

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ROK ZEVRNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

INOVIRATI ALI IMITIRATI: PRIMER
POSLOVNEGA NAČRTA ZA POZNEGA
POSNEMOVALCA

IZJAVA

Študent Rok Zevnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis: _____

Kazalo

1 UVOD	1
2 PODJETJA IN ČAS VSTOPA NA TRG	2
3 PREGLED DOSEDANJIH UGOTOVITEV IZ LITERATURE	4
4 PREDNOSTI PIONIRJEV.....	5
4.1 EKONOMSKI DEJAVNIKI	5
4.2 ABSOLUTNA PREDNOST PRVEGA.....	7
4.3 VEDENJSKI DEJAVNIKI	8
4.4 TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI	10
5 PREDNOSTI POSNEMOVALCEV	12
5.1 EKONOMSKI DEJAVNIKI	13
5.2 IZKORIŠČEVALNI DEJAVNIKI	14
5.3 TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI	17
5.4 VEDENJSKI DEJAVNIKI	19
6 SWOT ANALIZA ČASOVNIH STRATEGIJ VSTOPA	20
7 POSLOVNI NAČRT ZA POZNEGA POSNEMOVALCA	21
7.1 POVZETEK	21
7.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PROIZVODI IN STRATEGIJA VSTOPA.....	23
7.3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	25
7.4 NAČRT TRŽENJA	29
7.5 EKONOMIKA DELOVANJA	34
7.6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	38
7.7 NAČRT DIZAJNA IN RAZVOJA	38
7.8 ORGANIZACIJA PODJETJA, KADRI IN VODSTVENA SKUPINA	40
7.9 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	41
7.10 FINANČNI IZKAZI	43
8 SKLEP.....	44
LITERATURA	46
VIRI.....	48
SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	50
PRILOGE	

1 Uvod

Rana ura, zlata ura se glasi slovenski pregovor. Mar to pomeni, da podjetja, ki se na trgu pojavijo kot prva, dosegajo večje tržne deleže in s tem večjo donosnost? In kakšne možnosti ostanejo podjetjem, ki nimajo znanja ali sredstev, da se na trgu pojavljajo kot prva? Ali so obsojena na propad, življenje v senci prvega ali imajo možnosti za prevzem vodilnega proizvajalca?

Odločitev o tem, kdaj vstopiti na trg, spada med osnovne štiri odločitve, ki jih podjetja sprejemajo, ko se odločajo o vstopu na trg. Odločitev kdaj, kje, komu in kako uvesti proizvod na trg, namreč določa dolgoročno pozicijo proizvoda (Kotler, 1998, str. 344–346). Strateška odločitev o tem, kdaj vstopiti na trg, je kompromis med nevarnostjo prezgodnjega vstopa zaradi ne dovolj izpopolnjenega izdelka ali nerazvitega trga in izgubljeno priložnostjo zaradi premajhnega tržnega deleža ob prepoznem vstopu (Lilien, Yoon, 1990, str. 580). Podjetje, ki prvo ponudi proizvod na trgu, ima priložnost, da osvoji večji del trga, doseže prepoznavnost proizvoda ter si s tem zagotovi primerno donosnost, hkrati pa obstaja nevarnost, da ponudi trgu proizvod, ki ga trg še ne potrebuje, ali pa je proizvod premalo izpopolnjen. Večina podjetij, predvsem kapitalsko manj močnih, pa zaradi svojih lastnosti ne more prva ponuditi trgu novega proizvoda, ampak lahko na trg vstopi šele pozneje. Na trgu zaščitne opreme pred snežnimi plazovi že nekaj let ni bil predstavljen noben nov proizvod. Trg teh proizvodov je v zreli fazi, ker pa lahko zaradi njegove majhnosti govorimo o nišnem trgu, je na njem zelo malo ponudnikov, ki dosegajo razmeroma dobre poslovne rezultate. Večina teh ponudnikov je zaradi dolgoletne navzočnosti na trgu razvila stabilno klasično distribucijsko mrežo, ki je zelo toga in jo je kratkoročno težko spreminjati, s tem pa ponujajo priložnost za vstop novih podjetij v panogo.

To diplomsko delo je nastalo kot posledica enoletnega raziskovanja na Centru za študentsko podjetništvo in kreativnost (ŠPIK) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kjer smo v sodelovanju s Fakulteto za elektrotehniko in podjetjem Cosylab raziskovali možnost vstopa na zrel trg lavinske varnostne opreme. Pri tem smo skušali dobiti odgovor na vprašanje, ali bi bilo smiselno razviti novo blagovno znamko lavinske žolne in jo ponuditi trgu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh večjih sklopov. Cilj prvega sklopa, ki je teoretične narave, je sistematično zbrati prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih prinaša odločitev o tem, kdaj vstopiti na trg. Cilj drugega, empiričnega dela je ugotoviti možnosti za vstop novega podjetja na zrel oligopolen tehnološki trg lavinskih žoln. Metodologija, ki sem jo pri tem uporabil, je pregled, sinteza in interpretacija literature ter empirično preverjanje ugotovitev z metodologijo za izdelavo poslovnega načrta, kot se uporablja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Moja hipoteza je, da bo poslovni načrt pokazal, da lahko novo, neznano podjetje brez uveljavljene blagovne znamke s kvalitetnim proizvodom in inovativnim trženjskim pristopom uspešno vstopi na zrel trg.

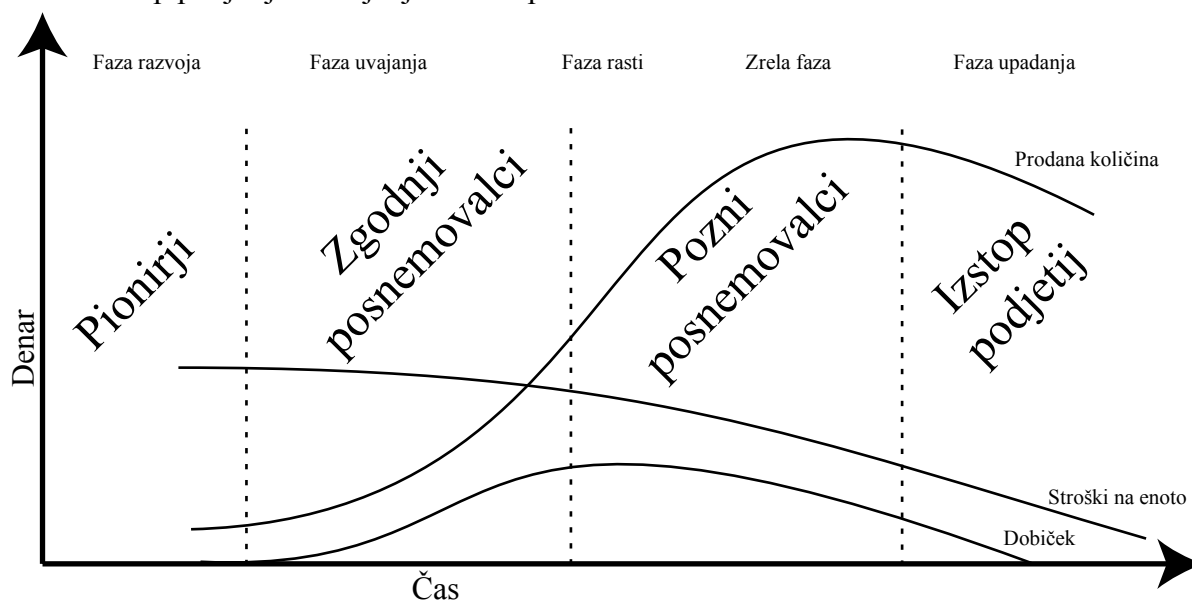
2 Podjetja in čas vstopa na trg

Namen poglavja je opredeliti posamezne vrste podjetij, glede na to, kdaj vstopijo na trg, in opredeliti, kaj sploh pomeni vstopiti na trg.

V literaturi obstajajo različne opredelitve posameznih vrst podjetij. Razlikujejo se predvsem v ohlapnosti opredelitve prvega na trgu. Tellis in Golder (2002, str. 23) opredeljujeta posamezne vrste podjetij zelo ozko, in sicer: (1) Podjetje, ki prvo ponudi določen proizvod na trgu, ne glede na to, ali je pri tem uspešno ali ne, se šteje za prvo na trgu oziroma za pionirja. Pionir je lahko samo eno podjetje, le v redkih primerih več podjetij hkrati, če neodvisno drug od drugega in brez informacij od konkurence ponudijo nov proizvod. (2) Drugi na trgu oz. zgodnji posnemovalci so podjetja, ki hitro reagirajo na dejanja prvega, večinoma s posnemanjem proizvoda. (3) Pozni na trgu ali pozni posnemovalci pa so podjetja, ki prav tako reagirajo na dejanja prvega ter vstopijo na trg, vendar šele po precej daljšem časovnem obdobju, kot to naredijo zgodnji posnemovalci.

Če bi vstop na trg gledali skozi življenjski cikel proizvoda, (1) so pionirji tista podjetja, ki začnejo življenjski cikel proizvoda, torej vstopijo na trg v fazi razvoja proizvoda. (2) Zgodnji posnemovalci so podjetja, ki vstopijo na trg v fazi uvajanja ali zgodnje rasti proizvoda, (3) pozni posnemovalci pa so podjetja, ki vstopijo na trg, ko je proizvod že v pozni fazi rasti ali pa celo v zreli fazi.

Slika 1: Vstop podjetij in življenjski cikel proizvoda

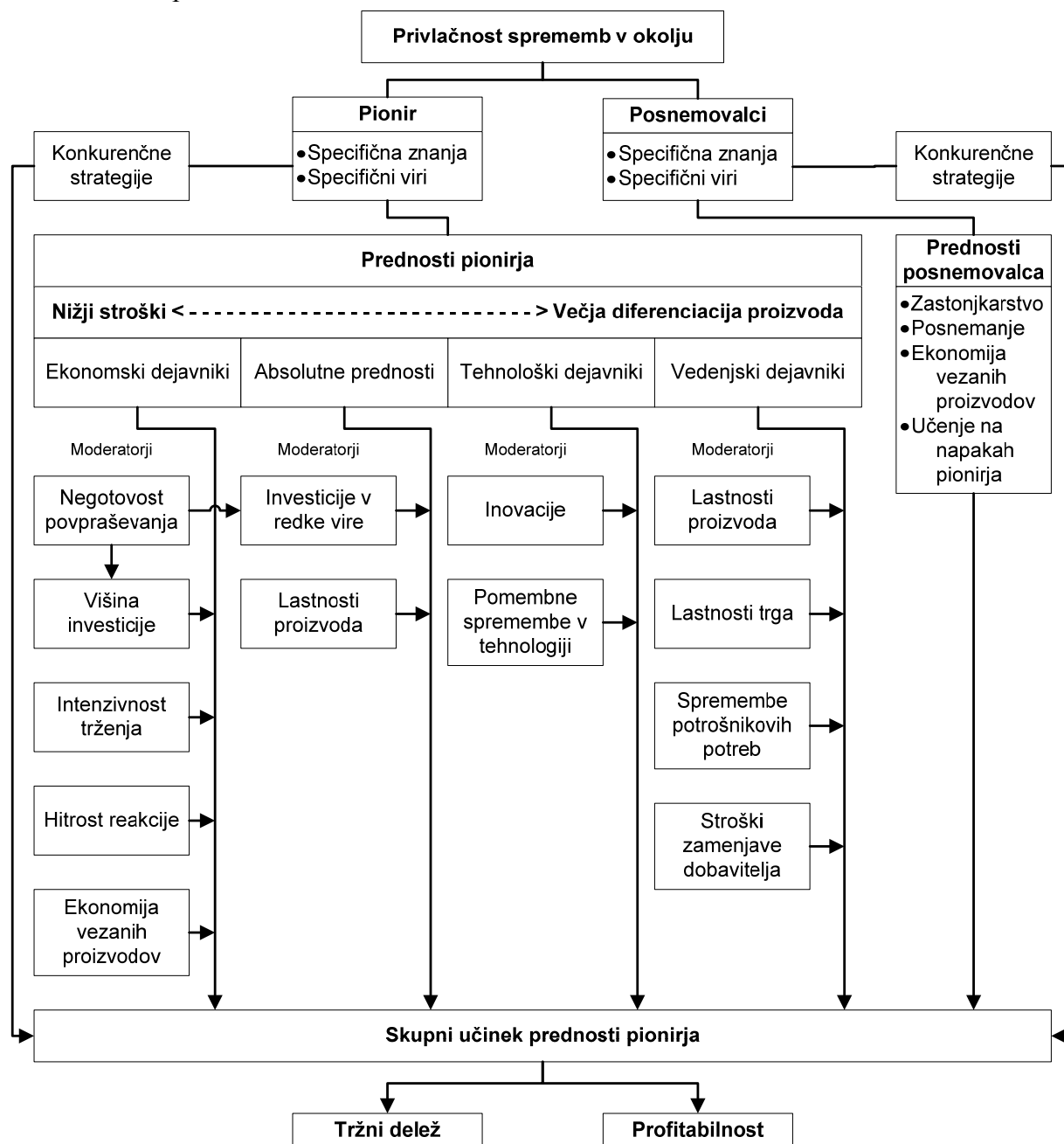


Vir: Drnovšek, Stritar, Vahčič, 2005, str. 58; Product Life Cycle, 2007; lasten prikaz.

Klasične opredelitve vstopa na trg opredelijo vstop na trg kot lasten razvoj novega proizvoda, ki ga nato ponudimo trgu. Toda taka ozka opredelitev ne zajame drugih načinov vstopa, ki pa so dandanes precej pogosti. Tako ne zajema vstopov na trg prek združitvev in pripojitev oziroma zgolj uvoza nove vrste proizvoda iz druge države. Najbolj razširjena opredelitev vstopa na trg je torej nov vir (ponudnik) zadovoljevanja uporabnikovih potreb, ne glede na to, ali to vključuje tudi samo proizvodnjo tega vira (Jensen, 2003, str. 99). Če hočemo ugotavljati prednosti in

slabosti za katero koli podjetje, ki se spusti na novo, neznano področje, je bolj smiselna uporaba širše opredelitve.

Slika 2: Konceptualni okvir



Vir: Kerin, Varadarjan, Peterson, 1992, str. 39.

Čas vstopa podjetja in njegova angažiranost namreč vplivata na prihodke od prodaje in stroške podjetja, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja (Sivakumar, 2002, str. 21). Kako in v kakšno smer vpliva čas vstopa na trg na višino prihodkov in stroškov, pa je odvisno od več dejavnikov. Zgoraj je prikazan konceptualni okvir vpliva časa vstopa na trg na uspešnost podjetja, povzet po Kerin, Varadarjan, Peterson (1992, str. 39). Spremembe v okolju (kot so dostopnost nove tehnologije in/ali spremembe potrošnikovih potreb) ponudijo podjetju možnost, da postane pionir. Privlačnost novega trga, ki je nastal zaradi spremembe v okolju, je potreben

pogoj za donosen vstop na trg. Ali bo podjetje to priložnost izkoristilo ali ne, je odvisno od več zunanjih in notranjih dejavnikov (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 40). Po vstopu pionirja pa se na trgu pojavijo priložnosti za posnemovalce, ki nimajo znanj, da bi postali pionirji. Za posnemovalce pa je ravno tako odvisno od zunanjih in notranjih dejavnikov, ali bodo postali uspešni igralci na trgu.

3 Pregled dosedanjih ugotovitev iz literature

Praktično vse zgodnje raziskave (Lambkin, 1988, Buzzell, Gale, 1987, Robinson, Fornell, 1985), ki so primerjale vpliv časa vstopa na trg z uspešnostjo podjetja, so za svoje analize uporabljale podatke, pridobljene iz baze PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Podatkovna baza PIMS je bila postavljena v sedemdesetih letih 20. stoletja za preučevanje uspešnosti različnih trženjskih strategij. Baza vsebuje podrobne finančne podatke in tržne deleže za skoraj štiri tisoč (leto 2006) podjetij (Profit Impact on Marketing Strategy, 27. 8. 2006). Ugotovitev vseh teh raziskav je bila, da (1) pionirji skoraj nikoli ne propadejo, (2) sicer izgubljajo tržni delež, vendar v povprečju še vedno obvladujejo prek 30 % trga, (3) več kot 70 % pionirjev je tudi vodilnih ponudnikov na trgu ter (4) pionirjem uspe obdržati svoje vodilno mesto tudi do 50 let. Žal pa veljavnost rezultatov spodkopavajo tri težave. (1) V bazi ni podatkov o pionirjih, ki so propadli, ampak samo tisti, ki so v tistem trenutku aktivni, kar pripelje do pristranskosti preživetja. (2) Podatki so bili zbrani na podlagi anket tedanjih menedžerjev, ki so svoja podjetja opisovali v lepši luči, torej da so pionirji, čeprav niso bili, kar privede do pristranskosti samoporočanja. (3) Raziskava opredeljuje trg zelo ozko, kar omogoča večje število pionirjev (če opredelimo trg dovolj ozko, je lahko vsako podjetje pionir) in spet privede do pristranskosti (Tellis, Golder, 2002, str. 41).

Poznejše raziskave so te težave odpravile z boljšo metodologijo zbiranja podatkov in primernejšimi opredelitvami ključnih terminov. Osnovno teorijo in konceptualni okvir, ki ga uporabljajo in nadgrajujejo vse modernejšie raziskave (tudi konceptualni okvir Kerin, Varadarajan, Peterson), sta postavila Lieberman in Montgomery (1988). Te raziskave so pokazale precej drugačne izsledke od raziskav, narejenih na osnovi baze PIMS. Nekaj najpomembnejših ugotovitev teh raziskav je, (1) da imajo pionirji dolgoročno nižje dobičke kot posnemovalci (Boulding, Christen, 2003, str. 385), (2) da se seznam vodilnih inovativnih razvojnih podjetij spreminja – posnemovalci lahko postanejo pionirji in obratno (Jensen, 2003, str. 112–113), (3) biti pionir ne pomeni tudi biti uspešnejše podjetje (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 48).

Rezultate, ki sovpadajo z zgornjimi ugotovitvami, sta dobila tudi Tellis in Golder (2002), ki sta izvedla eno najobsežnejših in podrobnih raziskav, povezanih s časom vstopa na trg. Tako sta na podlagi 66 različnih panog in podjetij v njih ugotovila, (1) da so pionirji popolnoma propadli v 64 % primerov, nekaj manj, vendar še vedno visokih 50 %, v visokotehnoloških dejavnostih, (2) povprečni tržni delež pionirjev znaša zgolj 6 %, (3) da je pionirjem uspelo ostati vodilna podjetja v panogi samo v 9 % primerov ter da je (4) povprečen čas med vstopom pionirja in trenutno vodilnim podjetjem v panogi sicer 19 let, vendar pa se čas, potreben za vstop novega vodilnega podjetja v panogo, v zadnjih letih drastično zmanjšuje. Za panoge, nastale po letu 1974, je bilo

potrebnih zgolj pet let, prav tako je v visokotehnoloških panogah preteklo zgolj sedem let do vstopa vodilnega podjetja v panogo. Glede na gibanja pa je pričakovati, da bodo pionirji v prihodnje svoj trg izgubljali še hitreje. Te ugotovitve veljajo predvsem za zahodne (ameriške) trge. V zadnjih letih pa se raziskovalci pospešeno ukvarjajo predvsem z vplivom kulturnih razlik na uspešnost pionirjev in posnemovalcev (Hoskisson et al., 2000, Zhou, Yim, Tse, 2005). Tako Zhou (2005, str. 16–17) ugotavlja, da dosegajo na kitajskem trgu pionirji nadpovprečne rezultate glede na druge raziskave, saj so kitajski uporabniki zaradi dolgoletne zaprtosti zelo nagnjeni k preizkušanju in nakupu novih inovativnih izdelkov.

Glede na vse dosedanje ugotovitve se zgolj na podlagi odločitve, kdaj vstopiti na trg, ne more preprosto določiti, ali bo podjetje uspešno ali ne. Vsaka strategija časa vstopa na trg prinaša določene priložnosti in nevarnosti, toda kaj bo pri določenem podjetju/panogi prevladalo, pa je odvisno od podjetja samega in vseh preostalih deležnikov.

4 Prednosti pionirjev

Namen tega poglavja je predstaviti priložnosti in njihove vplive, ki jih podjetje ima, če se odloči na trg vstopiti kot prvi. Ta odločitev pionirjem omogoča možnost boljše diferenciacije svojih proizvodov in tudi možnost nižjih stroškov v primerjavi s poznejšo potencialno konkurenco. Uresničitev teh možnosti pa izhaja iz štirih dejavnikov: (1) ekonomski dejavniki, (2) tehnološki dejavniki, (3) absolutne prednosti in (4) vedenjski dejavniki (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 41–42, Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 39).

Priložnost biti pionir se ponudi podjetjem, ki se strateško in tehnološko zavežejo, da se bodo trudili biti prvi, ki bodo trgu ponudili nove proizvode. Seveda pa samo zaveza ni dovolj, da si lahko pionir. Vodstvo mora biti bolj nagnjeno k tveganju, imeti mora jasno vizijo ter vlagati dovolj denarja v raziskave in razvoj novih proizvodov (Lieberman, Montgomery, 1998, str. 1113).

Priložnosti pionirjev pridejo do izraza zlasti na trgih s hitrim tehnološkim razvojem in kratko življenjsko dobo proizvoda (Hamel, 2000, str. 107). Večinoma priložnosti pionirjev izkoristijo predvsem manjša podjetja, ki imajo prilagodljivejše organizacijske sisteme in so okretnejša, s tem pa se lažje in hitreje odločijo za nove priložnosti. Vendar pa to velja zgolj za priložnosti, kjer ni potrebnih velikih vlaganj. Kajti samo velika podjetja imajo dovolj kapitala, človeškega znanja in preostalih virov, da lahko financirajo dolgotrajen in drag razvoj in so po navadi prva na trgu. Pionirstvo velikih podjetij je torej značilno za visokotehnološke proizvode (Sinha, Noble, 2005, str. 195).

4.1 Ekonomski dejavniki

Nižji stroški veljajo za eno najpomembnejših prednosti, ki jo imajo pionirji (Porter, 1998, str. 186). Glavni vir nižanja stroškov zagotavljata dva ekonomska dejavnika: (1) ekonomija obsega in izkušenj ter (2) nesimetrični stroški trženja.

4.1.1 Ekonomija obsega in izkušenj

O ekonomiji obsega in izkušenj govorimo, kadar v podjetju povprečni stroški na enoto proizvoda padajo z vsako proizvedeno dodatno enoto. Ta učinek v teoriji ponazarja krivulja učenja in izkušenj. Raziskave kažejo, da stroški na proizvod padajo za 5 do 30 odstotkov pri vsaki podvojitvi skupne proizvodnje (Learning Curve Calculator, 2006, Cottrel, Sick, 2002, str. 5). Vzroki za to so: (1) dvig produktivnosti dela zaradi izkušenj zaposlenih, (2) standardizacija, (3) specializacija, (4) izboljšanje metod dela in (5) boljša izraba sredstev (Experience Curve Effects, 2007). Podjetja, ki so dalj časa navzoča na trgu, imajo torej prednost pri zniževanju svojih stroškov.

Če pionirju uspe obdržati večinski tržni delež daljše obdobje, obstaja velika verjetnost, da bo zaradi večje proizvodnje in s tem večje ekonomije obsega in izkušenj imel najhitreje padajoče stroške, s tem pa bo vzdrževal konstantno stroškovno prednost pred posnemovalci. Če so pionirjevi proizvodi zaradi ekonomije obsega in izkušenj stroškovno že preveč optimizirani, lahko posnemovalcu celo onemogoči doseganje donosov in vstop na trg. Tako je bolje, da posnemovalec namesto neposrednega konkurenčnega boja s pionirjem svoje proizvode raje ponudi v kakšni tržni niši. Taka odločitev sicer posnemovalcem prinaša manjši tržni delež, vendar jim vsaj omogoča preživeti na trgu (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 47).

Večje učinke ekonomije obsega in izkušenj za pionirje dosegamo v kapitalsko intenzivnejših panogah, ker so potencialne možnosti optimizacije dela in s tem zniževanja stroškov precej večje kot v delovno intenzivnih panogah (Sinha, Noble, 2005, str. 195).

4.1.2 Asimetrični stroški trženja

Zaradi različnih izkušenj pri uporabi konkurenčnih proizvodov in različne dovzetnosti uporabnika do oglaševanja obstajajo med pionirji, zgodnjimi in poznimi posnemovalci precejšnje razlike v učinkovitosti oglaševanja. V času monopola pionirja so njegova oglasna sporočila slišana v oglasno nenasičenem okolju (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 43). Z vstopom vsakega nadaljnjega ponudnika pa množica različnih oglasnih sporočil, namenjenih istim uporabnikom, zmanjša učinkovitost posameznih oglasnih sporočil.

Tako razni avtorji ugotavljajo, da je delež stroškov trženja pri pionirjih nižji kot pri poznejših posnemovalcih. Odzivnost uporabnikov na oglaševanje pa pada tudi s premikanjem po življenjski fazi proizvoda proti fazi upadanja. Odzivnost na oglaševanje posnemovalca, ki vstopa na zrel trg, je lahko tudi do 66 % manjša kot pri vstopu pionirja (Szymanski, Troy, Bharadwaj, 1995, str. 31). Poznejši posnemovalci morajo torej oglaševati pogosteje in kreativneje, da privabijo potrošnike. Pionirji morajo usmeriti svoje trženje zgolj v grajenje imena blagovne znamke, poznejši posnemovalci pa morajo poleg tega s svojim trženjem spremeniti obstoječe nakupne navade in spodbuditi menjavo blagovnih znamk.

4.2 Absolutna prednost prvega

Za razliko od ekonomskih dejavnikov ponuja absolutna prednost prvega možnost pionirju, da doseže absolutno prednost v stroških ali absolutno boljšo pozicioniranost proizvoda, ki obstaja, dokler je pionir navzoč na trgu. Pionir lahko to doseže s pridobitvijo redkih sredstev, z ekskluzivnimi pogodbami z najboljšimi dobavitelji in kupci, s pogodbami, ki ponujajo najboljše pogoje poslovanja, ali z zasedbo najbolj dobičkonosnih segmentov trga (Kabuth, 2003, str. 16).

4.2.1 Asimetrični stroški pri pridobivanju proizvodnih faktorjev

Če ima pionir boljše (notranje) informacije o stanju trga kot njegovi posnemovalci, lahko pridobi določena sredstva po nižjih cenah kot posnemovalci, ki jih bodo pridobivali, ko bo trg že jasno kazal smer razvoja in bodo vsi imeli enake informacije. V ta sredstva lahko spadajo rezervacije zalog naravnih virov (redki naravni materiali – npr. nakup silicija pred razmahom računalništva) ali nakup najboljših lokacij za prodajo in proizvodnjo (Citypark, BTC). Pionir pa lahko pridobi tudi določene ključne zaposlene, dobavitelje, prodajne posrednike (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 44). V to kategorijo spadajo vsa sredstva, katerih ponudba je v primerjavi s poznejšim povpraševanjem absolutno omejena, tudi npr. zakup imen domen na internetu, kjer so danes že vse kombinacije do štiričrkovnih imen razprodane.

4.2.2 Prostorska absolutna prednost

Pionirji imajo prednost pri diferenciaciji proizvodov, ker se kot prvi lahko svobodno odločajo, kako bodo pozicionirali svoj proizvod. Tako jim omogoča, da zasedejo najzanimivejši (1) geografski prostor (lokacije), (2) zaznavni prostor (lastnosti proizvoda) ali pa (3) pozicionirajo svoj proizvod najbližje največjemu ali najdobičkonosnejšemu tržnemu segmentu.

Na večini trgov je dovolj prostora samo za omejeno število ponudnikov. Pionirji imajo tako možnost, da posnemovalcem omejijo in zmanjšajo dosegljivost prostorskih možnosti in s tem zmanjšajo zanimivost vstopa na ta trg. Na rastočih trgih pa imajo pionirji možnost, da prvi zasedejo nove tržne niše, še preden se te pokažejo dovolj dobičkonosne tudi za preostale tekmece (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 42). Vstop poznejših konkurentov je tako mogoč predvsem prek cenovne vojne. Posnemovalci imajo zato manj privlačen položaj in obstaja večja verjetnost, da bodo dosegli manjše tržne deleže (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 45).

Empirični dokazi kažejo, da je geografska absolutna prednost zelo redka. Najmočnejša in edina dokazana se je pokazala pri velikih živilskih trgovinah – hipermarketih. V gradbeništvu (pridobivanje surovin zaradi visokih stroškov prevoza čim bližje kupcev) in drugih panogah, kjer bi lahko pričakovali pozitivne učinke prostorske absolutne prednosti, pa ni bilo mogoče dokazati teh prednosti (Ghemawat, 1986, str. 56–57). Nekdanji predsednik uprave Mercatorja Janković je pred nekaj leti izjavil, da so najprivlačnejši prostori za postavljanje velikih trgovin že zasedeni, tako da je Ljubljana zanimiva za vstop novih trgovskih verig zgolj prek prevzemov že obstoječih trgovcev (Simončič, 2002). Zdaj sta v Ljubljano prišli dve novi trgovski verigi in čas

bo pokazal, ali je imel Janković prav ali pa je v Ljubljani še vedno dovolj zanimivega prostora za nove trgovce.

4.2.3 Zgodnji dobički

Dokler je pionir edini ponudnik na trgu, je po opredelitvi monopolist in s tem ima možnost črpanja dodatnih dohodkov zaradi monopolističnih cen. Vendar pa so monopolistične cene zgolj prehodni pojav, dokler posnemovalci ne ponudijo enake ali celo nižje cene. Pionir lahko za svoje proizvode izbere (1) strategijo posnemanja smetane, (2) penetracijske cene ali (3) premikanje po krivulji povpraševanja navzdol (Drnovšek, Stritar, Vahčič, 2005, str. 60–61).

S strategijo posnemanja smetane poberemo visoke začetne dobičke, hkrati pa tudi signaliziramo svojim potencialnim konkurentom, da je vstop na trg zanimiv. S penetracijskimi cenami pa merimo predvsem na dolgo navzočnost na trgu in njegovo obvladovanje, saj z nizkimi cenami odvrčamo vstop novih konkurentov. Penetracijske cene so najboljša ovira za vstop konkurentov, kadar so potrebne visoke začetne investicije za vstop na trg. Pionirjeva najboljša strategija v tem primeru je, da svojo ceno postavi med potencialno stroškovno ceno novih konkurentov in svojo lastno stroškovno ceno. Tako bo še vedno dosegal dobičke, hkrati pa bo vstop novih konkurentov otežen, saj bodo posnemovalci ob vstopu poslovali z ničelnim ali negativnim dobičkom. In če je pričakovati padajoče stroške na dolgo obdobje, vstop na trg za posnemovalce sploh ni zanimiv, saj bodo z ničelnim dobičkom poslovali na dolgi rok. Večja podjetja so v začetnih fazah tako celo pripravljena prodajati po dampinških cenah, samo da onemogočijo vstop drugih manjših konkurentov, dobičke pa bo podjetje začelo dosegati, ko bo trg postal masoven, stroškovna razlika med njimi in posnemovalci pa neulovljiva. Če obstaja možnost stalno padajočih stroškov, pa si lahko podjetje pridobi absolutno stroškovno prednost (Kabuth, 2003, str. 17).

Strategija posnemovalcev je v takem primeru samo hitra reakcija. Dlje ko čaka posnemovalec na vstop, večjo prednost si pionir pridobi. Vendar pa je empirično dokazano, da so zgodnji dobički precej redka prednost, ki jo uspe izkoristiti zelo redkim podjetjem (Makadok, 1998, str. 692).

4.3 Vedenjski dejavniki

Vedenjski dejavniki so dejavniki, ki vplivajo predvsem na uporabnikovo zaznavo lastnosti proizvoda. Tako pionirju omogočajo pretežno boljšo diferenciacijo proizvodov.

4.3.1 Mrežna ekonomija

Mrežne ekonomije nastanejo na trgih oziroma proizvodih, kjer je navzoč mrežni učinek. Mrežni učinek ali Metcalfov zakon govori o tem, da se vrednost posameznega proizvoda za uporabnika povečuje z rastjo števila vseh uporabnikov tega proizvoda (Network Effect, 2007).

Veliko spletnih strani izkorišča mrežne učinke. Tako spletna enciklopedija Wikipedia v celoti temelji na izkoriščanju pozitivnih mrežnih učinkov. Z večanjem števila urednikov (uporabnikov,

ki prispevajo informacije) se povečuje kakovost posameznih člankov. Zaradi dviga kakovosti jo začne več ljudi uporabljati kot vir informacij. Nekateri od teh uporabnikov pozneje postanejo tudi uredniki in krog je sklenjen. Spletno dražbeno mesto eBay ne bi bilo zanimivo za kupce, če njihove dražbe ne bi bile konkurenčne. Z rastjo števila kupcev se med njimi konkurenca veča, kar dviguje cene. Višje cene pritegnejo več prodajalcev, kar povečuje ponudbo in posledično znižuje cene ter spet pritegne več kupcev.

