

2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

BARBARA KOKALJ

BARBARA KOKALJ

KOPER, 2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PRILOŽNOSTI PRODAJE NA NOVIH
TUJIH TRGIH NA PRIMERU PODJETJA X

Barbara Kokalj

Koper, 2019

Mentor: doc. dr. Armand Faganel

POVZETEK

Vstop na tuja tržišča ali internacionalizacija kot posledica vse večjega poenotenja globalnega trga za posamezno podjetje predstavlja nove priložnosti in dandanes skoraj neizbežen korak na njihovi poslovni poti. Poslovanje v mednarodnem okolju omogoča hiter razvoj in rast ob uporabi ustreznih postopkov in strategij, vendar pa delovanje hkrati ogroža z različnimi ovirami, ki so lahko usodne. Študija primera novih možnosti prodaje in pristopov mednarodnega trženja je izvedena na primeru podjetja Alpina, tovarna obutve, d. o. o. Rezultati kažejo, da se slovenski izvoznik relativno zmerno prilagaja nenehnim spremembam in izzivom globalnega poslovanja.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, mednarodno trženje, študija primera, internacionalizacija, Alpina, d. o. o.

SUMMARY

Internationalization as consequences of global standardization has a big influence on a certain company. It's representing several of opportunities and new chances as almost inevitable step for successful growth nowadays. International business performance has made it possible to develop faster and effectively. However, there are a lot of different threats, which can lead also to a bankruptcy. Case study of a new sales and market opportunities in association with the company Alpina and final closure would be that development-oriented footwear manufacturer is successfully adjusting to an unsteady and challenging environment.

Key words: international business performance, international marketing, case study, internationalization, Alpina.

UDK: 339.138(043.2)

ZAHVALA

Doc. dr. Armandu Faganelu se zahvaljujem za odlično mentorstvo in strokovno pomoč pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi predstavnici izbranega podjetja ter vodji odnosov z javnostjo in trženja, Nives Markelj, predvsem za njeno sodelovanje in posredovane informacije, ki so mi omogočile obravnavo izbrane tematike.

Zahvale za vso moralno podporo pa gredo vsem mojim najbližjim, ki so mi omogočili šolanje in tako pripomogli k moji osebni rasti.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	1
1.2	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.3	Predpostavke in omejitve pri reševanju obravnavanega problema	2
2	Mednarodno poslovanje in trženje	3
2.1	Mednarodno okolje	4
2.2	Tveganja v mednarodnem okolju.....	6
2.3	Globalizacija	7
2.4	Internacionalizacija	9
2.5	Mednarodno trženje	10
2.6	Marketinški splet (4 P) mednarodnega poslovanja	11
3	Proces vstopa podjetja na tuje trge.....	13
3.1	Segmentiranje mednarodnega trga	14
3.2	Izbira tujega trga	14
3.3	Načini vstopa na tuji trg	15
3.4	Pozicioniranje v mednarodnem trženju.....	16
4	Empirični del – nove priložnosti prodaje na primeru podjetja Alpina, d. o. o.....	17
4.1	Predstavitev podjetja Alpina, d. o. o.	17
4.2	Kratka zgodovina podjetja	18
4.3	Celovita ocena podjetja s SWOT analizo.....	18
4.4	Težave in ovire pri vstopu na nove tuje trge	21
4.5	Predlogi za izboljšave poslovanja na tujih trgih	21
5	Sklep.....	23
	Literatura.....	25

PONAZORILA

Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga	3
Preglednica 1: Sestavine mednarodnega okolja	5
Preglednica 2: Marketinški splet mednarodnega poslovanja	11
Preglednica 3: Glavne stopnje vstopa na tuje trge	13
Preglednica 4: Vrste segmentiranja tujih trgov	14
Preglednica 5: Dejavniki izbiranja tujih trgov	15
Preglednica 6: SWOT analiza za področje modne obutve	19
Preglednica 7: SWOT analiza za področje športne obutve	20

1 UVOD

Poslovanje v sodobnem svetu je za gospodarske družbe, podjetja in njihove managerje velikokrat pravi izziv, saj delujejo v vedno bolj konkurenčnih okoljih. Posamezne panoge so vedno bolj zasičene, zato bi bilo marsikateri organizaciji lažje delovati samo na domačem trgu, kjer so vsi zakonski predpisi jasni, jezik poznan, valute varne ter politične razmere stabilne. Mednarodno delovanje organizacij je v sodobnem času internacionalizacije globalizacije skorajda neizogiben pogoj za uspešno prihodnost podjetja, saj ga v širitev prisilijo različni dejavniki ali priložnosti konkurenčnega okolja.

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije in procese, ki potekajo prek nacionalnih meja z namenom zadovoljitve ciljev posameznikov, podjetij, institucij in v določenih primerih tudi države same. Proces vstopa na tuje trge poznamo pod imenom *internacionalizacija*, ki se prične v trenutku, ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuji trg. Internacionalizacija je soodvisno povezana z *globalizacijo* – kompleksnim, večdimenzionalnim procesom, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne prvine ter ustvarja nove kakovosti in podjetjem omogoča širjenje ter iskanje svojih virov zunaj meja (Makovec Brenčič idr. 2009).

Ob vstopu na nov trg gre pravzaprav za isti postopek kot ob začetku poslovanja, ko je podjetje prvič vstopilo v konkurenčno tržno okolje. Ob uvajanju obstoječega izdelka na nek nov, tuji trg sledimo postopku, sestavljenem iz več stopenj. Sprva opravimo analizo ciljnega trga, nato definiramo vstopne točke, na osnovi tega določimo in opredelimo primerne strategije vstopa in nadaljnjega poslovanja, nato pripravimo načrt, ki se ga kasneje držimo. Poleg tega opravimo še raziskavo ciljne skupine, preizkus izdelka na izbranem trgu in ob uspešnem izidu uvedemo izdelek na novi trg.

1.1 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključnega dela je analizirati strategijo poslovanja izbranega podjetja na obstoječih ključnih trgih v domačem in mednarodnem okolju ter raziskati značilnosti njihovih potencialnih trgov za širitev prodaje s svojimi izdelki ter izdelki novo pridobljenih blagovnih znamk.

Cilji naloge so:

- pridobiti in proučiti literaturo s področja internacionalizacije in mednarodnega poslovanja,
- proučiti tveganja, ki se pojavljajo pri vstopu na nov trg,
- pridobiti podrobnejše informacije na osnovi izvedena intervjuja,
- analizirati podjetje in njegovo poslovanje,
- poiskati motive za širjenje prodaje na tuje trge,
- podati predloge in morebitne rešitve ter izboljšave.

1.2 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo literaturo in informacije zbrali s pomočjo sekundarnih virov ter uporabili deskriptivni pristop raziskovanja, ki obsega:

- metodo deskripcije, s pomočjo katere smo povzeli dejstva in razložili pojme;
- komparativno metodo, ki obsega primerjanje dejstev, ugotavljanje podobnosti ali razlik ter oblikovanje sklepov na osnovi pridobljenih podatkov;
- metodo kompilacije, v okviru katere smo navajali citate in mnenja drugih avtorjev ter to dopolnili z lastnimi stališči in morebitnimi predlogi ali spoznanji, do katerih smo prišli med izdelavo zaključne projektne naloge.

V drugem, empiričnem delu smo za pridobitev potrebnih informacij izvedli polstrukturirani intervju z vodjo komuniciranja in odnosov z javnostjo. Tako kot v prvem delu naloge je bila uporabljena deskriptivna metoda zbiranja podatkov, in sicer z analizo sekundarnega gradiva, ki smo ga pridobili v okviru sodelovanja na mednarodnem projektu AISAB. Iskanje odgovorov na glavna raziskovalna vprašanja nam je omogočila kvalitativna metoda raziskovanja. V celotni nalogi pa smo z namenom povezovanja teoretičnega in empiričnega uporabili metodo sinteze.

