

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNÁ NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNÁ NALOGA

JAKA KRALJ

JAKA KRALJ

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEGIJA VSTOPA NA TRG EU NA
PRIMERU IZBRANEGA IZDELKA

Jaka Kralj

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga je nastala v sodelovanju s podjetjem PAB Akrapovič, enim vodilnih podjetij za proizvodnjo osebne zaščitne opreme. Temeljna dejavnost podjetja je proizvodnja in trženje gasilskih čelad. V nalogi so predstavljene lastnosti novega izdelka - gasilske čelade MP-1, ki predstavlja inovativno rešitev za vse reševalne službe, ki so pri svojem delu izpostavljene nevarnostim. V zaključni projektni nalogi smo podrobneje raziskali tržno strategijo vstopa nove čelade na evropsko tržišče. Analizirali smo trg, predstavili strateško usmeritev podjetja v trženju izdelka MP-1 in analizirali marketinški splet.

Ključne besede : podjetje, management, marketing, splet, segmentiranje, načrtovanje, izdelek, strategija.

SUMMARY

Final project assignment was created in collaboration with the company PAB Akrapovic, one of the leading manufacturing companies in the industry of personal protective equipment. The core activity of the company is manufacturing and sale fire helmets. The assignment include the tasks contained the marketing mix for an innovative helmet multi-purpose 1(MP-1), which represents a novelty in this type of industry, because the helmet is used for multi-purpose use. In the final project assignment will be further explored and analyzed the European market. Project assignment will present the strategic direction and views of the company, where I derived marketing mix form of product. I found that the product MP-1 is an innovative solution for all emergency services who are in their work exposed to life-threatening.

Keywords : company, management, marketing, segmentation, planning, product, strategy.

UDK: 339.5:061.1EU(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	1
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	2
2	Tržne raziskave	3
2.1	Koraki v procesu tržnega raziskovanja	3
2.1.1	Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave	3
2.1.2	Načrtovanje raziskave	4
2.2	Strateško načrtovanje trženja	4
2.2.1	Analiza trga	5
2.2.2	Marketinški načrt	5
2.2.3	Strategija in upravljanje	6
2.3	Segmentiranje in pozicioniranje na trgu	7
2.4	Blagovna znamka PAB Akrapović	8
2.5	Trženjski splet izdelka	8
2.5.1	Elementi trženjskega spleta in njihove značilnosti	8
2.5.2	Izdelek	10
2.5.3	Cene in prodajni pogoji	10
2.5.4	Prodajne poti	11
2.5.5	Komuniciranje	11
2.5.6	Strategije na področju izdelka	11
2.6	Strateško načrtovanje in strategije trženja	12
2.6.1	Temeljne strategije trženja	12
2.6.2	Opis generične strategije	13
2.6.3	Ansoffova matrika (vektor) rasti	13
2.6.4	Strategija nizkih stroškov	13
2.6.5	Strategija razlikovanja (diferenciacije)	14
2.6.6	Strategija osredotočenja	14
3	Opis izbranega podjetja	15
3.1	O podjetju	15
3.2	Opis izdelka MP-1	16
3.3	Analiza širšega zunanjega okolja	16
3.3.1	Politično–pravni dejavniki	16
3.3.2	Ekonomski dejavniki	17
3.3.3	Sociokulturni (demografski, sociološki, kulturni) dejavniki	17
3.3.4	Tehnološki dejavniki	18
3.3.5	Dejavniki naravnega okolja	18
3.4	Opis panoge gasilskih čelad	18
3.4.1	Ciljni kupci	19
3.4.2	Potencialni dobavitelji na območju EU	20

3.4.3 Opis konkurence	21
3.4.4 Substituti izdelka MP-1	21
4 Strategija vstopa na trg EU za izbran izdelek.....	22
4.1 Tržne priložnosti na trgu EU.....	22
4.2 Raziskovanje in tržni cilji	22
4.3 Oblikovanje strategij trženja	23
4.4 Nadzor in vrednotenje dosežkov trženja	23
5 Predlog strategije vstopa novega izdelka na nemško tržišče	24
6 Sklep	27
Literatura in viri.....	29
Priloge.....	33

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Proces tržnega raziskovanja	4
Preglednica 2: Marketinško načrtovanje (strategija in taktika).....	6
Preglednica 3: Trženjski splet 4P	9
Preglednica 4: Primerjava vsakdanjih in posebnih izdelkov.....	20
Preglednica 5: Analiza SPIN.....	35
Preglednica 6: Primerjava izdelkov glede na certifikat.....	37
Preglednica 7: Tabela nakupnega odločanja	39
Preglednica 8: Prikaz prostovoljnih in profesionalnih gasilcev v izbranih državah	40
Preglednica 9: Analiza poškodb na delovnem mestu gasilca 2002-11	41
Preglednica 10: Analiza SPIN in strategije izdelka MP-1	47

KRAJŠAVE

Angl.	Angleško
B2B	Business to business
BZ	Blagovna znamka
EN	European Standards
EU	Evropska unija
Idr.	In drugi
Itd.	In tako dalje
ISO	International Organization for Standardization
MP-1	Model čelade Multi purpose 1
OZO	Osebna zaščitna oprema
PESTO	Analiza političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških in dejavnikov naravnega okolja
Str.	Stran
SPE	Specifična poslovna enota
SPIN	Strategija prednosti, slabosti, izzivov in nevarnosti
t.i.	tako imenovani

1 UVOD

Sodobni čas predstavlja določene izzive tudi za gasilsko in reševalno dejavnost. Podjetje PAB Akrapović je razvilo nov tip gasilske čelade MP-1, s katero bi rado prodrlo na evropski trg. Namen te naloge je preveriti izhodišča za prodor novega produkta na trge EU, pri čemer se bo osredotočila na nemško tržišče kot referenčni trg za celotno EU. Nemški trg predstavlja enega najrazvitejših in najbolj urejenih tržišč v panogi.

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

V nalogi smo raziskali ključne razloge za vstop na trg z novim izdelkom. Gasilska čelada MP-1 predstavlja določeno tehnološko inovacijo v svetovnem merilu, saj je večnamenska in služi tako gasilcem kot ostalim reševalnim službam. Preden pa se uvede nov izdelek na trg, mu je potrebno določiti nekatere tehnične in trženjske značilnosti. Te so pomembne za porabnike, vendar morajo hkrati omogočiti tudi trženjski prodor. (Potočnik 2002, 179) Potek umestitve izdelka na novo tržišče je glavni predmet te naloge in bo podrobno obdelan v naslednjih poglavjih.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen projektne naloge je preučiti teorijo vstopa izboljšanega izdelka na novo tržišče. Prvi del projektne naloge zajema pregled strokovne literature, s tem marketinga in umestitve izdelkov na nov trg. Raziskali smo obstoječo ponudbo produktov podjetja, opisali izdelek MP-1 in obstoječe strategije umestitve izdelka na nove trge. Pri tem je pomemben dejavnik obstoječa strategija poslovanja podjetja. V empiričnem delu naloge so predlagane nove tržne poti in nova strategija umestitve izdelka na tuji trg, s poudarkom na tržnih nišah.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Pri izdelavi naloge so bile upoštevane naslednje raziskovalne metode:

- metoda deskripcije (opisovanja): opisovanje dejstev in procesov,
- metoda zbiranja podatkov, virov in strokovne literature,
- metoda kompilacije: postopek povzemanja tujih izsledkov znanstvenoraziskovalnih del, opazovanj, sekundarnih podatkov, izsledkov in stališč,
- metoda analize procesa strateškega managementa v izbranem podjetju,
- metoda sinteze spoznanj.

Teoretični del naloge temelji na analizi internih virov. Za ugotovitev tržnih poti, izkušenj in načina poslovanja konkurenčnih podjetij smo uporabili komparativno metodo, v empiričnem delu naloge pa smo z analizo okolja (PEST, PORTER, SPIN) proučili zunanje vplive na podjetje.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Osnovna predpostavka je, da bodo dognanja iz te naloge koristna izbranemu podjetju pri iskanju novih tržnih poti in novih konceptov trženja za podjetje. Naloga je omejena na eno podjetje (PAB Akrapović), en izdelek (čelada MP-1) in en trg (Nemčija). Časovno je raziskava omejena na obdobje od avgusta 2014 do junija 2015.

2 TRŽNE RAZISKAVE

Tržna raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, obenem pa tudi poročanje o rezultatih, ki so pomembni za analiziranje trženjskih razmer, s katerimi se podjetje sooča. Tržne raziskave se lahko delijo na naslednja poglavja (Vukasović 2012, 142):

- analiza trga in napovedovanje povpraševanja,
- raziskave porabnikov,
- raziskave posameznih elementov trženjskega spleta in
- raziskave ovrednotenja in spremljanja uspešnosti.

Razumevanje končnih porabnikov izdelka, predvsem pa delovanje javnih institucij, je zelo pomembno že med razvijanjem izdelka. V nadaljevanju bo podrobno opisana raziskava trženjskega spleta izdelka, saj je ta pomembna pri uveljavljanju izdelka na trgu. Na koncu poglavja bo opisano vrednotenje in spremljanje uspešnosti izbranega izdelka in podjetja (Vukasović 2012, 141).

2.1 Koraki v procesu tržnega raziskovanja

»Načrtovati tržno raziskavo pomeni vnaprej predvideti vse korake, ki jih je treba opraviti, da bo tržna raziskava uspešna.« (Vukasović 2012, 142)

Malhorta (2004) in Churchill (2005) sta proces tržnega raziskovanja razdelila na naslednje korake (ki pa se med seboj prepletajo):

- opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave,
- načrtovanje raziskave,
- načrtovanje vzorca in zbiranje informacij,
- analiza informacij,
- predstavitev ugotovitev in odločitev.

V naslednjih podpoglavjih bosta prva dva koraka tudi natančneje opisana.

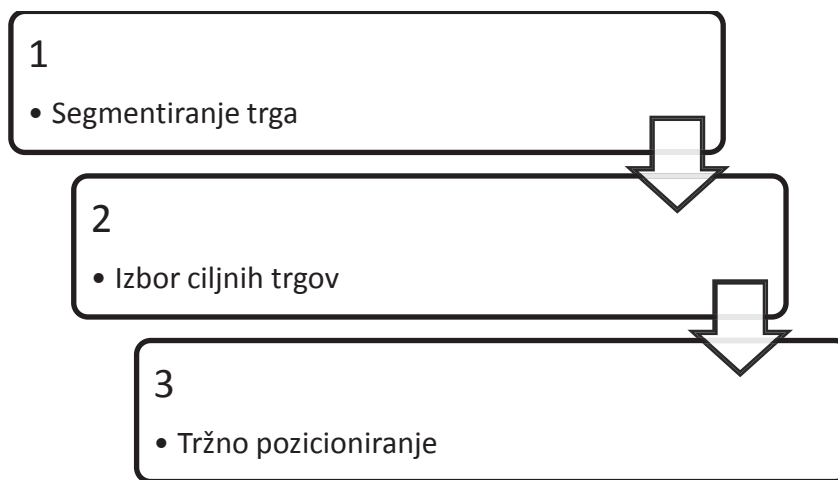
2.1.1 *Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave*

Raziskovalni problem in opredelitev ciljev raziskave pomeni začetek raziskovalnega procesa. Predstavlja eno izmed, če ne najpomembnejšo fazo tržnega raziskovanja. Velikokrat podjetja na znajo odgovoriti na vprašanje opredelitve problema in ciljev, kar jih kasneje oddalji od zelenega cilja. Da se izognemo preširoki ali preozki opredelitvi problema (Vukasović 2012, 143), je potrebno zasledovati cilj v prej postavljenih okvirih.

2.1.2 Načrtovanje raziskave

V drugem koraku raziskave se ukvarja z razvojem učinkovitega načrta za pridobivanje zelenih informacij. Tu se določi zasnovo za tržne raziskave, ki vključuje odločitve glede vira podatkov. (Vukasović 2012, 144) Prostorsko se bo trženjska analiza usmerila na nemški trg, saj velja v panogi za vodilno tržišče v Evropi. Strategija vstopa na trg bo pripravljena na podlagi ugotovitev te analize. Z razčlenitvijo trga na posamezne dele se bodo pokazale potrebe in pričakovanja uporabnikov, kar nam bo dalo rezultate o pomenu izdelka za podjetje pri vstopu na novo tržišče.

Preglednica 1: Proces tržnega raziskovanja



Vir: Vukasović, 2012, 170.

Podjetja se vse bolj poslužujejo ciljnega trženja, saj kupci postajajo vse zahtevnejši. Vukasović ugotavlja, da »Jedro sodobne tržne strategije 21. stoletja tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in tržno pozicioniranje« (2012, 170). Pri tem pa Vukasović (2012, 170) opozarja, da je ciljno trženje pravzaprav začetni korak strateškega načina razmišljanja v sodobnih podjetjih. Sama ga razdeli v tri korake: segmentiranje trga, izbor ciljnega trga in pozicioniranje na trgu. V prvi fazi se trg razčleni na različne podskupine, za katere so potrebni posebni izdelki in trženjski spleti. V drugi fazi se nato izbere ciljni trg. Izbere se enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti. Tretja faza je tržno pozicioniranje, kjer podjetje oblikuje izdelek in trženjske programe, prilagojene vsakemu segmentu, na katerega vstopa.

2.2 Strateško načrtovanje trženja

Vukasović (2012, 306) je zapisala, da je trženjski načrt temeljni instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti. Označila ga je kot »temeljni instrument za usmerjanje in koordiniranje«, ki podjetju pokaže, kako naj se usmeri, da bo prišlo do želenega cilja. Seveda mora potekati glede na predpostavljene ključne korake Vukasović (2012, 339). V

nadaljevanju bodo podrobneje opisani tržna analiza, marketinški načrt, strategija in upravljanje. Z identificiranjem prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti bo to predstavljajo izhodišče trženjskega načrtovanja za izbrani izdelek.

