

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ANALIZA TRŽNEGA TVEGANJA PRI UVEDBI
NOVEGA IZDELKA

Mentor: Nataša Vrčon Tratar, spec.
Obrađnavana organizacija: JP Rižanski vodovod, Koper
Strokovni sodelavec iz organizacije: Mojca Zornada, univ. dipl. iur.

KOPER, 2006

NATAŠA KLOBAS

POVZETEK

Današnje dinamične spremembe okolja zahtevajo diverzifikacijo izdelkov tudi javnih podjetij. Diplomaska naloga analizira tržne možnosti plasiranja nove ustekleničene vode na slovenskem tržišču s poudarkom na analizi tržnega tveganja pri uvajanju novega izdelka na trg. Najprej so podane osnovne smernice glede razvoja in uvajanja novega izdelka na trg ter z obdelavo ustrezne literature definirana teoretična izhodišča za analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja. V analizo zunanjega okolja je vključen še intervju ključnih distributerjev, v analizi notranjega okolja pa opravljena finančna analiza upravičenosti razvoja in uvedbe novega izdelka in pri tem izpostavljeni ključni dejavniki tveganja. V zaključku so podana priporočila, kako optimalno uvesti novo proizvodnjo in kakšne ukrepe predvideti, da bi zmanjšali vpliv dejavnikov tveganja.

Ključne besede: izdelek, tržno tveganje, odjemalci, dobavitelji, razvoj izdelka, uvajanje izdelka, konkurenca

ABSTRACT

Today's business, environment and political upheavals require strategic product diversification within public companies. Present diploma work will be analyzing market opportunities and potential of selling new bottled water with emphasis on risk analysis when marketing a new bottled water concept. In first section I have generally explained key prerogatives of launching a new product combined with theoretical parameters of inner company and business environment. I have upgraded mentioned analysis with market research questionnaire targeting key potential distributors. Second decision-making tool used was feasibility study of developing a new brand and launching a new product in order to outline all possible risk factors. At last I have made a summarized recommendation list how to launch a new product and action plan emphasizing actions in order to minimize possible risk factors.

Key reference words: product, risk, customer, supplier, research and product management, competition

UDK 339.13:65.011(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, predavateljici Nataši Vrčon Tratar za koristne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala moji družini, še posebej možu Dinu in hčerkama ter staršem, ki so mi vsa leta študija stali ob strani in potrpeali, ko sem se pripravljala za izpite, in me vzpodbujali v ključnih trenutkih.

Zahvaljujem se tudi mentorici Mojci Zornada, direktorju Zdravku Hočevarju in vsem sodelavcem na Rižanskem vodovod Koper za pomoč in vzpodbudo.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Smoter in cilji diplomske naloge	1
1.2	Teoretična izhodišča	1
1.3	Metode obravnavanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Predstavitev vsebine naloge	3
2	Razvoj in uvajanje novih izdelkov	5
2.1	Faze razvoja izdelka	6
2.1.1	Iskanje idej.....	6
2.1.2	Ocenjevanje idej	8
2.1.3	Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka.....	9
2.1.4	Strategija trženja	10
2.1.5	Analiza poslovanja	10
2.1.6	Razvoj izdelka	12
2.1.7	Testiranje na trgu	13
2.1.8	Uvedba izdelka na trg.....	13
2.2	Proces uvajanja izdelka na trg	14
3	Dejavniki tveganja.....	17
4	Analiza zunanjega okolja.....	23
4.1	Analiza panoge	23
4.1.1	Raziskava ključnih distributerjev	25
4.1.2	Analiza rezultatov	25
4.2	Ključne tržne predpostavke	26
4.2.1	Rast potrošnje	26
4.2.2	Tržni deleži	28
4.3	Blagovne znamke ustekleničene vode na slovenskem trgu.....	29
5	Analiza notranjega okolja	31
5.1	Predstavitev podjetja	31
5.2	Finančna analiza upravičenosti uvedbe novega izdelka	33
5.2.1	Osnovni parametri	33
5.2.2	Opis scenarijev tržnega deleža	34

5.3	Analiza lastne cene izdelka.....	39
5.4	Analiza praga pokritosti.....	40
5.5	Analiza časa pokritja investicije.....	42
5.6	SWOT analiza za program.....	44
5.7	Dejavniki tveganja.....	44
6	Sklep.....	47
	Literatura in viri.....	49
	Priloge.....	51

SLIKE

Slika 2.1	Delitev glavne skupine izdelkov v podskupine	7
Slika 3.1	Konkurenčne silnice	18
Slika 4.1	Povprečna potrošnja ustekleničene vode po državah	23
Slika 4.2	Prodaja ustekleničene vode na drobno v Sloveniji po letih.....	24
Slika 4.3	Letna rast prodaje ustekleničene vode.....	28
Slika 4.4	Prodaja plastenk pri 2,55 odstotnem deležu	29
Slika 5.1	Doseganje praga pokritja ob 2,55 % tržnem deležu – rabljena linija	40
Slika 5.2	Doseganje praga pokritja ob 2,5 % tržnem deležu – nova linija	41
Slika 5.3	Čas pokritja investicije v novo/rabljeno polnilno linijo	43

TABELE

Tabela 4.1	Količinski tržni deleži.....	25
Tabela 4.2	Ocena rasti povpraševanje v naslednjih desetih letih	27
Tabela 4.3	Maloprodajne cene z DDVustekleničene vode 1,5l	29
Tabela 4.4	Povprečne cene ustekleničenih vod.....	30
Tabela 5.1	Povprečna letna prodaja glede na tržni delež	34
Tabela 5.2	Stroški zemljišča in zgradb.....	34
Tabela 5.3	Strošek polnilne linije.....	35
Tabela 5.4	Kapaciteta polnilne linije.....	35
Tabela 5.5	Strošek vozil	36
Tabela 5.6	Stroški delovne sile.....	36
Tabela 5.7	Stroški režije	37
Tabela 5.8	Materialni stroški.....	38
Tabela 5.9	Analiza za 1,5 l ustekleničene vode pri 2,55 % tržnem deležu	39
Tabela 5.10	Čas pokritja investicije	42
Tabela 5.11	SWOT analiza	44

1 UVOD

1.1 Smoter in cilji diplomske naloge

V diplomski nalogi je obravnavana tema z naslovom »Analiza tržnega tveganja pri uvedbi novega izdelka«.

Diplomsko nalogo sem opravljala v Javnem podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o. (v nadaljevanju Rižanski vodovod). Smoter diplomske naloge je analizirati tržne možnosti plasiranja nove ustekleničene vode na slovenskem tržišču.

Cilji diplomske naloge so:

- raziskati vse možne potenciale, ki izhajajo iz polnjenja ustekleničene vode,
- raziskati vse priložnosti ob doseganju različnih stopenj tržnega deleža,
- definirati tržna tveganja plasiranja novega izdelka,
- ugotoviti ekonomsko upravičenost vlaganj v polnilno linijo.

Rižanski vodovod ima še veliko neizkoriščenih potencialov, ki bi jih lahko začeli izkoriščati. Dejstvo je, da ima podjetje v zimskih mesecih presežne količine pitne vode, ki bi jo lahko ustekleničilo in shranilo za prodajo v poletnih mesecih, ko je poraba bistveno višja. Na tak način bi s pomočjo dodatne ponudbe izboljšalo svoj poslovni rezultat.

Hipoteze, ki se nanašajo na obravnavano temo, so podane v naslednjih točkah:

1. Domnevamo, da je investicija v polnilno linijo za ustekleničeno pitno vodo upravičena.
2. Domnevamo, da so tržna tveganja pri uvedbi nove ustekleničene pitne vode na trg zelo velika.

1.2 Teoretična izhodišča

Vsak razvoj in proizvodnja izdelka sta izpostavljena številnim tveganjem. Ta lahko zmanjšamo ali odstranimo s pravočasnimi in kakovostnimi tržnimi raziskavami. V vsakdanji praksi se srečujemo zlasti z naslednjimi vrstami tveganj: pojav novega izdelka, substitucija izdelka, pojav nove konkurence, ekološke težave, institucionalne težave, sprememba zakonodaje, višja sila, vojno stanje, sprememba družbenopolitičnega režima, sprememba tržnih okoliščin, kreditno-monetarna politika države.

Zlasti pri uvajanju novih izdelkov, kjer so predvidena tudi investicijska vlaganja, je potrebna pozorna analiza celovitega spleta okoliščin – tveganj, ki bi lahko vplivali na neuspeh vlaganj. V analizo moramo vključiti trženjski splet (izdelek, cena, razpečava, promocija), možnost prodaje na določenem trgu in s tem doseganje dobička, dobavne roke, plačilne pogoje, poprodajne storitve (Devetak 1997, 102).

Izdelek je rezultat celovitega tržnega navora podjetja, da ustreže zahtevam kupcev oz. potrošnikov. Koriščenje izdelkov predstavlja zadovoljevanje družbenih potreb,

hkrati pa s prodajo izdelkov podjetje ustvari dohodek za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Vsekakor predstavlja izdelek integralni del poslovne in razvojne politike podjetja. Na osnovi opredeljenih ciljev in nalog razvoja podjetja v času in prostoru je naloga politike podjetja, da nepretrgoma raziskuje, organizira, koordinira, uresničuje in kontrolira vse aktivnosti, ki so nujno potrebne za zagotavljanje uspešne realizacije konkretnega programa in ekonomsko primerno oblikovane ponudbe izdelka.

Oblikovanje politike izdelka mora biti dolgoročno in strateško opredeljena strategija, v katero sodijo cilji, asortiment, oblikovanje izdelkov, uvajanje novih in izločanje zastarelih izdelkov.

Izdelki na trgu doživljajo svoje življenjske cikle, ki zahtevajo v nekem določenem času spremembo trženjskih strategij. Vsaka nova potreba ima svoj življenjski cikel, ki doživlja stopnje nastajanja, pospešene rasti, zmanjšane rasti, zrelosti in upadanja. Vsaka tehnologija, ki se pojavi, da bi zadovoljila to potrebo, ima prav tako svoj življenjski cikel. Posamezne oblike izdelka v okviru dane tehnologije tudi kažejo svoj življenjski cikel (Kotler 1996, 378).

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Pri raziskovanju je bila uporabljena kombinacija več metod, in sicer metode deskripcije in kompilacije. S pomočjo sekundarnih eksternih in internih virov je bila opravljena analiza, diagnoza in prognoza trga ustekleničene vode.

Pri raziskavi so bili uporabljeni razpoložljivi primarni viri, in sicer je bil najprej opravljen intervju s ključnimi slovenskimi distributerji ustekleničene vode. Nato smo proučili sekundarne vire z analizo dokumentov in uporabo metode opazovanja ter tako pridobili še druge potrebne podatke za celovito sliko o možnostih uvedbe novega izdelka.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Čas, v katerem živimo, zaznamujejo številne hitre spremembe na vseh področjih. Pojav novih tehnologij, brisanje meja med trgi in spremenjena pričakovanja odjemalcev predstavljajo nove izzive v načinu poslovanja podjetja. Če želijo biti podjetja v takem spreminjajočem se okolju uspešna, se morajo permanentno prilagajati spremembam. Obvladovanje in proženje sprememb je torej glavna naloga vodstva podjetja.

Kljub monopolnemu položaju organizacije (koncesija za prodajo vode) le-ta ni avtonomna pri svojem poslovanju, ampak je v veliki meri odvisna od državne ureditve in od interesov treh ustanoviteljic (obalne občine). Glede na to, da ima podjetje zagotovljene vire financiranja, pa lahko zanesljivo načrtuje strategijo širitve vodovodnega omrežja in ustrezne posodobitve.

Pri svojem delu smo naleteli na nekaj omejitev, ker so bili v veliki meri uporabljeni viri iz poslovnih knjig podjetja. Glede na to smo morali v dogovoru z vodstvom podjetja določiti, kaj je poslovna tajnost in kaj bo lahko objavljeno v diplomski nalogi.

Ker je projekt uvajanja novega izdelka – ustekleničene vode v podjetju še v povojih, smo z dovoljenjem vodstva podjetja pri izdelavi diplomske naloge uporabili podatke iz »Študije ekonomske upravičenosti vlaganj v polnilno linijo«. Študija je bila opravljena v novembru leta 2004, zato so nekateri podatki v nalogi iz leta 2003/2004, ko je bila študija izvedena. S pričujočo diplomsko nalogo smo želeli navedeno študijo dopolniti z analizo tveganj pri plasiranju ustekleničene vode na trg.

Ravno zaradi narave projekta, ki je šele v začetni fazi, je bil lahko opravljen le intervju s ključnimi distributerji, kljub temu, da je bila sprva načrtovana širša anketa s potencialnimi kupci na območju slovenske obale.

Glede na obravnavano temo so bile oblikovane ključne tržne predpostavke pri uvajanju novega izdelka na trg, in sicer:

- predpostavljamo, da bi bila letna rast proizvodnje oz. prodaje 10 %,
- predpostavljamo tržni delež 2,55 %,
- predpostavljamo prodajno ceno ustekleničene vode 59,93 SIT.

1.5 Predstavitev vsebine naloge

V uvodnem, prvem poglavju so opisani smotri in cilji naloge, teoretična izhodišča, metode obravnavanja ter predpostavke in omejitve.

V drugem poglavju je opisan razvoj in uvajanje novih izdelkov s poudarkom na fazah razvoja izdelka, od iskanja ter ocenjevanja idej, oblikovanja in testiranja koncepta izdelka, do strategije trženja, analize poslovanja, razvoja izdelka, testiranja na trgu in uvedbi izdelka na trg.

V tretjem poglavju smo predstavili dejavnike tveganja z vidika različnih interesov sestavin širšega in ožjega okolja v katerem deluje podjetje.

V četrtem poglavju smo analizirali zunanje okolje podjetja in v njem opisali opravljen intervju s ključnimi distributerji.

V petem poglavju, v analizi notranjega okolja je najprej predstavljena obravnavana organizacija, podjetje Rižanski vodovod Koper. Nadalje je prikazana finančna analiza upravičenosti proizvodnje in uvajanja novega izdelka na trg z analizo lastne cene izdelka, analizo praga pokritosti, analizo časa pokritja investicije, s SWOT analizo za program in na koncu s predstavitvijo dejavnikov tveganja.

V sklepu so povzete ugotovitve raziskave in analize ekonomske upravičenosti uvedbe novega izdelka ter podana priporočila.

2 RAZVOJ IN UVAJANJE NOVIH IZDELKOV

Osnovna spremenljivka trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo podjetja na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem z blagovno znamko in embaliranjem. Izdelek je rezultat lastnih zmožnosti podjetja, potreb in zahtev strank ter medsebojnega usklajevanja. S kakovostnim izdelkom podjetje doseže dobiček za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Kotler (1998, 432) opredeljuje izdelek kot vsako stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo kupca.

Pravilno opredeljen in tržno usmerjen izdelek bo odločilno vplival na nadaljnji razvoj in rast podjetja (Deželak, Devetak in Milfelner 1991, 93).

Dandanes vlada na večini trgov izredno močna konkurenca in podjetja, ki ne razvijajo novih izdelkov, zelo veliko tvegajo. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelkov in naraščajoče domače in tuje konkurence so obstoječi izdelki zelo ranljivi.

Tvegano pa je tudi razvijanje novega izdelka. Zakaj toliko novih izdelkov doživi neuspeh? Razlogov je veliko. Vodilni delavec lahko vztraja pri uresničitvi zamisli o izdelku kljub negativnim rezultatom tržnih raziskav. Ali pa je zamisel dobra, pa je velikost trga precenjena. Tudi sam izdelek je lahko razlog za neuspeh, ker ni dobro oblikovan, ker je njegovo pozicioniranje na trgu napačno, ker njegovo oglaševanje ni dovolj učinkovito ali pa ima previsoko ceno. Velikokrat so stroški razvoja novega izdelka višji od pričakovanih ali pa je odziv konkurence močnejši, kot je podjetje pričakovalo.

Dejavniki, ki zavirajo uspešno razvijanje novega izdelka, so (Kotler 1998, 318):

- *pomanjkanje pomembnih idej o novih izdelkih na določenih področjih*, saj je ostalo zelo malo možnosti in načinov za izboljšanje osnovnih dobrin;
- *razdrobljenost trgov* – ostra konkurenca povzroča razdrobljenost trga, zato morajo podjetja svoje izdelke usmerjati k manjšim tržnim segmentom;
- *ovire, ki jih postavlja družba ali država* – kajti novi izdelki morajo ustrezati predpisanim merilom, ki zadevajo varnost porabnika in ekološko neoporečnost; zahteve in predpisi države pa lahko s svojo ureditvijo omejijo inovativnost in oglaševanje v številnih panogah;
- *visoki izdatki, povezani z razvojem novega izdelka* – razumljivo je, da morajo podjetja razviti čim več idej za nov izdelek, da bo na koncu imelo nekaj zelo dobrih idej; prav tako se mora podjetje soočiti z naraščajočimi stroški razvojno-raziskovalne dejavnosti, proizvodnje in trženja;
- *pomanjkanje kapitala* – nekatera podjetja, ki imajo dobre ideje, ne morejo zbrati sredstev, ki bi jih potrebovala za raziskave in razvoj;
- *krajši čas razvoja* – podjetja, ki so stalno pripravljena, skrajšajo čas razvoja izdelka z uporabo računalniško podprtih tehnik pri razvoju izdelka ter v

- proizvodnji s pomočjo strateških partnerjev, z zgodnjim testiranjem koncepta izdelka in modernim načrtovanjem trženja;
- *krajši življenjski cikel izdelka* – kadar je nek izdelek uspešen, so tekmeči pri posnemanju tako hitri, da to kar precej skrajša življenjski cikel izdelka.

2.1 Faze razvoja izdelka

Kot pravi Kotler (1998) lahko pride podjetje do novega izdelka po dveh poteh: z nakupom ali pa z lastnim razvijanjem novega izdelka.