1.3 Predpostavke in omejitve pri reševanju obravnavanega problema

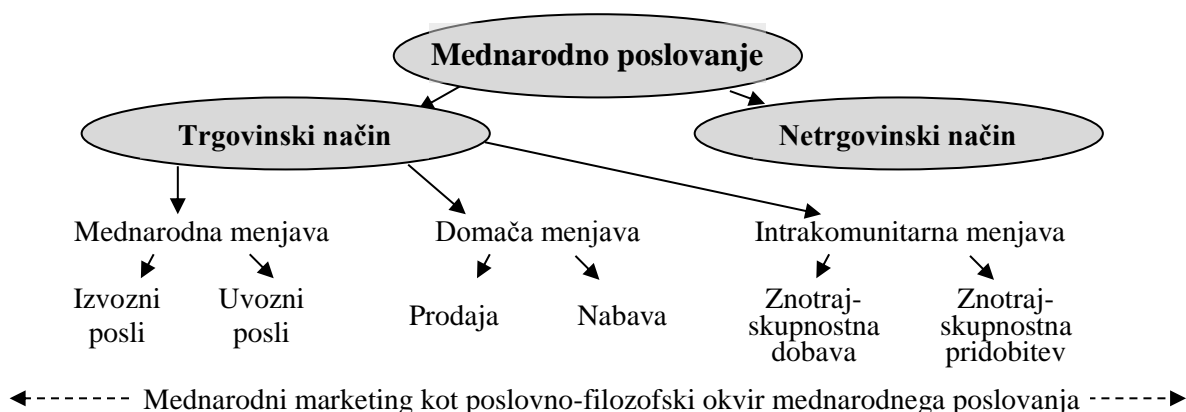
Izbrana raziskovalna tema obravnava dejstvo, da se vsako podjetje vsaj enkrat pri svojem poslovanju sreča z vprašanjem internacionalizacije. Slovenski trg je namreč premajhen za hitro rast in ustvarjanje dodane vrednosti podjetja. Za podjetje v obutveno-proizvodni panogi pa ima največjo vrednost velika ciljna skupina, ki omogoča širjenje prodaje in posledično celotnega podjetja. Vsako manjše ali srednje podjetje se ob uspešnem poslovanju sčasoma sooči s procesom vstopanja na nove, tuje trge.

Omejitve pri izdelavi zaključne projektne naloge so bile:

- nepoznavanje razmer (gospodarskih, kulturnih, političnih itd.) na tujem trgu,
- nezmožnost obravnave vseh težav obravnavanega podjetja,
- osredotočenost na eno blagovno znamko.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE IN TRŽENJE

Mednarodno poslovanje ali poslovanje v tujini predstavlja najširši pojem mednarodnih dejavnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, ki potekajo prek državnih meja z namenom zadovoljitve ciljev podjetij, posameznikov, institucij ter držav. Najbolj značilne tovrstne transakcije, ki potekajo na različne načine in v različnih oblikah, so uvoz, izvoz, neposredne tuje naložbe ter druge pogodbene oblike poslovanja v tujini (Makovec Brenčič idr. 2009, 9). Gre za opredelitev pojma trgovskih in naložbenih dejavnosti podjetij, ki segajo prek nacionalnih meja, ter vključuje tako trgovinske (premiki izdelkov, storitev, tehnologije, kapitala, znanja ter informacij) kot tudi netrgovinske oblike poslovanja (proizvodnja ali naložbe v tujini, prenos tehnologije ipd.) (Dubrovski 2013, 85; Makovec Brenčič idr. 2009, 9–10). Trgovinski način poslovanja delimo na tri podkuspine, in sicer: mednarodno menjavo ali vpetost in delovanje na mednarodnem trgu (zajema izvozne in uvozne posle), domačo menjavo ali delovanje znotraj nacionalnih okvirov (prodaja in nabava) ter intrakomunitarno menjavo ali zunajtrgovinsko menjavo znotraj Evropske unije (vključujoč znotrajskupnostno in zunajskupnostno dobavo).



Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja

Vir: Dubrovski 2013, 87.

Motivov za vpetost posameznega ekonomskega subjekta v mednarodno poslovanje je več, razlikujejo pa se od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka in načina poslovanja (trgovinski ali netrgovinski). Osnovni razlog za vstop posameznega podjetja na globalni trg je povečanje dobička, vendar pa poleg tega obstajajo tudi drugi motivi, ki jih delimo na *proaktivne* in *reagibilne*. Proaktivni motivi ponazarjajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja z namenom koriščenja prednosti, posebnih sposobnosti ter možnosti izbranih trgov (Makovec Brenčič idr. 2009, 26). Izvirajo iz virov in notranjega okolja podjetja. Makovec Brenčič idr. (2009, 26) ter Dubrovski (2013, 120–122) naštevajo naslednje najpogostejše proaktivne motive:

- dobiček,
- zagotavljanje rasti in razvoja podjetja,
- skrajšanje amortizacijske dobe,
- nagnjenost k mednarodnemu poslovanju,

- tržne priložnosti na tujih trgih,
- ekskluzivne informacije na tujih trgih,
- tehnološke sposobnosti,
- ekonomija obsega in prihrankov,
- edinstveni izdelek ali storitev,
- porazdelitev in razpršitev tveganja,
- internacionalizacija kot element strategije rasti,
- davčne in druge spodbude,
- druge konkurenčne prednosti podjetja.

Reagibilni motivi pa predstavljajo odziv na zunanje pritiske, grožnje ali nevarnosti konkurence (na domačen in/ali tujem trgu), ki se jim podjetja postopno in pasivno prilagajajo. Pod reagibilne vzroke za vstop posameznega podjetja na (nove) trge Makovec Brenčič idr. (2009, 26) ter Dubrovski (2013, 120–122) prištevajo:

- pritiske konkurence (ogroženost tržnega položaja itd.),
- prezasičenost domačega trga (premajhna absorpcijska moč),
- ugodna tečajna nihanja,
- spremembe prej restriktivnih predpisov,
- bližina kupcev in logističnih centrov,
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino z razlogom boljšega oskrbovanja,
- presežna proizvodnja in nezasedene zmogljivosti,
- podaljševanje prodaje sezonskim proizvodom.

V sodobnem dinamičnem poslovnem okolju je za doseg predpostavke uspešnega mednarodnega poslovanja pomembno, da podjetja stremijo k proaktivni naravnosti, vendar morajo ob tem znati izkoristiti tudi morebitne priložnosti, ki nastanejo iz reagibilnih motivov (Makovec Brenčič idr. 2009, 27). Vzrok in posledica za globalni uspeh pa sta v učinkovitem mednarodnem trženju, ki predstavlja vse tiste značilnosti poslovanja in izvedene dejavnosti, zaradi katerih sploh pride do izvajanja mednarodnih poslov (Dubrovski 2013, 87).

2.1 Mednarodno okolje

Mednarodno okolje zajema skupek sestavin, ki predstavljajo vse tiste značilnosti posameznih tujih trgov, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje podjetja na njih in na iskanje odgovorov in morebitnih rešitev za strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2013, 157). Gre za nestabilno okolje, polno sprememb na področju tehnologije in tehnoloških inovacij ter raznih ovir. Vsa podjetja ali druge organizacije oziroma skupnosti, ki sodelujejo in v mednarodnem okolju izvajajo svoje poslovne dejavnosti, so vpete v intenzivno konkurenco ter v spremembe okolij različnih trgov oziroma držav. V globalni sferi delujejo podjetja različnih vrst in velikosti, z diferenciranim obsegom strategij ter poslovnih dejavnosti. V

grobem jih ločimo na mala in velika podjetja, bistvene razlikovalne lastnosti pa se kažejo po značilnosti poslovanja (Ruzzier in Kesić 2011, 38).

Mednarodno poslovno okolje se korenito razlikuje od nacionalnih okolij posameznih držav ali trgov. Nacionalno poslovno okolje je namreč sestavljeno iz unikatnih ekonomskih, političnih, kulturnih, pravnih ter okoljskih značilnosti ter je edinstveno za vsako državo (Makovec Brenčič idr. 2009, 16). Res pa je, da v sodobnem gospodarstvu vse bolj v ospredje prihaja poenotenje postopkov in procesov, potrebnih za mednarodno poslovanje, kar vsekakor pomeni veliko pomoč pri usklajevanju poslov tako doma kot tudi v tujini.

