

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

Boštjan Ovsenjak

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NAČRT TRŽENJA PODJETJA ELEKTROMATERIAL LENDA
D. D. ZA VSTOP NA POLJSKI TRG**

Ljubljana, avgust 2016

BOŠTJAN OVSENJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boštjan Ovsenjak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Načrt trženja podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za vstop na Poljski trg, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfeiferjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO PREUČEVANEGA POJAVA	2
2 OPREDELITEV TRŽENJA	3
2.1 Osnovni koncept trženja	3
2.2 Koncept trga.....	5
2.3 Načrtovanje trženja	6
2.3.1 SWOT analiza.....	7
2.3.2 Načrtovanje ciljev.....	8
3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA	11
3.1 Predstavitev podjetja Elektromaterial Lendava d. d.	11
3.1.1 Organiziranost	11
3.1.2 Temeljna dejavnost.....	12
3.1.3 Poslanstvo, vizija, vrednote	13
3.2 Izdelki, ki jih proizvaja Elektromaterial Lendava d. d.....	13
3.3 Primerjava izdelkov s konkurenti	14
3.4 Analiza obstoječih trgov	15
3.5 Analiza konkurence	17
3.5.1 Ocena konkurence na domačem in tujih trgih	17
3.5.2 Prednosti in slabosti izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. v primerjavi s konkurenčnimi izdelki	18
3.6 Cenovno pozicioniranje	19
3.6.1 Inštalacijska stikala in vtičnice	19
3.6.2 Svetila	20
3.6.3 Elektroinštalacijski pribor.....	20
4 DOLGOROČNI CILJI TRŽENJA IN VSTOP NA TRG POLJSKE	22
4.1 Ocena potenciala poljskega trga	23
4.2 Strategija trženja konkurentov na trgu Poljske	24
4.3 Potencialni kupci.....	24
4.4 Analiza cen	26
4.5 SWOT analiza za doseg cilja – vstop na trg Poljske	29
4.6 Akcijski načrt.....	31
4.6.1 Pričakovani prihodki	33
4.6.2 Kontrola realizacije načrta trženja	35
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	38
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Trženjski splet	5
Tabela 2: SWOT matrika	8
Tabela 3: Vsebina trženjskega načrta	9
Tabela 4: Poslovni kazalniki Elektromaterial Lendava d. d.	15
Tabela 5: Analiza cen stikal in vtičnic na poljskem trgu	27
Tabela 6: SWOT analiza za doseg cilja – vstop na trg Poljske	30
Tabela 7: Predviden plan prodaje za petletno obdobje	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni koncepti trženja.	4
Slika 2: Organiziranost poslovnega sistema Elektromaterial Lendava d. d.	12
Slika 3: Deleži prodaje po določenih skupinah trgov v letu 2014	16
Slika 4: Deleži prodaje po določenih skupinah trgov v letu 2013	16
Slika 5: Graf analize cen stikal in vtičnic na trgu Poljske.....	28

UVOD

Obstajajo globalna podjetja ter podjetja, ki poslujejo omejeno v regionalnih, nacionalnih ali mednarodnih okvirjih. Večina podjetij pri nas deluje še vedno bolj omejeno, kadar pa takim podjetjem uspe narediti preboj na področju mednarodnega trženja, pa je njihova rast lahko izredno velika. Zaradi razpršenosti trgov so taka podjetja praviloma lahko tudi bolj uspešna.

Trženje v elektroindustriji je pri tem zelo specifično. Osnovna dejavnost podjetja Elektromaterial Lendava d. d. je proizvodnja elektroinštalacijskega materiala. Glavni proizvodni produkti podjetja so inštalacijska stikala in vtičnice. To so zelo specifični in dokaj tradicionalni izdelki. Opravka imamo namreč z izdelki, katerih življenjska doba je izredno dolga, kjer kupci teh izdelkov, predvsem električarji, zaradi navad in ustaljenega pristopa zelo težko zamenjajo in montirajo izdelke od drugega proizvajalca. Zato morajo podjetja, kot je Elektromaterial Lendava d. d., permanentno izvajati komercialne aktivnosti za pridobitev novih kupcev in novih trgov ter razvijati nove, inovativne produkte, s katerimi se bodo čimbolj prilagodili potrebam, navadam, željam in pričakovanjem različnih kupcev. Zaradi majhnosti slovenskega trga je namreč podjetje, če želi biti poslovno uspešno in če se želi razvijati, prisiljeno delovati mednarodno. V tem diplomskem delu sem zato kot ključno raziskovalno vprašanje postavil smiselnost pridobitve novih trgov za podjetje Elektromaterial Lendava d. d. in hkrati izdelal konkreten načrt aktivnosti za pridobitev novih kupcev na novem trgu, ki je za podjetje lahko tudi v praksi uporaben ter koristen. Pri tem je Poljska z vidika števila prebivalcev, tržnega potenciala, tehničnih zahtev in tudi geografske bližine zelo zanimiv trg za podjetje Elektromaterial Lendava d. d. Namen tega diplomskega dela je, da se ugotovi obstoječe stanje podjetja, kjer se podrobneje analizirajo obstoječi trgi, konkurenca ter cenovno pozicioniranje primerljivih izdelkov in se ugotovijo konkurenčne prednosti in slabosti podjetja v primeru vstopa na nov trg in pridobitve novih kupcev. Sledi pa primarni cilj tega diplomskega dela – to je izdelava predloga načrta trženja za vstop in prodajo izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. na poljskem trgu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Uvodnemu delu sledi teoretični del v dveh delih z izhodišči za obravnavo proučevanega pojava v prvem poglavju. V drugem poglavju so opisani osnovni koncepti trženja, koncept trga ter načrtovanje trženja. Teoretičnemu delu v prvih dveh poglavjih sledi empirični del, kjer sem v tretjem poglavju analiziral obstoječe stanje s predstavitvijo podjetja Elektromaterial Lendava d. d. in opisom njihovih produktov, analizo obstoječih trgov, konkurence, cenovno pozicioniranje ter prednosti in slabosti podjetja. Četrto poglavje pa govori o konkretnih aktivnostih za uresničitev enega izmed dolgoročnih ciljev podjetja, to je z vstopom in trženju izdelkov na poljskem trgu. V ta namen sem poiskal potencialne kupce ter izdelal cenovno analizo. Na podlagi vseh analiz sledi sinteza na koncu četrtega poglavja v obliki akcijskega načrta za vstop in pridobitev kupcev na poljskem trgu. Po empiričnem delu sledi zaključek diplomskega dela s povzetkom pomembnejših ugotovitev ter priporočili podjetju Elektromaterial Lendava d. d. za uspešen vstop na poljski trg.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO PREUČEVANEGA POJAVA

Naraščajoča globalna konkurenca zahteva od podjetij nenehno prilagajanje, razvoj novih izdelkov, povečevanje učinkovitosti, znižanje stroškov proizvodnje ter iskanje novih priložnosti na domačih in tujih trgih (Chang & Luo, 2010; Yaganeh, 2016). Širjenje poslovnih dejavnosti čez mejo je, kot navajajo številni avtorji, ena od ključnih dejavnosti za preživetje podjetij (Pleintner, 1997; Daily, Certo & Dalton, 2000; Ruzzier & Konečnik, 2007). Stalni konkurenčni pritiski zahtevajo, da se izdelki razvijajo še učinkoviteje, kar se kaže v času, ki je potreben za razvoj izdelka, stroških, ki jih razvoj povzroča, in uspehu, ki ga izdelek doseže na trgu (Blanc, 2003; Morgan, Strong & McGuinness, 2003). Proces nastajanja novega izdelka je sestavljen iz številnih, med seboj prepletenih aktivnosti, kar zahteva sodelovanje in koordinacijo strokovnjakov iz različnih področij. Pri razvoju novih izdelkov je potrebno upoštevati tudi vsebino, ki jo predstavljajo novi izdelki. Vsekakor je želja podjetja, da izpolni pričakovanja kupcev, za kar je potrebno poznavanje želja in pričakovanj kupcev in kot navaja Blancova (2003), tudi poznavanje možnosti s strani proizvajalca. Prav tako je pomembno imeti nadzor nad stroški pri razvoju in uvedbi novega izdelka na trg ter primerjavo med pričakovanimi in dejansko doseženimi rezultati izdelka po predaji v trženje. Na konkurenčnem trgu je razvoj novih izdelkov in njihovo hitro uvajanje na trg ključno za njihov uspeh. Najidealnejše je, če je izdelek uveden hitro, s čim manj stroški, in kakovostno. V današnjem času pa lahko ugotovimo, da je kakovost izdelkov velikokrat vprašljiva, ker je za nekatere ponudnike bolj pomembno, da prvi ponudijo izdelek (nepreverjen) in ga izboljšajo potem, ko ga kupci sprejmejo (Myszevski, 2015). Pri razvoju izdelkov z veliko dodano vrednostjo je potrebno razmišljati tudi o patentni zaščiti, ki pa zahteva posebna znanja (Gabrielsson, Politis & Dahlstrand, 2014).

Novo nastali izdelek je potrebno ponuditi in tudi prodati kupcu. Dobro predstavljen in pravilno izvršen vstop izdelka na trg je ključnega pomena za uspeh novega izdelka, kar zahteva dober marketinški načrt, ki se mora pripraviti dovolj zgodaj, da je v času komercializacije izdelka pripravljen. Razvoj tržnega načrta je pomemben del v procesu razvoja novega izdelka in ga je potrebno vključiti v sam proces razvoja. Po mnenju Blancove (2003) je zelo pomembna tudi privlačnost trga, kajti izdelki usmerjeni na privlačne trge so uspešnejši. Tu imamo v mislih trge, za katere je značilna visoka stopnja rasti in na katerih imajo kupci močne potrebe po izdelkih. Prav takšni trgi so zelo zanimivi za nove izdelke. Močan vpliv na trg ima število konkurenčnih izdelkov, pri čemer so trgi z velikim številom izdelkov za nove izdelke manj zanimivi. Na privlačnost trga vplivata tako tržni potencial in položaj konkurentov, kar je potrebno upoštevati pri razvoju novih izdelkov. Iz tega razloga je sposobnost analize in pravilnega izbora trgov, za katerega bomo izdelek razvili, izrednega pomena. Pri tem se je treba zavedati, da nekatera podjetja ohranjajo tržne prednosti tudi zavoljo »umazane tehnologije«, ki postaja vedno bolj nezaželena v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) (Karaduman & Gonel, 2016). Nikakor pa ne smemo podcenjevati

»sistemske« korupcije, ki je sestavni del trženja v nekaterih državah tretjega sveta in tudi v okoljih, kjer tega sploh ne bi smelo biti (Dion, 2013).

Zaradi vse večje konkurence na malem domačem trgu se podjetja v vse večji meri usmerjajo na mednarodne trge. Podjetje, ki prvič vstopa na mednarodne trge, mora sprejeti dve odločitvi, in sicer odločitev glede izbire ciljnih trgov in odločitev o načinu vstopa na trge – izbira strategije vstopa (Šuštar, 2009). Strategij vstopa na tuje tržišče je več. Najpogostejša in najenostavnejša oblika vstopa je izvoz, veliko redkeje pa gre za vlaganja v tujini. Pravilen način vstopa na mednarodne trge je zelo pomemben, še zlasti za mala in srednje velika podjetja, ki imajo omejena finančna sredstva in človeške vire. Pri tem je ključnega pomena dobro opravljena predhodna analiza trga (npr. SWOT analiza – angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis*) (Talić, 2010). Na tržišče pa vplivajo tudi banke, ki s krediti omogočajo razvoj poslovnega okolja (Hartwell & Michael, 2015).

Banke vzpodbujajo sodelovanje z gospodarstvom tudi z razvojem različnih finančnih instrumentov. Pri tem so lahko bolj ali manj inovativne. Zaradi konkurence se tudi banke hitro prilagajajo in ponujajo vedno več inovativnih finančnih instrumentov, ki jim omogočajo prevlado na tržišču. Podjetja, ki se tega zavedajo, lahko bankam ponudijo idejo za nov inovativni finančni instrument, ki ga banke preučijo, in ga ponudijo tudi ostalim na tržišču (Avlonitis & Papastathopoulou, 2000).

2 OPREDELITEV TRŽENJA

Kotler (1998, str. 6) pravi, da je: »Trženje je družben in vodstven proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«.

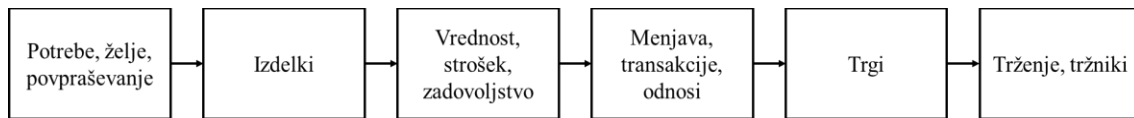
2.1 Osnovni koncept trženja

Ena najkrajših definicij trženja je »dobičkonosno zadovoljevanje potreb« (Weis, 2008, str. 4).

Osnovne sestavine koncepta trženja po Kotlerju (1998) na Sliki 1 so naslednje:

- potrebe, želje in povpraševanje;
- izdelki, vrednost in zadovoljstvo;
- menjava, transakcija in odnosi ter
- trženje in tržniki.

Slika 1: Osnovni koncepti trženja.



Vir: P. Kotler, Marketing Management (Trženjsko upravljanje), 1998, str. 7.

Trženje bi lahko opredelili kot prepoznavanje in zadovoljevanje človekovih in družbenih potreb. Trženjsko razmišljanje se začne s človeškimi potrebami, ki jih zaznamo, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo (žeja, lakota, mraz, varnost, spoštovanje ...) in željo, da si izpolnimo te potrebe. Povpraševanje se nanaša na posebno potrebo po določenem izdelku, ki je podprta z željo in kupno močjo. Želja se spremeni v povpraševanje takrat, ko razpolagamo z dovolj denarja, da si neko stvar lahko kupimo. Iz tega lahko izpeljemo, da je naloga podjetij, da ugotovijo, koliko ljudi bi imelo njihov izdelek oziroma koliko ljudi bi dejansko bilo pripravljenih kupiti njihov izdelek oz. storitev. V našem primeru je izdelek električni material, ki ga uporabljajo različni uporabniki za različne namene.

