

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

NASTOP NA TUJIH
TRGIH S POLNJENO
ŽICO

MIHA CAJNKO

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

NASTOP NA TUJIH
TRGIH S POLNJENO
ŽICO

Miha Cajnko

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Namen diplomske naloge je priprava ustrezne kombinacije strategij mednarodnega poslovanja za konkretno slovensko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo polnjene žice - ta je pomembna surovina v jeklarski industriji. Po uvodnem poglavju so najprej iz teoretičnega vidika predstavljene dimenzije mednarodnega poslovanja, nato pa sledi predstavitev konkretnega podjetja in njegovih ciljev. V osrednjem, četrtem poglavju, je na podlagi študija konkretnega primera in analize tržnih in drugih razmer ter pogojev na obstoječih in potencialnih tujih tržiščih podan predlog strategije vstopa in nastopa na posameznih tržnih segmentih. Tukaj velja poseben poudarek marketinškim strategijam, izvajanje katerih bi podjetju omogočilo dosego zastavljenih ciljev.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, management, polnjena žica, jeklarstvo, segmentiranje trgov, mednarodno trženje, poslovne in marketinške strategije

SUMMARY

The object of this theses is the preparation of combination of strategies for international management for a certain Slovenian company dealing with production and marketing of cored wire – which is an important product in steel industry. The first theoretical part concerns international marketing, after that the company and the product are presented. In the core of the theses the fourth chapter is a case study and analysis of markets and other important factors of the current and possible future markets for the company. It also suggests a few possible strategies for entering markets with the emphasis operational and marketing strategies which should benefit the company with the fulfillment of its marketing goals.

Key words: international operations, management, cored wire, steel industry, segmentations of markets, international marketing, operational and marketing strategies

UDK: 339.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Dimenzije mednarodnega poslovanja	3
2.1	Zakaj mednarodno poslovati	3
2.2	Opredelitev mednarodnega poslovanja	4
2.3	Internacionalizacija podjetja – poslovanje podjetja na tujih trgih.....	4
2.4	Globalizacija.....	6
2.5	Management mednarodnega poslovanja	7
2.5.1	Izbiranje tujih trgov.....	8
2.5.2	Tržne strategije.....	10
3	Praktični del	12
3.1	Predstavitev podjetja	12
3.1.1	Proizvodni del	12
3.1.2	Komercialni del.....	13
3.2	Predstavitev polnjene žice kot glavnega izdelka podjetja.....	13
3.3	Predstavitev jeklarske industrije.....	13
3.4	Predstavitev ciljev podjetja	15
4	Smernice programa nastopa in poslovanja na tujih trgih	17
4.1	Ocena notranjih zmožnosti podjetja.....	17
4.2	Izbira mednarodnih tržišč za polnjeno žico.....	19
4.2.1	Predhodna selekcija	21
4.2.2	Indikativna selekcija	21
4.2.3	Nadrobna selekcija.....	21
4.3	Segmentiranje trgov	22
4.4	Splošno o marketinških strategijah mednarodnega poslovanja s polnjeno žico	23
4.4.1	Strategija trženja na dosedanjih tržiščih - strateškem jedru	24
4.4.2	Strategija trženja na potencialnih, obetavnih in priložnostnih tržiščih.....	25
4.4.3	Strategija trženja na potencialnih, obetavnih in priložnostnih tržiščih.....	26
4.5	Načini poslovanja na mednarodnih trgih.....	27
4.5.1	Strategija trženja izdelka	27
4.5.2	Cenovna strategija.....	29
4.5.3	Financiranje izvoza	31
4.5.4	Pogodbeni pogoji	32
4.5.5	Strategija prodajnih poti oziroma distribucije.....	32
4.5.6	Strategija tržnega komuniciranja	34
4.5.7	Nevarnosti pri uresničevanju strategij mednarodnega poslovanja.....	36

5 Zaključek	40
Literatura	43
Viri	44

PONAZORILA

Tabela 3.1	Svetovna proizvodnja jekla v milijonih ton.....	14
Tabela 3.2	Povprečna svetovna rast proizvodnje jekla	15
Tabela 4.1	Tržni deleži podjetja W&P Profil d.o.o. na tržiščih polnjene žice l. 2007 ...	17
Tabela 4.2	Ocena nekaterih elementov izvoznega potenciala W&P Profil d.o.o.....	18
Tabela 4.3	Proizvodnja jekla po državah v letih od 2000 do 2007 milijonih ton.....	20

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za Management Koper
UP	Univerza na Primorskem
EFTA	European Free Trade Association
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
WTO	World Trade Organization
ISO	International Organization for Standardization
d.o.o.	družba z omejeno odgovornostjo

1 UVOD

Za svetovno porabo jekla je značilen trend rasti. V letu 2007 je bilo izdelanih in porabljenih več kot 1,3 milijarde ton jekla in poznavalci napovedujejo, da bo leta 2015 odlitih kar 1,7 milijarde ton jekla. Jeklarsko industrijo zaznamujejo lastniške spremembe (npr. Mittal Steel), koncentracija in veliki proizvajalci (npr. Kitajska kot največja proizvajalka jekla). Pri vsaki proizvedeni toni jekla se v povprečju porabi kilogram polnjene žice, napolnjene z različnimi polnili. V Sloveniji obstaja proizvodnja takšne žice od leta 1988.

Za zagotavljanje obstoja, napredka in konkurenčnosti oziroma t. i. konkurenčne prednosti slovenskega podjetja v primerjavi s podjetji iz velikih tujih držav je poslovanje na mednarodnih trgih zaradi majhnosti slovenskega trga še toliko nujnejše in skorajda obvezno. Ob predpostavljani t. i. notranji zmožnosti podjetja, da le-to posluje na mednarodnem, tujem trgu, pa seveda ni vseeno, na kakšen način se podjetje loti vstopa in poslovanja na njem.

Teorija v grobem navaja tri različne načine vstopa na tuji trg: izvozni, pogodbeni in naložbeni način (Dubrovski 2006, 184). Vsak pristop ima svoje značilnosti; v določeni situaciji ni nujno primeren katerikoli teh treh načinov ali katerakoli njihova kombinacija.

Namen tega diplomskega dela je na osnovi teoretičnih izhodišč in analize konkretnega primera pripraviti smernice za program mednarodnega poslovanja slovenskega podjetja, ki proizvaja polnjeno žico. Ta program bi moral na osnovi zadostne konkurenčnosti zagotoviti uspešen nastop podjetja na izbranih tuji trgih.

Cilje diplomskega dela razdeljujem na dva sklopa:

1. S pomočjo metode analize odgovoriti na naslednja vprašanja: Zakaj naj podjetje posluje v mednarodnem okolju oziroma zakaj mednarodno poslovati? Na katerih tujih trgih naj podjetje mednarodno posluje in zakaj prav na njih? ¹ Kako naj podjetje vstopi na izbrane tuje trge? ² Kako naj podjetje po uspešnem vstopu na izbrane tuje trge naprej uspešno nastopa in posluje? ³
2. Pripraviti strategijo poslovanja podjetja na evropskem (eventualno tudi na globalnem) tržišču. To je oziroma bo izvedbena strategija, po kateri naj podjetje vstopi na izbrani tuji trg. V njej bodo opredeljene tudi aktivnosti podjetja, načini njihovega izvajanja ter predlogi, kako se prilagoditi lokalnim značilnostim, če se bo to izkazalo za potrebno.

1 Gre za t. i. izbiro ciljnih trgov oziroma segmentiranje trgov.

2 Izbira načina vstopa na posamezni trg na podlagi t. i. strateškega pravila. Tako Dubrovski 2006, 183, po Rootin v Albaum, Stradskov in Duerr 1998.

3 Gre za t. i. marketinške strategije.

Diploma tako celovito predstavlja možne smernice za poslovanje podjetja, ki proizvaja polnjeno žico, na tujem, predvsem evropskem trgu. Za doseg zastavljenega namena in ciljev sem uporabil naslednje načine in metode dela:

Načini dela:

- teoretična obravnava predmetnega področja na podlagi študija ustrezne strokovne literature,
- uporaba statističnih podatkov (večinoma iz interneta),
- opredelitev ciljev podjetja,
- predstavitev in analiza statističnih podatkov o proizvodnji jekla in značilnosti trga surovin,
- predstavitev izdelka in prodajnih pogojev
- zbiranje informacij, primerjava pridobljenih podatkov in strateška analiza mednarodnega okolja na osnovi zbranih podatkov.

Metode dela:

- metoda tržnega segmentiranja (pri selekciji tujih trgov),
- načrtovanje strategij podjetja,
- metoda posploševanja in metoda specializacije,
- metoda klasificiranja oziroma razvrščanja,
- metoda analize in metoda sinteze,
- metoda študija primera
- empirična metoda.

Pri obravnavi teme diplomske naloge sem izhajal iz predpostavke o notranji zmožnosti podjetja poslovati na tujem trgu. Največ poudarka sem namenil tržnemu področju mednarodnega poslovanja; omenjeni so tudi nekateri drugi vidiki mednarodnega poslovanja, vendar niso predmet podrobnih analiz (npr. tehnološki, finančni in kadrovske vidik). Regijsko sem največ pozornosti namenil evropskemu trgu.

2 DIMENZIJE MEDNARODNEGA POSLOVANJA

2.1 Zakaj mednarodno poslovati

Proces in dinamika gospodarskega razvoja držav sta tesno povezana z mednarodno trgovino. Ta državi omogoča specializacijo gospodarskih panog, industrijskih sektorjev in podjetij; na tej osnovi pa izkoriščanje komparativnih prednosti, dostop do manjkajočih surovin, tehnologij, znanja in kapitala ter ustreznejše organiziranje proizvodnje za mednarodne trge. Internacionalizacija proizvodnje in menjave je objektivna nujnost na določeni stopnji razvitosti določenega gospodarstva in njegovega vključevanja v mednarodno menjavo (povzeto po Jurše 1999, 22). O uspešnih in tržno učinkovitih državah (isto pa velja pa tudi za posamezna podjetja) govorimo takrat, kadar te v svoje strategije politike in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, jih sprejemajo kot kreativen izziv, nujen za rast in razvoj – in obratno, so manj uspešne države in podjetja tista, ki se temu poskušajo izogniti (v tem smislu Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 23). Tem bolj je nacionalno gospodarstvo razvito in povezano s svetovnim gospodarstvom, tem pomembnejše je načelo mednarodne menjave, po katerem poskuša nacionalno gospodarstvo čim bolj izkoristiti prednost mednarodne menjave ter istočasno zaščititi svoje gospodarske subjekte pred negativnimi vplivi mednarodnega gospodarstva. Vendar v končni fazi in v globalnem merilu mednarodna menjava koristi vsem udeležencem, zadovoljuje interese internacionaliziranega kapitala in interese dveh ali več nacionalnih gospodarstev.

Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo,⁴ na katere notranjem enotnem evropskem trgu je zagotovljeno nemoteno delovanje prostega pretoka blaga, storitev, kapitala in oseb; se poslovne mreže še bolj krepijo in rivalstvo med konkurenti, ki je pred vstopom Slovenije v EU veljalo za običajno, se spreminja z novejšimi modeli iskanja skupnih koristi, z novimi odnosi. Posledično lahko podjetja, ki so dovolj prilagodljiva v domačem, zlasti pa v mednarodnem okolju, pričakujejo, da bodo v mednarodnem sodelovanju obdržala in povečala konkurenčne prednosti ter posledično povečala prodajo, zaradi strateških povezav. Odprava ovir in poenostavitve (odprava carinskih formalnosti, poenotenje standardov in certificiranja) dajejo mednarodnemu poslovanju gospodarskih subjektov nove pospeške, uvedba skupne valute EURO pa pomeni odpravo stroškov konverzije v nacionalne valute in odpravo valutnih tveganj kot največjih in najmanj obvladljivih tveganj mednarodnega poslovanja. Kljub načeloma enotnemu trgu znotraj EU, pa se je treba zavedati, da se tudi trgi EU nenehno spreminjajo in glede na porabniške vrednote in organizacijske sestave ne bodo nikoli popolnoma enotni. Takšna ugotovitev je pomembna, saj je glede na geografsko lego Slovenije za nas vendarle najpomembnejši evropski trg. Gledano od zunaj in v

4 Slovenija je polnopravna članica EU od 1. maja 2004.

primerjavi z npr. ameriškim ali azijskim trgom pa ima skupni evropski trg seveda neke povsem svoje, specifične skupne vrednote in značilnosti, ki izvirajo iz razvojnih poti v preteklosti (Hrastelj 2001, 261; Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 375).

2.2 Opredelitev mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, ki vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski ali netrgovinski način zajemajo dve ali več držav, med drugim tudi mednarodno menjavo.

Pojem mednarodnega poslovanja zajema mednarodni marketing oziroma trženje, ki pomeni snovanje, priprave in izvajanje poslov v okviru mednarodnega poslovanja; nadalje in kot posledico zajema mednarodno menjavo oziroma trgovino, ki pomeni menjalne posle izdelkov in storitev preko državnih meja (povzeto po Dubrovski 2006, 15); snovanje in načrtovanje vizije, ciljev, politike in dejavnosti podjetja v mednarodnem okolju ter njihovo organiziranje, vodenje, izvajanje in nadziranje; v okviru tega pa se podjetje z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Mednarodna trgovina torej nudi možnost za specializacijo gospodarstev in podjetij v skladu z njihovimi komparativnimi prednostmi (povzeto po Dubrovski 2006, 16).

2.3 Internacionalizacija podjetja – poslovanje podjetja na tujih trgih

O internacionalizaciji poslovanja npr. nekega podjetja govorimo, kadar gre za njegovo aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju. Statistični podatki kažejo, da se obseg delovanja in poslovanja večine držav, podjetij in trženja izdelkov v mednarodni menjavi iz leta v leto povečuje. To se kaže v povečevanju deleža izvoza in uvoza ter v uporabi novih načinov vstopa na mednarodne trge (povzeto po Dubrovski 2006, 61; v tem smislu tudi Lee in Carter 2005, 148).

Internationalizacija poslovanja pa je v končni fazi managerska strategija, saj podjetje začne mednarodno poslovati in iskati tuja tržišča zato, ker ga v to prisili omejenost domačega tržišča. V tem smislu je internacionalizacija proces prilagajanja strategije, virov in organizacije podjetja situacijam in značilnostim mednarodnega okolja.⁵ Kajti podjetja, ki dosegajo ustrezno in kontinuirano rast in donosnost na domačem trgu, so k internacionalizaciji poslovanja bistveno manj nagnjena kot podjetja, ki se na domačem trgu srečujejo z njegovimi omejitvami (ostra konkurenca, padajoča donosnost, premajhnost trga itn.). Na razvoj internacionalizacije poslovanja vzpodbudno vplivajo predvsem gospodarski razvoj, zniževanje institucionalnih ovir in

⁵ Po Lee in Carter 2005, 148 gre v tem smislu za definicijo internacionalizacije, ki upošteva tudi dinamično komponento sodobnega mednarodnega in globalnega poslovnega okolja.

omejitev v mednarodni mobilnosti poslovnih aktivnosti in razvoj tehnologije, zavirajo pa ga deficit znanja in izkušenj v zvezi s (tujim) tržiščem in mednarodnim poslovanjem, prilagojenost ali celo specializacija podjetja specifičnim zahtevam določenega (konkretno domačega) tržišča in neustreznost potencialov, namenjenih mednarodnemu poslovanju določenega podjetja (v tem smislu Jurše 1999, 23).