2.2.1 Analiza trga

Podnar, Golob in Jančič (2007, 39) pravi, da se analiza trga deli na dva dela. Prvi del predstavlja trg kot celoto oziroma panogo, v kateri nastopa izbrano podjetje. V drugi del pa so vključeni njegove značilnosti, razvoj in trendi. Naša raziskava se omejuje samo na trg gasilskih čelad. Pri zbiranju podatkov o analizi trga smo bili zelo omejeni, saj v podjetju niso želeli razkriti določenih podatkov.

2.2.2 Marketinški načrt

Marketinški načrt si lahko predstavljamo kot zemljevid za doseganje zelenih ciljev. V prvi fazi se na zemljevid narišejo točke, ki predstavljajo želeni cilj. V drugem koraku pa se ugotavljajo možne poti, uporaba sredstev in potek reševanja problemov. Podnar, Golob in Jančič (2007, 17) ugotavlja, da je marketinško upravljanje poskus preseganja naključnosti, ki je povezano s sprejemanjem številnih odločitev, ki lahko zmanjšajo ali zvečajo tveganje poslovanja. Nekateri avtorji (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 18) so postopek za spremljanje odločitev razdelili v naslednje faze:

- analizo,
- načrtovanje,
- odločanje,
- udejanjanje,
- nadzor.

Nepogrešljivost marketinškega načrtovanja se kaže v tem, da že sam proces načrtovanja služi kot vodilo sistematičnega razmišljanja strateškega managementa. Marketinški načrt določi vsakemu členu odgovornost in delovne naloge ter služi kot pripomoček pri zaznavanju tekoče problematike, odkrivanju priložnosti in nevarnosti (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 17-18). Nekateri avtorji, kot na primer Podnar, Golob in Jančič (2007,19), navajajo, da je marketinško načrtovanje sestavljeno iz dveh ravni, strateške in taktične. Strateška povezuje vse funkcije podjetja, medtem ko je taktična osredotočena na operativne naloge marketinškega oddelka. Menijo, da je vzajemnost strategij in taktik ključ za uspeh podjetja.

Preglednica 2: Marketinško načrtovanje (strategija in taktika)

		Strategija	
		neuspešna	uspešna
Taktika	neučinkovita	počasno umiranje	preživetje
	učinkovita	hitra smrt	uspeh

Vir: Podnar, Golob in Jančič, 2007, 19.

Marketinške analize so podlaga za določitev marketinških ciljev, ki so izhodišče za snovanje marketinške strategije (skupaj z izbiro ciljnega trga, umestitve izdelka in oblikovanja marketinškega spleta). Sledijo taktična in izvedbena določila za nadzor in vrednotenje aktivnosti, ki bodo opisane v nadaljevanju (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 19-20).

2.2.3 Strategija in upravljanje

Quinn opredeli poslovno strategijo kot "*vzorec ali plan, ki integrira ključne cilje, politike in aktivnosti organizacije v eno celoto.*" (1988, 3) Dobro oblikovana strategija pomaga podjetju razporediti njegove vire v enkratno in življenja zmožno obliko. Ta mora temeljiti na notranjih sposobnostih podjetja, predvsem pa na predvidevanju sprememb v okolju in možnih nadaljnjih korakih njegovih konkurentov. Strateško načrtovanje se mora najprej ločiti od dolgoročnega načrtovanja, saj si slednji prizadeva za kontinuiteto, ob upoštevanju projiciranja preteklih trendov na prihodnje razmere. Smoter strateškega načrtovanja je iskanje povsem novega položaja, upoštevajoč vizijo prihajajočih sprememb, kar lahko pomeni tudi drastično spremembo glede na dosedanje delovanje (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 15).

Prava strategija se mora vedno vračati k svojemu izviru – načrtovanju, in končnemu cilju - potrošniku. Iskanje konkurenčne prednosti kot strategija, ki ni osredotočena na potrošnika, je neučinkovito, hitro pa lahko postane poslovna zabloda, ki v poslovnem svetu povzroči veliko škodo. Tu se pokaže pomen upravljanja za organizacijo, saj marketinška disciplina že tradicionalno razvija znanje, ki je potrebno za razumevanje vedenja potrošnikov. Sodobno marketinško upravljanje je lahko uspešno le, če je njegova zasnova utemeljena na predvidevanju vzorcev v okolju, v katerem nastopa organizacija (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 16).

2.3 Segmentiranje in pozicioniranje na trgu

V prejšnjih poglavjih so bili raziskani koraki v procesu tržnega raziskovanja in strateškega načrtovanja trženja. To poglavje je umeščeno med aktivne izvedbene aktivnosti, saj je, kot je opozoril že Klement Podnar, »*marketinški načrt brez uporabe in izvedbe aktivnosti zgolj mrtva črka na papirju*« (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 20). To poglavje konkretizira teoretske koncepte iz prejšnjih poglavij in jih prenese na konkretno podjetje in tržišče.

Al Reis in Jack Trout (1993), začetnika teorije pozicioniranja, ugotavljata, da je za pozicioniranje izdelka potrebno skrbno načrtovati in upoštevati porabnikove preference in potrebe. Potrebno je upoštevati tudi ostale dejavnike okolja in lastnosti pozicije konkurenčnih izdelkov ter lastne zmožnosti. Ključni fazi v postopku strateškega načrtovanja marketinga sta določanje ciljnih trgov in segmentiranje tega. Fazi določanja strateških ciljev in temeljnih strategij marketinga sta si zelo podobni (Radonjič in Iršič, 2011, 292). 'Segmentiranje' v okviru preučevanja strateškega marketinga je opredeljeno v dvojnem smislu: kot analitičen postopek razdruževanja celotnega trga in kot strategija tržnega nastopa, s katero organizacija cilja na različne segmente, katerim tudi ustrezno prilagodi svoje marketinške aktivnosti.

Preučevani trg EU je bil po opravljenem postopku segmentiranja makroravni razčlenjen na posamezne države članice. V naslednjem koraku smo se omejili na nemško tržišče, ki bo razdeljeno na šestnajst zveznih dežel. Nato bo opredeljena ciljna skupina (segment) odjemalcev, ki skušajo najti posebno kombinacijo koristi v našem izdelku, čemur se reče tudi 'tržna vrzel'. Trg bo razčlenjen po določenih značilnostih preko t.i. niza tržnih vrzeli. Med ključne prednosti tržnega segmentiranja, kot analitičnega postopka, spadajo (McDonald in Dunbar, 1995, 15-16):

- prepoznavanje razlik med odjemalci (izdelek MP-1 se od substitutov razlikuje v svoji inovativni obliki),
- izvajanje marketinga tržnih niš (izdelek v svojih različicah zadovolji vse specifične potrebe in želje tržne vrzeli, kar se kaže v konkurenčni prednosti),
- najvišja konkurenčna prednost (ostali izdelki izbranega podjetja na omenjenem trgu kotirajo zelo visoko, vendar se zavedamo, da je konkurenca na trgu zelo močna in da želimo povečati tržni delež z inovativnim izdelkom MP-1),
- s postopkom tržnega segmentiranja za izdelek MP-1 na nemškem tržišču bomo opravili marketinške aktivnosti (z razumevanjem porabnikov bomo izdelek MP-1 z morebitnimi novimi nadgradnjami približali končnemu uporabniku, kar nam bo omogočilo večjo konkurenčno prednost za izdelek MP-1, ostale izdelke in na ostalih tržiščih) (Radonjič in Iršič, 2011, 293-294).

Podjetje, ki se odloči za vstop na nov trg, mora računati na konkurenco in na množico blagovnih znamk, zato se mora blagovna znamka v nečem razlikovati od konkurence. (Vukasović, 2012, 181)

2.4 Blagovna znamka PAB Akrapović

Koncept blagovne znamke je ena izmed priljubljenih tem več avtorjev (Vukasović, 2012, 267). Vukasinić je opredelila blagovno znamko (v nadaljevanju BZ) na dva načina: kot koncept vrednosti in kot koncept identitete. Koncept vrednosti BZ obravnava z vidika uporabnikov. Koncept identitete pa je opredelila z vidika skrbnikov. Blagovno znamko tako opredeli kot *»ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, ki je namenjena prepoznavanju in razlikovanju izdelkov ali storitev enega oziroma skupine podjetij od konkurenčnih podjetij«* (Kotler, 1998, 444). Že uveljavljena BZ porabniku vzbudi občutek tako emocionalne kot funkcionalne koristi, vendar pa napačno interpretiranje porabnikovih potreb lahko proizvajalcu dolgoročno škoduje. Proučevano podjetje je razvilo lastno blagovno znamko šele leta 2009. Nekateri konkurenti imajo BZ staro že več kot sto let in je ta na trgu že zelo uveljavljena in poznana. V podjetju v pomanjkanju prepoznavnosti vidijo prednost in izziv, kar pomeni, da želijo graditi prepoznavnost blagovne znamke na novih trgih z inovativnim pristopom.

2.5 Trženjski splet izdelka

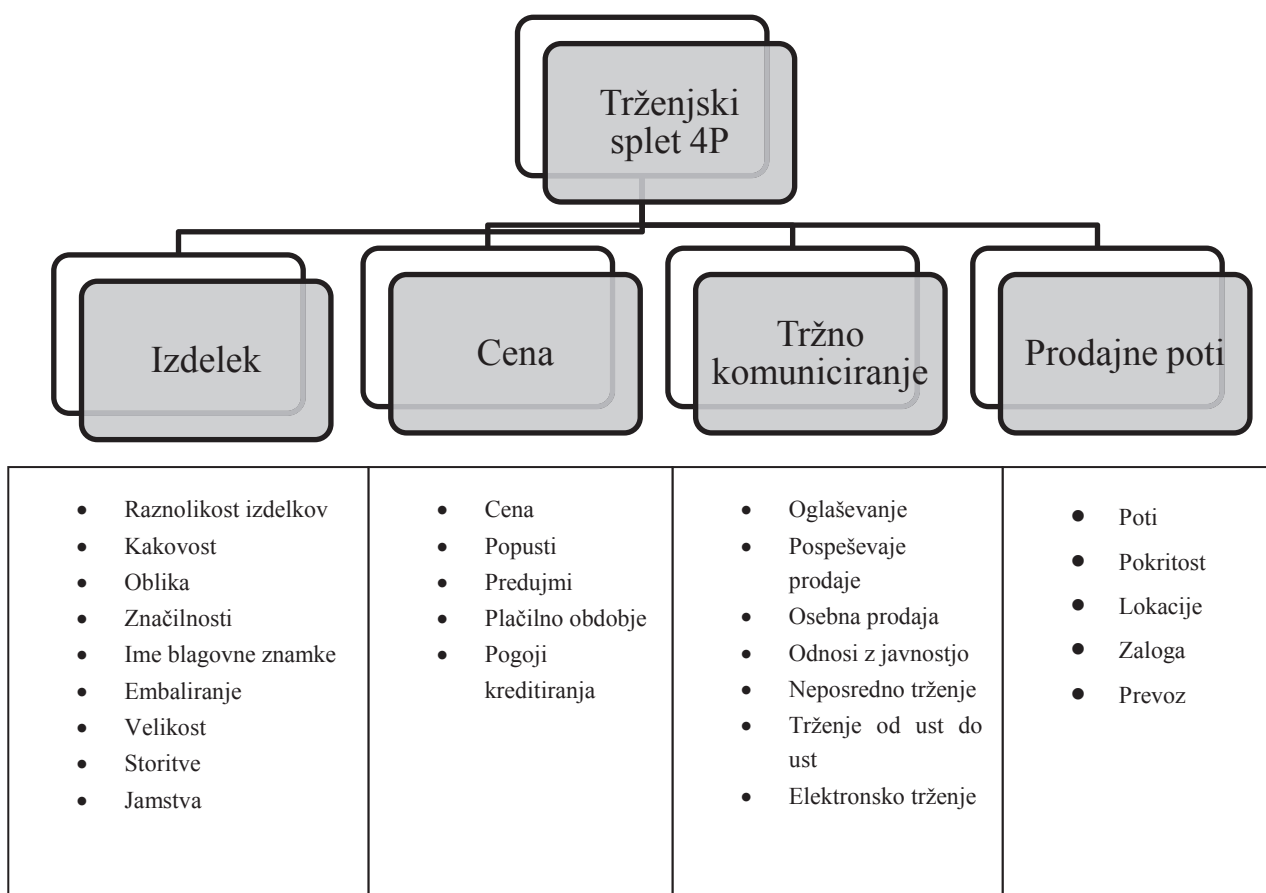
Spremembe, ki so se dogajale zadnjih 10 let, so odziv na dvome o funkcionalnosti trženjskega spleta, ki je bolj znan pod kratico 4P. Bolj se poudarja zvestobo porabnika ter vzpostavljanje in ohranjanje odnosa med porabnikom in ponudnikom. Odmik od trženjskega spleta je v ospredje potisnilo modele odnosov trženja, ki temeljijo na prej omenjenih vrednotah. Razvili so se iz potreb po oblikovanju partnerstva, ki med proizvajalci pridobiva in ohranja konkurenčno prednost (Vukasović, 2012, 191). V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljeni elementi trženjskega spleta in izpostavljene njihove značilnosti. Nato sledi še analiza 4P za izdelek MP-1.

