VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

POMEN RAZVOJA IN TRŽENJA NOVIH IZDELKOV LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA BH IN BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA

Kandidat: Miha Hotujec

Vrsta študija: Študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban, univ. dipl. ekon.

Mentor v podjetju: mag. Dejan Cverlin

Lektorici: Manja Belina, prof. mag. slov. in prof. mag. špan. in Špela Menegatti, prevajalka

Maribor, 2022

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Miha Hotujec sem avtor diplomskega dela z naslovom »POMEN RAZVOJA IN TRŽENJA NOVIH IZDELKOV LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA BH IN BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA«, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Dušana Vrbana in mag. Dejana Cverlina.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, julij 2022 Podpis študenta:

ZAHVALA

Najprej bi se rad zahvalil svojim domačim in dekletu Luciji, saj so prav oni tisti, ki so me bodrili in mi dajali zagon ter verjeli, da lahko tudi sam pripeljem domov diplomo.

Dodatno se želim zahvaliti tako svojemu mentorju na Višji strokovni šoli Academia, mag. Dušanu Vrbanu, za vse strokovno svetovanje, predvsem pa veliko mero potrpežljivosti pri nastajanju diplomskega dela, kot tudi svojemu mentorju v podjetju in direktorju podjetja BH, mag. Dejanu Cverlinu, ter vsem sodelavcem za vso podporo in vse koristne nasvete, predvsem pa za vso pomoč in zaupanje, ko sem ju najbolj potreboval.

POVZETEK

Pri poslovanju podjetja se kaj hitro izkaže, da so razvoj, vpeljevanje izdelkov lastne blagovne znamke v prodajni asortima ter njihovo trženje lahko ključnega pomena in velik kazalnik za uspešnost podjetja. Poznavanje trga in njegovih potreb, razumevanje in dialog s končnim uporabnikom, konstanten razvoj novih artiklov s pridihom ekološke (zelene) uporabe slednjih, stremenje k povezovanju vseh segmentov in oddelkov znotraj podjetja ter kritičen in konstruktiven dialog med njimi imajo dokazano izredno velik vpliv na uspeh v vseh fazah uvedbe novega izdelka lastne blagovne znamke podjetja. Razvoj in trženje izdelkov lastne blagovne znamke sta zelo kompleksna procesa, ki vplivata na vse dejavnosti podjetja neposredno ali posredno, torej vplivata tudi na vse tiste aktivnosti podjetja, ki se neposredno ne ukvarjajo z razvojem novih izdelkov. Uspeh novih izdelkov lastne blagovne znamke pa je zelo pomemben tudi za vzpodbudo in motivacijo pri zaposlenih v podjetju na vseh oddelkih in pozicijah, saj vsak posameznik tako ali drugače vpliva na potek in sinergijo učinkov, ki jih uspeh sproža, saj so novi izdelki pogosto odgovorni, direktno ali posredno, za velik del dobička, ki ga imajo rastoča podjetja, posledično pa je uspeh povezan s finančnimi nagradami in napredovanjem zaposlenih. Podjetje si lahko možnosti za uspeh vedno poveča z razumevanjem procesa razvoja in trženja novih izdelkov lastne blagovne znamke le tako, da razvoj novih izdelkov lastne blagovne znamke vključi v svojo korporativno in tržno strategijo. Razvoj in trženje novih izdelkov lastne blagovne znamke torej vključuje niz faz, ki se začnejo z identifikacijo neke priložnosti in končajo s komercializacijo oz. oceno stanja po lansiranju novega izdelka na trg. V diplomskem delu smo tako proučili vse ključne točke pomena razvoja in trženja pri uvedbi novih izdelkov lastne blagovne znamke med prodajne izdelke podjetja in analizirali potrebe ter dokazali nujnost pri kazalnikih uspešnosti, ki lahko dvignejo eno podjetje nad drugimi oz. pred konkurenco. Prikazali smo najbolj pomembne točke uvajanja novega izdelka lastne blagovne znamke in dokazali, da so v podjetju BIOLES Horizont, d. o. o., izdelali celovite in smiselne rešitve, ki nedvomno vplivajo na razširitev ponudbe podjetja in njegovih uspehov tako na domačem kot na tujih trgih. Na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela smo pojasnili in opredelili pomen razvoja in trženja izdelkov lastne blagovne znamke, ki v vseh pogledih dajejo podjetju ključno in zelo pomembno dodano vrednost.

Ključne besede: *lesna biomasa, GREENHEAT AUSTRIA, lastna blagovna znamka, BIOLES Horizont, d. o. o., novi izdelki, razvoj.*

ABSTRACT

Importance of Development and Marketing of New Own-Brand Products: Case Study of BH d. o. o. and Its Brand GREENHEAT AUSTRIA

In a company's operations, it quickly becomes clear that the development, introduction and marketing of new own-brand products in its sales assortment can be of vital importance and a great indicator of the company's success. Knowing the market and its needs, understanding and communicating with the end user, constantly developing new items with a touch of ecological (green) use, striving to connect all segments and departments within the company, as well as conducting critical and constructive dialogue between them, have proven to have a great impact on the success of a company's new own-brand product introduction at all stages. The development and marketing of own-brand products are very complex processes that directly or indirectly affect all the company's activities, meaning they also affect all those activities of the company that are not directly involved in the development of new products. The success of new own-brand products is also very important for motivating the company's employees in all departments and positions, as everyone affects, in one way or another, the course and synergy of effects triggered by success, new products often being "responsible", directly or indirectly, for a large part of a growing company's profits; as a result, success is related to financial rewards and employee advancement. A company can increase its chances of success by understanding the development and marketing process of its new own-brand products only by including their development in its corporate and marketing strategy. The company must set clear goals for the expected sales and profits of the new product, analyze its resources, and know its weaknesses, business environment and target markets. The development and marketing of new own-brand products include a series of phases that begin with the identification of an opportunity and end with commercialization or assessment of the situation after launching a new product on the market. In this thesis, we studied the key points of development and marketing in the introduction of new own-brand products in the company's product line, analyzed the needs and proved the necessity of performance indicators that can help companies get ahead of the competition. We showed the most important points of a new own-brand product introduction and proved that the company BIOLES Horizont d.o.o. has developed comprehensive and logical solutions that undoubtedly influence the expansion of the company's offer and its success both in the domestic and foreign markets. Based on the theoretical and research work, we explained and defined the importance of the development

and marketing of our company's own-brand products, which in all respects give the company a key and very important added value.

Keywords: *Wood biomass, GREENHEAT AUSTRIA, own brand, BIOLES Horizont d.o.o., new products, development.*

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 6

1.1 Opis področja in opredelitev problema 6
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve 7
1.3 Predpostavke in omejitve 8
1.4 Uporabljene raziskovalne metode 8

2 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE 10

2.1 Pomen razvoja novih izdelkov lastne blagovne znamke za podjetje 10
2.2 Izredni pomen zaposlenih pri razvoju novih izdelkov 13
2.3 Kakovost in novi izdelki lastne blagovne znamke 14
2.4 Novi izdelki lastne blagovne znamke in kupci 14
2.5 Novi izdelki lastne blagovne znamke in konkurenca 15
2.6 Pomen in doprinos novih izdelkov lastne blagovne znamke za širše okolje 16
2.7 (Ne)uspeh novih izdelkov lastne blagovne znamke 17
2.8 Ključne strategije in orientiranost podjetij pri razvoju novih izdelkov lastne blagovne znamke 18

3 PREDSTAVITEV PODJETJA BIOLES HORIZONT, D. O. O. 20

3.1 Panoga dejavnosti podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. 20
3.2 Lokacija podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. 21
3.3 Vizija in poslanstvo podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. 21
3.4 Organizacijska struktura v podjetju BIOLES Horizont, d. o. o. (in pomembne/potrebne spremembe na delovnem mestu) 22
3.5 Razvojno-raziskovalna skupina podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. 25
3.6 Plan poslovanja in poslovno-prodajna strategija podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. 26
3.7 Temeljna strateška prodajna usmeritev podjetja BIOLES Horizont, d. o. o., v obdobju 2019–2024 26
3.7.1 Strateška prodajna usmeritev 1/SPU1 26
3.7.2 Strateška prodajna usmeritev 2/SPU2 27
3.7.3 Strateška prodajna usmeritev 3/SPU3 27
3.7.4 Strateška prodajna usmeritev 4/SPU4 28
3.7.5 Strateška prodajna usmeritev 5/SPU5 28
3.8 Podjetje BIOLES Horizont, d. o. o., in konkurenca 29
3.9 Tržne prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti, ki celostno vplivajo na vse odločitve podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. – analiza SWOT 31

4 LESNA BIOMASA 32

4.1 Lesna biomasa 32

4.2 OBLIKE LESNE BIOMASE 32
4.3 IZKORIŠČANJE LESNE BIOMASE 35
4.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI LESNE BIOMASE 36

5 ŠTUDIJA PRIMERA V BESEDI, SLIKI IN V ŠTEVILKAH – OD LETA VPELJAVE IZDELKOV BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA NA EU TRG BIOMASE 37

5.1 PREDSTAVITEV LINIJE LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA 37
5.1.1 BUKOVA DRVA GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – bukov les, žagan in razrezan na dolžine 25 in 33 cm IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU 41
5.1.2 TRESKE ZA PODŽIG GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – vžigalniki za kamine in peči IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU 43
5.1.3 LESENI BRIKETI GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – kvalitetni lesni briketi, izdelani iz bukve in hrasta brez dodatkov, IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU 45
5.1.4 LESENI PELETI GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – kakovostni lesni peleti iz 100-% lesa brez lubja IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU 49
5.2 GLAVNI KUPCI BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA V SLOVENIJI IN PREVERLJIVO ZADOVOLJSTVO STRANK 51

6 SKLEP 55

7 LITERATURA IN OSTALI VIRI 58

8 INTERNETNI VIRI 60

KAZALO SLIK

SLIKA 1: PRIMERJAVA ORGANIGRAMA PODJETJA BH LETA 2022 Z ORGANIGRAMOM IZ LETA 2018 23
SLIKA 2: LOGOTIP BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA 25
SLIKA 3: KONKURENCA PODJETJA BH NA SLOVENSKEM TRGU 30
SLIKA 4: OGENJ V KAMINU 33
SLIKA 5: GOREČI LESENI PELETI 34
SLIKA 6: LESENI BRIKETI PRED KAMIONOM 35
SLIKA 7: SLIKOVNA PREDSTAVITEV LINIJE BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA 39
SLIKA 8: DOKAZ O REGISTRACIJI BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA 40
SLIKA 9: BUKOVA DRVA NA SAMEM IN V KARTONSKI ŠKATLI 41
SLIKA 10: TRESKE ZA PODŽIG NA SAMEM IN V KARTONSKI ŠKATLI 43
SLIKA 11: LESENI BRIKETI V RAZLIČNIH PAKIRANJIH (KARTONSKA ŠKATLA IN PVC-FOLIJA) IN PRIKAZ SESTAVE PALETE ARTIKLA 46
SLIKA 12: LESENI PELETI V 15 KG PVC-PAKIRANJU IN SESTAVA PALETE ARTIKLA 50
SLIKA 13: GLAVNI KUPCI BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PODJETJA BH V SLOVENIJI 52
SLIKA 14: PRIMERI PONUDBE BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA S STRANI NAJVEČJIH TEHNIČNIH TRGOVSKIH VERIG V SLOVENIJI 53

KAZALO TABEL

TABELA 1: ANALIZA SWOT TRŽNIH PREDNOSTI, PRILOŽNOSTI, SLABOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA BH 31

KAZALO GRAFIKONOV

GRAFIKON 1: PRIKAZ PRODAJE PREMIUM BUKOVIH DRV BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PO LETIH IN PO TRGIH 42
GRAFIKON 2: PRIKAZ PRODAJE TRESK ZA PODŽIG (4 KG) BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PO LETIH IN PO TRGIH 44
GRAFIKON 3: PRIKAZ PRODAJE TRESK ZA PODŽIG (9,5 RDM) BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PO LETIH IN PO TRGIH 44
GRAFIKON 4: PRIKAZ PRODAJE LESENIH BRIKETOV V PVC-FOLIJI – 10 KG BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PO LETIH IN PO TRGIH 47
GRAFIKON 5: PRIKAZ PRODAJE LESENIH BRIKETOV V KARTONSKI ŠKATLI – 10 KG BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PO LETIH IN PO TRGIH 48
GRAFIKON 6: PRIKAZ PRODAJE LESENIH PELETOV V PVC-FOLIJI – 15 KG BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA PO LETIH IN PO TRGIH 50
GRAFIKON 7: PRIMERJAVA PRODAJNIH ŠTEVILK MED BLAGOVNO ZNAMKO LINIJE GREENHEAT AUSTRIA IN CELOTNO PRODAJO 54
GRAFIKON 8: DELEŽ PRODAJE ARTIKLOV LINIJE GREENHEAT AUSTRIA V PRIMERJAVI S CELOTNO PRODAJO TOVRSTNIH ARTIKLOV 54

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Pri poslovanju katerega koli podjetja se kaj hitro izkaže, da je razvoj, vpeljevanje izdelkov lastne blagovne znamke v prodajni asortima ter njihovo trženje lahko ključnega pomena in velik kazalnik za uspešnost podjetja.

Poznavanje trga in njegovih potreb, razumevanje in dialog s končnim uporabnikom, konstanten razvoj novih artiklov s pridihom ekološke (zelene) uporabe slednjih, stremenje k povezovanju vseh segmentov in oddelkov znotraj podjetja ter kritičen in konstruktiven dialog med njimi imajo dokazano izredno velik vpliv na uspeh v vseh fazah uvedbe novega izdelka lastne blagovne znamke podjetja tako doma kot v tujini.

Odločili smo se, da bomo predstavili pomen razvoja in trženja izdelkov lastne blagovne znamke s tem, da bomo izpostavili študijo primera podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. (v nadaljevanju BH), in blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA, s katero podjetje dosega izjemne prodajne uspehe tako doma kot v tujini.

Razvoj, lansiranje in trženje novega izdelka lastne blagovne znamke na trg zahteva mnogo dela, truda in premišljeno ter usklajeno ravnanje vseh zaposlenih v podjetju, predvsem pa od zaposlenih zahteva vero v uspeh izdelka, saj brez te podjetje izdelek na trgu težko zastopa in še težje proda. Vse lahko steče po načrtu le takrat, ko smo dobro pripravljeni na vsakršen scenarij, ko so vsi oddelki enotni in povezani, predvsem pa, ko so okoliščine temeljito analizirane in preučene.

Vključevanje vseh zaposlenih, predvsem razvojno-prodajne ekipe, in njihovo konstruktivno mnenje ali kritika neposredno koristi vsem v vseh fazah uvedbe novega izdelka, od miselne ideje pa vse do končne prodaje izdelka nove blagovne znamke kupcu. V času velikih gospodarskih in geopolitičnih nihanj še toliko bolj opažamo, da je velikokrat vzrok za neuspehe v gospodarstvu predvsem pomanjkanje znanja in nezadostna priprava udeleženih pri izvajanju projektov.

Ocenjujemo, da je podjetje s svojo idejo in vpeljavo izdelkov lastne blagovne znamke lahko korak pred konkurenco le takrat, ko zna izkoristiti najpomembnejšo osebno prednost, ki jo ima

– to je obseg znanja v primerjavi z drugimi ter razumevanje potreb trga in konstanten dialog ter posluh končnega odjemalca, kupca, ki lahko pomeni presežek pri dodani vrednosti v podjetju.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela pojasniti in opredeliti pomen razvoja in trženja novih izdelkov lastne blagovne znamke.

Za cilj diplomskega dela želimo proučiti, da se razvoj in kasneje trženje novega izdelka/nove linije izdelkov pod lastno blagovno znamko v podjetju začneta z zbiranjem idej, predvsem pa z razumevanjem trga in potreb končnega kupca – uporabnika. Podjetje mora najti le takšne ideje, ki bodo pripeljale do razvoja izdelka, ki ga bodo kupci sprejeli in kupovali (upoštevati mora potrebe in želje kupcev). Podjetje mora upoštevati tudi svoje sposobnosti in kompetence, saj v nasprotnem primeru svoje vire osredotoči na sicer dobro idejo, ki pa je ni sposobno razviti v uspešen izdelek. S preverjanjem hipotez bomo dokazali, da je podjetje BH razvilo in na trgu ponudilo izdelek lastne blagovne znamke večje tržne vrednosti oz. z večjo dodano vrednostjo za kupca.