Internacionalizacija podjetja je razvojni proces, skozi katerega podjetje napreduje skladno z osvojenim znanjem oziroma poznavanjem in izkušnjami (v tem smislu Root 1994, 53). Tako se konkretna internacionalizacija prične z izvozom v najbližje tuje države, sčasoma pa prične gospodarski subjekt osvajati tudi bolj oddaljene trge in zadovoljevati potrebe tamkajšnjih odjemalcev (Lee in Carter 2005, 148). Teorija navaja štiri stopnje, skozi katere prehaja podjetje v procesu internacionalizacije:

1. *domače podjetje*, ki je usmerjeno v domači trg tako na nabavni kot prodajni strani, najde konkurente prav tako na domačem trgu;
2. *mednarodno podjetje*, ki ob siceršnji pretežni usmerjenosti na domači trg že izkorišča priložnosti na tujih, mednarodnih trgih;
3. *večnacionalno podjetje*, ki svoj izdelek in strategije prilagaja značilnostim in razlikam, ki veljajo na posameznih tujih trgih;
4. *globalno podjetje*, ki oblikuje strategije svojega poslovanja glede na značilnosti globalnega trga in globalnega klienta oziroma odjemalca ter se sooča z globalnimi konkurenti (povzeto po Dubrovski 2006, 64).⁶

Zaradi neposredne povezanosti procesa internacionalizacije z marketinškim razvojem (tako tudi Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 22) in v navezavi na zgornjo delitev, teorija glede na stopnjo internacionalizacije podjetja razlikuje med naslednjimi marketinškimi pristopi:

1. *posredni marketing v tujini*, po katerem pridejo izdelki na tuje trge preko posrednikov in distributerjev;
2. *občasni marketing v tujini*, po katerem podjetje izjemoma proda(ja) na tuji trg, npr. presežne izdelke, vendar brez namena nadaljnjega vzdrževanja odnosov s tujino;
3. *redni marketing v tujini*, po katerem je podjetje na tujem trgu že stalno prisotno in začinja z diferenciacijo in prilagoditvijo izdelkov glede na posamezni tuji trg oziroma njegov segment ali ciljno skupino;
4. *mednarodni marketing*, po katerem podjetje večino svojega prometa ustvarja na tujem trgu, izdelki pa so v celoti prilagojeni posameznim odjemalcem;

6 Prav tako Jurše 1999, 25 v prehodu k mednarodnemu poslovanju navaja štiri stopnje glede na domet mednarodnega poslovanja, in sicer so to *etnocentrična stopnja* (usmerjenost na domače tržišče), *policentrična stopnja* (usmerjenost na tujo državo gostiteljico), *regiocentrična stopnja* (usmerjenost v regijo) in *geocentrično stopnja* (usmerjenost na svetovno tržišče oz. globalna orientiranost podjetja).

5. *globalni marketing*, po katerem podjetje celotni trg obravnava kot en sam trg, znotraj katerega veljajo različne tržne zakonitosti, podjetje pa izoblikuje temu primerne in ustrezne marketinške strategije (povzeto po Dubrovski 2006, 67).

Stopnja internacionalizacije podjetja se najenostavneje meri oziroma ugotavlja s prikazom deleža prodaje v tujino (izvoza) glede na celotno prodajo, nadalje pa še z analizo vrednosti sredstev in naložb v tujino, s prikazom deleža doseženih prihodkov v tujini glede na celotne prihodke ter s prikazom deleža zaposlenih v morebitnih tujih poslovnih enotah. Pri navedenem gre za *kvantitativna merila*, *kvalitativno merilo* pa je prehajanje, prehod od enostavnih načinov poslovanja s tujino (uvoz in izvoz) k bolj kompleksnim (grosistično podjetje v tujini, dislocirana lastna proizvodnja, podružnica ipd.) (Dubrovski 2006, 68).

2.4 Globalizacija

Posledica vedno obsežnejšega mednarodnega poslovanja oziroma internacionalizacije je medsebojna soodvisnost ekonomskih subjektov na celotnem svetovnem trgu v smislu trgovanja, kapitala, investicij, tehnologije, informacij in delovne sile, ne glede na nacionalne meje. S tem razlike med nacionalnimi trgi izginjajo; zaradi vedno večje odprtosti svetovnega trga pa imajo ekonomski in poslovni dogodki po svetu močan vpliv drug na drugega, kot da gre za eno samo ekonomsko entiteto, čeprav gre za geografsko ločene trge.⁷ S tem svetovni trg postaja vse bolj homogen in govorimo o t. i. *globalizaciji mednarodnega poslovanja oziroma globalni internacionalizaciji*.⁸

Proces pa se tukaj ne ustavi, temveč se nadaljuje v razvoju in spremembah samega procesa konkuriranja med gospodarskimi subjekti na globalnem trgu; prav tako pa teh sprememb oziroma novih zakonitosti konkuriranja ne morejo ignorirati niti tista podjetja, ki so nekoliko manj internacionalizirana. Tako zaradi globalne povezanosti gospodarstva npr. ni več pomembna država izvora, torej izdelave izdelka, ampak blagovna znamka, saj sestavni deli izdelka običajno prihajajo iz različnih delov sveta, podjetja selijo proizvodne enote na geografska področja, kjer so stroški dela nižji, sestavljajo svoje globalne mreže dobaviteljev, s konkurenti in dobavitelji se strateško povezujejo itn.;⁹ vse seveda z namenom doseči čim višjo stopnjo globalne konkurenčnosti.

7 V tem smislu tudi Lee in Carter 2005, 138. Mednarodne iniciative in organizacije, ki so utrle pot globalizaciji, so GATT, WTO in v Evropi EFTA.

8 Dejavniki, ki so pripomogli h globalizaciji, so politično in gospodarsko odprti državni sistemi, ekspanzija gospodarstva v dežele v razvoju, stalni tehnološki razvoj ter odpiranje carinskih mej. Tako Dubrovski 2006, 50.

9 Našteti so primeri globalno učinkovitega obnašanja podjetij. Tako Dubrovski 2006, 51.

Če povzamem: s trendom globalizacije se morajo spoprijemati vsa internacionalna podjetja in ga upoštevati v svojih strategijah ter tako zadovoljiti globalnemu povpraševanju. Poslovni odnosi in posli na globalnem trgu so izredno zapleteni in kompleksni, zajemajo veliko raznolikih trgov, konkurenca na njih pa je posledično zelo dinamična in intenzivna ter zahteva nenehno in učinkovito, hitro prilagajanje in snovanje ustreznih poslovnih in marketinških strategij.¹⁰

Globalno poslovanje temelji na predpostavki, da med tržišči obstajajo podobnosti in razlike v globalnem pomenu, zato mora globalno podjetje za posamezna tržišča seveda uporabljati strategijo diferenciranja in osredotočanja, znanje o globalnih zakonitostih tržišč pa izkoristiti in vključiti v svoj poslovni potencial in tako optimirati svojo proizvodnjo in delovati preko državnih meja na globalni ravni, v globalnem obsegu, z globalno standardizacijo. Globalno poslovanje ne pomeni, da podjetje mednarodno posluje v vseh državah, vendar pa to od njega zahteva povsem drugačno poslovno filozofijo, organizacijo in koordinacijo, saj se podjetje le tako uspe prilagoditi zahtevam in posebnostim posameznim državam (povzeto po Jurše 1999, 27).

2.5 Management mednarodnega poslovanja

Vse zgoraj navedeno je naloga managerja v podjetju, ki posluje na mednarodnih trgih. Njegova naloga je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje poslovanja celotnega podjetja v mednarodnem okolju (to zajema posamezne posle, projekte, programe in dejavnosti). Ker pa je mednarodno okolje kot že povedano izjemno dinamično in nepredvidljivo, to od managerja zahteva visoko stopnjo agilnosti v prilagajanju mednarodnemu okolju (Dubrovski 2006, 26). Pri zagotavljanju obstoja in razvoja podjetja se manager ne more izogniti uporabi marketinga, s katerim podjetje čim bolj temeljito zadovoljuje povpraševanje, zahteve in potrebe odjemalcev. Konkurenčni marketing kot obsežni del, segment poslovanja namreč podjetju zagotovi obstoj in razvoj.

Konceptualno je mogoče marketing razumeti v več pomenih, za namen te diplomske naloge pa ga je treba razumeti v smislu marketinga kot strategije, torej kot sredstva za doseg izbranega cilja, kar pomeni in zajema izbor ciljnih trgov in izdelkov, ki jih bo podjetje na teh trgih ponudilo, ter na koncu odločitev, kako bo podjetje na teh trgih poslovalo in tekmovalo s konkurenco. Cilj je poleg uspešnega plasiranja izdelka tudi oblikovanje in vzdrževanje dolgoročnih mednarodno-poslovnih razmerij. Dokazano je namreč, da ima podjetje zagotovljen prihodek za daljše časovno obdobje, kadar ima gospodarski subjekt zveste odjemalce. Prav tako je mnogo bolj ekonomično t. i.

¹⁰ Gre torej za kontinuirano prilagajanje diskontinuiranim spremembam, katerega cilj je čimvečja skladnost in istosmernost, kar zagotavlja obstoj in razvoj podjetja. Tako Dubrovski 2006, 23.

vzdrževanje zvestega in zadovoljnega odjemalca kot pa pridobivanje novega kupca (Pompe, Vidic 2008, 36). Pri tem je bistvenega pomena čim boljše poznavanje tujega, mednarodnega okolja tako iz negospodarskega kot iz gospodarskega vidika, saj lahko manager potem oblikuje pravo oziroma najustreznejšo strategijo oziroma način mednarodnega poslovanja. Tako lahko vanje vključi tudi čim več dinamičnih komponent ter zmanjša vpliv negotovosti in neznank ter oblikuje strategije s širokim naborom možnosti poslovanja - nad vsem tem pa mora budno bdeti; zunanje značilnosti in zakonitosti mora sproti vgrajevati v sam način delovanja podjetja ter glede na to hitro izbirati in sprejemati odločitve.

Dober strateški načrt je podjetju vodilna nit za zunanje delovanje (npr. konkretno kateri izdelek bo podjetje ponudilo na potencialno zanimivem trgu), prav tako pa tudi za samo notranje funkcioniranje podjetja. Strateški management torej zajema najprej razumevanje, nato pa načrtovanje in delovanje, organizacijsko široko upravljanje podjetja v smer in področje, kjer lahko doseže *customer value* in *komparativno prednost*. Vse to pa zaradi nepredvidljivosti prihodnosti nikoli ne more postati rutina. „Strateški management ni cilj, je pot do cilja.“ (Tavčar 2005, Uvod)

S sprejetjem odločitve posloводства, da bo podjetje poslovalo ne le na domačem trgu, ampak tudi mednarodno, mora posloводство imeti tudi strateško vizijo o tem, kaj so nameni in cilji mednarodnega poslovanja podjetja, na katerih trgih namerava podjetje mednarodno poslovati, ter kako nanje vstopiti in v nadaljevanju, kako na njih trajno nastopati in poslovati. V četrtem delu te diplomske naloge bom predstavil konkretni model oziroma konkretne modele mednarodnega poslovanja za obravnavano slovensko podjetje, še prej pa je v ta namen potrebno povedati nekaj splošnih in v teoriji sicer že dodobra dognanih dejstev. Nekatero sestavine modela mednarodnega poslovanja bom teoretično predstavil podrobneje, druge pa bodo zgolj omenjene ali predstavljene na kratko.

Pri nagibih podjetja za mednarodno poslovanje je najprej potrebno ločiti med *nagibi za uvoz*, kjer gre za nabavo potrebnih surovin, ter *nagibi za izvoz*, kjer gre v bistvu za prodajo. Nadalje pa ločimo med t. i. *defenzivnimi nagibi*, ki so povezani s prodajnimi možnostmi na domačem trgu in t. i. *ofenzivnimi nagibi*, ki pomenijo izkoriščanje priložnosti na tujih trgih. Najpogostejši konkretni nagibi za mednarodno poslovanje so rast prodaje, širitev trga, povečevanje konkurenčnosti, zmanjševanje odvisnosti od domačega trga, bližina kupcev in konkurenčnost zaradi kakovosti in stroškov delovne sile ter izvoz know-howa (povzeto po Dubrovski 2006, 93).

2.5.1 Izbiranje tujih trgov

Pri prvem vstopu na tuji trg ali pri povečanju števila tujih trgov, na katerih podjetje posluje, mora podjetje najprej izbrati primerne, ustrezne trge, nato pa med njimi narediti selekcijo. Tukaj mora biti izbira in odločitev za poslovanje na določenih tujih tržiščih

res dobra, saj ni mogoče naenkrat nastopiti na vseh trgih (ovire izvirajo tako iz notranjih zmožnosti podjetja kot tudi iz tujih trgov), slaba končna izbira in strategija pa seveda za seboj potegneta izgubo vloženi sredstev, vložnega časa in oportunitetnih koristi, ki si jih je podjetje obetalo (in bi jih seveda tudi pridobilo, če bi bila strategija že v začetku ustrezna in dobra). Enako velja za uvozno strategijo, le da v te primeru podjetje išče trge z najprimernejšimi materiali, surovinami ipd.

Pri selekcijiranju tujih tržišč moramo vedno izhajati iz jasno zastavljenih in opredeljenih ciljev podjetja in upoštevati omejene vire, saj praktično nobeno podjetje ne more učinkovito delovati na vseh tujih tržiščih (v tem smislu Jurše 1999, 87). Med potencialnimi državami selekcijo opravimo tako, da jih ocenimo glede na njihovo perspektivnost, stopnjo tveganja in višino prihodka oziroma donosa, nato pa posamezne od teh postavk ponderiramo. Gre za sistematično uporabo raziskovalne metode, seveda pa poleg navedenega na izbiro trga vplivajo naključja in pretekle izkušnje in prakse v dosedanjem poslovanju. Ključnega pomena za selekcijo trgov so demografski, družbenoekonomski, geografski in psihološki dejavniki. Oceniti moramo konkurenco, njene izdelke, cene, tržno komuniciranje, distribucijske kanale, kupce in njihove preference, naravo tržnega segmenta celotne panoge oziroma področja (v konkretnem primeru jeklarsko industrijo) in razmerja moči znotraj panoge, pravne podlage, družbeno-politično dogajanje ter razvojne smernice (npr. nove tehnologije). Pri tem si pomagamo z gospodarskimi statistikami posameznih držav, političnega okolja, družbene strukture in geografskih faktorjev (t. i. sekundarni viri) ter z informacijami oziroma podatki, pridobljenimi skozi lastne izkušnje in stike, srečanja s konkurenti, odjemalci, razvojnimi inštituti (t. i. primarni viri). Zbrani podatki so lahko količinske oziroma kvantitativne ter vsebinske oziroma kvalitativne narave (primer kvantitativnega podatka sta npr. ugotavljanje tržnega potenciala, nakupnih namenov, primer kvalitativnega pa preference in motivacije odjemalcev) (tako Pompe, Vidic 2008, 50). Trgom, o katerih lažje pridobivamo potrebne informacije,¹¹ nadalje trgov, ki so nam fizično bližje, in pa trgov, ki so domačemu trgu kulturološko bližje, običajno dajemo prednost, jih preferiramo. Nadaljnja merila, ki jih moramo uporabiti pri selekciji tržišč, so trendi rasti za podobne izdelke, velikost in stopnja razvitosti tržišč, pravne in davčne omejitve itn. Ko smo tako na podlagi navedenih kriterijev načrtno izbrali med tujimi trgi ali pa imamo nabor trgov zaradi dosedanjega mednarodnega poslovanja (*portfolio tujih trgov*), je potrebno le-te strateško razdeliti na:

¹¹ Vzroki so lahko povsem subjektivne narave, kar pomeni, da drugo podjetje nima teh težav; lahko pa so tudi objektivni zaradi splošnega pomanjkanja konkretnih informacij. V obeh primerih govorimo o psihološki oddaljenosti oziroma bližini trga.

- *primarne, ključne ali prioritete trge*, ki jim je potrebno nameniti največ pozornosti, saj ponujajo najboljše možnosti dolgoročnega strateškega razvoja in oblik mednarodnega poslovanja, torej si na njih želimo stalne prisotnosti,
- *sekundarne, potencialne, perspektivne trge*, na katerih podjetje vidi možnosti razvoja in širitev, ter
- *terciarne, marginalne, manj pomembne trge*, ki so sicer za podjetje zanimivi, vendar le občasno, saj ne gre za nosilne trge, ampak so razmeroma tvegani, zato so cilji mednarodnega poslovanja na njih predvsem kratkoročni in oportunistični v smislu „ulovi kar lahko“ (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 123).