Trženje torej lahko opredelimo tudi kot eno od najpomembnejših funkcij podjetij, ki ni, kot omenja Weisova (2008), zgolj poslovna funkcija podjetja, temveč poslovna filozofija podjetja, s pomočjo katere podjetje uspeva vzdrževati trajne konkurenčne prednosti. Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti trženja. Določa tisti del, kaj in kako prodajamo, komu in zakaj prodajamo. Trženje je torej v funkciji določanja smernic za razvoj izdelkov in/ali storitev v podjetju. V ta kontekst sodi, kot dodaja Weisova (2008), tudi poznavanje in razumevanje kupca v taki meri, da mu bosta izdelek in storitev popolnoma ustrezala in se sama prodajala. Zaradi navedenega je pomembno posvetiti posebno pozornost trženju že ob načrtovanju podjetniške poti, izdelkov ali storitev, ki jih želimo ponuditi trgu.

Razlikujemo lahko med družbeno in managersko opredelitvijo trženja. Družbena opredelitev trženja pravi, da je trženje družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugim svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Za managersko opredelitev je, kot navaja Weisova (2008), pogosto zapisano, da gre za »umetnost prodajanja izdelkov«. Dodaja še, da se je potrebno zavedati, da prodaja izdelka ali storitve ni najpomembnejši del trženja, ampak je naloga trženja oblikovati program oziroma načrt trženja, s katerim se bodo dosegli želeni cilji podjetja. Program trženja je sestavljen iz številnih odločitev o tem, kakšen splet trženjskih orodij uporabiti. Kot navaja Kotler (2004) je trženjski splet skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu (glej Tabela 1).

Tabela 1: Trženjski splet

Izdelek	Trženjski splet		Tržne Poti
	Cena	Trženjsko komuniciranje	
Raznolikost izdelkov	Cena	Pospeševanje prodaje	Poti
Kakovost	Popusti	Oglaševanje	Pokritost
Oblika	Predujmi	Osebna prodaja	Sortimenti
Lastnosti	Plačilno obdobje	Odnosi z javnostmi	Lokacije
Blagovna znamka	Pogoji kreditiranja	Neposredno trženje	Zaloga
Embaliranje			Prevoz
Velikost			
Storitve			
Jamstva			
Vračila			

Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 2004, str. 16.

Po navedbah Weisove (2008, str. 5) obstaja šest konkurenčnih konceptov, med katerimi lahko organizacije izbirajo, kako bodo vodile poslovanje. Ti koncepti so: proizvodni koncept, koncept izdelka, prodajni koncept, trženjski koncept, koncept kupca in koncept družbeno odgovornega trženja, pri čemer dodaja, da imajo danes prvi trije omejeno uporabo.

Po mnenju Weisove (2008, str. 5) bodo zmagovalna podjetja tista, ki bodo uspela zadovoljiti porabnikove potrebe ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem, pri čemer trženjski koncept temelji na štirih stebrih: ciljnem trgu, potrebah kupca, usklajenem trženju in dobičkonosnosti.

Po trženjskem konceptu je ključ za doseganje ciljev organizacije sestavljen iz opredelitev potreb in želja ciljnih trgov ter posredovanja zelenih zadovoljstev uspešneje in učinkoviteje, kot jih ponuja konkurenca. Začne se z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe kupcev, usklajuje vse aktivnosti, ki bodo vplivale na kupce in ustvarja dobiček z zadovoljevanjem kupcev (Weis, 2008).

2.2 Koncept trga

Trg sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jih opredeljuje skupna potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da zadovoljijo to potrebo oziroma željo. Menjava je torej le eden od načinov, kako pridemo do izdelkov in predstavlja osnovni koncept, na katerem temelji trženje. Na podlagi navedenega lahko trženje opredelimo kot dejavnost, ki se odvija v povezavi s trgi. Ko si ena stran bolj želi menjave kot druga, potem prvo stran imenujemo tržniki in drugo stran možne menjave kupci. Tržnik je nekdo, ki išče vire pri nekom drugem in je v zameno pripravljen dati nekaj, kar ima vrednost (Weis, 2008, str. 3).

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje z izdelki in storitvami. Izdelek oziroma storitev lahko definiramo kot nekaj, s čimer lahko zadovoljimo določeno potrebo ali željo. Pomen izdelkov ni v tem, da jih imamo, temveč v tem, kaj nam ponujajo. Porabniki ne kupujemo izdelkov ali storitev zaradi njih samih, temveč zaradi koristi, ki nam jih prinašajo. Preprosto bi lahko rekli, da porabniki kupujejo koristi. Samo dejstvo, da imajo ljudje potrebe in želje ter lahko določijo vrednost izdelku oziroma storitvi, še ne more v celoti opredeliti trženja. Trženje se po mnenju Kotlerja (1998, str. 6) pojavi, ko se ljudje odločijo, da bodo z menjavo zadovoljili potrebe in želje. Menjava je v tem kontekstu le eden od načinov, kako pridemo do izdelkov in je osnovni koncept, na katerem temelji trženje.

Da lahko pride do menjave, je po mnenju Kotlerja (1998, str. 9) potrebno zadostiti petim pogojem:

- Imeti moramo dve strani.
- Vsaka stran mora imeti nekaj, kar naj bi imelo vrednost za drugo stran.
- Vsaka stran mora biti sposobna izročiti in komunicirati.
- Vsaka stran lahko svobodno sprejme ali zavrne ponudbo.
- Vsaka stran je prepričana, da je dobro ali celo želeno, da se dogovarja z drugo stranjo.

Izpolnitev zgornjih petih pogojev daje možnost za menjavo, ki je po mnenju Kotlerja (1998, str. 9) v bistvu proces in ne enkratni dogodek. Če se dve strani pogajata in pomikata proti dogovoru, pravimo, da sta vpleteni v menjavo. V tem kontekstu razumemo menjavo kot postopek, ki ustvari vrednost, kar pomeni, da sta zaradi menjave obe strani na boljšem, kot sta bili pred menjavo. Opisan koncept menjave nas pripelje do koncepta trga, ki ga sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo.

2.3 Načrtovanje trženja

Trženje lahko opredelimo kot dejavnost, ki se odvija v povezavi s trgi. Trženje, v svojem smislu poznavanja in razumevanja kupca v taki meri, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodajala, predstavlja osrednjo funkcijo podjetja. Iz tega sledi, da je že v samem načrtovanju izdelkov ali storitev v podjetju zelo pomembno posvetiti veliko pozornost trženju. Trženja ne smemo razumeti le kot prodajo ali oglaševanje, ki predstavljata le dve trženjski orodji. Prodaja in oglaševanje nam zgolj pomagata najti več porabnikov, trženje kot takšno pa pomeni poslovno usmeritev podjetja oziroma pomoč pri vprašanju, kaj izdelovati oziroma kaj izbrati za svoje poslovno področje (Weis, 2008).

V podjetju se prične razmišljanje o trženju veliko prej preden se izdelata določen izdelek oz. storitev in se nadaljuje še potem, ko je porabnik izdelek oziroma storitev kupil. Spremljanje poprodajnih aktivnosti je torej nujna aktivnost uspešnega podjetja. V interesu vsakega podjetja mora biti, da na dolgi rok pridobi zadovoljne in zveste porabnike, ne pa zgolj

prodaja. Raziskave so namreč pokazale, da je bistveno ceneje kupca obdržati, kot pa iskati novega (Blanc, 2003). Kupci so namreč tradicionalno vezani na nek produkt, ki ga poznajo in od njega ne odstopajo zlahka, kar še posebej drži za poljsko tržišče, na katerega želimo vstopiti (Rudawska, 2014).

Pomemben sestavni del trženja je tudi postopek iskanja trgov, na katerih bomo prodajali svoje izdelke oziroma storitve, ki jih bomo ponudili po sprejemljivi ceni za ciljno skupino porabnikov. V ta kontekst sodi tudi iskanje distributerjev, oblikovanje sporočil (reklama), ki jih bomo poslali našim potencialnim porabnikom. Osrednji namen trženja je ponuditi kar največ za določeno ceno.

Načrt trženja poteka na različnih organizacijskih ravneh podjetja (običajne ravni: raven korporacije, raven oddelka, raven poslovne enote, raven izdelka), pri čemer vsak od navedenih ravni zahteva specifičen pristop in pripravo trženjskih načrtov. Načrt trženja lahko opredelimo kot osrednji instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti (Weis, 2008).

2.3.1 SWOT analiza

SWOT analiza je ena najpogostejših in najbolj popularnih analiz v poslovanju, pri čemer vzamemo pod drobnogled štiri vidike, in sicer:

- prednosti,
- slabosti,
- priložnosti ter
- nevarnosti.

SWOT analiza služi kot pomoč pri strateških odločitvah podjetja, ko se le-to odloča, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali ojačati (Podjavoršek, 2016). Na tem mestu je najprej potrebno razmejiti prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Vidika prednosti in slabosti se nanašata na notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje dejavnike, pri čemer je glavna razlika v tem, da imamo pri notranjih dejavnikih vpliv in se lahko prilagodimo, drugače odzovemo oz. se na kakršen koli način izboljšamo. Priložnosti in nevarnosti se pa nanašajo na zunanje dejavnike, na katere neposredno nimamo vpliva.

Načrtovanje trženja torej obsega celovito ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, pri čemer nam najpogosteje pomaga že omenjena SWOT analiza. Analiza priložnosti in nevarnosti predstavlja analizo zunanjega okolja podjetja, medtem ko analiza prednosti in slabosti predstavlja analizo notranjega okolja (Weis, 2008, str. 7). S tem, ko spremljamo okolje, zaznavamo nove trženjske priložnosti, ki podjetju obetajo dobiček. Pri

tem pa se je pomembno zavedati tudi nevarnosti, ki so lahko splet različnih dogodkov in ki lahko zmanjšajo prodajo oziroma dobiček podjetja.

V Tabeli 2 je prikazana SWOT matrika, ki je most med SWOT analizo in razvijanjem strategije podjetja.

Tabela 2: SWOT matrika

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (navedite 5–10 prednosti)	Slabosti (navedite 5–10 slabosti)
Priložnosti (navedite 5–10 priložnosti)	S-O strategije (navedite strategije, ki gradijo na prednostih, da bi izkoristili priložnosti)	W-O strategije (navedite strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi izkoristili priložnosti)
Nevarnosti (navedite 5–10 priložnosti)	S-T strategije (navedite strategije, ki gradijo na prednostih, da bi se izognili nevarnostim)	W-T strategije (navedite strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi se izognili nevarnostim)

Vir: A. Jovanova, Do strategije podjetja s SWOT analizo, 2011.

2.3.2 Načrtovanje ciljev

Po opravljeni SWOT analizi sledi faza, kjer se opredelijo cilji, ki morajo po Weisovi (2008, str. 7–8) zadostovati naslednjim kriterijem:

- razvrščeni morajo biti hierarhično, od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega,
- če je le mogoče, morajo biti količinsko opredeljeni,
- biti morajo realni – izhajati morajo iz analize priložnosti in prednosti, ne zgolj iz želja poslovne enote in
- biti morajo tudi konsistentni.

Cilji so torej v vlogi pokazatelja, kaj želimo doseči, medtem ko pa je strategija načrt, kako do tja priti (Weis, 2008, str. 8). Na vsaki poslovni enoti je, da določi strategijo za doseganje svojih ciljev.

Podrobno tržno usmerjeno strateško načrtovanje in oblikovanje trženjske strategije, s pomočjo katere podjetje opredeli svoje priložnosti/nevarnosti, kakor tudi prednosti oz. pomanjkljivosti je torej eden od nujnih korakov, v kolikor želi biti podjetje boljše od

konkurence. V današnjem času, ob vse večji konkurenci, ni dovolj, da ima podjetje določen izdelek ali znanje za opravljanje določenih storitev, pač pa je pomembno, da se jih na primeren način in preko ustreznih kanalov da predstaviti svojim potencialnim strankam.

Weisova (2008, str. 55) pravi, da z izdelanim načrtom trženja in promocije podjetje dobi:

- informacije o nastopu na trgu,
- informacije o pomembnih ciljnih skupinah-strankah, ki jim je treba posvečati pozornost in
- informacije o primernih medijih za doseg svojih potencialnih strank.

Glavni namen spremljanja okolja je torej zaznavanje novih trženjskih priložnosti. Trženjska priložnost se nanaša na področje kupčevih potreb ali potencialno zanimanje, ki obeta podjetju dobiček. Nekateri dogodki v zunanjem okolju pa za podjetje lahko pomenijo nevarnost. Nevarnost v okolju je izziv, ki ga sproži neugoden trend ali dogodek, ki bi v odsotnosti obrambe trženjske akcije povzročil zmanjšanje prodaje in dobička. To lahko zmanjšamo z učinkovitim strateškim načrtovanjem, s katerim se načrtujejo oz. oblikujejo dejavnosti podjetja tako, da se kljub neugodnim dogodkom na trgu ustvari načrtovani dobiček in doseže načrtovana rast podjetja.

Torej lahko povzamemo, da je trženjsko načrtovanje potrebno oblikovati tudi na nivoju izdelka, kajti trženjski načrt, prikazan v Tabeli 3, je po mnenju Weisove (2008) eden najpomembnejših rezultatov procesa trženja.

