

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

STRATEGIJA NASTOPA PODJETJA
NA TRGIH JV EVROPE

NATAŠA BOKAN

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

STRATEGIJA NASTOPA PODJETJA
NA TRGIH JV EVROPE

Nataša Bokan

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Prihodnost pripada podjetjem ki iščejo nove rešitve, kajti poslovanje v 21. stoletju postaja vedno bolj globalno, liberalno. V takem svetu uspevajo podjetja, ki so se sposobna hitro internacionalizirati, si nenehno prizadevajo za izboljšave. V teoretičnem delu naloge smo opredelili teoretična spoznanja sodobne zasnove mednarodnega poslovanja, vzroke, možnosti in priložnosti ter spodbude za mednarodno poslovanje, načine strateškega vodenja mednarodnega poslovanja ter alternativnih strategij vstopa na izbrani tuji trg. V empiričnem delu smo prikazali načine in strategije vstopa podjetja Ilirija, na izbrane trge jugovzhodne Evrope. Predstavili smo zgodovino ter poslovanje podjetja, splošne podatke o posameznih trgih jugovzhodne Evrope. Vključili smo tudi del, v katerem smo interpretirali podatke, pridobljene z raziskavo o trgih jugovzhodne Evrope ter o poslovanju izbranega podjetja na teh trgih. Postopna strategija vstopa na nov tuji trg je najbolj pogosta strategija, ki jo uporablja večina mednarodnih podjetij in na tak način je preučevano podjetje vstopalo na nove trge.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, globalizacija, način vstopa na trg, strategija vstopa, neposredni izvoz, distributer, skupna vlaganja, akvizicija, Ilirija.

SUMMARY

The future belongs to companies which seek new solutions, since the 21st century business is becoming more and more global, liberal. The successful companies in this world are those which are capable of quick internationalisation and are incessantly striving for improvements. The theoretical part of the diploma thesis defines the theoretical findings of the modern concept of international business, the causes, possibilities, opportunities and incentives of international business, ways of the strategic management of international business and alternative foreign-market entry strategies. The empirical part describes the ways and strategies of the Ilirija, company entering into specific markets of South-East Europe. The history and business operation of company is presented, together with the general data on individual South-East Europe markets. Another part is included, which interprets the data obtained by a study of the South-East markets and the business operation of the selected company in those markets. A progressive new foreign-market entry strategy is the most frequent strategy used by most international companies; and this was the entry strategy used by the company discussed in the thesis.

Key words: international business, globalisation, ways of market entry, entry strategy, direct export, distributor, joint investments, acquisitions, Ilirija.

UDK: 339(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Mednarodno poslovanje	3
2.1	Globalizacija.....	4
2.2	Pomen mednarodnega poslovanja	5
3	Načini vstopa na tuje trge	7
3.1	Izvozni način	8
3.2	Pogodbeni način	11
3.2.1	Licenčno poslovanje	12
3.2.2	Franšizing.....	12
3.2.3	Pogodbena proizvodnja.....	12
3.2.4	Strateške zveze ali skupna vlaganja	12
3.3	Investicijski način.....	13
4	Predstavitev podjetja	15
4.1	Podjetje Ilirija, d. d.	17
4.2	Aktivnosti podjetja Ilirija, d. d., v mednarodnem poslovanju.....	19
4.3	Značilnosti trgov jugovzhodne Evrope	21
4.3.1	Hrvaška	21
4.3.2	Makedonija	22
4.3.3	Bosna in Hercegovina	22
4.3.4	Srbija	23
4.3.5	Črna gora	24
4.3.6	Kosovo.....	25
4.3.7	Romunija	25
4.3.8	Albanija	26
5	Strategije podjetja na trgih jugovzhodne Evrope.....	29
5.1	Model vstopa na trge Hrvaške, Makedonije ter Bosne in Hercegovine	29
5.1.1	Hrvaška	30
5.1.2	Makedonija	31
5.1.3	Bosna in Hercegovina	33
5.2	Model vstopa na trge Srbije, Črne gore in Kosova	35
5.2.1	Srbija	35
5.2.2	Črna gora.....	37
5.2.3	Kosovo	39
5.3	Model vstopa na trga Romunije in Albanije.....	40
5.3.1	Romunija.....	41
5.3.2	Albanija.....	42
5.4	Akvizicija podjetja L Kozmetika.....	43

6 Ugotovitve in sklepi.....	47
Literatura	51
Viri	51

SLIKE

Slika 3.1	Ravni in oblike vključevanja podjetja na mednarodne trge	8
Slika 3.2	Prednosti in slabosti oblik izvoza	11
Slika 4.1	Organigram podjetja	17
Slika 4.2	Graf prodaje podjetja po letih za obdobje 2005–2008	18
Slika 4.3	Graf prodaje podjetja po letih za obdobje 2005–2008, Slovenija/tujina	20
Slika 5.1	Graf prodaje na Hrvaško po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija	31
Slika 5.2	Graf prodaje v Makedonijo po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija.....	33
Slika 5.3	Graf prodaje v BiH po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija	35
Slika 5.4	Graf prodaje v Srbijo po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija	37
Slika 5.5	Graf prodaje v Črno goro po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija.....	38
Slika 5.6	Graf prodaje na Kosovo po letih za obdobje 2002–2008, samo Ilirija.....	40
Slika 5.7	Graf prodaje v Romunijo po letih za obdobje 2002–2008, samo Ilirija.....	42

TABELE

Tabela 4.1	Prodaja podjetja po letih za obdobje 2005–2008.....	18
Tabela 4.2	Prodaja podjetja po letih za obdobje 2005–2008, Slovenija/tujina	20
Tabela 5.1	Tabela prodaje v Albanijo po letih za obdobje 2007–2008, samo Ilirija	43

KRAJŠAVE

B2B	Business to Business – medorganizacijska, medpodjetniška razmerja
BDP	bruto domači proizvod
BiH	Bosna in Hercegovina
d. d.	delniška družba
DM	Drogerie Markt
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
EUR	evro
IKT	informacijsko komunikacijska tehnologija
IMF	Mednarodni denarni sklad
JV	jugovzhod
KM	konvertibilna marka
LK	Lek Kozmetika oz. L Kozmetika
mio	milijon
mlrd	milijarda
npr.	na primer
OPEC	Organizacija držav izvoznic nafte
oz.	oziroma
SID	Slovenska izvozna in razvojna banka (pravilno družba)
NATO	North Atlantic Treaty Organisation ali Organizacija severnoatlantskega sporazuma
t. i.	tako imenovani
tj.	to je
www	"world wide web" je okrajšava za svetovni splet ali internet
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V sodobni družbi doživljamo vse večje spremembe, saj vedno več podjetij posluje zunaj meja kot globalno delujoča podjetja. Prihodnost pripada le naprednim, inovativnim podjetjem s sodobno korporacijsko kulturo in podjetniškim načinom poslovanja, ki nenehno iščejo nove rešitve. Medorganizacijski trgi so tudi visoko konkurenčni in zelo selektivni.

Svetovni tržni prostor ter z njim pravila mednarodnega poslovanja se nenehno spreminjajo zaradi vse večje globalizacije trgov in internacionalizacije poslovnih aktivnosti podjetij in konkurence.

Nacionalni trgi niso več varni pred tujo konkurenco, Tudi v preteklosti pridobljene konkurenčne prednosti podjetjem zagotavljajo ugodno tržno pozicijo za vse krajši čas. K izredno hitri rasti mednarodnih podjetij in internacionalizaciji konkurence je največ prispeval razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki postopno znižujejo ovire v mednarodnem pretoku informacij, idej, kapitala, storitev, blaga in ljudi.

Velika, kapitalsko močna mednarodna podjetja svoje poslovne aktivnosti vse bolj fokusirajo na iskanje novih tržnih priložnosti na tujih trgih, predvsem zaradi želje in potrebe po povečanju obsega poslovanja, pogoste zasičenosti obstoječih domačih trgov ter dinamike razvoja mednarodnega okolja. Da bi bila podjetja uspešna dolgoročno, morajo prilagajati svoje poslovanje zahtevam in potrebam posameznih tujih nacionalnih trgov, na katere vstopajo.

Vsak nacionalni trg zahteva namreč svoj pristop in svojo strategijo, predvsem zaradi njihove specifičnosti in medsebojnih razlik v elementih ekonomskega, kulturnega, pravnega in tržnega okolja. Za vsak izbrani trg je tako treba izoblikovati primerno strategijo vstopa in trženja, ki bo minimizirala stroške, tveganja in nezaželene učinke v okolju ter maksimizirala učinke trženja in končne poslovne dosežke. Prav izbira ustrezne strategije vstopa je ključna faza v procesu oblikovanja marketinške strategije podjetja na izbranem trgu.

Mednarodno poslovanje je stvarnost tudi za slovensko gospodarstvo, bodisi z vidika neizbežno potrebnih prihodnjih poslovnih usmeritev slovenskih podjetij, kot tudi z vidika navzočnosti velikih mednarodnih podjetij na slovenskem trgu. V svojem diplomskem delu sem se tako osredinila na najpomembnejšo fazo, tj. na izbiro ustrezne strategije vstopa, in sicer na primeru podjetja Ilirija, d. d., ki se ob vstopih na trge jugovzhodne Evrope sooča z močnimi tujimi konkurenti, pa tudi z domačimi proizvajalci.

Prvi, teoretični del diplomskega dela zajema opredelitev teoretičnih spoznanj sodobne zasnove mednarodnega poslovanja, vzrokov, možnosti in priložnosti ter spodbud za mednarodno poslovanje, strateškega vodenja mednarodnega poslovanja ter alternativnih strategij vstopa na izbrani tuji trg.

Uvod

V drugem, empiričnem delu je prikazana strategija vstopa podjetja Ilirija, d. d., na trge jugovzhodne Evrope. Ker se strategije vstopov razlikujejo, je predstavljena strategija po posameznih trgih.

Cilj diplomskega dela je predstaviti mogoče načine vstopa podjetij na tuji trg ter poudariti prednosti in slabosti posameznih strategij, s končno analizo pa predlagati najustreznejšo alternativo za vstop na tuje trge.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij in seveda držav. Izvozno oz. uvozno poslovanje predstavlja le del najbolj značilnih transakcij mednarodnega poslovanja. Izvoz je eden od glavnih dejavnikov razvoja in stabilnosti gospodarstva (Dubrovski 2006, 15). Med najbolj značilne transakcije štejemo neposredne tuje investicije.

Uspešna podjetja sedanjosti in predvsem prihodnosti so tista, ki ponujajo konkurenčne prednosti za kupce in odjemalce na globalnem trgu.

Mednarodno poslovanje je stalnica velike večine sodobnih podjetij, je zahtevno in kompleksno, polno izzivov in priložnosti.

Pri mednarodnem poslovanju se srečujemo z različnimi podjetji, kot so (Kesič 2008, I-8):

1. mednarodno podjetje, ki izvaja le nekaj preprostih načinov in oblik mednarodnega poslovanja na majhnem številu izbranih tujih trgov;
2. multinacionalno podjetje izvaja različne načine in oblike poslovanja na različnih tujih trgih; značilno je, da ima lastne enote (podjetja, subsidiarije, afilijacije) v tujini;
3. globalno podjetje – globalna navzočnost na vseh pomembnih svetovnih trgih;
4. transnacionalna podjetja so prilagojena lokalnim potrebam, vendar so usmerjena globalno;
5. pojav mini multinacionalk, ki delujejo na medorganizacijskih trgih (B2B – avtomobilska industrija, elektronika); velika večina slovenskih mednarodno delujočih podjetij sodi v to kategorijo, predvsem v obliki mednarodnih podjetij in ne v obliki multinacionalk; najbližje multinacionalkam sta slovenski podjetji Gorenje in Krka.

Prav tako je treba ločevati mednarodno poslovanje od trgovine ter od mednarodnega trženja oz. marketinga.

Mednarodno poslovanje je izvajanje vseh poslovnih nalog podjetja ali poslovnega sistema bodisi mednarodno ali globalno. Pomeni tudi izvajanje drugih nalog organizacije poslovanja, kot je npr. proizvodnja na tujem. Mednarodno poslovanje zajema tako trgovinske kot netrговinske načine poslovanja s tujino.

Mednarodna trgovina se osredini predvsem na izvajanje transakcij nabave in prodaje prek nacionalnih meja, torej na izvoz in uvoz in je zato logično nadaljevanje notranje trgovine ter obenem materialna podlaga mednarodnega trženja.

Mednarodni marketing se ukvarja predvsem s trženjskim vidikom tujih trgov. Predstavlja tiste aktivnosti, ki pripeljejo do mednarodnega poslovanja. Brez marketinga

danes ne moremo uspešno delovati ne doma ne v tujini, zato je njuna povezanost nujna (Dubrovski 2006, 15–19).

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo o transakcijah, prav tako tudi o procesih, zato da se zavedamo, da je mednarodno poslovanje aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij (Kesič 2008, I–4). Prva in temeljna razlika med domačim in mednarodnim poslovanjem je seveda ta, da se pri mednarodnem poslovanju vse transakcije in procesi odvijajo prek nacionalnih ali asociacijskih meja.

Pri mednarodnem poslovanju se podjetja srečujejo z naslednjimi tveganji (Kesič 2008, I–16):

1. politična tveganja – zakonodaja, izvožno-uvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov in storitev,
2. finančna tveganja – valutna nihanja, inflacija, nelikvidnost kupcev, stečaji,
3. poslovno-operativna tveganja – zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje in neupoštevanje različnih poslovnih običajev in navad.

Največje ovire predstavljajo carine, kvote, embargo (kot je npr. med Kubo in ZDA), uvozne licence, lokalna zakonodaja, administrativne omejitve, kartelne omejitve (OPEC), davki.

2.1 Globalizacija

Globalizacija je sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni. V specifično ekonomskem kontekstu se nanaša na posledice trgovanja, še zlasti liberalizacije in proste trgovine. Globalizacija ponuja nove možnosti in izzive za podjetja. Podjetja se organizirajo na novo. Globalizacija vpliva na naše vsakodnevno življenje, kulturo, prosti čas, povečuje medsebojno povezanost.

Politične spremembe, kot so širitev EU, razvoj informacijske tehnologije, finančni tokovi in multinacionalna podjetja, še povečujejo globalizacijo. Globalna korporacija deluje, kot da je ves svet homogen trg, na katerem je tehnološki in družbeni napredek znižal transportne in komunikacijske stroške, omilil vladne omejitve ter zmanjšal nacionalne, ekonomske in socialne razlike. Kapital išče tržne priložnosti, kjer so najnižje obrestne mere, nabavlja proizvodna sredstva, kjer so najnižje cene, izdeluje dele ter proizvaja izdelke, kjer so najnižji stroški, prodaja blago, kjer so najvišji profiti, investira v posle, ki prinašajo največje dobičke, zaposluje najboljše ljudi, postavlja sedež, razvojne in raziskovalne oddelke ter podružnice, kjer so najnižji stroški in obdavčitve ipd.

Z globalizacijo so vsekakor povezana tudi tveganja – okoljska in zdravstvena kot ekonomska – ki povečujejo razlike med razvitimi in nerazvitimi.

Globalizacija vpliva na zmanjševanje trgovinskih in investicijskih ovir in na liberalizacijo svetovne trgovine; je proizvodnja ter marketing in prodaja enakih izdelkov za domačo porabo in tuje trge.

K procesu globalizacije so pomembno pripomogli trije glavni faktorji (Kesič 2008, I-6):

1. liberalizacija kapitalskih gibanj in deregulacija predvsem finančnih storitev,
2. nadaljnje odpiranje trgov za trgovino in investicije, kar je povzročilo rast mednarodne konkurenčnosti in
3. ključen pomen informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) v gospodarstvu.

Glavni spodbujevalci globalizacije in internacionalizacije so multinacionalna podjetja s svojimi enotami v vseh pomembnih državah. Multinacionalnim podjetjem ponekod pripisujejo negativnost, saj je zanje značilno, da ne ustvarjajo novih delovnih mest in izvajajo predvsem regresivno notranjo distribucijo prihodkov, medtem ko uvažajo visokokvalificirano in specializirano delovno silo ter vodstvene kadre. Njihov cilj je predvsem eksploatacija naravnih bogastev, strateških surovin ter poceni delovne sile; najlaže tudi izkoristijo sistem spodbud in subvencioniranja. Globalizacija poleg zmanjševanja zaposlenosti in nižanja plač zmanjšuje tudi socialne koristi; ne smemo zanemariti oz. prezreti vpliva globalizacije na gospodarsko krizo (Dubrovski 2006, 53).

Neposredna tuja vlaganja, kljub temu da so ključni element pri merjenju stopnje globalizacije, vendarle ne povedo vsega.

Globalizacija je najbolj primerna za podjetja, ki lahko veliko pridobijo z nižjimi stroški na enoto (zaradi velikih količin) ali s povečanim ugledom. Globalna korporacija razvija svetovno proizvodno konfiguracijo, ki maksimizira primerjalne prednosti ter ekonomije obsega, da bi znižala stroške in dosegala višje prodajne cene. Le-to ji omogoča vstop tudi na nižjeprofitne trge (Dubrovski 2006, 48–56).

2.2 Pomen mednarodnega poslovanja

Brez mednarodnega poslovanja tudi mala in srednje velika podjetja ne morejo rasti in se razvijati. Z vstopom Slovenije v EU so se spremenili pogoji poslovanja, najbolj na področju zunanjetrgovinskega poslovanja. Za izvoznike je to pomenilo nove priložnosti in izzive, po drugi strani pa tudi nove pasti.

Vendar ne smemo zanemariti področja internacionalizacije gospodarstva, tj. pospeševanja širših mednarodnih povezav, ne samo stikov z EU.

