

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRENOS TEHNOLOGIJE IZ ZNANOSTI V
GOSPODARSTVO: POSLOVNI NAČRT ZA
PRODAJO NOVE GENERACIJE PLEZALNIH VRVI
NA AMERIŠKEM TRGU

Ljubljana, maj 2004

ROK STRITAR

IZJAVA

Študent Rok Stritar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Dr. Branka Bučarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 5. 2004

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. NAČRTOVANJE V PODJETNIŠTVU.....	2
2.1. NAČRTOVANJE V PODJETNIŠTVU IN POSLOVNI NAČRT	2
2.2. PREDNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA	3
2.3. NEVARNOSTI POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	4
2.4. ZAKAJ PODJETNIKI PIŠEJO POSLOVNE NAČRTE.....	5
2.5. INSTITUCIONALNI PRITISKI ZA PISANJE POSLOVNEGA NAČRTA	5
2.6. NAČRTOVANJE V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH	7
3. POSLOVNI NAČRT ZA PRODAJO PLEZALNIH VRVI NA AMERIŠKEM TRGU	8
3.1. POVZETEK.....	8
3.2. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	9
3.3. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	11
3.4. EKONOMIKA DELOVANJA	15
3.5. NAČRT TRŽENJA.....	19
3.6. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	21
3.7. NAČRT DIZAJNA IN RAZVOJA.....	22
3.8. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	24
3.9. TERMINSKI NAČRT	25
3.10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI.....	25
3.11. FINANČNI NAČRT.....	27
3.12. BILANCE IN PODATKI	30
3.13. SIMULACIJE.....	31
4. OCENA TVEGANOSTI PODJETJA ZA PRODAJO NOVE GENERACIJE PLEZALNIH VRVI NA TRGU ZDA Z METODOLOGIJO ZA OCENJEVANJE VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ	32
4.1. OCENE POSAMEZNIH ELEMENTOV TVEGANOSTI PROJEKTA.....	32
4.2. SKUPNA OCENA IN PRIMERJAVA	33
5. SKLEP	34
LITERATURA	36
VIRI	37
PRILOGE	38

1. UVOD

Diplomsko delo je rezultat enoletnega dela na Centru za študentsko podjetništvo, inovativnost in kreativnost Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kjer smo v sodelovanju s Centrom za eksperimentalno mehaniko Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani iskali možnosti za ustanovitev tehnoloških podjetij, ki bi kot svojo prednost uporabila tehnološki preboj, razvit na Centru za eksperimentalno mehaniko. Tehnološki preboj je nastal, ko so v polimernih materialih spremenili nekaj čisto male(nkostne)ga in s tem povečali njihovo trdnost za 70 odstotkov, trajnost pa kar za 100.000-krat (Švagelj, 2003, str. 1).

Pri iskanju možnih tržnih aplikacij, s pomočjo katerih bi lahko z novimi polimernimi materiali izboljšali obstoječe oziroma predstavili povsem nove proizvode, smo se srečali z nekaterimi ključnimi lastnostmi, ki naj bi jih imeli takšni izdelki:

- **tehnološke izboljšave imajo vrednost v očeh kupca:**

ni dovolj, da je izdelek tehnološko najboljši na trgu. Njegove tehnološke lastnosti morajo imeti vrednost za kupca. Kupci se morajo zavedati, kaj tehnološke lastnosti proizvoda pomenijo, in razlikovati med tehnološko različnimi izdelki,

- **enostavnost vstopa:**

na nekaterih trgih, kot je na primer trg medicinske opreme, so same tehnološke lastnosti proizvoda zelo pomembne. Za vstop na trge je potrebno imeti veliko kapitala in zadovoljiti mnogo zakonskih omejitev. Prav tako se na nekaterih trgih srečujemo z zelo močnimi konkurenti. Visoko tehnološko podjetništvo je seveda tudi na teh trgih zelo zanimivo, vendar je zanj potrebno več časa in kapitala,

- **velikost:**

del potrošnikov na tako rekoč vsakem trgu je občutljiv na tehnološke lastnosti proizvoda, vendar pa mora biti ta tržni segment dovolj finančno močan, da se izplača vlagati v razvoj novih izdelkov.

Pri upoštevanju vseh zgoraj predstavljenih faktorjev sem ob obiskovanju alpinistične šole prišel na idejo, da so plezalne vrvi primerna tržna niša, ki zadostuje vsem zgoraj omenjenim pogojem. Namen diplome je pokazati uporabno vrednost izdelave temeljitega poslovnega načrta pri ustanavljanju visokotehnoloških podjetij.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh večjih sklopov. Prvi sistematično obravnava nekatere sodobnejše poglede na pomen načrtovanja v podjetništvu. Gre za pregled člankov, ki so v glavnem nastali v preteklih treh letih. Drugi sklop pa je poslovni načrt, ki obravnava ustanovitev podjetja za prodajo nove generacije plezalnih vrvi na trgu ZDA. Na koncu diplome so rezultati dela na poslovnem načrtu ocenjeni s pomočjo metodologije, ki sta jo za ocenjevanje tveganja pri tehnoloških podjetjih v Veliki Britaniji razvila Rebecca De Coster in Clive Butler (2003).

2. NAČRTOVANJE V PODJETNIŠTVU

2.1. NAČRTOVANJE V PODJETNIŠTVU IN POSLOVNI NAČRT

Pri ustanavljanju novih podjetij se člani podjetniških timov vedno srečajo z dejstvom, da je prihodnost negotova. Velika množica različnih dejavnikov vpliva na to, da lahko pride do preobrata, ki potencialno zelo donosen posel spremeni v izgubo. Vsi podjetniki načrtujejo prihodnost že s tem, ko dobijo idejo za določen posel. Ustvarijo si sliko o bodočnosti, ki je ob nastanku še zelo nejasna in je zato o njej potrebno razmišljati in jo načrtovati. Najformalnejša oblika načrtovanja v podjetju je izdelava poslovnega načrta za prihodnja obdobja, s čimer poskušajo avtorji zmanjšati negotovost glede prihodnosti in s tem dati sebi, potencialnim investitorjem in sodelavcem podjetja jasnejšo sliko o poslovanju podjetja v prihodnosti. O nujnosti in koristih izdelave poslovnega načrta je v domači in tuji literaturi mnogo napisanega.

"Načrtovanje je opredeljevanje razmer, v katerih je podjetje v določenem trenutku, opredeljevanje želene ali načrtovane bodočnosti in – seveda na koncu, kar ni najmanj pomembno – opredeljevanje učinkovite poti iz sedanjega trenutka in sedanjih razmer v želene razmere v bodočnosti. Podjetnik se pravzaprav ne bi smel nikoli lotiti rastočega posla, ne da bi ga pred tem podrobno načrtoval." (Tajnikar, 2000, str. 270).

"Poslovni načrt je dokument, ki pomaga podjetniku združiti ocene in predvidevanja ter jasno opredeliti cilje pri določenem poslu. S tem ko podjetnik zapiše poslovni načrt, si zbistri misli ter opiše tudi vse probleme, negotovosti in slabosti, ki bi se lahko pojavile pri realizaciji načrta. Prav tako predvidi načine za njihovo odpravo" (Williams, 1988, str. 64).

"Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. S tem poslovni načrt – ali, kot mu včasih pravijo, pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel" (Antončič et al., 2002, str. 186).

Vsi navedeni citati govorijo o pripravi poslovnega načrta kot o nujni aktivnosti, ki jo mora opraviti vsak podjetnik, preden se loti ustanavljanja novega podjetja. Vendar v praksi ta korak ni tako samoumeven. Izdelava formalnega pisnega poslovnega načrta s seboj prinaša prednosti in slabosti, ki se jih mora zavedati vsak podjetnik. Ko ustanavljamo novo podjetje, lahko čas porabimo za tržno naravnane in organizacijske naloge. Z odločitvijo, da bomo prej pripravili poslovni načrt, se moramo sprijazniti z oportunitetnimi stroški časa, ki ga porabimo za to. Planiranje samo po sebi ne daje nobenih rezultatov (Shane et al., 2004, str. 4).

2.2. PREDNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA

Načrtovanje olajša integracijo ciljev v obnašanje ljudi. Pomaga usmerjati misli ljudi v prihodnost in identificirati potrebna znanja in podatke, ki jih potrebujemo za dosego ciljev (Shane et al., 2004, str. 3).

Ključna naloga formalnega načrtovanja prihodnosti je torej usmeriti tok misli ljudi tako, da bodo v svojem delu zajeli vse pomembnejše vidike pri ustanavljanju novega podjetja. S tem zmanjšujejo verjetnost, da bo podjetje v zgodnji fazi svojega delovanja propadlo zaradi slabe priprave na ustanovitev. Že sledenje formalni strukturi poslovnega načrta vodi podjetnike skozi vse najpomembnejše dejavnosti, ki jih morajo storiti, da lahko ustanovijo novo podjetje. Eno pogostejše uporabljenih struktur predlaga Jeffrey A. Timmons:

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje virov in upravljanje z njimi
13. Preglednice in finančni prikazi
14. Dodatki

Priprava poslovnega načrta pomaga podjetnikom razrešiti vrsto tipičnih napak. V procesu pisanja lahko hitro ugotovijo, katera strokovna in tržna znanja jim manjkajo za izpeljavo posla. V primeru, da znanj ne morejo pridobiti, se lahko odločijo, da sami projekta niso zmožni izvesti. Čas priprave poslovnega načrta je tudi dobra preizkušnja za vse udeležence podjetniške skupine, v kateri se izločijo vsi člani, ki ji niso dovolj predani. Praviloma so prvotne napovedi o velikosti trga in pogojih finančnega poslovanja preveč optimistične. Temeljito načrtovanje podjetnike postavi na realnejša izhodišča za prihodnje delo (Glas, 1997, str. 27). Pisno načrtovanje omogoča jasneje postavljene in objektivnejše cilje, ki jih potem lažje dosežemo. Izboljšuje sposobnost pridobivanja informacij in sprejemanja odločitev na področjih, kjer je za najboljšo odločitev potrebno veliko kompleksno povezanih informacij. Informacije so dobra podlaga za argumentirano komuniciranje med ključnimi ljudmi, ki sprejemajo odločitve, kar zvišuje njihovo učinkovitost (Shane et al., 2004, str. 3).

Sistematizirano pisno načrtovanje izboljšuje učinkovitost tržnega raziskovanja. Shane (2004) navaja, da je priprava poslovnega načrta za podjetnike koristna predvsem pred dvema sklopoma aktivnosti. Prvi sklop je komunikacija s primarnimi viri informacij, s katero želimo ugotoviti,

kakšni naj bi bili proizvodi podjetja, da bi čim bolj zadovoljevali potrebe kupca. Poslovni načrt izboljšuje raziskovanje primarnih virov zaradi štirih razlogov. (1) Opredelitev čim bolj natančnih specifikacij izdelkov, ki naj bi jih imeli proizvodi podjetja, omogoča zastavljanje boljših vprašanj in posledično vodi do boljših odgovorov. (2) Poslovni načrt predstavlja dobro ogrodje za sistematizirano uporabo informacij, pridobljenih iz primarnih virov. (3) Predhodno predvidevanje potrebnih korakov za pridobivanje primarnih virov informacij daje možnost razmisleka o izboru ciljnih segmentov in s tem zmanjšuje čas, ki ga podjetniki zapravijo s pridobivanjem informacij od napačnih ljudi na napačne načine. (4) V poslovnem načrtu podjetnik pripravi hipoteze, ki jih potem preverja z zbiranjem primarnih informacij, kar mu olajša njihovo predstavitev, saj je ves čas sledil vnaprej pripravljenemu logičnemu ogrodju. Rezultati raziskave so pokazali, da pisanje poslovnega načrta, preden začnemo zbirati informacije iz primarnih virov, zmanjša verjetnost, da bo podjetje ukinjeno, za 46 % (Shane et al., 2004, str. 15).

Priprava poslovnega načrta pozitivno vpliva tudi na učinkovitost promocije in tržnega komuniciranja podjetja. (1) Podjetniki imajo osnovo, na podlagi katere se odločijo, kakšne vrste promocije in tržnega komuniciranja izbrati. (2) Vrednostni in količinski obseg promocije lahko uskladijo z značilnostmi podjetja. Težje pride do premajhnega oziroma prevelikega obsega oglaševanja. (3) Lažje opredelijo potrebne korake za izdelavo izdelčnega spleta podjetja in določijo njihovo zaporedje. (4) Poslovni načrt olajša komuniciranje z ostalimi subjekti, vpletenimi v ustanovitev novega podjetja, in daje dobro osnovo za argumentirano komuniciranje o podjetju ter čim boljšo predstavitev. Rezultati raziskave kažejo, da pisanje poslovnega načrta, preden začnemo s trženjskimi aktivnostmi, zmanjša verjetnost, da bo podjetje ukinjeno, za 41 % (Shane et al., 2004, str. 15).

2.3. NEVARNOSTI POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

Izdelava poslovnega načrta s seboj ne prinaša samo prednosti, temveč tudi potencialne nevarnosti. Izdelava poslovnega načrta lahko namreč (Shane et al., 2004, str. 2):

- ne sovpada s časovno omejenostjo podjetnikov in jih ovira pri tem, da bi čas porabili za pomembnejše stvari, kot so organiziranje podjetja, trženja in promocije,
- daje podjetnikom potencialno nevaren občutek, da imajo nadzor nad informacijami,
- lahko pripelje do napačnih odločitev pri ocenjevanju stvari, npr. kupčevih potreb.

Predvsem je potrebno izpostaviti prvo izmed omenjenih nevarnosti, saj je časovno okno, ki ga imajo podjetniki na voljo za uspešno izdelavo poslovnega načrta in celotno organizacijo podjetja, ponavadi relativno kratko in podjetniki nimajo časa, da bi se ukvarjali z resnim načrtovanjem.

Tudi lažni občutek nadzora nad informacijami, povezanimi z nastankom novega podjetja, je lahko zelo nevaren. Ves čas se je potrebno zavedati, da so vsi načrti zgolj boljši ali slabši približek kasnejših dejanskih stanj na trgu. Zato je potrebno vse informacije, navedene v poslovnem načrtu, upoštevati z določeno mero racionalnega skepticizma in po potrebi cilje spreminjati ter jih prilagoditi dejanskim razmeram na trgu. Podjetniki morajo imeti bolj kot drugi

načrtovalci razvito sposobnost, da načrte testirajo z realnim dogajanjem (Kisfalvi, 2002, str. 489). "Izgubljanje" časa za pisanje poslovnega načrta bi torej potencialno lahko vplivalo na podjetnikovo sposobnost hitrega odziva na spremembe v okolju in s časovnim zamikom ogrozilo sicer dobro poslovno priložnost.

2.4. ZAKAJ PODJETNIKI PIŠEJO POSLOVNE NAČRTE

Poslovni načrt lahko podjetniki pripravijo iz različnih razlogov in za različne bralce. V grobem lahko uporabnike poslovnega načrta razdelimo na notranje in zunanje. Med notranjimi uporabniki velja omeniti, da lahko podjetniki poslovni načrt pripravijo za lastno rabo ali rabo znotraj podjetniške skupine. V tem primeru poslovni načrt nastane iz želje po formalni ureditvi misli podjetnika ali pridobivanju kredibilnosti zadanega načrta znotraj podjetniške skupine. Poslovni načrt je najprej izdelek, ki je namenjen samemu podjetniku. Z njegovo pomočjo podjetnik preveri svojo poslovno idejo, sebe in svoje sodelavce (Tajnikar, 2000, str. 273). Prav tako lahko poslovni načrt podjetniki pripravijo za pridobitev verodostojnosti pred zaposlenimi, da jih s tem motivirajo za boljše delo znotraj podjetja.

Med zunanje uporabnike poslovnega načrta lahko uvrstimo vlagatelje, bančnike, lastnike tveganega kapitala, dobavitelje, stranke, svetovalce in izvedence (Antončič et al., 2002, str. 188). Ti ga uporabljajo iz različnih razlogov in motivov, največkrat pa je namen poslovnega načrta prikazati verodostojnost podjetja v očeh partnerjev. Od motivov in ciljne populacije, ki ji je poslovni načrt namenjen, je tudi odvisno, kako poglobljeno bo poslovni načrt narejen in kateremu delu bo podjetnik dal največji poudarek.

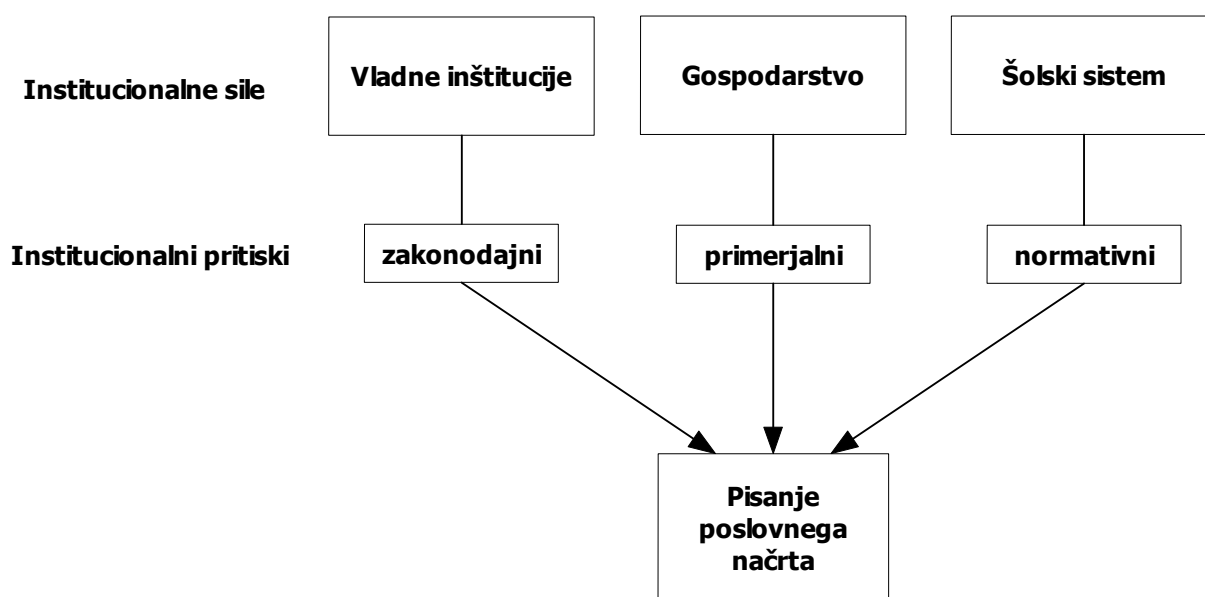
2.5. INSTITUCIONALNI PRITISKI ZA PISANJE POSLOVNEGA NAČRTA

Porabljanje časa za pisanje obsežnega dokumenta, v katerem podjetniki sistematično obdelajo vse vidike poslovne ideje, ne sovпада z njihovo časovno omejenostjo in jih ovira pri tem, da bi čas porabili za pomembnejše stvari, kot so organiziranje trženja in promocije. Podjetniki so praviloma ljudje, ki so bolj nagnjeni k tveganju kot ostali subjekti v gospodarstvu, poleg tega pa potreba po formalnosti pogosto izključuje potrebo po kreativnosti in fleksibilnosti. Ravno zaradi tega veliko novih podjetij nastane brez poslovnega načrta, poleg tega pa veliko poslovnih načrtov nastane zaradi pritiskov zunanjih dejavnikov na podjetja in ne zaradi zaznane potrebe podjetnika po izdelavi poslovnega načrta.

Pritiski, ki podjetnike silijo v izdelavo poslovnih načrtov, so institucionalni. Gre za orodja, vgrajena v družbeno okolje, zaradi katerih se podjetniki pogosteje odločajo za pisanje poslovnega načrta. Institucionalne pritiske lahko razdelimo v tri glavne skupine:

- vladne institucije,
- gospodarstvo,
- šolski sistem.

Slika 1: Shema institucionalnih pritiskov na odločitev o pisanju poslovnega načrta



Vir: Honig et al., 2004, str. 31.

Vladne institucije sicer nimajo neposrednega orodja, da bi podjetnike prisilile v pisanje poslovnega načrta, vendar pa preko posrednih orodij za pospeševanje podjetništva le pospešujejo njihovo izdelavo, saj jih praviloma morajo pripraviti podjetniki, ki želijo pridobiti sredstva ali subvencije za ustanavljanje novih podjetij. Obstaja torej določena skupina podjetnikov, ki poslovnih načrtov ne pripravlja iz lastnih interesov, temveč ker tako zahtevajo vladne institucije (Honig et al., 2004, str. 32). V Sloveniji bi med institucije, ki spodbujajo pisanje poslovnih načrtov, lahko uvrstili PCMG, regionalne agencije za spodbujanje podjetništva in inkubatorje.

Tudi uspešni podjetniki iz podobne ali enake gospodarske panoge spodbujajo nove podjetnike, da sledijo njihovem vzoru in pišejo poslovne načrte. Če uspešen podjetnik v svoji zgodbi poudari pomen načrtovanja in pisanja poslovnih načrtov, mu bo sledilo še veliko posnemovalcev iz panoge. V panogah, kjer je poslovno načrtovanje globoko ukoreninjeno, je verjetnost, da bodo novi podjetniki v panogi pisali poslovni načrt, prav tako večja. Poslovni načrt je lahko tudi pomembno sredstvo za pridobivanje kredibilnosti med kolegi iz podjetniškega tima, saj sta tako načrtovanje in sama poslovna ideja videti kredibilnejša (Honig et al., 2004, str. 32).

Pisanje poslovnih načrtov je lahko sredstvo, s katerim avtorji dokazujejo svojo profesionalnost in izobrazbo. Ker se ga ljudje praviloma učijo na poslovnih šolah, bodo z njim študenti poslovnih ved praviloma pokazali svoje znanje na področju podjetniškega načrtovanja. Šolski sistem torej tudi vpliva na tiste, ki so bili vključeni vanj, da uporabijo poslovni načrt (Honig et al., 2004, str. 32-33).

V zgoraj opisanih primerih se poslovanje ali verjetnost preživetja podjetnikov ne bo nujno izboljšalo, če bodo pripravili poslovne načrte. Poslovni načrt bo dal želene rezultate le, če bo

potreba po izdelavi poslovnega načrta izhajala iz zaznane potrebe po formalnem načrtu posameznika.

2.6. NAČRTOVANJE V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH

Nova podjetja imajo veliko stopnjo tveganja. Veliko jih zaradi napačnih predvidevanj ali napak, storjenih na začetku poslovanja, propade že zelo zgodaj. Odstotek podjetij, ki so v Veliki Britaniji preživela prvo leto delovanja, je leta 2000 znašal 91,4 %. Prva tri leta poslovanja pa je preživelo zgolj 64 % novoustanovljenih podjetij (De Coster et al., 2003, str. 1).

Seveda pa se tveganje spreminja glede na vrsto proizvoda in značilnosti trga, na katerega vstopa podjetje. Pri zrelih trgih, kjer je koncentracija podjetij v panogi že precej velika, je tveganje povezano predvsem s slabo razpoznavnostjo novih proizvodov ali storitev ter odzivi konkurence, medtem ko je pri podjetjih, ki trgu predstavijo nove proizvode, tveganje bolj povezano z odzivi kupcev na novi proizvod in z relativno višjo kapitalsko intenzivnostjo, s katero so povezana. Praviloma se tveganje zvišuje s stopnjo novosti, ki jo novo podjetje prinaša na trg.

Visokotehnoška podjetja so po definiciji bolj tvegana kot ostala nova podjetja, saj je bolj verjetno, da bodo vsebovala razvoj končnih proizvodov in tehnologij. Raziskave so pokazale, da je to tveganje še večje, kadar novo podjetje predstavlja inovacijo tako na tehnološkem kot tudi na tržnem področju. Novosti, ki jih visokotehnoška podjetja lahko prinašajo s seboj, so (De Coster et al., 2003, str. 1-2):

- novost na trgu,
- novost v proizvodnji,
- novost v upravljanju.

Temeljito načrtovanje vseh vidikov novih visokotehnoških podjetij je torej še bolj potrebno kot pri običajnih podjetjih. Poleg običajnih virov tveganj se pri visokotehnoških podjetjih srečujemo z večjo potrebo po interdisciplinarnosti, kar povečuje težave s komunikacijo in zmanjšuje medsebojno razumevanje znotraj podjetniških skupin.

Ker morajo poslovni partnerji pri obravnavi novih visokotehnoških podjetij upoštevati posebne elemente tveganja, je bilo potrebno za ocenjevanje tovrstnih problemov razviti tudi posebno metodologijo. V prilogi A natančno opisujemo metodologijo, ki sta jo v Veliki Britaniji razvila Rebecca De Coster in Clive Butler. Uporabljajo jo za ocenjevanje tveganja in razvitosti poslovnih priložnosti, ki nastanejo kot "spin-off" podjetja raziskovalnega dela na univerzah. Metodologijo sem uporabil tudi za oceno poslovnega načrta podjetja za prodajo plezalnih vrvi na trg ZDA. Rezultate lahko najdete v poglavju 4.

3. POSLOVNI NAČRT ZA PRODAJO PLEZALNIH VRVI NA AMERIŠKEM TRGU

3.1. POVZETEK

3.1.1. KRATEK OPIS PODJETJA

Podjetje se na podlagi novih tehnoloških dognanj na področju polimernih materialov ukvarja z razvojem in trženjem nove blagovne znamke plezalnih vrvi Funis. Njegov cilj je uveljaviti novo blagovno znamko na specifičnem trgu in na njem doseči dolgoročno stabilen položaj. Specifične značilnosti plezalnih vrvi so razložene v prilogi B. Podjetje bo delovalo kot posrednik tehnoloških inovacij v panoge, povezane z aktivnostmi za prosti čas in rekreacijo, in s tem ljudem omogočalo kvalitetnejše preživljanje prostega časa.

3.1.2. PRILOŽNOST IN STRATEGIJA

Priložnost za ustanovitev podjetja izhaja iz razvojnega preboja na področju polimernih materialov, do katerega je v sodelovanju s koncernom BASF prišel prof. dr. Igor Emri s Fakultete za strojništvo v Ljubljani. Z novimi spoznanji je mogoče faktorsko izboljšati (Švagelj, 2003, str. 8-9) lastnosti polimerov. Tako sem zaznal tržno nišo plezalnih vrvi, kjer so končni kupci zelo občutljivi na tehnične lastnosti proizvoda in obstaja velika potreba po izboljšavah. Podjetje ima zaradi neposredne povezanosti z inovatorjem novih materialov tudi dobro pogajalsko izhodišče do dobavitelja novega materiala. Na podlagi omenjenih prednosti bo podjetje sklenilo ekskluzivno pogodbo z dobaviteljem materiala BASF za namene izdelave plezalnih in drugih vrvi in v času posebnih pogojev poslovanja pridobilo pomemben tržni delež na globalnem trgu vrvi, kar bo uporabilo tudi za širitev na druge povezane proizvode.

Na podlagi podatkov tržne analize se bo delovanje podjetja najprej usmerilo na trg ZDA in Kanade, saj je mogoče nanj vstopiti z relativno nizkimi stroški z uporabo distribucijskih centrov in lastne spletne trgovine podjetja. Prodiranje podjetja na ta trg je tudi predmet tega poslovnega načrta. O značilnostih ciljnega trga lahko več preberete v naslednji točki.

3.1.3. CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE

Ciljni trg tega poslovnega načrta zajema plezalce in druge uporabnike plezalnih vrvi na trgu ZDA in Kanade. Na odločitev o izbiri ameriškega trga je vplivalo več dejavnikov. Prvi je zagotovo sama velikost in povezanost trga. V ZDA je leta 2002 vsaj enkrat plezalo 6 milijonov ljudi, 1,2 milijona pa jih je navedlo, da so navdušenci za ta šport. Rast števila plezalcev med letom 1997 in letom 2002 je bila 17-odstotna (Human powered outdoor recreation: State of the industry report 2002). Ameriški trg je tudi zelo enoten in mnogo bolj naklonjen spletni prodaji, tako da lahko nove znamke na trg vstopijo z relativno nizkimi stroški. Konkurenčne razmere med proizvajalci vrvi v ZDA so primernejše za vstop novega podjetja, saj ni izrazito močnih lokalnih proizvajalcev, tako je manjša nevarnost cenovnih vojn.

Poleg tega z anketo pridobljeni podatki kažejo, da Američani vrvi menjajo v povprečju vsaki dve leti, kar je precej pogosteje kot evropski plezalci, to pa pomeni relativno večjo potrošnjo vrvi.

3.1.4. KONKURENČNE PREDNOSTI

V koncernu BASF so razvili novo generacijo polimernih materialov s faktorsko izboljšanimi lastnostmi. Lastnik patenta je podjetje BASF, njegov prvi avtor pa je prof. dr. Igor Emri, ki je član podjetniškega tima za izdelavo nove generacije plezalnih vrvi. Nove generacije materialov na trgu ne bodo na voljo še vsaj dve leti, laboratorijsko proizvodnjo linijo pa je BASF podaril Centru za eksperimentalno mehaniko Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljane, kar daje izključni dostop do novega materiala za obdobje dveh let. Pred ustanovitvijo podjetja bomo uporabo novega materiala za izdelavo plezalnih vrvi poskušali čim boljše tudi patentno ali pogodbeno zaščititi, kar bo omogočilo izključno prednost tudi za prihodnja obdobja.

Obstoječa podjetja večinoma prodajajo preko klasičnih tržnih poti. S tem velike deleže dodane vrednosti prenesejo na posrednike in trgovine. Podjetje bi za vstop na trg ZDA uporabilo direktno prodajo preko spleta s pomočjo distribucijskih centrov, kar bo omogočalo ohranitev večjega dela dodane vrednosti in neposrednejši stik s končnimi kupci.

3.1.5. ORGANIZACIJA, VODSTVO IN ZAPOSLENI

Za uspešno delovanje in rast podjetja bodo bistveni nosilci treh ključnih znanj. To so posebna znanja o polimernih materialih, ki omogočajo bistveno izboljšavo lastnosti plezalnih vrvi, posebna znanja, ki jih zahteva pletenje plezalnih vrvi, in posebna znanja o trgu plezalnih vrvi in o prodajnih poteh.

Podjetje se bo ukvarjalo predvsem s trženjem plezalnih vrvi, medtem ko je nosilec posebnih znanj o polimernih materialih Center za eksperimentalno mehaniko. Kot tretji člen, ključen za uspešen prodor na trg, smo izbrali češko podjetje Singing Rock.

Tako bo največji izziv in naloga zaposlenih v podjetju, da bodo uspešno združevali vsa tri področja znanj. Z vidika poznavanja trga in potreb po izboljšavah plezalnih vrvi je zelo pomembno, da bodo zaposleni v podjetju vsaj seznanjeni s plezalskim športom, če že ne aktivni plezalci.