2.5.1 Elementi trženjskega spleta in njihove značilnosti

Vukasović (2012, 195) definira trženjski splet kot obliko trženjskih instrumentov, ki v sprejeti strategiji trženja zagotavljajo optimalno uporabo vsega, kar trženjski splet zajema. Sestavljen je iz kombinacije trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje nadzirati, uporabljati in med seboj povezovati tako, da bo doseglo želeno raven prodaje na svojem ciljnem trgu. Strategija oblikovanja marketinškega spleta je pravzaprav konkretizacija predhodnih dveh strategij v obliko končne ponudbe. Marketinški splet zahteva postavitev na želeno tržno pozicijo, skozi katero se potrošniku v menjava skuša posredovati celovito vrednost izdelka. Celovita vrednost je pravzaprav niz elementov, ki pogojujejo vzpostavitev in realizacijo menjalnega procesa. Ponudnik mora oblikovati vse elemente marketinškega spleta, tako da bodo vsak zase in kot celota izpolnjevali zahteve, ki izhajajo iz pozicije konkurence. Njihova vsebina mora biti prilagojena potrošniku izbranega segmenta, da se bo slednji vključil v ustrezni proces menjave. Sinteza vseh dejavnosti in nalog ter orodij v marketingu pokaže, da so v kontekstu

izdelkov štiri ključna orodja in sklopi problematike: izdelek, cena, marketinške poti in marketinško komuniciranje. Podnar, Golob in Jančič (2007, 116-117) meni, da je trženjski splet med najpogostejšimi in najsplošnejšimi orodji ali instrumenti trženja nasploh. (Preglednica 3)

Preglednica 3: Trženjski splet 4P



Vir: Kotler, 2004, 16.

Te spremenljivke, ki so same sestavljene iz prvin, so pretežno internega značaja, kar pomeni, da lahko podjetja ponudniki pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Čeprav se trženjski splet, ki mu pravijo tudi 'marketinški miks', povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem, pride enako v poštev v medorganizacijskem trženju. Drugi avtorji, kot na primer Brenčič (2003, 188), dodajajo še dodatne P-je, in sicer: ljudi (angl: *People*), postopke (angl: *Processes*), zunanjo podobo (physical evidence), moč udeležencev (angl: *Power*), zagotovitev storitev poleg golega izdelka (angl: *Provision of services*), politiko (angl: *Politics*), odnose z javnostjo (angl: *Public relations*). V nalogi bodo podrobneje opisani: cene in prodajni pogoji, izdelek, prodajne poti, komuniciranje in strategije na področju izdelka.

2.5.2 Izdelek

Temeljni instrument trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko in drugimi lastnostmi, kot sta opremljanje z blagovno znamko in embaliranje izdelka. Tako Gabrijan in Snoj (1994, 175) kot Kotler (1998, 99-100 in 2001, 456-469) in Gabrijan, Snoj (1994, 11) izdelek pojmujejo kot celoto otipljivih prvin (stvari, snovi, fizičnih sestavin) in neotipljivih sestavin (aktivnosti, dejanj, storitev), ki porabniku ponujajo funkcionalne, družbene in psihološke koristi. Vukasović (2012, 196) ob tem še doda, da je izdelek glavni vir zaznavne vrednosti blagovne znamke. S trženjskega zornega kota, torej z zornega kota končnih porabnikov, je izdelek pravzaprav sestavljen skupek vrednosti, ki porabniku omogočajo zadovoljitev njegovih potreb. Pri načrtovanju ponudbe oziroma izdelka je potrebno imeti v mislih pet ravni izdelka: jedro izdelka – osnovni izdelek – pričakovani izdelek – razširjeni izdelek – potencialni izdelek (Vukasović 2012, 198).

2.5.3 Cene in prodajni pogoji

Naslednji element trženjskega spleta izdelka je cena. Sodeč po različnih avtorjih, je med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta cena najbolj prilagodljiva. Je edini element trženjskega spleta, ki prinaša prihodek in ne stroškov v podjetje. Podjetja lahko prilagodijo ceno izdelka mnogo lažje in hitreje, kot pa prilagodijo izdelke, strategijo oglaševanja ali preuredijo distribucijo. Porabniki uporabljajo informacijo o ceni izdelka kot zunanjo lastnost izdelka in kot kazalnik kakovosti ter koristi izdelka. Torej cena definira tako zaznavno kakovost izdelka kot tudi njegovo vrednost.

Cena se oblikuje glede na tri C-je: stroške (angl. *Costs*), porabnike (angl. *Consumers*) in konkurenco (angl. *Competition*). Podjetje lahko z nižanjem cene poveča svoj tržni delež ali pa se nasprotno odloči za visoko ceno in si dvigne prihodke. Lahko se odloči, da bo cena le preživitvena, kar pomeni, da krije le variabilne stroške, ali pa jo postavi glede na to, koliko so porabniki pripravljeni plačati za izdelek. Metod je več, kot ugotavlja tudi Vukasović (2012, 213), in pomembno je le, da podjetje svojega izdelka ne preceni ali podceni. Ko je cena enkrat določena, prepogosto spreminjanje ni dobro. S tem so mišljene predvsem akcijske ponudbe, ki porabnike hitro razvadijo. V določenih okoliščinah podjetja znižajo ceno izdelka pod običajno ceno v ceniku in včasih celo pod lastno ceno izdelka. Med sestavine zniževanja cen sodijo tudi različne vrste popustov, ki lahko predstavljajo pomemben vidik doseganja konkurenčne prednosti. Vendar pa se pri tem zastavlja vprašanje, kdaj naj se ponudi popuste, kolikšni naj bodo in ali se jih sploh ponudi. Pri tem Vukasović (2012, 220) opozarja, da morajo popusti pridobiti določene strateške prednosti, ne pa le slepo slediti navadam.

2.5.4 Prodajne poti

Skupek medsebojno povezanih podjetij, prek katerih potuje izdelek od proizvajalca do kupca oziroma končnega porabnika, je distribucija izdelka oziroma tržne poti. Predstavljajo tretji element izdelčnega trženjskega spleta. Tržne poti so različne, odvisne od števila posrednikov. Delijo se na neposredne (osebni stiki, pošta, telefonski pogovori, elektronska oblika) in posredne (prek tretje osebe – distributerji, uvozniki, trgovske verige). Več kot bo tržnih poti, dražji bo praviloma izdelek na policah (Vukasović (2012, 221). Predhodne raziskave (Ferris idr., 1989; Smith, 1992), ki so preučevale povezave med distribucijo, zadovoljstvom porabnikov in zaznano vrednostjo blagovne znamke, kažejo, da redna prisotnost izdelka na prodajnih policah vpliva na zadovoljstvo porabnikov in na zaznano vrednost blagovne znamke Vukasović (2012, 221).

2.5.5 Komuniciranje

Vukasović (2012, 226) opredeli tržno komuniciranje kot vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje porabnike na ciljnim trgu o svojih izdelkih. Podjetje lahko oblikuje eno ali več sporočil za ciljni trg in jih sočasno posreduje na različne trge. Tržno komuniciranje obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi se prenaša informacije o značilnostih izdelka, z namenom prepričati porabnika v nakup izbranega izdelka.

2.5.6 Strategije na področju izdelka

Radonjič in Iršič (2011, 551) pravita, da strategije na področju izdelkov predstavljajo jedro strateškega načrta organizacije in zavzemajo pomembno mesto v sami strategiji marketinga. Nobena druga strateška odločitev nima takega vpliva na delovanje podjetja in ravni odločanja v organizaciji, kot ima strateško načrtovanje izdelka. Tehnično razvoj v sodobnem svetu postaja vedno hitrejši, kar povzroča skrajševanje razvojnih in življenjskih ciklov izdelka. Nekoč je veljalo, da na trgu prevladuje večje število ponudnikov kot povpraševalcev, sedaj pa lahko rečemo, da je prišlo do preobrata, saj na trgu prevladuje večje število povpraševalcev kot ponudnikov, kar bi se dalo poimenovati kot dinamičnost, razširitev in integracija trgov. Po drugi strani pa se dogaja fragmentacija trgov, kar se kaže v obliki visoke intenzivnosti konkurence (Radonjič in Iršič, 2011, 552). Instrumentalni cilj proizvoda MP-1 predstavlja enega od podciljev marketinga, kar bi pomenilo vstop na nove trge, ter podciljev proizvajalca. Pri tem velja dodati, da mora proizvajalec upoštevati širše družbene in kulturne vrednote okolja. Podjetje je svoje strateške marketinške aktivnosti na področju izdelka MP-1 uskladilo s potrebami trga ter z vso sodobnejšo tehnologijo in materiali.

2.6 Strateško načrtovanje in strategije trženja

Vloga trženja v podjetjih narašča, hkrati pa se vedno bolj poudarja strateško trženje. V središču trženjskega načina razmišljanja, kot piše Vukasović (2012, 306-307), je porabnik, s katerim podjetje komunicira oziroma mu prilagaja svoje dejavnosti. Strateški je opredeljen kot dolgoročni trženjski načrt in je temeljni instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti. Podjetju pokaže 'trženjsko pot' in bi ga lahko primerjali kar z nekakšnim 'trženjskim zemljevidom'. Med uvajanjem novega izdelka na trg organizacija izvaja strategije izdelka s pomočjo usklajevanja med posameznimi ravni določenih marketinških spremenljivk: cene, marketinško komuniciranje, distribucija in kakovost izdelka. V primeru, da organizacija uvaja nov izdelek, poskuša najprej ustvariti primarno povpraševanje.

2.6.1 Temeljne strategija trženja

Temeljne strategije trženja vsebujejo različne načine doseganja konkurenčnih prednosti. Zastavljene so tako, da omogočajo predvidevanja, njihovi objekti pa so posamezne strateško poslovne enote (SPE), ciljni trgi, izdelčno-tržne kombinacije ali celotna ponudba podjetja. Pri tem je pomembno poznavanje različnih tipov strategij. Podjetje lahko izbere eno izmed obstoječih strategij ali pa na podlagi možnosti oblikuje novo. S poznavanjem možnih strategij ni mišljeno le poznavanje naziva strategije, temveč poznavanje njene vsebine, značilnosti in primernosti za interne danosti podjetja ter pogojev v njegovem ožjem in širšem zunanjem okolju (Radonjič in Iršič, 2011, 363).

Na posamezne izdelke oziroma izdelčne skupine se nanašajo instrumentalne strategije trženja (npr. strategije izdelka, cen in pogojev menjave, distribucije, tržnega komuniciranja), ki sooblikujejo celoto, kar običajno razumemo kot trženjski splet (Radonjič in Iršič, 2011, 364). Ko je podjetje opredelilo zase najprimernejšo strategijo rasti in razvoja, mora sprejeti odločitve o temeljnih strategijah trženja, ki jih bo uporabljalo za uspešno poslovanje. Temeljne strategije trženja so torej načini doseganja temeljnih ciljev trženja z uporabo razpoložljivih sredstev podjetja, katerih objekt je trg, izdelčno-tržna kombinacija ali celoten asortiment podjetja (Radonjič in Iršič, 2011, 409).

Oblikovanje strategij trženja vključuje izbiranje in preučevanje ciljnih trgov ter razvijanje trženjskega spleta za izbrane trge. Pri tem je izbira trženjske strategije odvisna od vloge, ki jo ima podjetje na ciljnim trgu. Ta je lahko ali vodilna ali pa je to vloga izzivalca, sledilca ali zapolnjevalca tržnih vrzeli. Vukasović (2012, 326) pri tem dodaja, da je štirideset odstotkov trga v domeni podjetja z vodilno vlogo na trgu, ki ima tudi največji tržni delež. Drugih 30% je v domeni izzivalca, podjetja v vzponu, ki se vztrajno bori za večji tržni delež na trgu. 20% tržni delež je v domeni sledilca, prav tako podjetja v vzponu, ki hoče obdržati svoj tržni delež brez posledic. Preostalih 10% je v domeni zapolnjevalcev vrzeli. To so podjetja, ki

zadovoljujejo majhne tržne segmente, kjer velika podjetja niso prisotna. Vukasović (2012, 327)

2.6.2 Opis generične strategije

Generično strategijo Vukasović (2012, 321) razume kot generalno strategijo, ne oziraje se na panogo, tip ali velikost podjetja. V trženju ni smiselno uporabljati le ene generične strategije, ampak jih je smiselno kombinirati (ob čemer morajo biti med seboj kompatibilne). V nadaljevanju bodo obravnavane tri ključne generične strategije, ki izhajajo iz Porterjevega pristopa: *strategija nizkih stroškov*, *strategija razlikovanja* (diferenciacije) in *strategija osredotočenja* (koncentracije). Izhodišče za izbiranje in klasificiranje temelji na t.i. strategiji rasti in razvoja podjetja (Radonjič in Iršič 2011:362; Vukasović 2012: 322), pri kateri je pomembno razlikovati možne smeri, v katere se lahko razvija podjetje (najpogosteje se uporablja *Ansoffovo matriko*), in možne metode, s katerimi lahko podjetje doseže izbrano smer razvoja (npr. lasten razvoj ipd.).

2.6.3 Ansoffova matrika (vektor) rasti

To je t.i. 'klasična matrika', kar poudarja, je okvir, ki omogoča organizaciji, da analizira svoje marketinške cilje. Kot cilje marketinga večina razume le kot to, kar je prodano (izdelek) in to, kdo je in na katerem trgu to prodal. Marketinški cilj, ki je opredeljen v tej matriki, ne ponuja samo posredni namig na uporabo ustrezne strategije, temveč ponuja nekatera izhodišča: kje (na katerih trgih) in kako (izdelki) naj organizacija razvija svoje potencialne izdelke za kasnejši uspešen tržni nastop (Radonjič in Iršič, 2011, 69).

