Vrhunski izdelek brez visoke cene?

Evropska priložnost za vodilno vlogo pri zelenem prehodu

Henrik Frohm

MERCURI international

Vrhunski izdelek ob nizkih stroških: je to sploh mogoče?

V eni od prejšnjih analiz smo obravnavali zeleni prehod švedske industrije in razloge, zakaj mu številne prodajne ekipe le stežka sledijo. Analiza je izhajala iz švedskega vidika, vendar vprašanje, ki ga odpira, nikakor ni zgolj švedsko. Je tudi evropsko.

V skupini Mercuri International sodelujemo z industrijskimi podjetji po vsej Evropi, analiziramo njihove izzive in jim pomagamo pri razvoju. Ne glede na to, ali je tovarna v Göteborgu, Stuttgartu, Lombardiji, Eindhovnu ali Šleziji, se vedno znova pojavlja isto vprašanje:

“Ali lahko s kakovostnejšim izdelkom z manjšim ogljičnim odtisom uspešno konkuriramo ponudniku, ki za občutno nižjo ceno ponuja skoraj enak izdelek, vendar pri njegovi proizvodnji nastajajo bistveno večji izpusti?”

Razpoložljivi podatki kažejo, da evropski proizvajalci to lahko dosežejo. A verjetno ne na način, na katerega poskuša večina od njih.

Vrhunski izdelek ob nizkih stroških: je to sploh mogoče?

Če nizki stroški pomenijo najnižjo prodajno ceno, je odgovor ne.

Evropska industrija bo v cenovni vojni le redko premagala konkurente, ki imajo nižje stroške dela, uporabljajo energijo iz premoga in poslujejo ob manj strogih okoljskih pravilih. Podjetja, ki poskušajo konkurirati predvsem s ceno, običajno končajo z nižjimi maržami in izčrpano prodajno ekipo.

Morda pa si postavljamo napačno vprašanje. Kupec namreč ne nosi le nakupne cene, temveč vse stroške izdelka v njegovi celotni življenjski dobi.

Dober primer je toplotna črpalka. Njen nakup je dražji od nakupa plinskega kotla. Toda Mednarodna agencija za energijo (IEA) ugotavlja, da so stroški njenega delovanja nižji v skoraj vseh državah EU, v večini pa je skozi celotno življenjsko dobo že stroškovno konkurenčna plinu.

Drug primer je jeklo. V Severni Evropi je cenovni pribitek za zeleno jeklo v letu 2025 znašal približno 120–180 evrov na tono. V običajnem osebnem avtomobilu je približno 830 kilogramov jekla. Če bi bil pribitek 200 evrov na tono, bi to ceno avtomobila povečalo za približno 165 evrov. Pri avtomobilu višjega cenovnega razreda, ki stane približno 75.000 evrov, to pomeni okoli 0,2% njegove cene.

Copyright © Mercuri International

Torej da – vrhunski izdelek je mogoče ponuditi ob nizkih skupnih stroških. Vendar govorimo o skupnih stroških lastništva (Total Cost of Ownership – TCO), ne o ceni na računu.

Za to je potrebna učinkovita proizvodnja in Evropa je na tem področju močna. Po podatkih Mednarodne zveze za robotiko je imela EU leta 2024 v predelovalni industriji 231 industrijskih robotov na 10.000 zaposlenih, Nemčija pa je bila po tem kazalniku tretja na svetu. Potrebni pa so tudi prodajalci, ki znajo kupcu na podlagi njegovih lastnih podatkov pokazati, zakaj so stroški skozi življenjsko dobo izdelka nižji.

Številni evropski proizvajalci že obvladajo prvi del. Precej manj jih je uspešnih pri drugem. In prav tu izgubljajo posle.

Kako premagati cenejšega konkurenta z večjim ogljičnim odtisom?

Evropa ima nekaj, česar doslej ni vzpostavil še noben drug velik trg: pravila, ki razkrivajo ogljične stroške navidezno »poceni« izdelkov.

S 1. januarjem 2026 je mehanizem EU za ogljično prilagoditev na mejah (CBAM) prešel v dokončno fazo izvajanja. Uvozniki jekla, aluminija, cementa, gnojil, vodika in električne energije imajo zdaj obveznosti, povezane z ogljičnimi izpusti, vgrajenimi v blago, ki ga uvažajo v Evropo. Poravnava s certifikati CBAM se začne leta 2027.

Hkrati se postopno zmanjšuje količina brezplačnih emisijskih kuponov, ki so doslej ščitili evropske proizvajalce: leta 2030 naj bi jih ostalo 51,5% izhodiščne ravni, leta 2034 pa 14%. Skriti ogljični stroški "poceni" ponudb tako postajajo vedno bolj vidni in iz leta v leto naraščajo.