3.2. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

3.2.1. PANOGA DEJAVNOSTI

Za razumevanje panoge proizvodnje in prodaje plezalnih vrvi je potrebno najprej razumeti značilnosti trga plezalske opreme. Plezanje ni običajen šport. Gre za adrenalinski šport, ki terja veliko fizične in psihične predanosti in ponavadi predstavlja tudi stil življenja plezalcev. To močno vpliva na značilnosti trga opreme. Plezalci so namreč zanjo pripravljeni porabiti relativno velik del svojega dohodka, saj je prav oprema tista, ki zagotavlja varnost in omogoča vedno zahtevnejše vzpone. Zaradi tega so plezalci zelo občutljivi na tehnične značilnosti proizvodov in so za boljše lastnosti pripravljeni plačati več. Na trgu plezalske opreme nastopajo posebne blagovne znamke, ki jih drugi redko poznajo, podjetja, ki nastopajo na trgu, pa so praviloma majhna in ne morejo financirati pomembnejšega razvoja.

Sama panoga proizvodnje in prodaje plezalnih vrvi je v fazi zrelosti. Bistvenega razvoja pri samih izdelkih ni opaziti, podjetja v panogi vsa proizvajajo na zelo podoben način. Večinoma je proizvodnja plezalnih vrvi za podjetja samo ena izmed dejavnosti. Poleg tega se ukvarjajo še s proizvodnjo ostale plezalske opreme ali pa popolnoma drugimi tekstilnimi dejavnostmi. Glede na velikost trga je število ponudnikov relativno veliko. Po tržnih deležih izstopajo predvsem tri podjetja,¹ ki so tržni vodje tako s tehnološkega kot tudi s trženjskega vidika. Ta tri podjetja so tudi najbolj izraziti primeri podjetij, ki tržijo na globalni ravni, medtem ko ostali ponudniki tržijo lokalno.

Diferenciacija med proizvodi v panogi je relativno majhna, saj obstoječi proizvodi dosegajo zelo podobne tehnične rezultate. V pozitivnem smislu nekoliko izstopajo največja tri podjetja.

Športi, ki se odvijajo v naravi, so v zadnjih letih v močnem porastu. Seveda to velja predvsem za države razvitega sveta, saj je ukvarjanje s temi športi relativno drago. Samo v ZDA je število ljudi, ki so se vsaj enkrat letno ukvarjali s plezanjem, iz leta 1998 na leto 2001 naraslo za 17 %. Tako se je v letu 2001 s plezanjem več kot enkrat na leto ukvarjalo 1,2 milijona ljudi (Human powered outdoor recreation: State of the industry report 2002). Z veliko hitrostjo se povečuje tudi število plezališč, ki jih lokalne turistične skupnosti vse bolj vključujejo v svojo turistično ponudbo. Pozitivni trend je mogoče pričakovati še naprej, saj gre predvsem pri plezanju v plezališčih za relativno varno obliko adrenalinske rekreacije.

3.2.2. PROIZVODI

Podjetje bo ob začetku svojega poslovanja ponudilo proizvode za tri glavne segmente, v naslednjem letu pa bo trgu ponudilo plezalno vrv še za en dodaten segment. Tržna imena vrvi bodo izhajala iz latinskega jezika in bodo ponazarjala vrsto vrvi. Za razumevanje posameznih lastnosti vrvi lahko preberete prilogo B.

Tabela 1: Proizvodi podjetja s ključnimi lastnostmi in segmenti

Segment	Nastop na trgu	Ime	Debelina [mm]	Število padcev	Ulovitvena sila [kN]	Teža na meter [g/m]
»Super« vrvi	Takoj	Cacumen	9,2	8	8,5	53
Varne vrvi	Takoj	Salus	10,2	14	8,5	65
Dvojne vrvi	Takoj	Bilix	7,7	14	8,5	37
Uravnotežene vrvi	2. leto	Pondus	9,7	11	8,5	58

Izdelčni splet smo oblikovali na podlagi zbranih podatkov o proizvodih konkurence, ki si jih lahko ogledate v prilogi C. Podjetje se v svojem izdelčnem spletu ne bo omejevalo zgolj na dinamične plezalne vrvi, temveč ga bo čim hitreje širilo tudi na druge segmente vrvarske industrije in povezane proizvode, vendar pa se bomo v tem poslovnem načrtu osredotočili zgolj na dinamične vrvi.

¹ Mammut (Švica), Beal (Francija), Edelrid (Nemčija)

3.2.3. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Podjetje ima za svoj cilj v naslednjih petih letih doseči 20-odstotni delež na ameriškem trgu plezalnih vrvi in pomemben delež na svetovnem trgu. Tržna raziskava je pokazala, da je pomen tehničnih lastnosti proizvodov dovolj velik, da lahko s faktorskim izboljšanjem dosežemo veliko tržno prednost in tako pridobimo pomemben delež na trgu. Pri tem je potrebno upoštevati omejitve, ki jo za podjetje predstavlja izdelovalec materiala v naslednjih dveh letih, saj lahko linija proizvede samo 100 ton materiala na leto, kar je sedmina celotne porabe materiala, ki se porabi za izdelavo dinamičnih plezalnih vrvi.

Podjetje se bo pri svojem vstopu na trg naslonilo na dejstvo, da je mogoče proizvode, ki jih kupci izbirajo predvsem zaradi njihovih tehničnih značilnosti, uspešno prodajati tudi preko interneta in s tem zmanjšati stroške posrednikov na najnižjo možno raven.

Glede na omejitve količin materiala v prvih dveh letih proizvodnje in možnosti, ki jih podjetju ponujajo tehnološke izboljšave proizvoda, se bo podjetje odločilo za obliko strategije počasnega pobiranja smetane. Stopnja pobiranja smetane bo odvisna od segmenta, v katerem bo podjetje prodajalo vrv.

Najizraziteje bodo cene odstopale v segmentu »super« vrvi. Proizvod v tem segmentu bo služil predvsem promociji skupne blagovne znamke, relativno precej višja cena pa bo kupcem sporočala njegovo tehnološko prednost. V tem segmentu ne pričakujemo visoke prodaje. V preostalih segmentih bodo cene podobne cenam obstoječih proizvodov. Oblikovane bodo z 10-odstotnim pribitkom na ceno najkonkurenčnejšega izdelka. Ključni cilj strategije vstopa na trg je zgraditi vrhunsko blagovno znamko v segmentu plezalnih vrvi in s tem omogočiti lažjo tržno uveljavitev novih povezanih proizvodov.

3.3. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

3.3.1. ODJEMALCI STORITEV

Med potencialnimi kupci naših proizvodov sem opravil obsežno tržno raziskavo, ki je zajela več kot 1000 anketirancev iz 26 držav sveta. Iz njenih rezultatov je mogoče lepo videti glavne značilnosti plezalske populacije. V ta poslovni načrt sem vključil zgolj podrobnejšo analizo odgovorov s področja ZDA in Kanade, ki jo najdete v prilogi D. Poleg tega sem dodal ključne povzetke analize odgovorov celotne populacije, ki je odgovarjala na spletno anketo, s poudarkom na zaznanih potrebah po izboljšavah plezalnih vrvi. To lahko najdete v prilogi E.

Demografska struktura plezalske populacije se rahlo razlikuje med državami, vendar lahko ugotovimo, da je velika večina plezalcev moških, starih med 22 in 30 let. S plezanjem se ukvarjajo okoli 10 let, vendar je intenzivnost ukvarjanja s tem športom v omenjenem obdobju precej velika. Posebno pri plezanju gre v bistvu tudi za način življenja, saj je fizična, psihična in časovna intenzivnost tako velika, da ne dopušča polovičarstva. Kljub temu da pripadniki omenjenih starostnih skupin nimajo velikih finančnih dohodkov, so ponavadi prav plezalski opremi pripravljeni nameniti največ denarja in plačati več za boljše lastnosti proizvoda.

Praviloma so plezalci nadpovprečno dobro seznanjeni s tehničnimi lastnostmi svoje opreme, saj je ta ključna za doseganje uspehov.

Zelo pomembno je plezalce segmentirati glede na izkušnje, ki jih imajo s plezanjem. Prav najbolj izkušeni plezalci so tisti, ki močno vplivajo na ustvarjanje mnenj v plezalski populaciji. Oni prenašajo svoje znanje na mlajše, manj izkušene generacije in so zato najpomembnejša skupina, na katero je potrebno usmeriti trženjske dejavnosti.

Zelo pomemben dejavnik za segmentacijo trga je tudi vrsta plezanja, s katero se ukvarjajo plezalci. Lahko naredimo zelo grobo delitev glede na zahtevnost:

- plezanje v plezališčih in dvoransko plezanje,
- alpinistično plezanje.

Vrsta plezanja močno vpliva na vrsto vrvi, ki jo uporabljajo plezalci, in na hitrost menjave vrvi.

3.3.2. OBSEG TRGA IN TRENDI

Trg plezalnih vrvi lahko v glavnem definiramo kot trg razvitega sveta, saj se s plezanjem ukvarjajo predvsem ljudje iz držav, kjer je standard relativno visok. Število plezalcev je precej vezano tudi na geografske značilnosti držav, iz katerih prihajajo, kar pa ne pomeni, da v negoratih državah ni plezalcev. Kot jedro trga lahko opredelimo alpske države in ostale države EU vključno z nekaterimi pristopnicami ter ZDA in Kanado. Poleg tega so z vidika kupne moči precej pomembni trgi Avstralije, Nove Zelandije in Južnoafriške republike.

Vrednostno je zelo težko oceniti obseg trga, saj je zelo težko pridobiti kakršnekoli podatke. Zato se pri oceni vrednosti trga opiramo na dva vira. Prvi je strokovna publikacija (Pit, 2003, str. 2), kjer navajajo, da se za izdelavo plezalnih vrvi na leto porabi okoli 2000 ton materiala. Drugi vir je pogovor z direktorjem proizvodnje v češkem podjetju Singing Rock.² Ta je navedel podatek, da se na leto na svetu proizvede 11 milijonov metrov plezalnih vrvi in 13 milijonov metrov statičnih vrvi.

Pleزالne vrvi:

11 mio metrov/leto → 1 vrv = 60 m

cca. 183.000 vrvi letno

cena = cca. € 120

velikost svetovnega trga = 183.000 vrvi * €120 ≈ € 22 mio

Statične vrvi:

13 mio metrov/leto → 1 m ≈ € 2

proizvodni stroški nižji za 35%

velikost trga = 13 mio metrov * € 2 ≈ € 26 mio

Velikost svetovnega trga je torej okoli € 50 mio.

² V kontakt z Radekom Faborskyjem smo prišli, ko smo iskali partnerja, ki bi v razvoj nove generacije plezalnih vrvi vstopil z znanjem pletenja. Radek Faborsky je direktor proizvodnje v podjetju Singing Rock, ki je eno izmed vodilnih podjetij po kvaliteti proizvodov na vrvarskem trgu.

Natančno oceno o velikosti trga je zaradi pomanjkanja podatkov težko narediti, zgornja izračuna pa kaže, da je trg dovolj velik, da se nanj splača vstopiti. Ker gre pri navedenem številu metrov prodanih vrvi za natančnejši podatek o velikosti trga, se bomo v nadaljevanju oprli nanj in iz njega sklepali tudi na celotno porabljeno količino materiala na svetu za proizvodnjo dinamičnih plezalnih vrvi.

cca. 183.000 vrvi letno * cca. 4 kg/vrv = 733 ton poliamida

Trend števila ljudi, ki se ukvarjajo z aktivnostmi v naravi in plezanjem, je zelo pozitiven. S pojavom športnega plezanja v plezališčih se je plezanje močno populariziralo, pojavila pa so se tudi tekmovanja. Tako se je plezalska populacija močno povečala in se še vedno zelo povečuje. Dodatno je plezanje populariziralo še dvoransko plezanje. Glede na rezultate ankete plezalci, ki se ukvarjajo bodisi samo s plezanjem v plezališčih bodisi samo z dvoranskim plezanjem ali pa samo z obema vrstama plezanja, predstavljajo okoli 38 % celotne plezalske populacije. To samo potrjuje podatek, da se je število ljudi, ki so se vsaj enkrat ukvarjali s plezanjem v ZDA, od leta 1998 do leta 2001 povečalo za 17 %.

Ker se v tem poslovnem načrtu osredotočam na trg ZDA, je pomembno, da naredim še oceno velikosti tega trga. American Outdoor Industry Association je ocenila, da je tu v letu 2001 1,3 milijona ljudi (Human powered outdoor recreation: State of the industry report 2002), ki so se s plezanjem ukvarjali več kot enkrat, in 6 milijonov takih, ki so se ukvarjali večkrat. Če upoštevamo podatek, ki sem ga pridobil s spletno anketo in kaže na to, da v ZDA in Kanadi plezalne vrvi menjajo v povprečju na dve leti, bi morali na tem trgu letno prodati 650.000 kosov plezalnih vrvi. Žal pa opredelitev, da so se ljudje v ZDA s plezanjem ukvarjali več kot enkrat, še ne pomeni, da so se s tem športom vsi aktivno ukvarjali, kaj šele, da bi svoj denar porabljali za nakup vrvi. Naredimo torej predpostavko, da je med tistimi, ki jih je zajela anketa Outdoor Industry Association in so odgovorili, da se ukvarjajo s plezanjem, desetina takih, ki se s plezanjem ukvarjajo redno in imajo svojo vrv. Gre za pesimistično predpostavko, ki da rezultat, da se na ameriškem trgu letno proda 65.000 dinamičnih plezalnih vrvi.

To lahko podpremo še z drugim virom Outdoor Industry Association (Top-line Report, November – December 2003). Publikacija spremlja prodajo različnih artiklov v specializiranih trgovinah in trgovskih mrežah po vsej državi, vendar ne zajema prodaje preko interneta in popolnoma vseh trgovin. Tu najdemo podatek, da se je v spremljanih trgovinah v letu 2001 prodalo 41.235 plezalnih vrvi, kar pa ne upošteva prodaje preko interneta. Če predpostavimo, da je bila rast panoge podobna kot med letoma 1998 in 2001 ter da se preko interneta v ZDA proda znaten delež vse opreme za prosti čas, lahko zgoraj ocenjeno število prodanih vrvi ocenimo kot realno.

3.3.3. KONKURENCA

V panogi danes na svetovni ravni deluje okoli deset pomembnejših podjetij. V grobem jih lahko delimo na tri skupine:

- podjetja, ki nastopajo na globalnem trgu (Mammut, Beal, Edelrid),
- evropska podjetja (Edelweiss, Roca, Lanex, Singing Rock, New England Ropes),
- ameriška podjetja (Sterling, Bluewater, PMI).

Poleg omenjenih podjetij je mogoče najti še nekaj manjših, marginalnih proizvajalcev, za katere je nemogoče določiti, ali vrvi samo tržijo pod svojo blagovno znamko ali pa se ukvarjajo tudi z njihovo proizvodnjo.

Vsa omenjena podjetja ponujajo podobne proizvode, ki se po svojih lastnostih ne ločijo za več kot okoli 20 %. Blagovne znamke na trgu so pomembne, njihov pomen pa izstopa predvsem pri podjetjih, ki delujejo na globalnem trgu.

Ker se proizvodi med seboj ne ločijo bistveno, imajo podjetja ponavadi dobro tržno pozicijo na trgih, s katerih prihajajo (npr. Beal – Francija, Edelrid – Nemčija, Roca – Španija). Izjema so tri globalna podjetja, ki imajo poleg dobre pozicije na lokalnem trgu še dobre tržne položaje na ostalih. Vsa omenjena podjetja poleg vrvi za plezanje ponujajo druge vrste vrvi, poleg tega pa ponavadi še nekaj druge plezalske opreme. Nekatera med njimi se ukvarjajo še z drugimi tekstilnimi dejavnostmi.

Praviloma gre pri opisanih podjetjih za razmeroma majhna podjetja, ki sama niso zmožna financirati bistvenega razvoja, ki bi bil potreben za izboljšanje lastnosti plezalnih vrvi. Blagovne znamke so v panogi pomembne, na trgu pa izstopata predvsem razpoznavni blagovni znamki Mammut in Beal. Ti podjetji postavljata trende na trgu, ostala pa jim poskušajo slediti. Na ameriškem trgu sta močni še blagovni znamki Sterling in Bluewater, ki sta v Evropi skoraj neprisotni. Pri vstopu novega podjetja na trg ne pričakujemo hujših odzivov konkurence, saj nobeno izmed njih nima prevladujočega položaja na trgu in velike finančne moči, da bi se lahko spustilo v daljšo cenovno vojno. Močnejše bodo podjetja svoje tržne deleže branila na svojih tradicionalnih trgih, kjer je višja tudi prepoznavnost njihove blagovne znamke.

Med potencialno nevarne konkurente lahko štejemo še majhno češko podjetje Singing Rock, ki se po tehnologiji lahko postavi ob bok relativno velikima Mammutu in Bealu, zaradi relativno kratkega obdobja delovanja na trgu pa ima trenutno še zelo majhne tržne deleže.

Natančnejšo analizo konkurence najdete v prilogi F.

3.3.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

Velikost trga je težko ocenjevati, je pa mogoče razmeram in trendom slediti z aktivnim udejanjanjem v plezalskih skupnostih tako na lokalni ravni kot tudi na mednarodni in virtualni. Zato je ključno, da je čim večje število zaposlenih v podjetju aktivno udeleženi v plezalski dejavnosti.

Gibanja na trgu bomo še naprej spremljali s pomočjo zbiranja primarnih podatkov preko spletnih anket po enaki metodologiji, kot je bila uporabljena v raziskavi za ta poslovni načrt. Komunikacijo s končnimi uporabniki bomo poskušali vzpostaviti tudi preko spletne strani podjetja, saj bi želeli dobiti čim več povratnih informacij o stanju na trgu. Za sekundarne informacije se bomo osredotočili na sekundarne vire UIAA³ in American Outdoor Foundation.⁴

3.4. EKONOMIKA DELOVANJA

3.4.1. PRIHODKI IN STRUKTURA KONTEJNERJA

Podjetje bo zasnovano tako, da bo kar najmanjši možni del stroškov fiksni, tako da bo poslovni izid v čim večji meri odvisen samo od uspešnosti prodaje. Pri ekonomiki bomo zato kot eno prodajno enoto obravnavali en kontejner z vrvmi, namenjenimi na ameriški trg. Zato je najprej ključno, da si ogledamo strukturo proizvodov v enem kontejnerju. Ker proizvodne kapacitete poslovnega partnerja v prvem letu še ne omogočajo proizvodnje vrvi debeline 9,7 mm, bomo takrat na ameriškem trgu nastopili samo s tremi tipi vrvi. Predpostavke, po katerih sem oblikoval predvideno strukturo kontejnerja, so v prilogi G.

Tabela 2: Struktura proizvodov v enem kontejnerju (3 vrvi)

Ime	Debelina [mm]	Prodajna cena [\$]	Prodajna cena [€]	Količina	Tržna vrednost
Cacumen	9,2	\$190,00	€ 152,97	110	€ 16.826,27
Salus	10,2	\$175,00	€ 140,89	850	€ 119.756,36
Bilix	7,7	\$135,00	€ 108,69	640	€ 69.559,32
Skupaj :				1600	€ 206.141,95

Vir: Lastni izračuni, 2004.

Struktura kontejnerja s štirimi tipi vrvi pa bi bila sledeča:

Tabela 3: Struktura proizvodov v enem kontejnerju (4 vrvi)

Ime	Debelina [mm]	Prodajna cena [\$]	Prodajna cena [€]	Količina	Tržna vrednost
Cacumen	9,2	\$190,00	€ 152,97	90	€ 13.766,95
Salus	10,2	\$175,00	€ 140,89	670	€ 94.396,19
Bilix	7,7	\$135,00	€ 108,69	510	€ 55.430,08
Pondus	9,7	\$155,00	€ 124,79	330	€ 41.180,08
Skupaj :				1600	€ 204.773,31

Vir: Lastni izračuni, 2004.

Število posameznih vrvi v kontejnerju sem ocenil z analizo različnih kombinacij vrst plezanja, s katerimi se ukvarjajo na ameriškem trgu, in s ponderiranjem primernosti posameznega tipa vrvi za različne tipe plezanja.

3.4.2. VARIABILNI STROŠKI

V podjetju se bomo trudili, da bo čim večji delež stroškov variabilen. Zato bom v tej točki najprej obravnaval variabilne stroške. V prvi fazi je to material, ki ga bo podjetje kupovalo pri nemškem kemijskem koncernu BASF, v prvem letu po ceni 4,5 €/kg, kasneje pa naj bi ta strošek predstavljal 2,5 €/kg.

³ Union Internationale Des Associations D' Alpinisme – Mednarodno združenje planinskih zvez [URL: <http://www.uiaa.ch>]

⁴ Outdoor Industry Foundation – neodvisno ameriško združenje proizvajalcev opreme za prosti čas, ki izdaja poročila o stanju trga Outdoor v ZDA.

Tabela 4: Teža in stroški materiala za posamezno vrsto vrvi (1 vrv - 60 m)

Ime	Debelina [mm]	Teža [kg]	Stroški materiala na enoto
Cacumen	9,2	3,18	€ 14,31
Salus	10,2	3,9	€ 17,55
Bilix	7,7	2,22	€ 9,99
Pondus	9,7	3,48	€ 15,66

Naslednja faza v proizvodnem procesu je pletenje vrvi. To bo opravljalo češko podjetje Singing Rock. V ceni pletenja je všteti tudi prevoz iz Nemčije in prevoz v Ljubljano.

Tabela 5: Cena pletenja za posamezne vrvi (1 vrv - 60 m)

Ime	Debelina [mm]	Cena pletenja
Cacumen	9,2	€ 40
Salus	10,2	€ 40
Bilix	7,7	€ 40
Pondus	9,7	€ 40

Sledi vkrcanje kontejnerja na ladjo in prevoz v ZDA. Ocenjeni strošek prevoza v New York znaša 2600 €.⁵

Naslednji korak je plačilo carine, ki po podatkih carinskega urada ZDA za tovrstne proizvode znaša 3,6 %. Vrvi so dobavljene »fullfilment« centru. Gre za storitev, v sklopu katere ameriška podjetja nudijo skladiščenje, odpremo blaga in obračunavanje kreditnih kartic.

Za primer tega poslovnega načrta smo izbrali ameriško podjetje iFullfill. Omenjeno podjetje zaračunava okoli 2 \$ (odvisno od količine, v kar je že všteti tudi strošek za razkladanje tovarnjakov) za skladiščenje in odpremo storitev ter 9 % vrednosti vseh poslov, opravljenih preko kreditnih kartic.

3.4.3. FIKSNI STROŠKI

Podjetje bo imelo relativno nizke fiksne stroške. Vanje je potrebno všteti plačo direktorja in njegove administrativne pomoči, strošek računovodskega in čistilnega servisa, najema poslovnih prostorov, vzdrževanja informacijske opreme, zakupa prostora za spletne strani podjetja ter promocijskih dejavnosti. Celotni mesečni znesek fiksnih stroškov podjetja lahko ocenimo na okoli 7500 €.

3.4.4. PRISPEVEK ZA KRITJE FIKSNIH STROŠKOV

Izračun prispevka za kritje fiksnih stroškov bomo najprej naredili posebej za vsakega izmed štirih proizvodov. Pri izračunu prispevka za kritje fiksnih stroškov je potrebno upoštevati relativno zapleten davčni sistem, ki je posledica delovanja na različnih trgih. Na območju Evropske unije namreč velja sistem davka na dodano vrednost, medtem ko je na ameriškem trgu sistem prometnega davka. Tudi znesek DDV se razlikuje po posameznih državah EU. Tako znaša v Nemčiji 16 %, na Češkem 22 % in v Sloveniji 20 %. Prometni davek v ZDA znaša okoli 8 % vrednosti, izdane na računu, je pa odvisen od zvezne države, v katero prodamo proizvod.

⁵ Na podlagi predračuna podjetja Intertrans d.d.

Tabela 6: Predvideni prispevki za kritje fiksnih stroškov na enoto posamezne vrvi (1 vrv - 60 m)

	Salus	Pondus	Cacumen	Bilix
Material	€ 17,55	€ 15,66	€ 14,31	€ 9,99
Pletenje	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
Transport	€ 1,58	€ 1,58	€ 1,58	€ 1,58
Fullfill - CC	€ 12,68	€ 11,23	€ 13,77	€ 9,78
Fullfill - Order	€ 1,64	€ 1,64	€ 1,64	€ 1,64
Carina	€ 5,07	€ 4,49	€ 5,51	€ 3,91
Bruto stroški na enoto	€ 78,52	€ 74,60	€ 76,80	€ 66,90
Vstopni DDV – material	€ 2,81	€ 2,51	€ 2,29	€ 1,60
Vstopni - DDV – pletenje	€ 8,80	€ 8,80	€ 8,80	€ 8,80
Vstopni - DDV – transport	€ 0,32	€ 0,32	€ 0,32	€ 0,32
Prometni davek ZDA - fullfill	€ 1,15	€ 1,03	€ 1,23	€ 0,91
Prometni davek ZDA - proizvod	€ 11,27	€ 9,98	€ 12,24	€ 8,69
Končna cena	€ 140,89	€ 124,79	€ 152,97	€ 108,69
Prispevek za kritje na enoto	€ 61,88	€ 50,79	€ 74,10	€ 42,89

Vir: Lastni izračuni, 2004.

V spodnjih tabelah prikazujem izračun prispevka za kritje fiksnih stroškov za primer kontejnerja s tremi in štirimi plezalnimi vrvmi.

Tabela 7: Izračun prispevka za kritja kontejnerja s tremi vrstami vrvi (1 vrv - 60 m)

	Salus	Cacumen	Bilix
Količina	850	110	640
Cena	€140,89	€152,97	€108,69
Prihodki	€ 119.756,36	€ 16.826,27	€ 69.559,32
Material	€ 14.917,50	€ 1.574,10	€ 6.393,60
Pletenje	€ 34.000,00	€ 4.400,00	€ 25.600,00
Transport	€ 1.347,13	€ 174,33	€ 1.014,31
Carina	€ 4.311,23	€ 605,75	€ 2.504,14
Fullfill - CC	€ 10.778,07	€ 1.514,36	€ 6.260,34
Fullfill - Order	€ 1.390,25	€ 179,92	€ 1.046,78
Vstopni DDV - material	€ 2.386,80	€ 251,86	€ 1.022,98
Vstopni DDV - pletenje	€ 7.480,00	€ 968,00	€ 5.632,00
Vstopni DDV - transport	€ 269,43	€ 34,87	€ 202,86
Prometni davek ZDA - fullfill	€ 973,47	€ 135,54	€ 584,57
Prometni davek ZDA - proizvod	€ 9.580,51	€ 1.346,10	€ 5.564,75
Prispevek za kritje kontejnerja	€ 52.594,42	€ 8.150,89	€ 27.448,68
Skupaj:	€ 88.193,99		

Vir: Lastni izračuni, 2004.

Tabela 8: Izračun prispevka za kritje kontejnerja s štirimi vrstami vrvi (1 vrv - 60 m)

	Salus	Pondus	Cacumen	Bilix
Prodana količina	670	330	90	510
Cena	€140,89	€124,79	€152,97	€108,69
Prihodki	€ 80.911,02	€ 39.851,69	€ 14.491,53	€ 53.377,12
Material	€ 11.758,50	€ 5.167,80	€ 1.287,90	€ 5.094,90
Pletenje	€ 26.800,00	€ 13.200,00	€ 3.600,00	€ 20.400,00
Transport	€ 1.061,86	€ 523,00	€ 142,64	€ 808,28
Carina	€ 3.398,26	€ 1.482,48	€ 495,61	€ 1.995,48
Fullfill – kreditna kartica	€ 8.495,66	€ 3.706,21	€ 1.239,03	€ 4.988,71
Fullfill - Naročilo	€ 1.095,85	€ 539,75	€ 147,20	€ 834,15
Vstopni DDV - material	€ 1.881,36	€ 826,85	€ 206,06	€ 815,18
Vstopni DDV - pletenje:	€ 5.896,00	€ 2.904,00	€ 792,00	€ 4.488,00
Vstopni DDV - transport:	€ 212,37	€ 104,60	€ 28,53	€ 161,66
Prometni davek ZDA - fullfill	€ 767,32	€ 339,68	€ 110,90	€ 465,83
Prometni davek ZDA - proizvod	€ 7.551,69	€ 3.294,41	€ 1.101,36	€ 4.434,41
Prispevek za kritje kontejnerja	€ 41.456,78	€ 16.762,21	€ 6.668,91	€ 21.873,17
Skupaj:	€ 86.761.06			

Vir: Lastni izračuni, 2004.

Za izračun celotnega prispevka za kritje fiksnih stroškov moram določiti še število možnih prodanih vrvi na ameriškem trgu. Pri tem je potrebno upoštevati dve omejitvi. Prva je količina vrvi, ki jo trg sploh lahko sprejme, in druga maksimalna možna laboratorijska proizvodnja, ki jo imajo v BASF.

20 % delež ameriškega tržišča bi lahko dobili z osmimi kontejnerji vrvi in to si bomo postavili kot zgornjo realno dosegljivo omejitev. To znaša 13.000 vrvi, za proizvodnjo katerih potrebujemo okoli 52 ton materiala, kar je samo polovica zmogljivosti laboratorijske linije pri BASF.

Predpostavimo, da lahko v prvem letu prodamo najmanj 4 kontejnerje vrvi, kar prinese prispevek za kritje fiksnih stroškov in dobička v višini 352.776 €.

3.4.5. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Zaradi relativne oddaljenosti končnih trgov od mesta proizvodnje bo v podjetju ves čas precejšen del sredstev vezan v zalogah proizvodov. Kontejnerski prevoz je relativno počasen in zato je predvideni najkrajši čas od proizvodnje do prodaje proizvoda 1,5 meseca. Tako bo v prvem letu podjetje imelo na zalogi povprečno okoli 100.000 €. Dobro upravljanje z denarnim tokom bo torej ena izmed ključnih nalog vodstva podjetja, posebno v začetnih obdobjih.

3.5. NAČRT TRŽENJA

3.5.1. CELOTNA TRŽNA STRATEGIJA

Sama strategija trženja je poleg tehnološkega razvoja novih vrvi najpomembnejša za uspešno uveljavitev podjetja na trgu. Naslonila se bo na dejstvo, da se povprečen uporabnik plezalnih vrvi zelo dobro spozna na tehnične lastnosti proizvoda. Vrv za plezalca namreč lahko pomeni razliko med življenjem in smrtjo, zaradi česar plezalci relativno dobro poznajo lastnosti svoje vrvi in vedo, kdaj jih je potrebno zamenjati.

Vrvi, ki so danes na trgu, ob pravočasni menjavi že zagotavljajo relativno visoko varnost, vendar so pri ocenjevanju kvalitete vrvi še vedno najpomembnejši tehnični kriteriji, ki jih ima vsaka vrv navedene na priloženi etiketi. Te ključne lastnosti so (Prevod in priredba nemške verzije standardov, ki se uporabljajo za plezalne vrvi, 2000.):

- debelina vrvi,
- število padcev faktorja 1,77 (80 kg),⁶ ki jih zdrži vrv,
- ulovitvena sila pri prvem padcu,⁷
- padec čez ostri rob,
- teža vrvi.