Globalno okolje v splošnem razvrščamo v dve veliki skupini; prvo skupino tvorijo tiste značilnosti, ki so del mednarodne ekonomije (tj. makroraven), drugo pa tiste, ki so del mednarodnega poslovanja (tj. mikroraven). Mednarodna ekonomija proučuje proizvodnjo, delitev, menjavo in porabo izdelkov, storitev ter kapitala tako v svetovnem merilu kot tudi na ravni nacionalnega gospodarstva in negospodarske ovire v mednarodni menjavi ter različne ekonomske politike (fiskalno, trgovinsko, monetarno in tečajno) za doseganje končnih skupnih ciljev. Zajema dve področji, in sicer mednarodno trgovino in mednarodne finance. Lastnosti globalne ekonomije in tržnega okolja se oblikujejo na osnovi konkretnega poslovanja podjetij kot posledica vseh izvedenih dejavnosti (Dubrovski 2013, 157).

Glede na izvor razlikovalnih značilnosti po Dubrovskem (2013, 158) razlikujemo štiri skupine sestavin okolja (v preglednici 1):

- negospodarsko okolje,
- gospodarsko okolje,
- tržno okolje in
- interno okolje.

Preglednica 1: Sestavine mednarodnega okolja

<i>Negospodarsko okolje</i>	<i>Gospodarsko okolje</i>	<i>Tržno okolje</i>	<i>Interno okolje</i>
Politično okolje	Svetovne gospodarske in finančne krize	Pravne razmere	Interno trženje
Kulturno-socialno okolje	Mednarodne integracije	Konkurenca	Izvozni potencial
Geografsko okolje	Gospodarska zunanja politika	Struktura distribucije	
Tehnološko okolje	Monetarna politika	Kupna moč	
Energetsko okolje	Gospodarska struktura	Logistika	
Naravno okolje	Zunanjetrgovinska struktura	Informacijski sistem	

Vir: Dubrovski 2013, 158.

Negospodarsko okolje predstavlja prvo skupino ovir ali vzpodbud za proučevanje in izkaz pozitivnih možnosti za delovanje na zelenih (novih) trgih. Sestavljeno je iz političnega,

kulturno-socialnega, geografskega, tehnološkega in naravnega okolja. Gospodarsko okolje sestavljajo svetovne gospodarske in finančne krize, mednarodne migracije, gospodarska zunanja politika, monetarna politika, gospodarska struktura in zunanjetrgovinska struktura. Tržno okolje sestavljajo pravne razmere, konkurenca, struktura distribucije, kupna moč, logistika in informacijski sistem. Interno okolje pa združuje interno trženje in izvozni potencial podjetja. Sestavine mednarodnega okolja so bistven razlog, da je delovanje v globalnih razsežnostih bistveno težje od poslovanja na lokalnem oziroma nacionalnem trgu, in so neposredno povezane s tveganji v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2013, 159–194).

2.2 Tveganja v mednarodnem okolju

Tveganje ali nevarnost lahko opredelimo kot možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka, možnost nastopa drugačnega dogodka, kot smo predvidevali, ali nastopa dogodka ob drugem trenutku. Definiramo ga tudi kot možnost izgube lastnine ter popolnega ali delnega nedoseganja ciljev (Dubrovski 2013, 194–195). Možnost nevarnosti sprejemanja napačnih odločitev ali storjenih dejanj je zaradi izredne raznolikosti sestavin mednarodnega okolja stalno prisotna. Vsako podjetje je pri poslovanju izpostavljeno različnim tveganjem, v primeru mednarodnega delovanja pa je njihov obseg še toliko večji. Ekonomski subjekti namreč poslujejo v manj znanem okolju, torej imajo slabši vpogled v ekonomsko, politično in pravno ureditev države gostiteljice, posledično pa tudi težje pridobijo ključne informacije o poslovnem partnerju. Večjo nevarnost oziroma višjo raven tveganja prav tako predstavljajo daljše oddaljenosti med kraji, zaradi česar nastajajo dodatni stroški transporta in večje možnosti za poškodovanje ali celo uničenje blaga (Makovec Brenčič idr. 2009, 114–115). Možnost pojava različnih nevšečnosti lahko podjetje zmanjša z neprestanim in konstantnim prilaganjem konkurenčnemu okolju, tehnološkim in inovacijskih spremembam ter vsem drugim dejavnikom, ki bi lahko ogrozili njihovo delovanje. V osnovi poznamo tri skupine tveganj, povezanih z udeležbo in delovanjem v mednarodnem okolju (Makovec Brenčič idr. 2009, 115–116; Dubrovski 2013, 196–198):

1. državna ali deželna tveganja,
2. finančna tveganja:
 - plačilna tveganja,
 - tržna tveganja (tečajna, obrestna, cenovna tveganja),
 - primeri: valutna tveganja, nihanja obrestne mere, inflacija, nelikvidnost kupca;
3. poslovna ali operativna tveganja:
 - primeri: zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev, navad in praks).

Prva skupina tveganj zajema vse družbene, ekonomske, politične, finančne in pravne vidike, ki negativno vplivajo na poslovanje države gostiteljice. Pojavijo se lahko ob različnih primerih: ob nacionalizaciji države podjetij v tuji lasti, ob prepovedi plačil v tujino ali ob sprejemu različnih zakonov in zakonskih predpisov, ki na kakršenkoli način otežijo zaposlovanje tuje

delovne sile. Državna tveganja delimo še na dve podskupini, politična tveganja (npr. odnos do tujih izdelkov, regulative, izvozne politike državam) in tveganja, ki izvirajo iz ekonomsko-pravnega okolja (Makovec Brenčič idr. 2009, 116–117).

Druga, finančna tveganja predstavljajo vse nepričakovane ter nenadne spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega ekonomskega subjekta, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov (v obliki obrestnih mer, valutna nihanja, cene posameznih dobrin, nelikvidnost kupca itd.). Poznamo dve vrsti finančnih tveganj: *plačilna tveganja* (obravnavajo verjetnost, da posojilojemalec oziroma kupec ne bo poravnal svojih pogodbenih obveznosti oziroma vrednosti kupnine ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo) in *tržna tveganja* (potencialna izguba ob spremembi tržnih razmer, kot so obrestne mere, devizni tečajji, izvedeni finančni instrumenti). Pri tej, drugi obliki finančnih tveganj obravnavamo tri podskupine: tečajna tveganja, obrestna tveganja in cenovna tveganja (Makovec Brenčič idr. 2009, 116, 129–132).

Zadnja obravnavana, poslovna ali operativna tveganja pa ponazarjajo vsa tveganja na področju tehnoloških inovacij, upravljanja s človeškimi viri, oblikovanja izdelka in primerne tržne strategije (pristopa), priprave dokumentacije ter manipulativna in prevozna tveganja. V splošnem gre za tveganja, ki jih neko mednarodno delujoče podjetje zavestno sprejme z namenom povečanja premoženja delničarjev. Kot najbolj pogosta lahko prištevamo nepoznavanje poslovnih običajev, kulture, navad in poslovnih praks na določenem tujem trgu, razne zamude v dobavah in težave pri financiranju poslov (Makovec Brenčič idr. 2009, 116, 145).

2.3 Globalizacija

Globalizacija predstavlja večdimenzionalen in kompleksen proces, ki vključuje ekonomske, finančne, sociološke, politične, kulturne, tehnološke, inovacijske in pravne prvine. Vanj se vključujejo posamezniki, organizacije in države z namenom iskanja priložnosti za uspeh, hitrejše rasti celotnega gospodarstva ter trajnostne in pravične porazdelitve državne blaginje (Ruzzier 2011, 19). V poslovnem smislu gre za stanje mednarodnih trgovinskih, finančnih, investicijskih in človeških tokov, vključujoč dejavnosti vedno večjega števila držav, regij, podjetij, izdelkov ter storitev, znanja, informacij, tehnologije in kapitala. Vsi elementi skupaj tvorijo t. i. *globalni trg* z uveljavljenimi lokalnimi posebnostmi. Z globalno internacionalizacijo se izgublajo oziroma zamegljujejo meje med posameznimi državami ali tržnimi področji, saj pojem globalizacije temelji na miselnosti, da svet postaja vse bolj enoten oziroma homogen (Dubrovski 2013, 39).

