

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOŽNOSTI PRODORA ELAN INVENTE NA ITALIJANSKI TRG

Ljubljana, maj 2009

TEA RESMAN

IZJAVA

Študent/ka Tea Resman izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETJE ELAN INVENTA	2
1.1 Kratka predstavitev podjetja.....	2
1.2 Prodajni program.....	2
2 ANALIZA OKOLJA ITALIJE	6
2.1 Ekonomsko okolje.....	7
2.1.1 Gospodarska rast in inflacija	7
2.1.2 Zunanja trgovina	8
2.2 Politično-pravno okolje.....	10
2.3 Socio-kulturno okolje.....	11
2.4 Demografsko-fizično okolje.....	13
3 ANALIZA KONKURENCE.....	14
3.1 Analiza konkurentov	14
3.1.1 Proizvajalci športne opreme	15
3.1.2 Proizvajalci izvlečnih tribun.....	17
3.1.3 Proizvajalci pregradnih sten	17
3.2 Porterjev model konkurence v panogi.....	18
3.2.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji.....	18
3.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	21
3.2.3 Pogajalska moč kupcev	22
3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	22
3.2.5 Grožnje substitutov	23
4 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA ELAN INVENTA NA ITALIJANSKI TRG	23
5 ANALIZA POTENCIALNIH KUPCEV ELAN INVENTE NA ITALIJANSKEM TRGU	25
6 TRŽENJSKA STRATEGIJA ELAN INVENTE NA ITALIJANSKEM TRGU	27
6.1 Izdelek	28
6.1.1 Športna oprema	28
6.1.2 Tribune	29
6.1.3 Pregradne stene	29
6.1.4 Garancija in servisiranje.....	30
6.2 Cena.....	30
6.3 Tržne poti	32
6.4 Tržno komuniciranje	33
6.4.1 Sejemski nastopi.....	35
6.5 Ljudje	38
6.6 Izvedba storitve	39
6.7 Fizični dokazi	40
SKLEP.....	40
LITERATURA IN VIRI	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Delež prodaje Elan Invente na domačem in tujem trgu v obdobju 2004–2007	5
Slika 2: Delež prodaje na tujih trgih po posameznih državah v obdobju 2004–2007	6
Slika 3: Največje uvoznice športne opreme v Italijo v obdobju 2006–2008	10
Slika 4: Tržna pot izdelkov Elan Inventa na italijanski trg	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnje rasti obsega prodaje Elan Invente v obdobju 2005–2007	5
Tabela 2: Pomembnejši kazalci makroekonomskega okolja Italije v obdobju 2006–2008	7
Tabela 3: Blagovna menjava med Slovenijo in Italijo v obdobju 2003–2008	9
Tabela 4: Deset največjih uvoznic športne opreme v Italijo za leto 2008	9
Tabela 5: Prikaz porabe finančnih sredstev za tržno komuniciranje v obdobju 2009 –2011	38

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev športne opreme	1
Priloga 2: Slikovna primerjava nekaterih izdelkov športne opreme Elan Invente in konkurentov na italijanskem trgu	2
Priloga 3: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev izvlečnih tribun	5
Priloga 4: Slikovna primerjava tribun Elan Invente in konkurentov na italijanskem trgu	6
Priloga 5: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev pregradnih sten	7
Priloga 6: Slikovna primerjava pregradnih sten Elan Invente in konkurentov na italijanskem trgu	8
Priloga 7: Predlog odprtega tipa sejemske postavitve	9
Priloga 8: Predlog zaprtega tipa sejemske postavitve (prikaz s strani)	9
Priloga 9: Predlog zaprtega tipa sejemske postavitve (prikaz z vrha)	10
Priloga 10: Predlog delno/pogojnega odprtega/zaprtega tipa sejemske postavitve – varianta 1 ..	10
Priloga 11: Predlog delno/pogojnega odprtega/zaprtega tipa sejemske postavitve – varianta 2 ..	11
Priloga 12: Predlog delno/pogojnega odprtega/zaprtega tipa sejemske postavitve – varianta 3 ..	11

UVOD

Širjenje prodaje ali poslovanja na tuje trge ali z eno besedo internacionalizacija je postala primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnosti v 21. stoletju. Širitev poslovanja preko meja ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja in prinaša dobičke njihovim lastnikom. Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zato, da bi našla nove kupce za svoje izdelke ali storitve, da bolje izkoristijo prednosti svojih zmožnosti in virov in da razpršijo poslovna tveganja na širši trg. Z razvojem novih tehnologij in kontinuiranim zmanjševanjem vladnih ovir se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnje. Vprašanje pa je, kako naj mala in srednje velika podjetja prodirajo na tuje trge in kateri načini so zanje najbolj primerni ter seveda tudi donosni.

Za slovensko gospodarstvo je poleg majhnosti v primerjavi z drugimi državami značilna tudi visoka izvozna usmerjenost. Tudi na splošno je znano, da so podjetja iz majhnih držav predvsem zaradi majhnosti domačega trga bolj izvožno usmerjena in da se pomena izvoza na svoje poslovanje in delovanje zavedajo bolj kot podjetja večjih držav.

Poslovanje na tujem trgu še dodatno povečuje prodajo in dobičkonosnost, utrjuje pozicijo podjetja na izvoznih trgih, diverzificira poslovanje in zmanjšuje tveganje. Kljub pozitivnim učinkom mednarodnega poslovanja pa je za nekatera sam proces internacionalizacije zahteven, seznanjenost s priložnostmi na tujih trgih nizka, stroški previsoki, izbira možnosti vstopa pa težka.

Cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti, kakšne možnosti ima Elan Inventa delovati na italijanskem trgu, ki je za to podjetje zaenkrat še dokaj neosvojeno. Predvsem pa bom ob iskanju podatkov, opravljenih primernih analizah in intervjujih skušala Elan Inventi poiskati, kateri njihov izdelek oziroma skupina izdelkov je najbolj potencialna za trg sosednje države.

Po uvodni predstavitvi podjetja bosta sledili dve analizi, in sicer analiza okolja Italije in analiza konkurence. To slednje poglavje diplomske naloge je za naše podjetje med pomembnejšimi, saj je pred vstopom na katerikoli nov trg zelo pomembno predhodno znanje o že obstoječi in morebitni potencialni konkurenci na tem trgu. Zadnji dve poglavji pa sta namenjeni strategiji vstopa Elan Invente na italijanski trg in trženjski strategiji. Glede na to, da je naše podjetje med drugim tudi storitveno, bo trženjska strategija predstavljena v razširjeni obliki, to se pravi s 7P-ji.

1 PODJETJE ELAN INVENTA

1.1 Kratka predstavitev podjetja

Elan je slovenska blagovna znamka, ki je na področju izdelkov za šport in prosti čas med vodilnimi na svetu, hkrati pa kupcem z inovacijami, tehnično dovršenostjo izdelkov, njihovo visoko kakovostjo zagotavlja pošteno vrednost za vloženi denar (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008).

Podjetje Elan Inventa je kot vrhunski proizvajalec ter ponudnik opreme in storitev pri opremljanju športnih objektov predvsem na slovenskem trgu prisotno že več kot 60 let. Začetki izdelovanja športnega orodja Elan segajo v leto 1945, z ustanovitvijo Elana. Največji razcvet je bil v sedemdesetih in osemdesetih, ko je bil Elan opremljevalec: svetovnega prvenstva v gimnastiki (leta 1970 v Ljubljani), mediteranskih iger (leta 1979 v Splitu), evropskega prvenstva (leta 1969 v Beogradu), evropskega prvenstva v dviganju uteži (leta 1980 v Beogradu) ter univerzijade (leta 1987 v Zagrebu) (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008).

Pod blagovno znamko Elan je opremljenih več kot 2000 športnih objektov doma in v tujini. Največje reference so (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008):

- športna dvorana Zlatorog v Celju: opremljena v sklopu štirih dvoran za 6. evropsko prvenstvo – Slovenija 2004. To dvorano je Elan Inventa opremila s pomičnimi tribunami za 1500 gledalcev, z nepremičnimi sedeži za 3500 gledalcev ter rokometnimi goli in zaščitnimi mrežami;
- športna dvorana Arena v Beogradu: opremljena za Evropsko prvenstvo v košarki – Srbija in Črna gora 2005. Za to dvorano je Elan dobavil zaščitne mreže, premične koše in tunele;
- športna dvorana Morača v Črni gori: ravno tako opremljena za Evropsko prvenstvo v košarki – Srbija in Črna gora 2005. V Morači je Elan dobavil kompletno opremo za dvorano in je do danes verjetno največji projekt Elan Invente;
- športna dvorana Boris Trajkovski v Skopju: v začetku leta 2008 dvorana opremljena z Elanovimi teleskopskimi tribunami in ostalo športno opremo.

1.2 Prodajni program

Prodajni program Elan Invente je zelo razvejan in pokriva celotno opremo športnih dvoran, šolskih telovadnic in zunanjih igrišč. V grobem sem ga razdelila v tri sklope (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008):

- tribune:
 - teleskopske tribune

- demontažne tribune
- omarne tribune
- prevozne tribune
- pregradne stene:
 - električna dvižna dvoplastna
 - električna dvižna kombinirana
 - električna dvižna mrežna
- športna oprema:
 - športne igre:
 - košarka (konstrukcije, obroči, plošče, žoge)
 - odbojka (stojala, mreže in žoge)
 - rokomet (goli, mreže, žoge in vozički za gole)
 - nogomet (goli, mreže in žoge)
 - badminton (stojala, mreže, loparji in žogice)
 - namizni tenis (mize, loparji in žogice)
 - uni stojalo (stojala in mreže)
 - telovadna oprema:
 - plezala (letveniki, druga plezala, plezalne stene)
 - gimnastična oprema (bradlje, koze, odrivne deske, trampolini, gredi, klopi krogi na vrveh, vtični drog)
 - oprema 1. triade
 - blazine
 - ostala oprema
 - zaščitne mreže in stenske obloge:
 - zaščitna mreža sten
 - zaščitna mreža oken
 - mehka zaščita sten
 - dodatni program:
 - otroška igrišča
 - športni podi
 - športni semaforji
 - fitnes oprema
 - igrišča za golf
 - demontažne dvorane
 - zarisovanje športnih igrišč

Vsaka šola poleg učilnic potrebuje tudi pokrite in zunanje športne površine ustreznih dimenzij, njihova oprema pa mora ustrezati vsem mednarodnim standardom, čeprav na njih ni mogoče izvajati uradnih meritev. Za podjetje Elan Inventa sta velikega pomena varnost in uporabnost izdelkov. Proizvodi, ki se vgrajujejo v športne objekte, morajo zagotavljati visoko stopnjo varnosti in enostavno uporabo. Strokovna montaža je poleg preostalih varnostno tehničnih parametrov pogoj za proizvajalčevo garancijo izdelka. Naše podjetje je skozi leta izkušenj pridobilo naslednje certifikate (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008):



ISO 9001:2000 - sistem zagotavljanja kakovosti. Kot vrhunskemu ponudniku opreme in storitev pri opremljanju športnih objektov certifikat ISO potrjuje kvaliteto izdelkov in storitev ter zagotavlja zaupanje v nakup.



FIBA - Elan je postal uradni FIBA tehnični partner za področje teleskopskih tribun. Dokaz več, da so izdelki kvalitetni in namenjeni tudi najvišjemu rangu tekmovanj. Prav tako Elanove stropne in zidne košarkarske konstrukcije ustrezajo vsem FIBA standardom, za katere je bil izdan ustrezen certifikat FIBA Associate agreement.



TÜV - tehnično varnostni certifikati izdelka. Elan Inventa je tudi edino podjetje v tem delu Evrope, ki ima vse glavne izdelke uradno certificirane, kar pomeni, da so v skladu z mednarodnimi standardi (SIST EN), kar je tudi pogoj za nastopanje na tujih trgih.



CERTIFIKATI O SKLADNOSTI - tehnično varnostni certifikati izdelka Biotehnične fakultete.



EN 729 – certificiran sistem kakovosti v varilstvu. Usposobljenost za izdelavo kovinskih konstrukcij in kovinskih konstrukcij za športna orodja.



IHF

Poleg izdelkov z blagovno znamko Elan pa podjetje svojim kupcem nudi kvalitetne storitve svetovanja, načrtovanja in projektiranja, montažo, servis, 3D animacije ter izdelavo po evropskih standardih. Cilj diplomske naloge je ugotoviti, s katerim prodajnim sklopom oziroma sklopi in ostalimi storitvami ima Elan Inventa največ možnosti za prodor na italijanski trg.

V podjetju, ki ga že več kot štiri leta uspešno vodi direktor Miloš Šter, je redno zaposlenih 15 oseb in še nekaj zunanjih sodelavcev. Največja in najbolj opazna rast podjetja je bila leta 2005, saj je bila stopnja rasti obsega prodaje kar 149 %, naslednje leto je sledil manjši padec, vendar pa je bila lanska stopnja rasti zopet visoka, nekaj več kot 30 % večji obseg prodaje v primerjavi z letom 2006.

Tabela 1: Stopnje rasti obsega prodaje Elan Invente v obdobju 2005–2007

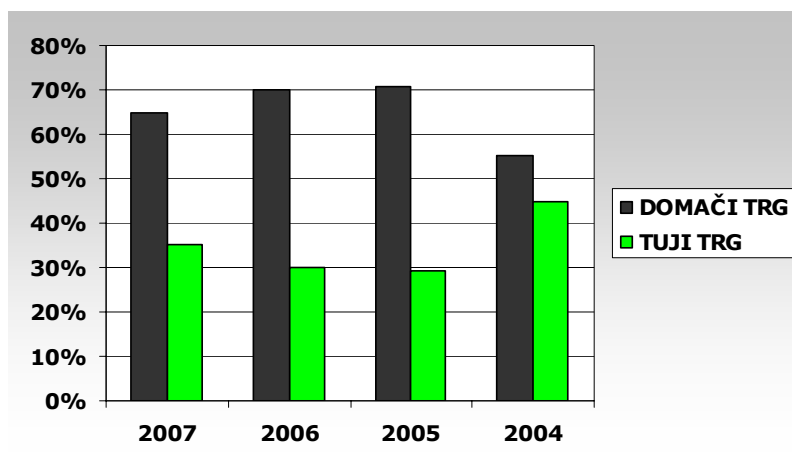
Kazalnik/Leto	2005	2006	2007
Rast obsega prodaje (v %)	149	-12	31

Vir: Interni podatki podjetja Elan Inventa, 2008.

Že od zgodnjih začetkov je podjetje s svojo ponudbo prisotno tudi na tujih trgih. Seveda so večinski delež na teh trgih prispevale države bivše Jugoslavije, kar se je do začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja smatralo za domači trg. Vendar je v tem času Elanu uspelo pridobiti ogromno dobrih referenc, zaradi katerih s temi državami dobro posluje tudi po osamosvojitvi Slovenije.

V zadnjih letih je Elan Inventa vedno bolj prisotna na tujih trgih, vendar pa je večji del prodaje še vedno namenjen domačemu trgu. Iz spodnjega grafa je razvidno, da se delež domače prodaje v zadnjih štirih letih giblje med 55 % v letu 2004 in 71 % v letu 2005.

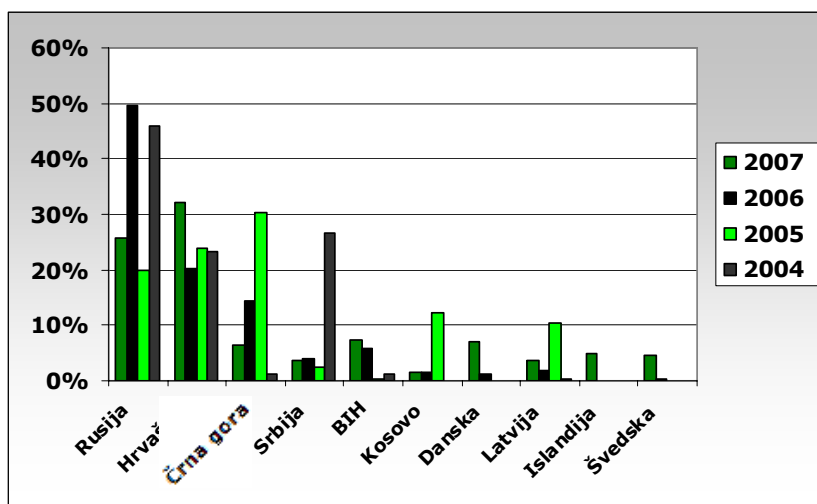
Slika 1: Delež prodaje Elan Invente na domačem in tujem trgu v obdobju 2004–2007



Vir: Interni podatki podjetja Elan Inventa, 2008.

Kot je že zgoraj omenjeno, je podjetje izmed tujih trgov najbolj osvojilo trge bivše skupne republike, kjer je blagovna znamka Elan že vrsto let dobro poznana in priznana. Največji delež prodaje na tujih trgih pa pripada Rusiji, v letu 2005 je le-ta znašal kar 50 %. Tukaj je podjetje prisotno predvsem z izdelki za športne igre, telovadno opremo in omarnimi tribunami. Zadnja leta pa je opazen prodor tudi v druge evropske države – prisotnost v nekaterih skandinavskih državah (Danska, Islandija in Švedska) s teleskopskimi tribunami Elan.

Slika 2: Delež prodaje na tujih trgih po posameznih državah v obdobju 2004–2007



Vir: Interni podatki podjetja Elan Inventa, 2008.

2 ANALIZA OKOLJA ITALIJE

Poslovno okolje podjetja v mednarodnem poslovanju je mnogo bolj kompleksno kot pa poslovno okolje podjetja, ki se s poslovanjem na tujih trgih ne ukvarja (Malhotra, 1999, str. 718). Analiza okolja podjetja je zato ob vstopih na tuje trge ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, še toliko bolj pomembna, ker gre pri tem za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28). Eno od preprostejših analitičnih orodij, s pomočjo katerega preučujemo gospodarsko in politično situacijo, v kateri se država nahaja, je PEST analiza. PEST je akronim za analizo političnih, ekonomskih, socialnih in tehnoloških dejavnikov, ki se uporabljajo za oceno okolja, s katerim se nova ali že obstoječa organizacija sooča.

Poslovno okolje podjetja v delimo na dve okolji, to sta zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima bistvenega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 1999, str. 1).

Zunanje okolje pa se nato deli še na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Prvo vključuje splošne naravne, kulturne, politično-pravne dejavnike, ki imajo na podjetje bolj posreden in dolgoročen vpliv (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

Notranje okolje pa predstavljajo dejavniki znotraj podjetja. Med spremenljivke notranjega okolja spadajo narava, organizacija ter kultura podjetja (Jaklič, 1999, str. 1). Nanje podjetje lahko in mora vplivati (Pučko, 1999, str. 133).

Podjetje Elan Inventa šele vstopa na italijanski trg in je zelo pomembno, da pozorno prouči dejavnike, ki so prisotni v tem okolju. Vsak dejavnik je potrebno upoštevati in obravnavati, saj le

na takšen način lahko pripelje podjetje do uspešnega delovanja. Širše okolje se lahko zelo hitro, večinoma popolnoma nepričakovano, spreminja. Pojavljajo se novi konkurenti, vedno strožji predpisi, vladne zahteve ... Ravno tako mora podjetje te spremembe čim prej zaznati, jih analizirati in pravilno upoštevati pri svojem poslovanju.