Ansoffova matrika omogoča podjetju, da analizira svoje cilje trženja. Cilj trženja, opredeljen v matriki, ponuja naslednje izhodišče: kje in kako naj podjetje razvija svoje izdelke za kasnejši uspešen tržni nastop. Matriko tvorita 2 kombinirajoči se kategoriji. Vertikalna os ponazarja kategorijo trga, ki ga je z vidika podjetja mogoče dimenzionirati kot obstoječi trg ali kot nov trg. Horizontalna os ponazarja blagovno skupino izdelkov, ki jih je z vidika podjetja mogoče dimenzionirati kot obstoječe izdelke ali kot nove izdelke.

2.6.4 Strategija nizkih stroškov

Strategija nizkih stroškov oziroma vodenja v stroškovni učinkovitosti je značilna za podjetja, ki si prizadevajo pridobiti visok tržni delež s pomočjo nizkih stroškov proizvodnje in distribucije ter posledično nižjih prodajnih cen. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim oziroma standardnim trženjskim spletom. Tudi značilnosti njihovih izdelkov se ne spreminjajo pogosto. Njihova nevarnost so konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti izdelkov). Kljub temu pa velja opozoriti, da lahko udejanjanje strategije nizkih stroškov

najmočnejših konkurentov na določenem trgu, ki povzroča pritisk na znižanje cen, posledično vpliva na zniževanje ravni dobička v določeni dejavnosti in s tem na zmanjševanje atraktivnosti določenega trga (Radonjič in Iršič, 2011:393; Vukasović 2012:324).

2.6.5 Strategija razlikovanja (diferenciacije)

Strategija razlikovanja (diferenciacije) sestavljajo načini in sredstva, s katerimi podjetje razlikuje svojo trženjsko ponudbo od ponudbe konkurentov, in sicer na način, ki predstavlja vrednosti za ciljno skupino porabnikov (Radonjič in Iršič, 2011,397). Slabosti te strategije so lahko veliki stroški (npr. izdelave, skladiščenja), zato morajo podjetja stalno iskati priložnosti za njihovo zniževanje. Podjetje ne ponuja zgolj izdelka, temveč celoten trženjski splet (izdelek, pogoji menjave, distribucija in trženjsko komuniciranje), skupaj s celostnimi sestavinami podjetja (kulturo podjetja, zaposlenimi, blagovno znamko podjetja, identiteto podjetja ipd.), čeprav so pri strategiji razlikovanja ti elementi med seboj prepleteni. To pa pomeni, da strategija razlikovanja ni omenjena zgolj na razlikovanje izdelka, temveč vključuje tudi razlikovanje ostalih sestavin delovanja podjetja. Glavni dejavnik razlikovanja pri izdelku so značilnosti izdelka, njegovo delovanje, ustreznost, trajnost, zanesljivost, popravljivost, slog in oblikovanje, poprodajne storitve in svetovanja ter ustreznost glede na standarde (Vukasović 2012, 325).

2.6.6 Strategija osredotočenja

Strategija osredotočenja omogoča podjetju, da se izogne večjim in močnejšim konkurentom, ki razpolagajo z več premoženja in so na trgu zato manj ranljivi. Bistvo takšne strategije je, da se podjetje specializira svojem trženjskem nastopu na trgu. Osnova za specializacijo je lahko katerakoli izmed dimenzij trga: dimenzija ciljnih skupin porabnikov, dimenzija potreb ali dimenzija načinov zadovoljevanja potreb (po izdelku). Podjetje nato znotraj izbrane dimenzije trga osredotoči svoje trženjske aktivnosti na specifičen tržni segment. Strategija osredotočenja je v strokovni literaturi med temeljnimi strategijami trženja tudi kot strategijami iskalcev tržnih vrzeli (tržnih niš) (Radonjič in Iršič, 2011, 402, Vukasović 2012, 325).

3 OPIS IZBRANEGA PODJETJA

PAB Akrapovič d.o.o. je majhno družinsko podjetje, ki proizvaja in trži osebno zaščitno opremo. Glavna dejavnost podjetja je izdelava in razvoj gasilskih čelad. Proizvodni obrat in sedež podjetja se nahajata v Buzetu v Hrvaški Istri. Začetki podjetja segajo v leto 1953, od takrat raste in se razvija že več desetletij, ob čemer je zastopano tudi na svetovnem trgu.

3.1 O podjetju

Ivan Akrapovič se je kot mlad inženir strojništva zelo zanimal za plastične mase. Leta 1953 je v Buzetu v Istri ustanovil podjetje PAB Akrapovič d.o.o. in se posvetil raziskovanju in razvoju različnih plastičnih materialov, ob čemer je razvil več inovacij. V Hrvaški Istri med poletno sušo vlada visoka stopnja požarne ogroženosti in Ivan Akrapovič je odgovoril na potrebo po gasilskih čeladah. Priložnost in njegova strast za načrtovanje obrti je pripeljalo do njegove prve večnamenske čelade, ki jo je izdelal leta 1974. Prvo gasilsko čelado COMPACTA so prvič predstavili trgu leta 1997. Podjetje je do danes razvilo še osem modelov čelad.

Ivan Akrapovič vidi poslanstvo podjetja kot zagotavljanje najvišje stopnje zaščite, ob upoštevanju najvišjih varnostnih standardov, ter z uporabo najboljše tehnologije in materialov. Vizija podjetja temelji na vrhunski kvaliteta in zanesljivost čelad. Pri PAB Akrapovič vodstvo strmi k temu, da vsak zaposleni deli to vizijo. V vsakem stadiju razvoja so čelade podrejene več testom, da se zagotavlja visoka raven kakovosti proizvodov. Razvojni tim in testni laboratorij sodelujejo, da bi zagotovili optimalno rabo in varnost v ekstremnih delovnih razmerah.

Podjetje že od začetka veliko vlaga v raziskave in razvoj, testiranja in proizvodnjo produktov, narejenih iz plastike in ostalih kompozitnih materialov. Od leta 1978, ko so predstavili prvo zaščitno čelado, so se specializirali za razvoj kakovostnih delovnih čelad (pretežno za industrijske namene) in čelad za reševanje v ekstremnih pogojih. Sčasoma je podjetje ustvarilo lasten razvojni oddelek z lastnimi inženirji in specialisti. Blagovna znamka se je postopoma širila po celem svetu in je danes prepoznavna v 150 državah sveta. Napredna tehnologija in izbrani materiali omogočajo razvojnemu oddelku ustvariti čelade, ki zagotavljajo visoke varnostne standarde in nudijo visoko stopnjo zaščite ter udobja.

SPIN-analiza je najpogosteje uporabljena in najbolj razširjena metoda strateškega analiziranja in diagnosticiranja v managementu. Predstavlja preprosto metodološko orodje, ki omogoča sistematične identifikacije prednosti in slabosti ter izzive in nevarnosti. Uporabljena metoda temelji na predpostavki, da je mogoče učinkovito strategijo maksimirati v prednosti in priložnosti njenih delov ter zmanjšati njene pomanjkljivosti in nevarnosti (Radonjič in Iršič, 2011, 250). (Glej Prilogo 1.)

3.2 Opis izdelka MP-1

MP-1 (angl. Multi-Purpose helmet) je v prevodu čelada za večnamensko uporabo; čelada je namenjena več specifičnim možnostim uporabe (delo v gozdu, gašenje, delo na višini ...) in združuje večje število potrebnih certifikatov. Čelada obstaja v dveh različicah: prva različica je namenjena industrijski uporabi in plezalcem, imenuje se BASIC. Čelada za zunanje gašenje in reševanje, iskanje pa se imenuje STANDARD. Proizvajalec omogoča končnemu uporabniku, da čelado priredi po lastni meri, saj ponuja veliko število možnih dodatkov (glej Prilogo 2). S čelado MP-1 je podjetje na tržišču vzbudilo veliko zanimanja, saj čelada izstopa po svojevrstni obliki in teži. Razlikuje se tudi po posebnem dizajnu.

Izdelek so več let razvijali in nadgrajevali, ker so želeli konkurirati ostalim proizvajalcem, ki že imajo in tržijo proizvod, ki je substitut izdelku MP-1. Osnovna ideja izdelka je zajemala združitev čelade za gozdno gašenje in industrijske čelade. Ideja se ni realizirala, ker ustreznega certifikata, ki bi dopuščal proizvodnjo tovrstnega izdelka, ni, ne obstaja oziroma je še v razvoju. V podjetju so se zato odločili, da iz ene osnovne oblike razvijejo dve na videz enaki čeladi, po specifičnih komponentah pa popolnoma različni. Čelada MP-1 obstaja v dveh različicah. Čelada še vedno združuje skupno prvotno inovativno obliko in za nepoznavalce na pogled zgloda enaka.

3.3 Analiza širšega zunanjega okolja

V tem poglavju pa bo z analizo PESTO obravnavano zunanje (makro) okolje. Tega predstavljajo vse tiste pomembne spremembe okolja, na katere podjetje praviloma ne more vplivati, mora pa se jim prilagajati (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 31 - 32). Dejavniki, ki vplivajo na podjetje, so razdeljeni v pet skupin:

- P – politični in pravni dejavniki,
- E – ekonomski dejavniki,
- S – sociokulturni dejavniki,
- T – tehnološki dejavniki,
- O – dejavniki naravnega okolja.

Analiza PESTO zajema najširšo podobo panoge, ki bo obravnavana in opisana po posameznih skupinah.

3.3.1 Politično–pravni dejavniki

Podnar, Golob in Jančič (2007, 34) pravijo, da je širše politično okolje vse bolj odvisno od lokalne zakonodaje, kar vpliva tudi na gospodarsko soodvisnost. Zato mora proizvajalec pozorno spremljati različne politične, pravne odločitve in dogajanja. Podjetje mora preučiti politične, pravne razmere v državi, kjer nastopa, in predvideti različne trende in scenarije, ki

lahko vplivajo na njegovo poslovanje. V panogi, v kateri nastopa izbrano podjetje, nas zanimajo področja, kot so: zaposlovanje, davčna zakonodaja, okoljevarstvena zakonodaja, določila oglaševanja, določila na področju zakonodaje varnosti pri delu ipd. Podjetje nastopa v zelo obširni panogi, kar bo podrobneje opisano v naslednjem poglavju. Po zakonodaji EU so proizvajalci dolžni izdelke proizvajati po standardih ISO (International organization for standardization), proizvode pa po standardih EN (European standard), ki jih določajo CEN (European Committee for Standardization). Prodaja poteka v veliki večini primerov preko javnih razpisov (angl. tenders). Proces nakupnega odločanja se spreminja od države do države (glej Prilogo 3 – Preglednica 6).

3.3.2 *Ekonomski dejavniki*

Podnar, Golob in Jančič (2007, 36) pravijo, da ekonomski dejavniki rišejo splošno gospodarsko sliko - trende v državi, kjer deluje organizacija. Stanje gospodarstva v državi ima neposreden vpliv na organizacijo in lahko različno vpliva, npr. na stanje obrestnih mer na stroške posojila, če bi ga organizacija potrebovala pri izdelavi novega izdelka. Kupna moč potrošnikov neposredno vpliva na potrošnikove odločitve. Smiselno je preučiti dejavnike in trende, kot so npr. stopnja nezaposlenosti, stopnja inflacije oz. cene življenjskih potrebščin, razpoložljivost materialov, gospodarska rast ipd., saj se pogosto pojavijo enkratni dogodki, ki pomembno vplivajo na gospodarske trende.

3.3.3 *Sociokulturni (demografski, sociološki, kulturni) dejavniki*

Sociokulturne dejavnike lahko razdelimo v tri skupine (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 36): demografski, sociološki in kulturni dejavniki. Demografski dejavniki obravnavajo trende izobraževanja populacije, imigracije in emigracije, starostno in spolno strukturo prebivalstva, razporeditev dohodka ipd. Proizvajalec s tovrstnimi podatki v marketinškem načrtu določi ciljne skupine odjemalcev, spozna njihovo raven znanja, izkušenj ter v končni fazi oceni, kolikšno skupino odjemalcev predstavlja analiziran trg (Prilogo 3 – Preglednica 7), ki opisuje število potencialnih kupcev gasilskih čelad po državah članicah EU. Iz dane raziskave je potrebno upoštevati, da izdelek MP-1 ni namenjen samo gasilcem – čelada MP-1 je namenjena tudi za civilno zaščito, reševalce in podobno.

Drugi dve skupini dejavnikov predstavljajo *sociološki in kulturni* dejavniki, ki se med seboj v mnogočem prepletajo. Med sociološke dejavnike sodijo različni trendi, ki oblikujejo pričakovanja, želje in stališča potrošnikov glede proizvodov. Potrošniki postajajo vse zahtevnejši, kar vpliva na ponudbo. Ljudje, ki živijo v določenem okolju, kot je npr. Nemčija, imajo sorazmerno trajna temeljna prepričanja in vrednote. V raziskavi smo odkrili, da je na nemškem tržišču tuj proizvajalec težko tržil svoje izdelke, saj so potrošniki upoštevali trend 'najboljše je Made in Germany'. Kultura je skupek dosežkov človeške družbe in se odraža v načinih človekovega razmišljanja, delovanja in prilagajanja okolju. Vključuje znanje,

umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi (Radonjič in Iršič, 2011, str. 237; Vukasović, 2012, 69 - 70).

3.3.4 Tehnološki dejavniki

Pri preučevanju tehnološkega okolja nas zanimajo predvsem trendi vplivanja na proizvodnjo izdelka oziroma na načrtovanje marketinške strategije za izdelek. V podjetju PAB Akrapović d.o.o. imajo zelo sodobno tehnologijo, ki jim omogoča hitrejšo, lažje in enostavnejšo izdelavo produktov. Ker so tako v podjetju skrajšali produkcijski čas, se je skrajšal tudi življenjski cikel izdelkov. V sklopu tehnoloških trendov in sprememb načrtovalca marketinškega načrta zanima razvoj t.i. IT-tehnologije ter njegov vpliv na povpraševanje in ponudbo izdelkov. Proizvajalec je moral svoje marketinške odločitve pretehtati tudi z vidika razvoja novih tehnologij in se prilagoditi trendom (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 37).

