

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SLOVENSKI NARAVNI KAMEN V
ZAOSTRENIH POGOJIH MEDNARODNEGA
POSLOVANJA

Bojan Salmič

Koper, 2007

Mentor: dr. Franka Piskar



POVZETEK

Položaj slovenskih pridelovalcev naravnega kamna kljub ugodnim gospodarskim razmeram v Sloveniji in rasti panoge gradbeništva ni zavidljiv. Na trgu je vse več ponudbe naravnega kamna iz uvoza, zlasti nizkocenovni kitajski kamen predstavlja slovenskim podjetjem največjo konkurenco pri izvajanju projektov v gradbeništvu. Slovenska podjetja na trgu investicijskih projektov nastopajo nepovezano in si dodatno otežujejo tržni položaj z medsebojnim konkuriranjem, kar naročniki kamnoseških del s pridom izkoriščajo. Namen te diplomske naloge je raziskati priložnosti za uspešnejši nastop slovenskih kamnoseških podjetij na domačem trgu in v mednarodnem poslovanju.

Ključne besede: naravni kamen, kamnoseštvo, mednarodno poslovanje, globalizacija, gradbeništvo, SWOT analiza, konkurenca, marketinški splet

SUMMARY

In spite of the positive economic climate in Slovenia and the construction sector growth, the status of Slovenian natural stone manufacturers is not good. The market is flooded with the imported natural stone from foreign countries; especially the low-price Chinese stone represents the greatest threat for Slovenian companies when it comes to construction projects. Slovenian companies are entering the investment projects market individually, not united and are thus self-creating worse market position by representing competition for each other, which is an advantage for their customers. The aim of this paper is to research the opportunities for a better performance of Slovenian natural stone manufacturers on the domestic market and in international business.

Key words: natural stone, stonecutting, international business, globalization, construction sector, SWOT analysis, competition, marketing mix

UDK : 339.137.2:679.8(043.2) ; 339.56:679.8(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	4
2	Globalizacija in njen vpliv na poslovanje s kamnom	5
2.1	Vodilne države v poslovanju s kamnom	6
2.2	Doseganje globalne konkurenčnosti	9
2.3	Tržna konkurenčnost naravnega kamna.....	10
3	Analiza kamnoseške industrije v Sloveniji in sosednjih državah	13
3.1	Kamen v naravi in njegova predelava.....	14
3.2	Prodaja naravnega kamna	15
3.3	Gradbeništvo v Sloveniji.....	16
3.4	Glavni proizvajalci in uvozniki kamna v Sloveniji.....	19
3.5	Prisotnost slovenskih podjetij v sosednjih državah	20
3.6	SWOT analiza slovenskih proizvajalcev naravnega kamna	22
4	Marketinška izhodišča v panogi kamnoseške industrije	29
4.1	Marketinški splet 4 P in marketinški program	31
4.2	Prehod na relacijski marketing.....	33
4.3	Sestavine dodane vrednosti v ponudbenem paketu	34
5	Slovenski pridelovalci naravnega kamna v mednarodnem poslovanju	37
6	Sklepne ugotovitve	45
6.1	Sedanji položaj slovenske kamnoseške industrije	46
6.2	Priložnosti za povečanje uspešnosti poslovanja kamnoseških podjetij	47
	Literatura	51
	Viri	51
	Priloge	53



SLIKE

Slika 3.1	Prikaz rasti gradbeništva v Sloveniji v letih od 2003 do 2007.....	17
Slika 5.1	Mednarodna trgovina z NK v Sloveniji – izvoz.....	43
Slika 5.2	Mednarodna trgovina z NK v Sloveniji – uvoz.....	43

TABELE

Tabela 2.1	Pregled tipov NK po posameznih državah oziroma področjih.....	7
Tabela 3.1	Pregled števila družb in njihovih prihodkov v gradbeništvu v letu 2006...	18
Tabela 3.2	Osnovni kazalniki poslovanja slovenskih gradbenih podjetij za leto 2006	18
Tabela 3.3	Najboljših deset slovenskih proizvajalcev, predelovalcev in uvoznikov NK	20
Tabela 3.4	SWOT analiza slovenskih pridelovalcev naravnega kamna	24
Tabela 4.1	Sestavine dodane vrednosti v ponudbenem paketu SPNK.....	35
Tabela 5.1	Izvoz in uvoz NK v EUR v letih 2004–2006	39
Tabela 5.2	Mednarodna trgovina z naravnim kamnom v Sloveniji v letih 2004–2006: prvih šest zunanjetrgovinskih partneric.....	41
Tabela 5.3	Prikaz poslovanja s šestimi najpomembnejšimi partnericami v letih 2004–2006 (v %).....	42

UPORABLJENE KRATICE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
CIF	cost insurance freight
DDU	delivered duty unpaid
DDV	davek na dodano vrednost
EU	Evropska unija
FOB	free on board
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
NK	naravni kamen
SFRJ	Socialistična federativna republika Jugoslavija
SPNK	slovenski pridelovalci naravnega kamna
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats – prednosti, slabosti, priložnosti, pretnje (SPIN)
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Proizvodnja naravnega kamna in njegova uporaba v gradbeništvu je stalnica že tisočletja. Sodobne metode v tehnologiji predelave naravnega kamna so tej panogi odprle nove možnosti v oblikovanju in uporabi, hkrati pa je razmah svetovne trgovine omogočil uporabo naravnih kamnov iz celega sveta, kar je bilo še pred desetletji skoraj nemogoče. Možnost uporabe različnih vrst kamna navdušuje arhitekta in kupce gradbenih projektov, zlasti italijanski proizvajalci modernih tehnologij za predelavo kamna s prodajo svojih dragih strojev in potrošnega materiala kujejo velike dobičke.

Globalizacija in sprostitev mednarodne trgovine pa je v tradicionalnost kamnoseške industrije vnesla tudi negotovost in zaskrbljenost – cenejši naravni kamen (v nadaljevanju NK) iz uvoza je postopoma pričel nadomeščati uporabo domačega avtohtonega kamna in s tem jemati kruh domačim proizvajalcem in delavcem.

Poleg intenzivnejše konkurence kot posledice globalizacije v samem kamnoseštvu pa je v zadnjih desetletjih na svetovnem trgu na razpolago cela vrsta različnih tipov materialov, ki nadomeščajo naravni kamen in mu jemljejo del tržnega deleža v panogi gradbeništvu.

Ta dogajanja v zaostrenih pogojih na novo definiranega mednarodnega poslovanja s kamnom so se najostreje pokazala prav v evropskih državah, ki so tradicionalno močne na področju pridobivanja in predelave naravnega kamna. To velja zlasti za osrednje območje Italije v Toskani, Dalmacijo, centralne predele Evrope na obrobju Alp in severni del Grčije na meji z Makedonijo. Proizvajalci NK s teh območij se morajo spopadati s konkurenčnimi surovinami in tudi z izdelki z vsega sveta. Kot na mnogih drugih gospodarskih področjih je tudi v kamnoseški panogi v zadnjih letih kot ponudnik NK prisotna nova gospodarska velesila – Kitajska, ki postavlja nova merila v trgovini z NK celo takim proizvajalcem na svetovnem trgu, kot so Italija in njene partnerske afriške in južnoameriške države, v katerih je veliko kamnolomov v lasti italijanskih podjetij.

Vsa ta dogajanja so seveda prizadela tudi slovenska podjetja za pridobivanje naravnega kamna, ki predelujejo in vgrajujejo domač slovenski kamen. To so: Marmor Hotavlje, d. d., Marmor Sežana, d. d., Mineral, d. d., Ruda, d. d. in Kamnoseštvo Pruhar. Manj so prizadeta slovenska podjetja, ki se ukvarjajo le s predelavo in vgradnjo kamna, kot npr. Kamnoseštvo Jerič, d. o. o., ki potrebno surovino nabavijo tudi na tujem trgu, če so cene za enakovreden material primernejše od cen slovenskega kamna. Nastali položaj s pridom izkoriščajo slovenski in tuji trgovci z NK, ki v Slovenijo uvažajo velike količine cenениh gotovih izdelkov iz naravnega kamna in jih prodajajo slovenskim gradbenim podjetjem, ki iz tako nastalih cenovnih razlik kujejo dodatne dobičke.

Poleg močne konkurence kot posledice globalizacije pa v zadnjih desetletjih na področju gradbeništva nastopa tudi vse več substitutov naravnemu kamnu. Tehnološki razvoj je prinesel nove materiale, ki v vse večji meri nadomeščajo NK in mu konkurirajo tako na cenovnem kot na estetskem področju.

Pri raziskavi sedanjega položaja in iskanju priložnosti za uspešnejše poslovanje slovenskih proizvajalcev naravnega kamna (v nadaljevanju SPNK) sem se naslonil na naslednja teoretična izhodišča:

- na med študijem na Fakulteti za management pridobljeno znanje o mednarodnem poslovanju,
- upošteval sem dognanja s področja poslovnih in kapitalskih povezav, kar mi je razkrilo nove priložnosti za organiziran skupen nastop slovenskih proizvajalcev naravnega kamna,
- s pomočjo analize marketinškega spleta (4 P) sem raziskal možnosti uspešnejšega načina trženja in prodaje slovenskega NK na tujih tržiščih, tako evropskih kot prekomorskih,
- s SWOT analizo slovenskih proizvajalcev naravnega kamna sem raziskal položaj slovenskih predelovalcev kamna na domačem trgu in v mednarodnem poslovanju.

1.2 Namen in cilji

Namen mojega diplomskega dela je proučiti razmere na svetovnem trgu naravnega kamna s poudarkom na slovenskem trgu in tržiščih sosednjih držav; analizirati slovenske proizvajalce in predelovalce NK in opredeliti konkurenčne zmožnosti slovenskih proizvajalcev naravnega NK v primerjavi s tujimi ponudniki znotraj panoge in substitutov, ki prihajajo iz drugih panog, ter nakazati možnosti povečanja stopnje udeležbe slovenskega NK na različnih trgih.

Poiskati želim nove priložnosti poglobljenega sodelovanja znotraj kamnoseške industrije s ciljem vzpostavitve različnih povezav, ki bi bile lahko zanimiva zavezništva ali kapitalske povezave znotraj panoge in tudi med različnimi panogami. Na poti NK od izkopa iz kamnoloma do vgradnje v objekt nastopa namreč večje število poslovnih subjektov:

- lastnik kamnoloma, ki ima običajno tudi potrebno mehanizacijo za izkop kamna,
- podjetje za predelavo naravnega kamna v končne izdelke,
- trgovsko podjetje, ki je kamen uvozilo, če gre za NK iz tujine,
- razni posredniki, ki nastopajo pri izvozno-uvoznih poslih ali pa pri povezovanju investorjev s kamnoseškimi podjetji,

- podjetje za vgradnjo naravnega kamna, ki praviloma ni kamnoseško podjetje,
- gradbeno podjetje, ki je pogosto edino v neposrednem odnosu z investitorjem.

Vloga vseh teh posameznih udeležencev v procesu izplena, predelave in vgradnje NK se kaže v medsebojni prepletenosti aktivnosti teh podjetij.

Sedanje stanje slovenske kamnoseške industrije se kaže v nepovezanosti, razdrobljenosti in medsebojnem konkuriranju slovenskih proizvajalcev NK, ob istočasnem konkuriranju s trgovci – uvozniki izdelkov iz NK, kar pomeni postopno zniževanje cen na trgu, posledica pa je nižja stopnja dodane vrednosti. Ta se namesto k proizvajalcem NK preliva v žepe gradbenih podjetij, ki nastalo situacijo s pridom uspešno izkoriščajo v smislu pregovora: »Kjer se prepirata dva, tretji dobiček ima.«

Težnje po medsebojnem interesnem povezovanju slovenskih proizvajalcev NK so namreč prisotne že dalj časa, vendar zaradi različnih interesov lastnikov do uresničitve tovrstnih povezovanj še ni prišlo, kljub siceršnji praksi v Sloveniji, kjer prihaja do kapitalskih in ne le interesnih povezav podjetij iz istih panog. Naslednja možnost, ki se ponuja slovenskemu proizvajalcu NK, pa je iskanje sinergij z vertikalnim povezovanjem po verigi vrednosti, torej v povezavah proizvajalca NK z gradbenim podjetjem in/ali podjetjem za vgradnjo naravnega kamna.

Nadalje sem želel ugotoviti, ali je v današnjih razmerah mednarodnega poslovanja smiselno NK samostojno proizvajati, ali pa je bolj smotno kamen nabavljati na tujih trgih in ga v Sloveniji le predelovati in vgrajevati v objekte. V tem primeru bi bila smiselna povezava s tujim veletrgovcem z NK in slovenska podjetja so v tovrstne povezave že vključena. Najpogostejša oblika povezave je lastniški delež italijanskega podjetja v slovenskem podjetju ali pa neformalna interesna vez med slovenskim proizvajalcem NK in tujim veletrgovcem. V tem primeru prihaja celo do svojevrstnega paradoksa: slovenski proizvajalec NK namreč z uvozom tujega kamna neposredno konkurira svojemu kamnu, v kar pa je prisiljen zaradi povečevanja aktivnosti tujih trgovskih verig tipa Bauhaus, ki v Evropo z Daljnega Vzhoda letno uvažajo tisoče kontejnerjev z izdelki iz naravnega kamna.

Cilj te diplomske naloge je torej ugotoviti najprimernejšo pot slovenskih proizvajalcev in predelovalcev NK k doseganju boljšega položaja na različnih trgih, zlasti pa v panogi gradbeništva, v kateri SPNK ustvarijo večino svojih prihodkov. Najti želim tudi pot do doseganja večjih prihodkov iz prodaje, raziskati možnosti dviga stopnje dodane vrednosti in posledično povečanja stopnje dobička. Hkrati me zanima zmanjšanje tveganj pri poslovanju z udeleženci v trgovini z NK v Sloveniji in na tujih trgih.

1.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Skozi opis stanja in aktivnosti na slovenskem in mednarodnem kamnoseškem trgu sem analiziral in skušal podati smernice za učinkovitejše poslovanje SPNK. Te smernice sem obsežneje predstavil v jedru diplomske naloge. Pri tem sem izhajal iz znanj in ugotovitev, ki sem si jih pridobil z delom v slovenskem kamnoseškem podjetju Mineral, d. d., kjer sem opravljal delo vodje komercialnega sektorja.

Slovenski pridelovalci naravnega kamna močno občutijo posledice globalizacije, ki jim sicer lahko predstavlja oviro pri poslovanju, odpira pa jim tudi nove možnosti na različnih trgih.

S širitvijo Evropske unije se našim podjetjem odpirajo nove priložnosti na teh trgih, na katerih večina naših podjetij še ni dovolj aktivna zlasti na področju izvoza. Na področju uvoza iz članic EU in tudi prekomorskih dežel pa so slovenska podjetja že dalj časa dejavna z dolgoletnimi poslovnimi povezavami.

Z uvozom tujega kamna sicer SPNK konkurirajo lastnim proizvodom, po drugi strani pa ima naš kamen pred uvoženim kamnom pomembno konkurenčno prednost, ki se kaže v pripadnosti slovenskih projektivnih birojev domačemu avtohtonemu NK. Široka prodajna paleta uvoženih kamnov podjetju zagotavlja tudi boljši položaj v odnosih z gradbenim investitorjem

Glede na izkušnje sem se pri diplomskem delu oprl tudi na dejstvo, da je težnja po interesnih zaveznitvah med slovenskimi pridelovalci NK vse močnejše izražena.

Nadalje predvidevam, da bo tudi Kitajska kot velika izvoznica kamna po nerealno nizkih cenah v prihodnosti pričela izvažati po tržnih načelih in pričela upoštevati tudi načela varstva okolja, varstva narave in primerne varnostne in zdravstvene zaščite svoje delovne sile.

V času globalizacije svetovne trgovine in sodobnih oblik transporta si prostorskih omejitev v mednarodnem poslovanju ne bi smeli zastavljati, časovna komponenta je bolj pereča: nerealno poceni naravni kamen iz Kitajske je v Evropi namreč že dodobra sprejet kot konkurenca domačim kamnom. To velja seveda tudi za Slovenijo, torej bodo slovenska podjetja posledično prisiljena čim prej oblikovati nove strategije nastopa na domačem in tujih trgih. Ker SPNK večino svojih prihodkov ustvarijo na področju gradbeništva, pa je posebnega pomena tudi ustrezen odnos SPNK do velikih gradbenih sistemov, ki so si proti podizvajalcem gradbenih del pridobila veliko pogajalsko moč.

Pri izdelavi te diplomske naloge mi je omejitev pomenila pridobitev in razkritje zaupnih poslovnih podatkov, prodajnih poti in drugih skrivnosti slovenskih podjetij, ki nastopajo v tej gospodarski panogi. Zato sem se omejil na podatke iz letnih poročil, objavljenih na spletnih straneh AJ PES-a, internih glasil teh podjetij in uradnih podatkov, pridobljenih od GZS in Zavoda za statistiko Republike Slovenije.

2 GLOBALIZACIJA IN NJEN VPLIV NA POSLOVANJE S KAMNOM

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996,78). Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oz. globalno internacionalizacijo, s katero se izgubljajo ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka ali storitve, se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja. *Globalizacija* (njene korenine segajo že v začetek 20. stoletja s koncentracijami nekaterih industrij ter povečano meddržavno trgovino in pretokom investicij, sam naziv pa izvira iz zgodnjih 60-ih let) je danes neizogibno izhodišče, ki ga morajo podjetja pri svojem poslovanju upoštevati, ne glede na to, kakšna je stopnja njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali celo negospodarsko področje gre ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre.

Globalizacija temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen ter da razlike med nacionalnimi trgi ne samo izginevajo, ampak so za nekatere trge že dejansko izginile (Dubrovski 2004, 28).

Internationalizacija poslovanja se je kot sicer v svetovnem gospodarstvu močno odrazila tudi na področju trgovine z naravnim kamnom. Tehnološki razvoj, ki je eden od dejavnikov globalizacije, je omogočil intermodalne možnosti transporta in tako odpravil prostorske omejitve v svetovni trgovini s kamnom. Še pred desetletjem je bil transport kamna kot surovine v blokih med celinami in oddaljenimi državami teže izvedljiv, današnje transportne naprave (dvigala, veliki bagri) in sredstva (veliki vlačilci in kontejnerji) pa so omogočila razmah tudi svetovni trgovini s kamnom.

Tako pripotuje velik kamnit blok, ki tehta približno 20 ton, iz daljne Kitajske, Južne Amerike ali Afrike v evropsko pristanišče v približno 30 dneh, še kakšen dan zahtevajo carinske formalnosti in že je tak blok na predelavi v evropski tovarni, ki končni izdelek oblikuje v skladu z zahtevami naročnika.