2.1 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje je glavni faktor tržnega potenciala in tržnih priložnosti. Vidna odstopanja na nacionalnih trgih izvirajo iz ekonomskih razlik. Dohodek in bogastvo državljanov določene države sta tudi pomembna, saj določata kupno moč prebivalstva (Hollensen, 2004, str. 189).

»Italija se po višini BDP (2.101,4 milijarde dolarjev v letu 2007) med vsemi državami na svetu uvršča na sedmo mesto. Glede na višino izvoza je na šestem mestu na svetu. Zaradi geografske, kulturne in kulinarične pestrosti velja za državo, v kateri je kakovost življenja najvišja« (Izvozno okno, 2008).

Tabela 2: Pomembnejši kazalci makroekonomskega okolja Italije v obdobju 2006–2008

	2006	2007	2008
BDP (v mlrd USD)	1.859,9	2.101,4	2.489,8
BDP per capita (v USD)	32.012	36.167	42.854
Rast BDP (v %)	1,9	1,4	0,3
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,2	2,0	3,8
Uvoz blaga (v mlrd USD)	430,6	498,1	580,0
Izvoz blaga (v mlrd USD)	418,1	502,4	577,2
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	6,5	4,5	1,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	6,1	4,0	-0,4
Slovenski izvoz (v mio EUR)	2.163,5	2.565,4	1.278,2
Slovenski uvoz (v mio EUR)	3.415,1	3.926,8	2.145,3

Opomba: podatki za leto 2008 so projekcija.

Vir: Izvozno okno, 2008.

2.1.1 Gospodarska rast in inflacija

»Italijanska gospodarska rast, ki je že več kot desetletje najnižja v EU, se je v letu 2007 ponovno znižala in znašala 1,4 odstotka. V letu 2008 se italijansko gospodarstvo zaradi svetovne finančne krize dodatno ohlaja, zato bo rast BDP še nižja – po ocenah bo znašala le 0,3 odstotka. Domače povpraševanje se bo v letu 2008 znižalo za 0,1 odstotka, v okviru njega pa tudi zasebna poraba, ki v BDP predstavlja okoli 60 odstotkov in bo po ocenah nižja za 0,1 odstotka. Rast domačega povpraševanja zavirajo slabši pogoji kreditiranja ter višje obrestne mere za posojila

gospodinjstvom in podjetjem. Poleg naštetega na zasebno porabo v letu 2008 vplivajo še višje cene hrane in energije ter višji stroški hipotekarnih posojil. Industrijska proizvodnja se bo v letu 2008 po ocenah znižala za 0,7 odstotka. Rast izvoza blaga in storitev zavira nižje tuje povpraševanje ter močan evro. Rast BDP bo ostala nizka tudi v letu 2009, ko bo po napovedih znašala 0,4 odstotka, lahko pa se zgodi, da bo negativna« (Izvozno okno, 2008).

»Inflacija se bo v letu 2008 zaradi visokih svetovnih cen nafte in hrane zvišala za 1,8 odstotne točke in bo po ocenah v povprečju znašala 3,8 odstotka, v letu 2009 pa se bo znižala na napovedanih 2,7 odstotka. Inflacijske pritiske bo predstavljala tudi višja rast plač. Zaposlenost se je v zadnjih letih vztrajno povečevala (predvsem v storitvenem sektorju), zato je brezposelnost do leta 2007 upadala, gospodarska recesija pa bo v letih 2008 in 2009 vplivala na zvišanje brezposelnosti. Razlike med severom in jugom Italije se znižujejo, vendar ostajajo velike – brezposelnost je na revnejšem jugu države trikrat višja kot na severu. Za Italijo je značilen tudi nizek delež zaposlenih žensk ter obsežna črna ekonomija« (Izvozno okno, 2008).

2.1.2 Zunanja trgovina

»Potem ko je zunanjetrgovinska bilanca v letu 2007 beležila nizek presežek, se ocenjuje, da se bo v letu 2008 ponovno prevesila v primanjkljaj, kljub temu da bo rast izvoza blaga in storitev višja od rasti uvoza. V prvih petih mesecih leta 2008 je zunanjetrgovinski primanjkljaj znašal 6,2 milijarde evrov, bil pa je posledica visokih svetovnih cen nafte in surovin. Izvoz je tekom leta naraščal, rast uvoza pa se je zaradi nižje rasti domačega povpraševanja začela zmanjševati. Najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica Italije je Nemčija, na katero odpade dobrih 13 odstotkov izvoza in skoraj 17 odstotkov uvoza. Poslabšanje v zunanjetrgovinski in v dohodkovni bilanci bo vplivalo na povečanje primanjkljaja na tekočem računu plačilne bilance. Ta bo v letu 2008 po ocenah predstavljal 2,8 odstotka BDP« (Izvozno okno, 2008).

Slovenija s svojim deležem na italijanskem trgu ne igra bistvene vloge, kar je, glede na našo majhnost, razumljivo. V prvem polletju leta 2008 so bile največje postavke v slovenskem izvozu v Italijo naslednje: osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi, električna energija, surov aluminij, mleko ter smetana brez dodanega sladkorja, izdelki valjani iz nerjavečega jekla širine nad 600 mm in zračne ali vakuumske črpalke, zračni ali plinski kompresorji in ventilatorji. V uvozu iz Italije pa so v prvi polovici leta 2008 prevladovali naslednji proizvodi: olja, dobljena iz nafte in bituminoznih mineralov, motorna vozila za prevoz blaga, osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi, izolirani električni vodniki ter kabli iz optičnih vlaken, deli in pribor za traktorje, avtobuse in tovornjake ter umetni korund. Kakšna je bila vrednostno izražena menjava med državama v zadnjih šestih letih, je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 3: Blagovna menjava med Slovenijo in Italijo v obdobju 2003–2008

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)	Saldo (v mio EUR)
2003	1.478,10	2.239,04	-760,94
2004	1.663,91	2.672,70	-1.008,80
2005	1.818,47	3.013,53	-1.195,06
2006	2.163,47	3.415,09	-1.251,62
2007	2.265,42	3.926,81	-1.361,39
2008	1.278,21	2.145,30	-867,08

Opomba: podatki za leto 2008 so projekcija.

Vir: Statistični urad RS.

Iz spodje tabele je razvidno, da je v letu 2008 Italija največ športne opreme uvažala s Kitajske, katere delež celotnega uvoza predstavlja nekaj čez 30 %. Kitajski sledi Francija s 17 % deležem, nato pa Belgija, Nemčija, Avstrija, Slovaška, Tajvan, Slovenija, Pakistan in Velika Britanija.

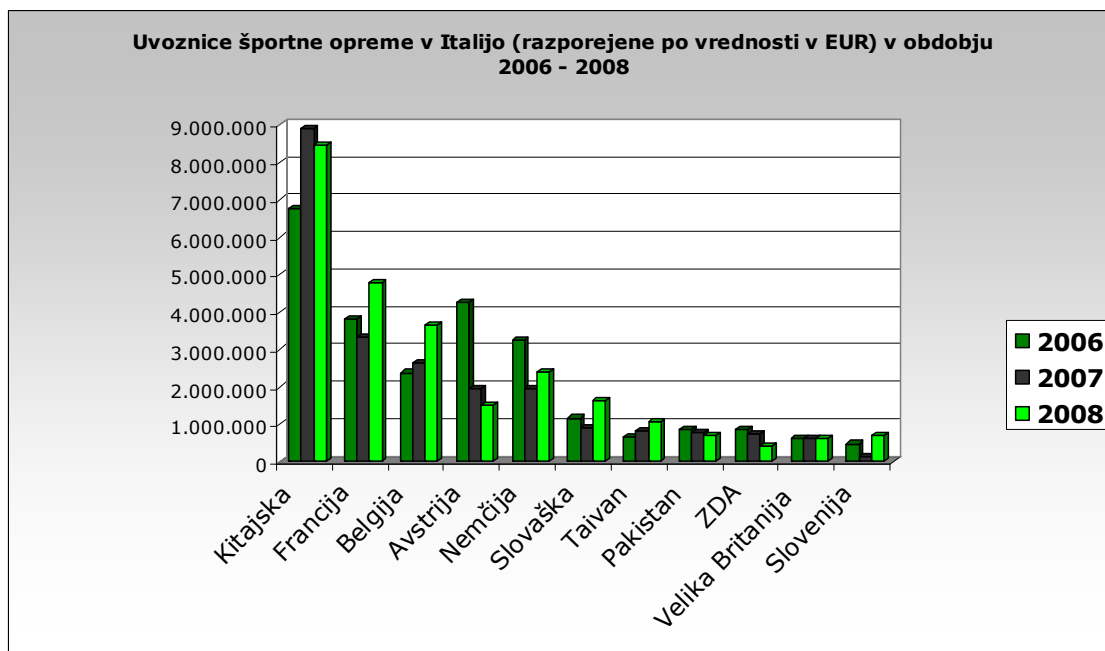
Tabela 4: Deset največjih uvoznih športne opreme v Italijo za leto 2008

Država	Uvoz (v EUR)	Delež celotnega uvoza
Kitajska	8.462.338	30,37 %
Francija	4.770.854	17,12 %
Belgija	3.658.005	13,13 %
Nemčija	2.393.997	8,59 %
Avstrija	1.491.783	5,35 %
Slovaška	1.629.535	5,85 %
Tajvan	1.064.013	3,82 %
Slovenija	687.582	2,47 %
Pakistan	683.601	2,45 %
Velika Britanija	609.293	2,19 %

Vir: Istat, 2008.

Še nekoliko bolj podrobno pa je gibanje deleža uvoza največjih uvoznih športne opreme na italijanski trg v obdobju med letoma 2006 in 2008 razvidno iz spodnjega grafa.

Slika 3: Največje uvoznice športne opreme v Italijo v obdobju 2006–2008



Vir: Istat, 2008.

2.2 Politično-pravno okolje

Pri odločanju za vstop na tuji trg politično tveganje velja za pomembnejši dejavnik. Managerji morajo stalno opazovati vlado, njeno politiko in stabilnost, da določijo možnost političnih sprememb, ki lahko škodljivo vplivajo na delovanje podjetja (Hollensen, 2004, str. 170).

»Italija je parlamentarna republika, poznana tudi po nestabilnih in kratkotrajnih vladah. Zaradi vpletenosti visokih politikov v korupcijo in goljufije je v začetku devetdesetih let večina tradicionalnih strank skoraj propadla, kar je na površje naplavilo medijskega mogotca Berlusconi. Na volitvah maja 2006 ga je s tesnim izidom premagal Romano Prodi, ki je oblikoval levsredinsko koalicijo (Unione). Njegova vlada ni bila dolgotrajna, saj so bile sredi aprila 2008 razpisane predčasne parlamentarne volitve, na katerih je Berlusconijeva desna koalicija ponovno prepričljivo zmagala. Novi italijanski premier je tako že tretjič postal Silvio Berlusconi. Predsednik države je Giorgio Napolitano, ki je bil maja 2005 izvoljen za mandat sedmih let« (Izvozno okno, 2008).

»Italija je kot ena od ustanovnih članic EU in zveze NATO ter naša sosednja država na političnem in gospodarskem področju med najpomembnejšimi slovenskimi gospodarskimi partnerji. S postopnim preseganjem in reševanjem odprtih dvostranskih vprašanj na temelju spoštovanja veljavnih mednarodnih pogodb sta državi v zadnjem obdobju vzpostavili intenziven partnerski odnos. Slednje bistveno krepi regionalno sodelovanje ter skupna prizadevanja pri zagotavljanju stabilnosti in varnosti v regiji, kjer tako Slovenija kot Italija enakopravno uveljavljata lastne dolgoročne cilje. Med zahodnimi zaveznicami je italijanska podpora našemu

vključevanju v evroatlantske integracije najbolj izrazita, saj izhaja tudi iz neposrednih regionalnih interesov Italije. Pomemben dejavnik v bilateralnih odnosih ostajata narodni manjšini. Ob dejstvu, da je italijanska vlada pripravila in v parlamentarni postopek predložila osnutek zakona o globalni zaščiti Slovencev, ki prvič predvideva tudi priznanje pravic Slovencev v Videmski pokrajini, je nesporno tudi dejstvo, da zakon še ni sprejet. Omenjeno odprto vprašanje bremeni, sicer dobre, dvostranske odnose med državama« (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2008).

Pomemben dejavnik politično-pravnega okolja za podjetje je tudi ozaveščenost potrošnikov, saj imajo le-ti dandanes vse več pravic. Z vidika podjetja Elan Invenite je pomembno, da potrošnikom prodaja prijazne izdelke, ki ne škodujejo njihovemu zdravju in so v ta namen tudi primerno označeni.

2.3 Socio-kulturno okolje

Razumevanje kupčevih osebnih vrednot in sprejetih norm obnašanja je pomemben dejavnik pri mednarodnem trženju (Hollensen, 2004, str. 212). Tržnikom razumevanje kulture in kulturnih razlik omogoča, da znajo tržiti posamezni skupini oziroma posamezniku pravi izdelek ali storitev na pravilen način. Pojem kultura je zelo obširen in v mednarodnem trženju predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki in odjemalci različnih kultur trgov oziroma držav (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 49).

V Italiji je uradni jezik italijanščina, poleg katerega je v nekaterih regijah ob meji prisotna tudi francoščina, nemščina in slovenščina. Po etnični sestavi je večina prebivalcev italijanske narodnosti, prisotnih pa je tudi pet narodnostnih manjšin (francoska, avstrijska, slovenska, albanska in grška manjšina). Verska struktura pa je naslednja: 90 % Italijanov je katoliške vere, ostalih 10 % pa protestantov, židov ali muslimanov (The World Factbook, 2008).

»Italijani so vesel narod, radi pojejo, se zabavajo, radi imajo svojo družino. Rekli boste, da je to lastnost vsakega naroda, vendar Italijani dajejo vsemu temu poseben pomen. Pojejo ob hrani, v avtu, ko se vozijo v službo, ko osvajajo ženske ... Petje spremlja njihova življenja in njihova življenja so skrita v pesmih starih in novih avtorjev. Toto Cotugno je v eni svojih pesmi tako zapisal: »lasciatemi cantare ... sono un Italiano vero« (pustite me peti ... sem pravi Italijan). In to drži kot pribito (Združenje managerjev Slovenije, 2009).

»Če obstaja nekaj, v čemer Italijani resnično uživajo, je to dobra hrana in najboljša kuhinja je za 99 odstotkov Italijanov prav domača kuhinja. V restavracijah so sposobni sedeti po več ur in navada je, da se med obedom zvrsti več krožnikov, od predjedi, prve jedi, druge jedi pa vse do deserta in »po-deserta«. Poleg domačega jedilnika pogosto radi poskušajo nove okuse. Kljub temu da radi eksperimentirajo z eksotično hrano, nič ne more prekositi krožnika dobrih testenin.

Čeprav so italijanske restavracije znane po vsem svetu in jih najdemo tudi tam, kjer Italijanov sploh ni, pa v Italiji sočasno z zadnjimi modnimi trendi cvetijo restavracije z razno »dietno« prehrano« (Združenje managerjev Slovenije, 2009).

Ker je Milano svetovna prestolnica mode, je ta vpliv viden po vsej Italiji. Versace, Armani in Gucci so imena, ki se znajdejo v skoraj vsaki omari Italijana, ki da nekaj nase. Če rek »obleka naredi človeka« kje res drži, je to v Italiji. Resen poslovnež nosi lepe čevlje in lepo obleko, po možnosti pa se na notranji strani skriva etiketa z znanim imenom. Pri tem sledijo zadnjim trendom modne industrije, informacije pa črpajo iz sveta znanih ljudi, televizije in modnega tiska. Vsak mora biti lepo oblečen, tega se učijo že kot otroci (Life in Italy, 2009).

Italijani imajo običajni delavnik z osmimi urami na dan. Delovni dan se ponavadi začne ob 9.00 in konča ob 18.00, med 13.00 in 14.00 je odmor za kosilo. Mesec avgust je mesec dopustov in v tem obdobju so poslovni dogodki upočasnjeni ali ustavljeni.

»Italijanski poslovneži prisegajo na prijateljstva. Zato je priporočljivo, predvsem pri pomembnejših poslih, kmalu preiti z vikanja na tikanje. Če nam to ne uspe, pomeni, da imamo težave s pridobivanjem zaupanja. Zelo je cenjena tudi izmenjava osebnih števil mobilnih telefonov, saj to pomeni privilegij, da osebo lahko kadarkoli zmotimo s klicem. Splošno velja, da so pomembne odločitve sprejemajo ob neformalnih priložnostih, zato poziva na prekinitev pogajanj in povabilo na kavo ne sprejmite kot poskus motnje, saj vam partner ponuja možnost, da se v hipu dogovorite o kočljivem vprašanju. Seveda pa je potrebna pazljivost, ker so Italijani mojstri pogajanj, zato je tudi v teh neformalnih situacijah treba paziti na vsako besedo« (Izvozno okno, 2008).

»Znanje tujih jezikov v Italiji je zelo slabo, vendar se to izboljšuje. Predvsem znanje angleškega jezika je vedno bolj prisotno. Znanje italijanščine je torej še vedno potrebno za vzpostavljanje stikov, razen če se pri tem ne opiramo na za to specializirane ustanove. Dobro poznavanje jezika (ali dober prevajalec) nam lahko prihrani kup nevšečnosti, saj Italijani običajno stvari povedo »po ovinkih«, tako da preprost prevod pogosto ne zadostuje za uspešno komunikacijo« (Izvozno okno, 2008).

Pomemben dejavnik kulture v Italiji je izobrazba. Vedno večji delež mladih se izobražuje in v ta namen narašča tudi število izobraževalnih institucij. Zavedajo se, da pomeni izobrazba temelj gospodarske rasti in sredstvo za sledenje ostalim razvitim državam. To je po eni strani pozitivno, saj se s tem zvišuje stopnja kulture v državi. Delež pismenega prebivalstva je v Italiji 98,4 %.

Trenutni šolski sistem v Italiji je sestavljen iz treh delov: osnovne šole, nižje srednje šole in višje srednje šole. Otroci gredo v osnovno šolo s šestimi leti, po petih razredih prestopijo v nižjo srednjo šolo, ki jo obiskujejo tri leta, nato pa se od tri do pet let šolajo še v višji srednji šoli. Italijanski otroci so šoloobvezni do 16. leta (Italy angloinfo, 2009).

»Na samem vrhu stvari, s katerimi se Italijani identificirajo in za katero živi celotna italijanska družba, je nogomet. Na vsakem igrišču, travniku ali trgu srečamo vsaj enega Del Piera, Cannavara ali Gattusa. V italijanski nogometni industriji se letno obrne na milijarde evrov, nogometni stadioni ob nedeljah pokajo po šivih in skoraj ga ni Italijana, ki še ne bi bil na nogometni tekmi – in to velja tudi za nežnejši spol. Maradona je v Neaplju na nivoju samega boga in ko je Italija postala svetovni prvak leta 2006, je na ulicah praznovala vsa Italija. Ob nedeljah televizijske postaje predvajajo skoraj izključno nogometne vsebine in cele večere razglabljujejo o tem, kdo je storil prekršek, komu se je zgodila krivica in kdo bo letošnji prvak. Vsak mladostnik sanja o tem, da bo postal nogometna zvezda, in ko sanje potonejo, nadaljujejo svojo pot na tribunah domačega stadiona kot navijači. Zato nogomet z mirno vestjo umestimo na prvo mesto lestvice stvari, ki Italijane delajo Italijane« (Združenje managerjev Slovenije, 2009).