Izdelke lahko kupi na tri načine, in sicer: *z nakupom drugega podjetja*, podjetje lahko *pridobi patent od nekega drugega podjetja* ali pa *lahko kupi franšizo ali licenčno pravico*.

Prav tako lahko tudi lastno razvijanje izdelka poteka na dva načina: *podjetje razvije nov izdelek v svojih laboratorijih* ali pa *naroči razvoj izdelka* za svoje potrebe pri samostojnih raziskovalcih oziroma podjetjih, ki se ukvarjajo z razvijanjem novih izdelkov (Kotler 1998, 316).

Na podoben način ločita načine za pridobitev novega izdelka tudi Gabrijan in Snoj (1994, 216), in sicer:

- *pridobitev z akvizicijo* (pridobitvijo), kar pomeni spojitev ali pripojitev celotne družbene enote, ki ima izdelke, ki jih tržnik nima v asortimentu, nakup patenta ter nakup licence,
- *z lastnim razvijanjem novih izdelkov*, ko tržnik sam sistematično razvija nove izdelke.

Kotler (1998, 322) navaja osem stopenj v procesu razvoja izdelka:

1. iskanje idej,
2. ocenjevanje idej,
3. oblikovanje in testiranje koncepta izdelka,
4. strategija trženja,
5. poslovna analiza,
6. razvijanje izdelka,
7. testiranje na trgu,
8. dokončna uvedba izdelka na trg.

2.1.1 Iskanje idej

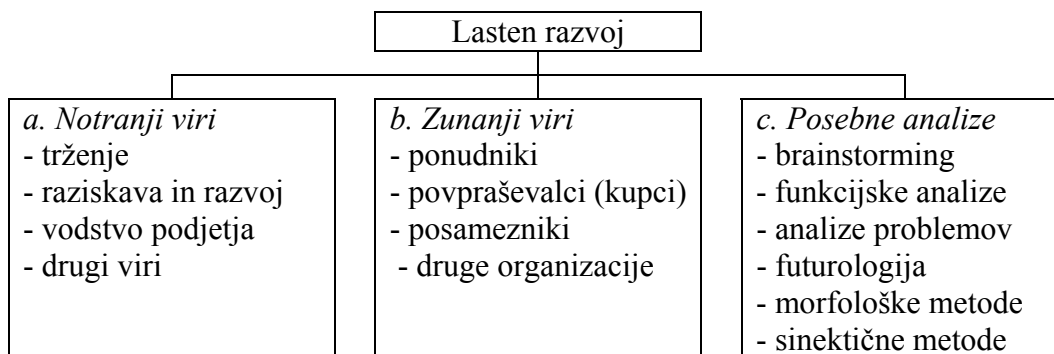
Postopek razvoja novega izdelka se začne z iskanjem idej, ki pa ne sme biti naključno. Poslovodstvo podjetja najprej določi izdelke in trge, na katere se želi osredotočiti, nato pa opredeli cilje glede novega izdelka.

Vire idej za nove izdelke lahko razdelimo v tri skupine (Deželak, Devetak in Milfelner 1991, 52–56):

- notranji viri za nove izdelke,
- zunanji viri za nove izdelke in
- posebne analize kot viri za nove izdelke.

Glavne skupine lahko razdelimo v podskupine, kot prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Delitev glavne skupine virov idej izdelkov v podskupine



Vir: Deželak, Devetak in Milfelner 1991, 54

Notranji viri

Najboljši vir za nove izdelke je vsekakor lastno podjetje. Ideje za nov izdelek lahko da vsakdo v podjetju: v prodaji, v razvojnem oddelku, v proizvodnji, v raziskavi trga, v reklamnem oddelku, v nabavi ...

Po zbranih podatkih prihaja največ idej za nove izdelke iz prodajnega oddelka, saj prodajalec prihaja v stik s kupci in se sooča z njihovimi željami. Prav tako so lahko vir zamisli zahteve kupcev in reklamacije.

V iskanju idej za nove izdelke ima poseben položaj vodstvo podjetja, saj je odgovorno za kakovost poslovnega življenja podjetja in njegovo rast, se pravi za iskanje novih izdelkov, ki naj ustvarijo bodoči promet.

Zunanji viri

Podjetje, ki je tržno usmerjeno, mora imeti stike s svojimi kupci. Torej mora nenehno slediti njihovim željam, ki se včasih izrazijo tudi kot ideje za nove izdelke.

Ideje za nove izdelke lahko dobi podjetje tudi na svojem nabavnem tržišču. Razgovori z dobavitelji, obiski sejmov ter opazovanje konkurence lahko porodi nove ideje.

Vzpodbude za nove izdelke lahko prispevajo tudi posamezniki izven podjetja, kot npr. nameščenci v patentnih uradih, zunanji svetovalci podjetja itd. Podjetje lahko razpiše natečaj za nov izdelek.

Tudi zunaj organizacije, kot npr. raziskovalni instituti vseh vrst, razna poslovna združenja, gospodarske zbornice, oblastni organi in družbene organizacije lahko dajo ideje za nove izdelke.

Posebne analize

Obstajajo posebne metode postopkov, ki so posebej namenjene iskanju idej za nove izdelke. Te metode so: brainstorming, funkcijska analiza, problemska analiza, futurološka analiza, morfološka-sinektična analiza ...

Brainstorming je najbolj znana metoda za iskanje idej. Pri tej metodi gre za svobodno in nemoteno razpravo petih do petnajstih najrazličnejših strokovnjakov, ki svobodno razpravljajo o določenem problemu. Vsaka misel razpravljavcev se zapiše. Bistvo takega postopka je v tem, da misli tečejo svobodno in jih registrirajo. Različne misli udeležence povezujejo, tako da pridejo do ideje, do katere posamezniki sicer ne bi prišli.

Funkcijska analiza služi za to, da si z reševanjem problemov kupcev podjetje odpira prodajni trg. Zaradi tega taka analiza izhaja iz potreb na trgu. Podjetje se obrača na določene skupine potrošnikov, da bi lahko ugotovilo probleme, ki jih imajo ti pri vsakodnevem delu. Končni cilj tega je, da jim podjetje ponudi take izdelke in storitve, ki bodo lahko pripomogli k rešitvi teh problemov. Tu gre za izboljšanje ali za povsem nove rešitve. Analiza je uporabna zlasti tedaj, ko nove izdelke želi tisti krog kupcev, s katerimi ima podjetje že določene stike.

Problemska analiza je zelo podobna funkcijski, razlikuje se le v tem, da pri tej ne izhajamo iz funkcij, marveč iz problemov. Problemska analiza poteka tako, da si podjetje najprej iz mnogih možnih področij izbere najbolj ugodno področje raziskave in razvoja. To področje potem podjetje vedno bolj razčlenjuje in v vsaki fazi se ustavi pri najpomembnejši poziciji. Da bi lahko podjetje, ki išče nove izdelke, prišlo do najprimernejših problemov, ovrednoti vsako pozicijo. Najvišje ocenjene pozicije upošteva z ekonomskega in tehnološkega vidika. S pomočjo takega postopka si torej izbere področje dela, zato je taka metoda v veliko pomoč pri iskanju novih izdelkov.

Ker je za razvijanje novih izdelkov potreben daljši čas in se na drugi strani potrebe hitro spreminjajo, morajo ideje za nove izdelke upoštevati že jutrišnje potrebe. V zadnjem času poskušajo razviti metode, ki omogočijo vpogled v dogajanja čez deset do dvajset let. Tvrstne *futuristične študije* bi nam nakazale bodoče potrebe, iz katerih se dajo izvleči napotki za nove izdelke, ki bodo pokrivalo bodoče potrebe. Na podlagi podatkov iz takih študij in z lastnimi razmišljanji si more vsako podjetje ustvariti približno sliko o bodočem gospodarskem in tehničnem razvoju in tako lahko oceni lastne tržne možnosti v prihodnje. Tako že danes spozna jutrišnje probleme in si pridobi rešitev problema za nov izdelek.

2.1.2 Ocenjevanje idej

Na stopnji ocenjevanja idej želi podjetje iz velikega števila idej, ki so bile pridobljene na stopnji zbiranja idej, ohraniti le tiste, ki so v skladu z dejavnostjo podjetja ter so za podjetje uporabne in praktične. Ostale ideje mora podjetje izločiti. Pri tem lahko naredi napako in *opusti preveč idej*, kar je pogost primer v praksi, in te ideje

razvije konkurenca. Lahko pa naredi napako, da s *pripustivijo slabe ideje* prične razvoj in uvedbo izdelka na trg.

Poznamo tri vrste napak *pripustitve slabe ideje* (Kotler 1998, 327):

- popolnoma zgrešen izdelek – z izdelkom ne pokrijemo variabilnih stroškov, ampak le fiksne,
- delno zgrešen izdelek – izdelek pokrije variabilne stroške in del fiksnih stroškov,
- relativno zgrešen izdelek – izdelek, ki prinese manjši dobiček.

Pomembno pri izločitvi je izogniti se nepotrebnim stroškom z razvojem slabe ideje, saj bi bili stroški z vsako stopnjo vse večji.

Podjetje mora uvesti varovalne mehanizme pri izbiri idej (Snoj in Završnik 1997, 193):

- vključevanje zunanjih strokovnjakov in povezovanje sodelavcev, ki delujejo na različnih področjih,
- izključiti poslovodstvo,
- zavrnjene ideje ponovno ovrednotiti z vidika uporabnosti na naslednji stopnji.

Pripomočki za ocenjevanje idej so najrazličnejše preglednice, v katerih so navedene dejavnosti za uspešen razvoj in uvedbo izdelka, pomembnost posameznih faz procesa in merjenje sposobnosti podjetja pri posamezni aktivnosti. Pomembnost in sposobnost se ocenjuje s pomočjo ponderiranega indeksa. Zmnožek in seštevek vseh postavk je splošna ocena sposobnosti podjetja za uvedbo izdelka.

2.1.3 Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka

Zanimive in dobre ideje moramo pretvoriti v koncepte izdelkov, ki jih je mogoče testirati. Koncept je torej uporabna različica ideje. Po analizi idej zunanjih in notranjih strokovnjakov dobi podjetje idejo, na osnovi katere razvije testni koncept izdelka in ga predstavi potencialnim kupcem. Testni koncept izdelka lahko podjetje predstavi v obliki slike, grafično ali fizično. Ob predstavitvi koncepta mora podjetje kupcem postaviti vprašanja in dobiti jasne odgovore v zvezi s testnim konceptom, o potrebi po izdelku, vrednosti tega izdelka za kupce in v kakšnih količinah bodo kupci kupovali te izdelke. Le kakovostne in pravočasne informacije bodo zagotovile in upravičile sredstva, ki bodo potrebna za razvoj novega izdelka.

Podjetje mora dobiti naslednje ocene kupcev v zvezi s testnim konceptom (Kotler 1998, 331):

- komunikativnost koncepta in koliko kupci verjamejo prednostim testnega koncepta,
- moč potrebe pri kupcih ter zanimanje za testni koncept,
- oceno o zaznani razliki med obstoječim izdelkom in testnim konceptom,

- vrednost testnega koncepta v očeh kupca, od katere bo odvisna višina cene,
- ali kupci sploh nameravajo kupiti bodoči izdelek,
- katere ciljne skupine bodo kupovale nov izdelek in kako pogosto.

2.1.4 Strategija trženja

Podjetje lahko pri uvajanju novega izdelka uporabi različno kombinacijo elementov tržnega spleta. Splet prilagodimo glede na zmožnosti v podjetju ter glede na razmere na trgu. Podjetje ima lahko omejitve na finančnem, proizvodnem in kadrovskem področju. Na trgu pa se lahko sreča z ostro konkurenco, z nepoznavanjem novega izdelka, z omejenostjo trga in z različno cenovno občutljivostjo pri odjemalcih, kar lahko predpostavlja tveganje v vseh naštetih situacijah. Običajno se v tej fazi podjetje sreča z visokimi izdatki za promocijo in distribucijo. Zato mora izbrati najugodnejšo strategijo uvajanja novega izdelka, da se izogame vsem nevarnostim in oviram.

Strategije v fazi uvajanja so lahko naslednje (Snoj in Završnik 1997, 71):

- *Strategije hitrega pridobivanja dobička* – je uvajanje novega izdelka z močnim tržnim komuniciranjem in visoko ceno. Cilj strategije je pridobitev čim večjega dobička na enoto, zato je postavljena tudi visoka cena.
- *Strategija počasnega pridobivanja dobička* – proizvajalec uporablja šibko tržno komuniciranje in visoko ceno. Visoka cena ustvarja visoke dobičke na enoto, šibko komuniciranje pa zmanjšuje stroške. Ta strategija je uporabna v razmerah slabe konkurence in omejenega tržišča.
- *Strategija hitrega prodiranja* – je strategija uvajanja izdelka z visokimi izdatki za komuniciranje in z nizko ceno izdelka. Omogoča hiter prodor na trg. Uporablja se, ko je trg velik, konkurenca močna in ko stroški na enoto padajo z obsegom proizvodnje.
- *Strategija počasnega prodiranja* – podjetje uvaja nove izdelke s šibkim komuniciranjem in z nizko ceno. Šibko komuniciranje pomeni nizke stroške, z nizko ceno izdelkov pa doseže, da so izdelki hitro sprejeti (sprejemljivi) pri kupcih. Je uporabna, ko je trg cenovno občutljiv, ko obstaja možnost konkurence in ko je zavedanje trga o izdelku veliko.

2.1.5 Analiza poslovanja

Ko podjetje razvije koncept izdelka in strategijo trženja, lahko prične z vrednotenjem izdelka za podjetje, z vrednotenjem smotrnosti definitivnega razvoja novega izdelka, oceni možne količine prodaje in vrednost prodaje, ugotovi obstoječo konkurenco na trgu, predvidi doseganja dobička itd. Zaželeno in potrebno je, da v sklopu teh razmišljanj napišemo ustrezen elaborat ali poročilo, ki mora zajemati poglavje o analizi tveganj (Devetak 1997, 92). Dobra analiza tveganj lahko prepreči morebitne kasnejše neuspehe. Dejavnike tveganja bomo podrobneje predstavili v tretjem poglavju.

V okviru napovedi prodaje mora podjetje ugotoviti, kakšen bo obseg prodaje, da bo nov izdelek pokrtil stroške razvoja, fiksne stroške in variabilne stroške. Obseg prodaje bo odvisen od tega, kolikokrat bo odjemalec kupil izdelek, kar je odvisno od vrste in trajnosti izdelka, potreb kupca, kupne moči, okusa itd.

Podjetje mora proučiti napoved prodaje novih izdelkov s treh vidikov (Kotler 1998, 335):

- *napoved prodaje zaradi prvih nakupov* – v okviru te napovedi proučiti, koliko bo prvih nakupov v vsakem obdobju;
- *napoved prodaje zaradi nadomestnih nakupov* – to vrsto prodaje je najtežje napovedati, ker izdelka še ni na trgu;
- ker je težko napovedati nadomestno prodajo, preden je izdelek na trgu, nekateri proizvajalci sprejemajo svoje odločitve o uvedbi novega izdelka samo na osnovi *napovedi prve prodaje*;
- *napoved prodaje zaradi ponovnih nakupov* – to napoved lahko podjetje predvidi pri izdelkih, ki se kupujejo pogosto in je cena enote nizka.

Po napovedi prodaje podjetje analizira predvidene stroške testnega koncepta, ki vključuje stroške proizvodnje in dobičkov. Med stroške prištevamo (Snoj in Završnik 1997, 195):

- *pričakovane tehnične in tržne stroške raziskav* – sestavine teh stroškov so zelo nepredvidljive;
- *pričakovane stroške priprave proizvodnje* – ki so odvisni od vrste tehnologije, lokacije, števila in količine proizvodnje, logistike, opremljenosti prostorov; so najpomembnejša postavka stroškov;
- *stroške proizvodnje* – ki pomembno vplivajo na dolgoročni dobiček podjetja; pojavijo se z zamikom; to so stroški surovin, dela energije, vzdrževanja, amortizacije ipd.;
- *stroške trženjskega spleta* – predvsem gre za stroške raziskav, distribucije in komuniciranja;
- *stroške managementa* – gre za čas in energijo, ki ju vodstvo porabi pri izvajanju takšnih projektov.

Prihodki pri novih izdelkih izhajajo iz dveh virov:

- prodaje izdelkov,
- prodaje licenc tehnologije kot stranskega rezultata.

Med druga finančna merila štejemo analizo praga rentabilnosti. Ta ugotavlja, koliko enot izdelkov mora podjetje prodati, da bo ob dani ceni in stroških začelo poslovati z dobičkom. Če podjetje oceni pri novem izdelku možnost doseganja praga rentabilnosti, se brez pomislekov lahko odloči za razvoj (Kotler 1998, 338).

2.1.6 Razvoj izdelka

Ko je koncept izdelka dodobra ocenjen in razdelan ter je uspešno preстал poslovno analizo, preide koncept v fazo tehnološkega razvoja, kjer ga v oddelku raziskave in razvoj izdelajo v fizični izdelek. Do te faze je koncept obstajal le kot besedni zapis, načrt ali prototip.

Stopnja razvoja izdelka sedaj zahteva velike naložbe v opremo in stroje, pri čemer se pokaže, ali bo mogoče idejo pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu. Razvoj novega izdelka lahko traja nekaj ur ali celo nekaj let, kar je pogojeno z zahtevnostjo izdelka v tehnično-tehnološkem smislu. Izdelki široke potrošnje se razvijajo v laboratorijih, za kompleksnejše izdelke, kot so objekti, ceste in ladje, pa se izdelajo projekti in makete in jih nato predstavijo bodočim kupcem.

