega trga glasi: »Smo prepoznaven in ugleden ponudnik najemnih prostorov v najsodobnejšem kompleksu v regiji«, v primeru končnih potrošnikov pa: »Smo središče in poslovni center z najbolj celovito in raznoliko ponudbo v regiji«.

Z izvedbo trženjske analize makrookolja smo izvedeli pomembne ekonomske in demografske smernice in dejavnike. Ti so nakazali, da je Makedonija trg, v katerega je smiselno vlagati, in da ima tržni potencial za razvoj projektov, kot je Era City. Kljub temu da podatki kažejo visoko stopnjo brezposelnosti, veliko število prebivalstva pod pragom revščine in dokaj nizko kupno moč, lahko predvidevamo, da ti podatki zaradi visokega deleža sive ekonomije lahko v resnici tudi variirajo. Kazalniki, kot so rast prebivalstva, rast BDP, visoka stopnja javne in zasebne potrošnje, rast povprečnih plač in želja po vključitvi v Evropsko unijo, zagotovo kažejo privlačnost za tuje investitorje in tako tudi potrjujejo, da je realizacija projekta Era City smiselna. Kot majhno in odprto gospodarstvo si Makedonija dolgoročno želi izboljšati življenjski standard, povečati zaposljivost, pospešiti investicije in zvišati povprečno plačo. Ker je še vedno močno odvisna od neposrednih tujih naložb, bo z reformami, vlaganji in drugimi podpornimi sistemi skušala okrepiti zanimanje in privlačnost trga tako za domače kot tuje vlagatelje. Prav tako je že sklenila številne dvostranske pogodbe o zaščiti naložb in sprejela druge konvencije za še višje varstvo tujih investitorjev.

Analiza mikrookolja nam je podala vpogled v pozicijo konkurentov in potrošnikov. Ugotovili smo, da je trgovska panoga v fazi rasti/zrelosti, a je na trgu premalo sodobnih nakupovalnih središč, stara ali prenovljena pa ne ustrezajo sodobnim standardom povpraševanja Makedoncev, ki so vedno bolj podobni ostalim potrošnikom Evropske unije. Zato smo za lažje razumevanje in analizo panoge ter konkurence opravili 4. 11. 2013 poglobljeni intervju z Gvidom Omladičem, direktorjem podjetja Era d. o. o. Po njegovi oceni naj bi bil makedonski trgovinski trg v fazi razvoja in posledično naj bi še obstajal potencial za vzpostavitev novih nakupovalnih središč tako v državi kot širši regiji. Pri segmentiranju smo opredelili, da je ciljna skupina na končnem potrošniškem trgu (srednja populacija) ustrezno izbrana in da temu sledi tudi ciljna skupina na medorganizacijskem trgu. V intervjuju smo pridobili podatek, da so ciljna skupina na trgu končnih potrošnikov »vsi – regija, mladi, družine«, saj je v zadnjih letih v Makedoniji moč zaznati trend naraščanja povprečne plače. Opravili smo tudi geografsko segmentacijo na končnem trgu, saj se tudi tukaj prepletata oba trga. Ciljni trg je razdeljen na primarni, sekundarni in terciarni, zato mora biti projekt na medorganizacijskem trgu osredotočen na podjetja, ki bodo napolnila kapacitete v nakupovalnem središču in bodo zadovoljila potrebe ciljnega trga končnih potrošnikov. Tudi skozi mikroanalizo lahko torej zaključimo, da je realizacija projekta Era City smotrna.

Zaradi velikega deleža brezposelnih in nizke kupne moči Makedoncev so se v Skupini Era odločili, da bodo trgovski del prilagodili konceptu sodobnega regionalnega nakupovalnega centra s cenovno zelo konkurenčnim maloprodajnim parkom. Kljub temu da so že zastavili način izvedbe nakupovalnega središča, bi jim glede na nestabilno okolje, globalno krizo in priložnosti v okolju (tako z vidika končnih potrošnikov kot medorganizacijskega trga) pred izvedbo projekta priporočali, da:

1. z anketiranjem opravijo analizo o tem, kaj si makedonski potrošniki še želijo v širšem obsegu (morebiti ponudbo, ki še ni prisotna na trgu), kdo je glavni odločevalec pri nakupih, na podlagi česa se odločajo (dostopnost, cenovna konkurenca ipd.) in kdo v strukturi prebivalcev nameni največ dohodkov za tovrstne dobrine ter storitve (potrošniki z visokimi, s srednjimi ali z nizkimi prihodki);
2. se podjetje odloči za drugačno obliko delovanja: večnamenski funkcionalni format v skupni velikosti 53.000 m²; outlet center, ki bo imel funkcijo regionalnega ponudnika z velikostjo do 30.000 m² (GLA) z najemniki, ki bodo prodajali oblačila, obutev in pohištvo v obliki DIY, ter vključevali otroško in športno ponudbo; in nakupovalno središče v velikosti 20.000 m² (GLA) z glavnim najemnikom ter nekaj manjšimi specializiranimi trgovinami. Za glavnega najemnika predlagamo diskontni supermarket z velikostjo do 3.000 m², sledijo pa mu naj manjše specializirane trgovine s povprečno velikostjo 500 m², kar pomeni približno 34 najemnikov. Odprti park z otroškim dvoriščem in bari naj bo v skupni velikosti 3.000 m².

Glede na opravljeni intervju lahko rečemo, da so najemnine v nakupovalno-zabaviščnem središču Era City dobro zastavljene. Mesečni prihodek za lastnika in investitorja bi znašal 756.000 EUR, kar bi na letni ravni lahko ocenili na 9.072.000 EUR. Izvedba celotnega

projekta središča Era City naj bi bila ocenjena na 60 milijonov EUR, zato je za doseganje njegovega uspeha in učinkovite realizacije ne nazadnje ključno, da je naložba rentabilna in kaže pozitivne denarne tokove. Torej je realizacija projekta Era City Makedonija glede na vse analize smiselna. Postavlja se zgolj vprašanje oblike nakupovalnega središča, in sicer ali le-ta ustreza potrebam in priložnostim na trgu. Zato bi podjetju svetovali še dodatno raziskavo, ki bi jim podala značilnosti nakupnih navad potencialnih kupcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. Chichester: Wiley.
2. Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia. (b.l.). Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.investinmacedonia.com/news/latest>
3. Blazevska, S. (2014, januar). Nova središča za nakupovanje zmanjšala število brezposelnih v MK. *Večer*. Najdeno 4. februarja na spletnem naslovu <http://www.vecer.com.mk/?ItemID=18BDD797AFF20C4B91B1FF86040DD38D>
4. Census of Population. (2002). Households and Dwellings in the Republic of Macedonia, *Dame Gruev* – 4. Skopje: The state statistical office.
5. Central Intelligence Agency. (2013). *World Factbook*. Najdeno 25. oktobra 2008 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mk.html>
6. Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic marketing*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Era d.o.o. (2013a). *Predstavitev Skupine Era d.o.o.* (interno gradivo). Velenje: Era d.o.o.
8. Era d.o.o. (2013b). *City katalog retail*. Novo Celje: Medias Kreativ d.o.o.
9. *Era d.o.o. – Novice*. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu TriGranit http://www.era.si/sl/Novice_Skupine/ERA_City_2
10. Hollensen, S. (2010). *Marketing management: a relationship approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
11. Household consumption in the Republic Of Macedonia. (2012). *Statistical review: Incomes, Expenditures and Prices*. Skopje: State statistical office od the Republic of Macedonia.
12. Hutt, M. D. & Spech, T. W. (2010). *Business marketing management: B2B*. South-Western, Ohio: Cengage Learning.
13. Jones Lang LaSalle d.o.o. (2013). *Marketabilty Study on Retail project "ERA City"*. Skopje: Jones Lang LaSalle d.o.o.
14. Jovanovski, M. (2013). Pogled iz Makedonije: Optimizem z rezervo. *In Store*, 2(21), 61.
15. Koman, K. (2013, 6. marec). Era, zgodba o trgovcu, ki je prodal trgovino. *Finance*, marec 2013, str. 38-41.
16. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM.
17. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
18. Leny, M., Barton, D., & Weitz, D. (2012) *Retailing management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
19. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
20. Martinek, T. (2007). *Zgodovina nakupovalnih centrov* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Mercer, D. (1999). *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