Italijani pa ne živijo samo za nogomet. Res da nogometna žoga paradira najvišje na lestvici priljubljenosti in nacionalnega poželenja, vendar je še kar lepo število športov, ki so tradicionalno pomembni za Italijane. Takoj za nogometom je zagotovo košarka in evropske košarkaške lige si brez kakovostnih italijanskih moštev nikakor ne bi mogli oziroma želeli predstavljati. Šport, ki za Italijo pomeni zgodovino, pa je kolesarjenje – del življenja Italijanov. S tragično smrtjo Pantanija so se v tem športu odprla vrata problema dopinga in ostalih nedovoljenih substanc, kar je na žalost kolesarstvu pustilo nekoliko temno liso. Nikakor pa ne smemo pozabiti na motociklizem in formulo 1. Le kdo ne pozna Ferrarija, simbola Italije (Life in Italy, 2009)?

2.4 Demografsko-fizično okolje

Demografsko okolje je tista makroekonomska sila, ki jo tržniki med vsemi opazujejo najprej in to ravno zato, ker ljudje predstavljajo in vzpostavljajo trg. Za tržnike je zelo zanimiva velikost in rast populacije v mestih, regijah in narodih, zanima jih tudi razdelitev po starostnih skupinah in etničnih pripadnostih, izobrazbena struktura, podatki o številu gospodinjstev in drugi podatki vezani na gospodinjstva, regijske značilnosti in gibanja (Kotler, 2003, str. 163). Pomembno za tržnike je, da se v naravnem okolju zavedajo pomanjkanja surovin, povečanih stroškov energije in stopnje onesnaženosti ter spreminjajoče vloge vlade v okoljskem varovanju (Kotler, 2003, str. 178).

Italija po številu prebivalcev sodi med večje evropske države. Po ocenjenih podatkih za julij 2008 je bilo v Italiji 58.145.320 prebivalcev, starostna struktura pa je bila sledeča (The World Factbook, 2008):

- 0–14 let: 13,6 %
- 15–64 let: 66,3 %
- 65 let in več: 20 %

Povprečna starost Italijanov je 42,9 let, in sicer pri ženskah 44,4 let in pri moških nekoliko nižja, le-ta je 43,4 let. Prav tako je pri ženskah višja pričakovana skupna starost, ki je 83,2 let in pri moških 77,13 let.

3 ANALIZA KONKURENCE

Pri konkurenci se moramo zavedati, da gre za dinamični proces, tekmo med posamezniki (skupinami, narodi), ki se pojavlja takrat, ko vsaj dve ali več strani težijo k nečemu, česar vsi ne morejo pridobiti. Potegujejo se za večji obseg realiziranega povpraševanja po izdelkih in storitvah na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 131; Ivanko & Bergant, 1999, str. 97).

Današnja konkurenca je na trgu vse močnejša, zato ni dovolj biti samo dober, potrebno je biti, poleg na domačem trgu, dober tudi na mednarodnih trgih, da podjetje lahko uspeva. Med zahodnoevropskimi državami se pojavlja vse večji vpliv trgovanja na skupnem evropskem trgu, katero ima vse manj omejitev. Globalne družbe brez zadržkov vstopajo na nove trge in izvajajo globalno trženje, kar podjetja sili k odločitvi za konkurenčnost. Posvečati morajo pozornost tako konkurentom kot ciljnim odjemalcem. Poznavanje konkurence ima odločilen pomen pri učinkovitem trženjskem načrtovanju, zato mora podjetje nenehno primerjati svoje izdelke, cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri konkurentih. S takim načinom lahko ugotovi svoje konkurenčne prednosti ter šibke točke in določi, kako se bo borilo s konkurenti. Za učinkovito spopadanje s konkurenco je potrebno poznati odgovore na naslednjih pet vprašanj o konkurenci: kdo so konkurenti; kakšne so njihove strategije; kakšni so njihovi cilji; kakšne so njihove prednosti in slabosti; kakšni so njihovi vzorci odzivanja. Prednost dobrega podjetja je, da ne podleže »konkurenčni kratkovidnosti« ampak se spopade s konkurenti ob pravem času (Kotler, 1998, str. 224).

Na področju opreme telovadnic in športnih dvoran, tribun ter pregradnih sten obstaja na italijanskem trgu kar nekaj podjetij, ki konkurirajo proizvodom Elan Invente. Neposredni konkurenti so predvsem italijanska podjetja, ki našemu podjetju lahko konkurirajo tako s ceno kot tudi s kvaliteto. Italijanski kupci tovrstnih izdelkov prisegajo predvsem na domače blagovne znamke, tako da je preboj tujih proizvajalcev športne opreme na ta trg zelo otežen. S tem problemom se ravno tako spopada podjetje Elan Invente, vendar pa ima dobre možnosti za prodor na italijanski trg predvsem s kvalitetnimi izdelki, z že uveljavljeno blagovno znamko in s primernimi cenami.

3.1 Analiza konkurentov

Kot sem že zgoraj omenila, je na italijanskem trgu kar nekaj proizvajalcev, predvsem domačih, ki s svojim programom in izdelki lahko konkurirajo Elan Inventi. Ob tako velikem številu

proizvajalcev je seveda tudi logična posledica velikega razpona v kvaliteti izdelkov, ceni in prodajnem programu, ki ga ponujajo potencialnim kupcem. Glede na to, da sem že v začetku diplomske naloge prodajni program našega podjetja v grobem razdelila v tri sklope, to so športna oprema, tribune in pregradne stene, ter da Elan Inventa svojim potencialnim kupcem nudi tudi kvalitetne storitve svetovanja, načrtovanja in projektiranja, montažo, servis in 3D animacije, se mi zdi smiselno, da se osredotočim samo na italijanske konkurente s podobnim programom.

3.1.1 Proizvajalci športne opreme

- Sport System

Podjetje Sport System je dobro poznano italijansko podjetje, ki je s svojim programom prisotno v več kot štiridesetih državah povsod po svetu. Svojim naročnikom nudijo opremo in proizvode za gimnastiko, atletiko in individualne ter skupinske športe. S petindvajsetletnimi izkušnjami in nadgrajevanjem znanja lahko zadovoljivo nudijo svojo blagovno znamko in svetovanje raznim športnim inštitucijam in najbolj zahtevnim športnim profesionalcem. So specializirani za proizvodnjo vedno inovativne košarkaške opreme, ki je primerna tudi za mednarodne košarkaške tekme. Sport System je tudi partner »Fiba Research & Study Centre« in uradni opremljevalec najbolj znanih italijanskih in tujih košarkaških ekip (Sport System, 2008).

Certifikati: 

- Bertele

Prodajni program podjetja Bertele je precej razvejan in Elan Inventi konkurenčen na več področjih. Svojim kupcem nudijo štiri sklope izdelkov (Bertele, 2008):

- Bertele Seat: to je divizija specializirana za sedeže stadionov in športnih dvoran;
- Bertele Electronics: divizija specializirana za projektiranje, razvoj in proizvodnjo električnih semaforjev namenjenih oglaševanju in športnim objektom;
- Bertele Sport: divizija specializirana za projektiranje, razvoj in proizvodnjo opreme za gimnastiko, atletiko in skupinske športe;
- Bertele Telescopic Tribune: proizvodnja pomičnih in fiksnih tribun.

Glede na to, da Elan Inventa sedežev za stadione in športne dvorane ter električnih semaforjev ne proizvaja sama, med drugimi je za ta dva programa generalni zastopnik za Slovenijo in države bivše Jugoslavije, se bom v tem razdelku osredotočila le na program športne opreme, kasneje pa še na program teleskopskih tribun.

Divizija Bertele Sport pokriva proizvodnjo športne opreme za skupinske športe (košarka, nogomet, rokomet, odbojka in tenis), gimnastiko (oprema primerna tako za šole kot tudi za tekmovanja), atletiko in opremo za garderobe športnih objektov. Bertele je ravno tako uradni Fiba partner za področje košarkaških stojal.



Certifikati:

- Nuova Radar Coop

Podjetje Nuova Radar Coop je na italijanskem trgu prisotno od leta 1975 in je v tem času pridobilo dovolj znanja in izkušenj, da je danes v vrhu podjetij specializiranih za proizvodnjo opreme športnih dvoran in stadionov. Podjetje je eno izmed najbolj prepoznavnih v Italiji, dobre rezultate prodaje pa dosega tudi na najbolj pomembnih trgih zunaj domačega okolja. Svoje potencialne kupce prepričajo s ponudbo zahtevnejših tehničnih rešitev, zagotavljajo najboljši možni odziv na kakršnokoli zahtevo, s ponudbo celotnega ranga visoko kvalitetne športne opreme, s projektiranjem in izvedbo proizvodov po najvišjih varnostnih standardih in so pripravljene svojim kupcem zagotoviti kvalitetne poprodajne usluge (Nuova Radar Coop, 2008).

Kot že pred tem omenjena podjetja, Elan Inventa podjetju Nuova Radar Coop lahko konkurira na področju opreme za atletiko, gimnastiko in za skupinske ter individualne športe. Na vseh teh področjih je to italijansko podjetje prisotno s svojo opremo in programom.



Certifikati:

- Arti Sport

Arti Sport je eno izmed glavnih italijanskih podjetij specializirano za proizvodnjo, dobavo in montažo športnih artiklov za fitness, atletiko, športne klube in športne trgovine. Podjetje s svojim prodajnim programom opremlja šolske telovadnice, plavalne bazene, garderobe ter zunanja in notranja igrišča za skupinske športe. Znanje in izkušnje, ki so jih pridobili skozi petindvajsetletno delovanje, pa jim omogoča to da razumejo in zadovoljijo potrebe povpraševanja po razni specifični športni opremi tudi za druge javne inštitucije, lokalne organizacije in skupnosti ter za turistične potrebe, kot so hoteli, kampi, toplice in otroška igrišča. Poleg športne opreme pa Arti Sport svojim potencialnim kupcem ponuja tudi artikle za zunanja igrišča namenjena zabavi in razvoju otrok (Artisport, 2008).



Certifikati:

- Gammasport

Podjetje Gammasport je med italijanskimi konkurenti prisotno od leta 1988 in s svojim dvajsetletnim programom sodi med glavne proizvajalce športne opreme. Elan Inventi konkurira s proizvodi za atletiko, gimnastiko in izdelki za športne igre, kot so košarka, roket, odbojka, tenis in nogomet. V svojem prodajnem programu pa kupcu lahko ponudijo tudi izdelke za najmlajše (igrala, tematske in razvojne igre ...), širok spekter proizvodov za fitness in aerobiko, naročnik pa se lahko odloči tudi za preprostejši tip tribun, ki pa jih ne moremo postaviti ob bok tribunam, ki jih proizvaja naše podjetje.



Certifikati:

3.1.2 Proizvajalci izvlečnih tribun

- Ceta

Ceta je podjetje z bogato zgodovino in tradicijo, saj njeni začetki segajo v leto 1947. Njihova ponudba je razdeljena v dva sklopa:

- divizija gradbenih odrov: na tem področju je Ceta zelo močan in vodilen proizvajalec raznovrstnih delovnih oziroma gradbenih odrov in drugih gradbenih konstrukcij;
- divizija športnih tribun.

V tej drugi diviziji je Ceta glavni konkurent Elan Inventi na področju športnih tribun. Je kakovosten italijanski proizvajalec in opremljevalec športnih objektov z demontažnimi in teleskopskimi tribunami. Konkurirajo predvsem z dolgoletno tradicijo in izkušnjami ter s kvalitetno lastno proizvodnjo tribun za zunanje in pokrite športne objekte. V njihovem športnem programu pa je moč zaslediti tudi proizvode, kot so prireditveni odri in zaščitne ograje.



Certifikati:

- Bertele

Kratka predstavitev podjetja, predvsem pa športni program Berteleja, sta bila bolj podrobno opisana že pod prejšnjim podnaslovom, zato se bom tukaj osredotočila le na divizijo Bertele Telescopic Tribune. Na tem področju je Bertele eden glavnih proizvajalcev, ne samo v Italiji ampak tudi zunaj meja – predvsem v Nemčiji. Tukaj lahko izpostavim, da je to podjetje s svojimi fiksnimi in teleskopskimi tribunami tudi velik konkurent na slovenskem trgu. Mogočne po eni strani in preproste za uporabo po drugi strani, omogočajo Bertelejeve tribune uresničiti še tako zahtevno kupčevo željo. Skozi leta inovacij in izboljšav so v podjetju teleskopskim tribunam razvili enostaven patent za odpiranje in zapiranje le-teh, tudi v primeru, ko gre za zelo velike bloke tribun.



Certifikati:

3.1.3 Proizvajalci pregradnih sten

- Estfeller

Podjetje Estfeller v svojem bogatem prodajnem programu kupcem nudi tudi pregradne zavese iz umetnega usnja. Glede na kupčeve specifične želje glede dimenzij podjetje po naročilu izdelava zavese iz dvoplastnega umetnega usnja, pri katerih se naročnik lahko odloča med dvema različnima sistemoma za dvigovanje in spuščanje le-te. Pri prvi varianti gre za sistem zlaganja

zavesa, pri drugi varianti pa za sistem navijanja. Slednji je identičen sistemu, ki ga uporablja tudi naše podjetje.

- Fomet G.V.S.

Podobno kot podjetje Estfeller, tudi Fomet G.V.S. poleg ostalih proizvodov italijanskemu trgu nudi tudi po naročilu izdelane zavesa iz umetnega usnja.

Pri konkurentih pregradnih sten na italijanskem trgu je potrebno omeniti, da sta zgoraj omenjeni podjetji edina proizvajalca pregradnih sten v Italiji. Konkurenčna prednost Elan Inventa pa ni samo v majhni konkurenci oziroma nekonkurenci, vendar tudi v tem, da lahko nudi kar tri različne tipe pregradnih sten, to so električna dvižna dvoplastna stena (cela iz umetnega usnja), električna dvižna kombinirana pregradna stena (kombinacija umetnega usnja in mreže) in električna dvižna mreža. Pomemben konkurenčni faktor pa je seveda tudi cena – pregradne stene našega podjetja so bistveno cenovno ugodnejše od obeh italijanskih ponudnikov. Glede na vse zgoraj naštetu smatram, da ima Elan Inventa na področju pregradnih sten največ možnosti in priložnosti za prodor na trg Italije.

3.2 Porterjev model konkurence v panogi

Strategija tekmovanja je iskanje čim boljše konkurenčne pozicije v poslovnem svetu oziroma na področjih, kjer se konkurenca pojavlja. Namen je ustanoviti profitabilno in dobro pozicijo nasproti silam, ki določajo konkurenco na trgu. Pravila konkuriranja so združena v petih konkurenčnih silnicah: konkurenca med obstoječimi konkurenti, vstop novih konkurentov, nevarnost novih substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Porter, 1998, str. 3–4).

3.2.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji

Prva silnica za analizo privlačnosti panoge je konkurenca med obstoječimi podjetji. Konkurenčnost določajo naslednji elementi (Daimonion, 2008):

- Število podjetij oziroma konkurentov v panogi

Večje ko je število podjetij, večja je tekmovalnost, saj se več podjetij bori za enake vire in enako število kupcev. Ker vsa podjetja stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi je posledično tudi stopnja boja med podjetji večja, v primeru da imajo podjetja podoben tržni delež.

Največji konkurenti oziroma tisti konkurenti, ki potencialno najbolj konkurirajo Elan Inventa, so navedeni in na kratko predstavljeni že v prejšnjem podnaslovu. Največjo grožnjo našemu podjetju predstavljajo konkurenti s področja športne opreme, saj je v tej panogi italijanski trg že dodobra nasičen tako s svojimi proizvajalci kot s proizvajalci športne opreme iz tujine. Nekoliko

manjša tekmovalnost med podjetji je na področju proizvodnje in prodaje tribun za zunanja in notranja igrišča. Sicer je kar nekaj podjetij v tej panogi, ki se borijo za iste kupce, vendar je takih, ki s kvaliteto in znanjem lahko konkurirajo Elan Inventi, zelo malo. Dejstvo, da med največje rivale italijanskih proizvajalcev tribun štejemo lahko le dve podjetji, zgovorno pove, da ima v tem segmentu naše podjetje lepe možnosti pri pridobivanju novih kupcev. Kot zadnji, vendar po mojem mnenju najbolj potencialen prodajni program, pa naj omenim program pregradnih sten. S tem programom ima Elan Inventi največje možnosti za uspeh pri osvojitvi italijanskega trga oziroma njegovih potencialnih kupcev. Na tem področju v Italiji delujeta le dve podjetji, ki sta slovenskemu podjetju dokaj nekonkurenčni, saj le-ta svojim kupcem nudi bolj razširjen in dopolnjen prodajni program pregradnih sten po bistveno nižjih cenah.

- Stopnja rasti panoge

Počasnejša ko je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga hitro raste, podjetja lahko ustvarijo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekrovati med sabo.

Ravno tako, kot pri številu konkurentov v panogi, je tudi stopnja rasti panoge v vseh treh segmentih različna. Iz različnih raziskav in statističnih podatkov je opaziti, da je panoga športne opreme že nekaj let na enaki oziroma podobni stopnji rasti, le-ta se je zelo upočasnila in tekmovalnost med proizvajalci ni tako zelo ostra. V segmentu tribun za zunanja in notranja igrišča pa je situacija nekoliko drugačna. Tukaj se podjetja na trgu dokazujejo z nenehnimi novostmi, kar je vzrok, da je boj za tržni delež med konkurenti močan. Spet nekoliko drugačna slika pa je v panogi pregradnih sten – opaziti je rivalstvo med peščico že obstoječih italijanskih podjetij, ki trgu ne doprinesejo nobenih novosti oziroma izboljšav. Pregradne stene so velik tržni potencial za podjetja z novimi, svežimi in obogatnimi idejami, med katere sodi tudi naše podjetje.

- Fiksni stroški

Če ima podjetje visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, to pomeni, da mora prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto. Ker vsako podjetje stremi k temu, da prodaja čim več proizvodov, se poveča tudi rivalstvo med konkurenti.

Konkurenti, ki konkurirajo Elan Inventi, z vidika stalnih stroškov lahko v grobem razdelim na dva dela, torej na podjetja z lastno proizvodnjo in podjetja brez svoje proizvodnje. Tista podjetja, ki vključujejo svojo proizvodnjo, spadajo v delovno intenzivno panogo, kjer pomemben delež stroškov predstavlja delovna sila. Stroške delovne sile je možno s selitvijo proizvodnje v kraje s cenejšo delovno silo v veliki meri znižati in na ta način izkoristiti možnosti, ki se pojavljajo na področju stroškov. Druga varianta, ki je značilna tudi za Elan Inventi, pa je, da je podjetje brez lastne proizvodnje in izdelke dobavljajo pri različnih dobaviteljih, ki jih nato prodajo naprej svojim kupcem. Ta varianta je med vsemi tremi panogami najbolj značilna za panogo športne opreme. Pri ostalih dveh, torej pri tribunah in pregradnih zavesah, pa podjetja če že nimajo lastne proizvodnje, imajo v veliki večini vsaj lasten inženiring.