Z namenom doseganja zastavljenih ciljev diplomskega dela želimo potrditi naslednje hipoteze:

- **H1:** Z razvojem, uvedbo in trženjem nove linije izdelkov lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA smo povečali celotne prihodke podjetja tako na domačem kot na vseh tujih trgih.
- **H2:** Novi izdelki so lahko uspešni le, če kupcem ponujajo večje koristi in pri njih povzročijo večje zadovoljstvo, kar se odraža v številkah – prihodki od prodaje nove blagovne znamke so v pozitivni korelaciji z ocenami zadovoljstva s strani kupcev (v povezavi s H1 bomo slednje dokazali na podlagi pregleda statistike prodaje v številkah in po trgih).
- **H3:** Razvoj nove znamke je povzročil spremembe v organiziranosti podjetja in pri izvajanju vseh poslovnih procesov (povezava s H4).
- **H4:** Ključne spremembe v organiziranosti družbe, ki so privedle do višjih prihodkov in večjega zadovoljstva kupcev (H1 in H2), so naslednje (del krovne teme – spremembe na delovnem mestu):

- sprememba 1: zaposlitev dodatnega kadra,

- sprememba 2: prerazporeditev nalog in zadolžitev ter pristojnosti znotraj celotnega kadra,
- sprememba 3: povečanje obsega proizvodnje.

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomskem delu smo upoštevali določene predpostavke, ki jih navajamo. Predpostavljamo, da so ugotovitve iz razpoložljivih in uporabljenih virov v diplomskem delu pravilne, zaradi česar se nismo odločili za njihovo obravnavo, saj razvoj in trženje izdelkov lastne blagovne znamke v vsakem podjetju potekata nekoliko drugače, zato posplošitve na druge primere iz prakse niso mogoče.

Vse dejavnike, ki se neposredno ne nanašajo na tematiko lesne biomase podjetja BH ali nimajo neposredne povezave z obravnavano temo, smo zanemarili in opustili.

Omejitve so povezane z razpoložljivo literaturo in obravnavanjem študije enega primera – primera podjetja BH.

Vsi sklopi študije primera niso enako podrobno raziskani, in sicer sta proizvodni in finančni vidik le omenjena, nista pa predmet naše natančne raziskave.

Med omejitve štejemo tudi določene podatke, ki so zaupne narave, kot so na primer finančni izkazi podjetja, ustvarjeni z blagovno znamko GREENHEAT AUSTRIA, zato smo predstavili uspeh razvoja in trženja izdelkov lastne blagovne znamke nekoliko drugače, in sicer v številkah po prodanih izdelkih glede na leto in glede na državo, kamor so bili izdelki prodani.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V diplomskem delu smo si pomagali z obstoječo literaturo, ki nam je bila na voljo, in tako uporabili deskriptiven pristop, saj smo po večini opisovali pojave, dejstva in procese. Zbiranje osnovnih podatkov je potekalo z analitičnim pristopom. Postavljene hipoteze smo ustrezno preverili s študijo primera lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA. S komparativno metodo smo primerjali različna dejstva, podatke in opise. Uporabili smo tudi metodo kompilacije, saj smo v večini povzemali spoznanja, sklepe in stališča drugih, že uveljavljenih avtorjev. Hipoteze smo analizirali in primerjali s statističnimi podatki podjetja BH.

V pomoč pri izdelavi dela so nam bile naslednje vrste virov:

- knjižni viri,
- elektronski viri,
- večinoma pa lastni viri (arhiv in notranje informacije, slike, podatki, finančni prikazi in analize podjetja BH).

2 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE

2.1 Pomen razvoja novih izdelkov lastne blagovne znamke za podjetje

Vprašanje, ki si ga vsak podjetnik zastavi na neki točki svoje kariere, je, kako še naprej uspešno delovati na tako hitro spreminjajočem se trgu in v izredno močnem tehnološko-tržnem okolju, ki se nenehno spreminja in razvija. Osnovna zahteva je bila vedno razumevanje svojih poslovnih partnerjev in nenazadnje potrošnikov, da lahko podjetje tako uspešno odgovarja na njihove vedno večje potrebe in spreminjajoče se želje. Podjetje mora ohranjati visoko konkurenčen izdelek ali storitev, kar je prav tako ključno za obstoj podjetja, saj mora izdelke pozicionirati tako, da pridobiva nagib kupcev na svojo stran in tako doseže prednost skozi različnost svojih izdelkov od konkurenčnih na trgu. Hkrati pa mora podjetje ves čas iskati nove tržne priložnosti, kar pomeni, da se mora približati raznolikosti trgom ali segmentom produktov in razširjati svojo ponudbo v mednarodnem okolju, kar je danes pogoj za stalno rast in dobičkonosnost. Kljub temu, da smo omenili le nekaj ključnih pogojev, ki podjetju zagotavljajo kontinuiran uspeh, pa imajo le-ti nekaj skupnega – vse te strategije so povezane z razvojem novih izdelkov. V vseh primerih morajo tržniki znotraj podjetja oceniti strategije podjetja in determinirati, v kateri smeri se izdelki ali storitve podjetja lahko ali pa morajo spreminjati zato, da bi podjetje doseglo načrtovane cilje poslovanja (Brentani, 2000).

Če se podjetje zaveda, da se kupčeva definicija vrednosti ves čas spreminja in je zavezano k zagotavljanju superiorne vrednosti za kupca, potem mora biti podjetje zavezano tudi k stalnim izboljšavam in inovacijam. Globalna konkurenca ne nudi nobene alternativne možnosti. Postati zadovoljen z obstoječim tako rekoč pomeni izgubljanje tržne moči in položaja in v najslabšem primeru propad podjetja. Danes obstajajo mnogi močni kazalniki, da je inovativnost glavna determinanta dolgoročne dobičkonosnosti, ki po eni strani odraža zahteve potrošnikov, po drugi pa njihovo pripravljenost plačati dobičkonosne cene za rešitve njihovih problemov. Stalne izboljšave so del tega, da je podjetje osredotočeno na kupce, hkrati pa mora voditi v zniževanje stroškov in k večji odzivnosti podjetja, ob vsem tem pa seveda nikakor ne sme pozabiti na okolje in varovanje slednjega. Da bi podjetje maksimalno povečalo vrednost odnosa s kupci in zgradilo njihovo lojalnost, mora biti sposobno oblikovati nove izdelke in storitve, ki bodo

povečevali vrednost tega odnosa za podjetje, svoje poslovne partnerje in seveda za kupce. Bolj kot se razvijajo potrebe kupcev, bolj se mora tudi ponudba podjetja. Povečevanje prodaje obstoječim kupcem je mnogo boljša pot za večjo dobičkonosnost kot pa iskanje novih kupcev za obstoječe izdelke. Seveda pa novi izdelki prinašajo s sabo priložnost pritegnitve novih potrošnikov in gradnje osnove za lojalnost kupcev (Webster, 2002).

Glavne razloge, zakaj se podjetje odloči investirati v razvoj, uvedbo in trženje novih izdelkov lastne blagovne znamke na trg, lahko strnemo v naslednje štiri glavne točke:

d) **Zadovoljstvo kupcev**

Novi izdelki so ključnega pomena za preživetje in rast podjetja. Veriga zadovoljstva kupcev nastane, če vse poslovne funkcije delujejo usklajeno in skupno proizvajajo kupčevo zadovoljstvo. Inovacija se začne s tem, ko je nov izdelek predstavljen, izboljšan ali celo spremenjen. Pomembno je, da se podjetje kontinuirano trudi za izboljševanje obstoječih izdelkov. Različne funkcije morajo biti v podjetju usklajene, da skupaj pripeljejo k temu, da zadovoljijo želje in potrebe kupca, kar je tudi končni in skupni cilj. V podjetju mora obstajati zahteva po razumevanju izdelka ali storitve, ki jo kupec hoče in želi (Cravens, 1991).

b) **Ohranjanje položaja**

Nove izdelke podjetje razvija zato, da bi vzdrževalo pridobljeno pozicijo na trgu, ki jo ima z obstoječo ponudbo, in da še naprej omogoča rast v novo tržno področje. V prvem primeru je poudarek na ohranitvi obstoječe pozicije, da podjetje ohranja ustrezno in konkurenčno ponudbo na spreminjajočih se trgih. Razvoj je torej del strategije, katere cilj je ohranjanje obstoječih kupcev in, če je le mogoče, povečanje prodaje tem kupcem. Podjetje pa lahko takšno delovanje vzporedno izkoristi tudi za gradnjo močnih zvez, da ima možnosti zgraditi dodatne posle z dodatnimi ponudbami pri istih kupcih v vsaki defenzivni situaciji: za podjetje je najboljše proaktivno delovanje, kar pomeni uvajanje sprememb, še preden to storijo konkurenti, in tako voditi razvoj na trgu. Če je podjetje prisiljeno k reaktivnemu vedenju v primerjavi z delovanjem konkurentov, ima mnogo manj možnosti obdržati svoj obstoječi položaj. To je tudi eden od pomembnih razlogov, zakaj mora vsako podjetje konstantno vlagati v razvoj in lansiranje novih izdelkov lastne blagovne znamke na trg (Adcock, 2000).

c) **Napad**

Naslednji razlog, ki ga ima podjetje za uvajanje novih izdelkov, je napad. Takrat je glavni cilj podjetja zgraditi nove posle in razširiti svoje delovanje v novo tržno področje (Adcock, 2000). Da bi bilo podjetje uspešno v primerjavi z ustaljeno konkurenco, mora kupcem nujno ponuditi resnične prednosti. Izdelek lahko vsebuje katerikoli vir kompetitivnih prednosti, še posebej pa tiste, ki povzročijo pri kupcu prepoznavanje višje vrednosti ali pa nižje stroške. Doyle meni, da so v zadnjih letih podjetja pokazala, da je mogoče celo oboje – nizki stroški in diferenciacija, kar pomeni ponuditi kupcu koristi novega inovativnega produkta in široko paleto izbora. To je tretja generacija konkurenčnosti oz. konkurentov, za katere je značilno, da imajo stroškovne strukture takšne, da se lahko merijo s konkurenti, ki imajo nizke stroške in specializirane produkte ter tekmujejo v inovativnosti, dizajnu in delovanju z najboljšimi na trgu (Adcock, 2000). Vse to kaže izjemne zahteve za podjetje, ki bi rado uspešno vstopilo na nov trg. Poudarja pomembnost razvoja novih rešitev kot eno od poti za razširitev svojega posla. To je še eden od razlogov, zakaj so novi izdelki lastne blagovne znamke več kot potrebni (Adcock, 2000).

d) **Nove potrebe**

Strategije rasti podjetja lahko vključujejo nove možnosti, ki gradijo na novih potrebah, ki bodo mogoče nastale, ali pa izkoristijo pomembne spremembe na trgu, ki se bodo mogoče zgodile. Da bi izkoristilo prednosti teh sprememb in mogoče pomagalo kreirati pogoje za spremembe, mora podjetje razviti primerne nove izdelke, ki odražajo nove potrebe na nekem trgu. To je še en razlog več za razvoj novih izdelkov, kompetenc in drugih znanj (Adcock, 2000).

Če zelo na kratko povzamemo ugotovitve navedenih avtorjev o pomenu novih izdelkov za podjetje, lahko rečemo le, da mora vsako podjetje razvijati nove izdelke lastne blagovne znamke, če hoče preživeti, saj so inovacije ključnega pomena: za rast podjetja, za večanje dobičkov, za pridobivanje novih kompetenc in drugih znanj, predvsem pa za večanje dodane vrednosti, za ohranitev obstoječega položaja podjetja, za prodor na nove trge, za branjenje pred zastarelostjo ponudbe in za doseganje zadovoljstva poslovnih partnerjev in predvsem kupcev, kar je navsezadnje ključnega pomena.

2.2 Izredni pomen zaposlenih pri razvoju novih izdelkov

Da bi podjetje lahko uspešno razvijalo nove izdelke, mora imeti za to ustrezne vire in eden najpomembnejših so človeški viri znotraj podjetja – torej zaposleni. Zaposleni morajo biti pripravljeni na delovne pogoje, ki od njih zahtevajo drugačno dojemanje pojavov, posledično se od njih pričakuje značilno vedenje, kar pomeni, da mora biti v podjetju prisotna ustvarjalna klima, saj brez te ni mogoče uspeti. V literaturi različni strokovnjaki in teoretiki navajajo, da je osnovni pogoj za pospeševanje inovacij in sprejemanje novih idej pomembna kultura podjetja – vrednote, pričakovanja in norme, ki pomembno vodijo in usmerjajo vedenje posameznikov in skupin v podjetju. V fleksibilni kulturi podjetja, ki jasno pozitivno vrednoti in nagrajuje ustvarjalnost in pripravljenost za tveganje, je večja verjetnost za nastajanje novih idej. Kultura podjetja, ki spodbuja svoje kadre, da si prizadevajo za spremembe, pospešuje razvoj in napredek, tisto podjetje, ki pa spremembe onemogoča in zavira, pa ga privede v zastoj (Radej, 1992).

Bolj kot je okolje spremenljivo, več je v njem tveganja in nevarnosti za podjetje, zato mora biti to nadvse budno, predvsem pa mora aktivno iskati in zbrati čim več informacij, ki mu pomagajo pri odločanju. Vodilni v podjetju morajo spodbujati inovacijsko dejavnost in temu primerno tudi oblikovati strategijo razvoja. Poznati morajo zmogljivosti svojega podjetja in jih kar najbolje izrabiti. Vzdrževati morajo stalne stike z zaposlenimi in jih motivirati za doseganje nadpovprečnih rezultatov ter odpraviti morebitne vire odporov do inovacij, ki lahko izhajajo iz posameznikov, podjetij in družbe.

Pomembno je tudi širjenje novosti znotraj podjetja, predvsem med ključnimi akterji oz. pozicijami, ki močno vplivajo na razvoj in vpeljavo novitet (management podjetja in razvojna ekipa), ki imajo največji vpliv in tudi odločajo o tem, ali je inovacija kot odgovor na priložnost na trgu dejansko tisto, kar podjetje v danem trenutku potrebuje. Širjenje novosti v podjetju oz. interni marketing je predpogoj, da lahko podjetje z novitetami sploh doseže uspeh na trgu, saj ne more uspeti s komercializacijo novega izdelka, če vanj niso prepričani tisti, ki morajo končnega kupca prepričati o odličnosti novosti (Burgar, 2002).

Če podjetje ne zna izkoriščati celotnega potenciala, ki jim ga s svojim znanjem in ustvarjalno domišljijo nudijo zaposleni, ki se aktivno vključujejo v proces razvoja novih izdelkov, so posledice v neupravičeni rasti stroškov razvoja, zakasnitvah, ponovnem izumljanju že znanega,

izgubi trgov, ne izkoriščanju virov prihodkov, ki jih predstavlja prodaja izdelkov lastne blagovne znamke (Burgar, 2002).

2.3 Kakovost in novi izdelki lastne blagovne znamke

Obdržati kupce pomeni, da mora podjetje skrbeti za njihovo zadovoljstvo, to pa zahteva inovacije. V začetku druge polovice prejšnjega stoletja je bila inovacija sinonim za razvoj novega izdelka. To je bilo povsem v skladu z rastjo trgov v tem času in s priložnostmi izkoriščanja tehnologije. Cilj je bil oblikovati izdelke, ki jih bo podjetje lahko proizvajalo v velikih količinah z nizkimi stroški, kar bo omogočalo nizke cene, ki so pogoj za vzpostavitev masovnega trga. Koncepta inovacije in masovne proizvodnje pa vsebujeta zanimiv paradoks, saj inovacija zahteva dinamične spremembe, masovna proizvodnja pa zahteva izdelek, ki se ne spreminja, in stabilen sistem proizvodnje le-tega. Podjetja so videla veliko rast trgov, zato so domnevala, da je ključ dobičkonosnosti v učinkoviti proizvodnji velikih količin standardiziranih izdelkov, ki bi omogočile ekonomijo obsega. Premiki v konceptih kakovosti v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja pa so razširili definicijo inovacije, da je ta začela vključevati stalne izboljšave izdelkov in procesov. Zavezanost k iskanju novih in boljših rešitev problemov potrošnikov je postal zaščitni znak novega marketinškega koncepta. Dinamični mehanizem potrošnikovih pričakovanj pomeni, da se mora definicija kakovosti ves čas spreminjati. Stalne izboljšave pomenijo dramatično prekretnico od ideologije masovne proizvodnje (Webster, 2002).

Podjetje mora razviti kulturo kakovosti, kar pomeni, da ji morajo biti zavezani vsi zaposleni v podjetju, to pa podjetje doseže z učenjem in dvosmernim tokom komunikacij znotraj podjetja. Z upravljanjem kakovosti postanejo vsi zaposleni odgovorni zanjo, zato kakovost ni več le domena strokovnjakov v podjetju, ampak tako postane domena prav vsakega zaposlenega znotraj podjetja (Davis, 1991).