Tabela 3: Vsebina trženjskega načrta

<p>Povzetek za vodstvo in kazalo vsebine: načrt naj na začetku povzame glavne cilje in priporočila. Povzetek omogoča vodstvu, da na hitro ugotovi, kam načrt meri. Povzetku sledi kazalo.</p>
<p>Trenutno trženjsko stanje: navedemo ustrezne podatke o prodaji, stroških, dobičku, konkurentih, trgu, tržnih poteh ... Vse te informacije kasneje uporabimo za izdelavo SWOT analize.</p>
<p>Analiza priložnosti in bistvenih vprašanj: ta del trženjskega načrta zajema pregled in oceno temeljnih priložnosti, ki so razvidne iz analize SWOT, in jih je priporočljivo spremeniti v svoje prednosti.</p>
<p>Cilji: začrtamo glavne finančne in trženjske cilje načrta, izražene v prodajnih količinah, tržnem deležu, dobičku ...</p>
<p>Trženjska strategija: gre za opredelitev ciljnih trgov (tistih kupcev, ki jim lahko najbolj zadovoljimo potrebe). Potrebno je izpostaviti konkurenčne prednosti tržne ponudbe, določiti način za doseganje ciljev in vse aktivnosti uskladiti z ostalimi funkcijskimi področji v podjetju.</p>
<p>Program delovanja: vsak element trženjske strategije mora biti pripravljen tako, da odgovori na vprašanje, kaj bo narejeno, kdaj bo narejeno, kdo bo naredil, koliko bo stalo in kako bomo merili napredek.</p>
<p>Finančne projekcije: upoštevamo načrtovane prihodke in izdatke in na podlagi tega izračunamo pričakovani dobiček. Odobreni proračun je podlaga za pripravo načrtov in časovnega zaporeda trženjskih aktivnosti in vsega potrebnega.</p>
<p>Nadzor izvedbe: zadnji del načrta vsebuje nadzor za spremljanje in prilagajanje uresničevanja načrta. Bistvena odstopanja od načrtovanih ciljev zahtevajo korektivne ukrepe.</p>

Vir: P. Kotler, Marketing management, 2004, str. 104.

3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA

3.1 Predstavitev podjetja Elektromaterial Lendava d. d.

Elektromaterial Lendava d. d. je proizvajalec raznovrstnega elektroinštalacijskega materiala, s poudarkom na inštalacijskih stikalih in vtičnicah. Vse pomembnejša pa postaja tudi proizvodnja svetil.

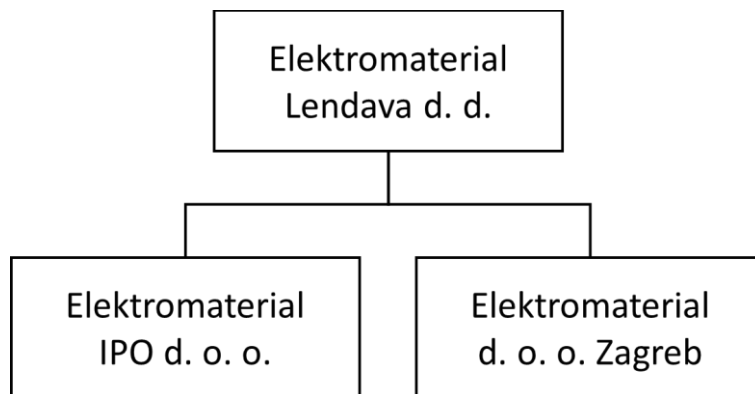
Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1963 kot obrat črnuške Elme za predelavo duroplastov, v katerem je bilo zaposlenih 30 ljudi. Leta 1968 je bila v družbo prenešana montaža elektroinštalacijskega materiala. Število zaposlenih se je postopoma povečevalo, tako da je v 80-ih letih prejšnjega stoletja kolektiv štel že 600 zaposlenih. Leta 1986 je prišlo do združitve TOZD (Temeljna Organizacija Združenega Dela) Elektromaterial Lendava z Elektro-Kontaktom iz Zagreba. V sestavi zagrebškega Elektro-Kontakta je Elektromaterial posloval do konca leta 1989, ko je zaradi nezadovoljstva z realizacijo ciljev, ki so bili zastavljeni ob združitvi, prišlo do izločitve Elektromateriala ter formiranja samostojnega podjetja Elektromaterial Lendava d. d. Leta 2005 se je na novoustanovljeno hčerinsko družbo Elektromaterial IPO d. o. o. prenesel en del proizvodnje (montaža) in nato 2007 še proizvodnja kovinskih in nekovinskih polizdelkov (Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 3).

3.1.1 Organiziranost

Organiziranost poslovnega sistema Elektromaterial Lendava d. d. (Slika 2) je procesno holdinška, katerega sestavljajo (Elektromaterial Lendava d. d., b. l.):

- matična družba Elektromaterial Lendava d. d., kjer se opravlja prodajna, proizvodna, nabavna, razvojna, tehnološka in storitvena (pravne, kadrovske, računovodske storitve ...) funkcija z elektro-fizikalnim laboratorijem za izvajanje internih preizkušanj različnega elektroinštalacijskega materiala in z oddelkom orodjarne ter dve odvisni družbi s 100 % lastništvom matične družbe, in sicer:
 - Elektromaterial IPO d. o. o., ki opravlja proizvodnjo plastičnih oziroma nekovinskih polizdelkov, proizvodnjo kovinskih polizdelkov ter montažo in
 - Elektromaterial d. o. o. Zagreb, ki opravlja trgovsko storitev za matično družbo na hrvaškem trgu.

Slika 2: Organiziranost poslovnega sistema Elektromaterial Lendava d. d.



Vir: Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 2.

3.1.2 Temeljna dejavnost

Temeljna dejavnost poslovnega sistema Elektromaterial Lendava d. d. je (Elektromaterial Lendava d. d., b. l.):

- Razvoj, proizvodnja in prodaja elektroinštalacijskega materiala, ki obsega:
 - vse vrste stikal (podometna, nadometna, vgradna, zatemnilna ...),
 - vse vrste vtičnic (varnostne, komunikacijske ...),
 - svetilke (LED, IP66, E27),
 - okove za žarnice (z žarilno nitko, halogenske, fluorescentne ...) ter
 - ostali inštalacijski material.
- Orodjarstvo, kjer konstruirajo in izdelujejo orodja za:
 - brizganje termoplastov,
 - stiskanje duromerov,
 - izsek ter krivljenje pločevine.
- Orodjarske storitve, kot so:
 - brušenje,
 - rezkanje,
 - potopna erozija,
 - žična erozija,
 - prebijanje ipd.
- Opravljanje proizvodnih storitev, ki obsega:
 - predelavo plastičnih materialov,
 - izsekovanje in krivljenje kovinskih materialov ter
 - sestavo oziroma montažo polizdelkov v podsklope in končne izdelke.

3.1.3 Poslanstvo, vizija, vrednote

Prihodnost podjetja Elektromaterial Lendava d. d. je opredeljena skozi poslanstvo, vizijo in poslovne vrednote (Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 2):

Poslanstvo

Razvijamo, proizvajamo in prodajamo kakovostni elektroinstalacijski material, s poudarkom na inštalacijskih stikalih in vtičnicah ter svetilih z mednarodnimi znaki kvalitete, nudimo strokovne orodjarske storitve ter storitve projektiranja elektroinstalacij in tako ustvarjamo zadovoljstvo naših uporabnikov.

Vizija

S poudarjanjem konkurenčne prednosti, to je raznolike in pestre ponudbe elektroinstalacijskih izdelkov, ki so preizkušeni na mednarodnih institucijah, zagotovljene visoke kakovosti, lastnega razvoja in proizvodnje ter z nudenjem orodjarskih storitev in storitev projektiranja elektroinstalacij, utrjujemo položaj vse bolj prepoznavnega evropskega proizvajalca na področju elektroinstalacijskega materiala ter razvijamo in krepimo lastne blagovne znamke Elektromaterial, Luxem, Smartexx in Conssem na evropskih ter ostalih trgih, kjer smo prisotni.

Z lastnim razvojem, proizvodnjo in prodajo diverzificiranih izdelkov ter širitvijo poslovanja na obstoječih in novih trgih postajamo pomemben lokalni poslovni sistem, ki bo globalno usmerjen, inovativen in poslovno uspešen.

Poslovne vrednote

Elektromaterial čuti posebno odgovornost do odjemalcev oziroma uporabnikov svojih izdelkov in storitev, zaposlenih, dobaviteljev, lastnikov, družbe kot celote ter okolja, spoštuje temeljna zakonska in moralno-etična pravila ter zahtevne evropske kriterije kakovosti in skrbi za varovanje okolja.

3.2 Izdelki, ki jih proizvaja Elektromaterial Lendava d. d.

Elektromaterial Lendava d. d. proizvaja in trži izdelke pod različnimi lastnimi blagovnimi znamkami (Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 3), in sicer:

- ELEKTROMATERIAL – inštalacijska stikala in vtičnice,
- LUXEM – dekorativne svetilke in
- SMARTEXX – elektroinstalacijski pribor.

Pri tem so najpomembnejši izdelki inštalacijska stikala in vtičnice (blagovna skupina Elektromaterial), ki predstavljajo več kot 80 % skupne prodaje. Med inštalacijska stikala in vtičnice sodijo:

- podometna klasična inštalacijska stikala in vtičnice za vgradnjo v okroglo dozo premera 60 mm,
- podometna modularna stikala in vtičnice za vgradnjo v okrogle/pravokotne doze,
- nadometna inštalacijska stikala in vtičnice.

Prodor in nastopanje na razvitih, predvsem zahodno evropskih, trgih omogoča visoka kakovost izdelkov. Zato v podjetju, za povečanje kvalitete proizvedenih izdelkov, razvijajo skupaj z izdelki tudi tehnologije dela. V trženje visokokakovostnih tehnoloških produktov je namreč potrebno vložiti velik napor, da se stroški razvoja povrnejo (Gardner, Lee & Wilkinson, b. l.). Poleg zagotovitve skladnosti proizvodov z zahtevami mednarodnih standardov namenjajo pozornost tudi sodobnim materialom, ki dajejo okolju prijazne in estetsko privlačne izdelke. Celotno zasnovno, preizkušanje in izdelavo opravljajo sami. Z nabavo programske in strojne opreme je podjetje opremljeno do te mere, da sami konstruirajo in izdelujejo vso potrebno opremo (orodja, priprave, naprave), ki jo uporabljajo pri delu. S takim načinom dela so proizvodi podjetja Elektromaterial Lendava d. d. postali cenjeni na zahtevnih trgih EU. Da bi dokazali kvaliteto in sposobnost slediti ciljem razvoja družbe in pričakovanjem kupcev, dajejo vzporedno s tehnološkim napredkom tudi poudarek stalnemu izboljševanju in s tem dvigu kvalitete dela ter celotnega poslovanja. Pridobljen imajo tudi certifikat sistema vodenja po standardu International Standard Organization (v nadaljevanju ISO) 9001:2000 (Elektromaterial Lendava d. d., 2011, str. 3).

3.3 Primerjava izdelkov s konkurenti

Ključni izdelki, to je inštalacijska stikala in vtičnice, ki jih proizvaja poslovni sistem Elektromaterial Lendava d. d., so narejeni skladno z mednarodnimi standardi (EN, IEC) ter so preizkušeni na zunanjih inštitutih. Proizvodi se od proizvodov številne konkurence razlikujejo med drugim po:

- izjemno širokem naboru družin stikal in vtičnic (15 različnih družin izdelkov, kar je največ med proizvajalci v EU), ki zadostijo okusu še tako izbirčnega kupca;
- konstantnem zagotavljanju visokega nivoja kvalitete, pri čemer je pomembna sledljivost materialov in postopkov dela ter dosledno izvajanje postopkov kontrole na vhodu in procesne kontrole v proizvodnji;
- zelo širokem asortimentu izdelkov, po posameznih družinah inštalacijskih stikal in vtičnic, glede funkcionalnosti.

3.4 Analiza obstoječih trgov

Iz Letnega poročila družbe Elektromaterial Lendava d. d. za leto 2014 je razvidno, da so čisti prihodki od prodaje v letu 2014 znašali 7,54 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) in so se glede na leto 2013 povečali za 26,6 % (Tabela 4).

Tabela 4: Poslovni kazalniki Elektromaterial Lendava d. d.

POSLOVNI KAZALNIKI	Leto 2014	Leto 2013
Čisti prihodki iz prodaje	7.543.975	5.958.338
Dobiček/izguba iz poslovanja	197.076	140.291
Čisti dobiček/izguba	59.515	-137.906

Vir: Elektromaterial Lendava d. d., 2014, str. 7.

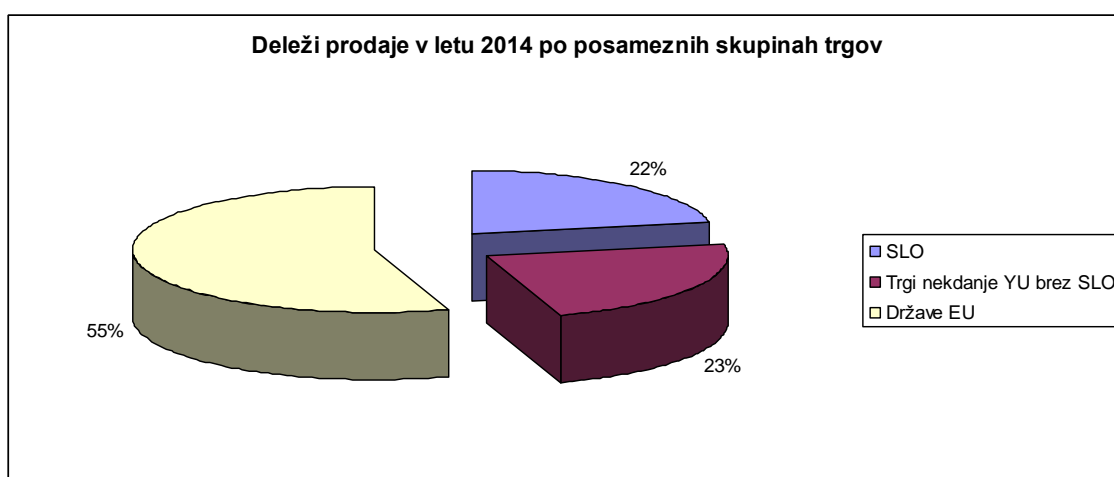
Iz tabele (Tabela 4) je razvidno, da se je z boljšo prodajo v letu 2014 glede na leto 2013 povečal tudi dobiček iz poslovanja, kar po eni strani kaže pomembnost izboljšanja prodajnih rezultatov in pridobitve novih trgov ter novih kupcev družbe Elektromaterial Lendava d. d. Kot je navedeno tudi v letnem poročilu (Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 8) so namreč na dosežen boljši rezultat v letu 2014 pozitivno vplivale predvsem pridobitve kupcev na novih trgih Švedske in Nizozemske, pridobitve novih kupcev na obstoječih trgih, milejša zima kakor v preteklem letu, ustrezne preureditve nekaterih maloprodajnih mest, sprejemljivost in uvajanje izdelkov blagovnih znamk Luxem (svetila) in Smartexx (elektroinštalacijski pribor) idr.