Evropska komisija je marca 2026 predlagala tudi Akt o pospeševanju industrije (Industrial Accelerator Act). Predlog med drugim predvideva zahteve glede nizkoogljičnih izdelkov in porekla "izdelano v EU" pri javnih naročilih za izdelke, kot so jeklo, aluminij in cement. O predlogu se še pogajajo, zato končna ureditev še ni sprejeta. Smer razvoja pa je jasna.

Tu so še podnebni cilji kupcev. Pri sodelovanju z industrijskimi podjetji opažamo, da se vse več kupcev zavezuje k zmanjševanju izpustov v svojih dobavnih verigah, torej izpustov obsega 3 (Scope 3). To pomeni, da ogljični odtis vašega izdelka postane del njihovega izračuna izpustov.

Vendar zakonodaja sama po sebi ne bo prodajala namesto vas. Fastmarkets opozarja, da evropski proizvajalci jekla težko dosegajo višje cene za zeleno jeklo, ker kupci niso pripravljeni plačati pribitka. Vrednost obstaja, vendar je kupec ne prepozna. S prodajnega vidika je to predvsem težava pri prodaji, ne pri samem izdelku.

Copyright © Mercuri International

Kako *torej uspeti? V prodajnem pogovoru se morajo spremeniti tri stvari.*

1. Govorite o skupnih stroških, ne le o ceni. Skupaj s kupcem pripravite poslovno utemeljitev nakupa, ki temelji na njegovih količinah, cenah energije in izpostavljenosti stroškom ogljičnih izpustov.

2. Govorite o tveganjih. Dobavitelj, ki je geografsko bližje, uporablja stabilne vire čiste energije in zagotavlja popolno sledljivost, zmanjšuje kupčevo izpostavljenost ogljičnim stroškom, težavam pri zagotavljanju skladnosti s predpisi ter motnjam v dobavi. To ima svojo vrednost, ki jo je mogoče izračunati.

3. Pogovarjajte se z več deležniki. Nabava, tehnični strokovnjaki, finančni direktor in vodja trajnostnega razvoja imajo različne prioritete. Prodajalec, ki zna govoriti z vsemi, ima običajno več možnosti za uspeh.

Cenejši konkurent tekmuje s ceno, ker je to njegova glavna prednost. Evropski proizvajalec naj mu na tem področju ne poskuša slediti.

Zakaj lahko Evropa prevzame vodilno vlogo

Kljub negotovosti glede prihodnosti evropske industrije podatki kažejo, da ima Evropa prednosti, ki jih konkurenti težko posnemajo – in ne temeljijo na najnižji ceni.

Začnimo s čisto energijo. Leta 2025 je iz fosilnih goriv izviralo le 29% električne energije v EU, vetrne in sončne elektrarne pa so prvič proizvedle več elektrike kot fosilna goriva. Na Švedskem približno 99% električne energije prihaja iz čistih virov. To proizvajalcem daje prednost pri ogljičnem odtisu, ki je konkurenti ne morejo ustvariti zgolj z marketingom.

Sledijo pravila. EU je z mehanizmom CBAM prva velika gospodarska sila, ki na svojih mejah uvaja ceno za ogljične izpuste. Podjetjem, ki so že vlagala v nizkoogljično proizvodnjo, se lahko nekdaj dodaten strošek tako spremeni v konkurenčno prednost.

Pomembna sta tudi inženirsko znanje in inovativnost. EU je leta 2024 v raziskave in razvoj vložila več kot 400 milijard evrov, devet zahodnoevropskih držav pa se uvršča med dvajset najbolj avtomatiziranih proizvodnih držav na svetu.

Imamo tudi pionirje, ki so pokazali, da je takšen pristop mogoč. Leta 2021 je švedski SSAB skupini Volvo dobavil prvo jeklo na svetu, proizvedeno brez fosilnih goriv, z uporabo tehnologije HYBRIT.

Copyright © Mercuri International

Podjetje Stegra je leta 2026 zagotovilo 1,4 milijarde evrov financiranja za dokončanje tovarne zelenega jekla v Bodnu. Švedski Nibe je zrasel v mednarodno skupino na področju toplotnih črpalk in podnebnih rešitev. Leta 2025 je ustvaril 40,8 milijarde švedskih kron čistih prihodkov od prodaje, prilagojeno maržo iz poslovanja pa kljub upadu trga povečal z 8,0% na 10,5%. Njegov primer kaže, da je mogoče doseči svetovno konkurenčnost tudi brez najnižje cene.

Ko te prednosti povežemo, dobimo izdelke z manjšim ogljičnim odtisom, ki so zanesljivi, sledljivi in zasnovani za dolgo življenjsko dobo. To nakazuje, da bodo kupci v naslednjem desetletju za takšne izdelke pripravljeni plačati – vendar le, če jim bomo znali jasno predstaviti njihovo vrednost.