Ker pa je kamen kot surovina relativno poceni, želijo proizvajalci NK iz držav tretjega sveta svojemu kamnu dodati čim višjo stopnjo dodane vrednosti. Zato skušajo doseči večji delež prodaje končnih izdelkov iz NK, hkrati pa vladajoče strukture teh držav omejujejo izvoz NK kot surovine. Zaenkrat dobavitelji iz tretjega sveta NK še niso sposobni obdelati enako kakovostno kot uveljavljeni predelovalci iz Evrope ali Združenih držav Amerike, vendar pa že prihaja do prenosa strojne opreme in znanj v te države. Tako se že bliža čas, ko bo svetovni trg preplavljen s standardnimi granitnimi izdelki, kot so nagrobni spomeniki, razne skulpture in manjši vodnjaki.

Evropska podjetja, ki bodo želela v takem turbulentnem in kompleksnem okolju preživeti in uspeti, bodo prisiljena svoje aktivnosti izvajati skladno z načeli tristenjskega ukrepanja:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje,
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Slovenska podjetja so z dogajanjem v domačem in tudi mednarodnem okolju dobro seznanjena, saj informacije redno pridobivajo od vseh udeležencev v poslovanju. Večjo težavo predstavlja izvajanje sprememb v delovanju podjetja glede na dogajanje v okolju, saj spremembe v proizvodnji in predelavi naravnega kamna zahtevajo velike finančne vložke. Investicija, ki bi temeljito izboljšala proizvodne procese povprečnega kamnoseškega podjetja, bi namreč lahko preseгла celo znesek celoletnih prihodkov. Druga možnost, ki jo ponujajo nastale razmere v mednarodnem poslovanju, pa je uvoz poceni izdelkov iz naravnega kamna iz dežel tretjega sveta. Vsekakor je odzivanje na nove razmere in izvajanje sprememb za preživetje in uspešno poslovanje podjetja obvezno.

2.1 Vodilne države v poslovanju s kamnom

Naravni kamen že tisočletja služi kot najosnovnejši gradbeni material. Že Egipčani so gradili piramide iz kamnitih blokov, Grki in Rimljani svetišča, arene, akvadukte in s kamnom tlakovali ceste. Kamen je bil osnovni gradbeni material pri izdelavi srednjeveških cerkva in gradov, v današnjem času pa dragocen videz moderni stavbi doda prav fasada iz kamnitih plošč.

Že iz davne zgodovine so torej znana glavna geografska področja, kjer so takratni kamnoseški mojstri predelovali NK: področje Bližnjega Vzhoda in Sredozemlja: Irak, Egipt, gorska veriga Atlas v Maroku, severni del Grčije na meji z Makedonijo, osrednji del Apeninskega polotoka (področje Carare), Sardinija in južni del Nemčije na meji z Alpami.

Ta področja, ki so pravzaprav zibelka današnjega sveta, še danes ohranjajo vodilno vlogo v svetovni trgovini in predelavi naravnega kamna. V zadnjih letih pa kot področja pridobivanja naravnega kamna vse večji pomen pridobivajo zlasti:

- Južna Amerika z dragimi vrstami kamna (npr. Juparana in Verde Maritaca),
- osrednji del Afrike z izredno kakovostnimi vrstami granita (npr. Nero Zimbabwe in Nero Assoluto),
- Indija z že uveljavljenimi dragimi vrstami granita, kot sta Kashmir White in Imperial red,
- Kitajska z različnimi vrstami granita, od katerih so nekatere manj kakovostne in cenejše, spet druge pa bi lahko na svetovnem trgu dosegale bistveno višje cene, kot jih dosegajo, vendar veletrgovci kitajskemu blagu pač ne priznajo višjih cen. Gre za nekakšen tihi dogovor, da izdelek, zlasti pa surovina s kitajskim poreklom, pač mora biti cenena.

V svetovni trgovini s kamnom nastopata dva glavna tipa kamna – granit in marmor. Različnih vrst kamna je seveda še veliko več (peščenjak, skrilavec, opal ...), vendar v svetovni veletgovini s kamnom zajemajo manjši delež, zato sem se pri izdelavi diplomske naloge omejil na prej omenjena dva glavna tipa.

V tabeli 2.1 so navedeni najbolj znani tipi naravnega kamna in področja, kjer te kamne pridobivajo. Različna svetovna geografska območja so tudi različnega geološkega nastanka, zato so nahajališča različnih tipov kamna po svetu neenakomerno porazdeljena. To pa seveda vpliva na živahno trgovino z naravnim kamnom, ki v obliki surovine ali izdelkov v kontejnerjih potuje preko oceanov do trgovskih središč, kot je na primer območje Carrare v sosednji Italiji.

Tabela 2.1 Pregled tipov NK po posameznih državah oziroma področjih

Področje	Granit	Marmor
Apeninski polotok	Ne	Da - Bianco Cararra
Sardinija	Da - Bianco Sardo	Ne
Grčija	Ne	Da - Sivec
Turčija	Ne	Da - Travertin
Bližnji Vzhod	Ne	Da
Indija	Da - Kashmir white	Ne
Kitajska	Da - veliko vrst	Ne
Južna Afrika	Da - Nero Zimbabwe	Ne
Južna Amerika	Da - Verde Maritaca	Malo
Hrvaška - Dalmacija	Ne	Da, veliko kvalitetnih vrst
Slovenija	Da - Tonalit	Da - Lipica, Hotaveljčan

Granit in marmor se med seboj ločita po videzu, načinu geološkega nastanka, lastnostih materiala in odpornosti na zunanje vplive (mraz, voda, kemični vplivi in mehanski vplivi).

Predvsem zaradi odpornosti na zunanje vplive pa se marmor in granit razlikujeta tudi po načinu predelave in po primernosti uporabe. V povprečju marmor, zlasti izdelki iz marmorja, dosega višje cene kot granit in izdelki iz granita, za kar obstaja več razlogov:

- kakovostnega marmorja je v naravi manj kot granita,
- iz kamnolomov marmorja je mogoče pridobiti le manjše bloke, redkim izkopanim večjim blokom pa cena nesorazmerno naraste,
- obdelava marmorja je bolj zahtevna in terja več pazljivosti: marmor je namreč mehkejši kot granit,

- ker je marmor mehkejši, ga je lažje oblikovati in najzahtevnejši izdelki so izdelani iz marmorja (npr. David slavnega umetnika Michelangela).

Poznavanje obstoječih in potencialnih nahajališč naravnega kamna je z vidika svetovne trgovine s kamnom izredno pomembno. Veliki trgovci s kamnom skušajo namreč svoje dolgoročne investicije (npr. nakup kamnoloma) razporediti po različnih delih sveta, tako da bi imeli zagotovljen stalen pritok različnih tipov kamna.

Najpomembnejši trgovci z NK so v Italiji, ZDA, Franciji in Nemčiji. V nadaljevanju tega poglavja se bom omejil na italijanske trgovce, ki se ukvarjajo v glavnem z dražjimi vrstami kamna in s svojimi aktivnostmi in povezavami pomembno vplivajo tudi na trg kamna v Sloveniji in bivši Jugoslaviji. Ti italijanski veletrgovci so skoncentrirani na področju Verone in na širšem področju Carrare. Obe mesti sta tradicionalno tudi središči svetovne trgovine s kamnom, tu imajo svoje podružnice ali posrednike tudi trgovci iz ZDA, Japonske in drugih razvitih držav.

Največji italijanski veletrgovci, ki so običajno hkrati tudi predelovalci NK, s svojimi lastnimi tovarnami in so tudi lastniki kamnolomov po različnih državah sveta, so naslednji:

- Luigi Antolini: www.antolini.com,
- Marmilanza: www.marmilanza.com,
- R.E.D. graniti: www.redgraniti.com,
- Bruno Zanet: www.brunozanet.com.

V Veroni in Carrari imajo veletrgovci velika skladišča naravnega kamna, kjer je na zalogi tisoče kubičnih metrov različnih vrst NK z vsega sveta. S količinami, ki jih imajo na zalogi v Evropskih pristaniščih ali skladiščih, umetno vplivajo na politiko cen v določenih obdobjih leta oz. sezonskih obdobjih.

Za njih dela po svetu veliko število agentov, ki predvidevajo in ustvarjajo potrebe po določenih vrstah kamna, tako da lahko ti veletrgovci načrtujejo količine izkopanega kamna iz svojih kamnolomov po vsem svetu. Pri tem skupaj z arhitekti (ki določen tip kamna projektirajo v objekt) ustvarjajo povečano povpraševanje po določenem tipu kamna in s tem dvig cen tega kamna.

Ker je NK tudi strateška surovina, pa na mednarodno poslovanje s kamnom pogosto vplivajo še politične razmere in osebni interesi vladajočega razreda v državah tretjega sveta. To še dodatno vpliva na gibanje cen določenih tipov NK, ki lahko v krajšem obdobju zanihajo tudi za 20 %.

V petem poglavju mojega diplomskega dela sem podrobneje opredelil poslovanje slovenskih podjetij v mednarodnem okolju. Naša podjetja največ poslujejo z naslednjimi državami: Italijo, Kitajsko, državami bivše SFRJ in Avstrijo. Razen Kitajske so torej vse pomembne partnerice sosednje države, daleč najpomembnejša pa

je Italija. Da bi se slovenska podjetja izognila v prejšnjem odstavku omenjenim tveganjem, so se kot majhni igralci v tem poslu torej ustrezno povezala z močnimi italijanskimi veletrgovci.

2.2 Doseganje globalne konkurenčnosti

Globalizacija trgov in konkurence sili podjetja h globalni učinkovitosti na področju posameznih funkcij (Jurše 1996, 89–90).

- *Na področju nabave:* SPNK so pričeli ustrezno odzivati na ponudbo poceni NK iz Kitajske šele v letu 2004, ko so slovenska gradbena podjetja v svoje projekte pričela vgrajevati kitajski kamen, kljub projektni dokumentaciji, v kateri je bil predviden slovenski kamen. Vendar pa se tudi v nabavi kaže razdrobljenost in neuskklajenost nastopa SPNK v odnosu do tujih dobaviteljev. Z organiziranim skupnim nastopom bi si namreč lahko bistveno povečali pogajalsko moč.
- *Na področju raziskav in razvoja* bi lahko kamnoseško podjetje del razvojnih stroškov preneslo na dobavitelja, ki bi se bil pripravljen odzvati na želje kupca. Pridelovalec naravnega kamna namreč za svoj razvoj potrebuje geološke raziskave, izredno drago strojno opremo in pomoč pri vgradnji linij v svoje proizvodne objekte.
- *Na področju proizvodnje* lahko SPNK osredotoči zahtevne faze proizvodnje na lokacije z ustreznimi potenciali, manj zahtevne faze proizvodnje pa lahko odda zunanjim specializiranim izvajalcem.
- *Na področju finančne funkcije* lahko podjetje izkoristi pestro ponudbo domačih in tujih komercialnih bank, izredne prihodke pa lahko ustvari z izkoriščanjem razlik v tečajih različnih svetovnih valut (npr. evro – ameriški dolar).
- *Na področju marketinga* lahko podjetje uspešno izkorišča prednosti tujih blagovnih znamk uglednih italijanskih dobaviteljev, na domačem trgu pa se prilagaja lokalnim zahtevam odjemalcev z ustrezno prodajno mrežo in storitvami vgradnje in servisiranja objektov.
- *Na področju človeških virov* ima podjetje možnost zaposlitve delovne sile iz tujine za fizično težja dela (npr. delo v kamnolomu), medtem ko lahko domače delavce uporabi za specializirana dela, kjer je treba izvedbo del prilagoditi lokalnim zahtevam.

Dubrovski (2004, 31) navaja, da je na mnogih področjih mogoče doseči globalno konkurenčnost s koncentracijo virov (sredstev in potencialov) dveh ali več povezanih podjetij v obliki strateških poslovnih, lastninskih, interesnih ali pogodbenih povezav, drugod z opuščanjem proizvodne funkcije, ponekod pa z najemom zunanjih proizvodnih

in drugih storitev (outsourcing). Vse to v celoti velja za slovenske pridelovalce NK, ki se bodo morali soočiti s temi novimi nastalimi razmerami konkurence in svoje strateške usmeritve prilagoditi nastalim razmeram poslovanja v mednarodnem poslovanju z NK.

2.3 Tržna konkurenčnost naravnega kamna

Položaj izdelka na trgu je v največji meri odvisen od lastnih dejavnikov konkurenčnosti: cene (prodajnih pogojev), kakovosti, dobavljivosti v času in prostoru ter marketinških aktivnosti, namenjenih temu izdelku. Sinergijska povezanost in vplivnost vseh naštetih dejavnikov konkurenčnosti pa sestavlja agregatno konkurenčnost izdelka na trgu (Dubrovski 2004, 85).

Proces konkuriranja oz. tržnega tekmovanja pa se ne odvija le med proizvajalci oz. ponudniki znotraj istega gospodarskega sektorja, temveč tudi v drugih smereh:

- konkurenca, ki prihaja na trg z izdelki, proizvedenimi iz drugih materialov in z drugačnimi tehnologijami, ki pa imajo enako funkcijo kot naš izdelek: npr. keramične plošče namesto plošč iz NK, aluminijasta ali steklena fasada namesto kamnite ...;
- nevarnost vstopa novih, doslej neznanih konkurentov (newcomers), ki zavzemajo obstoječe tržne deleže: za slovenske proizvajalce NK so to novi ponudniki cenenejšega kitajskega kamna, ki so lahko slovenska ali tuja uvozna podjetja, v zadnjem času pa že tudi slovenska gradbena podjetja sama neposredno uvažajo izdelke iz NK (formatizirane plošče) iz Kitajske;
- pogosta so tudi tržna rivalstva v vertikalnih tržnih povezavah, kar pomeni prerazporeditev dosedanjih koristi, če se enim od udeležencev v tej verigi iz različnih razlogov poveča pogajalska moč. Slovenskim gradbenim podjetjem se je pogajalska moč v zadnjih letih izredno povečala, saj je v Sloveniji prišlo do združevanj in prevzemov gradbenih podjetij, ki uspešno izkoriščajo prednosti, izvirajoče iz partnerskega sodelovanja. Tako nastopa v Sloveniji le še peščica velikih kupcev, ki na račun svoje velikosti in moči narekujejo kupoprodajne pogoje neusklajenim slovenskim proizvajalcem NK.

Za celotno svetovno industrijo naravnega kamna je zlasti pereč razvoj modernih tehnologij, ki je prinesel nove materiale in tehnike njihove vgradnje. Ti moderni materiali v vse večji meri nadomeščajo NK in mu neposredno in posredno konkurirajo tako na cenovnem kot na estetskem področju.

Neposredna konkurenca naravnemu kamnu so izdelki iz betona in keramike. Naravnemu kamnu sta še nedavno konkurirala zlasti s ceno, v zadnjih letih pa je razmah novih tehnologij v žganju gline in dodajanju kemijskih aditivov v zmesi za pripravo keramike in betona prinesel nove prednosti tudi na področju kakovosti in končnega videza. Kvadratni meter betonskih izdelkov za izdelavo tlakov je celo do petkrat cenejši

od primerljivega izdelka iz NK, hkrati pa je tudi montaža izdelkov (tlakovcev) iz betona enostavnejša in posledično cenejša. V slovenskem okolju je najvidnejši dobavitelj izdelkov iz betona avstrijsko podjetje Semmelrock (www.semmelrock.com), čigar izdelki se v gradbeni sezoni prisotni v vseh veletrgovskih središčih, medtem ko NK v maloprodajnih trgovinah skorajda ni več zaslediti.

Keramične plošče za notranje pohodne površine so NK prav tako izrinile iz maloprodajnih središč, predvsem zaradi enovitosti barv, možnosti kombinacij različnih tipov, v zadnjih letih pa tudi zaradi dobre odpornosti na mehanske in kemične vplive. Dodatno na povečanje prodaje keramike vplivajo njene vse nižje cene, ki so prav tako posledica ponudbe keramike z Daljnega Vzhoda.

Še bolj zaskrbljujoče za proizvajalce NK pa je dejstvo, da nove vrste kakovostne keramike NK izrivajo celo iz javnih objektov, kot so npr. trgovska središča, kinematografi, bolnice in šole. Eden takih proizvajalcev kakovostne keramike je italijansko podjetje Panaria (www.panaria.it), ki obseg svojega poslovanja povečuje iz leta v leto.

Posredna konkurenca NK so v gradbeništvu zlasti aluminijaste fasade in steklene fasade. Tako imamo na novih zgrajenih objektih višjega cenovnega razreda vse več steklenih ali kovinskih fasad, znotraj objektov pa NK izpodriva keramika in pa umetni kamen.

Opeka in beton sta NK kot gradbeni material izpodrinila že pred mnogimi leti in danes NK skoraj nihče več ne uporablja kot osnovni gradbeni material. Vile najvišjega cenovnega razreda so običajno narejene iz betona in opeke, za privlačnejši videz pa arhitekt predvidi le fasado iz tankih kamnitih plošč, ki naj bi pričarala plemenitost objekta. Asfalt kot cenen material za oplaččenje pohodnih površin in cest pa je kljub opozorilom okoljevarstvenikov iz mestnih jeder in ulic izrinil granitne kocke. Vendar pa so v zadnjih letih opozorila evropskih ekologov le naletela na plodna tla. Dokazano je namreč, da asfaltiranje mestnih površin povzroča usihanje talnice, saj se vsa deževnica namesto v podtalnico izlije v cestno kanalizacijo in nato v reke. Tako se v vse več evropskih mestih asfalt zopet umika NK, vendar pa evropska proizvodnja granitnih kock povpraševanja ne dohaja in to na novo tržno nišo polnijo kitajski in indijski dobavitelji s svojimi produkti.



3 ANALIZA KAMNOSEŠKE INDUSTRIJE V SLOVENIJI IN SOSEDNIH DRŽAVAH

Slovenija leži na meji med Dinarskim gorstvom in Alpami in to geografsko območje je bogato z nahajališči granita, marmorja in peščenjaka. V sosednji Italiji pa je za kamnoseško industrijo pomembno zlasti področje Carrare in otoka Sardinije, kjer pridobivajo najkakovostnejše vrste marmorjev. Tako so torej izpolnjeni naravni pogoji za uspešen razvoj kamnoseške industrije na tem območju.

Kljub temu pa kamnoseška industrija v nekdanji Jugoslaviji ni bila močno razvita, saj takratne oblasti niso bile naklonjene večjim investicijam v to industrijo, zato se je takratno največje slovensko kamnoseško podjetje Mineral moralo nasloniti le na domače vrste kamna in slabšo strojno opremo. Uvoz italijanskih NK politično ni bil zaželen in tako se slovenska kamnoseška industrija ni uspela celostno razviti glede na siceršnje možnosti. Trgovina s kamnom je potekala v glavnem le med republikami bivše Jugoslavije, občasno pa je bil le s težavo odobren tudi kakšen manjši uvoz iz tujine, v glavnem iz sosednje Italije. Tako stanje je bilo za tisti čas zadovoljivo, saj proizvodnja naravnega kamna ni uspela zadovoljiti povpraševanja na trgu.