Nasprotno pa je uporabnost klasičnih spletnih storitev, ki ponujajo novice in druge informacije, odvisna predvsem od kakovosti podatkov, ne pa tudi količine uporabnikov. Prav zato, ker prve generacije spletnih iskalnikov niso izkoriščale mrežnih učinkov in je bila njihova uporabnost odvisna zgolj od kakovosti vrnjenih rezultatov, ni imel iskalnik Google nobenih težav pri prevladi nad Yahoojem. Google namreč pri prikazu zadetkov iskanja upošteva zadovoljstvo z dosežki drugih uporabnikov. Ko so uporabniki začeli bolj zaupati Googlovim rezultatom, zaradi mrežnega učinka ni imel več velikih težav pri zmagi v tekmi spletnih iskalnikov.

Mrežni učinek pa poleg pozitivnih učinkov za uporabnike prinaša tudi nevarnosti. Zaradi večje zaželenosti določenih proizvodov lahko ponudniki ponujajo te proizvode po višji ceni.

4.3.2 Stroški zamenjave dobavitelja in prisilna zvestoba uporabnikov

Mrežni učinek lahko privede tudi do prisilne zvestobe uporabnikov. Učinek prisilne zvestobe uporabnikov se pojavi, ko število uporabnikov in komplementarnih proizvodov preseže kritično maso in bi tako stroški zamenjave proizvodov izrazito presegali prednosti, pridobljene z zamenjavo (Čoh, 2005 str. 33).

Uporabnik naleti na stroške spremembe dobavitelja, kadar mora znova investirati v sredstva, specifična za posameznega dobavitelja (Farrell, Klemperer, 2004, str. 12). To velja zlasti za proizvode, ki zahtevajo relativno visoke investicije. Pozni posnemovalci morajo nameniti dodatna sredstva, da jim uspe privabiti uporabnike. Stroški spremembe dobavitelja lahko izvirajo iz treh virov. (1) Prvi so neposredni stroški in porabljen čas, ki jih ima uporabnik z zamenjavo dobavitelja. To so razni stroški in čas, potreben za izobraževanje (učenje zaposlenih, informiranje o novi telefonski številki), stroški zamenjave dopolnilne opreme (programska oprema pri menjavi računalnika) ter čas in stroški, nastali z iskanjem novega dobavitelja. (2) Druga kategorija stroškov nastane zaradi navajenosti uporabnika na določen proizvod (kljub možnosti hitrejšega tipkanja se uporabniki niso odločili za nakup Dvorak tipkovnic, ampak še vedno vsi tipkajo (tipkamo) na nerodnih QWERTY tipkovnicah). (3) Tretji način lahko vzpodbudijo sami dobavitelji, ki z raznimi ugodnostmi nagrajujejo zvestobo uporabnikov oziroma znižujejo njihove stroške. To je značilno za trge, kjer ne more priti do naravne prisilne zvestobe uporabnikov. Sem spadajo razne kartice ugodnosti: Mercator Pika, Lufthansa Miles&More.

Ikea v svojih ameriških in angleških trgovinah ponuja »nestandardne« evropske dimenzije postelj, s čimer uporabnika prisili, da tudi vso nadaljnjo posteljnino kupuje v Ikei. Trenutno najobsežnejše in najučinkoviteje pa uporablja učinek prisilne zvestobe uporabnikov podjetje

Microsoft. Večina njegovih proizvodov s konkurenčnimi proizvodi ni združljiva ali pa je združljiva zgolj v omejenem obsegu. Za tako močan učinek pa mora podjetje najprej doseči velik tržni delež (Vendor Lock-in, 2007).

4.3.3 Dominanten proizvod

Uspešni pionirji ali uspešni zgodnji posnemovalci imajo lahko velik vpliv na oblikovanje potrošnikov preferenc, še posebej na trgih dobrin široke potrošnje, kjer iskanje boljše znamke ne bi upravičilo stroškov, povezanih s tem. Ker uporabniki nimajo popolnih informacij o kakovosti posameznih proizvodov, se zavestno odločajo, da bodo raje ostali pri znamki, ki zadovoljivo izpolni njihova pričakovanja. Proizvodi, ki so predstavljeni na trgu med prvimi, požanjejo nesorazmerno veliko zanimanje uporabnikov. Carpenter in Nakamoto (1989, str. 295–297) ter Kerin, Varadarajan, Peterson (1992, str. 42) so pokazali, da uporabniki vrednotijo vse preostale posnemovalce z atributi, ki so jih osvojili ob pionirskem proizvodu. Tako postane pionir merilo, s katerim potrošniki vrednotijo vse preostale proizvode na trgu. V literaturi se tak proizvod imenuje dominanten proizvod (Utterback, Abernathy, 1975, str. 649). Dominanten proizvod je tisti, ki postane na trgu zaradi svojih lastnosti najbolj priljubljen. Po navadi je za dominanten proizvod potrebna kombinacija lastnosti prvih generacij proizvodov, navzočih na trgu. Zato si lahko podjetja, ki so zgodaj na trgu, zgradijo ugled, ki ga prek krovne blagovne znamke prenašajo tudi na preostale poznejše proizvode (Wernerfelt, 1987, str. 462). Pred pojavom dominantnega proizvoda si podjetja konkurirajo predvsem z inovativnimi pristopi pri lastnostih izdelka in drugačnem pozicioniranju. Po pojavu dominantnega proizvoda pa je konkurenčni boj poznejših posnemovalcev predvsem v nižji ceni v primerjavi z dominantnim proizvodom.

Vendar pa niso vsa podjetja, ki ob svojem vstopu ne ponudijo proizvoda, enakega dominantnemu, obsojena na propad. Raziskave so pokazale, da je izbira pravih lastnosti dominantnega proizvoda in nižja cena pomembna samo za preživetje podjetij, ki na trg vstopijo po pojavu dominantnega proizvoda. Podjetja, ki pa so bila na trgu navzoča že prej, pa lahko še naprej ponujajo svoj prvotni proizvod. Zamenjava prvotnega proizvoda za dominantnega pa pripomore pri zgodnjih posnemovalcih k večji možnosti preživetja in dvigu tržnega deleža (Tegarden, Hatfield, Echols, 1999, str. 508).

4.4 Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki omogočajo pionirju prednost zaradi nižjih stroškov proizvodnje in boljše diferenciacije proizvodov. Ta prednost nastane zaradi inovacij na področju proizvodnje, procesov in organizacijskih inovacij.

4.4.1 Inovacije proizvodov in procesov

Inovacija je izboljševanje proizvodov ali storitev z vpeljavo določenih novosti. Obstajata dva glavna načina inoviranja: (1) proizvajalčeve inovacije, ki so namenjene dvigu uspešnosti podjetja zaradi boljše produktivnosti, nižjih stroškov ali višje prodaje in (2) inovacije uporabnikov, kjer

podjetje za svoje lastne potrebe izboljša neki proizvod, proces, ker jim nobena rešitev, ki je trenutno na voljo, ne ustreza (Innovation, 2007).

Inovacije proizvodov in procesov, ki izboljšujejo lastnosti proizvoda, pripeljejo do boljše diferenciacije proizvoda in s tem do dviga uporabnikovih stroškov zamenjave (Porter, 1998, str. 187). Začetna diferenciacija proizvoda zaradi tehnološke nadvlade pa lahko ostane tudi potem, ko je tehnološka vrzel med ponudniki že zapolnjena in so dejanske tehnološke lastnosti med proizvodi izenačene. Zaradi kakovostnega proizvoda in boljših izkušenj v preteklosti uporabniki tudi po izgubi tehnoloških prednosti še vedno dojemajo pionirjev proizvod za kakovostnejšega. To je najznačilnejše za proizvode, kjer so stroški zamenjave proizvoda visoki, pogostost nakupa srednja in stroški zbiranja informacij relativno visoki (npr. zobne paste, pralni praški) (Kabuth, 2003, str. 18).

Lahko pa inovacije proizvodov in proces pripeljejo tudi do nižjih stroškov. Takrat so inovacije močno povezane z ekonomijo obsega in izkušenj, saj omogočajo nižanje stroškov prek krivulje učenja in izkušenj.

Podjetje lahko zato, da prepreči zastojkarstvo posnemovalcev, pridobi za svoje inovacije patentne pravice. Patent podjetju omogoči razkritje svojih inovacij (prodajo proizvoda) na trgu in omogoča, da druge ustanove nadaljujejo raziskave, onemogoča pa izrabo v poslovne namene drugim konkurentom (Patent, 2007). Patent lahko predstavlja precejšno oviro za vstop novih konkurentov (najznačilnejša je farmacevtska industrija). Čas ekskluzivnih pravic omogoča pionirju povrnitev stroškov razvoja v začasnem monopolu, stranski učinek pa je lahko tudi pridobitev stalne baze kupcev, ki lahko ostane zvesta tudi po preteku patenta (Cottrell, Sick 2002, str. 6).

Kjer patenti niso mogoči, lahko podjetje ob predstavitvi proizvoda določi lastnosti, ki jih mora ta imeti. Po navadi pri določeni lastnosti določi specifične podrobnosti, ki jih ta proizvod ohranja v svojem življenjskem ciklu (npr. oblika vtičnice za električno omrežje). Proizvod nekega podjetja tako postane »de facto« (uradno nepriznan) standard, kar pomeni, da je proizvod zaradi neke svoje lastnosti, rešitve postal med kupci tako razširjen, da so vsi preostali proizvodi, ki ne ponujajo vsaj identičnih lastnosti, podrejeni. Manj učinkovito je, če podjetju uspe določiti »de iure« (uradno priznan in z zakonom določen) standard, ki naj bi se ga vsi posnemovalci držali. Vendar če proizvod ne dosega dovolj velikega tržnega deleža, je tak standard zgolj teoretične veljave. Standardizacija proizvodov je posebej pomembna pri proizvodih, ki so podvrženi mrežnemu učinku.

Uspešni pionirji dosegajo višje zgodnje dobičke predvsem na začetku zaradi višine tržnega deleža, dolgoročno pa so njihovi dobički praviloma manjši od posnemovalcev. Posnemovalci lahko ob vstopu uporabijo novejša, učinkovitejša procese in tehnologije, ki so takrat na voljo, pionirji pa zaradi visokih začetnih investicij ostanejo pri originalnem načinu poslovanja. Boulding in Christen (2003, str. 386) tako predlagata, da naj pionirji pozorno spremljajo strategije in organiziranost poznih posnemovalcev pri nižanju svojih stroškov in temu ustrezno prilagajajo svoje poslovanje.

4.4.2 Organizacijske inovacije

Nove tehnologije pogosto zahtevajo tudi nove organizacijske pristope. Tako lahko pionirji na trgu oblikujejo nove organizacijske strukture, ki so učinkovitejše od obstoječih (Kabuth, 2003, str. 19). Inovacije na področju organizacijskih sistemov so lahko dober vir konkurenčnih prednosti. Investicije v človeški kapital lahko z dvigom produktivnosti znižajo stroške proizvodov ali pa izboljšajo diferenciacijo proizvodov zaradi kreativnejšega oglaševanja in razvoja. Organizacijske inovacije je mnogo težje posnemati kot inovacije proizvodov in procesov, saj so odvisne od veliko mehkejših dejavnikov (npr. odnosi med zaposlenimi, detajli v opremljenosti prostorov – lokacija čajne kuhinje), ki obstajajo znotraj organizacije. Tako lahko pionirjem prinesejo trajnejše in močnejše konkurenčne prednosti pred posnemovalci kot pa inovacije samih proizvodov ali procesov (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 44).

5 Prednosti posnemovalcev

Seveda ne more biti vsako podjetje pionir na trgu. Podjetja, ki nimajo lastnosti ali sredstev, potrebnih za pionirja, se odločijo, da bodo na trg vstopila s posnemanjem in/ali izboljševanjem pionirjevega proizvoda. Posnemanje pionirjev pa ni nujno obsojeno na neuspeh, saj predvsem novejša literatura (Tellis, Golder, 2002, str. 19) pravi, da lahko posnemovalci dosegajo celo večje tržne deleže in donose kot pionirji. Pionirjev uspeh namreč ogrožata predvsem (1) nevarnost previsokih stroškov oziroma prevelikih investicij v času uvajanja proizvoda in (2) nevarnost spremembe okolja in s tem potrošnikovih potreb. Vse to pa za posnemovalce pomeni priložnosti, ki jih lahko izkoristijo (Kabuth, 2003, str. 23).

Samo 23 % pionirjev, ki so vstopili na trg s popolnoma novimi, »revolucionarnimi« proizvodi, je preživel vsaj 12 let, pri proizvodih, ki so zgolj »evolucija«, nadgradnja že obstoječih tehnologij, pa se stopnja preživelosti dvigne na 61 %. To govori o tem, da imajo pionirji velike težave pri informiranju trga o revolucionarnih proizvodih. Preživelost zgodnjih posnemovalcev je v obeh kategorijah podobna (38-odstotna), kar nakazuje, da imajo zgodnji posnemovalci pri popolnoma novih proizvodih že ustvarjeno dovolj veliko povpraševanje, pri evolucionirajočih proizvodih pa visoka uspešnost pionirjev zmanjšuje uspešnost posnemovalcev (Sungwook et al., 2006, str. 16).

Po navadi se za poznejši vstop na trg odločajo večja podjetja (Mitchell, 1989, str. 208). Vzrok za to so togi sistemi, ki onemogočajo hitre spremembe in prilagajanje trgu. Nekatere velike multinacionalke pa so raje razvile uspešne strategije posnemanja pionirjev, ki jim omogočajo celo boljše rezultate, kot če bi bile same pionirji, in se tako namerno ne spuščajo v bitke za prvega na trgu.

Tako podjetje Microsoft dosega v veliko kategorijah programske opreme visoke, celo monopolne tržne deleže. Delež brskalnika Internet Explorer je 85-odstoten, delež operacijskih sistemov za namizne računalnike Windows 90-odstoten, pri pisarniških programih Office Suite pa kar 95-odstoten (Office Suite, 2007). Vendar pa Microsoft na nobenem od teh področij ni bil pionir. S strategijo treh E-jev (embrace, extend, extinguish), ki izkorišča učinke posnemanja in prisilne zvestobe uporabnikov, se mu je uspelo dokopati do tako visokega tržnega deleža.

Strategija je sestavljena iz treh faz (Embrace, Extend and Extinguish, 2007): (1) privzemi (embrace) – razvoj proizvoda, ki je popolnoma združljiv s konkurenčnimi proizvodi ali obstoječimi standardi, (2) razširi (extend) – dodaj in propagiraj lastnosti, ki niso podprte v konkurenčnih proizvodih ali standardih in s tem povzroči težave uporabnikom, ki ne uporabljajo tvojih proizvodov in želijo ostati nevtralni, (3) iztrebi (extinguish) – razširjene lastnosti zaradi velikega tržnega deleža postanejo »de facto« standard in s tem naredijo konkurente, ki teh lastnosti ne podpirajo, nepomembne.

Prednosti posnemovalcev izhajajo iz štirih dejavnikov: (1) ekonomski, (2) izkoriščevalski, (3) tehnološki in (4) vedenjski. Omogočajo pa nižje stroške ali boljšo diferenciacijo proizvoda.

5.1 Ekonomski dejavniki

Ekonomski dejavniki posnemovalcev vplivajo na nižje stroške z ekonomijo vezanih proizvodov in nezadostnimi investicijami pionirja.

5.1.1 Ekonomija vezanih proizvodov

O ekonomiji vezanih proizvodov govorimo, če podjetje ponuja dva ali več proizvodov in pri tem uporablja skupna sredstva oziroma vire v proizvodnji, trženju ali administraciji. S tem dosega nižje povprečne stroške na enoto v primerjavi s ponudniki, ki ponujajo en sam proizvod (Economies of Scope, 2007).

Ekonomija vezanih proizvodov je pomembna samo v podjetjih, ki se ukvarjajo z več kot eno dejavnostjo. Obseg, do katerega podjetja (pionirji in/ali posnemovalci) izkoristijo ekonomije vezanih proizvodov, je odvisen od portfelja proizvodov podjetja. Podjetje, ki ima portfelj proizvodov podoben ali povezan z novim, doseže večje učinke ekonomije vezanih proizvodov kot podjetje, ki ima portfelj proizvodov, ki niso povezani z novim. Katero podjetje (pionir ali posnemovalec) bo torej imelo večje koristi, je odvisno zgolj od podobnosti obstoječega portfelja proizvodov (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 44–47). Vendar pa je na večini trgov tako, da so potencialni posnemovalci navadno ravno velike multinacionalke, ki že imajo podobne proizvode in tako zlahka hitro dosežejo nižje stroške z ekonomijo vezanih proizvodov (Tellis, Golder, 2002, str. 42). To je verjetno eden najmočnejših vzvodov, ki ga imajo multinacionalke, da kljub poznemu prihodu na trg kot posnemovalci dosežejo uspeh.

5.1.2 Nezadostne investicije

Pionirji se morajo o investicijah, kot so recimo proizvodne kapacitete, pogosto odločati, ko so v precejšnji negotovosti glede bodočega povpraševanja. Pionirji zato niso pripravljeni ali pa niso zmožni investirati potrebnih sredstev, da bi lahko dosegali nižje stroške z ekonomijo obsega. Večja ko je negotovost, manjša je verjetnost, da bo pionir investiral dovolj, saj je pozneje izredno težko, če ne celo nemogoče, spreminjati velikopotezne investicije (Porter, 1998, str. 73). Če se pionir odloči za nezadostno oziroma nižjo investicijo, da bi zmanjšal tveganje, bodo njegove prednosti manjše oziroma neobstoječe (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 44).

Podjetja, ki vstopajo na trg pozneje, vstopijo v manj negotovo okolje in lažje ocenijo povpraševanje in potrebno velikost investicije ter tako izkoristijo ekonomijo obsega sebi v prid.

Tako Tellis in Golder (2002, str. 25) domnevata, da dolgotrajna prevlada na trgu izhaja prav iz dejstva, da so se podjetja odločila pravilno investirati v svoja sredstva. V svoji zgodovinski študiji omenjata cel kup pionirjev, ki se niso finančno dovolj obvezali proizvodu in so tako izgubili svoj položaj (npr. računalniki Apple).

5.2 Izkoriščevalni dejavniki

Izkoriščevalni dejavniki skušajo izkoristiti napake in izkušnje pionirjev pri utiranju poti novemu proizvodu. Tako izkoriščevalni dejavniki posnemovalcu omogočajo doseganje nižjih stroškov in boljše pozicioniranje proizvoda (Kabuth, 2003, str. 24).

5.2.1 Zastonjkarstvo

Pojem zastonjkarstvo opisuje dejanja posameznikov ali podjetij, ki svobodno izkoriščajo dostopno skupno ali javno dobrino na stroške drugih. V primerjavi z drugimi udeleženci porabijo ali pridobijo večji delež virov ali sredstev, kot jih glede na vložek preostali udeleženci (Free Rider Problem, 2007).

Pionirji imajo precej dodatnih stroškov, ki jih poznejši posnemovalci nimajo. To so stroški pridobivanja dovoljenj, preizkušanja koncepta, izobraževanja potencialnih kupcev, učenje dobaviteljev surovin in strojev, razvoj komplementarnih proizvodov, razvoj infrastrukture za izobraževanje ter poslovanje s posredniki in kupci, visoki stroški vstopnih faktorjev zaradi majhne ponudbe ali majhnih potreb (Porter, 1998, str. 189). Posnemovalci pa se vsem naštetim stroškom izognejo ali pa jih doletijo v bistveno manjšem obsegu kot pionirje.

Pozni posnemovalci lahko prek zastonjkarstva pridobijo kakovostne zaposlene. Pionirji morajo svoje ključne zaposlene izobraziti v novih delovnih nalogah, specifičnih za posamezen proizvod (prodaja, trženje, proizvodnja). Empiričnih dokazov, ki bi dokazovali uspešnost posnemovalcev zaradi učinkov zastonjkarstva, tudi tu ni. Še največje uspehe lahko podjetja dosegajo prav pri prevzemanju ključnih zaposlenih (Kabuth, 2003, str. 25).

5.2.2 Posnemanje

Posnemanje omogoča posnemovalcem pridobivanje enakih tehnologij in znanj, kot jih imajo pionirji, z znatno nižjimi stroški. Tehnologijo, procese in druga znanja, vključena v pionirjev proizvod, je mogoče z vzvratnim inženiringom, raziskovalnimi publikacijami in mobilnostjo delovne sile brez težav v kratkem času razkriti.

Pionirji se lahko pred posnemanjem zaščitijo s patenti, vendar je zgodovina pokazala, da so patenti učinkovita zaščita zgolj na redkih trgih, kot je na primer farmacija, kjer se odvijajo prave patentne vojne. V večini preostalih primerov pa patenti omogočajo le šibko zaščito. Patente je

mogoče zaobiti ali pa so zgolj prehodnega pomena, ker je razvoj novih generacij proizvodov počasen (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 47), oziroma za uporabnika patentirane lastnosti nimajo dodatne vrednosti. Tako starejše raziskave (Mansfield, Schwartz, Wagner, 1981, str. 217–223, Levin et al., 1987, str. 792) ugotavljajo, da večini posnemovalcev uspe narediti kopijo proizvoda med enim in tremi leti za vsega 60 % prvotne cene, ne glede na to, ali je proizvod patentiran ali ne. Glede na nove razmere in cvetočo kitajsko ekonomijo z velikim potencialom znanja se je čas, potreben za kopiranje proizvodov, verjetno še precej skrajšal. Žal empiričnih podatkov o tem še ni, smo pa s podjetjem Cosylab v času iskanja načinov razvoja lavinske žolne dobili ponudbo kitajskega partnerja, ki je bil pripravljen narediti popolno kopijo obstoječe lavinske žolne v štirih mesecih za vsega 110.000 evrov (zaposleni podjetja Cosylab so povedali, da lahko glede na njihove izkušnje to podjetje naredi kopijo praktično katerega koli elektronskega izdelka).

Kako učinkovita bo posnemovalčeva prednost pred pionirjem, je odvisno od obsega pionirjevih investicij in posnemovalčeve zmožnosti posnemanja. Če pionir intenzivno investira na področje z nizko stopnjo zaščite pred posnemanjem, imajo pozni posnemovalci večjo priložnost, da izkoristijo prednosti posnemanja. Poleg tega pa je zelo pomembno tudi trajanje življenjskega cikla proizvoda. Posnemovalci imajo večje možnosti posnemanja na trgih z dolgo življenjsko dobo proizvodov in s tem tudi daljše trajanje posameznih novih izkušenj kot na trgih, kjer se generacije proizvodov hitro menjavajo (Kabuth, 2003, str. 25).

Pozni posnemovalci, ki se odločijo posnemati že obstoječe proizvode na trgu, se morajo odločiti, katerega od že obstoječih proizvodov bodo posnemali. Raziskave (Carpenter, Nakamoto, 1990, str. 1277) so pokazale, da imajo pozni posnemovalci bistveno več možnosti za uspeh, če se ne pozicionirajo blizu pionirja, ampak raje posnemajo katerega od diferenciranih posnemovalcev.

5.2.3 Vztrajnost nekdanjih monopolistov

Vztrajnost nekdanjih monopolistov je pionirjevo neodzivanje na dogodke in spremembe v okolju ali grožnje konkurence. Vzroki, ki zavirajo sposobnost podjetja, da se odzove na spremembe okolja ali na grožnje konkurence, so: (1) podjetje se je dolgoročno zavezalo k uporabi določenih stalnih sredstev, (2) podjetje ni pripravljeno kanibalizirati svojih proizvodov ali pa (3) podjetje nima dovolj fleksibilne organizacije (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 48–49).

Razlog za dolgoročno zavezanost k uporabi stalnih sredstev so po navadi visoke investicije v ta sredstva. Take investicije pa so dvorezen meč. Pri nezadostnih investicijah ima podjetje sicer večji manevrski prostor za spremembo in izhod, vendar pa obstaja večja nevarnost, da bodo podjetje hitro ujeli in prehiteli konkurenti in tako to postane prednost posnemovalcev. Po drugi strani pa je visoka investicija in s tem predanost cilju ena od pionirjevih prednosti, ki onemogoča vstop novih konkurentov, vendar le, če so investirali v dolgoročno prava sredstva. Vztrajanje je sicer profitno usmerjena strategija podjetja, ki pa mu onemogoča potrebne spremembe, da bi ostalo vodilno podjetje na trgu. Tako se večina podjetij z zgrešenimi investicijami raje odloči za strategijo žetve teh kot pa za radikalnejšo spremembo (Tellis, Golder, 2002, str. 161).

Med podjetji, ki so se odločila opustiti svoje ključne investicije in spremeniti svojo strateško usmeritev, je tudi podjetje Microsoft, ki se je leta 1996 odločilo umakniti s trga ponudnikov internetnih storitev (proizvod MSN), v katerega je že investiralo nekaj milijard dolarjev, in se odločilo kot posnemovalec investirati v razvoj brezplačnega Internet Explorerja, ki je postal vodilni svetovni brskalnik (Tellis, Golder, 2002, str. 240).

Kanibalizacija je zmanjšanje prodaje, prihodkov ali tržnega deleža proizvoda zaradi uvedbe novega proizvoda istega proizvajalca (Cannibalization, 2007). Kanibalizacija se dogaja pri proizvodih, ki zadovoljujejo iste ali podobne potrebe potrošnikov (Sola ledeni čaj breskev, Sola ledeni čaj limona, Sola ledeni čaj brusnica ...). Nekdanji monopolisti so zaradi potencialne kanibalizacije in s tem zmanjševanja rent, ki jih prinaša obstoječi proizvod, manj naklonjeni uvajanju novih proizvodov kot njihovi posnemovalci (Chandy, Tellis, 2000, str. 477). Vendar pa literatura ugotavlja, da bi lahko prav nekdanji monopolisti zaradi poznavanja trga kljub kanibalizaciji dosegali boljše rezultate z uvajanjem novih proizvodov (Conner, 1988, str. 24, Chandy, Tellis, 2000, str. 477). V tem primeru Conner (1988, str. 24–25) ugotavlja, da je optimalna strategija neprestan razvoj novih proizvodov, vendar pa naj se z uvedbo na trg čaka, dokler konkurenca ne predstavi svojih novosti.

Tako podjetje IBM ni bilo pripravljeno kanibalizirati prodaje in razvoja svojih velikih kompleksnih računalniških sistemov na račun prodaje cenejših in preprostejših osebnih računalnikov, čeprav je imelo takrat največje možnosti za tak razvoj in uspešno prevlado na trgu, ampak je raje ostalo v takrat dobičkonosnejšem poslu, čeprav je pretila nevarnost prevlade osebnih računalnikov v prihodnosti.

Nefleksibilna organizacija pa vodi podjetja v odločitve (investicije), ki po ekonomski plati sploh niso več opravičljive (Kabuth, 2003, str. 26). Dejavniki, zaradi katerih podjetja težje prilagajajo svojo organizacijo trgu, so med drugim predvsem: (1) razvoj organizacijskih rutin in standardov, (2) notranja dinamika upravljanja in (3) razvoj čvrstih in trajnih medorganizacijskih vezi (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 47). Zaradi teh dejavnikov podjetja niso naklonjena sprejemanju odločitev, s katerimi bi koreniteje spremenila svojo organiziranost in tako obdržala prednost na trgu.

Izgradnja distribucijske mreže zahteva leta truda. Pogodbe s posredniki predstavljajo zaveze, ki gredo po navadi prek meja pogodbeno določenih obveznosti. Zato je pionirjevo spreminjanje ustaljenih distribucijskih poti izredno težko, še zlasti na kratek rok (Lasserre, Schütte, 1999, str. 152, 173). Zaradi tesnih medorganizacijskih vezi si švicarska urarska industrija ni upala reagirati na prihod poceni Timexovih ur, ki so bile dostopne po množičnih distribucijskih kanalih, ampak je še vedno vztrajala pri ekskluzivni prodaji v zlatarnah in tako izgubila prevlado na trgu (Porter, 1998, str. 533).

5.2.4 Učenje na napakah pionirja

Učenje na napakah pionirja omogoča posnemovalcem, da ne naredijo enakih napak kot pionirji. Pionir lahko napačno pozicionira svoj proizvod, izbere napačen dizajn ali lastnosti proizvoda.

Posnemovalci lahko seveda preprosto ugotovijo, da pionirjeva strategija ni bila optimalna in da bi lahko na drugačen način v proizvodnji, trženju ali logistiki proizvoda dosegli boljše rezultate (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992, str. 47). Pionirji teh podatkov nimajo na voljo; če posnemovalcem uspe identificirati te napake in če so jih sposobni odpraviti ali spremeniti, bodo s tem dosegli boljšo diferenciacijo svojega proizvoda in boljšo pozicioniranost.

Tako je Toyota pred vstopom na ameriški trg anketirala vse lastnike avtomobilov takrat vodilnega proizvajalca majhnih avtomobilov in te informacije uporabila pri razvoju svojega avtomobila (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 47).

5.3 Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki omogočajo posnemovalcem doseganje nižjih stroškov ali možnost boljše diferenciacije proizvoda z zmanjšanjem tehnološke negotovosti ali pomembnih sprememb v tehnologiji.

5.3.1 Tehnološka negotovost

Izkoriščanje tehnološke negotovosti posnemovalcev izhaja iz možnosti, da se pionirjeva prva generacija proizvodov ne izkaže za tehnološko primerno ali pa se v času razvoja pionirjevega proizvoda že pojavi nova tehnologija. Če pride do pojava nove tehnologije, pionirjeva investicija in znanje pa sta specifična za starejšo tehnologijo, ima tako pionir na trgu izdelek, ki je tehnološko nezanimiv. Tako pionir postane posnemovalec s slabim začetnim položajem, saj nosi poleg stroškov investicije v drugo tehnologijo tudi stroške amortizacije stare. Večja ko je oddaljenost pionirja od idealnega položaja proizvoda, večja je korist posnemovalcev, saj lahko z novo tehnologijo bolje ali pa ceneje zadovoljijo potrebe uporabnikov (Kabuth, 2003, str. 28).

Zgodnji vstop na tehnološko negotov trg je zaželen, kadar lahko podjetje vpliva na odpravo negotovosti. Podjetje lahko s popularizacijo svoje tehnologije postavi standarde, ki se jim morajo preostala podjetja, če hočejo uspeti, prilagoditi. Pri tem je pomembna velikost podjetja, saj so večja podjetja bolje pripravljena in imajo večjo možnost razporeditve svojega kapitala v različne potencialne tehnologije (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 47–48).

5.3.2 Pomembne spremembe v tehnologiji

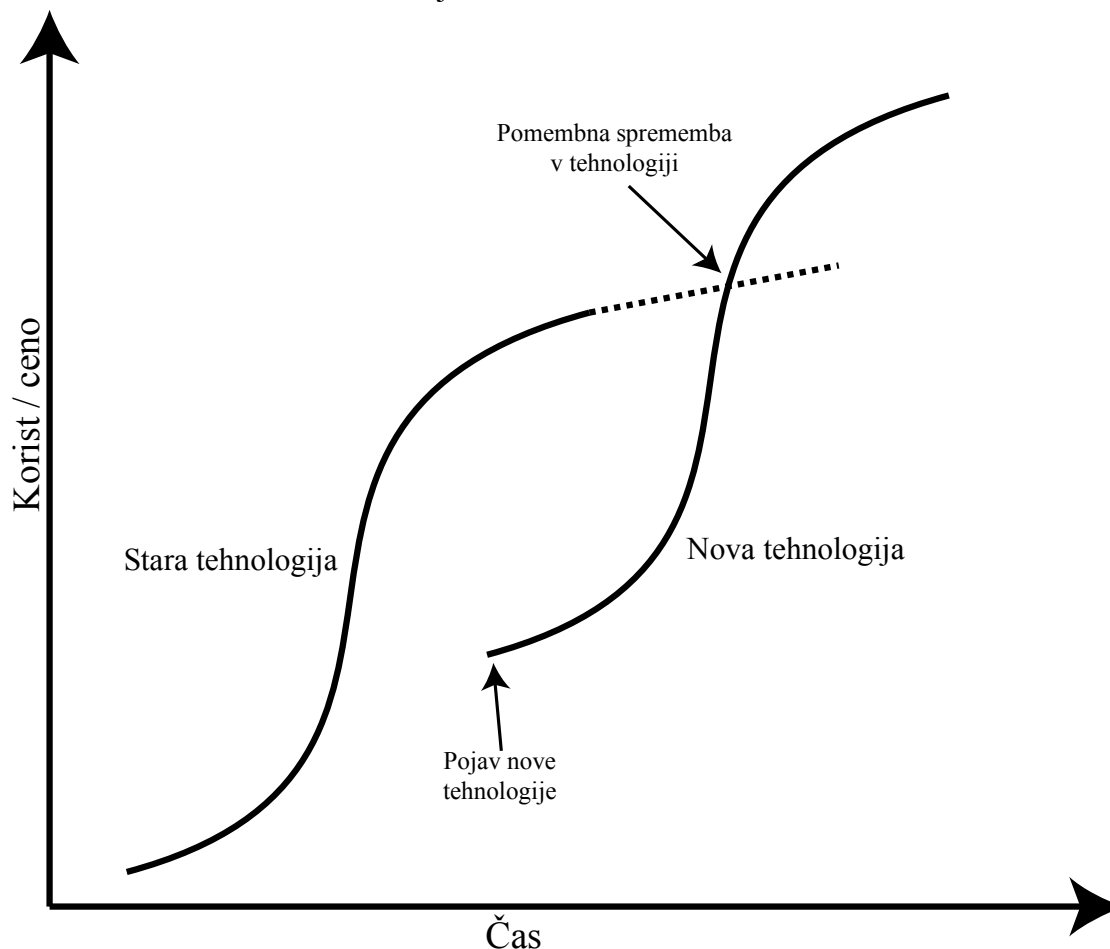
Do pomembne spremembe v tehnologiji pride, kadar neka alternativna tehnologija postane dominantna (npr. homeopatija postane primarni način zdravljenja). Pomembne spremembe v tehnologiji delujejo v korist posnemovalcev, ki se odločijo, da ne bodo sledili pionirju, ampak bodo iskali alternativne rešitve. Hitreje ko se pojavi alternativna tehnologija, večjo prednost lahko dosežejo posnemovalci.