- Izstopne ovire

V panogah, kjer so izstopne ovire visoke, je podjetje prisiljeno, da ostane v panogi, tudi če profiti niso ali ne dosegajo pričakovanih stopenj. Podobno je za panoge, kjer je za proizvodnjo potrebna določena specializirana oprema, ki jo je kasneje težko prodati. Torej večje ko so izstopne ovire, večje je rivalstvo.

S tega vidika rivalstvo med konkurenti Elan Inventa ni pretirano visoko, saj v veliki meri podjetja niso z nobenimi pogoji iz zunanjega okolja prisiljena, da za vsako ceno ostanejo v panogi. Proizvodnja pa tudi ni tako zelo specifična, da bi imelo podjetje ob primeru izstopa iz panoge težave svojo opremo oziroma stroje prodati.

- Raznolikost konkurentov

V primeru, da so v panogi konkurenti, ki imajo različno zgodovino, kulturo in filozofijo, obstaja velika verjetnost, da bodo poslovala zelo nepredvidljivo. Večja ko je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je tekmovalnost v panogi zaradi negotovosti.

Večina italijanskih podjetij iz obravnavanih panog ima podobno zgodovino, kulturo in filozofijo, pri katerih kmalu preučiš njihov način poslovanja in slog pogajanj s kupci. Tuji konkurenti pa so tako ali tako predvsem evropski, katerih poslovanje in filozofija sta nam dokaj domača oziroma poznana. Torej zaradi raznolikosti konkurentov naj naše podjetje ne bi imelo pretiranih težav zaradi rivalstva med podjetji.

- Nasičenost panoge

Panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. S časoma pridemo do točke, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada podjetij.

Izmed vseh treh panog je najmanj nasičena panoga pregradnih zaves, najbolj pa seveda panoga športne opreme. Različne stopnje nasičenosti v panogah našega podjetja se mi zdijo pozitiven dejavnik, saj tako panoge med seboj niso nikoli na isti stopnji zgoraj opisanega cikla. Tako je Elan Inventa v nekem obdobju lahko konkurenčna s pregradnimi stenami, v drugem obdobju s tribunami ali v nekem tretjem obdobju s športno opremo in tako ostaja vedno zanimiva za svoje potencialne kupce.

- Omejitvene zmogljivosti

V določenih panogah obstajajo omejitve obsega. V teh panogah podjetja ponavadi povečajo proizvodnjo le v zelo velikem obsegu (nov proizvodnji obrat), kar pa poruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem. To privede do znižanja cen. Ponavadi se zgodi cikel, ko se število podjetij zmanjša zaradi nižjih profitov, cene se zvišajo, kar pa nato spet privabi nova podjetja. Pridemo do začaranega kroga.

3.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

»Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov. Seveda večje, kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite dosegajo obstoječa podjetja. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Ekstremni primer vstopne ovire, ki jo novim konkurentom postavijo obstoječa podjetja v panogi je, da so prodajne cene tako nizke, da za nove konkurente ni racionalno, da vstopijo v panogo, ker ne morejo ustvariti profita. Viri vstopnih ovir so predvsem naslednji« (Daimonion, 2008):

- Ovire, ki jih postavi država (zakonodaja) – nekatere panoge regulira država zaradi lastnih interesov, kjer se običajno oblikujejo monopoli in s tem velike vstopne ovire. Na tem področju za naše podjetje ne vidim večjih vstopnih vir, saj sta tako Italija kot Slovenija članici Evropske skupnosti in za obe veljajo regulative in pravila Evropske unije.
- Intelektualna lastnina – na primer patenti omogočajo zaščito izuma na določenem teritorialnem območju, kar je vstopna ovira za druge konkurente.
- Sredstva potrebna za vstop v panogo – če so za proizvodnjo potrebna specializirana sredstva, materiali ali znanja, ki jih je težko pridobiti na trgu ali kasneje prodati, če podjetje propade.
- Ekonomija obsega – za določene panoge je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, ki pa jo nova podjetja v panogi zelo težko dosežejo in zato vstop v panogo ni smiseln. Ekonomija obsega je pomemben dejavnik konkurenčnosti, saj pomeni nižje stroške proizvodnje in višjo razliko med proizvodnimi stroški in končno ceno, ki se pokaže v večjem dobičku. Pa vendar so masovna proizvodnja in masovni izdelki vse manj priljubljeni med porabniki, saj si ti vedno bolj želijo izdelke po meri ali individualizirane izdelke. Na zahodnoevropskih trgih imajo prednost tista podjetja, ki nudijo izdelke po meri kupca in tega vsekakor ne zagotavlja ekonomija obsega. Elan Inventa do neke mere, sicer s tem, da nima lastne proizvodnje in s tem posledično stroškov proizvodnje, izkorišča ekonomijo obsega, vendar pa so njihovi fiksni stroški predvsem namenjeni lastnemu inženiringu in razvoju.
- Diferenciacija proizvodov – vsako novo podjetje skuša svoje izdelke kupcem prikazati drugačne od konkurentovih, vendar če na trgu obstajajo močne blagovne znamke, je zaradi lojalnosti zelo težko kupce privabiti k sebi. Predvsem italijanski trg je zelo dovzetno za svoje domače blagovne znamke in tuja podjetja le stežka spustijo zraven, razen če so le-ta že uveljavljena in dobro poznana podjetja na svojem in tujem trgu. Menim, da je Elan širše gledano, predvsem z vidika proizvodnje smuči in plovil, močna, prepoznavna blagovna znamka z dolgoletno tradicijo tudi v Italiji, zato z uveljavljanjem naše podjetje ne bi smelo imeti večjih težav.

- Zahteve po kapitalu – določene panoge zahtevajo velike in tvegane začetne investicije, lahko v raziskave, razvoj ali oglaševanje. Bolj kot v začetne investicije bo Elan Inventa potrebno vlagati predvsem v razvoj izdelkov in učinkovito trženje. Višina potrebnih sredstev je odvisna od načina vstopa na trg – ali bo podjetje vstopilo na trg preko svojih zastopnikov ali kako drugače, koliko bo podjetje na novem trgu vlagalo v samo prepoznavanje blagovne znamke, promocijo izdelkov, oglaševanje itd.
- Dostop do prodajnih poti – podjetja v panogi imajo lahko že vzpostavljeno določeno sodelovanje z distributerji. Kadar so prodajne poti že zasedene s strani že obstoječih podjetij na trgu, mora podjetje, ki na trg šele vstopa, člene na prodajni poti prepričati, da sprejmejo njegove proizvode. Za učinkovito prepričevanje lahko nastanejo visoki stroški za promocijo podjetja in njegovih izdelkov.

3.2.3 Pogajalska moč kupcev

»Večja ko je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki mu ekonomisti strokovno rečejo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju. V realnosti obstaja le nekaj monopsomov, je pa kar nekaj panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev. Kupci imajo pogajalsko moč, če« (Daimonion, 2008):

- obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja;
- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi;
- morajo distribucija in produkti ustrezati določenim standardom;
- imajo kupci možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj);
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi;
- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

»Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja. To pa predvsem s cenami materialov, ki so input za proizvodnjo. Dobavitelji imajo veliko moč, če« (Daimonion, 2008):

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej);
- so dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij;
- obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja;

- ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod;
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Pri tem velja omeniti še, da tukaj ne govorimo le o dobavi surovin in materialov, temveč tudi o dobavi znanja, delovne sile in kapitala.

3.2.5 Grožnje substitutov

»V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo preučujemo. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj ko je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Bolj ko je določen proizvod smatran za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da dviguje cene. Torej lahko rečemo, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v preučevani panogi« (Daimonion, 2008).

Glede na to, da gre v dejavnostih športne opreme, izvlečnih tribun in pregradnih sten za zelo specifične izdelke, substituti ne predstavljajo večje grožnje. Vsak od teh izdelkov dobro služi svoji namembnosti in ga je praktično nemogoče nadomestiti s katerimkoli drugim substitutom. Po mojem mnenju se kot substitut, ki lahko predstavlja grožnjo Elan Inventi, lahko pojavi v dejavnosti pregradnih sten. Pregradnim stenam iz umetnega usnja ali mreže konkurirajo lahko različne montažne pregrade iz naravnih ali umetnih materialov. Vendar zaradi kompleksnejše konstrukcije in montaže cenovno ne morejo konkurirati pregradnim stenam našega podjetja.

4 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA ELAN INVENTA NA ITALIJANSKI TRG

Odločiti se o izboru vstopne strategije v razvoju celovite strategije podjetja in v skladu s poslanstvom podjetja ni preprosto. Da podjetje vstopi na nove trge obstaja veliko načinov, ki pa vsak zase predstavljajo različne stopnje tveganja, nadzora in fleksibilnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138).

Vstop na tuje trge je postopen lahko pa tudi hkraten proces. Pri postopnem vstopu na trg podjetje najprej vstopi le na en trg in postopoma še na druge trge, kjer lahko uporabi izkušnje iz prvega trga. Gre za tako imenovani pristop »slapa«, kjer podjetje postopoma osvaja trge, najprej manj tvegane in nato še tiste bolj tvegane. Ta strategija vstopa je najbolj primerna, ko podjetja vstopajo na trge z že razpoznavno konkurenco ali pa ima podjetje omejene vire in nerado prevzema tveganje. Pristop slapa je zlasti primeren za manjša podjetja, ki so omejena z viri. Strategijo »tuša/prhe« pa uporabijo podjetja, ki imajo dovolj virov in so hkrati bolj nagnjena k

tveganju, kar jim omogoča hkraten vstop na več trgov. To jim daje možnost, da so boljši od konkurence (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 129).

Podjetje se na podlagi zelenih kombinacij med spremenljivkami tveganja, fleksibilnosti in stopnje nadzora lahko odloča o naslednjih treh modelih vstopnih strategij (Hollensen, 2004, str. 284; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149):

- Izvozne oblike:

Ta oblika je najpreprostejša oblika vstopa na trg. Izdelki in/ali storitve so običajno izdelani na domačem trgu, na ozemlju tretje države ali v prosti carinski coni, nakar vstopijo na namembni trg prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza. Izvozne vstopne oblike omogočajo prilagodljivost, nizko tveganje, nizko stopnjo kontrole delovanja ter nizka vlaganja kapitala in zaradi tega manjšo donosnost kot razvitejše vstopne oblike.

- Pogodbene oblike:

V današnjih časih je pogodbeni obliki prevladujoča oblika vstopov na tuje trge, vendar pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji. V primerjavi z izvozno vstopno obliko je ta vstopna oblika razvitejša, saj je bolj tvegana, zahteva večjo razpoložljivost kapitala in vodstvenega znanja ter potrebo po večji kontroli.

- Investicijske oz. naložbene oblike

Investicijske (hierarhične, naložbene) oblike so najrazvitejša oblika vstopov na tuji trg. Pri teh vstopnih oblikah podjetje v celoti prevzame lastništvo in nadzor nad vstopno obliko na tujem trgu. Investicijske oblike so v primerjavi s pogodbenimi oblikami manj transparentne, bistveno bolj izrabljajo posebne razmere na trgih ali v podjetjih ter so bolj tvegane, ampak hkrati nudijo visoko stopnjo kontrole in možnosti za doseg visokih dobičkov.

V Elan Inventi je praksa, da se vsi izdelki namenjeni tujim trgov, izvozijo oziroma odpremijo preko zastopnikov. Načeloma ima vsak trg svojega zastopnika, so pa tudi izjeme, kjer sta na enem trgu dva zastopnika ali en zastopnik za več trgov, odvisno seveda od velikosti trga ali od količine potencialnih kupcev.

Prodaja na te trge se, podobno kot v Sloveniji, začne s prijavo na razpis. Zastopniki Elan Inventi javijo, na kateri razpis so se prijavili, nakar jim v Elanu sestavijo predlog popisa s prodajnimi cenami do zastopnika. Na podlagi tega popisa zastopnik po svoje nadgradi cene zaračunane njemu in se v svojem imenu prijavi na razpis. Seveda pa mora Elan Inventi javiti, s kakšno ponudbo se je prijavil. V primeru dobljenega posla zastopnik pošlje naročilo Elanu. Odvisno za kakšen in kako velik objekt oziroma za katere izdelke je naročilo pridobljeno, Elanovi projektanti opravijo vse potrebne meritve, na podlagi tega zrišejo načrte in posredujejo oddelku nabave, da pridobi vse potrebne materiale. Ko je vse pripravljeno za sestavo (naj si bo to tribuna, pregradna zavesa ali kakršenkoli drug izdelek), se monterska ekipa odpravi na objekt in postori vse potrebno, da so vsi izdelki iz naročila v dvorani ali stadionu nameščeni tako, kot je treba. Proces od naročila do izvoza oziroma odpreme je v večini primerov zelo dolgotrajen proces in lahko traja tudi več mesecev – odvisno od velikosti in zahtevnosti projekta. Še enkrat pa je treba poudariti, da je Elan Inventi s finančnega vidika končni kupec zastopnik, ki ima točno določene pogoje in valuto plačila ter se od njega pričakuje, da poravnava svoje obveznosti neodvisno od

svojih terjatev do končnega potrošnika. V praksi je tudi značilno, da Elan Inventa uporablja trgovsko klavzulo EXW Elan Begunje in tako vsi stroški prevoza, špedicije, carine in zavarovanja blaga padejo na kupca, v našem primeru zastopnika.

Za vstop na italijanski trg našemu podjetju predlagam podobno strategijo. Najprej z enim, zanesljivim in zaupanja vrednim zastopnikom, potem pa v primeru večjega povpraševanja še z enim dodatnim zastopnikom. Glede na to, da je italijanski trg relativno velik, bi ob večjem povpraševanju po izdelkih blagovne znamke Elan postal samo za enega zastopnika neobvladljiv.

5 ANALIZA POTENCIALNIH KUPCEV ELAN INVENTE NA ITALIJANSKEM TRGU

Nakupno vedenje je odločitveni proces, ki vsebuje postopke izbire in ocenjevanja alternativ, ko potrošniki kupujejo izdelke ali storitve. Spoznanje potreb in želja kupcev za podjetje ni preprosto. Podjetje mora dobro preučiti dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje, da bi lahko oblikovalo trženjski splet izdelkov in storitev in bo le-ta na koncu čim bolj usklajen s potrebami in željami njihovih ciljnih kupcev (Potočnik, 2002, str. 107).

Za podjetje, kot je Elan Inventa, je značilno, da v veliki meri končni uporabniki izdelkov niso hkrati tudi kupci le-teh. V praksi se je pokazalo, da delež kupcev, ki izdelke našega podjetja kupi za lastne potrebe, predstavlja le približno 5 % od celotne letne prodaje (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008). Glavni uporabniki športne opreme, izvlečnih tribun in pregradnih zaves so osnovne in srednje šole, športne dvorane, zunanja športna igrišča ter stadioni. Le-ti pa za novo opremo v veliki meri potrebujejo denarna sredstva države, občine ali drugih investorjev. Na podlagi tega skuša podjetje svoje ciljne kupce pridobiti z javljanjem na razpise, ki jih razpišejo ali občine ali Ministrstvo za šolstvo in šport. Na koncu je odvisno od investitorja, katerega ponudnika športne opreme bo izbral in katero blagovno znamko opreme bodo končni uporabniki sploh uporabljali. Skratka, Elan Inventa na želje in preference končnih uporabnikov vpliva lahko samo posredno in to s tem, da skuša investitorje prepričati, da nudi izdelke, ki so po kvaliteti, varnosti ter zahtevanim standardom primerni za končnega potrošnika.

Vsekakor pa mora Elan Inventa svoje izdelke prilagajati končnim potrošnikom in ne v tolikšni meri kupcem, saj investitorji na razpisih zahtevajo določene standarde in norme, ki so zahtevani za varno uporabo uporabnikov. Predvsem varnost in kvaliteta izdelkov sta v zadnjem času bistvenega pomena, ki ju podjetje dokazuje s pridobljenimi certifikati.

Končni potrošniki našega podjetja so v večini razdeljeni v tri segmente: profesionalni športniki oziroma tekmovalci, amaterski športniki oziroma rekreativci ter ostali spremljevalci športnih aktivnosti (trenerji, sodniki, gledalci). V primeru, ko se Elan Inventa prijavlja na razpis za opremljanje dvorane, ki je namenjena športnikom, udeležencem mednarodnih tekmovanj, je prioriteta izdelkov ta, da so le-ti certificirani s strani mednarodnih športnih organizacij. Za te izdelke nista dovolj le kvaliteta in varnost, vendar morajo imeti potrjene visoke standarde

predpisane s strani mednarodnih organizacij. Kadar pa se podjetje poteguje za končne uporabnike, ki niso profesionalni športniki, v tem primeru gre predvsem za osnovne in srednje šole, pa predpisani standardi niso tako strogi, kar izdelke uvršča v nižji cenovni razred. Vendar pa kljub temu ne smemo izvzeti kvalitete in varnosti.

V enake tri segmente bi razdelila tudi končne uporabnike izdelkov Elan Inventa na italijanskem trgu. Glede na to, da so Italijani znani kot veliki oboževalci nogometa, košarke in športa na sploh, posvečajo veliko pozornost velikemu številu vrhunsko opremljenih športnih objektov. Zato še ni nobene bojazni, da bi na tem trgu primanjkovalo ciljnih kupcev oziroma končnih uporabnikov izdelkov Elan Inventa.

Proces nakupnega odločanja sestavlja pet faz: prepoznavanja potreb, iskanja podatkov, ocenjevanja možnosti, nakupne odločitve in ponakupnega vedenja. V večini primerov naj bi kupec prešel preko vseh petih faz za uresničitev nakupa po določenem zaporedju. Zaradi v preteklosti že opravljenega nakupa pa lahko nakup opravi tudi po drugem zaporedju ali pa lahko preskoči tudi nekaj faz (Kotler & Keller, 2006, str. 191).

Nakupno odločanje se začne s fazo prepoznavanje potreb, ko potrošnik ugotovi svoje potrebe in jih z nečim želi zadovoljiti (Kotler & Keller, 2006, str. 191). V primeru podjetja Elan Inventa bi to pomenilo, da investitorji, bodisi občina, ministrstvo ali gradbena podjetja, želijo čim bolj zadovoljiti potrebe potencialnih uporabnikov športne opreme. Stremijo k temu, da bi se otroci v šolah čim bolj športno udejstvovali, da bi profesionalni športniki imeli kar se da kvalitetne pogoje za treninge in tekme in bi hkrati pritegnili čim več gledalcev oziroma navijačev, ki bi jih spodbujali.

Nato nastopi iskanje podatkov, saj je potreba prepoznana in iščemo način za njeno zadovoljitev. V segmentu športne opreme se največ informacij oziroma primerjav med ponudniki zbere prek javnih razpisov, na katere se ponudniki javljajo s svojimi ponudbami.

Naslednji korak v nakupnem odločanju je ocenjevanje možnosti (Kotler & Keller, 2006, str. 191). Na podlagi primerjanja ponudb, prispelimi v točno določenem roku, se investitor odloči glede na njegove kriterije za najprimernejšo ponudbo. Glavni dejavniki pri odločanju, katerega ponudnika izbrati, so predvsem cena, kvaliteta in dobavni roki.