Rezultat tega postopka je oblikovanje *segmentov*, t.j. homogenih in dovolj velikih enot oziroma skupin odjemalcev, ki so prepoznavni, dosegljivi in potencialno donosni. Dobljeni segment je tako naša ciljna skupina odjemalcev, nato pa zanjo pripravimo strategijo vstopa in delovanja na tujem trgu in smernice za prav vse marketinške aktivnosti. Gre za t. i. *racionalno trženje*, saj bomo npr. marketinške potenciale usmerili na tržišča, ki so za konkretno podjetje in njegove izdelke najobetavnejša.

2.5.2 Tržne strategije

Strategija mednarodnega trženja (oziroma strategije mednarodnega trženja, kadar podjetje oblikuje več strategij za posamezne segmente) mora biti oprta na teoretična in praktična spoznanja stroke, njen pomen pa je racionalno reagiranje na predvidljive in nepredvidljive dogodke in spremembe v mednarodnem okolju.

Glede na fazo v procesu poslovanja na mednarodnem trgu je potrebno oblikovati naslednje strategije:

- strategijo vstopa na tuji trg, ki določa čas in način vstopa glede na obete na tujem trgu in potenciale podjetja (npr. *pionirski vstop* ali *strategija sledilca*; *kaskadno, postopno vstopanje* ali sočasen, simultan vstop na več trgov),
- strategijo vključevanja na tuje trge, ki določa obetajoče tuje trge glede na opravljeno segmentacijo in selekcijo (npr. *obrambna ali napadalna strategija*; strategija glede na upravljanje tržnega deleža, strategija glede na razvoj izdelka ipd.) ter
- strategijo delovanja na tujih trgih, ki pove, ali je potrebno trg standardizirati in marketinški program poenotiti, diferencirati, koncentrirati ali diverzificirati (povzeto po Dubrovski 2006, 170).

Rezultat strateškega načrtovanja mednarodnega trženja je marketinški plan, osrednji instrument za usmerjanje in koordiniranje marketinških naporov z natančno načrtovanimi aktivnostmi in akcijami na trgu, ki so namenjene doseganju tržnih in drugih ciljev podjetja v določenem obdobju. Osnovne sestavine marketinškega plana so

izdelek, cena, distribucija in marketinške komunikacije, katerih splet oziroma kombinacija znotraj marketinškega plana je v teoriji poznan in obravnavan pod skupnim pojmom *trženjski splet* oziroma *marketing miks*, v teoriji poznan tudi pod popularnim nazivom „4P“ (*product, price, place, promotion*) (Pompe, Vidic 2008, 87; Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 121). Različni avtorji kot elemente trženjskega spleta dodajajo tudi človeški dejavnik (tukaj so mišljeni ljudje, ki so vpleteni v proces izvajanja trženja in imajo kakršnokoli vlogo pri kontaktih z odjemalci), s čimer se trženjski splet razširi v „5P“ (*people* kot peti element)¹² (Pompe, Vidic 2008, 87). Sestavine *marketing miksa* so medsebojno toliko povezane, da skupaj tvorijo povsem novo vsebino (kot posamezna sestavina sama zase), je pa zmeraj ena od sestavin strateško jedro, ostale pa jo dopolnjujejo. V tem smislu v četrtem delu diplomske naloge podrobno predstavljam strategije za posamezna področja marketinškega spleta za obravnavano podjetje.

Na osnovi ustreznega *marketing miksa* nato pripravimo marketinški program z natančno opredeljenimi marketinškimi aktivnostmi, izvajalce, dinamiko izvajanja in proračun (tako Jurše 1999, 310).

¹² Ker se v tej diplomski nalogi obravnavano podjetje prvenstveno ukvarja z izdelovanjem konkretnega fizičnega izdelka, z njim povezane storitve pa so postranski, čeprav ne bistveni predmet prodaje, velja zgolj omeniti, da za podjetja, ki tržijo storitve, pride v poštev razširjeni model „7P“. Ta poleg zgoraj navedenih elementov vključuje še fizične dokaze (*physical evidence*) in procesiranje (*processing*). Tako Vidic in Pompe 2008, 88.

3 PRAKTIČNI DEL

3.1 Predstavitev podjetja

Družba W&P Profil, podjetje za izdelavo in polnjenje valjanih profilov d.o.o., je bila ustanovljena 19. avgusta 1997. V začetni fazi je bila osnovna dejavnost družbe trženje polnjenih žic ter različnih kovinskih in nekovinskih materialov. V letu 1999 je podjetje dokončalo investicijo v lastne naprave za proizvodnjo polnjenih žic, katerih lastna proizvodnja je tako stekla v aprilu leta 1999. Sprva je proizvodnja potekala v najetih prostorih v Mariboru, nato pa je podjetje v letu 2002 končalo nadaljnjo investicijo izgradnje lastnih prostorov za proizvodnjo, skladiščenje in poslovanje na poslovni lokaciji Marles v Limbušu, kamor je nato preneslo proizvodnjo, poslovanje in sedež.

V septembru 2002 je družba W&P Profil d.o.o. prevzela slovensko konkurenčno družbo Filum d.o.o., in sicer zaposlene, zaloge ter proizvodne naprave in opremo, v letu 2003 pa je bila dokončno izvedena pripojitev družbe Filum d.o.o. k družbi W&P Profil d.o.o., vse pa preseljeno v poslovne prostore v Limbušu. S tem se je družba W&P Profil d.o.o. uvrstila med pomembnejše proizvajalce polnjene žice v Evropi. Podjetje se uvršča med srednje velika podjetja, organizacijsko pa je razdeljeno na proizvodni in komercialni del.

3.1.1 Proizvodni del

Polnjeno žico podjetje izdeluje na modernih proizvodnih linijah, ki so sestavljene iz več med seboj povezanih, sinhroniziranih, avtomatiziranih in računalniško podprtih strojev in naprav. Zaposleni tako skrbijo predvsem za pripravo in oskrbo proizvodne linije, nadzor in kontrolo proizvodnje ter pakiranje, skladiščenje in odpremo gotovih izdelkov. Moderni liniji za izdelavo polnjene žice, sodobne naprave za drobljenje, sejanje in pripravo polnil ter ustrezne naprave za tehtanje in transportiranje vhodnih surovin in gotovih izdelkov omogočajo celovito obvladovanje procesa proizvodnje. Kapaciteta posamezne linije je odvisna od premera polnjenih žic in vrste oziroma teže polnil. V praksi znaša kapaciteta povprečne izdelave 500 ton različnih polnil na mesec. Podjetje je tudi končalo investicijo v novo proizvodno linijo, ki omogoča skupno izdelavo približno 1000 ton polnil v polnjenih žicah na mesec. Nova proizvodna linija je rezultat lastnega znanja in izdelave in je do sedaj tudi linija z najvišjo proizvodno zmogljivostjo. Kot vsako drugo proizvodno podjetje ima tudi podjetje W&P Profil d.o.o. oddelek za kontrolo kvalitete in kemijske sestave izdelkov ter pakirnico, kjer se končni izdelki pakirajo in opremijo z ustreznimi označbami, ter lastno ekipo vzdrževalcev proizvodnih naprav s specifičnim znanjem o profilirnih linijah za proizvodnjo polnjene žice.

3.1.2 *Komercialni del*

Komercialni del podjetja se ukvarja z nabavo surovin in prodajo končnih izdelkov. Zaradi položaja podjetja na mednarodnem trgu, predvsem pa tudi zaradi specifičnosti proizvodnje in proizvodov, so tako kupci kot dobavitelji dolgoročni partnerji, s katerimi je podjetje razvilo poslovno prakso, tako da je načrtovanje dobave in prodaje do določene mere precej olajšano.

3.2 **Predstavitev polnjene žice kot glavnega izdelka podjetja**

Osnovni material za polnjeno žico je polnilo. Strateško in količinsko najpomembnejše polnilo je *silikokalcij*. Glede na vrsto polnil za polnjeno žico je le-ta mogoče razdeliti na:

- polnila, namenjena uporabi v jeklarstvu,
- polnila, namenjena uporabi v livarstvu in
- polnila, namenjena uporabi v drugi metalurški proizvodnji.

Proizvodnja polnjene žice v podjetju W&P Profil d.o.o. temelji na lastnem znanju in lastnem patentu, ustrezni tehnologiji ter dveh modernih in povsem avtomatiziranih proizvodnih linijah, ki sta bili izdelani pri znanih nemških proizvajalcih. Podjetje se ukvarja z izdelavo polnjenih žic, namenjenih uporabi v jeklarstvu. Pri proizvodnji polnjene žice pa uporabljala specifični patentirani postopek izdelave, ki je bil v letu 2003 še bolj izpopolnjen. Tako je poleg že zagotovljene kakovosti izdelkov podjetje povečalo produktivnost, zmanjšalo porabo materiala in s tem tudi znižalo proizvodne stroške.

3.3 **Predstavitev jeklarske industrije**

Jeklo je kovina s posebnimi fizikalnimi in kemičnimi lastnostmi. Pridobivanje jekla je povezano z nizkimi stroški, zaradi česar je jeklo najbolj razširjena in uporabljana kovina na svetu. Uporablja se v ladjedelništvu, avtomobilski industriji, gradbeništvu, strojogradnji, kemični industriji in elektroindustriji. Tehnološki proces izdelave kvalitetnih jekel zahteva tudi uporabo drugih materialov, ki jih v jeklarski industriji dodajajo v surovo tekoče jeklo. Predvsem oziroma največ se v ta namen uporablja zlitina kalcija in silicija, t. i. *silikokalcij*.

Razvoj jeklarske tehnologije gre v smeri razvoja novih metod za proizvodnjo jekel. V tem smislu je bila razvita množica postopkov, metod in materialov za izdelavo vedno večjega števila različnih vrst jekel. Dodajanje materialov, v našem primeru konkretno silikokalcija, je možno na več različnih načinov in z uporabo več metod. Predvsem pa jeklarska tehnologija išče med njimi tiste metode, ki zagotavljajo boljši izkoristek dodanih materialov in tako omogočijo izdelavo kvalitetnejšega in hkrati cenejšega jekla. *Metoda injektiranja polnjene žice*, napolnjene s silikokalcijem ali drugimi zlitinami, se

je začela razvijati v 70-ih letih 20. stoletja in omogoča izredno natančnost dodajanja. To ni edina metoda, ki se danes uporablja za dodajanje silikokalcija, vendar pa se je ta metoda uveljavila kot prevladujoča predvsem v tehnološko bolj razviti jeklarski industriji za izdelavo visoko kvalitetnih jekel. Zaradi že omenjene natančnosti dodajanja (injektiranja silikokalcija) je dosežen večji izkoristek kalcija, prav večji izkoristek pa je ekonomsko upravičil uporabo razmeroma drage polnjene žice.¹³

Jeklarska industrija zahteva tudi razvoj polnjenih žic, napolnjenih z različnimi materiali, potrebnimi za končno obdelavo sestave specifičnih vrst jekla. Trendi razvoja mednarodnega tržišča za polnjeno žico so tesno povezani z razvojnimi trendi v industrijskih panogah, v katerih uporabljajo polnjeno žico. Čeprav ta proizvod razen v jeklarstvu uporabljajo tudi v drugih metalurških panogah, bo trend razvoja jeklarske industrije v prihodnjih letih še vedno odločilno vplival na razvoj tržišča za polnjeno žico; predvsem tako, da bo spodbujal razvoj vedno novih in tudi specializiranih materialov.

V nadaljevanju s pomočjo tabel prikazujem razvoj jeklarske industrije z absolutnimi (letna proizvodnja v milijonih tonah) in relativnimi podatki (svetovna rast jeklarske proizvodnje).

Tabela 3.1 Svetovna proizvodnja jekla v milijonih ton

Leto	mio ton	Leto	mio ton
1970	595	1999	789
1975	644	2000	848
1980	717	2001	850
1985	719	2002	904
1990	770	2003	970
1995	752	2004	1068
1996	750	2005	1147
1997	799	2006	1250
1998	777	2007	1344

Vir: World Steel Association 2008

¹³ Materiale je sicer možno dodajati tudi v kosovni obliki, vendar je ta metoda dokaj neustrezna, saj so pri njej izkoristki precej nizki in neenakomerni. Druga metoda dodajanje materialov je z vpihavanjem prahu ustreznega materiala skozi ognjeodporno cev, ki zagotavlja boljše izkoristke in tudi omogoča izdelavo kvalitetnejših jekel.

Tabela 3.2 Povprečna letna svetovna rast proizvodnje jekla

Obdobje	% rast
1970 – 75	1,6
1975 – 80	2,2
1980 – 85	0,1
1985 – 90	1,3
1990 – 95	-0,5
1995 – 00	2,5
2000 – 05	6,2
2005 – 07	8,6

Vir: World Steel Association 2008

3.4 Predstavitev ciljev podjetja

Najbolj na splošno povedano je vizija podjetja biti podjetje, ki s svojim znanjem in kakovostnimi izdelki in storitvami obvladuje izzive sedanosti in prihodnosti. Podjetje pri svojem poslovanju sodeluje tako z domačim (slovenskim) in evropskim ter mednarodnim okoljem. Vodstvo podjetja na to gleda dolgoročno, zato si postavlja dolgoročne cilje in skuša kar se da dobro zadovoljevati potrebe trga povpraševanja polnjene žice.

Podjetje načrtuje svoj razvoj predvsem na lastnih izkušnjah in znanju ter inovacijah, ki so (in bodo tudi v prihodnje) zaščitene z ustreznim patentom. To je tudi razlog, da je podjetje edini proizvajalec polnjene žice na vzhodnem delu Evrope in največji proizvajalec polnjene žice v srednji in južni Evropi.

Glede na navedeno si je vodstvo podjetja za srednjeročne in dolgoročne cilje podjetja postavilo naslednje cilje:

- ohraniti in kolikor je mogoče tudi povečati konkurenčnost na trgih, kjer ima podjetje sorazmerno velik tržni delež, ter povečati tržni delež na trgih, kjer ima podjetje manjši tržni delež (ta dva cilja je mogoče postaviti pod skupni imenovalec, imenovan intenzivnejši nastop na mednarodnih tržiščih), izboljšanje konkurenčne sposobnosti in kvalitetno izkoriščanje možnosti, ki jih ponuja mednarodno tržišče,
- povečanje dobička,
- stalno zmanjševanje stroškov,
- doseči čim višjo stopnjo izkoristka poslovnih in proizvodnih zmogljivosti,

Praktični del

- doseganje ugodnih tržnih položajev v zadovoljstvo zunanjih in notranjih udeležencev podjetja,
- nenehno izboljševanje na področju kakovosti izdelka in proizvodnih procesov,
- povečati razpoznavnost in ugled podjetja na domačem in tujem tržišču in
- razvoj in rast podjetja.

4 SMERNICE PROGRAMA NASTOPA IN POSLOVANJA NA TUJIH TRGIH

4.1 Ocena notranjih zmožnosti podjetja

V praksi je prodajni trg podjetja internacionalen, zavzema velik del Evrope; nabavni trg surovin, še posebej silikokalcija, že omenjenega kot enega poglavitnejših polnil, pa je globalen (Južna Amerika, Kitajska ...).