Elektromaterial Lendava d. d. je s svojimi izdelki prisoten predvsem na trgih:

- Nemčije,
- Avstrije,
- Madžarske,
- Slovenije,
- Bosne in Hercegovine,
- Bolgarije,
- Estonije,
- Makedonije,
- Češke idr.

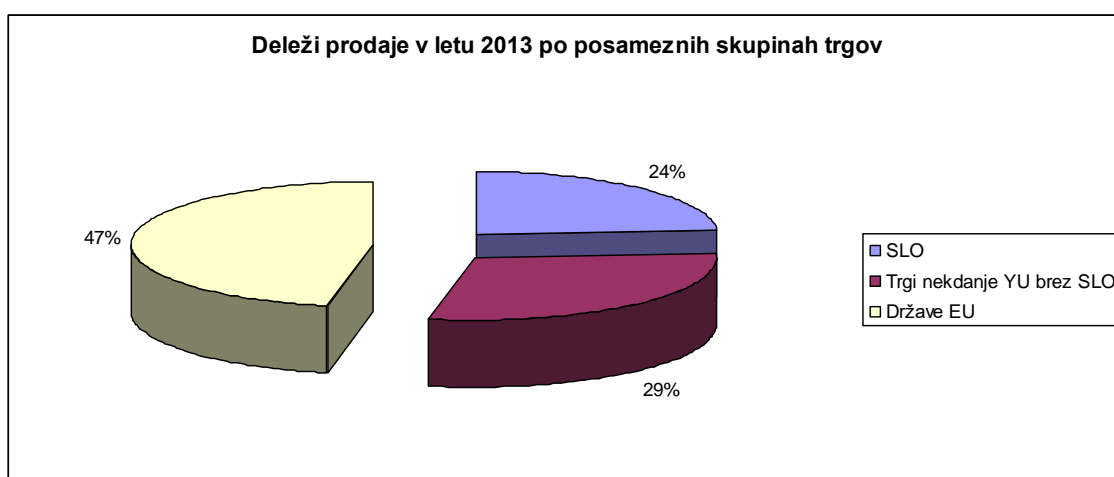
Kakšni so bili deleži prodaje po posameznih skupinah trgov v letu 2014 ter kako se je spremenila struktura prodajnega trga glede na leto 2013, je prikazano v spodnjih dveh grafih, na Sliki 3 in na Sliki 4.

Slika 3: Deleži prodaje po določenih skupinah trgov v letu 2014



Vir: Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 8.

Slika 4: Deleži prodaje po določenih skupinah trgov v letu 2013



Vir: Elektromaterial Lendava d. d., 2014, str. 8.

Na strukturo deležev prodaje po posameznih trgih vplivajo razvoj in uvajanje novih izdelkov ter predvsem pridobivanje novih trgov in novih kupcev. Iz obeh grafov je razvidno, da se je v letu 2014 povečal predvsem obseg prodaje na trgih EU, kar kaže pomembnost pridobivanja novih trgov v EU, saj je zaradi zgodovine in prepoznavnosti Elektromaterial Lendava d. d. že tako in tako močno zastopan na domačem trgu ter na trgih bivše Jugoslavije.

Podatki o posameznih kupcih so poslovna skrivnost in jih tudi iz Letnega poročila ni bilo mogoče pridobiti.

3.5 Analiza konkurence

3.5.1 Ocena konkurence na domačem in tujih trgih

Največji konkurent na domačem slovenskem trgu je slovenski proizvajalec TEM Čatež, ki ima v Sloveniji približno 25 % tržni delež. Ta proizvajalec je zaradi zgodovine (nekdanja Jugoslavija) tudi velika konkurenca na vseh ostalih trgih bivše Jugoslavije. Prednost tega konkurenta je, da poleg klasičnih stikal in vtičnic že več kot 15 let ponuja še modularna stikala in vtičnice. Slabost pa je, da ima zato na klasičnem podometnem programu za okroglo dozo premera 60 mm le eno družino izdelkov, medtem ko ima Elektromaterial Lendava za okroglo dozo premera 60 mm kar 12 različnih podometnih družin inštalacijskih stikal in vtičnic.

Poleg domačega konkurenta so največji konkurenti tuji proizvajalci, in sicer: Schneider in Legrand iz Francije, Metalka Majur in Aling iz Srbije, Jung, Gira, Merten, Busch-Jaeger, Berker ter Kopp iz Nemčije, Ospel in Karlik iz Poljske, Viko, Gunsan, Mono electric, Makel iz Turčije idr.

Prodajne strategije tujih konkurentov so zelo različne. Eni tuji proizvajalci – predvsem globalno usmerjena podjetja, kot sta Schneider in Legrand iz Francije – kupujejo na posameznih trgih, kjer je seveda možno, od lokalnega proizvajalca ali pa ustanovljajo hčerinska podjetja ter zaposlijo komercialiste, ki obdelujejo posamezen trg. Ostali tuji konkurenčni proizvajalci pa imajo drugačen pristop, kjer se dogovorijo z enim (ekskluziva) ali z več distributerji na posameznem trgu za prodajo njihovih izdelkov ter za izvajanje poprodajnih aktivnosti na tem trgu.

Elektromaterial Lendava d. d. ima na hrvaškem hčerinsko družbo, katere osnovni namen delovanja je trženje izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. Na ostalih trgih pa Elektromaterial Lendava d. d. sodeluje direktno s partnerji oziroma kupci (trgovske hiše, distributerji). Pri tem je prednost zahodno evropskih proizvajalcev v izredni moči njihove blagovne znamke, s katero lažje dosegajo boljše prodajne rezultate ter predvsem višje prodajne cene.

Posebna dodatna značilnost francoskih konkurentov Legrand in Schneider pa je še, da na določene trge lansirajo eno družino izdelkov stikal in vtičnic, ki jo proizvajajo v državah s cenejšo delovno silo, in nato nudijo te izdelke po ceni, ki je nižja od običajne tržne cene. S tem na hitro povečajo tržni delež. V bistvu pa gre za precej rizične kratkoročne poslovne poteze, saj je kvaliteta teh izdelkov na nizkem nivoju in se dobro prodajajo predvsem zaradi imena priznane blagovne znamke proizvajalca. Druga posebnost francoskih proizvajalcev pa je širina prodajnega asortimenta, saj ponujajo poleg inštalacijskih stikal in vtičnic tudi zidne kanale, električne omarice, varovalke in drugi elektroinštalacijski material.

Določena prednost podjetja Elektromaterial Lendava d. d. pred domačimi in tujimi proizvajalci pa je nedvomno razširitev proizvodno-prodajnega asortimenta izdelkov na svetila ter elektroinštalacijski pribor pod lastnima blagovnama znamkama Luxem in Smartexx. Nekateri kupci racionalizirajo poslovanje in želijo poslovati z dobavitelji, ki ponujajo poleg kvalitete in ugodne cene tudi določen širok nabor različnih družin izdelkov (Elektromaterial Lendava d. d., 2011, str. 15–16).

3.5.2 Prednosti in slabosti izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. v primerjavi s konkurenčnimi izdelki

Zgodovinsko gledano ima Elektromaterial Lendava d. d. zaradi nekdanje povezanosti v skupni državi Jugoslaviji in dolge prisotnosti na teh trgih kot slovenski proizvajalec večjo prepoznavnost in dosega dobre prodajne rezultate. Na ostalih trgih v EU pa je situacija drugačna, saj se mora Elektromaterial Lendava d. d. kot tako imenovani »južni oziroma vzhodni« proizvajalec dokazovati predvsem z odlično kvaliteto izdelkov, s certificiranjem na priznanih mednarodnih inštitucijah *Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V. Nemčija* (v nadaljevanju VDE) s 100 % zanesljivostjo (roki dobav, garancija ...), z urejeno logistiko po celi Evropi ter tudi z nižjimi cenami.

So pa vse to prednosti Elektromateriala Lendava d. d. glede na nizko cenovno konkurenco iz Poljske, Romunije, Bolgarije, Srbije, kjer je strošek dela v primerjavi s slovenskim stroškom dela bistveno nižji in so zato ti proizvajalci cenovno ugodnejši, seveda pa pri tem ponujajo neprimerljive izdelke po kakovosti ter ne izpolnjujejo prej naštetih konkurenčnih prednosti (Elektromaterial Lendava d. d., 2011, str. 16–17).

Glavne prednosti so:

- lastna proizvodnja na eni lokaciji,
- lasten razvoj in s tem nenehno izboljševanje izdelkov ter proizvodnega procesa,
- fleksibilnost (prilagoditev embalaže, investicije v nove programe ipd.),
- stalne investicije v opremo in tehnološke posodobitve,
- kratki odzivni časi, velika zanesljivost dobav in zanesljivost proizvodnega procesa (primarna naloga oddelka orodjarne je izvajanje vseh potrebnih preventivnih in kurativnih vzdrževalnih posegov za potrebe proizvodnje),
- izredno širok nabor oblikovno različnih družin izdelkov (trenutno ima Elektromaterial Lendava d. d. v ponudbi 15 oblikovno različnih družin stikal in vtičnic, kar ga uvršča v sam vrh med proizvajalci v EU),
- širok izbor izdelkov stikal in vtičnic glede funkcionalnosti (brezžična stikala, senzor gibanja, ipd.),
- dokazana kakovost izdelkov s pridobljenimi mednarodnimi znaki kvalitete VDE ter *Technischer Überwachungsverein* (v nadaljevanju TÜV),

- zaradi zgodovine je podjetje Elektromaterial Lendava d. d. relativno dobro prepoznavno na trgih bivše Jugoslavije.

Slabosti:

- trenutna majhna prepoznavnost podjetja Elektromaterial Lendava d. d. na večini trgov v EU,
- obstoječi asortiment in zaloge konkurenčnih izdelkov pri kupcih (posledično je manjša verjetnost, da kupec uvede novega dobavitelja),
- velika globalna konkurenca na področju elektroinštalacijskega materiala,
- neizkušnost z novimi potencialnimi trgi in njihovimi »pravili trženja«,
- nepoznavanje »lobistov« za pomoč pri navezavi poslovnih stikov na potencialnih trgih,
- zaradi rokov dobav in zaradi zanesljivosti dobav je potrebna stalna minimalna zaloga izdelkov in s tem vezava obratnih sredstev,
- omejena finančna sredstva za marketing na trgih, kjer Elektromaterial Lendava d. d. še ni prisoten.

3.6 Cenovno pozicioniranje

3.6.1 Inštalacijska stikala in vtičnice

Na podlagi interne, v podjetju izdelane, analize cen stikal in vtičnic obstajajo na trgu, ki ga obvladuje Elektromaterial Lendava d. d., trije nivoji cen: nižji, srednji in višji.

V nižji cenovni razred spadajo predvsem stikala in vtičnice srbskih proizvajalcev (Aling in Metalka Majur), proizvajalcev iz Poljske (Polo, Ospel, Karlik), turški proizvajalci (Mono electric, Günsan ...). Razlogov za nižje cenovno pozicioniranje teh proizvajalcev je več, in sicer:

- nižja kakovost teh izdelkov,
- neprepoznavnost na večini trgov, ki jih obvladuje Elektromaterial Lendava d. d.,
- brez zgodovine in s tem zaenkrat prisotno nezaupanje predvsem elektrikarjev,
- ožji asortiment/izbor izdelkov.

V srednji cenovni razred spadajo predvsem stikala in vtičnice slovenskega proizvajalca TEM Čatež ter nemškega proizvajalca Kopp. Izdelki teh dveh proizvajalcev so ocenjeno okrog 20 % dražji od nižjega cenovnega razreda. Je pa danes kvaliteta izdelkov teh proizvajalcev bistveno višja od izdelkov nižjega cenovnega razreda. Poleg tega pa sta oba proizvajalca že več desetletij prisotna na večini trgov, ki jih obvladuje Elektromaterial Lendava d. d.

V višji cenovni razred pa spadajo predvsem izdelki poznanih nemških proizvajalcev (Busch-Jaeger, Jung, Gira ...) ter francoska proizvajalca Legrand in Schneider. Ocenjeno so cenovno ti izdelki pozicionirani od 20 % do 40 % višje kot izdelki srednjega cenovnega razreda. Kakovost izdelkov teh proizvajalcev je zelo dobra, v ponudbi pa imajo tudi izredno širok nabor izdelkov, kot so: sistemi za bolnišnice, sistemi za hotele, pametne inštalacije ipd. Ključna pa je predvsem izredno velika prepoznavnost izdelkov teh proizvajalcev in z leti pridobljeno zaupanje s strani monterjev. Dodatna prednost pa je tudi velikost trga, od koder izvirajo ti proizvajalci (Nemčija, Francija) in s tem omogočena višja prodaja, dobro poslovanje in posledično veliko investicij v razvoj (Elektromaterial Lendava d. d., 2011, str. 11).

3.6.2 Svetila

Podobno kot za inštalacijska stikala in vtičnice imajo v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. izdelano tudi interno analizo cenovnega pozicioniranja na področju dekorativnih svetil, kjer prav tako obstajajo trije nivoji.

V nižjem cenovnem nivoju so predvsem svetila, ki jih posamezna podjetja pod lastno blagovno znamko uvažajo iz Kitajske. Ti izdelke so nižje kvalitete (Ferrotehna, lastne blagovne znamke večjih trgovcev idr.).

V srednji nivo sodijo t. i. proizvajalci z daljšo tradicijo na trgu. Namerno so poimenovani kot t. i. proizvajalci, saj so nekateri od njih imeli že pred desetletji proizvodnjo v EU, ki pa so jo zaradi stroškov prenesli predvsem na Kitajsko (npr. Eglo). Sem pa sodijo tudi družbe, za katere že od začetka poslovanja proizvajajo svetila izven EU, predvsem na Kitajskem (Globo, Esto ...).