3.3.5 Dejavniki naravnega okolja

Dejavniki in trendi v naravnem okolju postajajo za podjetja vse pomembnejši, še posebej ko je govora o proizvajalcu visoko zaščitne opreme. Zato jih uspešna podjetja upoštevajo pri marketinškem načrtovanju. V sklop teh dejavnikov je treba všteti omejenost in razpoložljivost naravnih virov, tehnologije in prizadevanj za čistejše okolje, možnosti recikliranja in uporabe obnovljivih virov (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 38). Podrobna analiza zunanjega okolja nam bo ponudila veliko gradiva, dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje, prihajajo vse bolj v ospredje. Skrb za ohranjanje okolja postaja pomembna prioriteta na vseh ravneh, vendar je odvisna od razvitosti države. Razvitejše države pripisujejo večjo skrb ohranitvi okolja kakor manj razvite države. Konečnik-Ruzzier (2011:59) je zabeležil naslednje trende: pomanjkanje surovin, povečani stroški za energijo, povečana stopnja onesnaženosti in podnebne spremembe (Vukasović, 2012, 71 - 72).

3.4 Opis panoge gasilskih čelad

Panoga gasilskih čelad je pravzaprav zelo obširna in zajema področje preventivnega varovanja zdravja uporabnikov. Zakonski predpisi panoge jasno določajo postopke in način izdelave tovrstne opreme ter posebno označevanje glede na ustrezne certifikate. Za članice Evropske unije velja, da upoštevajo predpis PPE Directive 89/686/EEC, ki določa obvezno uporabo osebne zaščitne opreme; ob odsotnosti ali neustreznosti prednostnih javnih varnostnih ukrepov mnoge zahteve obvezujejo delodajalce, da zagotovijo ustrezno osebno zaščitno opremo (glej Prilogo 4). Zaključna projektna naloga se osredotoča na segment zaščitnih čelad, ki predstavljajo najbolj dovršeno varovalno – zaščitno opremo.

Kolar (2012, 9-10) je ekonomske značilnosti panoge razdelila v tri skupine: velikost trga, analiza povpraševanja ter rast trga in prodaje. Velikost trga ali analiza celotnega trga, kot jo je

poimenoval Podnar, Golob in Jančič (2007, 40), zajema odgovore na vprašanja: kako velik je naš trg, kakšen je tržni potencial, kako trg raste in kakšni so trendi količinske in/ali vrednostne prodaje. Na začetku analize trga se je potrebno vprašati, kako širok bo prodor na trg (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 40).

Panogo lahko opišemo kot obširno in zelo zapleteno. Za boljše razumevanje panoge bi morali opraviti kompleksno študijo analize vseh tržišč. Naloga se bo omejila in podrobneje opisala panogo gasilskih čelad. Na splošno potrošniki izhajajo iz ene izmed treh skupin (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 40):

- trenutni potrošniki, ki kupujejo našo tržno znamko,
- potrošniki, ki kupujejo konkurenčne tržne znamke, in
- potrošniki, ki ne kupujejo v izbrani produktni kategoriji (na primer potrošniki, ki kupujejo motoristične čelade).

V raziskavi smo se omejili na prvi dve kategoriji. Z zgornjo opredelitvijo potrošnika se lahko ugotovi in opredeli določene dejavnike odločanja. Večina napovedi je bila že narejenih, vendar nekatere institucije nočejo izdati informacij. Opredelil sem se na raziskavo, ki jo je opravila gasilska zveza Slovaške (priloga 3– preglednica 8);

Iz raziskave se da sklepati, da je smrtnih žrtev glede na število požarov manj, vendar pa se je povečalo število poškodovancev. To bi lahko pojasnili s tem, da se je zaradi uporabe boljše osebne zaščitne opreme zmanjšalo število smrtnih žrtev. Povečanje števila poškodovanih oseb priča o tem, kako zahtevno in nevarno delo opravljajo gasilske službe. V izbranem podjetju menijo, da je najboljša strategija napovedovanja trendov pravzaprav ustvarjanje trendov. S proizvodom MP-1 podjetje napoveduje nov segment izdelkov čelad, ki bodo služile večnamenski uporabi.

Glede na panogo in trende v njej je bila to najustreznejša metoda. Za panogo bo nov izdelek pomenil zvišanje povpraševanja, kar bo podjetju kratkoročno omogočalo zvišanje cen. Povprečna letna stopnja rasti lahko veliko pripomore pri napovedovanju prihodnje rasti in prodaje na podlagi preteklih podatkov (Brown Keith in Reilly, 2000, 746). Ugotovil sem, da se je prodaja med letom 2013 in tekočim letom 2014 povečala za 5%, kar napoveduje povečanje tržne moči podjetja. V podjetju se soočajo s problematiko prekomerne rasti podjetja in za prihodnja leta napovedujejo, da se bo rast prodaje povečala za približno 10%.

3.4.1 Ciljni kupci

Potencialni kupci čelade MP-1 so vsi uporabniki tovrstne osebne zaščitne opreme. Podjetje se usmerja torej na gasilce, reševalne službe, rdeči križ in civilno zaščito. Ugotovil sem, da je poreklo izdelka za določeno ciljno skupino zelo pomemben dejavnik pri nakupnem odločanju. Ta nov trg bo v nadaljevanju tudi opredeljen. Globina izdelčnega spleta pokaže, koliko

različic vsakega proizvoda se bo predstavilo tržišču. Skladnost izdelčnega spleta dokazuje, kako tesno so povezne različne skupine izdelkov z vidika končne porabe, zahtev proizvodnje in tržnih poti (Vukasović, 2012, 198). Konečnik in Ruzzier (2011, 90) sta opredelila izdelke na vsakdanje in posebne ter jih med seboj primerjala, kar je prikazano v tabeli.

Preglednica 4: Primerjava vsakdanjih in posebnih izdelkov

Vsakdanji izdelki	Posebni izdelki
<i>Nizka cena na enoto</i>	<i>Visoka cena za enoto</i>
<i>Rutinsko iskanje informacij</i>	<i>Intenzivno iskanje informacij</i>
<i>Nizka vpletenost porabnika</i>	<i>Visoka vpletenost porabnika</i>
<i>Visoka pogostost nakupa</i>	<i>Nizka pogostost nakupa</i>
<i>Hiter proces odločanja</i>	<i>Počasen proces odločanja</i>
<i>Široka distribucija</i>	<i>Omejena distribucija</i>
<i>Poudarek na vedenjski zvestobi</i>	<i>Poudarek na stališči zvestobi</i>

Vir: Konečnik Ruzzier (2011, 90).

Izdelek MP-1 spada med t.i. posebne izdelke, vendar velja poudariti, da distribucija tovrstnega izdelka ni tako omejena, kot sta to opisala avtorja v zgornji tabeli. V panogi se kažejo trendi individualne izbire tovrstnih izdelkov, kar bi pomenilo, da bi se izdelek prepletal s kategorijo vsakdanjih izdelkov. Potencialni kupci izdelka MP-1 v Nemčiji so (prirejeno po PAB, Akrapović, 2014; (Institute in Firefighters: feeling the heat 2012)):

- gasilci, prostovoljni in profesionalni: število aktivnih članov približno 1.300.000 (25.000 lokalnih gasilskih služb, 24.000 prostovoljnih gasilnih služb, 800 zasebnih gasilskih služb – večinoma letališča, luke ipd.),
- pomorska zaščita za reševanje in iskanje (nem. Deutsche Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger), ki šteje 185 profesionalnih in 800 prostovoljnih članov,
- reševalne službe (nem. Rettungsdienst),
- Johanniter: zaposlenih 15.015 profesionalnih, 30.269 prostovoljnih članov, registriranih 12.363.425 članov,
- Rdeči križ (nem. Deutsches Rotes Kreuz) preko 3,5 milijona registriranih članov, kar jih uvršča na tretje mesto po številu članov rdečega križa na svetu,
- Civilna zaščita (THW – Bundesanstalt Technisches Hilfswerk) šteje 83.807 prostovoljnih članov.

3.4.2 Potencialni dobavitelji na območju EU

Vukasović (2012, 231-232) trdi, da sodobno trženje od podjetja zahteva več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne porabnike. Komunikacija mora

potekati z obstoječimi in tudi s potencialnimi porabniki. V podjetju že imajo razvito mrežo dobaviteljev. Nove dobavitelje iščejo le tam, kjer izdelki proizvajalca niso še prisotni oziroma na območjih, katerih obstoječi dobavitelji ne pokrivajo. Pri oblikovanju komunikacijskega programa so v podjetju (tržni sporočevalec) določili (Radonjič in Iršič, 2011, 624): ciljno skupino zelenih prejemnikov sporočila, cilje komuniciranja, sporočilo, komunikacijske kanale, določili celoten proračun za komuniciranje, izbrali komunikacijski splet in izmerili učinkovitost komuniciranja. Podjetje je kot sporočevalec najprej izoblikovalo jasno podobo o zelenih distributerjih v okviru komunikacijskega procesa in o zelenih odjemalcih. Pomembno je, da proizvajalec opredeli cilje komuniciranja. V našem primeru je cilj komuniciranja informiranje potencialnih porabnikov o inovativnem izdelku MP-1, o obstoju blagovne znamke PAB Akrapović d.o.o. ter pridobivanje njihove naklonjenosti za nakup izdelkov proizvajalca gasilskih čelad (Vukasović, 2012, 232).

3.4.3 Opis konkurence

Po analizi trga oziroma panoge se mora marketinški načrtovalec lotiti analize konkurence. Namen naloge je oblikovati marketinški načrt za nove izdelke, zato je potrebno identificirati in analizirati potencialno konkurenco. Gre za že uveljavljen trg s številnimi tekmeci, za katere je treba opredeliti splošne značilnosti, prednosti, slabosti in njihove marketinške strategije (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 53). Spodaj navedena konkurenčna podjetja predstavljajo največje proizvajalce zaščitne opreme v panogi (Glej prilogo 5).

3.4.4 Substituti izdelka MP-1

Substituti so razdeljeni v dve skupini. Prva skupina bo združevala normo EN 397 in EN 12492, ki so substituti izdelka MP-1 BASIC. Druga skupna substitutov je primerljiva z izdelkom MP-1 STANDARD, certificirane so po standardih EN 16471 in EN 16473. V Prilogi 6 so predstavljeni modeli čelad konkurenčnih proizvajalcev, ki so potencialni substituti izdelku MP-1.

4 STRATEGIJA VSTOPA NA TRG EU ZA IZBRAN IZDELEK

Za opredelitev trženja je potrebno poiskati odgovor na vprašanje, kakšno mesto ima vloga strateškega trženja v tem procesu. Iz vsebine, ki jo sestavlja proces trženja, izhajajo naloge oz. aktivnosti, ki jih je treba v podjetju udejanjati, da bi trženje kot proces doseglo zadane cilje. Te aktivnosti zajemajo tako analizo tržnih priložnosti, raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov, oblikovanje strategij trženja, kot organizacijo, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov (Vukasović, 2012, 305).

Strateško načrtovanje trženja temelji na predpostavki ključnih korakov in ciljev, ki bodo v medsebojni kombinaciji prispevali k celoviti sliki načrtovanja, uresničevanja in nadzora marketinških aktivnosti. Spreminjajoče se okolje vpliva na vedno kompleksnejše strateške trženjske načrte. Strateško načrtovanje trženja brez uspešne in učinkovite izvedbe aktivnosti lahko povzročijo neproduktivne posledice, ki se največkrat pokažejo v nezadovoljstvu porabnikov (Vukasović, 2012, 307). Na podlagi analiz in določitve ciljnega tržišča je bila določena strategija trženja (glej 2. poglavje).

4.1 Tržne priložnosti na trgu EU

V izbranem podjetju tržne priložnosti vidijo v tem, da proizvajajo v državi članici EU. Imajo lastno proizvodnjo, kar jim omogoča fleksibilnost cen. Svoje proizvode večinoma tržijo na vzhodnih trgih, vendar je podjetje poznano tudi v EU, kamor želi agresivneje prodreti. Trenutno predstavlja delež trgovanja z EU zgolj 20% vseh prihodkov PAB Akrapović (letno poročilo 2013). Na trgu EU se želijo okrepiti z novo čelado MP-1. Na trgu EU veljajo enotni standardi, ki omogočajo, da lahko podjetja z novimi produkti tekmujejo hitro, učinkovito in enakovredno.

4.2 Raziskovanje in tržni cilji

S segmentiranjem trga podjetje odkriva tržne priložnosti. Oceniti mora različne tržne segmente in se odločiti, na katere od njih bo usmerilo svoje trženjske napore. Podjetje se bo osredotočilo na tiste tržne segmente, ki bodo najprivlačnejši, obetajo visoko stopnjo rasti in močan konkurenčni položaj. Podjetje lahko izbere več ciljnih tržnih segmentov, na katerih se bo pojavljalo s svojimi trženjskimi aktivnostmi. Vukasović (2012, 177) opozarja, da mora pri tem sprejeti odločitve o obsegu ciljnega trga. Pri načrtovanju ciljev trženja je treba izhajati iz strateških marketinških ciljev, ki smo jih postavili pred tem. Pri načrtovanju posameznih elementov marketinškega spleta si pomagamo z že obravnavanimi strateškimi orodji in koncepti, kot je npr. koncept življenjskega cikla panoge in izdelka, BVG ali Ansoffova matrika ipd. (Podnar, Golob in Jančič, 2007, 41).