Podjetje je najprej doseglo konkurenčnost na domačem trgu, nato pa je postalo oziroma doseglo tudi izvozno in mednarodno konkurenčnost. Takšno sosledje je skladno tudi z ugotovitvami nekaterih strokovnjakov, po katerih mora najprej nastati ostra konkurenca med domačimi podjetji, ta povzroči dvig kvalitete, iz tega pa se mednarodno uveljavijo najuspešnejša podjetja.¹⁴ Podjetje ima največje tržne deleže v državah srednje in vzhodne Evrope (Slovenija, Češka, Poljska, Slovaška, Romunija, Srbija, BiH in Bolgarija), manjše pa v državah zahodne in severne Evrope. Procentualno so ti deleži predstavljeni v spodnji tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Tržni deleži podjetja W&P Profil d.o.o. na tržiščih polnjene žice l. 2007

Država	Tržni delež v %
Slovenija	85,34
Nemčija	10,12
Italija	8,41
Avstrija	15,98
Češka	26,78
Romunija	9,49
Slovaška	9,77
Poljska	12,94
Italija	8,41
Švedska	1,22
Francija	1,38
Madžarska	4,09

Vir: W & P Profil d.o.o. 2008

¹⁴ V tem smislu tudi Porter 1990, 117. Kot primere navaja farmacevtsko podjetje Hofman la Roche, Sandoz iz Švice, švedski avtomobilski podjetji Scania in Volvo, nemško kemično industrijo Bayer, Basf, v ZDA pa kot panogo npr. računalništvo.

Iz tabele št. 4.1 je razvidno, da je poslovanje podjetja že internacionalizirano. Pri samem procesu internacionalizacije podjetje uporablja predvsem pristop sistematičnega načrtovanja, seveda pa se posamezna dejanja izvajajo *Ad Hoc*, naključno, kot posledica nenapovedanih in nenačrtovanih zunanjih dejavnikov.

Pri sistematičnem načrtovanju internacionalizacije mora vodstvo podjetja vedno izhajati iz notranjih, tržnih, izvoznih potencialov in zmožnosti podjetja in poznati oziroma jasno opredeliti prednosti in slabosti podjetja, nato pa jih upoštevati pri snovanju strategije za vstop ali nastop na posamezni izbrani tuji trg.

V sklopu ocene izvoznih zmožnosti podjetja sem za to prvo fazo snovanja strategije mednarodnega poslovanja v tabeli št. 4.2 na preprost način opredelil posamezne notranje kategorije oz. elemente podjetja. Ocena 1 kot najslabša ocena pomeni, da gre za šibko točko podjetja, ocena 3 pomeni zadovoljivo raven posamezne postavke in ocena 5 kot najvišja možna ocena pomeni, da tako ocenjeno področje predstavlja konkurenčno prednost podjetja.

Tabela 4.2 Ocena nekaterih elementov izvoznega potenciala W&P Profil d.o.o.

Element izvoznega potenciala podjetja	1	2	3	4	5
Primernost izdelka za izvoz				x	
Kvaliteta izdelka					x
Proizvodno tehnični potencial					x
Razvojno-raziskovalni potencial			x		
Finančni potencial		x			
Kadrovski potencial				x	
Empirični potencial – poznavanje tržišča				x	
Organizacijski pogoji			x		
Pretekla uspešnost			x		
Analiza stroškov		x			

Kljub temu da to diplomsko delo tej temi ne posveča prav veliko pozornosti, to ne pomeni, da tudi sicer ni pomembna oziroma da je manj pomembna. Različna podjetja

potrebujejo različne vrste znanj in veščin, da bi se uveljavila v konkurenčnem mednarodnem okolju, zato nam takšna analiza da odgovor na vprašanje, kje so kritična področja konkretnega podjetja in katerim področjem naj podjetje posveti posebno pozornost. Poenostavljeno – takšna analiza nam pove, kje so prednosti in kje slabosti konkretnega podjetja.¹⁵ Ugotovitve in ocene pa je potrebno upoštevati v nadaljnjem procesu. Načelo prepletenosti velja tudi za vse nadaljnje faze v postopku snovanja mednarodnih strategij, kajti vsaka nadaljnja faza mora upoštevati ugotovitve in izsledke prejšnje. Analizo notranjih zmožnosti podjetja je potrebno podkrepiti oziroma povezovati z analizo tržnih priložnosti, analizo konkurenčnih podjetij ter analizo vloge podjetja v panogi in mednarodnem okolju. Vsako okolje namreč postavlja specifične zahteve in omejitve za delovanjem podjetij, vključevanje v mednarodno poslovanje v nepredvidljivem, turbulentnem okolju pa zahteva prilagajanje tržne strategije in poslovnih potencialov podjetja trenutnim in bodočim razmeram na mednarodnem tržišču. Od poznavanja vseh teh dejavnikov in njihovega vpliva na razmere delovanja na posameznih tržiščih je odvisna sposobnost managementa za prilagajanje potencialov podjetja razmeram v mednarodnem poslovnem okolju, s tem pa tudi konkurenčnost in uspešnost delovanja, poslovanja podjetja na tujih tržiščih.

4.2 Izbira mednarodnih tržišč za polnjeno žico

Osnova za oblikovanje optimalnega strateškega programa mednarodnega poslovanja je izbira in selekcija tujih trgov. Nadalje je od načina razporejanja tržnih, marketinških potencialov podjetja na izbrana tuja tržišča odvisna uspešnost podjetja v mednarodnem poslovanju. Zato v tej točki predstavljam postopek izbire tujih tržišč za obravnavano podjetje potencialno zanimivih tujih tržišč po državah, glede na njihovo pomembnost, in sicer v treh stopnjah.

Pri izbiri tujih tržišč sem uporabil kriterije velikosti in stopnje gospodarske rasti na tujem trgu, trgovinske in pravne ovire za prodajo polnjene žice v tuji državi, značilnosti jeklarske industrije ter omejitve izdelka, značilnosti in moč (potencialne) konkurence, moč povpraševanja v posamezni tuji državi, stroške delovanja v določenem okolju ter fizično, kulturno in psihološko distanco.¹⁶

Kot glavni problem pri selekcijiranju tujih trgov se je izkazalo pridobivanje kvalitetnih podatkov. Pridobivati jih je potrebno od priznanih institucij. Zaradi uporabe interneta je dostop do ažurnih podatkov načeloma dokaj enostaven in hiter. Kljub temu

¹⁵ Prednosti in slabosti je mogoče razdeliti na strukturne in izvedbene. Strukturne temeljijo na osnovnih značilnostih panoge in so relativno stabilne ter zato tudi težko ali vsaj težje premostljive. Izvedbene prednosti in slabosti pa temeljijo na razlikah v sposobnosti podjetja za izvajanje strategij in izvirajo iz ljudi in njihovih upravljalških in vodstvenih sposobnosti. Tako Porter 1980, 149.

¹⁶ O psihološki distanci glej op. št. 11.

je do podatkov o proizvodnji in porabi polnjene žice težko priti, saj gre za zelo specifičen izdelek; zato sem si največ pomagal s statističnimi podatki o jeklarski industriji. V nadaljevanju zato tabelarno prikazujem proizvodnjo jekla v posameznih delih sveta in v posameznih državah. Države z večjo proizvodnjo jekla namreč tudi več povprašujejo po poljnjeni žici. Seveda je to le eden od že navedenih kriterijev za izbiro tujih tržišč.

Tabela 4.2 Proizvodnja jekla po državah v letih 2000 do 2007 v tisočih tonah

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Avstrija	5.710	5.870	6.190	6.260	6.530	7.030	7.130	7.580
Belgija	11.640	10.760	11.340	11.110	11.700	10.420	11.630	10.690
Bolgarija	2.020	1.970	1.860	2.320	2.110	1.970	2.120	2.050
Češka republika	6.220	6.320	6.510	6.780	7.030	6.190	6.860	7.060
Finska	4.100	3.940	4.000	4.770	4.830	4.740	5.050	4.430
Francija	20.950	19.340	20.260	19.760	20.770	19.480	19.850	19.250
Nemčija	46.380	44.800	45.020	44.810	46.370	44.520	47.220	48.550
Grčija	1.090	1.280	1.840	1.700	1.970	2.270	2.420	2.550
Madžarska	1.870	1.960	2.050	1.990	1.950	1.960	2.090	2.230
Italija	26.760	26.550	26.070	27.060	28.600	29.350	31.620	31.990
Poljska	10.500	8.810	8.370	9.110	10.590	8.340	10.010	10.630
Portugalska	1.09	728	920	1.000	1.400	1.400	1.400	1.400
Romunija	4.670	4.940	5.490	5.690	6.040	6.280	6.260	6.340
Slovaška	3.730	3.990	4.280	4.590	4.450	4.490	5.090	5.080
Slovenija	519	462	481	541	566	583	628	638
Španija	15.870	16.500	16.410	16.290	17.620	17.830	18.390	18.950
Švedska	5.230	5.520	5.750	5.710	5.980	5.720	5.470	5.670
Velika Britanija	15.160	13.540	11.670	13.270	13.770	13.240	13.870	14.320
Turčija	14.330	14.980	16.470	18.300	20.480	20.970	23.310	25.760
Rusija	59.140	58.970	59.780	61.450	65.580	66.150	70.830	72.220
ZDA	101.800	90.100	91.590	93.680	99.680	94.900	98.560	98.180
Egipt	2.840	3.800	4.320	4.400	4.810	5.600	6.050	6.220
Iran	6.600	6.920	7.320	7.870	8.680	9.400	9.790	10.050
Kitajska	127.240	150.910	182.250	222.410	280.490	355.790	422.660	489.240
Indija	26.920	27.290	28.810	31.780	32.630	45.780	49.450	53.080
Japonska	106.440	102.870	107.750	110.510	112.720	112.470	116.230	120.200

Vir: World Steel Association 2008

Proces izbire tujih tržišč poteka po stopnjah in se ravna po *načelu stalnega oženja oziroma zmanjševanja števila tržišč*. V vsaki fazi posamezne države na osnovi opredeljenih meril ocenimo in ovrednotimo, nato pa tiste države, ki izpolnjujejo pričakovane mejne, minimalne ali maksimalne vrednosti izbranih meril preidejo v nadaljnje faze presojanja in izbire. Končni izbor nam da *prioritetno listo najobetavnejših držav (portfolio)*, ki je osnova za opredeljevanje ciljnih tržišč podjetja

(Jurše 1999, 93). Za namen te diplomske naloge sem se odločil za tristopenjski proces, znotraj katerega teorija razlikuje med preliminarno, indikativno in nadrobno presojo. Posamezne faze tega procesa so konkretno predstavljene v nadaljevanju.

4.2.1 Predhodna selekcija

V prvi, t. i. *predhodni ali preliminarni fazi* katere namen je izločiti vsa tuja tržišča, zaradi narave izdelka ne pridejo v poštev, sem najprej sestavil seznam možnih trgov, pri tem sem uporabil podatke na spletni strani *World Steel Association* in ostalimi statističnimi publikacijami. Nato pa sem z uporabo restriktivnega kriterija visokih distribucijskih stroškov izločil večino izjemno oddaljenih držav, nadalje države, ki so gospodarsko nestabilne ali zaprte države oziroma iz kakšnega drugega vidika rizične države. Poleg tega sem zaradi značilnosti izdelka polnjene žice izločil tudi tržišča, na katerih proizvajajo manjše količine jekla ali jeklo slabše kakovosti, saj je tam povpraševanje po poljnjeni žici premajhno.

4.2.2 Indikativna selekcija

V drugi t. i. *fazi indikativne presoje* tujih trgov sem za kriterij izločanja oziroma (ne)uvrstitve posameznega tujega tržišča na seznam (*portfolio*) uporabil tri že nekoliko bolj specificirane kriterije:

- distribucijski stroški ne smejo presegati 5 % prodajne cene,
- obstoj nepremostljivih izvozno-uvoznih omejitev in
- neoviran plačilni promet na tržišču.

Vsa neevropska tržišča razen severnoafriškega, sem izločil zaradi previsokih distribucijskih stroškov, nekatera pa tudi zaradi specifičnih lastnosti, ki zapirajo prodajni trg. Države baltičkih držav in Rusije ter države bivše Jugoslavije sem izločil zaradi nezanesljive gospodarske situacije. Tako je kriterijem zadostilo 21 držav.

4.2.3 Nadrobna selekcija

Med izbranimi državami sem za končno selekcioniranje v tretji t. i. *nadrobni fazi* uporabil že zelo specificirane kriterije glede na posebnosti proizvodnje polnjene žice in jeklarske panoge ter glede na podjetniške cilje. Zato tukaj selekcioniranje poteka glede na izsledke primerjave atraktivnosti tržišča z rizikom, konkurenčno situacijo, razvojnimi tendencami, strateškim položajem, tržnim volumnom in uvoznimi pogoji.

V tej fazi uporabljeni kriteriji so:

- razvojne tendence države (DBP/capita, stopnja rasti industrijske proizvodnje),
- volumen tržišča (poraba polnjene žice glede na proizvodnjo jekla in predvidena rast proizvodnje jekla ter porabe polnjene žice),

- pogoji uvoza (uvozni pogoji in vstopne pregrade za slovenskega proizvajalca ter obstoječi distribucijski kanali),
- konkurenčno stanje (lokalni proizvajalci polnjene žice),
- riziko (politični riziko države ter finančni in gospodarski riziki panoge),
- obseg povpraševanja za izdelek podjetja in
- moč konkurence.

Nekatere od teh kriterijev sem že uporabil v predhodnjih fazah selekcije trgov, vendar so v tej fazi zastavljeni ožje in prilagojeni posebnosti proizvodnje polnjene žice in podjetniškim ciljem.

Rezultat fine, nadrobne selekcije je t. i. *portfolio tujih tržišč oziroma prioriteta lista najobetavnejših držav*. Po mojih ocenah ti trgi veljajo za najbolj perspektivne, z najmanj tveganja, poslovanje na njih pa po pričakovanjih prinaša večji prihodek oziroma donos.

Uporabljeni postopek se v teoriji navaja tudi kot *tristopenjski postopek čistega izbiranja tržišč*, s katerim najprej s pomočjo grobih a vnaprej določenih kriterijev,¹⁷ izločimo nezanimiva tržišča (tako Jurše 1999, 90). Kot je razvidno, sem po posameznih fazah kriterije postopoma preciziral.¹⁸ Dodati je treba še, da so poleg kvantitativnih kazalcev pomembni tudi kvalitativni kriteriji – preference, okus in nagnjenje odjemalcev. Raziskovanju kvalitativnih kriterijev pa je namenjeno *dejansko raziskovanje* (Kenda in Hazabent 1992, 62).

4.3 Segmentiranje trgov

Po opravljeni selekciji je potrebno izbrana tržišča razvrstiti v različne skupine še iz strateškega vidika. Temu pravimo *segmentiranje tržišč*. Podjetje zaradi obstoja razlik med državami in kupci namreč ne more oskrbovati celotnega sveta in vseh potrošnikov z enotno ponudbo, ki bi temeljila na enovitem trženjskem spletu. Zato opravimo segmentiranje, ki pogosto vodi k diferenciranju ponudbe, ko poskuša proizvajalec s prilagajanjem izdelka in ostalih elementov trženjskega spleta bolje zadovoljiti specifične zahteve izbranih ciljnih skupin kupcev oziroma odjemalcev (povzeto po Kotler 1991, 69 ter Faulkner in Johnson 1992, 54). Tako sem oblikoval tri skupine: 1. strateško jedro oziroma ključna nacionalna tržišča, 2. perspektivna oziroma obetavna, potencialna, priložnostna tržišča ter 3. manj pomembna, oddaljena tržišča.

Analiza je pokazala, da so med evropskimi tržišči najbolj zanimive države Nemčija, Italija, Turčija, Francija, Španija, Velika Britanija, Belgija, Poljska, Avstrija, Češka,

17 Merila za okvirno selekcijo se nanašajo predvsem na ocenjevanje pomembnih elementov nacionalnega (makro) okolja. (Jurše 1999, 98)

18 Merila za nadrobno selekcijo se nanašajo predvsem na ocenjevanje tržnih potencialov in obetov na izdelčni (produktni) ravni. (Jurše 1999, 98)

Nizozemska, Romunija, Švedska, Slovaška, Grčija, Bolgarija in Madžarska. Med državami iz ostalih delov sveta sta najzanimivejši državi Egipt in Iran. Tržišča, na katerih podjetje že trži in se na njih tudi v bodoče pričakuje konkurenčna pozicija podjetja - to so tržišča, Nemčije, Italije, Avstrije, Turčije, Češke, Italije, Slovaške, Romunije in Bolgarije, sem uvrstil v t. i. *strateško jedro*. Gre za seznam držav, ki jim je potrebno nameniti največ pozornosti, saj na poslovanju z njimi bazira obstoj in razvoj podjetja.