22. National Bank of Republic of Macedonia. (b.l.). Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.nbrm.mk/?ItemID=5A18E03285477B499AD0B8550487ABF1>.
23. Omladič Puhan, V. (2013). *Izjava za javnost ob podpisu pogodbe o izgradnji Era City Skopje*. Novo Celje: Medias Kreativ.
24. Podnar, K., Golob, U., & Jančič, Z. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Pučko D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Ramstore. Najdeno 12. januarja 2014 na spletnem naslovu: http://ramstoremall.com.mk/en/za_nas.php
27. Republica of Macedonia. (2013). Population Census. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto_en.aspx?id=31
28. Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (b.l.-a). Pregled gospodarskih gibanj. Najdeno 15. Oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Makedonija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4272.aspx.
29. Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (b.l.-b). Statistični indikatorji. Najdeno 15. Oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Makedonija/Statisticni_indikatorji/2015-2012_4150.aspx
30. Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (b.l.-c). Prodaja. Najdeno 15. Oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Makedonija/Poslovanje/Prodaja_919.aspx
31. Saem invest. (b.l.). Najdeno 15. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://eragrupa.mk/sektor.aspx?id=Exhibitions&menu=1&tip=2>
32. *Skopje City Mall*. Najdeno 12. januarja na spletnem naslovu <http://www.skopjecitymall.mk/about-us>
33. Skopje fair. (b.l.). Najdeno 15. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://eragrupa.mk/sektor.aspx?id=Exhibitions&menu=1&tip=2>
34. State Statistical office of The Republic of Macedonia. (2013). *Statistical review: National Economy and Finances, Gross domestic product*. Skopje: State Statistical office of The Republic of Macedonia.
35. State statistical office of the Republic of Macedonia. (2013a). *Macedonia in Figures*. Skopje: State statistical office of the Republic of Macedonia.
36. State statistical office of the Republic of Macedonia. (2013b). *Regions of the Republic of Macedonia*, Skopje: State statistical office of the Republic of Macedonia.
37. *TriGranit*. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.trigranit.hu/index.php?p=hirek&id=303&page=1>
38. *Vero*. Najdeno 12. januarja na spletnem naslovu <http://vero.com.mk/ZaVero>
39. Geography of the Republic of Macedonia. (b.l.). V *Wikipedija*. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/Geography_of_the_Republic_of_Macedonia
40. Map of Skopje. (b.l.). V *Wikipedija*. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletni strani , http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b8/Map_of_Skopje.svg

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju.....	1
Priloga 2: Regijski prikaz Republike Makedonije.....	5

Priloga 1: Intervju

1. Zakaj je Era vstopila na makedonski trg?

Era je mednarodna skupina, ki je že v preteklosti spoznala, da ni zgolj pomemben domači trg, ampak je potrebno svojo dejavnost in posel internacionalizirati ter s tem iskati višjo dodano vrednost. Zato smo začeli širiti mrežo maloprodajnih enot po državah bivše Jugoslavije, med katerimi je bila tudi Makedonija. Tako smo leta 2001 postali lastnik Skopskega sejma - njegovega zemljišča in dejavnosti. To je za nas pomenilo nekaj povsem novega - dejavnost, s katero se do tedaj sami še nismo srečali. Šlo je za nadgradnjo trgovske dejavnosti in možnostjo razvoja številnih storitev, kar je za nas predstavljalo še dodatno zanimivost. Vsekakor pa je odločitev za vstop v Makedonijo tudi njeno zgodovinsko in kulturno bogastvo.

2. Vaš pogled na Makedonijo kot državo?

Kot sem že omenil, je zaradi lege zelo zanimiva in liberalna država. Na njo z vidika Kosova, južne Srbije, Albanije in Bolgarije gravitira več kot 5 milijonov prebivalcev. Je močno tradicionalna država z bogato zgodovino, kulturo in trgovino, na kar je vplivala tudi daljša nadvlada Turkov, ki si celo danes, preko Makedonije, želijo prodreti do Evropske unije.