Sedaj nastopi nakupna odločitev, kjer sta najpomembnejša način plačila in čas nakupa izdelkov. V večini primerov je oboje že dobro opredeljeno v ponudbi, vendar je dopustno manjše variiranje v dobavnem roku in načinu plačila – odvisno od dobrega dogovarjanja med strankama.

Tej fazi sledi še zadnja faza, to je ponakupno vedenje (Kotler & Keller, 2006, str. 191). Tukaj lahko investitor z uporabnikovo pomočjo lahko realno oceni, ali so izdelki Elan Inventa zadovoljili pričakovanja. Naletimo lahko na zadovoljnega kupca, ki bo svoj nakup še ponovil z enakimi ali podobnimi izdelki ali dokupil dodatno opremo k že kupljeni. V primeru, da pa kupec ni zadavljen s svojim nakupom, saj le-ta ni zadovoljiv njegovih pričakovanj in potreb, bo lahko

to svojo izkušnjo zadržal zase ali pa deloval s svojimi spoznanji na predhodne faze drugih interesentov Elanove športne opreme.

6 TRŽENJSKA STRATEGIJA ELAN INVENTE NA ITALIJANSKEM TRGU

Pred vsako trženjsko strategijo se tržniki soočijo s pomembno odločitvijo, kako kupce razvrstiti v ciljne tržne segmente. Koncept segmentacije temelji na dejstvu, da imajo kupci heterogene zahteve ali drugače individualne potrebe in želje. S tem se razlikujejo po kupni moči, nakupnem vedenju, načinu nakupovanja. Glede na te spremenljivke tržniki lahko oblikujejo tržne segmente (Kotler, 1996, str. 265).

Segmenti podjetja Elan Inventa na italijanskem trgu so naslednji:

- šole – od vseh izdelkov iz ponudbe Elan Invente, so ti kupci predvsem zainteresirani za športno opremo in občasno tudi za tribune,
- občine – največ povpraševanja še vedno po športni opremi, vendar tudi z večjim zanimanjem za tribune in pregradne zavese,
- drugi investitorji (gradbena podjetja, inženirska podjetja, ...) – pri teh kupcih pa največji delež povpraševanja predstavljajo tribune, razne konstrukcije športne opreme (dvižni koši, stropne košarkaške konstrukcije, ...) in so hkrati najpogostejši kupci pregradnih zaves na italijanskem trgu.

Elan Inventa naj v večji meri cilja na tretji segment, torej razne investitorje, kot so gradbena, inženirska in druga storitvena podjetja. Predvsem na prvi segment nima smisla ciljati, saj so ti kupci v veliki meri porabniki drobne športne opreme, katera je na italijanskem trgu prisotna z domačimi in tujimi blagovnimi znamkami, ki so že uveljavljene in prepoznavne ter cenovno ugodnejše. Izdelki Elan Invente naj bi bili na italijanskem trgu pozicionirani kot izdelki, ki odražajo kakovost, inovativnost, so izdelani po standardih in sodijo v višji cenovni razred.

Pri trženjski strategiji gre za odločanje o načinu trženja na mednarodnem trgu, kar lahko vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Trženjski splet je niz trženjskih inštrumentov, ki jih podjetje uporablja in z njimi sledi svojim trženjskim ciljem. Le-tega sestavljajo 4P-ji: (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelek (product),
- cena (price),
- tržne poti (place – distribution),
- komuniciranje (promotion).

Osnovna trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, v katero je vključena kakovost, oblika, lastnosti, opremljanje z blagovno znamko in embalaranje izdelka. Kritični instrument trženjskega spleta je prodajna cena oziroma vrednost izdelka. Tržne

poti pa predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, s katerimi bi izdelek postal dostopnejši za ciljne porabnike. Četrty instrument trženjskega spleta pa predstavlja tržno komuniciranje. To so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih oglašuje na ciljnih trgih (Kotler, 1998, str. 98–100).

Glede na to, da je Elan Inventa med drugim tudi storitveno podjetje, sem se odločila, da bom trženjski splet obravnavala širše, to je s 7P-ji. Za trženjski splet storitev so poleg osnovnih 4P-jev značilni še dodatni trije:

- ljudje (people),
- izvedba storitve (process),
- fizični dokazi (physical evidences).

6.1 Izdelek

Izdelek je sestavljen iz večih nivojev: jedro izdelka, otipljivi izdelek in razširjeni izdelek. Jedro izdelka potrošniku predstavlja osnovno korist. Otipljivi izdelek pretvori koristi v dejanski izdelek, sestavljen iz poprodajnih storitev in plačilnih pogojev. Razširjeni izdelek pa predstavlja tisto, s čimer podjetje kupce čim bolj navduši za izdelek (Kotler, 1998, str. 432–434).

Preden podjetje začne vstopati na izbran potencialni trg, se mora vodstvo podjetja vprašati, zakaj bi uporabnik kupil določen izdelek določenega proizvajalca in kaj je tisto, kar izdelek razlikuje od drugih in mu daje prednost pred konkurenco. Da trg izdelka ne bi izločil oziroma ga konkurenca ne bi prehitela, je izdelek potrebno kontinuirano spremljati in ugotavljati primernost lastnosti. Vsekakor pa so ob lastnostih izdelka ključnega pomena:

- blagovna znamka,
- embalaža,
- življenjski cikel,
- kakovost izdelkov,
- storitve povezane z izdelkom.

6.1.1 Športna oprema

V panogi športne opreme je na trgu prisotna zelo močna konkurenca, kjer tekmovalnost konkurentov narašča, prav tako pa se večja število konkurentov. Glavni vzrok za oster boj med konkurenti je predvsem dejstvo, da je inovativnost športnih izdelkov (tukaj gre predvsem za gimnastično opremo, opremo za skupinske športe, drobno opremo, kot so žoge, kiji, obroči ...) že daljše obdobje na enaki stopnji oziroma le-ta raste dokaj počasi. Velik porast konkurentov je opaziti v azijskih državah predvsem s Kitajske, saj le-ta prispeva skoraj tretjino celotnega uvoza športne opreme na italijanski trg. Elan Inventa bi s svojimi izdelki glede kakovosti zagotovo lahko konkurirala konkurenčni športni opremi na sosednjem trgu, vendar pa je žal cenovno

preveč nekonkurenčna že obstoječim tekmečem. Ravno zaradi tega našemu podjetju svetujem, naj s svojim programom športne opreme v Italiji še počaka oziroma ga ob tribunah in pregradnih stenah nudi kot dodatni program in še to predvsem s poudarkom na košarkaških konstrukcijah. Slikovne primerjave nekaterih izdelkov športne opreme Elan Inventa in konkurentov ter tabela primerjav prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev športne opreme na italijanskem trgu so v Prilogi 1 in 2.

6.1.2 Tribune

Tribune za zunanje in notranje športne objekte pa že sodijo v skupino izdelkov, kjer je pred nakupom potreben in priporočljiv nekoliko daljši premislek. Prav tako je tudi med samimi konkurenti moč zaslediti višjo stopnjo inovativnosti, tehnološke spremembe oziroma napredke, skratka kakovost izdelkov se iz obdobja v obdobje povečuje. Kupci se pri tovrstnih nakupih prej posvetujejo, preučijo več konkurenčnih ponudnikov, zbirajo mnenja in informacije iz večih virov, pred nakupom pa preudarno sprejmejo odločitev, ki jo utemeljijo.

Pomemben dejavnik, ki ga mora naše podjetje pred vstopom na italijanski trg dobro predelati je, ali na trg vstopiti s takimi tribunami, kot so prisotne na domačem trgu, ali le-te prilagoditi zahtevam, ki so specifične za italijanske kupce. Tribun načeloma ne moremo smatrati kot nek standardni izdelek, saj jih je potrebno prilagoditi potrebam prostora, namembnosti in posameznih željah kupcev, torej se med seboj razlikujejo po dimenzijah, sediščih (ali so to klopi oziroma stoli), barvi stolov, ličnic in ogrodja itd. Seveda pa so v osnovi vse narejene na enak princip, ki ga določajo ISO standardi. Ravno zaradi teh ISO standardov, po katerih so izdelane tribune z blagovno znamko Elan, so le-te v Italiji cenovno nekonkurenčne. Italijani nimajo predpisanih tako visokih standardov, tribune njihovih proizvajalcev so delane predvsem na funkcionalnosti in čim večji nosilnosti. Ravno zaradi tega, ker ni tolikšnega poudarka na materialih in drugih zahtevah, so proizvodni stroški italijanskih proizvajalcev bistveno nižji od proizvodnih stroškov našega podjetja (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008). Elan Inventa predlagam, da tribune namenjene italijanskemu trgu priredi njihovim potrebam in zahtevam, saj bo le na ta način lahko konkurirala tekmečem v sosednji državi. Slikovne primerjave tribun Elan Inventa in konkurentov ter tabela primerjav prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev tribun na italijanskem trgu so v Prilogi 3 in 4.

6.1.3 Pregradne stene

Pregradne stene oziroma zavese so po mojem mnenju največji potencial med izdelki Elan Inventa za prodor na trg Italije. Glede na to, da italijanska tekmeča ponujata le eno varianto pregradnih sten, to je stena iz umetnega usnja, je v tem primeru naše podjetje s svojimi tremi variantami v precejšnji konkurenčni prednosti. Pod blagovno znamko Elan kupec lahko izbira med zaveso iz umetnega usnja, zaveso iz mreže ter kombinacijo obojega, mreže in umetnega usnja. Pri tem prodajnem programu niti ne vidim razloga, da bi Elan Inventa morala te izdelke

kakorkoli prilagajati italijanskim kupcem oziroma njihovim specifičnim zadevam, enostavno naj jih nudi z enakim programom kot kupcem drugih trgov. Ravno tako pa v tem primeru ne moremo pregradne stene označiti za povsem standardiziran izdelek, saj ga je podobno kot tribune potrebno prilagoditi predvsem potrebam oziroma zahtevam prostora. Slikovne primerjave pregradnih sten Elan Invente in konkurentov ter tabela primerjav prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev pregradnih zaves na italijanskem trgu so v Prilogi 5 in 6.

6.1.4 Garancija in servisiranje

Pri vseh treh prodajnih programih pa seveda ne smemo pozabiti na garancijo, servisiranje in rezervne dele. Skoraj vsa športna oprema Elan Invente, razen drobnih rekvizitov, ima dveletni garancijski rok. V kolikor kupec izdelek, ki se v garancijski dobi nenamerno pokvari ali poškoduje, pravočasno reklamira in to javi podjetju, Elan po najboljših močeh napako skuša odpraviti. V podjetju je za odpravljanje reklamacij zadolžen eden od zaposlenih, ki si prijavljeno škodo, okvaro ali napako najprej ogleda in oceni ter na podlagi tega naredi reklamacijski zapisnik. V zapisniku je jasno napisano, kako bo škoda popravljena: kupcu se lahko ali vrne denar, reklamiran izdelek Elanovi serviserji na mestu okvare popravijo, zamenjajo poškodovan oziroma pokvarjen del reklamiranega izdelka ali le-tega zamenjajo z novim enakim izdelkom. Slednji način je primeren predvsem za drobno športno opremo, pri tribunah, pregradnih zavesah in večjih konstrukcijah pa reklamacije odpravljajo predvsem z menjavo okvarjenih delov oziroma njihovim popravilom. Vsekakor se pa v Elan Inventi že pri samem inženiringu in nato izdelavi trudijo, da bi bilo reklamacij čim manj, saj le-te škodujejo pozitivni prepoznavnosti blagovne znamke (Interno gradivo podjetja Elan Invente, 2008).

Po enem letu od primopredaje opreme se s strani Elanovih monterjev oziroma serviserjev izvede servisno periodičen pregled. V kolikor oprema še vedno deluje po vseh predpisanih standardih, se kupcu izda ustrezen zapis. V primeru ugotovitve napake pa serviserji popravilo ali zamenjavo okvarjenih delov vršijo brezplačno, saj je vsa oprema še v garanciji. Vsi nadaljnji periodični pregledi pa se opravljajo na vsake dve leti in so seveda plačljivi v skladu s predpisanim cenikom. Kupec periodični pregled lahko tudi zavrne (v preteklosti se je to kar pogosto dogajalo), kar pa nikakor ni priporočljivo, saj v primeru, da inšpekcijska služba ugotovi, da objekt nima zapisa periodičnega pregleda, lahko prepove uporabo opreme (Interno gradivo podjetja Elan Invente, 2008). Elan Inventi priporočam izvajanje servisno periodičnih pregledov tudi na italijanskem trgu.

6.2 Cena

Cena je najbolj fleksibilna spremenljivka trženjskega spleta, saj omogoča hitrejša in lažje spremembe kot modificiran izdelek, spremembe programa oglaševanja ali preoblikovanje tržne poti. Cena je odvisna od ostalih treh spremenljivk trženjskega spleta, hkrati pa neposredno vpliva

na prihodek in dobiček ter s tem na dolgoročno poslovanje in razvoj podjetja. (Potočnik, 2002, str. 110).

Podjetje mora pri zasnovi svoje cene upoštevati različne dejavnike cenovne odločitve: pričakovanja kupcev, spremenljivke trženjskega spleta, stroški, tržna struktura, državni ukrepi, izvajanje cenovne in necenovne konkurence (Potočnik, 2002, str. 226).

Natančno cenovno konkurenco med Elan Invento in njenimi italijanskimi konkurenti je nekoliko težje opredeliti, saj gre v tem primeru za zelo specifične izdelke, kateri vključujejo veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo ceno. Kot je bilo že večkrat omenjeno, imajo na ceno velik vpliv pridobljeni certifikati o varnosti in kakovosti izdelkov. Podjetje, katerih izdelki so certificirani s strani več za to pristojnih organizacij, zagotovo temu primerno sodi v višji cenovni razred. V enem od prejšnjih poglavij je bilo bolj podrobno navedeno, s katerimi certifikati podjetje zagotavlja kakovost izdelkov. Predvsem v sklopu športne opreme in izvlečnih tribun certifikati pogojujejo kompleksnejšo izdelavo konstrukcij, kvalitetne materiale ter varnost uporabe proizvodov. Vsi ti kriteriji pa pomenijo za podjetje višje stroške konstruiranja, materialov in montaže, kar posledično pogojuje tudi višjo prodajno ceno prodajnega programa. Podjetja, ki zaradi navedenih dejavnikov konkurirajo Elan Inventi na italijanskem trgu, so Sport System, Bertele in Ceta. Prodajni program teh podjetij se uvršča v enak cenovni razred prodajnemu programu Elan Invente v sklopu športne opreme in izvlečnih tribun. Naše podjetje pa je cenovno povsem nekonkurenčno podjetjem Nuova Radar Coop, Arti Sport in Gammaspport, saj so njihovi proizvodi konstruirani na preprostejši način, izdelani iz materialov, ki nimajo primerljivih dokazil o kakovosti ter po zaključeni montaži ne predložijo certifikata o varnosti uporabe izdelkov. Seveda s tem ni nujno, da njihovi izdelki niso kvalitetni in izdelani za varno uporabo, vendar s pomanjkljivimi dokazili o tem, lahko konkurirajo na trgu z bistveno nižjo ceno.

Drug problem, ki se pojavi pri cenovni analizi, pa je ta, da večji del prodajnega programa vseh podjetij zavzemajo artikli, ki so specifični in prilagojeni vsakemu objektu ter namembnosti letga. Ti izdelki so objektu prilagojeni dimenzionalno, materiali se razlikujejo za zunanje oziroma notranje objekte, dejavnik so tudi končni uporabniki – ali so to profesionalni športniki ali rekreativci, svoje pa prispevajo tudi želje in potrebe uporabnikov oziroma investorjev. Skratka, najboljši pokazatelj cenovne primerjave bi bila analiza konkurenčnih podjetij za točno določen objekt.

V sklopu pregradnih sten pa za cenovno primerjavo ne velja noben od zgoraj naštetih dejavnikov. Tukaj pa glavno vlogo igra dejstvo, da sta edina ponudnika pregradnih sten na italijanskem trgu le dve podjetji. Ravno zaradi pomanjkanja konkurence oziroma možnosti izbire kupcev med več ponudniki si ti dve podjetji lahko dovoljujeta rangiranje v višji cenovni razred in sta s tem popolnoma cenovno nekonkurenčni cenejšim pregradnim stenam Elan Invente. V tem sklopu ima blagovna znamka Elan ravno zaradi cenovno ugodnejšega in večjega spektra ponudbe največ možnosti za prodor na trg Italije.

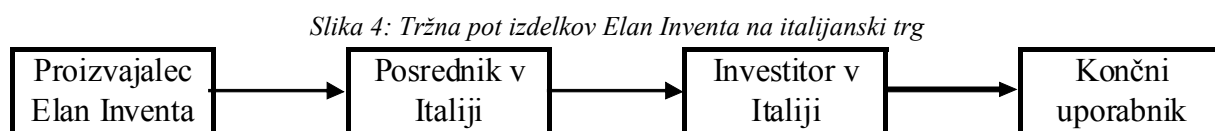
Za ostala dva segmenta, torej za športno opremo in tribune, Elan Inventi, ki sodi med mikropodjetja glede na konkurente v Italiji, predlagam, da določa svoje cene glede na konkurenco. Za Italijane je že na splošno značilno, da s težavo karkoli kupijo od nekoga, ki ni Italijan. Glede na to, da se na razpise načeloma prijavi več podjetij, je smiselno dobro poznavanje konkurence. Pa ne samo njihovih cen, vendar tudi izdelkov, načina poslovanja, njihovih standardov itd.

6.3 Tržne poti

Tržna oziroma prodajna pot predstavlja tisto pot, po kateri mora izdelek, da pride od proizvajalca do končnega porabnika. Med proizvajalci in končnimi porabniki je lahko množica tržnih posrednikov. Tako imenovani posredniki – zastopniki so predstavniki proizvajalcev oziroma prodajni posredniki kateri iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev. Na tržni poti pa pretok blaga olajšujejo naslednji izvajalci: transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, ki pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last in se ne pogajajo o nakupih in prodajah (Kotler, 1998, str. 457).

Cilj prodaje je dosežen, ko pride izdelek do končnega porabnika. S pojmom distribucija opredeljujemo dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh. Tržne poti se delijo na neposredne, kjer izdelek potuje od proizvajalca do končnega porabnika, in posredne, kjer imamo vmesne posrednike. Izmed posrednikov je najpomembnejši posrednik izdelkov na tržni poti trgovina (Potočnik, 2002, str. 253). Prvo pravilo mednarodnih prodajnih poti je, da le-te morajo biti dosegljive, prepustne in ne smejo povzročati zastojev. Sledi mu še drugo pravilo učinkovitih in racionalnih poti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 214).

Prodajna pot izdelkov Elan se začne v Begunjah na Gorenjskem, le-ti, ki bi bili v našem primeru namenjeni italijanskemu trgu, bi pot nadaljevali v Italijo. Tu nastopi italijanski posrednik oz. Inventin kupec, ki blago tudi prevzame. V veliki večini je posrednik vmesni člen med našim podjetjem in investitorjem, ki je naročnik Elanove športne opreme. Šele ko investitor zaključi objekt in je le-ta primeren za uporabo, so izdelki pripravljene končnim uporabnikom (Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008). Iz vsega tega je razvidno, da naj bi tržna pot Elanovih izdelkov namenjenih italijanskemu trgu potekala v treh ravneh, kar je prikazano tudi na spodnji sliki.