Večplasten pojav se je intenzivneje začel razvijati v dvajsetem stoletju, za uveljavitvijo kapitalizma kot takrat prevladujočega gospodarskega sistema. Glede na značilnosti globalizacije se ta ne pojavi kot samostojen pojav, temveč kot neka končna faza svetovno

razširjenega kapitalističnega sistema. Svet kot celota danes vse bolj poudarja neskončno kopičenje dobrin in dobička, pridobljenega iz gospodarskih dejavnosti. Kljub pozitivno naravnani močni povezanosti in soodvisnosti njenih akterjev v svetovnem gospodarskem merilu ima tudi to svoje negativne posledice: ljudje izgubljajo svoja delovna mesta, splošno življenjsko okolje se poslabšuje, socialne pravice se zmanjšujejo, socialne mreže razpadajo, finančna kriza v razvitem svetu pa se ponovno pogloblja (Ruzzier in Kesić 2011, 19).

Pogoj za razcvet in razvoj globalizacije je bil predhodni proces internacionalizacije podjetij z doseženo stopnjo globalne internacionalizacije, kar pomeni, da podjetje doseže tako stopnjo mednarodnih dejavnosti, da lahko rečemo, da posluje na globalni ravni (Dubrovski 2013, 40). Na njen celovit razvoj je vplivalo kar nekaj dejavnikov. Dubrovski (2013, 40) ter Ruzzier in Kesić (2011, 23) kot najbolj očitne navajata:

- povečanje števila držav in podjetij, ki iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov prehajajo na mednarodne tržne sisteme in se s tem aktivno vključujejo v soodvisno pospešene procese internacionalizacije in globalizacije (npr. ukinjanje carinskih zapor);
- gospodarska intenzivnost je vse bolj usmerjena v dežele v razvoju (povečanje števila prebivalstva, neenakomerno staranje prebivalstva, migracijski tokovi, kroženje zaposlenih med posameznimi enotami in podjetji po svetu itd.);
- odpiranje meja za nemoten pretok blaga (izdelki in storitve), kapitala, tehnologije ter znanja in s tem odpiranje mnogo novih priložnosti za podjetja;
- izpopolnjevanje področja komunikacij na osnovi stalnega tehnološkega napredka (informacijsko-komunikacijska tehnologija, telekomunikacije, logistika);
- ohranjanje regionalnih in nacionalnih razlik glede razpoložljivosti surovin, virov, materiala ter drugih sredstev, veščin, človeških virov itd.;
- spreminjanje in povečanje pričakovanj in potreb svetovnih odjemalcev (potrošnikov) glede kakovosti, cen idr. kot posledica večjega obsega ponudbe izdelkov in storitev;
- trajen in konstanten pritisk na zniževanje cen izdelkov, storitev, sestavin in surovin;
- rast mednarodnega poslovanja in tujih neposrednih naložb.

Prisotnost globalizacije se v moderni dobi vedno bolj občuti na ravni vsakdanjega življenja, saj vsem potrošnikom omogoča izbiro med naraščajočo ponudbo dobrin in storitev, dostopno na svetovnem trgu. Danes se zazna v različnih trendih, ki so že močno ukoreninjeni v gospodarstvih (integrirana svetovna proizvodnja, preseljevanje proizvodnih in storitvenih dejavnosti ali t. i. »outsourcing«, temeljne spremembe virov konkurenčnosti itd.). Globalizacijski razvojni vzvodi so vzrok za integracijo vseh ključnih dejavnikov konkuriranja, saj globalizacijski proces od posameznega podjetja in/ali držav zahteva prizadevanje za povečanje tržnih deležev, prihodkov, razvoja novih izdelkov, storitev in tehnologij ter zniževanje stroškov svetovnega poslovanja (Ruzzier in Kesić 2011, 22).

2.4 Internacionalizacija

Internacionalizacija predstavlja večrazsežnosti proces vstopa (posameznega podjetja) na tuje trge, ki z vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo izdelkov in storitev, strategijo vstopa na nek (nov) trg ter strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij (Makovec Brenčič idr. 2009, 19–20). Gre za t. i. *pot do globalizacije*, saj zahteva prilagajanje z namenom dosega globalne enotnosti ali homogenosti trga. Nanaša se na vse oblike ekonomskega sodelovanja v mednarodni proizvodnji in menjavi izdelkov, storitev, pretoka kapitala in človeških virov, znanja, tehnologije in informacij. Stanje, za katerega sta značilni koordinacija razpršenih dejavnosti v globalnem merilu in funkcionalna integracija, zahteva prilagajanje podjetniških miselnosti, poslovnih modelov, strategij, struktur in procesov mednarodnemu okolju (Dubrovski 2013, 58–59). Internacionalizacija je podjetniška strategija, v veliki meri pogojena s sestavino trženja. Podjetje namreč ne vstopi v mednarodno okolje, ker to želi, ampak je zaradi omejenosti domačega trga v proces vključevanja v mednarodno proizvodnjo in menjavo prisiljeno (Jurše 1999, 23). Tako sta pojava globalizacije in internacionalizacije soodvisno povezana – globalizacija omogoča rast internacionalizacije, internacionalizacija pa hkrati omogoči, da poslovni subjekti iščejo svoja sredstva in vire preko nacionalnih meja ter s tem širijo svoje proizvodne obrate in obenem razvijajo primerne trženjske strategije (Makovec Brenčič idr. 2009, 19).

Nujnost spremembe in prilagoditve svetovnim smernicam gospodarstva je v sodobnem času za uspešno podjetje le korak v nadaljnjem razvoju in izpopolnjevanju njegovega delovanja, vendar pa so okvirni pogoji za prodor poslovanja prek državnih meja vse manj predvidljivi. Poleg glavnega vzroka – povečanje dobička – pa na potek internacionalizacije vpliva več dejavnikov. Jurše (1999, 23–24) navaja:

- gospodarski razvoj (posebej intenziven pri razvoju industrializiranih držav),
- razvoj tehnologije,
- zniževanje institucionalnih omejitev in ovir v mednarodni mobilnosti poslovno aktivnih podjetij.

Internacionalizacija vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja. Glede na smer poteka procesov in transakcij jo delimo na *vhodno* (tj. naravnana navznoter), *izhodno* (tj. naravnana navzven) ter *kooperativno* (oblika nekapitalskih povezav) (Makovec Brenčič idr. 2009, 20–21).

Podjetja pred in med (celotnim) procesom internacionalizacije ovira veliko različnih ovir, najpogostejše pa so (Ruzzier in Kesić 2011, 31–32; Jurše 1999, 24):

- pomanjkanje znanja o tržišču (neprimeren izvozni kolektiv) in nezadostne izkušnje,
- nezadostne proizvodne kapacitete,
- neprimerni tuji distribucijski kanali,
- komunikacijske in jezikovne ovire (oteženo sporazumevanje in sklepanje poslov),

- lokacija in prilagojenost potencialov podjetja specifičnim zahtevam domačega tržišča omogočata hitro prilagajanje potrebam in zahtevam tujih tržišč,
- neustreznost potencialov (obseg, struktura, vrsta),
- visoki stroški (in večje tveganje), povezani z izvozom,
- problemi s tujimi proizvodnimi standardi in oteženo upravljanje poslovne dokumentacije.

2.5 Mednarodno trženje

Mednarodno trženje ali *marketing* je postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, komunikacij, distribucije idej, cen izdelkov ali storitev v postopkih menjave (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 18), ki se odvija preko nacionalnih meja. Gre za način razmišljanja, delovanja in vedenja oseb v posameznem podjetju, v središču katerega je potrošnik s svojimi željami, potrebami in zahtevami, ki jih je treba z uporabo primerno oblikovanega trženjskega spleta čim bolj popolno zadovoljevati z namenom ustvarjanja uspešnega dolgoročnega sodelovanja. Namen trženja je pospešiti izmenjavo blaga in premoženja ter povezati posamezno podjetje s (svetovnim) trgom (Dubrovski 2013, 90–92). Cilj izvajanja trženjskih raziskav in dejavnosti je torej oblikovanje in koriščenje konkurenčnih prednosti, ki jih najpogosteje najdemo v razlikujoči se kakovosti izdelkov in storitev, zanesljivosti (dobave, uporabe, proizvajalca, distributerjev), ceni in (hitri) odzivnosti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 18).