Fazo razvoja izdelka lahko delimo na tri podstopnje (Obraz 1984, 230):

- *Ocenjevanje projekta – ko je projektiranje končano, je treba projekt oceniti. Oceniti je treba vsa tehnično dokumentacijo, in sicer: ali testni izdelek izpolnjuje vse zahteve, ki so bile podane v predhodnih fazah. Ocenjevanje se izvede na treh področjih:*
 - a. Izgled izdelka – strokovnjaki, ki delajo na področju oblikovanja, morajo spremljati trende na tem področju in dati izdelku takšno obliko, ki bo za kupce pomenila novost tudi v oblikovnem smislu oziroma morajo najti model sezone, da pritegnejo kupce, ki so do sedaj kupovali pri konkurenci. Oblikovalec mora poskrbeti za to, da bo imel izdelek enostavno in lepo obliko, da bo oblika uporabna in izvirna.
 - b. Tehnični vidik izdelka – izdelek mora zadovoljiti pogoje, ki so bili podani v fazi ocenitve idej. To pomeni, da mora izdelek v prvi vrsti ustrezati svojemu namenu in izpolnjevati nekatere tehnične zahteve (pogoje) in druge pogoje, kot so: varnost pri delovanju, enostavnost uporabe, optimalna velikost, ekološke zahteve itd.
 - c. Ocena stroškov – ta ocena je povezana s predhodnima ocenama. Pri oceni stroškov mora služba razvoja paziti, da ne bi prišlo do prekoračitve stroškov, ki so predvideni v tej fazi, kar bi vplivalo na oblikovanje elementa cene, ki je na trgu zelo občutljiv.
- *Popravki – se izvedejo, če je to potrebno.*
- *Izdelava prototipa – po oceni projekta in popravkih, če so potrebni, se izdelava prototipa. Izdelava se po tehnični dokumentaciji, ki je bila pripravljena in mora ustrezati zahtevam tipizacije in standardom. Služba za raziskave in razvoj ima pomembno nalogo pri izbiri materialov in sestavnih delov, s katerimi mora doseči predvideno kakovost prototipa, pri tem pa mora paziti, da ne prekorači stroškov. Pri tem se mora služba za raziskave in razvoj odločiti, ali nov izdelek*

narediti doma ali izdelavo, zaradi zahtevnosti izdelave, naročiti v drugem podjetju. Prav tako mora služba oceniti, kje bo podjetje izdelovalo ali nabavljalo posamezne sestavne dele, da bo prototip izdelan kakovostno.

Te odločitve so medsebojno povezane in odvisne od vrste izdelka, finančnih in proizvodnih zmožnosti podjetja, povpraševanja na trgu itd.

2.1.7 Testiranje na trgu

S testiranjem izdelka na trgu podjetje pridobi pomembne informacije o tem, kako je bil izdelek sprejet pri trgovcih in kupcih, o uporabnosti izdelka, učinkovitosti tržnega spleta in o tržnem potencialu novega izdelka.

Pridobivanje teh informacij je izrednega pomena zaradi zmanjševanja tveganj, kajti v naslednji fazi uvajanja izdelka se bo podjetje soočilo z velikimi investicijskimi vlaganji. Če si podjetje ne pridobi kakovostnih in pravočasnih informacij o dejanskih potrebah po novem izdelku, bo morda sprejelo napačne odločitve v zvezi z nabavo in vlaganji v proizvodne kapacitete.

Obseg testiranja na trgu je odvisen od višine naložb in tveganja, na drugi strani pa od časovne omejitve in stroškov raziskave.

Za izdelke z visokim tveganjem, ki zahtevajo visoka vlaganja, je testiranje na trgu nujno, če se podjetje želi izogniti napakam. Strošek testiranja na trgu predstavlja zelo zanemarljiv delež stroškov celotnega projekta.

V primerih, ko je podjetje v časovni stiski (začetek sezone, konkurenca napoveduje nastop na trgu), se odloči za zmanjšan obseg testiranja, kajti podjetje raje tvega neuspeh izdelka, kot pa izgubo distribucije ali izgubo prodora na trg z zelo uspešnim izdelkom.

Poleg tega tudi stroški testiranja vplivajo na odločitev, koliko bo storjenega in kaj.

2.1.8 Uvedba izdelka na trg

Pri uvajanju izdelka na trg obstaja nekaj ključnih dejavnikov uspešnosti, kot jih navaja Kotler (1998, 319), in sicer:

- da je najpomembnejši dejavnik uspešnosti edinstven nadpovprečen izdelek (visoka kakovost, nove lastnosti, večja vrednost pri uporabi ...),
- dober koncept izdelka, ki nastane že pred procesom razvoja, takrat, ko podjetje opredeli in oceni ciljni trg, zahteve glede izdelka in njegove koristi,
- sodelovanje tehnologije in trženja, kakovost izvajanja posameznih stopenj ter privlačnost trga,
- poznavanje potreb kupca,
- razmerja med učinkovitim delovanjem izdelka in stroški,
- od tega, ali se z razvojem izdelka ukvarja skupina strokovnjakov z različnih področij,
- višine sredstev, porabljenih za nabavo in nato uvedbo izdelka na trg, ter

- čim večje podpore poslovnega vrha podjetja.

Odgovornost posloводства za uspeh novega izdelka je predvsem, da:

- posloводство določi poslovna področja ter kategorije izdelkov, ki jih želi razviti,
- določi natančna merila za sprejemanje idej o novih izdelkih,
- najpomembnejša odločitev, ki jo mora sprejeti posloводство, je višina sredstev, namenjenih za razvoj novega izdelka.

2.2 Proces uvajanja izdelka na trg

S testiranjem izdelka na trgu pride podjetje do podatkov, ki so ključni za odločitev o tem, ali se podjetju izplača uvesti nov izdelek na trg ali pa je boljša alternativa opustitev izdelka oziroma vrnitev izdelka v proces razvoja.

Kotler (1998, 344–345) navaja naslednja vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti pred uvedbo izdelka na trg:

- *Kdaj?*
Določitev časa za vstop izdelka na trg je lahko pri končni uvedbi izdelka kritična. Podjetje ima v takšnem primeru na voljo tri možnosti:
 - a. *Prvi vstop* – podjetje, ki prvo vstopi na trg, običajno uživa prednost »prvega«, tako da zapre vrata najpomembnejših distributerjev in porabnikov in uživa ugled voditelja. Raziskava je pokazala, da je bolje, če prvi uvedemo nov izdelek, četudi to pomeni višje stroške zaradi prekoračitve proračuna, kot da se držimo predvidenih sredstev in se pojavimo kasneje. Nasprotno pa, če z izdelkom pohitimo na trg, še preden odpravimo napake, lahko izdelek ustvari napačno podobo.
 - b. *Vzporedni vstop* – podjetje lahko načrtuje uvedbo izdelka na trgu istočasno kot konkurent. Če konkurent z uvedbo pohiti, stori isto tudi naše podjetje, če potrebuje več časa, pa naše podjetje odvečni čas uporabi za izboljšavo svojega izdelka, ker morda tudi hoče, da stroške predstavitve na trgu nosita oba.
 - c. *Pozni vstop* – podjetje lahko namenoma zadržuje uvedbo izdelka ter počaka, da se pojavi najprej konkurent. Ta taktika ima tri prednosti. Prvič, konkurent bo nosil stroške izobraževanja na trgu. Drugič, pri konkurenčnem izdelku se utegnejo pojaviti napake, tem pa se podjetje, ki vstopi pozneje, lahko izogne. In tretjič, naše podjetje lahko spozna, kolikšna je pravzaprav velikost trga.
- *Kje?*
Podjetje se mora odločiti, ali bo izdelek uvedlo v enem kraju, v enem ali več okrožjih, na celotnem domačem ali mednarodnem trgu. Redka podjetja imajo dovolj samozavesti, kapitala, zmogljivosti, da bi nove izdelke lahko vključila v

celoten domači ali pa globalni distribucijski sistem. Zato pripravijo načrtovani potek pokrivanja trga za določeno obdobje.

Majhna podjetja si izberejo privlačno mesto in z bliskovito kampanjo vstopijo na trg, pozneje se pojavijo tudi v drugih mestih, vendar le v enem naenkrat. Velika podjetja uvedejo svoje izdelke na celotnem območju in se nato pomaknejo v naslednje.

Glavna ocenjevalna merila, ki določajo, kje se bo podjetje pojavilo, so: tržni potencial, ugled podjetja na domačem trgu, stroški oskrbe trgovskih poti, stroški komunikacijskih medijev, vpliv enega območja na drugo ter vdor konkurentov.

– *Za koga?*

Na postopno odvijajočih se trgih mora podjetje usmeriti svojo distribucijo in promocijo k obetavnejšim skupinam odjemalcev. Idealni možni odjemalci imajo naslednje značilnosti: zelo hitro sprejmejo nov izdelek, so močni odjemalci, so mnenjski vodje in jih je mogoče doseči z nizkimi stroški. Podjetje s pomočjo teh lastnosti ocenjuje različne skupine možnih odjemalcev in se usmeri k najboljši možni skupini. Cilj podjetja je, da čim hitreje doseže velik obseg prodaje, da motivira prodajno osebje in pritegne še druge možne odjemalce.

– *Kako?*

Za uvedbo novega izdelka na trg podjetje uporabi najugodnejšo kombinacijo elementov tržnega spleta, ki bo zagotovila uspeh novega izdelka na trgu. Višja kot je stopnja novosti izdelka, manj informacij imajo možni odjemalci o koristih (uporabnih vrednostih) tega izdelka. Ponudba ustvarja povpraševanje po novem izdelku, kar imenujemo »push-pull« strategija (Snoj in Gabrijan 2004, 133).

Push strategija vključuje orodja za pospeševanje prodaje porabnikom, na primer vzorce, kupone, nagrade, darila, brezplačne pakušnje in demonstracije.

Pull strategija pa z oglaševanjem obvesti potencialnega kupca o novem izdelku in s tem pri njem sproži zanimanje za novi izdelek.

Posamezniki različno sprejemajo nov izdelek. Glede na to, kako odjemalci sprejemajo nove izdelke, jih delimo v pet skupin:

- *Inovatorji* (2,5 %) – so kupci, ki takoj kupijo izdelek in sprejmejo tveganje. Z izdelkom se seznanijo že v času promocije.
- *Zgodnji kupci* (13,5 %) – sprejmejo nov izdelek, vendar s previdnostjo. Ti kupci so mlajši ljudje s kreativnim značajem.
- *Zgodnja večina* (34 %) – sprejmejo nov izdelek prej kot povprečni ljudje, vendar šele takrat, ko je prejšnja skupina že preverila nov izdelek. Ti kupci izhajajo iz vrst srednjega sloja in nanje lahko vplivamo s sredstvi javnega obveščanja.
- *Pozna večina* (34 %) – kupijo izdelek, ko ga je večina ljudi že preizkusila. So kupci z nižjimi dohodki in kupujejo le najnujnejše za preživetje. Na njih prva in

druga skupina nimata vpliva. Prav tako na njih ni možno vplivati preko javnih medijev.

- *Zamudniki* (16 %) – so kupci, ki jim je vsaka sprememba tuja in prisegajo na tradicijo. Običajno kupujejo na razprodajah.

Pri uvajanju novega izdelka na trg mora podjetje spremljati in ocenjevati sprejemljivost novega izdelka na trgu. Pri sprejemanju novega izdelka gre kupec skozi naslednje faze:

- *zavedanje* – kupec opazi ponujeni izdelek,
- *zanimanje* – kupec prične iskati informacije o novem izdelku,
- *ocenjevanje* – kupec izdelek oceni in se odloča o preizkusu novega izdelka,
- *poskus* – kupec izdelek poskusi in si ustvari lastno oceno o vrednosti izdelka,
- *sprejem* – kupec se odloči, ali bo izdelek redno uporabljal oziroma ga ne bo uporabljal.

3 DEJAVNIKI TVEGANJA

Tveganje se pojavlja na področju med gotovim in negotovim dogodkom. Stopnjo tveganja lahko določimo z verjetnostjo dogodka. V poslovnem svetu tvegamo, da se nam poslovna zamisel ne bo v celoti uresničila. Ali bomo uspeli, je odvisno od več dejavnikov. Bolj ko jih poznamo in predvidimo, večje imamo možnosti, da bo poslovna odločitev v skladu s pričakovanji.

Podjetje se odloča v okolju (sistemu), od katerega je odvisno, ali bo njegova izbrana odločitev udejanjena v skladu s pričakovanji. Uspeh je torej odvisen od izbrane odločitve in okolja. Pri tveganju moramo poznati vsaj pravila delovanja sistema, sicer se odločamo popolnoma nerazumno in ne moremo pričakovati, da se bo naša odločitev oziroma poslovna poteza uresničila (Peterlin 2003, 45).

Podjetje mora pri nastopu na trgu uporabiti strategije preživetja v konkurenčnih pogojih relativno svobodnega trga. V tržnem sistemu izvaja trg funkcijo nagrajevanja in kaznovanja ponudnikov. Ponudniki, ki povpraševalcem ponujajo višjo vrednost (ugodnejše razmerje med koristmi in ceno) svojih izdelkov v primerjavi s konkurenti, dosegajo višje stopnje dobička, večje tržne deleže, ugodnejši imidž, imajo bolj zveste odjemalce (Snoj in Gabrijan 2004, 10).

Različne sestavine okolja imajo svoje interese, ki so lahko zaradi svojega vpliva celo usodnega pomena za podjetje. Primeri interesov različnih sestavin okolja so:

- lastniki organizacije – povečevanje svojega vloženega kapitala;
- zaposleni – socialna varnost, plača, kariera;
- aktivistične skupine – varstvo naravnega okolja, varstvo uporabnikov izdelkov;
- politične skupine – zagotavljanje primernih vodilnih delovnih mest za člane političnih strank;
- konkurenti – korektna tržna tekma.

Ko razmišljamo o prepoznavanju tveganj podjetja pri nastopanju na trgu, moramo proučiti dogajanja v njegovem ožjem in širšem okolju.

Ožje okolje podjetja je sestavljeno iz odjemalcev, dobaviteljev in konkurentov. Vsak s svojimi interesi predstavljajo dejavnik tveganja pri uvajanju novega izdelka na trg. Pri katerihkoli izdelkih je za nosilca potrebe bistvena uporaba teh izdelkov, t. j. uporabna vrednost izdelkov oziroma njihova koristnost.

Pri analizi tveganja moramo upoštevati tržno moč odjemalcev.

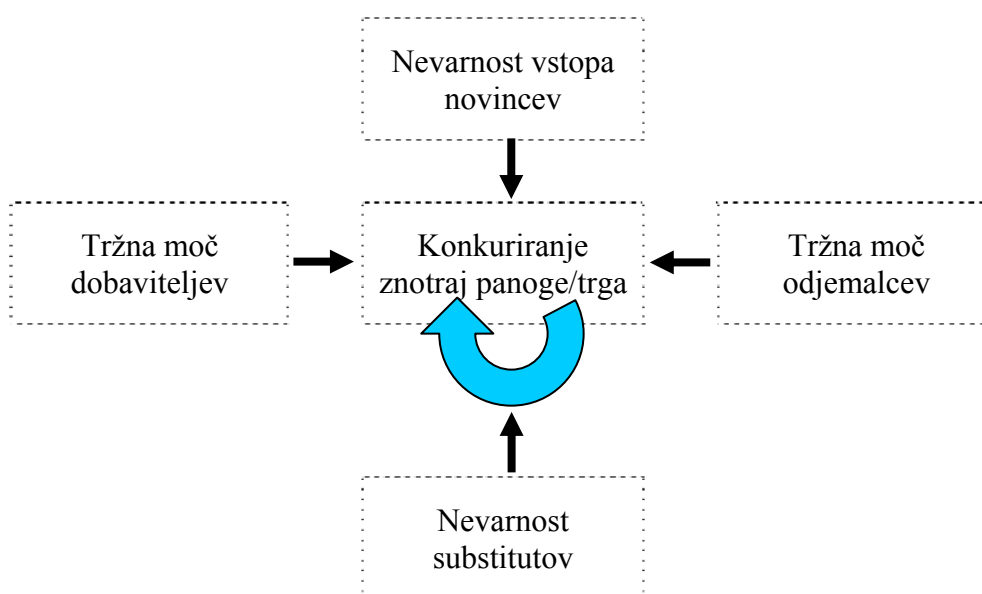
Za določeno podjetje so odjemalci ciljne skupine na prodajnem območju, ki so lahko gospodinjstva ali druge organizacije. Tržna moč odjemalcev je sestavljena iz več elementov, in sicer (Snoj in Gabrijan 2004, 78):

- stopnja koncentracije in homogenosti njihovega tržnega nastopa (npr. povezovanje majhnih odjemalcev v nakupne verige, združenja za zaščito potrošnikov ...),
- udeležba posameznega odjemalca v vrednostni ali količinski prodaji podjetja,

- odjemalčeva možnost nabave substitucijskih izdelkov,
- odjemalčevi stroški zamenjave dobavitelja,
- informacije, s katerimi razpolagajo odjemalci o nabavnih trgih,
- zakonodajno-politični privilegiji odjemalca.

Poleg tržne moči odjemalcev moramo proučiti tudi tržno moč dobaviteljev. Dobavitelji so za podjetje ciljne skupine na nabavnem področju, ki so lahko posamezniki, proizvajalne, trgovinske, zavarovalne, skladiščne, špeditorske, oglaševalske, kulturne, športne, vzgojno-izobraževalne, raziskovalne in druge organizacije (Snoj in Gabrijan 2004, 80).

Slika 3.1 Konkurenčne silnice



Vir: Porter 1980 v Snoj in Gabrijan 2004, 79

Tržno moč dobaviteljev lahko enačimo z njihovo pogajalsko močjo in je sestavljena različnih elementov, ki jih mora podjetje proučevati in ugotavljati njihov vpliv. Dobavitelji so tržno močni v naslednjih primerih (Snoj in Gabrijan 2004, 92):

- na nabavnem tržišču dominira le nekaj dobaviteljev in so bolj skoncentrirani kot njihovi odjemalci,
- odjemalci nimajo možnosti nabave substitucijskih izdelkov,
- odjemalec (celotna panoga) ni pomembna stranka za dobavitelja,
- izdelek dobaviteljev je pomemben input za odjemalčevo poslovanje,
- izdelki dobaviteljev so diferencirani glede na konkurenčne izdelke ali pa so povezani z znatnimi stroški zamenjave,
- dobavitelji predstavljajo resno nevarnost s svojo možnostjo vertikalnega diverzificiranja na naslednjo stopnjo,
- dobavitelji razpolagajo s pomembnimi informacijami o bodočih trendih,

- dobavitelji uživajo zakonodajno-politične privilegije.