Izzivi in možni odzivi

Uravnotežena presoja mora upoštevati tudi izzive. Zadnja leta so pokazala, kaj vse lahko gre narobe.

Prvi izziv so stroški energije. Po podatkih IEA so energetsko intenzivne panoge v EU leta 2025 za električno energijo plačevale približno dvakrat toliko kot v ZDA in več kot 50% več kot na Kitajskem in v Indiji. Evropska prednost pri ogljičnem odtisu torej še ne pomeni tudi stroškovne prednosti.

Drugi izziv je prehitra širitev proizvodnih zmogljivosti. Northvolt je po več kot 13 milijardah dolarjev zbranega kapitala marca 2025 šel v stečaj. Odloženi ali odpovedani so bili tudi številni evropski projekti zelenega jekla, med njimi načrtovana preobrazba ArcelorMittalovih obratov v Bremnu in Eisenhüttenstadtu. Sporočilo je jasno: rasti je treba postopno in si pred povečevanjem proizvodnih zmogljivosti zagotoviti kupce z jasno izraženo zavezo k nakupu. Zgodnje dokazovanje vrednosti ni naloga, ki jo lahko odložimo na pozneje, temveč je del zagotavljanja financiranja.

Naslednji izziv so priključitve na električno omrežje in dovoljenja. Čista energija je evropska prednost, toda priključitev nanjo lahko traja dolgo. Celo SSAB je moral letos odložiti zagon nove elektroobločne peči v Oxelösundu, medtem ko so obravnavali pritožbe v postopku izdaje dovoljenja za daljnovod. Pri načrtovanju zato upoštevajte daljše roke in se s kupci odkrito pogovarjajte o dobavi. Tudi zaupanje je del vrednosti, za katero plačujejo.

Nekateri kupci še niso pripravljeni plačati več. Vsi kupci danes ne pripisujejo enake vrednosti manjšemu ogljičnemu odtisu, in to je razumljivo. Začnite pri tistih, ki mu jo: pri kupcih s cilji glede izpustov obsega 3, premijskih blagovnih znamkah, podjetjih, izpostavljenih mehanizmu CBAM, ali kupcih, ki sodelujejo pri javnih naročilih. Poslovno utemeljitev vrednosti gradite za vsakega kupca posebej.

Copyright © Mercuri International

Spremeni se lahko tudi regulativa. O pravilih se pogajajo, jih poenostavljajo in odlagajo. Zato poslovne utemeljitve nakupa ne smemo graditi zgolj na predpisih. Temeljiti mora predvsem na vrednosti izdelka za kupca, regulativo pa je smiselno obravnavati kot dodaten spodbudni dejavnik.

Zadnji izziv je še posebej povezan z Mercurijevim delom: vrzel v prodajnih kompetencah.

Številne prodajne ekipe po Evropi so se usposabljale za tekmovanje na podlagi tehničnih specifikacij in cene. Doseganje višje cene za okoljsko naprednejšo ponudbo pa zahteva drugačen pogovor – o skupnih stroških, tveganjih, ogljičnem odtisu in kupčevih lastnih ciljih. Podjetja bi morala razvoj teh kompetenc razumeti kot strateško naložbo, podobno naložbi v novo proizvodno linijo. Prodaja, marketing, oblikovanje cen in vodstvo morajo nastopiti z enotnim sporočilom o vrednosti.

Kaj nam povedo razpoložljivi podatki?

Evropi za vodilno vlogo pri zelenem prehodu ni treba biti najcenejša. Biti mora najjasnejša pri pojasnjevanju vrednosti. Uspešna bodo podjetja, ki bodo znala vsakemu kupcu posebej pojasniti, zakaj je izbira izdelka z manjšim ogljičnim odtisom hkrati tudi dobra poslovna odločitev.

Prav to je bistvo prodaje vrednosti (Value Based Selling), s katero pri Mercuriju sodelujemo z industrijskimi podjetji v več kot 50 državah.

Za vodstva evropskih proizvodnih podjetij iz analize izhajajo tri vprašanja:

1. Ali znajo vaši prodajalci skupne stroške lastništva pojasniti v jeziku kupčevega finančnega direktorja?

2. Ali veste, kateri vaši kupci že občutijo pritisk zaradi mehanizma CBAM ali svojih ciljev glede izpustov obsega 3?

3. Ko vas kupec primerja s cenejšo alternativo, kdo med prisotnimi prepričljivo predstavi vrednost vaše ponudbe?

Če na ta vprašanja še nimate jasnih odgovorov, se s takšnim izzivom ne soočate sami. Toda priložnost, da Evropa prevzame vodilno vlogo, je odprta prav zdaj.



Henrik Frohm
Direktor družbe Mercuri International na Švedskem

Copyright © Mercuri International



Razvijajte svoje ljudi
Razvijajte svoj posel

MERCURI international