Na področju strojne opreme za pridobivanje in predelavo kamna položaj ni bil nič boljši: najboljša strojna oprema za predelavo NK se izdeluje v Italiji, za nakup teh strojev in rezervnih delov zanje je bila potrebna odobritev oblasti iz Beograda. Takoj po osamosvojitvi Slovenije pa so se podjetja spopadala s problemi obstanka in preživetja na trgu, sredstev za prepotrebne investicije v zelo drago strojno opremo v prvih letih torej tudi ni bilo na voljo. Slovenska kamnoseška industrija se je torej znašla v nezavidljivem položaju: strojna oprema je bila izrabljena in zastarela, kar so SPNK v danih razmerah reševali z večjim številom delavcev; dodatno k tem težavam pa se je sprostil še uvoz NK, kar so s pridom pričeli izkoriščati manjši uvozniki in pričeli na slovenskem trgu prodajati že razrezan – formatiziran kamen iz Italije in Avstrije. Na srečo proizvajalcev NK pa lastništvo kamnoloma kot dragocene surovine dolgoročno pomeni »zlato jamo«: državi je sicer treba plačevati koncesijo za izkop, vendar pa se dolgoročno vse investicije v kamnolom bogato obrestujejo. Cena kubičnega metra granita kot surovine v komercialnih blokih znaša približno 400–450 eur, letni izkop iz ustrezno strojno opremljenega kamnoloma pa znaša vsaj 2500 kubičnih metrov blokov komercialne kakovosti, dodatno pa se v kamnolomu pridela še približno 15.000 kubičnih metrov kamna nižje kakovosti, ki pa se ga s primerno tehnologijo lahko predela v različne izdelke manjših dimenzij, kot so npr. granitne kocke, robniki ali plošče manjših formatov. Z ustrezno strojno opremo odpadka iz kamnoloma torej praktično ni: celo najmanjši kamni se lahko zmeljejo v granulate različnih frakcij, ki se lahko uporabijo na primer pri asfaltiranju cest. Z ustreznim znanjem, motivirano in

kvalificirano delovno silo in primernimi viri financiranja večjih težav za kamnoseško podjetje v stabilnem gospodarskem okolju ne bi smelo biti.

V razmerah globalnega trga pa tako razmišljanje ni povsem upravičeno: SPNK se soočajo z novo konkurenco znotraj iste panoge, to je s prisotnostjo poceni izdelkov iz NK iz Kitajske. Na eni strani to sicer povzroča skrbi lastnikom evropskih kamnolomov, po drugi strani pa ob pravilnem izkoriščanju nove situacije slovensko podjetje lahko razširi svoj ponudbeni program in si v odnosu z dobaviteljem zagotovi možnost kompenzacijskih plačil z lastnim naravnim kamnom, bodisi v obliki surovine, bodisi v obliki končnih izdelkov.

3.1 Kamen v naravi in njegova predelava

Naravni kamen v naravi najdemo v hribovitem svetu, kar otežuje njegovo pridobivanje. Do kamnoloma je namreč treba zgraditi cesto, primerno tudi za prevoz težkih tovorov, kamionov z bloki in primerne strojne opreme. Poznamo dve vrsti kamnolomov, odprti kamnolom (dnevni kop) in galerijski kamnolom, ki je podoben rudniku. Primer za prvi tip kamnoloma je Mineralov kamnolom granita tonalit na Pohorju, primer drugega pa kamnolom marmorja Hotaveljčan podjetja Marmor Hotavlje. Iz kamnoloma pridobljena osnovna surovina je kamen v komercialnih blokih, kar pomeni kamnit blok dimenzij dolžine 2,5 m, širine 1,5 m in višine 1,5 metra. Blok je seveda lahko tudi večji, kar ceno kubičnega metra NK v takem bloku ustrezno dvigne, saj se namreč iz njega lahko pridobi večje kamnite plošče. Tak blok tehta od 15 do 18 ton, zato proizvodnja blokov zahteva drago strojno opremo: 70 tonske bagre, žerjave, vrtalne svedre, stroje za oblikovanje blokov in vodno napeljavo za hlajenje vrtalnih svedrov. Delo v kamnolomu je naporno in tudi dokaj nevarno, delo namreč poteka na prostem v vsakih vremenskih pogojih, zato so v kamnolomih v preteklosti zaradi pomanjkanja delovne sile kot delavce pogosto uporabljali kaznjence.

Te komercialne bloke se lahko proda, običajno v izvoz, ali pa se jih razreže v plošče podobno kot hlodovino v *gatrih*, to so vodno hlajene žage z več rezili, ki kamnit blok razžagajo v plošče različni debelin (običajno 2–4 cm) v približno 24 urah. Taka žaga je za podjetje velika investicija, saj sodoben gater stane približno 500.000 eur. V Sloveniji je le deset gatrov, ki obratujejo dan in noč, zaustavijo se le, ko se zamenja blok za razrez. Proizvodne kapacitete slovenskih žag – gatrov so polno izkoriščene, v visoki gradbeni sezoni bloke vozijo tudi na razrez v Italijo.

Naslednja faza v predelavi kamna je razrez v *gatrih* proizvedenih plošč, ki so običajno formata 2,5 m x 1,5 metra. Te velike plošče se razreže na manjše plošče glede na projektne zahteve za določen objekt. Še pred razrezom pa se plošče površinsko obdela, spet glede na projektne zahteve. Najobičajnejše površinske obdelave so poliranje, peskanje, brušenje in žganje.

Te manjše plošče proizvajalec naravnega kamna lahko proda veletrgovcu ali pa nastopa kot podizvajalec gradbenemu podjetju, za katerega izvede tudi montažna dela na objektu. Običajno slovenska podjetja ne zaposlujejo delavcev za vgradnjo NK, zato si za ta dela najamejo podizvajalce, dela na objektu pa usklajuje vodja montaže, zaposlen v kamnoseškem podjetju. V procesu izkopa, predelave, preprodaje in vgradnje NK v objekt torej nastopa več različnih poslovnih subjektov, od katerih je vsak specializiran za določeno fazo v delovnem procesu. Dela na objektu, ki vključujejo tudi storitve montaže, so namreč pogojena z vremenskimi vplivi in dolžino vsakoletne gradbene sezone. Montažo na objektu zato kamnoseško podjetje običajno odda podizvajalcem, to so običajno manjša podjetja z do deset zaposlenimi, večinoma so to sezonski delavci iz držav bivše Jugoslavije. Za kamnoseško podjetje bi bilo namreč ekonomsko neupravičeno za celo leto dodatno zaposliti še 20–30 delavcev, ki bi delali samo na montažnih delih, ki jih je mogoče izvajati le v primernem vremenu.

Stranski produkt dela v kamnolomih je kamen lomljenec, ki se uporabi za bregove cest, rek in ob mostovih. Kupci za lomljenec so slovenska podjetja za vzdrževanje cest in voda. Naslednji pomemben stranski produkt so granitne kocke in robniki, za katere v zadnjem času povpraševanje na trgu presega ponudbo in je za te produkte na trgu mogoče doseči ugodno ceno. V prilogi (priloga 1) sem v organigramu prikazal proces izplena in predelave naravnega kamna.

3.2 Prodaja naravnega kamna

SPNK imajo pri trženju in prodaji svojih proizvodov na razpolago sodelovanje na domačem in tujih tržiščih. Pri trženju in prodaji NK iz lastnih kamnolomov ima podjetje na voljo naslednje možnosti:

- prodajo surovin (bloki komercialne kakovosti),
- prodajo polizdelkov (plošče ali formatizirani izdelki, kocke in robniki),
- prodajo izdelkov z vključeno storitvijo montaže na objektu.

Da bi se SPNK približali končnim kupcem izdelkov iz naravnega kamna, so organizirali lastno maloprodajno mrežo, s katero večjim gradbenim podjetjem prevzemajo manjše kupce, ki jim nudijo bolj individualen pristop pri izdelavi njihovega objekta. Hkrati v svojih maloprodajnih središčih ponujajo tudi izdelke iz uvoženega NK, ki so ga uvozili samostojno, in tako pobirajo tudi marže na uvožen NK, ki bi jih sicer zaslužil drug uvoznik oziroma prodajalec.

Zaradi relativne majhnosti slovenskega trga so SPNK vse bolj izvozno orientirani in pri prodaji svojih proizvodov na tuje trge uporabljajo vse zgoraj navedene možnosti. Možnosti prodaje z izvedbo montaže pa so v izvozu manjše, ker običajno storitev montaže izvajajo domača podjetja v državi, ki je slovenski izdelek uvozila. Kot odgovor temu dejstvu SPNK v tujini ustanavljajo svoja podjetja (npr. Marmor Hotavlje), ki z

izvajanjem storitev montaže kot domače podjetje prelijejo zaslužke v matično slovensko podjetje. Znotraj sistema povezanih podjetij pa lahko uporabijo tudi sistem transfernih cen, s čimer se preglednost poslovanja hčerinskega podjetja v tujini nekoliko zamegli.

Kljub tem prizadevanjem pa se na tuje trge proda več NK v obliki surovine ali polizdelkov kot pa gotovih izdelkov. Tuji kupci, večinoma so to italijanska podjetja za predelavo naravnega kamna, imajo namreč lastno vrhunsko strojno opremo za predelavo naravnega kamna. Na svojih modernih strojih predelajo slovenski NK v končne izdelke hitreje in dosegajo višjo kakovost, hkrati pa lažje upoštevajo individualne želje končnih kupcev, za katere je bil slovenski NK kot surovina nabavljen. Zaradi bližine slovenskih kamnolomov namreč italijanski trgovci našega NK kot surovine ne kupujejo na zalogo, ampak je kupljen za že znanega kupca.

V zadnjih letih opažamo tudi povečanje prodaje kock, robnikov in lomljenca, kar je posledica izgradnje slovenskega avtocestnega križa, istočasno pa se vse več občin odloča za obnovo starih mestnih jeder, ki naj bi obdržala prvotno zgodovinsko podobo. Tako teh stranskih produktov skorajda več ne izvažamo. Nasprotno! Slovenski trgovci iščejo cenene nabavne vire tovrstnih materialov, najpogosteje iz Daljnega Vzhoda, pa tudi iz Sardinije.

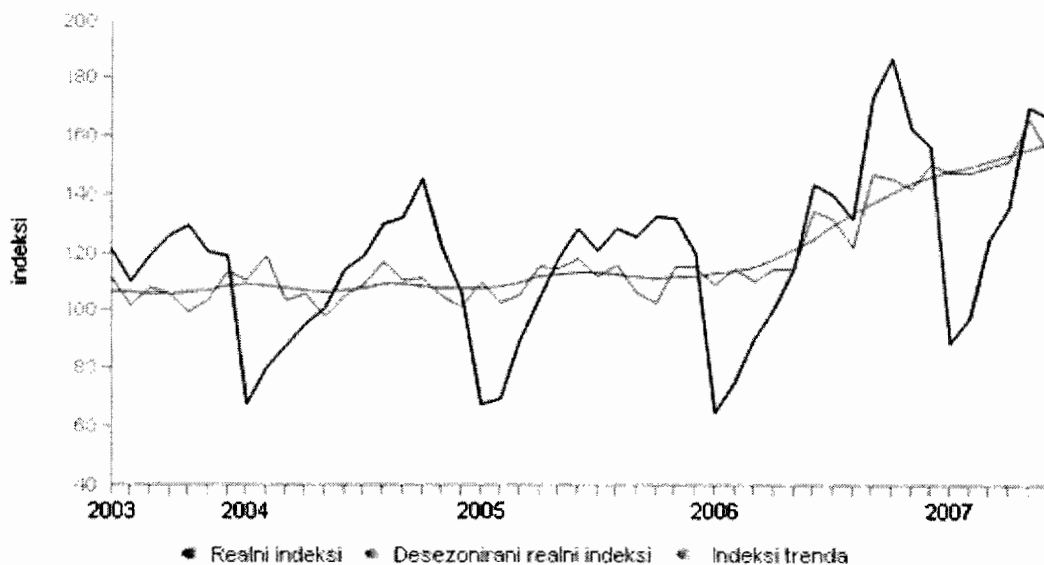
V prilogi (priloga 2) sem v organigramu prikazal proces prodaje naravnega kamna iz lastnega kamnoloma.

3.3 Gradbeništvo v Sloveniji

Najvišjo stopnjo dodane vrednosti prinaša prodaja izdelka s storitvijo montaže, zato je s stališča SPNK najbolj zaželena prodaja izdelkov z vključeno storitvijo montaže na objektu, saj s tem dosežejo višjo dodano vrednost svojemu jedrnemu izdelku. Najbolj smotno in tudi najenostavnejše je sodelovanje s slovenskimi gradbenimi podjetji, in sicer zaradi utečenega dolgoletnega poslovnega sodelovanja, poznavanja želja, zahtev in standardov na domačem trgu gradbeništva. Za SPNK je torej ključnega pomena uspešno dolgoročno sodelovanje s slovenskimi gradbenimi podjetji, s katerimi SPNK ustvarijo v povprečju kar 60–70 % svojih prihodkov.

Za poslovanje in rast podjetij v gradbeni panogi je odločilnega pomena splošno gospodarsko stanje v državi, saj je splošna gospodarska rast gonilo investicij na področju industrijskih, poslovnih, stanovanjskih, turističnih in infrastrukturnih gradenj. V zadnjih letih je splošno gospodarsko stanje v Republiki Sloveniji dobro in se odraža tudi na področju gradbeništva, ki v letu 2006 in 2007 beleži znatno rast, kar je grafično prikazano v sliki 3.3.

Slika 3.1 Prikaz rasti gradbeništva v Sloveniji v letih od 2003 do 2007



Vir: Statistični urad RS 2007

V zvezi z rastjo v gradbeništvu naj bi se povečala tudi uspešnost poslovanja SPNK, vendar pa rast obsega poslovanja za SPNK kot podizvajalce velikih gradbenih sistemov ne pomeni nujno tudi povečanja dobička. Poleg tega se bodo rezultati te rasti za SPNK pokazali šele v letu 2007, saj je izvajanje gradbenih projektov do finalizacije oz. dokončnih prejetih plačil vseh udeležencev v določenem projektu dolgotrajen proces.

V Sloveniji deluje veliko število gradbenih podjetij, vseh je kar 4653, skupni prihodki dosegajo vrednost 4.795.343.000 eur, kar je prikazano v tabeli 3.1. Vendar pa je velikih podjetij (veliko podjetje ima več kot 250 zaposlenih z več kot 29,2 mio eur prihodkov)¹ samo 50, pomemben podatek pa je, da od teh 50-tih velikih podjetij slovenski trg gradbeništva obvladuje le 10–15 velikih gradbenih sistemov.

Ti vodilni veliki sistemi so: SCT, d. d. Ljubljana, Primorje, d. d., Vegrad, d. d., Cestno podjetje Maribor, d. d., Cestno gradbeno podjetje, d. d., iz Novega mesta, Ceste mostovi Celje, d. d., Konstruktor VGR, d. d., iz Hoč, Gradis skupina G, d. d., iz Ljubljane, Kraški zidar, d. d., iz Sežane, Energoplan, d. d., iz Ljubljane (razvrščeno po višini prihodkov v letu 2006) (GZS 2007).

¹ Zakon o gospodarskih družbah v 55. členu določa razvršča družbe v naslednje velikostne razrede: mikro podjetje ima manj kot 10 zaposlenih, manj kot 2 mio eur prihodkov letno, vrednost aktive ne presega 2 mio eur; majhno podjetje ima manj kot 50 zaposlenih, manj kot 7,3 mio eur prihodkov, vrednost aktive je manj kot 3,65 mio eur; srednje podjetje ima manj kot 250 zaposlenih, manj kot 29,2 mio eur prihodkov, vrednost aktive je manj kot 14,6 mio eur; veliko podjetje pa ima več kot 250 zaposlenih in, več kot 29 mio eur prihodkov, vrednost aktive pa presega 14,6 mio eur.

Tujih gradbenih podjetij je razmeroma malo (Porr, Alpine, Strabag), pa še ti pri svojem poslovanju uporabljajo domače slovenske vire in domače podizvajalce.

Tabela 3.1 Pregled števila družb in njihovih prihodkov v gradbeništvu v letu 2006

Leto 2006	Skupaj	Velike	Srednje	Majhne	Mikro
Št. družb	4653	50	63	152	4388
Prihodki (v 000 eur)	4.759.343	2.244.461	745.155	581.562	1.188.164
Zaposleni	45.218	14.844	5.760	5.991	18.623

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2007

Kot lahko vidimo iz tabele 3.2, so podjetja v gradbeni panogi v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 občutno izboljšala rezultate poslovanja, zlasti dobički so se povečali bolj kot prihodki.

Tabela 3.2 Osnovni kazalniki poslovanja slovenskih gradbenih podjetij za leto 2006

Skupaj vsa podjetja	Jan–Dec 2006 (v 000 eur)	Indeks 06/05
Prihodki	4.795.343	120,8
Prihodki od prodaje na domačem trgu	4.403.098	121,8
Prihodki od prodaje na tujem trgu	176.427	90,8
Odhodki	4.692.551	121,3
Celotni dobiček	202.535	143,9
Sredstva	8.767.994	116,8
Neto čisti dobiček	139.364	203,3

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2007

Ta pozitiven trend se nadaljuje tudi v začetku leta 2007, predvsem zaradi nenavadno mile zime in gradnje avtocestnega programa, torej nizkih gradenj. Delež avtocestnega programa se v slovenskem gradbeništvu v zadnjih petih letih sicer nekoliko zmanjšuje, pridobivajo pa drugi programi, ki so zelo intenzivni: stanovanjska gradnja, oživela je gradnja poslovnih in turističnih objektov, veliko gradita tudi industrija in logistika.

Statistični urad RS je v juniju 2007 objavil, da se je v prvem četrtletju leta 2007 BDP v Sloveniji povečal realno kar za 7,2 odstotka, pri čemer je velik delež k povečanju BDP prispevalo tudi gradbeništvu. Prav pri gradbeništvu je bilo v tem času povečanje dodane vrednosti najkrepkejše, in sicer v primerjavi s prvim četrtletjem leta 2006 kar za 28,9 odstotka. Vzrok temu ugodnemu povečanju so bile poleg mile zime

tudi jesenske županske volitve in z njimi povezana naročila in pravočasna plačila investicijskih projektov.

Kljub visoki gospodarski rasti in visokim cenam nepremičnin v gradbeništvu običajno ni velikih zaslužkov. Z dvigovanjem cen nepremičnin namreč ne pridobivajo gradbeni izvajalci, ampak lastniki zemljišč in upravljavci. Gradbena panoga je namreč preveč pregledna, preveč je konkurence za špekulativne zaslužke, zato so donosi podobni tistim v preostalem evropskem gradbeništvu, kar pomeni le nekaj več od cene kapitala (povzeto po Miklavčič 2007).