V višji cenovni nivo pa sodijo predvsem:

- proizvajalci prestižnih, bolj dizajnerskih svetil (Lirio, Lucente ...) ter
- proizvajalci s prepoznavnim imenom (Massive, Phillips, Steinel ...).

Imajo pa eni in drugi organizirano proizvodnjo delno v državah s cenejšo delovno silo (predvsem Kitajska), delno pa v EU.

3.6.3 Elektroinštalacijski pribor

Na tem področju gre v osnovi za dva tipa konkurence:

- proizvajalci v EU ter
- trgovci oziroma uvozniki, predvsem iz Kitajske, (Euro-M ...).

Proizvajalci iz EU so cenovno višje pozicionirani. Interna ocena v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. je, da so cene višje za okrog 20 % glede na izdelke, ki jih nudijo trgovci oziroma uvozniki iz držav s cenejšo delovno silo (predvsem iz Kitajske).

Inštalacijski pribor, ki ga na trgu nudi Elektromaterial Lendava, sodi v višji cenovni razred.

4 DOLGOROČNI CILJI TRŽENJA IN VSTOP NA TRG POLJSKE

Pri prodaji izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. se na domačem trgu ter na trgih bivše Jugoslavije še vedno čutijo posledice gospodarske krize, kar je razlog za določeno stagnacijo prodaje na teh trgih. Še vedno primanjkuje investicij, določeni kupci pa imajo tudi težave z likvidnostjo.

Drugačno pa je stanje v osrednji in zahodni Evropi, kjer se pa že kažejo znaki okrevanja gospodarstva, kar dokazuje tudi rast prodaje podjetja Elektromaterial Lendava d. d. v letu 2014 na teh trgih.

Kot je razvidno iz analize obstoječih trgov, vpliva na izboljšanje poslovanja predvsem boljša prodaja, kar pomeni, da je potrebno poleg dobrega dela z obstoječimi kupci, pridobivati nove kupce na obstoječih trgih ter predvsem iskati nove kupce na novih potencialnih trgih.

Dolgoročni cilj podjetja Elektromaterial Lendava d. d. (Elektromaterial Lendava d. d., 2011, str. 19) je biti v srednji in jugovzhodni Evropi med tremi največjimi podjetji na področju razvoja, proizvodnje in prodaje elektroinštalacijskih izdelkov (stikala, vtičnice, okovi, pritrdilni pribor, svetila ...) ter biti največji proizvajalec elektroinštalacijskih stikal in vtičnic v Sloveniji.

Novi trgi, ki so si jih v srednjeročnem planu v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. zadali kot ciljne oziroma primarne, so:

- Finska,
- Poljska,
- Rusija idr.

Pri tem se podjetje odloča za vstop na nove trge na podlagi različnih dejavnikov. Poleg izpolnitve tehničnega dejavnika, kar pomeni, da ima podjetje v asortimentu izdelke, ki po tehničnih zahtevah in standardih ustrezajo posameznemu trgu, upoštevajo še:

- število prebivalcev v posamezni državi in
- bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca.

Višji je BDP na prebivalca in večje je število prebivalcev v posamezni državi, višja je prioriteta podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za pridobitev novih kupcev na teh trgih.

V diplomskem delu sem se osredotočil predvsem na aktivnosti za pridobitev novega trga – Poljske. Na Poljskem je sicer imelo podjetje Elektromaterial Lendava d. d. v preteklosti že enega manjšega kupca, s katerim pa so prenehali sodelovati v začetku leta 2015, saj se je kupec preusmeril na druge aktivnosti. Glede na velikost trga po številu prebivalcev in glede na BDP na prebivalca pa je posledično potencial, ki ga nudi Poljska, to eden izmed primarnih

trgov, ki ga v svoji srednjeročni strategiji želi pridobiti Elektromaterial Lendava d. d. Poljska je namreč šesti največji trg v EU po številu prebivalcev, imajo pa tudi zadovoljiv BDP na prebivalca, kar je razvidno iz priloge (Priloga 1).

Na podlagi dosedanjih izkušenj zaposlenih v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. je pomembno tudi to, da so poslovna dogovarjanja, pogajanja in poslovna srečanja s potencialnimi partnerji na področju elektroinštalacijskega materiala na podobnem nivoju in principu kot v državah bivše Jugoslavije, za kar pa ima podjetje Elektromaterial Lendava d. d. ogromno izkušenj iz preteklosti.

4.1 Ocena potenciala poljskega trga

Na podlagi dostopnih podatkov sem tudi ocenil velikost oziroma potencial poljskega trga za inštalacijska stikala in vtičnice podjetja Elektromaterial Lendava d. d., ki predstavljajo glavnino prihodkov in ki so posledično ključnega pomena za uspešno poslovanje ter razvoj podjetja.

Kot je razvidno iz Letnega poročila podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za leto 2014 (Elektromaterial Lendava d. d., 2015, str. 8), je delež prodaje glede na skupno prodajo na domačem slovenskem trgu znašal 22 %. Prav tako je v tem Letnem poročilu razvidno, da so čisti prihodki iz prodaje v letu 2014 znašali 7,5 mio EUR. To pomeni, da je podjetje v letu 2014 na slovenskem trgu prodalo za okrog 1,65 mio EUR vseh svojih izdelkov. Če upoštevamo, da v strukturi prodaje, predstavlja prodaja inštalacijskih stikal in vtičnic okrog 80 % skupne prodaje, to pomeni, da v Sloveniji proda Elektromaterial Lendava za okrog 1,3 mio EUR inštalacijskih stikal in vtičnic.

Slovenija ima 2 milijona prebivalcev, kar pomeni, da na enega prebivalca prodajo v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. za približno 0,65 EUR inštalacijskih stikal in vtičnic na leto.

Poljska ima skupaj 38 milijonov prebivalcev. Če potegnemo komparacijo s predhodnim izračunom, potem to pomeni, da bi teoretično na trgu Poljske lahko Elektromaterial Lendava d. d. prodal za 2,47 mio EUR inštalacijskih stikal in vtičnic. Seveda pa ta podatek ni relevanten, saj je podjetje Elektromaterial Lendava d. d. v Sloveniji domači proizvajalec z že več kot 50 let staro zgodovino, prepoznavnostjo, tradicijo in izkušnjami. Zato sem v oceni potenciala poljskega trga za prodajo inštalacijskih stikal in vtičnic upošteval ocenjen ponder v višini 50 %. Ocenjujem, da je ta, v višini ene polovice slovenske prodaje, dokaj korektno izbran ponder, saj ni mogoče realno pričakovati, da bi podjetje v praksi lahko doseglo na tujem trgu tako veliko prepoznavnost, močno zaupanje in posledično učinkovito prodajo kot na domačem, slovenskem trgu.

Na podlagi izvedenih izračunov, analiz in izbranega ponderja tako ocenjujem, da dolgoročno znaša potencial za prodajo inštalacijskih stikal in vtičnic podjetja Elektromaterial Lendava d. d. na trgu Poljske v višini 1,23 mio EUR.

4.2 Strategija trženja konkurentov na trgu Poljske

Na podlagi pridobljenih podatkov od zaposlenih v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. in na osnovi pregleda ponudnikov inštalacijskih stikal in vtičnic na spletu ocenjujem, da na poljskem trgu obstajajo štirje pomembni konkurenti, in sicer:

- dva domača proizvajalca Ospel in Karlik ter
- globalno usmerjena koncerna Legrand in Schneider iz Francije.

Domača proizvajalca Ospel in Karlik imata podobno strategijo trženja na poljskem trgu, kot jo ima podjetje Elektromaterial Lendava d. d. na slovenskem trgu. Vzpostavljeno imajo sodelovanje s številnimi lokalnimi distributerji elektroinštalacijskega blaga, ki nato nadalje oskrbujejo z njihovimi izdelki manjše trgovce in električarje. Prav tako tržijo svoje izdelke v trgovske verige s tehničnim blagom. Tem trgovskim verigam nudijo celotno podporo pri oskrbi z njihovim blagom, kar pomeni, da njihovi zaposleni obiskujejo maloprodajna mesta, pripravljajo naročila ter skrbijo za urejenost in izgled posameznega maloprodajna mesta. Cenovno pa imata oba proizvajalca svoje izdelke, ki so solidne kvalitete, pozicionirana v srednji in višji srednji razred. Njihova ključna konkurenčna prednost je poleg lokalne proizvodnje še v tradiciji in prepoznavnosti ter zaradi dolge zgodovine tudi v navadah električarjev, da kupujejo lokalne izdelke.

Globalno usmerjena koncerna Legrand in Schneider iz Francije pa imata na Poljskem ustanovljeno hčerinsko podjetje. Preko tega podjetja tržijo svoje izdelke prav tako grosistom oziroma večjim distributerjem z elektrotehničnim blagom in trgovskim hišam s tehničnim blagom na poljskem trgu. Njihova strategija je taka, da trgu nudijo eno nizko cenovno serijo stikal in vtičnic slabše kvalitete. Ostale serije stikal in vtičnic pa so zelo dobre kvalitete in temu primerna je seveda tudi višje pozicionirana cena. Njihova ključna konkurenčna prednost je v širini asortimenta, saj Legrand in Schneider poleg inštalacijskih stikal in vtičnic nudita tudi druge izdelke iz nabora elektroinštalacij (zidni kanali, varovalke, električne omarice idr.). Iz organizacijskega vidika pa je njihova dodatna konkurenčna prednost v tem, da so vsi zaposleni v podjetju fokusirani izključno za trženje na poljskem trgu.

4.3 Potencialni kupci

Za pridobitev seznama potencialnih kupcev elektroinštalacijskega materiala (inštalacijska stikala in vtičnice, svetila, inštalacijski pribor ...) na poljskem trgu, ki se nahaja v prilogi (Priloga 2), sem se odločil za sledeč pristop:

1. Ker je na področju inštalacijskih stikal in vtičnic daleč najpogosteje uporabljen in cenovno pomemben izdelek vtičnica, sem se osredotočil na ta izdelek (vtičnica – poljski prevod je »gniazda«). Poleg tega pa vsi trgovci, ki prodajajo inštalacijska stikala in vtičnice, nudijo v svojem izboru tudi svetila ter inštalacijski pribor.

2. Na poljski spletni strani Ceneo.pl (<http://www.ceneo.pl>), ki je namenjena analizi cen za različne izdelke (iskanje najnižje cene za različne produkte) različnih ponudnikov, sem vnesel kot iskani izdelek vtičnico (poljski prevod za besedo vtičnica je »gniazda«), pri čemer sem si izbral lokalnega, to je poljskega proizvajalca Ospel. S tem sem prišel do nabora številnih ponudnikov teh izdelkov.
3. V naslednjem koraku sem na spletu preveril vsakega od teh ponudnikov in izdelal predlog 15-ih potencialnih kupcev za podjetje Elektromaterial Lendava d. d., ki se nahaja v prilogi (Priloga 2). Pri tem so na seznamu različni kupci. Nekatera podjetja tržijo izdelke svojim kupcem le preko spleta, nekatera od teh podjetij pa imajo poleg internetne prodaje organizirano tudi veleprodajo oziroma imajo svojo lastno maloprodajo. Večja podjetja, ki se ukvarjajo tudi z veleprodajo in imajo ustrezno velika skladišča ter urejeno logistiko za oskrbo kupcev z izdelki po celi Poljski, so navedena na začetku seznama potencialnih kupcev (prvih pet). Eden od ciljev podjetja Elektromaterial Lendava d. d. je namreč pridobivati nove kupce, predvsem s poudarkom na veletrgovcih in trgovskih hišah s tehničnim blagom, saj je količina prodanih izdelkov pri teh kupcih običajno višja kot pri trgovcih, ki nudijo le izdelke preko spleta.

Seznam trgovskih hiš s tehničnim blagom (t. i. »naredi si sam« oziroma »DIY« trgovine) pa sem našel z brskanjem na spletu. Na spletni strani (<http://www.statista.com>) obstajajo statistični podatki o številu trgovskih centrov, ki jih imajo posamezne trgovske verige s tehničnim blagom na poljskem trgu. V nadaljevanju je seznam le-teh. V oklepaju je navedeno število trgovskih centrov oziroma maloprodaj, ki so jih posamezne trgovske verige imele na poljskem trgu ob koncu leta 2014:

- Mrowka (196),
- Bricomarche (72),
- Castorama/Bricodepot – Kingfischer (72),
- Leroy Merlin/Bricoman (52),
- OBI (46),
- Nomi (15).

Na tem seznamu je tudi nemški Praktiker s 24 trgovskimi centri, ki pa je v letu 2015 zaradi finančnih težav objavil stečaj.

Poleg navedenih potencialnih kupcev (veletrgovci) v prilogi (Priloga 2) bi bilo za podjetje Elektromaterial Lendava d. d. zelo dobro pridobiti katerega izmed teh t. i. »naredi si sam« oziroma »do it your self« kupcev. Je pa seveda pridobiti prodajno mesto v teh trgovskih verigah izredno težko.

Omeniti še moram, da sem pri brskanju na spletu in iskanju določenih podatkov v zvezi s to diplomsko nalogo ugotovil, da ima slovenski proizvajalec ETI d. d. iz Izlak svoje hčerinsko

podjetje na Poljskem, ki je navedeno na 6. mestu v Tabeli 5. Primerno in smiselno bi bilo, da se najprej vzpostavi kontakt s tem podjetjem in se pridobi dodatne informacije in podatke o poljskem trgu, saj podjetji Elektromaterial Lendava d. d. in Eti d. d. nista konkurenta, ampak oba poslujeta v elektroindustriji, vendar z različnimi produkti. Sinergija dveh takih podjetij iz enake branže pa bi bila smiselna in racionalna.