3. Ali je odločitev za sodelovanje z zunanjim partnerjem praksa pri tovrstnih projektih?

Izvedba projekta ERA City Makedonija je ključna strateška naloga Skupine Era, ne le iz finančno-poslovnega vidika, ampak tudi zaradi zavezanosti k uresničitvi izjemnega projekta za Skopje in Makedonijo. Realizacija projekta je kompleksna in zapletena naloga, zato smo se je lotili premišljeno in načrtno. Ker je v nobenem primeru nismo želeli izvesti sami, smo sklenili partnerstvo z družbama Trigranit Development Corporation in Trigranit Management, ki je eden največjih razvojnikov in investitorjev takšnih centrov v Evropi. Pravi partner, specialist v tovrstnih poslih, je jamstvo, da bomo objekte napolnili z najbolj kakovostnimi in primernimi najemniki.

4. Ali vam izkušnje in znanje iz slovenske trgovine pomagajo pri razvoju nakupovalnega središča Era City?

V Sloveniji in ožji regiji smo na področju trgovine prisotni že več kot 60 let, zato smo njen razvoj lahko spremljali doma in na globalnem trgu. Še v naših "največjih časih" sem poudarjal, da je povezovanje slovenske trgovine nujno potrebno za preživetje, hkrati pa tudi vključevanje pridelovalcev in proizvajalcev vanjo. Ker tega žal v tistem času nismo dosegli, smo se odločili, da maloprodajni del odprodamo Mercatorju in se povsem osredotočimo na druge poslovne segmente, ki smo jih takrat že odpirali in razvijali. Z vstopom tujih grosistov in novih formatov trgovine ("hard diskonterji") pa se je izkazalo, da smo imeli prav. Tako lahko te izkušnje, benchmarking in zgodbo o razvoju prenesemo tudi na makedonski trg, ki je zagotovo v fazi razvoja in rasti, kot je bila Slovenija pred desetletjem. S tem lahko bolje predvidevamo kaj se bo dogajalo in smo na to tudi pripravljeni.

5. Kdaj je načrtovan zaključek izgradnje in odprtje nakupovalnega središča Era City?

Predvidevamo, da bo do tega prišlo konec leta 2015.

6. Kako glasita poslanstvo in vizija kompleksa Era City oz. nakupovalnega središča.

Poslanstvo: Zadovoljstvo potrošnikov s celovito ponudbo blaga in storitev na enem mestu.

Vizija: Postati največje središče in poslovni center z najbolj celovito in raznoliko ponudbo v regiji.

7. Kdo so glavni potrošniki oz. obiskovalci nakupovalnega središča? Kakšne so nakupne navade makedonskih potrošnikov?

Vsi. Regija, mladi, družine ... Ravno zato bomo ponudili celovit marketing mix produktov in storitev z dodano vrednostjo. Ponudbo bomo nadgradili tudi tako, da bo zanimiva za že obstoječe obiskovalce naših kapacitet in dogodkov. Skopski sejem je zagotovo ena velikih priložnosti, saj letno organizira 12 uspešnih mednarodnih sejmov. Tudi Metropolis Arena, naša večnamenska dvorana, ki omogoča veliko možnosti za izvedbo koncertov in drugih dogodkov. Teh se pri nas letno zvrsti več kot 20. Potem je tu z vidika poslovne javnosti še Kongresni center, kjer se letno zvrsti okoli 200 različnih poslovnih dogodkov.

Ker nas vsako leto obiše okoli 700.000 različnih obiskovalcev verjamemo, da je pozicija našega središča edinstvena. Pomembna je tudi internacionalizacija Skopskega sejma preko številnih mednarodnih združenj UFI in CEFA, katerih člani smo že vrsto let. V bližnji prihodnosti se v okolici načrtuje izgradnja stanovanjskih naselij, pa tudi vedno več turistov obiše Makedonijo, zato so priložnosti, ki kažejo na široko ciljno populacijo, še večje.

8. Največji konkurenti in vaše razlikovanje od njih / pozicioniranje – plan.

Naši največji konkurenti so Skopje City Mall, Ramstore shopping mall in Vero. Ostali imajo veliko manjše deleže oz. površine, a jih moramo vsekakor tudi imeti v vidiku. Ta trenutek pa nam ne predstavljajo večje grožnje.