4.3 Oblikovanje strategij trženja

Marketinška strategija (angl. Marketing strategy) zajema vse aktivnosti trženja in odločanja s ciljem ohranjanja konkurenčnosti (konkurenčne prednosti). Bistvo marketinške strategije je *»biti boljši in drugačen od konkurentov in to pri tistih značilnostih, ki so za ciljno skupino pomembne«* (Vukasović, 2012, 314). Marketinška strategija sestavlja del celotne strategije organizacije. Cilji marketinške strategije so ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, razvoj novih izdelkov, osvajanje novih trgov, ustvarjanje pozitivne podobe podjetja in doseganje načrtovanega dobička (Vukasović, 2012, 315). Bistveno je, da izbrana strategija v očeh ciljne skupine presega tisto od konkurence. S korporativno strategijo vstopa na nov trg se definira strateške poslovne enote, ki se jim določi okvirno smer razvoja, ki ne bo odstopala od temeljne strategije podjetja. Določijo se strateške prioritete in razvoj izbranih strategij (določanje ciljnih potrošnikov) ter določila merjenja in upravljanja teh enot. V Prilogi 7 so predstavljene dolgoročne usmeritve podjetja.

4.4 Nadzor in vrednotenje dosežkov trženja

Vukasović (2012, 337) pravi, da se mnoga podjetja v okviru procesa strateškega marketinga pogosto osredotočajo na strateško načrtovanje, ki je ključen in najpomembnejši del procesa strateškega načrta, vendar pri tem zapostavljajo fazo nadzora in vrednotenja tržnih dosežkov. Če rezultati niso po standardih delovanja trženjskih aktivnosti, je treba ugotoviti, zakaj je prišlo do odstopanj. Gre za analitično stopnjo v procesu nadzora, v okviru katere je potrebna kakovostna informacijska podlaga. Pri odstopanjih dejanskih rezultatov od postavljenih standardov delovanja in po ugotovitvi vzrokov za odstopanja je treba ukrepati. To pa se lahko pojavlja v treh oblikah: kot izboljšanje izvajanja ustrezne stopnje procesa strateškega upravljanja, kot delno ali popolno spreminjanje standardov delovanja trženjskih aktivnosti in kot združitve prejšnjih dveh točk (Radonjič in Iršič, 2011, 722-726; Vukasović 2012, 337-338).

5 PREDLOG STRATEGIJE VSTOPA NOVEGA IZDELKA NA NEMŠKO TRŽIŠČE

Ključni ciljni trg je nemški trg, katerega značajske posebnosti je zato potrebno dobro razumeti. Bernčič in Hrastelj (2003) opisujeta Nemce kot zelo dobre pogajalce, saj so prepričani, da so na pogajanja bolj pripravljeni kot nasprotna stran, in to v vseh pogajalskih fazah. Odločajo se počasneje, v posle vstopajo previdno in jih postopoma širijo. Ko začutijo zaupanje, so zelo lojalni. Če sprejmejo obveznost, jo praviloma tudi izpolnijo. Zelo so ponosni na svojo kakovost, tudi na oznako *Made in Germany*, čeprav jim ta lahko povečuje stroške in zmanjšuje konkurenčnost. S strankami komunicirajo poudarjeno monotono. Do strank praviloma dalj časa ohranjajo distanco. Zanje sta značilna formalno naslavljanje z akademskimi naslovi in vikanje. Tujci jih občudujejo zaradi odličnosti in vrlin, hkrati pa so kritični do njihove netaktnosti, trdosti in arogance. Svoje mnenje povedo naravnost.

Odločitev je za podjetje zelo zahtevna, saj mora ponuditi nekaj novega, kar bo pritegnilo pozornost porabnikov. Izdelek MP-1 želimo umestiti in uveljaviti na tržišču EU. Podjetje prodaja in trži svoje izdelke na veliko načinov. Najpogosteje so to sejmi, vendar se trži tudi preko katalogov in spletne strani. Profil prodaje izdelka MP-1 se mora prilagoditi tržišču, zakonodaja na nekaterih tržiščih zahteva veliko dokumentov o poreklu, dodatnem testiranju itd., s podobno problematiko se v podjetju srečujejo dnevno.

Strategijo se torej izdela na osnovi profila izdelka. Izdelek se bo nadgradil, kar bo omogočilo prodajo in razširitev uporabe. Podjetje z modelom BASIC izdelka MP-1 želi prodreti na posebne trge, na področje industrijske uporabe tovrstne opreme. V nekaterih organizacijah je zakonsko predpisana tovrstna zaščitna oprema, npr. za delo na višini, pri delu na strojih, delu na zahtevnem terenu, kjer je visoka izpostavljenost zunanjim mehničnim nevarnostnim itd. S to različico čelade podjetje želi prodreti v organizacije, kot so Johanniter, THW (Bundesanstalt Technisches Hilfswerk) in Rdeči križ.

Model STANDARD pa je namenjen profesionalnim reševalnim službam, usposobljenim za reševanje in iskanje ponesrečencev, gasilnim službam (gašenje požarov na prostem), delu na naftni ploščadi in ostali navtični industriji, rudarjem itd. Modela BASIC in STANDARD se na videz bistveno ne razlikujeta, vendar ju ločimo po standardih, s katerimi sta čeladi certificirani po evropski evropski klasifikaciji EN-standardov. Prav tovrstni certifikati določajo namembnost, način uporabe in kakovost zaščite, za katero je bil izdelek proizveden.

Podjetje v večini primerov prodaja svoje izdelke preko t. i. B2B-sodelovanja. Na eni strani je PAB Akrapović d.o.o., na drugi pa prodajalci na drobno. Podjetje se je v preteklosti soočalo s strategijo osvajanja novih trgov z obstoječimi izdelki (Radonjič in Iršič, 2011, 74). V podjetju se spopadajo z dilemo, ali nastopiti globalno (z istim izdelkom na vseh trgih) ali lokalno, torej za posamezne nove trge razvijati nove izdelke, prilagojene lokalnim potrebam porabnikov. Ne glede na to, za kakšen trg gre, se mora organizacija zavedati, da je v nove trge

potrebno vlagati. Kot ugotavljata Radonjič in Iršič (2011, 74-75) so ta vlaganja vsmerjena pretežno v :

- izgrajevanje prodajne mreže, zlasti če gre za geografsko nove trge; ne glede na to, ali je organizacija prisiljena povsem samostojno ustvariti svojo prodajno mrežo na novem trgu ali pa se kot partner vključuje v že obstoječo prodajno mrežo, mora računati na znatna vlaganja;
- komuniciranje s trgov, kjer gre za tri temeljne smeri, in sicer:
 - a) komuniciranje s potencialnimi povpraševalci in/ali odjemalci; v tem primeru gre za aktiviranje bodisi vseh štirih kanalov komuniciranja (oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno komuniciranje, odnosi z javnostjo) bodisi samo nekaterih; to je odvisno od mnogih dejavnikov na konkretnem novem trgu;
 - b) komuniciranje s posredniki, v primeru, ko organizacija vstopa v že izgrajeno prodajno mrežo, mora pa se seznaniti s pravili igre in jih upoštevati;
 - c) komuniciranje z drugimi udeleženci na trgu, zlasti lokalnimi, po potrebi tudi z državnimi institucijami.

Glede na panogo, v kateri je podjetje prisotno, si je s tovrstno strategijo zagotovilo široko mrežo komunikacijskih kanalov po celem svetu. Podjetje je doseglo prepoznavnost svojih izdelkov med distributerji, državnimi institucijami in ostalimi udeleženci na trgu. Podjetje še danes ohranja, išče nove potencialne stranke, dobavitelje po svetu prek različnih komunikacijskih kanalov. Največkrat so to svetovni sejmi, ki se odvijajo po celem svetu.

B2B-poslovanje lahko razdelimo na dva modela: vertikalni se usmerja znotraj specifične industrije ali panoge, horizontalni model pa ni namenjen specializiranim sektorjem, temveč posameznim vrstam izdelkov, ki so zanimivi kupcem iz različnih gospodarskih panog. Prednosti tovrstnega poslovanja v podjetju vidijo v tem, da jim ni treba organizirati maloprodaje v lastni režiji, kar bi v dani situaciji za podjetje pomenilo velik strošek. Poslovodstvo podjetja meni, da so s takim poslovanjem dosegli že tako razširjeno prodajno mrežo po celem svetu, da se jim spreminjanje strategije poslovanja v tem trenutku ne zdi smiselno. Podjetje posluje s številnimi distributerji po celem svetu, kar se odraža v prisotnosti njegovih izdelkov v več kot 150 različnih državah sveta. Slabost B2B-poslovanja pa je predvsem nizka nabavna cena, saj podjetje želi kljub pribitku distributerja ostati cenovno ugodni proizvajalec.

Izbrano podjetje posluje po t.i. vertikalnem modelu. Prednosti tovrstnega poslovanja so v tem, da ni potrebno organizirati maloprodaje. Slabost B2B-poslovanja pa se kaže predvsem v nizki nabavni ceni, saj podjetje želi kljub pribitku distributerja ostati cenovno ugodni proizvajalec.

Strategija več distributerjev na določenem tržišču lahko privede do;

- večje tekmovalnosti med distributerji,
- raznolikosti načinov prodaje izdelkov in polizdelkov,
- večje prepoznavnosti izdelkov podjetja,
- medsebojnega izključevanja distributerjev.

Tekmovalnost med distributerji lahko pripelje do povečane prodaje ob nižji dobavni ceni. Kratkoročno rok in za preboj na trg ter za večjo prepoznavnost je tovrstna strategija lahko učinkovita, vendar s tem tvegamo tudi lojalnost končnih uporabnikov naših izdelkov, kar dolgoročno lahko negativno vpliva. Najslabši scenarij, do katerega nas tovrstna strategija lahko privede, je, da se distributerji med seboj dogovorijo o pribitku na ceno, s čimer vplivajo na nabavno ceno izdelka. Veliko večja nevarnost za nas je to, da se na ta način določeni dobavitelji odpovedo prodaji naših izdelkov.

Za podjetje bi bila strateško učinkovita vzpostavitev mreže distributerjev, katerim se dodeli ekskluzivno pravico obvladovanja tržišča. S to pravico se proizvajalec zaveže k politiki manj distributerjev. Tako sicer tvega dobre kratkoročne rezultate, saj je celoten potek prodaje osredotočen na dolgoročne cilje. Izdelkom se tako dviguje tržna vrednost, kar vpliva na cene pri dobaviteljih in večja motivacija pri distributerjih. Tovrstna strategija se je v praksi že izkazala za učinkovito. Podjetje v resnici ne pozna nevarnosti, ki obstajajo pri izbiri te strategije, da novih trgov ne namerava zadovoljiti zgolj z novimi izdelki, ampak tudi z že obstoječimi izdelki (Vukasović 2012, 318).

6 SKLEP

V uvodu smo bralca seznanili s tematiko in strukturo zaključne projektne naloge. Obravnavana tematika je zelo obširna, kar je razvidno iz predstavljene raziskave. Raziskovalno delo je potekalo na podlagi že zbranih t.i. sekundarnih podatkov. Problematika strategije vstopa se je med pisanjem zaključne projektne naloge spreminjala, saj so nove ugotovitve vplivale na prepoznavanje pomanjkljivosti in odpravljanje le-teh.

V drugem poglavju smo se lotili tržne raziskave, ki smo jo razčlenili na tri področja: segmentiranje trga, izbor ciljnega trga in pozicioniranje na trg. Ta področja smo raziskali s pomočjo znanih metod, temu pa so sledile analize. Zaključki, do katerih smo prišli, so pripomogli k prepoznavanju in oblikovanju novih strategij. Nato smo obravnavali pomen blagovne znamke. Kasneje smo opravili trženjski splet za izdelek MP-1 in podrobno opisali elemente trženjskega spleta, iz katerih smo izpeljali in opisali tržne poti. Tri temeljne strategije, ki smo jih opisali, so služile kot vodilo za izpeljavo in izbor optimalne strategije za izbrani izdelek.

Tretje poglavje opisuje proizvodno podjetje PAB Akrapović, d.o.o., ki proizvaja in trži izdelke osebne zaščitne opreme. Izbrani izdelek MP-1 smo podrobno opisali v okviru tovrstnih izdelkov osebne zaščitne opreme. Opisali smo konkurencu in substitute izdelku MP-1 ter razvejali področje prodaje za izbrani izdelek.

V četrtem poglavju smo razčlenili strategije vstopa in tržne priložnosti za izbrani izdelek. Nato smo podrobneje raziskali trg, opredelili evropski prostor s posebnim poudarkom na nemškem tržišču. Določili smo tržne cilje in nadzor ter vrednotenje dosežkov trženja.

Peto poglavje opisuje predlog strategije vstopa v evropski prostor za izbrani izdelek. To poglavje predstavlja jedro zaključne projektne naloge. Združuje vse raziskave in analize, ki smo jih opravili v nalogi. Izbrana strategija opisuje prednosti in slabosti tovrstne strategije ter opisuje morebitne scenarije ob upoštevanju teh strategij.

Ugotovili smo, da izbrano podjetje proizvaja v obširni in specificirani panogi, kjer trženje izdelka izhaja iz natančno in strateško izdelanega marketinškega spleta. Iz raziskave lahko sklepamo, da evropsko tržišče predstavlja velik del svetovnega tržišča. V tem prostoru deluje veliko reševalnih in drugih organiziranih oblik reševalnih služb. Izhodišče dobro zasnovanega marketinškega spleta sestavlja dobra tržna analiza, iz katere izpeljemo strateško načrtovanje vstopa na novo tržišče ter kasneje umestitve izdelka. Obravnavni izdelek MP-1 sodi med potencialno revolucionarne izdelke, ki v panogi osebne zaščitne opreme še ni prisoten. V zaključni projektni nalogi smo ugotovili, da bodo v podjetju z izdelkom MP-1 ohranili, povečali tržni delež v prostoru, kot je evropsko tržišče.