Z uporabo novih materialov je mogoče narediti enako debele vrvi z bistveno boljšimi lastnostmi oziroma tanjše vrvi z enakimi lastnostmi, kot jih imajo debelejša vrvi. To je dobra osnova za uveljavitev na trgu in pričakujemo lahko precej pozitivne publicitete v krogih, ki se ukvarjajo z varnostjo v gorah. Kljub vsemu pa imajo svojo vlogo tudi blagovne znamke, katerih pomen je bil ustvarjen z leti uporabe. Zato bo podjetje že od začetka gradilo blagovno znamko Funis,⁸ ki bo predstavljala pojem odličnosti med vrvmi na trgu.

Podjetje se bo pri oblikovanju strategije trženja torej v glavnem naslonilo na tehnološko premoč svojih proizvodov, kar pa bo podprlo tudi z močnimi trženjskimi akcijami ter dobro in enotno podobo na trgu.

V vseh pomembnejših segmentih bo ponudilo vrhunski proizvod po ceni, ki bo enaka oziroma 10 % višja od trenutno najboljšega v segmentu, pri čemer se bo najprej osredotočilo na segment najbolj prodajanih vrvi (10-10,5 mm), segment tako imenovanih super vrvi (čim tanjša vrv) in segment dvojnih vrvi.

3.5.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA

Podjetje želi ceno uporabiti kot sredstvo sporočanja tehnološke premoči in vrhunske kakovosti proizvodov. Za prvotno postavljanje cen bo uporabilo strategijo primerjave z najboljšim proizvodom v posameznem segmentu. V določenih segmentih bodo cene postavljene 10 % višje. Natančnejšo razlago cenovne politike in primerjave s cenami ostalih spletnih ponudnikov na trgu

⁶ Razlago pomena faktorja padca lahko najdete v spletnem priročniku o ulovitveni sili podjetja Beal [URL: <http://www.impact-force.info/anglais/impact2.html>].

⁷ Razlago pomena ulovitvene sile lahko najdete v spletnem priročniku o ulovitveni sili podjetja Beal [URL: <http://www.impact-force.info/anglais/impact1.html>].

⁸ Latinsko Funis – slovensko vrv.

ZDA lahko najdete v prilogi H. Podjetje želi s svojo cenovno politiko pokazati, da gre pri vrveh Funis za vrhunske proizvode, ki so primerljivi, če ne boljši od konkurence.

3.5.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Vsa sporočila, ki jih bo podjetje pošiljalo trgu, bodo nosila idejo, da gre pri proizvodih Funis za vrvi novega kakovostnega razreda. Naslanjala se bodo na tehnološka dejstva in jih poskušala prenesti kupcu. Podjetje se bo trudilo še bolj dvigniti zavest o pomenu tehničnih lastnosti vrvi in izpostavljalo še dodatne manj znane, a nič manj pomembne tehnične lastnosti, kot so lastnosti vrvi v vlagi in ledu, ulovitvena sila pri drugem in naslednjih padcih ter življenjska doba vrvi.

Tržno komuniciranje bo potekalo v več fazah:

- spodbujanje zavesti o pomembnosti tehničnih lastnosti vrvi,⁹
- strokovni članki o lastnostih novih vrvi,
- reklamna sporočila.

Tržno komuniciranje bo v čim večji meri potekalo preko interneta, pri vstopu na posamezna tržišča pa bomo oglaševanje podprli še z oglaševanjem v strokovnih revijah. Podjetje se bo udeleževalo pomembnejših sejmov s področja rekreacije in prostega časa.

3.5.4. PRODAJNE POTI

Podjetje se bo pri distribucijskih poteh v čim večji meri naslonilo na spletno prodajo. Ameriški trg je za to vrsto prodaje pripravljen, na kar kaže veliko število spletnih trgovin, kjer je mogoče kupovati opremo za prosti čas in rekreacijo. Kupci izdelkov, kot so plezalne vrvi, so zelo občutljivi na tehnične lastnosti proizvoda in so za boljši proizvod pripravljeni plačati več in uporabiti drugačno prodajno pot.

Na začetku bo podjetje prodajalo zgolj direktno preko svoje spletne strani, pri čemer se bo za distribucijo oprlo na podjetje iFullfil.¹⁰ Gre za distribucijsko podjetje, specializirano za podporo spletnih prodajaln, ki za skladiščenje in odpošiljanje proizvodov zaračunava okoli 2 \$ (odvisno od mesečne prodaje proizvoda) in še dodatnih 9 % vrednosti proizvoda pri vsaki transakciji s kreditno kartico.

Za dostavo do končnega kupca bodo poskrbela podjetja za paketno dostavo, ki jih je na trgu ZDA precej, kupci pa bodo poštnino plačali sami.

⁹ Rezultati spletne ankete so že objavljeni in si jih je mogoče ogledati na [URL: www.ef.uni-lj.si/spik/_intranet/vrvv], vzorec pa je viden v prilogi I.

¹⁰ URL: info.ifullfil.com

3.6. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

3.6.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA

Sedež podjetja bo v Sloveniji. Tu se bodo opravljali vodenje podjetja in vse funkcije trženja. Ostale storitve bodo potekale preko kooperantov. Sama fizična lokacija podjetja ni zelo pomembna, saj se pisarniško delo lahko opravlja v kakršnikoli za to primernih poslovnih prostorih. Ključni faktor za odločitev o končni lokaciji bo cena najemnine prostorov in pa komunikacijska infrastruktura, saj je zelo pomembna dobra internetna povezava.

3.6.2. RAZISKOVALNA OPREMA

Razen računalniške opreme podjetje ne bo imelo nobene raziskovalne opreme. Podjetje bo proizvode razvijalo v sodelovanju s Centrom za eksperimentalno mehaniko, ki deluje v okviru Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani, in s podjetjem Singing Rock, ki ima vse potrebne proizvodne kapacitete za izdelavo plezalnih vrvi, poleg tega pa ima tudi lastno opremo za izvajanje standardnih preizkusov na vrveh.

Ključno je, da bo podjetje vzpostavilo tesne partnerske odnose s svojimi kooperanti in se z njimi združilo tudi v razvojni dejavnosti, saj samo po sebi ne bo sposobno uvajati novih proizvodov na trg .

3.6.3. PROIZVODNI CIKLUS

Podjetje ne bo imelo lastnih proizvodnih zmogljivosti, saj samo nima vsega potrebnega znanja za pletenje vrhunskih plezalnih vrvi. Ključna prednost podjetja je v združevanju ekskluzivnih znanj na področjih polimernih materialov z znanji o pletenju plezalnih vrvi, s čimer je mogoče faktorsko izboljšati plezalne vrvi.

Zato je podjetje poiskalo partnerja, ki že ima proizvodne zmogljivosti in potrebin know-how za izdelovanje vrhunskih plezalnih vrvi. Gre za češko podjetje Singing Rock.

Podjetje bo pri podjetju BASF naročilo material, ki ga bodo potem dostavili h kooperantu, ki bo material pobarval na zeleno barvo. Pobarvani material bomo dostavili podjetju Singing Rock.

Naročila bomo sprejemali preko spletne trgovine oziroma preko drugih komunikacijskih kanalov. Od tam jih bomo posredovali v Singing Rock, kjer bodo spletli vrvi po naročenih specifikacijah. Po končanem pletenju jih bodo še zvili in pripravili v embalažo za pošiljanje. Vrvi bodo v ZDA poslane v kontejnerjih z ladijskim transportom.

Zaloge končnih proizvodov bo imelo podjetje pri kooperantu na Češkem in v ZDA v okviru distribucijskega podjetja za internetno prodajo.

Sezonska komponenta je v panogi seveda prisotna, vendar pa je plezanje aktualno v vseh letnih časih, na kar kaže tudi podatek o relativno velikem številu plezalnih dni plezalcev. Zato lahko predpostavimo, da bo povpraševanje po vrveh relativno podobno skozi vse mesece v letu, saj je skoraj nemogoče pridobiti podatke o sezonski komponenti.

Proces pletenja plezalnih vrvi si lahko natančneje ogledate v prilogi K.

3.6.4. PRAVNE ZAHTEVE IN VPRAŠANJA OKOLJA

Na področju plezalnih vrvi veljajo strogi standardi, ki se jih je potrebno držati, da je proizvod sploh konkurenčen na tržišču. Najpomembnejši so standardi UIAA in CEN (Prevod in priredba nemške verzije standardov, ki se uporabljajo za plezalne vrvi, 2000.).¹¹

Standard – EN 892:

Ulovitvena sila < 12 kN (80 kg) (enojne in dvojne vrvi)

Ulovitvena sila < 8 kN (55 kg) (polovične vrvi)

Število padcev > 5

Dršenje ovoja < 2 mm

Koeficient vzdržljivosti < 1,2

Statični raztezek < 8 %

Poleg omenjenih testov se na vrveh delajo še dodatni testi, kot je test padca na ostri rob.¹² Nobena izmed današnjih enojnih vrvi ne zdrži več kot enega padca na ostri rob, dva padca na ostri rob pa zdrži samo ena dvojna vrv.

Podjetje Singing Rock že proizvaja izdelke, ki so v skladu s standardi EN 892, poleg tega pa ima tudi standard ISO 9001 za zagotavljanje kakovosti v proizvodnji.

3.7. NAČRT DIZAJNA IN RAZVOJA

3.7.1. STATUS RAZVOJA IN BODOČE NALOGE

Na Centru za eksperimentalno mehaniko je bila narejena analiza geometrije plezalnih vrvi in testi treh konkurenčnih plezalnih vrvi, kjer so ugotovili, da način pletenja in obdelave materiala pred pletenjem vpliva na lastnosti vrvi. S tem je bila narejena tudi osnova za primerjavo prototipov vrvi iz novega materiala.

Trenutno smo v fazi, ko je mogoče narediti prvi prototip proizvoda na Češkem. Rezultati testiranja prototipa bodo pokazali, koliko novi material vpliva na lastnosti plezalne vrvi, spletene po enaki metodologiji kot preizkušene vrvi na trgu. To bo dalo pomembne smernice za razvoj novih izdelkov in tržno strategijo.

Na podlagi rezultatov in možnosti, ki jih imamo z novim materialom, bomo lahko oblikovali dokončni izdelčni splet. Prva dva segmenta, na katera bo usmerjen naš razvoj, sta segment vrvi debelin 10 mm–10,5 mm in segment super vrvi – premer je manjši od 9,6 mm.

¹¹ Za razlago nekaterih obravnavanih pojmov si oglejte prilogo B.

¹² Za razlago pojma ostrega roba glejte prilogo B.

3.7.2. KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Pri uporabi novega materiala za plezalne vrvi lahko pride do nekaterih ključnih težav. Prva težava je temperaturna obstojnost materiala, saj mora material zdržati termično obdelavo do 130 °C, dinamične lastnosti izboljšanega najlona pa morajo biti podobne kot dinamične lastnosti sedanjih najlonov.

Poleg tega je pred testiranjem prototipa zelo težko napovedati, kolikšne bodo izboljšave lastnosti vrvi na posameznih področjih. Da bo trg zaznal bistveno prednost novega proizvoda, morajo biti te izboljšave vsaj 30 % pri številu padcev in vsaj 0,5 mm na področju debeline vrvi.

Možno je seveda tudi, da rezultati pri prvih testiranjih še ne bodo pokazali bistvenih prednosti novega materiala in da bo treba lastnosti materiala še prilagoditi za uporabo pri plezalnih vrveh.

Kritično je tudi uspešno in hitro sodelovanje vseh vključenih partnerjev, saj bi lahko morebitna nesoglasja lahko ustavila razvojni proces in zaradi pretečenega časa zmanjševala potencialno konkurenčno prednost podjetja.

3.7.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

Sam osnovni proizvod bo po uveljavitvi mogoče še precej izboljšati. Prva možna izboljšava je dodajanje impregnacije oziroma boljšega materiala, ki je bistveno manj vpojen za vodo. Pod pogojem, da bo mogoča bistvena izboljšava lastnosti vrvi, lahko pustimo določeno zalogo izboljšav za prihodnja obdobja. Možne so tudi izboljšave na področju dinamičnih/statičnih lastnosti in v načinu pletenja.

Uveljavitev nove blagovne znamke in vrhunska znanja o polimernih materialih odpirajo zelo širok spekter možnosti na področju panoge za prosti čas in rekreacijo, kjer so polimeri zelo uporabljan material.

Najprej bi dodajali proizvode v spekter blagovne znamke Funis. To so predvsem plezalne vrvi za preostale segmente, pomožne vrvice, plezalni pasovi in ostali pripomočki za plezanje. V okviru te blagovne znamke bi se usmerili tudi na statične vrvi, ki se uporabljajo za jamarstvo, soteskanje in reševanje.

Poleg tega je mogoče z boljšimi polimernimi materiali bistveno izboljšati lastnosti spalnih vreč in šotorov ter razviti novo vlakno za oblačila. Močnejši in manj vodovpojen material bi lahko s pridom uporabili tudi za razvoj novega čevlja za turno smučanje, kjer je teža same obutve zelo pomembna. Poleg tega imamo v konceptualni fazi še nekaj s polimeri nepovezanih izdelkov za varstvo pred plazovi in varnost na snegu.

Podjetje ima torej dovolj veliko zalogo potencialno zanimivih tržnih projektov, da je zagotovljen njegov obstoj v prihodnosti.

3.7.4. SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU

Cilj podjetja v prvih letih delovanja bo čim bolj razširiti proizvodni spekter in doseči čim boljši položaj na trgu. Zato bo 80 % vsega dobička namenjeno za širitev podjetja in razvoj novih proizvodov.

3.7.5. INDUSTRIJSKA LASTNINA

Največji problem podjetju predstavlja zavarovanje pravice do uporabe izboljšanega materiala za pletenje vrvi. Na začetku poslovanja bo podjetje imelo ekskluzivni dostop do materiala proizvajalca BASF. V tem času je potrebno najti rešitev za zavarovanje uporabe novega materiala tudi za prihodnja obdobja, v najboljšem primeru s patentom za 20 let.

Poleg tega bo podjetje registriralo blagovno znamko Funis, ki jo bo uporabljalo kot blagovno znamko, pod katero bo tržilo svoj izdelčni splet vrvi in povezanih proizvodov.

3.8. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

3.8.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Na začetku delovanja bo organizacijska struktura podjetja zelo preprosta. Imelo bo samo dva redno zaposlena delavca, direktorja in tajnico. Pomembno je poudariti vlogo kooperantov v proizvodnji in razvoju, kar sta češko podjetje Singing Rock in Center za eksperimentalno mehaniko. Z rastjo prodaje in širitvijo izdelčnega spleta se bo število zaposlenih večalo predvsem na področju trženja. Ob hitri rasti prodaje vrvi sta mogoča tudi izgradnja ali nakup lastnih proizvodnih kapacitet za proizvodnjo plezalnih vrvi. Pri odločitvi o lastni proizvodnji se bomo naslanjali predvsem na kriterij ekonomske upravičenosti in kriterij pomena lastne proizvodnje za razvoj novih izdelkov.

3.8.2. KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Ključno vlogo v podjetju bo imel direktor. On bo združeval vse različne nosilce znanj in s tem zagotavljal nemoteno poslovanje. Ključno je, da relativno dobro razume lastnosti polimerov in vidi možnosti njihove uporabe v produktih za prosti čas in rekreacijo. Prav tako mora dobro poznati trg, na katerem posluje, zato je skoraj nujno, da se v prostem času ukvarja s plezanjem in sorodnimi aktivnostmi.

Poslovni sekretar zagotavlja administrativno in organizacijsko pomoč ter osnovno raven finančnega poslovanja družbe.

V drugem letu bo podjetje najelo tržnika, ki bo pristojen za trženje vrvi na območju ZDA in Kanade, tako da se bo lahko direktor osredotočil na osvajanje novih tržišč.

3.8.3. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU

Ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja je, da zaposleni močno čutijo z naravo, zato bo pri izboru zaposlenih ta odnos zelo pomemben. Podjetje se drži filozofije, da lahko uspešno prodaja le, če čuti in diha skupaj s svojimi strankami.

Vsak zaposleni, ki mu bo možno plačilo vezati na njegov prodajni uspeh, bo imel del plače variabilen. Osnova za izplačilo bo v vsakem primeru dejansko opravljeno delo, tako da razmišljamo o uvedbi vsakodnevnega beleženja rezultatov. S tem želimo zaposlene spodbuditi k temu, da so med svojim delom čim bolj produktivni in s tem povečajo izkoriščenost svojega časa.

3.8.4. PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Podjetje bo pri svojem poslovanju uporabljalo relativno veliko številom profesionalnih svetovalcev in storitev. Ključna partnerja za podjetje sta Center za eksperimentalno mehaniko Fakultete za strojništvo in češko podjetje Singing Rock. Omenjena partnerja sta nosilca specifičnih znanj o polimerih in o pletenju vrvi. Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti kooperacije z omenjenima partnerjema.

Poleg teh dveh partnerjev bo podjetje najemalo tudi običajnejše storitve, med njimi računovodski in čistilni servis ter agencijo za izdelavo oglasov za promocijo podjetja.

3.9. TERMINSKI NAČRT

3.9.1. KLJUČNE AKTIVNOSTI DO ZAČETKA POSLOVANJA

Glavna aktivnost, ki jo je potrebno narediti do začetka poslovanja podjetja, je nadaljevati z razvojem nove generacije plezalnih vrvi. Za to je potrebno vzpostaviti komunikacijo med vsemi ključnimi nosilci znanj in čim prej nadaljevati z razvojem prototipov. Zelo težko je napovedati, koliko časa bo trajal razvoj. Ob upoštevanju podatkov, ki jih imamo sedaj, lahko predpostavimo, da bi trajal štiri mesece.

Vzporedno se lahko izdelata informacijski sistem (dva meseca) in celostna podoba podjetja v sodelovanju s študenti oblikovalskih fakultet. Prav tako se vzporedno sklenejo vse ključne pogodbe, tako da bi lahko prve proizvode dali na trg 1. 9. 2004.

3.10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

3.10.1. MAKRO RAVEN

Vse aktivnosti, ki jih ljudje počnemo v prostem času, so močno povezane z blagostanjem, ki vlada v določenih regijah. Plezanje je zaradi drage opreme precej drag šport in se zato z njim ukvarjajo predvsem v razvitih državah. V zadnjih letih se je število plezalcev močno povečalo, kar je tudi posledica relativnega blagostanja. V primeru ekonomskih motenj lahko pride do drastičnega upada števila plezalcev oziroma zamrznitve njihovega investiranja v plezalsko opremo. Posebno občutljiv je trg ZDA, kjer plezalci pogosteje menjajo svojo opremo. V tem primeru bo vstop na tržišče težji, konkurenčni boj pa precej močnejši, saj bo šlo za neposredno odzemanje tržnih deležev konkurenci.

Podjetje ima danes precejšno razvojno prednost na področju materiala v primerjavi z ostalimi podjetji. V prihodnosti se lahko zgodi, da pride do razvoja boljšega materiala, kar bi izničilo

prednosti, ki jih imamo, in s tem otežilo vstop na trg. Podjetje bo moralo v vsakem primeru slediti tehnološkemu razvoju v panogi.

Poslovni načrt obravnava prodajo na globalnem trgu, kjer je prisotno valutno tveganje vezano na nihanje tečaja dolarja. Če bi se ponovila situacija preteklega leta, ko je dolar izgubil 20 % vrednosti, bi to imelo močne posledice na poslovanje. Vendar pa ocenjujemo, da je padanje tečaja dolarja v prihodnosti malo verjetno in da je bolj verjetno, da bo tečaj narasel, kar bi ugodno vplivalo na rezultate podjetja.

3.10.2. MIKRO RAVEN

Glede na trenutno stanje razvoja končnih izdelkov podjetja ni mogoče natančno napovedati, kdaj bodo imeli toliko izboljšane končne tehnične lastnosti, da jih bo mogoče lansirati na trg. To je v veliki meri odvisno od stopnje sodelovanja med ključnimi nosilci znanj. Morebitna trenja med razvojnimi partnerji lahko še dodatno upočasnijo razvoj.

Možno je, da bodo prihodnje raziskave o možnostih uporabe novih polimernih materialov pokazale, da z njimi ni mogoče faktorsko izboljšati končnih lastnosti plezalnih vrvi, tako da bi bile same tehnološke prednosti relativno manjše in zato vstop na trg težji.

Ker gre po tehnoloških lastnostih v bistvu za nove proizvode na trgu, je mogoče, da se bo trg nanje odzval pod pričakovanji in da smo precenili pomen samih tehnoloških lastnosti pri vrveh. Rezultati spletne ankete in izkušnje tega sicer ne kažejo.

Možni so tudi zapleti pri pošiljanju blaga v ZDA, kar bi podaljšalo vezavo denarnih sredstev v končnih proizvodih in s tem ogrozilo likvidnost podjetja. Zato smo pri izdelavi poslovnega načrta vzeli relativno pesimistično dobavno obdobje 1,5 meseca.

Prav tako je mogoče, da bi prišlo do presežnega povpraševanja po izdelkih podjetja in zaradi relativne počasnosti dobave proizvodov v ZDA ne bi mogli zadovoljiti celotnega povpraševanja. Zato smo upoštevali, da bomo že na začetku poslali dva zaporedna kontejnerja vrvi na ameriški trg.

Vodstvo podjetja bo budno spremljalo razmere na trgu in se hitro odzvalo v primeru morebitnih napačnih predvidevanj. S sanacijskimi ukrepi bo poskušali omiliti škodo in izboljšati nastalo situacijo.

3.11. FINANČNI NAČRT

3.11.1. PREDPOSTAVKE IN POSEBNOSTI FINANČNEGA NAČRTA

Celotne finančne projekcije so narejene pod določenimi predpostavkami. V tej točki so navedeni razlogi in okoliščine za upoštevanje posameznih predpostavk.

Pri vseh finančnih projekcijah gre zgolj za oceno dogodkov v prihodnosti. Zelo težko je napovedati natančno povpraševanje po vrveh. Finančne projekcije pokažejo, da se ob sprejetih predpostavkah izplača že prodaja enega samega kontejnerja.

3.11.1.1. Sezonska komponenta

Ker je tako rekoč nemogoče priti do podatka o sezonski komponenti povpraševanja, smo predpostavili, da je povpraševanje v vseh mesecih enako. To seveda ne odraža dejanskega stanja na trgu, vendar s tem ne posplošujemo preveč, saj nam podatek o številu plezalskih dni na leto, ki so ga navedli plezalci na ciljnem trgu, kaže, da morajo biti plezalci za takšno stopnjo aktivnosti aktivni vse leto. Tudi praktične izkušnje pokažejo, da se pozimi plezalci ne prenehajo ukvarjati s svojim športom in so bolj dejavni v plezališčih, grapah in lednih slapovih.

3.11.1.2. Cena pletenja vrvi

Kljub precejšnjemu številu poizvedb v zvezi s ceno pletenja vrvi nam podjetja v tej fazi niso hotela zaupati, koliko stane pletenje ene 60-metrске vrvi. Zato sem ceno ocenil tako, da sem od končne prodajne cene vrvi odštel oceno marže posrednikov, oceno marže proizvajalca in davke in dobil zelo visoko oceno 40 € na 60 metrov vrvi.

V praksi je pletenje tanjših vrvi hitrejše od pletenja debelejših vrvi. V model sem za pletenje povsod vzel ceno 40 €. Ker je ocena relativno visoka, sem upošteval, da kooperant, ki plete vrv, poskrbi tudi za transport materiala do svojega podjetja, barvanje in transport do Slovenije, kar pa predstavlja relativno majhen strošek.

3.11.1.3. Poslovni načrt samo za del podjetja

Vsi izračuni, ki jih najdete, se nanašajo zgolj na prodajo plezalnih vrvi na ameriškem trgu. To bo prva izmed dejavnosti. Kasneje se bo podjetje ukvarjalo tudi s prodajo na evropskem in ostalih trgih in prodajo drugih povezanih proizvodov. Zaradi tega petletna bilanca ne kaže popolnega stanja podjetja v prihodnosti. Podjetje bo 80 % svojega dobička naložilo v razvoj novih izdelkov in osvajanje novih trgov. Ker pa je to zelo težko realno prikazati v tem poslovnem načrtu, v finančnih projekcijah upoštevamo, kot da podjetje vlagateljem izplačuje ves ustvarjeni dobiček. Vsa presežna sredstva na računu so naložena na banko po 2-odstotni letni obrestni meri. Vse bilance se nanašajo zgolj na prodajo plezalnih vrvi na ameriškem trgu.

3.11.1.4. Zaloge

Pri obravnavanju podjetja gre za relativno zapleten sistem spreminjanja stanja in vrednotenja zalog. Program, ki sem ga uporabil za izdelavo finančnih projekcij, upošteva vrednotenje zalog po lastni ceni. V konkretnem primeru to ni smotno, saj bi tako dobili bistveno previsoke vrednosti zalog. Proizvod gre namreč skozi zelo različne faze obdelave in transporta, ki so vse

povezane s stroški in večanjem vrednosti zalog. Zato sem izdelal dinamičen model, ki omogoča realnejše vrednotenje zalog skozi celotno verigo poslovanja in vrednoti zaloge glede na stroške, ki jih vsebujejo.

Oglejmo si verigo stroškov, ki nastanejo v povezavi s prodajo vrvi:

material → pletenje → transport → carina → fulfillment (CC) → fulfillment (skladiščenje) → prometni davek

Od materiala do končne prodaje preteče vsaj 1,5 meseca in vrednost zaloge se v tem času spreminja.

Dinamični model vrednoti zaloge v treh korakih:

1. Zaloge materiala
2. Zaloge, ki vsebujejo vrednost materiala in pletenja
3. Zaloge, ki vsebujejo vrednost materiala in pletenja, transport in carino

Zadnji trije stroški v stroškovni verigi nastanejo po prodaji vrvi in jih zato ne upoštevamo za vrednotenje zalog.

Kratko predstavitev modela za vrednotenje zalog si lahko ogledate v prilogi J.

3.11.1.5. Valuta

Ker bo podjetje delovalo na globalnem trgu, so vsi stroški obračunani v evrih.

3.11.1.6. Povpraševanje

V osnovnem modelu je predpostavljeno, da bo prodaja proizvodov v prvih petih letih sledeča:

Tabela 9: Predvidena prodaja, upoštevana v modelu

	1	2	3	4	5
Cacumen	360	508	536	615	720
Salus	2781	3798	3426	3908	4570
Bilix	2088	2884	3034	3480	3994
Pondus	0	1872	1644	1980	2304
SKUPAJ	5229	9062	8640	9983	11588

Količina tako v prvem letu predvideva prodaja štirih kontejnerjev vrvi s tremi proizvodi, v drugem letu predvidevamo prodajo 5,7 kontejnerjev s štirimi vrvmi, potem pa rast s šestih kontejnerjev na končnih osem v petem letu. Pri tem je potrebno upoštevati, da se vse vrvi, ki v nekem letu prispejo v ZDA, še ne prodajo, tako da se del vrvi proda šele v naslednjem letu.

3.11.1.7. Carina

Po najboljših podatkih, ki smo jih lahko pridobili iz ameriškega carinskega urada, znaša carina na plezalne in podobne vrvi 3,6 %, kar so potrdili tudi nekateri prodajalci vrvi preko interneta.

3.11.1.8. Plača direktorja

Direktor, ki bo tudi delni lastnik podjetja, bo plačo začel prejemati v tretjem mesecu, ko se pojavijo prvi prilivi, tako da njegov strošek ne bo povzročal likvidnostnih težav.

3.11.2. DAVČNI STATUS

Podjetje bo posamezne faze svojega prodajnega procesa izvajalo v zelo različnih državah. Zato se srečuje s precej različnimi davčnimi sistemi:

1. 16 % DDV v Nemčiji, kjer kupuje material.
2. 22 % DDV na Češkem, kjer bodo pletli vrvi.
3. 20 % DDV za slovensko transportno podjetje.
4. 8 % prometni davek v ZDA (konzervativna ocena, saj bomo prodajali v zelo različne zvezne države).

V primeru, da bo podjetje prodajalo še v druge države, se bo srečalo z novimi davčnimi okolji, ki se jim bo potrebno prilagajati.

3.11.3. KONTROLA STROŠKOV

Celotno finančno poslovanje bo podjetje naslonilo na informacijski sistem, ki bo podpiral kontrolo stroškov od nabave materiala pa vse do končne prodaje proizvoda. Uvedli bomo sledljivost na vseh korakih procesa za vsak proizvod. Tako bo mogoče identificirati izvor morebitnih težav in sprejeti protiukrepe. Informacijski sistem bo deloval na enaki platformi kot spletna prodajalna in bo povezan v integriran informacijski sistem.

3.11.4. VIRI FINANCIRANJA

Ocena zaželenega financiranja je narejena na izračunu ob zgoraj navedenih predpostavkah, pri čemer smo upoštevali izrazito pesimistično možnost, da bi vsi kooperanti zahtevali takojšnje plačilo svojih storitev.

Tako znaša potrebni kapital za dostavo prvega kontejnerja na ameriško tržišče okoli 90.000 €, ob zgoraj navedenih predpostavkah prodaje pa bi bilo za zagon poslovanja potrebnih 140.000 €.

Na osnovi vloženega dela predvidevamo naslednjo lastniško strukturo podjetja:

- 30 % nosilec ideje in avtor poslovnega načrta,
- 40 % nosilci ključnih tehnoloških znanj s področja polimerov,
- 30 % ostali investitorji.

Za omenjene deleže bi predstavniki prvih dveh skupin prispevali samo polovico proporcionalnega dela kapitala, zadnja skupina pa bi kapitalsko nadomestila manjkajoči del.

- 21.050 € nosilec ideje in avtor poslovnega načrta,
- 28.000 € nosilci ključnih tehnoloških znanj s področja polimerov,
- 91.000 € ostali investitorji.

V realnosti lahko načrtujemo, da se bo mogoče s ključnimi dobavitelji dogovoriti za odlog plačila storitev in materiala, kar bi precej zmanjšalo potrebe po kapitalu. Natančnejše podatke o vplivu odloga plačila storitev in materiala lahko najdete v poglavju 3.13.

3.11.5. KAZALCI DONOSNOSTI

Ob upoštevanju podatka, da se 100 % dobička deli med družbenike, je interna stopnja donosnosti podjetja relativno visoka in znaša 77,4 %. Zelo visoki so tudi ostali kazalci donosnosti, saj se ROA vseh pet let giblje okoli 1, ROE okoli 0,6 in ROS okoli 0,2. Te vrednosti so še višje, če upoštevamo, da nam ključni dobavitelji omogočijo plačilo z zamikom.

3.12. BILANCE IN PODATKI

Bilance so narejene v programu, ki se ga na Ekonomski fakulteti uporablja v okviru podjetniških predmetov za izdelavo finančnih projekcij za obdobje prvih petih let poslovanja. S tem so povezane tudi nekatere posebnosti pri knjiženju posameznih postavk. Bilancam za boljši vpogled v globino posameznih postavk prilagam še podatke, ki sem jih upošteval pri izdelavi. Najdete jih v prilogi L.

PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	140000	134502	131003	123005	142903	162842	182824	202817	222868	240962	261069	281232	301421	301421	375562	367741	424750	481589
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	52853	85317	120080	140132	158521	179514	197474	218863	240256	257816	278336	296933	296933	370774	363098	420494	477371
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	3889	3778	3667	3556	3444	3333	3222	3111	3000	2889	2778	2667	2667	1333	0	2667	1333
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	3403	3306	3208	3111	3014	2917	2819	2722	2625	2528	2431	2333	2333	2167	500	2338	2177
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	50000	50000	65000	118000	118000	133000	185000	165000	165000	227000	210000	239000	307000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	2408	508	908	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	11066	11567	13284	14992
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG ZALOGE PROIZVODOV	0	43154	77726	112297	124916	93513	114714	117883	86480	107681	110850	79579	118383	118383	129208	141032	163205	151870
DENAR	140000	81648	45686	2925	2771	4321	3310	5343	4004	706	3253	2895	4489	4489	4788	4643	4257	4217
OBVEZNOSTI DO VIROV																		
SREDSTEV	140000	134502	131003	123005	142903	162842	182824	202817	222868	240962	261069	281232	301421	301421	375562	367741	424750	481589
KAPITAL	140000	135863	133232	127214	142184	157185	172217	187259	202343	215956	231083	246252	261441	261441	346732	362414	409541	463277
OSNOVNI KAPITAL	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000	140000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-4137	-6768	-12786	2184	17185	32217	47259	62343	75956	91083	106252	121441	121441	206732	222414	269541	323277
DOLG	0	-1362	-2228	-4209	719	5658	10606	15558	20524	25006	29986	34980	39980	39980	28830	5327	15209	18312
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	-1362	-2228	-4209	719	5658	10606	15558	20524	25006	29986	34980	39980	39980	28830	5327	15209	18312
IZKAZ USPEHA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	74869	74869	74869	74869	74869	74869	74869	74869	74869	673820	1159785	1220335	1403681	1611933
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	0	0	0	48973	48973	48973	48973	48973	48973	48973	48973	48973	440754	785683	825673	946808	1083982
AMORTIZACIJA	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2500	3000	3000	2995	2995
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-208	-208	-208	25688	25688	25688	25688	25688	25688	25688	25688	25688	25688	230566	371102	391662	453878	524956
STROŠKI PRODAJE	3250	1250	3250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	21000	45000	45000	45000	45000
STROŠKI UPRAVE	2040	2040	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	49480	54480	54480	54480	54480
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-5498	-3498	-7998	19898	19898	19898	19898	19898	17898	19898	19898	19898	19898	160086	271622	292182	354398	425476
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	42	83	96	153	197	209	265	292	1336	3920	4370	4490	5460	5460
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-5498	-3498	-7998	19898	19940	19981	19994	20050	18095	20107	20163	20190	20190	161421	275542	296552	358888	430936
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-5498	-3498	-7998	19898	19940	19981	19994	20050	18095	20107	20163	20190	20190	161421	275542	296552	358888	430936
DAVEK NA DOBIČEK	-1362	-866	-1981	4928	4939	4949	4952	4966	4482	4980	4994	5000	39980	68811	74138	89347	107659	107659
ČISTI DOBIČEK	-4137	-2632	-6017	14970	15001	15032	15042	15084	13613	15127	15169	15189	121441	206732	222414	269541	323277	323277
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	140000	81648	45686	2925	2771	4321	3310	5343	4004	706	3253	2895	4489	4489	4788	4643	4257	4217
ČISTI DOBIČEK	-4137	-2632	-6017	14970	15001	15032	15042	15084	13613	15127	15169	15189	121441	206732	222414	269541	323277	323277
AMORTIZACIJA	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2500	3000	3000	2995	2995
POVEČANJE DOLGA	-1362	-866	-1981	4928	4939	4949	4952	4966	4482	4980	4994	5000	39980	-11150	-23503	9882	3103	3103
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-121441	-206732	-222414	-269541
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	53062	32672	34972	20260	18597	21201	18169	21597	21601	17769	20728	18805	299433	76842	-4676	60390	59873	59873
DENARNI TOK	-58352	-35962	-42762	-154	1551	-1011	2033	-1339	-3298	2546	-357	1593	-135511	299	-145	-386	-39	-39

3.13. SIMULACIJE

V tej točki bom obravnaval nekaj pomembnih sprememb, ki lahko bistveno vplivajo na poslovne rezultate in potrebe po kapitalu. Ker je večina predpostavk konzervativnih, bom najprej obravnaval spremembe, ki bi pozitivno vplivale na poslovanje podjetja.

3.13.1. ODLOG PLAČILA PLETENJA IN MATERIALA

Stroške, ki so povezani s pletenjem enega kontejnerja, sem ocenil na 64.000 €. V osnovni simulaciji sem upošteval, kot da ta strošek plačamo takoj po opravljenem pletenju. V realnosti se bo skoraj zagotovo mogoče dogovoriti za odlog plačila. Če bi bil proizvajalec vrvi pripravljen na plačilo počakati do trenutka, ko vrvi začnemo prodajati (približno tri mesece po pletenju), bi lahko v podjetje vložili precej manj kapitala, saj ne bi bilo potrebno financirati velikega dela zalog. Enako velja za stroške materiala. V vsakem kontejnerju je za okoli 23.000 € materiala. Glede na partnerski odnos z dobaviteljem obstaja velika verjetnost, da se bo mogoče dogovoriti za odloženo plačilo.

Zmanjšanje potreb po financiranju zalog v začetnem obdobju bi bistveno vplivalo na donosnost podjetja. Potrebe po začetnem kapitalu bi se tako zmanjšale na okoli 30.000 €, donosnost pa bi ostala enaka, kar bi pomenilo, da bi se tudi kazalci donosnosti na kapital in interna stopnja donosnosti skoraj potrojili. Pri tem seveda upoštevamo enako prodajo kot v prvotnem modelu.

Obravnavani primer je najbolj optimistična možnost odloga plačila storitev. Dejanska politika bo odvisna od dogovorov s partnerskimi podjetji in jo je zaenkrat nemogoče napovedati.

3.13.2. MANJŠE POVPRASEVANJE

Možno je, da smo precenili povpraševanje na trgu ZDA. Zato sem naredil veliko spremembo v predvidenem povpraševanju in ga razpolovil. Zanimivo je, da se potrebni zagonski kapital zmanjša na 100.000 €, kar je bilo tudi pričakovati, saj v osnovnem modelu predvidevam, da bomo drugi kontejner vrvi začeli pripravljati, še preden se bodo začele vrvi na trgu ZDA sploh prodajati. To je varnostni ukrep, ki ga je potrebno zagotoviti za primer, da bi prišlo do velikega povpraševanja na začetku poslovanja. Interna stopnja donosnosti projekta se zmanjša na 44,2 %. ROA skozi leta narašča z 0,3 na 0,5, ROE pa z 0,4 na 0,8.

3.13.3. VEČJE POVPRASEVANJE

Zaradi izjemnih lastnosti, ki naj bi jih imele nove vrvi, je možno, da bo povpraševanje tudi precej višje od pričakovanega. Največji problem, ki bi ga predstavljalo povečano povpraševanje, so zmogljivost proizvodnje kooperanta in višje potrebe po financiranju zalog na začetku poslovanja. Dodatno financiranje zalog v prvem letu lahko pri določenih količinah povzroči dodatne potrebe po financiranju, kar precej podraži zagon podjetja.

Tabela 10: Dodatni prodani kontejnerji na leto v povezavi z interno stopnjo donosnosti projekta.

Dodatni kontejnerji	Potrebe po kapitalu	ISD
+1	€ 140.000	89,7 %
+2	€ 175.000	87,8 %
+3	€ 175.000	97,1 %

Vir: Lastni izračuni, 2004.

4. OCENA TVEGANOSTI PODJETJA ZA PRODAJO NOVE GENERACIJE PLEZALNIH VRVI NA TRGU ZDA Z METODOLOGIJO ZA OCENJEVANJE VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ

Kot zaključek diplome bom ocenil tveganost podjetniškega projekta s pomočjo kriterijev, ki sem jih predstavil v prilogi A. Cilj ocene je pokazati, da je izdelava poslovnega načrta bistveno pripomogla k izvedljivosti projekta.

Posamezne dejavnike bom ocenil po lestvici, ki je razložena v prilogi A. Tako bom dobil skupno število točk za obravnavni projekt. Seštevek bom primerjal z vrednostmi, ki sta jih v Veliki Britaniji leta 2003 za visokotehnološka podjetja dobila Rebecca De Coster in Clive Butler.

4.1. OCENE POSAMEZNIH ELEMENTOV TVEGANOSTI PROJEKTA

4.1.1. Tehnološko in komercialno tveganje

Pri tehnološko-komercialnem tveganju lahko projektu pripišemo relativno slabo oceno točk 3/10. S takšno oceno po obravnavani metodologiji ocenjujemo projekte, ki so v prototipni fazi oziroma kjer so postavljeni osnovni principi delovanja. Razlog za relativno slabo oceno je zaostanek pri tehničnem delu razvoja projekta.

4.1.2. Stopnja inovativnosti izdelka

Stopnjo inovativnosti izdelka lahko ocenimo kot zelo visoko. Izdelki bodo na trgu predstavljali inovacijo, s katero se bodo močno razlikovali od vseh obstoječih izdelkov na trgu. Razvoj nove generacije izdelkov je izšel iz dobro opredeljene in vidne potrebe na trgu. Takšnim izdelkom lahko dodelimo 10/10 točk.

4.1.3. Tržni kriteriji – zadovoljevanje potreb

Kot sem omenil že v prejšnji točki, na trgu obstaja zelo jasno izražena potreba po izboljšavah proizvodov. Za anketo sem potrebo še dodatno razčlenil in jo natančneje opredelil. Lahko sem definiriral različne segmente uporabnikov. Takšnim projektom lahko dodelimo 10/10 točk.

4.1.4. Tržni kriteriji – časovni vidik

Smer inovacij na trgu močno sovпада z inovacijo. Vsa podjetja v panogi se močno trudijo narediti izboljšave svojih proizvodov. Že nekaj let jih pri tem omejujejo lastnosti materiala, ki ga uporabljajo za pletenje, in je zato vidni razvoj že nekaj časa ustavljen. Potrebe so tako že nekaj let pred lastnostmi proizvodov na trgu in zato ni strahu, da izboljšave ne bi bile dobro sprejete. Tudi temu kriteriju lahko dodelimo 10/10 točk.

4.1.5. Možnost samostojne prodaje in graditve izdelčnega spleta

Plezalna vrv je izdelek, ki ga lahko zelo uspešno prodajamo samostojno in ne potrebujemo dodatnih izdelkov, ki bi pospeševali prodajo. Je pa mogoče okoli dobro uveljavljenega segmenta na tem segmentu zgraditi široko ponudbo dodatnih izdelkov. Tudi temu kriteriju lahko pripišemo vse možne točke.

4.1.6. Možnost ponovljivosti nakupa

Čeprav pri plezalnih vrveh ne gre za izdelek, ki bi ga plezalci v svoji karieri kupovali zelo pogosto, jih še vseeno nekajkrat zamenjajo in se takrat zelo naslonijo na svoje pretekle izkušnje. Zato lahko ocenimo, da obstaja precejšnja možnost, da se bodo zadovoljne stranke odločile za ponoven nakup. Spet lahko pripišemo vse možne točke.

4.1.7. Podjetniške izkušnje

Člani podjetniške skupine niso povsem brez podjetniških izkušenj, vendar za seboj nimajo uspešnih projektov na podobnem trgu. Zato lahko pri tem kriteriju dodelimo samo polovico možnih točk, in sicer 5 od 10.

4.1.8. Intelektualna lastnina

Zelo pomembno vprašanje, ki bo pomembno odločalo o prihodnosti in uspešnosti delovanja podjetja, je tudi vprašanje ekskluzivnosti uporabe novega materiala za pletenje plezalnih vrvi. Obstajata dve možnosti zaščite. Prva je ekskluzivna pogodba za uporabo materiala, druga pa je patentna zaščita. Na tem področju še ni bilo veliko narejenega, tako da lahko dodelimo samo 3/10 točk.

4.2. SKUPNA OCENA IN PRIMERJAVA

Če vse ocene posameznih dejavnikov pomnožimo s postavljenimi ponderji, dobimo skupno oceno projekta.

Tabela 11: Uporaba modela za ocenjevanje tveganosti tehnoloških podjetij za primer podjetja za izdelavo nove generacije plezalnih vrvi

Kriterij	Ocena	Ponder	Skupaj
Tehnološko in komercialno tveganje	3	3 X	9
Stopnja inovativnosti izdelka	10	2 X	20
Tržni kriteriji – zadovoljevanje potreb	10	1 X	10
Tržni kriteriji – časovni vidik	10	1 X	10
Možnost samostojne prodaje in graditve izdelčnega spleta	10	0,5 X	5
Možnost ponovljivosti nakupa	10	0,5 X	5
Podjetniške izkušnje	5	1 X	5
Intelektualna lastnina	3	1 X	3
SKUPAJ			67

Vir: De Costner et al., 2003.

Skupno lahko po obravnavani metodologiji idejo o podjetju za izdelavo nove generacije plezalnih vrvi ocenimo s 67 točkami od 100 možnih. Primerjajmo to s povprečji, ki so jih dobili britanski raziskovalci za britanska univerzitetna podjetja in britanska običajna podjetja:

Tabela 12: Primerjava ocen za primer podjetja za izdelavo nove generacije plezalne vrvi in povprečja ocen podjetij iz Velike Britanije, ki jih je leta 2003 zajela raziskava Rebecce de Coster in Clivea Butlerja.

Kriterij	Ponder	Ocena - vrv	Univerzitetni spinn-offi	Ostala podjetja
Tehnološko in komercialno tveganje	3 X	3	6	5,6
Stopnja inovativnosti izdelka	2 X	10	7,3	6,1
Tržni kriteriji – zadovoljevanje potreb	1 X	10	6,5	5,4
Tržni kriteriji – časovni vidik	1 X	10	7,1	6,4
Možnost samostojne prodaje in graditve izdelčnega spleta	0,5 X	10	6,8	7,1
Možnost ponovljivosti nakupa	0,5 X	10	8,4	7,1
Podjetniške izkušnje	1 X	5	7,2	7,4
Intelektualna lastnina	1 X	3	3,6	1,9
SKUPAJ (ocena * ponder)		67	64,6	57,2

Vir: De Costner et al., 2003.

Vidimo, da lahko po oceni obravnavano podjetje uvrstimo kot rahlo manj tvegano, kot je bilo povprečje univerzitetnih "spin-off" podjetij v Veliki Britaniji, zajetih v vzorcu, kar je zadovoljiv, vendar ne zelo dober rezultat. Podrobnejši vpogled v oceno hitro pokaže razlog za takšno situacijo. Obravnavani primer namreč negativno izstopa predvsem v vidiku tehnološko-komercialnih tveganj. Razlog za to je neenakomeren razvoj tehničnega in ekonomskega dela projekta, saj je trg že temeljito raziskan in poslovni načrt pripravljen, medtem ko je tehnološki razvoj novih izdelkov še v začetnih fazah.

Izdelava poslovnega načrta je močno izboljšala ocene posameznih kriterijev. Natančna analiza trga, zaznava potreb in oblikovanje izdelčnega spleta so razjasnili marsikatero neznanko. Prav tako je poslovni načrt pokazal, na katerih področjih bo potrebno še delati v prihodnosti. Uporabo formalnega načrtovanja lahko torej označimo kot zelo koristno za obravnavni primer.

5. SKLEP

Podjetništvo je eden izmed glavnih generatorjev gospodarske rasti. Vendar pa nastajanje novih idej in podjetij samo po sebi ni dovolj za konkurenčnost gospodarstva. V današnjem globaliziranem svetu je ključnega pomena, da nove ideje temeljijo na vrhunskem znanju in sodobnih tržnih poteh. Samo z iskanjem tržnih niš v visoko tehnoloških panogah je mogoče doseči preskok na višjo razvojno raven. Na žalost je pretok znanja med znanstvenimi ustanovami in univerzami ter gospodarstvom pogosto zelo zahteven, saj terja spremembo miselnosti na obeh straneh in onemogoča strogo ločevanje na znanstvenike in poslovneže. Za večjo uspešnost je potrebno razmišljati interdisciplinarno, kar znanstvenike sili v to, da razumejo poslovneže in začnejo razmišljati kot poslovneži, poslovneži pa morajo razumeti znanstvenike. Globalna konkurenca ne pušča veliko časa za razmislek in sili interdisciplinarne time, da delujejo hitro in usklajeno.

Menim, da je obravnavani poslovni načrt dober primer podjetja, ki svoj potencial ustvarja na vrhunskem znanju in sodobnih tržnih poteh. Uporaba formalnega načrtovanja je jasno pokazala velik potencial, ki ga ima poslovna priložnost na svetovnem trgu. Izdelava poslovnega načrta se

je pokazala kot zelo uporaben način strukturirane analize problema. Menim, da je temu tako, ker poslovnega načrta nisem pisal pod vplivom institucionalnih pritiskov, ampak predvsem za lastno uporabo in boljšo komunikacijo znotraj podjetniške skupine. Enako bi svetoval komurkoli, ki se loteva podjetniških projektov. Sam naj si izbere metodologijo za pisanje in poudarke, ki bi jih rad izpostavil, vendar pa naj pred začetkom pripravi neke vrste formalni načrt poslovanja podjetja. Njegova izdelava namreč ni stran vržen čas, saj pri natančnejšem in sistematičnem razmisleku odkrijemo marsikateri podatek in napako, ki bi nam drugače ostala skrita in bi lahko usodno vplivala na poslovanje novo nastalega podjetja.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. 1. izdaja. Ljubljana: GV Založba, 2002. 486 str.
2. De Coster Rebecca et al.: **Assesment od proposals for new technology ventures in the UK: characteristics of university spin-off companies.** Technovation, 2003. 15 str.
3. Honig Benson et al.: **Institutional forces and the written business plan.** Journal of Managment, 2004, 30 (1), str. 29-48.
4. Glas Miroslav: **Priročnik za pripravo poslovnega načrta.** Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana – GEA College d. d., 1997. 147 str.
5. Kisfavlí Veronika: **The entrepreneur's character, life issues, and strategy making. A field study,** Journal of Business Venturing, 2002, 17(1), str. 489-518.
6. Mlakar Primož: **Diplomsko delo: Poslovni načrt trgovanja z električno energijo v podjetju Kovintrade d. d.,** Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002, 47 str.
7. **Human powered outdoor recreation: State of the industry report 2002.** Outdoor Industry Association, 2002, 24 str.
8. **Outdoor recreation participation & spending study, A State-by-State Perspective.** Outdoor Industry Association, 2002, 32 str.
9. **Top-line Report, November - December 2001, Volume 5 Number 6, Retail Audit of Outdoor Specialty & Sporting Goods Stores.** Outdoor Industry Association, 2002, 32 str.
10. Schubert Pit: **Our ropes are much stronger than we believe.** World – mountaineering + climbing, UIAA, 1(2003), [URL: <http://www.uiaa.ch/article.aspx?c=231&a=147>], 17. 10. 2003.
11. Shane Scott et al.: **Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts.** Journal of Business Venturing, 2004.
12. Švigelj Tomaž: **Čudovite lastnosti izboljšane najlona.** Znanost, Ljubljana, 2003, str. 8-9.
13. Tajnikar Maks: **TVEGANO POSLOVODENJE: Knjiga o gazelah in rastočih poslih, druga izdaja.** Portorož, Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 303 str.
14. Williams Sara: **Lloyds Bank Small Business Guide.** London: Penguin Books, 1988-1989, 420 str.

VIRI

1. **Prevod in priredba nemške verzije standardov, ki se uporabljajo za plezalne vrvi**, PlanID, 2000, [URL: <http://www.planid.org/pot/vrvstden.htm>]
2. Slataper, Franco et al.: **Vocabolario per alpinisti, Slovar za planince, Wörterbuch für Bergsteiger, Rječnik za planinare**, 2. izdaja, Gorizia: Libreria Editrice Goriziana, 2000
3. Beal. [URL: www.beal-planet.com], 9. 2. 2004.
4. Bluewater [URL: www.bluewaterropes.com], 9. 2. 2004.
5. Edelrid [URL: www.edelrid.de], 9. 2. 2004.
6. Edelwiess [URL: www.edelweiss-ropes.com], 9. 2. 2004.
7. iFulfill [URL: <http://info.ifulfill.com>], 12. 3. 2004.
8. Lanex [URL: www.lanex.cz], 9. 2. 2004.
9. Roca [URL: www.rocaropes.com], 9. 2. 2004.
10. Mammut [URL: www.mammut.ch], 9. 2. 2004.
11. New England [URL: <http://www.nerope.com/>], 9. 2. 2004.
12. Spletne strani Mednarodna zveza planinskih zvez - UIAA[URL: www.uiaa.com], 9. 2. 2004.
13. PMI [URL: <http://www.pmirope.com/>], 9. 2. 2004.
14. Sterling [URL: <http://www.sterlingrope.com/>], 9. 2. 2004.

PRILOGE

PRILOGA A: METODOLOGIJA ZA OCENJEVANJE TVEGANJA VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ

PRILOGA B: OPIS IZDELKA – PLEZALNA VRV

PRILOGA C: IZBOR IZDELČNEGA SPLETA

PRILOGA D: ANALIZA REZULTATOV TRŽNE RAZISKAVE ZA PODROČJE ZDA IN KANADE

PRILOGA E: OPREDELITEV LASTNOSTI MATERIALA, S KATERIMI BI BILO MOGOČE IZBOLJŠATI LASTNOSTI VRVI

PRILOGA F: ANALIZA KONKURENCE

PRILOGA G: OPIS OPREDELITVE STRUKTURE KONTEJNERJA VRVI

PRILOGA H: PREDPOSTAVKE, UPOŠTEVANE PRI OBLIKOVANJU PRODAJNIH CEN

PRILOGA I: PRIMER SPLETNE STRANI Z OBJAVLJENIMI REZULTATI

PRILOGA J: OPIS SISTEMA DINAMIČNEGA VREDNOTENJA ZALOG

PRILOGA K: PROCES IZDELOVANJA PLEZALNIH VRVI

PRILOGA L: PODATKI, UPOŠTEVANI PRI IZDELAVI BILANC

PRILOGA A: METOLOGIJA ZA OCENJEVANJE TVEGANJA VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ

Ker morajo poslovni partnerji pri obravnavi novih visokotehnoloških podjetij upoštevati posebne elemente tveganja, je bilo potrebno za ocenjevanje tovrstnih problemov razviti posebno metodologijo. V tem delu diplome bom predstavil metodologijo, ki sta jo v Veliki Britaniji leta 2003 razvila Rebecca De Coster in Clive Butler. Uporabljajo jo za ocenjevanje tveganja in razvitosti poslovnih idej, ki nastanejo kot "spin-off" podjetja na univerzah. Metodologija se pri oceni tveganja za tehnološka podjetja opira na šest osnovnih kriterijev.

Tehnološko in komercialno tveganje

Visokotehnološka podjetja so po definiciji bolj tvegana, saj je pri njih večja verjetnost, da bodo povezana z razvojem tehnologije in razvojem proizvodov. Tržnemu tveganju moramo tako dodati še tako imenovano tehnološko negotovost. Ta je v veliki meri povezana z neobvladovanjem novih tehnologij in se povečuje z večjim številom novih funkcij in tehnologij. Metodologija poleg tržnih tveganj upošteva tudi tehnološka tveganja.

Pri tem kriteriju si je potrebno postaviti predvsem vprašanje: **Ali bo zadeva delovala?**

Tabela 13: Točkovna lestvica za ocenjevanje tehnološkega in komercialnega tveganja

Število točk	Odgovor
1	Idejna faza. Zelo malo dokazov o praktični izvedljivosti.
3	Prototip obstaja – postavljeni so osnovni principi.
5	Priprave za proizvodnjo so v polnem teku, vendar kupcev še ni.
7	Prvi proizvodi so bili že lansirani na tržišče – prvi odzivi strank so dobri.
10	Uveljavljen proizvod, zadovoljni kupci, veliko naročil.

Vir: De Costner et al., 2003.

Stopnja inovativnosti izdelka

Mnogo idej, ki jih zastopajo podjetniki, je precenjenih, prav tako pa radi podcenjujejo konkurenco. Pogosto so preveč navdušeni nad svojimi idejami in spregledajo dejstvo, da je do podobnih idej že prišla konkurenca. Prav tako so proizvodi pogosto lahko tehnološko dovršeni, vendar to potencialnim strankam zelo malo pomeni in tako proizvod nima potrebnih konkurenčnih prednosti.

Pomembno vprašanje, ki si ga moramo postaviti, je: **V čem je naš proizvod boljši od proizvodov konkurence?**

Tabela 14: Točkovna lestvica za ocenjevanje stopnje inovativnosti proizvoda

Število točk	Odgovor
1	Inovacije ni – h konkurenčni prednosti prispevajo drugi dejavniki.
3	Zelo majhna inovacija, ki je zgolj izboljšava obstoječih proizvodov.
5	Proizvod je inovativen, vendar bo prednost inovacij težko prikazati strankam.
7	Zelo inovativen proizvod, katerega lastnosti bodo stranke zlahka spoznale kot boljše od obstoječih proizvodov.
10	Zelo inovativen proizvod, ki zadovoljuje dobro znano tržno potrebo.

Vir: De Costner et al., 2003.

Tržni kriteriji

Zelo pomembno je, da za obravnavani proizvod obstaja dovolj veliko tržno povpraševanje v določenem segmentu, da se razvoj proizvoda izplača.

Pomembno vprašanje, ki si ga moramo postaviti, je: **Kako proizvod zadovoljuje potrebe na trgu?**

Tabela 15: Točkovna lestvica za ocenjevanje, kako dobro proizvod zadovoljuje potrebe na trgu

Število točk	Odgovor
1	Zaenkrat še nismo uspeli identificirati tržnega segmenta.
3	Prve raziskave kažejo, da trg obstaja, vendar ga je zaenkrat nemogoče kvantitativno opredeliti.
5	Tržni segment lahko v grobem opredelimo, prvi odzivi strank so pozitivni.
7	Jasno lahko opredelimo potrebo na trgu.
10	Obstaja zelo jasno definirana potreba na trgu za zelo natančno definiran tržni segment. Proizvod lahko opredelimo zelo natančno, tako da bo povsem zadovoljeval kupčeve potrebe.

Vir: De Costner et al., 2003.

Druga zelo pomembna skupina tržnih kriterijev je **časovni vidik povpraševanja**.

Pri nekaterih proizvodih se namreč srečamo s situacijo, ko vemo, da bo v prihodnosti obstajalo povpraševanje po njih, vendar ga zaenkrat še ni. Primer take tehnologije je na primer UMTS v mobilni telefoniji, ki mu vsi napovedujejo zelo veliko povpraševanje v prihodnosti, vendar je to zaenkrat še zelo majhno. Za povečanje povpraševanja se bo moral trg še razviti.

Drugi proizvodi so že v fazi upadanja ali zrelosti in je zato pomembno, da v prihodnosti napovedujemo zmanjševanje povpraševanja.

Tabela 16: Točkovna lestvica za ocenjevanje časovnega vidika povpraševanja na trgu

Število točk	Odgovor
1	(a) V prihodnosti se kaže, da bo povpraševanje po proizvodu obstajalo, vendar ga zaenkrat še ni. (b) Na trgu je že veliko proizvodov, ki zadovoljujejo isto potrebo, in v prihodnosti lahko pričakujemo zapolnitev trga ali upad povpraševanja.
3	(a) Nekateri kupci že kupujejo ta proizvod, vendar zaenkrat še ni širokega povpraševanja. (b) Na trgu obstajajo alternativni izdelki in vzpostavljanje novega proizvoda bo težko, saj naš proizvod ni močno drugačen od že uveljavljenih.
5	Na trgu je mogoče zaznati nekaj inovacij, ki kažejo potencial po razvoju, vendar še ni konkretnih dokazov.
7	Na trgu so jasno prisotne inovacije, ki bodo podprle povpraševanje po novem proizvodu.
10	Smer inovacij na trgu močno sovпада z inovacijami, ki jih prinaša novi proizvod.

Vir: De Costner et al., 2003.

Možnost samostojne prodaje in graditve izdelčnega spleta

Vlaganja v razvoj novih tehnologij so relativno zelo visoka in zato je zelo zaželeno, da se ista tehnologija lahko uporabi na različnih proizvodih, saj s tem lahko zagotovimo mnogo boljši donos na vložena sredstva. Zelo pomembno je, da za obravnavani proizvod obstaja dovolj veliko tržno povpraševanje v določenem segmentu, da se razvoj proizvoda izplača.

Obstaja seveda tudi možnost, da proizvoda ne bomo mogli prodajati samostojno, temveč le kot del verige izdelkov, ki zadovoljujejo neko potrebo. V tem primeru moramo računati na nižje donose, kot če bi lahko z izdelkom zadovoljevali celotno potrebo.

Vprašanje, ki si ga bomo postavili, je: **Ali je proizvod mogoče prodajati samostojno ali ga je za uspešno prodajo potrebno vključiti v splet drugih izdelkov? Ali bo mogoče okoli tega izdelka zgraditi nov izdelčni splet?**

Tabela 17: Točkovna lestvica za ocenjevanje možnosti samostojne prodaje izdelka

Število točk	Odgovor
1	Proizvod je specifičen in bi za svojo uspešno prodajo potreboval komplementarne izdelke.
5	Uspešnost trženja zgolj enega izdelka je vprašljiva.
10	Posel z novim proizvodom bo uspešen, tudi če bomo prodajali zgolj ta proizvod. V prihodnosti se jasno kažejo možnosti za razširitev proizvodnega spleta.

Vir: De Costner et al., 2003.

Ponovljivost nakupov in trajnost povpraševanja

Zelo pomembno je, da se podjetniki zavedajo narave svojega izdelka. Nekateri izdelki (npr. modne muhe) imajo zelo kratek življenjski cikel in jih zato kupci ponavadi kupijo samo enkrat. Za podjetje je seveda ugodneje, če izdelek zadovoljuje potrebo, ki je na trgu več časa, in če ga kupci ponovno nakupujejo.

Vprašanje, ki si ga bomo postavili, je: **Kakšna je življenjska doba našega izdelka? Ali bo prihajalo do ponovnih nakupov?**

Tabela 18: Točkovna lestvica za ocenjevanje trajnosti trga

Število točk	Odgovor
1	Po proizvodu bo kupec posegel samo enkrat.
5	Obstaja trajen trg za ta proizvod, vendar povpraševanje ni stalno in niha.
10	Proizvodi, ki zadovoljujejo isto potrebo, so na trgu prisotni že vrsto leti in jih bomo zagotovo potrebovali tudi v prihodnosti. Obstaja možnost, da bo prihajalo do ponovnih nakupov.

Vir: De Costner et al., 2003.