Kot pomembnega konkurenta pa moramo omeniti tudi prihajajoče središče Cevair Towers, ki bo poleg trgovske ponudbe obsegalo tudi stanovanjske komplekse.

Naša Era City Makedonija pa predstavlja nekakšno kombinacijo nakupovalno-zabavišnega središča, poslovnega centra, sejemskega razstavišča in tudi izobraževalnega stičišča. Vse to kaže na njegovo regijsko razsežnost, zato menim, da bomo postali prvi regijski center s tako široko ponudbo, v kateri se bo našlo za vsakogar nekaj.

9. Ali ste pri realizaciji projekta imeli v mislih ekonomske dejavnike oz. na podlagi katerih dejavnikov ste se odločili zanjo?

Pri načrtovanju, realizaciji, iskanju financiranja in vseh ostalih aktivnostih, ki jih je v takšnem projektu res veliko, smo pomembne in ključne podatke pridobili s strani uveljavljenih, mednarodnih (nacionalnih in tržnih) institucij.

Rečem lahko, da je glavni argument pri tej odločitvi zagotovo tržni potencial regije in države.

Kot sem že omenil, tudi razvoj in možnost izoblikovanja (v svetu že poznanih) novih prodajnih formatov. Ne glede na kupno moč, ki v Makedoniji vsako leto raste, smo imeli v mislih vedno tudi primerjavo s Slovenijo. Samo za primer ... Skopje je 2-krat večje mesto kot Ljubljana, pa ima manj površin sodobnih nakupovalnih centrov kot Celje ali celo Velenje, od koder Era tudi izvira. V Skopju sta torej razvoj kupne moči in rast trgovine zagotovo neizbežna.

Vsekakor pa je pri vsem tem imela vpliv tudi naša obstoječa vloga na trgu, poznavanje trga ter širši vidik koriščenja že obstoječih in prihajajočih sinergij.

10. Kaj pa 1/3 brezposelnosti in slaba kupna moč v Makedoniji?

Na trgu je še veliko prostora, ne le za naš nakupovalni center, če se osredotočimo nanj, ampak tudi za nove formate prodajnih površin in nujno povezovanje trgovcev med seboj. In sicer ker je Makedonija uspešno prešla krizo, kar kaže stabilna gospodarska rast, in ker je vedno več vlaganja s strani tujih podjetij in držav. Pa če samo pogledamo kako "zaposlen" je njihov gradbeni sektor ter kako odprta in prijazna je Makedonija za tuja podjetja. Pri njih kupna moč narašča. Poleg tega pa je Makedonija bogata, rodovitna dežela, ki ima velik potencial zaposljivosti "deleža nezaposlenih" v kmetijskem sektorju. Ne smemo pozabiti, da je predpristopna država za Evropsko unijo, ter da so ji na voljo številni fond, financiranja in

drugo. Zato tu vidimo še dodatno priložnost naše Slovenske hiše, ki smo jo vzpostavili z namenom, da prenesemo naše znanje in izkušnje v državo, ki nam zaupa. Vse to so pomembni dejavniki, ki kažejo na pozitivna vlaganja.

11. Kakšne so glavne značilnosti makedonskega trga?

Makedonski trgovinski trg kot sem že dejal je po moji oceni v fazi razvoja. Glede na primerjavo s Slovenijo bi lahko dejali, da je kapaciteta ali ponudba sodobnih nakupovalnih centrov slaba, predvsem jih je še vedno veliko v strogem centru Skopja, najemnine pa so različne – zaradi prepoznavnosti so v mestu višje, kot v že zgrajenih sodobnih nakupovalnih središčih. V ponudbi se prepletajo že znane mednarodne blagovne znamke, ki se prav tako pojavljajo na ulicah v starem jedru, kjer pa so še vedno prisotni predvsem lokalni trgovci, ki pa se zaradi vedno večje odprtosti trga krčijo. Skopje kot največja regija zajema tudi pomembnejše naše konkurente, vendar je njihova razporeditve po naši oceni neučinkovita in nejasna, primer: večje število manjših prodajnih najemnih površin, velikosti do 200 m². Ker so naše izkušnje seveda vpete v trgovino srednje Evrope, pa lahko kot eno izmed značilnosti oz. priložnost na trgu opredelimo neprisotnost maloprodajnih formatov – kot so pri nas znani “diskontarji” ali v sosednjih razvitih državah “maloprodajni parki”.