Trženje v mednarodnem okolju se po svojih načelih, ključnih izhodiščih, uporabljenih metodah in instrumentih ne razlikuje od tistega na domačem trgu. Temeljne razlike so trženjski prostor (značilnosti in posebnosti trgov), obseg ter kompleksnost odvijajočih se postopkov in procesov (Dubrovski 2013, 93–94). Pomemben razločevalni dejavnik so tudi sociološke in kulturne razlike, ki so vgrajene v posamezne izdelke na določenem trgu. Kljub temu pa obstajajo neke splošne značilnosti mednarodnega trženja: *informacijske potrebe* (slabše smo seznanjeni s karakteristikami tujega trga, zato je bistvena težava pridobitev zadostnih informacij za uspešno razvijanje podjetja in konkurenčne prednosti), *tveganja* (se povečajo z vstopom preko nacionalnih meja, njihova intenzivnost pa se poveča) ter *usklajevanja med posameznimi trgi* (interakcija domačega trga z mednarodnim) (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 18).

Informacije so življenje trženja (Dubrovski 2013, 92–93). V primeru, da želi neko izvozno podjetje svoje celovito delovanje in poslovanje prilagoditi značilnostim ciljnega (tujega) trga, za to potrebuje kakovostne in zadostne informacije o njem (Dubrovski 2013, 145). Vse trženjske informacije morajo biti razpoložljive, dostopne in dosegljive ob sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev. Nepoznavanje globalnega okolja in njegove različnosti v poslovanju posameznega gospodarskega subjekta poveča tveganje za nastanek in obstoj nevarnosti, težav ter sprejemanja neustreznih poslovnih odločitev (npr. pri izbiri izvoznih trgov, način in oblika vstopa ter način delovanja). Globalno okolje pa je za podjetje hkrati najširše zunanje okolje, ki mu nudi mnogo različnih možnosti in priložnosti za pridobitev konkurenčne prednosti. Mednarodno trženje se je pravzaprav razvilo kot odgovor na razvoj in vpliv

mednarodnega trga in okolja z namenom presega individualnih pristopov in standardizacije trženjskih procesov in spletov (Dubrovski 2013, 93–94).

2.6 Trženjski splet (4 P) mednarodnega poslovanja

Trženjski splet ali marketinški miks je najbolj splošno in tudi zaradi tega verjetno tudi najbolj pogosto uporabljeno orodje pri izvajanju trženjskih dejavnosti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 188). Sestavljajo ga štiri izvorne sestavine ali 4 P, ki so: *izdelek* (angl. product), *cena* (angl. price), *prodajne poti* ali *distribucija* (angl. place) in *(tržno) komuniciranje* (angl. promotion). Trženjski splet se razlikuje po izdelkih, storitvah, času in trgih, tako da niti dva nista enaka. Posamezne sestavine spleta 4 P imajo pomemben pomen: brez izdelka ali storitve poslovanja (posledično dobička) ne bi bilo. Ob vstopu na nove (tuje) trge, ob reorganizaciji in prenovi poslovanja, ob uporabi nove oziroma drugačne strategije ali ob uvedbi novega izdelka ali storitve na trg, mora podjetje izdelati (nov) trženjski splet, v katerem opredeli glavne (4 P) predpostavke, in ga kot podporni instrument uporablja med poslovnim delovanjem. Ob začetku poslovanja na mednarodnih trgih se moraj podjetje tako odločiti, ali bo na novem, tujem trgu nastopilo s standardiziranim in hkrati preizkušenim trženjskim spletom (uporabljen na obstoječem oziroma domačem trgu) ali pa ga bo spremenilo. V nadaljevanju bomo v preglednici 2 izpostavili in definirali ključne značilnosti in vsebine trženjskega spleta v mednarodnem poslovanju.

Preglednica 2: Trženjski splet mednarodnega poslovanja

Izdelek	Izdelek ali produkt v mednarodnem okolju predstavlja ključni element uspešnega vstopa na (novo) tuje tržišče. Glavni cilj je ustvariti izdelek, ki bo zadovoljeval potrebe in želje svetovnih porabnikov ter temeljil na inovativnosti in kakovosti. Kakovost izdelka predstavlja pogoj konkurenčne prednosti in je hkrati neposredno povezana s ceno izdelka (visoka kakovost – visoka cena). Mednarodno delujoče podjetje mora stremeti k upoštevanju zakonodaje, raznih standardov (npr. ISO) ter zahtev posameznih tujih trgov, svoje izdelke v skladu s tem primerno označevati in embalirati (barva, velikost itn.). Pri načrtovanju izdelka ne sme pozabiti na življenjsko krivuljo izdelka (daljša kot pri izdelkih na domačem trgu) in upoštevanje drugih dejavnikov (npr. narava izdelka, značilnosti izbranega ciljnega trga, ponudbe in strategije konkurentov, poznavanje diferenciacije in standardizacije izdelkov, poslovne strategije itd.). Kotler (1996, 419–425) našteva tri različne strategije prilagoditve oziroma priprave izdelka za tuje tržišče: neposredna razširitev, prilagoditev izdelka in izum (novega) izdelka.
---------	---

Se nadaljuje

Preglednica 2 – nadaljevanje

Cena	Cena kot element mednarodnega trženja vpliva na rentabilnost in višino pridobljenega dobička posameznega gospodarskega osebk. V veliki meri je odvisna od trženjskih ciljev podjetja – maksimiranje dobička in rasti prodaje, <i>skimming cen</i> ali maksimiranje tržnih učinkov z visokimi cenami ter preživetje (Jurše 1999, 367–373). Določanje in oblikovanje cen sta v veliki meri odvisna od tržnega stanja (popolna konkurenca, monopol itd.) ter sta pod vplivom raznih dejavnikov (menjalni tečaj, davčne dajatve, carinske in necarinske ovire, oddaljenost, formalnopravne posledice in strukture poslovanja, tveganja, kulturno-sociološke razlike). V splošnem obstajajo tri možnosti oblikovanja cen za trženje v mednarodnem okolju, in sicer: oblikovanje enotnih cen, oblikovanje cen v skladu s tržnimi cenami v posamezni državi ter oblikovanje cen na osnovi stroškov v posamezni državi (Kotler 1996, 424).
Prodajni ali distribucijski kanali	Vsaka prodajna pot je fizični premik, ki poseblja odnos proizvajalcev, odjemalcev, porabnikov ter lastninski odnos izdelkov (Makovec Brenčič Hrastelj 2003, 213). Tržne poti so nekaj- oziroma večstopenjske (npr. proizvajalec – trgovina na debelo – trgovina na drobno – prevoz), znotraj njih pa potekajo štiri dejavnosti: fizična distribucija, uskladiščenje, komunikacija ter vzpostavljanje in ohranjanje poslovnih stikov. Splošna strategija prodajnih poti ali 5 C zajema stroške (<i>angl. cost</i>), nadzor (<i>angl. control</i>), pokritje (<i>angl. coverage</i>), značaj (<i>angl. character</i>) in neprekinjenost (<i>angl. continuity</i>) (Makovec Brenčič Hrastelj 2003, 214). Poti morajo za uspešno poslovanje in doseganje ciljev podjetja biti učinkovite, pretočne ter dosegljive, predpogoj za izbiro najučinkovitejših kanalov pa je natančna opredelitev ciljev in strategije trženja (tj. prepoznavanje potreb izbranega trga in preferenc odjemalcev). Proces izbire distribucijskih kanalov je odvisen od vrste ciljne skupine, vrste posrednikov, vrste izdelka in pravne vloge vseh udeleženi (Jurše 1999, 421–423).
Tržno komuniciranje	Temeljni cilj komuniciranja v mednarodnem tržnem okolju je (končne) porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov, ki si jih želijo, po njih povprašujejo ali potrebujejo. Sestavljeno je iz petih elementov: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi ter osebna prodaja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 234). Pomembno je, da podjetje ne komunicira zgolj s svojimi odjemalci in posredniki, temveč s svojimi tržnimi dejavnostmi cilja tudi na širšo javnost (Jurše 1999, 436) ter tako svetovni trg prepriča v nakup svojih izdelkov in zaupanje v podjetje.