Ko se pionir odloči za primerno specializirano investicijo, za nižanje stroškov na podlagi ekonomije obsega in učinka krivulje učenja, ima v obstoječi tehnologiji prednost pred preostalimi. Toda če pride do pomembne spremembe v tehnologiji, postane ta investicija

zastarela, učinek krivulje učenja pa neuporaben; s tem pionir izgubi svojo prednost pred posnemovalci (Porter, 1998, str. 190).

Ker pa se alternativne tehnologije po navadi pojavijo že v času, ko je obstoječa tehnologija še v vzponu, veliko nekdanjih monopolistov težje zazna nevarnost in se nanjo pripravi. Te težave so močno povezane z že omenjeno vztrajnostjo pionirjev (Lieberman, Montgomery, 1988, str. 48–49). Če se pomembne spremembe dogajajo zvezno, so predvidljive, imajo prednost pionirji, saj lahko še pravočasno prenesejo znanje in izkušnje na nove tehnologije in tako ostanejo na čelu krivulje učenja (Porter, 1998, str. 190).

Slika 3: Dinamika tehnoloških inovacij



Vir: Tellis, Golder, 2002, str. 134.

Tehnološki razvoj in spremembe v tehnologiji ponazarja krivulja v obliki črke S. Podjetja naj investirajo v tisto tehnologijo, ki jim prinaša večje izboljšave na vloženi kapital. To je še posebej pomembno pri vztrajanju pri investicijah v novo tehnologijo, ki na začetku sicer prinaša manj koristi kot obstoječe tehnologije, vendar pa napreduje hitreje. Po drugi strani pa je vprašljivo vztrajanje in investiranje v tehnologijo, ki je zastarela in se ne izboljšuje, čeprav je morda trenutno še vedno boljša od nove tehnologije (Tellis, Golder, 2002, str. 135).

Podjetja naj investirajo in uporabljajo stare tehnologije toliko časa, dokler jim prinašajo koristi, obenem pa naj bodo odprta in pripravljena za nove tehnologije, da jih posnemovalci ne bodo prehiteli. Primer tega je, kako je Mobitel v Sloveniji prvi in edini uvedel sicer zastarelo mobilno

telefonijo NMT in potem tudi prvi uvedel telefonijo GSM in sedaj tudi UMTS. Vprašanje pa je, kako se bo uspelo znati Telekomu Slovenije s klasično telefonijo v tekmi z alternativnimi ponudniki IP-telefonije in zdaj tudi z alternativnimi ponudniki infrastrukture.

5.4 Vedenjski dejavniki

Posnemovalci imajo možnost znižanja stroškov ali diferenciacije proizvoda na podlagi negotovega povpraševanja in izkoriščanja sprememb potrošnikovih potreb.

5.4.1 Negotovost povpraševanja

Kot je bilo že omenjeno, nosi pionir tveganja zaradi negotovega tehnološkega razvoja. Obstaja pa tudi tveganje pri povpraševanju glede razvoja tržišča. Negotovost povpraševanja obstaja zato, ker je izredno težko predvideti reakcije potrošnikov na pionirjev proizvod. Pionir je prvi, ki mora predvideti proizvodnje zmogljivosti, vsi preostali pa lahko svoje zmogljivosti ocenjujejo glede na že obstoječe reakcije in stanje na trgu.

Če trg ne doseže kritične velikosti v doglednem času, se lahko celo zgodi, da proizvod propade, še preden mu je uspelo dobiti posnemovalce. Tako je podjetje RCA prvo predstavilo trgu barvno televizijo, vendar pa so posnemovalci na podlagi odziva trga ugotovili, da trg še ni dovolj zrel za barvno televizijo, zato so vstopili na trg pozneje ter se tako izognili izgubam v začetnem obdobju (Porter, 1998, str. 190).

Če pionirjev proizvod za potrošnika ni optimalen in če so stroški repozicioniranja visoki, lahko posnemovalec izkoristi priložnost tako, da se pozicionira bližje potrošnikovi idealni točki, tako cenovno kot po zelenih lastnostih. Taka priložnost se lahko pojavi, če se potrošnikova idealna točka pokaže šele po množični vpeljavi proizvoda na trg (Tellis, Golder, 2002, str. 44).

Posnemovalci lahko torej pridobijo zgolj s tem, da počakajo s svojim vstopom, dokler se razmere na trgu ne razjasnijo.

5.4.2 Spremembe potrošnikovih potreb

Pionirji so ranljivi, če pride do sprememb potrošnikovih potreb. Povpraševanje po pionirjevih proizvodih upade in če podjetje na to ni bilo pripravljeno, se ustvari priložnost za poznejše posnemovalce. Tako so v sredini 20. stoletja prevzela trg brezalkoholnih pijač nova podjetja, ko so se potrošnikovi okusi menjali iz limoninih na okuse kole (Tellis, Golder, 2002, str. 45).

Potrošnik lahko zaradi spremembe potreb zaznava pionirjeve izdelke kot zastarele in s tem lahko podjetje izgubi ves pridobljen ugled. Zanimivo je, da imajo pionirji, ki ves svoj trud usmerijo v začetne faze razvoja proizvoda, navadno težave pri prilagajanju proizvoda poznejšim spremembam (Kabuth, 2003, str. 30). Večinoma pa potrošnikove spremembe niso tako temeljite in zato lahko pionirji vseeno obdržijo vodstvo z majhnimi spremembami proizvodov (Porter, 1998, str. 190).

6 SWOT analiza časovnih strategij vstopa

Po pregledu vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspeh odločitve, kdaj vstopiti na trg, je v nadaljevanju prikazana sinteza dejavnikov v obliki SWOT matrike za pionirje in posnemovalce.

Tabela 1: SWOT analiza pionirjev

Prednosti	Priložnosti
Edini ponudnik na trgu Oglaševanje v nenasičenem prostoru Cenejši nakup redkih virov Zasedba optimalnih segmentov trga Učinek ekonomije obsega in izkušenj Določiti standarde	Doseči velik tržni delež Pobratiti potrošnikove presežke Ekonomija vezanih proizvodov Večja pozornost kupcev Možnost prisilne zvestobe uporabnikov
Slabosti	Nevarnosti
Ni podatkov o stanju trga Negotovost povpraševanja Neprimeren proizvod Investiranje v napačno tehnologijo Strah pred kanibalizacijo lastnih proizvodov	Vstop kapitalsko močnejših konkurentov Dampinške cene konkurentov Prezgoden vstop Zastonjsko posnemanje Sprememba potrošnikovih potreb Neizobraženi uporabniki

Vir: Lasten prikaz.

Tabela 2: SWOT analiza posnemovalcev

Prednosti	Priložnosti
Možnost posnemanja najboljših praks Zastojkarstvo Ponuditi trgu zadnjo tehnologijo Učenje na napakah pionirja	Izobraženi uporabniki Ekonomija vezanih proizvodov Dobri podatki o stanju trga Znana velikost povpraševanja
Slabosti	Nevarnosti
Neprepoznaven proizvod Neizkušenost Slabo utečen poslovni proces Prenizki dobički Prepozen vstop	Prevelik učinek ekonomije obsega, zato nemogoč vstop Veliko konkurenčnih ponudnikov Zasičenost trga Visoki stroški zamenjave dobavitelja

Vir: Lasten prikaz.

Tako zgornji dve tabeli kot tudi večina aktualnih študij primerjav med pionirji in posnemovalci (Kabuth, 2003, Tellis, Golder, 2002) ugotavlja, da samo na podlagi odločitve, kdaj vstopiti na trg, ni mogoče predvideti uspeha. Podjetja sicer imajo določene prednosti, ki jim ponujajo priložnosti, da dosežajo dobre rezultate, vendar pa je v obeh primerih kar nekaj slabosti in nevarnosti, ki lahko onemogočijo podjetju uspeh ali celo preživetje na trgu.

7 Poslovni načrt za poznega posnemovalca

Poslovni načrt je plod enoletnega dela na Centru za študentsko podjetništvo, inovativnost in kreativnost (ŠPIK) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kjer smo v sodelovanju z Laboratorijem za sevanje in optiko Fakultete za elektrotehniko Univerze v Ljubljani ter podjetjem za razvoj kontrolnih sistemov jedrskih pospeševalnikov Cosylab iskali možnost vstopa na trg proizvajalcev lavinskih žoln. Lavinske žolne so elektronske radijske sprejemno-oddajne naprave v velikosti malo večjega mobilnega telefona in so namenjene samoreševanju žrtev snežnih plazov.

7.1 Povzetek

7.1.1 Kratek opis podjetja

Podjetje se bo ukvarjalo z razvojem in trženjem nove blagovne znamke lavinskih žoln Truyi¹. Sam razvoj proizvoda in njegovo izdelavo bodo prevzeli pogodbeni partnerji. Cilj podjetja je uveljaviti novo blagovno znamko na trgu zimske varovalne opreme za prosti čas in rekreacijo. Vizija podjetja pa je postati cenovno ugoden in kakovostno sprejemljiv ponudnik športne opreme s svojo lastno blagovno znamko. Podjetje bodo ustanovili (1) podjetje Cosylab, ki se ukvarja z razvojem krmilnih sistemov za jedrske pospeševalnike, in (2) fizične osebe iz Centra za študentsko podjetništvo, inovativnost in kreativnost. Kot zunanji pogodbeni sodelavec za tehnični razvoj pa bo sodeloval Laboratorij za sevanje in optiko Fakultete za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, ki v začetni fazi ne bo imel lastniških deležev v novem podjetju.

7.1.2 Priložnost in strategija

Zaradi snežnih plazov vsako leto umre okoli 200 ljudi, kar ta naravni pojav uvršča med najbolj smrtonosne (World Avalanche Fatalities by Year, 2006). Najbolj ogrožena skupina so turni smučarji in drugi obiskovalci zasneženega gorskega okolja. Najbolj razširjen in najzanesljivejši pripomoček za reševanje, ki je trenutno na voljo, so lavinske žolne. Trenutno je na svetu šest proizvajalcev lavinskih žoln, ki imajo zelo podobne cenovne in prodajne politike. Do večjih premikov na trgu v smislu lastnosti proizvodov že dalj časa ni prišlo. To ustvarja razmere, kjer lahko podjetje z novim tržnim pristopom doseže cenovne prihranke in posledično nižje končne cene s primerljivim proizvodom. V preteklosti so se na tem trgu že pojavljali novi proizvajalci, ki so prevzeli zelo velike tržne deleže na globalnem trgu (podjetje BackCountry Access z lavinsko žolno DTS Tracker).

¹ Delovno ime za blagovno znamko je bilo Eskimo, vendar pa je zaradi negativne konotacije v Kanadi in Grenlandiji (Eskimo, 15. 4. 2007) končno ime blagovne znamke spremenjeno v Truyi (snežni plaz v enem izmed eskimskih jezikov).

7.1.3 Ciljni trgi in projekcije

Proizvod bo tako že na začetku usmerjen na svetovne trge, predvsem na trge Evrope, ZDA in nekatere druge razvitejše države (Japonska, Avstralija). Po ocenah, ki jih je bilo mogoče dobiti, je trg lavinskih žoln velik med 50.000 in 120.000 prodanih novih lavinskih žoln letno (intervju s podjetjema BackCountry Access in Pieps). Ob predpostavki, da je povprečna končna cena 200 evrov (Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006), se velikost trga lavinskih žoln vrednostno giblje med 10 in 24 milijoni evrov. Število ljudi, ki se ukvarjajo z adrenalinskimi zimskimi aktivnostmi v naravi, je v precejšnjem porastu (Outdoor Recreation Participation & Spending Study, 2005, str. 17), kar potrjuje tudi povečevanje prodaje obstoječih ponudnikov na trgu. Spremembe v zakonodaji (obvezna uporaba lavinskih žoln v času gibanja po plazovno ogroženem območju v nekaterih evropskih državah) pa z večanjem penetracije lavinskih žoln še spodbujajo rast prodaje. Prodaja podjetja Ortovox, ki je eno največjih podjetij v panogi, je v sezoni 2002-2003 v ZDA zrasla za 200.000 evrov kar znaša 11% dvig prodaje (Ortovox Sales Up 11% in FY 2003, 2003). Glede na vse podatke je pričakovati rast uporabnikov tudi v prihodnosti.

7.1.4 Konkurenčne prednosti

Pri vstopu na trg bo podjetje izkoristilo predvsem precej skromno ponudbo, ki je trenutno na trgu, in oligopolno vzdrževanje (pre)visoke ravni maloprodajnih cen. Podjetje bo na trg vstopilo s strategijo vodilnih cen in primerljive kakovosti. Cenovna prednost bo oblikovana predvsem na podlagi izkoriščanja neposredne prodajne poti proizvajalec-kupec z uporabo prodaje proizvoda po internetu. Obstoječi ponudniki imajo dobro razvite in utečene tradicionalne tržne poti in se bodo zaradi vztrajnosti težko takoj prilagodili. Dodatne konkurenčne prednosti bo mogoče doseči z izboljšavami tehničnih lastnosti izdelka, ki so odvisne od inovativnosti in idej razvojnega oddelka. Z novimi tehnološkimi rešitvami bi bilo možno zmanjšati predvsem velikost proizvoda. Ker so trenutne žolne že precej na meji minimalne možne velikosti, na kratek rok ni možno pričakovati take izboljšave. Če bo dizajn nove žolne uporabnikom všečen, bo to, za določen segment uporabnikov, tudi rahla konkurenčna prednost.

7.1.5 Organizacija, vodstvo in zaposleni

Podjetje bodo ustanovili družabniki dveh različnih strok, ekonomske in tehnične. V fazi razvoja sta potrebna predvsem dva ključna človeka. Vodja poslovnega dela načrta Rok Zevnik bo skrbel za pravočasno izvedbo tržnega dela projekta in za pridobivanje informacij o željah kupcev. Na drugi strani bo za pravočasno izvedbo razvoja in za tehnično brežhibnost izdelka skrbel Damjan Golob iz podjetja Cosylab, ki ima večletne izkušnje pri razvoju novih izdelkov. V začetnih fazah projekta bo podjetje pri razvoju sodelovalo s Fakulteto za elektrotehniko. Vodja tržnega dela razvoja pa se bo ob pomoči vsaj dveh dodatnih tržnikov ukvarjal s postavitvijo tržne mreže podjetja. Če bo potreben dodaten kapital, ga bo z dokapitalizacijo priskrbelo podjetje Cosylab, pri še večjih kapitalskih zahtevah pa bo potrebno iskati zunanje investitorje.

7.1.6 Ekonomika in donosnost

Projekt je finančno zahteven predvsem v prvih dveh letih delovanja podjetja. V tem obdobju ni skoraj nobenih prihodkov, precej denarja pa je namenjenega za razvoj prototipa izdelka, pridobivanje standardov za izdelavo izdelka, izdelave končnega dizajna izdelka in postavitve prodajnih poti. Celotni stroški razvoja izdelka so ocenjeni na okoli 130.000 evrov. Dodatne pritiske na finance podjetja predstavlja tudi proizvodnja prve serije lavinskih žoln. Ker je začetna načrtovana prodaja razmeroma majhna, minimalna velikost serije pa je 10.000 kosov, bo imelo podjetje v začetku veliko svojih sredstev vezanih v zalogi proizvodov. Začetna investicija v podjetje bo tako 500.000 evrov. Ob predpostavki zelo konkurenčnih cen bo proizvod dosegal 50 evrov prispevka za kritje na prodano enoto, kar pomeni, da bo prag rentabilnosti dosežen pri prodani količini 4.000 enot, kar pomeni okoli 4 % tržnega deleža. To bo doseženo v tretjem letu, za minimalno donosnost 10 % pa bo podjetje v nadaljnjih letih moralo dosegati 10-odstotni tržni delež oziroma 10.000 prodanih enot na leto.

7.2 Panoga dejavnosti, proizvodi in strategija vstopa

7.2.1 Panoga dejavnosti

Trg lavinskih žoln je nišen trg. Večina ljudi tega proizvoda sploh ne pozna in ga nikoli v življenju ne potrebuje. Za tiste, ki ga potrebujejo, pa je ključnega pomena za varovanje njihovega življenja. Zato so kupci razmeroma dobro obveščeni o uporabi in tehničnih lastnostih. Uporabnike združujejo specifične adrenalinske aktivnosti, ki hkrati pomenijo življenjski slog. Zato so zelo dobro povezani, tako da informacije med njimi krožijo zelo hitro. Zaradi trenda spreminjanja življenjskega sloga in večanja priljubljenosti adrenalinskih športov se število potencialnih uporabnikov hitro povečuje. Samo v ZDA se je leta 2004 43,1 milijona ljudi redno ukvarjalo s športi v naravi, kar je kar 20 % več kot leta 1998 (Outdoor Recreation Participation & Spending Study, 2005, str. 16), število aktivnih telemark smučarjev pa se je od leta 1998 povečalo za 200 %. Na splošno velja, da priljubljenost športov, pri katerih je potrebno veliko predanosti, vztrajno raste (Outdoor Recreation Participation & Spending Study, 2005, str. 19), preostali športi v naravi pa v zadnjih letih stagnirajo. V Evropi je podobno, vendar ne obstaja institucija, ki bi sistematično spremljala dogodke na tem trgu. Na podlagi empiričnih opazovanj in splošnih gibanj v trgovinah s sorodno opremo je trg v močnem porastu. V prihodnjih letih je pričakovati močan porast penetracije lavinskih žoln. Razlog so spremembe v zakonodajah razvitih držav, ki nalagajo obvezno uporabo lavinskih žoln, kadar se giblamo po plazovno ogroženem območju (prva je v Evropi to uvedla Italija).

Na ponudbeni strani je položaj razmeroma stabilen. Pet proizvajalcev obvladuje celotno ponudbo, med katerimi imata dva tehnološko precej zastarele proizvode in razmeroma zanemarljive tržne deleže. V panogi že od razvoja digitalnih lavinskih žoln (1997) ni bilo pomembnejših tehnoloških sprememb, novi izdelki pa so namenjeni bolj pobiranju potrošniškega presežka zgornjega segmenta kupcev in ne prinašajo bistvenih tehnoloških ali uporabnih inovacij.

Če ne bo prišlo do bistvenih sprememb v kupni moči na ciljnih trgih, obstaja velika verjetnost, da se bo število potencialnih uporabnikov v prihodnjih letih še naprej relativno hitro povečevalo – tako na račun rasti celotnega trga kot na račun večje penetracije na trgu.

7.2.2 Proizvodi

Diferenciacija med proizvodi je na tem trgu razmeroma majhna. Za to ima največji vpliv visoka standardizacija proizvodov in s tem zahteva po medsebojni kompatibilnosti ter tehnološko precej izpopolnjen izdelek. Glavni vir diferenciacije trenutno navzočih izdelkov je uveljavljenost blagovne znamke. Vendar pa je uspelo novim podjetjem z inovativnim proizvodom v preteklosti zelo hitro pridobiti pomembne tržne deleže.

Osnovni cilj podjetja je razviti lavinsko žolno, ki je po svojih lastnostih primerljiva s trenutno najbolj prodajanimi modeli na trgu: BackCountry Access DTS Tracker, Mammut Barryvox Opto 3000, Ortovox M2 in Pieps DSP (Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006). Več informacij o samem končnem proizvodu je v načrtu trženja, dizajn proizvoda pa se nahaja v prilogi D. Na začetku bo podjetje trgu ponudilo en sam model. Pozneje bodo mogoče še variacije istega proizvoda v smislu programskega dodajanja in odzemanja funkcij na isti tehnološki platformi, kot to npr. počnejo proizvajalci dragih računalniških sistemov. Zaradi majhnih proizvodnih serij namreč ni smiselno razvijati različnih tehnoloških platform. Ena takih možnosti je zelo trendovska žolna, namenjena uporabnikom, ki so jim najpomembnejši videz in dodatne življenjsko nepomembne funkcije, ki jih ponuja tudi konkurenca, kot so višinomer, kompas, merilec srčnega utripa.

Poleg lavinske žolne bo podjetje pozneje na trgu ponudilo še povezane komplementarne izdelke, to so lavinske lopate in lavinske sonde, saj so raziskave pokazale, da se lavinske žolne po navadi kupujejo v kompletu s temi izdelki. Ker podjetje v začetku ni dovolj kapitalsko in logistično močno tudi za lasten razvoj povezanih komplementarnih izdelkov, bodo to izdelki drugih proizvajalcev in se bodo prodajali zgolj pod lastno blagovno znamko, pozneje pa je seveda mogoč lasten razvoj v skladu z vizijo podjetja. Vzpostavitev tržnih poti bo omogočala širitev blagovne znamke tudi na malo bolj oddaljene komplementarne proizvode z visokimi dodanimi vrednostmi, kot so npr. izdelava turnih smuči, lastna kolekcija gorniških oblačil ipd. Globalno uspešna blagovna znamka bi lahko z ekonomijo vezanih proizvodov medsebojno povezala zdaj zelo razdrobljeno prodajo gorniške opreme.

7.2.3 Strategija vstopa in rasti

Podjetje bo na trg vstopilo skozi dva prodajna kanala. (1) Prvi in najpomembnejši pristop je z neposredno spletno prodajo. Tu bo podjetje oblikovalo blagovno znamko Truyi, ki se bo do vstopa na trg držala v tajnosti. Njena posebnost bo razmeroma zelo ugodna cena glede na preostale proizvajalce, predvsem zaradi prodaje po alternativni tržni poti. Začetek prodaje neposredno po internetu bo spremljala obsežna promocijska akcija v revijah in na spletnih straneh, kjer se zadržuje veliko potencialnih strank, predvsem na raznih forumih. Akcija se bo začela oktobra, tik pred začetkom sezone, takrat ko sta tudi zanimanje in prodaja po klasičnih poteh

največja. Takrat bo podjetje poslalo vsem največjim revijam primerke proizvoda za testiranje in če bodo ocene pozitivne, lahko zmanjšamo nevarnost strahu uporabnikov pred novo, neznano blagovno znamko.

(2) Drugi pristop pa je prodaja prek klasične distribucijske mreže. Na sejnih in s samostojnim iskanjem primernih distributerjev se bo postavil distribucijski sistem, ki je v navadi za vsa obstoječa konkurenčna podjetja na trgu. Ker tu podjetje ne bo dosegalo velikih konkurenčnih prednosti, bo tudi donosnost bistveno manjša. Ta prodajni kanal bo namenjen predvsem hitrejšemu obračanju zalog in izkoriščanju ekonomije obsega in izkušenj. Ker se bo tu podjetje neposredno srečevalo s konkurenčno ponudbo, je treba najti strateškega partnerja, ki bo pripravljen te proizvode prodajati pod lastno blagovno znamko. Tu pridejo v poštev vsi ponudniki zimske športne opreme, ki v svojem programu še nimajo lastnih lavinskih žoln, kot so Intersport, Salomon, Rossignol, Black Diamond ... Podoben vstop na trg je izbralo tudi podjetje Mammuth, ki prodaja žolne podjetja Barryvox, ali proizvajalec snežnih desk Burton, ki pod svojo blagovno znamko prodaja Barryvoxove lavinske žolne. Za izgradnjo tega kanala bo treba začeti aktivnosti že veliko prej, takoj ko bo obstajal fizični prototip. Pri tem kanalu bi lahko prišlo do »pozitivne kanibalizacije«, ko bi izdelek pod našo lastno blagovno znamko zaradi nižje cene in percepcije kupcev o medsebojno enakem proizvodu začel izpodrivati posrednikove žolne. S tem bo podjetje prodajalo proizvode, ki bodo imeli večjo maržo, kar bo povečevalo donos.

Če bo razvijalcem uspelo razviti dober proizvod, s katerim bodo uporabniki zadovoljni, lahko podjetje pričakuje precejšnjo rast in potencialno velik tržni delež na svetovnem trgu. Menim, da je mogoče doseči 10- do 20-odstotni tržni delež v ključnem segmentu v obdobju treh do petih let, kar je tudi minimalni tržni delež, pri katerem bo podjetje prinašalo zadovoljive donose za lastnike. Dodatno rast prihodkov bo podjetje zagotavljalo z uvajanjem novih modelov, osvajanjem novih trgov in razvojem ter prodajo sorodnih proizvodov. Če se bo nova tržna pot izkazala za učinkovito, jo bo podjetje uporabilo tudi za druge tehnične proizvode, ki imajo podobno bazo kupcev.

7.3 Tržna raziskava in analiza

7.3.1 Segmentacija uporabnikov

Glede na tržno raziskavo, opravljeno v ZDA (2005) in Evropi (2006), so potencialni uporabniki v glavnem moški, večinoma stari med 23 in 35 let, vendar so navzoči tudi mlajši in starejši. Porazdelitev se vidi v analizi ankete, ki je v prilogi F. Skupno jim je, da pogosto obiskujejo naravno okolje, ki ga v zimskem času ogrožajo snežni plazovi. Te nevarnosti se dobro zavedajo in se vedejo razmeroma previdno, vendar kljub temu obiskujejo izpostavljena območja, večinoma zaradi želje po adrenalinski sprostitvi, ki jo omogoča glavni krivec za snežne plazove – sneg. Ker se zavedajo nevarnosti, so se pripravljene tudi ustrezno zaščititi in najboljšo zaščito trenutno ponuja lavinska žolna; poleg tega imajo še druge dopolnilne kose opreme, kot sta lavinska lopata in lavinska sonda. Odjemalci se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: (1) smučanje in deskanje zunaj označenih prog, (2) turno smučanje in deskanje, (3) zimsko

pohodništvo, (4) zimski alpinizem, (5) vožnja z motornimi sanmi, (6) krpljanje, (7) reševalci, (8) vojska in policija.

Segmentacija trga je najlepše vidna na obstoječi ponudbi žoln. Žolne so razvrščene v treh različnih skupinah. Prva skupina so žolne, ki temeljijo na analogni tehnologiji; na trgu so navzoče že dolgo časa in so posledično tudi cenovno najugodnejše. Te žolne so namenjene predvsem dvema segmentoma kupcev. Prvi so profesionalni uporabniki, ki lahko izkoristijo prednosti analogne tehnologije: (1) večji domet in (2) hitrejša iskanja z analogno žolno. Druga skupina kupcev v tem segmentu pa so uporabniki, ki jim je pri nakupu žolne najpomembnejša cena. Ti so se zato, da bi privarčevali nekaj denarja, pripravljani učiti zahtevnejše uporabe žoln.

Glede na ugotovitve tržne raziskave je največ prodanih izdelkov v kategoriji preprostih digitalnih oziroma digitalno-analognih žoln, ki omogočajo hitro in preprosto iskanje, nimajo pa nobenih dodatnih funkcij. Te žolne so namenjene najštevilčnejšemu segmentu kupcev, ki potrebujejo žolno zaradi njene funkcionalnosti – reševanja izpod snežnega plazua. Njihova glavna lastnost je preprosta uporaba. Ti uporabniki za zimskošportne aktivnosti namenijo približno eno tretjino do eno polovico svojega letnega razpoložljivega dohodka namenjenega prostemu času.

V najvišjem in tehnološko najzahtevnejšem segmentu lahko najdemo tri različne skupine uporabnikov, ki pa so razmeroma majhne. Prva so profesionalni uporabniki, ki se poleg lastnega znanja zanašajo še na opremo. Primer njihove uporabe so situacije z več pokopanimi, kjer moderna tehnologija občutno pospeši iskanje zasutih. Naslednja skupina so uporabniki, ki imajo veliko denarja, so nagnjeni k tehnološki dovršenosti in dodatnim funkcijam ter vedno kupujejo najdražje izdelke in jim nakup žolne predstavlja zgolj neznamenit delež v njihovem razpoložljivem dohodku. Ostane pa seveda še zadnja skupina, v kateri so uporabniki, ki imajo dovolj denarja in so za svojo varnost pripravljani plačati zelo veliko. Tako kupijo najboljši izdelek na trgu, saj verjamejo, da jim omogoča najboljšo zaščito.

Tabela 3: Identificirani segmenti na trgu lavinskih žoln

PONUDBA NA TRGU	SEGMENT
Klasične analogne žolne	Profesionalni uporabniki z dolgoletnimi izkušnjami
	Uporabniki, ki jim je najpomembnejša nizka cena
Preproste digitalne žolne in digitalno-analogne žolne	Uporabniki, ki jih je najpomembnejša preprosta in zanesljiva uporaba
Napredne digitalne žolne	Profesionalni uporabniki
	Uporabniki, ki so nagnjeni k tehnološki popolnosti in dodatnim funkcijam
	Uporabniki, ki so za lastno varnost pripravljani plačati zelo veliko

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; Outdoor Recreation Participation & Spending Study, 2005.

7.3.2 Obseg trga in trendi

Globalni trg lavinskih žoln je po ocenah, ki jih je bilo mogoče dobiti, med 50.000 in 120.000 prodanih žoln letno (Intervju s podjetjema Pieps in Ortovox, 2006). Ob predpostavki, pridobljeni iz lastne analize trga, da je povprečna končna cena lavinske žolne 200 evrov, se velikost trga lavinskih žoln tako giblje med 10 in 24 milijoni evrov letno. Analiza finančnih izkazov posameznih podjetij in njihovih tržnih deležev ravno tako pokaže velikost trga nekje med 13 in 21 milijoni evrov letno¹. Za primerjavo je velikost trga osebne varnostne opreme za gradbene delavce (zaščitne čelade, rokavice in obutev) samo v ZDA preko 2 milijardi evrov letno (The U.S. Market for Personal Protective Gear, 2007).

O pomembnosti lavinske žolne je mogoče sklepati na podlagi števila smrtnih nesreč v plazovih. Na smrtno nesrečo pri plazovi vplivajo vremenske razmere, izkušnost in tveganje gornikov. Letno umre v plazovih po svetu okoli 200 ljudi. Geografsko največ ljudi umre v Evropi. V obdobju med letoma 1985 in 2004 je bilo največ smrtnih nesreč v Franciji (556), sledijo ji Avstrija (471), Švica (435) in Italija (361). V ZDA je bilo skupaj 416 nesreč, v Kanadi pa 233 (Beaumont, 2004). Tschirky, Brabec, Kern (2000, str. 2) ugotavljajo, da je smrtnost ljudi, ujetih v snežnem plazju, okoli 25-odstotna, kar pomeni, da se letno po svetu ujame v snežni plaz okoli 800 ljudi (vrednost velja predvsem za razviti svet, za katerega obstajajo podatki).

Kljub izboljšani tehnologiji reševanja, poznavanja vzrokov plazov in točnejšemu napovedovanju vremena ni opaziti upadanja števila smrtnih nesreč. Padanje števila nesreč se kljub večji varnosti kompenzira z večanjem števila gornikov, ki izvajajo svoje aktivnosti na plazovitih območjih. Glede na podatke, ki so navedeni pri analizi panoge in dosedanje trende rasti trga, lahko predvidevamo, da bo trg z lavinsko zaščitno opremo rasel tudi v prihodnjih letih.

7.3.3 Konkurenca

Podrobnejša analiza konkurence je v prilogi E, tu pa so navedene zgolj glavne ugotovitve. Proizvajalci, ki ponujajo svoje izdelke na trgu lavinskih žoln, so maloštevilni, število različnih modelov žoln pa je tudi majhno. Tako je na svetu manj kot deset proizvajalcev, vsak od njih pa ima v svojem prodajnem programu od enega do pet različnih modelov žoln; večinoma so navzoči z dvema modeloma: (1) analognim in (2) digitalnim. Cenovni razpon prodajanih žoln je med 150 evrov (analogne), 250 evrov (digitalne) in 450 evrov (napredne). Največje tržne deleže imajo trije ponudniki, in sicer nemški Ortovox (42 %), švicarski Mammuth Barryvox (21 %) in ameriški Backcountry Access (19 %), sledijo pa jim še Pieps (11 %), francoski Nic Impex (4 %) in kanadski SOS (2 %).