Podjetniške izkušnje

Na stopnjo tveganja seveda močno vplivajo tudi podjetniške izkušnje, ki so jih imeli člani podjetniškega tima v preteklosti.

Vprašanje, ki si ga bomo postavili, je: **Koliko izkušenj s podjetništvom imajo člani podjetniškega tima?**

Tabela 19: Točkovna lestvica za ocenjevanje izkušenosti članov podjetniškega tima

Število točk	Odgovor
1	Noben član podjetniškega tima za seboj nima nobenega uspešnega podjetniškega projekta.
5	V preteklosti so se člani podjetniškega tima že ukvarjali s podjetniškimi projekti, ki so bili bolj ali manj uspešni. Člani podjetniške skupine razpolagajo z dobrim tehnoloških znanjem.
10	Podjetniška skupina ima za seboj že precej uspešnih podjetniških projektov. Člani so vrhunski strokovnjaki na tehnološkem področju.

Vir: De Costner et al., 2003.

Zaščita intelektualne lastnine

Če podjetniška skupina razpolaga z vrhunskim znanjem in odlično idejo, jo je potrebno pravno zaščititi, saj lahko drugače konkurenca zelo hitro posnema inovacijo.

Vprašanje, ki si ga bomo postavili, je: **Ali je mogoče inovacijo patentno zaščititi in kaj je že bilo storjeno za njeno zaščito?**

Tabela 20: Točkovna lestvica za možnosti zaščite intelektualne lastnine

Število točk	Odgovor
1	Patent ni mogoč.
3	Možen je samo delni patent ali pa je patent možen, vendar še ni bilo nič storjenega za njegovo uveljavitev.
5	Dokumentacija za prijavo patenta je bila vložena, vendar patent še ni bil odobren.
7	Ideja je patentno dobro zaščitena, vendar vseeno obstaja nevarnost, da bodo pomembnejša podjetja na trgu razvila konkurenčen izdelek.
10	Patent je prijavljen in obstaja zelo dobra možnost za vložitev tožb proti podjetjem, ki bi kopirala izdelek.

Vir: De Costner et al., 2003.

Ponderiranje posameznih ocen

Po opravljenem ocenjevanju posameznih kriterijev je potrebno ocene ponderirati glede na pomembnost. Skupni seštevek vseh ponderiranih ocen in hkrati najboljša možna ocena daje vrednost 100 za lažjo umestitev podjetij glede na tveganje.

Tabela 21: Ponderji za posamezne kriterije

Ponder	Kriterij
3 X	Tehnološko in komercialno tveganje
2 X	Stopnja inovativnosti izdelka
1 X	Tržni kriteriji – zadovoljevanje potreb
1 X	Tržni kriteriji – časovni vidik
0,5 X	Možnost samostojne prodaje in graditve izdelčnega spleta
0,5 X	Možnost ponovljivosti nakupa
1 X	Podjetniške izkušnje
1 X	Intelektualna lastnina

Vir: De Costner et al., 2003.

Vidimo, da metodologija daje največji poudarek tehnološko-komercialnim tveganjem in malo manjši, a vseeno zelo pomemben ponder stopnji inovativnosti izdelka. Obvladovanje tehnologije za izdelavo izdelka in konkurenčne prednosti, ki jih ima izdelek, so razumljivo najpomembnejši med vsemi obravnavanimi vidiki.

Treba je poudariti, da pri analizi rezultatov podjetja, obravnavanega s pomočjo opisane metodologije, ni dovolj, da gledamo zgolj seštevek vseh točk, temveč je potrebno opraviti bolj poglobljen vpogled v vsako oceno. Obstaja namreč možnost, da bi bil skupni seštevek točk relativno visok, vendar bi bila ideja slaba oziroma neizvedljiva zaradi zelo slabe ocene pri posameznem kriteriju.

PRILOGA B: OPIS IZDELKA – PLEZALNA VRV

Plezalne vrvi so po svojih lastnostih precej specifične, kar je posledica posebnih zahtev, ki jih zahteva ta šport od njih. Vrv ima namreč za plezalca ključno varnostno vlogo. Ob padcu ne samo ustavi njegovo padanje, vendar tudi absorbira bistveni del energije, ki pri tem nastane, in omogoči, da je sila, ki jo plezalec začuti, dovolj majhna, da nima trajnejših posledic. Poleg tega morajo biti plezalne vrvi relativno zelo dobro odporne na obrabo in vplive vode. Seveda pa visoke varnostne zahteve, ki jih morajo imeti plezalne vrvi, ne smejo preveč vplivati na njeno težo, saj morajo biti za uporabo v gorah čim lažje.

Vse to je narekovalo razvoj enega izmed najzahtevnejših izdelkov v vrvarski panogi. Stroji, s katerimi pletejo vrvi, morajo biti izjemno natančni, material pa samo najboljši najlon 6.

Popolno plezalno vrv je tako rekoč nemogoče narediti, saj vsebuje mnogo fizikalno nasprotujočih si lastnosti, kot sta na primer teža in debelina vrvi ter majhna elastičnost in velika absorpcija energije. Dobra vrv je torej vedno kompromis in današnji proizvajalci tekmujejo predvsem v tem, komu bo uspelo narediti boljšega, saj je celotna proizvodnja že tako tehnološko izpopolnjena, da brez prihoda novega materiala ali nove metodologije pletenja ni mogoče narediti večjega napredka.

Oglejmo si nekaj ključnih terminov, ki se pojavljajo skozi poslovni načrt in jih je dobro razumeti:

Statična vrv – vrv, ki se ob obremenitvi ne (oziroma čim manj) raztegne.

Dinamična vrv – vrv, ki se ob obremenitvi raztegne in s tem absorbira energijo, ki nastane.

Statični raztezek vrvi – raztezek vrvi pri statični obremenitvi. Dobro je, da je čim manjši.

Dinamični raztezek vrvi – raztezek vrvi pri padcu.

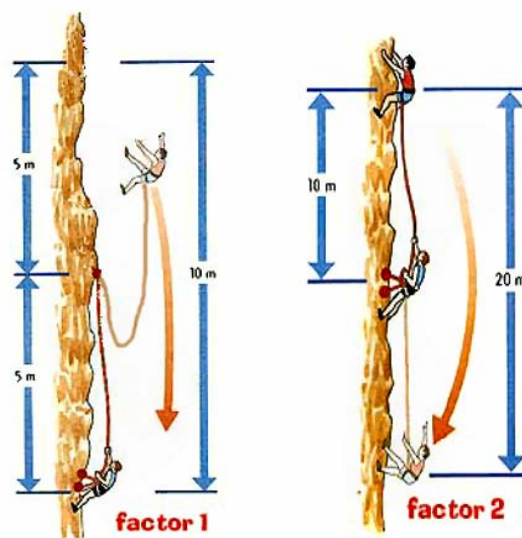
Enojna plezalna vrv – plezalca se privežeta in varujeta zgolj z eno, ponavadi 60 metrov dolgo vrvjo.

Dvojna plezalna vrv – plezalca sta ves čas plezanja privezana na dva enako dolga, ponavadi 60-metrski kraka vrvi. Dvojna vrv omogoča večjo varnost in daljše spuste ob njej.

Polovična plezalna vrv – prvi plezalec, ki je potencialno izpostavljen večjim faktorjem padca, je vedno privezan na dve enako dolgi vrvi, medtem ko je drugi plezalec lahko privezan tudi na samo en krak. To omogoča učinkovitejše plezanje v troje in daljše spuste.

Faktor padca – dolžina padca/dolžina vrvi

Slika 2: Slikovna ponazoritev faktorja padca



Vir: Spletne strani podjetja Edelweiss [<http://www.edelweiss-ropes.com/>], 25. 5. 2003

Maksimalna ulovitvena sila – največja sila, ki jo plezalec čuti ob padcu z določeno vrvjo.

Formula za izračun:

$$F = Mg + Mg \sqrt{1 + \frac{2fK}{Mg}}$$

F – ulovitvena sila

M – masa

g – težnostni pospešek

f – faktor padca (razlaga v naslednji točki)

K – elastični modul vrvi

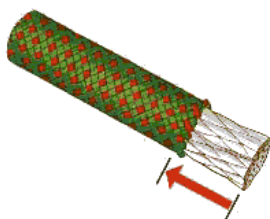
Število padcev – število padcev faktorja 1,77 z obremenitvami:

- 80 kg za enojno vrv,
 - 55 kg za polovično vrv,
 - 80 kg za dvojno vrv,
- ki jih vrv zdrži pri zaporednih obremenitvah.

Kermantel zgraba vrvi – način konstrukcije vrvi, kjer je jedro narejeno iz vzporednih zvitih kitk in zaščiteno s fino pletenim plaščem, katerega funkcija je zgolj zaščita jedra, ki ima vse varnostne lastnosti vrvi. Prvi so takšno konstrukcijo vrvi uporabili v Edelridu, danes pa jo uporabljajo vsa podjetja, ki se ukvarjajo s pletenjem.

Dršenje ovoja – zamik plašča od jedra pri padcu.

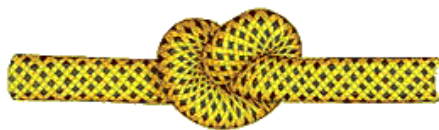
Slika 3: Slikovna ponazoritev drsenja ovoja



Vir: Spletne strani podjetja Edelweiss [<http://www.edelweiss-ropes.com/>], 25. 5. 2003

Koeficient vozlavosti – $K = \text{premer vrvi} / \text{notranji premer vozla}$

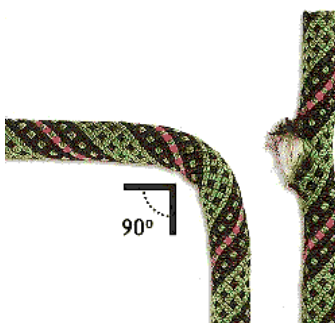
Slika 4: Slikovna ponazoritev vozla za boljšo predstavbo koeficienta vozlavosti



Vir: Spletne strani podjetja Edelweiss [<http://www.edelweiss-ropes.com/>], 25. 5. 2003

Ostri rob – Veliko nesreč z vrvmi se zgodi, ko je vrv izpostavljena ostrim robom na skalah. Zato je bil uveden dodaten test, pri katerem odpornost vrvi testirajo na robu z 90 ° kotom.

Slika 5: Slikovna ponazoritev padca na ostri rob



Vir: Spletne strani podjetja Edelweiss [<http://www.edelweiss-ropes.com/>], 25. 5. 2003

CEN – evropska zveza za standardizacijo.

PRILOGA C: IZBOR IZDELČNEGA SPLETA

Ker je razvoj novih proizvodov še v konceptualni fazi, sem za potrebe tega poslovnega načrta izdelčni splet oblikoval na podlagi analize podatkov konkurence in miselnega procesa, s katerim sem ocenil, koliko lahko izboljšane lastnosti materiala vplivajo na lastnosti plezalnih vrvi. V tej prilogi bom razložil, kako sem prišel do predpostavljenih lastnosti, poleg tega pa bom razjasnil osnovo za segmentacijo proizvodov.

Tabela 22: Pregled ponudbe enojnih vrvi glavnih proizvajalcev na trgu

Ime vrvi	Proizvajalec	Debelina [mm]	Teža [g/m]	Ulovitvena sila [kN]	Število padcev	Površina [mm ²]	Teža/površina [g/mm ²]	Rang po teži
Amulet	Lanex	11,4	88	8,5	13	102,02	0,86	32
Flex	Mammut	11	76	9,2	15	94,99	0,80	6
Enduro	Bluewater	11	77	8,8	16	94,99	0,81	10
Appolo II	Beal	11	78	7,4	16	94,99	0,82	13
Strong	Roca	11	78	8,8	16	94,99	0,82	13
Evolution 11 mm	Sterling	11	78,1	9,4	11	94,99	0,82	15
Tarra	Lanex	11	79	8,5	12	94,99	0,83	21
Extrem 11	Edelweiss	11	79	9	13	94,99	0,83	21
Tasmania	Roca	10,6	74	8,4	14	88,20	0,84	25
Gym Big	Sterling	10,6	79,2	0	7	88,20	0,90	36
Marathon 10,6 mm	Sterling	10,6	79,2	9,6	14	88,20	0,90	36
Wall Master IV	Beal	10,5	69	8,2	8	86,55	0,80	5
Khili II	Roca	10,5	69	8,6	14	86,55	0,80	5
Top Gun II	Beal	10,5	69	7,2	11	86,55	0,80	5
Flash	Mammut	10,5	69	9	13	86,55	0,80	5
Free	Roca	10,5	70	8,9	14	86,55	0,81	8
Calanques	Edelweiss	10,5	70	8,8	10	86,55	0,81	8
Altea	Lanex	10,5	70	8	9	86,55	0,81	8
Emotion	Edelweiss	10,5	70	9	9	86,55	0,81	8
Accelerator	Bluewater	10,5	70,1	8,5	11	86,55	0,81	9
Anniversary	Edelweiss	10,5	71	8,5	11	86,55	0,82	12
Stratos 10,5	Edelweiss	10,5	76	8,3	9	86,55	0,88	34
Stratos 10.5 Arc	Edelweiss	10,5	76	8,3	9	86,55	0,88	34
Indoorseil	Edelweiss	10,5	76	9	8	86,55	0,88	34
DynaGym	Bluewater	10,4	66,4	8,5	9	84,91	0,78	1
Trinity	Singing Rock	10,3	66	9,2	8	83,28	0,79	2
Marathon 10,3 mm	Sterling	10,3	71,9	10	10	83,28	0,86	33
Flyer II	Beal	10,2	65	7,4	10	81,67	0,80	4
Eliminator	Bluewater	10,2	65	8,2	10	81,67	0,80	4
Duroflex	Mammut	10,2	68	8,8	9	81,67	0,83	23
Supersafe	Mammut	10,2	68	8,8	12	81,67	0,83	23
Altea Magic	Lanex	10,2	68	8	10	81,67	0,83	23
Evolution 10,2 mm	Sterling	10,2	69	9,6	10	81,67	0,84	28
Energizer	Bluewater	10	63	8,7	9	78,50	0,80	7
Eternity	Mammut	10	65	9,5	11	78,50	0,83	18
Fanatic	Roca	10	65	8,4	10	78,50	0,83	18
Galaxy	Mammut	10	65	8,8	9	78,50	0,83	18
Rock Palace	Lanex	10	66	9,5	7	78,50	0,84	26
Marathon 10 mm	Sterling	10	66,6	10	9	78,50	0,85	30
Gym Slim	Sterling	10	66,6	0	7	78,50	0,85	30
Minus	Roca	9,9	64	7,9	9	76,94	0,83	22
Ultralight	Edelweiss	9,9	64	8,2	8	76,94	0,83	22

Ime vrvi	Proizvajalec	Debelina [mm]	Teža [g/m]	Ulovitvena sila [kN]	Število padcev	Površina [mm ²]	Teža/površina [g/mm ²]	Rang po teži
On sight	Edelweiss	9,9	64	8,2	8	76,94	0,83	22
Tusk	Mammut	9,8	62	8,6	7	75,39	0,82	16
Rocky Bicolour	Lanex	9,8	63	7	6	75,39	0,84	24
Rocky	Lanex	9,8	65	7,5	7	75,39	0,86	31
Booster III	Beal	9,7	61	7,2	8	73,86	0,83	17
Viper	Lanex	9,7	61	8,5	6	73,86	0,83	17
Lightning pro	Bluewater	9,7	61,4	8,4	10	73,86	0,83	20
Evolution 9,7 mm	Sterling	9,7	71	8,9	5	73,86	0,96	37
Nitro 9,6 mm	Sterling	9,6	60	8,6	6	72,35	0,83	19
Laser	Edelweiss	9,6	61	8,2	6	72,35	0,84	27
Infinity	Mammut	9,5	58	9,1	7	70,85	0,82	11
Dominator	Bluewater	9,4	55	8,29	7	69,36	0,79	3
Stinger III	Beal	9,4	57	8,2	6	69,36	0,82	14

Vir: Spletne strani proizvajalcev, 10.3.2004.

Podatke o vrveh različnih proizvajalcev sem zbral iz podatkov, navedenih na njihovih spletnih straneh. Na podlagi lastnih izkušenj in podatkov, ki jih navajajo proizvajalci, sem oblikoval štiri glavne segmente plezalnih vrvi na trgu:

- segment visoke varnosti (11–11,4 mm),
- varni segment (10,2–10,6 mm),
- kompromisni segment (9,6–10 mm),
- tanke in lahke vrvi (9,4–9,6 mm).

Iz segmenta ponudbe podjetja sem takoj izločil segment visoke varnosti, saj trenutno obstaja zgolj zaradi visokega števila padcev, ki ga zagotavljajo vrvi v tem segmentu, kar pa bomo z novimi proizvodi poskušali doseči tudi s tanjšimi vrvmi.

Najdebelejši segment, v katerem bo podjetje ponujalo svoje proizvode, bo varni segment. Vrv naj bi imela naslednje lastnosti:

Varni segment:

Ime: **Salus¹³**
 Debelina: **10,2 mm**
 Število padcev: **14**
 Ulovitvena sila: **8,5 kN**
 Teža: **65**

Debelino vrvi sem določil kot spodnjo debelino, ki je po mojih ocenah meja tega segmenta, predpostavil pa sem, da lahko z novim materialom dosežemo lastnosti, kot jih imajo najboljše vrvi v tem razredu. Povprečna ulovitvena sila je posledica kompromisa med zmernim raztežkom vrvi med padcem in silo, ki jo začuti plezalec, in zagotavlja udobno in varno plezanje. Bolj zapleten je bil izračun teže, ki naj bi jo imela nova vrv. Že v zgornji tabeli sem izračunal povezavo med težo in površino vrvi, ki pokaže, kakšna je gostota pletene vrvi. Vidimo, da ima podjetje Singing Rock drugi najnižji količnik, s tem da pri prvouvrščenem podjetju nikjer ne

pojasnjujejo, kako dosežejo tako nizek količnik teže, tako da so podatki dvomljivi. Podjetje Singing Rock, ki je partner bodočega podjetja, je lastnik patentirane metodologije, kjer pri pletenju plašča vrvi namesto 48 nitk uporabljajo 44 nitk in s tem dosežejo manjšo težo. Na podlagi količnika, ki sem ga izračunal za njihove vrvi, sem tudi določil, kakšna naj bi bila teža nove vrvi. Enako logiko sem uporabil tudi za vrvi v drugih segmentih.

Kompromisni segment:

Ime: **Pondus¹⁴**
 Debelina: **9,7 mm**
 Število padcev: **11**
 Ulovitvena sila: **8,5 kN**
 Teža: **58**

Tanke in lahke vrvi:

Ime: **Cacumen¹⁵**
 Debelina: **9,2 mm**
 Število padcev: **8**
 Ulovitvena sila: **8,5 kN**
 Teža: **53**

Tabela 23: Pregled ponudbe polovičnih vrvi glavnih proizvajalcev na trgu

Ime vrvi	Proizvajalec	Debelina [mm]	Teža [g/m]	Ulovitvena sila [kN]	Število padcev	Površina [mm ²]	Teža/površina [g/mm ²]	Rang po teži
Eiger	Lanex	9,1	52	10	5,5	65,01	0,80	3
Verdon II	Beal	9	49	17	5,3	63,59	0,77	1
Tasmania	Roca	9	51	16	6	63,59	0,80	3
Stratos	Edelweiss	9	51	10	5,6	63,59	0,80	3
Strong	Roca	9	53	17	5,9	63,59	0,83	6
Extrem	Edelweiss	9	54	12	6,25	63,59	0,85	7
Marathon 8,8 mm	Sterling	8,8	52,9	11	6,5	60,79	0,87	9
Excellence	Bluewater	8,6	46	16	5,9	58,06	0,79	2
Cobra II	Beal	8,6	48	16	5,1	58,06	0,83	6
Badile	Lanex	8,5	46	8	5,5	56,72	0,81	4
Badile Bicolor	Lanex	8,5	46	8	5,5	56,72	0,81	4
Calanques	Edelweiss	8,5	48	7	6	56,72	0,85	7
Accord	Singing Rock	8,3	43	8	6,3	54,08	0,80	3
Dynamic	Edelweiss	8,3	48	6	7	54,08	0,89	10
Ice Line	Beal	8,1	42	8	4,9	51,50	0,82	5
Migu	Roca	8	43	8	5	50,24	0,86	8

Vir: Spletne strani proizvajalcev

¹³ Lat. varnost.

¹⁴ Lat. uravnoteženo.

¹⁵ Lat. ekstremno.

Tabela 24: Pregled ponudbe dvojnih vrvi glavnih proizvajalcev na trgu

Ime vrvi	Proizvajalec	Debelina [mm]	Teža [g/m]	Ulovitvena sila [kN]	Število padcev	Površina [mm ²]	Teža/površina [g/mm ²]	Rang po teži
Genesis	Mammut	8,5	48	12	6	56,72	0,85	6
Fanatic	Roca	8,5	47	14	6	56,72	0,83	4
Accord	Singing Rock	8,3	43	15	9,7	54,08	0,80	2
Discover	Edelweiss	8	42	14	9	50,24	0,84	5
Duolight	Edelweiss	8	42	16	9	50,24	0,84	5
Ice Floss	Bluewater	8	42	16	9,5	50,24	0,84	5
Phoenix	Mammut	8	41	9	6	50,24	0,82	3
Alpin	Lanex	7,9	41	13	8	48,99	0,84	5
Duostar	Lanex	7,8	40	13	8	47,76	0,84	5
Ice Twin	Beal	7,7	37	15	7,4	46,54	0,79	1
Evolution 7,6 mm	Sterling	7,6	39,1	12	7,4	45,34	0,86	7
Twilight	Mammut	7,5	38	18	9,3	44,16	0,86	7
Genesis	Mammut	8,5	48	12	6	56,72	0,85	6
Fanatic	Roca	8,5	47	14	6	56,72	0,83	4

Vir: Spletne strani proizvajalcev

Ker je koncept dvojne vrvi v izumiranju, bo podjetje na trgu ponudilo enojno vrv, ki pa se bo seveda lahko uporabljala tudi kot dvojna vrv.

Dvojne in polovične vrvi:

Ime: **Bilix¹⁶**
 Debelina: **9,2 mm**
 Število padcev: **16**
 Ulovitvena sila: **8,5 kN**
 Teža: **37**

¹⁶ Lat. iz dveh niti.

PRILOGA D: ANALIZA REZULTATOV TRŽNE RAZISKAVE ZA PODROČJE ZDA IN KANADE

Analiza rezultatov v tej prilogi obravnava zgolj odgovore, ki se nanašajo na ameriški del plezalske populacije. Teh je skupaj s kanadskimi plezalci 269.

POVZETEK IN KLJUČNE ZNAČILNOSTI AMERIŠKEGA TRGA

Odločitev, da se podjetje najprej osredotoči na ameriški trg, je posledica tehtnega razmisleka in nekaterih značilnosti, ki jih ima ta trg.

V prvem del priloge bom izpostavil ključne značilnosti ameriškega trga, ki so me navedle na odločitev za primarni nastop na njem.

- Enotnost

Prosti trg Evropske unije je sicer večji, kot je skupni trg ZDA in Kanade, vendar pa je ameriški trg v svoji strukturi mnogo enotnejši. Več je trgovskih verig in podjetij, ki pokrivajo celotno območje ZDA, bistveno manj pa je tudi kulturnih razlik med posameznimi deli države. Prav tako ni jezikovnih pregrad, saj je angleški jezik veljaven na celotnem območju.

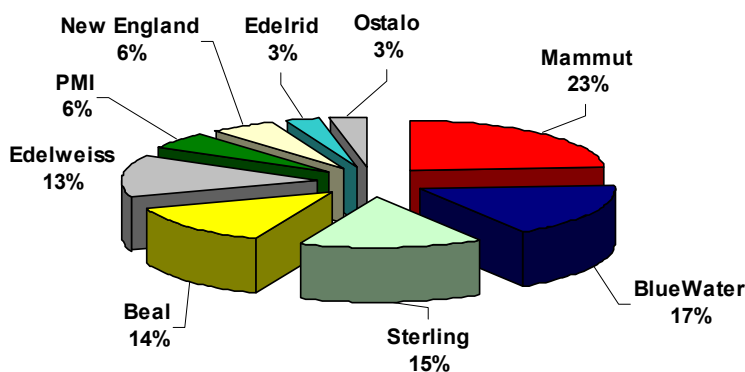
- Dostopnost

Odločili smo se, da bomo naše proizvode tržili brez posrednikov, se pravi direktno preko spletne trgovine podjetja, da bi s tem zadržali kar največji možni delež dodane vrednosti v podjetju. Za tak pristop je ameriški trg mnogo prijaznejši. Kultura spletnih nakupov je v ZDA na mnogo višji ravni in tudi infrastruktura, ki služi kot podpora takšnemu načinu poslovanja, je mnogo bolj razvita in poceni kot pri nas.

- Tržna struktura

Rezultati spletne ankete so pokazali, da je struktura ameriškega trga precej enakomernejša kot v Evropi in da so moči nekaterih podjetij manjše.

Graf 1: Ocenjeni tržni deleži v ZDA in Kanadi – N = 412



Vir: Rezultati spletne ankete, 2004.

Kot vidimo, je trg relativno enakomerno porazdeljen med večje število podjetij. Med njimi je na precej pomembnih položajih precej takih, ki imajo svojo ponudbo po naših ocenah slabo struktuirano, in tako napovedujemo pomembne spremembe na trgu v prihodnjih letih. Z izboljšanimi proizvodi in z dobro prepoznavno blagovno znamko bi lahko v bližnji prihodnosti dosegli pomembne tržne deleže.

- Velikost trga

Ameriška Outdoor Industry Association je za leto 2001 objavila podatek, da je bilo v Ameriki 1,3 milijona plezalcev, ki se s plezanjem ukvarjajo več kot enkrat na leto.¹⁷ Seveda je zares aktivnih plezalcev med navedenimi plezalci še nekaj manj, vendar pa lahko zaključimo, da na območju Severne Amerike deluje pomemben delež svetovnih plezalcih. Po podatkih Outdoor Industry Association se je število plezalcev med letoma 1998 in 2001 povečalo za 17 %, kar priča o hitrem širjenju dejavnosti na tem območju. Natančno oceno velikosti trga je zelo težko določiti, ob upoštevanju, da je ocenjena velikost trga plezalnih vrvi 22 milijonov €, pa lahko zaključimo, da je ameriški trg sposoben sprejeti za 8–10 milijonov € dinamičnih plezalnih vrvi na leto.

ANALIZA SPLOŠNEGA DELA ANKETE

Število plezalcev po posameznih državah

Iz območja ZDA in Kanade sem zbral 269 odgovorov. V naslednji tabeli prikazujem porazdelitev odgovorov po ameriških zveznih državah in Kanadi.

Tabela 25: Število odgovorov po zveznih državah ZDA in Kanadi – N = 269

Zvezna država	Število zbranih odgovorov	Zvezna država	Število zbranih odgovorov
Washington	55	Montana	3
Kalifornija	53	Idaho	2
Kanada	34	Maryland	2
Massachusetts	16	Illinois	2
Oregon	13	Arkansas	2
Utah	10	Kentucky	2
New Hampshire	10	Severna Karolina	2
Kolorado	7	Južna Karolina	2
Arizona	6	Tennessee	2
New York	6	New Mexico	1
Maine	4	Kansas	1
Wisconsin	3	Indiana	1
New Jersey	3	Ohio	1
Minnesota	3	Oklahoma	1
Aljaska	3	Georgia	1
Pensilvanija	3	Connecticut	1
Michigan	3	Rhode Island	1
Teksas	3	Virginia	1
Vermont	3	Missouri	1

Vir: Spletni vprašalniki, 2004.

¹⁷ Vir: Human powered outdoor recreation: State of the industry report 2002, Outdoor Industry Association, 2002, 87 str.

Vidimo, da smo največ odgovorov prejeli z zahodnega dela ZDA, vendar pa je to verjetno predvsem posledica kakovostnih forumov, ki jih imajo na tem območju. Delno je to seveda tudi pogojeno z naravnim okoljem, vendar pa študija American Outdoor Industry Associaton bolje kaže porazdelitev plezalcev v ZDA. Pri tem je potrebno poudariti, da gre pri številu plezalcev, navedenih v tabeli, za plezalce, ki so se vsaj enkrat v letu 2001 ukvarjali s plezanjem v naravni skali, ne pa tudi za tiste, ki so plezali ledno in na umetnih stenah.

Tabela 26: Število ljudi, ki so se vsaj enkrat v letu 2001 ukvarjali s plezanjem

Zvezna država	Odstotek plezalcev v populaciji	Število plezalcev
Kalifornija	2,5 %	639.982
Florida	3,8 %	484.189
New York	2,7 %	399.527
Illinois	3,8 %	362.152
Teksas	1,9 %	296.744
Georgia	3,9 %	243.778
Pensilvanija	2,4 %	232.656
Severna Karolina	2,7 %	169.862
Arizona	4,3 %	168.024
Michigan	2,1 %	160.192
Tennessee	3,6 %	160.056
Missouri	3,5 %	151.618
Kolorado	4,1 %	136.221
Maryland	2,7 %	110.304
Massachusetts	2,0 %	100.160
Wisconsin	2,4 %	99.759
Utah	5,6 %	89.518
Louisiana	2,3 %	78.082
Washington	1,7 %	77.395
Virginia	1,3 %	71.883
Indiana	1,5 %	70.236
Ohio	0,7 %	61.527
Kentucky	1,9 %	60.064
Oklahoma	2,2 %	58.651
Minnesota	1,5 %	56.742
Oregon	2,0 %	53.466
New Hampshire	4,7 %	45.148
Connecticut	1,5 %	39.772
New Jersey	0,6 %	39.273
West Virginia	2,6 %	37.840
Wyoming	9,1 %	34.751
Kansas	1,4 %	28.819
Alabama	0,8 %	27.613
Idaho	2,6 %	25.198
New Mexico	1,7 %	23.292
Maine	2,2 %	22.226
Nebraska	1,5 %	19.725
Južna Dakota	3,1 %	17.899
Arkansas	0,8 %	16.581
Vermont	3,3 %	15.816
Nevada	1,0 %	15.379
Montana	2,1 %	14.730
North Dakota	1,0 %	5.022
Iowa	0,1 %	2.281

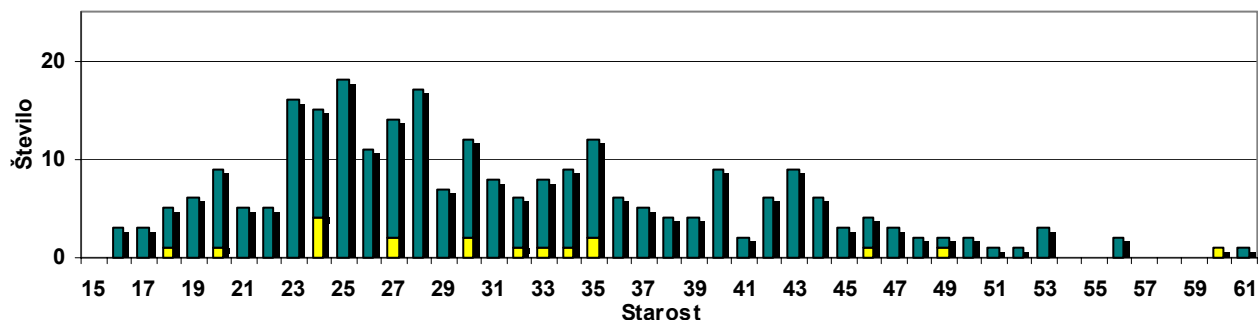
Vir: Outdoor Recreation & Participation Spending Study, Outdoor Industry Association, 2002, 11 str.