Poslovanje v 21. stoletju postaja vedno bolj globalno in liberalno. Prav zato v takem svetu uspevajo podjetja, ki se internacionalizirajo in si nenehno prizadevajo za izboljšave. To je v tem svetu edini ključ do uspešnosti ter rasti podjetja. Dejavniki, ki močno vplivajo na mednarodno poslovanje v tem stoletju, so globalizacija, razvoj tehnologij in znanosti, naraščajoča konkurenčnost, sprememba v strukturi in številu

konkurentov, negotovost, majhnost domačega trga, iskanje novih tržnih priložnosti. To so dejavniki, ki potrjujejo številne ugotovitve o nujnosti poslovanja prek nacionalnih meja.

Mednarodno poslovanje je lahko celo ključnega pomena za obstoj, doseganje konkurenčnosti in razvoj podjetja.

Bistvo strategije mednarodnega poslovanja je vplivanje in prilagajanje hitrim spremembam v mednarodnem okolju.

Podjetjem njihove v preteklosti pridobljene konkurenčne prednosti ne zagotavljajo več dolgoročne ugodne tržne pozicije, zato morajo vseskozi krepiti svojo konkurenčnost z vidika mednarodnih meril konkurenčne sposobnosti, četudi se osredinijo samo na domači trg.

Podjetja se odločajo za internacionalizacijo in globalizacijo celo zaradi preživetja, saj se svetovni tržni prostor vedno bolj globalizira.

Z globalizacijo trgov in internacionalizacijo poslovnih aktivnosti podjetij in konkurence se spreminjajo tradicionalna pravila mednarodnega tržnega tekmovanja, zato podjetjem pretekli uspehi ne pomenijo garancije za nadaljnjo uspešno in trdno poslovno prihodnost. Obstoječe tržne pozicije podjetij sicer odsevajo njihove pretekle poslovne aktivnosti in strategije, kljub temu pa bodo njihovi bodoči rezultati temeljili na dejstvu, v kakšni meri se bodo podjetja prilagodila svojemu bodočemu okolju.

Podjetja morajo načrtovati svoje aktivnosti za doseganje rasti in preživetje v svetu globalne konkurence. Četudi se ne usmerjajo na mednarodne trge, morajo krepiti svoje mednarodne konkurenčne prednosti. Razviti morajo svojo razvojno politiko, s katero se bodo prilagajala spremembam v gospodarskem, tehnološkem, političnem in družbenem okolju z namenom, da si zagotovijo obstanek in izboljšanje svojega položaja na trgu (Jurše 1996, 273).

3 NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE

Izbira ustrezne strategije vstopa na izbrani tuji trg je najpomembnejša faza v procesu oblikovanja mednarodne strategije za posamezni tuji trg. Podjetja, ki delujejo na več tujih trgih, morajo oblikovati več strategij ali spreminjati in prilagajati obstoječe strategije, odvisno od svojih lastnih ciljev, konkurenčne pozicije in pogojev na posameznem nacionalnem trgu. Podjetja tako vstopajo na tuje trge s strategijo vstopa, ki jo izberejo na podlagi presoje okolja (pogojev vstopa) in lastnih zmožnosti ter ciljev.

Dejavniki, ki vplivajo na način vstopa, so predvsem velikost podjetja, izkušnje iz mednarodnega poslovanja, poznavanje tujih vstopnih trgov, sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, konkurenca in konkurenčnost poslovanja na tujih trgih ter izbira mogočih distribucijskih poti. Med najbolj pomembnimi dejavniki so prav gotovo tudi izdelki, ki jih proizvaja podjetje, njihova kakovost ter dostopnost za odjemalce.

Mednarodno podjetje izbira ustrezne tuje trge za vstop z ocenjevanjem različnih dejavnikov: značilnosti tujega okolja, tržnih potencialov in rizikov, konkurenčnega stanja trgov ter razvojnih tendenc in strateške pozicije države.

Pravilno analiziranje tržnih priložnosti na tujih trgih pripomore k oblikovanju ustrezne strategije mednarodnega marketinga podjetja. Eden najpomembnejših ciljev v izbiri mednarodne strategije vstopa podjetja na izbrane tuje trge je izbrati takšne dejavnike konkurenčne prednosti, ki bodo na eni strani pomembni za tržni uspeh pri izbranih interesnih skupinah, na drugi strani pa jih bo mogoče dalj časa braniti pred morebitnimi konkurenčnimi odzivi. Uspešnost vzdrževanja konkurenčne prednosti je odvisna od tega, v kolikšni meri je podjetje uspelo izoblikovati ovire, ki otežijo posnemanje obstoječih konkurentov in odvrtačajo vstop novih konkurentov na trg. Konkurenčne prednosti temeljijo na boljšem znanju, veščinah, izkušnjah, informacijah in resursih.

Podjetje, ki prvič vstopa na tuji trg, bo najverjetneje izbralo takšno strategijo vstopa, s katero bo v največji meri znižalo tržne, politične in ekonomske rizike, medtem ko bo podjetje, ki je že navzoče na tujih trgih in ima zato že znanje o mednarodnem trženju in tujih trgih, težilo k večjemu nadzoru svojih aktivnosti in delovanja v tujini (Root 1994, 13).

Da bi podjetje uspešno prodrlo na tuji trg mora poznati alternativne strategije vstopa na tuji trg, njihove prednosti, pomanjkljivosti in potenciale, ter mora biti dovolj fleksibilno in sposobno uporabljati različne metode vstopa in delovanja v tujini.

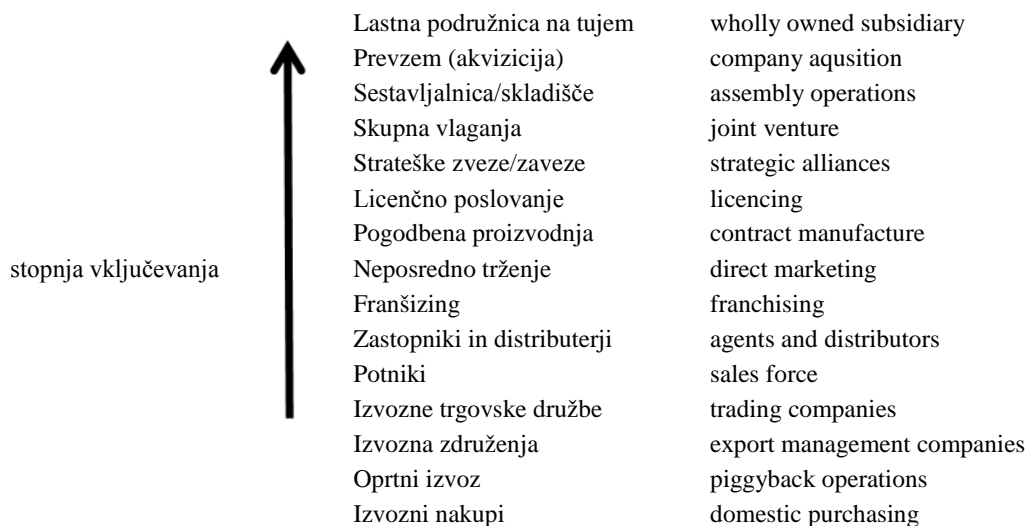
Relativna majhnost slovenskega trga, naraščajoča konkurenca in konkurenčnost poslovanja, prenasičenost trga z izdelki, uveljavljena blagovna znamka in dobro poznavanje trgov nekdanje Jugoslavije je spodbudilo Ilirijo, d. d., v tržno širitev, saj se zaveda, da ne bi mogla uspešno dolgoročno delovati na tako majhnem trgu. Podjetje se

je iz primarno proizvodno naravnane začelo postopno preusmerjati v prilagodljivo, mnogo bolj tržno in v potrošnike usmerjeno podjetje.

Podjetje se je na svoji poti širitve internacionalizacije svojega poslovanja odločalo med tremi načini vstopa na mednarodne trge (Kesič 2008, II-5):

1. izvoznim načinom vstopa, za katerega je značilna nizka stopnja nadzora, relativno majhno tveganje in tudi dokaj visoka stopnja prilagodljivosti,
2. pogodbenim načinom vstopa, ki ima deljeno tveganje in nadzor, prav tako je deljeno lastništvo,
3. investicijskim načinom vstopa, kjer bi podjetje imelo visoko stopnjo nadzora in lastništva nad obliko vstopa na tujem trgu, hkrati pa se sooča z relativno visoko stopnjo tveganja in hkrati tudi z nižjo možno stopnjo prilagodljivosti.

Slika 3.1 Ravni in oblike vključevanja podjetja na mednarodne trge



Vir: prirejeno po Doole in, Lowe, 2001.

3.1 Izvozni način

Izvoz je začetna oblika internacionalizacije podjetja. Pri izvoznih oblikah vstopa na trg so izdelki ali storitve največkrat izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 145).

Podjetje ima možnost izbire bodisi posrednega ali neposrednega načina vstopa na tuji trg, ali drugače – vstopa na trg z neposrednim izvozom, z neposredno prodajo na tujem tržišču in z razvojem lastne prodajne mreže. Ko podjetje stopa na trg posredno, govorimo o posrednem izvozu prek zastopnikov, agentov, poslovnih partnerjev.

Najprimernejše oblike ni, saj je le-ta odvisna od primera do primera. Če posplošim, je za majhna podjetja posredna oblika vstopa v začetku morda primernejša, ker je manj tvegana in cenejša. O obliki vstopa na trg mora podjetje pretehtati fiksne stroške in tveganja zaradi morebitnih političnih in gospodarskih sprememb. Po drugi strani je treba razmisliti o razmerjih med boljšo povezavo s kupci, natančnejšimi informacijami, realnejšim pogledom na tržišče in možnostjo hitrejšega reagiranja.

Za majhna podjetja je cenovno ugodneje, da raziskave o trgu, kupcih in potrošnikih v tujini naroči pri podjetju, ki mu je to temeljna dejavnost.

Negativna plat odločitve za posrednika je v tem, da ima lahko partner drugačno prodajno politiko in stil, ki ga menja težko ali pa sploh ne.

Podjetje v primeru posrednega vstopa na tuji trg za poslovanje na tem trgu izbere drugo podjetje, ki opravlja specializirane storitve oz. je specialist za posamezni trg ali za posamezne produkte. Pravna razmerja so v tem primeru različna, odvisna od interesov obeh poslovnih partnerjev, najbolj pogosta je komisijska pogodba.

Ko se podjetje odloči za trženje izdelkov v tujini, bo pogosto spreminjalo odločitve o strategiji vstopa na podlagi pridobljenih izkušenj, razvoja potencialov ter boljšega poznavanja tujih trgov in metod trženja, tako da bo postopoma krepilo svoj nadzor nad aktivnostmi in delovanjem v tujini (Jurše 1993, 253).

Kot izvozne oblike vstopa na tuje trge poznamo posredni, neposredni in kooperativni izvoz.

Pri posredni obliki izvoza ni neposrednega stika med ponudnikom in končnim potrošnikom, temveč prodajo opravi izvoznik. Ponudnik slabše pozna želje in zahteve končnega potrošnika.

Najpogostejše oblike posrednega izvoza so (Kesič 2008, II–7):

1. oprtni izvoz – podjetje izbere nekoga, ki dela v zunanji trgovini in prek njega izpelje posel. To je samo začasna rešitev;
2. komisionar dela v svojem imenu in za tuj račun;
3. posli a conto meta – dva komisionarja;
4. izvozni trgovec posrednik dela v svojem imenu in za svoj račun. Je nadgradnja zastopnika;
5. izvozne trgovske družbe;
6. izvozna združenja in konzorciji.

O neposredni obliki vstopa na tuji trg govorimo, ko je proizvajalec oz. ponudnik v neposrednem stiku s končnim uporabnikom blaga ali storitev. Najbolj pogoste oblike neposrednega izvoza so (Kesič 2008, II–7):

1. enotna izvozna naloga,
2. posebni izvozni oddelek,

3. izvozna prodajna družba,
4. sestrsko podjetje/podružnica,
5. prodaja s potniki,
6. izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev,
7. neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov.

Zastopnik je najpogostejša oblika neposrednega vstopa na trg. Posluje v imenu svojih principalov in za njihov račun.

Pogostokrat je razmerje med dajalcem zastopstva (principalom) in zastopnikom ekskluzivno. Govorimo o monopolni prodajni pravici na izbranem trgu za določeno blago pod določenimi pogoji oz. o ekskluzivni pogodbi (Kesič 2008, II–8).

Kooperativna oblika vstopa vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji (Kesič 2008, II–7):

1. izvozno-trženjske družbe (t. i. export marketing groups), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (večinoma sorodnih) podjetij, predvsem manjših oz. takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja,
2. izvozna združenja in konzorciji, ki imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše (npr. konzorciji) obsege in področja delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih.

Kooperativne oblike omogočajo delitev stroškov in tveganj ter zagotavljajo celotno tržno pot in poprodajne storitve na trgu. To za proizvajalca pomeni celovit nastop na trgu (Klemenčič 2003, 24).

Slika 3.2 Prednosti in slabosti oblik izvoza

Posredni izvoz (npr. izvozni trgovec, komisionar, izvozna trgovska družba)	
PREDNOSTI	SLABOSTI
Omejen obseg investicije in obveznosti.	Ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka.
Možna je visoka stopnja internacionalizacije, izbire lahko zelo izkušenega izvoznika.	Dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca.
Minimalno tveganje (trženjsko in politično).	Pomanjkanje stikov s trgov (ni potrebno nobeno znanje o trgu).
Niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju.	Omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih.
Neposredni izvoz (npr. zastopnik ali distributer)	
PREDNOSTI	SLABOSTI
Dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki (odjemalci).	Omejen (ali skoraj nikakršen) nadzor nad ceno zaradi carinskih (in necarinskih) omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih).
Krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom.	Investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki).
Potrebno je poznavanje trga.	Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).
Na voljo je lokalna prodajna in poprodajna storitev.	
Kooperativne oblike (npr. izvozno-trženjske družbe)	
PREDNOSTI	SLABOSTI
Delitev stroškov in tveganj internacionalizacije.	Tveganja neuravnoteženosti in neuskkljenosti odnosov.
Zagotovitev celotne tržne, prodajne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega nastopa.	Sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

Vir: povzeto po Hollensen 1998, 231.

3.2 Pogodbeni način

Razlika med vstopom na trg z izvoznimi in pogodbenimi oblikami je velika. S pogodbenimi oblikami poslovanja se najpogosteje prenese proizvodnja oz. znanje za njen razvoj.

Danes so pogodbene oblike prevladujoče oblike vstopov na tuje trge in bodo takšne tudi v prihodnje. Pogoj je sodelovanje z zaupanja vrednimi partnerji.

Najbolj pogoste oblike vstopov na tuje trge so licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja in skupna vlaganja ter strateške zveze.

3.2.1 Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je sporazum med dajalcem licence in prejemnikom za odstop pravic in znanja, ki ima določeno vrednost pod določenimi pogoji. V njej sodelujeta dajalec licence in jemalec licence. Pojavlja se pojem licenčnina, to je začetno plačilo in odstotek od proizvedene količine ali vrednosti prodaje.

Licenca je dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali tudi uporabo know-howa (patenti, blagovne znamke, žigi) (Kesič 2008, II–13–15).

Med vzroki za licenčno poslovanje so lahko carinske in necarinske omejitve, visoka politična tveganja, želja po lastni enoti v tujini, podaljševanje življenjske dobe izdelka, zakonska omejitev tujih neposrednih naložb ter ohranitev tehnološke superiornosti.

3.2.2 Franšizing

Franšizing je sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjeva trgovsko ime in blagovno znamko.

Franšizing je kot oblika vstopa na tuji trg zelo zahteven, saj zahteva popolno sledenje razvoju poslovnega koncepta, nadgrajevanje standardov in kontrole kakovosti ter celosten nadzor franšizorja nad franšizijem (Kesič 2008, II–16–18). Med najbolj znanimi franšizami sta prav gotovo McDonalds in Benetton, Coca Cola pa je značilni primer izdelčnega franšizinga.

3.2.3 Pogodbena proizvodnja

V njej sodelujeta kontraktor, ki prenese delo v tujino in kooperant, ki izvaja to delo. Kontraktor prenese le proizvodno funkcijo na izbrani trg, ki mu nudi ustrezne vire prednosti, vse druge funkcije pa še vedno izvaja sam. Zelo pomembna je natančna opredelitev in določitev pogodbenih pogojev in njihovo spoštovanje za oba partnerja (Kesič 2008, II–12). Pogodbena proizvodnja je nastala iz razlogov, kot so navzočnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na trg ipd.

3.2.4 Strateške zveze ali skupna vlaganja

Skupna vlaganja so primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali celo prepovedujejo tuja vlaganja.

Med vzroki za skupna vlaganja so manjši proizvodni in marketinški stroški, hitra razpršitev nove tehnologije in hiter vstop na trg.

Strateške zveze so podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje. Nimajo lastniške kooperacije ali pa je ta minimalna. Gre za nekapitalsko obliko skupnih vlaganj (Kesič 2008, II–19). Cilj so skupni stroški. Imajo skupna vizijo in poslanstvo.

Različne oblike partnerstva so za prihodnost najhitrejši in najcenejši način razvoja globalne strategije.

Strateške zveze so oblika povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire, prednosti in znanje v skupne ciljne namene.

3.3 Investicijski način

Pri investicijski obliki vstopa podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri takšni obliki vstopa se pojavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje nadzoruje delovanje lastnih oblik nastopov na tujem trgu (Kesič 2008, II–21). Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico in hčerjo v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja.

Prevzemi so lahko sovražni ali prijateljski; gre za dogovore lastnikov in/ali menedžmenta.