Vir: Ruzzier in Kesić 2011, 121–127; Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 193–198, 213–235, 340–343; Jurše 1999, 367–437; Makovec Brenčič idr. 2009, 184.

3 PROCES VSTOPA PODJETJA NA TUJE TRGE

Podjetja se v času svojega delovanja vsaj enkrat zagotovo srečajo z vprašanjem širitve poslovanja preko nacionalnih meja. Večina se s tem sooči, ko ob uspešnem poslovanju potrebujejo več prostora (za proizvodne obrate, skladišče itd.), več distribucijskih in prodajnih kanalov, možnost investiranja oziroma kakršnokoli drugo priložnost za nadaljnji razvoj. Spet drugi pa se odločajo za vstop na (nova) tuja tržišča npr. zaradi sledenja ključnim odjemalcem, potrebe po selitvi proizvodnje ali poslovanja zaradi premajhnega obsega tržne ciljne skupine, zaradi raznih sodelovanj s tujimi kooperativnimi podjetji ali pa zaradi ne dovolj močne absorpcijske moči domačega trga. Ne glede na razlog za začetek mednarodnega poslovanja mora vsako podjetje pri izboru oblike in načina vstopa in nadaljnjega poslovanja upoštevati različne dejavnike. Makovec Brenčič idr. (2009, 72–76) kot najpomembnejše navaja: *notranje dejavnike* (analiza velikosti in pomena podjetja, izdelek/storitev ter njegova prilagoditev potrebam ciljnega tržišča), *zunanje dejavnike* (deželno tveganje, velikost in rast podjetja, variabilnost obsega povpraševanja, neposredne in posredne trgovinske omejitve, sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, intenzivnost konkurence, dostopnost tržnih poti), *značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa* (v kakšni meri je podjetje nagnjeno k tveganju – npr. bolj kot je oblika vstopa zahtevna z vidika obsega in investicije virov, večje je tudi tveganje) in *posebnosti t. i. transakcijskih ali internaliziranih virov* (težko merljivi, nevidni in neotipljivi specifični viri, sorazmerno povezani z internacionalizacijo podjetja).

Internationalizacija označuje proces prilagajanja operacij podjetja mednarodnem okolju, v katerem so vključeni struktura poslovanja, strategije vstopa in izvajanja trženjskih dejavnosti ter prodaje in sredstva organizacije (Kubičkova, Votoupalova in Toulova 2014, 320). V osnovi zajema razvoj in rast podjetja v globalnem merilu, zato so izbor trgov, postavljeni cilji in način vstopa ključnega pomena. Cilj (tj. uspešen proces internacionalizacije) bo dosežen le na osnovi predhodno opravljenih raziskav. Bistvena je temeljita analiza vseh sedanjih in preteklih podatkov, ki bo tvorila osnovo za strateško planiranje (identifikacija primernega tržnega segmenta, poudarek konkurenčnih prednosti podjetja ter sovpadanje teh s poslovnim okoljem). Pri SWOT analizi gre za t. i. celovito oceno notranjega in zunanjega okolja, na osnovi katere podjetje lahko prepozna in definira svoje prednosti, slabosti, priložnosti in slabosti.

Preglednica 3: Glavne stopnje vstopa na tuje trge

Segmentiranje trga	Izbira ciljnih trgov	Pozicioniranje
Opredelitev spremenljivega segmentiranja in razdelitev trga na tem temelju.	Ocenjevanje privlačnosti vsakega segmenta.	Opredelitev možnih konceptov umeščanja.
Oblikovanje profilov dobljenih segmentov.	Izbiranje ciljnih segmentov.	Izbira in razvoj izbranega koncepta (priprava strategije in načrta poslovanja itd.).

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 106.

Celoten proces (v preglednici 3) vstopa na tuje trge oziroma ciljnega trženja predstavlja temelj trženjske strategije ter je sestavljen iz treh glavnih faz: segmentiranja, izbora ciljnih trgov ali segmentov in pozicioniranja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 103).

3.1 Segmentiranje mednarodnega trga

V sodobnem gospodarskem svetu je proces internacionalizacije za vsakega tržnika težek, saj je izbira različnih trgov in tržnih segmentov ter posameznih panog ogromna, zaradi česar je poznavanje splošnih postopkov, modelov selekcioniranja in procesov nujno.

Segmentiranje je v splošnem izraz za postopek razdelitve trga na skupine kupcev po določenih trgih oziroma državah, ki se podobno odzivajo na tržno ponudbo in imajo podobne želje ali potrebe (v preglednici 4). Vsak segment ali skupina subjektov s podobnimi oziroma enakimi interesi je oblikovana kot ciljni segment, ki ga podjetje doseže z uporabo različnih trženjskih strategij. Odzivi znotraj posameznega segmenta naj bi bili čim bolj enotni, zunanji odzivi (tj. med posameznimi tržnimi skupinami) pa čim bolj različni (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 104).

Preglednica 4: Vrste segmentiranja tujih trgov

Oblike segment.	Cilj segment.	Razsežnost segmenta	Značilnosti segmenta	Merila segmentiranja	Pozicioniranje
Makro-segmentiranje	Makro-segmenti	Globalna	Enovitost skupine držav	Narodno-gospodarska	Izhodiščna segmentacija
Mikro-segmentiranje	Mikro-segmenti	En tuj trg	Enovitost odjemalcev v eni državi	Demografska in psihografska	Enotržna znotraj makro segmenta
Večtržno segmentiranje	Večtržni programski segment	Več tujih trgov	Enovitost programa za več držav	Elementi trženjskega spleta	Večtržna znotraj makro segmenta

Vir: Dubrovski 2006.

3.2 Izbira tujega trga

Izbira ustreznega tržišča je bistvenega pomena, saj ima napačna izbira mnogo negativnih posledic (nepotrebni dodatni stroški, izguba časa itd.). Sprva se navzven usmerjeno podjetje osredotoči na tiste trge, ki jih najbolj pozna in so mu glede na kulturne značilnosti in jezik dokaj blizu. Cilj izbire je tako najti tiste trge, ki bodo najbolj dostopni (tj. imajo ustrezen tržni potencial ter veliko možnosti optimalnega poslovanja ob uporabi ustrezne strategije) (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 99–100).

Poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na izbiro ciljnega tujega trga, ki jih Dubrovski (2006, 162) razvršča v tri večje skupine (prikazane v preglednici 5).

Preglednica 5: Dejavniki izbiranja tujih trgov

Privlačnost trga	Tveganja	Strateški pomen trga
Velikost	Splošna tržna	Ključni trgi
Stopnja rasti	Komercialna	Potencialni trgi
Trgovinske ovire	Politična	Priložnostni trgi
Značilnosti konkurence		
Izdelčne omejitve		
Kulturna distanca		
Psihološka distanca		
Fizična distanca		

Vir: Dubrovski 2006, 162.

3.3 Načini vstopa na tuji trg

Posamezno podjetje ima na razpolago široko paleto možnosti vstopa na nek novi, tuji trg, vendar pa izbira končnega ciljnega tržišča ne temelji zgolj na željah vodstva ali lastnika, ampak morajo upoštevati tudi značilnosti okolja oziroma trga, njegove posebnosti, značilnosti lastnega podjetja ter karakteristike in lastnosti svojih izdelkov (Dubrovski 2006, 183). Razlikujemo tri osnovne skupine oblik internacionalizacije (Makovec Brenčič idr. 2009, 76–108):

1. Izvozne oblike

Izdelki ali storitve so proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek različnih oblik izvoza vstopijo na ciljani tuji trg. Ločimo neposredne, posredne in kooperativne izvozne oblike. *Neposredni* izvoz predstavlja neposredni stik ponudnika s prvim posrednikom in končnim porabnikom, pri *posrednem* pa proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom in prav tako ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti. *Kooperativna* oblika izvoza pa zajema dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Gre za oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki skrbijo za nemoteno celotno izvedbo izvoznih akcij in poslov za nekaj manjših podjetij iste stroke brez lastnih izkušenj ali virov za izvedbo dejavnosti.