3.4 Glavni proizvajalci in uvozniki kamna v Sloveniji

V Sloveniji delujejo štiri kamnoseška podjetja za pridobivanje in predelavo NK, ki so hkrati tudi lastniki kamnolomov. Ta so: Marmor Hotavlje, Marmor Sežana, Mineral in Ruda.

Več je podjetij, ki so dejavna le na področju predelave kamna, ki ga kupijo pri prej omenjenih slovenskih pridelovalcih NK, ali pa ga uvažajo, najpogosteje iz Italije, v zadnjem letu ali dveh pa vse pogosteje tudi iz Kitajske.

Tovrstna podjetja so opremljena le s stroji za razrez kamnitih plošč (t. i. frezami) in s stroji za fino končno obdelavo. Visokih investicij za drage stroje v primarnih proizvodnih fazah predelave kamna (npr. gatra in bagrov) si namreč ne morejo privoščiti.

Tretja skupina podjetij pa so tista, ki se ukvarjajo le z uvozom finalnih izdelkov (formatiziranih plošč, kock, robnikov, nagrobnih spomenikov ...), najpogosteje iz Kitajske in ta za prihodnost predelave slovenskega kamna predstavljajo tudi največjo pretnjo.

Iz tabele 3.3 vidimo, da so po ustvarjenih prihodkih največja tista podjetja, ki NK pridelujejo, torej lastniki slovenskih kamnolomov. Na petem mestu pa je že podjetje iz obmejne Nove Gorice, ki se ukvarja samo z uvozom izdelkov iz naravnega kamna in jih trži v veleprodaji ter lastni maloprodaji in tudi vgrajuje v objekte. Od petega do desetega mesta so razporejena podjetja, ki kamen uvažajo in ga v lastnih manjših proizvodnih obratih predelujejo za znane kupce, ki so največkrat lokalna gradbena podjetja ali fizične osebe, ki jim ta podjetja kupljene materiale v objekt tudi vgradijo.

Večina slovenskih podjetij za pridelavo NK pa v zadnjih letih samostojno uvažata NK tako iz Italije kot v vse večji meri tudi iz Kitajske. Cena izdelkov iz kitajskega kamna je namreč dvakrat nižja od izdelkov iz domačega NK. S tem sicer konkurirajo lastnemu NK, vendar pa so razlika v ceni, solidna kakovost in relativno hitra dobava uvoženega kamna zadostni razlogi za nakup v tujini.

V Sloveniji deluje poleg zgoraj nešteti podjetij dodatno približno še deset manjših podjetij za predelavo v tujini nabavljenega kamna, ki dosežajo letne prihodke med 300.000 eur in 600.000 eur.

Tabela 3.3 Najboljših deset slovenskih proizvajalcev, predelovalcev in uvoznikov NK

Podjetje	Prihodki		Tip podjetja
	2005	2004	
Marmor Hotavlje, d. d.	9.183.333	7.879.166	Pridelovalec, predelovalec in uvoznik
Mineral, d. d.	3.264.200	4.162.500	Pridelovalec in predelovalec
Marmor Sežana, d. d.	2.986.362	3.387.500	Pridelovalec, predelovalec in uvoznik
Ruda, d. o. o.	2.777.608	2.075.000	Pridelovalec, predelovalec in uvoznik
Marvingrad, d. o. o.	1.864.120	1.991.666	Uvoznik
Kamnoseštvo Žunko, d. o. o.	1.117.620	225.000	Predelovalec in uvoznik
Kamnoseštvo Miro Crnceč, s. p.	1.066.600	1.212.500	Predelovalec in uvoznik
Janez Jenič, s. p.	1.054.166	941.666	Predelovalec in uvoznik
Granite, d. o. o.	983.400	1.008.300	Predelovalec in uvoznik
Granim, d. o. o.	820.833	720.000	Predelovalec in uvoznik

Vir: AJPES 2007

3.5 Prisotnost slovenskih podjetij v sosednjih državah

Slovenija leži med dvema evropskima velesilama v pridelavi NK, med Italijo in Hrvaško. O kakovosti italijanskega NK kot surovini ni dvoma, hkrati pa so Italijani tudi največji mojstri oblikovanja NK. Tudi naša južna soseda Hrvaška se lahko pohvali z bogatimi nahajališči NK na območju Dalmacije, in sicer je v Dalmaciji več nahajališč apnenca in marmorja. Zlasti je znan braški kamen, ki ga pridobiva hrvaško podjetje Jadrankamen, d. d., ki letno iz braških kamnolomov pridobi okrog 20.000 kubičnih metrov kamna najboljše kakovosti, ki ga nato uspešno izvažata kot surovino ali polizdelke po vsem svetu. Gre za bele in svetlo bež vrste NK, ki so priznane tudi v Sloveniji, vendar pa so primerne le za notranjo uporabo. Dalmatinski kamni slovenskega mraza namreč ne zdržijo in bi ob zunanji uporabi v letu ali dveh popokali in propadli.

Drugo veliko hrvaško podjetje je Kamen Pazin, d. d., ki ima svoje kamnolome povsod po istrskem polotoku, letno pridelata približno 25.000 kubičnih metrov NK in je prav tako eden od pomembnih evropskih proizvajalcev NK. Kljub nesporni kakovosti hrvaškega NK in njegovi uspešni prodaji pa se obe omenjeni hrvaški podjetji borita s finančnimi težavami, ki so pogojene s spremembami oblasti in spremembami lastništva v podjetjih. Vsak novi lastnik namreč želi velike dobičke brez ustreznega investiranja v

strojno opremo in usposobljeno delovno silo, kar izčrpava zlasti podjetje Jadran kamen, d. d., ki si vsekakor zasluži lepšo prihodnost kot to, ki mu jo pišejo hrvaške oblasti.

Slovenska podjetja za predelavo NK uspešno sodelujejo s hrvaškimi proizvajalci NK, kamnoseke z obeh strani meje vežejo dolgoročna znanstva še iz obdobja bivše Jugoslavije. Zanimivo je tudi, da je večje število srednjega managementa v italijanskih podjetjih hrvaškega porekla, ki so si izkušnje pridobili z delom v hrvaških kamnoseških podjetjih, po jugoslovanski vojni pa so se podali v Italijo v upanju na boljši jutri. Ustvarila se je neuradna povezava Hrvaška–Slovenija–Italija, v kateri si poslovneži kamnoseške dejavnosti medsebojno izmenjujejo informacije in usklajujejo svoje aktivnosti. Slovenija ima zaradi naravnih danosti v tem sodelovanju manjši delež zaradi majhnih količin izkopanih blokov prve kategorije, ki bi bili zanimivi za svetovne veletrgovce tipa Luigi Antolini ali Marmilanza. Na drugi strani pa je Slovenija v tej povezavi zanimiva zaradi svoje rasti panoge gradbeništva.

V tako močni konkurenci ponudnikov naravnega kamna na Hrvaškem pa slovensko podjetje Marmor Hotavlje uspešno nastopa pri prodaji svojih izdelkov. S kakovostno izvedbo projektnih del so si ustvarili zaupanje hrvaških investitorjev, ki jim v zadnjih letih v izdelavo prepuščajo vse več projektov. Tak pomemben projekt je Kulmerjev dvorec v Zagrebu v vrednosti 1,3 mio eur, s katerim je vodilno slovensko podjetje Marmor Hotavlje aktivno vstopilo na hrvaški trg. Na Hrvaškem so odprli tudi podjetje MH Proin, d. o. o., v Zagrebu, kar jim bo olajšalo poslovanje v tej državi. Tudi druga slovenska podjetja poskušajo pridobiti projektne posle z izvedbo montaže na Hrvaškem. Žal so pri tem manj uspešna. Tako se zadovoljijo z različnimi oblikami poslovnega sodelovanja, največkrat gre za kompenzacije slovenskega granita s hrvaškimi marmorji. Žal slovenski granit v Dalmaciji kljub svoji kakovosti zaradi temno sive barve ni zaželen produkt, saj ne sovпада z dalmatinsko krajino in se ga zato več proda v celinsko Hrvaško. Tudi na to področje se proda vse manj, saj hrvaška podjetja uvažajo vse več kitajskega NK, ki je zlasti v notranjosti stavb že docela izrinil hrvaške avtohtone NK. Hrvaški pridelovalci NK skupaj s peščico arhitektov bijejo plat zvona, vendar so oblasti za njihova opozorila gluhe in tako prihodnost hrvaške kamnoseške industrije rešuje samo politika nizkih cen. Na srečo hrvaške krajine Kitajska in Indija svetlih marmorjev in apnencev nimata in tako vsaj za zunanje ureditve okolja (marine, stopnišča, nabrežja, zunanost novih hotelov ...) projektanti še vedno predvidijo avtohtone vrste kamna kljub njihovi višji ceni.

Naša severna sosedna Avstrija sicer prideluje granit, vendar po avstrijskem NK v svetu ni znatnega povpraševanja. Zato pa so Avstrijci toliko bolj uspešni pri predelavi iz Evrope uvoženega NK in pri trgovanju z NK iz Daljnega Vzhoda. V Avstriji je več veletrgovcev, ki na veliko uvažajo cenen kitajski kamen, ki v kontejnerjih pripotuje v različne evropske luke, od koder najde poti v evropske trgovine tipa Bauhaus, Baumax, Obi in tudi neposredno k investitorjem v različne gradbene projekte.

Tudi Madžarska kot ravninska dežela nima v svetu priznanih naravnih kamnov, zato so tu močno prisotni italijanski trgovci s kamnom, ki s spretnimi poslovnimi potezami na Madžarsko prodajo investicijskim podjetjem veliko večino tam vgrajenega NK. Na Madžarskem slovenska podjetja v preteklosti niso bila v večji meri prisotna in to velja še danes. Najverjetnejši razlog je, da slovenska podjetja nimajo zadostnih zalog lastnega NK, s katerimi bi lahko takoj ustrezno odgovorila na povpraševanja iz te sicer vedno zanimivejše države, kjer je gradbeništvo v porastu.

Naša zahodna sosedna Italija je glavna velesila na področju pridelave, predelave in veletrgovine z NK. Slovenska podjetja se z različnimi vrstami NK tradicionalno najraje oskrbujejo prav v Italiji, zlasti zaradi velikih razpoložljivih zalog vseh vrst NK z vsega sveta. Trgovci v okolici Verone posvečajo večjo pozornost trgovanju z različnimi vrstami granitov, trgovci iz Carrare pa so bolj usmerjeni na trgovanje z marmorji in apnenci. V teh dveh mestih se odvijata tudi velika mednarodna sejma NK, ki ju obiščejo vsi udeleženci v kamnoseštvu. Na teh sejmih se vsi razstavljalci skušajo prikazati v najboljši luči, blišč kamnoseške industrije je zaslepljujoč: mogočnost in večnost kamna se v polnem sijaju pokaže pod spretnimi rokami italijanskih mojstrov in rezili vrhunskih italijanskih strojev. Agenti italijanskih trgovcev slovenska podjetja dobro poznajo in z njimi tudi veliko sodelujejo, saj jim dobavljajo tako NK kot tudi stroje in zanje potrebne rezervne dele. Kljub velikemu obsegu sodelovanja pa je le slovensko podjetje Marmor Sežana tudi kapitalsko povezano z italijanskim podjetjem Linea Marmo, Spa., ki ima v lasti 19,22 % delnic tega slovenskega podjetja.

Omeniti je treba še Srbijo, ki sicer ni sosednja država, vendar pa so poslovne vezi med slovenskimi in srbskimi kamnoseškimi podjetji in investicijskimi podjetji tradicionalno močne. Zlasti podjetje Marmor Hotavlje, d. d., je v Srbiji zelo uspešno, saj so mu srbske oblasti v končno izdelavo zaupale objekt Sveti Sava v Beogradu, ki je projekt nacionalnega pomena in zato za Marmor Hotavlje pridobitev tega večletnega posla pomeni toliko večje priznanje. Za sodelovanje v tem projektu je Marmor Hotavlje v Beogradu odprlo tudi svoje hčerinsko podjetje Marmor Hotavlje, d. o. o., Beograd, ki na tem trgu zastopa interese matičnega podjetja.

3.6 SWOT analiza slovenskih proizvajalcev naravnega kamna

Za boljše vodenje svoje politike mora vsaka organizacija vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi ji omogočila analizo njenih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) oziroma SWOT (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats). Ta metoda poleg ocene notranjih prednosti in slabosti vključuje še oceno zunanjih virov in nevarnosti – ob svojem nastanku je bila

mišljena kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Haberberg in Rieple 2001, 94).

Iskanje prednosti in slabosti podjetja je *notranja analiza* podjetja, ki predstavlja le en del celovite SWOT analize. Interna analiza pomaga managementu v podjetju ugotoviti, v kakšnem položaju je podjetje v določenem trenutku, ter tako omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Zavedanje o prednostih in slabostih služi managementu za sprejemanje ustreznih odločitev v sedanjosti ter v prihodnosti (Treven 1992, 651).

Notranje prednosti oz. temeljne zmožnosti organizacije so v procesih učenja organizacije nastale skupine vrednot, veščin tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in zagotavljajo organizaciji trajnejšo konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 73).

Notranje slabosti organizacije pa so tiste skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki organizaciji onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi ta dosegla zastavljene cilje oz. izkoristila priložnosti na trgu (Griffin 1996, 205).

Drugi del SWOT analize predstavlja *zunanja analiza*, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Na ta način poiščemo morebitne poslovne priložnosti in nevarnosti. Okolje, v katerem se pojavljajo priložnosti in nevarnosti, je sestavljeno iz več področij (Pučko 1996, 135):

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni in drugi dejavniki),
- področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti, razvoj tehnologije in tehnike ipd.),
- področje konkurence (dobavitelji, kupci, novi konkurenti),
- družbenopolitično področje (zakonodaja, lastniški odnosi, pogoji poslovanja in drugo).

V tabeli 3.4 sem opredelil notranje prednosti, notranje slabosti, priložnosti v okolju in nevarnosti v okolju, ki veljajo za slovenske pridelovalce naravnega kamna kot skupino podjetij. Za vsa slovenska podjetja, ki so lastniki kamnolomov in strojne opreme za predelavo naravnega kamna, veljajo namreč enake zakonitosti poslovanja v pridelavi, predelavi in vgradnji naravnega kamna. Od managementa vsakega posameznega podjetja pa je seveda odvisno, kako bo iz teh temeljnih značilnosti in pogojev poslovanja kamnoseške industrije za svoje podjetje pripravil najustreznejšo politiko nastopa na različnih tržiščih.

Tabela 3.4 SWOT analiza slovenskih pridelovalcev naravnega kamna

NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Lastništvo kamnolomov kakovostnega naravnega kamna z dolgoletnimi zalogami ▫ Soudeležba v lastništvu kamnolomov na Hrvaškem in v BIH ▫ Utrjeni poslovni stiki z italijanskimi podjetji za predelavo kamna ▫ Dolgoletna kamnoseška tradicija in znanje zaposlenih ▫ Na domačem trgu so naša podjetja poznana kot dobavitelji kakovostnega avtohtonega kamna ▫ V celem soliden ugled SPNK pri slovenskih gradbenih podjetjih ▫ Pospešeno investiranje v strojno opremo v zadnjih letih ▫ SPNK so v zasebni lasti, kar omogoča smotrnejšo izrabo virov sredstev ▫ Številne inovacije v proizvodih in procesih ▫ Poznavanje pogojev poslovanja na domačem trgu ▫ Poslovna znanstva s podizvajalci montažnih storitev, ki so večinoma iz republik bivše Jugoslavije 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Količinsko premajhen izplen iz kamnolomov ▫ Težki pogoji dela v kamnolomih in posledično nezadostno število delavcev ▫ Starost in izčrpanost delavcev v proizvodnji ▫ Nenačrtna kadrovska politika in nezadostno investiranje v pomladek ▫ V preteklih letih nezadostno investiranje v pomladek ▫ Lokacijska razpršenost obratov in kamnolomov ▫ Neurejenost in neusklajenost delovnih procesov ▫ Prenizka udeležba v gradbenih projektih v tujini, ki vključujejo montažne storitve ▫ Neustrezen finančni tok: plačila v gradbeništvu praviloma zamujajo ▫ Pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje ▫ Prenizek delež prodaje v maloprodajnih trgovinah (business to customer)
PRILOŽNOSTI V OKOLJU	NEVARNOSTI V OKOLJU
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Rast panoge gradbeništva v Sloveniji in na Hrvaškem ▫ Povečanje potreb po NK na domačem in bližnjih tujih trgih ▫ Povečanje potreb po raznolikosti vgrajenega NK v gradbeništvu ▫ Povečano zanimanje tujih kupcev in dobaviteljev za slovenski NK in izdelke (možnosti kompenzacij) ▫ Ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju ▫ Možnosti za nova strateška povezovanja s sorodnimi podjetji znotraj panoge ▫ Možnosti za vertikalna strateška povezovanja ▫ Pozitiven ekonomski cikel v Evropi v zadnjem času ▫ Širitev nabora izdelkov za zadovoljevanje novih odjemalcev: izdelava proizvodov, ki niso vezani na sezono, npr. marmete ▫ Nizek tečaj dolarja, kar omogoča poceni dolarski nakup izdelkov iz Kitajske, ki jih SPNK vgradijo v objekt, izvedena dela pa zaračuna v evrih ▫ Možnost nakupa kamnolomov v BIH in Makedoniji 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Naravne zakonitosti: izkop iz kamnolomov in izvedba del v gradbeništvu je sezonsko pogojena ▫ Pritiski kupcev/naročnikov za krajše dobavne oz. izvedbene roke ▫ Velika pogajalska moč velikih gradbenih sistemov ▫ Finančna in siceršnja nedisciplina gradbenih podjetij ▫ Vstop novih konkurentov: veletrgovci uspešno konkurirajo s cenenim kitajskim kamnom ▫ Povečana moč ključnih odjemalcev: investicijskih, gradbenih podjetij in sistemov maloprodajnih trgovin ▫ Neugodna valutna razmerja: zaradi šibkega dolarja je nakup NK na Daljnem Vzhodu še bolj vabljiv ▫ Nadomestni proizvodi (substituti), ki so vse hujša konkurenca naravnemu kamnu

Analizo SWOT lahko uporabimo tudi za snovanje strategij, in sicer tako, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov, navedenih v SWOT analizi (Biloslavo 2006, 75).