Glavni vzroki za prevzeme so težnja po povečanju prodaje in tržnega deleža, izločitev tekmecev, davčni vzroki, dostop do novih trgov, dopolnitev nabora izdelkov in dostop do novih tehnologij, izdelkov ter znanj (Kesič 2008, II–23).

Ključno je doseganje povečanega medsebojnega sodelovanja. Prevzemi so kljub temu visoko tvegana oblika vstopa na trge.

Trend prevzemov v svetu se povečuje in se bo zaradi globalizacije še povečeval. Intenzivni mednarodni razvoj podjetij bo vedno bolj temeljil na visoko tveganih, a zelo nadzorovanih oblikah vstopa, kot npr. investicije od začetka in neposredne investicije v obliki prevzemov (Kesič 2008, II–24).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Začetki podjetja Ilirija segajo v leto 1908, ko je njegov ustanovitelj Franc Golob skupaj s šestimi sodelavci ustanovil podjetje GOLOB & KO in začel proizvajati izdelke za čiščenje čevljev in usnja pod znamko Ilirija. Leta 1923 se mu je kot družabnik pridružil Ivan Rozman, izjemen kemik, ki je s svojim znanjem razširil obstoječi program s proizvodnjo sveč, pralnih in negovalnih mil ter pralnih praškov. Z nacionalizacijo je prišlo do spremembe imena podjetja v Ilirija. To je bil tudi čas velikega razvoja predvsem na področju lasne kozmetike, ki je še vedno vodilna linija v podjetju. Po združitvi Ilirije s kozmetičnim podjetjem Vedrog leta 1975 se je podjetje preimenovalo v Ilirija Vedrog in združilo štiri osnovne proizvodne programe: lasno kozmetiko, kozmetiko, kemijo in sveče. S tem je postalo podjetje zanimivo tudi za druge udeležence na trgu in tako je Ilirija od šestdesetih do devetdesetih let proizvajala barvo Koleston od Welle. Od sredine osemdesetih let do leta 2000 je podjetje proizvajalo sveče za švedsko Ikeo. Nova mejnika v zgodovini podjetja sta pomenili leti 2003 in 2006. Leta 2003 je krmilo prevzela nova uprava, ki je podjetje popeljala na novo pot, leta 2006 pa je podjetje odkupilo Lek Kozmetiko (v nadaljevanju LK).

Začetki blagovne znamke Subrina segajo v konec petdesetih let, natančneje v leto 1958, ko je Subrina kot prva blagovna znamka na trgih nekdanje Jugoslavije predstavila inovacijo – balzam za lase Subrina. Z leti je postala Subrina sinonim za balzam in tako najmočnejša blagovna znamka v kategoriji regenerativnih.

Danes je Subrina družina, ki vključuje izdelke za popolno nego las in lasišča, sijoče, intenzivne in negovalne barve za lase ter linijo za nego telesa. Je priznana blagovna znamka z dolgoletno tradicijo in izkušnjami, hkrati pa navdihuje z mladostnostjo in svežino.

Ilirija je s svojo blagovno znamko Subrina navzoča na domačem trgu in na trgih nekdanje Jugoslavije, poleg tega tudi na trgih osrednje in vzhodne Evrope. Zastopana je s celotno paleto, ki vključuje tako široko potrošnjo kot tudi profesionalni program, namenjen uporabi in prodaji v frizerskih salonih.

Blagovna znamka Subrina se je leta dopolnjevala in razvijala ter postala pojem za nego las. Na začetku devetdesetih let je znamka ponujala nego za različne tipe las (normalni, barvani, trajno skodrani, tanki lasje). Ob prenovi blagovne znamke Subrina leta 1998 je Ilirija obogatila izdelke z dodatkom kombinacije svilenih proteinov in vitaminov za dodatno nego in zaščito las. Z novimi izdelki za oblikovanje Subrina je bila pričeska zaščitena pred zunanjimi vplivi in tako ostala lepa ter obstojna. Istega leta je Subrina razširila svojo ponudbo s posebno linijo izdelkov za frizerje Subrina Professional. Leto 2004 je pomenilo prelomnico za blagovno znamko Subrina. Z novo strategijo je postala Subrina krovna blagovna znamka s ciljem širjenja na druge kategorije nege telesa. Isto leto so v Iliriji razvili linijo barv za lase Subrina Saten, leto

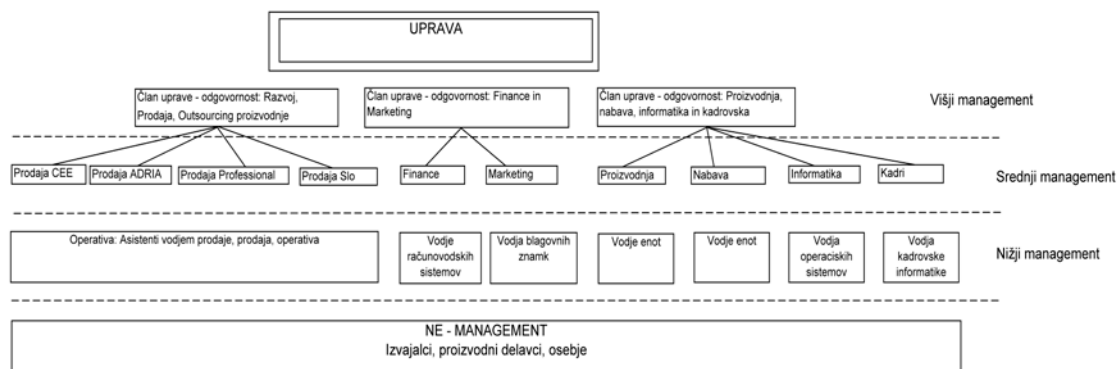
kasneje pa so v blagovno znamko Subrina vključili linijo Recept za reševanje težav z lasmi in lasiščem. Leta 2006 je Subrina predstavila linijo izdelkov za nego telesa, novost leta 2007 je bila dopolnitev znamke z geli za prhanje Subrina za nego moških.

V okviru Ilirije deluje tudi Subrina Studio, priznan frizerski salon, v katerem delujejo kreatorji novih trendov pričesk in barv las. Njegovi začetki segajo v leto 1960. Takratni Narta studio je bil edini, ki je ponujal izobraževanja za frizerje. Ilirija je bila v sedemdesetih letih pokrovitelj številnih slovitih zabavnoglasbenih festivalov, kot sta splitski festival in festival Slovenska popevka. To je pomenilo vstop Subrina Studia med slovensko in tujo estrado. Eno od znanih imen tega salona je Peter Klinc, ki je v svoji karieri počesal marsikatero svetovno znano glavo. Tako je na zimskih olimpijskih igrah v Sarajevu uredil pričesko švedske kraljice Silvije. Imel je čast pobarvati in postriči lase Raisi Gorbačov, soprogi predsednika Sovjetske zveze Mihaila Gorbačova. Trajne kodre je naredil soprogi pokojnega Leonida Brežnjeva, prav tako predsednika Sovjetske zveze. Subrina Studio je povezan tudi z nacionalno televizijo, saj si pri njih urejajo pričeske voditelji dnevnoinformativnega programa, na pomoč pa ga pokličejo tudi ob velikih prireditvah te televizije.

Znana imena so se ponavljala tudi v oglasih Subrine, krovne znamke podjetja Ilirija. Subrino so predstavljale danes svetovno znana manekenka Melania Trump, Iris Mulej, miss Slovenije 2007, Vesna Dolenc Janković in Renata Bohinc. Dobro delo podjetja je opazil tudi strokovni svet s področja marketinga Superbrands, ki je Subrino leta 2007 razglasil za Superbrand Slovenije.

Leta 2004 je Subrina s svojo obliko plastenke osvojila laskavo priznanje slovenski oskar za embalažo, ki ga podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije.

Slika 4.1 Organigram podjetja



Vir: Ilirija, 2008.

4.1 Podjetje Ilirija, d. d.

Ilirija je na temeljih zdravega poslovanja rasla in se razvijala v uspešno podjetje z dolgoletno tradicijo. Vendar razvoj v podjetju ni zamrl, ravno nasprotno, dobil je zagon, da se na trgu predstavi kot podjetje, ki je sposobno na podlagi lastnih izkušenj in tradicije postati hitro rastoče, dinamično, prilagodljivo in moderno podjetje, ki svoje cilje vidi v potrošnikih in stroškovni učinkovitosti.

Ilirija je največji proizvajalec kozmetike v tem delu Evrope. Ponudba družbe je zelo obsežna, saj zajema profesionalno kozmetiko, kozmetiko, sveče, kemijo in izdelke za nego obraza. To so med drugim blagovne znamke Subrina z lasno kozmetiko Subrina, s Subrino Recept, Subrino Charm, Subrino Saten in Subrina creme color, Subrina professional, Ilirija sveče, Biokill, Čisto in izdelki za nego usnja Ilirija. V okviru LK pa so to še blagovne znamke Green Line, Amai, Macho, Zaščitna krema 48, Biodent, Bibisan, Klas, Dan na dan, Frizer in Vitergin.

Prihodnost podjetja je tudi v snovanju novih izdelkov, novih tehnologijah in programih. Inoviranju v podjetju posvečajo veliko pozornosti tudi z lastnim razvojnim oddelkom. Trudijo se nenehno izboljševati izdelke glede na potrebe in zahteve trga, tako glede na odjemalce kot na prilagajanje novim zakonodajam. Prav tako skrbijo za razvoj novih izdelkov s poudarkom na ekološki usmerjenosti in izdelavi okolju prijaznih izdelkov. Ne smemo zanemariti posodabljanja delovnih procesov, saj s tem izboljšujejo učinkovitost.

V podjetju se zavedajo, da so odjemalci njihova prihodnost, zato veliko pozornost namenjajo zadovoljevanju njihovih potreb in želja.

Temeljna trženjska strategija je ponudba izdelkov z namenom zadovoljevati potrebe odjemalcev oz. ponuditi izdelke, ki jih želi in sprejme trg. Trženjske poti v tujini potekajo prek lastnih podjetij in prek prodajnih zastopnikov ki jih ima podjetje v posameznih državah.

Eden glavnih ciljev je stalna rast obsega poslovanja in dobička na dolgi rok, razvoj podjetja in povečanje njegove vrednosti.

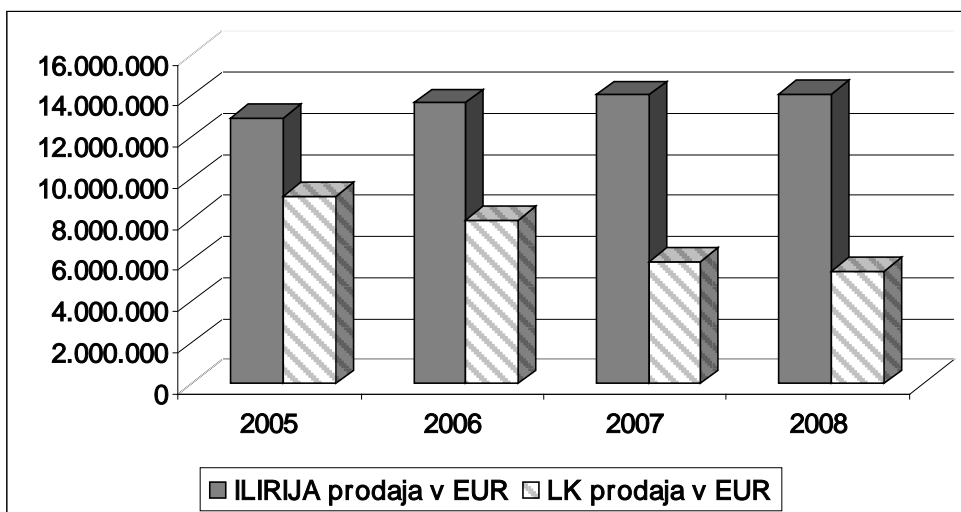
Ko je podjetje leta 2003 prevzela nova uprava, je bilo poslovanje podjetja negativno, in na podlagi pridobljenih podatkov lahko ugotovim, da je le-ta v nekaj letih s pravimi ukrepi podjetje popeljala z roba verjetnega propada, o čemer pričajo tudi podatki v tabeli.

Tabela 4.1 Prodaja podjetja po letih za obdobje 2005–2008

	2005	2006	2007	2008
ILIRIJA, prodaja v EUR	12,930.191	13,679.753	14,082.223	14,116.670
LK, prodaja v EUR	9,128.161	7,954.813	5,953.604	5,474.472
SKUPAJ	22,058.352	21,634.566	20,035.827	19,591.142

Vir: Ilirija, 2008.

Slika 4.2 Graf prodaje podjetja po letih za obdobje 2005 – 2008



Vir: Ilirija, 2008.

Podatke sem razdelila, ker je Ilirija je konec leta 2006 kupila podjetje LK. Ob podatku o skupni prodaji podjetja lahko opazim rahel upad, ki ga lahko pripišem upadu prodaje v podjetju LK, ki je v letu 2005 ter 2006 poslovalo samostojno, medtem ko je prodaja v podjetju Ilirija v rasti. V letu 2007 je poslovanje skupno, a se še vedno vodi in prikazuje ločeno. Lek Kozmetika se je preimenovala v L Kozmetika (LK). Prodaja LK je leta 2007 še vedno upadala, predvidevam, da je to lahko tudi rezultat previdnosti distributerjev, saj sta bila tako rekoč na vsakem trgu po vsaj dva distributerja. Konec

leta 2007 je Ilirija odkupila vso zalogo LK – ta promet ni upoštevan ne pri Iliriji ne pri LK.

Na vseh trgih so bili v strukturi distribucijskih kanalov še vedno dvojni distributerji. Domnevam, da je bil upad prodaje leta 2008 pričakovan in je ukinitvev določenih programov posledica menjave distributerjev na pomembnejših trgih. Na večini trgov, na katerih je prišlo do menjave distributerjev, so novi distributerji odkupili vso zalogo od svojih predhodnikov. Ugotavljam, da je bilo zaradi tega manj naročil, saj so distributerje bremenile velike zaloge. Izvedli so nekaj več akcij z namenom odprodati odkupljene izdelke. Kot mi je poznano, je imel del odkupljenih izdelkov tako rekoč že pretečen rok uporabe, izdelki so bili poškodovani, na posameznih trgih je bilo blago nekurantno. Leta 2008 je bilo poslovanje združeno pod Ilirijo. Zaradi boljše preglednosti in lažje interpretacije sem podatke razdelila, ker je s tem tabela preglednejša.

Podatki, ki sem jih zajela, vključujejo samo prodajo lastnih proizvodov, brez izdelkov, ki se prodajajo v okviru zastopniških pogodb za tuje poslovne partnerje in blagovne znamke (npr. Abano), brez storitev ter brez tujih zastopstev (Gosh in Revlon).

4.2 Aktivnosti podjetja Ilirija, d. d., v mednarodnem poslovanju

Podjetje je navzoče na domačem trgu in na trgih regiona Adria (področje nekdanje Jugoslavije) z vsemi izdelki, tako za domačo kot za profesionalno rabo v frizerskih salonih. Prav tako Ilirija na trgih osrednje in vzhodne Evrope ter Kanade ponuja celotno paleto izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami. Na trgih zahodne Evrope je navzoča v glavnem kot ponudnica trgovskih blagovnih znamk za trgovske verige. Podjetje je okrepilo delovanje na trgih Bližnjega vzhoda in severne Afrike, kjer prodajajo večinoma polizdelke, ker bi morali za prodajo končnih izdelkov odšteti preveliko vhodno carino.

Glede na to, da je podjetje vstopalo na trge jugovzhodne Evrope, se je nemalokrat srečevalo s problemi oz. tveganji nestabilnega političnega položaja, korupcijo, s plačilnimi tveganji ali likvidnostnimi težavami zastopnika, nihanjem valutnih tečajev, operativnimi tveganji pri odpiranju lastnih podjetij v tujini in tudi pri pridobivanju ustrezne dokumentacije. Redno in načrtno je bilo spremljanje političnih in ekonomskih dogajanj v tujih vstopnih državah in trgih.

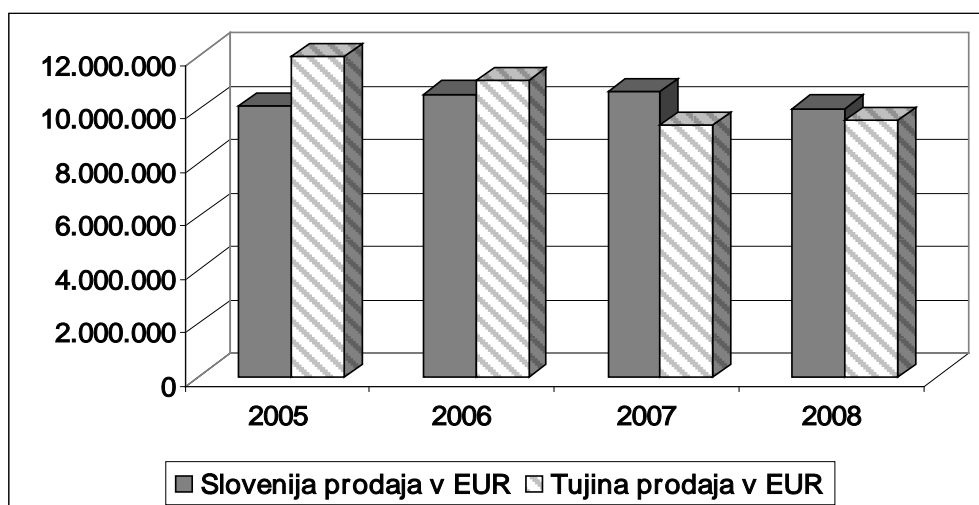
Za zniževanje tveganj so se v podjetju zavarovali s stalnim preverjanjem bonitet poslovnih partnerjev, bančnimi garancijami, kvalitetnimi plačilnimi instrumenti (akreditivi, avansna plačila) in tudi z zavarovanji plačil prek SID-a.