2. Pogodbene oblike

Obstaja več razlogov, ki so privedli do razvoja pogodbenih oblik vstopa na tuje tržišče, med drugim biti bližje odjemalcem, skrajšati prodajne poti, znižati transportne stroške, zmanjšati stroške proizvodnje in izogibanje raznim omejitvam pri procesu vstopa. Najpogostejši so *licenčno poslovanje*, *pogodbena proizvodnja*, *franšizing* in *skupna vlaganja* ter *strateške povezave*. V primerjavi z izvoznimi oblikami se pri pogodbenih oblikah poslovanja celotna proizvodnja, procesi in znanja prenesejo na tuje trge.

3. Investicijske oblike

Podjetje pri naložbenih oblikah vstopa prevzema celoten nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na določeno tuje tržišče. Glavna problematika pri teh oblikah pa je stopnja kontrole podjetja nad delovanjem lastnih oblik nastopov, saj je nadzor odvisen od razdelitve odgovornosti med matičnim podjetjem in lastno enoto v skladu z razdeljenimi področji dela, cilji razvoja in s sposobnostmi. Med tipične oblike investicijskih načinov vstopa v mednarodno sfero prištevamo prodajne zastopnike ali distributerje, rezidenčne prodajne zastopnike, sestavljalnice in skladišča, regionalne centre ter prevzeme in naložbe.

3.4 Pozicioniranje v mednarodnem trženju

Pozicioniranje ali umeščanje predstavlja postopek oblikovanja ponudbe in podobe celotnega podjetja z namenom v očeh kupcev ustvariti potrebo po njihovem izdelku z določeno vrednostjo. Koncept umeščanja podjetju namreč omogoča, da oblikuje svoje ponudbo, upoštevajoč želje in zaznave ciljanih porabnikov. Položaj izdelka v porabnikovi zavesti je skupek zaznav, občutkov in miselnih vtisov, ki jih porabniku sproža nek izdelek v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Pozicija izdelka prikazuje odnos skupine odjemalcev oziroma določenega tržnega segmenta do tega izdelka (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 104).

Z mednarodnega vidika trženja pozicioniranje definiramo kot postopek identifikacije in razvrščanja segmentov oziroma skupin trgov (individualnih skupin potencialnih porabnikov), ki izražajo enotne in podobne značilnosti ter nakupna vedenja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 106). Postopek segmentiranja z vidika mednarodno delujočega podjetja v najširšem pomenu obsega razvoj sistematizacije trgov, segmentiranje trgov v skupine, opredelitev najučinkovitejših metod za analizo vsake izmed skupin, izbor ciljnih trgov, prilagoditev segmentiranja pravnim, političnim, kulturnim idr. značilnostim ciljnega tržišča. Pri vsem tem moramo biti pozorni, kateri od segmentov se vredni nadaljnje obravnave. Govorimo o t. i. merilih segmentiranja, ki jih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 107–108) razvrščata v štiri skupine:

- geografska (gostota prebivalstva, tip pokrajine, velikost kraja itd.),
- demografska in socioekonomska (spol, starost, dohodek, poklic, religija ipd.),
- psihografska (način življenja, družbeni sloj, osebnost posameznika itd.),
- vedenjska (status odjemalca, pripravljenost za nakup, odnos do izdelka ipd.).

4 EMPIRIČNI DEL – NOVE PRILOŽNOSTI PRODAJE NA PRIMERU PODJETJA ALPINA, D. O. O.

V empiričnem delu bomo na osnovi javno pridobljenih podatkov in gradiva raziskovalnega projekta AISAB predstavili izbrano podjetje, njegovo notranje in zunanje okolje ter se proti koncu osredotočili na nagibe in priporočila za uspešno internacionalizacijo poslovanja na novih (tujih) trgih.

4.1 Predstavitev podjetja Alpina, d. o. o.

Alpina, d. o. o., je matična družba mednarodne korporacije Skupina Alpina z več kot 70-letno tradicijo delovanja, razvoja in trženja na področju obutvene proizvodnje. Poslovno skupino poleg matičnega podjetja Alpina, d. o. o., sestavlja deset soodvisnih odvisnih družb (Alpina 2018):

- A-Prodaja, d. o. o. (Slovenija),
- Alpina CRO, d. o. o. (Zagreb, Hrvaška),
- Alpina YUG, d. o. o. (Beograd, Srbija),
- Alpina Bromy, d. o. o. (Tešanj, BIH),
- Alpina Kos, sh. p. k. (Peć, Kosovo),
- Alpina FOGS, d. d. (Sarajevo, BIH),
- Alpina BH, d. o. o. (Sarajevo, BIH),
- Alpina SIRO, S.R.L. (Romunija),
- TOV Alpina UA (Kijev, Ukrajina),
- Zhongshan Alpina Footwear Co., Ltd. (Žhongshan, Kitajska),
- Alpina Sports Corp. (Lebanon, ZDA).

Podjetje svoje izdelke prodaja v več kot 50 držav po svetu, kar slabih 80 % prihodkov pa ustvari s trženjem v tujini. Proizvodnja se delno odvija v lastnih obratih v Sloveniji, Bosni in Hercegovini in na Kitajskem, delno pa z drugimi pogodbeni izvajalci (AJ PES 2019). Začetek vsakega proizvodnega procesa ter kasneje prodaje in trženja pa so inovativnost in ideje Alpinine ekipe za razvoj in raziskave, ki jo zastopajo vrhunski strokovnjaki in inženirji z različnih področij. Ključni sodelavci prvotne organizacijske ekipe, tj. njena »podporna skupina«, pa so predstavniki Fakultete za šport (Univerza v Ljubljani), Fakultete za strojništvo (Univerza v Ljubljani), Zavoda IRCUO, Inštituta Jožef Štefan v Ljubljani ter zastopniki IBV in INESCOP inštituta v Španiji.

Alpina je razvojno naravnano podjetje za proizvodnjo obutve, njena glavna prednost pa je dodana vrednost, ki temelji na dolgoletnih izkušnjah raziskovanja trga in splošnega razvoja družbe. Poslanstvo podjetja je razvoj, izdelava in prodaja visokokakovostnih izdelkov, ki zagotavljajo popolno izkušnjo gibanja in tako presegajo pričakovanja (končnih) uporabnikov (Alpina.si b. l.). Podjetje si kot strokovnjak obutve v splošnem prizadeva za ugled celotne

družbe ter stremi k čim večji uveljavljenosti blagovne znamke Alpina. Njihova vizija je postati ena izmed treh vodilnih svetovnih blagovnih znamk v teku na smučeh, postati vodilni svetovni proizvajalec obutve za tek na smučeh, najboljši ponudnik modnih ter pohodnih čevljev ter iskani partner za (nadaljnji) razvoj, proizvodnjo obutve in trženje (Alpina.si b. l.).