Določene preostale države sem uvrstil med *potencialna oziroma obetavna, priložnostna tržišča*. Na teh podjetje sicer trži, a zaradi premajhne konkurenčnosti razmeroma malo; z ustrežno strategijo in upoštevanjem razvojnih tendenc v panogi bi bilo mogoče na njih doseči konkurenčnost kot jo podjetje ima sedaj na trgih, ki predstavljajo strateško jedro. Sem sodijo tržišča držav Francije, Švedske, Madžarske, Grčije in Poljske.

Tržišča, na katerih podjetje zaenkrat sploh ne trži polnjene žice oziroma je poslovanje z njimi kvečjemu priložnostno, bi pa po ocenah to bilo možno in smiselno, sem uvrstil v skupino *manj pomembnih, oddaljenih, perifernih tržišč*. Nanje podjetje ni osredotočeno, jih je pa vendarle treba spremljati in v ugodnih razmerah tudi zanje pripraviti ustrežno strategijo nastopa, s čimer bi nekatera od teh tržišč lahko morda celo postala obetajoča tržišča. Med ta tržišča sem uvrstil tržišča Velike Britanije, Španije, Egipta in Irana.

Posameznim skupinam - segmentom izbranih trgov v nadaljevanju postopka priprave strategij mednarodnega poslovanja prilagajamo stopnjo, intenzivnost in smer nadaljnjih tržnih raziskav, prav tako pa način in intenzivnost nastopa oziroma vstopa na trg. Na tem mestu naj samo omenim, da se za priložnostna tržišča uporabljajo manj agresivne in bolj posredne oblike vstopa in poslovanja (npr. zastopstvo oziroma posredništvo).

4.4 Splošno o marketinških strategijah mednarodnega poslovanja s polnjeno žico

Osnova oziroma predpogoj za začetek metodičnega snovanja in priprave poslovne ter marketinške strategije je poznavanje kupčevih potreb, kako kupci ocenjujejo, vrednotijo različne izdelke in kako se potrebe in vrednotenja razlikujejo med posameznimi potencialnimi kupci; nadalje pa poznavanje svojih stroškov in stroškov konkurenčnih ponudnikov (Faulkner in Johnson 1992, 50).

Polnjena žica je standardiziran globalni izdelek, po katerem imajo povpraševalci oziroma odjemalci homogene, sorodne potrebe, zato ga je mogoče v nespremenjeni obliki tržiti na vseh svetovnih tržiščih. Tako je tudi mogoče izkoristiti prednosti, ki izhajajo iz velikega obsega proizvodnje standardiziranega izdelka. Bistvena prednost standardizacije je minimiziranje proizvodnih stroškov, seveda ob zagotovljeni

konstantni standardni kvaliteti izdelka. Glede na navedeno ocenjujem, da je za podjetje smotrno pripraviti bolj ali manj enovito ponudbo za posamezen segment trgov. To pomeni, da je potrebno zaradi različnega konkurenčnega položaja podjetja na različnih segmentih in upoštevaje ugotovljene posebnosti in zahteve izbranih tujih tržišč zanje oblikovati in izvajati različne tržne strategije v smislu vstopa in nastopa na tržišču, prevzemanja tržišča oziroma povečevanja prodaje in branjenja tržne pozicije, skratka v celotnem načina poslovanja. Za boljše vodenje mora organizacija vedeti kakšna je njena pozicija, glede na konkurenco. Klasični model, ki ji omogoči analizo prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti je t. i. SPIN oz. SWOT analiza (Biloslavo 2006, 72). Po SWOT analizi (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), razčlenimo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje v določenem podjetju; ovrednotimo in analiziramo stanje in priložnosti na tržišču ter informacije o preteklem, sedanjem in prihodnjem obdobju (povzeto po Devetak 2000, 152). Povedano drugače, odločitev oziroma izbira določene vstopne strategije in strategije poslovanja na konkretnem mednarodnem tržišču pomeni iskanje sprejemljivega razmerja med stroški, nadzorom in rizikom. Po tem, ko podjetje določi svoja ciljna tržišča, mora zanje izbrati še najustreznejšo obliko vstopa (v kolikor gre za tržišče, na katerem podjetje še ne posluje) in nastopa (v kolikor gre za tržišče, na katerem podjetje že posluje). Podjetje, ki prvič vstopa na tuja tržišča, se bo posvetilo reševanju problema, kako maksimalno znižati vpliv tržnih in političnih rizikov. Podjetje, ki na tujih tržiščih že posluje in zato razpolaga z bistveno večjo količino informacij o tujih tržiščih in že ima izkušnje in veščine, kako mednarodno poslovati, pa se bo posvečalo povečevanju nadzora nad svojimi aktivnostmi na tujem tržišču. Obrazloženo na primeru: mednarodno poslovanje z izvozno strategijo pomeni za podjetje nizke tržne in politične rizike, istočasno pa tudi nizek nadzor nad izvajanjem svoje strategije; obratno pa se mora podjetje pri neposrednih naložbah v tujino spopasti z bistveno višjo stopnjo tržnega in političnega rizika, hkrati pa lahko izvaja relativno močan nadzor nad izvajanjem same strategije (tako Jurše 1999, 252). V nadaljevanju tako prehajam na predstavitev predlogov vstopnih strategij in strategij poslovanja na vseh treh tržnih segmentih. V točki 4.3 je predstavitev nekoliko bolj splošna, v nadaljevanju v točki 4.4 pa že natančneje oziroma bolj konkretno predstavljam predloge *marketinškega spleta* (v teoriji tudi *marketinškega miksa* ali *marketinškega pristopa*) in njegovih sestavin po posameznih segmentih.

4.4.1 Strategija trženja na dosedanjih tržiščih - strateškem jedru

Na trgih strateškega jedra je podjetje v preteklih letih izgradilo lastno tržno identiteto. Na njih uporablja kombinacijo tržne strategije, ki kombinira posredni in neposredni izvoz, s poudarkom na neposrednem izvozu. V sklopu posrednega izvoza podjetje sodeluje z dolgoletnimi poslovnimi partnerji iz tujine, ki za podjetje delujejo kot ekskluzivni zastopniki, preko katerih poteka prodaja polnjene žice po utečenih

trgovskih poteh. Pri neposrednem izvozu pa gre za direktne stike podjetja z odjemalci polnjene žice in za poslovanje preko lastno izoblikovane fleksibilne prodajne mreže.

Zaradi investicije v nove proizvodne naprave in povečanja proizvodnih kapacitet polnjene žice,¹⁹ se pričakuje povečanje prodaje na strateških evropskih trgih. V fazi povečevanja prodaje naj podjetje uporabi strategijo izboljšanja kvalitete in lastnosti izdelka. V tem sklopu bo potrebno povečati sredstva za razvoj in raziskave, s katerimi se naj izpopolni sistem kontrole in nadzora. K tej strategiji se mora posledično pridružiti strategija odkrivanja in osvajanja novih tržnih segmentov ter strategija odkrivanja in osvajanja tržnih segmentov, ki želijo zamenjati svoje dobavitelje. Poleg tega mora podjetje nenehno ohranjati in dograjevati lastno prodajno mrežo, s poudarkom na partnerstvu in povezovanju, izraženem v novih oblikah najrazličnejših pogodbenih odnosov.

4.4.2 Strategija trženja na potencialnih, obetavnih in priložnostnih tržiščih

Jeklarne na potencialnih, obetavnih in priložnostnih tržiščih šele preizkušajo izdelek obravnavanega podjetja oziroma ga uporabljajo v manjših količinah. Poslovanje z njimi ni redno in stalno; saj je konkurenca na tem segmentu izredno močna, prevladujejo namreč vodilni proizvajalci polnjene žice iz ostalih predelov sveta in lokalni proizvajalci z utrjenim položajem.

Za geografsko bližje trge tega segmenta je pomembna prednost podjetja tudi ugoden geografski položaj. Tako mora sedaj podjetje za uspešen dokončni prodor in nastop na obetavnih tržiščih izbrati strategijo kombinacije nizkih, penetracijskih cen in agresivne promocije. Takšna promocija zahteva precejšnje izdatke, vendar jih bo podjetje kompenziralo s kasnejšimi višjimi dobički na teh trgih – gre za preprosto dejstvo, da mora podjetje nekaj vložiti v določen segment tržišč, če se želi v prihodnje na njem redno pojavljati, izboljšati svoj konkurenčni položaj in povečati svoj tržni delež. Takšni obliki strategije pravimo tudi *strategija hitre penetracije*. Primerna je na trgih, kjer je konkurenca izjemno močna, z agresivno prodajo pa poskuša zapolniti proste kapacitete. Podjetje naj na teh tržiščih izoblikuje, zgradi lastno in fleksibilno prodajno mrežo. Izvajanje te strategije in doseganje zastavljenih ciljev je za podjetje izjemnega pomena zaradi končane investicije: podjetje namreč že povečuje proizvodnjo, v bodoče se bodo proizvodne količine najbrž tudi povečale, istočasno pa je podjetju uspelo zmanjšati stroške na enoto polnjene žice. Cilj izvajanja predlagane strategije je osvojitvev, prevzem pomembnega dela tržišča in pridobitev dokaj velikega tržnega deleža, s čimer bi podjetje postalo eden od vodilnih prodajalcev polnjene žice.

Kot že povedano je konkurenca na tem segmentu izjemno močna, zato mora podjetje poleg pravkar predlaganih strategij izvajati še nekatere druge strategije, katerih

¹⁹ Več o tem glej v točki 3.1.

namen je ohranitev in obramba svojega dokaj ugodnega, a še ne v celoti izkoriščenega tržnega položaja. To bodo t. i. *obrambne strategije*. Po njih mora podjetje budno spremljati konkurenco, nanjo reagirati²⁰ in, ko je potrebno, tudi posnemati inovativnost konkurentov. Prav tako ali celo še bolj pomembno pa je razvijanje lastnih konkurenčnih inovacij v poslovnem procesu, razvoj različnih tipov polnjene žice, izvajanje servisa odjemalcem in zniževanje stroškov.²¹

V tem segmentu pa najdemo tudi nekoliko bolj oddaljena tržišča, kjer ima podjetje zaradi geografske lege manj ugodno izhodišče. To s seboj prinese višje distribucijske stroške, ki pa vendarle niso tako visoki, da bi se podjetje zaradi tega odpovedalo poslovanju na teh trgih. Zato zanje predlagam izvajanje *strategije sledilca*, po kateri naj podjetje posnema proizvajalce polnjene žice z utrjenim tržnim položajem in izkorišča *free-rider effect*.²² Prodaja naj še naprej poteka skozi utečene tržne kanale, povišanje prodaje in s tem tržnega deleža pa naj podjetje zaradi oddaljenosti poskuša doseči preko specializiranih zastopnikov, ki poznajo tamkajšnje razmere na področju uporabe in prodaje polnjene žice. V primerih, ko trg oskrbujejo lokalni, manjši proizvajalci polnjene žice, pa naj podjetje zavzame bolj udarno strategijo s kvalitetno ponudbo in tehničnim servisom ter eventualno tudi z nižjimi promocijskimi cenami. Tako bo lahko te manjše proizvajalce izpodrinilo, prednost pa naj črpa v lastni sposobnosti proizvodnje z nižjimi stroški.

Z upoštevanjem predlaganih strategij bo podjetje v nekem daljšem časovnem obdobju lahko tekmovalo s trenutno vodilnimi prodajalci in proizvajalci polnjene žice.

4.4.3 Strategija trženja na potencialnih, obetavnih in priložnostnih tržiščih

Na perifernih, oddaljenih tržiščih bo podjetje polnjeno žico tržilo po *strategiji pasivnega, reaktivnega trženja* in *strategiji sledilca in posnemovalca* z občasnimi direktnimi izvozi. Tako se bo učilo na napakah pionirjev.²³ V poštev pa pride tudi možnost ustanovitve svoje proizvodno-prodajne enote ali celo svojih podjetij za nabavo surovin za polnjeno žico in za prodajo končnega izdelka.

20 Po Tavčar 2000, 61 bi šlo tukaj za *proaktivno, pobudno delovanje*. V tekmovanju za obstanek in uspešnost ima prednost in uspeh namreč zmeraj tisti, ki ob pravem času in na pravi način prevzame pobudo in dogajanje v svoje roke. Iz krize in težav se prvi izvleče tisti, ki je najbolj prizadeven in razsoden.

21 Če podjetje zniža stroške pod raven stroškov konkurentov, si lahko pridobi velik del tržišča. Običajno temelji stroškovna prednost na redkih in težko posnemljivih dejavnikih. Tako Tavčar 2000, 11.

22 Prednost kasnejšega vstopanja je v tem, da so morali pionirji, ki so prvi prodirali na določeno tržišče, premostiti vstopne ovire, sledilci pa njihove izkušnje lahko posnemajo in se na podlagi izkušenj pionirjev izognejo napačnim odločitvam. Tako Tavčar 2000, 11.

23 Ta strategija ima tudi svoje pomanjkljivosti. Več o tem glej v Tavčar 2000, 64.

4.5 Načini poslovanja na mednarodnih trgih

Na podlagi opravljene analize tujih tržišč ter ciljev in strategij mednarodnega poslovanja bo lahko podjetje standardiziralo svoj *tržni splet* oziroma *marketinški miks*, s čimer bo dodatno znižalo stroške marketinških opravil in aktivnosti. Kot vodilo pri pripravi oziroma snovanju programa mednarodnega poslovanja s polnjeno žico sem uporabil globalizacijo. Pri tem sem izhajal iz predpostavke, da je polnjena žica globalni izdelek, ki ga je v obstoječi, nespremenjeni in standardizirani obliki mogoče tržiti na praktično vseh tržiščih, ter da glede samega izdelka obstajajo globalni tržni segmenti. Na ta način je mogoče ustvariti globalno prepoznavnost podjetja (s tujko "image") in globalno blagovno znamko ter izkoriščati prednosti velikega obsega proizvodnje.

4.5.1 Strategija trženja izdelka

Podjetje se ob izvozu običajno odloči za eno od dveh možnih alternativ; ali se usmeriti na tuja tržišča glede na geografsko orientacijo ali glede na proizvodno orientacijo. V skladu s prvo alternativo se podjetje usmeri na določena tržišča in izdelek prilagodi natančno potrebam odjemalcev. To alternativo teorija imenuje *strategija geografske orientacije*, primerna pa je za elastično, prilagodljivo podjetje in ob hitrih spremembah na trgu. V skladu z drugo alternativo pa podjetje izrabi prednosti v načinu proizvodnje in domačih izkušnjah ter poišče trge za svoj izdelek, temu pravimo *strategija proizvodne orientacije*. Ta strategija je primerna, ko prednost podjetja temelji na ekonomiji obsega (povzeto po Kenda in Hazabent 1992, 60).

Izdelek ni le fizična stvar, ni zgolj polnjena žica, ki jo konkretno obravnavano podjetje proizvaja. Izdelek je tudi storitev in simbol, vse tri komponente izdelka (polnjena žica kot fizična stvar, storitev in simbol) pa so namenjene odjemalcu oziroma kupcu – jeklarnam in livarnam ter zadovoljiti njihovih potreb in pričakovanj glede funkcionalne uporabnosti izdelka, tehnične pomoči in servisa pri uporabi izdelka, cene, načina in roka dobave ter ostalih potrebnih zagotovil.²⁴ Način izdelave polnjene žice in njene dimenzije, kvaliteta različnih polnil, embalažiranje v ustreznih kolutih in količina proizvedene polnjene žice so standardizirani v tolikšni meri, da ustrezajo zelo različnim kupcem na različnih tržiščih.