Tretji element ožjega okolja, v katerem deluje podjetje, je konkurenca.

Podjetje, ki menjuje izdelke s svojimi ciljnimi skupinami, je le redko njihov edini dobavitelj oziroma odjemalec. Pri menjavanju izdelkov s svojimi ciljnimi skupinami se podjetje običajno srečuje z drugimi podjetji, ki menjujejo oziroma skušajo menjati izdelke z istimi ciljnimi skupinami. Ta podjetja so njegovi konkurenti (Snoj in Gabrijan 2004, 93).

Tržna moč je dejavnik, ki bistveno vpliva na oblikovanje konkurenčnih razmerij med podjetji, ki menjajo izdelke. Pomembnejši elementi tržne moči so (Snoj in Gabrijan 2004, 102):

- tržna, tehnološka, finančna in druga znanja zaposlenih,
- velikost (kapitalska, število zaposlenih, število organizacijskih enot ...),
- tržni deleži,
- vpliv na udeležence na nabavnih in prodajnih poteh,
- stopnja učinkovanja na oblikovanje nabavnih in prodajnih pogojev,
- stopnja povezanosti s ciljnimi skupinami (kratkoročno ali dolgoročno poslovno tehnološko sodelovanje, integracija ...),
- zaznana kakovost izdelka,
- vpliv na zaznano vrednost izdelka,
- imidž pri ciljnih skupinah,
- znamke izdelkov,
- stopnje lojalnosti ciljnih skupin do konkurentov,
- informacije, s katerimi razpolagajo posamezni konkurenti,
- zakonodajno-politični privilegiji posameznih konkurentov.

Sestavine širšega okolja podjetja so gibanja (trendi) in organizacije, ki dolgoročno in strateško vplivajo na menjalne odnose določenega podjetja, poleg tega pa podjetje nanje ne more kratkoročno pomembneje vplivati. Sestavine so (Snoj in Gabrijan 2004, 115-123) naslednje:

- socio-kulturne – ki se odražajo v načinih človekovega delovanja in prilagajanja okolju; vsebujejo akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi;
- demografske – kot so število in prirast prebivalstva, starostna in geografska porazdelitev prebivalstva, struktura po spolu, število in velikost gospodinjstev, izobrazbena struktura, število zaposlenega prebivalstva, delež kmečkega, mešanega in nekmečkega prebivalstva, stopnja mobilnosti prebivalstva;
- naravne – kajti za opravljanje dejavnosti podjetja so nujni naravni viri, ki pa niso v neomejenih količinah; tu govorimo o virih, ki so v relativno neomejenih količinah, tistih, ki so v omejenih količinah, a obnovljivi, ter o virih v omejenih in neobnovljivih količinah;

- znanstvene – kot so izumi, izboljšave, nove ideje; njihovi rezultati pogosto prispevajo k večji učinkovitosti drugih sestavin tržnega okolja;
- gospodarske – kot so narodni dohodek, kupna moč, bruto proizvod, dohodek, inflacija, povpraševanje in ponudba, varčevanje, poraba, krediti, davki, investicije, brezposelnost, emisija, denarja, cene ...;
- politično-zakonodajne – kot so zakoni, predpisi, uzance, odredbe, pravilniki ...; stopnja in oblike organiziranosti ter pristojnosti organizacij ter porazdelitev politične moči v družbi so elementi, ki opredeljujejo gibanja v zunanjem okolju podjetja;
- vzgojno-izobraževalne – podjetje črpa novo in primerno osebje iz sistema rednega in izrednega izobraževanja.

Vse naštetе sestavine ožjega in širšega okolja podjetja je treba dobro proučiti pred uvedbo novega izdelka na trg. Prav tako pa je nujno potrebno redno spremljanje trendov na trgu, ko je izdelek že uveden. Zaznava vsakega, še tako šibkega signala iz okolja je pomembna za primerno in pravočasno reakcijo podjetja v smeri modifikacije tržne strategije ali diferenciacijo izdelka, da bi podjetje doseglo ustrezen poslovni rezultat.

Določanje pogojev trženja za posamezne izdelke na posameznih tržiščih in za posamezne odjemalce je zelo pomembna sestavina tržne strategije organizacije za prepoznavanje tveganj (Tavčar 1996, 86).

Pogoji trženja in tveganje – dobavitelj predvsem tvega, da ne bo prejel plačila bodisi zaradi komercialnih tveganj (poslovni razlogi pri odjemalcu) bodisi zaradi političnih tveganj (v deželi dobavitelja ali v deželi odjemalca). Drugo skupino tveganj predstavljajo težko predvidljive okoliščine, zlasti pri poslovanju v razmerah inflacije. Če se partnerja dogovorita za stalne cene, nosi celotno tveganje dobavitelj. Lahko se dogovorita za spreminjanje cene v izjemnih okoliščinah, npr. z indeksom rasti stroškov.

Pred ekonomskimi tveganji zaradi slabše informiranosti o trženjskih partnerjih se organizacije varujejo s specializiranimi viri informacij, kot so banke. Pred političnimi tveganji zaradi slabše informiranosti pa se skušajo zaščititi z ocenami in analizami raznih institucij o stopnji tveganja.

Poleg navedenih dejavnikov tveganja je obravnavano podjetje zaradi svoje specifične delovanja (javno podjetje) izpostavljeno še naslednjim tveganjem (povzeto po Kotler in Andreasen 1996, 26):

- Javna podjetja nimajo na razpolago kakovostnih podatkov o značilnostih potrošnika, o njegovem obnašanju in njegovih potrebah, ker opravljajo malo tržnih raziskav.
- Uporabniki storitev nepridobitnih organizacij so zelo specifični, zato na podlagi njihovih izjav težko postavimo relevantne zaključke. Slednje je lahko velika pomanjkljivost pri odločanju o vstopu na tržišče.

- Zaradi narave dejavnosti (dostopnost storitve vsem) je potrebno vložiti veliko energije v izobraževanje potrošnikov, kar pomeni povečanje sredstev za promocijo novega izdelka.
- V zasebnem sektorju lahko z različnimi tržnimi prijemi popestrimo ponudbo, saj so na voljo vsa možna sredstva. Ker dejavnosti nepridobitnega sektorja natančno določa država – s podelitvijo koncesije, je tudi diverzifikacija ponudbe nekoliko omejena.

4 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Sestavni del prizadevanj za pridobivanje vseh potrebnih informacij, pred odločitvijo podjetja o začetku neke investicije ali o razvoju novega izdelka, je dobra in natančna analiza zunanjskega in notranjskega okolja.

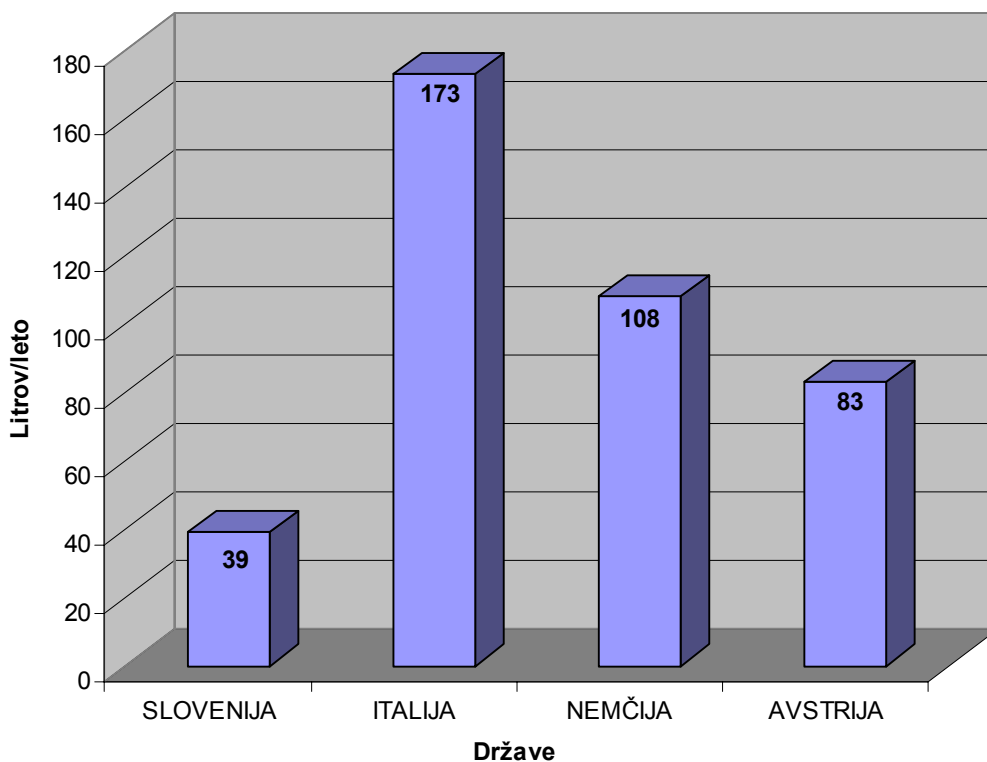
4.1 Analiza panoge

Razumevanje trendov trga ustekleničene vode in dejavnikov, ki vplivajo na te trende, je nujnost, ko želimo oceniti potenciale te panoge.

Poraba ustekleničene vode se naglo povečuje in čedalje bolj izriva druge pijače. Vedno več je tudi avtomatov z vodo v javnih prostorih, podjetjih in ustanovah. Razlog za to je dejstvo, da je potrošnik prepričan, da z ustekleničeno vodo kupi neprimerno boljšo vodo kot pa priteče iz domače pipe.

Povprečen Slovenec popije le približno 39 litrov ustekleničene vode na leto, medtem ko popije Italijan 173 litrov, Nemec 108 litrov, Avstrijec pa 83 litrov ustekleničene vode (slika 4.1). Poraba ustekleničene vode v evropskih državah se razlikuje in je odvisna predvsem od tradicionalnih navad, zemljepisnih posebnosti in posledic zaradi naraščajočega onesnaževanja vodnih virov za vodovode.

Slika 4.1 Povprečna potrošnja ustekleničene vode na prebivalca po državah

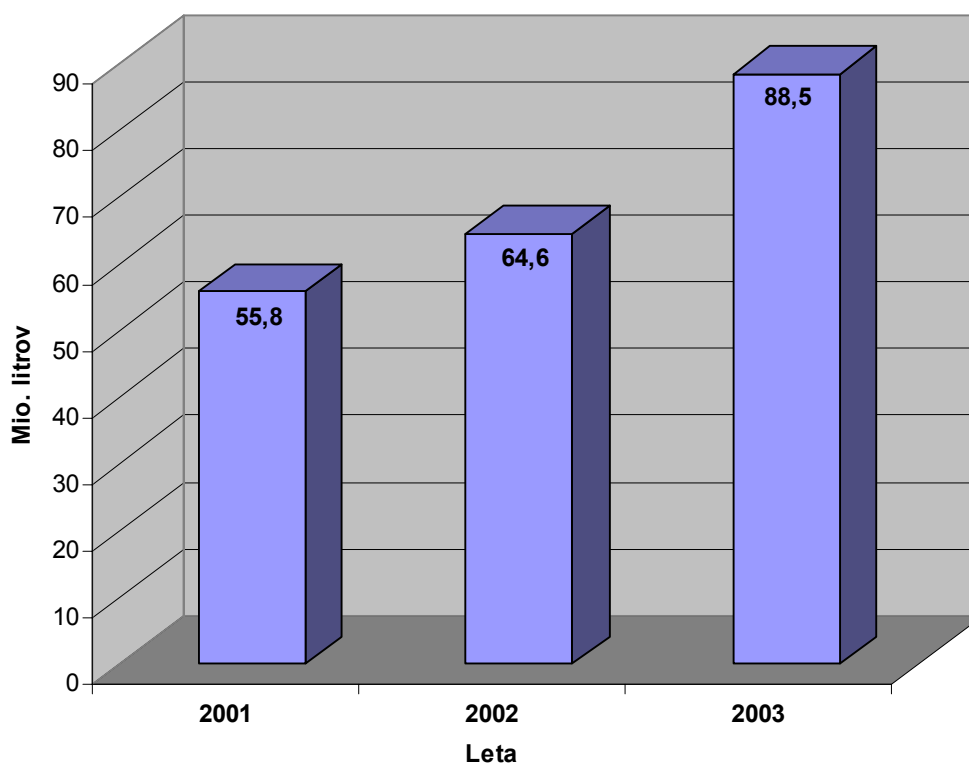


Vir: Gral Iteo 2005

Če pogledamo analizo svetovnega trga ustekleničene vode, je bilo v letu 2003 prodane za 35 milijard dolarjev vode, vsako leto pa se prodaja poveča za 12 %. Največjo rast ima prav v najgosteje naseljenih državah. V Indiji prodaja narašča celo za 50 % letno.

Iz slike 4.2 je razvidno, da je v letu 2003 prodaja ustekleničene vode na drobno v Sloveniji znašala 88,5 milijonov litrov, kar je za 27 % več kot leta 2002 ter za 37 % več kot leta 2001.

Slika 4.2 Prodaja ustekleničene vode na drobno v Sloveniji po letih



Vir: Gral Iteo 2005

Med glavnimi slovenskimi proizvajalci ustekleničene vode ima največji količinski tržni delež Radenska, d. d., čeprav se je med letoma 2001 in 2003 znižal za devet odstotnih točk. (tabela 4.1) Količinski tržni delež se prav tako zmanjšuje Kolinski in Pivovarni Laško. Na drugi strani pa si izboljšuje položaj Pivovarna Union z Mercatorjevo blagovno znamko vode, Jamnica in Dana. Najbolj pa si je položaj izboljšala Julijana, pri kateri se je količinski tržni delež v dveh letih povečal skoraj za petkrat.

Tabela 4.1 Količinski tržni deleži ustekleničene vode na Slovenskem trgu

<i>Proizvajalci</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
Radenska	58,7 %	54,0 %	49,4 %
Kolinska	15,0 %	13,2 %	10,9 %
Pivovarna Union	9,9 %	9,8 %	11,2 %
Julijana	1,5 %	4,5 %	7,4 %
Mercator	5,6 %	7,7 %	8,9 %
Pivovarna Laško	4,5 %	3,9 %	3,7 %
Jamnica	1,4 %	2,1 %	2,8 %
Dana*	-	-	0,8 %
Fructal	0,9 %	1,2 %	0,9 %

* Za leti 2001 in 2002 ni dostopnih podatkov

Vir: Gral Iteo 2005

Te spremembe v tržnih deležih lahko nekoliko pojasnimo s spremembami v sestavi trga z vodo, saj upada delež gazirane vode in se povečuje delež negazirane. To je najbolj razvidno pri Radenski, kjer ima blagovna znamka Radenska prevladujoč delež, največjo rast pa ima njihova voda z različnimi okusi.

4.1.1 Raziskava ključnih distributerjev

Za preverjanje postavljene hipoteze je bila opravljena raziskava ključnih distributerjev nove ustekleničene pitne vode.

Ključni distributerji so, v obravnavanem primeru, trgovska podjetja na debelo z razvejano distribucijo po vsej Sloveniji in tudi v tujini. Merilo za določitev ključnega distributerja je zagotovo njegov tržni delež.

Na podlagi dostopnih podatkov (Gral Iteo 2005) je imel Mercator, d. d. v letu 2004, 43 % tržni delež, Spar 16 % tržni delež in Tuš 11 % tržni delež na slovenskem tržišču. Druga trgovska podjetja so manjša in slabše zastopana na našem področju.

Na podlagi pridobljenih podatkov je bil opravljen intervju s predstavniki treh trgovskih podjetij, in sicer s predstavniki Mercatorja, Spara in Tuša.

4.1.2 Analiza rezultatov

Vprašanja, zastavljena v intervjuju, so bila naslednja:

1. Katero področje Slovenije pokrivata?
2. Na katerem področju dosegata največjo prodajo ustekleničene vode?
3. Kakšni so trendi prodaje ustekleničene pitne vode?
4. Kakšno embalažo priporočata?
5. Ali menite, da je pitna voda z dodanimi okusi tržno zanimiva?
6. Kolikšen je vaš tržni delež na obalno-kraškem območju?
7. Kaj menite o plasiranju ustekleničene vode na tem območju?
8. Ali menite, da je na trgu prostor za še eno vrsto ustekleničene pitne vode?

Iz analize odgovorov izhaja, da se distribucijske mreže treh trgovskih podjetij zelo prepletajo. Najbolj razvejano mrežo ima Mercator, ki je dejansko prisoten v vsej Sloveniji, pa tudi na področju nekdanje Jugoslavije. Tuš je močno prisoten na štajerskem in celjskem in nekaj manj na obalno-kraškem območju ter si enakomerno deli prostor s Sparom, ki nekoliko prehiteva na območju Obale.

Pri vseh treh smo dobili enake odgovore glede količinske prodaje ustekleničene vode po Sloveniji, ki je največja v osrednjem delu Slovenije in na Štajerskem. Sezonska nihanja so zaznana tudi prostorsko, saj se povečana poraba v poletnem času preseli na Obalo in na celotno področje Istre.

Prav tako so enakega mnenja glede trendov prodaje ustekleničene vode, ki konstantno narašča, obstajajo pa seveda sezonska nihanja (povečanje prodaje v času poletnih mesecev).

Kot kaže, je plastična embalaža zelo primerna, saj so vsa trgovska podjetja svetovala enako. Pri Tušu še menijo, da je v omejenih količinah primerna tudi steklena embalaža. Najbolj prodajana je voda v 1,5 litrski embalaži, narašča tudi povpraševanje po pollitrskem pakiranju.