¹ Letna prodaja podjetja Ortovox je bila v letu 2005 5,34 milijona evrov (Hoovers, 2007), njegov tržni delež pa 42 % (Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006); letna prodaja podjetja Pieps je bila v letu 2005 2,27 milijona evrov (Hoovers, 2007), tržni delež pa je bil 11 % (Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006).

Vsi ponudniki ponujajo žolne v segmentu digitalnih žoln. Vsi proizvajalci so najbolj prodajane digitalne žolne razvili in ponudili trgu že med letoma 1997 (prvo je bilo podjetje Backcountry Access in je to njihov še vedno edini prodajni model) in 2003. Novih modelov digitalnih žoln od takrat naprej ni bilo. Letos sta podjetji Ortovox (z velikimi tehničnimi težavami in 18-mesečno zamudo) in Mammuth Barryvox na trgu predstavila novo generacijo naprednih digitalnih žoln, ki uporabljajo naprednejši in natančnejši prikaz lokacije ponesrečenca. Preostali ponudniki še niso predstavili ali napovedali naprednih modelov digitalnih žoln.

Tabela 4: Primerjalna tabela različnih lavinskih žoln na trgu

Kategorije													
Model	Analogna/Digitalna/Napredna	Domet (m)	Tip baterije	Baterija - oddajanje, (h)	Baterija - sprejemanje (h)	Garancija (leta)	Teža (g)	Dimenzija (DxŠxV), mm	Država porekla	Cena (EUR)	Praktična ocena na ISSW (1-4)	Tehnična ocena na ISSW (1-4)	Ocena na Beaconreview (1-5)
Pieps DSP	D	60	3x AAA	200	-	5	198	116x75x27	Avstrija	280-315	-	-	5
Pieps DSP Advanced	D	60	3x AAA	200	-	5	198	116x75x27	Avstrija	330-370	-	-	5
Pieps 457 Opti 4	A	70	2x AA	300	-	5	220	123x83x26	Avstrija	140-190	2	2	-
Ortovox s1	N	80	3x AAA	350	20	5	220	123x80x32	Nemčija	420-450	-	-	-
Ortovox m2	D	80	2x AA	300	40	5	313	145x60x25	Nemčija	265-310	3	2	3
Obrtovox x1	D	80	2x AA	300	40	5	247	130x80x20	Nemčija	210-300	-	-	0
Ortovox F1 focus	A	80	2x AA	350	40	5	222	130x80x20	Nemčija	160-200	3	1	3
Arva Advanced	D	60	4x AAA	250	-	3	355	135x80x25	Francija	220	3	4	4
Barryvox Opto 3000	D	60	3x AAA	300	-	5	170	108x68x25	Švica	230-300	4	4	4
Pulse Barryvox	N	90	3x AAA	200	15	5	210	113x75x27	Švica	300-350	-	-	5
BCA Tracker DTS	D	50	3x AAA	250	50	5	363	140x80x30	ZDA	295-300	3	4	4
SOS F1-ND	A	90	2x AA	300	-	-	210	120x70x20	Kanada	150-200	-	-	3

Vir: Domača stran podjetja Backcountry Access, 2006; Domača stran podjetja Mammuth Barryvox, 2006; Domača stran podjetja Nic Impex, 2006; Domača stran podjetja Ortovox, 2006; Domača stran podjetja Pieps, 2006; Domača stran podjetja SOS, 2006; On the Practical Use of Beacons – the Austrian Transceivers Test, 2002; Comparison of Avalanche Transceivers, 2006.

Podjetja so poslovno organizirana na tri načine: (1) podjetje je specializirano za proizvodnjo elektronske tehnične opreme (Pieps) oziroma samo za proizvodnjo lavinskih žoln (Mammuth Barryvox), trženje in prodaja pa potekata prek podjetja, ki ima v lasti katero od večjih zimskošportnih blagovnih znamk; (2) podjetje prodaja lavinske žolne pod lastno blagovno znamko, v prodajnem programu pa imajo še drugo lavinsko varnostno opremo (Backcountry Access, Arva, SOS); (3) posebej med temi podjetji je podjetje Ortovox, ki mu je okoli osnovne dejavnosti proizvodnje žoln in druge lavinske varnostne opreme uspelo uspešno vključiti lastno linijo športnega perila in nahrbtnikov.

Zanimivo je, da sta podjetji Barryvox in Backcountry Access, ki sta bili praktično neznani in sta razmeroma pozno vstopili na trg (2003 in 1997), trgu ponudili le po en model digitalne lavinske žolne, z njima pa jima je uspelo doseči velik tržni delež, kar nakazuje priložnost za uspeh tudi drugim novim ponudnikom. Oba modela teh dveh podjetij sta osnovna digitalna modela. Oblika izdelka in blagovna znamka pri konkurenci nista najpomembnejši, saj Pieps, Ortovox, Barryvox, f1, Arva, SOS F1-ND niso najbolj zveneča imena, izdelki pa so vsi okornih škatlastih oblik.

7.4 Načrt trženja

7.4.1 Celotna tržna strategija

Tržna strategija za doseganje konkurenčnih prednosti in tržnega položaja je oblikovana glede na identificirane tržne segmente in glede na pomanjkljivosti v trenutni ponudbi na trgu. Ker bo v začetni fazi nemogoče razviti tehnološko najboljši izdelek, se bo podjetje v tej fazi osredotočilo na penetracijo trga s primerljivim izdelkom in nižjimi cenami. Tehnološko najboljši izdelek je zaradi investicije in stroškov težko doseči, hkrati pa tu vlada močna konkurenca podjetij, ki imajo že vrsto let izkušenj z izdelavo žoln.

Poglobljeni odnosi s kupci v tej panogi niso najpomembnejši, saj se izdelkov praktično ne more individualno prilagajati, o nakupu se uporabniki odločijo po posvetovanju z znanci, prebiranju testov izdelka in preučevanju tehničnih lastnosti.

7.4.2 Izdelek

Osnovni izdelek, Truyi 3Spot, se bo prodajal kot izdelek, ki se znova vrača k osnovnemu namenu žoln – reševanju življenj. Poslanstvo podjetja je, da rešuje življenje s kakovostnimi, dostopnimi in zanesljivimi žolnimi, in ne, da izdeluje drage in tehnološko napredne žolne in s tem posnema smetano s trga. Žolna Truyi 3Spot je odgovor na pripombe uporabnikov. Posredovanje te temeljne razlike med to in preostalimi žolnimi bo precej neposredno, saj se mnogo žoln hvali s svojimi tehničnimi lastnostmi in ne z njihovim osnovnim poslanstvom. Omenjene lastnosti žoln je treba zagotoviti tako s tehničnega vidika kot tudi z vidika trženja.

Že sama podoba blagovne znamke in izdelka bo izražala omenjene lastnosti. Izbira slogana, grafične podobe firme, grafične podobe izdelka in oblike izdelka bo prepuščena grafičnim in industrijskim oblikovalcem in določena s pomočjo fokusnih skupin. Podjetje bo uporabilo ločeni blagovni znamki za žolne, ki jih bo prodajalo po internetu, in žolne v klasični prodaji. Sicer bosta oba izdelka podobna, vendar se bosta morala vsaj v nekaj delih razlikovati. Ker spreminjanje glavnih tehničnih lastnosti ni zaželeno, drugačen dizajn pa cenovno neučinkovit, bo tako izdelek drugačne barve in v drugačni embalaži¹.

¹ Podoben način uporablja podjetje Barryvox, ki v Ameriki svoje lavinske žolne prodaja pod blagovno znamko Burton (Burton RED 457), od lavinske žolne Mammüt Barryvox Opto 3000 pa se razlikuje po barvi ohišja.

Izdelek bo pozicioniran kot operativno najboljši izdelek in bo predvsem poudarjal razmerje med ceno in kakovostjo, tehnološko pa bo primerljiv z najboljšimi izdelki v segmentu digitalnih žoln. Vendar pa je zaradi mladosti in neprepoznavnosti podjetja pričakovati nekaj začetnih težav pri percepciji kupcev, zato izdelka ne bo mogoče takoj ob vstopu pozicionirati kot tehnološko najboljšega. Na začetku bo torej izdelek penetriral v največji segment na trgu, v segment digitalnih lavinskih žoln. Sodeč po rezultatih ankete imajo uporabniki največ pripomb na konkurenčne izdelke glede slabega pripenjanja, velikosti in neintuitivnega zapletenega uporabniškega vmesnika. Za izboljšanje izdelka glede na navedene pripombe ni potrebno vrhunsko tehnološko znanje, ampak predvsem dobro poznavanje uporabnikov. Za ta namen se bodo uporabile fokusne skupine, ki bodo ocenjevale prototipe in predlagale izboljšave. Lastnosti, ki jih mora izdelek imeti, da bo predstavljal najboljše razmerje med ceno in kakovostjo, so: (1) vsaj ena tehnično napredna lastnost, (2) preprosto delovanje, (3) zanesljivo delovanje, (4) dobra navodila za uporabo, (5) hitra priprava žolne (dober sistem za pripenjanje/odpenjanje), (6) najdaljša garancija (6 let).

Poleg zagotavljanja operativne odličnosti je treba zagotoviti tudi primerljivost na preostalih dveh področjih, to je tehnološki naprednosti izdelka in poglobljenem odnosu s kupci. Na področju tehnološke odličnosti bodo primerljivost zagotavljali: (1) najhitrejši čas iskanja/velik domet, (2) manjša velikost, (3) dolga življenjska doba baterij, (4) primerljivost s tremi najboljšimi žolnami na trgu v segmentu digitalnih lavinskih žoln.

Podjetje bo v začetku ponudilo samo en izdelek, in sicer digitalno lavinsko žolno Truyi 3Spot, primerljivo z najbolj prodajanimi izdelkoma Mammot Baryvox Opto 3000 in Backcountry Access DTS Tracker. Če se bo ta izdelek dobro prodajal in bo obstajala možnost razvoja napredne digitalne žolne, bo podjetje ponudilo izdelek tudi v tem segmentu. Dizajn izdelka se nahaja v prilogi D.

7.4.3 Tržno komuniciranje

Podjetje si bo prizadevalo za čim boljše odnose med podjetjem in kupci. Tako bo poskušalo v očeh kupca ustvariti podobo blagovne znamke, ki si prizadeva tudi dohodkovno povprečnemu uporabniku omogočiti nakup dobre lavinske žolne. Takšno pozicioniranje bi lahko privedlo do močne podpore uporabniške javnosti. Zato bo podjetje poskušalo ustvariti spletno skupnost, katere glavna skupna točka bo obiskovanje lavinsko izpostavljenih območij. Kupcem se želi podjetje približati predvsem z: (1) ugodnim razmerjem cena/kakovost, (2) dostavo na dom, (3) priročnikom za uporabo (flash igra), (4) 6-letno garancijo, (5) stalno navzočnostjo na forumih in (6) hitro dostopnostjo po elektronski pošti, telefonu in internetnem telefonu.

Podoba blagovne znamke se bo ustvarila predvsem s trženjskim komuniciranjem. Ker gre za izdelek, ki se kupuje po preudarku, je cilj trženjskega komuniciranja predvsem ustvariti zavedanje in zanimanje o blagovni znamki in izdelku, hkrati pa tudi sporočati njegove lastnosti. Za tak tip izdelka je pomembno, da potencialni kupci hitro in preprosto najdejo vse potrebne informacije o izdelku. Tu gre predvsem za tehnične informacije, teste v revijah in na spletu ter mnenja uporabnikov. Taktike za doseganje teh ciljev so nakazane na naslednji strani.

Dejavnosti, s katerimi bo podjetje povzročilo zavedanje o izdelku pri kupcih:

Flash igra. Podjetje bo izdelalo (kupilo) spletno flash igro, ki bo skušala čim bolj simulirati iskanje žrtev plaz. Uporabnik bo lahko nastavil različne stopnje zahtevnosti igre (npr. analogna žolna, digitalna žolna, napredna digitalna žolna) in tako hkrati, kolikor je mogoče, prek flash igre vadil iskanje. Na zaslonu bo seveda vseskozi žolna 3Spot, ob koncu igre jo bo mogoče priporočiti prijatelju. Ta igra bi lahko z učenjem prek zabave hitro preplavila spletno skupnost gornikov na forumih in po e-pošti. V 14 dneh bi lahko taka igra dosegla tudi več deset tisoč uporabnikov. Groba ocena stroška izdelave take igre se giblje med 1.000 in 3.000 evri. Po uporabniškem vmesniku in obliki iger bi bil primeren izdelovalec lahko podjetje Orisinal.

Forumi. Na spletnih forumih se je že izvajalo anketiranje in izkazali so se za izredno kakovosten komunikacijski kanal, kjer se da preprosto doseči večino uporabnikov žoln. Prek forumov se lahko zelo močno, hitro in poceni doseže večina ciljne populacije. Na teh forumih bi se lahko anonimno objavila prikrita oglasna sporočila v obliki: »Včeraj sem na snegu testiral meni neznano lavinsko žolno Truyi, ki se je odlično odrezala.«

Gorniški sejmi. Z novo žolno na trgu si bo podjetje zagotovilo mnogo reklame in hkrati potešilo javnost z osnovnimi informacijami o novi žolni. Na sejmih se uspešno napovedujejo novi izdelki, gorniki pa dogajanje tudi spremljajo v revijah in na spletu.

Druga faza je vzbujanje zanimanja:

Nagradna igra. Nagradna igra bo namenjena prepričevanju pobudnikov in inovatorjev, torej najvplivnejših porabnikov. Ti bodo prvi našli novo žolno in jo želeli preizkusiti ter o njej tudi prvi izrekli svoje kritično mnenje. Te ljudi je treba najti, jim čim prej ponuditi izdelek ter si zagotoviti pozitivno kritiko.

Spletna stran. Na spletni strani bodo na voljo podrobne tehnične informacije o žolni, navodila za uporabo in zanimivosti o izdelku. Na spletnih straneh bo tudi forum, hkrati pa bo žolno mogoče tudi naročiti. Podobno kot spletna stran podjetja Backcountry Access bo podjetje nudilo tudi informacije o vremenskem stanju v različnih državah, raziskave o plazovih in druge koristne informacije.

Oglaševanje po internetu. Za oglaševanje po internetu je treba zagotoviti primerno domeno. Za zagotavljanje obiskanosti domene pa bo podjetje uporabljalo Googlovo storitev za oglaševanje AdWord. Ciljno višino stroškov takšnega oglaševanja si podjetje določi samo, saj se samo odloči za količino dnevni ali mesečni zadetkov. V prvem letu poslovanja bo ta strošek moral biti razmeroma velik, pozneje pa se bo spletna stran zaradi mrežnega učinka samostojno prebila med prve strani Googla ob iskanju ključnih besed, kot so avalanche beacon, transceiver in podobno. Strošek za takšno oglaševanje bi bil v prvih mesecih poslovanja okoli 2000 evrov mesečno.

Oglaševanje v revijah. Podjetje bo skušalo doseči, da priznane goriške revije opravijo test žoln. Ker je žoln in novosti razmeroma malo, izdelek pa precej pomemben za gornišstvo, lahko pričakujemo, da tu ne bo večjih zapletov. Tovrstnih revij je precej, med njimi so najbolj brane:

Couloir (Couloir Publications, Truckee, Canada; izide petkrat letno), Back Country (Back Country Publishing, Arvada, Colorado; izide štirikrat letno), Powder (Primedia Magazines; izide sedemkrat letno), Skiing (Times Mirror Magazines, New York; izide sedemkrat letno), Alpinist, Begrsteiger, Klettern in podobno. Manjši del oglaševanja bosta odigrala tudi navzočnost žoln na policah trgovin z gorniško opremo in priporočila prodajalcev.

Testi priznanih institucij. Zadnji tak test je bil leta 2001, pred tem pa leta 1998. Ker že dolgo ni bilo nobenega takega testa, lahko pričakujemo, da bodo v kratkem kakšnega ponovili, saj je od zadnjega testiranja na trg prišlo kar nekaj novih žoln. Na rezultate načeloma ni mogoče vplivati, se je pa dogajalo, da so proizvajalci želeli tožiti izvajalce testov, češ da so testi enostranski in nezanesljivi, kar lahko priča o pomembnosti rezultatov teh testiranj za uporabnike.

Za učinkovitejše pospeševanje prodaje bodo komplementarni izdelki združeni tudi v pakete. Tako bodo paketi lavinske zaščitne opreme ponujali žolno, lopato in sondo v vseh možnih kombinacijah, poleg tega pa bo na voljo tudi komplet z dvema lavinskima žolnoma skupaj po znižani ceni. Tak način prodaje je za ta proizvod zelo aktualen, saj mora večina novih uporabnikov kupiti dve žolni, saj se žolne vedno uporabljajo v paru (oddaja, sprejem signala).

7.4.4 Cenovna strategija in prodajna politika

Cenovna strategija podjetja je zagotoviti kakovostne žolne po dostopni ceni. Po kakovosti bo žolna enaka dražjim žolnam iz segmenta digitalnih žoln (DTS Tracker, Mammut Barryvox Opto 3000), pri ceni pa bo lahko zaradi načina distribucije od 20- do 40-odstotkov nižja. Gre torej za penetracijo trga. Nižja cena za kakovostne žolne bi tako odprla nov segment kupcev – ljudi, ki niso dovolj izkušeni za uporabno cenejše analogne žolne, digitalne žolne pa so jim predrage.

Analiza kupcev je pokazala, koliko so ljudje pripravljeni plačati za žolno in koliko so zanj plačali. Gre za cenovno elastičen trg, zato bi nižja cena povečala obseg kupcev. S takšno cenovno politiko bo podjetje agresivno merilo na največji tržni segment in predvsem na del segmenta uporabnikov, ki so cenovno najobčutljivejši.

Žolna se bo prodajala po dveh različnih kanalih – neposredno po internetu od proizvajalca k potrošnikom ter po ustaljenih tržnih poteh, tj. prek zastopnikov in distributerjev. Pri slednjih bi maloprodajna cena žolne v povprečju dosegala ceno okoli 230 evrov, pri neposredni prodaji pa okoli 180 evrov z vsemi stroški do kupčevih vrat, kar je 25 % manj, kot so stroški pri nakupu Mammut Barryvox Opto 3000.

7.4.5 Prodajne poti

Prodajna pot bo ključen element tržnega spleta. Z uporabo novih tržnih kanalov bo podjetje oblikovalo ključno cenovno in stroškovno prednost. Podjetje bo svoj izdelek prodajalo ekskluzivno v spletni trgovini. Ker pa zaradi neuveljavljene blagovne znamke in razmeroma nove prodajne poti obstaja nevarnost prepočasnega prilagajanja kupcev, bo podjetje zaradi večje

likvidnosti in obračanja zalog z minimalno maržo prodajalo svoje izdelke tudi posredno, preko klasičnih trgovcev.

Neposredna prodaja

Glavni namen neposredne prodaje je znižati maloprodajno ceno žolne. Cena z dostavo bi bila enotna po vsem svetu (oz. celotni Evropi, ZDA in Kanadi ter v drugih razvitih in srednje razvitih državah). Z neposredno prodajo bi se izognili maržam distributerja in maloprodaje, s čimer bi lahko ob še vedno zadovoljivem donosu precej znižali ceno za končnega kupca. Žolna je primeren izdelek za neposredno prodajo po internetu z več vidikov: (1) zaradi majhnih količin, odsotnosti ekonomije obsega in nizke intenzivnosti oglaševanja je glavna naloga distributerja skladiščenje in prodaja maloprodajnim trgovinam. Ker za to ni potrebnih posebnih znanj, je smiselno njegovo izločanje; (2) ker gre za tehnični izdelek, ki se kupuje po preudarku, dotikanje in preizkušanje izdelka nista zelo pomembna pri nakupu, saj so si v osnovi žolne precej podobne. V tem smislu je žolna precej podobna računalniški opremi, ki pa se že zdaj zelo uspešno prodaja prek spleta; (3) potrošniki se za nakup žolne zavzamejo, saj je kakovostna žolna lahko življenjskega pomena. Pomemben del uporabnikov žoln aktivno spremlja dogajanje na trgu in novosti se kmalu razvejo. Sami se bodo pozanimali o izdelku in mnenjih o njem, kar pomeni, da pri tržnem komuniciranju ni treba ustvarjati pritiska za nakup in informiranje o izdelku oziroma se to zgodi samodejno. Ti uporabniki so kot strežniki informacij za preostale kupce na trgu. Za uspeh neposrednega načina prodaje lavinskih žoln je torej ključnega pomena, da podjetju uspe prepričati inovatorje, ki bodo informacije o izdelku potem prenesli na druge.

Za področje Evrope in preostalega sveta, brez Severne Amerike (ZDA in Kanade), se bodo izdelki pošiljali neposredno s sedeža podjetja oziroma z lokacije, ki ima ugodno ceno poštnih storitev (npr. Avstrija). Zaradi hitrejše dostave po Severni Ameriki in nižjih stroškov pošiljanja bo podjetje v ZDA najelo storitev logističnega centra. To so centri, ki ponujajo celotno storitev skladiščenja in odpreme blaga in za to zaračunavajo določen odstotek vrednosti prodanega blaga. Tako bi dobavljali izdelke logističnemu centru v velikih količinah z ladijskim transportom, od tam pa bi logistični center pošiljal posamične pošiljke. Ker potrebujemo zanesljivega partnerja, bo podjetje uporabljalo storitve logističnega centra Webgistix (www.ifulfill.com).

Klasični distribucijski sistem

Postavitev klasičnega distribucijskega sistema bo potekala po dobro utečenem in poznanem postopku. Z navzočnostjo na sejnih bo podjetje navezalo stike s potencialnimi dobavitelji. Najbolj znan sejem s športno opremo in oblačili v Evropi je münchenski ISPO, ki se vsako leto odvija konec januarja, začetek februarja. Na njem se zberejo vsi, ki imajo v tej panogi kakršne koli resne interese. Ker na področju lavinskih žoln že nekaj let ni bilo velikih sprememb, bo novo podjetje z lavinsko žolno naletelo na precej pozornosti in ne bo težko najti partnerjev. Podobno navzočnost bo morale podjetje zagotoviti tudi v Aziji (ISPO China) in ZDA.

Kot alternativo samostojnemu postavljanju prodajne mreže pa bi se podjetje lahko odločilo za uporabo mreže katerega od distributerjev, ki že imajo vzpostavljen globalen distribucijski sistem. Tako možnost je podjetju že ponudil Guido John Bramley iz podjetja Climbing Technology, ki

ima že postavljeno distribucijsko mrežo in prepoznavno blagovno znamko po vsem svetu. Dodaten pozitiven vidik takšnega sodelovanja bi bile povezave podjetja tudi s trgom varnostne opreme in vojaške opreme, saj bi pridobljeni začetni posli pomenili pomemben zagon poslovanju, tako da bi lahko podjetje hitreje doseglo kritično maso prodaje za rentabilno delovanje.

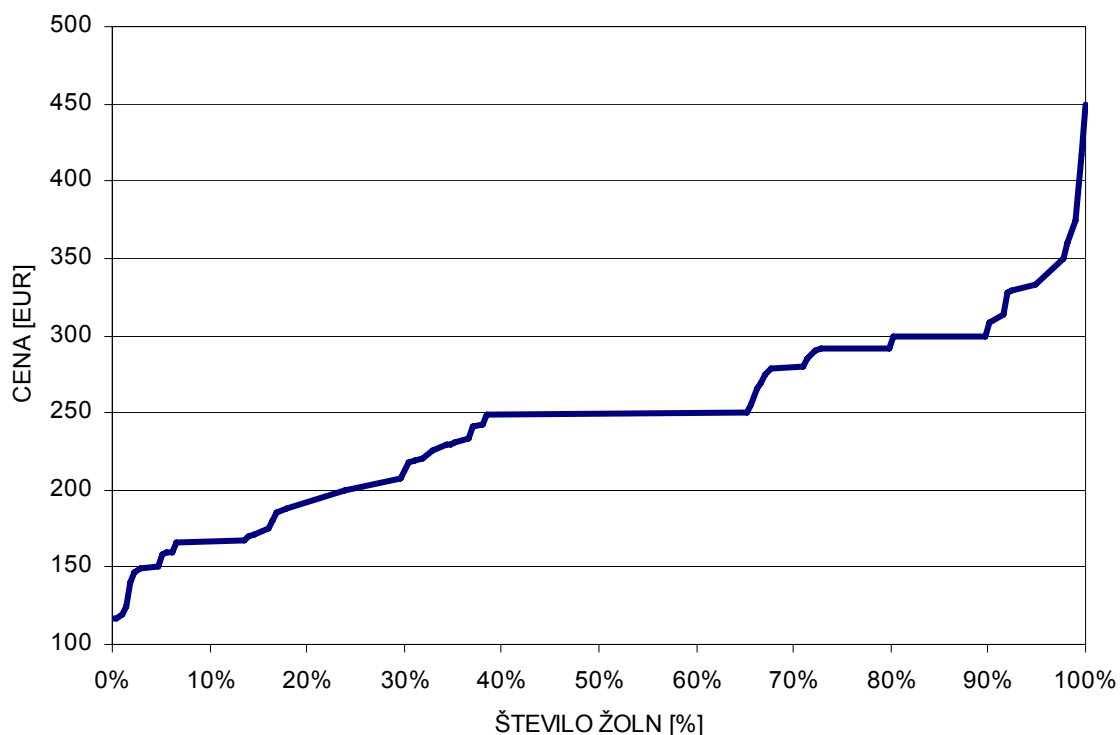
7.5 Ekonomika delovanja

7.5.1 Predpostavke, upoštevane pri oceni ekonomike poslovanja

Pri izdelavi modela ekonomike nam za natančnejšo izdelavo manjka precej konkretnih vstopnih podatkov. Ker je veliko odvisno od stroškov razvoja in načina delovanja podjetja, predvsem pa od uspešnosti prodaje, so podatki o ekonomiki predstavljeni tako, da so kot miselno ogrodje za nadaljnje pogovore. Najprej si bomo ogledali oblikovanje prodajne cene, potem bomo okvirno ocenili stroške, ki jih bo podjetje imelo za svoje delovanje, ocenili točko preloma pri tovrstni cenovni politiki in napovedali, kakšno prodajo bi podjetje moralo imeti, da bi zadovoljilo lastnike.

7.5.1.1 Prodajna cena

Slika 4: Frekvenca žoln, kupljenih v zadnjih dveh letih, glede na ceno



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006.

Končna prodajna cena žoln, prodajanih po neposredni poti po internetu, je določena na podlagi analize trenutne ponudbe na trgu. Anketa je pokazala naslednjo cenovno distribucijo žoln, kupljenih v zadnjih dveh letih. Manj kot 200 evrov je za žolno plačalo 25 % ljudi. To so bili v veliki večini tisti, ki so kupili stare modele analognih žoln. Kar 40 % ljudi je za žolno namenilo

okoli 250 evrov, preostali pa so za žolno namenilo več kot 300 evrov. Žolna Truyi, ki se nahaja v kakovostnem razredu najpogostejše prodajanih žoln, bo v cenovnem razredu do vključno 230 evrov. Cena bo odvisna od prodajne poti. Proizvodni stroški na podlagi izračunov partnerja Cosylab znašajo 75 EUR. Podrobna kosovnica je v prilogi H.

Razmerje med neposredno prodajo in prodajo preko distributerjev bo 40:60. Glede na rezultate ankete je pričakovati, da bo prodaja v Evropi predstavljala 60 % tržnega deleža, ostalih 40 % žoln pa se bo prodalo v ZDA.

Neposredna prodaja preko interneta. Če želi podjetje doseči vsaj 20 % nižjo ceno, kot jo ima primerljiv proizvod, lahko znaša prispevek za kritje 55 evrov. S prodajo v ZDA pa bo podjetje zaradi nižjega prometnega davka (do 10 %) lahko imelo za 5 evrov višji prispevek za kritje.

Tabela 5: Izračun cene izdelka (v EUR)

Proizvodni stroški	75
Ciljni prispevek za kritje stroškov in dobička	55
Pakiranje, pošiljanje, banka (povprečno)	20
Davki (20 %)	35
Ciljna MPC	180

Vir: Lastni izračuni.

Klasičen sistem distribucije z distributerjem. V tem primeru morajo svoje deleže dobiti tudi preostali deležniki v prodajni verigi, zato je prispevek za kritje seveda nekoliko manjši, končna cena pa je na ravni konkurence.

Tabela 6: Izračun cene izdelka (v EUR)

Proizvodni stroški	75
Ciljni prispevek za kritje stroškov in dobička	30
Pakiranje in pošiljanje (povprečno)	5
Distributer v državi (16,7 %)	18
Maloprodajna trgovina (50 %)	64
Davki (20 %)	38
Ciljna MPC	230

Vir: Lastni izračuni.

7.5.1.2 OPERATIVNI STROŠKI

Vsi stroški so ocenjeni zelo grobo in relativno konzervativno, saj bo delovanje podjetja v poznejšem delovanju mogoče organizirati tudi precej učinkoviteje. Ocenjeni stroški za pokrivanje delovanja znašajo 200.000 evrov na leto.

Tabela 7: Operativni stroški (v EUR)

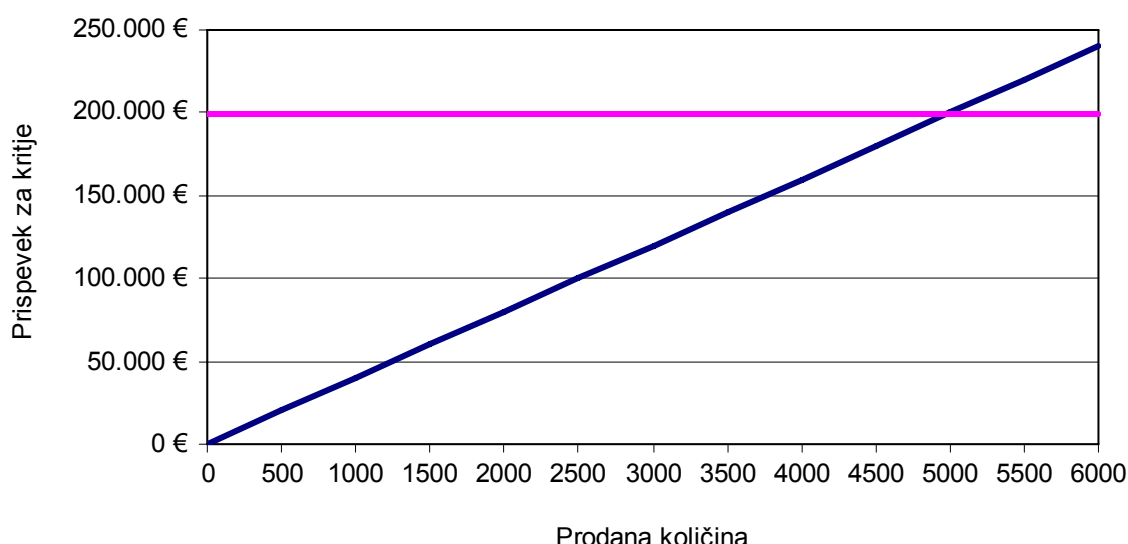
Plače treh zaposlenih s prispevki in dajatvami	126.000
Stroški prostorov in komunikacij	15.000
Potovanja	15.000
Oglaševanje, sejmi, promocijski material	37.000
Razno	7.000
Skupaj stroški	200.000

Vir: Lastni izračuni.

7.5.2 Točka preloma in prodana količina

Na podlagi zgoraj ocenjenega prispevka za kritje fiksnih stroškov in skupnih operativnih stroškov lahko ocenimo minimalno potrebno prodano količino, ob predpostavki razmerja med neposredno in posredno prodajo 40:60.

Slika 5: Točka preloma za prodajo po internetu in lastno distribucijsko mrežo



Vir: Lastni izračuni.

Na podlagi podatkov je točka preloma pri približno 5.000 prodanih enotah. To pomeni, da bi podjetje že imelo prepoznaven štiri- do petodstotni tržni delež. Glede na izračune bo moralo podjetje točko preloma doseči v drugem letu prodaje (tretje leto poslovanja).

7.5.3 Investicija in donosnost

Ker je celotno delovanje podjetja odvisno od prodane količine lavinske žolne Truyi 3Spot, je tu narejen izračun za minimalno donosnost, ki bi bila za lastnike še sprejemljiva. Ob predpostavki normalne tveganosti projekta bi se lastnik zadovoljil z 10-odstotno donosnostjo na kapital.