2.4 Novi izdelki lastne blagovne znamke in kupci

Ne glede na to, ali podjetje uporablja pristop marketinških odnosov ali pa bolj konvencionalni pristop marketinškega spleta, je za vsako podjetje pomembno, da se stalno ukvarja z inovacijami. Podjetje mora v svoje delovanje vpeljati mehanizem za pretok informacij med

potrošniki in njim. Z modernimi tehnologijami je lažje pridobivati informacije o tipih nakupov, ki jih izvedejo kupci (npr. zaradi črtnih kod, programov kupčeve lojalnosti, interneta, sistemov CRM itd.). Takšni pripomočki so lahko tudi ena od koristi strategije marketinških odnosov, saj stalni povratni tok informacij in inovacij pri izdelkih in pri storitvah omogoča podjetju, da ohranja prednost pred konkurenti in da zagotavlja kompletno rešitev za potrošnika, ne pa samo izdelka. Proces povratnih informacij vodi v inovacije, nato kupci začnejo inovacije uporabljati, kar ponovno privede do povratne informacije s trga, ki spet vodi k novim inovacijam itd., zato lahko ta proces opišemo kot inovacijsko zanko (Harrison, 2000).

»Kupci so najboljši in najbolj logičen vir idej za nove izdelke in njihove značilnosti. Kupci so kompas, ki vodi zbiranje idej in proces razvoja novih izdelkov.«

(Sorensen, 2001)

Uspešno podjetje vedno razmišlja o potencialnem izdelku in o priložnostih, kako služiti kupcem bolje skozi konstantno inoviranje že poznanega. Uspeh od podjetja zahteva, da je vedno korak pred zaznanimi potrebami potrošnikov in korak pred ponudbo konkurentov. Podjetje pa ne more le zadovoljevati jasno definiranih potreb kupcev, ampak mora upoštevati tudi svoje sposobnosti in delati s potrošniki in jih vpeljati v nova področja, kar pomeni, da podjetje ne dela le tega, kar kupci od njega zahtevajo, ampak oblikuje tudi partnerski odnos za prihodnost. Ideja o potencialnih izdelkih ohranja osredotočenost vodstva podjetja na prihodnost in priložnosti vodenja in odzivanja na spreminjajočega se potrošnika (Webster, 2002).

2.5 Novi izdelki lastne blagovne znamke in konkurenca

»Če imate zamisel, je dobro predpostavljati, da ima enako zamisel še štiri ali pet oseb, vendar ne zmaga oseba z najboljšo zamislijo, ampak tista, ki jo zna hitro uresničiti!«

(Kučan, 2002)

Premagovanje konkurentov je rezultat izgradnje pomembne konkurenčne prednosti, konkurenčna prednost pa pomeni biti boljši od vseh ostalih v nekaterih značilnostih, ki so za kupce pomembne. V osnovi so podjetja na trgu uspešna, ker kupcem ponudijo več vrednosti kot ostali ali pa ker potrošnikom ponujajo sprejemljiv izdelek ali storitev po nižji ceni. Na kratko povedano: lahko so boljši ali pa cenejši (O'Driscoll, 1997).

Biti boljši pomeni, da ima v očeh kupcev izdelek ali storitev boljšo relativno vrednost, t. i. višjo zaznano vrednost (angl. higher percieved value), kot konkurenca. Biti cenejši pa pomeni ponuditi storitev ali izdelek po nižjih stroških, kjer ne gre samo za produkcijske stroške, ampak gradijo svojo prednost tudi pri zanesljivosti svojih izdelkov, katere rezultat so za kupca nižji stroški v celotnem življenjskem ciklu izdelka (O'Driscoll, 1997).

Če hočejo podjetja ostati pomembna na svojih trgih, morajo vedeti, kako konkurirati in kdaj konkurirati. Ker se kompetitivna dinamika na trgih spreminja, se spreminjajo tudi pozicije podjetij, zato morajo nujno nadgrajevati in izpopolnjevati, včasih tudi dramatično spremeniti svojo ponudbo. Ni pomembno, ali gre za evolucionalne ali revolucionarne spremembe, pomembno je, da so relevantne in da so izvedene v optimalnem času in upoštevajo učinke na potrošnika (Adcock, 2000).

Podjetje se mora kljub svoji osredotočenosti na kupce zanje boriti v ostrem konkurenčnem okolju, zato je kupce najti, predvsem pa tudi obdržati, težka naloga. Podjetja ta svoj cilj dosegajo predvsem z oblikovanjem konkurenčnih prednosti, kar pomeni, da mora biti nov izdelek v neki značilnosti, ki je za kupce pomembna, boljši od vseh ostalih. Podjetja se morajo ves čas truditi, da si zagotavljajo položaj edinega ali pa redkega vira nečesa, kar kupci potrebujejo. Takšen svoj položaj morajo ves čas ščititi in omejevati vstop novim konkurentom, pri čemer jim pomagajo različna orodja intelektualne lastnine, še bolje pa je, da svoje prednosti gradijo na svojem znanju in izkušnjah, ki jih konkurenti ne morejo prekopirati, pri kupcih pa jim zagotavljajo imidž kompetentnega, dobrega ponudnika.

2.6 Pomen in doprinos novih izdelkov lastne blagovne znamke za širše okolje

Pri ustvarjanju novih izdelkov lastne blagovne znamke pomembno vlogo igrajo tudi osebne in profesionalne vrednote. Pomemben razlog, zakaj se ljudje sploh lotijo ustvarjanja nečesa novega, je ta, da si želijo delati v programih, ki so pomembni in imajo nek smisel. Ljudje postanejo navdušeni nad sodelovanjem pri kreiranju nečesa novega, pri oblikovanju zgodovine, saj jih sodelovanje v nečem, kar res prinaša razliko, navdaja z zadovoljstvom in užitkom. Mnogo ljudi je pripravljenih prevzeti finančna in karierna tveganja, delati dolge ure in tolerirati nejasnosti, če tisto, kar delajo, res nekaj šteje. Žal pa so takšni užitki za večino ljudi zelo redki, saj so mnogi posamezniki ujeti v ozek industrijski krog, kjer se ukvarjajo z zastarelimi

vrednotami in utrujenimi idejami. V svetu, kjer se priložnosti vedno bolj širijo, je igranje že znane igre ne le slaba strategija, ampak tudi zelo dolgočasno. Nasprotno pa oblikovanje novih poslovnih okolij v ljudeh podžiga strasti in prižiga ognje, kar pa od podjetja seveda zahteva trdno vodstvo (Moore, 1996).

Podjetja razvijajo nove izdelke, to pa njihovim virom doda nove kapacitete za kreiranje bogastva. Hkrati pa inovacija kreira nov vir, saj vir ne more obstajati sam zase, ampak mu mora človek najti uporabo in mu dati neko ekonomsko vrednost. V družbeni in ekonomski sferi trenutno ni večjega vira od kupne moči, ta pa je stvaritev inovativnih podjetij. Kar koli spremeni potencial obstoječih virov za proizvajanje bogastva, osnuje inovacije. Inovacije niso nujno tehnične in sploh ni nujno, da so stvari (Drucker, 1993).

Inovacija je sprememba na trgu ali v družbi. Inovacija tako proizvaja večji donos za kupca, večje bogastvo, kapacitete proizvajanja v družbi in višjo vrednost ali pa večje zadovoljstvo (Drucker, 1993).

Raznorazne inovacije imajo potrjeno tudi na makro ravni pomemben vpliv, saj novi izdelki spreminjajo način življenja potrošnikov in prinašajo družbene spremembe. Če hoče podjetje novemu izdelku zagotoviti uspeh, je pomembno, da so posledice sprejetja takšne inovacije v okolju večinoma funkcionalne in prinašajo koristi čim večjemu številu različnih deležnikov podjetja.

2.7 (Ne)uspeh novih izdelkov lastne blagovne znamke

Razvoj novih izdelkov je za podjetje hkrati pomemben in tvegan proces: pomemben zato, ker je sestavina korporativnih in tržnih strategij, ki zagotavljajo prosperiteto, vendar pa so življenjski cikli izdelkov vedno krajši, potrošniki zahtevajo vedno nove in boljše izdelke, tudi konkurenti, opremljeni z novimi naprednimi tehnologijami, so vedno hitrejši, zato mora podjetje neprestano vlagati v nove izdelke, saj mu trenutno uspešen nov izdelek ne zagotavlja dolgoročnega uspeha in preživetja. Podjetje se sooča z nevarnostmi ne inoviranja, inovativnost pa tudi prinaša tveganja neuspeha, če se za inovacije odloči, saj mu ta lahko prinese visoke izgube zaradi nepovrnjenih stroškov in nedoseženih dobičkov, hkrati pa neuspešna inovacija negativno vpliva na njegov ugled in imidž (Brentani, 2000).

Izdelki doživijo neuspeh iz mnogih razlogov, med katere spadajo tudi: nepravilna marketinška ocena, pomanjkanje marketinške orientiranosti, slabo opazovanje in ocena projekta, hibe izdelkov in neustrezne aktivnosti pri lansiranju na trg. Učinkovito vodenje procesa razvoja novega izdelka pa povečuje možnost njegovega uspeha (Boone, 1999).

Podjetje mora spoznati svoje idealne možne kupce in ugotoviti, zakaj jim bo nov izdelek blizu. Čim prej mora ugotoviti, kdo so njegovi možni kupci, kaj si bodo mislili o izdelku podjetja, kaj o izdelkih konkurence, kakšne potrebe in želje lahko zadovolji izdelek in kako se bo vključil v življenja potencialnih potrošnikov (Roman, 1995).

Uspešnost je na globalnem trgu odvisna tudi od narave izdelka ali njegovega mesta glede na potrebe potrošnika, te potrebe pa so v različnih okoljih različne, zato mora podjetje upoštevati tudi dejstvo, da so nekateri izdelki močno odvisni od kulturnih omejitev, nekatere pa je mnogo laže prodajati po vsem svetu (Roman, 1995).

Našteli smo nekatere faktorje uspeha novih izdelkov, faktorji neuspeha pa so ravno nasprotje tem faktorjem, lahko pa naštejemo še nekaj dodatnih, ki se nanašajo na izdelke, marketinško načrtovanje in izvedbo, in sicer so to: neustrezno ciljanje in pozicioniranje, problemi v načrtovanju izdelka in trženja, obljubljanje prevelikega zadovoljstva, pomanjkanje konkurenčne diferenciacije, pomanjkanje vrednosti, neustrezne tržne komunikacije, slabo vodenje distribucijskih kanalov, nezadostni dobički (Nickels, 1997).

2.8 Ključne strategije in orientiranost podjetij pri razvoju novih izdelkov lastne blagovne znamke

Podjetje mora vedno odkriti in okrepiti svoje prednosti in okrog njih ustvariti nove poslovne priložnosti. Identificirati mora svoje prispevke, kompetence in danosti, na osnovi katerih lahko inovira naprej. Oblikovati mora standarde in kupčeve preference na takšen način, da čim bolj ustrezajo njegovim prednostim (Moore, 1996).

Kjer ni sinergije med novimi izdelki in osnovno dejavnostjo podjetja, novi izdelki ne morejo biti uspešni. Sinergija pomeni, da se morajo med sabo ujemati projekt razvoja novega izdelka in viri, kompetence, druga znanja ter izkušnje podjetja (v smislu virov R&D, trženja, prodaje, proizvodnje, tehnične podpore, tržnih raziskav in sposobnosti menedžmenta) (Milton, 1996).

Uspešna podjetja nikoli ne čakajo na to, da jih dobre ideje slučajno prešinejo, ampak do njih pridejo z delom. Pri tem ne iščejo nečesa velikega – inovacijo, ki bi prinesla revolucijo v industrijo in kreirala ogromne dobičke čez noč, saj se lahko velika ideja, od katere se preveč pričakuje in se jo mudi realizirati, skoraj gotovo spreobrne v neuspeh. Uspešna podjetja ne glede na njihove motive, ki so lahko denar, moč, radovednost ali pa želja po slavi, poskušajo kreirati dodano vrednost in nek prispevek. Vseeno pa uspešna podjetja vedno ciljajo visoko in niso zadovoljna z enostavnimi izboljšavami ali modifikacijami obstoječega. Hočejo kreirati nove in drugačne vrednosti in nove ter drugačne oblike zadovoljstva, ki lahko različen material spremenijo v vir ali pa združijo obstoječe vire v novo, bolj produktivno obliko (Drucker, 1993).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA BIOLES HORIZONT, D. O. O.

3.1 Panoga dejavnosti podjetja BIOLES Horizont, d. o. o.

Začetki podjetja BH segajo v leto 1990, ko je podjetje začelo delovati in je bilo tisti čas eno izmed prvih zasebnih podjetij v Sloveniji z lastno prodajo in distribucijo obnovljivih virov.

Z odličnimi prodajnimi uspehi so takrat zavzeli pozicijo enega izmed vodilnih podjetij v SV Sloveniji, medtem ko so danes poznani po celotni Sloveniji in EU. Z izjemno pozitivnimi rezultati je bil ustvarjen visok lasten kapital, ki je omogočal širitev programa v celoti iz lastnih sredstev.

Strateško vodena in v kupce usmerjena politika podjetja je bila osnova, da je število kupcev iz dneva v dan naraščalo.

Potrebe kupca so se usmerjale v obnovljive vire, temu so sledili in usmerjali svojo dejavnost tudi v podjetju BH, zato so želeli kupcem ponuditi vedno bolj ekološka goriva, tako na programu trdih kuriv kot tudi na novih segmentih – ogrevanja z obnovljivimi viri energije.

Novo tehnično znanje in tehnološko visoko kakovostni produkti z odlično storitvijo so bili osnovno načelo, da so postali eno izmed vodilnih podjetij v proizvodnji in prodaji lesne biomase in tekočih kuriv.

Podjetje BH vse od začetka svojega delovanja lastne aktivnosti usmerja v svoje kupce in zaposlene. S tem je omogočeno še bolj učinkovito in uspešno zadovoljevanje specifičnih potreb in želja kupcev, povečanje učinkovitosti in motiviranosti kadrovskih potencialov, programske konsolidacije za nastopanje na trgih ter optimiziranje rezultatov poslovanja.

Glavna dejavnost podjetja BH je proizvodnja izdelkov iz lesa, razvoj in prodaja tehničnih artiklov za ogrevanje, gradnjo in vrt.

Podjetje ponuja visoko kakovostne izdelke in storitve najbolj zahtevnim strankam na področju oskrbe z lesno biomaso, trdimi gorivi in na drugi strani skupine izdelkov skupaj s celovitimi rešitvami s področja ogrevanja.

Že od samega začetka so namreč mnenja, da združevanje dobrih produktov pod eno krovno blagovno znamko ne zagotavlja le kakovosti, temveč tudi raznolikost v ponudbi in razširitev na številna strateška področja.

3.2 Lokacija podjetja BIOLES Horizont, d. o. o.

Sedež uprave podjetja BH se nahaja na Korčetovi ulici 5 v Mariboru, medtem ko se centralna skladišča nahajajo na Preradovićevi ulici 17 in na Tržaški cesti 23, prav tako v Mariboru.

Lokacija podjetje BH in njegovih centralnih skladišč je umeščena v večji prometni križ, izrazito strateško področje z bližino dobrih prometnih povezav in avtocestnega vozlišča ter sosednje industrijske cone, kjer je omogočen tudi dostop do tovornih vagonov Slovenskih železnic. Na ta način je omogočena dostopnost veliki večini prevoznih sredstev.

Lokacija je za podjetje, ki se ukvarja s prodajo ter uvozom in izvozom (angl. import & export), izrednega pomena za povezovanje med podjetjem in obstoječimi, novimi in morebiti potencialnimi kupci iz bližnjih in daljnih slovenskih krajev ter iz tujine.

3.3 Vizija in poslanstvo podjetja BIOLES Horizont, d. o. o.

Vizija podjetja BH je postati uspešno in družbeno odgovorno podjetje, usmerjeno v zadovoljstvo kupca – strokovnjak za ogrevanje z obnovljivimi viri energije. V naslednjih letih želijo postati sinonim za kakovost celovitih rešitev na področju ogrevanja z obnovljivimi viri energije – lesne biomase.

Njihove izdelke in storitve je mogoče koristiti na področju celotne Slovenije in tudi v tujini, še posebej na območju obmejnih držav (Italije, Avstrije, Madžarske in Hrvaške).

Poslanstvo:

- Slovenija – ohranitev tržnega položaja na obstoječih izdelkih, ki so nosilci večinskega deleža prihodkov na slovenskem trgu ter okrepiti tržne deleže pri izdelkih, kjer imajo edinstvene konkurenčne prednosti, obenem še dodatno razvijati in tržiti blagovno znamko GREENHEAT AUSTRIA;

- trgi EU – predstaviti in krepiti prepoznavnost blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA z izbranimi izdelki, ki so v skladu s svetovnimi trendi zagotavljanja in izkoriščanja obnovljivih virov energij.

Za uspešno prihodnost podjetja BH je nujno potrebna investicija v obratna sredstva.