Glede vprašanja o dodajanju okusov ustekleničeni vodi je po njihovem mnenju trend diverzifikacije v porastu. Poleg tega se tudi povečuje povpraševanje po novih okusih.

Na vprašanje o tržnem deležu na obalno-kraškem območju, nismo dobili konkretnjših podatkov. Pri Mercatorju so dejali, da je ta podatek zaupen in je sorazmeren glede na tržni delež posameznega trgovskega podjetja.

Pri vprašanju o možnostih plasiranja nove znamke ustekleničene vode je bil odgovor negativen. Po njihovem mnenju je slovenski trg nasičen z ustekleničeno vodo. Poleg tega pa ima vsako od teh podjetij že ustekleničeno pitno vodo pod svojo blagovno znamko.

Iz analize odgovorov ključnih distributerjev je torej razbrati, da je v Sloveniji in na obalno-kraškem območju trend naraščanja prodaje ustekleničene pitne vode, najprimernejša je 1,5 litrska plastična embalaža, je pa trg zelo zasičen z različnimi dobavitelji, zato bo potrebno oblikovati dobro tržno strategijo za uspešno plasiranje.

4.2 Ključne tržne predpostavke

Izdelek je rezultat celovitega tržnega napora podjetja, da ustreže potrebam in zahtevam kupcev oz. potrošnikov. Podjetje se mora stalno prilagajati spremembam na trgu in slediti zlasti spremembam v rasti potrošnje in spremembam v tržnih deležih.

4.2.1 Rast potrošnje

Glede na zgoraj navedene podatke v zvezi s potrošnjo oziroma prodajo ustekleničene vode na drobno ter s stopnjo rasti tako v Sloveniji kot v svetu, predpostavljamo naslednji trend potrošnje ustekleničene vode v Sloveniji. Ob dejstvu, da je bilo v letu 2003 porabljenih 88,5 mio litrov vode in, da se je poraba glede na leto

2002 povečala za 27 %, smo za leto 2004 predpostavili 20 % rast potrošnje glede na leto 2003, kar je odraz hladnega in deževnega poletja

Tabela 4.2 Ocena rasti povpraševanje v naslednjih desetih letih

<i>Obdobje</i>	<i>Leto</i>	<i>Na slovenskem trgu</i>	
		<i>Rast povpraševanja</i>	<i>Prodana količina</i>
-1	2006	27 %	88,5
0	2007	20 %	106,2
1	2008	10 %	116,8
2	2009	10 %	128,5
3	2010	10 %	141,3
4	2011	10 %	155,5
5	2012	10 %	171,0
6	2013	10 %	188,1
7	2014	10 %	206,6
8	2015	10 %	227,6
9	2016	10 %	250,4
10	2017	10 %	275,5

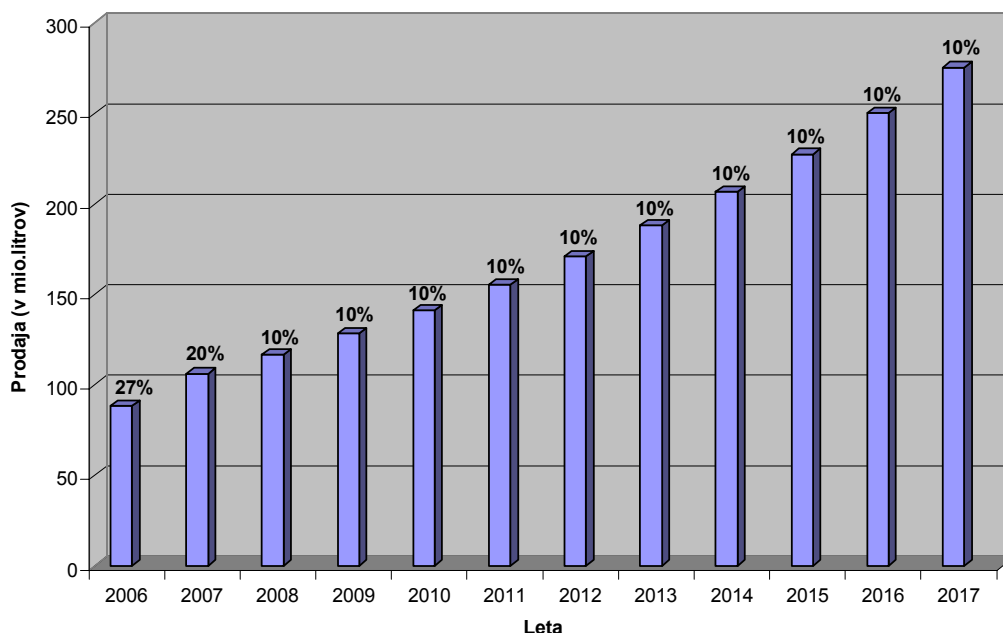
Vir: lastna analiza

Po letu 2006 lahko pričakujemo višjo rast potrošnje ustekleničene vode, ki temelji na dejstvu, da je poraba ustekleničene vode v Sloveniji kar štirikrat manjša kot v Italiji in dvakrat manjša kot v Avstriji. Ocenjujemo, da se bo leta 2008 slovenska poraba ustekleničene vode približala evropskemu povprečju.

Za našo analizo smo predpostavili 10 % letno rast prodaje oz. verižni indeks vrednosti 1,1 za leto 2008 do 2017, predvsem zato, da v oceni upošteva čim več nepredvidljivih dejavnikov, ki lahko ogrozijo povpraševanje po ustekleničeni vodi.

Omenjena stopnja rasti je lahko realna ob predpostavki, da se z vključevanjem Slovenije v Evropsko unijo povečujejo možnosti plasiranja našega izdelka v območja preko državne meje.

Slika 4.3 Letna rast prodaje ustekleničene pitne vode



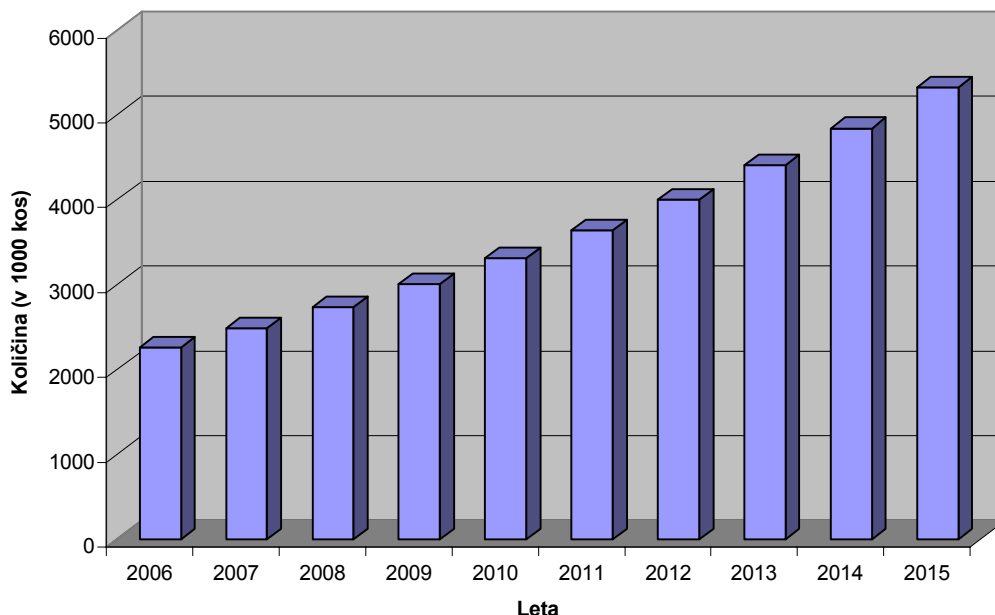
Vir: lastna analiza

4.2.2 Tržni deleži

V analizi ekonomske upravičenosti smo se osredotočili na proizvodnjo in prodajo ustekleničene vode volumna 1,5 litra, kot proučevani trg pa smo opredelili območje Slovenije. Želene podatke smo pridobili s pomočjo analiz, ki temeljijo na scenariju doseganja tržnega deleža, in sicer pri 2,55 % tržnem deležu. Tega smo predpostavili na podlagi analize tržnih deležev konkurenčnih podjetij na trgu ustekleničene vode v Sloveniji. Zaradi poenostavitve izračunov in analize smo predpostavili navedeni delež, čeravno je optimističen. Poleg tega pa podlaga za določitev scenarija izhaja iz dejstva, da zgoraj omenjena potrošnja ustekleničene vode (slika 4.3) zajema tako mineralne vode, namizne vode, aromatizirane vode ter različne prostornine ustekleničenih vod, kot so 0,5 l, 1,5 l, ter iz analize tržnih deležev in potencialov obstoječih znamk na slovenskem tržišču (tabela 4.1 na strani 25).

V sliki 4.4 (podatki so navedeni v prilogah 3 in 4), smo prikazali prodajo ustekleničene vode v številu prodanih plastenk (za vzorec smo vzeli le plastenko 1,5 l) za obdobje desetih let.

Slika 4.4 Prodaja plastenek pri 2,55 odstotnem deležu



Vir: lastna analiza

4.3 Blagovne znamke ustekleničene vode na slovenskem trgu

Najpomembnejša funkcija za doseganje zelenega tržnega deleža je identificirati in razumeti sam trg. V predhodnem poglavju smo že prikazali tržne deleže, ki jih imajo posamezna podjetja pri prodaji ustekleničene vode. Tukaj pa se bomo bolj osredotočili na najpomembnejše blagovne znamke, ki so trenutno na voljo na slovenskem trgu. V analizi smo kot vzorec upoštevali trgovine, ki pokrivajo med 80 in 90 % slovenskega trga. Iz naše raziskave smo izvzeli izvirske vode in vode z akcijskimi cenami. Analiza je bila opravljena v obliki primarne raziskave po metodi opazovanja.

Tabela 4.3 Maloprodajne cene z DDV ustekleničene pitne vode 1,5 l

<i>Blagovne znamke</i>	<i>E`Leclerc</i>	<i>Mercator</i>	<i>Interspar</i>	<i>Tuš</i>
Oda	75	93	82	95
Bistra	89	69	89	95
Radenska	87	88	92	100
H2O	84	95	84	100
Tiha	83	59	89	100
Zala	-	89	85	95

Opomba: cene so v SIT

Vir: lastna analiza

Iz tabele 4.3 lahko vidimo, da se maloprodajne cene med izbranimi trgovinami gibljejo med 82,00 SIT in 100,00 SIT z upoštevanjem davka na dodano vrednost. Glede na trgovine pa lahko iz tabele vidimo, da vode dosegajo najvišjo ceno v trgovinah Tuš. Tuje blagovne znamke ustekleničene vode so slabše zastopane na slovenskem trgu in lahko dosegajo visoko odstopanje od povprečja slovenskih blagovnih znamk. To so *Guizza* (od 44,00 SIT do 49,00 SIT) in *Evian* (od 149,00 SIT do 224,00 SIT).

Da bi lahko ocenili povprečno prodajno ceno ustekleničene vode (za plastenko 1,5 l), smo izbrali povprečno maržo 35 % (prodajna marža trgovcev na drobno za ustekleničeno vodo se giblje med 30 % in 40 %), davek na dodano vrednost pa znaša 8,5 %, ki smo ga odšteli od maloprodajne cene.

Tabela 4.4 Povprečne cene ustekleničenih vod

<i>Blagovne znamke</i>	<i>Povprečne MPC z DDV</i>	<i>Povprečne MPC brez DDV</i>	<i>Povprečne cene brez DDV in marže</i>
Oda	86,25	79,49	58,88
Bistra	85,50	78,80	58,37
Radenska	91,75	84,56	62,64
H2O	90,75	83,64	61,96
Tiha	82,75	76,27	56,49
Zala	89,67	82,64	61,22

Vir: lastna analiza

Na osnovi zgoraj navedenih predpostavk (tabela 4.4) smo ocenili povprečno prodajno ceno ustekleničene vode, ki znaša **59,93 SIT**.

5 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA

Javno podjetje Rižanski vodovod Koper opravlja dejavnost obvezne gospodarske javne službe »oskrba s pitno vodo« na območju občine Izola, Mestne občine Koper in občine Piran.

Gospodarska javna služba »oskrba s pitno vodo« obsega zajemanje, črpanje in druge oblike pridobivanja pitne vode, njeno čiščenje in dovajanje gospodinjstvom in drugim uporabnikom po vodovodnih sistemih ter kratkoročno in dolgoročno načrtovanje pridobivanja vodnih virov in širitve vodovodnega omrežja na celotnem območju občin oziroma, po uskladitvi s sosednjimi občinami, tudi na širšem območju. Služba zajema tudi opremljanje naselij s požarno vodo v javni rabi in vzdrževanje ustreznih objektov.

Poleg tega ima podjetje prenesena javna pooblastila za določanje pogojev k posegom v prostor (gradbena dovoljenja), vodi kataster komunalnih omrežij in naprav, načrtuje razvoj javne službe s področja oskrbe s pitno vodo ter investicijsko načrtuje ter gospodari z objekti in napravami, potrebnimi za izvajanje gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo.

Javno podjetje Rižanski vodovod Koper je na obalnem območju edino podjetje, ki opravlja dejavnost obvezne lokalne gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo, tako da ima panoga v okolju, kjer deluje, strateško pomemben vpliv. Podjetje je torej zaradi svoje strateške vloge stalno pod drobnogledom lokalne skupnosti.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Rižanski vodovod Koper je bilo ustanovljeno že v letu 1935 z izgradnjo prvega vodovodnega sistema. Javno podjetje Rižanski vodovod Koper, p. o. pa je ustanovila Skupnost obalnih občin Koper in je bilo vpisano v sodni register Okrožnega sodišča v Kopru 22. februarja 1990. Skladno s sprejetimi sklepi o lastninjenju družbenega kapitala podjetja Rižanski vodovod Koper, p. o. pa so občinski sveti treh obalnih občin v letu 1998 sprejeli »Odlok o Rižanskem vodovodu Koper, d. o. o. – s. r. l.«. Družba je z novim imenom vpisana v sodni register dne 29. oktobra 1998. Sedež družbe je v Kopru, Ulica 15. maja 13. Osnovni kapital družbe, ugotovljen na podlagi bilance stanja na dan 31. december 1996, znaša nominalno 1.296.195.000 tolarjev.

Osnovni vložki ustanoviteljev družbe (Mestne občine Koper, občine Izola in občine Piran) in na njihovi podlagi pridobljeni poslovni deleži znašajo:

- | | |
|-----------------------|---------|
| – Občina Izola | 20,22 % |
| – Mestna občina Koper | 51,87 % |
| – Občina Piran | 27,91 % |

Rižanski vodovod Koper je javno podjetje, zato ima po statutu določene tri organe družbe, ki so:

- *Skupščina družbe* – sestavljajo jo trije člani ustanoviteljic občine Izola, Mestne občine Koper in občine Piran, ki imajo svoje namestnike;
- *Nadzorni svet* – sestavlja ga šest članov, od katerih je štiri člane izvolila skupščina, dva pa sta predstavnika sveta delavcev;
- *direktor družbe* – imenuje se za obdobje štirih let z možnostjo ponovnega imenovanja.

Ustanoviteljice oz. lastnice imajo tako dovolj velik vpliv na delovanje podjetja, saj imajo svoje predstavnike v nadzornem svetu in v skupščini.

Izvajanje dejavnosti je v podjetju Rižanski vodovod Koper organizirano v štirih sektorjih. Vsak sektor predstavlja zaokroženo celoto, za katero se ugotavlja izid poslovanja. Skupne poslovne funkcije za posamezen sektor se opravljajo v finančno računovodskem sektorju.

Za kakovostno, zanesljivo in racionalno oskrbo s pitno vodo so v prihodnje zastavljene naslednje naloge: zagotovitev potrebnih vodnih količin za nemoteno oskrbo s pitno vodo; razvojne naloge v zvezi z vodnimi viri za dolgoročno regionalno oskrbo s pitno vodo; kakovost pitne vode; varnost oskrbe z vodo; zmanjševanje vodnih izgub; zaščita vodnega vira reke Rižane; vzdrževanje in obnova vodovodnega sistema; urejanje razmer na območjih, kjer je oskrba z vodo motena; dograjevanje vodnega omrežja na območju višinskega vodovoda; vzpostavitev ustrezne strukture sredstev, ki bo omogočala učinkovito obvladovanje obveznosti do virov sredstev; poleg tega pa je temeljni cilj vzpostavitev, delovanje ter nenehno izboljševanje integriranega sistema vodenja, ki vključuje naslednje cilje:

- vpeljava sistem vodenja po ISO 9001:200,
- izgradnja in vpeljava sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:1996.

V prilogi 1 je prikazana organizacijska shema Javnega podjetja Rižanski vodovod Koper.

Javno podjetje Rižanski vodovod Koper je sestavljeno iz naslednjih sektorjev (Rižanski vodovod 2005):

- sektor Pogon,
- sektor Vzdrževanje,
- Razvojno-investicijski sektor,
- Finančno-računovodski sektor.

V sektorju *Pogon* so zajete vse operativne funkcije upravljanja z vodovodnim sistemom, ki služi za vodno oskrbo prebivalcev in gospodarstva na tem območju.

Sektor *Vzdrževanje* deluje na področju izgradnje in vzdrževanja vodovodnega sistema, ki jih družba sprejema po končani izgradnji v upravljanje, izvaja pa tudi dela za druge naročnike.

Razvojno-investicijski sektor skrbi predvsem za razvojno-investicijsko dejavnost družbe, ki zajema izdelavo razvojnih programov oskrbe s pitno vod, projektnih nalog, projektov za izvedbo idejnih in izvedbenih projektov ter skrb za kakovostno graditev vodovodnih objektov in naprav.