Tabela 8: Razčlenjen prikaz višine investicije (v EUR)

Razvoj na fakulteti za elektrotehniko	80.000
Izdelava kalupov za plastiko	40.000
Dizajn izdelka	15.000
Prevajanje	2.000
Pridobitev ETSI, CE in drugih standardov	5.000
Spletni informacijski sistem	17.000
Skupaj investicija	159.000

Vir: Lastni izračuni.

Celotna investicija v razvoj znaša 159.000 evrov. Glavna težave nastane, ker je minimalna smiselna velikost serije 10.000 kosov, v nasprotnem primeru se zaradi višjih nabavnih cen dvignejo stroški proizvodnje. Tako je v prvih dveh letih upoštevana 10-odstotna, oziroma 5-odstotna višja lastna cena zaradi manjših proizvodnih serij. Poleg tega je znotraj leta navzoča močna sezonska komponenta, saj se večina proizvoda proda med septembrom in februarjem. Zaradi vsega tega je v prvih letih velika količina kapitala vezana v zalogah, podjetje pa bo za zagon tako potrebovalo 500.000 evrov sredstev, kar pomeni glavno tveganje za uspešno poslovanje podjetja.

Da bi podjetje doseglo vsaj 10-odstotno interno stopnjo donosa, bi moralo v četrtem letu že doseči 10-odstotni tržni delež oziroma 10.000 prodanih enot na leto, kar bi pomenilo, da bi bila žolna Truyi 3Spot med tremi najbolje prodajanimi žolnami na svetu. Če bi se tretjina sredstev (170.000 evrov) lahko financirala preko drugih virov (nepovratna sredstva, drugi razpisi, bančni kredit), bi donosnost zrasla na zadovoljivih 15 odstotkov.

7.5.4 Pridobivanje finančnih virov

Financiranje podjetja bo izvedeno tako, da bo kar največji možni delež sredstev pridobljen na razpisih, ki so na voljo za to področje. Predlagano razmerje med podjetjem Cosylab in ekipo, ki bo poskrbela za ekonomski del projekta, je 50:50. Obe strani morata najpozneje v roku enega meseca po zagonu projekta pripraviti oceno investicije v času in sredstvih za izvedbo svojega dela projekta in si ugotovitve medsebojno predstaviti in argumentirati. Po sprejetju proračuna za izvedbo projekta bo vsaka stran prispevala polovico potrebnega financiranja, pri čemer bo upoštevan tudi potreben vložek v delu; pri tem bo delo ovrednoteno glede na težavnost, vendar po načelu enake pomembnosti ekonomskih in tehničnih nalog pri lansiranju proizvoda na trgu.

Primer ustreznega razpisa, s katerim bi lahko podjetje prebrodilo začetno fazo delovanja in je trenutno na voljo, je razpis Podjetniškega sklada: Subvencije za podjetja v institucijah inovativnega okolja. Za nastanek novih podjetij v inovativnem okolju ponujajo do 200.000 evrov pomoči v prvem letu poslovanja.

7.6 Proizvodni in storitveni načrt

7.6.1 Geografska lokacija

Sama fizična lokacija podjetja ni zelo pomembna, saj se bodo na sedežu podjetja opravljale predvsem pisarniške in administrativne dejavnosti, pošiljanje proizvodov evropskim kupcem ter vse funkcije trženja. Podjetje potrebuje tudi manjši skladiščni prostor, saj bo potrebno skladiščiti do 10.000 kosov dokončane proizvodnje lavinskih žoln. Zaradi bližine glavnih poslovnih partnerjev bo sedež podjetja v Sloveniji, v Tehnološkem parku v Ljubljani. V primeru težav z uveljavljanjem slovenske blagovne znamke na svetovnem trgu se bo sedež preselil v Švico, ki je poznana po kvalitetnih proizvodih.

7.6.2 Proizvodni cikel

Podjetje ne bo imelo lastnih proizvodnih zmogljivosti, saj samo nima vsega potrebnega znanja za izdelavo vrhunskih elektronskih naprav. Zato je poiskalo slovenskega partnerja, ki že ima proizvodne zmogljivosti in potrebno znanje za izdelavo in opremljanje glavnega dela proizvoda - tiskanih vezij. Gre za podjetje Hobotnica iz Kranja. Gre za majhno podjetje (700.00 evrov letnega prometa), ki pa že ima certifikat UL (Underwriters Laboratories), ki je potreben za izvoz elektronskih izdelkov v ZDA. To podjetje bo tudi sestavljalo celotno žolno.

Za izdelavo proizvoda lavinske žolne Truyi 3Spot potrebujemo poleg tiskanega vezja z vsemi pritrjenimi elektronskimi elementi, še plastično ohišje iz brizganega termoplasta, tiskana navodila in embalažo. Izdelavo brizganih termoplastov (ohišij) bo prevzelo podjetje Polycom. Navodila (ter tudi druge tiskovine) bo tiskala tiskarna Birografika Bori, embalažo za proizvod pa bo proizvajalo podjetje Valkarton.

Ohišja se bo direktno dostavljala podjetju Hobotnica, ki bo izdelek v celoti sestavilo. Sestavljen izdelek se bo nato dostavil na sedež podjetja, kjer se bo vsak izdelek ročno preveril. Potem se bo izdelek skupaj z navodili za uporabo vstavil v embalažo in pripravil za pošiljanje kupcem. Naročila se bodo sprejemala preko spletne trgovine ali drugih komunikacijskih materialov. Za naročnike v ZDA se bo proizvod v ladijskih kontejnerjih pošiljalo v logistični center (Webgistix), ki bo skrbel za nadaljnjo distribucijo po ZDA. Za Evropo in ostale države se bo lavinsko žolno pošiljalo iz sedeža podjetja.

7.7 Načrt dizajna in razvoja

Najpomembnejša naloga v celotnem projektu je razvoj izdelka, ki bo konkurenčen na trgu in s katerim se bo dalo realizirati predvideno tržno strategijo. Ključni razvoj izdelka bodo izvedli na Laboratoriju za sevanje in optiko na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani pod vodstvom Boštjana Batagelja. Po pogovorih potrebujejo za razvoj preproste analogne žolne dva meseca. V tem času se bodo podrobneje spoznali s pastmi tehnologije; za razvoj digitalne žolne, identične trenutnim konkurenčnim izdelkom, pa predvidevajo, da potrebujejo nadaljnjih osem mesecev.

Vzporedno bo podjetje peljalo aktivnosti za vzpostavitev ekonomskega sistema prodaje in preostalih ključnih elementov v razvoju. Ključne aktivnosti so še: (1) dizajn izdelka, (2) testiranje izdelka in (3) pridobivanje standardov. Primer dizajna izdelka se nahaja v prilogi D.

7.7.1 Tehnične zahteve in natančna opredelitev proizvoda

Tehnične zahteve so neposreden odgovor na želje potrošnikov glede njihovih žoln. Spodnja tabela prikazuje identificirane želje kupcev, tehnični način zadovoljitve teh potreb ter način merjenja uspešnosti rešitev. Zahteve so navedene po padajoči pomembnosti.

Kot merilo za novo žolno je model Mammut Barryvox Opto 3000. Izdelek je podjetje že kupilo, ga razstavilo ter je na voljo tehnični razvojni ekipi za posnemanje in iskanje možnih izboljšav. V Laboratoriju za sevanje in optiko so že našli dve možni izboljšavi, s katerima bi bilo mogoče zmanjšati velikost žolne in poenostaviti proizvodnjo. Obe izboljšavi bosta preverjeni v času razvoja digitalne žolne.

Tabela 9: Želje kupcev in metode zadovoljitve želja

Želje kupcev	Način zadovoljitve	Rezultat
Nizka cena	Standardni materiali in komponente Kopiranje konkurenčnih izdelkov	proizvodna cena okoli 70 evrov
Zanesljivost	Kakovostna proizvodnja in sestavljanje Testiranje in iskanje napak	Preklop na oddajanje po 1 h 6-letna garancija
Privlačen dizajn	Najem perspektivnega študenta ali dizajnerskega studia	Zadovoljstvo fokusnih skupin
Majhnost	Sodelovanje s plastičarji Majhne komponente	Zunanje mere (v mm): 108 x 68 x 25
Majhna teža	Izbira materialov	Masa največ 170 g
Velik domet	Znanje in razvoj Laboratorija za sevanje in optiko FE	Vsaj 80 m analogno Vsaj 40 m digitalno
Preprostost uporabe	Programski vmesnik, razvit v podjetju LCD zaslon Ergonomsko oblikovani gumbi Preprosta uporaba pri iskanju	Zadovoljstvo fokusnih skupin
Dober sistem za pripenjanje	Brainstorming, fokusne skupine, zunanji strokovnjaki	Zadovoljstvo fokusnih skupin
Iskanje več pokopanih	Znanje in razvoj laboratorija za sevanje in optiko FE	
Dolga življenjska doba baterij	Optimizacija elektronskih komponent	Oddajanje vsaj 300 ur Baterije 3 x AAA
Učinkovit	Ravnotežje med ceno in funkcionalnostjo	
Robustnost	Sodelovanje s plastičarji Kakovostna izdelava	Padec z višine 1,5 m

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lasten prikaz.

7.7.2 Standardi in patenti za proizvod

Glavni standardi, zahteve in testi, ki jih morajo opraviti vse lavinske žolne, so navedene v dokumentu ETSI EN 300-718. Dokument je v prilogi G. Poleg tega je treba pridobiti še znak CE, za katerega je potrebno izpolnjevati direktive 73-23-EEC, 89-336-EEC, 89-686-EEC in 99-5-EC.

Pri posnemanju žolne Mammut Barryvox Opto 3000 je treba biti vseskozi previden pri uporabljenih patentih, ki jih bo treba zaobiti. Ali bo mogoče katero od predlaganih izboljšav patentirati, bo razvidno po koncu razvoja digitalne žolne.

7.7.3 Terminski plan razvoja

Podjetje bo oblikovalo glavne mejnike, ki jih je nesporno treba doseči za pravočasen vstop na trg. Spodnja tabela zajema zgolj najpomembnejše mejnike, ki jih bo potrebno doseči za uresničitev zadanih ciljev. Podrobnejši terminski plan z ganttogramom narejen v programu Microsoft Project se nahaja v prilogi I.

Tabela 10: Naloge in zadnji termini uresničitve

Naloga	Časovni plan
Razvoj prototipa nove digitalne žolne	december 2007
Oblikovanje fizičnega modela in funkcionalnosti	januar 2008
Udeležba na ISPO 2008	januar 2008
Pridobitev potrebnih certifikatov	junij 2008
Začetek prodaje prek spleta	september 2008

Vir: Lasten prikaz.

7.8 Organizacija podjetja, kadri in vodstvena skupina

7.8.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja bo morala kar najučinkoviteje reševati problem multidisciplinarne sestave tima, ki se bo ukvarjal z razvojem in trženjem nove žolne. Za delovanje podjetja s pomočjo državnih subvencij bo ustanovljeno novo podjetje, ki je v lastniškem razmerju 50:50 med partnerji, ki predstavljajo tehnični del ekipe (Cosylab), in partnerji, ki predstavljajo ekonomski del ekipe (ŠPIK). Odgovorna oseba za razvoj tehničnega dela žolne je Damjan Golob, za razvoj ekonomskega dela pa Rok Zevnik. Skupini sta stalno v kontaktu in se redno usklajujeta v vsakodnevnih stikih in na tedenskih sestankih. Dokler podjetje ne ustvarja prihodkov, bo inkubirano v Ljubljanskem univerzitetnem inkubatorju, ko pa bodo pridobljena prva sredstva, se bo osamosvojilo. Poglavitno načelo pri postavljanju organizacijske strukture bo motivacijska razdelitev vlog in oblikovanje plačilnega sistema, tako da bo nagrada v vseh primerih funkcija uspešnosti. Ključni ljudje, od katerih bo odvisno delovanje podjetja, bodo hkrati tudi družbeniki v podjetju, saj bodo tako bolj motivirani.

7.8.2 Ključno vodstveno osebje

Podjetniška skupina se deli na dve ključni področji. Prvo ključno področje je področje tehničnega razvoja, pri katerem je zelo pomembno, da se razvije izdelek, ki bo konkurenčen preostalim izdelkom v svetovnem merilu. Drugo ključno področje pa je ekonomsko področje, kjer je treba razviti tržni splet, prek katerega bo podjetje nov izdelek ponudilo svetovnemu trgu. Obe področji sta si enakovredni po teži, saj brez dobrega izdelka ni mogoče dobro prodajati, prav tako pa še tako dovršen tehnološki izdelek brez pravih prodajnih poti nima tržne vrednosti.

Kadrovske potrebe so različne v fazi razvoja projekta in v poznejših fazah. V fazi razvoja potrebujemo predvsem podjetniško skupino, ki bo skrbela za razvoj tržnih kanalov in razvoj samega izdelka, pozneje pa lahko velik del operativnih nalog prevzamejo manj kvalificirani in samoiniciativni kadri.

V začetni fazi sta pomembni predvsem dve osebi, ki morata biti nujno vključeni tudi v lastniško strukturo podjetja. Pomembno je, da kdor prevzame tehnično izvedbo projekta, vzame izdelek za svojega ter poskrbi, da ima na koncu pravo kombinacijo vseh funkcionalnosti. Na drugi strani je vzporedno treba poskrbeti za poslovno izvedbo projekta. Odgovornost za izvedbo projekta bo prevzel avtor, potreben pa bo vsaj še en zaposlen s polnim delovnim časom za pomoč pri trženju.

7.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja je, da zaposleni močno čutijo pripadnost samemu izdelku in verjamejo v njegov uspeh. Podjetje se drži filozofije, da lahko uspešno prodaja in dela samo človek, ki čuti in diha s svojimi strankami.

Vsak zaposleni bo imel del plače variabilen. Ob trenutno zastavljenih prodajnih ciljih bodo zaposleni prejeli relativno spodobno plačilo (neto plača okoli 1.500 evrov). V primeru preseganja zastavljenih ciljev pa bodo lastniki del nerazporejenega dobička razdelili med zaposlene.

7.9 Kritična tveganja in problemi

Pri vstopu na trg lavinskih žoln se moramo zavedati tudi problemov in tveganj, do katerih lahko pride iz različnih razlogov.

7.9.1 Mikroraven

Nepoznavanje panoge. Predlagana ekipa, sestavljena iz ekonomskega in razvojnega tima, ima precej izkušenj na področjih, ki so potrebni za izvedbo projekta. Ekonomski del ekipe je dobro podkovan v poznavanju splošnih razmer v panogi prodaje alpinistične opreme. Vendar pa so izkušnje trenutno predvsem na nabavni strani in prodaji na lokalni ravni, izkušenj s postavljanjem svetovnega distribucijskega sistema pa ekipa nima. Manjkajoča znanja bi lahko

podjetje iskalo v mreži poznanstev (npr. Guido John Brameley – Climbing Technology ali pa lastnik podjetja Milo of Climbing).

Nezadostno razvit izdelek. Do problemov lahko pride tudi v tehničnem delu ekipe. Treba je razviti izdelek, ki ne sme imeti nobene resnejše napake in mora dobro delovati v zelo ekstremnih razmerah. Prav tako zahteva obsežno pridobivanje različnih certifikatov, potrebnih za prodajo. Po končanju prvotnega razvoja je treba budno bedeti nad odzivom strank in žolno izboljševati. Nevarnost, da razvojni ekipi ne bo uspelo razviti dobrega izdelka, spada med glavni dve tveganji. Če bo izdelek slab, se bo strošek razvoja povečal, saj bo treba poiskati nove razvojne partnerje (Kitajska), ki bodo sposobni razviti primerljiv izdelek mimo obstoječih patentov.

Časovni zamiki pri razvoju in testiranju. Trenutni roki v izpeljavi projekta so naravnani tako, da bi novo žolno lahko na trg lansirali jeseni 2008. Vstopanje na trg z novim izdelkom sredi sezone ni smotno, tako da bi ob zamudah pri razvoju, testiranju in proizvodnji morali počakati še eno sezono, tj. v letu 2009. To bi seveda precej podražilo ves razvoj, v tem času pa obstaja nevarnost spremembe razmer na trgu, za kar bi bilo treba napisati nov poslovni načrt.

Slab odziv na novo tržno pot. Kot ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetja je izpostavljena tudi neposredna prodaja, ki bi kupcem omogočila nakup žolne po nižji ceni, hkrati pa vseeno prinesla dovolj prispevka za kritje podjetju. Uspeh te tržne poti je odvisen predvsem od ustrezne promocije na globalni ravni in pozitivnega odziva kupcev. Ker bi promocijo močno naslonili na alternativne oblike trženja (od ust do ust, spletni forumi), je možno, da bi bil odziv kupcev počasnejši od pričakovanega. Predvsem pomembno je, da so stranke, ki se prve odločijo za nakup, zadovoljne z izdelkom in to sporočajo naprej preostalim potencialnim kupcem. Zaradi nevarnosti slabega sprejetja nove tržne poti se bo vzporedno razvijala tudi klasična tržna pot.

Napaka na žolni. Hud problem lahko nastane, če pride do resnejše serijske napake pri izdelavi žolne, ki bi zahtevala vpoklic večjega števila žoln. To bi bilo seveda povezano z visokimi stroški in bi bistveno poslabšalo finančni rezultat podjetja. Zato so nujna razmeroma dolgotrajna in natančna testiranja.

Problem s poreklom. Današnje žolne vse izvirajo iz zahodnih držav in že samo ime države odraža blagovno znamko, ki je kakovostna. Pri uveljavljanju blagovne znamke, ki izvira iz Slovenije, bi tako lahko prišlo do težav, sploh v povezavi z razmeroma nižjo ceno na trgu. Glede tega bi lahko ubrali dve strategiji. (1) Ponosno bi žolno oglaševali tudi z blagovno znamko države porekla, saj je Slovenija alpska država in je kot taka tudi močno uveljavljena v svetu. Za promocijo bi uporabili slovenske vrhunske športnike, ki jih poznajo tudi po svetu. Podjetje bi se lahko postavilo ob bok preostalim slovenskim tehnološko naprednim podjetjem (Seaway, Akrapovič, Pipistrel, Elan, Alpina) in nakazalo novo smer razvoja slovenske industrije za prosti čas. (2) Druga možnost pa je namerno skrivanje države porekla izdelka. Lahko bi ustanovili podjetje v Švici, Avstriji ali ZDA in s tem izkoristili pozitivno podobo teh držav na gorniškem področju. Ta strategija bi lahko prišla v poštev predvsem na ameriškem trgu, kjer bi lahko merili na ameriški patriotizem, saj mnogo Američanov raje kupi DTS Tracker kot pa katero od evropskih blagovnih znamk.

7.9.2 Makroraven

Padec vrednosti ameriškega dolarja. Podjetje deluje na globalnem trgu in je zaradi narave proizvodnje in počasnega obračanja zalog zelo občutljivo za tečajne spremembe. Če bi tečaj dolarja padel, bi se žolna na ameriškem trgu podražila, s čimer bi postala manj konkurenčna. Namesto neposredne dolarske prodaje v ZDA bi bilo mogoče poiskati ameriškega partnerja (distributerja), ki bi plačeval račune v evrih in bi tako prevzel del tečajnega tveganja. Namesto tega pa lahko podjetje zmanjša tveganje s kupovanjem določenih ameriških komponente in storitev.

Odziv konkurence. Dejavnost konkurence je danes precej zaspana. Večji igralci imajo razmeroma dobre pozicije na trgu in ne prihaja do bistvenih inovacij ali poizkusov večje popularizacije lavinskih žoln. Razvoj se dogaja samo na področju lavinskih žoln najvišjega cenovnega segmenta, kjer želijo pobrati še preostali potrošniški presežek porabnika. Igralec z agresivno strategijo prodaje bi lahko prinesel precejšnje vznemirjenje na trgu in pričakovati je odziv konkurence. Vprašanje je samo kakšen in kdaj.

(1) Ena možnost je, da bi se konkurenti, ki že dosegajo ekonomije obsega (Ortovox, Pieps, DTS), pri starejših modelih odločili, da bodo začeli cenovno vojno s cenejšim izdelkom na trgu. Stari preizkušeni izdelki na trgu (F1, Opti 457) bi po nižjih cenah zagotovo pritegnili del kupcev, na katerega merimo z našo žolno. Kot glavno orožje bi morali uporabiti tehnološko brezhibnost izdelkov in preprostejšo uporabo zaradi digitalne tehnologije.

(2) Konkurenca bi se lahko odzvala tudi z lobiranjem in namernim zaviranjem testiranj. Treba se je zavedati, da tudi na tem področju obstajajo lobiji in uveljavljena podjetja imajo močne povezave v stroki. Tako lahko na trg pošljejo za nas manj ugodne podatke testiranj in negativno vplivajo na strokovno javnost. Toda v preteklosti se je na trg že uspelo prebiti nekaterim novim blagovnim znamkam (SOS, DTS Tracker, Arva).

Neugodni naravni dejavniki. Največji sovražnik žoln so zime brez snega. Morebitna slaba sezona bi lahko bistveno vplivala na prodane količine. To tveganje bi razpršili s takojšnjim vstopom na globalni trg. Če snega ni pri nas, je skoraj zagotovo v drugih delih Evrope ali vsaj ZDA.

7.10 Finančni izkazi

Finančni izkazi so bili narejeni v programu, ki se uporablja na Ekonomski fakulteti v okviru podjetniških predmetov za izdelavo finančnih projekcij za obdobje prvih pet let poslovanja. Podatki v finančnih izkazih so bili določeni na podlagi ugotovitev v poglavju o ekonomiki poslovanja. Ker v prvem letu podjetje nima prihodkov so podatki zaradi večje preglednosti prikazani od drugega leta poslovanja naprej. Prvi mesec v projekcijah se nanaša na koledarski mesec april 2008. Najpomembnejše finančne podatke najdete na naslednji strani, podrobni podatki pa se nahajajo v prilogah A, B in C.

Tabela 11: Najpomembnejši finančni podatki (v EUR)

LETO	začetek	2008	2009	2010	2011	2012
BILANCA STANJA						
<i>Sredstva</i>	500.000	349.493	414.180	487.532	675.686	673.546
<i>Sredstva (razen denarja)</i>	167.000	335.643	380.695	454.383	648.533	646.433
Neopredmetena sredstva	142.000	142.533	124.933	107.333	89.733	72.133
Opredmetena osnovna sredstva	25.000	22.250	16.500	10.750	5.000	3.000
Finančne naložbe	0	100.000	225.000	250.000	475.000	500.000
Zaloge proizvodov	0	68.310	14.062	86.100	78.600	71.100
<i>Denar</i>	333.000	13.850	33.485	33.148	27.152	27.113
<i>Obveznosti do virov sredstev</i>	500.000	349.493	414.180	487.532	675.686	673.546
<i>Kapital</i>	500.000	349.493	396.558	475.155	642.431	669.395
Osnovi kapital	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Zadržani dobiček	0	-150.507	-103.442	-24.845	142.431	169.395
Obveznosti iz poslovanja	0	0	17.623	12.376	33.255	4.151
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA						
Prihodki iz poslovanja		366.135	744.500	1.192.500	1.333.600	1.333.600
Proizvajalni stroški		330.087	461.835	857.816	870.418	870.418
Amortizacija		22.217	23.350	23.350	23.350	22.600
<i>Kosmati dobiček iz prodaje</i>		13.831	259.315	311.334	439.832	440.582
Stroški prodaje		136.000	169.000	178.600	189.160	189.160
Stroški uprave		30.000	30.000	31.500	33.075	33.075
<i>Čisti dobiček</i>		-150.507	47.064	78.597	167.276	169.395
DENARNI TOK						
Denarni tok		-319.150	19.635	-337	-5.996	-40

Vir: Lastni izračuni.

8 Sklep

Nastajanje novih podjetij in vstopanje podjetij na nove trge sta glavna generatorja gospodarske rasti in eno od gonil tržne ekonomije. Vendar pa ustanovitev novega podjetja ali ideja o novem proizvodu ni zadosten pogoj za tržno uspešnost. Četudi je ideja še tako revolucionarna, proizvod tehnološko napreden, cenovno ugoden in najprimernejši za uporabnika, podjetje pa odlično marketinško sposobno, z najboljšimi zaposlenimi, to še vedno ni zagotovilo za uspeh.

V prvi polovici diplomskega dela sem preučeval različne strategije vstopa podjetij na trg z vidika časovne komponente. S pomočjo pregleda literature sem prikazal prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki spremljajo pionirje in posnemovalce. Obe strategiji sta se v praksi pokazali kot dolgoročno uspešni, v literaturi pa tudi ni enoznačnega odgovora, katera strategija je primernejša. Podjetje mora namreč samo poiskati in presoditi, katere pozitivne dejavnike in lastnosti posamezne časovne strategije vstopa lahko izkoristi, katerim negativnim dejavnikom in lastnostim se lahko izogne, in pretehtati, katera strategija ima pozitivnejši učinek. Če nobena od

strategij ne prinaša pozitivnega učinka, velja razmisliti, ali je vstop v panogo na predviden način sploh smiseln.

V nadaljevanju sem predstavil poslovni načrt za razvoj in trženje nove blagovne znamke lavinske žolne, elektronskega pripomočka za samoreševanje žrtev snežnih plazov. Menim, da je prikazan poslovni načrt dober primer podjetja, ki pozno vstopa na zrel in razvit tehnološki trg. Čeprav obstoječa podjetja na trgu lavinskih žoln dosegajo dobre poslovne rezultate, je vstop novih podjetij predvsem zaradi prevelikega učinka ekonomije obsega ter učinka izkušenj in učenja otežen. Tudi poslovni načrt je pokazal, da je vstop sicer možen, vendar pa pričakovana donosnost lastnikov ne dopušča večjih odklonov od predvidene poti in nosi veliko nevarnost neuspeha. Zato vstop podjetja v to panogo, z namenom velikega donosa za lastnike ni priporočljiv. Je pa opisan vstop na trg lavinskih žoln zanimiv za (kapitalsko močna) podjetja, katerim je vstop le del širše strategije vstopa v novo panogo. Tako bi lahko podjetje okoli uspešne lavinske žolne s pomočjo krovne blagovne znamke zgradilo celotno ponudbo (zimske) športne opreme. Poslovni načrt je v obstoječi obliki primeren prodaji podjetju ali strateškemu partnerju, ki bi znala izkoristiti več pozitivnih dejavnikov poznega vstopa in bi jima lahko prinesel bolj verjeten in dolgoročen uspeh na trgu.

S podobnimi primeri se v Sloveniji srečuje veliko bodočih podjetnikov, ki razmišljajo o vstopu na trg. Poslovni načrt je lahko primeren način podrobne kvalitativne in kvantitativne analize o primernosti njihovih odločitev. Sam po sebi sicer ne da odgovora, kdaj je najprimerneje vstopiti na trg, je pa dober način preverjanja uspeha zamišljene strategije.

Literatura

1. Beaumont Peter: Disaster Lurks on the Slopes as Alps Avalanche Risk Hits a Peak. The Observer. [URL: <http://www.guardian.co.uk/travel/2004/jan/18/travelnews.france.internationalnews>], 18. 1. 2004.
2. Boulding William, Christen Markus: Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order. *Marketing Science*, Linthicum, 22(2003), 3, str. 371–392.
3. Buzzell Robert D., Gale Bradley T.: *The PIMS Principles*. New York : Free Press, 1987. 322 str.
4. Carpenter Gregory S., Nakamoto Kent: Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 26(1989), 3, str. 285–298.
5. Carpenter Gregory S., Nakamoto Kent: Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand. *Management Science*, Linthicum, 36(1990), 10, str. 1268–1278.
6. Chandy Rajesh K., Tellis Gerrard J.: Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 35(2000), 11, str. 474–487.
7. Conner Kathleen R.: Strategies for Product Cannibalism. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 9(1988), poletje, str. 9–26.
8. Cottrel Tom, Sick Gordon: Real Options and Follower Strategies: The Loss of Real Option Value to First-Mover Advantage. *Engineering Economist*, Norcross, 47(2002), 3, str. 232–263.
9. Čoh Marko: *Dynamic Capabilities in SMEs: The Integration of External Competencies in Niche Players in the IT Industry*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 91 str.
10. Drnovšek Mateja, Stritar Rok, Vahčič Aleš: *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. 1. dopolnjena izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 137 str.
11. Farrell Joseph, Klemperer Paul: *Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects*. Berkeley : University of California, 2004. 112 str.
12. Ghemawat Pankaj: Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, Boston, 64(1986), 5, str. 53–58.
13. Hamel Gary: *Leading the Revolution*. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 333 str.
14. Hoskisson Robert E. et al.: Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 43(2000), 3, str. 249–267.
15. Jensen Richard: Innovative Leadership: First-Mover Advantages in New Product Adoption. *Economic Theory*, Heidelberg, 21(2003), 1, str. 97–116.
16. Kabuth Oliver: *Pioneering versus Following in Emerging Markets – The Case of the Automotive Industry in China and Brazil*. Doktorska disertacija. Bamberg : Difo-Druck GmbH, 2003. 340 str.

17. Kerin Roger A., Varadarajan Rajan P., Peterson Robert A.: First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, 56(1992), 4, str. 33–52.
18. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
19. Lambkin Mary: Order of Entry and Performance in New Markets. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 9(1988), poletje, str. 127–140.
20. Lasserre Phillippe, Schütte Hellmut: Strategies for Asia Pacific: Beyond the Crisis. New York : NYU Press, 1999. 400 str.
21. Levin Richard C. et al.: Appropriating the Returns from Industrial Research and Development. *Brookings Papers on Economic Activity*, Washington, 3(1987), str. 783–820.
22. Lieberman Marvin B., Montgomery David B.: First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 9(1988), poletje, str. 41–58.
23. Lieberman Marvin B., Montgomery David B.: First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource Based View. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 19(1998), 12, str. 1111–1125.
24. Lilien Gary L., Yoon Eunsang: The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*, Linthicum, 36(1990), 5, str. 568–585.
25. Makadok Richard: Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? *Strategic Management Journal*, Hoboken, 19(1998), 7, str. 683–700.
26. Mansfield Edwin M., Schwartz Mark, Wagner Samuel: Imitation Costs and Patents. *Economic Journal*, London , 91(1981), 364, str. 907–918.
27. Mitchell Will: Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 34(1989), 2, str. 208–230.
28. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1998. 557 str.
29. Robinson William T., Fornell Claes: The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 22(1985), 3, str. 297–304.
30. Sinha Rajiv K., Noble Charles H.: A Model of Market Entry in an Emerging Technology Market. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Los Alamitos, 52(2005), 2, str. 186–198.
31. Sivakumar Kumar: Simultaneous Determination of Entry Timing and Involvement Level: An Optimization Model for International Marketing. *International Marketing Review*, London, 19(2002), 1, str. 21–38.
32. Simončič Janja: Glavno mesto lahko prenese še en nakupovalni center. *Časnik Finance*, Ljubljana, 10(2002), 42, str. 15.
33. Stritar Rok: Prenos tehnologije iz znanosti v gospodarstvo: Poslovni načrt za prodajo nove generacije plezalnih vrvi na ameriškem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 92 str.

34. Sungwook Min, Kalwani Manhor U., Robinson William T.: Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets. *Journal of Marketing*, Chicago, 70(2006), 1, str. 15–33.
35. Szymanski David M., Troy Lisa C., Bharadwaj Sundar G.: Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination. *Journal of Marketing*, Chicago, 59(1995), 4, str. 17–33.
36. Tegarden Linda F., Hatfield Donald E., Echols Ann E.: Doomed from the Start: What Is the Value of Selecting a Future Dominant Design? *Strategic Management Journal*, Hoboken, 20(1999), 6, str. 495–518.
37. Tellis Gerard J., Golder Peter N.: *Will and Vision – How Latecomers Grow to Dominate Markets*. New York : McGraw-Hill, 2002. 340 str.
38. Tschirky Frank, Brabec Bernhard, Kern Martin: *Avalanche Rescue Systems In Switzerland: Experience And Limitations*. Davos : Swiss Federal Institute for Snow and Avalanche Research, 2000. 8 str
39. Utterback James, Abernathy William: A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Omega – The International Journal Of Management Science*, New York, 3(1975), 6, str. 639–656.
40. Wernerfelt Birget: Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *The Rand Journal of Economics*, Mount Morris, 19(1988), 3, str. 458–466.
41. Zhou Kevin Z.: Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China. ISBM Report. University Park : Institute for the Study of Business Markets , 2(2005), 30 str.
42. Zhou Kevin Z., Yim Bennet, Tse David K.: The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, Chicago, 69(2005), 2, str. 42–60.