Tabela 4.2 Prodaja podjetja po letih za obdobje 2005–2008, Slovenija/tujina

	2005	2006	2007	2008
Slovenija, prodaja v EUR	10,096.920	10,552.077	10,637.558	10,031.785
Tujina, prodaja v EUR	11,961.432	11,082.489	9,398.269	9,559.357
SKUPAJ	22,058.352	21,634.566	20,035.827	19,591.142

Vir: Ilirija, 2008.

Slika 4.3 Graf prodaje podjetja za obdobje 2005–2008, Slovenija/tujina



Vir: Ilirija, 2008.

V tabeli so sešteti podatki Ilirije in LK.

Iz table ter grafa sem razbrala, da je rast prodaje v Sloveniji v upadu, medtem ko se povečuje delež prodaje v tujini. Kot morebitne razloge bi lahko navedla: Ilirija je v drugi polovici leta 2006 začela postopoma prenašati proizvodno linijo izdelkov Čisto v Makedonijo – najprej z izdelki za čiščenje stekla. Zaradi uskladitve logističnih poti ter fizične preselitve proizvodnje – tako strojev kot surovin – je bila nekaj časa motena oskrba z izdelki. Vsi distributerji z izjemo Črne gore so izdelke kupovali neposredno v Makedoniji, zato je opazen upad prodaje v letih 2006 in 2007, na drugi strani pa porast prodaje v podjetju Ilirija Makedonija.

Prav tako se je leta 2007 ukinila proizvodnja gospodinjskih sveč v obratu Lendava, katerih največji potrošnik je Kosovo. Sveče je distributer iz Kosova kupoval prek Ilirije iz Bolgarije, kar prav tako ni šteto v prometu tujine.

4.3 Značilnosti trgov jugovzhodne Evrope

V zadnjih petnajstih letih so države jugovzhodne Evrope na vseh področjih doživele precejšnje spremembe. Imajo veliko skupnega, a so med njimi tudi velike razlike. Večina obravnavanih držav, razen Romunije in Albanije, je nastala po razpadu Jugoslavije. V začetku devetdesetih let so vse stopile na pot tranzicije. Danes je omogočeno bolj ali manj normalno poslovanje v teh državah, saj so dosegle prag politične in makroekonomske stabilizacije. Seveda so državna tveganja v teh državah še vedno bistveno višja kot v razvitih državah. Nekateri dogodki, kot so nerešena vprašanja na Balkanu, kažejo na veliko nepredvidljivost dogodkov v tej regiji. Še vedno predstavlja problem zakonodaja ter njeno izvajanje v praksi, poslovni običaji se razlikujejo od ustaljenih zahodnih standardov poslovanja.

Za Slovenijo in s tem tudi za Ilirijo je regija zanimivejša kot za tuja podjetja. Slovenci namreč uživamo ugled in naklonjenost prebivalcev v državah nekdanje Jugoslavije, hkrati pa zaradi skupne preteklosti dobro poznamo miselnost tamkajšnjih ljudi, izjema je morda Hrvaška. Zato lahko trdim, da bi te države morale predstavljati pomembne trge za slovenska podjetja.

4.3.1 Hrvaška

Sloveniji najbližji trg je za gospodarstvo vedno zanimiv. Hrvaška je večstrankarska parlamentarna republika. Njeno gospodarstvo temelji na lahki industriji in storitvenih dejavnostih, predvsem pa na turizmu, ki prinaša približno petino bruto domačega proizvoda.

Je srednjeevropska in sredozemska država, letna stopnja rasti BDP v zadnjih desetih letih je okoli štiriodstotna. Leta 2004 je pridobila status kandidatke za polnopravno članstvo v EU kot potrdilo o uspešnem izvajanju gospodarskih reform v tem obdobju. Leta 2009 je postala članica NATA.

Površina Hrvaške znaša 56.542 km², v začetku preteklega leta je Republika Hrvaška štela okoli 4,436.000 prebivalcev.

BDP je leta 2008 znašal 46.700 milijonov evrov, tj. 10.627 evrov na prebivalca, neto plača pa dobrih 700 evrov. Povprečna industrijska rast zadnjih desetih let je 3,6-odstotna, stopnja brezposelnosti je bila v preteklem letu dobrih 13 odstotkov, inflacija pa 6,1 odstotka. V zadnjih desetih letih je opazna tudi rast potrošnje.

Hrvaško gospodarstvo letno izvozi za 9.576 milijonov evrov in uvozi skoraj 21.000 milijonov evrov, od turizma je imela leta 2008 slabih 7.500 milijonov evrov prihodkov.

Probleme pri Hrvaški predstavljajo še vedno visok fiskalni primanjkljaj, negativna plačilna bilanca ter velik državni dolg, ki znaša kar 89 odstotkov BDP.

Bančni trg Hrvaške je nepriljubljen zaradi prevladujočega položaja tujih bank in visoke koncentracije (Mramor 2007, 4).

4.3.2 Makedonija

Pomembnejše makedonske industrijske panoge so rafinerija, rudarstvo, tekstil, čevljarstva in tobačna industrija. Največji trgovinski sektor je tekstilna industrija, ki predstavlja več kot polovico celotnega izvoza. Drugi pomembni izvozni izdelki so še železo, jeklo, vino in zelenjava.

Makedonija (uradno Republika Makedonija) je celinska demokratična država na Balkanskem polotoku z gorami in globokimi kotlinami v jugovzhodni Evropi, s površino 25.333 km² in le malo več kot dvema milijonoma prebivalcev. Z Albanijo si deli eno najstarejših jezer na svetu, Ohridsko jezero. Zaradi spora z Grčijo, ki oporeka uporabi imena Makedonija, je v mednarodnih organizacijah ime države Makedonija, Nekdanja jugoslovanska republika. Iz istega razloga Makedonija ni polnopravna članica zaveznitva NATO. Po BDP-ju se uvršča na predzadnje mesto med nekdanjimi jugoslovanskimi republikami.

Makedonija se spopada z visokimi političnimi tveganji, ki so posledica spopadov z albanskim prebivalstvom leta 2001, zaradi česar so redkejše tudi tuje investicije. Velik problem predstavlja visoka stopnja brezposelnosti, ki je bila leta 2008 kar 34,5 odstotkov.

Leta 2008 je bila rast BDP po tujih ocenah 6,5-odstotna. Podobno kot v prejšnjih letih ima Makedonija negativni saldo zunanjetrgovinske bilance, saj izvozi za 2,7 milijarde evrov, uvozi pa kar za 4,6 milijarde evrov. Rast industrijske proizvodnje je nizka in je leta 2008 po ocenah znašala 1,6 odstotka.

BDP je leta 2008 po ocenah znašal 6,5 milijard evrov, ter 2.232 evrov na prebivalca za leto 2007, povprečni mesečni osebni dohodek je leta 2007 znašal okoli 250 evrov. Rast industrijske proizvodnje je bila leta 2008 po ocenah 1,8-odstotna, inflacija pa je bila 8,3-odstotna.

V Makedoniji je privatizacija bančnega sistema še nedokončana, saj na vstop čaka kar nekaj tujih bančnih skupin. Največ priložnosti na dokaj majhnem trgu se kaže pri investicijskem bančništvu (Mramor 2007, 4).

4.3.3 Bosna in Hercegovina

Bosna in Hercegovina se spopada s prevelikim številom rudnikov v industriji, z vojaško industrijo iz časa nekdanje Jugoslavije in s poljedelstvom. Danes so deloma razvite še trgovina, predelovalna industrija in poslovne storitve. BiH predstavlja velik potencial na področju turizma.

BiH je multietnična država, ki ima dve samostojni entiteti – Federacijo BiH in Republiko Srbsko ter Distrikt Brčko, v kateri živi okoli 4 milijone prebivalcev, njena površina pa znaša 51.209 km². Danes je potencialna kandidatka za članstvo v Evropski uniji in zaveznitvu NATO.

Na današnji gospodarski položaj je imela močan vpliv vojna v letih 1992–1995, saj je bilo uničene veliko infrastrukture in je bila s tem onemogočena tudi gospodarska dejavnost, veliko je bilo tudi civilnih žrtev. Upadla sta proizvodnja in izvoz, prekinjene so bile poslovne vezi. Z mednarodno finančno pomočjo so prejeli prek 5 milijard dolarjev ter s tem odpravili škodo na infrastrukturi.

Zunanji dolg BiH je konec leta 2008 znašal 2,2 milijarde dolarjev, visok je tudi javni dolg, še vedno so navzoča velika politična tveganja.

Rast BDP-ja je v letu 2008 je znašala 5,6 odstotka in je bila po ocenah 11,7 milijarde evrov in dobrih 2.900 evrov na prebivalca. Inflacija je leta 2008 znašala okoli 8 odstotkov, brezposelnost pa je bila kar 40-odstotna. Povprečni osebni dohodek znaša okoli 800 KM ali okoli 410 evrov. Rast industrijske proizvodnje v BiH je leta 2008 znašala 6,3 odstotka.

Tudi BiH ima negativno zunanjetrgovinsko bilanco. Največ prometa ustvarijo s Hrvaško, z Nemčijo, s Slovenijo ter z Italijo in s Črno goro. Leta 2008 so uvozili za 8,3, izvozili pa za 3,4 milijarde evrov.

Posebnost BiH so tudi različni davki po entitetah, saj imata različne davke na dohodke.

Po mnenju finančnih analitikov podjetja ostajajo nekonkurenčna in so pod velikim vplivom politike.

4.3.4 Srbija

Srbija je demokratična parlamentarna republika z enodomnim parlamentom. Prevladujejo majhna in srednje velika podjetja. V severnem delu prevladuje kmetijstvo, ki je dobro razvito, prav tako se obnavlja proizvodnja. Med najhitreje rastočimi je prav gotovo storitvena panoga, predvsem trgovina in finančne storitve ter komunikacije in transport.

Republika Srbija je kontinentalna država, ki leži na Balkanskem polotoku in v Panonski nižini. K Srbiji spada tudi avtonomna pokrajina Vojvodina. Do 17. februarja 2008 je k Srbiji spadalo tudi Kosovo. Ime je Srbija prevzela po odcepitvi še zadnje republike (Črna gora) leta 2006. Danes šteje Srbija 7,4 milijona prebivalcev, njena površina pa znaša 88.361 km². Srbija si prizadeva za pridobitev statusa kandidatke za članstvo v EU in je 22. 12. 2009 vložila vlogo za članstvo v EU. Veliko dela čaka Srbijo v boju proti kriminalu in korupciji ter pri krepitvi gospodarstva. Opazen je napredek pri privatizaciji, prestrukturiranju podjetij in reformi bančnega sektorja.

Pod vodstvom Miloševića je bila Srbija več let izolirana zaradi mednarodnih sankcij, po letu 2002 pa je hitro napredovala v procesih tranzicije. Srbija ima velik javni in zunanji dolg, precejšnja so politična tveganja. Zaradi velike zadolženosti so preteklo leto prejeli denarno pomoč Mednarodnega denarnega sklada.

Rast BDP je bila v letu 2008 5,4-odstotna; znašal je 34,7 milijarde evrov oz. 4.752 evra na prebivalca. Industrijska proizvodnja je rasla 1,1 odstotka, leta 2008 so zabeležili 11,7-odstotno inflacijo in 18,6-odstotno brezposelnost.

Srbski zunanjetrgovinski primanjkljaj je visok, leta 2008 pa je še naraščal in se je na letni ravni povečal kar za 37 odstotkov. Za 15,6 milijarde evrov blaga so uvozili, izvozili pa le za 4,7 milijarde evrov.

Zelo obetaven je srbski bančni trg, zlasti za posojila prebivalstvu in podjetjem, saj je zelo nerazvit. Največ priložnosti predstavljajo banke, ki se bodo še privatizirale oz. bodo potrebovale strateške partnerje. Trg je relativno velik, koncentracija bank in drugih dejavnosti pa je med nižjimi (Mramor 2007, 2-3).

4.3.5. Črna gora

V Črni gori je 65 odstotkov podjetij privatiziranih, vendar so zaradi netransparentnosti privatizacijskih postopkov tuji kupci previdni. Preprečevanje korupcije in sive ekonomije je za vlado izredno pomembno in vlaga veliko truda v njeno preprečitev. Prizadevajo si za pridobivanje tujih vlagateljev s projekti, kot sta Črna gora – prosta gospodarska cona in Črna gora – ekološka država. Predvsem drugi projekt je zelo pomemben za razvoj vodilne gospodarske panoge - turizma.

Po večletnih pripravah je 21. maja 2006 Črna gora izvedla referendum za odcepitev od Srbije in v začetku junija 2006 razglasila neodvisnost. Črna gora je majhna, gorata sredozemska država z 13.812 km² površine, ki ima okoli 630.000 prebivalcev. Prebivalci so v glavnem Črnogorci in Srbi.

Lažji prehod v samostojnost – tako monetarno kot zunanjetrgovinsko – je Črni gori omogočila večletna samostojna gospodarska in fiskalna politika. Velik poudarek dajejo gradbeništvu in turizmu, v katerih tudi beležijo najhitrejšo rast.

Črna gora se spopada z velikim javnim dolgom – v zadnjih letih je primanjkljaj tekočega računa v povprečju predstavljal 40 odstotkov BDP – in negativno rastjo industrijske proizvodnje, ki je leta 2008 znašala 2 odstotka. Država ima težave tudi z negativno zunanjetrgovinsko bilanco, saj uvozi za 2 milijardi in izvozi za dobre pol milijarde evrov blaga (podatki so za leto 2008). Glavne partnerice so Italija, Srbija in Grčija.

Kljub temu da uporabljajo za uradno valuto evro, so imeli dokaj visoko – 9-odstotno inflacijo. Povprečni neto osebni dohodek je za leto 2008 znašal okoli 415 evrov. Lahko pa se pohvalijo z najnižjo brezposelnostjo na tem delu Balkana, saj je leta 2008 znašala 10,7 odstotka.

Grožnjo črnogorskemu gospodarstvu predstavlja tudi izpostavljeni bančni sektor, predvsem zaradi pomanjkanja investicijskih priložnosti, tako da bodo nujno potrebne dokapitalizacije bank.

Črnogorski BDP je znašal leta 2008 3,3 milijarde evrov in 5.203 evrov na prebivalca. Rast BDP je bila leta 2008 8,1-odstotna.

Črna gora ima majhen, a hitro rastoč bančni trg. K makroekonomski stabilnosti Črne gore pripomore valuta evro (Mramor 2007, 4).

4.3.6. Kosovo

Za Kosovo bi lahko rekli, da je glavni vir preživetja tihotapljenje in preprodaja izdelkov. Ljudje se v glavnem ukvarjajo s tihotapljenjem goriva in cigaret, veliko je tudi mladoletnikov, ki prodajajo najrazličnejše predmete po ulicah, da bi prispevali k družinskemu proračunu. Močno je razširjena korupcija in organizirane kriminalne tolpe. Njihova zemlja je bogata z rudnimi bogastvi, kot so svinec, lignit, cink, nikelj in magnezij, s čimer bi lahko privabili tuje vlagatelje. Zaradi pomanjkanja tehničnega znanja, sredstev in opreme ni izkoriščen potencial v kmetijstvu, čeprav imajo rodovitno zemljo in ugodno podnebje.

Kosovo je najmlajša država, ki izhaja iz nekdanje Jugoslavije in je 17. februarja 2008 razglasila svojo neodvisnost, ki jo je priznalo omejeno število držav. Kosovo je bilo leta 2009 sprejeto tudi v Mednarodni denarni sklad in Svetovno banko ter od EU dobilo dovoljenje za uporabo evra kot lokalne valute.

Kosovo je majhna država na zahodnem Balkanu z 10.887 km² površine. Obdana je z gorami Srbije, Albanije in Črne gore. Po številu prebivalcev (2.162.000) je Kosovo podobno Sloveniji.

Kosovo je eno najmanj razvitih delov Evrope. Po vojni in intervenciji NATA leta 1999 je bilo gospodarstvo skoraj popolnoma uničeno.

Glavni vir prihodka predstavljajo prispevki od uvoza in denar, ki ga pošiljajo delavci na začasnem delu v tujini. Kosovo ima visok trgovinski primanjkljaj, saj so leta 2008 uvozili za 1,9 milijarde, izvozili pa le za 0,2 milijarde evrov blaga. Med najpomembnejše partnerice sodijo Makedonija, Nemčija in Srbija.

Ena največjih težav na Kosovu je velika brezposelnost, ki pa se postopoma zmanjšuje. Leta 2001 je znašala 57 odstotkov, lansko leto pa je bila 40-odstotna. Med 25 in 30 odstotki ljudi je zaposlenih v kmetijstvu. Gospodarstvo se spopada z negativno rastjo industrijske proizvodnje, ki je leta 2008 znašala 3,5 odstotka.

BDP je na Kosovu leta 2008 znašal slabih 3,9 milijarde evrov oz. 1.784 evrov na prebivalca. V primerjavi z letom 2007 se je BDP povečal za 5,4 odstotka. Inflacija se umirja in je leta 2008 znašala 9,4 odstotka.

4.3.7. Romunija

Romunija je država s precejšnjim naravnim bogastvom – nafto, zemeljskim plinom, premogom, železom, bakrom in boksitom. Glavne industrijske panoge so kovinsko

predelovalna, petrokemična in strojna industrija. Prav gotovo ne smemo zanemariti hitro rastočega sektorja turizma, ki je z vstopom Romunije v EU dobil nov zagon.

Romunija je obmorska država na Balkanskem polotoku v jugovzhodni Evropi. Gorata na severu ter z značilno dolino reke Donave na jugu.

Romunija je od 1. januarja 2007 članica Evropske unije. Njena površina je 238.391 km²; ima 21,5 milijona prebivalcev. Zaradi migracij in upada rodnosti se število prebivalcev počasi umirja.