Tako lahko iz SWOT analize izpeljem naslednje strategije, ki bi pripomogle k uspešnejšemu poslovanju SPNK:

1. *Povečanje prometa na obstoječih in prodor na nove tuje trge* je strategija, ki sledi iz priložnosti v okolju (v Sloveniji in bivši Jugoslaviji je gradbeništvo v porastu) in notranjih prednosti: soudeležbe v kamnolomih na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini in dobrega ugleda podjetij doma in v tujini.
2. *Širjenje ponudbe kakovostnih izdelkov in s tem pridobivanje večjega tržnega deleža* je strategija, ki sledi iz prednosti, ki so: dolgoletna tradicija in znanje zaposlenih, posodobitev strojne opreme, ter priložnosti, ki so: potrebe na trgu po večji izbiri vrst kamna in zanimanje tujih dobaviteljev za naš kamen in izdelke.
3. *Usmeritev v kompenzacijo nabave lastnega kamna z NK kot surovino in z izdelki dobaviteljev iz tujine* je strategija, ki sledi iz naših prednosti, ki so: lastništvo kamnolomov ter utrjeni poslovni stiki z italijanskimi partnerji, ter priložnosti: zanimanja tujih dobaviteljev za naš kamen kot surovino.
4. *Nakup surovin v tujini in njihova vgradnja v tujini* je strategija, ki sledi iz odprave slabosti: premajhnega izplena iz kamnolomov ter priložnosti v okolju: rasti gradbeništva v bivši Jugoslaviji in vzhodni Evropi.
5. *Vzpostavitev novega poslovnega modela oziroma odnosa do naročnikov in (pod)izvajalcev* je strategija, ki uporablja prednosti, da imajo lastniki dovolj prostega kapitala in zvez tudi v gradbeništvu in finančnih organizacijah in torej lahko odpravijo ali omilijo nevarnosti v okolju, kot so: stroški zaradi penalov gradbenih podjetij, finančna nedisciplina v gradbeništvu in pritisk na krajše roke izdelave.
6. *Pričetek izdelave proizvodov, ki niso vezani na gradbeno sezono*, je strategija, ki odpravlja nevarnost iz okolja: prihod zime, ki onemogoča delo v gradbeništvu in proizvodnji, ter hkrati izkorišča prednosti: novi tehnološki procesi v obdelavi kamna ter dolgoletna tradicija in znanje zaposlenih.
7. *Strateška razporeditev zmogljivosti po različnih proizvodnih lokacijah* je strategija, ki odpravlja notranje slabosti, kot so premajhen izplen iz kamnolomov, starost, izčrpanost in pomanjkanje delovne sile, ter se poskuša izogniti nevarnosti v okolju, kot je izpad proizvodnje zaradi sezonskih vplivov.
8. *Nove investicije v strojno opremo* je strategija, ki odpravlja slabost: premajhno investiranje v novo opremo, ter se s tem poskuša izogniti nevarnostim, kot so

stroški penalov in pritisk investitorjev za krajše izvedbene roke, ki bi bili z moderno opremo laže izvedljivi.

9. *Vzpostavitev nove kadrovske politike in vzgoja svojih kadrov* je pomembna strategija, saj odpravlja naslednje slabosti: starost izčrpanost in pomanjkanje proizvodnih delavcev. Ustrezna nova kadrovska politika lahko pomaga tako pri izkoriščanju prednosti, kot tudi pri omilitvi nevarnosti iz okolja.
10. *Nakup poceni izdelkov iz NK iz Kitajske* je strategija, ki izkorišča zunanje nevarnosti v okolju: neugodna valutna razmerja, ter hkrati omili več notranjih slabosti: količinsko premajhen izplen iz kamnolomov, starost in izčrpanost delavcev v proizvodnji, težke pogoje dela v kamnolomih in nezadostno investiranje v strojno opremo.
11. *Dvig deleža prodaje preko lastnih maloprodajnih trgovin*, s čimer se poveča pritok plačil neposredno v podjetje, hkrati pa se izognemo prevelikemu deležu gradbenih podjetij kot kupcev.
12. *Interesne povezave z ostalimi SPNK*, kar omili zunanjo nevarnost povečanja moči gradbenih podjetij, hkrati pa potencira notranjo prednost: lastništvo nad kamnolomi in strojno opremo za predelavo NK.
13. *Outsourcing nejedrnih dejavnosti*, s čimer se delno odpravi notranja slabost premajhnega števila delavcev in soočenje z zunanjim izzivom: vzpostavitev novih strateških povezav.
14. *Na trgu gradbeništva ponuditi večji delež investicijskih (ponudbenih) paketov in s tem povečati stopnjo dodane vrednosti* je strategija, ki izkorišča notranje prednosti, kot je posodobljena strojna oprema in znanje zaposlenih, potencira zunanje izzive, kot je rast povpraševanja v gradbeništvu, in izkoristi zunanjo nevarnost nizkega tečaja dolarja v korist SPNK z nakupom cenene kitajskega kamna in njegovo vgradnjo v objekt.
15. *Strateška povezava z večjim gradbenim podjetjem oz. sistemom, ki deluje tudi na tujih trgih in bi zagotovilo konstantno zapolnitev proizvodnih kapacitet*. To je strategija, ki bi omilila večino zunanjih nevarnosti in potencirala večino zunanjih izzivov.
16. *Izvajanje nišnih projektov* (npr. vodnjakov in spomenikov) je strategija, ki omogoča izrabo notranjih prednosti, kot je znanje zaposlenih, lastništvo kamnolomov in ustrezna strojna oprema, večji zaslužki, izkoristek znanj in posebne strojne opreme, ter omili zunanje nevarnosti, kot so nadomestki NK in uvoz poceni standardiziranih izdelkov iz Kitajske.

S SWOT analizo sem ugotovil, v kakšnih pogojih in okolju naša kamnoseška podjetja poslujejo in katere so možne strategije v poslovanju podjetja.

Z ustreznim izvajanjem teh strategij, ki izhajajo iz različnih kombinacij elementov SWOT analize, v času povečane gospodarske rasti in rasti gradbeništva v Sloveniji za naše SPNK nepremostljivih težav v poslovanju ne bi smelo biti.

Nevarnosti v okolju in notranje slabosti torej ne bi smele prevladati nad notranjimi prednostmi in zunanjimi priložnostmi, ki bi podprte z ustreznim marketinškim programom na ciljnih tržiščih vodile v rast podjetja.

SWOT analiza sicer ni edina možna analiza sedanjega stanja in ocene prihodnosti, je pa ena od primernejših metod. Vendar se je treba zavedati, da podjetja poslujejo v dinamičnem in nepredvidljivem okolju, zato mora management za pravilno izbiro aktivnosti imeti v pravem trenutku na voljo prave informacije. Podatke je treba torej večkrat ponovno pridobiti, jih prilagajati in jih ponovno analizirati, saj ti pogosto niso v celoti dostopni ali dovolj natančni. Poleg tega pa se lahko soočimo s subjektivnostjo ocen in meril, kar lahko vpliva na razlago SWOT analize in posledično na napačne odločitve managementa. Zato je treba strategijo, politiko in vršne cilje organizacije nenehno prilagajati, kar za management predstavlja temeljni izziv pri vodenju podjetja.



4 MARKETINŠKA IZHODIŠČA V PANOGI KAMNOSEŠKE INDUSTRIJE

Osnovna značilnost današnjega poslovanja in delovanja organizacij je marketing. Ta ne prežema le gospodarskih (pridobitnih) organizacij, ki so spoznale potrebo po resničnem marketinškem pristopu v konkurenčno strahovito intenzivnem mednarodnem okolju, temveč tudi na področju nepridobitnih organizacij, pri tem pa velikost organizacije ni odločujočega pomena. Marketing je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je potrošnik s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničevali lastne smotre in cilje, treba s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta (4 P) čim bolj popolno zadovoljevati. Marketinško razmišljanje, vedenje in delovanje ni usmerjeno zgolj k zunanjim razmerjem, temveč mora prežemati vse dele poslovnega sistema oz. tudi razmerja znotraj podjetja oz. organizacije (Dubrovski 2004, 17).

Namen marketinga je torej pospešiti oz. olajšati izmenjavo med tržnimi udeleženci in podjetje povezati s trgom.

Za strateško marketinško usmeritev kot eno izmed usmeritev z vidika stopnje uveljavitve marketinškega razmišljanja in delovanja v poslovanju sodobnega podjetja je značilna stalna prisotnost na določenem trgu, pri čemer poskuša tržna strategija na kar najboljši način združiti proizvodno, prodajno in izdelčno usmerjenost ter usmerjenost k odjemalcu. To pomeni, da prihaja občasno do diferenciacije izdelkov (izdelava v različicah za posamezne proučene in izbrane trge ali tržne segmente), vendar pa še vedno v okviru proizvodnih in tehnoloških zmogljivostih podjetja, ki pa se seveda prilagajajo splošnemu napredku in spremenjenim značilnostim povpraševanja. V ta okvir spada tudi t. i. družbena marketinška usmerjenost, saj je za uspešen nastop na trgu vse bolj in bolj treba upoštevati različne zahteve v zvezi z varovanjem okolja, zdravja in zaščite ljudi. Prilaganje marketinškega programa tudi okoljevarstvenim zahtevam in družbenim prioritetam postaja namreč pri mnogih izdelkih že kar pogoj za nastop na določenem trgu.

Poleg strateške marketinške usmerjenosti je v načinu vedenja sodobnega podjetja pogosto poudarjena še t. i. tržna usmeritev, ki jo sestavljajo tri vedenjske dimenzije (povzeto po Dubrovski 2004, 29):

- usmerjenost k odjemalcu (kot eden ključnih dejavnikov uspeha),
- usmerjenost h konkurenci,
- medfunkcijska koordinacija, ki se kaže v učinkovitem sodelovanju med posameznimi organizacijskimi enotami.

Tako je razvoj neposredno povezan s tehnološkimi zmožnostmi podjetja in na drugi strani s komercialno-marketinškim področjem. Razvojno področje je v podjetju

neločljivo povezano z marketinško, tehnološko in proizvodno funkcijo, saj se tržni signali, ki kažejo na potrebe po novih izdelkih, prevedejo v možne nove rešitve, ki jih je treba skrbno proučiti, preden se uvedejo v proizvodnjo.

Nasprotje marketinškemu pristopu je pasivni oz. prodajni pristop, za katerega ni značilno aktivno, agresivno, kreativno, sistematično in načrtno delovanje v sodobnih tržnih razmerah, temveč prej pasivno čakanje na kupca, ocenjevanje tržnih priložnosti in možnosti »čez palec«, sprejemanje pogojev, ki jih narekuje kupec, učenje zgolj na lastnih napakah itd. Poenostavljeno povedano bi lahko rekli, da prodajno naravnano podjetje poskuša prodajati tiste izdelke in storitve, ki jih proizvaja in želi proizvajati, marketinško naravnano pa tiste, ki izhajajo iz proučevanja odjemalčevih potreb, želja in pričakovanj (Dubrovski 2004, 30).

SPNK se tako v letih po osamosvojitveni vojni postopoma preoblikujejo iz plansko in kasneje prodajno usmerjenih podjetij v sodobna marketinško naravnana podjetja, pri čemer so nekatera uspešna bolj (Marmor Hotavlje, d. d.), druga pa manj (Mineral, d. d.).

V času SFRJ so SPNK namreč zlahka pridobivali velika dela v zaključnih fazah gradbenih projektov, saj konkurence na področju izvajanja del in konkurence na področju ponudbe tujih vrst NK praktično ni bilo. Tako so bili vsi gradbeni projekti dodeljeni domačim gradbenim podjetjem, ta pa so kot podizvajalce teh projektov lahko najela samo SPNK. Seveda so posledično SPNK v dogovoru z arhitekti v projektih predvideli domač slovenski kamen (ali NK z ozemlja SFRJ) in tako je bilo uspešno poslovanje zagotovljeno. Eden tovrstnih večjih projektov je Trg republike v središču Ljubljane, kjer je celotna ploščad, fasada trgovske hiše Maximarket in obeh stolpnic (NLB in IBM) izvedena s pohorskim granitom tonalit. V tem času je bilo težišče poslovanja SPNK zagotavljanje zadostnega izplena iz kamnolomov.

V letih po osamosvojitvi pa je prišlo do bistvene spremembe varnega položaja SPNK:

- sproščen je bil uvoz tujih tipov NK in strojne opreme za predelavo NK,
- prevladovati je pričela zasebna iniciativa,
- več strokovnjakov je zapustilo SPNK in ustanovilo lastna podjetja za trgovino s kamnom,
- dotedanje manjše obrtniške kamnoseške delavnice so pričele konkurirati pri večjih gradbenih projektih,
- tuja gradbena podjetja so v Sloveniji ustanovila svoje podružnice (Strabag, Alpine Meyreder ...),
- nakup kakovostnih jugoslovanskih kamnov je postal otežen zaradi razpada Jugoslavije.

V teh novih zaostrenih tržnih razmerah so bili SPNK torej prisiljeni povzeti najprej prodajno usmerjenost (dvig ravni prodaje, pri čemer struktura izdelkov ni pomembna),

nato pa še bolj dovršen pristop k trgu, torej opisani marketinški način obnašanja in poslovanja.

4.1 Marketinški splet 4 P in marketinški program

Marketinški splet je skupek več marketinških politik, ki se nanašajo na izdelek, njegovo ceno in prodajne pogoje, distribucijo ter komuniciranje. Takšen splet notranjih, nadzorljivih spremenljivk mora biti oblikovan in kombiniran na način, ki omogoča podjetju čim popolnejše prilagajanje zunanjim, nenadzorljivim spremenljivkam okolja. Izdelati marketinški program za določen trg pomeni prilagajati elemente marketinškega spleta značilnostim tega trga (segmentu ali ciljnim skupinam odjemalcev) (Dubrovski 2006, 232).

Dubrovski (2006) meni, da uvajanje časovne dimenzije v marketinški splet prežema vse njegove klasične elemente 4 P (product, price, promotion, place), zato je upravičeno postaviti celo novo strukturo marketinškega spleta 4 P + 1 T (time). Takšna nova struktura opozarja nosilce odločitev v podjetju na pomen pravočasnega zaznavanja sprememb v okolju in na potrebo po čim hitrejšem odzivanju nanje. Zato je pomembno, da marketinški koncept kot metoda za tovrstno ukrepanje presoja, pripravlja in izvaja potrebne aktivnosti z upoštevanjem notranje (v podjetju) in zunanje (na trgu) časovne sestavine.

Gleda na dejstvo, da SPNK največji del svojih prihodkov ustvarijo prav v gradbeništvu, ki spada v storitveni sektor, pa je treba osvetliti še povezavo med storitvenim in medorganizacijskim marketingom z marketinškim spletom.

Tako je treba pri postavljanju temeljev marketinškega spleta upoštevati tudi značilnosti medorganizacijskega (industrijskega, reprodukcijskega) marketinga, kjer gre za (Jurše 2001 v Dubrovski 2006, 237):

- institucionalne kupce in dobavitelje,
- tehnično-tehnološko sestavljenost izdelka (investicijski paket),
- številne udeležence marketinškega procesa in njihove različne vloge,
- pogoste enkratnosti projektov,
- velike vrednosti izdelkov,
- visoka tveganja za ponudnike in naročnike,
- večplastnost odnosov med udeleženci marketinškega procesa,
- visoke stroške ponudbenega postopka,
- interfunkcijsko in medorganizacijsko povezanost in odvisnost ponudnikov,
- časovno ekstenzivnost posameznih faz marketinga,
- formaliziran proces in pravila nakupnega odločanja,
- netransparentne postopke nakupnega odločanja.

Medorganizacijski marketing ima vrsto dejavnostnih značilnosti, ki se nanašajo na vstopanje v reprodukcijski proces, tesno povezanost dobaviteljev in odjemalcev, omejeno konkurenco, komplementarnost nabavnega in prodajnega marketinga itd. Temeljitejše raziskovanje marketinga storitev se je začelo sorazmerno kasno, opozorilo pa je na vrsto ključnih razlik, saj je poslovanje z nesnovnimi storitvami različno od marketinga snovnih izdelkov (Tavčar 1997, 22).

Obstoječim elementom klasičnega marketinškega spleta 4 P je treba dodati novo vsebino, ki jo zahteva in prinaša današnje poslovno okolje. Ne glede na nove elemente marketinškega spleta (packaging, public relation, people, political issues ipd.), ki so jih navedli različni avtorji, pa je še vedno mogoče uporabljati klasični 4 P, vendar pod pogojem, da ga razumemo in oblikujemo (povzeto po Dubrovski 2006, 238–239):

- dovolj široko in kompleksno (izdelek kot ponudbeni paket),
- dovolj sodobno (vključenost storitev, medorganizacijskega marketinga, elektronskega poslovanja ipd.).

Podjetja slovenske kamnoseške industrije morajo torej pri izdelavi marketinškega programa prilagoditi osnovne štiri elemente marketinškega spleta (4 P) dovolj široko, kompleksno in sodobno, da bodo ustrezali značilnostim ciljnega trga:

- *Izdelek* (product) iz NK mora biti kupcu oz. investitorju ponujen kot *ponudbeni paket*, ki bo poleg jedrnega izdelka iz kamna vseboval še storitev vgradnje v objekt, arhitekturnih rešitev in poprodajnih aktivnosti (čiščenje kamna, menjavo poškodovanih plošč ipd.).
- *Prodajna cena* (price) je lahko le eden od prodajnih pogojev, pomembni pa so še ostali, kot so: rok dobave izdelka in rok vgradnje v objekt, zavarovanje plačil pri bankah ali zavarovalnicah, rok plačila in roki za sprostitev varščin, ki jih je zadržal investitor, višina zadržanih varščin, višina penalov za zamude pri izvedbi del, garancijski roki ipd. Vsi ti prodajni pogoji morajo biti oblikovani v medsebojni odvisnosti.
- *Vključevanje v nove distribucijske kanale* (place), ki jih omogoča širjenje EU; torej na eni strani na področju izvoza v te članice, na drugi strani pa iskanje možnosti sodelovanja s podjetji iz EU, ki so odprla svoje podružnice v Sloveniji, in sicer tako na področju maloprodaje (Bauhaus, Obi ...) kot tudi na področju gradbeništva (Strabag, Alpine Meyreder ...).
- *Politiko komuniciranja* (promotion) je treba prilagoditi različnim tipom odjemalcev, ki so lahko: zasebni investitorji, ki gradijo družinske hiše, maloprodajne trgovine (Merkur, Obi, Baumax), gradbena podjetja (SCT, Vegrad, Primorje ...), vladne institucije (kot npr. občine) ipd. Potrebe teh različnih vrst odjemalcev so namreč popolnoma različne, najpomembnejša

razlika je v vključenosti vgradnje – izvedbe gradbenih del – v ponudbeno ceno. Tako bo na eni strani komunikacija z odjemalcem iz »business to business« sektorja popolnoma drugačna kot iz sektorja »business to customer«, na drugi strani pa je treba komunikacijo prilagoditi tudi različnim tipom izdelka iz NK. Izdelke, kot so npr. kocke za tlakovanje cest, bomo komunalno-cestnemu podjetju ponujali na drugačen način kot dragoceno fasado iz kamnitih plošč investitorju, kot je npr. banka.