Viri

1. Anketa o uporabi lavinskih žoln. Podatki iz spletne ankete izvedene leta 2005 in 2006 na Ekonomski fakulteti okviru centra ŠPIK.
2. Cannibalization. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cannibalization>], 10. 2. 2007.
3. CIA – The World Factbook. CIA. [URL: <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>], 5. 8. 2007.
4. Comparison of Avalanche Transceivers. Beaconreviews. [URL: <http://beaconreviews.com/transceivers/Comparison.asp>], 18. 2. 2006.
5. Domača stran podjetja Backcountry Access. [URL: <http://www.bcaccess.com/>], 18. 2. 2006.
6. Domača stran podjetja Mammot Barryvox. [URL: <http://www.barryvox.com/>], 18. 2. 2006.2007.
7. Domača stran podjetja Nic Impex [URL: <http://www.nic-impex.com>], 18. 2. 2006.2006.
8. Domača stran podjetja Ortovox. [URL: <http://www.ortovox.com/>], 18. 2. 2006.
9. Domača stran podjetja Pieps. [URL: <http://www.pieps.com/>], 18. 2. 2006.
10. Domača stran podjetja SOS. [URL: <http://www.survivalonsnow.com/>], 18. 2. 2006.

11. Economies of Scope. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Economies_of_scope], 29. 8. 2007.
12. Embrace, Extend and Extinguish. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Embrace%2C_extend_and_extinguish], 23. 3. 2007.
13. Eskimo. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Eskimo>], 15. 4. 2007.
14. Experience Curve Effects. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_curve_effects] 10. 3. 2007
15. Free Rider Problem. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Free_rider_problem], 10. 2. 2007.
16. Hoovers: Company Information, Business Reports and Profiles. [URL: <http://www.hoovers.com>], 21. 7. 2007.
17. Innovation. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>], 23. 3. 2007.
18. Intervju s podjetjema Pieps in Ortovox. Intervju izveden preko elektronske pošte z oddelkom za stike z javnostmi podjetij Pieps in Ortovox, 12. 4. 2006.
19. Learning Curve Calculator. Nasa. [URL: <http://www1.jsc.nasa.gov/bu2/learn.html>], 27. 8. 2006
20. Network Effect. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Network_effect], 9. 1. 2007
21. Office Suite. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Office_suite], 23. 3. 2007.
22. On the Practical Use of Beacons – the Austrian Transceivers Test. Innsbruck : International Science Workshop, 2002. 5 str.
23. Ortovox Sales Up 11% in FY 2003. TransWorld Business. [URL:<http://www.twsbiz.com/twbiz/industrynews/article/0,21214,707946,00.html>], 2. 10. 2003.
24. Outdoor Recreation Participation & Spending Study, Seventh Edition, for Year 2004. Boulder : Outdoor Industry Association, 2005, 376 str.
25. Patent. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Patent>] 23. 3. 2007
26. Product Life Cycle. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Product_Life_Cycle], 5. 3. 2007.
27. Profit Impact on Marketing Strategy. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_on_marketing_strategy], 27. 8. 2006.
28. The U.S. Market for Personal Protective Gear. Market Research.com. [<http://www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=1097895&xs=r>], 3. 7. 2007.
29. Vendor Lock-in. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Vendor_lockin], 10. 3. 2007.
30. World Avalanche Fatalities by Year. Utah Avalance Center. [URL: http://www.avalanche.org/~uac/ed_graphs.htm], 13. 2. 2006.

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

economies of scope – ekonomija vezanih proizvodov

Embrace, Extend and Extinguish strategy – strategija treh E-jev ali strategija privzemi, razširi, iztrebi

fulfillment center – logistični center

incumbent – nekdanji monopolist

network economics – mrežna ekonomija

preemptive factor – absolutna prednost prvega

reverse engineering – vzvratni inženiring

umbrella marketing – trženje s pomočjo krovne blagovne znamke

vendor lock-in – prisilna zvestoba uporabnika

Priloge

Priloga A: Bilance

Priloga B: Podatki, upoštevani pri izdelavi bilanc

Priloga C: Najpomembnejši kazalniki finančnih projekcij

Priloga D: Dizajn proizvoda

Priloga E: Podrobnejša analiza konkurenčnih podjetij

Priloga F: Primarna analiza trga

Priloga G: ETSI standard

Priloga H: Kosovnica

Priloga I: Terminski načrt

Priloga A: Balance

Tabela 12: Izkazi poslovnega izida, balance stanja in izkazi denarnih tokov za obdobje 2008–2012

PROJEKCIJE 2008/2012		Simulacija: 1																
		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	500000	495025	490238	477434	457475	417029	377811	350058	364125	368871	364339	366090	349493	349493	414180	487532	675686	673546
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	167000	469138	466875	440213	431550	397004	364970	314639	344783	339691	353095	337289	335643	335643	380695	454383	648533	646433
NEOPREDMETENA SREDSTVA	142000	140817	139633	138450	137267	152800	151333	149867	148400	146933	145467	144000	142533	142533	124933	107333	89733	72133
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	25000	27521	27042	26563	26083	25604	25125	24646	24167	23688	23208	22729	22250	22250	16500	10750	5000	3000
FINANČNE NALOŽBE	0	300000	300000	275000	250000	150000	75000	0	0	50000	100000	100000	100000	100000	225000	250000	475000	500000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	800	200	200	2450	12350	10912	5036	4636	0	0	0	300	300	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG	0	0	0	0	7500	6750	5250	3750	2250	2250	2250	2250	2250	2250	200	200	200	200
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	8250	49500	97350	131340	165330	116820	82170	68310	68310	68310	14062	86100	78600	71100
DENAR	333000	25888	23363	37222	25925	20025	12841	35419	19343	29180	11244	28800	13850	13850	33485	33148	27152	27113
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	500000	495025	490238	477434	457475	417029	377811	350058	364125	368871	364339	366090	349493	349493	414180	487532	675686	673546
KAPITAL	500000	495025	490238	477434	453350	396404	336561	308808	282875	337407	358950	363314	349493	349493	396558	475155	642431	669395
OSNOVNI KAPITAL	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-4975	-9763	-22566	-46650	-103596	-163439	-191192	-217125	-162593	-141050	-136686	-150507	-150507	-103442	-24845	142431	169395
DOLG	0	0	0	0	4125	20625	41250	41250	81250	31464	5388	2775	0	0	17623	12376	33255	4151
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	40000	20000	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	4125	20625	41250	41250	41250	11464	5388	2775	0	0	17623	12376	33255	4151
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	0	0	55475	77665	77665	77665	55475	22190	0	366135	744500	1192500	1333600	1333600
PROIZVAJALNI STROŠKI		0	0	0	8250	41250	87513	89519	89519	7019	5013	2005	0	330087	461835	857816	870418	870418
AMORTIZACIJA		1663	1663	1663	1663	1946	1946	1946	1946	1946	1946	1946	1946	22217	23350	23350	23350	22600
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-1663	-1663	-1663	-9913	-43196	-33984	-13799	-13799	68701	48516	18239	-1946	13831	259315	311334	439832	440582
STROŠKI PRODAJE		1000	1000	9000	12000	11500	23500	11500	9500	11500	24500	11500	9500	136000	169000	178600	189160	189160
STROŠKI UPRAVE		2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000	30000	31500	33075	33075
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-5163	-5163	-13163	-24413	-57196	-59984	-27799	-25799	54701	21516	4239	-13946	-152169	60315	101234	217597	218347
PRIHODKI FINANCIRANJA		188	375	359	328	250	141	47	0	31	94	125	125	2063	2438	3563	5438	7313
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	133	200	67	0	0	400	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-4975	-4788	-12803	-24084	-56946	-59843	-27753	-25933	54532	21543	4364	-13821	-150507	62753	104797	223035	225660
IZREDNI PRIHODKI		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
DOBIČEK PRED DAVKI		-4975	-4788	-12803	-24084	-56946	-59843	-27753	-25933	54532	21543	4364	-13821	-150507	62753	104797	223035	225660
DAVEK NA DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15688	26199	55759
ČISTI DOBIČEK		-4975	-4788	-12803	-24084	-56946	-59843	-27753	-25933	54532	21543	4364	-13821	-150507	47064	78597	167276	169395
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	333000	25888	23363	37222	25925	20025	12841	35419	19343	29180	11244	28800	13850	13850	33485	33148	27152	27113
ČISTI DOBIČEK		-4975	-4788	-12803	-24084	-56946	-59843	-27753	-25933	54532	21543	4364	-13821	-150507	47064	78597	167276	169395
AMORTIZACIJA		1663	1663	1663	1663	1946	1946	1946	1946	1946	1946	1946	1946	22217	23350	23350	23350	22600
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	4125	16500	20625	0	40000	-49786	-26075	-2613	-2775	0	17623	-5246	20878	-29103
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-142431
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		303800	-600	-25000	-7000	-32600	-30088	-48385	32090	-3146	15350	-13860	300	190860	68402	97038	217500	205000
DENARNI TOK		-307113	-2525	13859	-11297	-5900	-7184	22579	-16077	9838	-17937	17557	-14950	-319150	19635	-337	-5996	-40

Vir: Lastni izračuni.

Priloga B: Podatki, upoštevani pri izdelavi bilanc

Tabela 13: Podatki upoštevani pri izdelavi bilanc

PROJEKCIJE 2008/2012		Mesec												Leto					DRUGI
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	PODATKI
PODATKI		IME PODJETJA:												Truyi 3Spot					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU														1					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBI		1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV														1					
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		800	200	200	2450	12350	20504	18465	18065	1965	4204	1061	300	300	8804	15338	15526	15576	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	0	9592	13429	13429	13429	9592	3837	0	0	10738	17203	19221	19221	
SALDO IZ NASLOVA DDV		800	200	200	2450	12350	10912	5036	4636	-11464	-5388	-2775	300	300	-1934	-1865	-3695	-3645	
NEOPREDMETENA SREDSTVA														1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		142000	142000	142000	142000	142000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	159000	
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	1183	1183	1183	1183	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	1467	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	1183	2367	3550	4733	6200	7667	9133	10600	12067	13533	15000	16467	16467	34067	51667	69267	86867
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		142000	140817	139633	138450	137267	152800	151333	149867	148400	146933	145467	144000	142533	142533	124933	107333	89733	72133
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	3400	0	0	0	0	0	0	0	3400	0	0	0	0
RAZVOJ FE																			
NABAVNA VREDNOST		80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	
AMORTIZACIJA		667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		667	1333	2000	2667	3333	4000	4667	5333	6000	6667	7333	8000	8000	16000	24000	32000	40000	
NEODPISANA VREDNOST		80000	79333	78667	78000	77333	76667	76000	75333	74667	74000	73333	72667	72000	72000	64000	56000	48000	40000
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
RAZVOJ KALUPA ZA PLASTIK																			
NABAVNA VREDNOST		40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	
AMORTIZACIJA		333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		333	667	1000	1333	1667	2000	2333	2667	3000	3333	3667	4000	4000	8000	12000	16000	20000	
NEODPISANA VREDNOST		40000	39667	39333	39000	38667	38333	38000	37667	37333	37000	36667	36333	36000	36000	32000	28000	24000	20000
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
DIZAJN IZDELKA																			
NABAVNA VREDNOST		15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	
AMORTIZACIJA		125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		125	250	375	500	625	750	875	1000	1125	1250	1375	1500	1500	3000	4500	6000	7500	
NEODPISANA VREDNOST		15000	14875	14750	14625	14500	14375	14250	14125	14000	13875	13750	13625	13500	13500	12000	10500	9000	7500
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
PREVAJANJE																			
NABAVNA VREDNOST		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
AMORTIZACIJA		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	200	200	200	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		17	33	50	67	83	100	117	133	150	167	183	200	200	200	400	600	800	1000
NEODPISANA VREDNOST		2000	1983	1967	1950	1933	1917	1900	1883	1867	1850	1833	1817	1800	1800	1600	1400	1200	1000
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
ETSI STANDARD																			
NABAVNA VREDNOST		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
AMORTIZACIJA		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	500	500	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	500	1000	1500	2000	2500
NEODPISANA VREDNOST		5000	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	3000	2500
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
SPLETNA PRODAJALNA																			
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	283	283	283	283	283	283	283	283	2267	3400	3400	3400	0,20 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	283	567	850	1133	1417	1700	1983	2267	2267	5667	9067	12467	15867
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	16717	16433	16150	15867	15583	15300	15017	14733	14733	11333	7933	4533	1133
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	17000	0	0	0	0	0	0	0	17000	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
NEPREMIČNINE														Stevilo enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		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	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		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	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		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	
NEPREMIČNINA																			
NABAVNA VREDNOST		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	0,00 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		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	
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV
OPREMA														Stevilo enot: 2					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		25000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	31000
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	5750	5750	5750	5000
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	479	958	1438	1917	2396	2875	3354	3833	4313	4792	5271	5750	5750	11500	17500	23000	28000
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		25000	27521	27042	26563	26083	25604	25125	24646	24167	23688	23208	22729	22250	22250	16500	10750	5000	3000
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	0	0	0	3000
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	0	0	0	600
KALUP ZA PLASTIKO																			
NABAVNA VREDNOST		25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	
AMORTIZACIJA		417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5000	5000	0,20 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		417	833	1250	1667	2083	2500	2917	3333	3750	4167	4583	5000	5000	5000	10000	15000	20000	25000
NEODPISANA VREDNOST		25000	24583	24167	23750	23333	22917	22500	22083	21667	21250	20833	20417	20000	20000	15000	10000	5000	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20 Stopnja DDV
PISARNIŠKA OPREMA																			
NABAVNA VREDNOST		0	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	6000	
AMORTIZACIJA		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	750	750	750	0,25 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI		63	125	188	250	313	375	438	500	563	625	688	750	750	750	1500	2250	3000	3000
NEODPISANA VREDNOST		0	2938	2875	2813	2750	2688	2625	2563	2500	2438	2375	2313	2250	2250	1500	750	0	0,20 Stopnja DDV
NABAVE V OBDOBJU		0	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	0	0	0	3000
FINANČNE NALOŽBE														Stevilo enot: 1					
SKUPAJ NALOŽBE		0	300000	300000	275000	250000	150000	75000	0	0	50000	100000	100000	100000	100000	100000	225000	475000	500000
SKUPAJ IZMANJŠANJE NALOŽB		0	-300000	0	-25000	250000	100000	75000	75000	75000	-50000	-50000	0	0	-100000	-125000	-25000	-225000	-25000

PROJEKCIJE 2008/2012		Simulacija: 1												Leto					DRUGI	
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	PODATKI	
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	0,00 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		
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0		
ZUNANJE STORITVE	0,0	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	4,5	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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	0,9	0,9	
SESTAVLJANJE		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0,20 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
PAKIRANJE		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,20 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	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	0,0	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	0,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	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	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		
PRODAJA INTERNET - EU																				
NETO PRODAJNA CENA		150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0		
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	125	175	175	175	125	50	0	0	825	1650	2700	3000	3000	
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	18750	26250	26250	26250	18750	7500	0	0	123750	247500	405000	450000	450000	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	3750	5250	5250	5250	3750	1500	0	0	24750	49500	81000	90000	90000	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	2563	3588	3588	3588	2563	1025	0	0	16913	33825	55350	61500	61500	
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	513	718	718	718	513	205	0	0	3383	6785	11070	12300	12300	
SPREMENJLJIVI STROŠKI / ENOTO		20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5		
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	0,0		
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		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		
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	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5		
VSTOPNI DDV V STORITVAH		4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1		
POŠTNINA (POŠTA)		16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	0,20 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
PROVIZIJA PLAČILNIH KARTIC		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	0,20 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		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 (STORITEV NA ENOTO)		1	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	0,0	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	0,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	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	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		
PRODAJA INTERNET - ZDA																				
NETO PRODAJNA CENA		167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0	167,0		
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	75	105	105	105	75	30	0	0	495	1000	1600	1800	1800	
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	12525	17535	17535	17535	12525	5010	0	0	82665	167000	267200	300600	300600	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	1002	1403	1403	1403	1002	401	0	0	6613	13360	21376	24048	24048	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	1351	1891	1891	1891	1351	540	0	0	8915	18010	28816	32418	32418	
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	171	240	240	240	171	68	0	0	1130	2282	3651	4108	4108	
SPREMENJLJIVI STROŠKI / ENOTO		18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0		
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	0,0		
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		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		
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	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0		
VSTOPNI DDV V STORITVAH		2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3		
POŠTNINA DO ZDA (POŠTA 5x30kg)		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,20 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
LOGISTIČNI CENTER ZDA (Webgistix)		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0,08 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
PROVIZIJA PLAČILNIH KARTIC		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0,20 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
POŠTNINA ZNOTRAJ ZDA (FEDEX GROUND)		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,08 Stopnja DDV	
CENA STORITVE		6,0	6,0																	

PROJEKCIJE 2008/2012		Simulacija: 1												Leto					DRUGI PODATKI	
OBDOBJE: -1		Mesec												I	II	III	IV	V		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
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		
KLASIČNA PRODAJA																				
NETO PRODAJNA CENA		110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0	110,0		
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	220	308	308	308	220	88	0	1452	3000	4730	5300	5300		
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	24200	33880	33880	33880	24200	9680	0	159720	330000	520300	583000	583000		
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	4840	6776	6776	6776	4840	1936	0	31944	66000	104060	116600	116600	0,20	Stopnja DDV
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	1100	1540	1540	1540	1100	440	0	7280	15000	23650	26500	26500		
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
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	220	308	308	308	220	88	0	1452	3000	4730	5300	5300		
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		
POŠTNINA		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0						0,20	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0							
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
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						0,00	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							
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
ZUNANJE 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	0,0	0,0		
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0							
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						0,00	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							
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		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	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							
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							
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																				
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STF	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							
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0,00	Stopnja DDV
STROŠKI PRODAJE																				
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	1000	1000	9000	12000	11500	23500	11500	9500	11500	24500	11500	9500	136000	169000	178600	189160	189160		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		200	200	200	800	700	3100	700	300	700	3300	700	300	11200	14600	14600	14600	14600		
PLAČA DVEH PRODAJALCEV		0	0	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	80000	96000	105600	116160	116160	0,00	Stopnja DDV
SEJEMSKA DEJAVNOST		0	0	0	0	0	12000	0	0	0	13000	0	0	25000	37000	37000	37000	37000	0,20	Stopnja DDV
POTOVANJA		0	0	0	3000	2000	2000	2000	0	2000	2000	2000	0	15000	15000	15000	15000	15000	0,20	Stopnja DDV
PROSTORI (najemnine, komunikacije, sanitarni)		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	15000	15000	15000	15000	0,20	Stopnja DDV
VZDRŽEVANJE SPLETNE STRANI		0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	4000	6000	6000	6000	6000	0,20	Stopnja DDV
STROŠKI UPRAVE																				
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000	30000	31500	33075	33075		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PLAČA DIREKTORJA - VODJE		2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000	30000	31500	33075	33075	0,00	Stopnja DDV
IZREDNI PRIHODKI																				
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	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		
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
IZREDNI ODHODKI																				
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	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		
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV

Vir: Lastni izračuni.

Priloga C: Najpomembnejši kazalniki finančnih projekcij

Tabela 14: Struktura prihodkov

PROJEKCIJE 2008/2012		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
KAZALNIKI																		
CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	500000	495025	490238	477434	453350	396404	336561	308808	282875	337407	358950	363314	349493	349493	396568	475155	642431	669395
DOBICEK	0	-4975	-4788	-12803	-24084	-56946	-59843	-27753	-25933	54532	21543	4364	-13821	-150507	47064	78597	167276	169395
DENAR	333000	25888	23363	37222	25925	20025	12841	35419	19343	29180	11244	28800	13850	13850	33485	33148	27152	27113
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	99,7	99,9	100,0	100,0	99,8	99,4	0,0	99,4	99,7	99,7	99,6	99,5
PROIZVODNJA ŽOLN		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
PRODAJA INTERNET - EU		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,7	33,8	33,8	33,8	33,7	33,6	0,0	33,6	33,1	33,9	33,6	33,6
PRODAJA INTERNET - ZDA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,5	22,6	22,6	22,6	22,5	22,5	0,0	22,5	22,4	22,3	22,4	22,4
KLASIČNA PRODAJA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	43,5	43,6	43,6	43,6	43,5	43,4	0,0	43,4	44,2	43,5	43,5	43,5
PRIHODKI FINANCIRANJA		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,3	0,1	0,0	0,0	0,2	0,6	100,0	0,6	0,3	0,3	0,4	0,5
IZREDNI PRIHODKI		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

STRUKTURA PRIHODKOV

The chart illustrates the composition of total income across different periods. In the initial periods (1-5), income is entirely from financing (100% grey). From period 6 onwards, income is primarily from sales. The sales are further divided into traditional sales (orange) and internet sales (light and dark blue). Traditional sales consistently make up the largest portion of the sales income, while internet sales (both EU and ZDA) represent smaller, relatively stable shares. Financing income drops to zero from period 6 onwards.

Vir: Lastni izračuni.

Tabela 15: Struktura odhodkov

PROJEKCIJE 2008/2012	Mesec												Leto					
	OBD OBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
Simulacija: 1																		
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0,0	0,0	0,0	2377,1	15600,0	142,2	102,4	102,4	2,0	2,0	2,0	0,0	78,2	51,9	60,9	54,6	54,6	54,6
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	137,1	900,0	15,1	12,8	12,8	7,1	7,0	7,0	0,0	11,4	10,0	10,8	10,4	10,4	10,4
SKUPAJ STROŠKI 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	0,0
AMORTIZACIJA	886,7	443,3	462,6	506,7	778,3	3,5	2,5	2,5	2,5	3,5	8,7	1566,7	6,0	3,1	2,0	1,7	1,7	1,7
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	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	0,0
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	533,3	266,7	2504,3	3657,1	4600,0	42,3	14,8	12,2	14,8	44,1	51,5	7600,0	36,9	22,6	14,9	14,1	14,1	14,1
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	1333,3	666,7	695,7	761,9	1000,0	4,5	3,2	3,2	3,2	4,5	11,2	2000,0	8,1	4,0	2,6	2,5	2,5	2,5
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3	0,1	0,0	0,0	0,1	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	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	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	2,1	2,2	4,2	4,2
CISTI DOBIČEK	-2653,3	-1276,7	-3662,6	-7340,0	-22778,3	-107,6	-35,7	-33,4	70,2	38,8	19,6	-11056,7	-40,9	6,3	6,6	12,5	12,6	12,6

STRUKTURA ODHODKOV

OBD OBJE

SKUPAJ STROŠKI MATERIALA

SKUPAJ STROŠKI DELA

SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI

SKUPAJ STROŠKI PRODAJE

SKUPAJ STROŠKI UPRAVE

IZREDNI ODHODKI

ČISTI DOBIČEK

SKUPAJ STROŠKI STORITEV

AMORTIZACIJA

ODHODKI FINANCIRANJA

DAVEK NA DOBIČEK

Vir: Lastni izračuni.

Tabela 16: Stopnje donosov

PROJEKCIJE 2008/2012		Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,12	-0,12	-0,32	-0,62	-1,56	-1,81	-0,92	-0,87	1,79	0,71	0,14	-0,46	-0,35	0,12	0,17	0,29	0,25
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,12	-0,12	-0,32	-0,62	-1,61	-1,96	-1,03	-1,05	2,11	0,74	0,15	-0,47	-0,30	0,13	0,20	0,35	0,30
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-26,53	-12,77	-35,63	-73,40	-227,78	-1,08	-0,36	-0,33	0,70	0,39	0,20	-110,57	-0,41	0,06	0,07	0,12	0,13

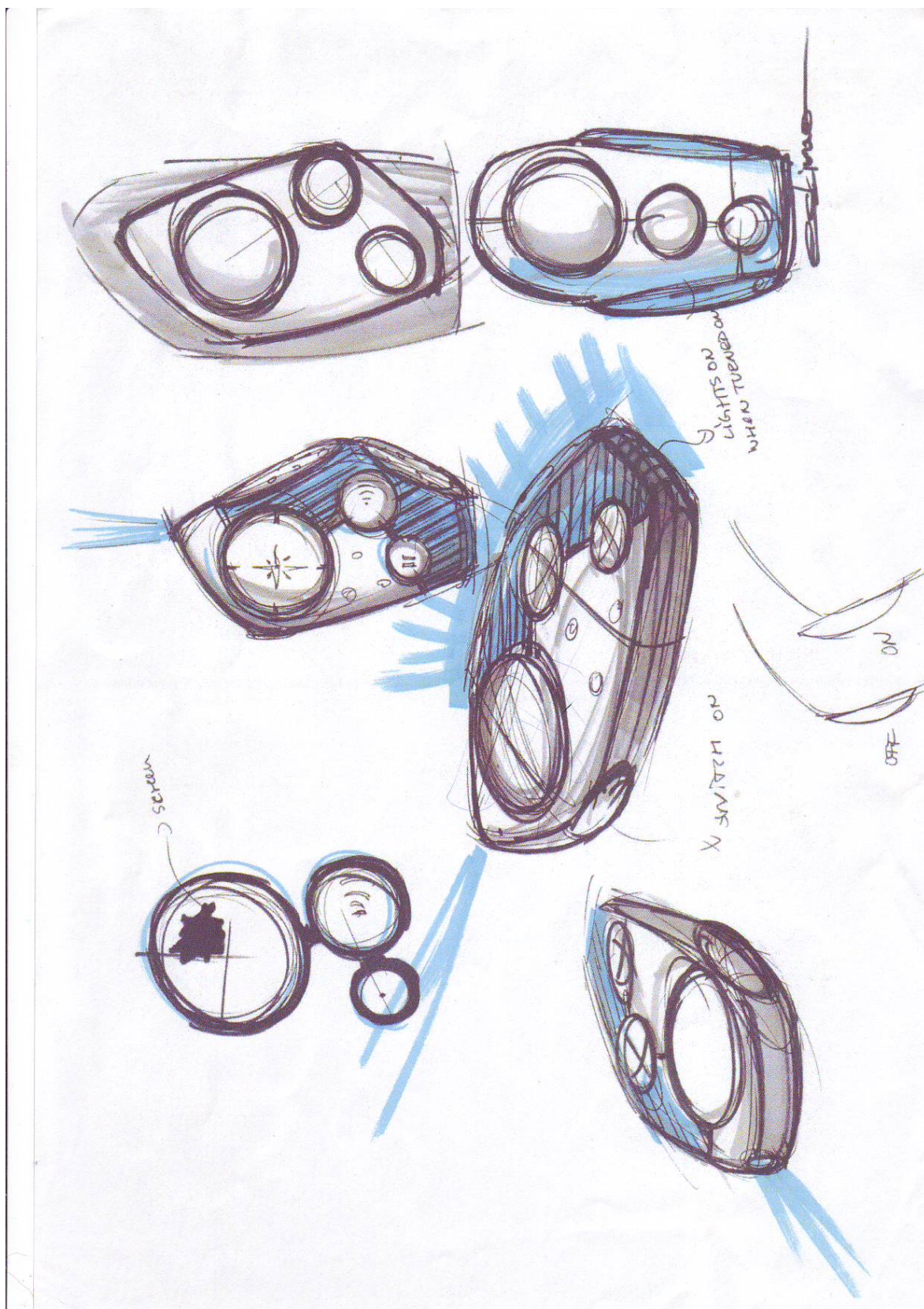
LETO	ROA	ROE	ROS
I	-0,30	-0,30	-0,40
II	0,12	0,12	0,06
III	0,17	0,20	0,07
IV	0,29	0,35	0,12
V	0,25	0,30	0,13

INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	10,2%	-500000	0	0	0	0	811826

Vir: Lastni izračuni.

Priloga D: Dizajn proizvoda

Slika 6: Dizajn proizvoda



Vir: Lasten prikaz.

Priloga E: Podrobnejša analiza konkurenčnih podjetij

Pieps

Pieps je avstrijska znamka žoln. Žolne proizvaja podjetje Siedel elektronik (www.siedel.at), tržijo pa jih pod imenom Pieps, v sodelovanju s podjetjem Stubai (www.stubai-bergsport.com). Po elektronski pošti so povedali, da ocenjujejo letno prodajo žoln na okoli 100.000 žoln, od tega naj bi bilo njihovih 15 %.



Imajo dva modela žoln, najcenejšega in do nedavnega tudi najdražjega. Pieps Opti 4 je enostavna žolna, ki svoje oblike praktično ni spremenila od leta 1970. Stane okoli 140 evrov in je popolnoma analogna. Kljub temu da ima praktično eno samo digitalno komponento ter da je dokaj slabe kvalitete, je bila to do nedavnega ena izmed najbolj priljubljenih žoln. Ima nekaj LED diod, vsaka s svojo funkcijo. Njena glavna in praktično edina odlika je nizka cena.

Drug model žoln, Pieps DSP in DSP Advanced so predstavili v sezoni 2003/2004. Takrat je šlo za najbolj napredno žolno a hkrati tudi najdražjo. Gre za žolno s tremi antenami in s funkcijo iskanja več žrtev. To je bila prva tovrstna žolna na trgu in do prihoda Ortovoxa S1 in novega Barryvoxa tudi najnaprednejša. Omogoča tudi nadgradnjo programske opreme, izločevanje signala ter merjenje globine. Model Advanced ima poleg osnovnih funkcij še kompas, termometer in višinomernik. Za mnoge pa visoka cena ne odtehta njenih odlik, saj se giblje okoli 280 evrov za DSP in 350 evrov za DSP Advanced.



Ortovox

Ortovox je nemško podjetje, eno izmed začetnikov na področju proizvodnje lavinskih žoln (1980). Podjetje poleg vseh lavinskih varnostnih pripomočkov ponuja še nahrbtnike in smučarsko perilo. V svojem prodajnem programu imajo kar 5 različnih modelov. Ponujajo najpreprostejši analogni model f1, ki se ni spremenil praktično že vse od samega začetka obstoja in je po njihovih podatkih najbolje prodajan model žolne vseh časov (v anketi je zasedel 4. mesto z 12% tržnim deležem). Imajo še nekaj drugih srednje uspešnih modelov, od letošnje pomladi pa po 18 mesecih odlaganj tudi trenutno verjetno najnaprednejši model s1, ki stane okoli 400 evrov in prvi ponuja izris zemljevida z lokacijami ponesrečencev. Ortovox je edini ponudnik na trgu, ki ponuja izdelke za vse tri tržne segmente: (1) analogne, (2) digitalne in (3) napredne digitalne žolne.

Začetki Ortovoxa segajo v leto 1976, ko je Gerald Kampe v Nemčiji ustanovil podjetje za industrijsko merjenje. Leta 1980 pa so začeli proizvajati tudi žolne. Ko je diplomiral, so se s prijatelji opravili v hribe, kjer jih je zajel plaz. Gerald je edini preživel plaz, zato so ga več let mučile nevarnosti plazov in se je sčasoma odločil, da začne izdelovati žolne. Prvi model je bil Ortovox f2, ki je podpiral tedaj oba veljavna standarda za žolne. Naslednje leto je odprl

podružnice v ZDA in drugih evropskih državah ter nato začel izdelovati še lopate in sonde. Njihovi izdelki iz leta 1980 so ponekod še vedno v uporabi.



Leta 1990 so predstavili Ortovox f1, prvo žolno z vizualnim (LED) indikatorjem oddaljenosti, kasneje pa so praktično na vsaki 2 leti predstavili novo ali spremenjeno žolno. Trenutno imajo v prodajnem programu 3 različne žolne.

Ortovox f1 je najcenejša žolna v njihovi ponudbi, stane okoli 140 evrov. Gre za enostavno, lepo oblikovano analogni žolno. Pravijo, da je f1 najbolje prodajana žolna na svetu, glede na to, da se jo proizvaja že od leta 1980 lahko temu verjamemo. Vseeno jo dandanes izpodrinjajo digitalne žolne, ki so lažje za uporabo.

Ortovox x1 je žolna z dvema antenama namenjena neizkušenim uporabnikom. Stane okoli 200 evrov in ima 3 puščice, ki kažejo v kateri smeri se nahaja žrtev.

Ortovox m2 je žolna z eno anteno in je namenjena bolj izkušenim uporabnikom. Ti imajo raje analogne žolne, saj so jih že vajeni, hkrati pa ne more priti do napačnega preračunavanja. Tako imajo popoln nadzor nad iskanjem, če ga znajo pravilno interpretirati. m2 stane nekoliko več kot x1 (210 evrov) in je nekoliko bolj robustna, ožja od f1 in x1, a vendar težja. Ima tudi LCD zaslon, ki kaže jakost sprejetega signala. Pri 40 metrih oddaljenosti od žrtve začne preračunavati oddaljenost ter jo izpiše na zaslon. Leta 1995 so vpoklicali del prodanih žoln, ker so se pojavljali problemi z baterijami ob padcih.



Ortovox je po dolgih zapletih končno uspel predstaviti žolno Ortovox S1. To je verjetno najnaprednejša žolna na trgu, cena pa naj se giblje okoli 400 evrov. Gre za žolno z odpirajočim pokrovom z zaslonom, na katerega se kot na zemljevidu nariše lokacija žrtve. Žolna ima eno samo anteno in elektromagnetne senzorje, ki omogočajo, da žolna izračuna položaj žrtve ter globino signala. Žolno so nameravali predstaviti že leta 2005, vendar so jo zaradi težav predstavili šele letos aprila.