4.4 Analiza cen

Glede analize cen na poljskem trgu sem izbral podoben pristop kot za iskanje potencialnih kupcev. Ker v skupni prodaji družbe Elektromaterial Lendava d. d. predstavljajo inštalacijska stikala in vtičnice več kot 80 % prodaje, sem se osredotočil le na ta segment izdelkov. Pri tem sem se osredotočil na dva najbolj tipična oziroma pogosto prodajana izdelka na področju inštalacijskih stikal in vtičnic, in sicer:

- vtičnica (pol. »gniazda«) ter
- stikalo navadno (pol. »lacznik pojedynczy«).

Na poljski spletni strani: <http://www.ceneo.pl>, ki je namenjena analizi prodajnih cen (iskanje najnižje cene za različne produkte iz različnih segmentov uporabe) različnih ponudnikov oziroma proizvajalcev, sem vnesel posamezne zgoraj omenjene izdelke ter izpisal cene teh izdelkov po posameznih proizvajalcih. Ker so cene zapisane v poljski valuti zlot (v nadaljevanju PLN), sem za preračun v evro uporabil menjalniški tečaj Banke Slovenije (Dnevna tečajnica – referenčni tečaji Evropske Centralne Banke (v nadaljevanju ECB)) z dne 21. 4. 2016 (<http://www.bsi.si/podatki/tec-bs.asp>), po katerem znaša menjalniški tečaj za PLN 4,3085 EUR.

S tem sem prišel do najnižjih cen navedenih obeh dveh osnovnih artiklov po posameznih proizvajalcih, ki jih je mogoče kupiti preko ponudnikov, ki so v bazi spletne strani: <http://www.ceneo.pl>. Skupaj je izdelana primerjava za 8 različnih proizvajalcev oziroma za 14 različnih modelov navadnih stikal in vtičnic. Za čim boljšo analizo ter s tem čim boljši občutek glede cenovne politike posameznih proizvajalcev sem namreč pri francoskih, to je globalnih multinacionalkah in pri domačih poljskih proizvajalcih analiziral tudi cene za njihove vstopne, to je najcenejše serije inštalacijskih stikal in vtičnic.

Seznam zbranih cen izdelkov je v Tabeli 5. Pri tem so vsi zbrani izdelki osnovne, to je bele barve. Barvasti izdelki so namreč cenovno višje pozicionirani kot izdelki bele barve in ker barvni izdelki v prodajni strukturi ne predstavljajo pomembnega deleža, njihova cena ni bistvenega pomena.

V Tabeli 5 so z zvezdico označena navadna stikala in vtičnice, ki se prodajajo v kompletu, to je skupaj z enojnim okvirjem. V praksi namreč nekateri trgovci zaradi enostavnosti in preglednosti raje prodajajo stikala in vtičnice skupaj z enojnim okvirjem. Ti izdelki so

praviloma tudi cenovno nižje pozicionirani. Električarji pa praviloma raje kupujejo ločeno mehanizme stikala in vtičnic in ločeno okvirje (enodelne in večdelne). Pri ostalih modelih pa je v tabeli (Tabela 5) navedena cena posameznega navadnega stikala oziroma vtičnice brez enojnega okvirja.

Tabela 5: Analiza cen stikal in vtičnic na poljskem trgu

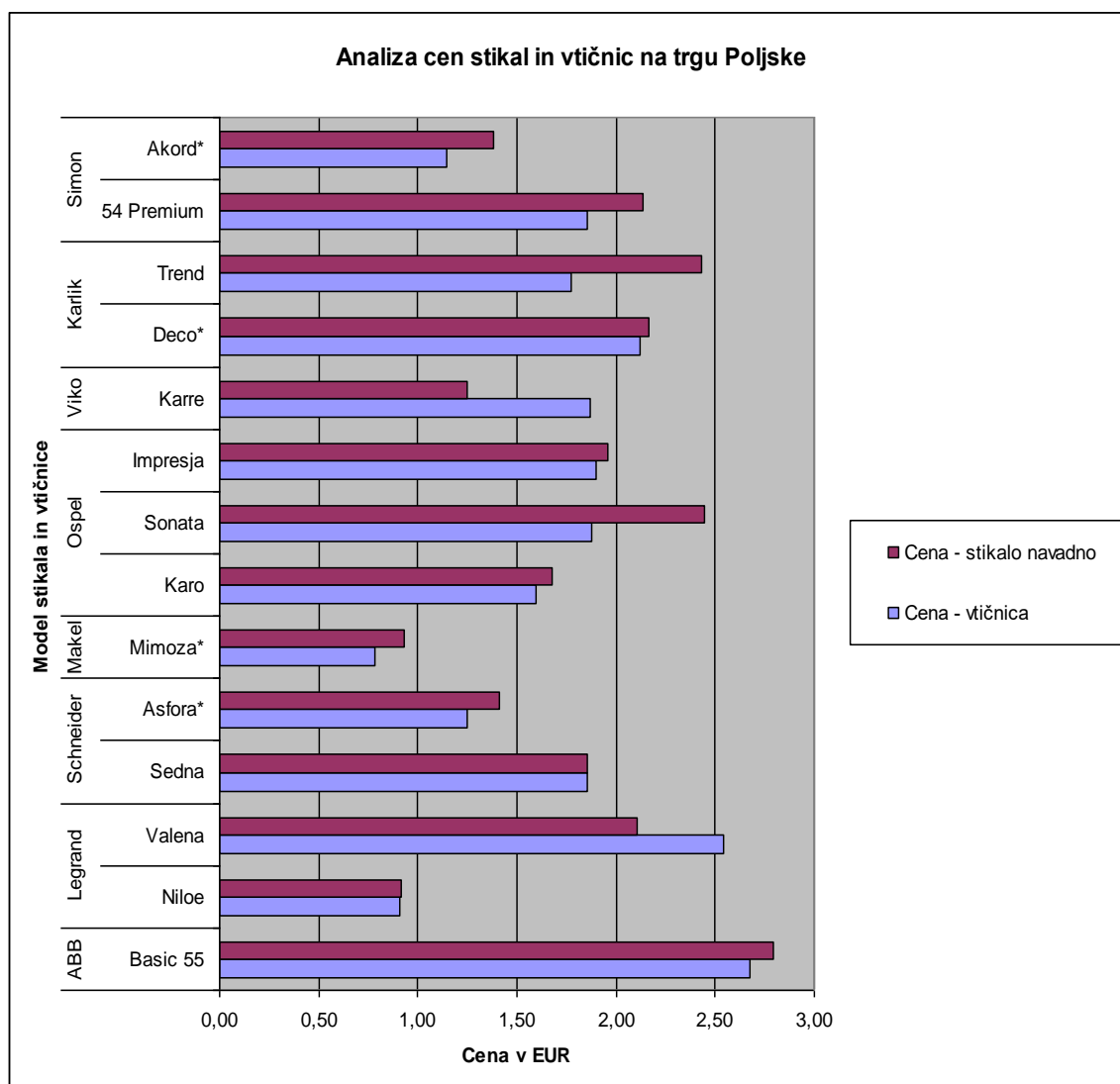
Proizvajalec:	Model:	Vtičnica		Stikalo navadno	
		PLN	EUR	PLN	EUR
ABB	Basic 55	11,53	2,68	12,02	2,79
Legrand	Niloe	3,91	0,91	3,96	0,92
	Valena	10,96	2,54	9,08	2,11
Schneider	Sedna	7,99	1,85	7,99	1,85
	Asfora*	5,38	1,25	6,09	1,41
Makel	Mimoza*	3,39	0,79	4,01	0,93
Ospel	Karo	6,89	1,60	7,23	1,68
	Sonata	8,09	1,88	10,55	2,45
	Impresja	8,19	1,90	8,45	1,96
Viko	Karre	8,07	1,87	5,39	1,25
Karlik	Deco*	9,14	2,12	9,34	2,17
	Trend	7,63	1,77	10,47	2,43
Simon	54 Premium	7,99	1,85	9,20	2,14
	Akord*	4,93	1,14	5,94	1,38

Vir: CENEO, 2016

Za podrobnejšo analizo je izdelan tudi graf (Slika 5), iz katerega je boljše in lažje razvidno, kam se lahko glede na konkurenčne izdelke na poljskem trgu oziroma v kateri razred bi bilo smiselno, da se cenovno umesti Elektromaterial Lendava d. d. s svojim naborom produktov.

Cenovno pozicioniranje inštalacijskih stikal in vtičnic ter ostalih izdelkov iz nabora elektroinštalacij je namreč zelo pomembno. Pri dveh največjih globalnih konkurentih, to sta francoska koncerna Legrand in Schneider, je namreč cenovna politika ena od ključnih strategij nastopanja na posameznem trgu. Določena cenovna prilagajanja pa si ta dva koncerna lahko privoščita zaradi svoje velikosti, širine izbora in proizvodnih obratov v različnih državah širom po svetu. Drug pomemben razlog pa je v moči njihove blagovne znamke, ki privablja številne kupce in to kljub slabši kvaliteti cenovno nižje pozicioniranih izdelkov.

Slika 5: Graf analize cen stikal in vtičnic na trgu Poljske



Vir: CENEO, 2016

Iz grafa (Slika 5) je razvidno, da imajo različni proizvajalci različne cenovne politike:

- Francoska proizvajalca Legrand in Schneider imata dve cenovno vstopni seriji stikal in vtičnic (Niloe in Asfora). Po informacijah zaposlenih v podjetju Elektromaterial Lendava pa so ti izdelki tudi nižje kvalitete. Ostali seriji teh dveh proizvajalcev (Valena in Sedna) sta cenovno na višjem nivoju.
- Najvišje cene ima nemški proizvajalec ABB.
- Zanimivo cenovno strategijo imata domača proizvajalca Ospel in Karlik, ki ne nudita najnižjih, temveč srednji (Karo, Deco) ter višji (Sonata, Impresja, Trend) nivo cen izdelkov.
- Turški proizvajalec Makel nudi nižji cenovni nivo stikal in vtičnic, medtem ko je drugi turški proizvajalec Viko pozicioniran v srednji cenovni nivo stikal in vtičnic.

Glede na to, da je:

- Poljska **izredno velik trg**, kjer je prisotna številna konkurenca z različnimi cenovnimi pristopi in posledično tudi z različnim nivojem kvalitete izdelkov,
- Elektromaterial Lendava d. d. pa **neprepoznaven kot blagovna znamka** za stikala in vtičnice na trgu Poljske,
- **kakovost izdelkov** Elektromaterial Lendava d. d. s pridobljenimi mednarodnimi certifikati kakovosti in lastno proizvodnjo, razvojem ter orodjarno **na zelo visokem nivoju**,

predlagam oziroma ocenjujem na podlagi izdelanega grafa, da bi bilo najbolj primerno in smiselno, da se za začetek ubere strategija, ki je podobna globalno usmerjenima francoskima proizvajalcema Legrand in Schneider, s čimer bi bili na eni strani izdelki konkurenčni nižjim cenovnim modelom, po drugi strani pa bi se gradila prepoznavnost in ugled blagovne znamke podjetja Elektromaterial Lendava d. d., in sicer s kakovostnimi izdelki višjega cenovnega nivoja.

To pomeni, da bi se na trg lansirali modeli stikal in vtičnic v dveh cenovnih nivojih, in sicer:

- osnovni oziroma bazni modeli stikal in vtičnic proizvajalca Elektromaterial Lendava d. d. se umestijo cca. 10 % pod ceno osnovnih oziroma vstopnih modelov domačih proizvajalcev Ospel in Karlik, to je modelov Karo in Deko, s čimer bi na začetku izdelki podjetja Elektromaterial Lendava d. d. konkurirali tudi nižjim cenam vstopnih izdelkov francoskih proizvajalcev Legrand in Schneider;
- hkrati pa bi na trg lansirali tudi modele stikal in vtičnic višjega cenovnega razreda, ki bi bili cenovno pozicionirani na nivoju dražjih modelov domačih proizvajalcev Ospel in Karlik (Impresja, Sonata, Trend).

4.5 SWOT analiza za dosego cilja – vstop na trg Poljske

Analizo za vstop na poljski trg lahko za podjetje Elektromaterial Lendava d. d. učinkovito prikažemo s SWOT matriko (Tabela 6). Pri SWOT analizi pregledamo štiri dejavnike, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Ta analiza pa pomaga odgovornim v podjetju pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev.

Tabela 6: SWOT analiza za doseg cilja – vstop na trg Poljske

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • širina prodajnega asortimenta/izbora (inštalacijska stikala in vtičnice, svetilke, inštalacijski pribor); • fleksibilnost (potrebam kupca se prilagodi embalaža, po potrebi se razvije nov dizajn izdelkov); • izdelki iz lastne proizvodnje v Lendavi, posledično zagotavljeni kratki odzivni časi ter zanesljivost proizvodnega procesa (lastna orodjarna); • visoka kakovost izdelkov (pridobljeni certifikati od VDE, TÜV); • prilagodljivost (investicije v nove izdelke po dogovoru s kupci, prilagoditev embalaže, ipd.). 	<ul style="list-style-type: none"> • delno poznavanje poljskega trga; • malo izkušenj in nepoznavanje navad, povezav in ostalih t. i. posebnosti kupcev na Poljskem; • kupci v trgovskih centrih, monterji, investitorji, projektanti, arhitekti in ostali odjemalci elektroinštalacijskega materiala ne poznajo izdelkov in podjetja Elektromaterial Lendava d. d. • omejena finančna sredstva za obsežnejše marketinške aktivnosti; • izredno velika konkurenca številnih domačih proizvajalcev ter uglednih proizvajalcev iz EU.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • pridobitev novega trga – Poljska; • različen asortiment izdelkov (stikala in vtičnice, svetila) omogoča pridobitev različnih tipov kupcev (na primer trgovce s pohištvo za svetila ipd.); • zaradi konkurenčnih prednosti sčasoma pridobiti ugled in dvigniti prepoznavnost Elektromateriala Lendava d. d.; • povečanje prihodkov in posledično izboljšanje celotnega poslovanja podjetja Elektromaterial Lendava d. d. 	<ul style="list-style-type: none"> • domači proizvajalci se povežejo in lobirajo pri kupcih, da podprejo in forsirajo prodajo izdelkov domačih poljskih proizvajalcev; • moč blagovnih znamk nekaterih velikih proizvajalcev ter večja prepoznavnost domačih proizvajalcev, ki lahko odvrnejo pozornost kupcev od izdelkov Elektromaterial Lendava d. d.; • novi kupci lahko izigrajo podjetje Elektromaterial Lendava d. d. z neplačevanjem ipd.; • morebitne t. i. <i>dumping</i> cene domačih proizvajalcev (cenejša delovna sila).