Za uspešno trženje polnjene žice na potencialnih, obetavnih in priložnostnih tržiščih, na katerih želi podjetje bistveno povečati svoj tržni delež, in za katere je bila predlagana precej agresivna strategija mednarodnega poslovanja, mora podjetje izpopolniti postopke preverjanja kvalitete - odjemalci na teh trgih so namreč izjemno

²⁴ Podjetje za svoj izdelek daje garancijo, pri tem pa je garancijska doba odvisna od kakovosti izdelka (za višjo kakovost se daje daljši garancijski rok). Z garancijo se kupcu v garancijskem roku zagotavlja zamenjava oziroma eventualno popravilo ali kritje stroškov. V tem smislu tudi Devetak 2000, 57.

zahtevni in zgolj standardna kvaliteta izdelka ne bo nujno zadostovala oziroma zadovoljila tako zahtevnih odjemalcev. Podjetje si bo namreč le z zagotavljanjem nadpovprečne kakovosti izdelka pridobilo njihovo zaupanje in priznanje. V ta namen je potrebno certificiranje podjetja in izdelka v skladu z ISO standardi in redno periodično preverjanje kvalitete izdelka. Na kvaliteto polnjene žice pa močno vplivajo tudi sestavine, torej polnila. V kolikor polnilo ni kvalitetno, pride v redni proizvodnji pri obdelavi jekla s polnjeno žico do nezaželenih rezultatov in velikih težav (npr. ob preveliki količini ogljika v polnilu silikokalcija se kalcij spoji z ogljikom, namesto da bi vezal žveplene ključke). Sicer ima odjemalec možnost takšno napako reklamirati, vendar je cilj podjetja takšne dogodke zmanjšati na minimum. Nenazadnje pomeni zagotavljanje pričakovane kakovosti tudi izpolnitev obveznosti do kupcev. Da bi to doseglo naj podjetje redno kontrolira kvaliteto surovin (in ne le kvaliteto lastne izdelave končnega izdelka), nadziranje kakovosti pa naj bo ena pomembnejših nalog poslovne in razvojne politike podjetja. Ker mora funkcija kakovosti izdelka delovati na objektivni in neodvisni način, naj vodja preverjanja kakovosti poroča neposredno glavnemu direktorju – njegov položaj na organizacijski ravni naj bo torej enak ostalim vodilnim strokovnjakom (Devetak 2000, 55).

Konkurenčno prednost naj podjetje doseže tudi z inovacijami – zaradi lastnega znanja se je namreč sposobno hitro odzvati na potrebe trga po raznih inovacijah in v tem smislu hitro ugoditi potrebam odjemalcev. Podjetje si torej mora nenehno prizadevati za večjo kvaliteto in večjo raznovrstnost ponudbe, t. j. za proizvodnjo polnjene žice z različnimi polnili.

Za pridobivanje ustreznih polnil ima podjetje že vzpostavljene stalne dobavitelje, vendar pa si mora vzpostaviti in zagotoviti še ustrezne povezave in zanesljive dobavitelje za manj standardna polnila, ki jih je podjetje do sedaj uporabljalo v manjših količinah. Le tako bo namreč na vseh tržiščih mogoče ponujati paleto vseh tipov polnjene žice.

Kot sem že omenil, je izdelek sestavljen iz več atributov, zato je potrebno obstoječim in bodočim odjemalcem zagotoviti učinkovit, hiter servis in hitro reagiranje na morebitne pripombe in želje posameznega odjemalca glede izdelka. Komercialno tehnično osebje podjetja je sicer že sedaj deležno sprotnega izobraževanja, vendar bo potrebno temu trendu slediti tudi v bodoče, saj je pričakovati povečano proizvodnjo več različnih tipov polnjene žice, prav tako pa se bo povečal tudi krog odjemalcev, nekateri pa bodo zagotovo imeli večje potrebe po poprodajnem servisu.

Podjetje se mora v zaradi izjemno močne konkurence na že tako visoko internacionaliziranem trgu polnjene žice in omejenih notranjih virov (finančnih in človeških) še naprej posluževati *strategije standardizacije izdelka*, ki rezultira v optimalnem obsegu proizvodnje in zniževanju proizvodnih stroškov. Ta strategija je podjetju tudi doslej dajala dobre rezultate in uveljavitev na tržiščih, ki so v tem poglavju

uvrščena v t. i. strateško jedro, še naprej pa naj ostane vodilo za mednarodno poslovanje z žico, polnjeno s standardnimi, klasičnimi polnili, ki se uporabljajo predvsem v jeklarstvu. Zaradi zastavljenih ciljev je glede na predlagano širitev palete izdelkov to strategijo potrebno dopolniti še s *strategijo prilagajanja izdelka* – predvsem za žice, polnjene z novimi in manj pogostimi, nestandardnimi polnili, po katerih največ povprašujejo specializirane livarne. Ta strategija seveda pomeni tudi višje proizvodne stroške, ki pa so z obzirom na tržne razmere nujni in jih mora podjetje sprejeti, v kolikor se želi prebiti tudi na ta zahtevna tržišča.

Vsak izdelek, tudi polnjeno žico, posredujemo kupcem shranjeno v določeni *embalaži*. Embalaža mora zaščititi blago, biti primerna za prevoz, ustrezati carinskim in sanitarnim predpisom in predpisom o označevanju blaga (Kenda in Hazabent 1992, 63). V obravnavanem podjetju je postopek embaliranja izdelka v ustrezne kolute že dodobra avtomatiziran in standardiziran, tako da tukaj zaenkrat ni mogoče predlagati izboljšav v smislu poenostavitve postopka. Je pa mogoče doseči izboljšave embalažiranja na ekološkem področju in sicer tako, da se ekološko sporni embalažni materiali zamenjajo z ekološko prijaznimi, za reciklažo primernimi, nadomestki. Embalaža ima tudi informativno funkcijo, saj kupca informira o vsebini in namenu uporabe izdelka; in prodajno-pospeševalno funkcijo. Da se izkoristi tudi reklamnega in komunikacijski namen embalaže, se ta opremi z nekoliko večjimi nalepkami podjetja, ki vsebujejo tako reklamne kot tehnične podatke.²⁵ Izbor embalaže, znakov in barv ni nepomemben; vse to namreč lahko ima na kupca velik psihološki učinek.

4.5.2 Cenovna strategija

V povezavi s strategijo izdelka sedaj prehajamo k cenovni strategiji. Cena običajno predstavlja vrednost izdelka in je denarno nadomestilo za prodani izdelek, kar je seveda bistvo prodaje, pa naj se ta vrši na domačem ali na mednarodnem trgu (Devetak 2000, 59). Pri tem se moramo zavedati, da potrošnik maksimizira svoje zadovoljstvo tako, da kupuje dobrine, ki mu zagotavljajo najvišje možno zadovoljstvo za določeno ceno. Proizvajalec pa maksimizira svoj dobiček tako, da za svoj izdelek postavi najvišjo možno ceno, ki jo je potrošnik ali kupec pripravljen zanj plačati. V sistemu proste konkurence lahko v skladu s povedanim proizvajalec doseže najvišji možni dobiček le na dva načina: proizvaja oziroma ponuja izdelke ali storitve, ki dajejo kupcem večje zadovoljstvo kot izdelki konkurenčnega proizvajalca oziroma ponudnika, in tako zanje zahteva višje plačilo ali pa mora zmanjševati svoje stroške in s tem v primerjavi s konkurenco pridobiti večjo razliko med prodajno ceno in lastnimi stroški (povzeto po Faulkner in Johnson 1992, 49).

²⁵ Več o strategiji komuniciranja glej v točki 4.5.6.

Naloga politike cen je, da določi ceno, ki vključuje vse stroške in zraven tega zagotavlja še maksimalni možni dobiček. Teorija na tem mestu loči dva povsem nasprotna načina oblikovanja cen. Prvi način je *stroškovni pristop* k oblikovanju izvoznih cen, pri katerem izhajamo iz preteklih podatkov in knjigovodsko evidentiranih stroškov, ki se jim z ozirom na enoto izdelka doda fiksni delež načrtovanega dobička. Drugi način je *tržni pristop* k oblikovanju izvoznih cen, pri katerem izhajamo iz cen konkurence, elastičnosti povpraševanja odjemalcev, obsega napovedane prodaje, pričakovanih bodočih stroškov in pričakovane vrednosti izdelka. Ta pristop zahteva zbiranje in analiziranje podatkov o tržnem okolju, vendar daje glede na tržne in konkurenčne pogoje ustrežnejšo ceno (Jurše 1999, 381). V teoriji je mogoče zaslediti še tretji *pristop na podlagi cen neposrednih konkurentov*, po katerem podjetje svoje cene oblikuje z gledanjem po cenah konkurentov, medtem ko ga dejanski stroški in povpraševanje ne zanimata. Višje, nižje ali enake cene določi, potem ko primerja kakovost konkurenčnega in lastnega izdelka (Pompe, Vidic 2008, 105).

Ko je obravnavano podjetje šele vstopalo na mednarodno tržišče, si je svoj tržni položaj zgradilo na t. i. *penetracijskih cenah* oziroma *penetracijski strategiji*, po kateri za hitro osvajanje trga postavimo dokaj nizko in privlačno ceno. Sedaj je tržni položaj podjetja na jedrnih tržiščih utrjen. Tržna moč podjetja na teh tržiščih je razmeroma velika, podjetje že ponuja paleto raznolikih tipov polnjene žice, standardne tipe polnjene žice pa v povečanih proizvodnih kapacitetah, s katerimi je sposobno ugoditi tudi velikim kupcem. Zato lahko prevzame iniciativo in izvaja *strategijo aktivne cenovne politike*. Ta strategija pomeni, da lahko podjetje zaradi svojih tržnih prednosti postavlja oziroma enostransko določa prodajne cene.

Na segmentih, kjer si je podjetje zastavilo cilj osvajanja manj pomembnih tržišč in novih kupcev, naj *strategijo pasivne cenovne politike* uporablja še naprej. S pasivno cenovno strategijo gospodarski subjekt reagira predvsem na tržne razmere v tujini, saj zaradi relativno manj pomembne tržne pozicije ne zmore prevzeti iniciative oblikovalca cen, ampak sledi večjim podjetjem, običajno zato tudi ne more postavljati cen v višini, kot jih postavlja konkurenca (tako Pompe, Vidic 2008, 108).²⁶ V okviru te strategije naj uvede *prostorsko razlikovanje cen* po posameznih državah glede na cenovno elastičnost kupcev, oddaljenost trga oziroma transportnih stroškov in vstopnih ovir (davki, carine in drugo) (tako tudi Devetak 2000, 93). Po pridobitvi potrebnih informacij o tržnih dejavnikih in uveljavitvi na teh trgih pa se bo podjetje lahko postavilo tudi v vlogo določevalca cen, torej izvajalo *strategijo aktivne cenovne politike*. V tej fazi bo naloga podjetja oziroma vodstva spremljati stopnjo elastičnosti povpraševanja na trgu.

²⁶ Pri pasivni strategiji določanja cen gospodarski subjekt deluje na osnovi proizvodnih stroškov; pri aktivni strategiji določanja cen pa izhaja iz poznavanja tržnih značilnosti konkretnega mednarodnega trga oziroma okolja.

Povpraševanje na trgu se namreč hitro spreminja, kar pomeni, da intenziteta spremembe povpraševanja in intenziteta spremembe cene v istem obdobju skoraj nikoli nista enaka (Devetak 2000, 59). Le z budnim spremljanjem obeh vrst elastičnosti bo aktivna in fleksibilna cenovna strategija uspešna in smiselna.

Podjetje v sklopu cenovne politike izvaja tudi politiko popustov. Gre za strategijo cenovnega prilagajanja, ki upošteva, da imajo različni odjemalci v različnih obdobjih in krajih različen odnos do enakih izdelkov in ponudbe (v tem smislu Pompe in Vidic 2008, 107). Kakor tudi doslej bodo tudi v bodoče najpogostejši količinski popusti in pritegnitveni, uvajalni popusti za nove kupce. Za strateško pomembne odjemalce pa je potrebno zagotoviti popust za zvestobo. Namen te vrste popustov je ohranjanje in vzpostavljanje še posebej dobrih odnosov s kupci, pri katerih je mogoče pričakovati sodelovanje tudi na razvojnem in raziskovalnem področju. Cene, nižje od proizvodnih stroškov in nesmotrno dolgoročno dajanje popustov pa seveda nimajo smisla. Zato je za pravo določitev prodajnih cen, popustov, pa tudi provizij za agente potrebna dobra analiza proizvodnih stroškov²⁷ in možnih prihrankov.

Osnovni koncept predstavljenih predlogov cenovnih strategij temelji na prilagajanju značilnostim različnih tržnih segmentov in upoštevanju trenutka vstopa ali nastopa na posameznem trgu; s pomočjo njihovega izvajanja pa bo podjetje izpolnilo zastavljene cilje glede količine in vrednosti izvoza. Na koncu je treba poudariti, da cenovna politika vseeno ni vedno odločujoč dejavnik, saj se v mednarodnem tržnem in sodobnem marketinškem procesu zmeraj bolj povečuje vloga necenovnih dejavnikov, npr. kvaliteta, servisne storitve ipd.

4.5.3 *Financiranje izvoza*

Med obetavna tržišča so uvrščena tudi tržišča s priložnostnimi ali potencialnimi kupci, ki zaradi težjega položaja svoje obveznosti plačujejo v izjemno dolgih plačilnih rokih, vendar ne gre za neredne plačnike. To je za podjetje sicer kislo jabolko, v katerega pa je treba ugrizniti zaradi izjemno visoke stopnje internacionalizacije trga polnjene žice. Ta problem je mogoče obvladati na več načinov, npr. s prodajo preko posrednikov, ki bi polnjeno žico prodajali zase in v svojem imenu; pa tudi s tujim financiranjem takšnega izvoza. Ker pa bo potrebno za natančnejšo postavitev strategije financiranja izvoza narediti podrobno analizo finančnih virov ter plačilne in kreditne sposobnosti teh specifičnih odjemalcev, se v diplomskem delu v to problematiko ne bom poglobljajal. Za namen naloge naj zadostuje zgolj omemba.

²⁷ V izračunu proizvodnih stroškov je treba upoštevati stroške materiala in ustrezni delež variabilnih ter fiksnih stroškov – režija, amortizacija, plače, davki, stroški za provizijo, stroški financiranja, zavarovanja, prevoza, inovacij itn.

4.5.4 Pogodbeni pogoji

Tudi na pogodbenem področju mora podjetje zavzeti določeno strategijo, ki je že del izvedbene faze mednarodnega poslovanja. Tukaj gre predvsem za nabavno - pogodbene količine, prodajne cene in dobavne roke, plačilne pogoje, valutne klavzule, garancije ipd. Na tem področju se je treba nenehno prilagajati razmeram, pogojem in zahtevam na tržišču, kjer se višajo pričakovanja oziroma zahteve kupcev po krajšanju dobavnih rokov, podaljševanju plačilnih rokov, širitvi reklamacijskih pogojev in definiranju reklamacijskih postopkov.

Strateško pomembna surovina za proizvodnjo polnjene žice je zraven najpomembnejšega polnila silikokalcija tudi jekleni trak, potreben za oplasčenje žice. Jekleni trak in nekatere druge surovine podjetje kupuje na evropskem tržišču. Kljub temu da npr. nabavna vrednost surovine (jeklenega traku) ne dosega vrednosti prodane polnjene žice, je kompenzacija za podjetje vendarle privlačna. Tako ni potrebno plačati surovine, plačilo razlike med vrednostjo kupljene surovine in prodane polnjene žice pa je prejeto po koncu celotnega posla. Kompenzacija je že kar nujno potrebna v primerih slabe plačilne sposobnosti proizvajalcev jeklenih trakov – v nasprotnem primeru se podjetje namreč ne bi odločilo za trženje na konkretnem trgu. Ker je cilj podjetja širiti obseg mednarodnega poslovanja, je skoraj samoumevno, da je potrebno uporabiti tudi takšne posredne oblike poslovanja.