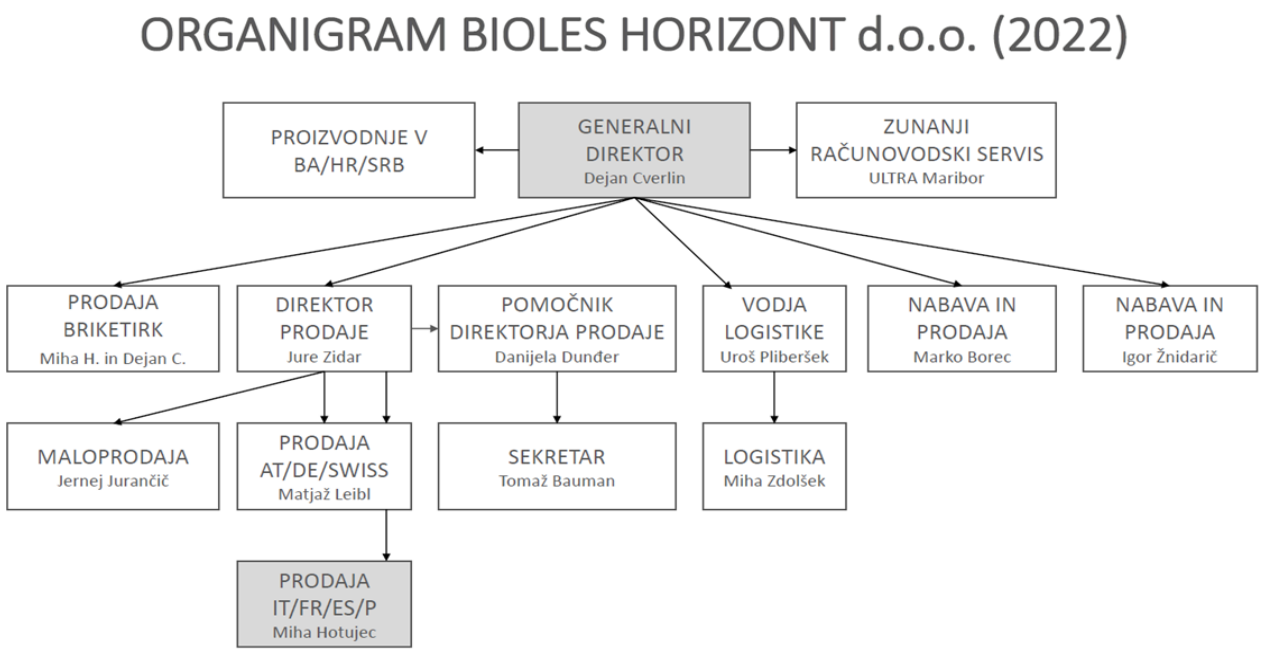
Podjetje bo z obratnimi sredstvi ohranilo poslovanje, konkuriralo na domačem in tujem trgu ter ponudilo svojim kupcem kakovostne izdelke in storitve, ki so bistvenega pomena za dolgoročni obstoj podjetja:

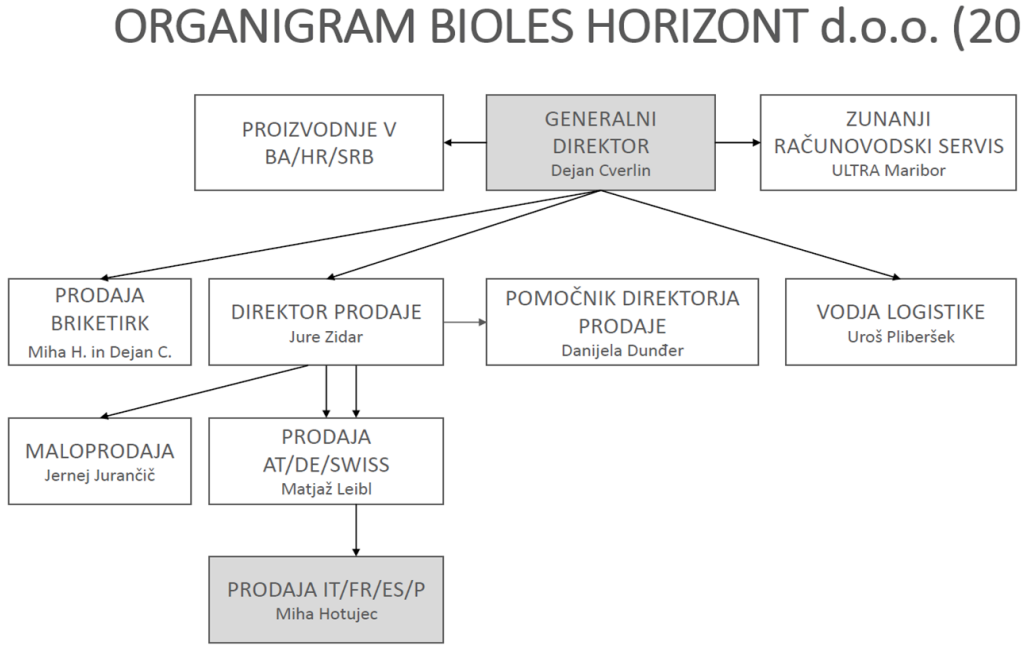
- zagotavljanje nemotenega poslovanja,
- ohranitev obstoječih in pridobitev novih strank,
- povečanje lastnega razvoja in proizvodnje ter dobička podjetja,
- povečanje konkurenčnosti in prodor na nove trge,
- povečanje števila zaposlenih,
- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega,
- povečanje dinamike rasti čistih prihodkov,
- uvedba ekološko prijaznejše tehnologije in procesov.

3.4 Organizacijska struktura v podjetju BIOLES Horizont, d. o. o. (in pomembne/potrebne spremembe na delovnem mestu)

Organizacijska struktura v podjetju je njegov temelj, zaradi česar je od nje odvisno celotno delovanje podjetja, torej tudi vsi uspehi in neuspehi (Hitt, 2009, 2005).

Bistveno je, da je struktura vedno prilagodljiva in dinamična ter pripravljena na odzivanje sprememb v okolju. Od organizacije je odvisno usklajevanje in delovanje, skladno z interesi ter cilji podjetja. Pomembno je, da kot celota deluje v skladu z zahtevami okolja na racionalen in ekonomičen način. Podjetje je v sodni register vpisano kot družba z omejeno odgovornostjo, to jim namreč najbolj ustreza na poti do uspeha, pri razvoju in širjenju dejavnosti podjetja.





Slika 1: Primerjava organigrama podjetja BH leta 2022 z organigramom iz leta 2018

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

Če primerjamo oba organigrama podjetja BH v razmaku štirih let (med letoma 2018–2022), se lahko hitro prepričamo, kako se je organizacijska struktura v podjetju spremenila predvsem v

korelaciji z višjimi prihodki podjetja, ki so rezultat vpeljave in razširitve prodajnih artiklov lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA in nasploh večjih prelivov, ki so premo-sorazmerni z vsakoletnim širjenjem podjetja tako na področju proizvodnje kot na področju prodaje.

Prve spremembe lahko opazimo v dodatni zaposlitvi v sami upravi podjetja z novim delovnim mestom sekretarja, brez katerega preprosto podjetje ni moglo več ažurno skrbeti za točen pregled izdanih dobavnic, prejetih računov in prejemnic ter seveda vseh ostalih procesov, ki jih sedaj pod vodstvom pomočnika direktorja prodaje upravlja sekretar.

Druga občutna novost se kaže v povečanju kadra v logistiki, ki se je z rastjo podjetja in prodaje prav tako izrazito povečala, kar je zahtevalo okrepitve tudi na tem področju, saj morajo vsi artikli prodajnega programa nekako priti iz proizvodnje do podjetja in iz podjetja do stranke ali je ta pot neposredna. Brez okrepitve v logistiki bi ta šepala in vsekakor ne bi nudila več kakovosti in točnosti, ki jo poslovni partnerji in stranke od podjetja vedno tudi pričakujejo.

Tretja sprememba v organizacijski strukturi podjetja in najbolj izrazita je vpeljava kar dveh novih delovnih mest v nabavi in prodaji, kjer zaposlena skrbita za nemoten pretok informacij v nabavno-prodajni verigi in sta tako glavna člena, da omenjena veriga poteka brez večjih problemov. Omenjena člena skrbita, da je v vsakem trenutku na razpolago dovolj zaloge v proizvodnih obratih, tako surovine kot embalaže, da proizvodni obrati naredijo vsa naročila po navodilih in pričakovanjih kupcev ter skrbijo, da pretok informacij in vsa ostala korespondenca z dokumentacijo v liniji proizvodni obrat–podjetje–stranka izpolnjuje vse parametre in zahteve raznoraznih entitet (carine/inšpekcije/računovodstvo …).

Organizacijska struktura podjetja je transparentno razdelana in vsem zaposlenim je popolnoma jasno, da vsi delajo za isti, skupen cilj, ki lahko podjetje ali dvigne nad konkurenco ali pa ga ponese v pozabo. Vsako delovno mesto je specifično in od vsakega posameznika zahteva veliko mero samoiniciativnosti in volje. Na trenutke je tudi težko in naporno, saj je vsak tako ali drugače vpet v delo z ljudmi raznoraznih navad, verskih in etičnih prepričanj, a je tudi hvaležno in polno veselja, ko podjetje dosega nove rezultate in vedno znova podira zastavljene mejnike.

3.5 Razvojno-raziskovalna skupina podjetja BIOLES Horizont, d. o. o.

Poslanstvo vodstva podjetja in hkrati razvojno-raziskovalne skupine podjetja BH, ki jo sestavljata predstavnika vodstvene skupine, Dejan Cverlin in Jure Zidar, je ustvariti, zgraditi in udejanjiti razvojno politiko, ki bo omogočala trajnostni razvoj in prihodnost podjetja.

Svoje potenciale vidi razvojno-raziskovalna skupina v inovativnem pristopu razvoja izdelkov in tehnologij ter informatizaciji poslovnih procesov.

Pomemben izziv razvojno-raziskovalne skupine je postati razvojno-raziskovalni dobavitelj tako v slovenski kot tudi evropski industriji.

Namen razvojno-raziskovalne skupine je predvsem zagotavljati inovativen pristop v načrtovanju in trženju novih izdelkov lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA, ki temeljijo na:

- razvoju novih materialov, vezanih na pakiranja biomase,
- izboljšanju proizvodnih izdelkov in procesov,
- odkrivanju novih znanj s področja proizvodnih tehnologij in
- spodbujanju vseživljenjskega izobraževanja.

Slika 2: Logotip blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

3.6 Plan poslovanja in poslovno-prodajna strategija podjetja BIOLES Horizont, d. o. o.

Kar je za nekatere gospodarska/zdravstvena/geopolitična kriza, je na drugi strani lahko izredno dobra priložnost za iznajdljive in podjetne.

BH se je odločil izkoristiti to priložnost.

Prodajna strategija je razdeljena v pet strateških prodajnih usmeritev:

SPU1 = Okrepiti položaj na domačem trgu (B2B, B2C)

SPU2 = Okrepiti prisotnost na tujih trgih (B2B)

SPU3 = Dodatno okrepiti kadrovsko strukturo s ključnimi kadri

SPU4 = Ohraniti in oblikovati zanesljive nabavne vire in lastne proizvodnje

SPU5 = Razširiti prodajni program artiklov lastne blagovne znamke GREENHEAT

3.7 Temeljna strateška prodajna usmeritev podjetja BIOLES Horizont, d. o. o., v obdobju 2019–2024

3.7.1 Strateška prodajna usmeritev 1/SPU1

Prodaja na domačem trgu je deljena na dva segmenta, in sicer na maloprodajo in veleprodajo.

- MALOPRODAJA

Zaradi neizmerne konkurence, ki vpliva na prodajne rezultate, bo podjetje v prihodnje vlagalo v tržno pozicijo in krepilo položaj na domačem trgu z obstoječimi produkti biomase kot z novo linijo produktov blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA. Ključni napori za dosego tega cilja se bodo usmerjali v izobraževanje kadrov, širitev prodajnih področij z iskanjem najcenejših transportnih storitev in s tem optimizacijo stroškov dostav do končnih strank.

- VELEPRODAJA

Predstavlja večinski delež prihodkov podjetja, zato je cilj krepiti tržni delež pri izdelkih, kjer imamo edinstvene konkurenčne prednosti oziroma koristi in ostaja še naprej v središču prodajne strategije (ravno blagovna znaka GREENHEAT AUSTRIA). Najpomembnejši dejavnik pri

nakupnem procesu je konkurenčna cena in konstantna kakovost in količine, ki jih bodo zagotavljali s partnerskim sodelovanjem, prodajo strojev in lastnimi proizvodnimi kapacitetami. Trenutne aktivnosti na tem področju niso v celoti izkoriščene. Glede na povečan vpliv konkurence in padec prodaje zaradi slabših sezon (2013/2014/2015) v preteklosti so povečali obseg dela tako, da so zaposlili kar nekaj novih ljudi, medtem ko so že obstoječ kader v podjetju usmerili tudi v druga tržno naravnana področja znotraj podjetja. Dodatno so povečali finančne vložke v prepotrebne aktivnosti za povečanje prodaje (marketing), kar se je obrestovalo, zato bodo ključni napori v naslednjih letih še toliko bolj usmerjeni v aktivno prodajo s širitvijo veleprodajnih strank in širitvijo prodajnega programa. Pomembna usmeritev, ki je tudi del reorganizacije, so pospešene prodajne aktivnosti konkretno v poslovalnicah njihovih strank. Gre predvsem za aktivnosti, ki so vezane na prodajo, širitev in pozicioniranje dodatnih artiklov.

3.7.2 Strateška prodajna usmeritev 2/SPU2

Dolgoročni plan prodaje vključuje postopno povečanje prodaje v tujini in s tem preusmerjeno poslovanje iz pretežno domačega na tuje trge. Za zagotovitev teh ciljev je potrebna ustrezna kakovost izdelkov in cenovna sprejemljivost. Velik poudarek bo na jasnem vstopu na nove in obstoječe trge s skupno prodajno strategijo ustvarjanja veleprodajne mreže. V naslednjih petih letih je potrebna aktivna prodaja, kadrovska optimizacija in dobri prodajni rezultati na tujih trgih, da se pokrijejo stroški z vstopanjem na trg. Glede na ustreznost certifikatov, doma priznano blagovno znamko bo nujna tudi širitev na ostale trge EU (Nemčija, Švica, Madžarska, Hrvaška). Obstoječa prodajna ekipa se bo specializirala po trgih zaradi boljšega vpogleda v trenutno dogajanje in trende na posameznem trgu. Drugi del energije pri prodaji v tujini se bo usmerjal v prodajo dodatnih artiklov in s tem širitve prodaje in povečanje dodane vrednosti.

3.7.3 Strateška prodajna usmeritev 3/SPU3

Vsaka strategija se začne z vizijo. Za utrditev le-te so ključne tri stvari: ljudje, ljudje in ljudje. Vsak zaposleni v podjetju BH ustvarja podobo podjetja, zato so ljudje ključ do uspeha.

BH se nahaja v ključnem obdobju svojega poslovanja. Kljub uspešnemu dosedanjemu poslovanju v preteklih letih je pred podjetjem strateškega pomena, da se pravočasno prilagodi zahtevni situaciji na trgu in izkoristi svoje lastne prodajne priložnosti in prednosti pred konkurenco in si izbori vodilni tržni delež pri prodaji lesne biomase na domačem trgu in postane zanesljiv in viden partner večjih kupcev v tujini. Za uresničitev teh ciljev je potreben zadovoljen in uspešen kader, ki se povečuje iz leta v leto (glej organigram podjetja 2018/2022).

Vse aktivnosti in ključni napori bodo še naprej v naslednjih letih usmerjeni v okrepitev kadrovske strukture in s tem pridobitev kompetentnih zaposlenih, ki bodo samostojno dosegali cilje posameznega področja poslovanja. Predvidene so predvsem kadrovske okrepitve na področjih, ki so ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja (veleprodaja, tujina, dodatni artikli, nabava, proizvodnja …).

3.7.4 Strateška prodajna usmeritev 4/SPU4

Glede na dejstvo, da se v zadnjih dveh sezonah prodajne količine zopet povečujejo, bo ključnega pomena povečanje nabavnih količin in ustrezna kakovost artiklov in s tem povečanje tržnega deleža in prodaje. Osnova za dobro kakovost je odličen partnerski odnos z zanesljivimi dobavitelji artiklov in vzpostavitev lastnih proizvodenj lesnih briketov in suhega programa (treske in drva v vreči ter v kartonu), ki bodo zagotavljale tudi zadostne nabavne količine, ki bodo potrebne za povečano prodajo. Večanje lastne proizvodnje in pogodbena ureditev dobav bo tako ključnega pomena, saj odločilno vlogo igrata kakovost in varnost dobav.