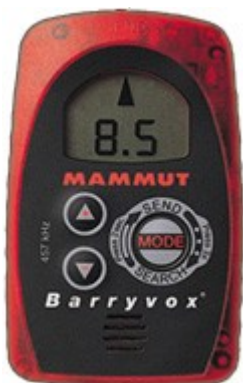


Ortovox ponuja tudi žolne prirejene za posebne potrebe, na primer za uporabo v helikopterjih, kjer je antena dislocirana in omogočen priklop žolne na pilotov radio, ter žolno za iskanje gasilcev v požaru.

Barryvox

Prodajni hit med žolnami pa postaja švicarsko podjetje Barryvox, ki je na trgu prisotno že dolgo, sprva pa je dobavljalo žolne za švicarsko vojsko. Leta 1997 pa so razvili tržno in tehnološko zelo uspešen model Barryvox Opto 3000, ki se ekskluzivno prodaja pod švicarsko zimskošportno

blagovno znamko Mammut, verjetno bolj poznano po svojih smučarskih čevljih Raichle. Prvo žolno so razvili leta 1968 v švicarski vojski in jo kasneje ponudili tudi civilni uporabi. Razvilo jo je podjetje Atuphon. V 30 letih so prodali okoli 100.000 kosov Barryvoxa VS 68. Leta 1994 so se združili s podjetjem Ascom in razvili še en nov model, ki ga je prav tako uporabljala švicarska vojska. Kasneje so se povezali z Girsberger Elektronik ter razvili prvo žolno, ki je združila analogno in digitalno iskanje.



Ta žolna je Mammut Barryvox Opto 3000, ki je leta 1997 postavila tudi nova merila glede prijaznosti uporabnikom. Za ekskluzivno distribucijo skrbi Mammut. Gre za najmanjšo žolno na trgu, ki pa ima praktično vse funkcije. Stane okoli 220 evrov, najbolj pa ji gre očitati nizek domet. V kratkem se pričakuje nov model, ki bo ponujal še iskanje več žrtev. Barryvox je bil ocenjen kot najboljša žolna na International Snow Science Workshopu, saj se je najbolje odrezala na vseh testih.

Letos pa so trgu predstavili naslednika Pulse Barryvox (340 evrov), v katerega so vgrajene funkcije, ki delujejo samo z žolnimi istega proizvajalca, s čimer skušajo še povečati svoj tržni delež s pomočjo prisilne zvestobe uporabnikov. To podjetje ponuja svoj proizvod samo v segmentu digitalnih žoln in od letos tudi v segmentu naprednih digitalnih žoln.



SOS FIND



SOS FIND je kanadska žolna, ki je klon Ortovoxa F1. Tehnološko mu je enaka, gre zgolj za kozmetične popravke. Zanimivo je, da ima zelo zvest krog uporabnikov, predvsem ker je enostavna za uporabo in ker ima precej velik doseg. Uporabniki jo hvalijo tudi zaradi dobrega načina pripenjanje. Stane okoli 210 evrov.

SOS proizvaja tudi model Snow Bug, ki se pripne na snežne sani in ni namenjen iskanju ljudi.

Backcountry Access

Backcountry Access je ameriško podjetje, ki med drugim proizvaja tudi žolno Tracker DTS. Sicer so specializirani za proizvodnjo opreme za zimsko zabavo v naravi, predvsem sonde, lopate in smučarske vezi.



DTS Tracker je ameriška žolna iz Colorada. To je prva žolna, ki je imela dve anteni in je na ta način omogočila prikaz smeri proti žrtvi. Je najtežja in največja žolna na trgu, a v ZDA sila uspešna. Predvsem je kvalitetno izdelana, zanesljiva in odporna. Čeprav je bila razvita leta 1997 je še danes po kvaliteti in lastnostih konkurenčna in je ena najbolj prodajanih žoln na trgu. Stane okoli 220 evrov. Najbolj popularna je v ZDA.

Arva

Francoska Arva 9000 Advanced je bila svoj čas ena izmed boljših žoln na trgu. Bila je ena izmed prvih digitalnih žoln, s ceno okoli 220 evrov. Zaradi svoje velikosti in oblike pa danes ni prav zelo konkurenčna žolna.



Drugo



Obstajata še italijanska žolna Fitre SnowBip, ki je podobna Pieps Opti4 in je že precej zastarela ter še francoski model Snow Call, ki pa je ravno tako kot SnowBip zastarel in precej redek med uporabniki.

Priloga F: Primarna analiza trga

Rezultati ankete jasno kažejo, zakaj so lavinske žolne nujno potreben proizvod. Anketiranci se dobro zavedajo nevarnosti, ki jo predstavljajo plazovi, vendar pa se niso pripravljene odpovedati športom, ki vključujejo prisotnost na lavinsko ogroženih območjih.

Uporabniki so v glavnem moški, večinoma stari med 23 in 35 leti, prisotni pa so tudi mlajši in starejši uporabniki. Ukvarjajo se z različnimi dejavnostmi, vendar prevladujejo turni smučarji. Večinoma imajo dobro mnenje o svoji usposobljenosti za ocenjevanje lavinske nevarnosti. Večinoma so se že vsi srečali z lavinsko žolno, vendar je odstotek tistih, ki so prepričani, da bi jo znali dobro uporabiti za iskanje zasutega 48 %.

Zanimiva ugotovitev je, da skoraj vsi, ki imajo lavinsko žolno, uporabljajo hkrati tudi drugo lavinsko opremo. 84 % vseh anketirancev ima poleg lavinske žolne še lavinsko sondo in lavinsko lopato, samo 4 % pa uporabljajo zgolj lavinsko žolno.

34 % anketirancev, ki ni imelo lastne žolne, je kot glavni razlog, da svoje žolne nimajo, navedlo previsoko ceno, 21 % pa si jo sposodi pri prijatelju. Anketiranci, ki nimajo lastne žolne, so za nakup žolne večino pripravljene odšteti prenizke zneske, kar priča o tem, da nimajo predstave koliko lavinske žolne na trgu stanejo, oziroma so jim absolutno predrage.

V celotnem vzorcu je bilo največ žoln blagovne znamke Ortovox (43 %), vendar je ta delež bistveno nižji pri žolnah mlajših od dveh let starosti, saj znaša samo še 33 %. V vzorcu je bila druga najpomembnejša znamka na trgu Backcountry Access, ki je imela v celotnem vzorcu 24 % delež in 28 % odstotni delež med novimi žolnami. Proizvajalec ima na trgu zgolj en model žolne, kar kaže, da je mogoče uspeti tudi z ozkim, a usmerjenim proizvodnim programom.

V cenovnem rangi do 250 evrov je bilo 69 % vseh na novo kupljenih žoln.

Anketiranci pri svojih žolnah najbolj cenijo enostavnost uporabe in zanesljivost, medtem ko jih najbolj moti sistem za pripenjanje in slab doimet. Pri možnih izboljšavah so izpostavili predvsem nižjo ceno, manjšo velikost, manjšo težo in večji doimet.

POTEK ANKETE

METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV

Zbiranje primarnih podatkov o uporabi lavinskih žoln, je bilo izvedeno s spletno anketo. Anketa je bila narejena s pomočjo spletnih obrazcev, tako da so se rezultati sproti shranjevali v bazo podatkov. Anketa je bila objavljena na spletnih straneh ŠPIKa. Ciljni uporabniki bili poiskani na spletnih forumih, ki se ukvarjajo z zimsko, gorniško ali lavinsko tematiko. Podobno metodologijo je uporabili Stritar (2004) za pridobivanje podatkov o idealni plezalni vrvi in je z uporabo spletnih forumov naletel na odličen odziv (1000 izpolnjenih anket). Anketa je potekala v dveh fazah. V prvi fazi je bila anketa začetek leta 2006 ponujena slovenskim, ameriškim, avstralskim in novozelandskim uporabnikom spletnih forumov. Po analizi odgovorov in manjših

spremembah vprašanj je bila anketa prevedena v italijanski, francoski, španski in nemški jezik ter bila predstavljena na nemških, avstrijskih, francoskih, italijanskih, švicarskih in kanadskih forumih. Vsega skupaj je bila anketa objavljena na preko 60 svetovnih spletnih forumih s snežno tematiko.

VZOREC

V celotnem času izvajanja ankete je bilo zbranih 1086 odgovorov primernih za nadaljnjo obdelavo. Potrebno se je zavedati, da vzorec ne kaže popolnoma realnega stanja na trgu lavinskih žoln iz dveh razlogov. (1) Prvi razlog je metodologija zbiranja podatkov, ki se omejuje zgolj na obiskovalce spletnih forumov, kar izključuje tiste, ki ne uporabljajo interneta in tiste, ki niso pripravljeni odgovarjati na takšne ankete. (2) Zaradi boljšega poznavanja določenih držav, njihovega jezika ter lokalnih spletnih strani imajo nekatere države nadproporcionalno velik delež v zastopanosti odgovorov, pri tem še posebej izstopa Slovenija.

Kljub temu ocenjujem, da daje anketa dobre rezultate vsaj na delu, ki sprašuje o motečih in vsečnih lastnostih posameznih žoln in pri predlogu izboljšav. Prav tako daje dober vpogled na tržne deleže posameznih proizvajalcev in modelov digitalnih in analognih žoln na trgu.

CILJI ANKETE

Cilji ankete so bili naslednji:

- določiti demografske in druge značilnosti uporabnikov žoln,
- določiti moteče lastnosti obstoječih žoln,
- določiti vsečne lastnosti obstoječih žoln,
- zbrati predloge za izboljšave obstoječih žoln,
- dobiti vpogled na stanje na trgu žoln (blagovne znamke, modeli, cene),
- dobiti vpogled v informacije o prodaji različnih modelov žoln v zadnjih dveh letih,
- ugotoviti razloge, zakaj uporabniki, ki so odgovarjali na anketo, nimajo lastnih žoln.

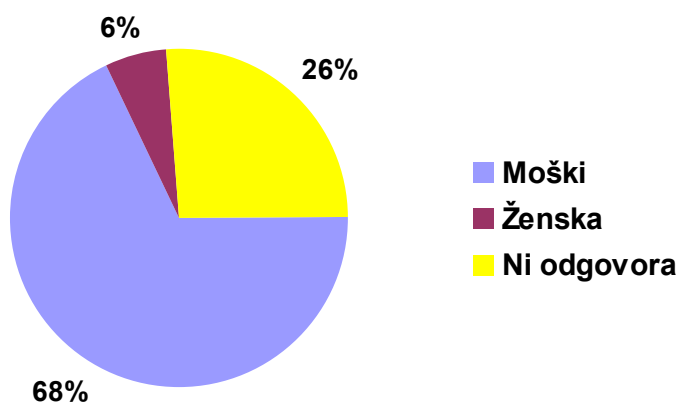
REZULTATI

DEMOGRAFSKI IN VEDENJSKI PODATKI ANKETIRANCEV

SPOLNA IN STAROSTNA STRUKTURA

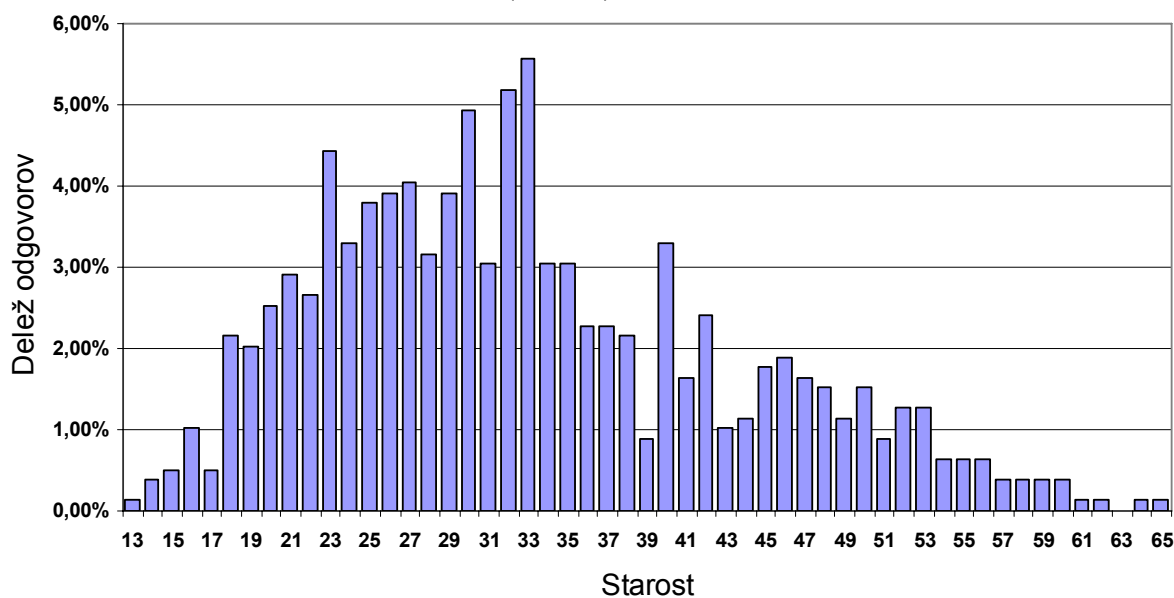
Vrnjenih je bilo 1086 odgovorov, ki so bili popolni in primerni za nadaljnjo analizo. Od tega je bilo 738 moških (68 %), 63 žensk (6 %) in 285 takšnih, ki ni navedlo spola (26 %).

Slika 7: Razdelitev anketirancev po spolu (N=1086)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Slika 8: Starostna struktura anketirancev (N=791)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Večina anketirancev je bila stara med 20 in 35 let, kar je bilo pričakovano, saj je to najbolj aktiven del populacije in je značilen za vse »ekstremne« športe. Je pa starostni razpon precejšen, saj se razteza od 14 do 62 let. Več podrobnosti lahko vidite na zgornjem grafu.

GEOGRAFSKA STRUKTURA

Iz spodnje tabele lahko vidimo, da je glavnina anketirancev prišla iz ZDA, kar je sicer ustrezno, saj ta država zaradi svoje velikosti predstavlja največji trg za lavinske žolne.

Tabela 17: Razporeditev odgovorov po državah (N=1086)

Država	Odziv	Odstotek
ZDA	282	25,97 %
Francija	138	12,71 %
Italija	100	9,21 %
Velika Britanija	86	7,92 %
Slovenija	69	6,35 %
Avstralija	61	5,62 %
Avstrija	59	5,43 %
Kanada	45	4,14 %
Nemčija	41	3,78 %
Švica	24	2,21 %
Norveška	8	0,74 %
Finska	6	0,55 %
Nova Zelandija	5	0,46 %
Ostalo	20	1,84 %
Ni odgovora	142	13,08 %
SKUPAJ:	1086	100,00 %

Vir: anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Da bi ugotovil ali so odgovori tudi geografsko primerno razporejeni, sem izračunal število odgovorov na milijon prebivalcev za posamezno državo. Vidimo lahko, da so po številu odgovorov na milijon prebivalcev najvišje uvrščajo tipične alpske države (Avstrija, Švica, Francija) z nekaterimi izjemami (Avstralija). Zaradi najboljšega poznavanja stanja interneta v Sloveniji ima Slovenija nadproporcionalno veliko število glasov na milijon prebivalcev, vendar po mojem mnenju to bistveno ne vpliva na rezultate ankete.

Tabela 18: Število odgovorov na milijon prebivalcev za izbrane države (N=924)

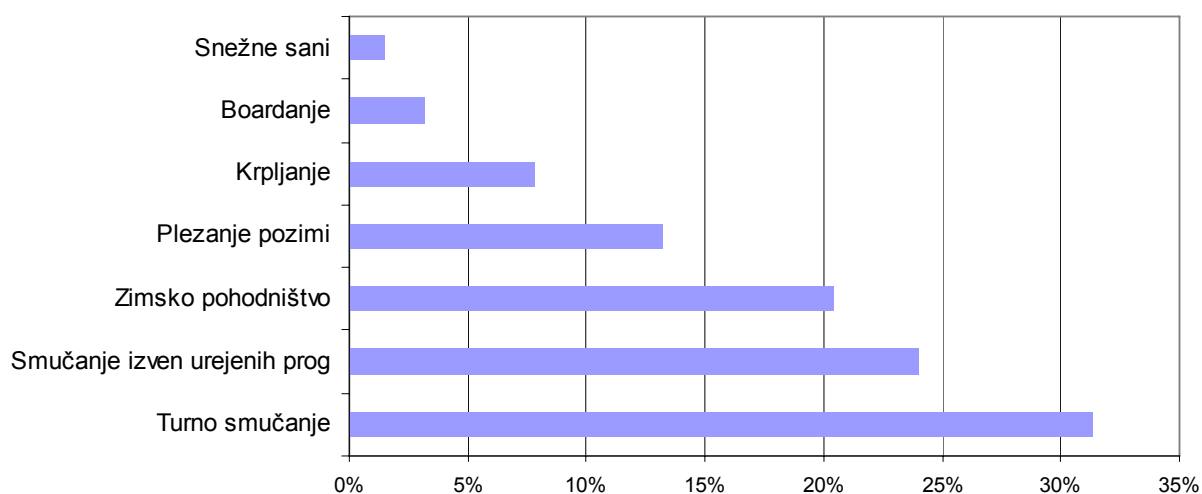
Država	Odziv	Prebivalstvo (v mio)	Št. odg. na mio prebivalcev
Slovenija	69	2,0	34,5
Avstrija	59	8,2	7,2
Švica	24	7,5	3,2
Avstralija	61	20,4	2,9
Francija	138	63,7	2,2
Norveška	8	4,6	1,7
Italija	100	58,1	1,7
Velika Britanija	86	60,7	1,4
Kanada	45	33,4	1,3
Nova Zelandija	5	4,1	1,2
Finska	6	5,2	1,2
ZDA	282	301,1	0,9
Nemčija	41	82	0,5

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; CIA – The World Factbook, 5. 8. 2007; lastni izračuni.

ZIMSKE ŠPORTNE DEJAVNOSTI ANKETIRANCEV

Zanimivo si je ogledati dejavnosti, s katerimi se anketiranci ukvarjajo pozimi. Pri tem vprašanju so imeli možnost odgovoriti s ponujenimi odgovori, ali pa so odgovor lahko napisali sami. Anketiranci so lahko izbrali več odgovorov hkrati. Največ anketirancev, se ukvarja s turnim smučanjem in sicer prek 70 %, kar je pomemben podatek za iskanje spletnih strani primernih za oglaševanje in razvoj povezanih proizvodov v prihodnosti, po drugi strani pa je to pričakovano, saj ravno turno smučanje omogoča najlažji dostop do lavinsko najbolj ogroženih območij.

Slika 9: Dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo anketiranci (N=1086)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

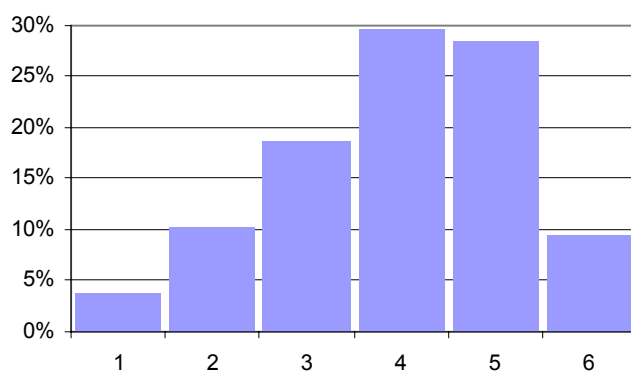
LAVINSKA ZNANJA IN SPOSOBNOSTI ANKETIRANCEV

Da bi lahko bolje razumeli značilnosti populacije, so anketiranci morali odgovoriti tudi na nekaj trditev o njihovem znanju in obnašanju na lavinsko ogroženih območjih. Pri vseh trditvah so morali anketiranci podati svojo stopnjo strinjanja s trditvijo (1-ne drži, 6-drži). Prva trditev je bila:

»Dobro znam oceniti, kdaj je določeno območje lavinsko ogroženo«

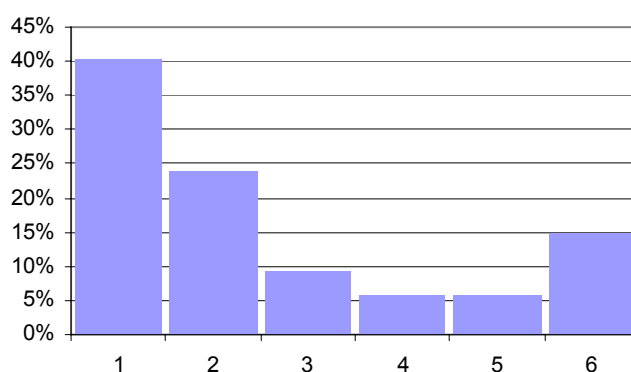
Iz odgovorov je razvidno, da večina anketirancev meni, da znajo oceniti, kdaj je območje lavinsko ogroženo, vendar pa je le malo takšnih, ki so odgovorili s 6, kar pomeni, da jih večina dopušča možnost, da kdaj napačno ocenijo situacijo. Kljub temu bi lahko samozavest anketirancev na tem področju ocenili kot dobro.

Slika 10: Dobro znam oceniti, kdaj je določeno območje lavinsko ogroženo (N=1086)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Slika 11: Kadar je razglašena visoka stopnja lavinske nevarnosti, se ne gibljem po lavinsko ogroženih območjih (N=1084)



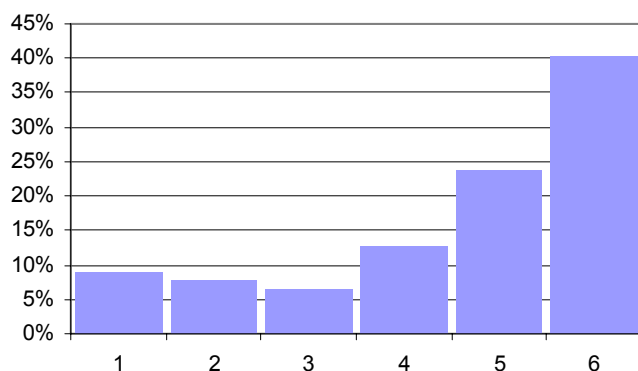
Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo lahko, da anketiranci obiskujejo lavinsko ogrožena območja tudi kadar je razglašena visoka stopnja ogroženosti. To nakazuje, da se zanašajo na lastne izkušnje in opremo. Zanimiv je tudi rahel vrh pri tistih, ki nikoli ne gredo v takšno območje, kadar je razglašena lavinska nevarnost, kar kaže na to, da obstaja segment anketirancev, ki dajejo varnosti absolutno največji pomen.

»Znal bi uporabiti lavinsko sondo.«

Vidimo lahko, da je večina anketirancev zelo prepričanih, da bi znali dobro uporabiti lavinsko sondo.

Slika 12: Znal bi uporabiti lavinsko sondo (N=1084)

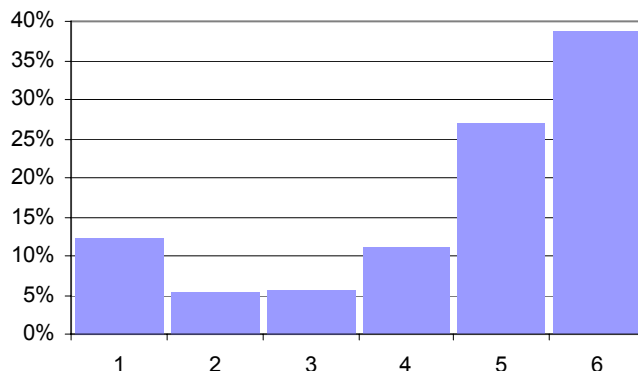


Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

»Znal bi uporabiti lavinsko žolno.«

Tudi mnenje o znanju uporabe lavinske žolne je precej pozitivno, čeprav lahko vidimo, da je manj anketirancev prepričanih, da bi znali žolno uporabiti, več pa jih je tudi takšnih, ki so mnenja, da žolne sploh ne bi znali uporabiti.

Slika 13: Znal bi uporabiti lavinsko žolno (N=1084)

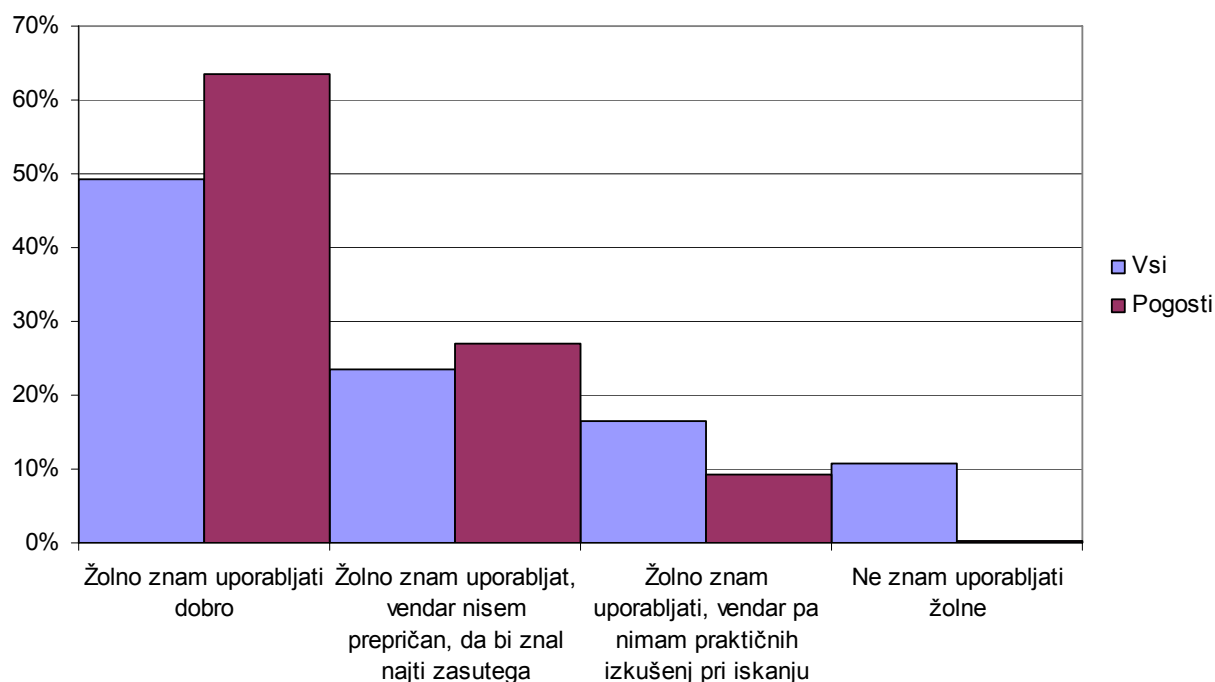


Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Zanimivo je, da obstaja močna (0,509) in statistično značilna ($\alpha < 0,00$) povezava med odgovori pri trditvi o sposobnosti ocenitve lavinskih razmer in sposobnostjo uporabe žolne. Prav tako zanimiva pa je pozitivna in statistično značilna korelacija (0,208) med starostjo in sposobnostjo uporabe žolne, kar kaže na to, da so starejši uporabniki bolj samozavestni glede svojih sposobnosti uporabe žolne.

V anketi je bilo tudi postavljeno vprašanje, kako dobro znajo anketiranci uporabljati žolno. Struktura odgovorov je vidna na spodnji sliki.

Slika 14: Kako dobro znajo anketiranci uporabljati lavinsko žolno (Vsi N=928, Pogosti N=684)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

LAVINSKA OPREMA ANKETIRANCEV

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na opremljenost uporabnikov z lavinsko varnostno opremo. Najbolj pogosta lavinska oprema je bila lavinska lopata, ki jo uporablja kar 71,4 % anketirancev. Sledi lavinska žolna, ki jo uporablja 66,3 % anketirancev. Zanimivo si je pogledati, katero opremo uporabljajo uporabniki skupaj z lavinsko žolno:

Tabela 19: Kombinacija opreme tistih, ki imajo lavinsko žolno (N=705)

Oprema	Število	Delež uporabnikov
Samo žolna	19	3%
Žolna + lopata	55	8%
Žolna + sonda	18	2%
Žolna + lopata + sonda	613	87%
SKUPAJ	705	100%

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo lahko, da kar 87 % anketirancev, ki uporablja žolno, hkrati uporablja tudi lopato in sondo, in samo 3 % uporabljajo zgolj žolno. To da pomembno informacijo o tem, katere proizvode je potrebno ponujati skupaj z žolno. Sledilo je vprašanje, ki je anketirance spraševalo ali žolno uporabljajo redno. Takih, ki jo uporabljajo redno je 67 %. Od tega je bilo 8 % takih, ki nimajo svoje žolne, a jo kljub vsemu uporabljajo redno, torej si jo izposojajo. Lastno žolno je imelo 64,5 % anketirancev.

ANKETIRANCI, KI NISO IMELI LASTNE ŽOLNE

Lastne žolne ni imelo 35,5 % anketirancev. Kot razlog, zakaj nimajo lastne žolne so navedli sledeče:

Tabela 20: Zakaj anketiranci nimajo lastne žolne (N=304)

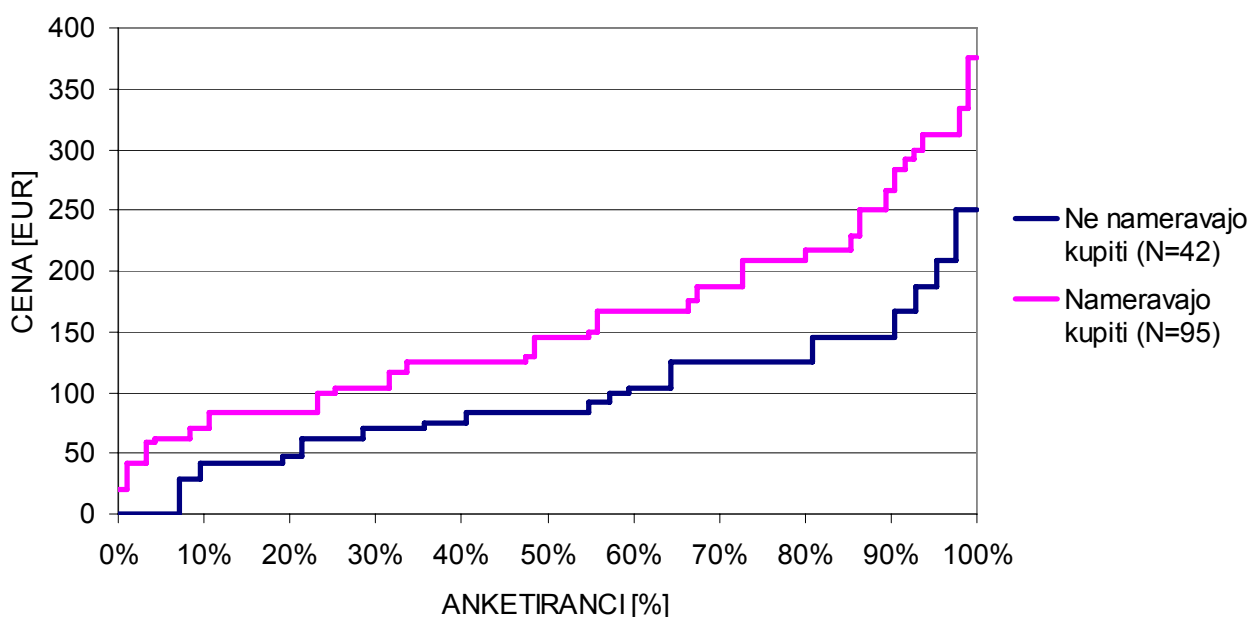
Odgovor	Delež
Je predraga	34 %
Sposodim si jo pri prijatelju	21 %
Je ne potrebujem	16 %
Za varnost poskrbi drugače (se ne izpostavljam)	9 %
Je ne znam uporabljati	7 %
Drugo	14 %
SKUPAJ	100 %

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo lahko, da je glavni razlog, zakaj anketiranci nimajo lastne žolne, visoka cena žoln na trgu, saj je kar tretjina anketirancev odgovorila, da žolne nima zaradi previsoke cene. Med drugimi razlogi, ki niso opredeljeni zgoraj, lahko najdemo še dejstvo, da v gore hodijo sami in da je teren, kjer prebivajo manj nevaren (odgovori iz Avstralije in Velike Britanije), kadar pa jo potrebujejo, jo najamejo.

Od anketirancev, ki niso imeli lastne žolne, jih žolno namerava kupiti skoraj natančno 50 % anketirancev. Zanimivo si je pogledati, koliko bi bili pripravljeni plačati za nakup žolne.

Slika 15: Koliko so anketiranci, ki nimajo lastne žolne pripravljeni plačati za lavinsko žolno



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo lahko, da so anketiranci, ki nameravajo kupiti žolno, zanjo pripravljeni plačati v povprečju 50 evrov več, kot anketiranci, ki žolne ne nameravajo kupiti. To priča o tem, da so kupci, ki nameravajo kupiti žolno, bolj obveščeni o dejanskih cenah žoln, oziroma razmišljajo o nakupu, ker se cena žolne približuje njihovi predstavi o ceni. Za oboje pa so trenutne tržne cene še vedno previsoke, saj je zgolj 30 % anketirancev za žolno pripravljenih odšteti več kot 200 evrov, kolikor trenutno stanejo osnovni modeli digitalnih žoln.