Vidimo, da v številu plezalcev absolutno prednjačijo države, ki imajo tudi drugače relativno veliko število prebivalcev. Relativno pa po številu plezalcev prednjačijo države z zahoda ZDA.

Starostna in spolna struktura anketirancev

Poglejmo si spolno in starostno strukturo anketiranih plezalcev.

Graf 2: Število vseh anketirancev po starosti in spolu (N = 265) ■ ženske ■ - moški



Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

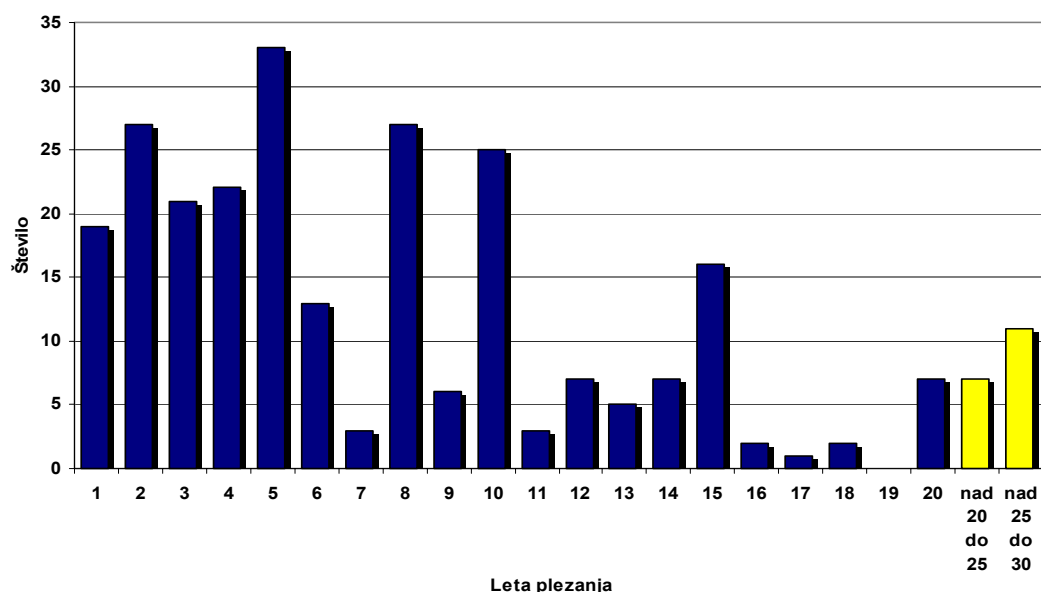
Starostna porazdelitev med anketiranimi plezalci v ZDA je precej enakomernejša kot tista v evropskih državah. Vrh na starostnem območju med 23 in 28 sicer obstaja, vendar je precej manj izrazit. Precej močnejše so starejše starostne skupine, kar se kaže tudi v povprečni starosti, ki v ZDA in Kanadi znaša 31,48 let s koeficientom variacije 0,3.

Plezalci v ZDA so torej relativno precej starejši kot v Evropi in posledično tudi bolje situirani.

Odstotek žensk med anketirano populacijo je znašal 7 %, kar je pol manj od istega odstotka v Sloveniji. V ZDA je plezanje v veliki meri moški šport.

Izkušенost anketiranih plezalcev

Graf 3: Število plezalcev glede na število let izkušenj (celotna populacija – N = 946)



Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

V povprečju so anketirani plezalci začeli plezati v obdobju med 22. in 23. letom s koeficientom variacije 0,34. Na izkušnost plezalcev bom sklepal iz navedenega števila let, v katerih se plezalci ukvarjajo s plezanjem.

Že starostna struktura plezalcev v ZDA je pokazala, da so plezalci v ZDA v povprečju starejši kot v Evropi, podatki o številu let izkušenj pa to samo potrdi. Plezalci v ZDA se s plezanjem ukvarjajo relativno več časa.

Dejavnosti

Z vprašanjem o dejavnostih, s katerimi se ukvarjajo anketiranci, sem želel ugotoviti, za katere dejavnosti uporabljajo svoje vrvi. V nadaljevanju bom sistematično pregledal posamezne dejavnosti, frekvenco pri vsaki posamezni in povezave med njimi.

Najprej si pogledjmo, kolikšen odstotek plezalcev se ukvarja s posameznimi vrstami plezanja.

Tabela 27: Število plezalcev po navedeni vrsti plezanja (celotna populacija – N = 269)

Kombinacija	Število	% celotne populacije
Prosto plezanje v skali	260	97 %
Dvoransko plezanje	188	70 %
Alpinizem	166	62 %
Ledno plezanje	124	46 %

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Ameriški plezalci so precej pogosto navajali, da se ukvarjajo z vsemi štirimi ponujenimi dejavnostmi. V primerjavi z Evropo izstopata predvsem zelo visok odstotek prostih plezalcev in lednih plezalcev.

Tabela 28: Število plezalcev po kombinacijah navedenih vrst plezanja (celotna populacija – N = 269)

Kombinacija	Število	% celotne populacije
Prosto + dvoransko	69	26 %
Prosto + dvoransko + alpinistično + ledno	69	26 %
Prosto + alpinistično + ledno	37	14 %
Prosto + dvoransko + alpinistično	33	12 %
Prosto + alpinistično	20	7 %
Prosto	18	7 %
Prosto + dvoransko + ledno	14	5 %
Alpinistično + ledno	4	1 %
Dvoransko	2	1 %
Alpinistično	2	1 %
Dvoransko + alpinistično	1	0 %
Prosto + ledno	0	0 %
Dvoransko + ledno	0	0 %
Dvoransko + alpinistično + ledno	0	0 %
Ledno	0	0 %

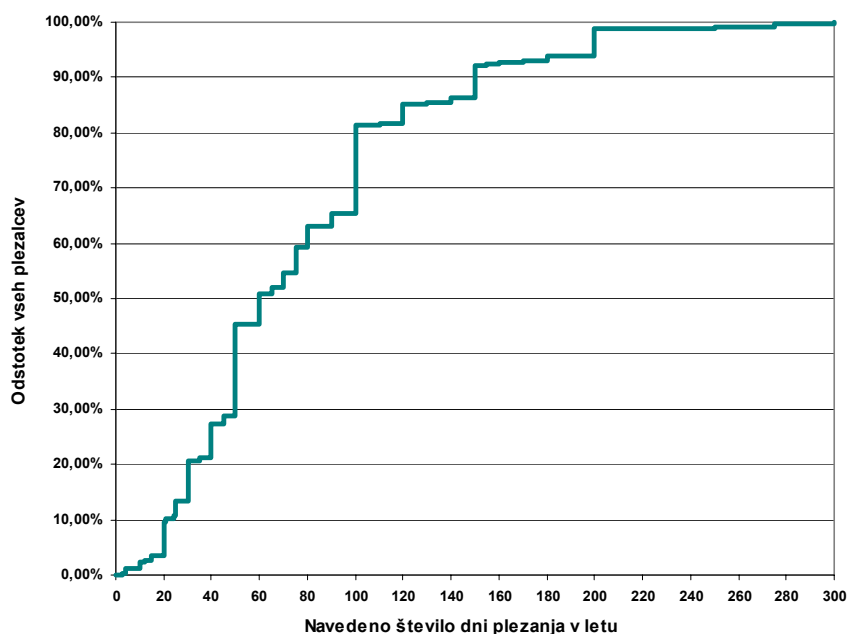
Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da se večina ameriških plezalcev ukvarja z zelo raznolikimi dejavnostmi. Tako je kar 26 % plezalcev navedlo, da se ukvarjajo z vsemi vrstami plezanja, s kombinacijo brez dvoranskega plezanja pa še 14 %, kar skupaj znaša 40 %. Ameriški plezalci torej bolj potrebujejo vsestranske vrvi kot njihovi evropski kolegi.

Aktivnost

Vprašanje, s pomočjo katerega bom določil aktivnost plezalcev, je bilo zelo subjektivno. Vsak je moral namreč sam zase oceniti, koliko dni na leto pleza. Podatki so seveda približek realnega stanja, vendar menim, da nam daje spodnji grafikon dovolj dobro sliko.

Graf 4: Kumulativni odstotek vseh anketirancev glede na navedeno število plezalnih dni



Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da so plezalci, ki so odgovorili na spletno anketo, relativno zelo aktivni. 50 % se jih s plezanjem po lastni oceni ukvarja več kot 65 dni na leto, medtem ko se jih kar 35 % s plezanjem ukvarja več kot 100 dni na leto. Največje zgoščitve vidimo pri 50 dneh na leto (17 %) in 100 dneh na leto (16 %).

Menjava vrvi

V ZDA in Kanadi vrvi menjajo relativno zelo pogosto. Plezalci so navedli, da to v povprečju storijo vsaki dve leti, kar je precej pogostejše kot povprečje celotnega vzorca, ki znaša 2,79 leti. Razlog lahko najprej poiščemo v manj intenzivnem plezanju, vendar podatek o povprečnem številu dni plezanja zavrne to hipotezo. Ameriški plezalci so po lastni presoji celo manj intenzivni kot nemški plezalci, pa vendar Nemci vrvi menjajo vsake 3,9 let. Vzroke moramo torej iskati v značilnosti plezanja (plezališča, gore) in pa značilnostih skal. Granit namreč vrvi poškoduje precej bolj kot apnenec. Določen del razlage bi lahko pripisali tudi značilnostim posameznih narodov, saj so Američani precej bolj potrošniško naravnani kot Nemci.

Stanje na trgu vrvi

V anketi smo plezalce spraševali o osnovnih podatkih treh vrvi, ki jih najpogosteje uporabljajo. Poglejmo si ugotovitve, ki jih lahko dobimo iz podatkov, primernih za obdelavo. V analizi upoštevam podatke, ki so bili dovolj popolni, da jih lahko brez dvoma analiziram. Dvomljive podatke sem izločil iz analize.

Blagovna znamka

CELOTNA POPULACIJA

Podatke o blagovni znamki sem zbral za 412 vrvi na področju ZDA in Kanade. V anketi smo plezalce spraševali o osnovnih podatkih treh vrvi, ki jih najpogosteje uporabljajo. Poglejmo si ugotovitve, ki jih lahko dobimo iz podatkov, ki so primerni za obdelavo.

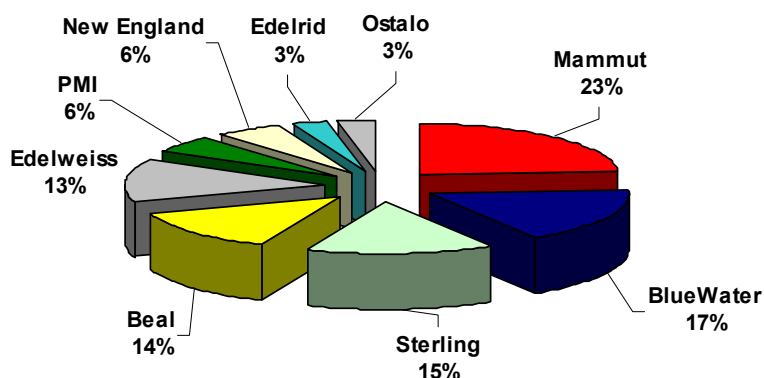
Tabela 29: Število vrvi po posameznih proizvajalcih – vse opisane vrvi (N = 412)

Blagovna znamka	Število	Delež
Mammut	96	23 %
BlueWater	68	17 %
Sterling	61	15 %
Beal	55	13 %
Edelweiss	52	13 %
PMI	22	5 %
New England	23	6 %
Edelrid	11	3 %
Millet	5	1 %
Black Diamond	3	1 %
Roca	2	0 %
Lanex	2	0 %

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Potrebno je poudariti, da so podatki o deležu posameznih znamk na tem trgu rahlo izkrivljeni, saj je delež Mammuta v Kanadi nadproporcionalno visok, kar pa ne spremeni pomena posameznih proizvajalcev na trgu.

Graf 5: Odstotni deleži posameznih proizvajalcev – vse opisane vrvi (N = 412)



Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da sta oba velika ameriška proizvajalca zelo pomembna na ameriškem trgu, kljub temu da ima Sterling relativno slabo ponudbo vrvi, tako da pričakujemo, da se bodo tržni deleži spremenili, pri čemer bosta verjetno največ pridobila Mammut, ki je že tako vodilni na trgu, in Beal, saj imata poleg BlueWatra najkonkurenčnejšo ponudbo. Relativno pomembna na ameriškem trgu sta tudi v Evropi popolnoma odsotna New England in PMI.

Starost vrvi

V analizo je bilo zajetih 348 odgovorov o vrveh, pri katerih so anketiranci navedli starost svoje vrvi. Zbrani podatki so seveda precej nenatančni, saj je podatke vsak vnašal po subjektivni presoji. Natančne starosti vrvi seveda ne ve nihče izmed vprašanih. Vendar je povprečje iz teh grobih približkov dovolj dobro izračunano, da lahko potrdim podatek o menjavi vrvi kot veljaven.

Tabela 30: Ključni kazalci glede starosti vrvi anketirancev in vrste vrvi

	Enojna	Polovična + dvojna
Število odgovorov	348	80
Povprečna starost vrvi [leta]	2,06	2,28
Standardni odklon	1,66	1,81
Koeficient variacije	0,80	0,79
Modus	1	1

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vrvi naj bi plezalci na podlagi podatkov, izračunanih iz ankete, menjali med drugim in tretjim letom uporabe.

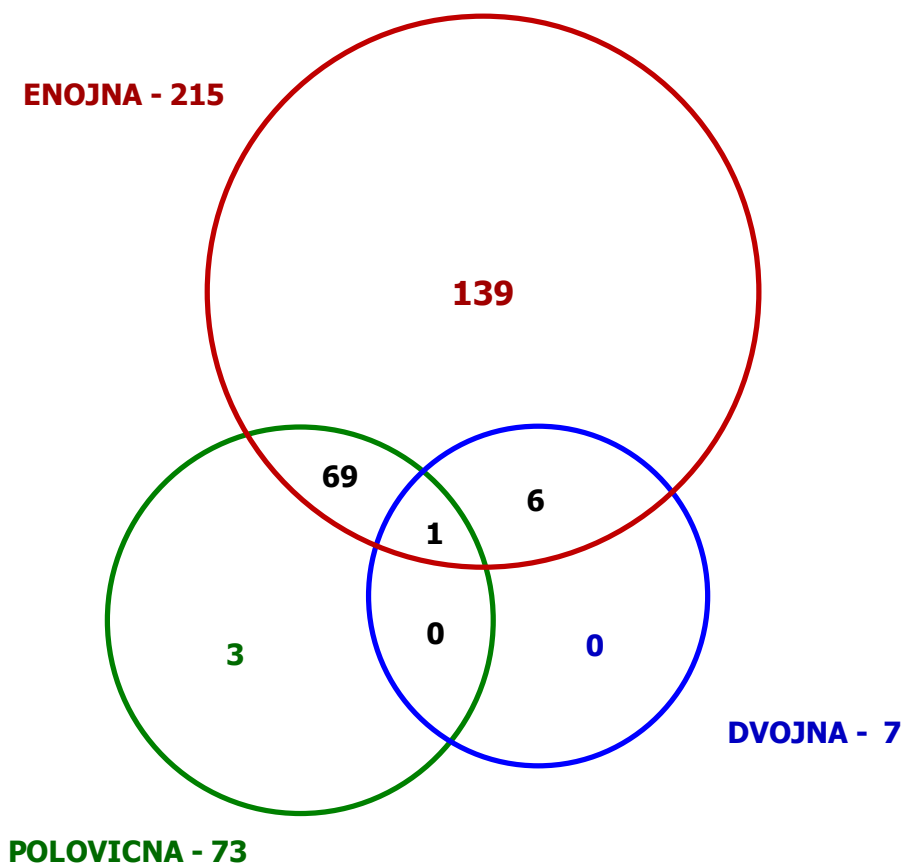
Vidimo, da so polovične in dvojne vrvi v povprečju malo starejše kot enojne, vendar je razlika relativno majhna.

Vrsta vrvi

Plezalci uporabljajo različne vrste vrvi. Motiv za to so predvsem različne dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo. Enojna vrv je zelo primerna za plezanje v plezališčih, kjer ni potrebe po spuščanju ob njej, medtem ko je v gorah bolje imeti dvojno ali polovično vrv, saj omogoča daljše spuste in večjo varnost.

Zaradi različnih namembnosti plezalci pogosto uporabljajo več kot eno vrv.

Slika 6: Množice uporabnikov posameznih vrst vrvi in njihovi preseki



Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Dvojne vrvi so v ZDA relativno malo uporabljane, medtem ko ponovno prednjačijo enojne vrvi. Relativno pogosta je še skupina polovičnih vrvi, ki pa se vedno uporablja v kombinaciji z enojnimi.

Dolžina vrvi

Pri dolžini vrvi v ZDA absolutno prednjačijo 60-metrске vrvi. Teh je bilo med enojnimi vrvmi 257, medtem ko so druga največja skupina 50-metrске vrvi, ki jih je bilo 62. Ostale enojne vrvi so bodisi krajše bodisi daljše. Opazno je precej manjše število 70 metrov dolgih vrvi kot v Evropi.

Tudi pri dvojnih in polovičnih vrveh je stanje zelo podobno.

Pogostost vrvi po debelini

Iz podatkov o vrveh, ki jih uporabljajo plezalci, sem zbral podatke o debelini in vrvi razvrstil v enake segmente, kot sem jih opredelil v poslovnem načrtu. Potrebno je upoštevati, da pogosto plezalci ne poznajo natančne debeline svojih vrvi, ki so jih kupili že pred časom, tako da podatki niso popolnoma točni, kljub vsemu pa kažejo dovolj dobro sliko o pogostosti vrvi v posameznih razredih debeline vrvi.

Tabela 31: Odstotek vrvi po posameznih debelostnih razredih

Segment	Debelina	Odstotek na trgu
Zelo varne vrvi	11 mm	5 %
Varne vrvi	10–11 mm	50 %
Uravnotežene vrvi	9,6–10 mm	10 %
»Super« vrvi	9–9,6 mm	4 %
Dvojne vrvi	7,7–9 mm	31 %

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da je absolutno največji razred varnih vrvi s kar 50-odstotnim deležem. Relativno močan je tudi razred dvojnih in polovičnih vrvi.

Najboljše znamke po mnenju anketirancev

V anketi je bilo tudi vprašanje, katera blagovna znamka vrvi je po mnenju plezalcev najboljša. Spodnja tabela prikazuje rezultate in stopnjo zadovoljstva uporabnikov vrvi posameznih znamk.

Tabela 32: Zadovoljstvo s posameznimi blagovnimi znamkami

Proizvajalec	Število uporabnikov	MNENJE, DA JE ZNAMKA NAJBOLJŠA			Zadovoljstvo
		VSI	Uporabniki	Neuporabniki	
Mammut	96	68	40	28	42 %
Edelweiss	52	26	15	11	29 %
Sterling	61	19	13	6	21 %
Bluewater	68	18	14	4	21 %
Beal	55	12	9	3	16 %
PMI	22	5	3	2	14 %
New England	23	5	3	2	13 %
Edelrid	11	3	3	0	27 %
Millet	5	1	1	0	20 %
Lanex	2	1	1	0	50 %

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Kot vidimo, je Mammut podjetje, s katerim so uporabniki najbolj zadovoljni, saj jih je kar 42 % menilo, da je ta blagovna znamka najboljša. Splošno pa je značilno, da so odstotki zadovoljnih uporabnikov relativno nizki, saj se gibljejo pod 30 %. To kaže tudi relativno zelo velik delež

tistih, ki menijo, da so vsi proizvajalci enaki. Takih je bilo namreč kar 15 %. 24 % vprašanih ne more opredeliti, katera blagovna znamka je najboljša.

Opredelitev motečih dejavnikov vrvi na trgu

Opisno opredeljeni dejavniki

Podatke o motečih faktorjih pri vrveh smo zbirali tako, da smo za vsako vrv, za katero so anketiranci navedli, da jo uporabljajo, vprašali, kaj jih najbolj moti pri njej.

Odgovore so anketiranci tako podajali v nestrukturirani obliki. Kategorizacijo v skupine sem izvedel naknadno, kar seveda pomeni, da je bilo potrebno podatke združevati v skupine in pri tem narediti nekatere posplošitve.

V tej analizi ne bom obravnaval vseh navedenih motečih dejavnikov, temveč samo tistih pet, ki so se najpogosteje pojavili.

Tabela 33: Prvih pet najpogosteje navedenih motečih dejavnikov pri uporabljenih vrveh

Moteči dejavnik	Pogostost
Prevelika teža	76
Hitra obraba	55
Krotovičenje	45
Togost	34
Slaba vodoodbojnost	29

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastna klasifikacija, 2004.

Vidimo, da je najpogosteje navedeni moteči faktor prevelika teža, kar je drugače kot pri celotni populaciji, ki jo je zajela anketa, saj je tam na prvem mestu hitra obraba. Sledijo še krotovičenje vrvi, togost in slaba vodoodbojnost.

Vnaprej kategorizirani dejavniki

Že pred anketo smo predvideli, kateri dejavniki bi lahko bili najbolj moteči za uporabnike. Navedli smo jih pet:

1. teža vrvi,
2. vrv se hitro poškoduje,
3. ne dovolj dobre lastnosti (število padcev, ulovitvena sila),
4. če je vrv mokra, ji manj zaupam,
5. lastnosti vrvi se prehitro slabšajo.

Moteče elemente so anketiranci ocenjevali z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da jih dejavnik ne moti, 5 pa, da jih zelo moti. Na vprašanje so odgovorili 203 anketiranci, rezultati pa so sledeči:

Tabela 34: Moteči dejavniki z izračunanim povprečjem in modusom

Moteči dejavnik	Povprečje	Modus
Teža vrvi	3,58	3
Vrv se hitro poškoduje	3,97	5
Ne dovolj dobre lastnosti (število padcev, ulovitvena sila)	3,58	4
Če je vrv mokra, ji manj zakupam	3,28	3
Lastnosti vrvi se prehitro slabšajo	3,69	4

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da so vsi moteči dejavniki dobili precej visoke ocene, kar delno potrjuje pravilnost naših napovedi. Rezultati pokažejo, da je najbolj moteče dejstvo, da se vrvi hitro poškodujejo. Tu je povprečni odgovor kar 3,97 od 5 možnih točk, poleg tega pa je bil najpogostejši odgovor 5. Torej so skoraj vsi anketiranci temu dejavniku dodelili zelo visoke ocene.

Zelo moteče je tudi, da se lastnosti vrvi prehitro slabšajo. Povprečna ocena znaša namreč 3,69. Sledijo ne dovolj dobre lastnosti vrvi s povprečjem 3,58. Relativno nizko se je vsaj na prej analizirane opisne odgovore uvrstila teža vrvi, saj je povprečje 3,58 z modusom 3.

Po pričakovanjih je najmanjšo povprečno oceno dobilo dejstvo, da so vrvi manj varne, ko so mokre. Povprečna ocena je bila 3,28.

Kljub vsemu je treba še enkrat poudariti, da so vse povprečne ocene relativno visoke, kar kaže na to, da so vsi zgoraj navedeni dejavniki zelo moteči.

Opredelitev lastnosti vrvi, ki so plezalcem všeč na njihovih vrveh

Tudi te podatke smo zbirali na enak način kot podatke o motečih lastnostih vrvi. Za vse tri opisane vrvi smo se pozanimali, kaj je plezalcem najbolj všeč na njihovih vrveh.

Odgovore so anketiranci ponovno podajali v nestrukturirani obliki. Kategorizacijo v skupine smo izvedli naknadno, kar seveda pomeni, da je bilo potrebno podatke združevati v skupine in pri tem narediti nekatere posplošitve.

Ponovno navajam pet najbolj pogostih lastnosti, ki so plezalcem všeč na njihovih vrveh.

Tabela 35: Prvih pet najpogostejše navedene lastnosti, ki so plezalcem všeč na vrveh (N = 308)

Lastnosti, ki so plezalcem všeč	Pogostost
Dobro rokovanje	65
Teža	42
Dolga življenjska doba	31
Bicolor	29
Impregnacija	28

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastna klasifikacija, 2004.

Pri lastnostih, ki so plezalcem najbolj všeč, so anketiranci največkrat navedli prikladnost vrvi za rokovanje. Zelo pomembno je, kako se vrv obnaša, ko delamo z njo. Na drugem mestu je relativno majhna teža, kar pa je seveda potrebno gledati glede na povprečno težo vrvi na trgu. Na tretjem mestu se pojavi dolga življenjska doba vrvi. Zelo cenjena je tudi lastnost, da vrv na polovici menja barvo.

Dejavniki, ki vplivajo na nakup vrvi

Da bi ugotovili, kaj je najpomembneje pri izbiri nove vrvi, smo navedli nekaj možnih dejavnikov, ki vplivajo na nakup. V prvi fazi anketiranja smo jih navedli pet, kasneje pa smo dodali še dva, tako da je število odgovorov različno. Anketiranci so dejavnike ponovno ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da dejavnik ne vpliva, 5 pa, da zelo vpliva.

Dobili smo naslednje rezultate:

Tabela 36: Dejavniki nakupa, povprečna ocena, modus in število odgovorov

Dejavniki nakupa	Povprečje
Cena vrvi	3,56
Blagovna znamka	2,92
Pretekle izkušnje	3,75
Tehnične lastnosti	3,54
Nasvet prodajalca	2,01
Nasvet prijatelja	3,36
Strokovni članki	2,57

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da dajejo anketiranci pri nakupu novih vrvi največji pomen izkušnjam iz preteklosti. Če so bili s svojimi predhodnimi vrvmi zadovoljni, se bodo odločili za enako blagovno znamko, če ne, jo bodo zamenjali.

Skoraj popolnoma enako težo dajejo anketiranci tehničnim lastnostim vrvi in ceni, zelo pomembni pa so tudi nasveti plezalskih prijateljev.

Manj pomembna je blagovna znamka, še manj strokovni članki, najmanj pa nasvet prodajalca, kar kaže na nezaupanje do prodajnega osebja.

Koliko več so plezalci pripravljeni plačati za določene izboljšave vrvi

Pred koncem ankete smo navedli še nekaj možnih izboljšav plezalskih vrvi in plezalce vprašali, koliko več bi bili pripravljeni plačati za posamezno izboljšavo in za vse izboljšave. Dobili smo naslednje rezultate:

Tabela 37: Koliko več (%) bi bili plezalci pripravljeni plačati za posamezne izboljšave

Možna izboljšava	Povprečje (%)	Koeficient variacije
8 mm vrv z lastnosti 10 mm vrvi	40,27	0,73
Vrv s 50 % boljšimi navedenimi lastnostmi (padci, sila)	27,37	0,91
Vrv z garantirano enako ulovitveno pri prvem in destem padcu	29,35	0,86
Vrv, ki ji lastnosti v vlagi in snegu ostajajo enake	31,51	0,84
Vrv, ki ji UIAA testi potrjujejo 30 % daljšo življenjsko dobo	32,31	0,75
Vse zgoraj navedene lastnosti	48,08	0,58

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da imajo vse navedene izboljšave v očeh kupcev zelo podobno vrednost. Zelo pozitivno izstopa 8-milimetrska vrv z lastnostmi 10-milimeterske vrvi, za katero bi bili plezalci pripravljeni plačati v povprečju 40 % več. Drugače pa se vse izboljšave gibljejo v razponu med 27 % do 32 %. V povprečju so ameriški plezalci za izboljšano vrv pripravljeni plačati več kot celotna anketirana populacija.

Opredelitev lastnosti idealne vrvi

Plezalci so morali v enem vprašanju opredeliti lastnosti, ki bi jih imela idealna vrv. Posamezne lastnosti smo razporedili v skupine glede na značilnost vrvi, na katero se nanašajo. Lastnosti, ki so jih plezalci navajali, smo glede na vsebino združili v različne skupine. Pri vsaki skupini bom navedel najpogostejše navedene lastnosti.

UPORABNE LASTNOSTI

Tabela 38: Pogostost pojavljanja posameznih uporabnih lastnosti

Uporabne lastnosti vrvi	Pogostost
lahka	95
nizka ulovitvena sila	36
zdrži veliko število padcev	35
menja barvo na sredini	35
poceni	30
primerna za rokovanje	25
mehka	23
se ne krotoviči	13
vedno označena sredina	12

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da med lastnostmi, ki se nanašajo na uporabne lastnosti vrvi, izrazito izstopa želja po manjši teži. Kar 95 anketirancev je navedlo, da bi idealna vrv morala biti lahka.

Precej skupaj sledijo želja po nizki ulovitveni sili, velikem številu padcev in po menjavi barve na sredini s 35 oziroma 36 glasovi.

Precej nizko se je uvrstila cena vrvi, saj pri analizi odgovorov celotne populacije zaseda drugo mesto, na območju ZDA in Kanade pa je dobila samo 30 glasov in se s tem uvrstila na peto mesto.

Sledita dve lastnosti, ki se nanašata na občutek, ki ga imajo plezalci, ko delajo z vrvjo. 25 jih meni, da mora biti vrv primerna za rokovanje, 24 pa, da mora biti vrv mehka.

Krotovičenje očitno ni pomemben problem pri ameriških plezalcih, saj jih je željo po manjšem krotovičenju izrazilo samo 13.

12 glasov pa bi v bistvu lahko prišteli k želji po vrvi, ki v sredini menja vzorec oziroma barvo, saj si plezalci želijo vrv z večno označeno sredino, kar je mogoče doseči zgolj s pletenjem.

ZAŽELENA DOLŽINA

Nekaj anketirancev je pri navedbi lastnosti idealne vrvi navedlo tudi njeno dolžino. 14 jih je menilo, da bi morala biti idealna vrv dolga 60 metrov, 14 pa jih je bilo mnenja, da je idealna dolžina 70 metrov.

ZAŽELENA DEBELINA

Precej pomembnejši je podatek o želeni debelini vrvi. Idealna debelina namreč ni neskončno tanka. Vrv mora biti dovolj debela, da je z njo mogoče udobno delati, se pravi, da jo je mogoče udobno držati v rokah. Medtem ko bi bila idealna vrv zelo lahka, bi morala biti kljub vsemu tudi primerno debela, tako da bi bilo z njo mogoče enostavno varovati soplezalce, delati vozle in jo uporabljati v obstoječih varovalih.

Seveda trendi kažejo k uporabi tanjših vrvi, vendar bo zato potrebno prilagoditi tudi opremo, ki se uporablja za varovanje plezalcev.