4.5.5 Strategija prodajnih poti oziroma distribucije

Distribucija pomeni dostavo izdelka do potrošnika, poleg tega pa tudi dejavnosti, ki to dostavo omogočajo. Sestavljena je iz več notranjih korakov: izdelek je treba dostaviti iz proizvodnega obrata v skladišče, nato pa do posrednika ali končnega kupca; pri tem pa je treba upoštevati ekonomiko prostora, transporta in logistike ter izdelek narediti dostopen kupcu čim hitreje in za določene (čim nižje) stroške (Pompe in Vidic 2008, 113).

Na jedrnih tržiščih ima podjetje vzpostavljeno *lastno poslovno mrežo*, t.j. organiziranje lastnih marketinških enot na tujih tržiščih, ki bodo v bodoče omogočale ohranitev in povečevanje (relativno) velikega tržnega deleža. Namen marketinških enot je povečanje prodaje vseh vrst polnjene žice in nadzor distribucijskih kanalov. V poslovni mreži podjetja se zrcalijo temeljna načela mednarodnega poslovanja, ciljev podjetja, nalog, načrtovanja, koordinacije in kadrovanja, za njihovo delovanje pa podjetje potrebuje zadosten kapital. Kljub visokim stroškom pa lastna poslovna mreža za podjetje zagotavlja nadzor izvajanja strategij in operativnega delovanja (v tem smislu Jurše 1999, 430).

Na priložnostnih tržiščih podjetje svoje izdelke prodaja večinoma preko velikih trgovskih hiš, specializiranih v tej panogi. Njihova značilnost je izjemno dobro

poznavanje tržišča, dobre poslovne povezave in neodvisno poslovanje. Praviloma imajo organizirano lastno mrežo predstavništev doma in po svetu. Trgovske hiše izdelek kupijo od podjetja in ga nato prodajajo zase in v svojem imenu, z namenom doseči razliko v ceni (Kenda in Hazabent 1992, 35). Prednost takšnega načina distribuiranja so razmeroma nizki distribucijski stroški, negativna stran pa pomanjkanje neposrednega kontakta s končnimi uporabniki gotove polnjene žice. Ker je podjetje povečalo svoje proizvodne kapacitete, razširilo svojo ponudbo in si kot enega osnovnih ciljev zastavilo znatno povečanje prodaje na priložnostnih in obetavnih tržiščih in spremembo mednarodnega poslovanja na teh tržiščih iz priložnostnega v rednega, bo treba prilagoditi obstoječo strategijo distribucije.

Na določenih tržiščih (Turčija, Egipt ipd.) so kontakti in dolgoročna razmerja z lokalnimi prodajnimi agenti že vzpostavljeni, treba bo uvesti prodajo z njihovim posredništvom. Tukaj gre za izvozne posrednike, ki izvažajo blago oziroma izdelek v imenu proizvajalca, pri tem pa se razume, da pripravijo tudi vso potrebno dokumentacijo v zvezi z odpremo blaga v tujino. Posrednik oziroma agent od proizvajalca ne kupi blaga, temveč za njegov račun opravi prodajo, proizvajalec pa ostane lastnik blaga vse dokler to ni prodano in izročeno kupcu. Sodelovanje z agenti lahko poteka na različnih nivojih – lahko se jim zaupa izvedba posla pod najugodnejšimi tržnimi pogoji, lahko pa se jim da zelo natančna navodila in postavi natančne pogoje za sklepanje posla; v določenih primerih lahko posrednik prevzame celo osebno jamstvo za dobro izvedbo poslov. Agentu pripada provizija, ki je lahko določena fiksno ali proporcionalno in celo progresivno ali degresivno glede na uspeh prodaje, v primeru osebnega jamstva pa mu je dodeljena še dodatna t. i. *del credere provizija* (Kenda in Hazabent 1992, 34). Pri izbiri agenta moramo biti pozorni na njegovo organiziranost, *image*, pokritost trga in kadrovske zasedbo (Devetak 2000, 103). Z njim naj se sklenejo *ekskluzivni dogovori* za določena tržišča, ki naj ne temeljijo zgolj na formalnih stikih in proviziji, pač pa naj bodo stiki kar se da tesni in osebni. Ekskluzivnost dogovora pomeni, da agent ne sme tržiti izdelka konkurenčnega proizvajalca, proizvajalec pa na določenem območju izdelka ne sme prodajati preko drugega zastopnika. Agente bo treba usposobiti tudi za določene naloge in nadzirati njihovo izvajanje dogovora. Takšen način distribucije obeta pridobitev in dostop do potrebnih informacij.

Na strateško pomembnejših in dostopnejših priložnostnih in obetavnih tržiščih bo treba delovati v smeri vzpostavitve lastne poslovne mreže, kakršno je podjetje že razvilo na strateško najpomembnejših tržiščih. Razni zastopniki, distributerji in agenti v tujini namreč pogosto ne delujejo optimalno ampak so običajno zainteresirani za prodajo blaga, ki se samo dobro prodaja in kjer so marže visoke (Kenda in Hazabent 1992, 41). Kadar gre za strateško pomembna tržišča v kombinaciji s tehnično dokaj zahtevnim izdelkom, kot je polnjena žica, je priporočljiv lastni angažma. Lastna poslovna mreža

naj omogoči hitro uveljavljanje in povečanje tržnega deleža. Ker vzpostavitev lastne poslovne mreže terja finančne naložbe, jo je potrebno prilagoditi finančnim virom in sposobnosti podjetja. Podjetje naj zato lastno poslovno mrežo izgrajuje postopoma, poslovne enote pa bi v začetni fazi izvajale operativne naloge predprodaje, prodaje, poprodaje, prednabave, nabave in ponabave, vzpostavljale partnerske povezave v tujini in pridobivale potrebne informacije in znanja. Takšna strategija je najprimernejša na tržiščih Nemčije, Avstrije in Italije.

Na manj pomembnih tržiščih naj podjetje izvaja distribucijo preko trgovskih hiš. Takšna strategija je smotrna kljub temu da so trgovske hiše sicer za usmeritve manj dovzetne kot agenti, saj so v primerjavi z njimi cenejše, kontakti z njimi pa precej neosebni. Zato predlagam, da se tudi z njimi vzpostavijo kolikor je mogoče tesni stiki, predvsem v smislu posredovanja informacij.

Pomembnejši proizvajalci polnjene žice so običajno locirani v bližini velikih odjemalcev. Zaradi tega lahko izdelek odpremo h kupcu v relativno kratkem času, veliki odjemalci pa posledično niso pripravljeni imeti skoraj nikakršnih zalog polnjene žice - to dejansko pomeni, da so pripravljeni imeti kvečjemu nekajdnevne zaloge. Tako je na teh tržiščih izjemnega strateškega pomena kvalitetna, hitra in zanesljiva fizična dostava gotove polnjene žice, še posebej v primeru nepričakovanih potreb odjemalcev. Če se bo podjetje na trgih, ki jih šele osvaja, v tem smislu izkazalo, mu bo to omogočilo ali začetek redne prodaje za določenega odjemalca ali utrditev poslovnih odnosov in tržnega položaja na trgih, kjer podjetje sicer že posluje. Glede na to, da podjetje na ta način že posluje z odjemalci na strateških trgih, bo v tej smeri nadaljevalo tudi z dobavo na priložnostnih in obetavnih trgih. Ker pa so ti "novi" trgi fizično oddaljeni, je tem še toliko bolj treba organizirati logistično spremljanje dostave izdelka do kupca, dodatno pozornost pa nameniti organizacijski, nabavni, marketinški in distribucijski logistiki. Verjetno bo to zaradi skrajševanja dobavnih rokov in nepričakovanih naročil od podjetja zahtevalo tudi ustrezno upravljanje z zalogami – torej skladiščenje v podjetju oziroma skladiščenje v ustreznih skladiščih v bližini odjemalcev, čeprav organizacija in poslovanje podjetja temeljita na "just in time" filozofiji (Devetak 2000, 105); torej na nakupu surovin za izdelavo gotove polnjene žice v vnaprej načrtovanem trenutku, na naročniku ustrezno mesto in na gospodarjenju z minimalnimi zalogami, kolikor je to seveda mogoče.

4.5.6 Strategija tržnega komuniciranja

Naloga ali vloga komuniciranja v mednarodnem poslovanju in marketingu je obveščanje ciljnih skupin na izbranih tujih tržiščih o podjetju in njegovih izdelkih ter ostalih sestavinah tržnega spleta. Pri tem mora strategija tržnega komuniciranja upoštevati interese in zahteve ciljnih skupin ter omejitve določenega okolja. Komunikacija ne sme nikoli potekati enostransko, cilj je namreč dvosmerno

komuniciranje, s čimer podjetje pridobiva pomembne informacije o preferencah kupcev, kar potem uporabi pri snovanju nadaljnjih strategij in prijemov (tako Jurše 1999, 437; Pompe, Vidic 2008, 123).

Kot je bilo v četrtem delu diplomskega dela že povedano, je kvaliteta končnega izdelka izjemnega pomena in napake na tem področju podjetju izjemno škodijo. Ker pa končni kupec, npr. jeklarna ali livarna, praktično ne more predhodno uspešno kontrolirati kvalitete surovin za polnjeno žico (posledice slabe kvalitete pa so vidne šele v končni izdelavi jekla ali litine), mora nenehni nadzor, kontrolo kvalitete, opravljati že sam proizvajalec polnjene žice, torej podjetje. To seveda rezultira v pozitivnih stališčih odjemalcev do podjetja, torej v pozitivni splošni podobi. Stališče stalnih odjemalcev mora podjetje nenehno utrjevati, stališča priložnostnih in bodočih odjemalcev pa šele ustvariti. To počne z ustrežno strategijo komuniciranja.

V točki 4.5.1 (Strategija trženja izdelka) je bila možnost izrabe komunikacijske funkcije embalaže na kratko že predstavljena. Vendar je to le delček celotne komunikacijske strategije podjetja. Pri komunikaciji se mora podjetje osredotočiti predvsem na tri vrste osebja, zaposlenega pri odjemalcih polnjene žice. Prva taka skupina je tehnično osebje jeklarn in livarn, ki običajno odloča o nakupu polnjene žice. Tehnološko osebje sicer zanimajo tudi komercialni vidiki nabave izdelka, zaželen je tudi osebni in pristen odnos zaradi dolgoročnega sodelovanja, vendar daje tehnološko osebje v končni fazi absolutno prednost tehnološkim karakteristikam in kvaliteti polnjene žice, zato naj tukaj podjetje uporablja t. i. *racionalni apel* (izpostavljanje funkcionalnih prednosti in koristi, upoštevanje odjemalčevih potreb in želja)²⁸ (Pompe, Vidic 2008, 126). Zaradi tega se je tukaj treba osredotočiti predvsem na nenehno skrb za kvaliteto izdelka in *image* podjetja, ki sta odločilna dejavnika pri njihovi odločitvi za nabavo pri določenem ponudniku. Druga skupina, ki ji je potrebno nameniti pozornost pri strategiji komuniciranja, je nabavno osebje odjemalca polnjene žice. To osebje običajno ne odloča o nabavi polnjene žice, temveč nabavo izvaja po naročilu tehničnega osebja. Dobri odnosi in komunikacija z njimi so pomembni predvsem zato, ker je z njihovo pomočjo mogoče vplivati na sicer precej ustaljen in tog način nabavljanja. Tretja skupina je razvojno - raziskovalno osebje, s katerim je treba prav tako vzpostaviti oziroma ohranjati dobro komunikacijo, ki naj privede do sodelovanja pri razvijanju novih tipov polnjene žice in novih postopkov uporabe. Komunikacija in sodelovanje s to zadnjo skupino je pomembna predvsem pri odjemalcih na tržiščih strateškega jedra, namenjena pa je pridobivanju tržne prednosti pred ostalimi konkurenti.

V mednarodnem trženju je posebna pozornost oziroma poudarek namenjen *osebni prodaji*. Osebna prodaja je sicer najdražja oblika komuniciranja, vendar tudi ena

²⁸ Namen *emocionalnega apela* vzbujanje pozitivnih notranjih, čustvenih odzivov pri kupcu; namen moralnega apela pa je vzbuditi občutek pravičnosti.

najučinkovitejših. Velik pomen ima predvsem pri mednarodnem trženju industrijskih izdelkov, kar polnjena žica nedvomno je. Bistvo osebne prodaje je hitro reagiranje na potrošnikovo oziroma odjemalčevo negotovost, dvom, zahteve in želje (Jurše 1999, 463). Z osebno prodajo je mišljeno ustno predstavljanje izdelka potencialnemu kupcu (na formalen ali neformalen način), lahko tudi s pomočjo telekomunikacijskih sredstev, z angažiranjem prodajnih referentov, svetovalcev, trgovskih potnikov, ali predstavnikov (tako Devetak 2000, 120). Pri njenem izvajanju se pokažejo poznavanje in spoštovanje pravil osebnega komuniciranja in poslovnega bontona, poznavanje tujega jezika ter poznavanje proizvodno-tehnoloških značilnosti lastnih in konkurenčnih polnjenih žic, ekonomskih značilnosti tujega tržišča, poslovnega in kulturnega okolja ter konkretnega odjemalca, zato je osnova uspešne osebne prodaje in direktnega komuniciranja kreativnost in strokovna usposobljenost prodajnega osebja. Zato je potrebno vzdrževati redne, stalne stike in nenehno in dosledno spremljati dogajanje na tujem tržišču. Osebjem, ki deluje na tem področju, je zaradi navedenega treba izbrati zelo skrbno in selektivno, za dobro opravljanje te funkcije pa jim je potrebno zagotoviti tudi izobraževanje.

Del komunikacijske strategije je tudi udeležba podjetja na specializiranih sejnih in razstavah na strateško pomembnih tržiščih (na njih je udeležba praktično obvezna) in na obetavnih priložnostnih tržiščih (vsaj občasno; v smislu temeljnega srednjeročnega cilja podjetja po povečanju tržnega deleža na tem področju, pa bo udeležba v prihodnosti skorajda obvezna). Na specializiranih sejmih podjetje razstavi svoje izdelke širokemu krogu interesentov, vzpostavlja stike z bodočimi potencialnimi kupci in povečuje možnosti za sklepanje poslov (Kenda in Hazabent 1992, 51). Nadalje naj se podjetje udeležuje na strokovnih posvetovanjih, občasno distribuira brezplačne vzorce in demonstrira uporabo novih tipov polnjene žice (prav tako občasno).

V poštev pridejo tudi druge, bolj ali manj klasične oblike komuniciranja, npr. dopisno in elektronsko komuniciranje, posredovanje prospektov in katalogov kot podpora osebni prodaji itn.