3.7.5 Strateška prodajna usmeritev 5/SPU5

Glede na dejstvo, da je podjetje neposredno ali posredno praktično prisotno v skoraj vseh veleprodajnih kupcih v Sloveniji kot v vseh štirih mejnih državah (Hrvaški, Madžarski, Avstriji in Italiji) in tudi širše, bo v naslednjih petih letih oddelek nabave in prodaje največ naporov vlagal prav v širitev prodajnega programa artiklov z večjo dodano vrednostjo.

Dodatni artikli, v katere bodo vlagali razvojne napore, bodo:

– dodatni artikli za žar na predstavitvenih stojalih,

– prodaja in plasiranje na trg naprav za izdelavo lesnih briketov,

– profesionalno oglje za žar,

– premium peleti in briketi v lastni blagovni znamki GREENHEAT,

– drva in treske v lastni blagovni znamki GREENHEAT,

– drva v lesenih gajbicah,

– opažne plošče,

– vžigalnik in vžigalice …

3.8 Podjetje BIOLES Horizont, d. o. o., in konkurenca

Za zagotovitev uspešnega delovanja podjetja BH se vodstvo zaveda velikega pomena poznavanja konkurence ter njihovih prednosti in pomanjkljivosti.

Značilnosti konkurenčnih izdelkov v primerjavi z izdelki podjetja BH so v izjemno dobrih cenah, možnostih ugodne dostave do končnih kupcev in vse večji intenzivnosti ponudbe večjim odjemalcem, kar pomeni, da se maloprodajno usmerjena konkurenčna podjetja strateško usmerjajo v veleprodajno usmeritev.

Svojo konkurenčno prednost vidi podjetje BH v tem, da:

- razume svoje stranke in se postavi v vlogo njihovega poslovanja ter ugotovi njihove poslovne potrebe,
- zna usklajevati različne poglede in stališča, ker lahko le tako najde skupno rešitev,
- zna gledati in zaznati problem oz. kompleksno situacijo in jo poenostaviti,
- uporabi strokovna znanja,
- povezuje znanja iz različnih področij.

KONKURENCA	OPIS	PREDNOSTI IN SLABOSTI
PETROL d.d.	Petrol d.d. je največja slovenska energetska družba. Osrednjo poslovno dejavnost družbe predstavlja trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti.	•ugodne cene, •ugodni plačilni pogoji •možnost kompenzacij z večjimi trgovci
HIFA TEŠANJ	Podjetje je v zadnjih nekaj sezonah, predvsem pa v zadnji z izjemno nizkimi cenami energentov pričela sodelovati z Bauhaus Hrvaška in nekaj dobav opravila tudi v Bauhaus Slovenija. Z intenzivnimi aktivnostmi na nabavni strani je lahko resna grožnja in močan konkurent v prihodnje.	•izjemno ugodne cene •finančno stabilno podjetje •širok prodajni asortima, •intenzivnost oglaševanja
GATIS d.o.o.	Podjetje je v zadnjih dveh sezonah z nizkimi cenami energentov ponujalo celotni prodajni program vsem večjim veleprodajnim strankam po Sloveniji. Hkrati so zelo intenzivni tudi na Italijanskem trgu.	•ugodne cene •veleprodajna usmeritev •velikost in prepoznavnost podjetja
DRVA NA DOM	Podjetje je v zadnjih nekaj sezonah z nizkimi cenami energentov in izejmno ugodno dostavo po Sloveniji pridobilo veliko število maloprodajnih strank in nam nekaj strank zaradi ugodnih pogojev tudi prevzelo.	•izjemno ugodne cene •izjemno ugodna dostava •širok prodajni asortima, •intenzivnost oglaševanja
DRVA.INFO	Podjetje je v zadnjih nekaj sezonah z nizkimi cenami energentov in brezplačno dostavo po Sloveniji pridobilo veliko število maloprodajnih strank in nam nekaj strank zaradi ugodnih pogojev tudi prevzelo.	•ugodne cene •ugodne dostave •lasten seznam kupcev •intenzivnost oglaševanja

Slika 3: Konkurenca podjetja BH na slovenskem trgu

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

3.9 Tržne prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti, ki celostno vplivajo na vse odločitve podjetja BIOLES Horizont, d. o. o. – analiza SWOT

Tabela 1: Analiza SWOT tržnih prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti podjetja BH

PREDNOSTI:	**SLABOSTI:**
• Prepoznavnost • Varnost za kupca – stabilno in zdravo podjetje • Več kot 30-letna tradicija – dobro ime • Prepoznavnost na domačem trgu • Široka paleta kakovostnih izdelkov iz biomase • Možnost spletnega naročila in hitre dostave v maloprodaji • Pripadnost vseh zaposlenih • Zadovoljni kupci – naslovi in imena več tisoč kupcev • Kakovostni in naravni energenti • Vse na enem mestu – energenti in ogrevalne naprave • Lasten razvoj in nadgradnja produktov	• Nezanesljivi nekateri dobavitelji biomase • Kadri – neizkoriščenost celotnega potenciala obstoječih zaposlenih • Sezonska dejavnost, ki povzroči kadrovske in likvidnostne težave izven sezone ali drugače tekom poletja
PRILOŽNOSTI:	**NEVARNOSTI:**
• Velika baza lastnih zadovoljnih kupcev • Produktne skupine za varčno in ekološko ogrevanje, ki so na trgu v vzponu • Velik trg EU, ki še ni izkoriščen • Poglobljeno sodelovanje s kupci, dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji (skupna vlaganja, kompenzacije …) • Izboljšanje notranje organiziranosti in izkoriščanje potenciala zaposlenih • Dvig motivacije in kulture v podjetju in posledično dvig prodaje • Celovita storitev in zanesljivost dobav	• Financiranje zalog/kupcev z valutami (zadolževanje) • Tveganje za terjatve (tujina) • Obremenitve s strani oblasti in s tem povečevanje maloprodajnih cen za alternativne vire energije • Zniževanje prodajnih cen energentov pri konkurenci • Povečevanje nabavnih cen in posledično padanje marž • Dolgi plačilni roki strateških kupcev • Izsiljevanje manjših dobaviteljev • Povečana konkurenca in nižje cene • Novi konkurenti, ki so močni na nabavni strani poslovnega procesa

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

4 LESNA BIOMASA

4.1 Lesna biomasa

Biomasa pomeni obnovljiv vir energije, pretežno rastlinskega izvora. Gre za vir energije, ki ima veliko prednosti in vse bolj dobiva svoj pomen. V Sloveniji predstavlja domači vir energije, ki je neodvisen od stanja v svetu in je tako rekoč zmeraj na razpolago, kar ima izredno pozitiven pomen v gospodarstvu države.

Lesna biomasa ima v Sloveniji pomembno vlogo, saj poleg vodne energije predstavlja najpomembnejši obnovljivi vir energije. V modernih individualnih, skupinskih in industrijskih kurilnih napravah se delež naprav, ki uporabljajo kot gorivo lesno biomaso, še vedno povečuje. Glavni razlogi za vse večjo uporabo lesne biomase med ljudmi so: občutno višanje cen naftnih derivatov v zadnjem času (občuten preskok navzgor v ceni med letoma 2020–2022), ekološke zahteve, povečana osveščenost ljudi, tehnološki napredek na področju kurilnih naprav, ki uporabljajo kot gorivo biomaso ipd.

4.2 Oblike lesne biomase

Danes poznamo različne tehnologije, ki so namenjene uporabi različnih vrst lesne biomase. Pri izdelavi in predelavi lesne biomase so še zmeraj najbolj gospodarne in edine ekonomsko upravičene le mehanske obdelave v kosovne in zrnate oblike kuriv. Pod tem pojmom razumemo predvsem sekanje, cepljenje, drobljenje in stiskanje polen, sekancev, briketov in peletov.



Slika 4: Ogenj v kaminu

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

Lesena polena ali preprosto drva so najbolj tradicionalna oblika lesnega goriva. To so razžagani in razcepljeni kosi lesa, ki jih pridobivamo neposredno iz okroglega lesa slabše kakovosti ali iz predhodno izdelanih metrskih okroglic ali cepanic. Polena pred uporabo v pečeh razžagamo po dolžini v kose, dolge v večini 25 cm ali 33 cm, lahko pa so razžagani vse tja do 50 cm. Pri polenih je pomembno dovolj dolgo in pravilno sušenje ter skladiščenje – okrog dve leti v suhem ali vetrovnem prostoru, druga možnost pa je uporaba sušilnic na topel zrak, ki znatno skrajšajo čas sušenja polen in nam tako omogočijo hitrejšo ter večjo prodajo (tako znižamo delež vlage do 20 odstotkov).

Sekanci so kosi sesekanega lesa, veliki do 10 cm. Običajno sekance izdelujemo iz drobnega lesa (les z majhnim premerom, npr. droben les iz redčenja gozdov, veje, krošnje), lesa slabše kakovosti ali iz lesnih ostankov. Kakovost sekancev je odvisna od kakovosti vhodne surovine in tehnologije drobljenja. Velikost sekancev se prilagaja kurilni napravi.

Lesni briketi predstavljajo močno stisnjeno lubje, lesni prah, žagovino, oblance in ostale neonesnažene lesne ostanke, ki bi sicer ostali neuporabljeni. Običajno so briketi ovalne oblike, premera do 100 mm in dolžine do 350 mm. V postopku izdelave se uporablja zgolj visokotlačna para. Posebej so primerni za majhna oz. redko kurjena ognjišča, kot so kamini, savne in lončene peči.

Peleti so stiskanci, najpogosteje iz čistega lesa in s čim manj primesi. So valjaste oblike, vendar precej manjši od briketov – najpogosteje so premera do 6 mm in dolžine do 35 mm. Industrijsko jih proizvajamo s stiskanjem lesnega prahu in žagovine brez dodatkov in veziv. Peletiranje poteka v stiskalnicah za izdelavo peletov. Material dodajamo v stiskalnico, kjer se zaradi rotacije in tlačnih sil skozi matrico iztisne v pelete. Vsebnost vlage je 8–10 odstotkov. Zaradi svoje male mase in dimenzij so idealni zaradi najrazličnejših možnosti transporta in uporabe v različnih dozirnih sistemih.



Slika 5: Goreči leseni peleti

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

4.3 Izkoriščanje lesne biomase

Iz lesne biomase pridobivamo toploto, ki jo lahko v nadaljevanju porabimo ali za ogrevanje ali pa tudi za proizvodnjo električne energije. Pretvorbo energije izvajamo v napravah za kurjenje, ki se redno izpopolnjujejo in v današnjih časih omogočajo precej učinkovito in okolju prijazno delovanje.

Viri lesne biomase, uporabljeni v energetske namene, so:

- gozd: del rednega poseka, vejevje (s premerom nad 5 cm), redčenja, premene, sanitarne sečnje,
- kmetijske in urbane površine: grmišča, obnove sadovnjakov in vinogradov, vzdrževanje parkov in zelenic, čiščenje pašnikov, gradnja objektov,
- lesni ostanki: iz primarne predelave lesa (krajniki, žamanje, opilki, žaganje), iz sekundarne obdelave lesa (lesni prah, oblanci), lubje,
- odsluženi les: lesna embalaža, gradbeni les, pohištvo, odpadki na komunalnih odlagališčih.



Slika 6: Leseni briketi pred kamionom

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

4.4 Prednosti in slabosti lesne biomase

- **Prednosti:** lesna biomasa je obnovljiv vir energije, gozd ob pravilnem ravnanju (trajnostna raba) pomeni neomejen vir, zmanjšanje odvisnosti od tujih fosilnih goriv, ob pravilni uporabi je lesna biomasa veliko bolj varno kurivo kot plinasta in tekoča goriva (sploh pri transportu), ima pozitiven vpliv na lokalno gospodarstvo, omogoča nova delovna mesta.
- **Slabosti:** pomanjkanje tehnologije in proizvodenj na domačih tleh, ob slabem in nesmotrnem gospodarjenju lahko pomeni škodljivo ter čezmerno poseganje v naravo zaradi pretirane želje po ekonomskih učinkih, odvisnost od cen neobnovljivih virov.

5 ŠTUDIJA PRIMERA V BESEDI, SLIKI IN V ŠTEVILKAH – OD LETA VPELJAVE IZDELKOV BLAGOVNE ZNAMKE GREENHEAT AUSTRIA NA EU TRG BIOMASE

5.1 Predstavitev linije lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA

Danes je težko napovedovati, kaj se bo zgodilo čez nekaj let. Razlogi so tako v razvoju tehnologije kot tudi spremembah na področjih ekologije, ekonomskih trendih in pojavljanju novih podjetij ter zakonodaje matične in ostalih držav. Dejstvo je, da so smernice EU začrtane v smeri obnovljivih virov, na katerih BH gradi svojo prihodnost, kar se odraža tudi na uspešnosti podjetja.

Zaradi razvoja tehnologije so želje kupcev vedno večje in temu mora slediti tudi vizija podjetja. S povečanjem želja kupcev se povečuje tudi konkurenca. Zaradi velike in močne konkurence lahko podjetje pridobljeni trg razvija in ohrani samo s hitrim razvojem novih izdelkov lastne blagovne znamke in njihove visoke kakovosti.

Kljub temu, da ima podjetje BH že oblikovano tržno mrežo v Sloveniji, tako v veleprodaji trgovskim sistemom kakor tudi v maloprodaji končnim porabnikom, so želje po tujini še vedno velike.

V Sloveniji bo podjetje ohranilo tržno pozicijo na obstoječih produktih, ki so nosilci večinskega deleža prihodkov na slovenskem trgu, ter okrepilo tržne deleže pri izdelkih, kjer imajo edinstvene konkurenčne prednosti oziroma koristi.

V tujini, kjer je tehnologija prešla na višji nivo, pa bodo konkurirali z novimi izdelki lastne blagovne znamke, ki bodo sledili trendom podjetja. Hkrati bo podjetje predstavilo in krepilo prepoznavnost lastne blagovne znamke GREENHEAT PREMIUM pri izbranih produktih, ki so v skladu s svetovnimi trendi zagotavljanja in izkoriščanja obnovljivih virov energije. S tem bo podjetje poseglo po novih trgih, predvsem avstrijskem, italijanskem, francoskem, švicarskem, madžarskem in nemškem trgu.

Lastna blagovna znamka GREENHEAT AUSTRIA je bila pod okriljem podjetja BH registrirana pri mednarodnem registracijskem organu/sistemu blagovnih znamk – WIPO Madrid – The International Trademark System dne 10. 4. 2013.

Blagovna znamka je bila prvotno registrirana za preprodajo in trženje peči in kotlov na lesno biomaso, a že takrat s strateško vizijo, da bo to v kratkem (od 2015 naprej) postala blagovna znamka, ki bo širom EU lahko ponujala raznorazne produkte biomase pod enotnim imenom, ki bo sinonim premium »zelene« kakovosti in najboljših rešitev ter storitev za vso veletrgovino, predvsem pa za vse končne kupce.

Blagovna znamka GREENHEAT AUSTRIA ponuja celovito rešitev za končnega kupca, saj ponuja produkte, ki so premium kakovosti, a ostajajo cenovno ugodni, predvsem pa produkti ne puščajo neprijetnih sledi po hiši/stanovanju/kotlovnici/ob kaminu, kot to lahko pustijo polena in kar je še bolj pomembno – narejeni so za olajšan prenos produkta tako do avta kot v višja nadstropja hiš ali večstanovanjskih stavb, saj so bili narejeni z mislijo na starejše ljudi, ki težjih, slabo pakiranih in predvsem za nošnjo neprimernih pakiranj ne morejo prenašati dlje in za daljši čas.

Dodatno je tukaj prisotna še t. i. zelena nota (GREENHEAT = ZELENA TOPLOTA), saj podjetje ustvarja izdelke pod okriljem blagovne znamke, katere tudi pakiranja (z izjemo PVC-folije, ki se počasi umika s trga EU) ponujajo v celoti zelene produkte, kar pomeni, da se lahko uporabita tako sam produkt kot pakiranje slednjega.

V današnjih časih je še toliko bolj pomembna popolna reciklaža ali celostna uporaba produkta, predvsem v kontekstu in pogledih na zeleno energijo, recikliranje in varovanje okolja, zelo pa je pomembno dejstvo, da lahko na ta način tudi podjetje BH pomaga zmanjšati ogljični odtis, ki ga človeštvo pušča v svetu.

Pomemben podatek gleda produkta, ki se sicer nanaša na trgovce (posrednike in preprodajalce) v veleprodajni verigi, je ta, da na produktih blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA ni navedenega proizvajalca, podjetje BH, saj marsikdo ne želi, da ga končni kupec preskoči v nabavni verigi.