Finančno-računovodski sektor zagotavlja pregled stanja in gibanja sredstev in obveznosti družbe ter pripravlja informacije, ki so potrebne za odločanje in vodenje družbe. V sektorju se urejajo statusna vprašanja družbe, zastopanje družbe pred sodnimi, upravnimi in drugimi organi, izdelovanje splošnih aktov družbe, celotna problematika zaposlenih z vidika delovnih razmerij, izobraževanja, discipline, zavarovanja itd.

V javnem podjetju Rižanski vodovod Koper je bilo konec leta 2004 zaposlenih 114 delavcev. Od tega je bilo v sektorju Pogon zaposlenih 70 delavcev, v sektorju Vzdrževanje 18 delavcev, v Razvojno-investicijskem sektorju šest delavcev in v Finančno-računovodskem sektorju 20 delavcev.

V zadnjih letih se je število zaposlenih močno zmanjšalo (s 149 leta 1989 na 114 v letu 2004), kar je rezultat notranje racionalizacije in reorganizacije.

Pregled izobrazbene strukture pokaže, da ima od 114 zaposlenih 12,3 % zaposlenih manj kot poklicno izobrazbo, 35,1 % poklicno izobrazbo, 28,9 % srednjo izobrazbo, 4,4 % višjo izobrazbo in 19,3 % visoko izobrazbo. S stalnim prizadevanjem vodstva in zaposlenih pa se izobrazbena struktura nenehno izboljšuje.

5.2 Finančna analiza upravičenosti uvedbe novega izdelka

Kot že uvodoma omenjeno, lahko podjetje, ko razvije koncept izdelka in strategijo trženja, prične z vrednotenjem izdelka za podjetje, ugotavlja smotrnost definitivnega razvoja novega izdelka, oceni možne količine prodaje in vrednosti prodaje, prouči obstoječo konkurenco na trgu, predvidi doseganja dobička itd. Rižanski vodovod je v želji po smotrnem koriščenju presežkov vode v zimskih mesecih ter z namenom diferenciranja svoje ponudbe pristopil še k finančni analizi upravičenosti uvedbe novega izdelka. V našem primeru smo oblikovali dva scenarija, in sicer pri nakupu nove polnilne linije in pri nakupu rabljene polnilne linije.

5.2.1 Osnovni parametri

Pri izbiri parametrov je treba izpostaviti, da smo predpostavili financiranje osnovnih sredstev izključno s pomočjo dolžniških virov (bančni kredit), čeprav bo verjetno del teh (npr. zgradba) financiran s pomočjo lastnega kapitala. Poleg tega pa smo pri amortiziranju sredstev uporabljali najvišje amortizacijske stopnje, pri navajanju drugih stroškov pa smo poskusili zajeti kar največ možnih dejavnikov. S pomočjo tovrstnih predpostavk smo želeli pridobiti oceno upravičenosti.

5.2.2 Opis scenarijev tržnega deleža

Povprečna letna prodaja 1,5-litrskih plastenk ustekleničene vode na slovenskem trgu predstavlja povprečje ocenjene prodaje med leti 2006 in 2015 (slika 4.4). V tabeli 5.1 je navedena povprečna količina pri izbranem tržnem deležu.

Tabela 5.1 Povprečna letna prodaja glede na tržni delež

Delež na trgu	2,55 % trga
Povprečna letna prodaja	3.601.858 kos

Vir: lastna analiza

Stalni stroški

Stalni stroški so stroški, ki se s povečevanjem obsega proizvodnje ne spreminjajo. Za potrebe naše analize so kot stalni stroški predvideni: stroški infrastrukture, stroški vzdrževanja opreme, stroški dela, stroški električne energije ter režijski stroški. Tečaj, ki smo ga upoštevali pri izračunih, je srednji tečaj Banke Slovenije na dan 5. avgust 2005 (1 EUR = 239,848 SIT).

Stroški infrastrukture

a. Zgradba

Polnilna linija bo v neposredni bližini vodarne podjetja Rižanski vodovod Koper. Objekt bo meril približno 1.500 m², od tega bo 1.000 m² namenjenih proizvodni hali, 500 m² pa skladiščnim prostorom. Upravi namenjeni prostori bodo v obstoječih prostorih Rižanskega vodovoda Koper.

V tabeli 5.2 so prikazane vrednosti pri dani dobi odplačila investicije, ki je vezana na maksimalno amortizacijsko stopnjo, ki znaša za gradbena dela 5 %. Pri investiciji v zemljišča in zgradbe smo predvideli najetje posojila po 3 % letni obrestni meri, z dobo odplačevanja, ki je enaka amortizacijski dobi. V prilogi 2 so predstavljeni stroški posojila po letih odplačevanja ter izračun povprečnih letnih stroškov.

Tabela 5.2 Stroški zemljišča in zgradb

	<i>Stroški (€)</i>	<i>Stroški (SIT)</i>	<i>20 let odplačila (SIT)</i>
Nakup in gradbena dela, povezana z izgradnjo hale in skladišča	1.230.000,00	295.023.040,00	14.750.652,00
Povprečni letni stroški kredita			4.646.455,38
Skupaj			19.397.107,38

Vir: Rižanski vodovod Koper 2005 in lastna analiza

b. Oprema

Pri izbiri opreme smo upoštevali dva scenarija: nakup nove polnilne linije in nakup rabljene, do 5 let stare polnilne linije, ki predstavlja 60 % cene nove polnilne linije. Upoštevan je tudi strošek montažne linije. V tabeli 5.3 so ocenjene vrednosti obeh scenarijev pri dani dobi odplačil, ki je vezana na 10 % amortizacijsko stopnjo. Pri nakupu polnilne linije smo predvideli najetje posojila po 3 % letni obrestni meri, z dobo odplačevanja, ki je enaka amortizacijski dobi. V prilogi 2 so predstavljeni stroški posojila po letih odplačevanja ter izračun povprečnih letnih stroškov.

Ker ni bilo mogoče zagotoviti trajne dobave praznih plastenk v neposredni bližini polnilnice, smo se odločili za uporabo polnilne linije s pihalko, ki je sicer dražja od navadne polnilne linije.

Tabela 5.3 Strošek polnilne linije

<i>Polnilna linija z montažo</i>	<i>Stroški (€)</i>	<i>Stroški (SIT)</i>	<i>10 let odplačila (SIT)</i>
Nova	980.000	235.051.040,00	23.505.104,00
Povprečni letni stroški kredita	-	-	3.878.342,16
<i>Skupaj – nova linija</i>	-	-	<i>27.383.446,16</i>
Rabljen (stara do 5 let) – 60 % nove	588.000	141.030.624,00	14.103.062,40
Povprečni letni stroški kredita	-	-	2.327.005,30
<i>Skupaj – rabljena linija</i>	-	-	<i>16.430.067,70</i>

Vir: Rižanski vodovod Koper 2005 in lastna analiza

V tabeli 5.4 je opisana letna kapaciteta obeh polnilnih linij, ki je izračunana na podlagi povprečja delovnih dni v letu ob upoštevanju osemurnega delovnika (ena delovna izmena).

Tabela 5.4 Kapaciteta polnilne linije

	<i>litrske plastenke</i>	<i>1,5 litrske plastenke</i>
Dnevna kapaciteta linije	32.000 enot/8h	30.000 enot/8 h
X 270 delovnih dni	8.640.000 litrov	8.100.000 x 1,5 litra

Vir: Rižanski vodovod Koper 2005 in lastna analiza

c. Vozila

Za delo v skladišču polnilnice potrebujemo enega viličarja, osebni avto pa bo služil za nemoteno opravljanje komercialnih nalog. V tabeli 5.5 so ocenjene vrednosti pri dani dobi odplačil, vezane na maksimalno amortizacijsko stopnjo, ki znaša za gospodarska vozila 25 % in za osebna vozila 12,5 %. Pri nakupu vozil smo predvideli najetje posojila po 3 % letni obrestni meri, z dobo odplačevanja, ki je enaka amortizacijski dobi. V prilogi 2 so predstavljeni stroški posojila po letih odplačevanja ter izračun povprečnih letnih stroškov.

Tabela 5.5 Strošek vozil

<i>Vozila</i>	<i>Stroški (€)</i>	<i>Stroški (SIT)</i>	<i>Leta odplačila</i>	<i>Zneski odplačila (SIT)</i>
Viličar	3.000	719.544,00	4 leta	179.886,00
Povprečni letni stroški kredita	-	-	4 leta	13.491,45
Osebni avtomobil	10.000	2.398.480,00	8 let	299.810,00
Povprečni letni stroški kredita	-	-	8 let	40.474,35
Skupaj				533.661,80

Vir: UMAR 2005

Stroški vzdrževanja opreme

Stroški vzdrževanja opreme zajemajo stroške zagona proizvodnje, vzdrževalnih del ter morebitnih popravil polnilne linije in so ocenjeni na 2 % vrednosti proizvodnega obrata, kar na letni ravni v primeru rabljene polnilne linije znaša 2.820.612,48 tolarjev, medtem ko pri novi polnilni liniji znaša 4.701.020,8 tolarjev.

a. Stroški dela

Za nemoteno delovanje polnilnice smo predvideli šest zaposlenih. Proizvodni del bo zajemal štiri delavce: dva v polnilni hali in dva v skladišču, z osemurnim polnim delovnikom v dopoldanskem času. Za trženje izdelkov je predviden en komercialist, za vodenje podjetja pa vodja, ki bo med drugim skrbel za komercialne in pogodbene zadeve.

V tabeli 5.6 so navedeni letni izračuni bruto plač zaposlenih, stroški dodatnega pokojninskega zavarovanja, regresa, stroški prevoza na delo ter stroški prehrane.

Tabela 5.6 Stroški delovne sile

<i>Kadri</i>	<i>Na mesec (v SIT)</i>	<i>Na leto (v SIT)</i>
Vodja – bruto plača	700.000	8.400.000
Komercialist – bruto plača	550.000	6.600.000
Delavec 1 – bruto plača	270.000	3.240.000
Delavec 2 – bruto plača	270.000	3.240.000
Delavec 3 – bruto plača	270.000	3.240.000
Delavec 4 – bruto plača	270.000	3.240.000
Pokojninsko zavarovanje II.. steber	93.200	1.118.400
Regres	75.000	900.000
Prevoz na delo	60.000	720.000
Strošek prehrane	90.000	1.080.000
Skupaj	2.648.200	31.778.400

Vir: Rižanski vodovod Koper 2005

Zahtevana izobrazba delavcev v proizvodnji in skladišču je V. stopnja tehnične smeri, za komercialista visoka strokovna izobrazba, za vodjo pa univerzitetna izobrazba ekonomske smeri.

b. Stroški električne energije

Ocenjena letna poraba električne energije glede na obalno-kraško regijo in kvadraturu objekta je 1.440.000,00 tolarjev, kar pomeni 120.000,00 tolarjev mesečno. Stroški električne energije so obračunani za eno dnevno izmeno (8 ur/dan).

c. Stroški režije

Stroški režije zajemajo: stroške računovodstva, najem prostorov uprave, stroške zavarovanja, stroške zaščitnih sredstev, stroške goriva, stroške telefona (dva mobilna telefona GSM), stroške dnevnic ter stroške zavarovalnih storitev, izmet ipd.

Tabela 5.7 Stroški režije

<i>Stroški režije</i>	<i>Na mesec (v SIT)</i>	<i>Na leto (v SIT)</i>
Računovodstvo	100.000,00	1.200.000,00
Najem prostorov uprave	100.000,00	1.200.000,00
Zavarovanje	41.667,00	500.000,00
Zaščitna sredstva	16.667,00	200.000,00
Gorivo	41.667,00	500.000,00
Telefon (2 GSM)	20.000,00	240.000,00
Dnevnice	41.667,00	500.000,00
Zavarovalne storitve	8.333,00	100.000,00
Odvoz smeti	25.000,00	300.000,00
Varnost	25.000,00	300.000,00
Pisarniški material	16.667,00	200.000,00
Drugi stroški (kalo ...)	41.667,00	500.000,00
Skupaj stroški	478.335,00	5.740.000,00

Vir: Rižanski vodovod Koper 2005

Spremenljivi stroški

Spremenljivi stroški so stroški, ki se spreminjajo s spreminjanjem obsega proizvodnje. Zajemajo pa stroške prevoza, materialne stroške, popravek terjatev, reklamno prodajo vode, stroške trženja in ostale nepredvidene stroške. Izračunavamo jih na enoto enega izdelka. Ena enota je ena plastenka za 1,5 litra vode.

a. Prevoz

Prevoz plastenk bo opravljalo najeto podjetje. V povprečju lahko ena vožnja pripelje 31 palet oziroma 14.136 plastenk 1,5 l. Stroški na povprečni relaciji v Sloveniji so ocenjeni na 65.000 tolarjev, kar zneso 4,60 tolarjev na enoto izdelka.

b. Materialni stroški

V tabeli 5.8 so navedeni materialni stroški na enoto izdelka.

Tabela 5.8 Materialni stroški

	<i>Stroški na enoto</i>
Plastenka (13.000 enot = 56 € (13.431,5 SIT))	1,03 SIT
Zamašek	1,95 SIT
Prevoz	4,60 SIT
Etiketa	1,59 SIT
Voda (1 l = 6 SIT)	9,00 SIT
Skupaj	18,17 SIT

Vir: UMAR 2005

Na prodajo vode na slovenskem trgu močno vpliva poleg oglaševanja tudi oblika plastenke, saj je mišljeno, da naj bi bila voda v plastenkah varna, ker je polnjena v aseptičnih razmerah, zakonske direktive in predpisi o vsebnosti nekaterih snovi pa so zelo strogi. To je tudi vzrok, da smo se odločili, da bomo uporabljali plastenke.

Naj navedem le nekaj podatkov: od celotne količine prodane ustekleničene pitne vode je predstavljal delež plastične embalaže v letu 2002 69 %, v letu 1997 pa le 47 %.

Predvideni strošek za en liter vode v katerega je všteto tudi testiranje in stabiliziranje, predstavlja 6,00 tolarjev.

c. Popravek terjatev

Popravek terjatev bi po naših predvidevanjih znašal le 3 % od celotnega prihodka, saj bomo pri prodaji vezani na manjše število trgovskih sistemov. Glede na dejstvo, da poravnane terjatve vplivajo na prihodek od prodaje, ki pa je ekonomska kategorija, sestavljena iz dveh podkategorij, in sicer prodane količine in prodajne cene, bomo prevalili popravek terjatev na enoto izdelka. Če smo v četrtem poglavju določili prodajno ceno, ki znaša 59,93 tolarjev, bo popravek terjatev na enoto izdelka znašal 1,80 tolarjev.

d. Reklamna prodaja vode

V tem delu smo predvideli določene degustacije in druge metode neposrednega plasiranja izdelka na tržišče. Predpostavili smo, kar je mogoče optimistično v začetni fazi je pa na dolgi rok realno, strošek 1 % celotnega prihodka od prodaje, na enoto izdelka pa povzroči stroške v višini 0,60 tolarjev.

e. Stroški trženja

Stroški trženja predstavljajo 10 % vseh spremenljivih stroškov in pokrivajo osnovne trženjske aktivnosti. Strošek na enoto znaša 2,06 tolarjev.

f. Nepredvideni stroški

Nepredvideni stroški predstavljajo 5 % vseh spremenljivih stroškov in pokrivajo nepričakovane stroške, ki se lahko pojavijo v času proizvodnega procesa. Strošek na enoto je 1,03 tolarjev.

5.3 Analiza lastne cene izdelka

S pomočjo analize lastne cene izdelka smo izračunali povprečen strošek na enoto izdelka pri 2,55 % deležu in različnih scenarijih nakupa polnilne linije.

Povprečen strošek na enoto izdelka smo izračunali tako, da smo spremenljivim stroškom na enoto dodali stalne stroške na enoto ob upoštevanju povprečne letne prodaje.

Tabela 5.9 Analiza za 1,5 l ustekleničene vode pri 2,55 % tržnem deležu

	<i>Rabljena polnilna linija</i>	<i>Nova polnilna linija</i>
Povprečna letna prodaja (plastenka 1,5 l) (v SIT)	3.601.858	3.601.858
Povprečna zasedenost proizvodnih kapacitet	44,5 %	44,5 %
Povprečno število 8 urnih delovnih izmen	270	270
<i>Letni stalni stroški (v SIT)</i>		
Zgradba	19.397.107,38	19.397.107,38
Proizvodnja linija z montažo	16.430.067,70	27.383.446,16
Vzdrževanje opreme	2.820.612,48	4.701.020,80
Vozila	533.661,80	533.661,80
Stroški dela	31.778.400,00	31.778.400,00
Stroški režije	5.740.00,00	5.740.00,00
Skupaj	78.139.849,36	90.973.636,14
<i>Letni spremenljivi stroški na enoto (v SIT)</i>		
Plastenka	1,03	1,03
Zamašek	1,95	1,95
Prevoz	4,60	4,60
Etiketa	1,59	1,59
Voda (1 l = 6,00 SIT)	9,00	9,00
Popravek terjatev	1,80	1,80
Reklamna prodaja vode	0,60	0,60
Stroški trženja	2,06	2,06
Ostali nepredvideni stroški	1,03	1,03
Skupaj	23,65	23,65
Skupni stalni stroški na enoto	21,69	25,26
Lastna cena na enoto	45,35	48,91
Skupni stroški na leto	163.331.471,86	176.165.258,65

Vir: Rižanski vodovod Koper 2005 in lastna analiza

Pri 2,55 % tržnem deležu bomo potrebovali 78.139.849,36 tolarjev za fiksne stroške pri rabljeni polnilni liniji oz. 90.973.636,14 tolarjev pri novi polnilni liniji ter 85.191.622,51 tolarjev za kritje stroškov tako pri rabljeni kot pri novi polnilni liniji. S povprečno letno prodajo 3.601.858 plastenk pri ceni na enoto izdelka 45,35 tolarjev v primeru rabljene polnilne linije in 48,91 tolarjev v primeru nove polnilne linije bomo pokrili skupne letne stroške, ki znašajo v primeru rabljene polnilne linije 163.331.471,86 tolarjev in nove polnilne linije 176.165.258,65 tolarjev.