12. Vaše glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Pri vsaki bi naštel po pojem mnenju ključne.

Prednost: že obstoječa dejavnost in infrastruktura s številnimi dogodki in obiskovalci ter tržni potencial, Mednarodne izkušnje udeležencev pri realizaciji, že prepoznavna in uveljavljena lokacija z več kot 600.000 letnih obiskovalcev in 250 izvedenih dogodkov, sinergija z že obstoječim Skopskim sejmom in njegovimi dejavnostmi, dobra lokacija ter dostopnost, vidna naraščajoča kupna moč, večanje zaposlenosti tudi na račun infrastrukturnih projektov ter seveda bližina tujih trgov.

Slabost: še vedno obstaja veliko interesnih skupin, zato nekateri postopki trajajo predolgo (kljub velikemu koraku, ki ga je naredila država v nasprotno smer), seveda ne pretirano pozitivni kazalniki gospodarstva, (to sicer ne vem če je slabost ali priložnost) lokacija ni v strogem centru in spalnem naselju, dokaj nerazvit trg za katerega je še toliko težje predvidevati prihodna nakupna vedenja, tudi zaradi slabih podatkov, projekt zahteva velike kapitalske vložke, pridobivanje sredstev za financiranje v trenutnih razmerah zaradi velikost projekta zelo težko.

Priložnost: neprisotnost “največjih globalnih” blagovnih znamk in prodajnih formatov, zelo velike želje države po tujih neposrednih investicijah in temu primerno prilagajanje poslovnega okolja, veliko povpraševanje po konceptih sodobnih modernih nakupovalnih centrov, pričakovani promet kaže na vzdržno raven najemnin in s tem lažje iskanje najemnikov, večanje nakupovalnih navad v sodobnih nakupovalnih centrih (tudi primerljive s slovenskimi), neprisotnost številnih globalnih blagovnih znamk, vedno večje želje po lokalnih izdelkih, več namenskost kompleksa hkrati porazdeli tveganje na različne segmente, načrtovanje gradnje stanovanjskih naselij v bližnji prihodnosti v bližini naše parcele.

Nevarnost oz. bolj pazljivost: pridobivanje mednarodnih finančnih virov, seveda je tudi močna in dokaj številčna ter že mednarodna konkurenca, leta 2016 odprtje velikega, podobnega projekta in konkurenta Cevahir na oddaljenosti zgolj 4 km, kot sem že dejal visoki stroški pridobitve dodatnega kapitala ter pa splošna gospodarska gibanja - visoka stopnja brezposelnosti in nizka kupna moč (ki pa se po zadnjih podatkih izboljšujeta).

13. Iz izkušenj, kakšen je postopek v praksi “od ideje do realizacije”?

Projekt je izredno zahteven in velik, zato smo v sodelovanje vključili korporacijo TriGranit. Vse faze smo aktivno in dosledno preučili, z mednarodnim podjetjem JLL izvedli tržne analize, potrebe po mednarodnem financiranju in še veliko drugih korakov, ki so v praksi

pomembni. Projekt smo v mislih pravzaprav zastavili že ob prevzemu Skopskega sejma, zato lahko rečem, da se v praksi določene stvari odvijajo počasneje kot načrtovano, na kar pa ima velik vpliv tudi svetovno finančna kriza.