Glede transporta do italijanskega kupca se mi zdi smiselno, da pri poslovanju, tako kot z ostalimi tujimi kupci, podjetje uporablja trgovinsko klavzulo EXW Elan Begunje in s tem na ta način nima nobenih obveznosti z iskanjem primerne prevoznika, predvsem pa nobenih stroškov povezanih s transportom.

6.4 Tržno komuniciranje

S tržnim komuniciranjem oziroma prvinami tržnega komuniciranja, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, neposredno trženje ter osebna prodaja, mora podjetje svojim kupcem sporočiti, katere izdelke ponuja, kakšna je njihova vrednost in korist. S tem vpliva nanje, da se lažje odločijo za njegov izdelek in ne za izdelek konkurentov (Kotler, 2003, str. 585).

Glavni cilj tržnega komuniciranja je obveščanje kupcev o dejavnosti podjetja in njegovih izdelkov, prepričevanje kupcev, da daje nakup oglaševalnega izdelka več koristi kot nakup drugega podobnega konkurenčnega izdelka, ponavljanje že znanih obvestil in identificiranje porabnikov z izdelki podjetja. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na tržno-komunikacijski splet, so cilji in strategije tržnega komuniciranja, razpoložljiva denarna sredstva, značilnosti ciljnega trga, značilnosti izdelka in stroški posrednikov (Kotler, 2003, str. 585).

Tržno-komunikacijski splet je sestavljen iz poglavitnih dejavnosti (Kotler, 1998, str. 596):

- Oglaševanje – »naj bo v časopisnem, televizijskem, radijskem ali drugem mediju, ponavadi ni poceni. Učinkuje sicer na veliko število subjektov, a je le v redkih primerih usmerjeno na ozko ciljno javnost. Z oglaševanjem se zagotovi široka podpora v komunikacijskem načrtu, njen učinek pa je težko meriti. Zato je treba pri pripravi komuniciranja med organizacijami skrbno izbirati tiste oglaševalske medije, ki so kar najbolj ozko usmerjeni k opredeljenim ciljnim segmentom. Predvsem bomo izbirali med tiskanimi mediji, saj je televizijski v tujini izjemno drag, pa tudi trajnost in informativna poglobljenost sporočila je v tiskanem mediju lahko večja« (Izvozno okno, 2008).

Orodja in tehnike oglaševanja:

- oglasi v tiskanih medijih: časopisi, revije, glasila, bilteni, zborniki, brošure ...
 - oglasi v radijskem mediju: nacionalni, regionalni, komercialni, lokalni, interni radio
 - oglasi v tv-mediju: svetovne, regionalne, nacionalne, komercialne, kabelske mreže
 - oglasi na prostem: jumbo in drugi plakati, panoji, transparenti, zastave ...
 - oglasi v novih elektronskih medijih: elektronska pošta, informacijska računalniška omrežja, Internet ...
- Pospeševanje prodaje – »je instrument, ki izdelek bolj približa ciljnemu segmentu, torej ga tudi fizično predstavi določeni javnosti. Ob tem ima priložnost o izdelku in njegovih lastnostih povedati več in na bolj prepričljiv način kot oglaševanje. Orodja pospeševanja prodaje dostikrat omogočajo tudi osebni kontakt med ponudnikom in odjemalcem ter s tem predstavitev drugih instrumentov trženja. Pri medorganizacijskem trženju so orodja pospeševanja prodaje prav zaradi večjega dosega potencialnega odjemalca zelo priljubljena. Glavno orodje je prav sejem. Čeprav je cenovno zahteven, je kot orodje tudi zelo učinkovito« (Izvozno okno, 2008).

Orodja pospeševanja prodaje:

- za trgovino na drobno: ureditev izložb in stojal s policami, displayi, oznake s cenami in popusti, embalaža, nagradni kuponi, vzorci, katalogi, degustacije ...
 - za prodajno osebje: nagrade, literatura, neposredna pošta, darila, šolanje, tekmovanja...
 - za odjemalce: sejmi, razstave, demonstracije, seminarji, konference, mobilne razstave, reprezentanca, darila, publikacije ...
- Odnosi z javnostmi in publiciteta – »so v medorganizacijskem trženju nepogrešljivo, pa tudi zelo učinkovito orodje komuniciranja. Po eni strani lahko pomembno prispevajo k uveljavljanju imidža posameznega subjekta (razvojno-inovacijske funkcije v podjetju, celotnega podjetja in njegovih predstavnikov, države, državnih organov in predstavnikov, zbornice in drugih) med široko, splošno javnostjo. Lahko pa tudi predstavljajo in uveljavljajo sam izdelek, njegove tehnološke, oblikovne, inovacijske in druge prednosti pri ozko ciljanih strokovnih segmentih. Poleg tega so odnosi z javnostmi cenovno zanimiva oblika komuniciranja, saj mora ta biti pripravljena po novinarskih kriterijih, tako da ima informacijsko vrednost in jo zato mediji objavijo po uredniški presoji. Neplačana informacija pa pomeni tudi večjo kredibilnost in s tem širši doseg in večjo učinkovitost - naklonjenost prejemnika informacije do izdelka, osebe, podjetja itd« (Izvozno okno, 2008).

Orodja in tehnike odnosov z javnostmi:

Nekatera orodja se pojavljajo tudi pri drugih instrumentih tržnega komuniciranja. Kjer gre za dejavnost, velja pravilo, da spada orodje k odnosom z javnostmi, če se vsebina nanaša na subjekt, npr. podjetje, če pa se nanaša na izdelek, sodi med druge instrumente tržnega komuniciranja.

- pisna orodja: anketni list, vprašalnik, pismo, letak, glasilo, časopis, bilten, revija, brošura, prospekt, letno poročilo, predstavitvena publikacija, monografija, sporočilo za medije, novica, notica, članek, intervju, reportaža, komentar ...
 - verbalna orodja: govor, intervju, konferenca, briefing, kontaktna oddaja, sestanek, obisk, seminar, delavnica ...
 - avdiovizualna orodja: fotografija, dias, film, video, ilustracija, razstava, projekcija, svetlobni in drugi panoji ...
 - novi mediji: video konferenca, video magazin, elektronska pošta, podatkovne baze, informacijski kiosk, računalniška omrežja, Internet ...
- Osebna prodaja – »je v medorganizacijskem trženju najuspešnejša. Seveda terja svoj čas pa tudi stroški so veliki, a glede na končni učinek sprejemljivi. Osebno komuniciranje se izvaja takrat, kadar smo se z informacijo končnemu odjemalcu že povsem približali. Terja pa tudi veliko podporo drugih instrumentov komuniciranja, vsaj zaradi ustvarjanja imidža subjekta, v imenu katerega se izvaja osebna komunikacija« (Izvozno okno, 2008).

Orodja osebne prodaje:

- neposredna komunikacija: pogovor, obisk, akvizicija, prodaja od vrat do vrat, prikaz, šolanje, seminar, zabava, telefon, telekonferenca ...
- posredna komunikacija: neposredna pošta, dopis, telefaks, elektronska pošta, Internet...
- sredstva v podporo osebnemu komuniciranju: prospekt, katalog, brošura, fotografija, prosojnice, poslovno darilo ...

6.4.1 Sejmski nastopi

Sejmske predstavitve so v veliki meri med edinimi in najbolj poglobitnimi oziroma najbolj smiselnimi ali priporočljivimi dejavnostmi tržnega komuniciranja Elan Inventa. Na podlagi tega se mi zdi smiselno, da izmed zgoraj naštetih dejavnosti tržnega komuniciranja za pomoč pri prodoru in prepoznavnosti blagovne znamke na italijanskem trgu podjetje najprej izbere promocijo prek sejmskih nastopov. Pri ugotavljanju načina sejmske promocije, ki bi prepričal potencialne kupce, mi je bil v veliko pomoč Andraž Kožar, ki že več kot dve leti sodeluje z Elan Invento in so ga kot pomemben vir informacij priporočili v podjetju samem. Pomembno dejstvo je tudi to, da so vsi predlogi sejmskih postavitve narejeni prav posebej za to diplomsko nalogo in so navedeni kot priloge. Vsi predlogi so le ena izmed možnih variant, kako blagovno znamko Elan predstaviti na mednarodnih sejnih in vsaka od variant dopušča možnost, da se jo nadgradi v končno verzijo sejmske postavitve.

Najprej je smiselno na kratko navesti nekaj ključnih točk, katere moramo upoštevati preden se lotimo oblikovne in gabaritne zasnove sejmskega prostora. Natančnih pravil ni, vendar pa lahko z analizo nekaterih parametrov in z izkušnjami izboljšamo učinek. Torej (Kožar, 2008):

- lokacija in tematika sejma (država, mestno okolje, splošni športni sejem, tehnično-strokovni sejem ...),
- ciljna skupina in namen sejmske postavitve (TIPI postavitve),
- tehnične zmožnosti,
- logistika,
- finančni okviri,
- časovnica,
- dimenzije prostora,
- postavitev glede na druge razstavljalce in hojnice,
- višina (v svojem kareju segamo preko ostalih razstavljalcev, kar da vidnost z vseh strani).

Pomembno je, da realno ovrednotimo razmerje glede na ostala podjetja, da je izbira prostora v hali v tematsko sorodnem okolju itd. To izkazuje iskrenost, sposobnosti, zmožnosti in realno samovrednost. S tem si pomagamo določiti velikost sejmskega prostora in njegovo lego. Napačno izbrani parametri (premajhen ali prevelik prostor, slaba lokacija, slaba oblikovna zasnova in koncept ...) lahko pripeljejo do nasprotnega učinka.

Pri vsakoletnem udejstvovanju na določenem sejmu (tu je še posebno pomembna lokacija, ki naj se ne spreminja) je dodana vrednost tudi neka aktivnost oziroma posebnost, ki sčasoma postane tradicionalna in prepoznavna. Le kot primer, kaj vsakoletnim obiskovalcem postane prepoznavno, posledično pa se reklamira Elan Inventa (Kožar, 2008):

- »to so tisti, ki vsako leto od 17h naprej točijo zastoj pivo« (v kozarcih z logom Elan Inventa);
- »kjer so turnirji npr. z radijsko vodenimi avtomobilčki in simpatičnimi nagradami in priznanji«;
- »ki imajo vsako leto predavanja in predstavitve znanih športnikov«;
- »ki imajo glasbene nastope, nastope plesalk, nastope čarovnika ...«;
- itd.

Sejemske postavitve delimo glede na namembnost in cilje, glede na časovne načrte ter na predvidene dejavnike, ki jih glede na tematiko sejma lahko ocenimo in upoštevamo pri načrtovanju. Na ta način imamo tri tipe sejmskih postavitvev (Kožar, 2008):

- **Odprt tip**

Odprt tip postavitve je racionalen v primeru, da je sam sejem tematsko namenjen širši populaciji, da želimo obvestiti in informirati končne potrošnike in promoviramo tudi blagovno znamko Elan. V tem primeru je kvantiteta obiska zaželjena in stremimo k temu, da naš prostor v največji meri postane lokalni epicenter pretoka. Faktorji, ki igrajo pomembno vlogo pri tem cilju, so prav gotovo (Priloga 7):

- inovativnost in edinstvenost kot razstavljaivec;
- fleksibilnost – z malenkostnimi spremembami (dvig zavese, premik mobilne opreme, pomemben faktor je seveda osvetlitev itd.) lahko vsakodnevno spremenimo karakter prostora;
- enostaven in oblikovno primeren za dotično lokacijo in tematiko sejma kot celote (globalna lokacija, smernice oblikovanja, vlemesto ali obmestno okolje, velikost našega prostora in mikrolokacija itd.);
- grafična obdelava prostora mora biti dokaj preprosta zaradi same obiskovalčeve percepcije (zbujati mora po eni strani privlačnost, po drugi pa radovednost, torej magnet, ki pritegne obiskovalca). V primeru, da so stene in elementi polni raznobarnih slik in detajlnih opisov, največkrat deluje konfuzno, poleg tega je bolj smotrno posvetiti več pozornosti »image« filmom, ki se vrtijo na LCD-jih ali video projekcijah, odvisno tudi od svetlosti sejmske hale;
- info pult naj ne bo postavljen na vsiljiv način;
- interaktivnost – obiskovalec ima možnost sodelovati in tekmovati v naprej pripravljenih aktivnostih in nagradah;
- gostujoči športni zvezdnik kot del interaktivnega dogajanja na sejmu, ki s svojim sodelovanjem in deljenjem športnih izkušenj poveča pozornost obiskovalcev;
- hostese in ostalo osebje mora biti izkušeno na področju komunikacije in dobro informirano na področju promoviranih izdelkov in dejavnosti, ki jih ponuja Elan Inventa. Pomemben vizualni dejavniki so tudi starost, izgled in sama oblačila ali uniforma – poudarek na estetiki in simpatičnosti;

- za prvi kontakt z obiskovalcem so manj ali celo neprimerni strokovnjaki s specializiranim inženirskim znanjem, ki so na voljo absolutno za obiskovalce in strokovnjake, ki si želijo tovrstnih informacij;
- prospekti, zloženke in letaki morajo imeti kreativno vsebino, z le najpomembnejšimi tehničnimi podatki in detajli ...

- Zaprt tip

Zaprt tip postavitve je racionalen v primeru, da je celoten sejmski dogodek usmerjen v tehnološko tematiko, da je klientela obiskovalcev v velikem odstotku strokovnjakov na tematskem področju in je naša udeležba na sejmu usmerjena na vabljenе in natančno določene obiskovalce in poslovne partnerje. V ta namen je postavitve sejma diskretnjša, intimnejša in manj izstopajoča, kjer se lahko pogovor opravi z minimalizacijo motečih faktorjev. Na samih hojnicah še vedno ponujamo osnovne podatke za naključne obiskovalce, prav tako se ponuja promo material, vendar pa je pozornost posvečena individualnim razgovorom. Pomemben segment je sprejem in izkaz spoštovanja interesentom, ki jih sprejme prijazna hostesa, povabi v prostor za sestanke in ponudi širok asortiman prigrizkov in pijač, obenem pa povabi k razgovoru primerne strokovnjaka s strani podjetja. Absolutno je za strežbo odgovorno le temu namenjeno osebje, torej se strokovnjak lahko posveti svoji nalogi. Pomembni elementi v odnosu do potencialnega poslovnega partnerja so torej prijazen sprejem, zasebnost pogovora, pozornost in postrežba ter strokovno svetovanje. Ni pa odveč dodana vrednost, ne glede na rezultat sestanka, vabilo na večerno zabavo v organizaciji Elan Invente namenjene sproščenim pogovorom in izkazu spoštovanja. (Priloge 8 in 9)

- Delno/pogojno odprt/zaprt tip

Tretji tip sejma je konceptualna fuzija obeh zgoraj navedenih tipov z možnostjo nadziranja namenskosti in trenutnih potreb, npr. želimo imeti interaktivno usmerjen sejem, v določenih terminih pa želimo prostor preleviti v zaseben ambient z vabljenimi potencialnimi poslovnimi partnerji. Pomembno je z naprej izdelanim konceptom in scenarijem suvereno nadzorovati sinusoido tematike na sejmu. (Priloge 10, 11 in 12)

Ko se pričnemo pripravljati na razstavo oziroma dejavnosti, ki nam bodo omogočile učinkovito pripravo razstavnega prostora, imejmo pred očmi tudi nekaj zahtev, na katere načrtovalci dostikrat pozabijo (Izvozno okno, 2008):

- Razstava je v prvi vrsti namenjena predstavitvi, manj sklepanju pogodb. Manj je namenjena stalnim, že znanim odjemalcem, tem bolj pa novim, potencialnim.
- Razstavni prostor ni samemu sebi namen. Ni razkošen in atraktiven zato, da bi očaral, ampak je ozadje za predstavitev izdelkov, njihovih lastnosti in značilnosti.
- Prostor resda služi tudi zagotavljanju normalnih pogojev dela osebju na njem, a njegova prva naloga je biti uporaben in všečen obiskovalcu.
- Oblikovanje prostora naj le prispeva k ugledu podjetja, še bolj pa naj bo v prid ugledu izdelka.

Torej mora biti razstavni prostor ravno prav vabljev, prijazen in odprt, da ga bodo obiskovalci opazili (le tri, štiri sekunde imamo na voljo, da mimoidoči opazi nekaj, kar ga zanima) in zainteresirani tudi obiskali in poiskali dodatne informacije.

Ocena stroškov za tržno komuniciranje, ki naj bi jih Elan Inventa imela s prodorom na italijanski trg, je navedena v spodnji tabeli. Izhajala sem iz podatkov o stroških, ki jih je podjetje imelo v preteklih obdobjih s sejmi v Koelnu in Sarajevu ter o stroških materiala, namenjenega za promocijo podjetja na trgih bivše Jugoslavije.

Tabela 5: Prikaz porabe finančnih sredstev za tržno komuniciranje v obdobju 2009–2011

Aktivnost	2009	2010	2011
Sejmi	17.500 €	18.500 €	20.000 €
Katalogi, brošure, vizitke	2.500 €	3.000 €	3.500 €
Panoji, transparenti, zastave	1.500 €	1.800 €	2.000 €

6.5 Ljudje

Uporabnik je pogosto neposredno vključen v izvajanje storitev, čeprav v različnem obsegu. Pri tem vplivajo nanj (Tavčar, 2000, str. 136):

- izvajalci storitev: osebe storitvenega podjetja, s katerimi je uporabnik največkrat v neposrednem stiku, ki storitev izvajajo, se bolj ali manj prilagaja željam uporabnika in skušajo storitev opraviti tako, da je uporabnik z njo zadovoljen;
- drugi uporabniki: pri izvajanju storitev uporabnik pogosto ni sam, zato nanj vplivajo s svojo pojavnostjo, ravnanjem in stališči tudi drugi uporabniki; ti ga lahko odbijajo, da se zato storitvi odpove, lahko ga privlačijo, vplivajo na njegove ocene kakovosti storitve, na njegove odnose z izvajalci storitev itd.

Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo. Tu nastopajo ljudje kot kupci ali potrošniki na eni in ljudje kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani. Pri izvajanju storitev veliko vlogo igrata tudi hitrost in kakovost storitev, ki jih izvajalci opravljajo. Če so izvajalci ustrezno motivirani in stimulirani, bo izvršitev storitev potekala brez pripomb in v zadovoljstvo kupca in prodajalca.

Za podjetja, ki vključujejo tudi storitvene dejavnosti oziroma izključno le-te, pa je priporočljivo, da vlagajo dovolj pozornosti in sredstev v sprotno ter dopolnilno izobraževanje delavcev in strokovnjakov, ki so ali bodo angažirani s storitvami. Seveda pa morajo na drugi strani tudi kupci biti ustrezno izobraženi, kulturni in poslovni pri naročanju in sprejemanju storitev.

Za udeležence trženjskega spleta imamo osebe, ki so za potrošnika neločljivi del tistega, kar kupi. V prvi vrsti lahko sem prištevamo zaposlene podjetja Elan Inventa, ki s svojim znanjem, motiviranostjo za delo in samim delom vplivajo na obliko izdelkov blagovne znamke Elan, njihovo kvaliteto in pravočasnost izdelave, navezovanje stikov z dobavitelji, prodajalci in nenazadnje tudi končnimi potrošniki. Pomembno mesto zavzema vodstvo oziroma direktor Elan Invente s svojo strategijo razvoja podjetja in vplivom na ostale zaposlene.