S padcem komunizma se je precej zmanjšal delež kmetijstva in industrije. V primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami je bilo prestrukturiranje gospodarstva v Romuniji počasnejše. Največje ovire so predstavljali stara politična struktura, posamezni vplivni gospodarstveniki in delavski sindikati, kar je pripeljalo do neuravnoteženega razvoja v gospodarstvu. Nedoslednost pri fiskalni politiki je povečala zadolženost države v tujini.

Leta 2008 so zabeležili 7,1-odstotno rast BDP, ki je znašal 136,1 milijarde evrov ali 6.369 evrov na prebivalca. Leta 2008 niso uspeli zmanjšati proračunskega primanjkljaja, ki se je povzpел na 4,8 odstotka BDP. Inflacija je bila 7,8-odstotna, rast industrijske proizvodnje je znašala 6 odstotkov, lahko se pohvalijo z nizko stopnjo brezposelnosti, ki je le 4,4-odstotna.

Hitra gospodarska rast je s seboj prinesla skokovito naraščanje uvoza. Uvoz blaga in storitev se je leta 2008 povečal za skoraj 20 odstotkov. Leta 2008 so uvozili za 51,8 milijarde, izvozili pa za 33,6 milijarde evrov. Največ poslov tako pri izvozi kot uvozu so opravili z Nemčijo in Italijo.

V Romuniji je bančni trg relativno manj koncentriran, privatiziran in konkurenčen. Vstop v EU je Romuniji prinesel večjo finančno in makroekonomsko stabilnost (Mramor 2007, 3-4).

4.3.8. Albanija

Albanija ima odlične pogoje za razvoj kmetijstva, ki prispeva kar polovico BDP. Turizem je ključna prioriteta prihodnjega razvoja Albanije, gradbeništvo pa v zadnjih letih uprizarja najvišjo rast in že predstavlja okoli petino BDP. V prehodnem obdobju je bila najbolj prizadeta industrija, ki je razdeljena na štiri glavna področja – ribolov, rudarstvo, obdelovalno industrijo in energetiko.

Republika Albanija ali Albanija, kar v albanskem jeziku pomeni dežela orlov, je država v jugovzhodni Evropi. Do začetka tranzicije leta 1990 je bila komunistična država z zaprtimi mejami in je veljala za najbolj revno evropsko državo. Leta 2009 je postala polnopravna članica NATO in se želi priključiti tudi EU. Albanija meri 28.748 km² in ima 3,2 milijona prebivalcev.

Inflacija je nizka, le okoli 3-odstotna, ima pa država zato visoko brezposelnost. Uradna stopnja brezposelnosti je 16 odstotkov, kar 15 odstotkov aktivnega prebivalstva

je zaposlenih v industriji. Država je tako kot Kosovo močno odvisna od pošiljk denarja delavcev na začasnem delu v tujini.

Zaradi občutno nižjega proračunskega primanjkljaja od predvidenega je vlada lahko začela investirati v javno infrastrukturo, predvsem v cestne povezave. Na podlagi stabilne makroekonomske politike je Albanija v zadnjih treh letih izkoristila hiter gospodarski razvoj po svetu in močne kapitalske tokove ter dosegla solidno gospodarsko rast ob nizki inflaciji. S tem se je pridružila skupini srednjerazvitih držav.

Povprečne plače ostajajo med najnižjimi v Evropi, gibajo se okoli 200 evrov na mesec. Skoraj 30 odstotkov prebivalstva živi v revščini. V letu 2008 so zabeležili 13-odstotno rast industrijske proizvodnje.

Tako kot večina držav jugovzhodne Evrope ima tudi Albanija negativno zunanjetrgovinsko bilanco. V preteklem letu so uvozili za 4,7 milijarde, izvozili za 1,1 milijarde evrov blaga. Najpomembnejše partnerice so Italija in Grčija, povečuje se delež uvoza iz Kitajske.

Beležijo 6-odstotno rast BDP, kar je leta 2008 zneslo 13,52 milijarde evrov oz. 4.247 evrov na prebivalca.

5 STRATEGIJE PODJETJA NA TRGIH JUGOVZHODNE EVROPE

Pri strategiji vstopa podjetja Ilirija na trge jugovzhodne Evrope bi lahko rekli, da je bila v prvi fazi to vedno izvozna oblika, predvsem neposredni izvoz z distributerji, ki je na določenih trgih sčasoma prešel investicijsko obliko vstopa z lastnim podjetjem ali predstavnštvom, na nekaterih izbranih trgih pa v pogodbeno obliko vstopa podjetja s pogodbeno proizvodnjo. Ilirija je morala večkrat zamenjati distributerja. Kot razlog za take menjave lahko navedem prizadevanja Ilirije po večjem tržnem deležu na posameznem trgu, slabo poslovanje distributerja ter pripombe končnih uporabnikov izdelkov.

Na določenih trgih se še vedno vrši neposredni izvoz bodisi zaradi političnih in gospodarskih razmer ali zaradi samih rezultatov poslovanja.

Pravilna izbira pravega lokalnega partnerja je odločilnega pomena za uspešnost vstopne strategije in celotne strategije trženja na tujih trgih. Izrednega pomena je bil tudi čas oz. trenutek vstopa podjetja na trg.

Podjetje mora razviti svojo razvojno politiko, s katero se bo prilagajalo spremembam ali celo samo povzročalo spremembe z namenom pridobitve boljšega položaja na trgu. Poslanstvo, vizija, vrednote, cilji in poslovna strategija, ki jih oblikuje podjetje, so korak proti uresničevanju zastavljenih ciljev v poslovnem okolju.

Predstavila bom načine vstopa, ki jih je na poti širitve na trge jugovzhodne Evrope uporabila Ilirija, in poudarili prednosti in slabosti posameznih strategij.

Osnovni odločitvi, ki ju mora sprejeti podjetje, ki vstopa na mednarodne trge, je izbira ciljnega trga in izbira načina vstopa na izbrani trg.

Podjetje lahko vstopa na tuji trg tako, da izvažata izdelke, ki jih izdeluje v domači državi, ali prenaša svoje resurse v tujo državo, kjer proizvaja izdelke za lokalni trg in tuje trge. Ilirija se poslužuje obeh vstopov.

Strategija vstopa se prilagaja različnim nacionalnim trgom, kar pomeni tudi različne izdelke. Načrt vstopa na mora vsebovati izbrati ciljne izdelke in trge, opredeliti temeljne in specifične cilje v določeni državi, izbrati obliko vstopa in nadzirati rezultate na ciljnim trgu.

5.1 Model vstopa na trge Hrvaške, Makedonije ter Bosne in Hercegovine

Vsi trije trgi imajo nekaj skupnega, poleg tega da so del nekdanje skupne države in da je Ilirija z njimi že v preteklosti veliko sodelovala, so bili tako njeno korporativno ime kot izdelki ta teh trgih prepoznani in priznani. Na omenjenih trgih se je Ilirija odločila za ustanovitev lastnega podjetja, in sicer na Hrvaškem ter v Makedoniji, v Bosni in Hercegovini pa je odprla predstavništvo. Tak način tržnega vstopa lahko opredelimo kot investicijsko obliko vstopa na tuje trge. Podjetja so v lasti Ilirije, a

tamkajšnji menedžment, ki ga predstavljajo domačini, je nekaj časa deloval iz Ljubljane; domnevam, da zaradi lažjega nadzora, da so se dodobra spoznali s podjetjem ter njegovo vizijo. Domačini dobro poznajo razmere na trgu in uživajo zaupanje vodstva iz Ljubljane, kar dokazujejo tudi vedno redkejša posredovanja pri poslovanju. Rezultat tega je tudi preselitev proizvodnje v Makedonijo ter iskanje podizvajalcev, kar je bilo v celoti zaupano vodstvu podjetja Ilirija Makedonija.

5.1.1 Hrvaška

Poslovanje s Hrvaško sega daleč nazaj v šestdeseta leta prejšnjega stoletja. Z razpadom Jugoslavije se je tudi poslovanje vsaj na začetku kar precej zmanjšalo. Pojavila se je vrsta ovir, kot so carine, distribucija ipd. Ilirija je stopala na hrvaški trg najprej z izvozom izdelkov. Zasledila je pomanjkanje kontrole na tujem trgu in začela razmišljati o distributerju, nekje v ozadju se je pojavila ideja o lastnem podjetju.

Tako se je odločila za posredni izvoz ter v svoje poslovanje vključila podjetje iz Hrvaške, ki je tudi vršilo distribucijo. Na poslovanje je močno vplivalo politično dogajanje med državama, kar se je kazalo tudi v rezultatih poslovanja obeh podjetij.

Leta 2003, ko je na čelo Ilirije prišla nova uprava, se je znova obudila ideja o lastnem podjetju, tudi zaradi vse slabšega poslovanja distributerja, kar prikazujem v spodnjem grafu. O investicijskem načinu vstopa tako lahko govorimo, ko je bilo leta 2004 ustanovljeno podjetje Ilirija Internacional, d. o. o. V podjetju so zaposleni domačini, ki so zaradi poznavanja poslovnih običajev in navad lažje poslovali z lokalnimi podjetji, vendar v skladu s politiko in po navodilih iz Ljubljane. Prodajajo tako izdelke za široko potrošnjo kot izdelke za frizerske salone. Izdelki profesionalne rabe so v precejšnjem porastu, kar je rezultat vzpostavitve lastne potniške mreže. Povečale so se marketinške aktivnosti, usmerjene v prepoznavnost blagovne znamke, predvsem s sodelovanjem na sejmih in izobraževalnih seminarjih za frizerje ter v promocijskem in reklamnem materialu.

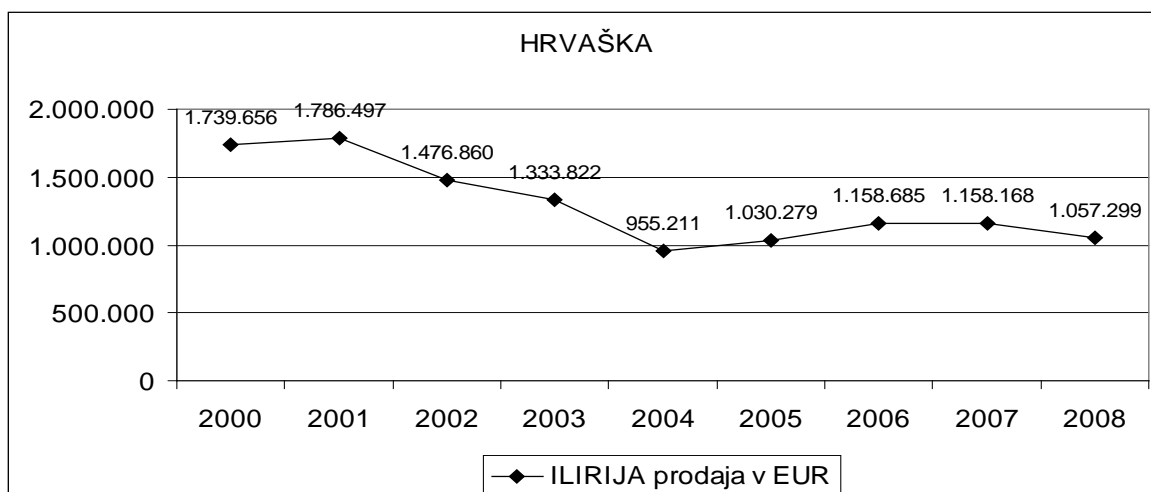
Marketinške aktivnosti na področju široke potrošnje lahko zasledim v reklamnih spotih na televiziji, ki pa jih je malo v primerjavi z drugimi multinacionalkami, vendar so se odločili za termine predvajanj, ko je pred televizijskimi zasloni veliko ciljne populacije. Aktivnosti izvajajo v dogovorih z trgovskimi verigami, kot je npr. DM, v obliki promocijskih paketov in nagradnih iger. Prav tako na trg pošiljajo promocijski material v obliki letakov in testnih vzorcev, ki pripomorejo k boljši prepoznavnosti in razširjenosti uporabe izdelkov Ilirije.

Iz grafa po letu 2006 razberem upad prodaje, ki bi lahko bil posledica selitve proizvodnje v podjetje v Makedonijo, od koder se tudi vrši dobava. Zaradi lažje primerjave poslovanja sem v grafu upoštevala le poslovanje podjetja Ilirija brez LK.

Vplivi politike na poslovanje se odražajo v upadu poslovanja. Zasledim jih v verigah trgovin s 100-odstotnim domačim kapitalom, v katerih zavračajo izdelke

slovenskega porekla. S podobnimi problemi se srečujejo tudi drugi slovenski proizvajalci, kot npr. Afrodita in Krka Kozmetika. Na drugi strani se s povečanjem števila potnikov, ki delajo na programu za frizerje, močno povečujeta tako prepoznavnost kot prodaja, kar tudi blaži večja nihanja v prodaji. Zelo velik problem predstavlja nelikvidnost oz. plačevanje z zamudo tako Iliriji Internacional kot matičnemu podjetju v Sloveniji.

Slika 5.1 Graf prodaje na Hrvaško po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija



Vir: Ilirija, 2008.

Sklepam lahko, da je bila ustanovitev lastnega podjetja zelo dobra poslovna odločitev. Ko se bodo umirile politične strasti, bodo tudi nihanja ob nespremenjenih ostalih dejavnikih minimalna. Ob širitvi lastne potniške mreže lahko trdim, da ne bo izostala rast prodaje na segmentu profesionalne prodaje.

Predlagam, da tudi na segmentu široke potrošnje preidejo na lastno potniško mrežo. Trenutno je potniška služba zaupana zunanjemu podjetju, ki pa zastopa večje število sorodnih blagovnih znamk in prihaja do prekrivanja oz. povečevanja notranje konkurenčnosti pri distributerjih, kar za Ilirijo ni ugodno.

5.1.2 Makedonija

Podobno kot pri Hrvaški tudi pri Makedoniji začetki poslovanja segajo v sredino prejšnjega stoletja. Največ prometa je bilo ustvarjenega z izdelki programa Ilirija, to so izdelki za čiščenje in vzdrževanje obutve, z gospodinjskimi svečami ter izdelki Subrina, med katerimi je prevladoval regeneratorski. Po razpadu Jugoslavije in ko so bile premagane carinske ovire in težave z izvozom ter transportom, je prodaja začela rasti. Podjetje je opravljalo neposredni izvoz prek distributerja. Zaradi izredno dobre

prepoznavnosti izdelkov in visoke rasti je podjetje sprejelo odločitev o ustanovitvi lastnega podjetja.

Podjetje Ilirija Internacional, d. o. o. e. l., je bilo ustanovljeno leta 2001 in prav tega leta je bilo zabeleženo tudi največje poslovanje. Ocenjujem, da je drastični padec prometa leta 2002 posledica političnih nemirov oz. spopadov z albanskim prebivalstvom, ki so se dogajali v Makedoniji leta 2001.

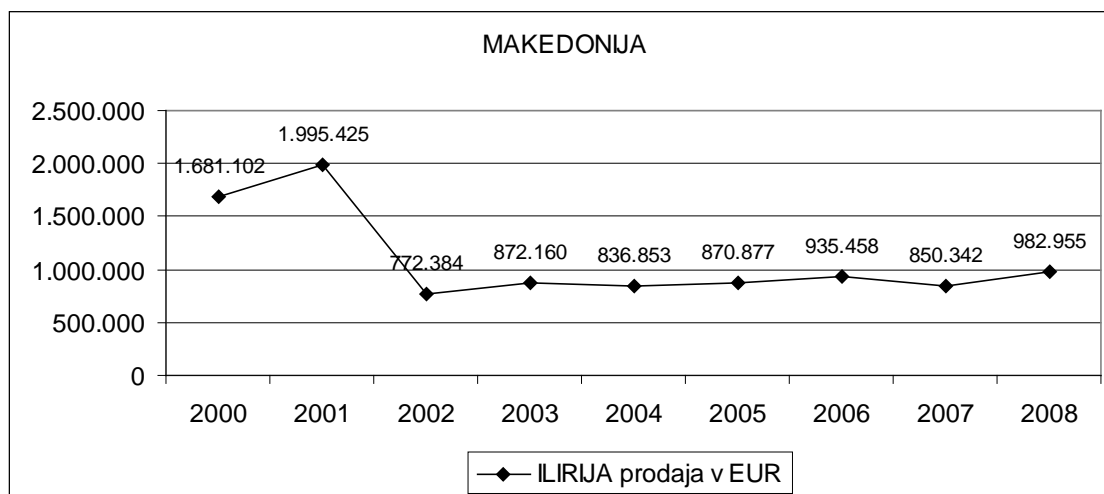
Po umiritvi političnih razmer se začne vzpenjati tudi prodaja, kar je razvidno tudi iz grafa. V letu prihoda nove uprave se rast umirja; predvidevam, da tudi zaradi ukinitve določenih izdelkov, ki jih v naslednjih letih proizvajajo in prodajajo izključno za makedonski trg.

Nova uprava je zaradi vstopa Slovenije v EU in s tem povezane strožje zakonodaje začela iskati možnosti selitve proizvodnje kemije, predvsem izdelkov linije Čisto, namenjene gospodinjstvu. Ob pomoči makedonskega podjetja so našli podjetje – kooperanta, ki je leta 2006 začelo poskusno izdelovati čistilo za steklo. Do konca leta 2007 se je vsa proizvodnja prenesla iz Slovenije v Makedonijo, tako da lahko govorim o pogodbeni oblika vstopa oz. pogodbeni proizvodnji. Tako sedaj ves promet izdelkov linije Čisto poteka prek podjetja Ilirija Internacional.