S tem namenom in vizijo je bila blagovna znamka tudi ustvarjena, saj le tako lahko ponuja vsem trgovcem nemoteno prodajo naprej končnim kupcem, vedno isto in najvišjo kakovost izdelkov

ter čiste prostore, namenjene prodajnim artiklom biomase. Blagovna znamka GREENHEAT AUSTRIA je prijetna na izgled, ponuja raznorazna atraktivna, »zelena« in logistično optimizirana pakiranja, primerna tako za velika skladišča kot manjše trgovine in nenazadnje lasten dom.

Blagovno znamko GREENHEAT AUSTRIA za zdaj sestavljajo naslednji artikli:

- BUKOVA DRVA GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1,
- TRESKE ZA PODŽIG GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1,
- LESENI BRIKETI GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1,
- LESENI PELETI GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1.



Slika 7: Slikovna predstavitev linije blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

[redacted]	Madrid Monitor	International Trademark
1166320- greenheat		Printed: 2022-06-23 13:58

1166320- greenheat

Full details / English

Current Status

180 Expected expiration date of the registration/renewal
10.04.2023

151 Date of the registration
10.04.2013

270 Language of the application
English

732 Name and address of the holder of the registration
BIOLES HORIZONT d.o.o.
Korčetova ulica 5
SI-2000 Maribor (SI)

812 Contracting State or Contracting Organization in the territory of which the holder has a real and effective industrial or commercial establishment
SI

740 Name and address of the representative
Law firm Kac and lawyers o.p.d.o.o.
Partizanska cesta 11
SI-2000 Maribor (SI)

540 Mark



531 International Classification of the Figurative Elements of Marks (Vienna Classification) - VCL(7)
01.15.23 ; 29.01.03

591 Information concerning colors claimed
Green and black.

511 International Classification of Goods and Services for the Purposes of the Registration of Marks (Nice Classification) - NCL(10-2013)

11 Heating boilers, solid fuel boilers, biomass boilers, wood-pellet boilers, solar water heating systems, heat pumps, air-conditioning apparatus.

821 Basic application
SI, 04.03.2013, Z-201370262

300 Data relating to priority under the Paris Convention and other data relating to registration of the mark in the country of origin
SI, 04.03.2013, Z-201370262

834 Designation(s) under the Madrid Protocol by virtue of Article 9sexies
AT - BX - CH - CZ - DE - ES - FR - HR - HU - IT - PT - RS - SK - UA

Transaction History

expand none

Slika 8: Dokaz o registraciji blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA

Vir: https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/showData.jsp?ID=ROM.1166320

5.1.1 BUKOVA DRVA GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – bukov les, žagan in razrezan na dolžine 25 in 33 cm IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU

Bukova drva so razžagana in razrezana v dolžini 25 in 33 cm ter zložena v kartonsko škatlo. Na voljo sta dve različni pakiranji: 11 kg (dolžina polena 25 cm) in 15 kg (dolžina hloda 33 cm). Drva so suha z nizko vsebnostjo vlage manj kot 15 %. Tako pripravljen in zapakiran les je primeren za kamine, centralno ogrevanje in krušne peči.

TEHNIČNA SPECIFIKACIJA:

• Kakovostni razred: A1

• Kalorična vrednost: E = 17-18,5 MJ/kg

• Vsebnost vlage: M ≤ 15 %

• Premer: 40–100 mm

• Dolžina polena: L = 25 cm

• Pakiranje: 11 kg (0,026 rm), 15 kg (0,033 rm)

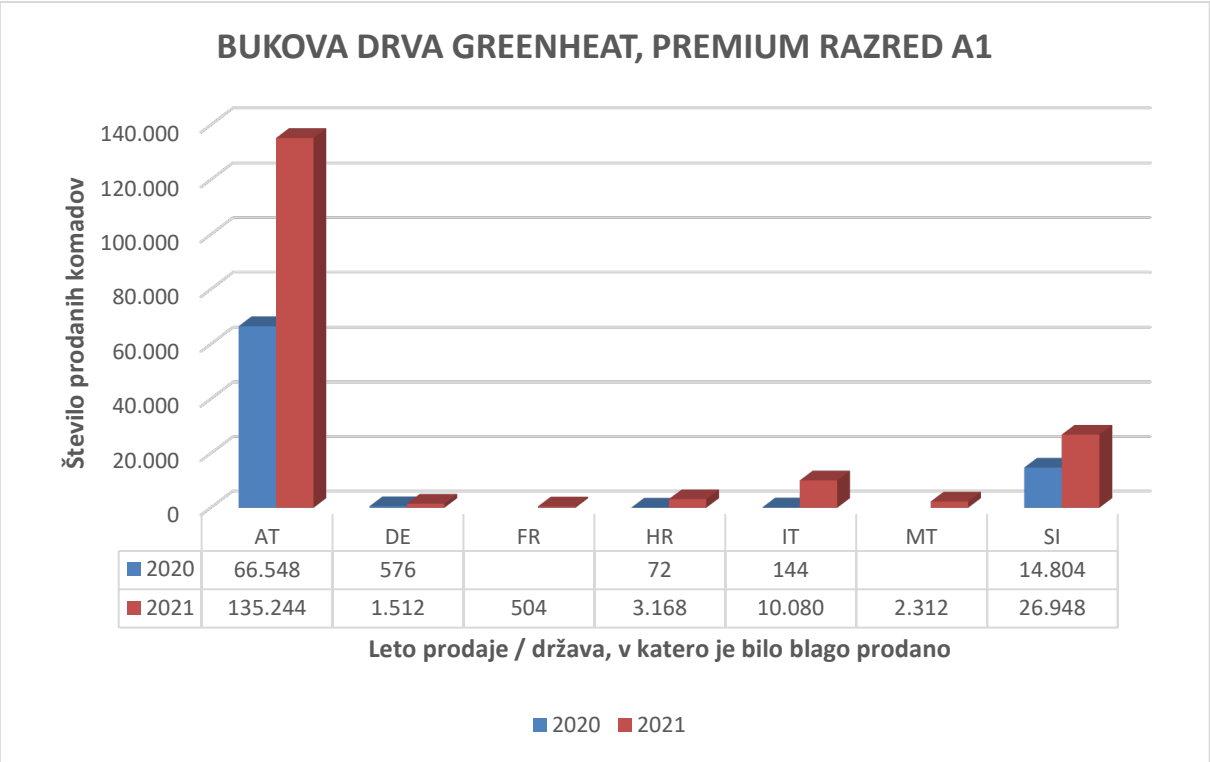
• Sestava: 100-% bukov les





Slika 9: Bukova drva na samem in v kartonski škatli

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



Grafikon 1: Prikaz prodaje premium bukovih drv blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA po letih in po trgih

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

5.1.2 TRESKE ZA PODŽIG GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – vžigalniki za kamine in peči IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU

Treske v kartonski škatli so namenjene za kurjenje ognja za kurjenje drv v kaminih in kotlih. Zaradi svoje priročne embalaže so še posebej primerne za uporabo v vseh bivalnih prostorih, saj ne umažejo tal.

TEHNIČNA SPECIFIKACIJA:

Kakovostni razred: A1

• Kalorična vrednost: E = 17–18,5 MJ/kg

• Vsebnost vlage: M ≤ 15 %

• Premer: 2–40 mm

• Dolžina: L = 19 cm

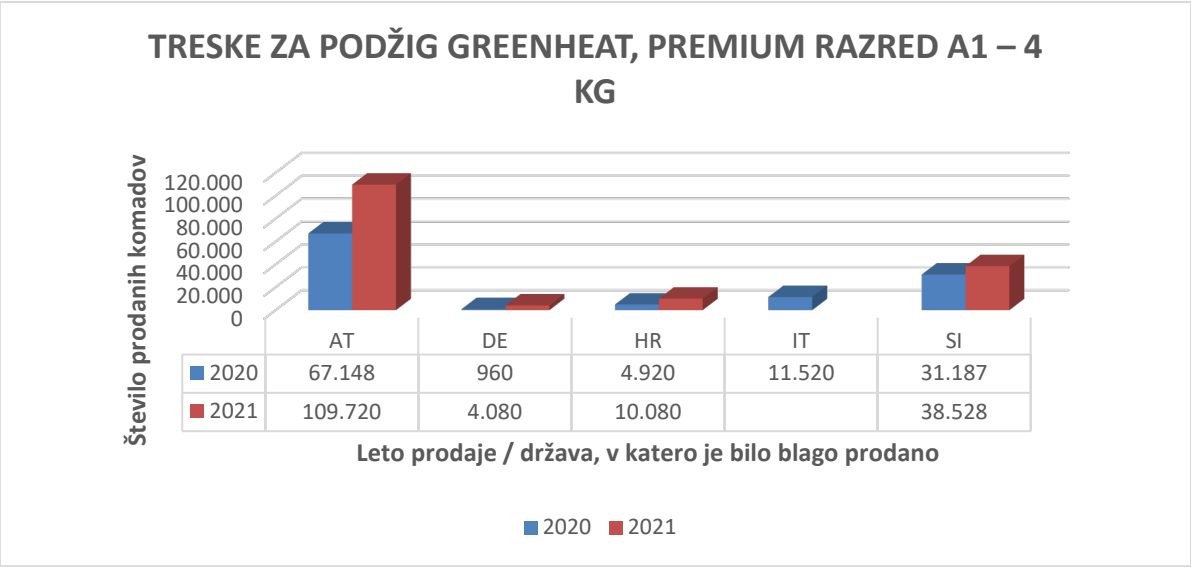
• Teža: 4 kg

• Sestava: 100-% čisti les



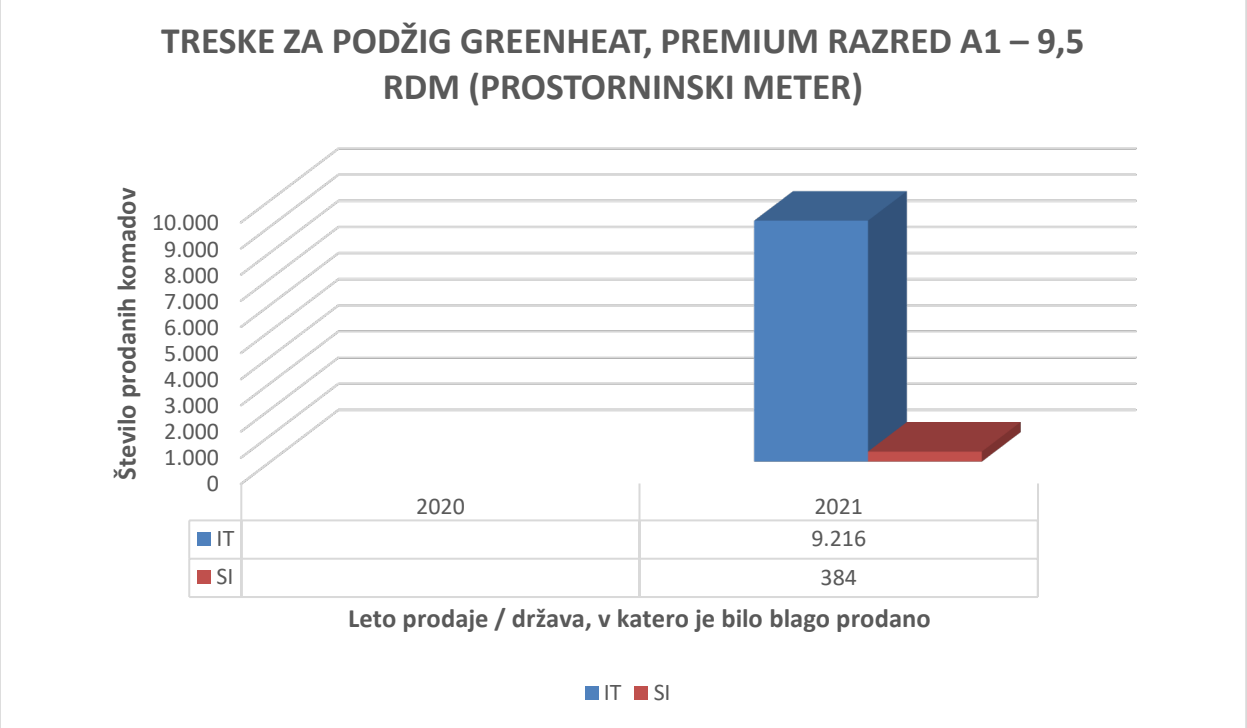
Slika 10: Treske za podžig na samem in v kartonski škatli

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



Grafikon 2: Prikaz prodaje tresk za podžig (4 kg) blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA po letih in po trgih

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



Grafikon 3: Prikaz prodaje tresk za podžig (9,5 rdm) blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA po letih in po trgih

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

5.1.3 LESENI BRIKETI GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – kvalitetni lesni briketi, izdelani iz bukve in hrasta brez dodatkov, IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU

Leseni briketi (polena) so izdelani iz trdega lesa (bukev in hrast) brez drugih nečistoč in puščajo le 0,5 % pepela. So naravno stisnjeni in pripravljeni za segrevanje brez dodatnih veziv, zaradi česar so odlična zamenjava za drva.

Prednost teh lesenih polen je zagotovo njihova čistost surovine in vlažnost, ki ne presega 12 %, kar pomeni, da se na steklu kamina ne pojavljajo črne saje, a steklo ostane čisto.

Lesena polena so primerna za uporabo v kaminih, krušnih pečeh in pečeh za pico. Dolge so 33 cm in imajo premer 90 mm.

TEHNIČNA SPECIFIKACIJA:

• Kakovostni razred: A1

• Vsebnost pepela: $A \leq 1$ %

• Kalorična vrednost: $E \geq 15{,}5$ MJ/kg

• Vsebnost vlage: $M \leq 12$ %

• Premer: 90 mm

• Dolžina: 330 mm

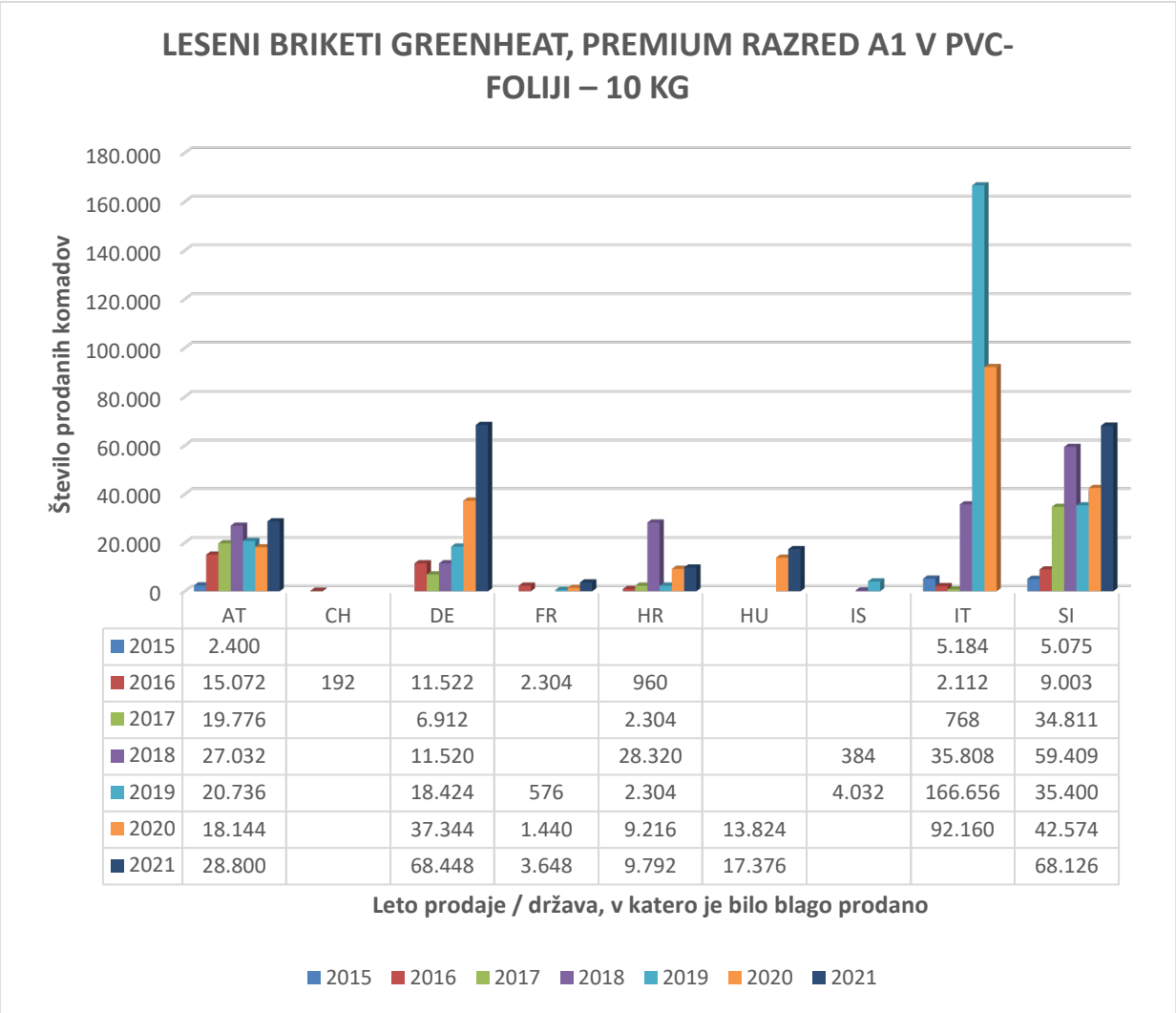
• Teža briketa: približno 2 kg

• Sestava: trdi les (bukev, hrast)