Zelo pomembne člen v trženjskem spletu so tudi izbrani posredniki, ki bodo za podjetje opravljali trgovske storitve, fizično distribucijo in trženjske storitve. Tudi dobavitelji s pravočasnostjo in ustrezno dobavo materialov vplivajo na proizvodni proces izdelkov. Velik prispevek k sami prodaji izdelkov blagovne znamke Elan pa imajo ljudje, ki so v neposrednem stiku s končnimi kupci na italijanskem trgu. Svetovanje pri nakupu (znanje in strokovnost), ustrezen pristop in odnos do kupca so pomembni necenovni konkurenčni dejavniki, ki bodo vplivali na odločitev potrošnika za nakup izdelkov našega podjetja.

6.6 Izvedba storitve

Izvedba predstavlja bistvo storitve, saj mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve. Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov pri izvajanju storitev je potrebno dobro sodelovanje, povezanost in timsko delo med izvajalci storitev.

Na podlagi pogostosti kontaktiranja (komuniciranja) s porabniki in ravni, do katere so vključeni v marketinške aktivnosti, delimo zaposlene osebe v storitveni organizaciji na naslednje skupine (Devetak, 2000, str. 34–35):

- kontaktno osebje: tisti, ki komunicirajo s porabniki;
- pomožno osebje: usmerjevalci strank;
- vplivneži: razvijalci novih storitev, tržni raziskovalci, organizatorji storitvenega procesa ipd., ki nimajo pogostega stika s strankami;
- drugi zaposleni: ne komunicirajo s strankami.

Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov pri izvajanju storitev je potrebno dobro sodelovanje, povezanost in timsko delo med strokovnjaki v marketinškem sektorju ter izvajalci storitev.

Za podjetje, kot je Elan Inventa, je velikega pomena, da so storitve, kot so projektiranje, izdelava, montaža, izgradnja ipd., opravljene kakovostno, natančno in po predpisanih standardih in meritvah. Seveda podjetje stremi med drugim tudi k temu, da je uporabnik zadovoljen s končnim izgledom izdelka, ki ga uporablja, vendar pa je tukaj na prvem mestu varnost opreme, ki jo ponudi potrošniku. Brez brezhibno opravljenih storitev, timskega dela in učinkovite komunikacije med izvajalci pa je varnost in ugodje svojim potrošnikom težko zagotoviti.

6.7 Fizični dokazi

Fizični dokazi morajo imeti ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo, barvo itd. Omenjene dokaze lahko imenujemo fizično okolje, ki nudi fizično podporo pri izvajanju najrazličnejših storitev. Od ustreznega fizičnega okolja storitvene organizacije je odvisen uspeh izvedene storitve, zadovoljstvo porabnikov, zaposlenih v storitveni organizaciji in nenazadnje dosežen dobiček, ki je vključen v prodajno ceno storitve (Devetak, 2000, str. 35).

Na uporabnika vpliva tudi okolje storitve: storitev pogosto poteka v prostorih in z opremo izvajalca; čeprav ni nujno, da vplivajo na kakovost izvajanja storitve, so z njo nedeljiva celota (Tavčar, 2000, str. 136).

Kot je bilo že v prejšnjih poglavjih omenjeno, naj bi Elan Inventa z italijanskimi uporabniki Elanove športne opreme poslovala s pomočjo posrednikov in tako naj ne bi bila fizično prisotna na tem trgu. Edini storitveni proces, ki bi ga podjetje dejansko fizično izvajalo na mestu samem, je predvidena montaža tribun, pregradnih zaves oziroma ostale športne opreme – odvisno od nakupnih želja kupcev. Za podjetje je priporočljivo, da svoje montažne ekipe opremi z delovnimi oblekami in prevoznimi sredstvi, kjer bo razumljivo in čitljivo viden logo podjetja in najosnovnejši podatki. Tako bo na nek način potekala komunikacija s potencialnimi kupci v obliki brezplačne reklame.

SKLEP

Glavni namen oziroma cilj mojega diplomskega dela je bil pomagati podjetju Elan Inventa iskati možnosti in priložnosti prodora na italijanski trg, na trg, ki je za to podjetje še dokaj nepoznan. Preden se neko podjetje odloči za poslovanje z novim trgom oziroma z novimi kupci, je priporočljivo, da predhodno pridobi čim več informacij o okolju, katerega del so novi potencialni kupci, o trenutnih in potencialnih konkurentih, kakšne so vstopne ovire za vstop na tuji trg, katera trženjska strategija je najbolj privlačna za nove kupce itd.

Takoj po uvodnem delu diplomske naloge, ki je bil namenjen predstavitvi podjetja Elan Inventa, sem najprej naredila analizo okolja Italije. Glede na to, da sta Slovenija in Italija sosednji državi, ena drugi dobro poznani, med drugim tudi zaradi večletnega medsebojnega poslovanja, analiza okolja te sosednje države ni povzročala večjih nevšečnosti. Velik faktor pa je tudi dejstvo, da podjetje zaradi nepoznavanja okolja italijanskega trga ne bi smelo imeti večjih težav, saj sta si okolje Italije in Slovenije zelo podobna. Geografska povezanost obeh držav in njuno članstvo v Evropski uniji zmanjša vladne in zakonodajne prepreke in poveča lažji prehod blaga med državama. Italija je nekoliko v prednosti le po gospodarski razvitosti, kar se tudi dobro kaže v zunanji trgovini, saj Sloveniji uvoz iz Italije predstavlja večji delež od izvoza. Našemu podjetju pa bi priporočila, da se z italijanskim trgom poveže nekdo od zaposlenih, ki ima dobro znanje

italijanščine. To bi podjetju prihranilo kup nevshečnosti, saj so Italijani znani kot dobri pogajalci s slabim znanjem tujih jezikov.

Na področju opreme telovadnic in športnih dvoran, tribun ter pregradnih sten obstaja na italijanskem trgu kar nekaj podjetij, ki konkurirajo proizvodom Elan Invente. Neposredni konkurenti so predvsem italijanska podjetja, ki našemu podjetju lahko konkurirajo tako s ceno kot tudi s kvaliteto. Italijanski kupci tovrstnih izdelkov prisegajo predvsem na domače blagovne znamke, tako da je preboj tujih proizvajalcev športne opreme na ta trg zelo otežen. S tem problemom se ravno tako spopada podjetje Elan Invente, vendar pa ima dobre možnosti za prodor na italijanski trg predvsem s kvalitetnimi izdelki, z že uveljavljeno blagovno znamko in s primernimi cenami. Po analizi konkurence sem prišla do zaključka, da ima naše podjetje največji potencial na italijanskem trgu s pregradnimi zavesami. Z nekoliko prilagojeno ponudbo in agresivnejšo prodajo pa bi lahko uspeli tudi s tribunami, zraven pa skušali kupcu ponuditi tudi ostalo športno opremo.

Kar se tiče strategije vstopa na trg, podjetju priporočam poslovanje z zastopniki. To strategijo v Elan Invente že uporabljajo za sodelovanje z že obstoječimi njihovimi tujimi trgi in se je izkazala za najbolj smiselno in zanesljivo. Po določenem času, ko bi bili izdelki blagovne znamke Elan že dobro prepoznavni in imeli veliko povpraševanja, naj podjetje preide na dva ali tri zastopnike, saj je italijanski trg prevelik, da bi bil obvladljiv samo za enega.

Med poglobitnejšimi oziroma najbolj smiselnimi ali priporočljivimi dejavnostmi tržnega komuniciranja Elan Invente so sejemske predstavitve. Na podlagi tega se mi zdi smiselno, da izmed vseh dejavnosti tržnega komuniciranja za pomoč pri prodoru in prepoznavnosti blagovne znamke na italijanskem trgu podjetje najprej izbere promocijo prek sejmskih nastopov. Ta varianta je najprimernejša, saj se načeloma končni uporabniki izdelkov Elan Invente ne odločajo sami za nakup, vendar o proizvajalcu športne opreme na objektu odločajo investitorji le-tega. Za njih je pa najlažje, da svoje morebitne ponudnike primerjajo med sabo in dobijo čim več informacij o njih na enem mestu in v enakem časovnem obdobju.

Za konec lahko trdim, da ima slovensko podjetje Elan Invente možnosti sodelovanja s kupci na italijanskem trgu. Podjetje naj ne pričakuje takojšnjih pozitivnih rezultatov, saj se mora katerakoli nova tuja blagovna znamka v Italiji najprej uveljaviti in postati prepoznavna.





LITERATURA IN VIRI



1. *About Italy [Life in Italy]*. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.lifeinitaly.com/potpourri/default.asp>
2. *About Us [podjetje Sport System S.a.s.]*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.sportssystem.it/item.php?sec=29&p=34&lang=1>
3. *Artisport [podjetje Artisport srl]*. Najdeno 23. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.artisport.it/sports-equipment-sporting-supplies-outfit.php>
4. *Business International Activity [Istat]*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.coeweb.istat.it/english/default.htm>
5. *Elan Inventa [podjetje Elan Inventa, d. o. o.]*. Najdeno 7. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.elan-inventa.com/index1.html>
6. Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
7. *Gospodarska rast in industrijska proizvodnja [Izvozno okno]*. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/gospodarska_rast_proizvodnja
8. Hollensen, S. (2004). *Global marketing – A Decision-Oriented Approach*. (3rd ed.) Harlow (Essex): Prentice Hall/Financial Times.
9. *I Prodotti [podjetje Bertele snc]*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bertele.com/products.php?lingua=en>
10. Interno gradivo podjetja Elan Inventa, 2008.
11. *Italian Education & Schooling in Italy [Italy angloinfo]*. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://italy.angloinfo.com/countries/italy/schooling.asp>
12. *Italian sports: from racing to soccer to basketball and back [Life in Italy]*. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.lifeinitaly.com/sport/default.asp>
13. *Italija [Ministrstvo za zunanje zadeve]*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/predstavnstva_po_svetu_in_informacije_o_drzavah/evropa/italija/
14. *Italy [The World Factbook]*. Najdeno 18. novembra 2008 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>
15. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Koncut, R. (2008). Razgovor z zunanjim sodelavcem Elan Invente.
17. Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
18. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. (2. popravljena izdaja) Ljubljana: Slovenska knjiga.
19. Kotler, P. & Keller K. L. (2006). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
20. Kožar, A. (2008). Razgovor z zunanjim sodelavcem Elan Invente.
21. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Malhotra, N. K. (1999). *Marketing research - An Applied Orientation*. (3rd ed.) B.k.: Prentice Hall.
23. *Medkulturni vodnik [Združenje Manager]*. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/italija/>

24. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic [Daimonion]*. Najdeno 19. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
25. *Nuova Radar Coop [podjetje Nuova Radar Coop]*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.nuovaradarcoop.it/company/index.htm>
26. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: S primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
28. *Predstavitev države [Izvozno okno]*. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/predstavitev>
29. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Razstava je naše najboljše orodje [Izvozno okno]*. Najdeno 9. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/svetujemo/sejemski_vseved/?act3=6#2
31. *Statistični indikatorji [Izvozno okno]*. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/statisticni_indikatorji
32. Tavčar, I. M. (2000). *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za Management v Kopru.
33. *Zunanja trgovina [Izvozno okno]*. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/zunanja_trgovina
34. *Zunanja trgovina [Statistični urad Republike Slovenije]*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/sistat/24?expandall=24_px

PRILOGE

Priloga 1: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev športne opreme

PODJETJE	Prednosti	Pomanjkljivosti
	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčnost na vseh področjih (športna oprema, tribune in pregradne zavese) • certifikati za delo (BVQI, TÜV), za izdelke in certifikati mednarodnih športnih zvez (FIBA, IHF, IAAF) • prisotnost na mednarodnih športnih tekmovanjih • montaža izdelkov • 3D animacije • promocijski material v štirih tujih jezikih 	<ul style="list-style-type: none"> • ponudba športne opreme skoncentrirana predvsem na športne igre (košarka, rokomet, nogomet), gimnastiko in telovadno opremo
	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčnost na celotnem področju športne opreme (gimnastika, atletika, vsi skupinski športi) • certifikata FIBA in TÜV • prisotnost na mednarodnih košarkaških prizoriščih • komunikacija s kupci tudi v angleškem jeziku 	<ul style="list-style-type: none"> • pridobljena le dva certifikata - in ravno nezagotavljanje kakovosti in standardov dopušča slabšo kvaliteto izdelkov • nima svoje montažne ekipe
	<ul style="list-style-type: none"> • vodilni italijanski proizvajalec športne opreme • konkurenčnost na celotnem področju športne opreme (gimnastika, atletika, vsi skupinski športi) • certifikata FIBA in CSQ • prisotnost na mednarodnih športnih tekmovanjih • montaža izdelkov • komunikacija s kupci tudi v angleškem jeziku 	<ul style="list-style-type: none"> • pridobljena le dva certifikata - in ravno nezagotavljanje kakovosti in standardov dopušča slabšo kvaliteto izdelkov
	<ul style="list-style-type: none"> • prodajni program obsega celotno področje športne opreme, vendar je spekter izdelkov bistveno manjši od konkurentov 	<ul style="list-style-type: none"> • ozek spekter prodajnega programa • pridobljen le en certifikat

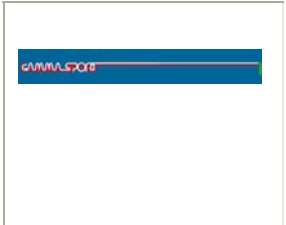
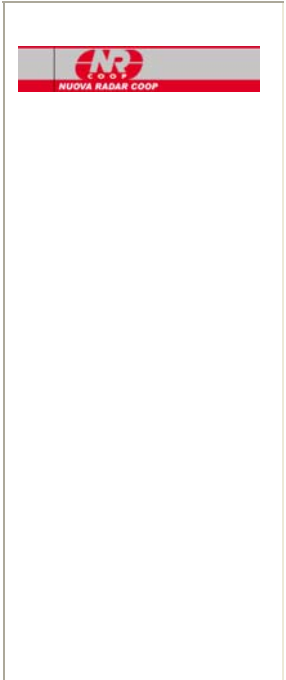
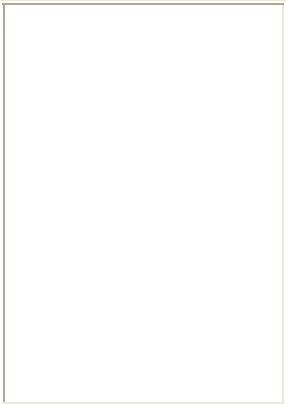
	<ul style="list-style-type: none"> • certifikat BVQI • komunikacija s kupci tudi v angleškem jeziku 	<ul style="list-style-type: none"> • nima svoje montažne ekipe
	<ul style="list-style-type: none"> • prodajni program obsega celotno področje športne opreme, vendar je spekter izdelkov bistveno manjši od konkurentov • certifikat BVQI • montaža izdelkov • komunikacija s kupci tudi v angleškem jeziku 	<ul style="list-style-type: none"> • ozek spekter prodajnega programa • pridobljen le en certifikat
	<ul style="list-style-type: none"> • prodajni program obsega celotno področje športne opreme, vendar je spekter izdelkov bistveno manjši od konkurentov • certifikat TÜV 	<ul style="list-style-type: none"> • ozek spekter prodajnega programa • pridobljen le en certifikat • nima svoje montažne ekipe • slaba komunikacija v vsaj enem izmed tujih jezikov

Vir: Koncut, 2008.




Priloga 2: Slikovna primerjava nekaterih izdelkov športne opreme Elan Invenete in konkurentov na italijanskem trgu









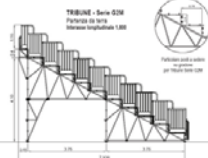




Priloga 3: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev izvlečnih tribun




PODJETJE	Prednosti	Pomanjkljivosti
	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčnost na vseh področjih (športna oprema, tribune in pregradne zaves) • prisotnost na mednarodnih športnih tekmovanjih • certifikati za delo (BVQI, TÜV), za izdelke in certifikati mednarodnih športnih zvez (FIBA, IHF, IAAF) • lastna montažna ekipa • 3D animacije • promocijski material v štirih tujih jezikih 	<ul style="list-style-type: none"> • področje tribun je za to podjetje najmlajši segment in je potrebnih še nekaj izkušenj, predvsem pa prepoznavnosti za dobro konkuriranje na tujih trgih
	<ul style="list-style-type: none"> • vodilni italijanski proizvajalec demontažnih in teleskopskih tribun • kakovostni izdelki • certifikat TÜV • dolgoletna tradicija • lastna montažna ekipa 	<ul style="list-style-type: none"> • promoviranje podjetja v veliki večini le v italijanskem jeziku
	<ul style="list-style-type: none"> • dobra prepoznavnost podjetja tudi na tujih trgih • certifikata FIBA in CSQ • tribune enostavne za uporabo • lastna montažna ekipa • dobra komunikacija s kupci tudi v angleškem jeziku 	<ul style="list-style-type: none"> • zaradi malo certifikatov, ki dokazujejo skladnost in kakovost izdelkov, so konstrukcije tribun preprostejše izdelave

Vir: Koncut, 2008.