ANKETIRANCI, KI SO IMELI LASTNO ŽOLNO

ŽOLNE VSEH STAROSTI

Sedaj si bomo natančneje pogledali podatke o žolnah, ki jih imajo anketiranci v lasti. Takih anketirancev je bilo 595, podrobne podatke (model, starost) pa je dalo 485 anketirancev. Naprej si pogledjmo kateri modeli žoln so najpopularnejši med anketiranci.

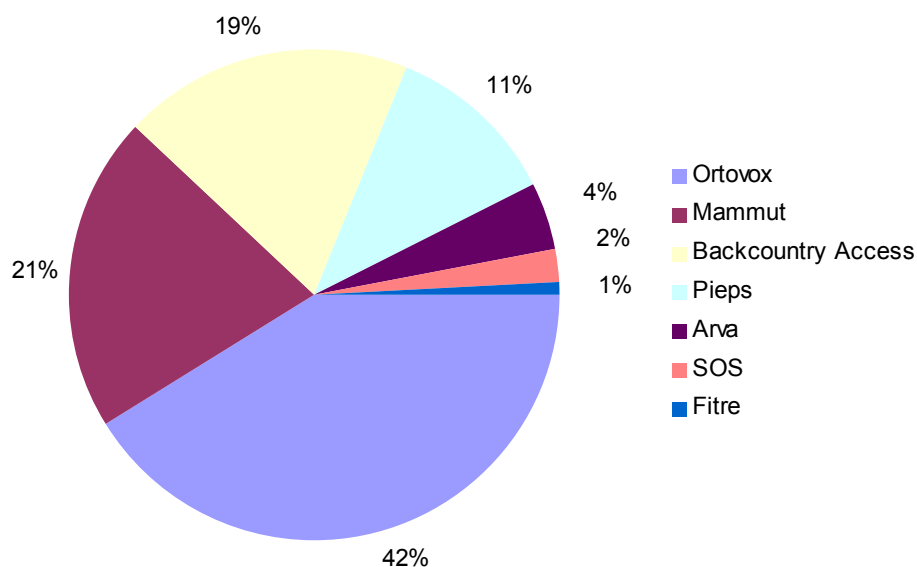
Najpogostejša modela v vzorcu sta bila DTS Tracker (28 %) in Opto 3000 (24 %), kar skupaj predstavlja več kot 50 % trga. Če seštejemo deleže digitalnih žoln vidimo, da obvladujejo že preko 75 % celotnega trga žoln. Je pa potrebno pri zgornji tabeli upoštevati, da četrtnina anketirancev ni vedela natančnejših podatkov o svojih žolnah. Pogledjmo si še deleže po posameznih proizvajalcih, oziroma blagovnih znamkah.

Tabela 21: Struktura modelov žoln v celotnem vzorcu (N=485)

Model	Proizvajalec	Število	Delež
DTS Tracker	Backcountry Access (digitalna)	134	27,6 %
Opto 3000	Mammut Barryvox (digitalna)	116	23,9 %
f1	Ortovox	81	16,7 %
m2	Ortovox (digitalna)	50	10,3 %
DSP	Pieps (digitalna)	34	7,0 %
m1	Ortovox (digitalna)	19	3,9 %
x1	Ortovox (digitalna)	14	2,9 %
F1ND	SOS	11	2,3 %
457 Opti 4	Pieps	5	1,0 %
f2	Ortovox	5	1,0 %
Snowbip II	Fitre	5	1,0 %
9000 Advanced	Arva (digitalna)	4	0,8 %
II	Pieps	1	0,2 %
dx-1	Pieps	1	0,2 %
Optifinder	Pieps	1	0,2 %
SB-1	SOS	1	0,2 %
575	Pieps	1	0,2 %
t1	Ortovox	1	0,2 %
v1	Ortovox	1	0,2 %
	SKUPAJ:	485	100 %

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Slika 16: Struktura blagovnih znamk v celotnem vzorcu (N=595)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo lahko, da ima po zbranih podatkih, trenutno največji tržni delež Ortovox (42 %), sledita mu Mammut (21 %) in Backcountry Access (19 %). Relativno pomemben delež ima še Pieps (11 %). Ostali igralci so relativno marginalni.

Zanimivo informacijo lahko dobimo tudi iz podatkov o zadovoljstvu s posameznimi modeli žoln. Zadovoljstvo so lahko anketiranci ocenili tako, da so ga določili na Likertovi skali od 1 do 6, kjer je 1 pomenilo »nisem zadovoljen« in 6 »sem zelo zadovoljen«. Pri tej analizi so bile upoštevane samo žolne, ki jih je bilo v vzorcu več kot 10.

Tabela 22: Zadovoljstvo z različnimi modeli (N=397)

Mesto	Model	Proizvajalec	Povprečna ocena
1.	DSP	Pieps	5,53
2.	F1ND	SOS	5,44
3.	m2	Ortovox	5,43
4.	DTS Tracker	Backcountry Access	5,42
5.	f1	Ortovox	5,35
6.	Opto 3000	Mammut Barryvox	5,30
7.	m1	Ortovox	4,80
8.	x1	Ortovox	4,62

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo, da so uporabniki relativno zelo zadovoljni s svojimi žolnami. Zanimivo je, da najbolj prodajani modeli niso na vrhu te lestvice, razlike pa so sicer minimalne.

Tabela 23: Enostavnost uporabe (N=397)

Mesto	Model	Proizvajalec	Povprečna ocena
1.	F1ND	SOS	5,77
2.	DSP	Pieps	5,61
3.	DTS Tracker	Backcountry Access	5,56
4.	m2	Ortovox	5,43
5.	Opto 3000	Mammut Barryvox	5,26
6.	x1	Ortovox	5,12
7.	f1	Ortovox	5,00
8.	m1	Ortovox	4,66

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo, da je razpored relativno podoben. V obeh primerih pozitivno izstopa manj pogost analogni model F1ND, ki je pri obeh vprašanjih dobil precej visoko oceno.

Na koncu so morali še povedati, ali se jim zdi žolna vredna svoje cene.

Tabela 24: Ali je žolna vredna svoje cene (N=397)

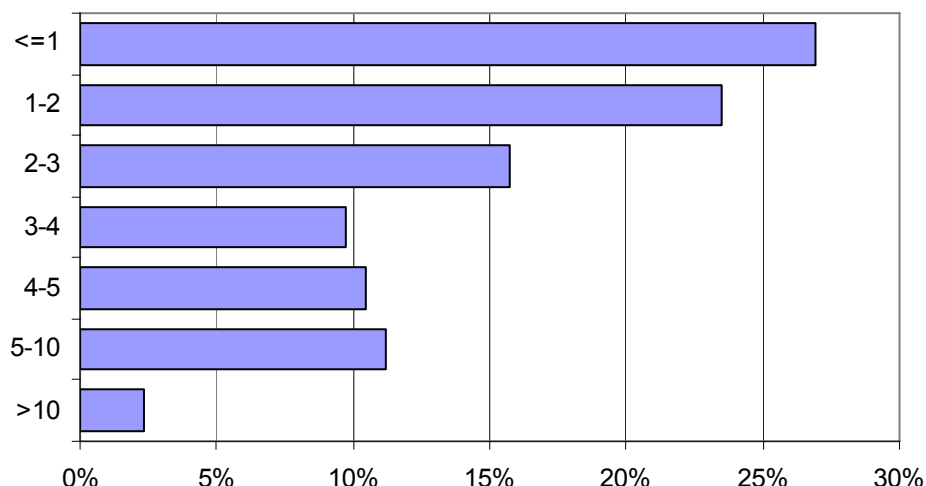
Mesto	Model	Proizvajalec	Povprečna ocena
1.	F1ND	SOS	5,88
2.	F1	Ortovox	5,40
3.	DTS Tracker	Backcountry Access	5,30
4.	X-1	Ortovox	5,25
5.	Opto 3000	Mammut Barryvox	5,20
6.	DSP	Pieps	5,15
7.	m2	Ortovox	4,97
8.	m1	Ortovox	4,87

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Tudi tu so ocene precej visoke, pozitivno pa precej izstopata cenejša analogna modela, ki sta zasedla najvišji mesti. Vidimo lahko, da so dražji digitalni modeli precej slabše ocenjeni, kar zopet nakazuje na trditev, da uporabniki želijo cenejše žolne in ne naprednejše funkcije.

Anketirance si odgovarjali tudi na vprašanje o starosti njihovih žoln. Informacija nam da podatek o tem, koliko novih žoln se kupi vsako leto in kakšna je življenjska doba žoln.

Slika 17: Število žoln po starostnih razredih (N=553)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Vidimo lahko, da je bila več kot četrtina žoln novih, še nadaljnjih 23 % pa je bilo starih do vključno dve leti, kar lahko nakazuje na dve dejstvi. Ali uporabniki žolne relativno hitro menjavajo, ali pa na trg vstopa mnogo novih kupcev. Iz empiričnih izkušenj in glede na to, da večina proizvajalcev danes nudi 5 letne garancije na lavinske žolne, je bolj verjetna razlaga, da vstopajo na trg novi kupci.

ŽOLNE STAROSTI DO VKLJUČNO 2 LETI

Zanimivo si je pogledati, kakšne žolne so anketiranci kupovali v preteklih dveh letih. Glede na to, da v tem času ni prihajalo do pomembnejših premikov na trgu, lahko predpostavimo, da nam podatki dajejo okvirno sliko o dogajanju na trgu. Anketa je zajela 279 anketirancev, katerih žolne so bile mlajše od do vključno dveh let. Povprašali smo jih po cenah njihovih žoln ob nakupu, poleg tega pa smo zbrali še natančnejše podatke o samih žolnah.

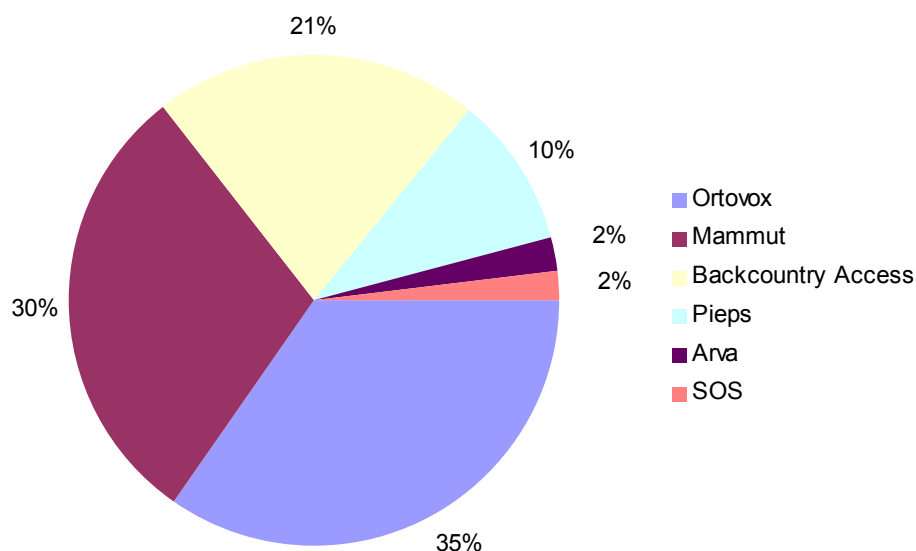
Dva modela predstavljata 54 % cele prodaje, 4 modeli pa pokrivajo 80 % celotne prodaje v zadnjih dveh letih. Enake deleže dobimo tudi, če upoštevamo podatke samo za žolne stare eno leto. Vidimo lahko, da so na vrhu prodaje samo še digitalne žolne in še to najbolj aktualni modeli posameznega proizvajalca.

Tabela 25: Modeli žoln kupljenih v zadnjih dveh letih (N=239)

Model	Proizvajalec	Prodana količina	Delež v zadnjih dveh letih	Delež med vsemi žolnami
Opto 3000	Mammut Barryvox (digitalna)	71	30 %	24 %
DTS Tracker	Backcountry Access (digitalna)	57	24 %	28 %
m2	Ortovox (digitalna)	33	14 %	10 %
DSP	Pieps (digitalna)	31	13 %	7 %
f1	Ortovox	21	9 %	17 %
x1	Ortovox (digitalna)	13	5 %	3 %
F1ND	SOS	5	2 %	2 %
9000 Advanced	Arva (digitalna)	3	2 %	1 %
m1	Ortovox	2	2 %	4 %
457 Opti 4	Pieps	2	2 %	1 %
t1	Ortovox	1	1 %	1 %
f2	Ortovox	1	1 %	1 %
dx-1	Pieps	1	1 %	1 %
	SKUPAJ	239	100 %	

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Slika 18: Struktura blagovnih znamk v žolnah starih do vključno dve leti (N=385)

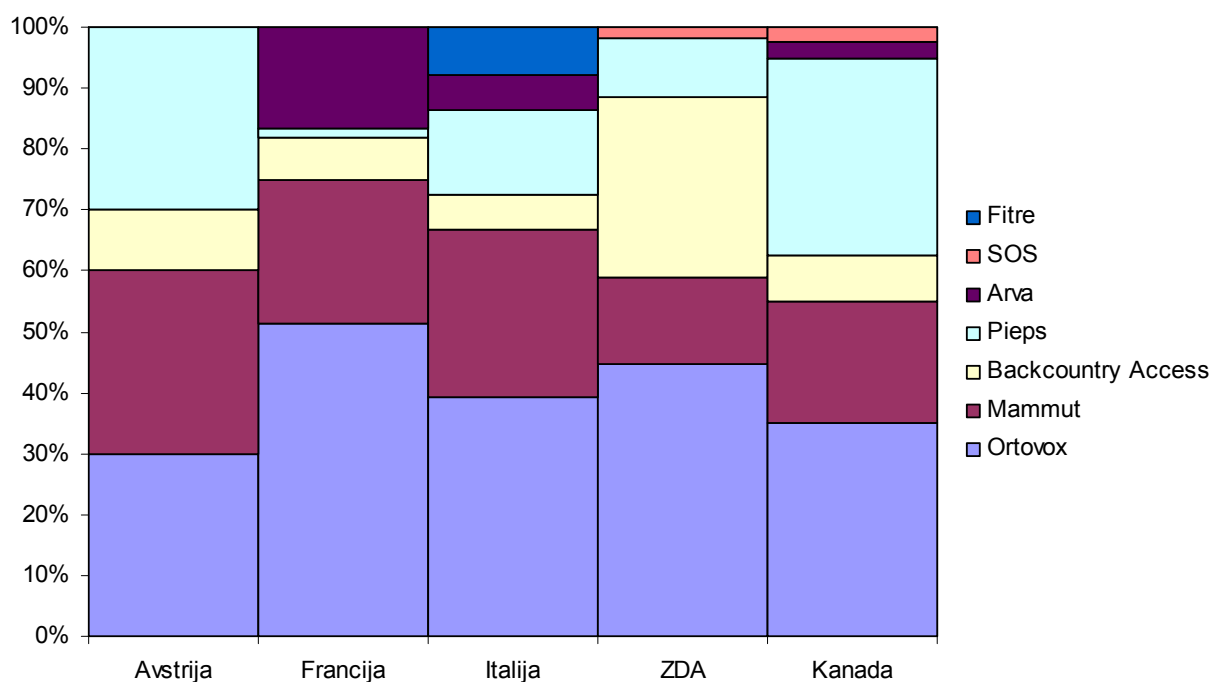


Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Tudi tu še vedno vodi podjetje Ortovox, ki pa ima precej manjši tržni delež kot v celotnem vzorcu žoln. Tržni delež je izgubil predvsem na račun Podjetij Mammut Barryvox in Backcountry Access. Ti dve podjetji sta zanimivi predvsem zato, ker na trgu ponujata zgolj en model lavinske žolne.

Da bi ugotovil, ali obstajajo razlike med deleži posameznih blagovnih znamk po posameznih geografskih področjih sem primerjal državo anketiranca z državo porekla lavinske žolne, ki jo uporablja. Rezultati so zelo zanimivi. Obstajata dve blagovni znamki, ki sta globalno enakomerno prisotni. To sta nemški Ortovox in švicarski Mammuth Barryvox. Po pričakovanjih je ameriški Backcountry Access izredno močno prisoten na trgu ZDA. Ostali proizvajalci kot so Arva (Francija), Fitre (Italija) in SOS (Kanada) pa so prisotni praktično zgolj na svojih domačih trgih.

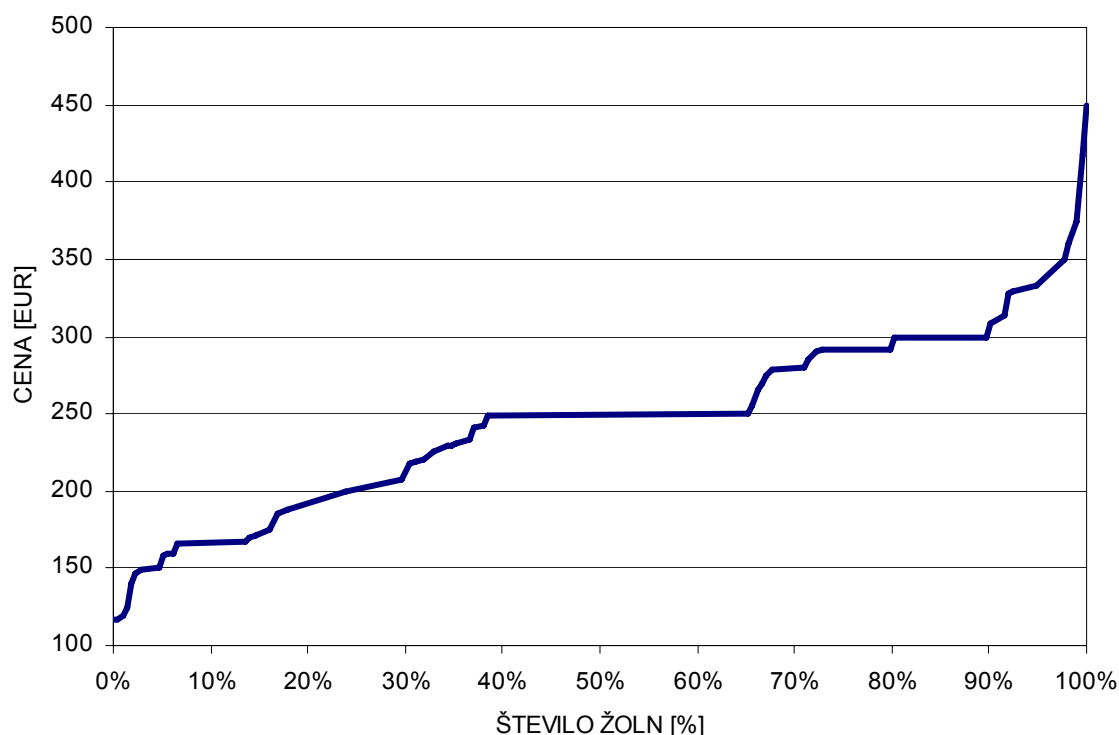
Slika 19: Delež blagovnih znamk po posameznih geografskih področjih (N=385)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Zelo zanimiva pa je tudi cenovna razporeditev žoln, ki so jih anketiranci kupili v preteklih dveh letih.

Slika 20: Cenovna razporeditev žoln, kupljenih v zadnjih dveh letih (N=385)



Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Iz zgornje slike je mogoče razbrati množico koristnih informacij. (1) Lahko vidimo, da je slika močno različna od slike, ki prikazuje koliko so anketiranci, ki nimajo lastne žolne, pripravljeni plačati za novo žolno. (2) Samo 20 % žoln je v najnižjem območju do 200 evrov. V tem cenovnem razredu gre za najcenejše analogne žolne in podatek se sklada s prej ugotovljeno strukturo na novo kupljenih žoln. Kupci raje plačajo 50 evrov več in kupijo žolno, ki je priročnejša za uporabo. Časi primitivnih analognih žoln so torej minili. (3) 30 % vseh prodanih žoln se je kupilo po ceni okoli 250 evrov. Tu gre za najpogostejše prodajane modele Backcountry Access in Mammut Barryvox, ki ponujata najboljše razmerje med ceno in funkcijami. (4) 20 % vseh prodanih novih žoln v zadnjih dveh letih je bilo v cenovnem območju nad 300 evrov. Kar nekaj te visoke cene lahko pripišemo precej raznoliki cenovni politiki, delno pa gre za dražje modele žoln.

POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI ŽOLN TER MOŽNE IZBOLJŠAVE

Vsi anketirance so morali za tri modele žoln navesti moteče in vsečne lastnosti. Seveda vsi ne uporabljajo treh različnih žoln, nekateri ne vedo podatkov, nekateri pa sploh ne uporabljajo lavinskih žoln.

POZITIVNE LASTNOSTI

Pozitivne lastnosti so anketiranci navedli za 765 žoln. V prvi fazi izvajanja ankete (v ZDA) so anketiranci imeli prosto možnost vpisovanja pozitivnih lastnosti. Na podlagi teh odgovorov pa je bilo v drugi fazi nato narejeno vprašanje zaprtega tipa.

Tabela 26: Pozitivne lastnosti uporabljanih žoln (N=765)

Pozitivne lastnosti	Število
Enostavnost uporabe	724
Zanesljivost	438
Dolga življenjska doba baterij	389
Grafični prikazovalnik	341
Robustnost	263
Dober sistem za pripenjanje	242
Porabi malo energije	241
Iskanje več pokopanih	232
Majhnost	219
Majhna teža	198
Drugo	103
SKUPAJ MNENJ	3390

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006.

Vidimo lahko, da je bila najbolj cenjena enostavnost uporabe, visoko pa so tudi zanesljivost, dolga življenjska doba baterij in grafični prikazovalnik.

NEGATIVNE LASTNOSTI

Tabela 27: Negativne lastnosti žoln (N=302)

Negativne lastnosti	Število
Nepraktično pripenjanje	127
Slab domet	95
Star dizajn	89
Velikost	82
Zahtevna uporaba	80
Nenatančna	57
Teža	55
Slab prikazovalnik	50
Potrebno preveč treninga	50
Slab zvočnik	35
Slaba robustnost	21
Cena	30
SKUPAJ MNENJ	771

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006.

Vidimo lahko da so anketiranci najbolj nezadovoljni z nepraktičnim pripenjanjem, moti pa jih tudi slab domet, star dizajn, velikost in zahtevnost uporabe. Zanimivo je, da se cena ne pojavlja niti med negativnimi niti med pozitivnimi lastnostmi žoln.

PREDLOGI IZBOLJŠAV

Skupno se je nabralo 239 predlogov izboljšav. Med predlogi prednjači nižja cena, pogosto pa ji sledijo še manjša velikost, nižja teža, večji domet in enostavnejša uporaba.

Tabela 28: Predlogi izboljšav lavinskih žoln (N=211)

Predlogi izboljšav	Število
Nižja cena	58
Manjša velikost	41
Manjša teža	28
Večji domet	24
Enostavnejša uporaba	19
Boljše pripenjanje	14
Grafični prikaz lokacij	14
Večja natančnost	10
GPS	9
Manjša poraba	7
Hitrost	7
Drugo	8
SKUPAJ PREDLOGOV	239

Vir: Anketa o uporabi lavinskih žoln, 2006; lastni izračuni.

Priloga G: ETSI EN 300 718 standard

Seznam testov, ki jih je potrebno opraviti, da žolna zadovoljuje ETSI standardom. Podroben opis standarda je dostopen na naslovu portal.etsi.org/radio/AvalancheBeacons/avalanche_beacons.asp

Annex A (normative): The EN Requirements Table (EN-RT)

Notwithstanding the provisions of the copyright clause related to the text of the present document, ETSI grants that users of the present document may freely reproduce the EN-RT proforma in this annex so that it can be used for its intended purposes and may further publish the completed EN-RT.

The EN Requirements Table (EN-RT) serves a number of purposes, as follows:

- it provides a tabular summary of all the requirements;
- it shows the status of each EN-R, whether it is essential to implement in all circumstances (Mandatory), or whether the requirement is dependent on the supplier having chosen to support a particular optional service or functionality (Optional). In particular it enables the EN-Rs associated with a particular optional service or functionality to be grouped and identified;
- when completed in respect of a particular equipment it provides a means to undertake the static assessment of conformity with the EN.

The EN-RT is placed in an annex of the EN in order that it may be photocopied and used as a proforma.

Table A.1: EN Requirements Table (EN-RT)

EN Reference		EN 300 718-2 (the present document)				Comment
No.	Reference	EN-R (Note)	Status			
1	4.2	Operating frequency	M			
2	4.3	Modulation and carrier keying	M			
3	4.4	Frequency error	M			
4	4.5	Maximum output field strength	M			
5	4.6	Transmitter spurious emissions	M			
6	4.7	Receiver spurious emissions	M			
NOTE: These EN-Rs are justified under article 3.2 of the R&TTE Directive.						

Key to columns:

No	table entry number;
Reference	clause reference number of conformance requirement within the present document;
EN-R	title of conformance requirement within the present document;
Status	status of the entry as follows:
M	Mandatory: shall be implemented under all circumstances;
O	Optional, may be provided, but if provided shall be implemented in accordance with the requirements;
O.n	this status is used for mutually exclusive or selectable options among a set. The integer "n" shall refer to a unique group of options within the EN-RT. A footnote to the EN-RT shall explicitly state what the requirement is for each numbered group. For example, "It is mandatory to support at least one of these options", or, "It is mandatory to support exactly one of these options".
Comments	to be completed as required.

Annex A (normative): The EN Requirements Table (EN-RT)

Notwithstanding the provisions of the copyright clause related to the text of the present document, ETSI grants that users of the present document may freely reproduce the EN-RT proforma in this annex so that it can be used for its intended purposes and may further publish the completed EN-RT proforma.

The EN Requirements Table (EN-RT) serves a number of purposes, as follows:

- it provides a tabular summary of all the requirements;
- it shows the status of each EN-R, whether it is essential to implement in all circumstances (Mandatory), or whether the requirement is dependent on the supplier having chosen to support a particular optional service or functionality (Optional). In particular it enables the EN-Rs associated with a particular optional service or functionality to be grouped and identified;
- when completed in respect of a particular equipment it provides a means to undertake the static assessment of conformity with the EN.

The EN-RT is placed in an annex of the EN in order that it may be photocopied and used as a proforma.

Table A.1: EN Requirements Table (EN-RT)

EN Reference		EN 300 718-3 (the present document)				Comment
No.	Reference	EN-R (note)	Status			
1	4.2	Drop test on hard surface	M			
2	4.3	Temperature test	M			
3	4.4	Immersion test	M			
4	5.2.1	Maintaining the transmit mode	M			
5	5.2.2	Battery check	M			
6	5.2.3	Minimum output field strength (H-field)	M			
7	5.2.4	Receiver sensitivity	M			
8	5.2.5	Changes in the received signal	M			
NOTE: These EN-Rs are justified under article 3.3 of the R&TTE Directive.						

Key to columns:

No	table entry number;
Reference	clause reference number of conformance requirement within the present document;
EN-R	title of conformance requirement within the present document;
Status	status of the entry as follows:
M	mandatory, shall be implemented under all circumstances;
O	optional, may be provided, but if provided shall be implemented in accordance with the requirements;
O.n	this status is used for mutually exclusive or selectable options among a set. The integer "n" shall refer to a unique group of options within the EN-RT. A footnote to the EN-RT shall explicitly state what the requirement is for each numbered group. For example, "It is mandatory to support at least one of these options", or, "It is mandatory to support exactly one of these options".
Comments	to be completed as required.

Priloga H: Kosovnica

Kosovnica je narejena na podlagi analize obstoječe konkurenčne digitalne žolne Mammut Barryvox Opto 3000 s strani Fakultete za elektrotehniko in nabavnih cen, ki jih ima podjetje Cosylab za elektronske komponente, pri svojem dobavitelju.

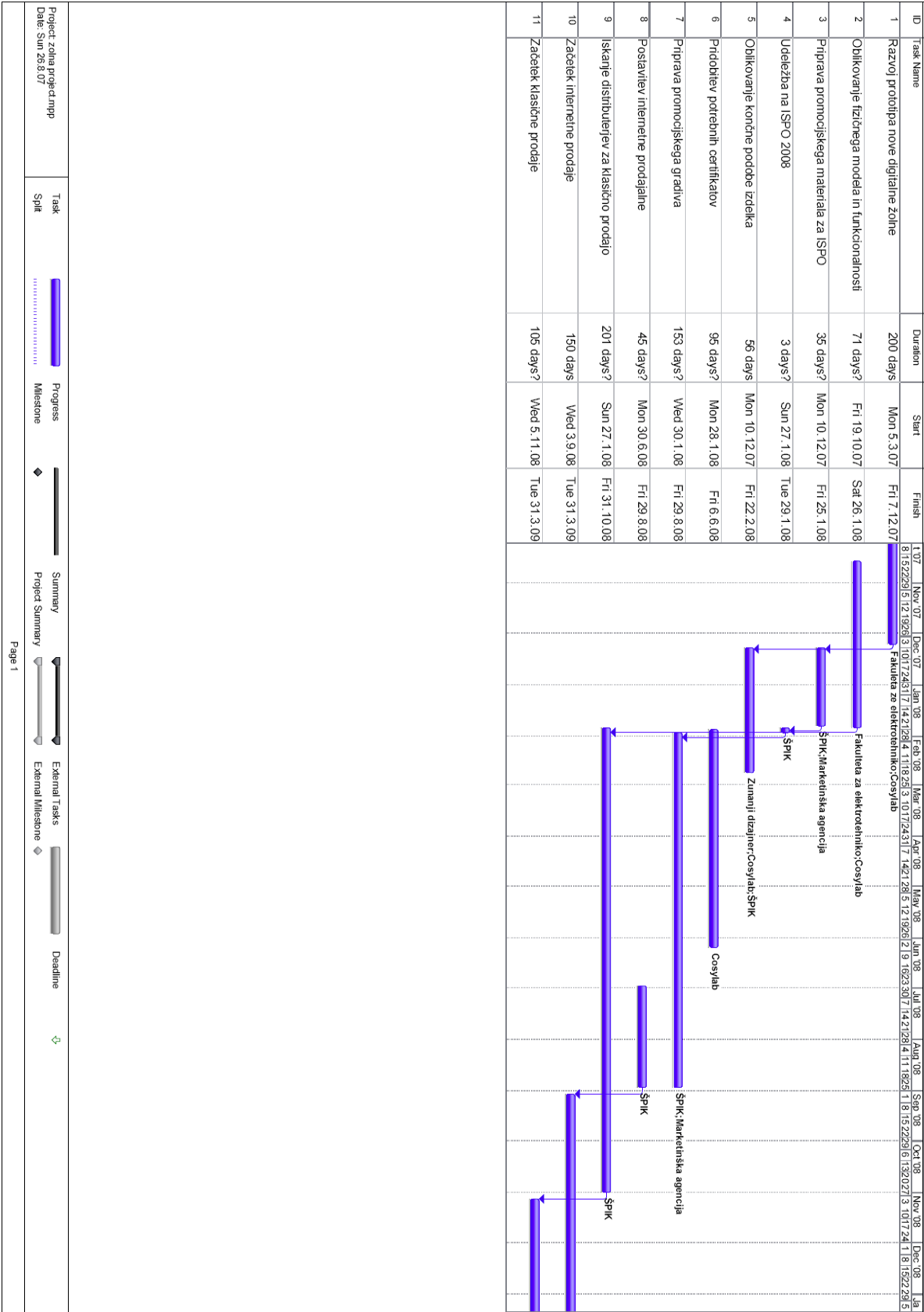
Tabela 29: Kosovnica za izdelavo žolne Truyi 3Spot

Material	Cena/proizvod (EUR)	Količina
LCD Zaslon	7,5	1 kos
Mikrokontroler – MCU	2	1 kos
SMD dioda	5	20 kos
SMD kondenzator	5	20 kos
SMD upor	2	40 kos
Stikalo	3	1 kos
Antena	1	2 kos
Tiskano vezje	3	1 kos
Digitalni procesor signalov – freescale 56F836x	27	1 kos
Kvarčni oscilator – 457 KHz	5	1 kos
Ohišje – osnovno iz brziganega termoplasta	1,60	1 kos
Ohišje – pokrov za baterije	0,30	1 kos
Vijaki	0,10	6 kos
Trakovi za pripenjanje	3	3 kos
Kartonska embalaža	2	1 kos
Navodila	0,30	1 kos
Delo in druge storitve		
Strojna izdelava tiskanega vezja s komponentami	2	
Ročno sestavljanje vseh elementov	4	15 min
Pakiranje izdelka v embalažo	0,5	5 min

Vir: Lasten prikaz.

Priloga I: Terminski načrt

Slika 21: Terminski načrt najpomembnejših nalog



Vir: Lasten prikaz.