Ocenjujem, da so glavne težave predvsem v nizki kupni moči prebivalstva in visoki brezposelnosti ter s tem manjši potrošnji; podjetja se najbolj ukvarjajo z likvidnostnimi težavami. Ugotavljam, da je na trgu veliko število izdelkov za nego telesa, ki prihajajo iz Bolgarije, Romunije, Poljske in Grčije. S cenovno ugodnejšimi izdelki si povečujejo prepoznavnost ter večajo tržni delež na trgu predvsem na račun prestižnejših in prepoznavnejših izdelkov multinacionalk.

Med najbolj prodajanimi izdelki so izdelki linije za nego obutve, šamponi ter regeneratori, sveče za gospodinjstvo in izdelki za nego telesa, ki jih proizvajajo samo za makedonski trg.

Glede marketinških aktivnosti na makedonskem trgu sem po zbranih informacijah ugotovila, da se z izjemo promocijskega materiala v obliki letakov in testnih vzorcev izdelkov na področju široke potrošnje financirajo sami iz lastnih sredstev. Pri izdelkih, namenjenih profesionalni rabi, opravljajo izobraževanja za frizerje in potnike o pravilni rabi izdelkov, prodajajo reklamni material z logotipom Ilirije ter drugo promocijsko gradivo. Prav tako oglašujejo v tiskanih medijih. Predvidevam, da v tem trenutku zaradi nizke kupne moči prebivalstva in precejšnjega števila izdelkov nizkega cenovnega razreda ne bi bili smiselni večji vložki v marketing.

Slika 5.2 Graf prodaje v Makedonijo po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija

Vir: Ilirija, 2008.

Iz rezultatov poslovanja ugotavljam, da je bilo odprtje lastnega podjetja, pa čeprav v takrat politično zelo nemirni Makedoniji, dobra poslovna odločitev, isto velja za pogodbeno proizvodnjo, kajti investicija v posodobitev proizvodne linije v Sloveniji bi bila za podjetje brez najetih denarnih sredstev skoraj nemogoča.

Zaradi uspešnih poslovnih odločitev bi veljalo razmisliti o proizvodnji izdelkov iz linije za nego obutve v Makedoniji. Pri tem mislim predvsem na konkurenčne izdelke, ki jih uvažajo iz Turčije, saj bi tako lahko znižali transportne stroške, mogoč pa bi bil tudi večji nadzor kakovosti.

5.1.3 Bosna in Hercegovina

Začetki poslovanja tudi pri BiH segajo v prejšnje stoletje, a se je med vojno v BiH poslovanje za nekaj časa prekinilo. V drugi polovici devetdesetih let se je poslovanje ponovno obudilo z neposrednim izvozom prek distributerjev in že leta 2000 so naredili za več kot 1,4 milijona evrov prometa. Zaradi etnično mešanega prebivalstva ter posledic, ki jih je pustila vojna, je imela Ilirija v BiH do leta 2005 dva distributerja. Ugotavljam, da je treba iskati razlog za odprtje lastnega predstavništva tudi v rezultatih poslovanja, saj je kljub vsem ukrepom prodaja po letu 2002 še vedno upadala. Predstavništvo so odprli istega leta kot lastno podjetje na Hrvaškem, to je leta 2004. Naloga predstavništva je predvsem pomoč pri promociji, dogovori o lansiranju novih izdelkov v trgovine in akcije. S predstavništvom so se porušile meje med entitetama, saj so ponujali izdelke slovenskega porekla. Z navzočnostjo na trgu so največ naredili na področju široke potrošnje, saj je v predstavništvu zaposlena domačinka, ki je zaradi poznavanja poslovnih običajev in navad ter dolgoletne prakse lažje poslovala z lokalnimi podjetji, vendar v skladu s politiko in po navodilih iz Ljubljane.

Delovanje na področju profesionalne prodaje je izredno specifično, še posebno na etnično mešanih območjih, zato je predstavnica poskrbela in organizirala predvsem izobraževanja frizerjev ter promocijski material, za drugo pa so poskrbeli frizerji iz Subrina studia.

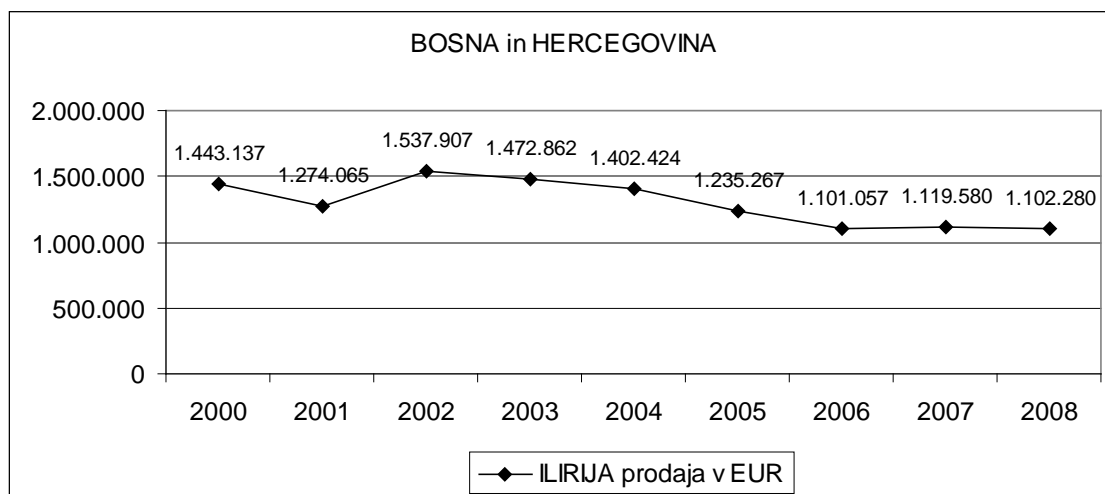
Leta 2004 se zaradi slabega poslovanja in plačilne nesposobnosti zamenja še en distributer, konec leta 2005 ostane na področju široke potrošnje samo eden, na področju profesionalne prodaje za frizerje pa delujeta dva distributerja.

Danes je v BiH prodanih največ izdelkov iz programa Subrina – barve, šamponi in regeneratorji za lase – ter program za nego obutve. Prav tako so izredno zaželeni vsi promocijski paketi oz. izdelki, kot sta npr. barva za lase in brezplačni balzam. Ugotavljam, da je več kot polovica prometa s šamponi, regeneratorji ter barvami za lase rezultat promocijskih paketov, pri katerih za Ilirijo ni skoraj nobene dodane vrednosti.

Največje ovire pri dvigu prodaje predstavljajo slabe transportne povezave, slabša distribucijska mreža ter likvidnostne težave. Da bi se izognili finančnim tveganjem, je Ilirija svoje terjatve zavarovala pri banki SID.

Marketinške aktivnosti na področju široke potrošnje sem zasledila v promocijskih letakih in v tiskanih medijih, bodisi samostojno bodisi v dogovoru s trgovsko mrežo v okviru akcij. Oglaševanje na televiziji je redko. Aktivnosti se izvajajo tudi v dogovorih s trgovskimi verigami o akcijah v obliki promocijskih paketov, ki so v BiH zelo zaželeni. To so predvsem paketi, v katerih ob nakupu dveh izdelkov kupec prejme brezplačno darilo. Prav tako na trg pošiljajo promocijski material v obliki letakov in testnih vzorcev, ki jih delijo promotorka v trgovskih centrih. Tak način promocije se na trgu BiH obnese in prispeva k še boljši prepoznavnosti izdelkov Ilirije. Pri izdelkih za profesionalno rabo izvajajo izobraževanja frizerjev in potnikov o pravilni rabi, v prodaji so reklamni izdelki z logotipom Ilirije ter drug promocijski material.

Lahko trdim, da se bosta ob nadaljevanju zastavljene poti na področju profesionalne prodaje postopno povečevala prodaja ter prepoznavnost izdelkov.

Slika 5.3 Graf prodaje v BiH po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija

Vir: Ilirija, 2008.

Iz grafa lahko razberem, da je uspešen distributer ob pomoči predstavništva uspel narediti skoraj toliko kot pred tem dva. Kljub temu ima Ilirija na trgu BiH še velik potencial, saj so izdelki dobro prepoznavni in cenjeni, pa tudi cena je primerna glede na kupno moč. V primeru daljših nelikvidnostnih obdobj distributerja za široko potrošnjo bo morala Ilirija razmišljati bodisi o menjavi distributerja ali pa o možnostih za ustanovitev lastnega podjetja.

5.2 Model vstopa na trge Srbije, Črne gore in Kosova

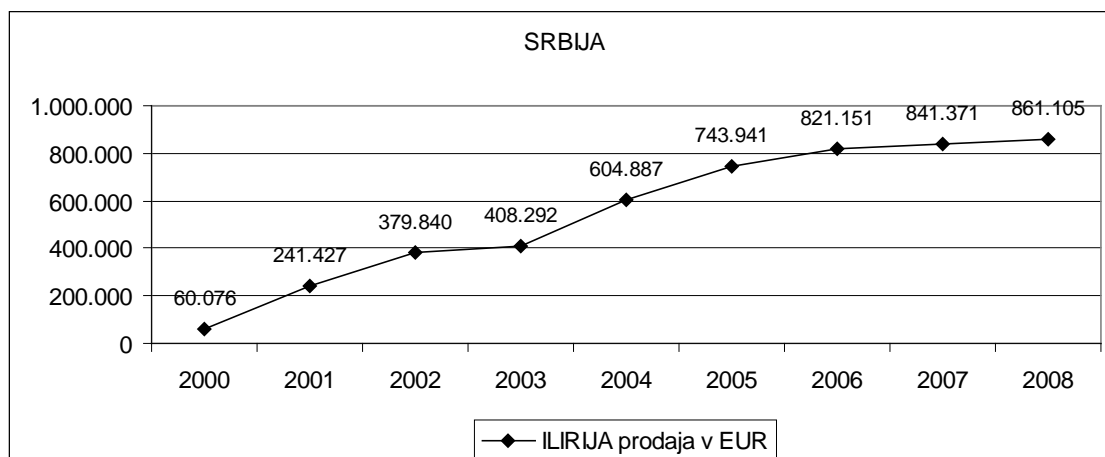
Kljub temu da so bile še po razpadu Jugoslavije države skupaj, se je Ilirija odločila za ločene distributerje, kar se je kasneje pokazalo kot zelo dobra poslovna odločitev. Sprva sta bila distributerja v Srbiji in v Črni gori, od leta 2002 pa tudi na Kosovu. Taki odločitvi je prav gotovo botrovalo boljše poznavanje lokalnih potreb, jezik in izbor izdelkov.

5.2.1 Srbija

Tudi za Srbijo lahko ugotovim, da na potrošnjo slovenskih izdelkov vpliva politika, čeprav njen vpliv ni tako izrazit kot na Hrvaškem, sicer pa začetki poslovanja segajo tako kot pri drugih trgih v prejšnje stoletje. V Miloševićevem obdobju je bilo poslovanje prekinjeno zaradi mednarodnih blokad ter napada sil NATO, a se je obnovilo leta 2000 in se od takrat povečuje. Ilirija je zaradi nepravilnega poslovanja ter neupoštevanja pravil zamenjala več distributerjev. Z novo upravo je bil izbran nov distributer za področje široke potrošnje, s katerim posluje še danes. Leta 2006 je bil izbran tudi nov distributer za področje profesionalne prodaje.

Kljub rasti prodaje se podjetje na srbskem trgu srečuje s problemi nizke kupne moči prebivalstva, brezposelnosti in velike nelikvidnosti podjetij. Velik problem predstavlja tudi ponarejanje izdelkov, ki jih prodajajo na tržnicah in so slabše kakovosti ter tako mečejo slabo luč tako na blagovno znamko kot na ime podjetja. Na tržišču je v ponudbi blago, ki je bilo npr. prvotno prodano v Črni gori, BiH, na Madžarskem, v Romuniji in se na trgu Srbije prodaja po ceni, ki je precej nižja od prodajne cene na srbskem trgu. Pojavljajo se predvsem izdelki za nego obutve ter izdelki iz segmenta profesionalne prodaje, ki so namenjeni frizerjem. Izdelki profesionalne prodaje so zelo specifični in naj ne bi bili dostopni širšemu krogu kupcev, temveč le frizerjem, ki so dobro poučeni o njihovi rabi. Kljub opisanim težavam je na letni ravni rast profesionalne prodaje prek 20-odstotna. Med najbolj prodajanimi izdelki široke potrošnje so pudri, izdelki za nego obutve, šamponi, barve za lase ter akcijski izdelki. Ugotovila sem, da je na trgu navzoča močna konkurenca v segmentu čistil, ki so primerljiva z linijo izdelkov Čisto. Podobno kot na Hrvaškem tudi v Srbiji zaznavam problematiko navzočnosti slovenskih izdelkov v trgovskih verigah z domačim kapitalom. Po drugi strani pa je seznam Ilirijinih izdelkov v trgovinah Mercator podoben kot v Sloveniji, kar je vredno pohvale.

Marketinške aktivnosti na področju široke potrošnje sem zasledila v promocijskih oglasih v tiskanih medijih, bodisi samostojno, bodisi v dogovoru z trgovsko mrežo v okviru akcij. Občasno se pojavlja tudi oglaševanje na televiziji. Aktivnosti se izvajajo tudi v dogovorih z trgovskimi verigami v obliki promocijskih paketov. Med najbolj zaželenimi so nagradne igre, ki se jih redno poslužujejo, a nikoli samostojno. Prav tako se na trg pošilja promocijski material v obliki letakov in testnih vzorcev, ki jih delijo promotorke v trgovskih centrih. Način promocije se mi zdi primeren in pripomore še k boljši prodaji izdelkov Ilirije. Pri izdelkih za profesionalno rabo izvajajo izobraževanja frizerjev in potnikov o pravilni rabi, v prodaji so reklamni izdelki z logotipom Ilirije ter drug promocijski material.

Slika 5.4 Graf prodaje v Srbijo po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija

Vir: Ilirija, 2008.

Podjetje ima na srbskem trgu še velik tržni potencial, a ga izbrani distributer za področje široke potrošnje ne izkoristi, prav tako ne izkoristi vse podpore, ki mu jo ponuja Ilirija. Ugotavljam, da ima distributer slabše razvito potniško mrežo, zato bi bila smiselna njena širitev. S tem bi bila pokritost trga boljša, kajti trenutno so zaradi premajhnega števila potnikov v izpadu predvsem manjša mesta in zaselki. Posledično bi se morala s tem povečati tudi prodaja. Drug problem so likvidnostne težave distributerja, in če se stanje ne bo izboljšalo, bo treba razmišljati o njegovi menjavi. Po drugi strani, je bila izbira distributerja za področje profesionalne prodaje odlična, saj je pripomogel k boljši prepoznavnosti izdelkov – tudi z izobraževanjem frizerjev ter primerno cenovno politiko – ter izkoristil ponujeno pomoč.

5.2.2 Črna gora

Kljub temu da je bila Črna gora do leta 2006 del Srbije, je imela Ilirija tam svojega distributerja, predvsem zaradi prepričanja, da bo domači distributer lažje pokrival in širil svojo distribucijsko mrežo. V Črni gori se kljub političnim dogajanjem pod Miloševićevim vodstvom poslovanje ni prekinilo, še več – poslovanje je bilo do leta 2000 zelo zadovoljivo. Po letu 2000 je začela prodaja upadati, kar bi lahko pripisali tudi zmanjšanju marketinške podpore iz Ljubljane. Po prihodu nove uprave je zaradi slabih rezultatov prišlo leta 2004 do zamenjave distributerja. Ob pomoči Ilirije se je z novim distributerjem prodaja dvignila na raven iz leta 2000. Leta 2008 je spet opazen upad prodaje, kar je tudi posledica negotovosti distributerja, saj deluje na trgu še en distributer, ki pokriva področje LK in ima izredno dobro razvito distribucijsko mrežo ter večje število svojih trgovin.

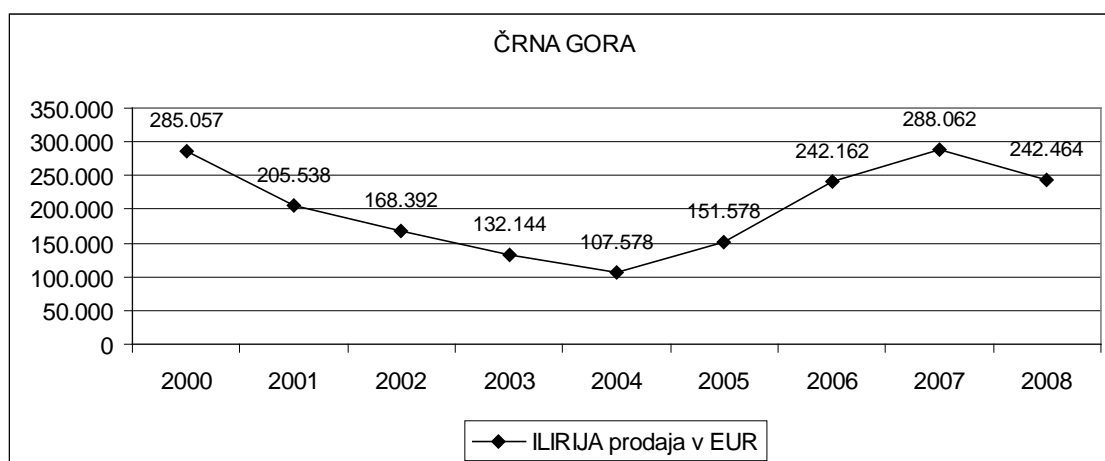
Najbolj pereči problemi, s katerimi se srečuje distributer v Črni gori, je poleg korupcije in problemov z likvidnostjo tudi večje število proizvajalcev iz sosednjih

držav, ki prodajajo sorodne izdelke nižje kakovosti in cene, ki se kljub temu dobro prodajajo zaradi slabe kupne moči.