Slika 11: Leseni briketi v različnih pakiranjih (kartonska škatla in PVC-folija) in prikaz sestave palete artikla

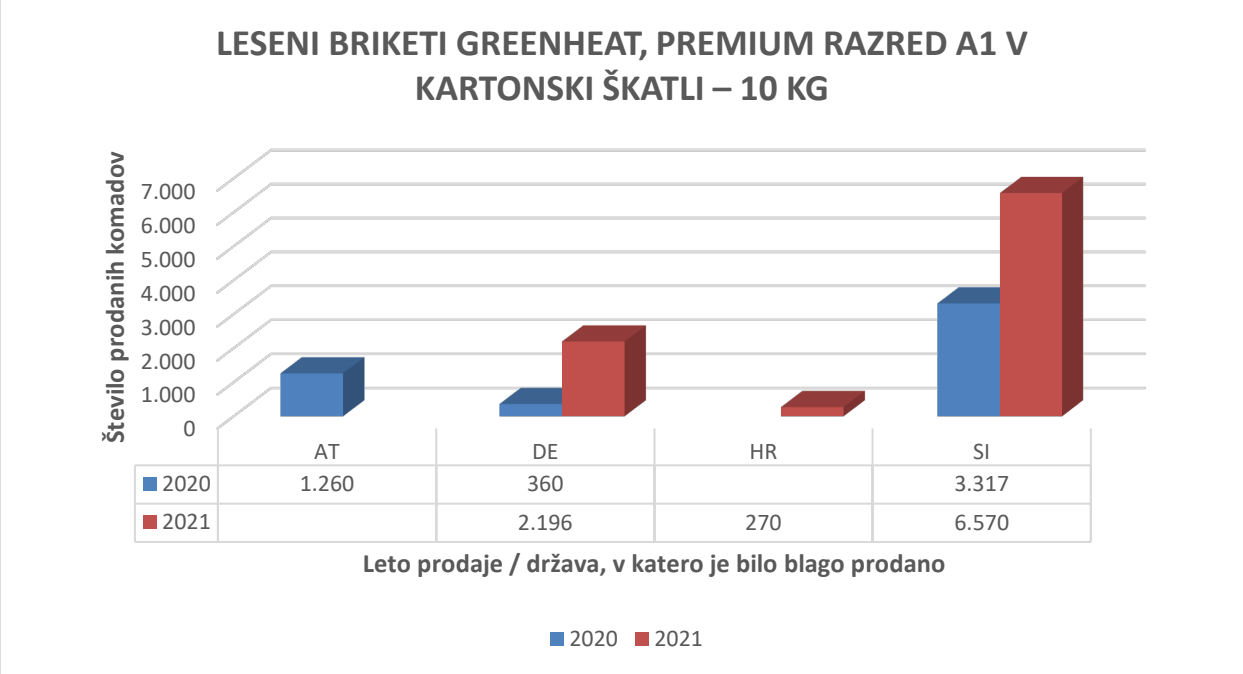
Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



	AT	CH	DE	FR	HR	HU	IS	IT	SI
2015	2.400							5.184	5.075
2016	15.072	192	11.522	2.304	960			2.112	9.003
2017	19.776		6.912		2.304			768	34.811
2018	27.032		11.520		28.320		384	35.808	59.409
2019	20.736		18.424	576	2.304		4.032	166.656	35.400
2020	18.144		37.344	1.440	9.216	13.824		92.160	42.574
2021	28.800		68.448	3.648	9.792	17.376			68.126

Grafikon 4: Prikaz prodaje lesenih briketov v PVC-foliji – 10 kg blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA po letih in po trgih

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



Grafikon 5: Prikaz prodaje lesenih briketov v kartonski škatli – 10 kg blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA po letih in po trgih

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

5.1.4 LESENI PELETI GREENHEAT, PREMIUM RAZRED A1 – kakovostni lesni peleti iz 100-% lesa brez lubja IN NJIHOVA PRODAJA OD VPELJAVE ARTIKLA V BLAGOVNI ZNAMKI GREENHEAT AUSTRIA NA TRGE EU

Leseni peleti so peleti najvišje kakovosti z izjemno nizko vsebnostjo pepela in vlage. So zelo svetle barve (barva kapučina), saj so izdelani iz čistega lesa brez lubja in brez vsakršnih kemičnih nečistoč.

Certifikat kakovosti EN plus A1, s katerim se ponašajo peleti GREENHEAT Premium, je garancija za pelete najvišje kakovosti.

TEHNIČNA SPECIFIKACIJA:

• Vsebnost pepela: 0,7 %

• Kalorična vrednost: 4,6 kWh/kg

• Vsebnost vlage: 10 %

• Premer: 6 ± 1 mm

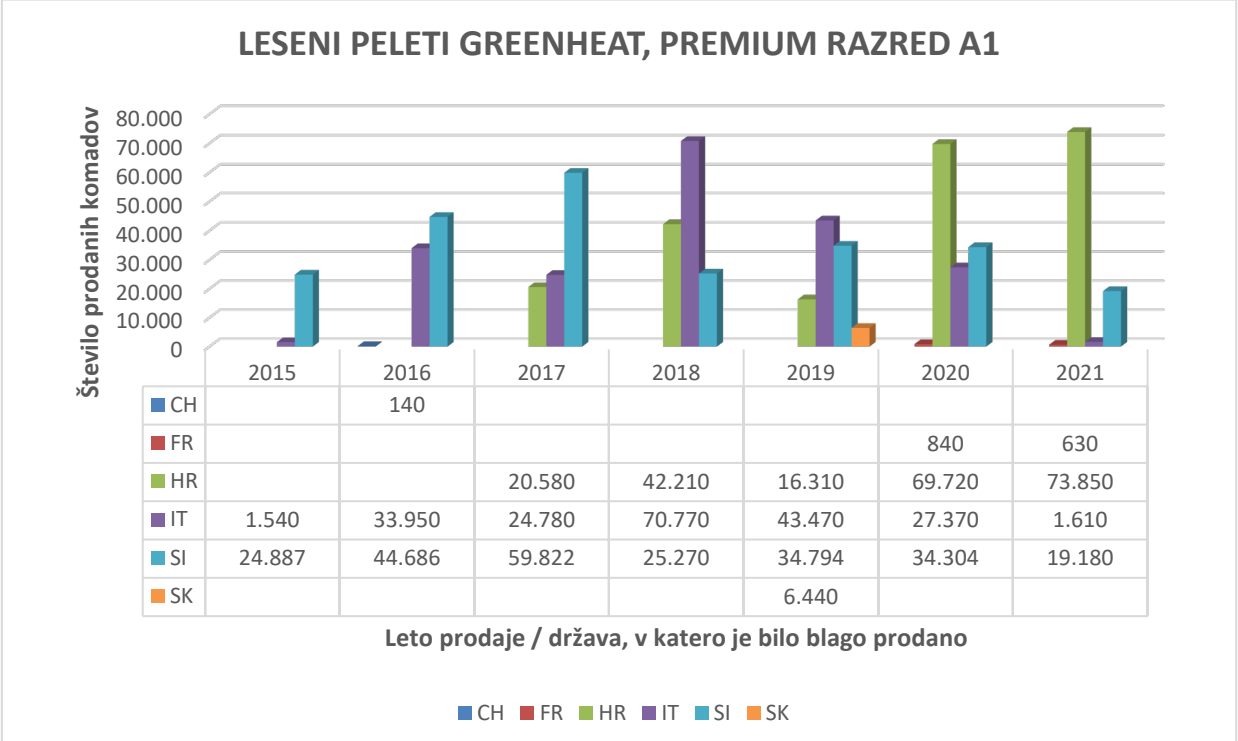
• Mehanska življenjska doba: 98 %

• Gostota: 600 S 750 kg/m3



Slika 12: Leseni peleti v 15 kg PVC-pakiranju in sestava palete artikla

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



Grafikon 6: Prikaz prodaje lesenih peletov v PVC-foliji – 15 kg blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA po letih in po trgih

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

5.2 Glavni kupci blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA v Sloveniji in preverljivo zadovoljstvo strank

Glavni kupci palete izdelkov blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA v lasti podjetja BH so zahtevne stranke s področja oskrbe z lesno biomaso, trdimi gorivi in s področja ogrevanja z obnovljivimi viri in prezračevanja.

Tako ima podjetje redne in močne kupce, posameznike in podjetja, s katerimi ima podpisane poslovne pogodbe. Kakovost artiklov in zadovoljstvo kupcev z njimi pa je pa redno podvrženo več anonimnim vprašalnikom s strani spodaj omenjenih podjetij ter z raznoraznimi analizami artiklov tekom celotnega koledarskega leta, na podlagi katerih omenjena podjetja preučujejo kakovost izdelkov v ponudbi ter nadaljnje potrebe in prednosti pred ostalimi trgovci.

MERKUR - trgovina in storitve, d.o.o.

Merkur trgovina d.d. je slovensko tehnično trgovsko podjetje, ki ponuja izdelke za opremo doma, izdelke »naredi sam«, elektrotehnične, metalurške, gradbene in profesionalne tehnične izdelke. Podjetje se je preoblikovalo v 2017 v d.o.o. in uspešno posluje

BAUHAUS d.o.o., k.d.

Podjetje BAUHAUS d.o.o. ponuja širok spekter izdelkov za delavnico, hišo in vrt, obrtnike in podjetja. Pregledna postavitev na specializiranih oddelkih ter širok izbor izdelkov različnih blagovnih znamk in BAUHAUS-ovih kakovostnih izdelkov, ki so prilagojeni željam strank, pa izbiro še olajšata.

PS MERCATOR d.d.

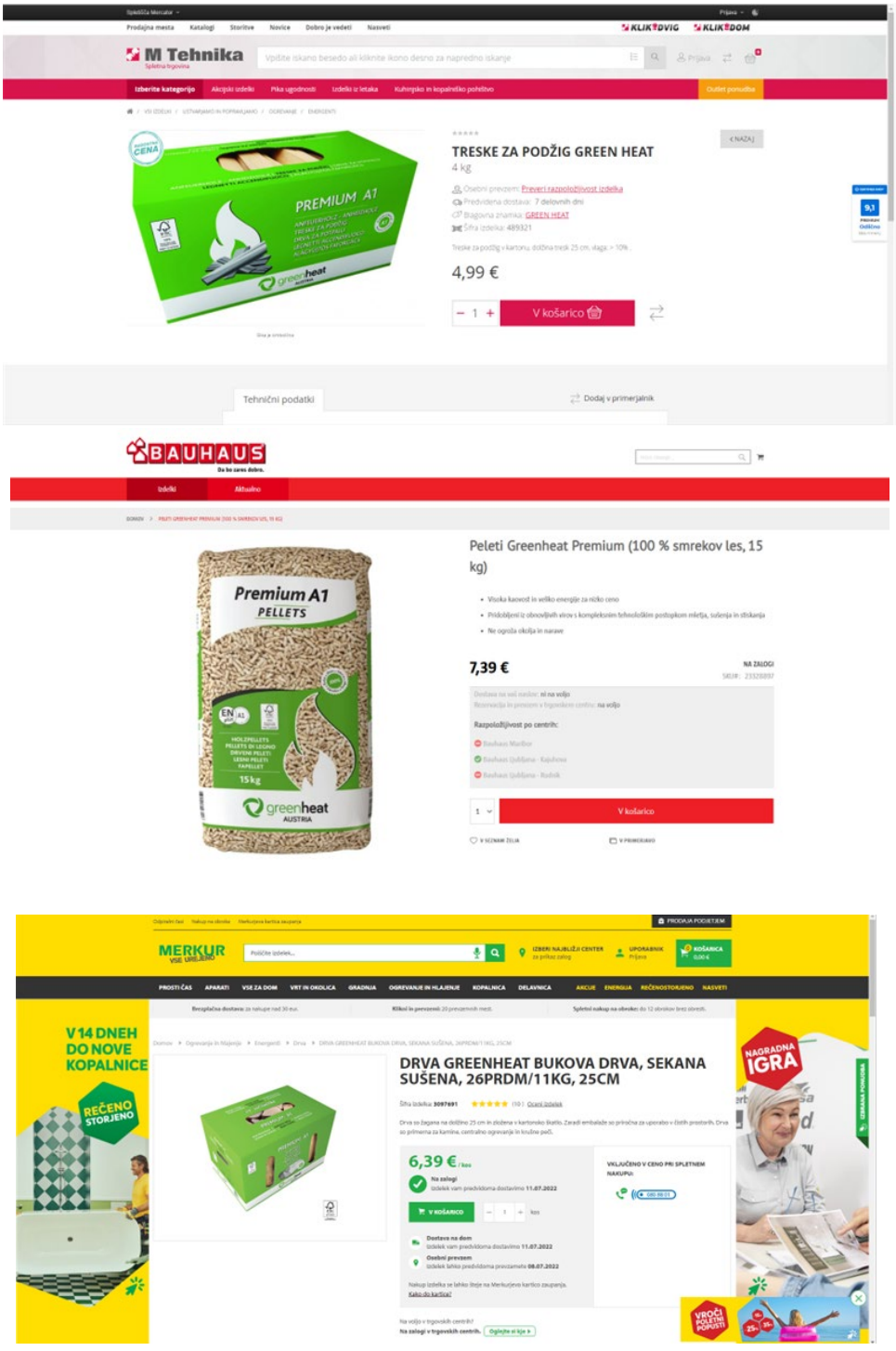
Mercator v lasti Konzuma je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi, ki deluje že na sedmih trgih regije. Na teh hitro rastočih trgih pridobiva pomembne tržne deleže predvsem z večjimi nakupovalnimi centri v glavnih mestih in regijskih središčih, saj želi na vsakem trgu biti prvi ali drugi največji trgovec z market programom. Pomemben del Mercatorjeve ponudbe je program tehnika. Prodajalne M-Tehnika pokrivajo gradbeni material in vse za ogrevanje.

OBI d.o.o.

Podjetje OBI d.o.o. je nemško podjetje, ki ponuja širok spekter izdelkov za delavnico, hišo in vrt, obrtnike in podjetja. Pregledna postavitev na specializiranih oddelkih ter širok izbor izdelkov različnih blagovnih znamk. V prodajnem programu imajo tudi celoten prodajni program za ogrevanje in dodatni program za podžig.