Pri tem je v praksi pomembno, da ugotovljene prednosti izkoristimo, slabosti odstranimo ter realiziramo načrt trženja za vstop na poljski trg v smeri prihodnjega izrabljanja priložnosti in izogibanja nevarnostim.

4.6 Akcijski načrt

Na podlagi izdelane SWOT analize ocenjujem, da bi bilo najbolj primerno izbrati pri trženju izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. za vstop na poljski trg strategijo diferenciacije, pri čemer bi izpostavil predvsem sledeče konkurenčne prednosti, ki jih ima podjetje:

- lasten razvoj in proizvodnja na eni lokaciji v Lendavi ter s tem posledično povezana obvladljivost celotnega proizvodnega procesa (torej ne gre za nobene proizvodne kooperacije ali morebitne uvoze izdelkov iz držav s cenejšo delovno silo in z nižjo kvaliteto izdelkov);
- zanesljivost dobav (podjetje ima lastno orodjarno, katere primarna naloga je podpora proizvodnji, v primeru morebitnih zastojev, sekundarnega pomena pa je izdelava orodij za nove polizdelke);
- fleksibilnost (po dogovoru s kupci se ustrezno prilagodi embalaža, prav tako se v primeru večjih odjemov investira v nove serije stikal in vtičnic ter druge izdelke ipd.);
- kakovost izdelkov (pridobljeni in vredno vzdrževani mednarodni znaki kvalitete: VDE, TÜV).

Ker podjetje Elektromaterial Lendava d. d. na vseh obstoječih trgih zelo dobro obvlada, ima izkušnje in uspešno posluje z vsemi vrstami kupcev, predlagam, da se na poljskem trgu istočasno poskuša pridobiti oba tipa kupcev, in sicer:

- večje grosiste oziroma t. i. veletrgovce z elektroinštalacijskim blagom, ki imajo primerno velika skladišča za ustrezno zalogo ter urejeno lokalno logistiko, da lahko nadalje dnevno oskrbujejo z izdelki številne manjše trgovce, električarje, investitorje idr.;
- velike trgovske centre s tehničnim blagom, ki imajo zelo urejena in do najmanjših podrobnosti dodelana maloprodajna mesta, za prodajo kupcem po principu *»do it your self«*.

Distribucija do obeh tipov kupcev bi potekala na oba načina, kot ju že ima podjetje vpeljano pri obstoječih kupcih, in sicer:

- paletna distribucija (trenutni večji grosisti oziroma t. i. veletrgovci z elektroinštalacijskim blagom imajo običajno prakso, da naročajo izdelke približno enkrat na mesec in takrat v večjih količinah, pri čemer je najcenejša distribucija s prevozom palet) ter
- paketna distribucija (trgovske verige s tehničnim blagom naročajo izdelke pogosteje, to je približno enkrat tedensko in to za vsak trgovski center oziroma za vsako maloprodajno mesto posebej, zaradi česar so naročene količine zelo majhne, pri čemer je najcenejša distribucija s pošiljanjem paketov preko družb, ki se ukvarjajo s paketno dostavo).

Vsak posamezni kupec, veletrgovec ali trgovski centri s tehničnim blagom pa bi se sam odločil za način distribucije, ki bi najbolj ustrezal njegovemu tipu poslovanja.

Aktivnosti za pridobitev novih kupcev so sledeče:

- sistematična in individualna obdelava vsakega kupca posebej:
 - predhodno poslana kratka predstavitev podjetja in celotnega asortimenta izdelkov ter tudi konkurenčnih prednosti – v pisni obliki ali po elektronski pošti,
 - nato preko elektronske pošte, telefona ipd. pridobiti termin za sestanek in s tem priložnost za osebno predstavitev podjetja ter prezentacijo izdelkov, ki jih nudi Elektromaterial Lendava d. d.

V praksi je izjemno težko pridobiti ustrezno kontaktno osebo (običajno je to nabavni referent, ki je zadolžen za elektroinštalacijski material) ter nasploh termin sestanka. Prav tako možnost, da zaposleni v komerciali predstavijo podjetje in njihove produkte. Po besedah zaposlenih v komerciali podjetja Elektromaterial Lendava d. d. se nekateri potencialni kupci sploh ne odzovejo tudi po nekaj desetih klicih in poslanih elektronskih sporočilih, so pa tudi kupci, ki se ne odzovejo tudi po nekaj letih poskusov vzpostavitve kontakta.

Po uspešni pridobitvi kontakta in termina sestanka pa ocenjujem, da bi na pogajanjih bilo dobro kupcu predlagati dodatne aktivnosti, ki bi jih lahko Elektromaterial Lendava d. d. opravljal za kupca. Vse bolj se namreč kupci (trgovske hiše, veletrgovci) stroškovno racionalizirajo in kadrovske optimizirajo, tako da morajo posledično posamezni nabavni referenti oziroma osebe zadolžene za nabavo blaga skrbeti za vse večje število dobaviteljev in vse večji izbor izdelkov. Zato bi dodatne aktivnosti, ki bi jih lahko opravljajo podjetje Elektromaterial Lendava d. d. za potencialne kupce, bile dodatna konkurenčna prednost. Predlog teh aktivnosti je sledeč:

- trgovskim hišam ponuditi celovito storitev v smislu, da se poskrbi za optimalno postavitev oziroma prezentacijo izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. na njihovih prodajnih mestih in s tem za ustrezen izgled maloprodajnih mest (posledično se lahko trgovci v maloprodajo bolj učinkovito in zavzeto posvetijo pojasnilom in prodaji njihovim kupcem in da nimajo dodatnih skrbi zaradi urejanja oziroma izgleda prodajnega mesta ipd.);
- kupcem ponuditi predstavljanje novitet in izvajanje promocij izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. pri njihovih odjemalcih, to je pri monterjih oziroma električarjih, projektantih, investitorjih, s katerimi sodelujejo, manjši trgovci z elektroinštalacijskim blagom idr. (ta aktivnost pride v poštev predvsem pri veletrgovcih oziroma grosistih, ki kupujejo na veliko in nadalje oskrbujejo z blagom svoje manjše kupce);

- pripraviti predloge naročil tako za prve dobave kot naknadno skrbeti za dopolnitve zalog (zaposleni v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. bi prejeli v določenem časovnem obdobju stanje zalog s strani kupca in bi pripravili v imenu kupca količinski predlog naročila po posameznih izdelkih, s čimer bi privarčevali čas nabavnim referentom kupca, hkrati pa bi poskrbeli za minimalne zaloge, s katerimi bi bila omogočena normalna prodaja);
- pri veletrgovcih ponuditi direktno oskrbo z izdelki Elektromaterial Lendava d. d. tudi za njihove kupce (da se izognejo dodatnim stroškom dostave ter se hkrati skrajša čas dobave);
- kupcem ponuditi promocijsko gradivo, vzorčne izdelke, simbolična darila in celoten reklamni material podjetja Elektromaterial Lendava d. d., ki ga bodo lahko delili dalje svojim kupcem, in sicer: prilagojene kataloge, reklamna pisala, kape, majice ipd.

Pomembno je, da se v podjetju tudi določijo osebne zadolžitve, cilji in plani posameznikom, ki so odgovorni za prodajo in to tako glede obdelave trga, za katerega so zadolženi, kot tudi glede obdelave kupcev na teh trgih. Pri tem je nujno potrebno določiti tudi minimalno število kontaktov in obiskov, kolikor jih mora v določenem časovnem obdobju realizirati posamezni komercialist.

4.6.1 Pričakovani prihodki

Na podlagi izdelanega akcijskega načrta sem pripravil tudi oceno plana prodaje inštalacijskih stikal in vtičnic podjetja Elektromaterial Lendava d. d. v petletnem obdobju. Ker gre za specifične produkte in za trg, kjer je poleg domačih proizvajalcev prisotna tudi vsa globalna konkurenca, sem pri izdelavi plana ubral bolj konzervativen pristop s 50 % letno rastjo prometa v prvih letih in nato s 30 % rastjo v naslednjih dveh letih. Višja rast prodaje v prvih treh letih je predvidena predvsem zaradi permanentnega pridobivanja novih kupcev.

Na podlagi izdelane ocene (Poglavje 4.1) znaša potencial za prodajo inštalacijskih stikal in vtičnic podjetja Elektromaterial Lendava d. d. na poljskem trgu okrog 1,23 mio EUR. Je pa to znesek, ki je v praksi dosegljiv šele na zelo dolgi rok (deset in več let). Najprej mora podjetje sploh pridobiti nove kupce, si pri teh kupcih z izdelki, s fleksibilnostjo, z zavzetostjo, s pravočasnimi dobavami in drugimi ustreznimi dejavniki zgraditi zaupanje ter prepoznavnost pri odjemalcih, si pridobiti zvestobo in ugled na celotnem trgu. Pri tem je seveda na dolgi rok pomembna tudi prodajna podpora kupcem v obliki zagotavljanja promocij in izobraževanja kupcev, s hitrim in preprostim reševanjem morebitnih reklamacij idr.

Predviden plan prodaje inštalacijskih stikal in vtičnic podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za petletno obdobje je prikazan v Tabeli 7.

Tabela 7: Predviden plan prodaje za petletno obdobje

POSLOVNI KAZALNIKI	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Ocenjeni prihodki iz prodaje inštalacijskih stikal in vtičnic na poljskem trgu v EUR	100.000	150.000	225.000	292.500	380.250
Rast prodaje glede na preteklo leto v %	/	50	50	30	30

Da bi dosegli planirane prihodke v petih letih s prodajo inštalacijskih stikal in vtičnic, mora podjetje poleg izvajanja aktivnosti izdelanega akcijskega načrta nameniti tudi določena sredstva za marketinške aktivnosti.

V panogi proizvodnje elektroinštalacijskega materiala je tudi določena specifika. Sami proizvajalci namreč v večini primerov preko medijev (TV, radio, časopis ...) ne oglašujejo direktno svojih produktov, ampak namenjajo določena denarna sredstva svojim kupcem, ki nato preko svojih oglasov oziroma načinov reklamiranja promovirajo izdelke posameznega proizvajalca.

Ocenjujem, da mora podjetje Elektromaterial Lendava d. d. v prvih petih letih bolj agresivno pristopiti k izvajanju marketinških aktivnosti z namenom, da postanejo podjetje in njihovi izdelki čim bolj prepoznavni na poljskem trgu. Predlagam, da za marketinške aktivnosti nameni podjetje najmanj 10 % denarnih sredstev od letnega prometa na Poljskem. Večji del teh denarnih sredstev naj podjetje posreduje svojim kupcem, za čim bolj agresivno in pogosto oglaševanje preko njihovih poti oziroma načinov oglaševanja (letaki, TV, radio, interna glasila), pri čemer je pomembno, da se izpostavijo novi produkti podjetja Elektromaterial Lendava d. d. na poljskem trgu, širina proizvodnega asortimenta ter predvsem njihove konkurenčne prednosti.

Preostali del denarnih sredstev, ki je namenjen za marketinške aktivnosti, pa predlagam, da podjetje porabi za organizacijo promocijskih aktivnosti pri svojih novih kupcih (veletrgovcih). Le-ti morajo organizirati srečanja s svojimi kupci, kjer bodo predstavljeni izdelki in konkurenčne prednosti tudi s strani zaposlenih iz podjetja Elektromaterial Lendava d. d. Ocenjujem, da se z osebnim kontaktom neposredno s strani proizvajalca pridobi na večjem zaupanju s strani bodočih odjemalcev. Pri organizaciji promocijskih aktivnosti je potrebno razdeliti tudi ustrezno promocijsko gradivo, vzorčne izdelke in ostali reklamni material (katalogi, predstavitveni panoji, kape, majice, pisala idr.) ter jim predati simbolična darila.

4.6.2 Kontrola realizacije načrta trženja

Ena izmed potrebnih aktivnosti za uspešno pridobitev novih kupcev oziroma novih trgov je permanentno kontaktiranje potencialnih kupcev. Zato je ena izmed aktivnosti tudi zadolžitev komercialistov, da izvedejo minimalno število kontaktov (telefon, elektronski naslov idr.) in osebnih obiskov v dogovorjenem časovnem obdobju.

Da pa bo dejansko učinek čim večji, je potrebno, da se izvaja kontrola nad potekom teh kontaktov, obiskov in vseh ostalih načrtanih ter dogovorjenih aktivnosti. Zato mora oseba, ki je zadolžena oziroma je odgovorna za celotno prodajo (vodja prodaje ipd.), permanentno skrbeti za pregled izvedenih aktivnosti pri posameznem komercialistu ter izvesti primerjavo z načrtovanimi rezultati in ukrepi.

Ocenjujem, da bi podjetje moralo uvesti vsaj tedenski interni pregled realiziranih aktivnosti pri posameznem komercialistu ter se dogovoriti za nove zadolžitve in aktivnosti na posameznih trgih in pri kupcih.

Za lažje in učinkovitejše analiziranje in spremljanje izvajanja omenjenih komercialnih aktivnosti ter zadolžitev posameznih komercialistov pa je smiselno uporabiti katerega od računalniških programov oziroma aplikacij.

SKLEP

Podjetje Elektromaterial Lendava d. d., ki je bilo ustanovljeno leta 1963, s prodajo izven Slovenije ustvari več kot 80 % prihodkov. V preteklosti je bilo podjetje vezano izključno le na trge v republikah nekdanje Jugoslavije, vendar se je z uspešno poslovno politiko uspelo podjetje ob osamosvojitvi Slovenije pravočasno usmeriti na druge tuje trge, zaradi česar je tudi preživelo takratno tranzicijo in se uspešno razvija še danes. Slovenski trg je namreč za tako proizvodno podjetje občutno premajhen, saj so kapacitete podjetja take, da lahko v treh do štirih tednih proizvedejo toliko elektroinštalacijskih stikal in vtičnic, kolikor so letne potrebe celotnega slovenskega trga. To pa pomeni, da podjetje nujno potrebuje tuje trge.