Med najbolj prodajanimi izdelki so izdelki linije Čisto, predvsem politure za pohištvo, pudri, šamponi, barve za lase ter akcijski izdelki.

Marketinških aktivnosti je zelo malo, saj po pridobljenih podatkih ni drugih marketinških aktivnosti, razen promocijskega materiala v obliki letakov in testnih vzorcev izdelkov ter promocijskih paketov na področju široke potrošnje. Domnevam, da se bo s spremembo distributerja spremenilo tudi to. Pri izdelkih za profesionalno rabo izvajajo izobraževanja frizerjev in potnikov o pravilni rabi, v prodaji so reklamni izdelki z logotipom Ilirije ter drug promocijski material.

Slika 5.5 Graf prodaje v Črno goro po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija



Vir: Ilirija, 2008.

Zaradi pasivnosti sedanjega distributerja bi bil skladno z vizijo in strategijo podjetja primernejši distributer, ki danes skrbi za distribucijo izdelkov LK. Z letom 2010 je dejansko prišlo do spremembe pri distributerjih, saj so prekinili pogodbo z dosedanjim distributerjem in je tako ostal le distributer, ki je skrbel za prodajo izdelkov LK.

Zaradi nepoznavanja poslovanja na področju profesionalne prodaje predvidevam, da bo prodaja v letu 2010 rahlo padla oz. ob znatni pomoči iz Ljubljane ostala na ravni iz leta 2009.

Urediti bo treba težave z likvidnostjo ali povedano drugače, Ilirija bo morala zavarovati svoje terjatve bodisi prek banke SID ali pa bo moral distributer le povečati vrednosti na bančnih garancijah.

5.2.3 Kosovo

Poslovanje s Kosovom tako kot pri drugih trgih sega v prejšnje stoletje, le da je do leta 2002 uvažala Srbija, distribucija po Kosovu pa se je izvajala prek poddistributerja iz Kosova. Razlog za lastnega distributerja je bil nujen, kajti po posredovanju sil NATO leta 1999 je bilo gospodarsko oz. poslovno sodelovanje med Srbijo in Kosovom pod predhodnimi pogoji nemogoče.

Tako je Ilirija izbrala distributerja, ki je bil pred tem poddistributer, saj je imel že vpeljane distribucijske poti. Leta 2006 se zaradi nepravilnosti v poslovanju odloči za novega distributerja.

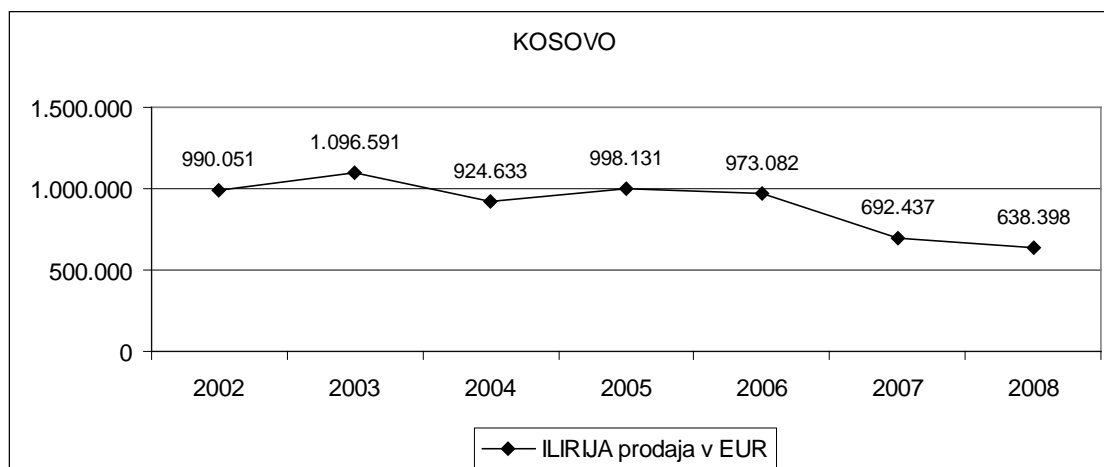
Danes se distributer srečuje predvsem s problemi nizke kupne moči prebivalstva in z visokim deležem nelegalnih poslov v državi. Ima pa Kosovo določene posebnosti – je dokaj zaprto, z izjemo glavnega mesta nerazvito in nenaklonjeno spremembam, zato je Ilirija zasledila upad prodaje ob vsaki spremembi izdelka, kot je npr. sprememba embalaže.

Med najbolj prodajane izdelke prav gotovo sodijo gospodinjske sveče. Prav na segmentu prodaje gospodinjskih sveč prihaja do velikih nihanj pri prodaji, odvisno od zime, saj so še vedno navzoče redukcije električne energije. Ilirija 90 odstotkov vse proizvodnje gospodinjskih sveč izvozi na Kosovo. Leta 2007 je prenehala s proizvodnjo sveč zaradi nihanj cen parafina, ki je glavna sestavina sveč, sprememb v zakonodaji EU ter zavedanja, da prodaja močno upada zaradi vedno boljše preskrbe. Tako danes distribucija sveč poteka prek Bolgarije. Izredno dobro je zastopana tudi linija za nego obutve, izdelki linije Čisto, pudri ter šamponi Recept za reševanje problemov lasišča.

Iz Ljubljane se ne izvajajo marketinške aktivnosti – z izjemo reklamnega gradiva v obliki letakov in testnih vzorcev izdelkov ter promocijskih paketov. Za vse druge aktivnosti skrbi distributer sam, sredstva pa črpa iz dogovorjenih prodajnih popustov. To velja tako za področje široke potrošnje kot za področje profesionalne rabe. Pri izdelkih za profesionalno rabo izvajajo izobraževanja frizerjev in prodajajo reklamne izdelke z logotipom Ilirije.

Iz podatkov o popisu (listingu) lahko razberem, da na kosovskem trgu ni večjih trgovskih mrež, je pa veliko število majhnih lokalnih trgovinic. Zaradi razdrobljenosti prihaja tudi do razlik v cenah, ravno tako so v nekaterih trgovinah na policah le posamezni izdelki prodajnega asortimana.

Slika 5.6 Graf prodaje na Kosovo po letih za obdobje 2002–2008, samo Ilirija



Vir: Ilirija, 2008.

Ilirija je na Kosovu izbrala pravilno tržno strategijo, saj je tamkajšnji distributer dobro poznan, ima dobro ime ter široko ter razvejeno distribucijsko mrežo, izdelki oz. blagovne znamke pa so dobro prepoznavni. Glede na to, da ima izbrani distributer poleg Ilirije precejšnje število zastopstev multinacionalk, se zastavlja vprašanje, ali bo za distributerja Ilirija dovolj pomembna glede na opravljeni promet. Ob zavedanju, da prodaja sveč za gospodinjstvo upada in bo kmalu popolnoma usahnila, saj se stanje na področju dobave električne energije izboljšuje, ugotavljamo, da bo treba razmisliti o širjenju prodajnega asortimana in o načinu, kako doseči prodajne rezultate iz let 2002 do 2004.

Predlagam širitev dobro prodajanih izdelkov iz mest na širše tržno območje. Razlog za tako širitev vidim predvsem v zaprtosti kosovskega trga. Morda bi bilo smiselno tudi učenje albanskega jezika, saj tako rekoč nihče bodisi noče ali ne zna srbsko, tako da komunikacija poteka večinoma v angleščini, ki je zunaj prestolnice govori le redko kdo.

Prvi koraki v to smer so že narejeni, predvsem na področju profesionalne prodaje, na katerem se s stalno ekipo potnikov in njihovo nenehno navzočnostjo na terenu povečuje prepoznavnost in prodaja izdelkov linije za frizerje.

5.3 Model vstopa na trga Romunije in Albanije

Razlika med Romunijo in Albanijo ter drugimi obravnavanimi državami ni samo v tem, da ne pripadata nekdanji Jugoslaviji, temveč tudi v prodajnem asortimanu. Poslovanje z Romunijo se je začelo v segmentu široke prodaje ter se postopoma širilo na področje profesionalne prodaje.

Sodelovanje z Albanijo se je začelo s prevzemom LK in je še v začetni fazi, asortiman pa se je počasi začel širiti na področje široke prodaje Ilirije.

5.3.1 Romunija

Začetki sodelovanja segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je podjetje stopalo na trg z neposrednim izvozom prek distributerja. Ilirija je stopala na trg prvotno s programom široke potrošnje, predvsem je računala na program za nego obutve, na gospodinjske sveče in na program Subrina. Zaradi izredno močne konkurence ter nizkih cen se je prvotni načrt spremenil in po letu 2003 so vse sile usmerili v profesionalno prodajo, namenjeno frizerjem. Vrstila so se izobraževanja za frizerje ter promocija blagovne znamke.

Ideja o navzočnosti na trgu z izdelki široke potrošnje ni zamrla, samo odložena je bila na kasnejši čas. Tako so leta 2004 začeli promovirati tudi izdelke široke potrošnje – predvsem linijo Subrina, ki je bila zaradi profesionalne rabe že prepoznavna.

Z vstopom Romunije v EU so bili odpravljani tudi problemi s carino.

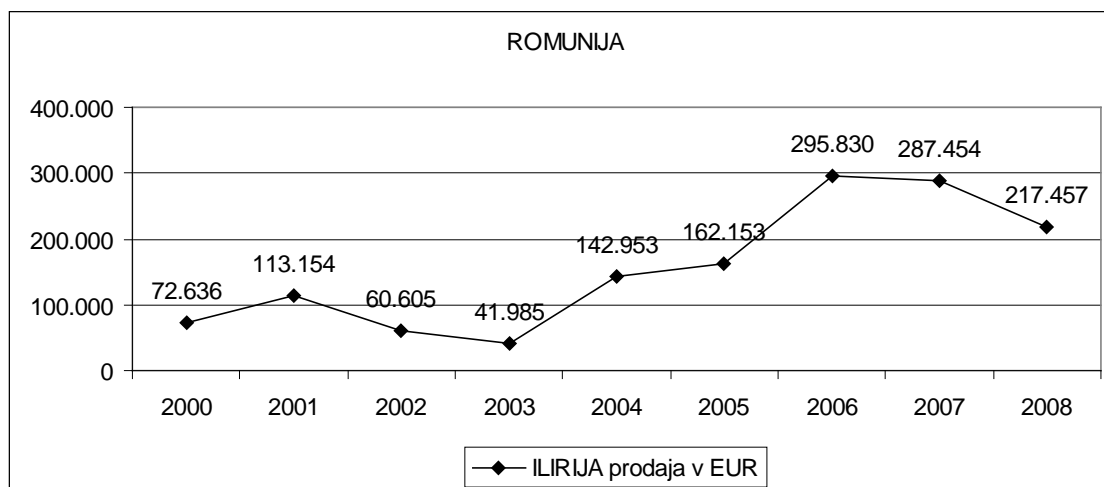
Danes se distributer spopada predvsem s problemi, povezanimi s črnim trgov, konkurenco ter s tem povezano cenovno politiko. Zastopnik je predvsem zaradi dolgoletnega dobrega poslovnega sodelovanja cenjen tako v podjetju kot na domačem trgu. Prav tako dosledno izpolnjuje svoje finančne obveznosti. Menim, da je še vedno preveč poudarjen prodajni program za frizerje in premalo program izdelkov široke potrošnje. Prodajni rezultati v spodnji tabeli prikazujejo vztrajno rast, kar govori o poslovanju v skladu z Ilirijino poslovno politiko.

Med najbolj prodajanimi izdelki sta program Professional v celoti ter linija Subrina s šamponi, regenerirajoči in barvami za lase.

Upad leta 2008 je predvsem posledica previdnosti zaradi gospodarske krize, tako distributerja kot Ilirije, saj so bila odpovedana vsa šolanja v zadnji četrtini leta.

Po pridobljenih podatkih je marketinških aktivnosti malo, na voljo je le reklamno gradivo v obliki letakov, s katerimi seznanjajo o novostih, in testnih vzorcev izdelkov, pa še to le za izdelke Subrina in Green line. Pri izdelkih, namenjenih profesionalni rabi, izobražujejo frizerje; za razliko od drugih trgov potekajo izobraževanja v Ljubljani. Distributer nekajkrat na leto pripelje večje število frizerjev v Ljubljano, kjer jih seznanijo z novimi izdelki in tehnikami. Tak način izobraževanja je tudi drugje po Evropi zelo priljubljen in cenjen, problem predstavljajo stroški takih izobraževanj, zato jih Ilirija ne uporablja na trgih regiona Adria.

Slika 5.7 Graf prodaje v Romunijo po letih za obdobje 2000–2008, samo Ilirija



Vir: Ilirija, 2008.

Način vstopa je primeren in rezultati poslovanja se ne bi smeli bistveno spremeniti. Ilirija naj skupaj z distributerjem razmišlja le o širitvi prodajnega asortimana. Ocenjujem, da bi bila širitev asortimana najuspešnejša na segmentu izdelkov za nego telesa in obraza.

5.3.2 Albanija

Poslovanje z Albanijo se začne konec leta 2006 s prevzemom podjetja LK. Ilirija je v podjetju videla možnost širitve predvsem na programu gospodinjskih sveč, saj je tudi v Albaniji motena oskrba z električno energijo, ter na programu Subrina kot nadgradnji programa LK.

Velik problem predstavlja nizka kupna moč prebivalstva, revščina ter brezposelnost in slabe distribucijske poti.

Distributer je pokazal zanimanje za program Subrina, predvsem za otroške šampone in šampone za nego telesa, manj za ostali program blagovne znamke Subrina. Kljub večkratnim prošnjam Ilirija ni prejela nikakršnih rezultatov raziskave trga za gospodinjske sveče, kljub temu da se Albanija spopada z močnimi redukcijami električne energije. Predlagam, naj podjetje pridobi analizo trga za področje gospodinjskih sveč od podjetja, ki bi ga priporočila GZS. Zastopnik sicer na svojem trgu uživa ugled in redno poravnava svoje obveznosti. Morda bi se Ilirija morala za prodajo sveč obrniti na drugo podjetje. Če so bili izvozi leta 2007 poizkusne narave tako z ene kot z druge strani, bi morali biti prodajni rezultati v letu 2008 usmerjeni navzgor.

Za marketinške aktivnosti je bilo namenjenih več sredstev, kot je bilo samega prometa v letu 2008, saj so prejeli večje število izdelkov v promocijske namene z namenom širitve prodajnega programa. Po pridobljenih podatkih so prejeli še

promocijski material v obliki letakov, s katerimi jih seznanjajo z novostmi, in testnih vzorcev izdelkov, v glavnem za izdelke Subrina in Green line. Prodaja izdelkov LK ostaja v letih 2007 in 2008 na isti ravni. Zaradi začetkov poslovanja se to še vedno ni razširilo na področje profesionalne prodaje.

Tabela 5.1 Tabela prodaje v Albanijo po letih za obdobje 2007–2008, samo Ilirija

ALBANIJA	2007	2008
ILIRIJA prodaja v EUR	4.896	4.536

Vir: Ilirija, 2008.

Sam način vstopa na trg se mi zdi primeren, manj sreče je bilo pri izbiri distributerja, saj niti ob primerni marketinški podpori ni pokazal pravega zanimanja za širitev dejavnosti. Če želi Ilirija ostati na albanskem trgu, bo treba razmisliti o menjavi distributerja. Menim, da bi bilo smiselno pridobiti kakovostno analizo trga ne le za področje gospodinjskih sveč, temveč za celotni asortiman, ki ga podjetje lahko ponudi trgu.

5.4 Akvizicija podjetja L Kozmetika

Pojem akvizicije pomeni prenos lastništva, bodisi z nakupom delnic ali z nakupom sredstev podjetja, čeprav v večini primerov uporabljamo termin prevzem. V primeru Ilirije in LK govorimo o horizontalnem ali vertikalnem prevzemu, saj gre za povezovanje podjetij iz sorodne panoge (Bertoncelj 2005,16).

Prevzem drugih podjetij ima v glavnem dvojni namen (Bertoncelj 2005,16):

- okrepiti osnovni trg, ki ga podjetje ni moglo osvojiti s svojimi dejavnostmi,
- ali pa pritegniti zunanje zmogljivosti, če diverzifikacija z lastnimi močmi v podjetju ni dovolj hitra.

Pozitivne lastnosti akvizicije so lahko, da se znebimo tekmeca, takoj imamo dostop do prepoznavne blagovne znamke, tehnologije, distribucijskih poti, morebitnih pogodb tako z dobavitelji kot strankami. Podjetje pridobi tudi usposobljen kader.

Z akvizicijo prejme podjetje tudi vse slabosti in bremena prevzetega podjetja, včasih je težko pridobiti prave podatke o podjetju. Tveganje obstaja tudi zaradi velikih finančnih vložkov, ki lahko prizadenejo matično podjetje, prav tako je lahko oteženo komuniciranje s prevzetim podjetjem (Prevc 2008, 64–65).

Akvizicija spada med najzahtevnejše naložbene (investicijske) oblike vstopa na trg, takoj za ustanovitvijo lastnega podjetja ali podružnice na tujem trgu.

Konec leta 2006 je Ilirija, d. d., prevzela podjetje LK. S tem je podjetje dopolnilo svojo prodajno ponudbo še v tistih segmentih, na katerih je bila njegova ponudba šibka

(Green Line, M48). Prav tako je Ilirija s prevzemom dobila zastopstvo za žensko kozmetiko Revlon in Gosh.

Slabost, ki se je s tem pojavila, je bila v tem, da so imeli nekaj časa dvojni srednji menedžment, podvojene vodje oddelkov, otežena je bila komunikacija. V podjetju je vladala huda napetost in konkurenca. Slabost pa se je izkazala tudi kot prednost, saj je menedžment v želji po obstanku delal bolj produktivno.