LITERATURA IN VIRI

- Bernič Makovec, M., in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Brown Keith, C., in Frank K. Reilly. 2000. *Investment Analysis and Portfolio Management. Sixth edition*. Stamford: Thompson Learning Inc.
- Casco. [Http://www.casco-helme.de/about.php](http://www.casco-helme.de/about.php). (18. 12 2014).
- Churchill, G. A in Iacobucci, D. 2005. *Marketing research: Methodological foundations*. Australia: Thomson Learning.
- Corps, Presidium of the Slovak Fire and Rescue. *Statistical yearbook*. 2012. [Http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20121108165934/http://www.communities.gov.uk/documents/corporate/pdf/2159418.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20121108165934/http://www.communities.gov.uk/documents/corporate/pdf/2159418.pdf) (20. 12 2014).
- De chenatony, L. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja, strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
- Devetak, G. 2007. *Marketing Management*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Dräger. [Http://www.draeger.com/sites/en_corp/Pages/Corporate/Company-Profile.aspx](http://www.draeger.com/sites/en_corp/Pages/Corporate/Company-Profile.aspx). (18. 12 2014).
- EU, Zakonodaja. [Http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:31989L0686&from=SL](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:31989L0686&from=SL). (20. 12 2014).
- Gabrijan, V., in B. Snoj. 1994. *Trženje: splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Grobiša, M. 2009. [Http://www.ediplome.fm-kp.si/Grobisa_Marjan_20090504.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Grobisa_Marjan_20090504.pdf) (16. 12 2014).
- Institute, European Trade Union, in 2012 Firefighters: feeling the heat. 2012. <http://www.etui.org/Publications2/Guides/Firefighters-feeling-the-heat> (19. 12 2014).
- Jaklič, M. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kapferer, J. N. 1997. *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kenda, V. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko - poslovna Fakulteta.
- Kolar, R. 2012. *Delo diplomskega seminarja - Analiza panoge in SWOT analiza na primeru podjetja Golte d.o.o.* Maribor: Univerza v Mariboru; Ekonomsko - poslovna fakulteta, maribor.
- Konečnik Ruzzier, M. 2011. *Temelji trženja: pristop k trženjskem načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
- Kotler, P. 1994. *Marketing management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Kotler, P. 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje nadzor*. Ljubljana: Slovenska Knjiga.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Malhotra, N. K. 2004. *Marketing reserch: An applied orientation. 4th ed.* Upper Saddle River: Pearson Education.
- McDonald, M., in I. Dunbar. 1995 *Market Segmentation; A step-by-step Approach Creating Profitable Market Segments*. MacMillan Bussines.
- Middleton, V. 2001. *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth - heinemann.
- MSA - the safety company. 2012. [Http://de.msasafety.com/?locale=en](http://de.msasafety.com/?locale=en) (10. 12 2014).
- MSA. [Http://de.msasafety.com/ourHistory](http://de.msasafety.com/ourHistory). (12. 12 2014).
- Pisnik Korda, A, in B Snoj. 2006. *Management izdelkov: zbrano gradivo za predmet Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Podnar, K., U. Golob, in Z. Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New Yoirk: Free press.
- Potočnik, V. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Quinn, James B. 1988. *Strategies for Change*. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Radonjič, D., in M. Iršič. 2011. *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Radoš, S. *B2B poslovanje*. 2002. [Http://www.nasvet.com/b2b-poslovanje/](http://www.nasvet.com/b2b-poslovanje/) (14. 12 2014).
- Rafiq, M., in P. K. Ahmed. 1995. *Using the 7 Ps as generic marketing mix, an exploratory survey of UK and European marketing academics*. Marketing Intellingence and Planning.
- Reis, A. in J. Trout. 1993. *Positioning: The Latest on the World's No.1 Business Strategy*. New York: McGraw - Hill, Inc.
- Rosenbauer. [Http://www.rosenbauer.com/en/rosenbauer-world/hauptnavigation/fans/media.html](http://www.rosenbauer.com/en/rosenbauer-world/hauptnavigation/fans/media.html). (15. 12 2014).
- Schubert. [Http://www.schubert.com/en/company.html](http://www.schubert.com/en/company.html). (18. 12 2014).
- Senjur, Marjan. 2001. *Makroekonomija*. Maribor: MER evrocenter.
- standards, w3J - The complete collection of EN. *W3J corporate governance: News, Plans & Documentation*. 2014. [ttp://en.w3j.com/](http://en.w3j.com/) (16. 12 2014).
- Korelc, T., M. Musulin in S. Vidmar. 2006. *Moč blagovne znamke: Kako močno ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
- Vidic, F. 2002. *Marketinške strategije*. Piran: Gea College; Visoka šola za podjetništvo.

Vukasović, T. 2012 *Trženje od temeljev trženja do strateškega tržnega načrta*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

PRILOGE

- Priloga 1 SPIN analiza podjetja PAB Akrapović, d.o.o.
- Priloga 2 Opis certifikatov izdelka MP-1
- Priloga 3 Tabele nakupnega odločanja
- Priloga 4 Opis konkurence
- Priloga 5 Opis substitutov izdelku MP-1
- Priloga 6 Strategije podjetja PAB Akrapović, d.o.o.

Preglednica 5: Analiza SPIN

	Pozitivne	Škodljive
Notranjega izvora	<p>1 Prednosti :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradicija (lastni patenti) - lastna proizvodnja, 98% vseh izdelkov izdelana v lastnem proizvodnem obratu - možnosti širitve proizvodnje in proizvodnje drugih izdelkov s trenutno razpoložljivimi proizvodnimi zmogljivostmi - najsodobnejša strojna tehnologija - likvidnost podjetja - doseganje visoke dodane vrednosti - jasna vizija - poslanstvo podjetja - strateško naravnano podjetje - izvoz - svetovno priznan proizvajalec - visoka kakovost izdelkov - cenovno sprejemljivi izdelki – tudi za tržišča z nižjo kupno močjo - visoka motiviranost zaposlenih - lasten oddelek za RR - fleksibilnost izdelkov - podjetniško usmerjeno podjetje 	<p>2 Slabosti :</p> <ul style="list-style-type: none"> - omejena proizvodnja (zaradi prevelike količine naročil) - pomanjkanje strokovnega kadra - zaostajanje delovne sile v doseganju proizvodnih rokov - komunikacija med zaposlenimi in oddelkom RR - nezmožnost odkrivanja in izkoriščanja priložnosti - zaradi preobremenjenosti obrata - slaba prepoznavnost BZ pri odjemalcih - slabo izkoriščanje učinka krivulje izkušenosti - geografska lega – logistično težje dostopna proizvodnja

Priloga 1

Zunanjega izvora	<p>3 Izzivi :</p> <ul style="list-style-type: none">- zadovoljevanje potreb novih skupin odjemalcev- vstop na nove trge in tržne segmente- manjši tržni delež na zahodnih tržiščih- širitev prodajnega asortimenta- diverzifikacija obstoječih izdelkov- konstantna rast panoge in trga- pojav nove tehnologije in materialov- sprememba nakupnih navad odjemalcev- selitev proizvodnje v večje prostore- kontrola kvalitete vhodnih materialov in storitev- vertikalno povezovanje z novimi proizvajalci	<p>4 Nevarnosti :</p> <ul style="list-style-type: none">- možnosti vstopa novih konkurentov- povečana pogajalska moč dobaviteljev- pojav ekonomske recesije- konkurenti z novimi marketinškimi strategijami- intenzivnejša regulacijska politika vlade- izdelki v zreli fazi ŽCI- omejitve zunanji trgovini- poslabšanje finančnega položaja dobaviteljev in kupcev- neugodna vladna politika
------------------	---	---

Vir: Interno podjetje PAB Akrapović, d.o.o.

1-2 Namen določanja prednosti in pomanjkljivosti je, da organizacija spozna svoje mesto v zunanjem tržnem okolju, kjer se križajo vse konkurenčne silnice. Na tovrstni osnovi proizvajalec oblikuje strategije, ki ji bodo omogočale mesto med zmagovalci (Radonjič in Iršič, 2011, 245 - 255). Za osnovo v raziskavi ocenjevanja prednosti in pomanjkljivosti predstavljata analiza lastne sposobnosti proizvajalca ter analiza ožjega zunanjega okolja (odjemalci, konkurenti, celostne značilnosti trga). Posamezne značilnosti sem med seboj primerjal.

3-4 Odkrivanje nevarnosti in priložnosti (izzive) v zunanjem ožjem in širšem okolju je za podjetje izjemnega pomena, saj izzivi v zunanjem okolju predstavljajo smisel njenega obstoja in delovanja. Podjetje, ki ne odkriva in izkorišča priložnosti in po drugi strani minimizira nevarnosti (jih sprejme kot izziv), ne more biti dolgoročno uspešno. Aktivnost strateške diagnoze v okviru prepoznavanja in izrabljanja strateških priložnosti ali nevarnosti (pogojno) so izrazito naravnane v prihodnost in morajo vsebovati precejšnjo mero ustvarjalnosti in podjetniške miselnosti (prilagojeno po Kotler, 1994, 80-81; Radonjič in Iršič, 2011, 259).

Preglednica 6: Primerjava izdelkov glede na certifikat

Podjetje	IZBRANI IZDELEK		SUBSTITUTI				
	Pab		MSA	Schubert	Casco	Drager	Rosenbauer
Izdelek	MP-1		F2 x-TREM	Youth fire brigade, F220	PF 100 RESCUE, PF 112 EXTREME	HPS 3100	HEROS - matrix
<i>CERTIFIKATI</i>	Basic	Standard					
EN 166	X	X				X	
EN 397	X		X	X		X	
EN 12492	X		X			X	
EN 14458:2004		X		X (F220)	X (PF112)	X	X
prEN 16473 : 2014		X			X		X
prEN 16471 : 2014		X			X		X
MED APPROVED	X						
CE marking	X		X				
ISO 16073							X

Vir: Interno podjetje PAB Akrapović, d.o.o.

Pojasnilo k certifikatu

- *EN 397 specializirana čelada za industrijske namene* (angl. Specification for industrial safety helmets)
- *EN 12492 plezalna oprema, čelada za plezanje*, (angl. Mountaineering equipment. Helmets for mountaineers.)
- *EN 14458:2004 posebna zaščita za oči; očala in vizirji za gasilske čelade in visoko kakovostne industrijske čelade*. (angl. Personal eye-equipment. Faceshields and visors for use with firefighters and high performance industrial safety helmets)
- *prEN 16473: 2014 tehnično reševanje, certifikat predlagan po ISO 16073* (angl. for technical rescue. Additionally, the helmet was certified according to ISO 16073)
- *prEN 16473: 2014 Gašenje v gozdovih* (angl. forest- and wild fire combat - for forest and land firefighting)
- *MED Approved direktiva pomorske opreme* (angl. Marine Equipment Directive)
- *CE Marking oznaka proizvajalca, da upošteva vse evropske direktive* (angl. marking signifies that the product conforms with all CE directives that apply)
- *ISO 16073 zunajstavbno gašenje in osebna zaščitna oprema* (angl. Wildland firefighting personal protective equipment)
- *EN 166 zaščita za oči* (angl. Personal eye protection)

Vir: Standards, 2014.

Preglednica 7: Tabela nakupnega odločanja

Država	Izbor opreme in naročnik	Ali končni uporabniki sodelujejo pri naročilih
Hrvaška	Odvisno od velikosti nakupa, načeloma lokalna samouprava, za večje nakupe pa ministrstvo	Da
Danska	Gasilska služba	Da
Estonija	Gasilska služba	Da
Finska	Lokalna samouprava	Ne
Francija	Gasilska služba	Da
Nemčija	Lokalna samouprava	Ne
Italija	Lokalna samouprava, ministrstvo	Da
Nizozemska	Odgovorna oseba gasilske ustanove	Da
Norveška	Gasilska služba	Da
Slovaška	Ministrstvo	Da, samo za čelade in oblačila
Španija	Lokalna samouprava	Napol
Švedska	Odgovorna oseba področja	Da

Vir: Prirejeno po European Trade Union Institute, (Firefighters: feeling the heat; 2012;18).

Preglednica 8: Prikaz prostovoljnih in profesionalnih gasilcev v izbranih državah

Država	Javni sektor, profesionalni gasilci	Javni sektor, prostovoljni gasilci
Belgija	5000	12000
Hrvaška	2400	5000
Danska	1217	2952
Estonija	1600	100
Finska	2940	19400
Francija	39200	197800
Nemčija	35000	Preko 1000000
Italija	26000	7000
Nizozemska	4000	21000
Portugalska	3000	0
Slovaška	4296	10000
Španija	19886	3437
Švedska	5000	9000

Vir: Prirejeno po European Trade Union Institute, 2012 (Firefighters: feeling the heat).

Preglednica 9: Analiza poškodb na delovnem mestu gasilca 2002-11

Leto	Število požarov	Smrtnih žrtev	Poškodovanih oseb
2002	12181	62	157
2003	15189	54	145
2004	10118	45	148
2005	11294	64	166
2006	10260	49	185
2007	14366	53	234
2008	11045	68	232
2009	11991	56	245
2010	9851	41	244
2011	13677	56	267

Vir: Presidium of the Slovak Fire and Rescue Corps (Corps, 2012, 5).

MSA

MSA – je ameriški proizvajalec zaščitne opreme. Ideja o ustanovitvi podjetja MSA se je porodila rudarskemu inženirju Johnu Ryanu, ki je v letu 1912 preživel rudarsko nesrečo, v kateri je življenje izgubilo 80 rudarjev. Kasneje je s kolegom Georgem H. Deikom realiziral svojo idejo in leta 1914 sta v centru Pittsburgha ustanovila podjetje.