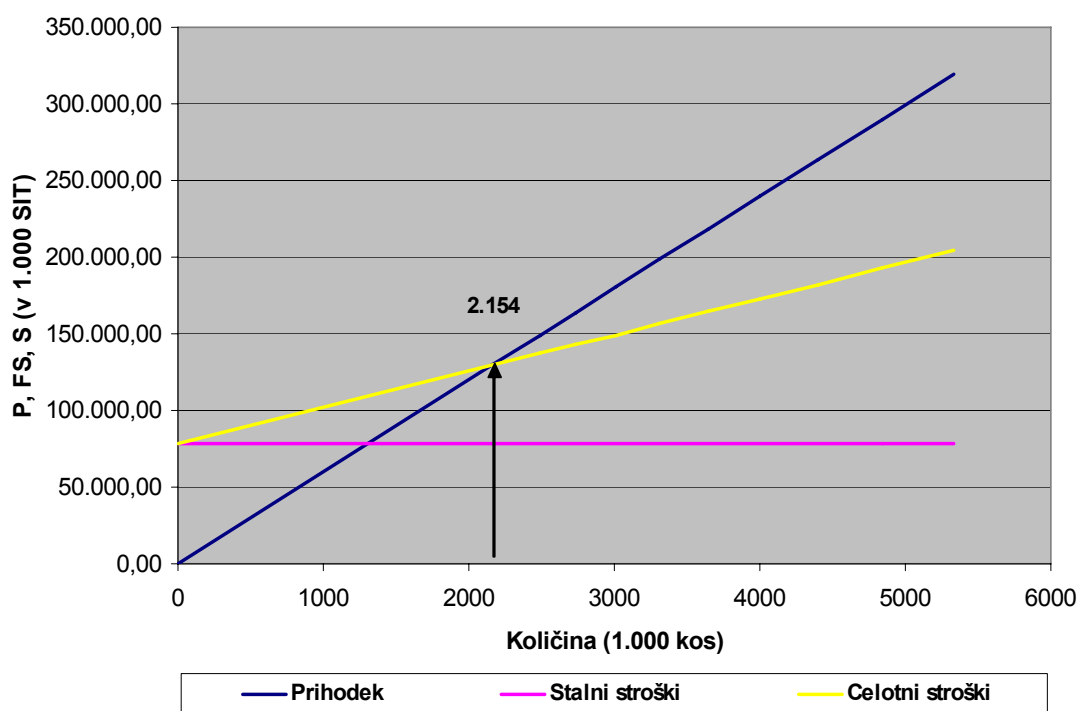
5.4 Analiza praga pokritosti

Analiza praga pokritja je analiza, s pomočjo katere raziskujemo medsebojne odvisnosti med prihodki podjetja, stroški in dobički glede na različne ravni izdelka. Temeljni cilj uporabe analize praga pokritja je ugotoviti učinke sprememb količine izdelka na celoten prihodek, celotne stroške in celoten dobiček.

Prag pokritja je tista količina proizvodnje, pri katerem so celotni stroški enaki celotnim prihodkom. V tej točki ni niti izgube niti dobička, poslovni izid je nič. Točka, kjer prihodki iz poslovanja pokrijejo vse stroške iz istega obdobja, imenujemo točka preloma. Ob investiranju v rabljeno polnilno linijo bi točko preloma dosegli pri letni prodaji 2.154.116 enot izdelka oziroma pri letni prodaji 2.507.911 enot izdelka ob investiranju v novo polnilno linijo.

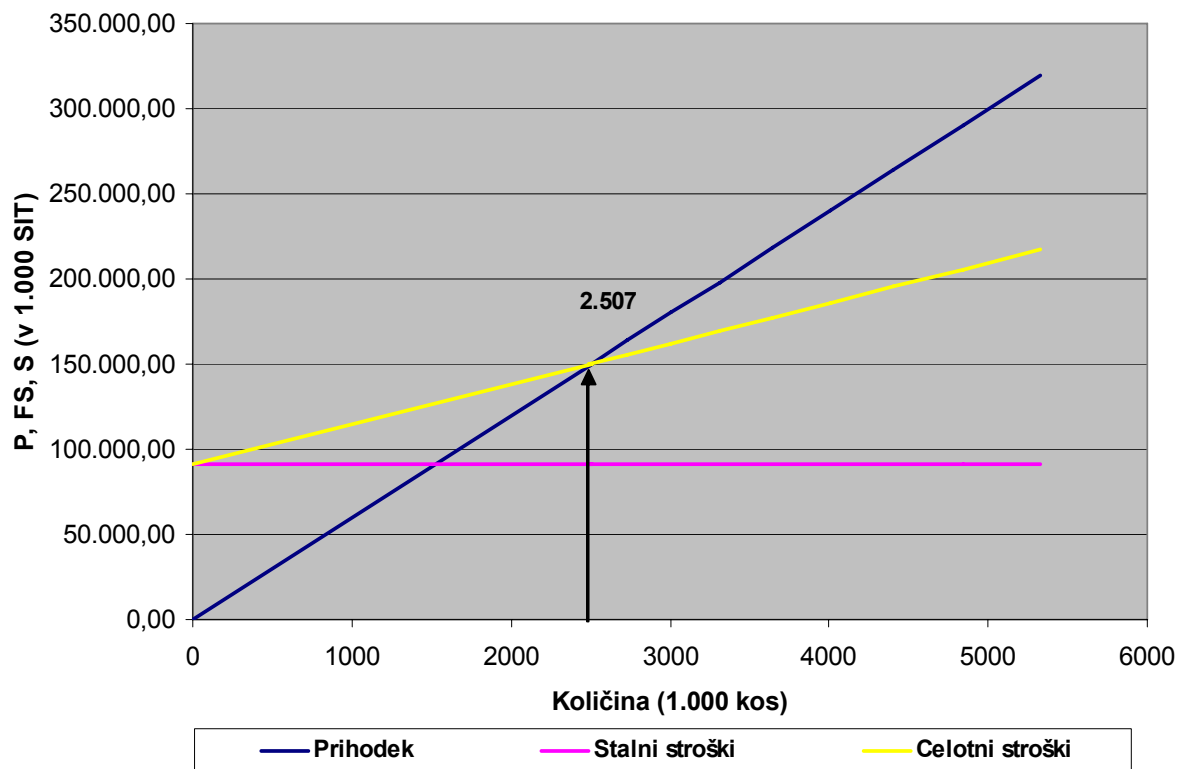
V nadaljevanju so prikazani različni scenariji praga pokritja. V sliki 5.1 smo prikazali količino, pri kateri dosežemo točko preloma v primeru investicije v rabljeno polnilno linijo, medtem ko smo v sliki 5.2 prikazali količino, pri kateri dosežemo točko preloma v primeru investicije v novo polnilno linijo.

Slika 5.1 Doseganje praga pokritja ob 2,55 % tržnem deležu – rabljena linija



Vir: lastna analiza

Slika 5.2 Doseganje praga pokritja ob 2,5 % tržnem deležu – nova linija



Vir: lastna analiza

5.5 Analiza časa pokritja investicije

S pomočjo analize časa pokritja smo definirali dobo, ki je potrebna za odplačilo celotne investicije za že prej omenjene scenarije. Pri izračunu časa pokritja smo uporabili naslednjo metodologijo: najprej smo izračunali prihodke od prodaje ob upoštevanju trenda povpraševanja za naslednjih deset let ter izračunane prodajne cene ustekleničene vode. Od prihodkov od prodaje smo odšteli stroške obresti, stalne stroške, spremenljive stroške in amortizacijo ter dobili poslovne izide za posamezna obdobja in za vsakega od izbranih scenarijev (priloga 2 in 3). Ko smo dobljenim poslovnim izidom prišteli stroške amortizacije, smo dobili kosmate denarne tokove. Te smo s pomočjo metode neto sedanje vrednosti diskontirali na sedanjo vrednost, kar pomeni, da smo izračunane poslovne izide diskontirali s stopnjo napovedane inflacije oziroma rasti indeksa cen v proučevanem obdobju.

Za prva štiri leta (2005–2008) smo izbrali 3 % inflacijo, za obdobje po letu 2008 pa 2 % inflacijo, kar predstavlja povprečje inflacije Evropske unije. Diskontirane denarne tokove smo nato sešteli in dobili kumulativni poslovni izid. Obdobje, v katerem kumulativni poslovni izid presega stroške investicije, predstavlja čas pokritja investicije.

Tabela 5.10 Čas pokritja investicije

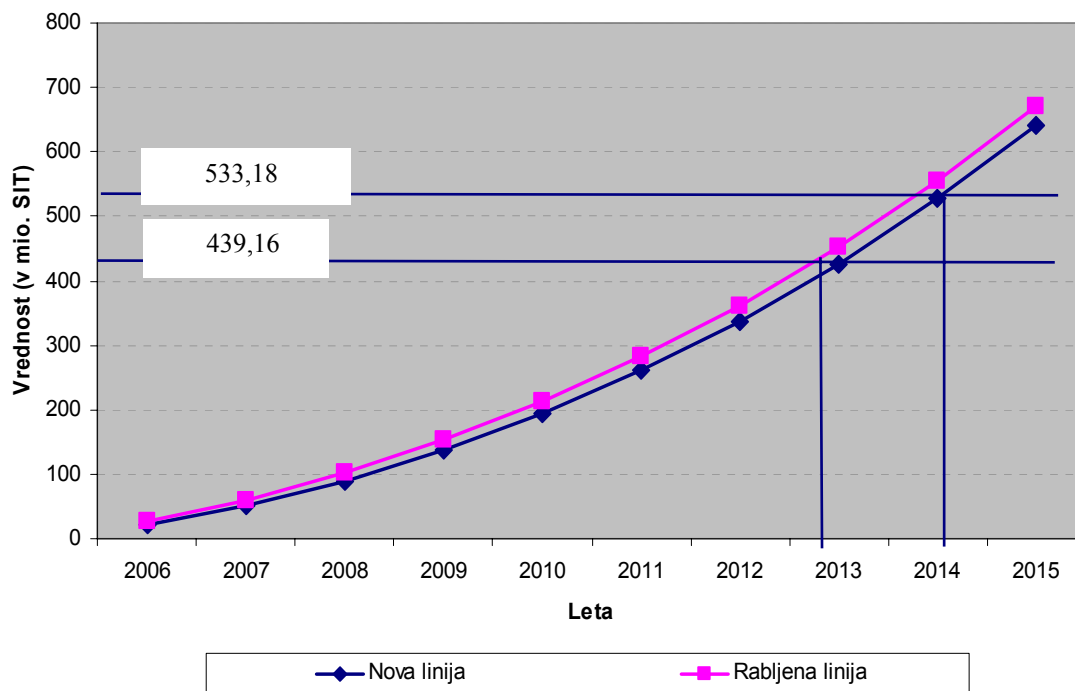
<i>Vrsta investicije</i>	<i>Čas pokritja</i>
Nova polnilna linija	9 let; 1mes
Rabljena polnilna linija	7 let; 10 mes

Vir: lastna analiza

V tabeli 5.10 je naveden čas pokritja investicije glede na različne scenarije, tako v smislu različnih tržnih deležev kot pri izbiri med investicijami v rabljeno oziroma v novo polnilno linijo.

Zgoraj omenjeni čas pokritja investicije je grafično prikazan v sliki 5.3. V primeru investiranja v novo polnilno linijo lahko iz slike 5.3 razberemo, da potrebujemo pri 2,55 % tržnem deležu za odplačilo investicije devet let in en mesec, v primeru investiranja v rabljeno polnilno linijo pa pri enakem, torej 2,55 % tržnem deležu, potrebujemo za povračilo investicije sedem let in 10 mesecev..

Slika 5.3 Čas pokritja investicije v novo oz. rabljeno polnilno linijo



Vir: lastna analiza

Podrobnejši izračuni časa pokritja pri investicijah v novo oziroma v rabljeno polnilno linijo so navedeni v prilogah 3 in 4.

5.6 SWOT analiza

SWOT analiza je primerjava ugotovljenih prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi, izhajajoč iz analize notranjega in zunanjega okolja podjetja.

Tabela 5.11 SWOT analiza za program ustekleničene pitne vode

<i>Prednosti</i>	<i>Pomanjkljivosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - relativno čista in ustrezno tehnološko prečiščena ter stabilizirana voda kot vhodni element, - bližina izvira oziroma filtrirne naprave, - prepoznavnost obstoječe blagovne znamke lastnika polnilnice, - možnost koriščenja znanja in izkušenj matičnega podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> - omejena sredstva za promocijo, - težja prilagodljivost spremembam na trgu zaradi lastniške strukture (javno podjetje) - pomanjkanje izkušenj pri trženju končnih izdelkov.
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - bližina italijanskega in hrvaškega trga, - bližina Luke Koper, - možnosti, ki jih nudi razvoj turizma v regiji, - možnost povečevanja kapacitet brez bistvenih investicijskih vlaganj. 	<ul style="list-style-type: none"> - velika nasičenost trga s pitno vodo, - močna konkurenca diskontnih cen - vpliv države in politike na oblikovanje cene in razpoložljivost sredstev za investicijo, - prenehanje koncesije, - zmanjšani ali onesnaženi vodni viri.

Vir: avtor

5.7 Dejavniki tveganja

Na podlagi teoretičnih izhodišč iz tretjega poglavja in analize zunanjega ter notranjega okolja lahko identificiramo naslednja tržna tveganja:

- Glede na dejstvo, da imamo v Sloveniji, v primerjavi z drugimi državami Evropske unije relativno dobro, kakovostno vodo iz vodovoda ter, da so prebivalci še vedno nagnjeni k pitju vode iz pipe, obstaja tveganje, da bo stopnja rasti povpraševanja po ustekleničeni vodi v prihodnjih letih nižja od načrtovane.
- Naslednji dejavnik tveganja je nizka prodaja zaradi pomanjkanja informacij, s katerimi razpolagajo odjemalci o možnosti nakupa nove vrste ustekleničene pitne vode. Premalo, v promocijo usmerjenih sredstev bi povzročilo premajhno povpraševanje in posledično slabši poslovni rezultat.

- Tretji močan dejavnik tveganja je konkurenca in je povezan s trendom, ki ga je mogoče zaslediti po vstopu Slovenije v Evropsko unijo – prodor tujih cenenih vod. Obenem pa čedalje več trgovcev plasira na trg ustekleničeno vodo s trgovsko znamko, ki je bistveno cenejša od drugih znamk. Na tovrstno tveganje so nas opozorili že ključni distributerji ob opravljenem intervjuju. Z ustekleničeno vodo zelo zasičen trg težko sprejme nove blagovne znamke.
- Četrty dejavnik tveganja je prodiranje novih diskontnih centrov na slovenskem tržišču, kar bo povzročilo pritiske na zniževanje prodajnih cen ustekleničene vode. Po predvidevanjih naj bi diskontni centri zasedli kar 30 % živilskega trga, kar bi imelo za posledico prodajo naše pitne vode pod blagovno znamko distributerja. S tem bi se lahko zmanjšala dobiček in ekonomska upravičenost investicije.
- Petemu dejavniku tveganja lahko rečemo višja sila – naravne in druge katastrofe: potresi, suha, vroča poletja in drugi naravni pojavi, ki lahko zmanjšajo kakovost in dostopnost vode. Poleg tega lahko kot višjo silo štejemo klimatske spremembe (hladnejša, vlažna poletja), ki lahko bistveno vplivajo na povpraševanje po ustekleničeni vodi.
- Šesti dejavnik tveganja je lahko močna prepletenost lastniške strukture s politiko (javno podjetje je v lasti treh obalnih občin), kar lahko negativno vpliva na investicijo in nova vlaganja v razvoj in uvajanje novega izdelka. Prav tako pa pomanjkanje sredstev za razvoj lahko povzroči zmanjšanje možnosti podjetja za nenehno izboljševanje izdelka in tako povečuje možnost konkurenci za prevzemanje tržnega deleža. Le nenehno izboljševanje in izpopolnjevanje produkta je pogoj za uspešno prodajo.
- Kot sedmi dejavnik tveganja, ki posredno vpliva na proizvodnjo in prodajo, pa lahko izpostavimo makroekonomske dejavnike. Gre za dejavnike, ki vplivajo na tržne razmere poslovanja podjetja zaradi političnih odločitev na različnih področjih. Zelo pomemben makroekonomski dejavnik, ki bi lahko vplival na poslovni rezultat, je napovedana uvedba enotne davčne stopnje. Povišanje obdavčitve z 8,5 % na 20 % bi zagotovo vplivalo na zvišanje cen in posledično na zmanjšanje povpraševanja.

6 SKLEP

Namen diplomske naloge je poiskati oz. identificirati elemente tržnega tveganja pri uvedbi novega izdelka. Vsak razvoj in proizvodnja izdelka sta izpostavljena številnim tveganjem. Ta lahko zmanjšamo s pravočasnimi in kakovostnimi tržnimi raziskavami. Zlasti pri uvajanju novih izdelkov, kjer so predvidena tudi investicijska vlaganja, je potrebno opraviti dobro analizo spleta okoliščin – tveganj, ki bi lahko vplivala na neuspeh vlaganj.

Pravilno opredeljen in tržno naravnan izdelek, bo odločilno vplival na nadaljnji razvoj in rast podjetja. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelka ter naraščajoče domače in tuje konkurence so obstoječi izdelki zelo ranljivi. Zato moramo že v fazah razvoja izdelka nameniti vso pozornost iskanju in ocenjevanju idej, oblikovanju in testiranju koncepta izdelka, strategiji trženja in ne nazadnje analizi poslovanja.