Prav tako je leta 2007 prišlo do rahlega upada prodaje. Padec prodaje lahko pripišem več dejavnikom. Eden od njih je podvojenost določenih izdelkov, kot npr. zobne paste. Podjetje se je odločilo za opustitev posameznih nerentabilnih programov. Pri podvojenih programih so se odločali na podlagi prodaje, prepoznavnosti izdelka, tržnega deleža in blagovne znamke.

Podjetje se je prav tako odločilo za prenovo najbolj prodajane in prepoznavne linije za nego obraza Green Line.

Zaradi zaščite imena firme Lek Kozmetika je bilo podjetje prisiljeno spremeniti ime, želeli pa so ohraniti prepoznavnost. Tako je nastala Ilirija Group in L Kozmetika. Od leta 2008 pa vse skupaj posluje pod imenom Ilirija.

Slabšo prodajo bi lahko pripisala tudi zamenjavi distributerjev, ki se je začela leta 2007 in naj bi se končala letos. Želja podjetja je, da posluje z distributerji, ki sledijo viziji podjetja, so inovativni, plačilno sposobni, imajo dobro razvejeno distribucijsko mrežo itn.

Glede na to, da ima podjetje lastni podjetji v Makedoniji in na Hrvaškem, so bile prve zamenjave distributerjev ravno tam. Poleg tega se je v prvi fazi zamenjal distributer v Srbiji, saj je imel predhodni precejšnje likvidnostne težave.

Večji problem je predstavljala BiH, kjer so delovali naenkrat kar trije distributerji, zato je podjetje najprej prekinilo sodelovanje z enim od podjetij, ki je opravljalo distribucijo izdelkov LK. Z drugim distributerjem LK je podjetje prekinilo poslovno sodelovanje z letom 2008. Še vedno predstavlja velik problem slabo finančno stanje distributerja. S tem se pojavljajo blokade dobave blaga, kar ima za posledico ne samo slabo prodajo, temveč tudi slabo založenost v trgovinah, pomanjkanje določenih izdelkov, kar se kaže v slabem ugledu podjetja. Ilirija je ponudila pomoč v smislu podaljšanja plačilnega roka za neko prehodno obdobje, a ugotavljam, da se stanje ni izboljšalo.

Na trgih Kosova ter Črne gora sta delovala do konca leta 2009 dva distributerja.

Prav tako se je podjetje srečevalo z logističnimi težavami, saj je bila proizvodnja LK v Lendavi, Ilirija je imela proizvodnjo v Ljubljani, skladišče pa – kot obliko oddajanja poslovne aktivnosti (outsourcing) – v Logatcu. Problem naj bi se po predvidevanjih razrešil s selitvijo proizvodnje v Lendavo ter skladišča nazaj v Ilirijo v Ljubljano. Logistična težava je bila odpravljena sredi leta 2009, ko se je vsa proizvodnja

preselila v Lendavo, vsa distribucija pa se opravlja iz Ljubljane, kjer so tudi skladiščni prostori.

Pri poslovanju v letu 2008 je že zaznati rast prodaje predvsem na tistih trgih, na katerih so bile spremembe glede distributerjev opravljene najprej. Del nekurantnega blaga s pretečenim rokom uporabe ter poškodovano blago, ki so ga odkupili od predhodnih distributerjev, je bilo treba odpisati in del tega bremena je prevzela tudi Ilirija.

Ugotavljam, da so se z odpravo logističnih težav zmanjšali tudi transportni stroški tako pri Iliriji kot pri distributerjih, saj vsa distribucija poteka iz enega skladišča. S tem se je zmanjšalo tudi število reklamacijskih zahtevkov.

6 UGOTOVITVE IN SKLEPI

Svetovni tržni prostor se nenehno spreminja zaradi vse večje globalizacije trgov in internacionalizacije poslovnih aktivnosti podjetij. Velika kapitalsko močna podjetja vse bolj dajejo poudarek pri svojih poslovnih aktivnostih iskanje novih tržnih priložnosti na tujih trgih, predvsem zaradi želje in potrebe po povečanju obsega poslovanja, pogoste zasičenosti obstoječih domačih trgov ter dinamike razvoja mednarodnega okolja. Ključ do dolgoročnega uspeha je v prilagajanju poslovanja podjetij zahtevam in potrebam posameznih tujih nacionalnih trgov, na katere vstopajo. Prav izbira ustrezne strategije vstopa pa je ključna faza v procesu oblikovanja strategije podjetja na izbranem trgu.

Ključna dejavnika v procesu oblikovanja programa marketinga in strategije marketinškega delovanja na trgu sta vstopna strategija in jasno opredeljeni cilji mednarodnega podjetja. Izbira pravilne strategije vstopa omogoča podjetju uravnoteženo kombinacijo potrebnih sredstev, vstopnih tveganj in možnega nadzora nad aktivnostmi na trgu.

V svojem diplomskem delu sem predstavila načine vstopa podjetij na tuji trg ter kakšne so prednosti in slabosti posameznih strategij. Predstavila sem vstopne strategije, za katere se je podjetje odločilo na trgih jugovzhodne Evrope.

Postopna strategija vstopa na nov tuji trg z uporabo različnih modelov je najbolj pogosta strategija, ki jo uporablja večina mednarodnih podjetij in na tak način je tudi Ilirija vstopala na nove trge. Z izvoznim modelom si je pridobila dovolj potrebnega znanja in izkušenj o lokalnem trgu, kasneje pa je skušala povečevati nadzor nad poslovanjem in nadgrajujejo vstopne strategije. Ugotavljam, da je najpomembnejša naloga podjetja pri vstopu z izdelki na tuji trg prav gotovo pravilna izbira zastopnika oz. distributerja. Ko sem raziskovala vstopne strategije podjetja Ilirija, sem ugotovila, da na trgih s primernim distributerjem beleži hitrejšo rast, medtem ko je na trgih z manj primernim distributerjem rast počasnejša ali celo upada, kot je v primeru Albanije. Podobno je na trgu Bosne in Hercegovine, na katerem je en distributer uspel narediti toliko letnega prometa kot pred tem dva, seveda ob pomoči predstavništva. Uspešno sodelovanje in kooperativen odnos med proizvajalcem in distributerjem imata pomembno vlogo. Podjetje mora skrbeti za dober položaj in promocijo distributerja. Zaradi izvozne oblike trženja je treba posvetiti veliko pozornosti lokalnim pogojem in zahtevam. S tega stališča je Ilirija izbrala primerno strategijo ustanovitve lastnih podjetij na Hrvaškem in v Makedoniji ter predstavništva v Bosni in Hercegovini, kjer so zaposleni lokalni prebivalci, ki zelo dobro poznajo tako razmere kot značilnosti svojih trgov, če pa k temu dodamo še večletno prakso, so pozitivni poslovni rezultati že zelo blizu.

Predvsem si Ilirija želi distributerje, ki bodo skladno s politiko podjetja dosegali zelene prodajne rezultate, saj nenehno menjavanje distributerjev pomeni za podjetje tudi

velike stroške. Vedeti je treba, da se vsaka sprememba – tako politična kot sprememba distributerja – rezultira skladno s politiko posameznih držav tudi spremembe na izdelkih (npr. sprememba države, selitev distributerja), izvoz pa je otežen, če ne celo onemogočen. V zadnjem času se na trgih jugovzhodne Evropa pojavljajo problemi plačilne nesposobnosti v vseh relacijah, kar se z gospodarsko krizo le še povečuje. Zato ugotavljam, da bo morala Ilirija še bolj zavarovati svoje obveznosti. To delno že izvaja z zavarovanji plačil prek banke SID in z blokado dobav v primeru prevelikih zamud s plačili.

Ilirija se na trgih jugovzhodne Evrope srečuje tako z močno tujo konkurenco kot tudi z domačimi proizvajalci. Strategija vstopa podjetja na trge jugovzhodne Evrope je bila postopna, a se je tudi razlikovala po trgih – od izvoznega modela, vključujočega aktivnosti distributerjev, do ustanovitve lastnega podjetja ter skupnih vlaganj. Pravilna izbira pravega lokalnega partnerja je odločilnega pomena za uspešnost vstopne strategije in celotne strategije trženja na tujih trgih, kar se je prav gotovo pokazalo na makedonskem trgu.

V zadnjem času lahko opazimo, da vse več podjetij intenzivno uporablja marketinška orodja pospeševanja prodaje. Če želi podjetje ohraniti svoj konkurenčni položaj na trgu, mora vsakodnevno vlagati svoje napore v oblikovanje novih idej, načinov in metod, ki bi mu pripomogle, da bo vedno korak pred konkurenco. Priložnost za Ilirijo vidim v spletni prodaji predvsem na trgih jugovzhodne Evrope, kajti na slovenskem trgu je spletna prodaja že precej razširjena in razvejena.

Na podlagi pridobljenih podatkov menim, da je politika Ilirije glede Makedonije ustrezna tako glede lastnega podjetja kot selitve proizvodnje. Kot sem že omenila, bi bilo treba razmisliti o širitvi proizvodnega programa v Makedonijo.

Podobno bi lahko ugotovila za hrvaški trg s pripombo, da obstaja verjetnost večje rasti prodaje predvsem na segmentu široke potrošnje, ko se bodo umirile politične razmere.

Glede Bosne in Hercegovine menim, da predstavništvo dela zelo dobro in da je bila odločitev o neposredni lastni prisotnosti na trgu ustrezna. Predvsem zaradi finančnih zagat distributerja, ki so v zadnjem letu še izrazitejše, menim, da bi bilo treba razmisliti, da bi del poslovanja potekalo kar prek lastnega podjetja/predstavništva. Na ta način bi zagotovili vsaj redno oskrbo kupcev z zelenim blagom. Če se zadeve v določenem obdobju ne bi izboljšale, morda ne bi bilo slabo, če bi se Ilirija odločila za lastno pot ali za zamenjavo distributerja.

S podobnimi problemi kot v BiH se Ilirija srečuje v Srbiji, kjer je potencial glede na število prebivalcev še večji, a ga distributer ne izkoristi. Menim, da je širitev potniške mreže nujna, saj bo v nasprotnem primeru zagotovo prodaja še stagnirala. Če širitev potniške mreže ne bi dala ustreznih rezultatov, predlagam zamenjavo distributerja za področje široke potrošnje.

Za črnogorski trg, na katerem so zamenjali distributerja konec leta 2009 oz. v začetku leta 2010, je še prezgodaj presojati o pravilnosti odločitve, vendar vizija novega distributerja kaže, da je odločitev prava. Treba bo le zavarovati plačila.

Za Kosovo lahko ugotavljam, da je trenutna oblika sodelovanja edina mogoča, saj je trg izredno zaprt, tako da bi Ilirija z lastnim podjetjem težko delovala na takem trgu. Organizacija prodaje in distribucije blaga sta primerni. Edina pripomba bi bila, da je potrebna širitev prodajnega asortimana, saj je usahnila prodaja sveč za gospodinjstvo tako rekoč čez noč, ter povečati prepoznavnost in asortiman izdelkov na podeželju.

Za širitev prodajnega asortimana v Romuniji bi bilo treba izbrati podobno strategijo kot za kosovski trg, saj se na tem trgu prodajajo v večini le izdelki iz segmenta profesionalne prodaje.

Na albanskem trgu je zaenkrat težko govoriti o pravilnosti odločitev – tako glede izbire distributerja kot glede načina vstopa – saj je Ilirija distributerja »podedovala« z akvizicijo LK.

Izrednega pomena je tudi izbira ustreznega časa oz. trenutek vstopa posameznega podjetja na izbrani trg.

Akvizicija LK je dopolnila ponudbo Ilirije predvsem na področju nege obraza z blagovno znamko Green line in nege rok s kremo M48. Po drugi strani pa ocenjujem, da je bilo to precejšnje finančno in organizacijo-menedžersko breme za podjetje, kar se je pokazalo na slabših rezultatih poslovanja v letu 2007. Kljub temu ocenjujem, da je bil prevzem izveden v pravem času, saj si je Ilirija le še izboljšala svoj položaj na trgu ter ga okrepila z močnimi blagovnimi znamkami, od katerih lahko v prihodnosti veliko pričakuje.

Najustreznejša strategija je prav gotovo postopna strategija, s katero podjetja začenjajo z izvoznim modelom poslovanja, da bi najprej ugotovila značilnosti tujega trga, kasneje pa izbrala zahtevnejšo vstopno strategijo, ki omogoča večji nadzor ter kakovostnejše izkoriščanje tržnih priložnosti, s tem pa so povezani tudi mnogo večji finančni vložki, znanje, organizacija in menedžment ter tudi mnogo večja in različna tveganja, ki jih mora podjetje znati obvladovati kakovostno, če želi uspešno poslovati v zelo zahtevnem in kompleksnem mednarodnem tržnem prostoru.

LITERATURA

- Bertoncelj, Andrej. 2005. *Čas prevzemov. Vodnik za uspešne prevzeme*. Ljubljana: Gospodarski vestnik založba.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market responsive approach*. London: Prentice-Hall.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1996. Vpliv mednarodnega okolja na management mednarodnega marketinga in vstop podjetja na tuje trge. *Naše gospodarstvo* 42 (3): 268-281. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik založba.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gorazd Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Prevc, Alojzija. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Izobraževalni zavod Hera Višja strokovna šola.
- Root, Franklin. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

VIRI

- Bučaj. 2009. *About us*. [Http://www.bucaj-ks.com/](http://www.bucaj-ks.com/) (1. 9. 2009).
- EUROPA – Uradni portal Evropske unije. 2009. *Romunija*. [Http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/romania/index_sl.htm](http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/romania/index_sl.htm) (2. 1. 2010)
- Faganel, Armand. 2008. *Medorganizacijski marketing: Prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Gospodarska zbornica Slovenije Center za konkurenčnost. 2009. *Kakšni so možni načini vstopa na tuji trg?* [Http://ck.gzs.si/slo/internacionalizacija/se_odlocate_za_izvoz_/34960](http://ck.gzs.si/slo/internacionalizacija/se_odlocate_za_izvoz_/34960) (8. 12. 2009).
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2010. *Albanija, dežela prihodnosti, članek* [Http://www.gzs.si/pripone/8630/](http://www.gzs.si/pripone/8630/) (2. 1. 2010).
- Hrvatska gospodarska komora. 2009. *Gospodarska kretanja*. [Http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/_s.7_0_A/7_0_PB?legacyWcmClippingUrl=http](http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/_s.7_0_A/7_0_PB?legacyWcmClippingUrl=http)

- [%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26id%3D853%26kid%3D352%26skid%3D1436](http://www.fhgk.biznet.hr/fhgk/tekst3.php?fa%3Db%26page%3Dtekst%26id%3D853%26kid%3D352%26skid%3D1436) (26. 8. 2009).
- Ilirija. 2007. *Letno poslovno poročilo 2006*. Interno gradivo, Ilirija.
- Ilirija. 2008. *Letno poslovno poročilo 2007*. Interno gradivo, Ilirija.
- Ilirija. 2009. *Letno poslovno poročilo 2008*. Interno gradivo, Ilirija.
- Ilirija. 2010. *O podjetju*. [Http://www.ilirija.si/](http://www.ilirija.si/) (3. 1. 2010).
- Izvozno okno. 2009. *Podatki o državah*. [Http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id_menu=2](http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id_menu=2) (24. 8. 2009).
- Kesič, Dragan. 2008. *Mednarodno poslovanje: prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Klemenčič, Jana. 2003. *Strategija vstopa na trg Velike Britanije – primer Alpina, d.d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lek. 2009. *Ilirija d.d. postala lastnica Leka Kozmetike d.o.o.* [Http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3847/](http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3847/) (24. 8. 2009).
- Mil-Pop d.o.o. 2009. *O nama*. [Http://www.mil-pop.com/](http://www.mil-pop.com/) (1.9.2009)
- Mramor, Dušan. 2007. Priložnosti in tveganja na finančnih trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope. *Kažipot 39, jesen 2007,2-4*. [Http://www.nlb.si/kazipot39/](http://www.nlb.si/kazipot39/) (30. 12. 2009).
- Privredna gospodarska komora Federacije BiH. 2009. *Glasnik KF BiH*. [Http://www.kfbih.com/loc/default.wbsp?p=16](http://www.kfbih.com/loc/default.wbsp?p=16) (1. 9. 2009).
- Privredna komora Crne gore. 2009. *Profil zemlje*. [Http://www.pkcg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=27&lang=cg](http://www.pkcg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=27&lang=cg) (1. 9. 2009).
- Privredna komora Srbije. 2009. *Privreda u Srbiji*. [Http://www.pks.rs/PrivredaSrbiji/tabid/1788/language/sr-Latn-CS/Default.aspx](http://www.pks.rs/PrivredaSrbiji/tabid/1788/language/sr-Latn-CS/Default.aspx) (1. 9. 2009).
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje: gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management.
- UMAR. 2009. *Napoved gospodarskih gibanj*. [Http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/publikacija/zapisi/jesenska_napoved_gospodarskih_gibanj_2009/](http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/publikacija/zapisi/jesenska_napoved_gospodarskih_gibanj_2009/) (10. 10. 2009).
- Vanjsko trgovinska komora BiH. 2009. *Vanjskotrgovinska razmjena BiH 1. – 12. 2009*. [Http://www.komorabih.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=510:razmjena&catid=77:vijesti-informatika-i-statistika-&Itemid=132](http://www.komorabih.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=510:razmjena&catid=77:vijesti-informatika-i-statistika-&Itemid=132) (2. 2. 2010).
- Wikipedija. 2010. *Podatki o državah južne in vzhodne Evrope*. [Http://www.sl.wikipedia.org/](http://www.sl.wikipedia.org/) (1. 1. 2010).
- Združenje Manager. 2009. *Medkulturni vodnik*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/) (1. 1. 2010).