Priloga 4: Slikovna primerjava tribun Elan Inventa in konkurentov na italijanskem trgu

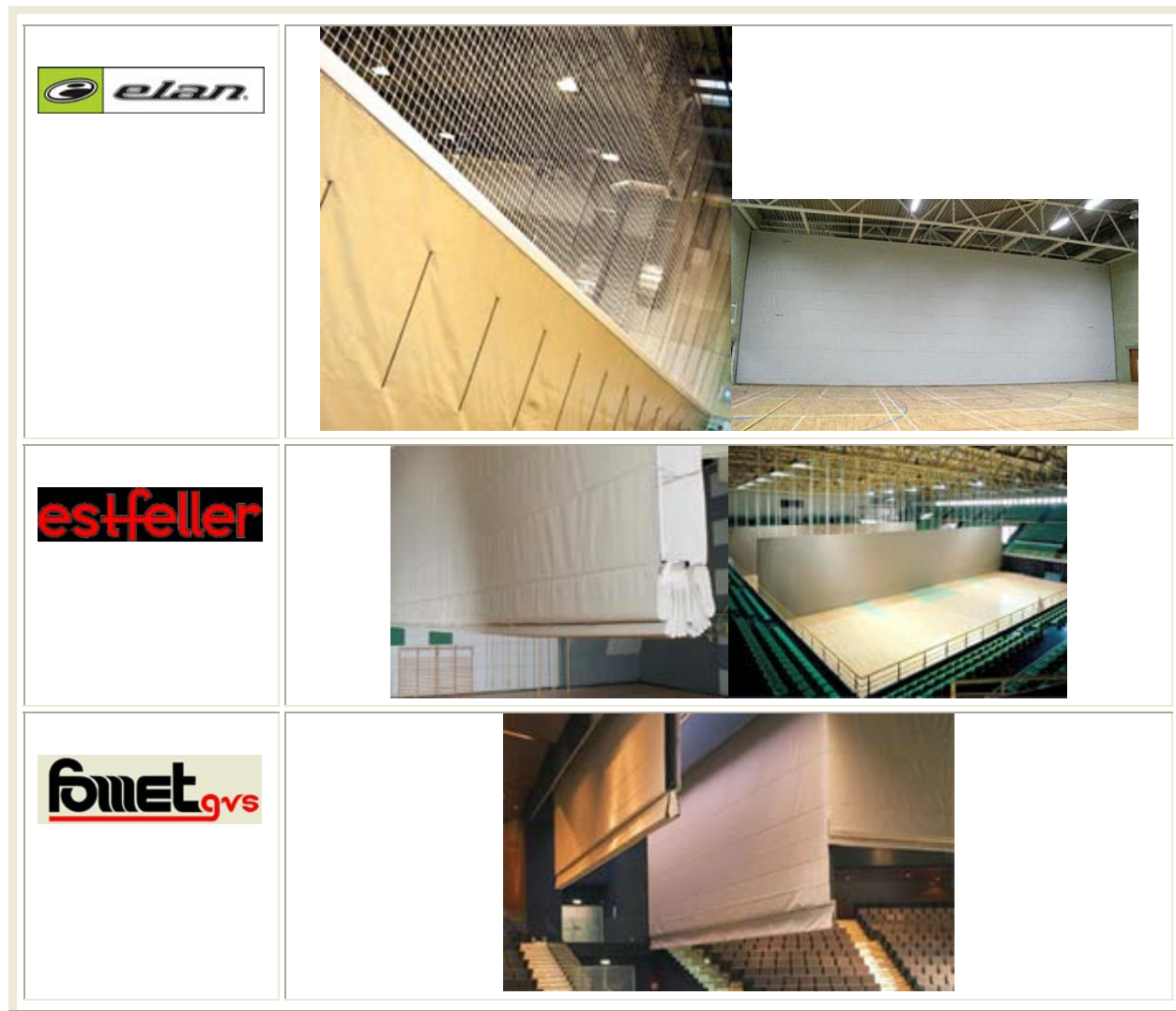
	
	<p>Tribune Prefabbricate Serie G2M - NEW!</p> <p>Oltre alle Serie M-2M-GRM, CETA propone la nuovissima tribuna Serie G2M progettata e realizzata con criteri di qualità, con l'obiettivo di favorire sempre più comodità e sicurezza dello spettatore.</p> <p>Sono composte da elementi modulari prefabbricati perfettamente accoppiabili tra loro, che consentono di realizzare tribune da 3 sino ad un numero considerevole di file.</p> <p>La Serie G2M, con altezza del gradone di m 0,40 e m 0,73 di pedata, sono state progettate in conformità alle normative vigenti.</p> <p><small>Atena, Cappa-Montepi - Studio Design 2004</small></p>  <p>Caratteristiche costruttive</p> <p>Sono realizzate con le stesse caratteristiche delle tribune prefabbricate Serie M-2M-GRM precedentemente descritte.</p> <p>TRIBUNE - Serie G2M Pedata di 0,73 m Altezza gradone 0,40 m</p> 
	

Priloga 5: Primerjava prednosti in pomanjkljivosti proizvajalcev pregradnih sten

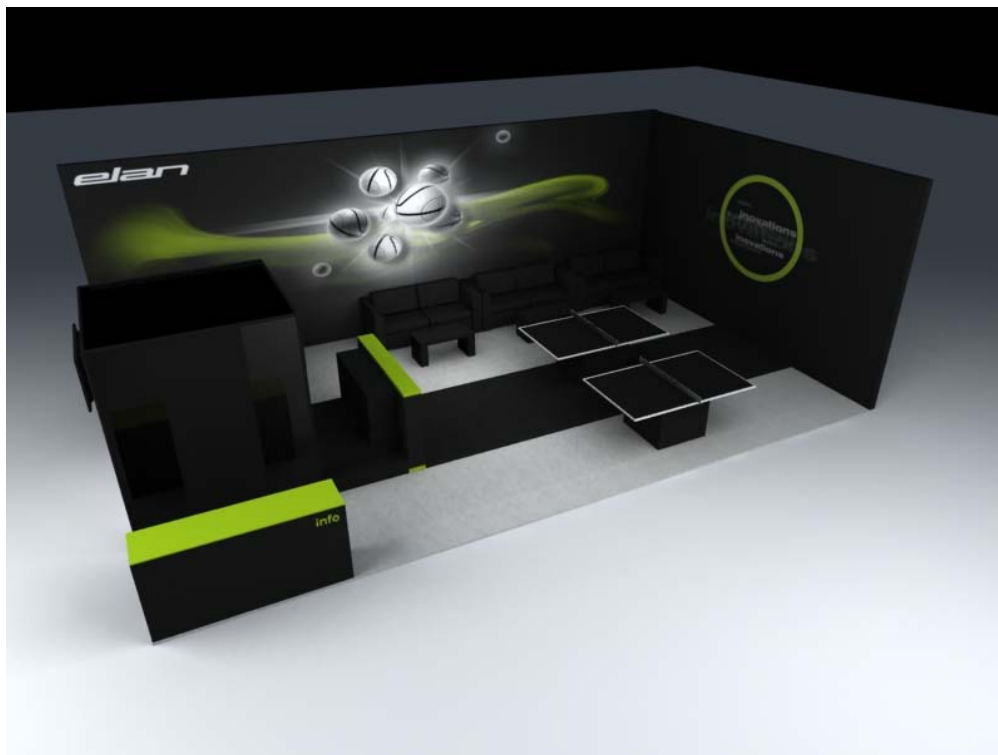
PODJETJE	Prednosti	Pomanjkljivosti
	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčnost na vseh področjih (športna oprema, tribune in pregradne zavese) • 3 različni tipi pregradnih sten • certifikati za delo (BVQI, TÜV), za izdelke in certifikati mednarodnih športnih zvez (FIBA, IHF, IAAF) • prisotnost na mednarodnih športnih tekmovanjih • lastna montažna ekipa • 3D animacije • promocijski material v štirih tujih jezikih 	<ul style="list-style-type: none"> • zaenkrat slaba prepoznavnost na italijanskem trgu
	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitetni izdelki • lastna montažna ekipa • prisotnost pregradnih sten tudi na drugih področjih, ne samo v športnih objektih 	<ul style="list-style-type: none"> • v prodajnem programu le ena varianta pregradnih sten – umetno usnje • prisotnost le na domačem trgu • v širokem prodajnem spektru pregradne zavese predstavljajo zelo nizek delež celotne prodaje • promocija večinoma le v italijanskem jeziku
	<ul style="list-style-type: none"> • glavni proizvajalec pregradnih sten na italijanskem trgu • kvalitetni izdelki • lastna montažna ekipa 	<ul style="list-style-type: none"> • v prodajnem programu le ena varianta pregradnih sten – umetno usnje • prisotnost le na domačem trgu • promocija večinoma le v italijanskem jeziku

Vir: Koncut, 2008.

Priloga 6: Slikovna primerjava pregradnih sten Elan Inventa in konkurentov na italijanskem trgu

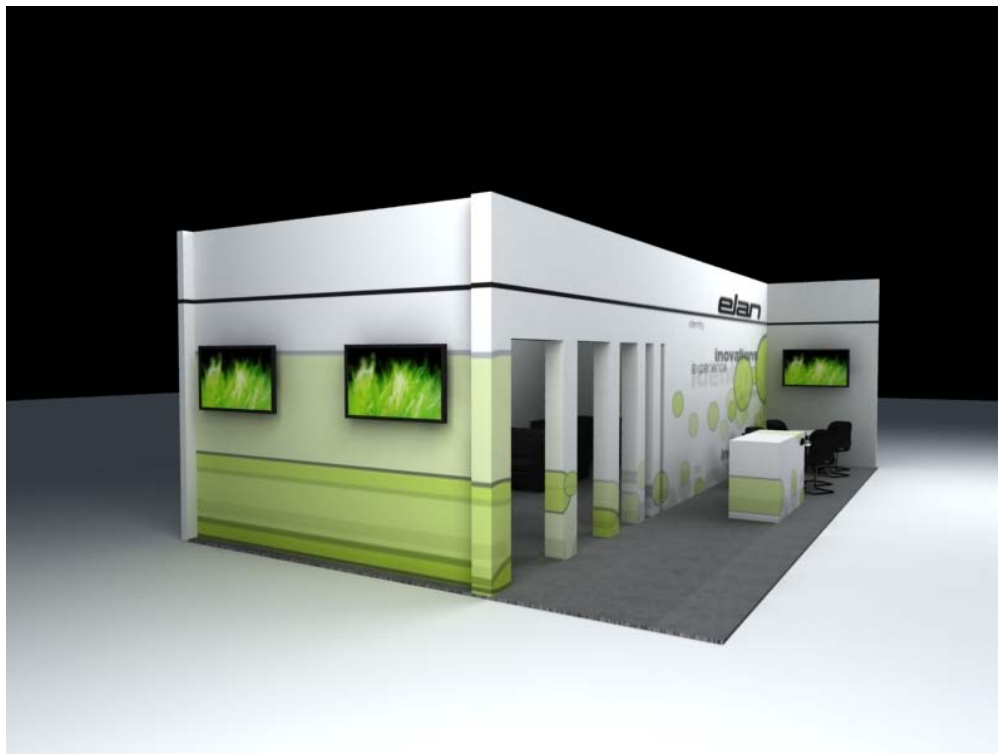


Priloga 7: Predlog odprtega tipa sejemske postavitve



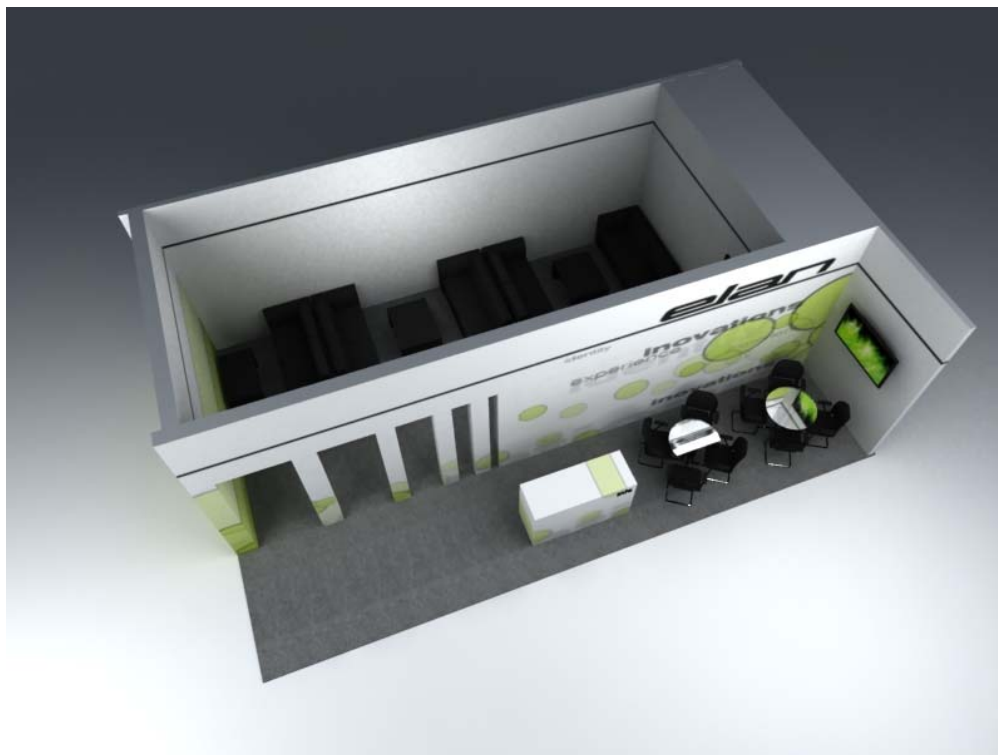
Vir: Kožar, 2008

Priloga 8: Predlog zaprtega tipa sejemske postavitve (prikaz s strani)



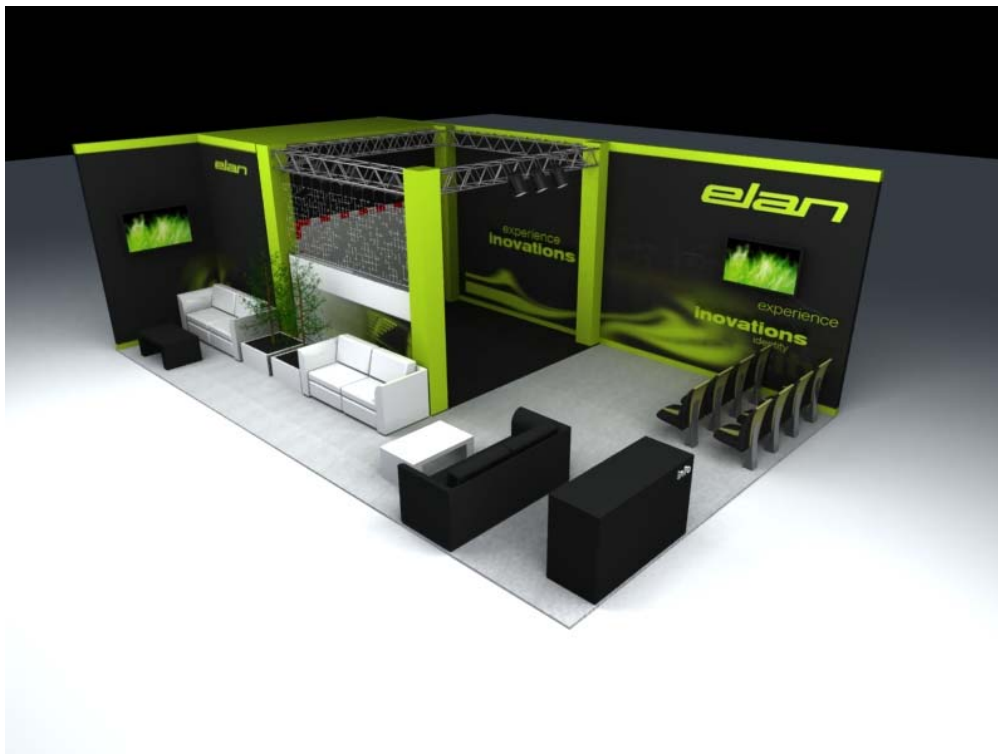
Vir: Kožar, 2008

Priloga 9: Predlog zaprtega tipa sejemske postavitve (prikaz z vrha)



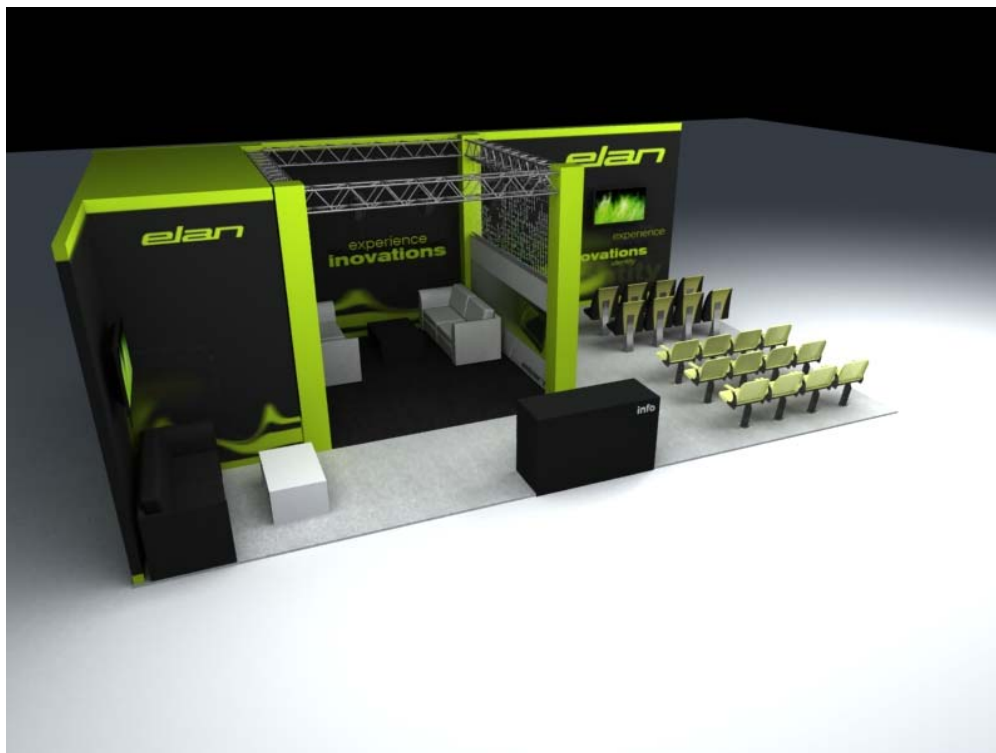
Vir: Kožar, 2008

Priloga 10: Predlog delno/pogojnega odprtega/zaprtega tipa sejemske postavitve – varianta 1



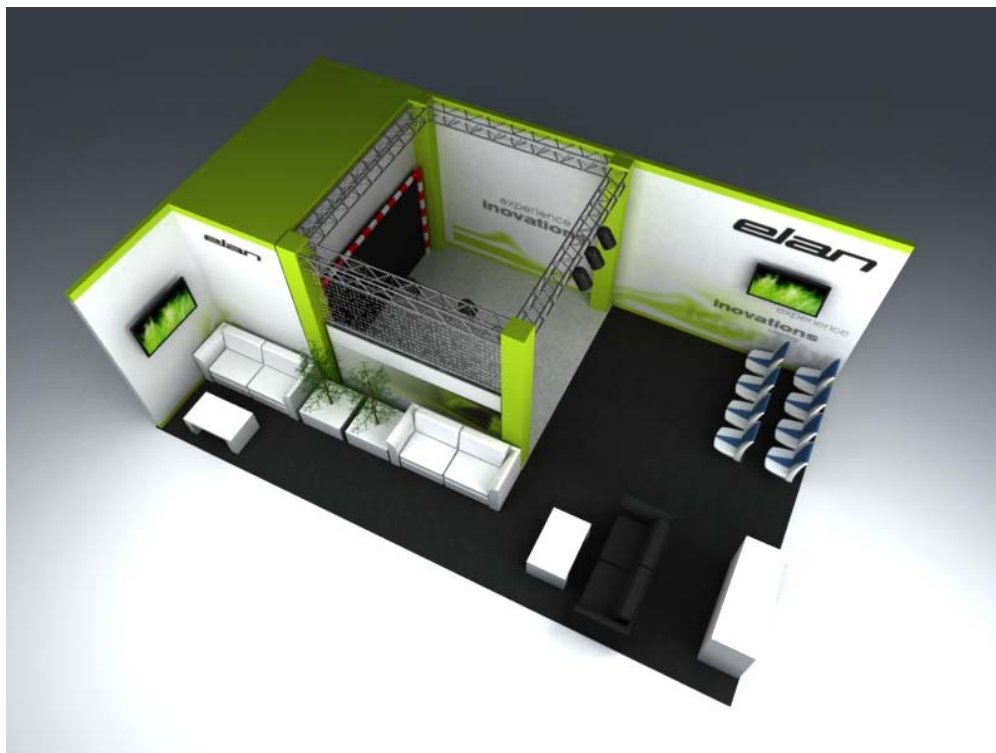
Vir: Kožar, 2008

Priloga 11: Predlog delno/pogojnega odprtega/zaprtega tipa sejemske postavitve – varianta 2



Vir: Kožar, 2008

Priloga 12: Predlog delno/pogojnega odprtega/zaprtega tipa sejemske postavitve – varianta 3



Vir: Kožar, 2008