Poglejmo si, kakšne debeline vrvi si želijo plezalci:

Tabela 39: Pogostost pojavljanja posameznih debelin

Debelina	Pogostost
tanka	11
debela 9 mm	9
debela 10 mm	8
debela 9,5 mm	6
debela 9,8 mm	5
debela 7-8 mm	5
debela 9,4 mm	5
debela 10,3mm	4

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Vidimo, da je 11 plezalcev opredelilo, da bi morala biti idealna vrv tanka. Pojem tanka je zelo relatičen in lahko pomeni veliko različnih stvari. Je pa to pokazatelj, da si ljudje želijo tanjše vrvi od obstoječih.

Drugi najpogostejši odgovor je, da bi bila idealna vrv debela 9 mm, kar ponovno kaže na težnjo po tanjših vrveh.

Ostali plezalci so navajali debeline, ki so danes na tržišču, pri čemer so se večinoma nagibali k tanjšim vrvem.

Iz tega lahko ugotovimo, da bi bilo potrebno pri oblikovanju nabora proizvodov narediti spekter različnih debelin vrvi: nekatere enako debele ali malenkost tanjše kot obstoječe vrvi z bistveno boljšimi lastnostmi, druge pa tanjše.

Hipoteza, ki jo lahko postavim, je, da bi se v primeru, da bi obstajale tanjše vrvi, plezalska populacija počasi vse bolj nagibala k njihovi uporabi. S časom bi se namreč oblikovali tudi novi pripomočki za varovanje, manjša teža in volumen vrvi pa bi pomagala tudi k večji popularnosti.

ODPORNOST IN ŽIVLJENJSKA DOBA

Sama odpornost na obrabo in življenjska doba vrvi sta faktorja, ki sodita med najpomembnejše lastnosti, ki jih cenijo plezalci pri svojih vrveh.

Tabela 40: Pogostost pojavljanja posameznih lastnosti v zvezi z odpornostjo na uporabo

Odpornost	Pogostost
odporna na vodo in led	59
odporna na obrabo	51
dolga življenjska doba	38
odporna na ostri rob	29
močna	19

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračun, 2004.

Med ameriškimi plezalci je odpornost na vodo in led zelo pomembna, saj se je v celotni populaciji ta lastnost uvrstila na drugo mesto.

Visoko pomembnost ima tudi odpornost na obrabo, kar kaže na slabe lastnosti vrvi na tem področju.

Sledijo dolga življenjska doba in pa precej izstopajoča odpornost na padec na ostri rob, ki je pri ameriških geoloških razmerah zelo pomembna, saj je granit precej ostrejši od apnenca.

Utemeljitev vrednosti tehničnih izboljšav v očeh kupcev

Ker plezalci po vsem svetu potrebujejo podobne tehnične izboljšave plezalnih vrvi, bom potrebe po tehničnih izboljšavah in njihov potencial obravnaval za vso populacijo, ki jo je zajela anketa. Analizo lahko najdete v prilogi E.

PRILOGA E: OPREDELITEV LASTNOSTI MATERIALA, S KATERIMI BI BILO MOGOČE IZBOLJŠATI LASTNOSTI VRVI

V tem poglavju bom poskušal narediti sintezo ugotovitev glede motečih lastnosti in možnosti izboljšav, ki sem jih dobil s celotno anketo ($N = 1000$), ter s tem poskušal nakazati smernice, kako izboljšati material, da bo z njim mogoče delati vrvi, ki bodo za kupce zanimivejše od obstoječih vrvi.

Življenjska doba vrvi in varnost

Prva stvar, na katero se bom osredotočil, je življenjska doba vrvi. Vrvi se menjajo relativno pogosto, to je v povprečju na 2,74 leti, kar je v povprečju na okoli 214 plezalnih dni. Postavi se vprašanje, zakaj je vrvi potrebno menjati tako hitro. Njihovo življenjsko dobo skrajšujejo predvsem naslednji dejavniki:

HITRA OBRABA PLAŠČA

Po navedbah anketirancev je to daleč najbolj moteči element pri vrveh. Kar 226 od 1318 kategoriziranih mnenj o najbolj motečih elementih pri vrveh, ki jih uporabljajo anketiranci, se nanaša na ta dejavnik. Naslednji moteči dejavnik se pojavi 184-krat, kar je precej manj pogosto.

Tudi pri vprašanju, kaj je plezalcem všeč na vrveh, ki jih uporabljajo, se je majhna obraba plašča uvrstila visoko, na tretje mesto. Da se njihova vrv obrablja relativno počasi, je menilo 89 od 913 anketirancev.

Zelo vzdržljiv plašč pa je tudi lastnost, ki se druga najbolj pogosto pojavi pri analizi lastnosti vrvi, za katere so plezalci menili, da naj bi jih imela idealna vrv. 183 od 457 anketirancev, ki so dali svoje mnenje o tem, kakšna naj bi bila idealna vrv, je menilo, da naj bi ta imela zelo odporen plašč.

Iz odgovorov v anketi je bilo možno razbrati, da se vrv največkrat menja prav zaradi hitre obrabe plašča. Ta se mucka, posamezne niti v njem se strgajo, kar sproži verižno reakcijo in povzroči, da se začnejo trgati tudi druge niti v plašču, kar naredi vrv neuporabno.

ODPORNOST NA PADEC NA OSTRI ROB

Pri padcu na ostri rob gre za test, kjer testirajo odpornost vrvi na padec faktorja 1,78 preko ostrega kovinskega roba s premerom 0,75 mm. Pri padcih pri plezanju so vrvi pogosto obremenjene preko ostrih robov in plašč mora prenesti obremenitev in zavarovati jedro vrvi pred trganjem.

Danes le nekatere vrvi prenesejo en padec preko ostrega roba in so po tem neuporabne, vendar proizvajalci niti za en padec ne garantirajo uporabnosti vrvi po njem.

Da vrvi ne prestanejo testa preko ostrega roba, sicer ni pogost odgovor med anketiranci, ki so navajali moteče elemente. Odgovor se pojavi samo 8-krat. Prav tako to ni lastnost, ki bi jo

plezalci izpostavljali kot eno izmed tistih, ki jim je na vrvi zelo všeč, saj se tudi med temi podatki odgovor pojavi samo 8-krat. Se pa zato ta lastnost mnogo večkrat pojavi med navedenimi idealnimi lastnosti vrvi, in to kar 69-krat.

Vzdržljivost pri padcu na ostri rob je odvisna od kvalitete plašča in delno tudi od kvalitete jedra. Vendar pri tovrstnem udarcu večino bremena nosi plašč, sploh če bi želeli, da bi vrv prenesla več takšnih padcev. Padec na ostri rob je za plezalca neprijeten, saj naredi en sam padec vrv popolnoma neuporabno.

ŠTEVILO PADCEV IN ULOVITVENA SILA

Po vsakem padcu se lastnosti vrvi slabšajo, ker se vrv ne povrne v popolnoma enako stanje kot pred padcem. Zato z vsakim padcem raste tudi ulovitvena sila, ki jo začuti plezalec. Vrv po določenem številu padcev postane neuporabna bodisi zaradi tega, ker se zaradi deformacij lahko strga, ali pa zaradi previsoke ulovitvene sile.

Slabo navedeno število padcev in previsoka ulovitvena sila se pri motečih dejavnikih pojavita precej redko. Nizko število padcev so kot moteč dejavnik pri uporabljenih vrveh navedli samo 3, ulovitveno silo pa 7 plezalcev.

Da pa ta dva dejavnika nista nepomembna, kaže relativno visoka ocena, ki so jo plezalci v povprečju prisodili tema dvema dejavnikoma pri vnaprej kategoriziranih motečih dejavnikih. Povprečje znaša namreč kar 3,47 od 5 točk.

Plezalci so v povprečju za vrv s 50 % boljšimi lastnostmi (število padcev, ulovitvena sila) pripravljeni plačati 28,70 % več.

Da pa so plezalci bolj zadovoljni z ulovitvenimi silami, ki jih imajo obstoječe vrvi, kot s številom padcev, ki jih vrvi zdržijo, kaže podatek, da so kar 77-krat navedli nizko ulovitveno silo kot lastnost, ki jim je na njihovi vrvi všeč, medtem ko so število padcev navedli samo 10-krat.

Tovrstne rezultate je mogoče enostavno interpretirati. Obstoječe vrvi omogočajo precej nizke ulovitvene sile in popolnoma zadoščajo za udobno plezanje, vsaj ko so nove. Ulovitvena sila se namreč z uporabo slabša. Te lastnosti se bomo dotaknili v naslednji točki. Sila, ki jo začuti plezalec pri padcu, je odvisna od elastičnosti vrvi. Prevelika elastičnost je lahko zelo moteča za uporabo. Da je preveč raztegovanja moteče, namreč meni kar 27 plezalcev.

SLABŠANJE LASTNOSTI

Pri prikazu podatkov o motečih dejavnikih vrvi sem nekatere našteje in kategorizirane dejavnike združil v skupine. To sem naredil v večini primerov, ko so plezalci navedli, da jih moti slabšanje lastnosti vrvi. Težko je namreč ločiti med naslednjima mnenjema:

»Moti me, da je vrv predebela.«

»Moti me, da vrv postaja predebela.«

Ne vemo namreč, ali je v prvem primeru vrv postala predebela zaradi uporabe. Izpostavimo samo odgovore, kjer so plezalci navedli, da jih moti slabšanje lastnosti vrvi.

Tabela 41: Število odgovorov o motečih dejavnikih, kjer se je dejavnik nanašal na slabšanjelastnosti vrvi

Moteča lastnost	Pogostost
Slabšanje lastnosti - odebelitev	22
Slabšanje lastnosti - postaja toga	19
Slabšanje lastnosti - ni več vodoodbojna	14
Slabšanje lastnosti - sploščitev	6
Slabšanje lastnosti - dinamičnost	5
Slabšanje lastnosti - raztegovanje	2

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračun, 2004.

Vidimo, da plezalci največkrat opazijo, da se vrvi z uporabo odebelijo. Prav tako z uporabo postajajo toge in izgubljajo impregnacijo. Prihaja tudi do deformacije oblike in izgubljanja dinamičnih lastnosti, kar se v nekaterih primerih pozna kot raztegovanje.

Pešanje lastnosti vrvi je težko zaznati pri uporabi, kljub temu pa je zelo pomembno, saj je eden izmed glavnih dejavnikov pri menjavi vrvi.

VODOODBOJNOST

Ponovno začnimo pri motečih dejavnikih. Da ima vrv slabo vodoodbojnost, smo dobili kar 84 odgovorov. To dela slabo vodoodbojnost peti najbolj pogosti navedeni moteči dejavnik.

Pri vnaprej določenih motečih dejavnikih so plezalci dejavniku »Če je vrv mokra, ji manj zaupam« v povprečju namenili najmanj točk, in sicer 3,26. To je seveda še vedno precej visoko, verjetno pa tudi samo vprašanje ni bilo dobro postavljeno, saj veliko plezalcev ne ve, da so mokre vrvi bistveno manj varne od suhih.

V povprečju so plezalci za vrv, ki bi imela enake lastnosti, kadar je mokra in poledenela, pripravljeni plačati 29,80 odstotka več kot za vrvi, ki so danes na trgu. Koeficient variacije za ta odgovor je zelo visok, kar kaže na to, da je relativno veliko takih, ki jim ta lastnost ne pomeni nič, po drugi strani pa je precej tudi takšnih, ki so za to lastnost pripravljeni plačati tudi do 100 % več. Odgovor spet lahko iščemo v različnih vrstah plezanja. V plezaliških vlaga ne igra pomembne vloge, medtem ko je pri lednem plezanju ključna uporaba vrvi, ki dobro prenaša vodo.

Približno enako visoko kot pri motečih faktorjih vrvi se je dobra vodoodbojnost uvrstila pri lastnostih, ki so plezalcem na vrveh všeč. Dobili smo 59 mnenj, da je plezalcem na vrveh, ki jih uporabljajo, všeč to, da dobro odbijajo vodo. To seveda ne pomeni nujno, da večina obstoječih vrvi dobro odbija vodo, temveč da nekatere vrvi glede na izkušnje plezalcev iz preteklosti vodo odbijajo bolje.

Dobra odpornost na vodo in led pa je tudi zelo pogost dejavnik pri opredelitvi lastnosti idealne vrvi. Da bi idealna vrv imela to lastnost, je namreč navedlo kar 175 plezalcev od 475 anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje. To kaže na relativno pomembnost te lastnosti pri uporabnikih.

Prikladnost za uporabo

Varnost in življenjska doba vrvi sta seveda zelo pomembni, vendar pa morajo biti vrvi tudi prijetne za uporabo, da lahko plezalci svoj prosti čas preživljajo kar najbolj prijetno. Zato analiziram tudi dejavnike, ki vplivajo na občutke, ki jih imajo plezalci pri uporabi.

MEHKOST - TRDOTA

Plezalna vrv mora biti za prijetno uporabo dovolj mehka, da se z njo enostavno in udobno dela vozle in da je občutek, ko varujemo soplezalca, kar najbolj prijeten. Vendar pa vrv ne sme biti premehka, saj se potem bolj zatika in je občutljivejša na obrabo.

Mnenje, da so uporabljane vrvi preveč toge, se pri motečih dejavnikih pojavi 134-krat, kar je četrti najbolj moteči dejavnik. Se pa med njimi pojavi tudi mnenje, da je vrv premehka, in sicer 9-krat.

Tudi pri odgovorih, kaj je plezalcem na njihovih vrveh najbolj všeč, se mehkost vrvi pojavi 46-krat, kar jo uvršča na sedmo mesto po pogostosti.

Mnenje, da je idealna vrv mehka, se pojavi 58-krat, kar je precej pogosto, ni pa med najvišje uvrščenimi lastnostmi. Da je idealna vrv toga, se pojavi samo 4-krat.

GLADKOST

Gladkost je eden izmed pogojev za prijetno uporabo. Zelo pomembno je namreč, da vrv lepo teče skozi roke in da se ne zatika pretirano ob ovire na terenu. Vrv pa ne sme biti preveč gladka, saj v tem primeru preveč drsi skozi roke in je težko varovati, poleg tega pa je zelo neprijetna za spuste ob njej.

Pri motečih dejavnikih se mnenje, da so obstoječe vrvi pregladke, pojavi 13-krat, medtem ko se mnenje, da imajo obstoječe vrvi preveč trenja, pojavi 12-krat.

Pri lastnostih, ki so plezalcem všeč na njihovih vrveh, je težje ugotoviti, koliko jim je všeč gladkost oziroma hrapavost. Najpogosteje navedeni faktor je namreč, da je vrv primerna za rokovanje, ki je naveden kar 149-krat. V njem se zagotovo skriva tudi gladkost, vendar iz zbranih podatkov ne moremo ugotoviti, koliko plezalcev jo je upoštevalo pri navedbi te lastnosti.

Pri naštevanju lastnosti idealne vrvi se gladkost pojavi samo 7-krat.

Gladkost vrvi je zelo težko opredeliti z besedami. Kar pa lahko zaključim, je, da vrv ne sme biti preveč hrapava, saj je takšna neprijetna za prijem in povzroča veliko trenja, vendar pa tudi ne sme biti preveč gladka, saj to pomembno vpliva na varnost.

KROTOVIČENJE

Večina plezalnih vrvi ima neprijetno lastnost, da se med uporabo zavijajo okoli lastne osi in ne ohranjajo ravne oblike. Zaradi zvijanja na vrvi nastajajo zanke, poleg tega pa postane bistveno manj prijetna za uporabo. Na tej točki ne moremo presoditi, ali je za to krivo pletenje vrvi ali sam material, domnevamo pa, da vplivata oba faktorja.

Da gre res za eno izmed neprijetnejših lastnosti plezalnih vrvi, kaže analiza motečih faktorjev. Krotovičenje se namreč uvršča na visoko drugo mesto med motečimi dejavniki, in sicer s 184 odgovori.

Med dejavniki, ki so plezalcem na uporabljanih vrveh všeč, se »vrvi se ne krotoviči« pojavlja precej manj pogosto. S 36 glasovi se uvršča šele na 10. mesto. To kaže na to, da se večina vrvi krotoviči in je kot takšna neprijetna za uporabo.

Pogosteje se ta dejavnik pojavi pri opisih idealne vrvi. Da se idealna vrv ne bi krotovičila, namreč meni 67 plezalcev.

TEŽA IN DEBELINA

Razlog, da oba dejavnika obravnavam skupaj, je predvsem v tem, ker sta pri uporabi enega samega materiala neposredno povezana. Tanjša vrv pomeni tudi lažjo vrv in obratno. Vendar pa si obe lastnosti tudi nasprotujeta. Vsi plezalci bi želeli imeti lahke vrvi, vendar pa tanke vrvi niso preveč zaželeni, saj so manj prikladne za uporabo.

Prevelika teža se med motečimi dejavniki uporabljanih vrvi uvršča na visoko tretje mesto z 180 glasovi. Mnenje, da so njihove vrvi predebele, se med anketiranci pojavi 58-krat, kar kaže na to, da je obstoječe vrvi mogoče tudi stanjšati.

Teža vrvi se relativno visoko, s povprečno oceno 3,38 od 5, uvršča tudi pri vnaprej opredeljenih motečih dejavnikih.

Pri lastnostih, ki so plezalcem všeč na njihovih vrveh, se relativno majhna teža ponovno uvršča na visoko drugo mesto s 120 glasovi. Seveda to ne pomeni, da so vsi ti plezalci popolnoma zadovoljni s težo svojih vrvi, temveč je teža njihove vrvi relativno manjša glede na težo ostalih vrvi na tržišču.

Tudi tankost je lastnost, ki jo plezalci cenijo. 15 jih je namreč tankost svojih vrvi izpostavilo kot lastnost, ki jim je všeč.

Vprašanje, ki smo ga plezalcem zastavili v zvezi s težo in debelino pri vplivu lastnosti na vrednost vrvi v njihovih očeh, je bilo, koliko več so pripravljeni plačati za 8-milimetrsko vrv z

lastnostmi 10-milimetrskih vrvi. Rezultati kažejo, da so v povprečju pripravljeni za tako vrv plačati 30,09 % več, kar je drugo največ med vsemi navedenimi izboljšavami. Vendar pa ima ta odgovor največji koeficient variacije od vseh analiziranih odgovorov, kar kaže na to, da takšna izboljšava nekaterim plezalcem pomeni zelo veliko, medtem ko drugim pomeni mnogo manj. To lahko razložimo z različnimi vrstami plezanja, s katerimi se ukvarjajo plezalci. V plezališčih je najbolj pomembno, da je vrv udobna za uporabo, sama teža pa ne igra pomembnejše vloge, medtem ko je v gorah teža bistveno večjega pomena in so plezalci pripravljeni uporabljati tudi tanjše vrvi in žrtvovati nekaj dobrega oprijema.

Pri navedenih lastnostih idealnih vrvi pa se teža pokaže kot daleč najbolj pogosto omenjeni dejavnik. Mnenje, da je idealna vrv tudi lahka, se pojavi kar 317-krat, kar je daleč nad ostalimi odgovori.

ELASTIČNOST

Elastičnost vrvi sama po sebi ni pozitivna lastnost. Razteg omogoča varne padce, kot uporabniška lastnost pa je pogosto neprijeten, saj je zaradi raztegovanja vrv težje vleči za seboj, prav tako pa prevelik raztezek predstavlja potencialno nevarnost pri padcu. Elastičnost vrvi torej omogoča nižjo ulovitveno silo, sama po sebi pa je neprijetna lastnost.

Tako se med motečimi dejavniki pri obstoječih plezalnih vrveh preveč raztegovanja pojavi 27-krat. To ta faktor uvršča na relativno visoko deseto mesto.

Pri lastnostih, ki so plezalcem na njihovih vrveh všeč, se elastičnost pojavi 77-krat. Seveda gre v tem primeru za elastičnost, ki pomeni nizko ulovitveno silo. Da vrv ni preveč elastična, se med pozitivnimi dejavniki pojavi 3-krat.

Med navedenimi lastnostmi idealne plezalne vrvi se lastnost, da vrv ni preveč elastična, pojavi 21-krat. Da je idealna vrv elastična, je menilo 19 plezalcev, kar ponovno lahko razumemo kot to, da ima idealna vrv relativno nizko ulovitveno silo.

Predvidene izboljšave materiala, ki bi izboljšale lastnosti vrvi

Če bi bilo material, iz katerega se delajo plezalne vrvi, mogoče poljubno izboljšati, bi na podlagi ankete morali narediti izboljšave na naslednjih področjih:

BOLJ ODPOREN MATERIAL NA OBRABO

Bolj odporen material na obrabo bi omogočal narediti plašč, ki bi se poškodoval kasneje in s tem bistveno podaljšal življenjsko dobo vrvi.

BOLJ VODOODBOJEN MATERIAL

Danes se vodoodbojnost vrvi doseže z impregnacijo s kemikalijami, ki pa sčasoma zgubi svojo moč. Bolje bi bilo, če bi bil že sam material bistveno bolj vodoodbojen, kar bi omogočalo trajnost zaščite pred vodo, ledom in umazanijo.

MOČNEJŠI MATERIAL

Močnejši material bi omogočal izdelovanje tanjših vrvi oziroma enako debelih vrvi z bistveno boljšimi lastnostmi (število padcev, maksimalna ulovitvena sila). Tanjša vrv je tudi lažja, česar si močno želijo mnogi plezalci, pri čemer je seveda potrebno paziti na to, da vrvi ne postanejo pretanke in s tem neprimerne za uporabo.

MATERIAL Z VEČJO SPOSOBNOSTJO ABSORBIRANJA ENERGIJE PADCEV

Elastičnost vrvi sama po sebi ni dobrodošla. Mnogo lažje je namreč delati z vrvjo, ki se ne razteguje. Zato je dobro, da je elastičnost čim manjša. Zaželeno bi bilo, da bi bil material sposoben absorbirati več energije in s tem vplivati na manjšo elastičnost vrvi.

MATERIAL, KI BOLJ OHRANJA LASTNOSTI

Po vsakem padcu se lastnosti vrvi slabšajo. To lahko traja toliko časa, dokler vrv ne postane preveč statična oziroma prešibka, da bi zdržala padec. Vrvi bi se po padcih morale bolj vrniti v stanje pred padcem in s tem dalj časa zagotavljati varnost.

MEHKOST IN GLADKOST

Material ne sme preveč vplivati na to, da so iz njega pletene vrvi pretrde in pregladke, saj so potem neprijetne za uporabo. Vozlanje mora biti enostavno, prav tako pa vrv ne sme pregladko teči, saj postane varovanje potem nevarno. Seveda pa tudi trenja ne sme biti preveč, saj mora vrv lepo teči skozi varovala in mimo skal.

Povzetek ugotovitev in zaključki, ki jih lahko dobimo iz ankete

Že sam odziv na anketo pokaže, da so ljudje, ki se ukvarjajo s plezanjem, relativno zelo zainteresirani za izboljšave svojih osnovnih pripomočkov. To so dodatno potrdili tudi analizirani podatki.

Iz demografskega dela ankete smo lahko ugotovili, da so plezalci relativno mladi ljudje, ki pa so zelo predani svojemu športu. Z njim se ukvarjajo zelo intenzivno. Starostna in spolna struktura se razlikujeta glede na geografsko poreklo plezalca.

Anketa je pokazala, da na trgu plezalnih vrvi ni izrazitih globalnih tržnih vodij. Sicer so tri podjetja, ki se pojavljajo skoraj na vseh trgih, vendar jim na lokalnih trgih uspešno konkurirajo tudi manjša podjetja, kar kaže na to, da so razlike med samimi končnimi proizvodi zelo majhne. Učinek blagovnih znamk je izraziteje opazen zgolj pri eni blagovni znamki, in to je Mammut, prisotnost ostalih pa se intenzivneje kaže samo na trgih, kjer imajo določeni proizvajalci lokalno moč. Tak primer je Beal v Sloveniji.

Tržne razmere po naših ocenah dopuščajo relativno enostaven nastanek in uveljavitev nove blagovne znamke. Seveda pa je za uspešen prodor na trgu, ki je relativno močno občutljiv na tehnične karakteristike proizvodov, potreben boljši proizvod. Kaj pa je boljši proizvod v očeh uporabnikov oziroma ali je obstoječe vrvi sploh mogoče izboljšati?

Rezultati ankete kažejo, da je eden od največjih problemov kratka življenjska doba vrvi in hitro pešanje njihovih lastnosti z uporabo. Vrvi je potrebno relativno hitro menjati, kar za plezalce predstavlja pomemben strošek. Vendar po naših ocenah daljšanje življenjske dobe vrvi ne bi bistveno zmanjšalo tržnega povpraševanja, saj se plezalci s plezanjem ukvarjajo relativno malo časa in je tako število novih ljudi, ki začnejo plezati ukvarjati, relativno veliko.

Drugo področje, kjer bi bilo po rezultatih ankete možno izboljšati vrvi, so same uporabniške lastnosti. Plezalce namreč motita predvsem teža vrvi in vpijanje vode.

Še vedno pa je pri kakršnemkoli razvoju potrebno upoštevati, da je za plezalce najpomembnejša varnost, in ta se v očeh plezalcev meri z lastnostmi, ki so navedene poleg vsake nove vrvi. Torej bi morale imeti vrvi za uspešen prodor na trg izboljšano število padcev in relativno nizko ulovitveno silo.

Na splošno lahko zaključim, da je anketa pokazala, da na trgu obstaja potreba po izboljšanih vrveh in da so kupci pripravljeni sprejeti in tudi plačati za novosti, poleg tega pa smo dobili tudi osnovne demografske informacije o sami plezalski populaciji in osnovo za določitev tržnih deležev posameznih podjetij v različnih državah.

PRILOGA F: ANALIZA KONKURENCE

MAMMUT

Država:	Švica
Ocenjeni tržni delež:	20-30 %
Število zaposlenih:	okoli 200
Ostale dejavnosti:	- gorniška oblačila, - statične vrvi, - plezalni pasovi, - gorniška obutev, - oprema za varstvo pred plazovi, - nahrbtniki, - spalne vreče.
Spletna stran:	www.mammut.ch

Glede na rezultate spletne ankete je Mammut podjetje, ki ima največji delež na svetovnem trgu vrvi. Gre za švicarskega proizvajalca tekstila, ki se je z vrvmi začel ukvarjati že leta 1862. Svojo tržno nišo je našel v proizvodnji opreme za gornike in s sedežem in proizvodnjo v Švici dokazuje, da je mogoče v panogi dosegati zelo visoke dodane vrednosti, saj so cene plezalne opreme relativno zelo visoke.

V spletni anketi so plezalci najpogosteje navedli Mammut kot najboljšo blagovno znamko vrvi na trgu, poleg tega pa ima tudi najvišji odstotek zadovoljstva uporabnikov, saj je kar 55 % uporabnikov Mammutovih vrvi podjetje navedlo kot najboljšega proizvajalca na trgu.

Poglejmo si pregled ponudbe podjetja.

Tabela 42: Enojne plezalne vrvi podjetja Mammut

Ime	Premer (mm)	Teža (g)	Število padcev	Ulovitvena sila (kN)
Flex	11	76	15	9,2
Flash	10,5	69	13	9
Duroflex	10,2	68	9	8,8
Supersafe	10,2	68	12	8,8
Galaxy	10	65	9	8,8
Eternity	10	65	11	9,5
Tusk	9,8	62	7	8,6
Infinity	9,5	58	7	9,1

Vir: Spletne strani podjetja Mammut [URL: <http://www.mammut.ch>], 9.2.2004.

Tabela 43: Dvojne in polovične vrvi podjetja Mammut

Ime	Premer (mm)	Teža (g)	Število padcev	Ulovitvena sila (kN)
Phoenix	8	41	9	6
Genesis	8,5	48	12	6
Twilight	7,5	38	18	9,3

Vir: Spletne strani podjetja Mammut [URL: <http://www.mammut.ch>], 9. 2. 2004.

Mammut s svojo ponudbo posega na vse segmente tržišča in povsod ponuja zelo konkurenčne vrvi.

Po podatkih, zbranih s spletno anketo, ima proizvajalec v posameznih državah naslednje tržne deleže:

Slovenija:	20 %
ZDA	19 %
Nemčija:	34 %
Avstrija:	23 %
Francija:	11 %
Velika Britanija:	24 %
Avstralija:	21 %
Kanada:	53 %
Italija:	29 %

BEAL

Država:	Francija
Ocenjeni tržni delež:	20-30 %
Število zaposlenih:	okoli 50
Ostale dejavnosti:	- vrvi za reševanje, - statične vrvi, - plezalni pasovi, - pomožne vrvce, - blazine za ublažitev padcev, - vrečke za magnezij, - pripomočki za vzdrževanje vrvi.
Spletna stran:	www.beal-planet.com

Beal je podjetje, ki je eno izmed najbolj specializiranih na trgu. Vse dejavnosti so osredotočene v glavnem na vrvi. Po navedbah direktorja in glavnega lastnika podjetja Michaela Beala je njihov promet okoli 10 milijonov evrov letno. Pri 50 zaposlenih to pomeni, da je prihodek na zaposlenega v podjetju Beal okoli 200.000 €. Beal intenzivno prodira tudi na ameriški trg s svojim hčerinskim podjetjem PMI. Poglejmo si pregled ponudbe podjetja.

Tabela 44: Enojne plezalne vrvi podjetja Beal

Ime	Premer (mm)	Teža (g)	Število padcev	Ulovitvena sila (kN)
Appolo II	11	78	16	7,4
Wall Master IV	10,5	69	8	8,2
Top Gun II	10,5	69	11	7,2
Flyer II	10,2	65	10	7,4
Booster III	9,7	61	8	7,2
Stinger III	9,4	57	6	8,2

Vir: Spletne strani podjetja Beal (9. 2. 2004) [URL: <http://www.beal-planet.com>]

Tabela 45: Dvojne in polovične vrvi podjetja Beal

Ime	Premier (mm)	Teža (g)	Število padcev	Ulovitvena sila (kN)
Ice Line	8,1	42	8	4,9
Cobra II	8,6	48	16	5,1
Verdon II	9	49	17	5,3
Ice Twin	7,7	37	15	7,4

Vir: Spletne strani podjetja Beal [URL: <http://www.beal-planet.com>] , 9. 2. 2004.

Tržni deleži po državah (ocena iz podatkov spletne ankete):

Slovenija:	44 %
ZDA	13 % (Beal) + 5 % (PMI) = 18 %
Nemčija:	19 %
Avstrija:	12 %
Francija:	62 %
Velika Britanija:	30 %
Avstralija:	10 %
Kanada:	17 %
Italija:	31 %

BLUEWATER

Država:	ZDA
Ocenjeni tržni delež:	okoli 5 %
Ostale dejavnosti:	- statične vrvi, - vreče in torbe za vrvi, - blazine za balvaniranje, - vrečke za magnezij, - plezalni pasovi, - vponke in varovala.

Spletna stran: www.bluewaterropes.com

Bluewater ropes je najopaznejši in po mojih ocenah tudi največji med ameriški proizvajalci. Dinamične vrvi imajo relativno zelo dobre tehnične lastnosti.