Po vseh dolgotrajnih pripravah preide izdelek v fazo uvedbe na trg, pri čemer si mora podjetje postaviti nekaj ključnih vprašanj, kot so: »Kdaj, kje, za koga in kako uvesti nov izdelek?«

Pri tem pa niso zanemarljivi dejavniki tveganja. Za prepoznavanje tveganj podjetja pri nastopanju na trgu moramo proučiti dogajanja v ožjem in širšem okolju. Pri tem je ožje okolje podjetja sestavljeno iz odjemalcev, dobaviteljev in konkurentov, širše okolje pa je sestavljeno iz gibanj in organizacij, ki dolgoročno in strateško vplivajo na menjalne odnose podjetja, podjetje pa nanje ne more kratkoročno pomembneje vplivati. Te pomembne sestavine so: socio-kulturne, demografske, naravne, znanstvene, gospodarske, politično-zakonodajne in vzgojno-izobraževalne.

Analiza upravičenosti vlaganj v polnilno linijo je pokazala na velik potencial in potrjuje, da je investicija ekonomsko upravičena tako pri uporabi rabljene kot nove polnilne linije. Eden od razlogov je dejstvo, da se pozitivni rezultati kažejo že pri predpostavki omejenosti na slovensko tržišče, kar pa je mogoče pri izkoriščanju prednosti oz. možnosti za nastopanje na tujih trgih še izboljšati.

Drugi ekonomski razlogi, ki opravičujejo investicijo so naslednji:

- Analiza lastne cene 1,5 litrske steklenice vode je pokazala, da je pri investiciji v rabljeno polnilno linijo lastna cena 45,35 tolarjev ter pri investiciji v novo polnilno linijo 48,91 tolarjev, kar nam ob dejstvu, da znaša povprečna prodajna cena 59,93 tolarjev, omogoča ugoden poslovni izid na enoto izdelka.
- S pomočjo analize praga pokritja smo ugotovili, da bi ob investiranju v rabljeno polnilno linijo dosegli prag pokritja pri letni prodaji 2.154.116 enot izdelka, oziroma pri letni prodaji 2.507.911 enot izdelka ob investiranju v novo polnilno linijo.
- Z analizo časa pokritja smo ugotovili, da bi se pri doseženem 2,55 % tržnem deležu investicija v rabljeno polnilno linijo pokrila v sedmih letih in desetih mesecih, kar je približno dve leti prej kot investicija v novo polnilno linijo.

Poleg zgoraj navedenih ekonomskih razlogov je treba izpostaviti še rezervo, ki se skriva v odkupni ceni vode kot vhodne surovine, saj se pri zmanjšanju odkupne cene vode za 1,00 tolar zmanjšajo stroški pri 2,55 % deležu za 3.601.858 tolarjev.

Glede na opravljeno analizo upravičenosti vlaganj v polnilno linijo lahko prvo hipotezo, zastavljeno v začetku diplomske naloge, potrdimo.

S proučevanjem razpoložljive literature o tržnih tveganjih smo prišli še do naslednjih spoznanj, ki lahko vplivajo na odločitev podjetja o plasiranju novega izdelka.

Zelo pomemben element tveganja je v našem primeru nenadno pomanjkanje osnovne surovine – vode. Dejstvo je, da delujemo na območju, ki je v poletnih mesecih izrazito deficitarno z vodnimi viri. Zato bi morali presežne količine vode zimskega obdobja pravilno in pravočasno izkoristiti za proizvodnjo ustekleničene pitne vode.

Poleg tega bi morali, z ustrezno predstavitvijo smiselnosti diverzificiranja naše dejavnosti, pridobiti soglasje države in lokalne skupnosti. Prav pomanjkanje informacij in slaba promocija sta tista dejavnika tveganja, katera lahko zelo ovirata razvoj in uvajanje novega izdelka in sta posledica narave dejavnosti javnega pomena.

Podjetje bi moralo prikazati predvsem pozitivne vidike, ki so zagotovo v tem, da bi se s pridobitno dejavnostjo ustvarjen dobiček preusmeril v del podjetja, ki se ukvarja z nepridobitno dejavnostjo, s tem tam izboljšal poslovni rezultat in tako omogočil znižanje cen pitne vode. Preglednost vodenja in poslovanja bi zagotavljala pravilno prelivanje sredstev iz pridobitne v nepridobitno dejavnost.

Izhajajoč iz odgovorov, pridobljenih iz intervjuja s ključnimi distributerji pitne vode, lahko sklepamo, da na slovenskem trgu ni več prostora za novo embalirano pitno vodo. Z odpiranjem Slovenije v EU se je namreč pojavilo veliko število novih ponudnikov ustekleničenih pitnih vod.

Omejenost le na slovenski trg bi dejansko lahko pomenila veliko tveganje plasiranja novega izdelka, zaradi nasičenosti s sorodnimi izdelki. Vendar, če gledamo širše, lahko obmejni položaj izkoristimo kot tržno nišo. Pokrivanje območja Istre na obeh straneh meje ter obmejnega področja v Italiji bi zmanjšalo tudi to tveganje.

Zlasti v poletnih mesecih, ko se v Istri in Kvarnerju zelo poveča število potencialnih odjemalcev in zmanjša količina dobre pitne vode, bi lahko z embalirano pitno vodo dobro pokrili ta primanjkljaj. Naša prednost je tudi v bližini potencialnega trga in s tem sorazmerno krajše transportne poti.

Iz zgoraj povedanega lahko razberemo, da drugo hipotezo, v kateri smo domnevali velika tržna tveganja pri uvedbi nove ustekleničene vode na trg, lahko zavrnamo, saj so tveganja velika a ne tako velika, da bi ovirala odločitev o uvedbi novega izdelka.

Dejstvo je, da lahko z ustreznim tržnim pristopom, pravo tržno strategijo, predvsem pa z dobro promocijo zmanjšamo oziroma odpravimo vpliv tržnih tveganj na razvoj in uvedbo novega izdelka.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Blas, Janja. 2003. Življenje je slog. *Gospodarski vestnik* 53 (23): 60
- Blas, Janja. 2004. Več vode, več zdravja. *Gospodarski vestnik* 54 (23): 50
- Boris, Snój in Bruno Završnik. 1997. *Zbrano gradivo za predmet management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Boškovič, Dragiša. 2001. Trgovanje z naravo. Voda je dober biznis. *Gospodarski vestnik* 51 (32): 72
- Devetak, Gabrijel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija
- Deželak, Bogomir, Gabrijel Devetak in Rudi Milfelner. 1991. *Politika in razvoj izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snój. 1994. *Trženje – splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Snój, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Kotler, Philip in Alan, Andreasen. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Obraz, Roman. 1984. *Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja*. Zagreb: Informator
- Peterlin, Jožko. 2003. *Finančna tveganja in vrednost podjetja*. Koper: Fakulteta za management
- Pokorn, Dražigost. 1990. *Higiena vode*. Ljubljana: Medicinska fakulteta
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram
- Zajec, Nataša. 2002. Trend izvirske vode. *Glas gospodarstva*, julij-avgust: 1–2

Viri

- Kakovost pitne vode*. Zbornik predavanj, 11.–13. oktober, Ljutomer. 2000. Ljubljana: ZTI – Zavod za tehnično izobraževanje, Ljutomer
- Rižanski vodovod Koper. 2005. *Letno poročilo JP Rižanski vodovod Koper za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Rižanski vodovod Koper
- UMAR [Http://www.sigov.si/](http://www.sigov.si/)
- Gral – ITEO. 2005. [Http://www.gfk.si/](http://www.gfk.si/) (november 2005)

PRILOGE

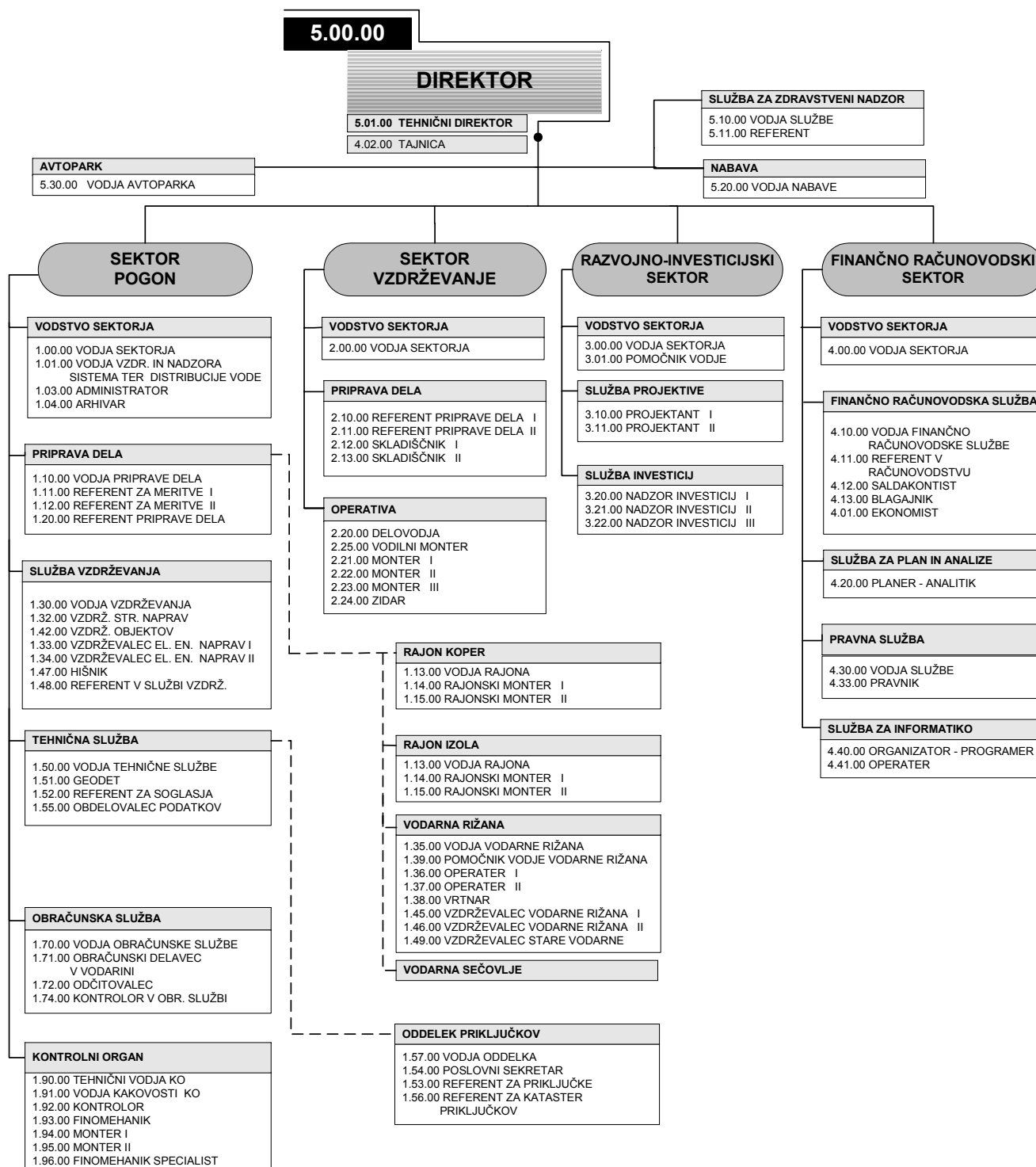
Priloga 1 Organigram JP Rižanski vodovod Koper, d. o. o. – s. r. l.

Priloga 2 Vhodni podatki za izračun odplačevanja kreditnih obveznosti

Priloga 3 Izračun časa pokritja pri investiciji v novo polnilno linijo

Priloga 4 Izračun časa pokritja pri investiciji v rabljeno polnilno linijo

Organigram JP Rižanski vodovod Koper, d. o. o. – s. r. l.



Vhodni podatki za izračun odplačevanja kreditnih obveznosti

a. Zemljišče, zgradba

<i>Leta</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stroški kredita</i>	<i>Skupaj stroški</i>
1	295.013.040	8.850.391,20	23.601.043,20
2	280.262.388	8.407.871,60	23.158.523,60
3	265.511.736	7.965.352,10	22.716.004,10
4	250.761.084	7.522.832,50	22.273.484,50
5	236.010.432	7.080.313,00	21.830.965,00
6	221.259.780	6.637.793,40	21.388.445,40
7	206.509.128	6.195.273,80	20.945.925,80
8	191.758.476	5.752.754,30	20.503.406,30
9	177.007.824	5.310.234,70	20.060.886,70
10	162.257.172	4.867.715,20	19.618.367,20
11	147.506.520	4.425.195,60	19.175.847,60
12	132.755.868	3.982.676,00	18.733.328,00
13	118.005.216	3.540.156,50	18.290.808,50
14	103.254.564	3.097.636,90	17.848.288,90
15	88.503.912	2.655.117,40	17.405.769,40
16	73.753.260	2.212.597,80	16.963.249,80
17	59.002.608	1.770.078,20	16.520.730,20
18	44.251.956	1.327.558,70	16.078.210,70
19	29.501.304	885.039,10	15.635.691,10
20	14.750.652	442.519,60	15.193.171,60
Skupaj		92.929.107,60	387.942.147,60

Letni strošek odplačila glavnice znaša 14.750.652 SIT

Povprečni letni strošek obresti znaša 4.646.455,30 SIT

b. Polnilna linija

<i>Nova polnilna linija</i>			
<i>Leta</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stroški kredita</i>	<i>Skupaj stroški</i>
1	235.051.040	7.051.531,20	30.556.635,20
2	211.545.936	6.346.378,10	29.851.482,10
3	188.040.832	5.641.225,00	29.146.329,00
4	164.535.728	4.936.071,80	28.441.175,80
5	141.030.624	4.230.918,70	27.736.022,70
6	117.525.520	3.525.765,60	27.030.869,60
7	94.020.416	2.820.612,50	26.325.716,50
8	70.515.312	2.115.459,40	25.620.563,40
9	47.010.208	1.410.306,20	24.915.410,20
10	23.505.104	705.153,10	24.210.257,10
	Skupaj	38.783.421,60	273.834.461,60

Letni strošek odplačila glavnice znaša 23.505.104,00 SIT

Povprečni letni strošek obresti znaša 3.878.342,10 SIT

<i>Rabljena polnilna linija</i>			
<i>Leta</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stroški kredita</i>	<i>Skupaj stroški</i>
1	141.030.624	4.230.918,70	27.736.022,70
2	126.927.562	3.807.826,80	27.312.930,80
3	112.824.499	3.384.735,00	26.889.839,00
4	98.721.437	2.961.643,10	26.466.747,10
5	84.618.374	2.538.551,20	26.043.655,20
6	71.515.312	2.115.459,40	25.620.563,40
7	56.412.368	1.692.367,50	25.197.471,50
8	42.309.187	1.269.275,60	24.774.379,60
9	28.206.125	846.183,70	24.351.287,70
10	14.103.062	423.091,90	23.928.195,90
	Skupaj	23.270.052,90	258.321.092,90

Letni strošek odplačila glavnice znaša 14.103.062,40 SIT

Povprečni letni strošek obresti naša 2.327.005,30 SIT

c. Vozila

<i>Avtomobili</i>			
<i>Leta</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stroški kredita</i>	<i>Skupaj stroški</i>
1	2.398.480	71.954,40	371.764,40
2	2.098.670	62.960,10	362.770,10
3	1.798.860	53.965,80	353.775,80
4	1.499.050	44.971,50	344.781,50
5	1.199.240	35.977,20	335.787,20
6	899.430	26.982,90	326.792,90
7	599.620	17.988,60	317.798,60
8	299.810	8.944,30	308.804,30
Skupaj		323.744,80	2.722.274,80

Letni strošek odplačila glavnice znaša 299.810,00 SIT

Povprečni letni strošek obresti znaša 40.474,40 SIT

<i>Viličar</i>			
<i>Leta</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stroški kredita</i>	<i>Skupaj stroški</i>
1	719.544	21.586,30	201.472,30
2	539.658	16.189,70	196.075,70
3	359.772	10.793,20	190.679,20
4	179.886	5.396,60	185.282,60
Skupaj		53.965,80	773.509,80

Letni strošek odplačila glavnice znaša 179.886,00 SIT

Povprečni letni strošek obresti znaša 13.491,50 SIT

Izračun časa pokritja pri investiciji v rabljeno polnilno linijo

Obdobje Leta	1 2006	2 2007	3 2008	4 2009	5 2010	6 2011	7 2012	8 2013	9 2014	10 2015
Verižni indeks prodaje	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Prodana količina (1,5 l)	(=) 2.260,00	2.486,00	2.734,60	3.008,10	3.308,90	3.639,80	4.003,70	4.404,10	4.844,50	5.329,00
Povprečna prodaja	(=) 3.601,00									(v 1.000 kos) (v mio SIT)
Prihodki od prodaje	(=) 135,44	148,99	163,88	180,27	198,30	218,13	239,94	263,94	290,33	319,36
Stroški obresti	(-) 13,17	12,29	11,41	10,53	9,65	8,78	7,91	7,03	6,16	5,29
Stalni stroški	(-) 41,78	41,78	41,78	41,78	41,78	41,78	41,78	41,78	41,78	41,78
Spremenljivi stroški	(-) 53,45	58,80	64,68	71,15	78,26	86,09	94,70	104,17	114,58	126,04
Amortizacija	(-) 29,33	29,33	29,33	29,33	29,15	29,15	29,15	29,15	28,85	28,85
Poslovni izid	(=) -2,29	6,79	16,68	27,48	39,46	52,33	66,40	81,81	98,96	117,40
Amortizacija	(+) 29,33	29,33	29,33	29,33	29,15	29,15	29,15	29,15	28,85	28,85
Kosmati denarni tok	(=) 27,03	36,11	46,01	56,81	68,60	81,48	95,56	110,96	127,81	146,25
Diskontirani denarni tok	(=) 26,25	34,04	42,11	50,48	59,76	69,59	80,01	91,08	102,86	115,39
Kumulativni denarni tok	(=) 26,25	60,29	102,39	152,87	212,63	282,22	362,22	453,30	556,16	671,55

Strošek investicije (=) **439,16**

Minimalna doba odplačila investicije (=) 8 let