4.2 Prehod na relacijski marketing

Cilj marketinga danes ni več doseči realizacijo ponudbe oz. prodajo ali nabavo, temveč zadržati zadovoljnega potrošnika z razvojem in vzdrževanjem dolgoročnih povezav, zato se relacijski marketing pomembno razlikuje od tradicionalnega marketinga. Medtem ko je jedro tradicionalnega, transakcijskega marketinga oblikovanje marketinške ponudbe z uporabo marketinškega spleta, je jedro relacijskega marketinga oblikovanje dolgoročnih in stalnih razmerij z drugimi udeleženci v marketinškem procesu (Dubrovski 2004, 59).

Za oblikovanje značaja relacij so pomembne sestavine, kot so: skupna udeležba, zaupanje, sodelovanje, skupni cilji, medsebojna odvisnost, zadovoljstvo, prilagajanje, nepovratne investicije, deljena tehnologija, strukturne in socialne vezi, rednost in intenzivnost, skrb in prizadevanje ipd. (Dubrovski 2004, 66).

Za podjetje prednosti relacijskega marketinga v primerjavi s transakcijskim marketingom temeljijo na trdnejši in dolgoročnejši zvezi s potrošniki, višji marketinški produktivnosti in boljši donosnosti. Natančnejše, stalne in pogostejše informacije omogočajo bolj jasno zaznavo izdelka. Vključevanje potrošnika v procese inoviranja omogoča ustvarjanje večje vrednosti izdelka, možnost hitrih, bolj osebnih in prilagojenih reakcij, razvoj imidža blagovne znamke ter na splošno ojačana stabilnost in varnost (Dubrovski 2004, 59).

Relacijski marketing seveda ni enako razširjen ali uporaben po posameznih vrstah izdelkov ali panog, saj predvsem na področju potrošnih izdelkov dolgoročne relatije med ponudnikom in odjemalcem niso tako pogoste. Relacijski marketing v raznih pojavnih oblikah pa je močno pristojen na področju industrijskih izdelkov (industrijski marketing, medorganizacijski marketing, business to business) in storitev.

Zaradi svoje naravnosti k dolgoročnemu razvijanju in vzdrževanju skupne relacijske vrednosti je relacijski marketing usmerjen k zadržanju potrošnika, kar je v slovenski kamnoseški panogi ključnega pomena. Slovenski trg gradbeništva in število glavnih igralcev (SPNK, projektivnih birojev in gradbenih podjetij) je relativno majhno, zato je dolgoročnost dobrih odnosov med njimi zelo pomembna. Hkrati gre pri kamnoseštvu in z njim povezanih gradbenih projektih za zelo visoke investicije,

zaupanje med naročnikom in izvajalcem gradbenih del je torej ključnega pomena pri pridobitvi posla.

Še bolj pa to velja na tujih trgih oz. v mednarodnem poslovanju, kjer je pridobivanje novega odjemalca povezano z vrsto začetnih stroškov: brezplačni vzorci, večkratni obiski, začetna neekonomična naročila, preverjanje bonitet, zavarovanje poslov, stroški reklamacij, špedicijske težave ipd.

SPNK ima pri nastopu na tujem trgu vsaj naslednji dve možnosti:

- trženje NK kot surovine različnim tujim kupcem, pri čemer gre pri tej obliki sodelovanja bolj za klasični transakcijski marketing, kjer dolgoročnost odnosov ni izjemnega pomena;
- sodelovanje SPNK s tujim investicijskim podjetjem z vključeno storitvijo montaže in morda celo arhitekturnih rešitev. Ta oblika sodelovanja mora zajemati vse sestavine relacijskega marketinga, saj je uspešnost navezave prvih poslov pogojena z dolgoletnimi dokazovanji in referencami na domačem trgu.

Zadržanje obstoječih odjemalcev je potemtakem za podjetje bistvenega pomena, pri čemer so posebej pomembne poprodajne aktivnosti. Investitor gradbenega projekta mora biti prepričan, da mu bo izvajalec kamnoseških del nudil servis in obnovo poškodovanih kamnitih izdelkov (npr. fasadnih plošč) še dolga leta po dokončanju del na objektu. Izrednega pomena je tudi stalnost dobav določenega tipa kamna, ker v primeru večjih poškodb na objektu vgrajenega kamna zaradi estetskih in mehanskih razlogov ni mogoče delno nadomestiti z drugim tipom NK. Nekatera gradbena podjetja tako zahtevajo celo 15-letno jamstvo na izvedbo kamnoseških del, kar je pri ceni, ki se giblje okrog 200 eur/m² brez DDV za vgrajeno fasado, pravzaprav smislen garancijski rok.

4.3 Sestavine dodane vrednosti v ponudbenem paketu

Sestavine trženjskega spleta so enakovredne, kar pomeni, da druga drugo krepijo ali slabijo. Le njihova medsebojna usklajenost je porok povečanja učinkovitosti trženjskega spleta v celoti. Pri tem ne zanikamo dejstva, da je lahko v nekem specifičnem tržnem položaju neka izmed sestavin strateško jedro ali gravitacijski center. V tem primeru so druge spremenljivke dopolnjujoče. Najbolj trdno osnovo za trajno rast in razvoj trženja zagotavlja predvsem izdelek. Ko podjetja nimajo izdelkov, po katerih bi se odlikovala, pa si bodo prizadevala biti inovativna pri prodajnih poteh. V nekaterih državah, npr. manj razvitih, pa bosta lahko strateško jedro cena ali celo komunikacije (Hrastelj in Makovec 1999, 30).

Izdelek ima torej v marketinškem spletu osrednjo vlogo, politika ostalih elementov spleta pa temelji prav na politiki izdelka. Sodoben izdelek je v materialni in

nematerialni obliki realizirana ideja, opredeljena s časom in prostorom, ki jima je namenjena.

Dubrovski (2006, 263) meni, da je višja dodana vrednost na zaposlenega posledica ponudbe zahtevnejših izdelkov in storitev, v katere je razen dela vložena več vrst znanja in pridobljenih izkušenj. Dodano vrednost dejansko določa trg, ki ponujeno prodajno ceno določenega izdelka ali storitve sprejme ali pa ne. V praksi sicer pogosto govorimo o prehodu v višje cenovne razrede, kar pa je lahko le posledica povečanja kakovosti (zahtevnosti) naše ponudbe.

SPNK si odjemalce svojih izdelkov iz naravnega kamna najpogosteje iščejo na domačem slovenskem trgu, kjer poleg jedrnega izdelka kupcem običajno ponujajo tudi storitev vgradnje in popravil v času garancijskega obdobja in tudi po njegovem preteku. Ponujajo torej *ponudbeni paket*. Posamezne elemente ponudbenega paketa sem vrednostno in v odstotkih predstavil v tabeli 4.1. Ponudbeni paket občasno vključuje tudi storitev projektiranja, ki pa ga SPNK odda zunanjim izvajalcem in zato za razumevanje sestavin ponudbenega paketa nima posebnega pomena.

Tabela 4.1 Sestavine dodane vrednosti v ponudbenem paketu SPNK

Sestavine dodane vrednosti	Posamezni elementi ponudbenega paketa	Vrednostno: vgrajen tlak debeline 2 cm brez DDV	Delež posamezne sestavine (v %)
Blagovna znamka	Pomen blag. znamke	10–15 eur/m ²	10
Posebne prilagoditve	Kupčeve posebne želje	10–15 eur/m ²	15
Storitveni del	Prevoz do objekta in vgradnja v objekt	37 eur/m ²	37
Razširjeni del	Predelava in obdelava	30 eur/m ²	30
Jedrni izdelek	NK kot surovina	10 eur/m ²	10
Skupaj		100 eur/m ²	100

Sestavine ponudbe odjemalcu seveda niso prikazane posamično, ampak je podana le skupna vrednost ponudbenega paketa, v tem primeru torej 100 eur/m². Prikazani izračun je izdelan za vgrajeni tlak iz formatiziranih granitnih plošč debeline 2 cm. Kot osnovno surovino sem pri tem izračunu upošteval slovenski naravni kamen pohorski tonalit, katerega prodajna cena za kubični meter je v letu 2006 znašala približno 400 eur ex works.

Kot je razvidno iz tabele 4.1, jedrni izdelek, torej naravni kamen kot surovina, nastopa vrednostno z le 10 % udeležbo v celotni ponudbi. Prodaja NK kot surovine lastniku kamnoloma torej ne bi zadoščala za preživetje zlasti zaradi velike ponudbe cenениh vrst NK iz Daljnega Vzhoda. Zato lastniki evropskih kamnolomov v zadnjih

letih zelo težko dvigajo cene svojega kamna in so se za preživetje prisiljeni zateči tudi k izvajanju montažnih del.

Višja dodana vrednost se torej prične ustvarjati šele s storitvijo vgradnje v objekt, pri čemer na domačega izvajalca del globalizacija ne more negativno vplivati: SPNK imajo večinoma zaposlene domače montažne delavce, kot zunanje podizvajalce pa najamejo tudi slovenska podjetja, ki zaposlujejo sezonske delavce iz držav bivše Jugoslavije. V obeh primerih višja dodana vrednost po izdanem končnem obračunu izvedenih del in prejetem plačilu pristane na račun SPNK.

Ponudnika zlasti želijo tehnično in izvedbeno težke posebne želje kupca: delo na višini, krajši rok za izvedbo del, posebne redke vrste NK, posebne vrste polaganj različnih dimenzij plošč, rezanje plošč pod kotom ipd. V teh primerih se ponudbena cena lahko izjemno dvigne, glede na zahtevnost izvedbe del lahko tudi do 30 % celotne vrednosti ponudbe.

Pomen *blagovne znamke* kot ene od sestavin dodane vrednosti v ponudbenem paketu izvajalca del tudi v kamnoseški dejavnosti pridobiva vse večjo veljavo. Danes so vse vrste NK iz široke svetovne ponudbe dostopne različnim trgovcem, predelovalcem in izvajalcem gradbenih del, zato je lahko le ime izvajalca del blagovna znamka, ne pa tudi vrsta (tip) kamna.

Blagovna znamka je ime, termin, simbol, design ali kombinacija tega; njen namen je identificirati izdelke ali storitve prodajalca ali skupine prodajalcev in jih razlikovati od konkurence (Kotler 2004, 404).

Naravni kamen kot surovina razen razlike v ceni jedrnega izdelka v celotnem ponudbenem paketu torej ne more dodati izredne dodane vrednosti, lahko pa dodano vrednost znotraj ponudbenega paketa dvigne ponudnik z uveljavljeno blagovno znamko. Izdelki iz dragih vrst naravnega kamna so že sami po sebi luksuzno blago, za katero bogatim investitorjem ni žal doplačati še dodatne cene za priznanega izvajalca, ki jim je z NK opremil njihovo vilo, poslovne prostore ali jahto. Za tovrstne bogate investitorje cena ponudbenega paketa ni odločujočega pomena, večjo težo ima blagovna znamka predelovalca NK. Novopečeni ruski bogataši in kupci iz arabskih držav si tako podajajo kljuko vrat uveljavljenih italijanskih veletrgovcev, kot je npr. Luigi Antolini iz Verone. Blagovna znamka *Made by Luigi Antolini* ima torej velik prestižni pomen in zadovoljuje psihološke potrebe tovrstnega kupca, ki je pomen prestižne blagovne znamke pripravljen drago plačati.

Managerji SPNK morajo torej znati prepoznati tržne priložnosti in oblikovati najprimernejše strategije za njihovo uresničevanje. Na vrhu seznama ciljev vodilnega osebja je ključna naloga narediti njihovo podjetje bolj tržno usmerjeno, izoblikovati njegove konkurenčne prednosti in razviti sposobnost hitrega odzivanja na spremembe na trgu. Naloga tržnikov je razmišljati kot kupec in usmerjati podjetje k razvoju proizvodov in storitev, ki so pomembni in privlačni v očeh ciljne skupine kupcev.

5 SLOVENSKI PRIDELOVALCI NARAVNEGA KAMNA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Podjetja so kot sestavni del širše družbe močno odvisna od sprememb v svojem okolju. Spremembe v okolju se pojavljajo tako na tehnološkem kot tudi na družbeno-socialnem okolju, kar po eni strani ponuja podjetjem nove priložnosti, po drugi pa jih ovira pri doseganju uspešnosti poslovanja.

Globalna usmerjenost podjetja po eni strani omogoča doseganje ekonomije obsega, po drugi pa se širi tudi prostor iskanja novih idej. Ker prizadevanje za takšen način poslovanja zahteva čas in sredstva, mora prevladovati dolgoročna usmerjenost ob hkratni skrbi za čim boljše izkoriščanje obstoječega koncepta poslovanja. Ambicioznost vodstva in drugih zaposlenih ter usmerjenost k ustvarjanju nove vrednosti sta katalizator, ki omogoča in podpira inovativno globalno tržno usmerjenost podjetja (Jurše, Tominc in Prosenak 2007, 3).

Glede na izzive globalizacije je treba pri izgradnji temeljev uspešnosti težiti k ustvarjanju nove vrednosti za kupce ..., kar je mogoče doseči z inovativnim, globalnim, tržno usmerjenim in ambicioznim pristopom k poslovanju, predvsem pa z ustvarjalnostjo in nenehnim iskanjem novega (Jurše, Tominc in Prosenak 2007, 14).

Povečevanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju označujemo z *internacionalizacijo poslovanja ali podjetja*. Internacionalizacija podjetja, ki zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, strategij, struktur in procesov v mednarodnem okolju, predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni (Dubrovski 2006, 62).

V tem poglavju sem predstavil razmere in pogoje poslovanja, s katerimi se srečujejo slovenska kamnoseška podjetja pri nastopu na mednarodnih trgih. Obseg mednarodnega poslovanja sem opredelil vrednostno v skupnem znesku po posameznih letih, razdelil pa sem tudi zneske v izvozu in izvozu. Hkrati sem raziskal, katere so najmočnejše trgovinske partnerice Republike Slovenije na področju poslovanja z naravnim kamnom in zakaj se prav s temi državami odvija velika večina slovenske trgovine z naravnim kamnom.

SPNK so prisiljena prilagajati se stalnemu spreminjanju razmer na globalnem trgu, saj se spremenjene razmere na svetovnem trgu hitro odražajo tudi na domačem slovenskem trgu. Zlasti po osamosvojitvi Slovenije je postal domači slovenski trg zelo majhen in posledično močno dovzeten za vplive iz okoliških držav.

Po vključitvi Slovenije v EU pa se je pričel pravi razmah mednarodnega poslovanja SPNK, ki so jih v *internacionalizacijo poslovanja* vodili naslednji nagibi:

- zmanjšana absorpcijska moč domačega slovenskega trga, kar velja za podjetja z lastnimi kamnolomi: pridelovalce NK;
- zaradi želja po različnosti urbanega okolja je treba uvažati tudi tuje vrste NK; vsi gradbeni projekti namreč ne morejo biti izvedeni z le nekaj vrstami NK, ki ga lahko pridobivamo v Sloveniji;
- iskanje prednosti, ki izvirajo iz boljše zasedenih zmogljivosti: znižanje stroškov na enoto izdelka. Največjo produktivnost dosegajo s proizvodnjo enakih formatov, ki jih lahko ponudijo več kupcem, domačim in tujim. Izkoriščenost surovine (kamnitihih blokov) je v tem primeru najvišja, saj je možno dimenzije blokov predvideti že pred proizvodnjo v kamnolomu;
- porazdelitev in razpršitev tveganja: odprava nevarne odvisnosti od omejenega števila odjemalcev na slovenskem trgu, na katerem je ključnih le 15 gradbenih podjetij;
- pridobivanje znanj in izkušenj tujih poslovnih partnerjev, zlasti iz Italije;
- odprave sezonskih vplivov, kar je v kamnoseštvu in gradbeništvu izrednega pomena;
- ogroženost položaja na domačem trgu zaradi vstopa tujih dobaviteljev NK;
- iskanje strateških partnerstev: SPNK imajo sklenjene ekskluzivne zastopniške pogodbe za določene trge, nekatera pa so vstopila že tudi v lastniška razmerja (npr. Marmor Sežana);
- iskanje ugodnih nabavnih virov z možnostmi kompenzacij plačil s slovenskim NK;
- iskanje priložnosti za nakup opuščenihih kamnolomov s tržno zanimivimi vrstami NK, kar velja zlasti za območje balkanskih držav.

V proces mednarodne trgovine z naravnim kamnom so se slovenska podjetja torej že pred leti uspešno vključila, in sicer tako podjetja, ki NK sama pridelujejo, kot tudi veletrgovci z naravnim kamnom. Kot je razvidno iz tabele 5.1, se celoten letni obseg mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij giblje okrog 16 milijonov eur, pomemben pa je podatek, da približno enkrat več kamna uvozimo kot pa izvozimo. To je posledica rasti gradbeništva v RS in zahtev investitorjev po različnih barvah in kakovostih naravnega kamna, hkrati pa kaže na omejeno kapaciteto proizvodnje slovenskih kamnolomov. Seveda pa je v vrednosti izvoza zastopan tudi uvožen NK, ki ga v Sloveniji le predelamo in nato zopet izvozimo, največ v gradbene projekte na Hrvaškem in v Srbiji.

Nadalje je iz tabele 5.1 razvidno, da ostaja v obdobju 2004–2006 uvoz NK v RS približno na enaki ravni, torej približno 11 milijonov evrov, v letu 2007 pa se bo uvoz v RS zagotovo povečal, saj se je obseg poslovanja v panogi gradbeništva v prvem četrtletju 2007 še povečal v primerjavi z letom 2006, kar je posledica letošnje mile

zime. Na izvozni strani pa je razveseljiv podatek, da izvoz NK narašča po skoraj 20 % letni stopnji, kar je posledica povečanja prodaje v balkanske države.

Zanimivo je dejstvo, da se večina mednarodnega poslovanja SPNK ustvari v trgovini s samo šestimi državami, s katerimi je ustvarjeno kar približno 90 % celotnega prometa, zunanjetrgovinska menjava z vsemi ostalimi državami skupaj pa znaša le 10 odstotkov.