Tabela 46: Enojne plezalne vrvi podjetja Bluewater

Ime	Premier (mm)	Teža (g)	Število padcev	Ulovitvena sila (kN)
Enduro	11	77	16	8,8
Accelerator	10,5	70,1	11	8,5
DynaGym	10,4	66,4	9	8,5
Eliminator	10,2	65	10	8,2
Energizer	10	63	9	8,7
Lightning pro	9,7	61,4	10	8,4
Dominator	9,3	55	6	8,9

Vir: Spletne strani podjetja Bluewater [URL: <http://www.bluewaterropes.com>], 9. 2. 2004.

Zaradi dobrega izdelčnega spleta lahko podjetje Bluewater Ropes označimo kot enega izmed najbolj nevarnih konkurentov na ameriškem trgu. Na drugih trgih je podjetje relativno slabo zastopano.

Tržni deleži po državah (ocena iz podatkov spletne ankete):

ZDA 19 %
Avstralija: 5 %
Kanada: 6 %

STERLING

Država: ZDA
Ocenjeni tržni delež: okoli 6 %
Ostale dejavnosti:

- statične vrvi,
- pomožne vrvice,
- oprema za reševanje.

Spletna stran: www.sterlingrope.com

Sterling ima največji tržni delež med domačimi proizvajalci na ameriškem trgu. V svoji ponudbi je izrazito nekonkurenčen in ne sledi trendom, ki jih postavljajo najboljša podjetja. Tehnološke lastnosti, ki jih navajajo za svoje vrvi, so podpovprečne. Prav tako je poimenovanje posameznih vrvi zelo neprimerno zastavljeno, saj vrvi različnih debelin imenujejo enako in jih razlikujejo samo z navedbo debeline vrvi, kar povzroča slabšo razpoznavnost na trgu.

Tabela 47: Enojne plezalne vrvi podjetja Sterling

Ime	Premier (mm)	Teža (g)	Število padcev	Ulovitvena sila (kN)
Evolution 11 mm	11	78,1	11	9,4
Gym Big	10,6	79,2	7	0
Marathon 10,6 mm	10,6	79,2	14	9,6
Marathon 10,3 mm	10,3	71,9	10	10
Evolution 10,2 mm	10,2	69	10	9,6
Marathon 10 mm	10	66,6	9	10
Gym Slim	10	66,6	7	0
Evolution 9,7 mm	9,7	71	5	8,9
Nitro 9,6 mm	9,6	60	6	8,6

Vir: Spletne strani podjetja Sterling [URL: <http://www.sterlingrope.com>], 9. 2. 2004.

Podjetje Sterling ima izrazito nekonkurenčen izdelčni splet in ga bo moralo v bližnji prihodnosti zagotovo posodobiti, ker bo drugače izpadlo iz trga.

Tržni deleži po državah (ocena iz podatkov spletne ankete):

ZDA 17 %
Avstralija: 12 %
Kanada: 2 %

EDELRID

Država: Nemčija
Ocenjeni tržni delež: okoli 10 %
Število zaposlenih:
Ostale dejavnosti:

GORNIŠTVO:

- statične vrvi,
- plezalni pasovi,
- pomožne vrvice,
- čelade,
- vrečke za magnezij in ostala oprema za plezanje v telovadnicah,
- vponke in oprema za varovanje,
- oprema za varstvo pred plazovi,
- pripomočki za vzdrževanje vrvi,
- manjši pripomočki za gornišstvo,
- osnovna oblačila za gornišstvo.

VARSTVO PRI DELU

- čelade,
- pasovi,
- varovalna oprema,
- statične vrvi,
- reševalni pasovi,
- škripci.

Spletna stran: www.edelrid.de

Še eno izmed tradicionalnih podjetij v vrvarski panogi. Na svojih spletnih straneh navajajo, da so prav v tem podjetju izumili vrv s plaščem in jedrom, tako imenovano »kermantel« konstrukcijo. Podjetje je danes del The Rope Company Ltd., ki naj bi združevale več različnih proizvajalcev vrvi, vendar na internetu ni mogoče dobiti podatkov o njihovem delovanju.

Poleg vrvi za plezanje in reševanje se podjetje ukvarja še s proizvodi za varstvo pri delu in ima zelo širok proizvodni program.

Danes podjetje zaznamuje precej slabo komuniciranje s trgom. Zelo težko je namreč dobiti podatke o tehničnih lastnostih njihovih proizvodov, prav tako pa še niso sledili konkurenci s poimenovanjem vsake vrste vrvi s svojim imenom, kar ima za posledico bistveno slabšo razpoznavnost na trgu. Tudi v Sloveniji je Edelrid slabo prisoten.

Menim, da je njihov tržni delež posledica dobrega imena iz preteklosti in da se bo v primeru nadaljevanja njihove neustrezne politike v prihodnosti zmanjševal.

Tržni deleži po državah (ocena iz podatkov spletne ankete):

Slovenija:	8 %
ZDA	15 %
Nemčija:	23 %
Avstrija:	9 %
Francija:	4 %
Velika Britanija:	30 %
Avstralija:	18 %
Kanada:	8 %
Italija:	12 %

EDELWEISS

Država:	Avstrija
Ocenjeni tržni delež:	okoli 10 %
Število zaposlenih:	
Ostale dejavnosti:	GORNIŠTVO: - statične vrvi, - plezalni pasovi, - pomožne vrvice. VARSTVO PRI DELU - vrvi, - pasovi.
Spletna stran:	www.edelweiss-ropes.com

Edelweiss je avstrijsko podjetje, ki je lani praznovalo 50-letnico obstoja. Za svoje vrvi trdijo, da imajo debelejši in trpežnejši plašč od konkurence, kar naj bi zagotavljalo daljšo življenjsko dobo. Prav plašč pa je tudi glavni problem njihovih vrvi, saj po mnenju plezalcev prehitro otrdi, tako da vrv postane manj uporabna.

Poleg vrvi za plezanje in reševanje se podjetje ukvarja še z nekaterimi proizvodi za varstvo pri delu. Njihov proizvodni program pa je razmeroma ozek in osredotočen samo na vrvi.

Tržni deleži po državah (ocena iz podatkov spletne ankete):

Slovenija:	8 %
ZDA	15 %
Nemčija:	23 %
Avstrija:	9 %
Francija:	4 %
Velika Britanija:	30 %
Avstralija:	18 %
Kanada:	8 %
Italija:	12 %

PRILOGA G: OPIS OPREDELITVE STRUKTURE KONTEJNERJA VRVI

Pri opredelitvi strukture povpraševanja se bom najprej oprl na podatke, zbrane s spletno anketo, ki kažejo na trenutno strukturo trga ZDA.

Tabela 48: Odstotek vrvi po posameznih debelostnih razredih na trgu ZDA

Segment	Debelina	Odstotek na trgu
Zelo varne vrvi	11 mm	5 %
Varne vrvi	10–11 mm	50 %
Uravnotežene vrvi	9,6–10 mm	10 %
»Super« vrvi	9–9,6 mm	4 %
Dvojne vrvi	7,7–9 mm	31 %

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Pri napovedi povpraševanja na trgu vrvi bi se lahko oprl na zgornje podatke, vendar bom poskušal v napoved vključiti še dinamično komponento. Povprečna starost plezalne vrvi, debele nad 11 mm, na tem območju znaša namreč 3,6 let, kar je za 1,6 let več kot povprečna starost ostalih vrvi. Predvidevam lahko torej, da se bo z uvedbo novih tehničnih izboljšav povpraševanje s tega segmenta preneslo v nižje segmente. Prav tako je mogoče pričakovati, da se bo povpraševanje tudi v drugih razredih deloma preneslo na nižje debelostne razrede.

Največ priliva povpraševanja bosta predvidoma dobila razreda uravnoteženih vrvi in super vrvi in to na račun segmenta varnih vrvi. V teh dveh segmentih bo podjetje lahko doseglo tudi največji trženjski učinek s pomočjo tehničnih izboljšav, saj lastnosti vrvi v tem segmentu še niso dovolj dobre. Precejšnji premiki pa se bodo verjetno zgodili tudi znotraj segmenta varnih vrvi, in sicer z debeline nad 10,5 mm na debelino pod 10,5 mm.

Pri oblikovanju našega modela povpraševanja bomo predpostavili, da bo v prihodnjih letih segment zelo varnih vrvi izginil na račun ostalih segmentov, tako da bomo strukturo trga pogledali brez njega.

Tabela 49: Odstotek vrvi po posameznih debelostnih razredih na trgu ZDA brez segmenta zelo varnih vrvi

Segment	Debelina	Odstotek na trgu
Varne vrvi	10–11 mm	53 %
Uravnotežene vrvi	9,6–10 mm	11 %
»Super« vrvi	9–9,6 mm	4 %
Dvojne vrvi	7,7–9 mm	33 %

Vir: Podatki, pridobljeni s spletno anketo, lastni izračuni, 2004.

Podjetje bo po pričakovanjih s svojimi proizvodi najmanjšo spremembo na trgu povzročilo na segmentu varnih vrvi, precej večji učinek pa bo v drugih skupinah, saj bodo zaradi izboljšane varnosti nove vrvi primerne za uporabo tudi v drugačnih razmerah.

Da bi lahko še bolje opredelil strukturo povpraševanja po plezalnih vrveh v ZDA in s tem zahtevano strukturo pošiljk v kontejnerjih, sem se še bolj oprl na rezultate ankete o plezalnih vrveh. Vzel sem podatke o kombinacijah dejavnosti, ki so jih navedli v ZDA in Kanadi, in za

vsako dejavnost glede na lastne izkušnje ocenil primernost posamezne vrste vrvi. To sem naredil tako, da sem primernost za uporabo ponderiral z ocenami, katerih seštevek je vedno enak 1.

Tabela 50: Ocena primernosti posameznega tipa vrvi za posamezne kombinacije vrst plezanja

Vrsta plezanja	Število plezalcev	Delež	Salus	Pondus	Cacumen	Bilix
P	18	6,7 %	1			
D	2	0,7 %	1			
A	2	0,7 %		0,2	0,2	0,6
L	0	0,0 %				1
P + D	69	25,7 %	1			
D + A	1	0,4 %	0,2	0,3	0,2	0,3
A + L	4	1,5 %	0,1	0,2		0,7
P + A	20	7,4 %	0,4	0,5		0,1
P + L	0	0,0 %				
D + L	0	0,0 %				
P + D + A	33	12,3 %	0,4	0,4	0,1	0,1
D + A + L	0	0,0 %				
P + A + L	37	13,8 %	0,1	0,4	0,1	0,4
P + D + L	14	5,2 %	0,6	0,2		0,2
P + D + A + L	69	25,7 %	0,2	0,3	0,1	0,4
	269	100 %	5	2,5	0,7	3,8

P – prosto plezanje v skali,

D – dvoransko plezanje,

A – alpinistično plezanje,

L – ledno plezanje.

Vir: Anketa o plezalnih vrveh, lastne ocene, 2004.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo na strukturo povpraševanja in s tem potrebno strukturo proizvodov v kontejnerjih.

Tabela 51: Predvidena struktura kontejnerja za pošiljanje v ZDA – 3 vrste vrvi

Vrv	Debelina	Ocena vrvi	Delež vrvi	Število vrvi
Salus	10,2 mm	5	53 %	850
Cacumen	9 mm	0,7	7 %	110
Bilix	7,7 mm	3,8	40 %	640
Skupaj		9,5	100 %	1600

Vir: Lastni izračuni, 2004.

Tabela 52: Predvidena struktura kontejnerja za pošiljanje v ZDA – 4 vrste vrvi

Vrv	Debelina	Ocena vrvi	Delež vrvi	Število vrvi
Salus	10,2 mm	5	42 %	670
Pondus	9,7 mm	2,5	21 %	330
Cacumen	9,2 mm	0,7	6 %	90
Bilix	7,7 mm	3,8	32 %	110
Skupaj		9,5	100 %	1600

Vir: Lastni izračuni, 2004.

Predvidena struktura kontejnerja se v nekaterih točkah precej razlikuje od trenutne strukture na trgu. Razlog je v tem, da lahko pričakujemo hitrejšo pridobivanje tržnega deleža v segmentih, kjer tehnične izboljšave več pomenijo, in to je v segmentih "super", uravnoteženih in dvojnih vrvi.

Struktura predvideva enakomerno rast prodaje na vseh segmentih, kar ni nujno točno, saj lahko ob izstopajočih tehničnih lastnostnih vrvi Cacumen ta zelo hitro predstavlja tudi do 50 % vseh prodanih vrvi v tem segmentu v ZDA.

PRILOGA H: PREDPOSTAVKE, UPOŠTEVANE PRI OBLIKOVANJU PRODAJNIH CEN

Preden si natančneje pogledamo, kako smo oblikovali končne prodajne cene izdelkov, si še enkrat poglejmo njihove predpostavljene tehnološke lastnosti.

Tabela 53: Proizvodi podjetja s ključnimi lastnostmi in segmenti

Segment	Nastop na trgu	Ime	Debelina [mm]	Število padcev	Ulovitvena sila [kN]	Teža na meter [g/m]
»Super« vrvi	Takoj	Cacumen	9,2	8	8,5	53
Varne vrvi	Takoj	Salus	10,2	14	8,5	65
Dvojne vrvi	Takoj	Bilix	7,7	14	8,5	37
Uravnotežene vrvi	2. leto	Pondus	9,7	11	8,5	58

Najprej si oglejmo primerljivo ponudbo za vrv Salus. Pri primerjavi ne bom upošteval debeline, temveč vrvi, ki so primerljive po lastnostih. Pri vseh cenah sem poiskal osnovno izvedbo vrvi dolžine 60 metrov.

Tabela 54: Cene primerljivih proizvodov za vrv Salus

Vrv	Proizvajalec	Debelina	Teža (g/m)	Ulovitvena sila (kN)	Število padcev	Cena	Vir
Marathon 10,6	Sterling	10,6	79,2	9,6	14	\$ 182	www.outek.com
						\$ 173	www.amazon.com
						\$ 182	www.rockcreek.com/
Top Gun II	Beal	10,5	69	7,2	11	\$ 175	www.bdel.com
						\$ 175	www.rei.com
						\$ 165	www.backcountrystore.com (Top Gun I)
Flash	Mammut	10,5	69	9	13	\$ 170	www.rei.com
						\$ 145	www.sportextreme.com (razprodaja)
						\$ 186	www.amazon.com

Če izvzamemo relativno nizko ceno na razprodaji v trgovini www.sportextreme.com, ki je poleg tega tudi evropska trgovina, je povprečna cena primerljivih vrvi 176 \$. V tem poslovnem načrtu bom upošteval konzervativno politiko postavljenih cen, tako da bom kot končno prodajno ceno v spletni trgovini upoštevali 175 \$. Gre seveda za zelo pesimistično oceno, saj bi ob primerljivih tehničnih lastnostih obravnavana vrv imela tudi precej manjšo težo.

Oglejmo si še izračun za postavitev cene za vrv Cacumen.

Tabela 55: Cene primerljivih proizvodov za vrv Cacumen

Vrv	Proizvajalec	Debelina	Teža (g/m)	Ulovitvena sila (kN)	Število padcev	Cena	Vir
Infinity	Mammut	9,5	58	9,1	7	\$ 179	www.backcountrystore.com
						\$ 179	www.gerreview.com
						\$ 179	www.country-store.com
Dominator	Bluewater	9,4	55	8,29	7	\$ 165	www.amazon.com
						\$ 165	www.rockcreek.com
						\$ 165	www.mgear.com
Stinger III	Beal	9,4	57	8,2	6	\$ 179	www.backcountrystore.com
						\$ 179	www.gearreview.com (razprodaja)
						\$ 179	www.youtrek.com

Vidimo, da so cene primerljivih vrvi precej poenotene in znašajo v povprečju 175 \$. V podjetju bomo v tem segmentu postavili ceno precej nad konkurenco, saj bo ta vrv glavni promocijski produkt. Ceno bomo zato postavili v višini 190 \$.

Tabela 56: Cene primerljivih proizvodov za vrv Bilix

Vrv	Proizvajalec	Debelina	Teža (g/m)	Ulovitvena sila (kN)	Število padcev	Cena	Vir
Ice Twin	Beal	7,7	37	15	7,4	\$ 135	www.mtntools.com
						\$ 135	www.moosejaw.com
						\$ 135	www.country-store.com
Twilight	Mammut	7,5	38	18	9,3	\$ 169	www.mtntools.com
Ice Floss	Bluewater	8	42	16	9,5	\$ 135	www.rockcreek.com
						\$ 135	www.gearreview.com

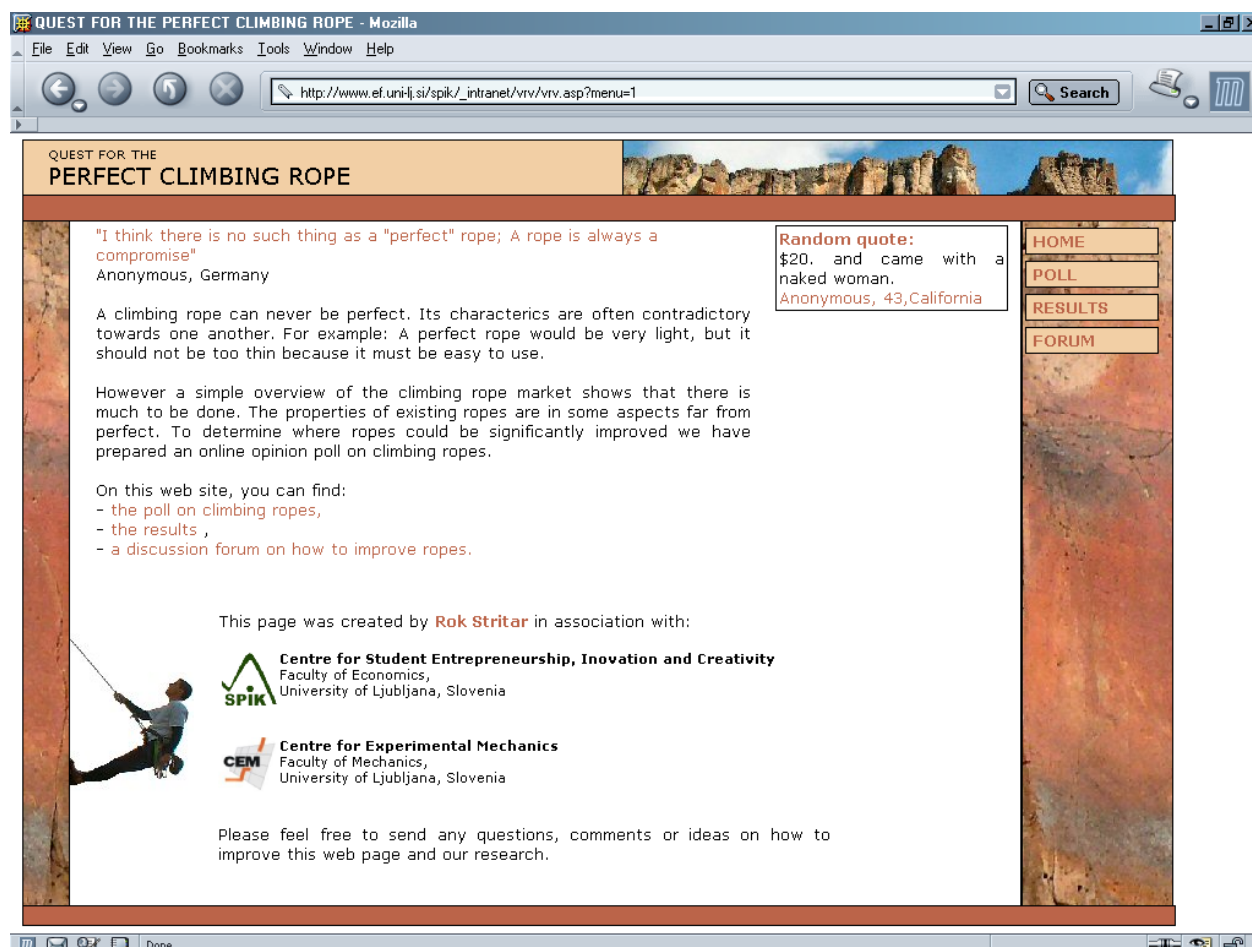
Vidimo, da Mammutov proizvod cenovno zelo izstopa. Podjetje bo v tem segmentu uporabilo strategijo penetracije in svojo vrv prodajalo po ceni 135 \$ tako kot ostala konkurenca.

Tabela 57: Cene primerljivih proizvodov za vrv Pondus

Vrv	Proizvajalec	Debelina	Teža (g/m)	Ulovitvena sila (kN)	Število padcev	Cena	Vir
Energizer	Bluewater	10	63	8,7	9	\$ 155	www.mgear.com
						\$ 155	gallery.bcentral.com
Galaxy	Mammut	65	8,8	9	65	\$ 152	www.backcountrystore.com
						\$ 152	www.gerreview.com
Booster III	Beal	9,7	61	7,2	8	\$159	www.bdel.com
						\$159	www.youtrek.com

Ceno vrvi v tem razredu bomo oblikovali podobno kot konkurenca, se pravi v višini 155 \$.

PRILOGA I: PRIMER SPLETNE STRANI Z OBJAVLJENIMI REZULTATI



PRILOGA J: OPIS SISTEMA DINAMIČNEGA VREDNOTENJA ZALOG

Microsoft Excel - projekcije20032004

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

D38

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC
1		Povpraševanje po letih:																											
2	Leto:	1	2	3	4	5																							
3	Konetejner:	4	5	6	7																								
4	Povpraševanje:	3400	3819	3350	4020	4690																							
5	Na mesec:	309	318	279	335	390																							
6																													
7	Proizvodnja 1:	425																											
8	Proizvodnja 2:	335																											
9																													
10	Proizvodnja:	425	425	425	425	0	425	425	0	425	425	0	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
11	Zaloga	425	850	1275	1391	1082	1198	1314	1005	1121	1237	928	954	980	1006	1023	1040	1057	1074	1091	1108	1125	1142	1159	1176	1193	875	931	987
12	Prodaja	0	0	0	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	279	279
13	Vredn. iz zaloga 1:	18528	33651	55576	66343	81012	93573	92973	47642	55405	59003	43072	47504	46764	46223	45351	47976	50754	48723	52437	51432	54240	53253	55993	54933	57746	41359	46119	47125
14		-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
15	Proizvodnja kontejner 1	425	425																										
16	Zaloga kontejner 1	425	850	850	541	232	0																						
17	Prodaja kontejner 1				309	309	232																						
18	Vrsta zaloga 1	1	1	1	2	2	2																						
19																													
20	Proizvodnja kontejner 2		425	425																									
21	Zaloga kontejner 2		425	850	850	773	454	155	0																				
22	Prodaja kontejner 2					77	309	309	155																				
23	Vrsta zaloga 2		1	1	1	2	2	2	2																				
24																													
25	Proizvodnja kontejner 3					425	425																						
26	Zaloga kontejner 3					425	850	850	696	387	78	0																	
27	Prodaja kontejner 3								154	309	309	78																	
28	Vrsta zaloga 3					1	1	1	2	2	2	2																	
29																													
30	Proizvodnja kontejner 4						425	425																					
31	Zaloga kontejner 4						425	850	850	619	310	1	0																
32	Prodaja kontejner 4									231	309	309	1																
33	Vrsta zaloga 4						1	1	1	2	2	2	2																
34																													
35	Proizvodnja kontejner 5									309	309																		
36	Zaloga kontejner 5									309	670	670	353	35	0														
37	Prodaja kontejner 5												317	318	35														
38	Vrsta zaloga 5									1	1	1	2	2	2														
39																													
40	Proizvodnja kontejner 6										335	335																	
41	Zaloga kontejner 6										335	670	670	387	69	0													
42	Prodaja kontejner 6													283	318	69													
43	Vrsta zaloga 6											1	1	1	2	2	2												
44																													
45	Proizvodnja kontejner 7											335	335																
46	Zaloga kontejner 7											335	670	670	421	103	0												
47	Prodaja kontejner 7														249	318	103												
48	Vrsta zaloga 7												1	1	1	2	2	2											
49																													

Ready

Sistem je narejen v jeziku VBA v okviru MS Excela. Vstopni podatki so stroški zalog v posamezni fazi, predvideno povpraševanje v posameznih obdobjih in podatki o velikosti in strukturi kontejnerja, ki potuje v ZDA. Sistem upošteva, da sta za pripravo želene količine vrvi potrebna dva meseca in da pot v ZDA traja en mesec.

Na podlagi vstopnih podatkov sistem sam časovno razporedi kontejnerje na časovnem traku in izračuna vrednosti zalog v posameznih trenutkih.

PRILOGA K: PROCES IZDELOVANJA PLEZALNIH VRVI

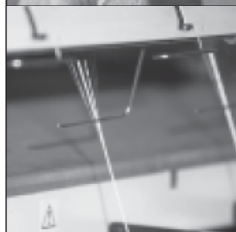
Ta dokument je pregled faz proizvodnega procesa plezalnih vrvi, kot jih je mogoče najti v Mammutovi publikaciji Rope, ki jo je mogoče dobiti na www.mammut.ch.



1. Nitke

Potek:

Vlakna v proces vstopajo v obliki nitk.



2. Vitje vlaken

Potek:

V prvi fazi se 2–6 filamentov navije skupaj, da nastane močnejša nit.



3. Izdelava kitk

Potek:

Od 4 do 6 vitij je spletenih (spiralno navitih) v kitko, kar daje vrvi elastičnost.



4. Kemična in termična obdelava kitk

Potek:

Dodatno elastičnost kitke dobijo po kemični termični obdelavi.



5. Kemična in termična obdelava kitk

Potek:

Stroj za pletenje vrv splete in ji doda plašč, ki ščiti jedro pred zunanjimi vplivi.

PRILOGA L: PODATKI, UPOŠTEVANI PRI IZDELAVI BILANC

PROJEKCIJE 2003/2004	Mesec												Leto					DRUGI PODAT	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
PODATKI																			
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																			
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																			
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	2408	508	908	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	11066	11567	13284	14992	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SALDO IZ NASLOVA DDV	2408	508	908	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	8550	11066	11567	13284	14992	
NEOPREDMETENA SREDSTVA																			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1333	1333	1333	1333	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	111	222	333	444	556	667	778	889	1000	1111	1222	1333	1333	2667	4000	5333	6667	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	3889	3778	3667	3556	3444	3333	3222	3111	3000	2889	2778	2667	2667	1333	0	2667	1333	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	4000	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800	0	0	800	0	
INFORMACIJSKI SISTEM + SPLETNA STRAN																			
NABAVNA VREDNOST	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	
AMORTIZACIJA	0	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1333	1333	1333	0	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	111	222	333	444	556	667	778	889	1000	1111	1222	1333	1333	2667	4000	4000	4000	
NEODPISANA VREDNOST	0	3889	3778	3667	3556	3444	3333	3222	3111	3000	2889	2778	2667	2667	1333	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
INFORMACIJSKI SISTEM + SPLETNA STRAN																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	4000	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1333	1333	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1333	2667	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2667	1333	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0,20 Stopnja DDV
NEPREMIČNINE																			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEPREMIČNINA																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV
OPREMA																			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	5000	5000	8500	10000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	1167	1667	1667	1662	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	97	194	292	389	486	583	681	778	875	972	1069	1167	1167	2833	4500	6162	7823	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	3403	3306	3208	3111	3014	2917	2819	2722	2625	2528	2431	2333	2333	2167	500	2338	2177	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	3500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3500	1500	0	3500	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	700	300	0	700	
PRENOSNI RAČUNALNIK																			
NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
AMORTIZACIJA	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	667	667	667	0	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	56	111	167	222	278	333	389	444	500	556	611	667	667	667	1333	2000	2000	2000	
NEODPISANA VREDNOST	0	1944	1889	1833	1778	1722	1667	1611	1556	1500	1444	1389	1333	1333	667	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
PRENOSNI RAČUNALNIK 2																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	667	667	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	667	1333	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1333	667	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0,20 Stopnja DDV
NAMIZNI RAČUNALNIK																			
NABAVNA VREDNOST	0	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	
AMORTIZACIJA	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	500	0	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	500	1000	1500	1500	1500	
NEODPISANA VREDNOST	0	1458	1417	1375	1333	1292	1250	1208	1167	1125	1083	1042	1000	1000	500	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	1500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
NAMIZNI RAČUNALNIK 2																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	1500	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	495	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	990	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1005	510	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	0,20 Stopnja DDV
NAMIZNI RAČUNALNIK 3																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	1500	1500	1500	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	1000	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	500	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	0,20 Stopnja DDV
NAMIZNI RAČUNALNIK 4																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	0,33 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0,20 Stopnja DDV
FINANCNE NALOŽBE																			
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	50000	50000	65000	118000	118000	133000	185000	165000	165000	227000	210000	239000	307000	
SKUPAJ ZMANJSANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	-50000	0	-15000	-53000	0	-1								

PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI		
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			
CARINA		3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9		3,9	3,9	3,9	3,9	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9		3,9	3,9	3,9	3,9			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			
FULLFILMENT - CC		9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8		9,8	9,8	9,8	9,8	0,20	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8		9,8	9,8	9,8	9,8			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			
FULFILMENT - PAKIRANJE		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6		1,6	1,6	1,6	1,6	0,20	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6		1,6	1,6	1,6	1,6			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			
PROMETNI DAVEK - FULFILMENT		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9		0,9	0,9	0,9	0,9	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9		0,9	0,9	0,9	0,9			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			
PROMETNI DAVEK - PROIZVOD		8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7		8,7	8,7	8,7	8,7	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7		8,7	8,7	8,7	8,7			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0			
NEPOSREDNO DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0			
Pondus - ZDA																					
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	124,8	124,8	124,8	124,8			
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1872	1980	2304	2640			
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	233603	247081	267512	329441			
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29316	31007	36081	41342			
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130713	138254	160877	184339			
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21757	23013	26778	30684			
SPREMENJIVI STROŠKI / ENOTC		58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	0,0	58,9	58,9	58,9	58,9			
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO		0,0	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	0,0	15,7	15,7	15,7	15,7			
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5			
MATERIAL - BASF		15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	0,16	Stopnja DDV	
CENA ENOTE MATERIALA		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5			
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV	
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ZUNANJE STORITVE		0,0	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	0,0	43,2	43,2	43,2	43,2			
VSTOPNI DDV V STORITVAH		9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1			
PLETENJE		40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	0,22	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
TRANSPORT		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	0,20	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
FULFILMENT - PAKIRANJE		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
FULFILMENT - KREDITNA KARTICA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,2	11,2	11,2	11,2	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,2	11,2	11,2	11,2			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
PROMETNI DAVEK - FULFILMENT		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,9	0,9	0,9			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
PROMETNI DAVEK - PROIZVOD		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
CARINA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5	4,5	4,5	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5	4,5	4,5			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
NEPOSREDNO DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																					
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	20000	20000	20000		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	4000	4000	4000		
RAZVOJ VRVI NA CEM		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							