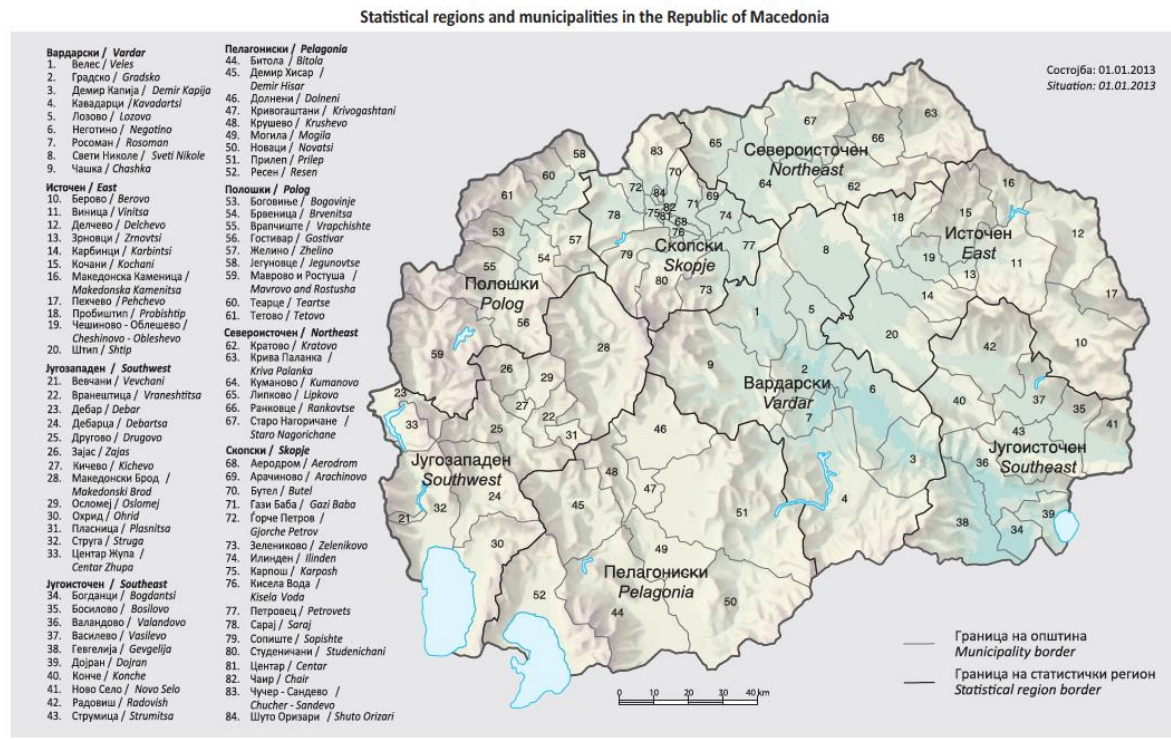
14. Trenutno stanje projekta Era City?

Naš vložek v infrastrukturo, v vrednosti 5,5 milijona EUR, ki jih je ERA izvedla v preteklih letih, je bistvenega pomena za še hitrejšo realizacijo projekta. Presoja pregleda izvedenih del in pravni pregled dokumentacije sta pokazala smotrnost in tehnično ustreznost izvedenih infrastrukturnih del. Pridobili smo že tudi gradbeno dovoljenje ter plačali komunalni prispevek v višini 3 milijonov EUR za eno od dveh poslovnih stavb in za pridobljena dovoljenja, povezana s proizvodnjo različnih oblik energije, potrebnih za oskrbo kompleksa. Prav tako sta izdelana in potrjena konceptualni dizajn in poslovni načrt, kar je bistvena osnova za dogovore s potencialnimi najemniki. Ti že aktivno potekajo, uresničujejo pa se tudi pogajanja s partnerji za projektno financiranje. Ocenjujemo, da bo celotna vrednost projekta nakupovalnega središča (skupaj z infrastrukturo) cca. 60 milijonov evrov.

15. Donosnost investicije?

Investicija je dobra, projekt bomo realizirali po naprej znanih pogojih, predpogodbah z najemniki, z opredeljenimi denarnimi tokovi. Pri realiziranju pričakujemo zelo dobre ekonomske kazalnike, npr. Yield več kot 20 %.

Priloga 2: Regijski prikaz Republike Makedonije



- 1 Vardar regija: 9 občin (153 858)
- 2 Vzhodna regija: 11 občin (179 770)
- 3 Jugozahodna regija: 13 občin (221 855)
- 4 Jugovzhodna regija: 10 občin (172 858)
- 5 Pelagonia: 9 občin (234 137)
- 6 Polog: 9 občin (314 804)
- 7 Severovzhod: 6 občin (175 045)
- 8 Skopje: 17 občin (602 677)
- Ocena prebivalstva na 30. 6. 2010

Vir: State statistical office of the Republic of Macedonia, Regions of the Republic of Macedonia, 2013b.