Tabela 5.1 Izvoz in uvoz NK v eur v letih 2004–2006

Leto	Prvih šest		Ostale države		Skupna vrednost eur	
	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz
2004						
2515 Marmor	980.016	1.115.290	66.750	13.148	1.046.766	1.128.438
2516 Granit	241.664	1.131.210	3.438	56.333	245.102	1.187.543
6801 Kocke	20.705	921.237	22	140.039	20.727	1.061.276
6802 Izdelki	3.200.028	7.472.915	237.897	364.544	3.437.925	7.837.459
Skupaj EUR	4.442.413	10.640.652	308.107	574.064	4.750.520	11.214.716
2005						
2515 Marmor	970.757	981.755	224.929	119.263	1.195.686	1.101.018
2516 Granit	91.795	942.002	1.156	39.487	92.951	981.489
6801 Kocke	8.597	856.644	319	23.309	8.916	879.953
6802 Izdelki	3.915.681	7.079.530	377.589	412.163	4.293.270	7.491.693
Skupaj EUR	4.986.830	9.859.931	603.993	594.222	5.590.823	10.454.153
2006						
2515 Marmor	789.226	797.786	96.596	20.643	885.822	818.429
2516 Granit	218.356	917.947	5.543	93.179	223.899	1.011.126
6801 Kocke	23.467	1.155.945	14.460	25.315	37.927	1.181.260
6802 Izdelki	5.025.903	7.743.028	581.804	407.881	5.607.707	8.150.909
Skupaj EUR	6.056.952	10.614.706	698.403	547.018	6.755.355	11.161.724

Opombe:

2515: marmor, travertin, ekozin, alabaster, drugi apnenci

2516: granit in drugi kamni za spomenike in gradbeništvo

6801: kocke za tlak, robniki, plošče za pločnike

6802: obdelan kamen, kockice za mozaik, zrna in prah iz naravnega kamna

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2007, obdelava Bojan Salmič

V tabeli 5.2 sem prikazal strukturo mednarodnega poslovanja z NK s šestimi državami, s katerimi Slovenija ustvari 90 % celotne trgovine z NK. Te države so: Italija, Hrvaška, države bivše Jugoslavije brez Hrvaške, Avstrija, Kitajska in Južnoafriška republika.

S temi državami slovenska podjetja največ poslujejo iz različnih razlogov. Prvi razlog je soseščina Italije kot središča svetovne trgovine z NK, kamor SPNK kamen izvažajo večinoma kot surovino v blokih. Italijanski veletrgovci ga predelajo in potem

kot njihov izdelek preprodajo v različne države, precej tudi v ZDA. Hkrati pa je ponudba italijanskih trgovcev zelo pestra in cenovno primerna pogojem na slovenskem trgu.

Drugi pomemben razlog je bližina večine teh šestih držav. Štiri so namreč naše sosedbe. Stroški transporta v oddaljene in zlasti prekomorske države so visoki, saj NK kot surovina nima visoke vrednosti. Zato največ trgovine s kamnom poteka s sosednjimi državami, izjema pa sta oddaljeni Kitajska in Južnoafriška republika.

Najpomembnejše trgovinske partnerice v poslovanju z NK

Tabela 5.2 Mednarodna trgovina z naravnim kamnom v Sloveniji v letih 2004–2006: prvih šest zunanjetrgovinskih partneric

Leto 2004	Italija		Avstrija		Hrvaška		YU brez Hrvaške		Kitajska		Afrika-JAR		Top 6 držav skupaj	
	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz
2515 Marmor	900.441	551.037	3.588	138.717	31.395	212.296	41.555	77.252	3.037	135.988	0	0	980.016	1.115.290
2516 Granit	174.954	609.451	112	6.964	8.531	11.818	58.067	31.270	0	221.016	0	250.691	241.664	1.131.210
6801 Kocke	118	676.528	3.280	58.716	17.307	0	0	185.993	0	0	0	0	20.705	921.237
6802 Izdelki	1.756.954	6.225.810	667.015	424.452	266.316	468.314	509.460	43.491	283	310.848	0	0	3.200.028	7.472.915
Skupaj EUR	2.832.467	8.062.826	673.995	628.849	323.549	692.428	609.082	338.006	3.320	667.852	0	250.691	4.442.413	10.640.652
2005														
2515 Marmor	781.311	584.126	84.185	41.731	25.528	207.767	15.282	148.131	64.451	0	0	0	970.757	981.755
2516 Granit	82.291	553.653	0	4.050	7.160	15.699	2.344	31.058	0	8.856	0	328.686	91.795	942.002
6801 Kocke	0	587.524	6	128.513	7.984	2.465	607	97.511	0	40.631	0	0	8.597	856.644
6802 Izdelki	1.589.812	5.548.597	260.092	100.908	1.345.443	310.606	720.334	85.558	0	1.026.025	0	7.836	3.915.681	7.079.530
Skupaj EUR	2.453.414	7.273.900	344.283	275.202	1.386.115	536.537	738.567	362.258	64.451	1.075.512	0	336.522	4.986.830	9.859.931
2006														
2515 Marmor	687.116	493.766	20.526	1.622	39.861	214.740	37.892	87.658	3.831	0	0	0	789.226	797.786
2516 Granit	143.018	506.990	0	4.863	30.223	22.557	15.777	93.350	29.338	47.175	0	243.012	218.356	917.947
6801 Kocke	0	738.717	0	216.068	16.896	25	6.571	130.953	0	70.182	0	0	23.467	1.155.945
6802 Izdelki	2.590.693	5.674.438	94.754	105.672	987.864	373.226	1.352.592	76.353	0	1.513.339	0	0	5.025.903	7.743.028
Skupaj EUR	3.420.827	7.413.911	115.280	328.225	1.074.844	610.548	1.412.832	388.314	33.169	1.630.696	0	243.012	6.056.952	10.614.706

Opombe:

2515: marmor, travertin, ekozin, alabaster, drugi apnenici

2516: granit in drugi kamni za spomenike in gradbeništvo

6801: kocke za tlak, robniki, plošče za pločnike

6802: obdelan kamen, kockice za mozaik, zrna in prah iz naravnega kamna

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2007, obdelava Bojan Salmič

Tabela 5.3 Prikaz poslovanja s šestimi najpomembnejšimi partnericami v letih 2004–2006 (v %)

	2004		2005		2006	
	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz
Italija	64	76	49	74	56	70
Hrvaška	7	7	28	5	18	6
YU brez Hrvaške	14	3	15	4	23	4
Avstrija	15	6	7	3	2	3
Kitajska	0	6	1	11	1	15
Afrika JAR	0	2	0	3	0	2
Skupaj	100	100	100	100	100	100

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2007, obdelava Bojan Salmič

Iz tabele 5.3 je razvidno, da je najpomembnejša slovenska trgovinska partnerica tako na področju izvoza kot uvoza Italija, ki je poleg ZDA, Kitajske in Nemčije tudi sicer velesila na področju predelave in trgovine z NK. Kar 70 % uvoza NK namreč prihaja iz te države, največ v obliki polizdelkov, torej obdelanih komercialnih plošč, ki jih slovenski pridelovalci nato razrežejo na manjše plošče in vgradijo v objekte.

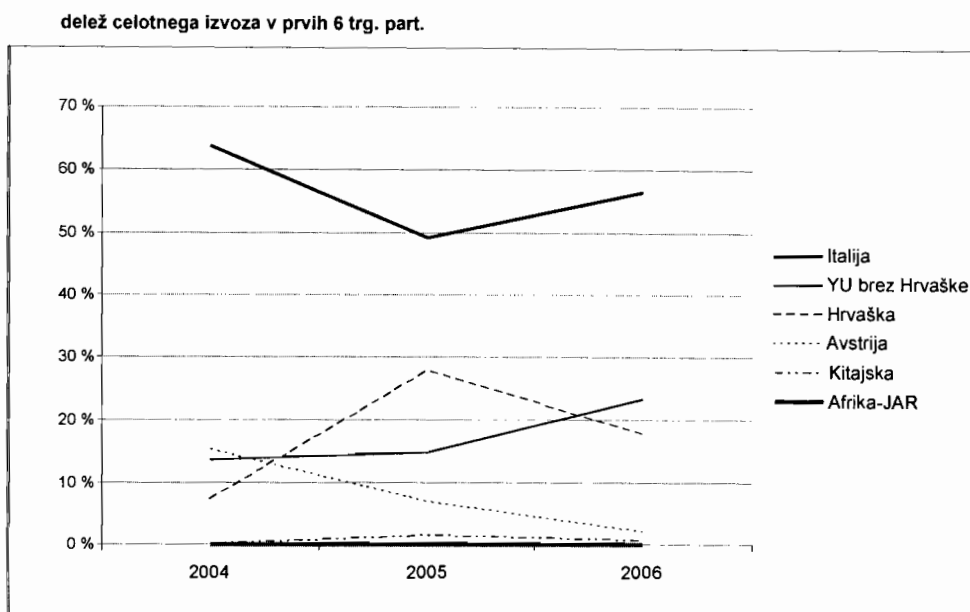
Na področju uvoza je druga najpomembnejša partnerica Kitajska, s katero vsi SPNK obseg poslovanja na področju uvoza iz leta v leto povečujejo, medtem ko v to državo izvažajo le podjetje Mineral, d. d. Tja prodaja bloke pohorskega granita z blagovno znamko Tonalit, ki je med kitajskimi arhitekti dobro sprejet zaradi značilne bele žile v sivem kamnu. Kot je razvidno iz slike 5.2, se uvoz iz Kitajske v zadnjih letih povečuje, in sicer v glavnem na račun zmanjšanja uvoza iz Italije in Avstrije. Slovenski trgovci so namreč uspeli na Kitajskem najti ustrezne poslovne partnerje, zato SPNK nabavljajo neposredno na Kitajskem in ne več iz skladišč italijanskih in avstrijskih veletrgovcev. Večji uvoznik izdelkov iz Kitajske je tudi avstrijsko podjetje Bauhaus, ki kitajske granitne ploščice prodaja v svojih maloprodajnih središčih v Sloveniji in s tem cenovno močno konkurira SPNK.

Zlasti z Avstrijo trgovinska menjava z NK upada, slovenska podjetja so namreč do nedavnega kitajski NK kupovala v Avstriji, nakupe pa kompenzirala s prodajo slovenskega NK avstrijskim veletrgovcem.

Kot je razvidno iz slike 5.1, je v letu 2005 je prišlo tudi do opaznega povečanja izvoza NK na Hrvaško, zlasti zaradi povečane aktivnosti slovenskih gradbincev na Hrvaškem, kjer prenavljajo objekte na obalnem območju. Uvoz iz Hrvaške ostaja na približno isti ravni, glavna dobavitelja slovenskim podjetjem sta hrvaški podjetji Jadrankamen in Kamen Pazin s svojimi kakovostnimi apnenci, ki so vgrajeni v mnoge slovenske objekte.

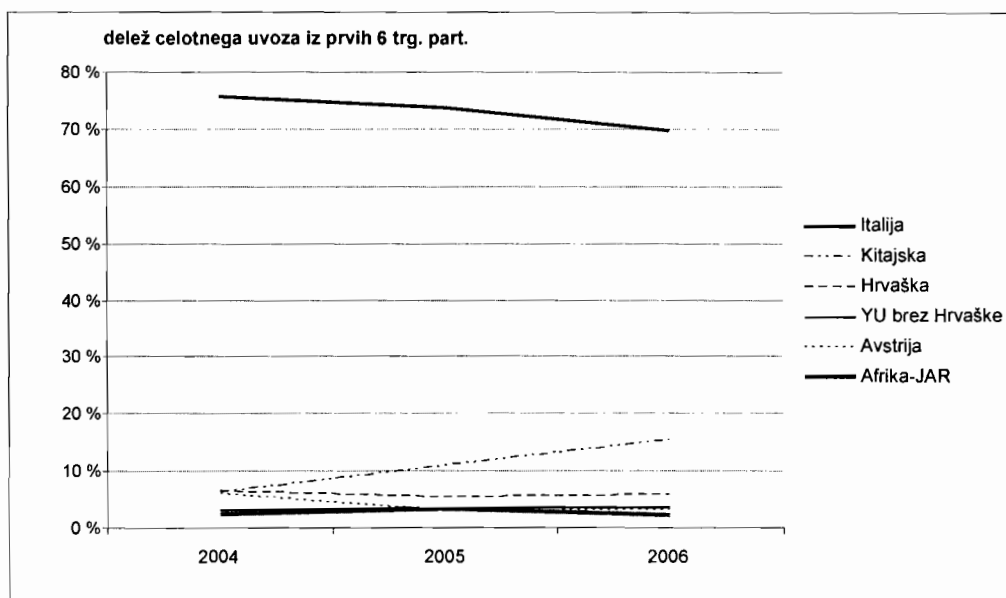
Opazna je tudi rast poslovanja z ostalimi bivšimi jugoslovanskimi republikami (glej sliko 5.1), zlasti s Srbijo in Črno goro, kjer je podjetje Marmor Hotavlje ustanovilo tudi svoji hčerinski podjetji.

Slika 5.1 Mednarodna trgovina z NK v Sloveniji – izvoz



Vir: Statistični urad RS 2007, obdelava Bojan Salmič

Slika 5.2 Mednarodna trgovina z NK v Sloveniji – uvoz



Vir: Statistični urad RS 2007, obdelava Bojan Salmič

Južnoafriška republika ima v Afriki podobno vlogo kot Italija v Evropi: zaradi nestabilnih političnih in gospodarskih razmer je uvoz iz afriških držav, kot je npr.

Zimbabve, praktično nemogoč. Zato je JAR središče za trgovino z NK za ostale afriške države, ki svoja naravna bogastva kot surovine od tu preprodajajo po vsem svetu.

Slovenska podjetja, ki so lastniki kamnolomov, svojega naravnega kamna kot surovine v prekomorske države vrednostno izvozijo relativno malo glede na možnosti proizvodnje v kamnolomu. Za kupca v prekomorskih državah (npr. ZDA) je namreč naš kamen kot surovina predrag: cena kubičnega metra slovenskega NK kot surovine v bloku znaša približno 600 eur FOB Koper,² en komercialni blok ima 6–7 kubičnih metrov, torej znaša vrednost bloka NK 3600 eur FOB Koper. Tak blok tehta 18 ton, transport enega 20 feet kontejnerja v ZDA pa stane približno 1500 eur. Ta izračun nam pove, da je z NK s prekomorskimi državami smiselno poslovati le v obliki polizdelkov (komercialnih plošč) ali izdelkov (plošč, razrezanih v manjše formate). Kljub relativno visoki ceni transporta pa nekatera transportna podjetja (npr. CMA-CMG) težkih blokov NK sploh nočejo prevažati, ker težak kamnit blok kontejner pogosto poškoduje.

Zato med prekomorskimi državami SPNK poslujejo le z Južnoafriško republiko in Kitajsko. S prvo zaradi izjemnih afriških materialov, kot je npr. granit Nerro assoluto, ki na trgu dosega visoke cene in v tem primeru nakup surovine v bloku opravičuje visoke stroške transporta. S Kitajsko pa so razlog sodelovanja nizke cene izdelkov. Poln kontejner granitnih ploščic (marmet) stane približno 6400 USD, transport kontejnerja iz Kitajske v Slovenijo pa približno 2000 USD. Cena za enako količino granitnih ploščic, izdelanih in kupljenih pri veletrgovcu v Italiji, pa bi znašala približno 15000 USD. Prihranki pri nakupu so torej očitni, možnosti za izreden zaslužek pri nadaljnji prodaji pa visoke, saj poreklo NK za investitorja ni bistvenega pomena.

To poglavje lahko zaključim z ugotovitvijo, da so SPNK v mednarodnem poslovanju dovolj izkušeni in s pridom izkoriščajo spremembe na tujih trgih, tako na področju ponudbe in povpraševanja po surovinah in izdelkih, kot tudi s pridom izkoriščajo nihanja valut na svetovnih trgih. Tudi to je eden od razlogov za povečanje nakupov na Kitajskem, saj poleg nizke cene kitajskih izdelkov dodaten dobiček kujejo še iz nizkega tečaja ameriškega dolarja. Na izvozni strani pa so čedalje uspešnejša tudi pri trženju ponudbenih paketov, zlasti kupci iz balkanskih držav cenijo zanesljivost in kakovostno izvedbo projektov, ki jih v izvajanje zaupajo slovenskim podjetjem.

² V prekomorskih transportih v izvozu SPNK največ uporabljajo pariteto FOB Koper, na nabavni strani v uvozu pa CIF Koper. Pri kamionskih transportih iz Italije pa je na nabavni strani najpogosteje uporabljena pariteta ex warehouse (npr. Verona), na prodajni strani v izvozu pa DDU (npr. Beograd) (glej Incoterms 2001).

6 SKLEPNE UGOTOVITVE

Pogosto naletimo na stališče, da globalizacija prinaša koristi zgolj velikim, večnacionalnim družbam in se v glavnem nanaša na razvoj teh korporacij, medtem ko mala podjetja z njo le izgubljajo in zato postopoma izginjajo. Takšne možnosti bi seveda v posameznih gospodarskih panogah lahko obstajale, vendar pa v splošnem velja nasprotno, da se z globalizacijo razvijajo tudi mala podjetja, ki s širitvijo trgov zavzemajo položaje, ki izvirajo iz osvajanja novih tržnih niš, povečane specializacije dejavnosti, obdelave segmentov, ki se velikim ne splačajo ali jih ne zanimajo, iz prevzemanja dejavnosti, opravil ali funkcij, ki jih lahko bolje izvedejo kot velika (outsourcing velikih) ipd. Na drugi strani pa na ta način mala podjetja »uporabljajo« večnacionalna podjetja za izvajanje skupne »globalne marketinške strategije«, v katero so kot komplementarni igralci samodejno vključeni. Tako tudi za mala podjetja velja proces hitreje internacionalizacije, v katerem se odpirajo nove priložnosti v tistih aktivnostih, ki so komplementarne večnacionalnim podjetjem (Dubrovski 2006, 87).

Razpad gospodarskega sistema bivše SFRJ in sočasen proces globalizacije v devetdesetih letih je SPNK v začetku sicer dokaj prizadel, vendar pa so kmalu prevladale pozitivne pridobitve prostega trga in novega gospodarskega sistema nad razmerami v kamnoseški industriji v SFRJ, kjer se je NK iz bivših jugoslovanskih republik izvažal le kot surovina in znatno pod dejansko tržno vrednostjo na mednarodnih trgih.

SPNK so se bili prisiljeni hitro in učinkovito prilagoditi novim razmeram: s pomočjo kreditov so nakupila potrebno sodobno strojno opremo za izkop in predelavo NK, poiskala so tuje zastopnike za prodajo izdelkov iz NK na mednarodnih trgih, hkrati pa so tudi tuja podjetja, zlasti italijanska, začutila priložnost za dolgoročne interesne povezave s SPNK. Slovenska podjetja so ohranila tudi tradicionalne dobre odnose z drugimi pridelovalci NK v prostoru bivše Jugoslavije in te vezi tudi danes pomagajo pri pridobivanju pomembnih gradbeno-kamnoseških poslov.

Ker velika slovenska gradbena podjetja kamnoseških del običajno ne izvajajo sama, je poslovanje SPNK tesno povezano s položajem in razmerami v panogi gradbeništva. SPNK kot podizvajalci gradbenih podjetij uspešno nastopajo tako doma kot v tujini, zlasti uspešni pa so posli, ko je pridelovalec NK v neposrednem pogodbenem odnosu z investitorjem gradbenih del (npr. z občino), saj se v tem primeru izogne trdim kupoprodajnim pogojem gradbenega podjetja.