4.5.7 Nevarnosti pri uresničevanju strategij mednarodnega poslovanja

Pri izvozu je tveganje večje kot pri domači prodaji: praviloma gre za večje vrednosti poslov, paziti je treba na vladne ukrepe države, v katero izvažamo, in druge politične dogodke, transport je praviloma daljši in dražji, kar poveča nevarnost poškodovanj izdelka itn. (Kenda 2001, 97). S poslovnim načrtom mednarodnega poslovanja podjetje v okviru srednjeročnega in dolgoročnega načrtovanja določi pot, strategijo za uresničevanje svojih ciljev. Pri tem selekcionira med svojimi proizvodi, izbere prednostna tržišča in izdelava tržno strategijo. Vse to je namenjeno izboljšanju konkurenčnosti podjetja, dvigu kvalitete izdelkov, ekspanziji podjetja in povečanju dohodka oziroma dobička (Kenda in Hazabent 1992, 64). Pri načrtovanju mora poslovodstvo pripraviti načrte in strategije na več področjih in sicer:

- strategijo razvoja tržišča in izdelka (ali naj sledi proizvodni ali geografski orientaciji, na katerih trgih ima najboljše možnosti, kakšne so npr. trgovinske in distribucijske prepreke v tujem poslovnem okolju; ali je potrebna adaptacija izdelka, tehnologije, razvoja ali raziskav: kakšen bo način vstopa na tuje tržišče itn.);
- strategijo proizvodnje (kaj bo nosilni izdelek v določenem prihodnjem obdobju, opredelitev proizvodnih zmogljivosti, določitev optimalnega obsega proizvodnje, ali je podjetje proizvodno elastično ali pa naj pri proizvodnji izhaja iz ekonomije obsega, proizvodni projekti itn.);
- strategijo razvoja virov (opis in kvantifikacija obstoječih virov proizvodnje, inovacij, marketinga, kadrov, znanj in idej: opredelitev šibkih točk in prednosti podjetja; opredelitev glede geografske lokacije, določitev ciljev investiranja, možnosti in smotrnost predimenzioniranja podjetja, način financiranja itn.);
- strategija odpreme in distribucije (opredelitev glede najprimernejšega načina skladiščenja, obseg potrebnih zalog, organizacija distribucije, način odpremljanja – lastno odpremljanje ali preko špediterjev itn.);
- strategijo organizacije podjetja (ocena ustreznosti organizacije glede na izvozno strategijo; opredelitev znanj, s katerimi podjetje razpolaga; ali je potrebno prestrukturiranje organizacije in na kakšen način itn.);
- strategijo financiranja (načrt kapitalskih izdatkov, projekcije prilivov, strategija financiranja izvoznega in razvojnega načrta itn.).

Kot vidimo snovanje poslovnega načrta mednarodnega poslovanja zahteva obsežno in poglobljeno analizo vseh področij. Ker je obravnavano podjetje zaključilo investicijo v dodatno proizvodno linijo, s čimer povečuje proizvodnjo, v skladu z zastavljenim ciljem širitve in osvajanja novih trgov, sem v sklopu te diplomske naloge obravnaval le nekatera področja, predvsem marketinški del snovanja strategije mednarodnega poslovanja. Ostala področja so obravnavana zgolj pregledno ali pa so samo omenjena.

Trženjsko ali marketinško strategijo moramo vključevati v vsakdanje poslovanje v praktičnem smislu, saj drugače nima pravega pomena; seveda tudi v tem primeru ne zagotavlja stoddotnega uspeha. Z vidika različnih ciljev podjetja na ciljnih tržiščih, ki niso zmeraj konsistentni, je lahko namreč ena strategija nastopa na tujem trgu optimalna (ker npr. maksimira tržni delež), z zornega kota drugega cilja podjetja pa ne (ker npr. podjetje v razvoj tržišča vlaga izjemno malo). Negotovost oziroma težavo predstavljajo tudi ocene bodočih, pričakovanih koristi in stroškov posameznih strategij mednarodnega nastopa na tujih trgih, na kar moramo biti pripravljeni in ker moramo upoštevati pri izvrševanju posameznih strategij. Menim, da je med drugim treba posebej poudariti, da se bo ob izvrševanju strategij in doseganju zastavljenih ciljev podjetje slej kot prej srečalo z nalogo, da bo moralo oblikovati nove koncepte razvoja izdelka in uvajati

kontinuirane inovacije, kar bo povečalo stroške za raziskave in razvoj novih izdelkov oziroma novih kvalitete in lastnosti izdelkov. V zvezi s predlaganim izvajanjem strategije sledilca vodilnih proizvajalcev polnjene žice na nekoliko bolj oddaljenih tržiščih oziroma trgih, na katerih se podjetje še ni dovolj uveljavilo, velja izpostaviti nevarnost, da se vodilni proizvajalec oziroma ponudnik lahko odloči za izločitev sledilca, torej obravnavanega podjetja. Običajno je vodilni proizvajalec močnejše in dobro vodeno podjetje, ki izločitev sledilca lahko izvede in tako obrani svojo tržno pozicijo. V sklopu cenovnih strategij za posamezni segment nisem predlagal strategije penetracijskih cen, čeprav je podjetje v preteklosti to strategijo uporabilo. Takšne cene običajno sicer so pogoj za uspešen vstop na tuje tržišče, vendar mora biti izvajanje te strategije omejeno na razmeroma kratko časovno obdobje. V tem času naj podjetje premosti vstopne ovire, nato pa mora cene zvišati, saj podjetje stroškovno takšnih prodajnih cen sicer ne bi preneslo. Tukaj pa nastopi težava posežemo namreč v že izoblikovane in utrjene tržne preference odjemalcev. Navedeno seveda uporabe te strategije v bodoče popolnoma ne izključuje, v kolikor pa jo bo podjetje uporabilo, bo moralo upoštevati ta riziko. Sicer pa se naj podjetje prvenstveno osredotoči na zagotavljanje kvalitete izdelka ter na dodatne storitve in dodane vrednosti, ki bodo za odjemalce zanimive in bodo zanje pripravljene tudi več plačati. Cenovna strategija ni namreč niti nujna niti odločilna za uveljavljanje na izbranih tržiščih, ki so relativno razvita. Pomembnejše je doseči ravnotežje več strateških možnosti (tako tudi Hrastelj 2001, 282 in Pompe, Vidic 2008, 32). Pri predlagani cenovni strategiji pobiranja smetane oz. pristopu *skimminga* za nove izdelke oziroma polnjeno žico z novimi lastnostmi pa velja opozoriti, da je treba kljub visokim cenam, ki jih podjetje v določenem obdobju lahko postavi, zniževati stroške, saj se tudi obdobje izvajanje te strategije enkrat konča (v tem smislu Jurše 1999, 385).

Nevarnosti, na katere podjetje lahko naleti med uresničevanjem predlaganih strategij mednarodnega poslovanja, in jih je treba upoštevati, so predvsem možnost vstopa novih ponudnikov iz tujine, ki so sposobni proizvesti polnjeno žico z nižjimi stroški kot obravnavano podjetje, nadalje počasna rast trga in gospodarska recesija, finančne težave, padec kupne moči odjemalcev ipd. Poslovodstvo mora biti nanje pozorno in mora sproti ocenjevati, koliko lahko nevarnosti ogrozijo izvajanje marketinškega načrta oziroma, kako se je mogoče pred njimi zavarovati, pripraviti je treba tudi t. i. rezervni načrt (v tem smislu Pompe, Vidic 2008, 236).

Pri pripravi predlogov marketinških strategij sem upošteval navodila (Root 1994, 172), da je strateški načrt treba pripraviti za obdobje od treh do pet let. Ker je to obdobje razmeroma dolgo, ni bilo dovolj pripraviti le strategijo vstopa ali npr. strategijo začetnih cen, ampak tudi strateško kombinacijo za posamezne sestavine marketinškega spleta glede na napredovanje podjetja v mednarodnem poslovanju. Pri tem pa je poleg te dinamične komponente potrebno vzeti v ozir, da nobena od posameznih sestavin marketinškega spleta sama zase, kot že prej omenjeno, ne more zagotoviti uspešnega

nastopa ali prodora na tujem trgu. Poleg tega pa snovalec strategij redko razpolaga z natančnim poznavanjem medsebojnih razmerij posameznih sestavin in kakšen vpliv bodo imele na posameznem tržišču. Za ilustracijo: Ali lahko natančno napovemo kako bo na prodajo polnjene žice vplival dvig prodajnih cen za 10 odstotkov? Ali bo podjetje imelo večji iztržek, če bo postavilo visoko ceno in izdelek agresivno promoviralo (za kar bo seveda porabilo precej denarja), ali bo bolj učinkovita kombinacija nižjih cen in zmerne promocije? Objektivne možnosti za uresničevanje marketinške strategije je treba ugotavljati in ocenjevati sproti, saj ne prinaša nobenih koristi, če ni izvedljiva (npr. zaradi finančnih ali drugih težav). Kadar in če zastavljeni cilji niso doseženi, je treba analizirati vzroke in jih upoštevati v nadaljnjem snovanju marketinških in nasploh poslovnih strategij, eventualno pa določiti nove kriterije ocenjevanja uspešnosti (Devetak 2000, 152).

5 ZAKLJUČEK

Smernice razvoja svetovnega gospodarstva gredo v smeri regionalnega povezovanja nacionalnih gospodarstev (npr. integracijski procesi v Evropi), liberalizacije mednarodne trgovine, vedno ostrejših zahtev po varstvu okolja in v smeri zmanjševanja in odprave narodnogospodarskega intervencionizma posameznih držav, s čimer se ustvarjajo pogoji za internacionalno menjavo blaga. Od 1. maja 2004 je Slovenija polnopravna članica Evropske unije, na njenem notranjem enotnem evropskem trgu je zagotovljeno nemoteno delovanje prostega pretoka blaga, storitev, kapitala in oseb. Tako so se mednarodne poslovne mreže še bolj okrepile in rivalstvo med konkurenti, ki sicer velja za običajno, se spreminja z novejšimi modeli iskanja skupnih koristi, z novimi odnosi. Tista podjetja, ki so dovolj prilagodljiva najprej v domačem, zlasti pa v mednarodnem okolju, lahko pričakujejo povečanje prodaje v mednarodnem sodelovanju.

Izhajajoč iz splošnega pomena in opredelitve trženja teorija mednarodnih ekonomskih odnosov opredeljuje mednarodno trženje kot sodobni sistem sinergijskih poslovnih aktivnosti, potrebnih, da določen produkt, storitev, tehnologija, znanje, ideja ali kapital pride po optimalni poti skozi vse stopnje mednarodnega poslovnega procesa do tujega uporabnika in zadovolji njegove potrebe in potrebe posameznih nacionalnih gospodarstev, ki so ugotovljene z raziskavami.

Pogoj za uspešno nastopanje in vključevanje podjetja v mednarodne gospodarske tokove je oblikovanje in vodenje tržno naravnane in v mednarodno okolje usmerjene politike podjetja. Vodenje tržno zasnovane politike podjetja v turbulentnem, konstantno spreminjajočem se mednarodnem okolju, zahteva od vodstva podjetja strateško upravljanje in vodenje. Nenehno spreminjanje mednarodnega tržišča pogojuje tudi nenehno spreminjanje in prilagajanje podjetja novim razmeram. Zato je bilo treba za pripravo strateškega programa mednarodnega poslovanja najprej analizirati in razumeti obstoječe stanje v podjetju in mednarodnem okolju, na osnovi teh dognanj pa sem nato pripravil kombinacijo strategij za uresničitev zastavljenih ciljev podjetja.

Analiza mednarodnega tržišča za polnjeno žico je pokazala, da se le-ta danes uporablja predvsem v jeklarski in livarski industriji, poskusno pa tudi v nekaterih drugih metalurških panogah. Razvoj in obstoj podjetij za proizvodnjo in prodajo polnjene žice je tako praktično popolnoma odvisen od svetovne jeklarske industrije. Kljub gospodarskim težavam in recesiji razvojni trendi vendarle kažejo, da se bosta proizvodnja in poraba jekla v svetovnem merilu še vedno povečevali. Za razvoj in obstoj se bo posamezni proizvajalec polnjene žice moral posvetiti tudi razvoju obstoječih in novih materialov in okrepiti svoje razvojno - raziskovalne potenciale.

Analiza konkurenčnih proizvajalcev polnjene žice je pokazala, da je ključni dejavnik uspešnosti obravnavanega podjetja kvaliteta polnjene žice in ustrezna

ponudbena paleta, raziskovalna dejavnost, ki temelji na lastnem znanju, dokaj ugodna geografska lokacija, nizki proizvodni stroški ter struktura in motivacija vodilnih in odgovornih delavcev.

Na osnovi opravljenih analiz, spoznanj, informacij in izkušenj vodstva ter ostalih zaposlenih oseb v podjetju, študija ustrezne strokovne literature in teoretičnih dognanj sem tako pripravil predlog ustreznega miksa strategij za nadaljnje mednarodno poslovanje s polnjeno žico, s poudarkom na tržnem delu poslovanja. Kombinacija vseh strategij temelji na osnovnih smernicah mednarodnega trženja, po katerih sta temelj in pogoj za uspešno nastopanje na mednarodnem tržišču v prvi vrsti inovacija in kakovost izdelka, poleg tega pa je potrebno voditi celovito aktivno in ponekod tudi agresivno strategijo izvoznega trženja, distribucijo predvsem z razvijanjem lastne poslovne mreže, ter ustrezno cenovno in komunikacijsko strategijo. Predlagana strategija mednarodnega poslovanja in trženja polnjene žice nadalje temelji na analizi in selekcioniranju mednarodnega tržišča polnjene žice, analizi tržne moči podjetja, in predlaga načine vstopa in nastopa na treh različnih segmentih tujih tržišč. Za tržno jedro sem predlagal predvsem kombinacijo strategij povečevanja prodaje, izboljšanja kvalitete, dodajanja novih karakteristik poljnjeni žici, odkrivanja in osvajanja novih segmentov in obrambne strategije. Za obetavna tržišča sem predlagal predvsem agresivno strategijo hitre penetracije, s katero naj podjetje prevzame pomemben del tržišča in osvoji znatni tržni delež, na koncu spet podkrepljeno z obrambnimi strategijami. Za manj pomembna in oddaljena tržišča v diplomski nalogi predlagam strategijo sledilca vodilnim prodajalcem polnjene žice na konkretnih tržiščih, ponekod pa kombinacijo bolj agresivne vstopne strategije in inovacije izdelka, s katero naj podjetje izpodrine manjše lokalne ponudnike polnjene žice.

Opravljene analize in predlagane kombinacije strategij omogočajo podjetju, da svoj program mednarodnega poslovanja s polnjeno žico standardizira in s tem razmeroma veliko prihrani pri stroških, potrebnih za mednarodno poslovanje in trženje.

Podjetju je predlagana kombinacija več strategij – cenovno tekmovanje, strategija kontrole proizvodnih stroškov, strategija ponudbe ekskluzivnih izdelkov in strategija inovacij in razvoja. Predlagane strategije upoštevajo notranje, interne prednosti in posebna znanja in sposobnosti podjetja ter njegovo zunanjo, eksterno umestitev in položaj na posameznih tržiščih, z njihovim izvajanjem pa bi podjetje moralo doseči zastavljene cilje.

Na koncu naj povzamem misli, navedbe prof. dr. I. Tavčarja, po katerih terja poslovodenje organizacije načrtno delovanje v sedanjosti in prihodnosti. Kot piše, je kakovost načrtovanja vedno vprašljiva, saj prihodnosti ni mogoče napovedovati oziroma jo lahko napovedujemo z nepopolnimi informacijami. Napovedovanje prihodnosti je mogoče le v zaprtih in popolnoma obvladanih sistemih, in še to le takrat, ko niso preveč kompleksni. Takšni so lahko le nekateri tehnični sistemi, nikoli pa obsežni

Zaključek

organizacijski sistemi gospodarskih subjektov (povzeto po Tavčar 2000, 19). Zaradi turbulentnosti gospodarskega okolja v bolj ali manj vseh panogah pa mora vsak gospodarski subjekt računati na strateško ranljivost, vprašljivost in zanesljivosti strateškega načrtovanja.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Faulkner, David in Gerry Johnson. 1992. *The Challenge of Strategic Management*. London: Cranfield School of Management.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Kenda, Vladimir in Andrej Hazabent. 1992. *Kako uspeti v zunanji trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, Philip. 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lee, Keifer in Steve Carter. 2005. *Global Marketing Management*. New York: Oxford University Press.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Pompe, Andrej in Franc Vidic. 2008. *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Root, Franklin R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper, Maribor: Visoka šola za management in Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Fakulteta za management Koper.

VIRI

World Steel Association. 2008, *Crude steel production*, <http://www.worldsteel.org/> (2008).

W & P Profil d.o.o.. 2008, *Letno poročilo podjetja W&P Profil d.o.o. za leto 2007*, Interno gradivo.