S pomočjo ameriškega inovatorja in poslovneža Thomasa Edisona sta izdelala svoj prvi izdelek - električno rudarsko svetilko. Prvo naročilo je bilo 500 svetilk. Leta 1920 so zgradili svojo prvo tovarno v ameriškem mestu Pittsburgh. Zaposlovali so od 248 do 722 ljudi. Proizvajali so plinske maske, industrijske čelade in pripomočke za prvo pomoč. Leta 1936 so izdelali prvo gasilsko čelado 'MSA Topgard', ki je bila iz lažjih in močnejših materialov. Leta 1940 se je podjetje razširilo na afriški kontinent, natančneje v Južnoafriško republiko. Sedem let kasneje 1947 je podjetje ustanovilo svojo prvo evropsko podružnico, ki je imela sedež v Britaniji. V 60 letih prejšnjega stoletja se je podjetje s svojimi podružnicami širilo na trge Avstralije, Francije, Indije, Peruja, Nizozemske in Brazilije.

Podjetje proizvaja in trži še izdelke, kot so zaščita za obraz, oči, glavo, ušesa, zaščitna oblačila, oprema za testiranje in vzdrževanje, termične kamere, plinske in požarne detektorje ipd. Podjetje proizvaja izdelke za trinajst različnih panog. MSA uvrščamo med multinacionalke (MSA 2014).

Schubert

Schuberth GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) je izraz za nemško družbo z omejeno odgovornostjo. Podjetje že več kot 70 let proizvaja, razvija in prodaja izdelke za zaščito glave (angl. head protection systems). V podjetju že od prvega dne posebno pozornost namenjajo visoki kakovosti svojih izdelkov.

Še danes podjetje iz Magdeburga razvija in proizvaja čelade za motoriste, gasilce, policijo in vojake. Podjetje proizvaja tudi karbonske čelade za Formula 1 in je ekskluzivni partner za Scuderia Ferrari (ekipa formule 1). Podjetje se lahko pohvali, da so njegovo čelado nosili znani dirkači, kot so Michael Schumacher, Felipe Massa, Fernando Alonso in Nico Rosberg. Izdelki v vseh segmentih nudijo maksimalno varnost in optimalno obdobje uporabe. Podjetje je že večkrat izstopalo od konkurence na račun svoje inovativnosti. O njegovih motorističnih čeladah bi lahko govorili samo v superlativih, od inovativno razvite akustike v čeladi do tega, da so razvili najmanjšo, najlažjo in najtišjo flip-up čelado (čelada, ki ima nastavljiv obrazni del). Leta 2010 so uvedli prvi integrirani bluetooth komunikacijski sistem v čelado.

Podjetje slovi po množični širitvi na svetovne trge. Svoje čelade izvaža v 55 držav in od leta 2010 si lasti hčerinsko podjetje na ameriškem tržišču. V prihodnje si želijo prodreti na številne trge in s svojo prepoznavnostjo povečati tržni delež. Menijo, da sporočilo 'made in Germany' zagotavlja boljšo kvaliteto, varnost in zaupanje pri uporabnikih. Njihov ključ do uspeha so nemški inženirji, ki veljajo za ene boljših v svetovnem merilu (Schubert 2014).

Casco

CASCO je družinsko podjetje, ki je od svoje ustanovitve leta 1989 odkrito osredotočeno na proizvodnjo vrhunskih izdelkov z izjemnim pridihom. Njihova filozofija se je izkazala za učinkovito, saj danes CASCO uvrščamo med vodilne oblikovalce in proizvajalce zaščitnih čelad in očal. Proizvajalec ne nudi le presenetljivo premišljene oblikovne koncepte, temveč spada tudi med inovativna podjetja. Njihovi strokovnjaki vlagajo veliko časa in energije v razvoj konceptov, ki nudijo varnost, udobje in prilagodljivost. Njihova prizadevanja so privedla do številnih patentov in nagrad.

Proizvajalec se zaveda svoje družbene odgovornosti do okolja, v katerem deluje, zato so vsi njihovi izdelki proizvedeni v Evropi. S tem zagotavljajo visoko kakovost in dobre delovne pogoje za zaposlene. Podjetje je z lastnimi sredstvi ustanovilo zavetišče za živali, ki je tik ob njegovem obratu v Satu Mare. CASCO sponzorira veliko amaterskih in profesionalnih športnikov, ki tekmujejo na raznih mednarodnih tekmovanjih, kot so olimpijske igre, svetovna in evropska prvenstva (Casco 2014).

Dräger

Dräger je vodilno mednarodno podjetje na področju medicinske in zaščitne-varnostne tehnologije. Ustanovljeno je bilo v Lübecku leta 1889 in je zrastle v svetovno znano podjetje.

Poslanstvo podjetja je;

- *»Tehnologija za življenje je vodilno načelo podjetja. Kjerkoli se nahajamo – ne glede na to, ali gre za zdravstvene namene, industrijo, rudarstvo ali reševalne akcije – Dräger proizvodi nudijo zaščito, pomoč in rešujejo življenja.«*

Sektor za varnost nudi svojim strankam celovite rešitve za obvladovanje nevarnosti, s posebnim poudarkom na osebni zaščiti in zaščiti objektov. Trenutni portfelj varnostnega oddelka vključuje stacionarne in mobilne sisteme za odkrivanje plina, zaščito dihal, opreme za gašenje požarov, profesionalno potapljaško opremo in teste za odkrivanje drog in alkohola. Podjetje zaposluje približno 13.500 zaposlenih po vsem svetu. Prisotni so v več kot 190 državah po celem svetu. Njihove razvojne in proizvodne zmogljivosti so locirane v Nemčiji, Veliki Britaniji, Južni Afriki, ZDA, Braziliji, na Češkem in na Kitajskem (Dräger 2014).

Rosenbauer

Podjetje Rosenbauer je bilo ustanovljeno leta 1866 v Linzu (Avstrija) kot trgovsko podjetje, ki je dobavljalo opremo za gasilce. Leta 1906 so začeli s proizvodnjo vodnih črpalk in njihovih komponent. Leta 1919 so začeli proizvajati gasilne avtomobile. 1926 so začeli izvažati svoje produkte na Kitajsko. Leta 1926 so preselili svojo proizvodnjo v mesto Leonding blizu Linza. Leta 1992 so se preimenovali iz Rosenbauer GmbH v Rosenbauer AG. Podjetje je eno vodilnih svetovnih proizvajalcev opreme za gasilce in ostale reševalne službe. Poznani so že več kot 145 let, na področju proizvodnje inovacijskih in revolucionarnih tehnoloških sistemov gasilskih avtomobilov in naprav za gašenje, ki so v skladu z evropskimi in ameriškimi standardi. Gasilske čelade proizvajajo že več kot 20 let.

Rosenbauer proizvaja in trži celotno paleto opreme za gasilce: občinska gasilna vozila, teleskopske lestve, hidravlične platforme, letališka vozila, industrijska vozila, specialna vozila, gasilne sisteme, opremo za gašenje požarov, stacionarne gasilne sisteme in rešitev za upravljanje vozil ter telemetrično upravljanje operacij. Rosenbauer zagotavlja vzdrževanje, servis in obnovo s svojo servisno mrežo v več kot 100 državah (Rosenbauer 2014).

MSA čelada (F2 x-TREM)

Čelada F2 x-Term je model čelade ameriškega proizvajalca MSA. Izdelek je uvrščen v prvo skupino substitutov in bo tako primerjan z izdelkom MP-1 BASIC. Ameriški proizvajalec čelado trži kot:

- visoka odporno čelado, ki zdrži visoke temperature zaradi lupine, ki je iz polikarbonatnega materiala in dodatno zaščitena s poliuretansko barvo, ki zagotovi optimalno zaščito t.i. 'šok udarcev' in zmogljivost prodiranja,
- 'Ratchet' sistem, ki omogoča hitro in enostavno nastavitve prilagoditve čelade velikosti glave, medtem ko imamo čelado na glavi oziroma celo z gasilskimi rokavicami,
- zadrževalni sistem s 3-točkovnim vpenjanjem, ki nudi udobje in možnost nastavitve točk za optimalno stabilnost glede na velikost glave in morfologijo uporabnika,
- pritrdilne točke za dodatno opremo, ki se uporablja v različnih vrstah operacij: varstvo ušes - slušalke (EN352-3 standardi), zaščito obraza (z mrežastim vizirjem ali polikarbonatna), visoko zmogljive svetilke (Xenon ali LED), obrazno masko, odsevne nalepke, ki povečajo prepoznavnost v težkih pogojih, visoko zmogljiva očala za posebno zaščito oči pred hlapi, prahom in visoko hitrostjo delcev (EN166 skladnost).
- čelada je namenjena za gašenje, reševanje in iskanje ter je certificirana z En 397, CE, EN 12492 standardi.
- čelada obstaja v petih različicah:
 - a) F2X- TERM je namenjena v industrijske namene,
 - b) F2X- TERM je namenjena plezalcem,
 - c) F2X- TERM je namenjena za reševanje v prometu,
 - d) F2X- TERM je namenjena za gozdno gašenje,
 - e) F2X- TERM je namenjena mladim gasilcem.

Vir: MSA – the safety company (2012).

Schubert (YFB)

Podjetje Schubert proizvaja substitut čelad MP-1-BASIC, ki ga imenuje Youth Fire Brigade. Čelada je certificirana po *En 397* standardu. V podjetju tržijo čelado kot visoko vzdržljivo, ki prenese temperature do -20 in -30. Pohvalijo se z moderno obliko in izdelavo iz termoplastičnega materiala (HDPE in ABS). Čelada ima 2- in 4-točkovno vpetje.

Vir: Schuberth head protection technology (Schubert 2014).

Casco (PF 100 RESCUE)

Romunski proizvajalec CASCO proizvaja model PF 100 RESCUE, ki predstavlja substitut izdelku MP-1 STANDARD. Čelada je certificirana po standardih *En 16471* in *En 16473*. Proizvajalec nudi možnost dodatne opreme, ki omogoča menjavo notranje košare, ki je lahko prirejena za poletno ali zimsko gašenje v gozdu. Čelada vsebuje tritočkovno vpenjanje.

Vir : Casco (2014).

Drager (HPS 3100)

Čelada je narejena po standardih *En 397* in *En 12492*, kar jo uvršča v prvo skupino substitutov čeladi MP-1. Bistvo čelade HPS 3100 je v tem, da združuje tako zaščito kot odpornost materiala na temperaturne spremembe. Narejena je iz termo plastike, priporočena in certificirana je za uporabo v industrijske in plezalne namene. Proizvajalec nudi možnost dodatkov, kot so zaščita za oči, ušesa ipd.

Vir: Draeger safety (2014).

Rosenbauer (HEROS – Matrix)

Model HEROS – Matrix je čelada avstrijskega proizvajalca Rosenbauer. Model čelade Matrix je certificiran s standardi *En 16471* in *En 16473* ter *ISO 16073*. Čelada sodi v drugo skupino substitutov. Proizvajalec z novo različico čelade HEROS – matrix nudi uporabniku idealno čelado za gašenje gozdnih požarov in ostalih reševalnih akcij. Čelada je bila narejena za notranje gašenje. Predstavlja se kot lažja, cenejša in kot alternativa za čelade, ki jih uporabljajo gasilci, reševalne ekipe in druge tehnične službe. Čelada je namenjena za reševanje in gozdno gašenje. Vsebuje prilagoditveni gumb za osebno namestitev čelade, 3-točkovni oprijem ter iz lahkih materialov narejeno notranja košara.

Vir : Rosenbauer fire equipment (Rosenbauer 2014).

Preglednica 4: Analiza SPIN in strategije izdelka MP-1

	<i>Prednosti</i> zvestoba kupcev v kombinaciji s širitvijo možnosti uporabe vodilni inovator na tem področju ugled BZ	<i>Slabosti</i> pomanjkanje strokovnega kadra preobsežno povpraševanje
<i>Zunanji izzivi</i> veliko povpraševanje po tovrstni zaščiti konstantna rast panoge dizerfikacija izdelka	<i>Strategije PI</i> alternative, ki uporabijo notranje prednosti za izrabo zunanjih izzivov	<i>Strategije SI</i> alternative, ki izrabijo zunanje izzive s preseganjem notranjih slabosti
<i>Zunanje nevarnosti</i> hitre tehnološke spremembe neugodna vladna politika povečanje prodaje substitutov	<i>Strategije PN</i> alternative, ki uporabijo notranje prednosti, da bi se izognili zunanjim nevarnostim	<i>Strategije SN</i> alternative, ki minimirajo notranje slabosti in se izogibajo zunanjim nevarnostim

Vir : (Grobiša 2009).

1 – Prednosti - izzivi

- oblikovati strategijo internacionalizacije, vstopiti na evropski trg
- razvit sistem integracije sistemov
- v povezavi z dobavitelji poiskati dodatne možnosti sinergij in alternativnih pristopov k poslovanju
- preko obstoječih povezav s projektantskimi organizacijami raziskati možnosti dodatnega sodelovanja

2 – Slabosti - izzivi

- pridobiti in razviti državne posle
- oblikovati sistem razvoja in motiviranja zaposlenih
- pri montaži sistemov dosledno izkoriščati možnosti promocije BZ
- sprejetje en-standarda
- s celovitim pristopom k ekonomiki podjetja stalno izboljševati podjetje

3 – Prednosti - nevarnosti

- s celovitim pristopom k ekonomiki podjetja stalno izboljševati produktivnost in profitabilnost ter iskati možnosti oblikovanja alternativnih ponudb

4 – Slabosti - nevarnosti

- razširiti portfolio kupcev na domačem trgu in tujih trgih
- razširiti ponudbo podjetja