Na drugi strani pa je globalizacija v Evropo prinesla tudi cenene kitajske izdelke iz NK, ki so v povprečju na slovenskem trgu vsaj enkrat cenejši kot izdelki iz domačega NK. Drug negativen učinek globalizacije na SPNK je tudi tehnološki napredek, ki omogoča proizvodnjo substitutov naravnega kamna, kot je keramika in posebne vrste steklenih in kovinskih fasadnih sistemov. Kljub temu je globalizacija prinesla SPNK

več prednosti kot slabosti, torej odprtje novih tržišč, aktivno vključevanje v mednarodne poslovne in kapitalske povezave in možnosti osvajanja novih tržnih niš (oprema jaht in ladij s pomočjo novih tehnologij), dostop do najnovejše strojne opreme in znanj s področja predelave NK. Vse te prednosti za ambiciozna in inovativna podjetja pomenijo nove zmožnosti za čim boljše izkoriščanje obstoječega koncepta poslovanja in dvig stopnje dodane vrednosti izdelka kot ponudbenega paketa.

6.1 Sedanji položaj slovenske kamnoseške industrije

V Sloveniji deluje več kot 20 kamnoseških podjetij, od tega imajo štiri podjetja tudi svoje kamnolome: Marmor Hotavlje, d. d., Mineral, d. d., Marmor Sežana, d. d. in Ruda, d. o. o. Ta štiri podjetja imajo tudi najvišje prihodke med predelovalci NK in so tvorec razvojne in prodajne politike v slovenski kamnoseški industriji. Ostala podjetja NK v obliki polizdelkov ali gotovih izdelkov uvažajo iz sosednjih držav in Kitajske, imajo manjše predelovalne kapacitete, kljub temu pa vodilnim štirim slovenskim pridelovalcem NK uspešno konkurirajo na domačem trgu gradbeništva. Za svoje delovanje ta manjša podjetja potrebujejo manj strojne opreme in manjše število zaposlenih, zato lahko pri ponujanju kamnoseških del na gradbenih projektih večjim podjetjem konkurirajo predvsem z nižjo ceno ponudbenega paketa.

Za sedanje stanje v slovenski kamnoseški industriji je značilna predvsem nepovezanost med posameznimi podjetji, ki si med seboj konkurirajo zgolj z zniževanjem cen, kar gradbena podjetja s pridom izkoriščajo. Zaskrbljujoče je, da je možnost zniževanja ponudbenih cen v glavnem pogojeno z uvozom cenениh izdelkov iz NK iz Kitajske. Vse več je namreč novih gradenj, v katerih je vgrajen kitajski NK, čeprav je bil v projektni dokumentaciji predviden slovenski kamen. Cena izvedenih del je namreč za večino investitorjev najpomembnejši prodajni pogoj, saj prihranki lahko znašajo celo do 30 % pogodbene vrednosti.

Problem uvoza poceni izdelkov iz NK je za SPNK postal posebno pereč šele po letu 2004, medtem ko je v Evropi prisoten že celo zadnje desetletje. Posledično je marsikateri evropski predelovalec spremenil svojo strateško politiko poslovanja: večino izdelkov iz NK nabavlja na Kitajskem, predelava lastnega NK pa obsega le še manjši del poslovanja. Zato se je povečala ponudba kakovostne rabljene strojne opreme za predelavo NK, kar bi lahko SPNK s pridom izkoristili in povečali proizvodne kapacitete za pridobivanje in predelavo lastnega NK. Izplen prvovrstnih blokov iz slovenskih kamnolomov je namreč relativno majhen glede na potrebe trga v zadnjih letih, zato bi bilo smiselno povečati pridobivanje NK kot surovine za predelavo in vgradnjo v objekte.

Potrebe po NK se namreč povečujejo, saj slovensko gradbeništvo po letu 2004 močno narašča in je v letu 2006 doseglo celo 5,4 % delež v BDP Slovenije. Delež cestnega programa se sicer nekoliko zmanjšuje, pridobivajo pa drugi programi, ki so

zelo intenzivni: stanovanjska gradnja, gradnja poslovnih in industrijskih objektov in logističnih središč.

Žal to povečano povpraševanje po NK za SPNK ne pomeni hkrati tudi povečanih donosov oz. dobičkov. Zaradi velikega števila nepovezanih ponudnikov NK na slovenskem trgu izrednih zaslužkov ne more biti, saj se na isti razpis kamnoseških del prijavi celo deset ponudnikov. V želji po pridobitvi določenega posla ponudniki nižajo ceno, pogosto tudi na račun kakovosti vgrajenih materialov in kakovosti izvedbe del. Resni in uveljavljeni ponudniki (npr. Marmor Hotavlje ali Marmor Sežana) sicer običajno od take ostre cenovne dirke odstopijo, vendar je škoda za SPNK že storjena. Cena vgrajenega kvadratnega metra NK se znižuje, namesto slovenskega NK pa se v objekt vgrajuje cenen kitajski NK ali celo keramika in betonski izdelki.

Zaradi velikega števila potencialnih ponudnikov vlada v panogi gradbeništva tudi finančna nedisciplina, ki z zamudami pri plačilih izvedenih del in pogosto neupravičenih uveljavitvah pogodbenih kazni še dodatno slabša položaj SPNK.

6.2 Priložnosti za povečanje uspešnosti poslovanja kamnoseških podjetij

Glede na rast v panogi slovenskega gradbeništva uspešno poslovanje kamnoseških slovenskih podjetij, ki so lastniki kamnolomov, ne bi smelo biti vprašljivo. Konkurenca NK iz Kitajske je sicer prisotna in predstavlja izziv domačemu NK, vendar pa se ta cenovno ugodna ponudba lahko za SPNK spremeni tudi v prednost. SPNK so namreč že vzpostavili neposredne kupoprodajne odnose s kitajskimi dobavitelji NK, zato lahko te izdelke tudi samostojno uvažajo in jih vgrajujejo v objekte. Standardizirane izdelke iz Kitajske namreč odlikujeta solidna kakovost in ugodna cena in na ta račun lahko SPNK kot podizvajalec gradbenega podjetja ustvarijo znatno razliko med nakupno (uvozno) ceno in ceno ponudbenega paketa, ki vključuje tudi montažo teh izdelkov. Gradbena podjetja namreč niso zainteresirana za samostojen uvoz NK, saj v gradnji objektov kamnoseška dela niso njihov temeljni produkt.

Na slovenskem trgu izvajanja večjih gradbenih projektov povpraševanje po nestandardnih izdelkih iz NK presega ponudbo, kar lahko lastniki kamnolomov s pridom izkoristijo. Roki izvedbe kamnoseških del v gradbeništvu so namreč vse krajši in kitajski dobavitelji nestandardnih izdelkov ne morejo pravočasno dobaviti na oddaljena Evropska tržišča. Zato si lahko SPNK pripravijo primerne zaloge standardnih formatiziranih plošč iz Kitajske, ki jih lahko v kratkem času vgradijo v objekte in si s tem povečajo dobiček na račun nizke nabavne vrednosti osnovnega materiala. Na drugi strani pa lahko vgradnjo lastnega slovenskega NK predvidijo v projektih, kjer so zahteve po posebnih dimenzijah ali obdelavah v projektni dokumentaciji izrecno poudarjene. Le SPNK se bo namreč kot lastnik kamnoloma in ustrezne strojne opreme lahko tem posebnim zahtevam tudi prilagodil in jih v celoti izpolnil ter bo na ta račun zahteval tudi višjo ceno za tak ponudbeni paket.

Konkurenca poceni izdelkov NK iz Kitajske v sedanjih ugodnih gospodarskih razmerah v RS in posledično tudi rasti gradbeništva torej ne bi smela predstavljati ovire, temveč priložnosti za povečanje dobička.

Večjo oviro za uspešno poslovanje SPNK predstavlja veliko število ponudnikov NK, ki vsako zase uvažajo podobne ali celo iste vrste NK in si medsebojno konkurirajo na istih gradbenih projektih pri različnih gradbenih podjetjih. Ta si v odnosu do investitorja medsebojno konkurirajo, v glavnem seveda na račun nižje ponujene cene celotnega gradbenega projekta. Rezultat tega je nižja cena tudi za različne podizvajalce gradbenega podjetja, ki so v tej ostri cenovni tekmi z ostalimi gradbenimi podjetji pridobili določen posel. Ostre pogoje iz pogodbe z investitorjem namreč gradbeno podjetje prenese tudi na svoje podizvajalce, pri tem pa si na njihov račun zagotovi še dodaten manevrski prostor za morebitne težave pri izvedbi projekta.

Vendar bi tudi to težavo, ki izhaja iz velike pogajalske moči gradbenih podjetij, lahko odpravili oz. omilili z interesnimi zaveznitvi štirih slovenskih proizvajalcev NK: Marmor Hotavlje, d. d., Mineral, d. d., Marmor Sežana, d. d. in Ruda, d. o. o. Lastniki kamnolomov so namreč le omenjena štiri podjetja, ki proizvajajo različne vrste NK, ti pa se med seboj razlikujejo po načinu in namenu uporabe. Interesno zaveznitvo bi lahko sklenili glede na prodajo po regijah, lahko pa bi tudi skupno nastopili pri ponujanju kamnoseških storitev v gradbeništvu. V preteklosti so bile sicer želje po interesnem zaveznitvu že večkrat izražene, vendar zaradi različnih vzrokov do povezovanj ni prišlo. S sinergijami, ki bi bile rezultat zaveznitv, bi se namreč pogajalska moč velikih gradbenih sistemov proti SPNK bistveno zmanjšala: na večjih projektih bi dosegali višje cene ponudbenega paketa, plačilni roki bi se skrajšali, manj bi bilo neupravičenih reklamacij, najpomembnejša pridobitev pa bi bila možnost ukrepanja na področju finančne nediscipline, ki se kaže zlasti v zamudah pri plačilih. Najučinkovitejša izterjava zapadlega plačila se namreč doseže z zaustavitvijo kamnoseških dela na objektu: če kamnoseška podjetja medsebojno ne sodelujejo, ima gradbinec možnost nadaljevanja del z drugim podizvajalcem, prvemu pa naloži visoko pogodbeno kazen zaradi neizpolnjevanja pogodbenih določil. V primeru sodelovanja med kamnoseškimi podjetji kot podizvajalci pa nobeno podjetje ne bi nadaljevalo del in gradbinec bi bil prisiljen plačati zapadle račune, če bi želel objekt zaključiti v pogodbenem roku, dogovorjenem z investitorjem.

Naslednja možnost interesnih zaveznitv ali pa tudi kapitalskih povezav je vertikalna povezava med velikim gradbenim sistemom in kamnoseškim podjetjem z lastnim kamnolomom, ki bi prvemu zagotavljala stalno dobavo različnih vrst in dimenzij kamna po najugodnejših cenah ter hitro in kakovostno izvedbo kamnoseških del na objektu. Kamnoseško podjetje bi pridobilo predvsem zagotovljeno udeležbo v poslih, ki bi jih pridobilo gradbeno podjetje, večjo finančno moč, dodatno delovno silo in večjo pogajalsko moč v odnosih s svojimi dobavitelji blaga in storitev.

Če se bo rast v panogi gradbeništva nadaljevala z enako intenzivnostjo kot v letu 2006, se bo tudi obseg mednarodne menjave z NK povečeval. Kot sem že zapisal, slovenski lastniki kamnolomov z domačim NK namreč ne morejo zapolniti vseh potreb naraščajočega trga. Zato bi se SPNK lahko povezali s tujim veletrgovcem, ki bi za SPNK na tujih nabavnih trgih predčasno in v skladu s predvidenimi potrebami investicijskih projektov pripravil potrebne zaloge NK, bodisi v obliki surovine, polizdelkov ali izdelkov, pač glede na strojno opremljenost SPNK. Hkrati pa bi ta veletrgovec skrbel za uveljavitev slovenskega NK na tujih trgih, kar bi slovensko podjetje v fazi nakupa tujega NK tudi manj finančno obremenjevalo, ker bi prišlo do medsebojnih kompenzacij plačil v uvozu in izvozu.

Ne glede na stopnjo gospodarske rasti je NK vedno zaželeno surovina, zato bi SPNK morali poiskati dodatne vire NK v bližnjih državah. Zlasti zanimivi območji sta Bosna in Hercegovina in Makedonija. Nakup primerne kamnoloma seveda pomeni veliko investicijo, vendar pa je kakovosten kamnolom mogoče izkoriščati več desetletij, zaloge NK pa niso izpostavljene propadanju: kamen je večni.

Vse te priložnosti pa bodo lahko realizirali le ustrezno usposobljeni, motivirani in z ljubeznijo do dela s kamnom prežeti kadri. Zato je eden od temeljev za uspešno poslovanje SPNK vzgoja novega rodu delavcev, ki jim bo opravljanje kamnoseških del pomenilo veselje in zadovoljstvo ob pogledu na končane projekte, od katerih je vsak po sebi tudi umetniška stvaritev.



LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Griffin, Ricky W. 1996. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- GZS. 2001. *Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije
- Haberberg, Adrian in Alison Rieple. 2001. *The strategic management of organisations*. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo* 53 (1/2): 3–17.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rudman, Barbara. 2001. *Incoterms 2000: 100 praktičnih primerov uporabe in najpogostejših vprašanj v zvezi z njimi*. Ljubljana: M. H. Laras.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1992. SWOT analiza. *Organizacija in kadri* 25 (9/10): 644–653.

VIRI

- AJPES. 2007. *Javna objava letnih poročil izbranih podjetij (JOLP)*. [Http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=704](http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=704) (avgust 2007).

Literatura

- GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. 2007. *Gradbeništvo v Sloveniji – statistični podatki*. Korespondenca avtorja z ustanovo od junija do oktobra 2007.
- Marmor Hotavlje. 2006. *Kamnar – posebna izdaja ob dnevu odprtih vrat, 10. junij 2006*. Glasilo Hotaveljskih kamnarjev. [Http://www.marmor-hotavlje.si/Images/kamnarji/Kamnar_2007.pdf](http://www.marmor-hotavlje.si/Images/kamnarji/Kamnar_2007.pdf) (avgust 2007).
- Miklavčič, Blaž. 2007. Krepka gradbena aktivnost omogoča večjo gospodarsko rast. *Delo, Finančna točka*, 18. junij. [Http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo%20FT&da=20070618&pa=4&ty=html](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo%20FT&da=20070618&pa=4&ty=html) (avgust 2007).
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2007. *Gradbeništvo*. [Http://www.stat.si/tema_ekonomsko_gradbenistvo.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_gradbenistvo.asp) (avgust 2007).

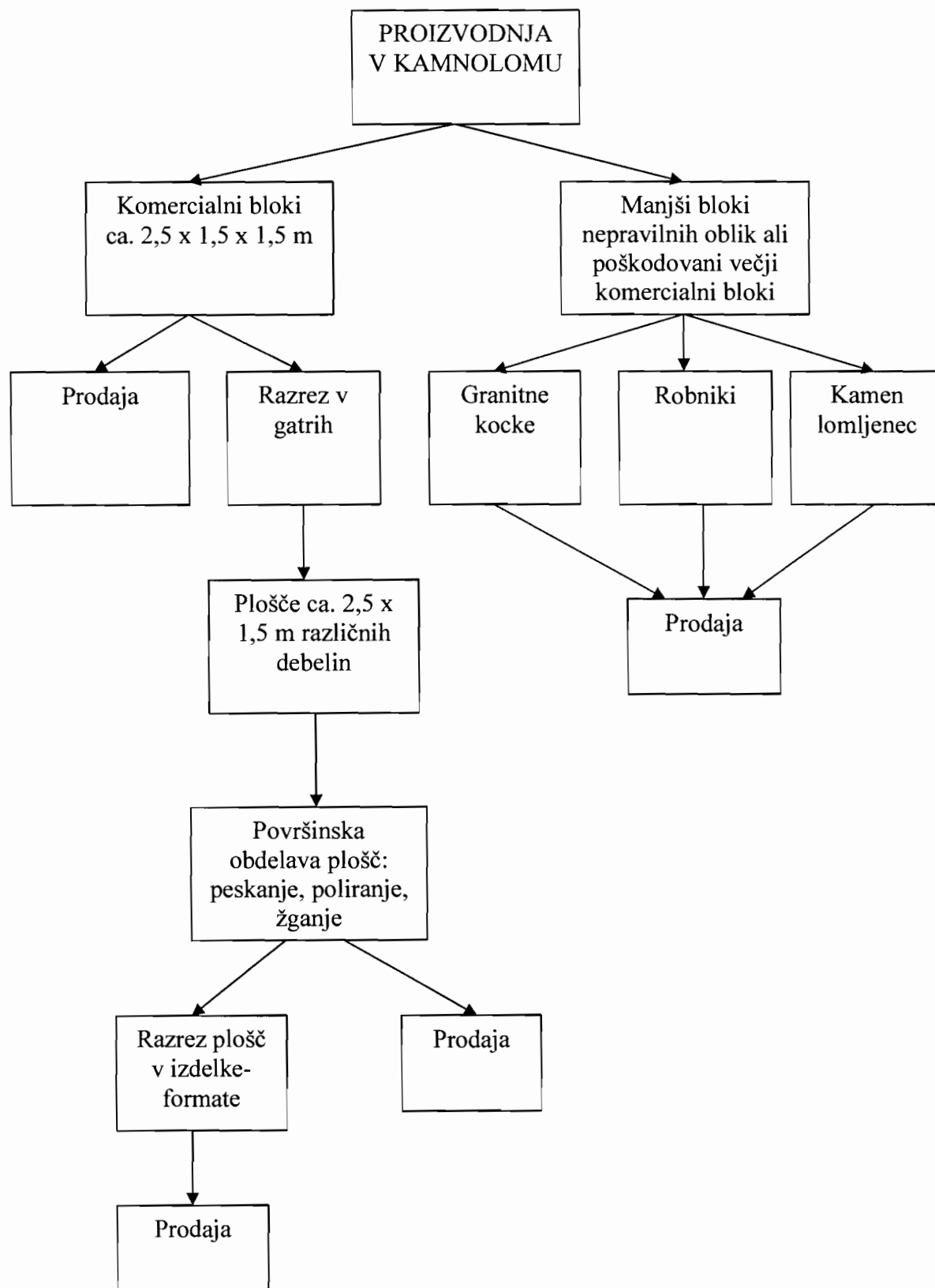
PRILOGE

Priloga 1 Organigram proizvodnje v kamnolomu

Priloga 2 Organigram prodaje naravnega kamna iz lastne proizvodnje



ORGANIGRAM PROIZVODNJE V KAMNOLOMU



ORGANIGRAM PRODAJE NARAVNEGA KAMNA IZ LASTNE PROIZVODNJE