S prodajo na tujih trgih so v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. uspeli tudi ublažiti posledice finančno-gospodarske krize, ki se je pričela pred približno sedmimi leti. Prodaja elektroinštalacijskih stikal in vtičnic je namreč zelo vezana na gradbeništvo. V času finančno-gospodarske krize so se investicije v nove objekte močno zmanjšale, posledično so žal propadla tudi številna gradbena podjetja. Posledice finančno-gospodarske krize se še danes čutijo tudi v poslovanju številnih kupcev, s katerimi posluje podjetje Elektromaterial Lendava d. d. Zaradi likvidnostnih težav in pomanjkanja investicij so namreč številni kupci zožili prodajni asortiment in poslujejo z manjšimi, bolj racionalnimi zalogami. Kljub temu pa je po podatkih iz letnih poročil razvidno, da podjetju Elektromaterial Lendava d. d. prihodki v tem času niso upadli in so se v zadnjih treh letih celo močno povečali. Poleg permanentnih racionalizacij, ki jih izvajajo v podjetju in razvoja novih produktov ter širitve

prodajno-proizvodnega asortimenta, pa so ključni razlogi za uspešno poslovanje zadnjih nekaj let v pridobivanju novih kupcev in predvsem novih trgov, kar tudi potrjuje tezo, da je smiselno, da podjetje tudi v prihodnje izvaja aktivnosti za vstopo na nove trge.

Moja naloga v diplomskem delu je bila poiskati možnosti uspešnega vstopa in trženja na poljskem trgu. Trg Poljske je namreč eden izmed večjih trgov, kjer trenutno podjetje Elektromaterial Lendava d. d. ne trži svojih produktov. Razlog je predvsem v prenehanju sodelovanja s partnerjem izpred dveh let, ki pa je imel sklenjen dogovor o ekskluzivi. Ker pa je poslovni partner zašel v poslovne težave, se je preusmeril v izvajanje drugih poslovnih aktivnosti in je posledično prekinil sodelovanje s podjetjem Elektromaterial Lendava d. d. Ta primer kaže tudi eno izmed velikih slabosti, če podjetje kateremu izmed partnerjev zaupa ekskluzivno zastopanje za prodajo njihovih izdelkov na določenem trgu. Ker je bila dana ekskluziva za trženje, niso iz podjetja Elektromaterial Lendava d. d. iskali novih kupcev in niso izvajali nekaj let nobenih komercialnih in promocijskih aktivnosti na tem trgu. Ob prenehanju sodelovanja s partnerjem, ki je imel več let ekskluzivno pravico trženja na poljskem trgu, pa so v podjetju Elektromaterial Lendava d. d. tako ostali brez vseh tržnih in cenovnih analiz, ažurnih naslovov potencialnih partnerjev in ostalih podatkov, pomembnih za izvajanje komercialnih aktivnosti na tem trgu za pridobivanje novih kupcev.

Na podlagi izvedenih raziskav in analiz ugotavljam, da je Poljska izredno velik trg z velikim tržnim potencialom, saj je z 38 milijoni prebivalcev na šestem mestu po številu prebivalcev v Evropi, kar predstavlja kar 7,4 % vseh prebivalcev Evrope. Na podlagi izdelane analize ocenjujem, da je na poljskem trgu dolgoročno potencial za prodajo inštalacijskih stikal in vtičnic podjetja Elektromaterial Lendava d. d. v višini 1,23 mio EUR. Slaba stran poljskega trga pa je, da je zaradi velikosti ta trg zelo zanimiv za proizvajalce iz celega sveta, kar pomeni, da ja na trgu prisotna zelo močna globalna konkurenca. Nadaljnja ovira za uspešno prodajo je prisotnost domačih proizvajalcev, ki imajo že zaradi svoje zgodovine določeno prednost, prepoznavnost in zaupanje na poljskem trgu. Dodatna težava pa je strategija trženja velikih globalnih koncernov, kot sta Legrand in Schneider, ki sta na trg lansirala nekaj nizko cenovnih produktov, ki so sicer manj kakovostni, vendar pa se uspešno tržijo zaradi prepoznavnosti in moči teh globalnih blagovnih znamk.

Po drugi strani pa ugotavljam, da so ključne prednosti podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za uspešen nastop na poljskem trgu lastna proizvodnja z oddelkom orodjarne, ki poleg izdelave novih orodij omogoča takojšnje reagiranje in popravila morebitnih zastojev v proizvodnji, velika širina prodajnega asortimenta (15 različnih serij inštalacijskih stikal in vtičnic), zagotavljanje visokega nivoja kvalitete s pridobljenimi ustreznimi certifikati ter fleksibilnost v smislu prilagajanja individualnim zahtevam in pričakovanjem posameznih kupcev.

Z namenom, da bi diplomsko delo bilo v praksi čim bolj uporabno za podjetje Elektromaterial Lendava d. d. sem pri izdelavi načrta trženja poiskal preko spleta tudi

številine potencialne kupce na trgu Poljske (veletrgovce oziroma grosiste ter trgovske centre s tehničnim blagom oziroma t. i. »naredi si sam« trgovske hiše). Poleg tega sem izdelal primerjavo cen konkurenčnih izdelkov ter podal priporočilo za cenovno pozicioniranje izdelkov Elektromaterial Lendava d. d. na poljskem trgu. Za učinkovit dostop do kupcev na Poljskem pa sem na koncu pripravil še konkreten predlog akcijskega načrta trženja.

Ključnega pomena za dolgoročni razvoj in uspeh podjetja Elektromaterial Lendava d. d. je, da raste in si pridobiva ugled na mednarodnem trgu. Kljub vsem oviram in tveganjem je zato pomemben tudi vstop na poljski trg. Elektromaterial Lendava d. d. pa je podjetje, ki mu soočenje z novim trgom in konkurenco predstavlja izziv, za katerega verjamem, da ga bodo, glede na ves svoj potencial, znanje, večletne izkušnje in konkurenčne prednosti, tudi uresničili.

LITERATURA IN VIRI

1. Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. (2000). Marketing communications and product performance: innovative vs non-innovative new retail financial products. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 27–41.
2. Blanc, I. (2003). *Ravnanje projektov uvajanja novih izdelkov s primerom podjetja Žito Gorenjka* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. *CENEO.pl – GNIZDA ELEKTRYCZNE*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ceneo.pl/Gniazda_elektryczne
4. Chang, H. F., & Luo, C. M. (2010). Analyze innovation strategy of technical-intensive industries: scenario analysis viewpoint. *Business Strategy Series*, 11(5), 302–307.
5. Daily, M. C., Certo, S. T., & Dalton, R. D. (2000). International experience in the executive suite: the path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21(4), 515–523.
6. Dion, M. (2013). Uncertainties and presumptions about corruption. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 412–426.
7. Elektromaterial Lendava d. d. (2011). *Poslovni načrt – avtomatska linija za sestav mehanizma brezvijačne vtičnice*. Lendava: Elektromaterial Lendava d. d.
8. Elektromaterial Lendava d. d. (2014). Letno poročilo podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za leto 2013. Lendava: Elektromaterial Lendava d. d.
9. Elektromaterial Lendava d. d. (2015). Letno poročilo podjetja Elektromaterial Lendava d. d. za leto 2014. Lendava: Elektromaterial Lendava d. d.
10. Elektromaterial Lendava d. d. (2015). Poslovnik kakovosti podjetja Elektromaterial Lendava d. d. Lendava: Elektromaterial Lendava d. d.
11. Elektromaterial Lendava d. d. (b. l.). O podjetju. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.elektromaterial.si/si/podjetje>
12. Evropska unija. (b. l.). *EUROPA: Osnovne informacije o EU: Dejstva in podatki: Življenje v EU*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_sl.htm
13. Gabrielsson, J., Politis, D., & Dahlstrand, Å. L. (2014). Categorization and Analysis of Academic Patents: Developing a Framework to Examine Differences in Technology, Opportunity, and Commercialization Characteristics. Katz J., Corbett A. C. (ur), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. (str. 169–195). b. k.: Emerald Group Publishing Limited.
14. Gardner, D. M., Lee, M., & Wilkinson, I. (b.l.). A contingency approach to marketing high technology products. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1053–1077.

15. Hartwell, C. A., & Michael, B. (2015). A helping hand: examining the effect of foreign banks on the business environment. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 875–895.
16. Jovanova, A. (2011, 27. april). Do strategije podjetja s SWOT analizo. Mladi podjetnik. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo>
17. Karaduman, H. A., & Gonel, F. (2016). Dirty industries' competitiveness in EU's new members. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(3), 224–233.
18. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje: analoza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (2nd ed.). Ljubljana: Slovenska knjiga.
19. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). Ljubljana: GV založba.
20. Morgan, R. E., Strong, C. A., & McGuinness, T. (2003). Product-market positioning and prospector strategy: An analysis of strategic patterns from the resource-based perspective. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1409–1439.
21. Myszevski, J. M. (2015). No time for quality. *The TQM Journal*, 27(4), 435–449.
22. Pleintner, J. H. (1997). Globalization and entrepreneurship: Entrepreneurs facing the ultimate challenge. *Journal of Enterprising Culture*, 5(1), 27–55.
23. Podjavoršek, M (b. l.). Projekt – Koncept poslovanje! Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187
24. Rohland, P. (2002, februar). Good Timing Marketing Projects that Hit the Mark. Project Management Institut. Najdeno na 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.pmi.org/learning/library/good-timing-marketing-projects-hit-mark-4489>
25. Rudawska, E. D. (2014). Customer loyalty towards traditional products – Polish market experience. *British Food Journal*, 116(11), 1710–1725.
26. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
27. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
28. Talić, E. (2010). *Načini vstopa malih in srednje velikih podjetij na mednarodne trge* (diplomsko delo). Nova Gorica: Poslovno tehniška fakulteta.
29. Weis, L. (2008). *Trženje in tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
30. Yaganeh, H. (2016). An examination of the conditions, characteristics, and strategies pertaining to the rise of. *European Business Review*, 28(5), 600–626.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Število prebivalcev v posameznih državah EU.....	1
PRILOGA 2: Seznam potencialnih kupcev	2

PRILOGA 1

Tabela 1: Število prebivalcev v posameznih državah EU

Država	Skupaj prebivalcev	Delež prebivalcev v odstotkih	BDP/prebivalca v EUR – 2014
Malta	429.344	0,08%	18.600
Luksemburg	562.958	0,11%	96.048
Ciper	847.008	0,17%	20.500
Estonija	1.313.271	0,26%	14.800
Latvija	1.986.096	0,39%	12.100
Slovenija	2.062.874	0,41%	18.100
Litva	2.921.262	0,57%	12.400
Hrvaška	4.225.316	0,83%	10.200
Irska	4.628.949	0,91%	40.200
Slovaška	5.421.349	1,07%	13.900
Finska	5.471.753	1,08%	37.400
Danska	5.659.715	1,11%	45.600
Bolgarija	7.202.198	1,42%	5.800
Avstrija	8.576.261	1,69%	38.500
Švedska	9.747.355	1,92%	44.300
Madžarska	9.855.571	1,94%	10.500
Portugalska	10.374.822	2,04%	16.600
Češka	10.538.275	2,07%	14.700
Grčija	10.858.018	2,14%	16.300
Belgija	11.258.434	2,21%	36.000
Nizozemska	16.900.726	3,32%	38.900
Romunija	19.870.647	3,91%	7.500
Poljska	38.005.614	7,47%	10.700
Španija	46.449.565	9,14%	22.800
Italija	60.795.612	11,96%	26.600
Združeno kraljestvo	64.875.165	12,76%	34.400
Francija	66.415.161	13,06%	32.400
Nemčija	81.197.537	15,97%	35.200
Skupaj prebivalcev	508.450.856	100%	

Vir: Evropska unija, Življenje v EU, 2016

PRILOGA 2

Tabela 2: Seznam potencialnih kupcev

Zap. št.	Potencialni kupci / naslov	Spletni naslov
1.	Elektro Zysk Sp. z o.o. ul. Barwnikowa 28 Zgierzu 95-100	www.elektrozysk.pl
2.	Elhurt-Elmet Sp. z o.o. ul. Baranowicka 115 15-501 Białytyk	www.elektropasaz.pl
3.	ELMAX Sp. z o.o. Sp. k. ul. Fabryczna 2D 20-301 Lublin	www.centrumelektryki.pl
4.	GAMA SP. Z O.O. ul. Mostów 22, 05-408 Wola Ducka	www.elektryk.pl
5.	Elektromag Sp. z o.o. ul. Połczyńska 115 B 01-303 Warszawa	www.elektromag.pl
6.	ETI POLAM Sp. z o.o. Ul. Jana Pawła II 18 06-100 Pułtusk,	www.etipolam.com.pl
7.	Elektro Zysk Sp. z o.o. ul. Barwnikowa 28, 95-100 Zgierz	www.elektrycznie.pl
8.	Projekt Automatyka i Elektrotechnika Sp. z o.o. Ul. Budowlanych 16, 45-121 Opole	www.230volt.pl
9.	Automatyka - Krzysztof Białowas Kazimierzówka 37 21-040 Świdnik	www.elektrykasklep.pl
10.	BUDOCENTRUM Marek Wołoszyn ul. Osadnicza 19b/8 65-785 Zielona Góra	www.budocentrum.pl
11.	Ostrowski handel INTERNETOWY Sp. z o.o. ul. Bieniewicka 43 05-870 Błonie	www.dobregniazdka.pl
12.	Webgrind Łukasz Tymiński ul. Szosa Okrężna 8B/21 87-100 Toruń	www.gniazdka.eu
13.	Inergia Sp. z o. o. ul. Budolana 9 20-269 Lublin	www.lumenpro.pl
14.	PPUH "Elektryk" ul. Częstochowska 24 ,42-100 Kłobuck	www.ihe24.pl
15.	elektro-hurt.com Garncarek Malwina ul. Wańkowicza 15, 55-010 Radwanice k.Wrocławia	www.elektro-hurt.com/

Vir: CENEO, 2016