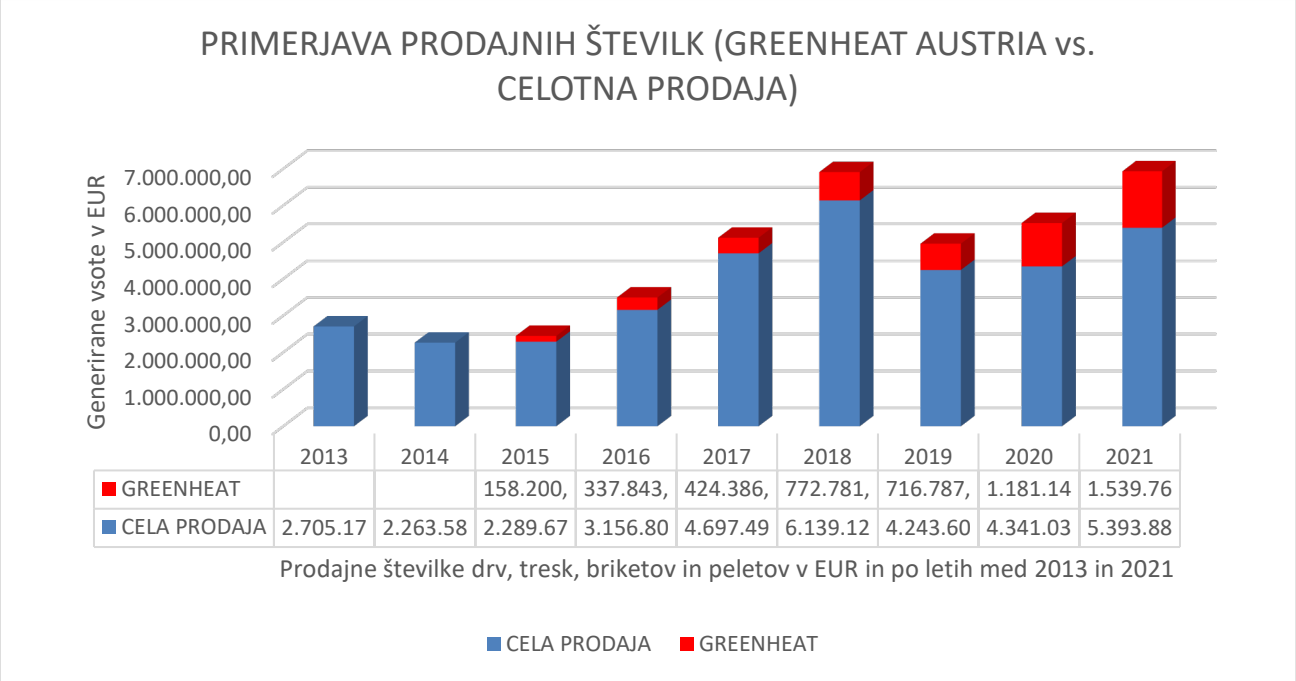
Slika 13: Glavni kupci blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA podjetja BH v Sloveniji

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



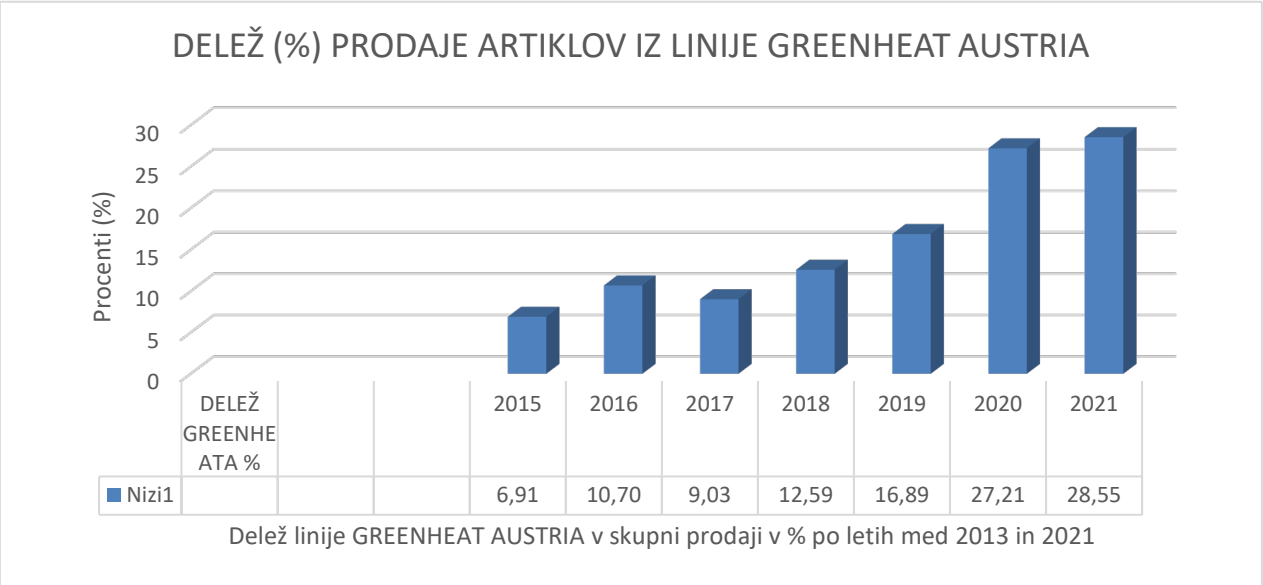
Slika 14: Primeri ponudbe blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA s strani največjih tehničnih trgovskih verig v Sloveniji

Vir: več internetnih virov



Grafikon 7: Primerjava prodajnih številk med blagovno znamko linije GREENHEAT AUSTRIA in celotno prodajo

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki



Grafikon 8: Delež prodaje artiklov linije GREENHEAT AUSTRIA v primerjavi s celotno prodajo tovrstnih artiklov

Vir: BIOLES Horizont d.o.o. – interno gradivo in podatki

6 SKLEP

V današnjem gospodarstvu je odločitev o razvoju, uvajanju in trženju novih izdelkov lastne blagovne znamke na trg ključnega pomena pri rasti in razvoju podjetja, saj mu prinaša dobičke in posredno vpliva tudi na prodajo že obstoječih izdelkov. Prav vsi avtorji, navedeni v diplomskem delu, so si enotni v razmišljanju, da so novi izdelki lesnih blagovnih znamk ključnega pomena za uspešnost podjetja in da brez inovativne aktivnosti podjetja in zaposlenih v podjetju na dolgi rok ne morejo uspevati in preživeti.

Glavno hipotezo (»Z razvojem, uvedbo in trženjem nove linije izdelkov lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA smo nedvomno povečali celotne prihodke podjetja BH tako na domačem kot na vseh tujih trgih) potrjuje tudi študija primera, saj se postavljena trditev razvoja in trženja novih izdelkov lastne blagovne znamke izkaže za pravilno, kar smo dokazali s preglednimi grafi prodaje posameznih artiklov blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA tako po letih kot po trgih EU. Študija primera kaže, da bi neuspeh novih izdelkov lastne blagovne znamke prekinil krog, ki teče od novih izdelkov k zadovoljnim kupcem, ki podjetju iz leta v leto zagotavljajo dobičke, ki jih podjetje lahko nato še naprej investira v razvoj novih izdelkov in produktov, ki bi bili prijazni okolju in zanimivi končnemu odjemalcu – kupcu. Razvoj in trženje novih izdelkov lastne blagovne znamke imata pomembno vlogo za preživetje podjetja, saj so inovacije pogoj za rast in dobičkonosnost podjetja, hkrati pa podjetjem omogočajo večanje dodane vrednosti, ohranitev obstoječega položaja podjetja na trgu in doseganje zadovoljstva kupcev.

Študija primera kaže tudi, da so novi izdelki lastne blagovne znamke GREENHEAT AUSTRIA v ponudbi podjetja BH pomemben faktor v nakupnem odločanju kupcev. Pri tem pa mora podjetje upoštevati dejstvo, da je izdelek nov le takrat, ko ga kot takega dojemajo kupci oz. ko jim kot tak ponuja nekaj novega, uporabnega in še ne videnega, pa čeprav gre včasih le za drugačno pakiranje. Za kupca je namreč nov izdelek tisti, ki mu zagotavlja nove koristi ali pa zadovoljuje njegove nove potrebe, kar povzroči zadovoljstvo, slednje pa dolgoročni uspeh podjetja. Študija primera je tako potrdila tudi našo drugo glavno hipotezo (»Novi izdelki so lahko uspešni le, če kupcem ponujajo večje koristi in pri njih povzročijo večje zadovoljstvo, kar se odraža v številkah – prihodki od prodaje nove blagovne znamke so v pozitivni korelaciji

z ocenami zadovoljstva s strani kupcev – v povezavi s H1 smo slednje dokazali na podlagi pregleda statistke prodaje v številkah in po trgih«).

Naša tretja glavna hipoteza pravi, da sta razvoj in trženje nove blagovne znamke povzročila spremembe v organiziranosti podjetja in pri izvajanju vseh poslovnih procesov (povezava s H4), saj je razvoj novih izdelkov kompleksen proces, ki ga mora podjetje celovito izvajati, da pride do uspešnega rezultata. Slednje nas pripelje do četrte glavne hipoteze, ki pravi, da so ključne spremembe v organiziranosti družbe, ki so privedle do višjih prihodkov in večjega zadovoljstva kupcev, med drugim tudi zaposlitev dodatnega kadra, prerazporeditev nalog in zadolžitev, pristojnosti znotraj celotnega kadra ter povečanje obsega proizvodnje, kar je lepo razvidno iz obeh organigramov podjetja v razmaku štirih let, in sicer med 2018–2022, ter dvig prodajnih številk v omenjenih letih.

Zato smo v nalogi tudi podrobno identificirali in predstavili ključne elemente tega procesa in ugotovili, da so vedno skupni imenovalec vseh kupci, ki so izvor in razlog za idejo o novem izdelku. Podjetje jih mora vključevati v proces razvoja novega izdelka zato, da sproti preverja, ali proces poteka v pravi smeri proti cilju – zadovoljnemu in lojalnemu kupcu.

Razvoj in trženje izdelkov lastne blagovne znamke sta zelo kompleksna procesa, ki vplivata na vse dejavnosti podjetja neposredno ali posredno, torej vplivata tudi na vse tiste aktivnosti podjetja, ki se ne ukvarjajo neposredno z razvojem novih izdelkov. Zato je uspeh novih izdelkov lastne blagovne znamke zelo pomemben tudi za vzpodbudo in motivacijo pri zaposlenih v podjetju na vseh oddelkih in pozicijah, saj vsak posameznik tako ali drugače vpliva na potek in sinergijo učinkov, ki jih uspeh sproža, saj so novi izdelki pogosto odgovorni, neposredno ali posredno, za velik del dobička, ki ga imajo rastoča podjetja, posledično pa je uspeh povezan s finančnimi nagradami in napredovanjem zaposlenih.

Podjetje si lahko možnosti za uspeh vedno poveča z razumevanjem procesa razvoja in trženja novih izdelkov lastne blagovne znamke le tako, da razvoj novih izdelkov lastne blagovne znamke vključi v svojo korporativno in tržno strategijo. Podjetje mora imeti jasne cilje o prodaji in dobičkih, ki naj bi jih novi izdelek dosegel, analizirati mora svoje vire, poznati mora svoje šibke točke, poslovno okolje in ciljne trge. Razvoj in trženje novih izdelkov lastne blagovne znamke torej vključuje niz faz, ki se začnejo z identifikacijo neke priložnosti in končajo s komercializacijo oz. oceno stanja po lansiranju novega izdelka na trg.

Ugotovljeno in dokazano je bilo tudi, da novi izdelki lastne blagovne znamke nimajo pomembnega vpliva samo na podjetja, ki jih razvijajo in tržijo, ampak imajo veliko širši domet, saj se njihov pozitiven vpliv širi tudi na lokalno in/ali nacionalno gospodarstvo ter na lokalno in/ali nacionalno zaposlovanje.

Glavna ugotovitev tega diplomskega dela je torej, da sta razvoj in trženje novih izdelkov lastne blagovne znamke tvegana in zelo zahtevna, a hkrati nujna, saj ga zahtevajo tako konkurenca kot kupci, predvsem pa okolje in nove smernice glede njegovega varovanja.

7 LITERATURA IN OSTALI VIRI

Adcock, D. (2000). *Marketing strategies for competitive advantage.* New York: Wiley, Chichester.

Boone, L. E. (1999). *Contemporary marketing 1999. Updated ed. of 9th ed.* Orlando: Fort Worth, The Dryden Press : Harcourt Brace College Publishers, cop.

Brentani, U. d. (2000). *Designing and marketing new products and services.* New York: The Oxford textbook of marketing. Oxford University Press, Oxford (UK).

Bučar, F. (2012). *Rojstvo države.* Ljubljana: Didakta.

Burgar, J. (2002). *Aktivna vloga intelektualne lastnine (IL) v procesu razvoja novih izdelkov. ER : elektrotehnika za praktično rabo.* Ljubljana: Agencija Poti.

Cravens, D. W. (1991). *Strategic marketing.* Boston: Irwin, Homewood (I11.).

Davis, J. (1991). *Greening business.* Cambridge: Basil Blackwell, Oxford.

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles.* New York: HarperBusiness.

Harrison, A. L. (2000). *International business: global competition from a European perspective.* New York: Oxford University Press.

Hitt, M. A. (2009, 2005). *Hitt, M. A., Black, J. S., in Porter, L. W.* New York: Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kučan, M. J.-P. (2002). *Inovacije in vodenje.* Bled: Poslovna šola Bled (Zbirka Knjižica leta).

Milton, R. D. (1996). *The PDMA handbook of new product development.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems.* Chichester: John Wiley & Sons.

Nickels, W. G. (1997). *Marketing: relationships, quality, value.* New York: Worth Publishers.

O'Driscoll, A. (1997). *Marketing in action: learning from a small country.* Dublin: Mercury, cop.

Radej, K. (1992). *Pomen inovativnosti za obstoj podjetja : primer spodbujanja inovativne dejavnosti v podjetju Elektroelement Izlake.* Ljubljana: Diplomsko delo, FDV.

Roman, K. J. (1995). *Kako oglaševati.* Ljubljana: L&L Communications.

Sorensen, D. P. (2001). *Innovations: key to business success.* Kent, United Kingdom: Financial World Publishing.

Webster, F. E. (2002). *Market-driven management: how to define, develop, and deliver customer value.* New York: 2nd ed., Wiley, cop.

8 INTERNETNI VIRI

Center Lesne Biomase BIOLES Horizont d.o.o (2. maj 2022). Pridobljeno iz BIOLES Horizont d.o.o.: https://www.bioles-horizont.si/?gclid=CjwKCAjwwdWVBhA4EiwAjcYJED549AnSP4qZQVwdCxV8GXNruhErFy1XnsHgcqvL7NSPZlTZmtLXKRoCwnUQAvD_BwE

Center Lesne Biomase Bioles Horizont d.o.o. (brez datuma). *Center lesne biomase Bioles Horizont d.o.o.* Pridobljeno Junij 13 2022 iz Spletna naročila: https://www.bioles-horizont.si/?gclid=CjwKCAjwwdWVBhA4EiwAjcYJEBNaaSxOFeVeq-Fh_-vx2Pl-M6C8R8nh0-GKKb-KfaWuHtAtNeVXyRoCCtYQAvD_BwE

El-TEC Mulej. (brez datuma). *Elektro termo center El-TEC Mulej d.o.o.* Pridobljeno 14. maj 2022 iz Sistemi za izkoriščanje lesne biomase: http://www.lex-localis.info/files/30834fc4-31c1-4be5-a84a-497f4d064b8e/6967579793255625000_16.12%20Sistemi%20za%20izkoriscanje%20lesne%20biomase.pdf

GreenHeat Austria. (23. Junij 2022). Pridobljeno iz Domača stran: http://www.greenheat.at/it/greenheat-riscaldamento-a-biomasse/

Krajnc, N., Jemec, T., Rogelja, T., Mattioli, D., & Schmatzberger, S. (Marec 2015). *BioEUParks*. Pridobljeno Junij 29 2022 iz Ukrepi na področju vzpostavitve proizvodnih verig lesne biomase na zaščitenih področjih: https://www.bioeuparks.eu/files/bioeuparks/project-files/ukrepi_na_podrocju_vzpostavitve_proizvodnih_verig_lesne_biomase_na_zascitenih_podrocjih.pdf

Pavlin, C. (30. avgust 2013). *DELO*. Pridobljeno 19. maj 2022 iz Pridobivanje zelene energije iz lesnih ostankov: https://www.delo.si/gospodarstvo/posel/pridobivanje-zelene-energije-iz-lesnih-ostankov.html

Pogačnik, N., & Krajnc, R. *Potenciali lesne biomase uporabne v energetkse namene*. Pridobljeno 23. junij 2022 iz

http://www.zgs.si/fileadmin/zgs/main/img/CE/biomasa/KoristneInformacije/Literatura/potencial-LB2.pdf

Sta. (23. marec 2006). *Dnevnik*. Pridobljeno Junij 14 2022 iz Odbor za okolje o nezadovstni izkoriščenosti lesne biomase: https://www.dnevnik.si/171773

Šavc, K. (2012). *Možnost izrabe lesne biomase za ogrevanje v mestni občlini Slovenj Gradec*. Pridobljeno 21. junij 2022 iz http://www.vsvo.si/images/pdf/2014010623_Kristina_Savc_-_DN_-_Moznosti_izrabe_LB_v_MO_SG....pdf

Vlada RS Slovenije. (brez datuma). Pridobljeno 18. maj 2022 iz Strategija umne rabee lesne biomase za energetske namene: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MOP/Javne-objave/Javne-obravnave/Lesna-biomasa/strategija_lesna_biomasa.docx

Zavod za gozdove Slovenije. (brez datuma). *Zavod za gozdove Slovenije*. Pridobljeno 19. junij 2022 iz Lesna biomasa: http://www.zgs.si/delovna_podrocja/lesna_biomasa/index.html

Zavod za gozdove Slovenije. (brez datuma). *Zavod za gozdove Slovenije*. Pridobljeno 19. junij 2022 iz Trenutna raba lesne biomase: http://www.zgs.si/delovna_podrocja/lesna_biomasa/les_kot_gorivo/trenutna_raba_lesne_biomase/index.html

OSTALO:

Interno gradivo, dokumentacija in ostali viri v lasti podjetja BIOLES Horizont d.o.o.

Računovodsko – poslovni program SOAP (podobnost s CRM sistemom), ki ga uporablja podjetje BIOLES Horizont d.o.o.

Računovodski servis ULTRA Maribor, Slovenija.