4.2 Kratka zgodovina podjetja

Alpina Žiri s svojim sedežem sredi narave že vrsto let na svetovni ravni deluje in proizvaja profesionalno izdelano in uporabno obutev. Predstavlja se kot vodilno slovensko proizvodno-prodajno podjetje na področju modne in športne obutve. Pohvali se lahko z več kot 60-letnim obstojem ter izvozno in inovativno usmerjenostjo. Začetki poslovanja družbe segajo v leto 1948, ko se je iz številnih zasebnih čevljarskih delavnic razvila v enotno proizvodnjo. Prvi izmed pomembnih korakov na razvojni poti podjetja je bilo leta 1953 odprtje Alpinine prodajalne v Sarajevu kot prve izmed vseh v prihodnje oblikovani lastni maloprodajni mreži. Drugi korak, pomemben za celotno panogo, pa se je zgodil v letu 1960, ko je s prehodom z obrtniškega na industrijski način dela v veljavo prišlo tudi delo za tekočim trakom. Leta 1985, po odprtju novih proizvodnih obratov (industrijska hala v Žireh), je podjetje prvič preseгло število 2.000.000 izdelanih parov obutve, število zaposlenih pa je skoraj doseglo 2.000. V obdobju med letoma 2000 in 2006 Alpina začne s širitvijo po svetu, tako da od takrat dalje njeno področje poslovanja sega od Kitajske pa vse do Romunije in Ukrajine. V tem času sta bili ustanovljeni podjetje Alpina UA v Romuniji in tretje hčerinsko podjetje na Kitajskem z namenom povečanja izvoza (na modnem in športnem področju) ter selitve proizvodnje. Po letu 2006 je bilo podjetje predano v last zasebnemu lastniku, ki se je lotil procesa reorganizacije (dela in vodstva) in racionalizacije (proizvodnih stroškov, stroškov poslovanja idr.). Ob koncu leta 2010 je bila Alpina v skupnem lastnik mreže 54 prodajaln, na območju JV Evrope pa je s centraliziranim nadzorom upravljala in vodila kar 68 maloprodajnih trgovin. Danes lahko Alpinine izdelke kupimo v več kot 60 trgovinah po Evropi ter na Bližnjem in Daljnem vzhodu (Alpina.si b. l.). Pred kratkim so s pridobitvijo novih blagovnih znamk pripomogli h korenitemu napredku, saj po govorih predstavnikov Alpininega oddelka odnosov z javnostjo ter trženja poročajo, da bodo nove linije visoko kakovostne in trendovske obutve *PEKO in Peter Kozina* sprva tržili in prodajali le prek spletne trgovine. V franšizne prodajalne pa naj bi modeli prišli letošnjo jesen (z novo kolekcijo).

4.3 Celovita ocena podjetja s SWOT analizo

SWOT analiza je del t. i. celovite ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Glavni cilj raziskave je analiziranje notranjega in zunanjega okolja podjetja ter tako definiranje ključnih točk poslovanja in procesa internacionalizacije. Uspešno definiranje teh glavnih točk podjetju pomeni vir konkurenčne prednosti in opredelitev ustreznega tržnega segmenta.

Celovito oceno obravnavane gospodarske družbe smo postavili na osnovi podatkov, pridobljenih iz letnih poročil podjetja, odgovorov iz intervjuja ter sekundarnega gradiva, in vse zbrane podatke zbrali v dve urejeni SWOT analizi (v preglednici 6 prikazana SWOT analiza za področje modne obutve, v preglednici 7 pa za področje športne obutve).

Preglednica 6: SWOT analiza za področje modne obutve

Prednosti (angl. Strengths)	Slabosti (angl. Weaknesses)
<p>Dolgoletna tradicija – močno in prepoznano ime (podjetja in BZ)</p> <p>Poznavanje stopal in podplatov porabnikov (njihovih potreb, želj)</p> <p>Lastni proizvodnji obrati v EU, s tem pa visoka mera fleksibilnosti/prilagodljivosti</p> <p>Diferencirani proizvodi</p> <p>Usklajena ekipa z izkušnjami ter potencialom za (hiter) razvoj, dizajn (izgled) in trženje</p> <p>Razvita oskrbovalna veriga</p> <p>Kakovost</p>	<p>(Pre)visoka cena v primerjavi s konkurenco</p> <p>Pomanjkanje občutka in znanja za končno estetiko in izgled</p> <p>Neustrezen (celo zastarel) informacijsko-komunikacijski sistem</p> <p>Neprepoznavnost blagovne znamke in podjetja na področju srednje Evrope</p> <p>Šibka mreža prodajnih kanalov in organiziranost prodajne mreže</p> <p>Preozek segment trženja oziroma ciljna skupina</p> <p>Slabše prepoznavni na področju modne obutve, zasenčenost s strani konkurentov</p>
Priložnosti (angl. Opportunities)	Nevarnosti (angl. Threats)
<p>Rast glavnega segmenta oziroma tržne skupine modne obutve (tj. srednji starostni razred)</p> <p>Novi prodajni kanali (uporaba modernih pristopov, kot so npr. spletna prodaja, trženje prek socialnih omrežij, personificirana osebna prodaja) na novih trgih ter okrepitev s standardizacijo na že obstoječih (države nekdanje Jugoslavije, Ukrajina, Rusija, Nemčija itd.)</p> <p>Več možnosti horizontalnega povezovanja s sorodnimi podjetji</p> <p>Uporaba inovativnih pristopov, načinov poslovanja ter proizvodnih materialov</p> <p>Sodobni pristopi tržnega komuniciranja (sodelovanje z »vplivneži« oziroma vplivnimi posamezniki, blogerji, priprava različnih akcij ter nagradnih iger itd.)</p>	<p>Izredno močna konkurenca na področju modne obutve</p> <p>Nihanje stopnje prodaje glede na povpraševanje (prevlada konkurentov, odvisnost od vremenskih razmer, itd.)</p> <p>Težje pridobivanje novih poslovnih priložnosti (novi trgi)</p> <p>Upad kupne moči odjemalcev/potrošnikov</p> <p>Nevarnost zgoščene proizvodnje (zgolj na enem trgu oziroma v eni državi)</p> <p>Vstop novih (močnejših) ponudnikov na trg</p> <p>Nedosegljivost sodobne tehnologije (stroški, nezmožnost financiranja itd.)</p>

Preglednica 7: SWOT analiza za področje športne obutve

Prednosti (angl. Strengths)	Slabosti (angl. Weaknesses)
<p>Prepoznavnost BZ v balkanskih državah</p> <p>Globalna prepoznavnost BZ na področju obutve za smučarski tek</p> <p>Razvita oskrbovalna veriga</p> <p>Dobra proizvodna opremljenost za razvijanje novih modelov in preizkušanje različnih vrst materiala</p> <p>Dolgoletna tradicija – močno in prepoznano ime (podjetja in BZ)</p> <p>Diferencirani proizvodi</p> <p>Kakovost</p> <p>Lastni proizvodni obrati v Evropi in Aziji</p> <p>Sodelovanje z velikimi evropskimi (prodajnimi) verigami</p> <p>Usklajena ekipa z izkušnjami ter potencialom za (hiter) razvoj, dizajn (izgled) in trženje</p>	<p>Odvisnost od zimskega programa ponudbe</p> <p>Močna cenovna konkurenčnost pri posameznih predmetih trženja (npr. treking obutev)</p> <p>Vpetost podjetja v »domače« okolje (kjer so vsi sosedje, tj. »vsi vse vejo«)</p> <p>Slaba organiziranost dela na prodajnem oddelku</p> <p>Neustrezen (celo zastarel) IT-sistem kot temeljni vzrok izgube časa ter stanja stroškovne neučinkovitosti</p> <p>Pomanjkanje finančnih sredstev (kapitala) za koriščenje morebitnih prodajnih priložnosti</p>
Priložnosti (angl. Opportunities)	Nevarnosti (angl. Threats)
<p>Visoka stopnja konkurence na področju smučarskih čevljev v srednjem in višjem razredu obutve</p> <p>Možnost najrazličnejših povezav ali sodelovanj na horizontalni in vertikalni ravni</p> <p>Rast ruskega trga</p> <p>Krepitev pomena proizvodnje obutve ter njen izvor (vir, sredstva, proiz. proces itd.)</p> <p>Novi prodajni kanali (uporaba modernih, kot so spletna prodaja, trženje prek socialnih omrežij, personificirana osebna prodaja) na novih trgih ter okrepitev s standardizacijo na že obstoječih (države nekdanje Jugoslavije, Ukrajina, Rusija, Nemčija itd.)</p> <p>Sodobni pristopi tržnega komuniciranja (sodelovanje z »vplivneži« oziroma vplivnimi posamezniki, blogerji, priprava različnih akcij ter nagradnih iger itd.)</p>	<p>Upad kupne moči odjemalcev/potrošnikov</p> <p>Krepitev povezav in moči konkurence</p> <p>Visok tržni delež na norveškem trgu obutve za tek na smučeh</p> <p>Prešibka vlaganja v trženje zaradi pomanjkanja finančnih virov</p> <p>Nevarnost konkurence</p> <p>Vstop novih (močnejših) ponudnikov na trg</p> <p>Nedosegljivost sodobne tehnologije (stroški, nezmožnost financiranja itd.)</p>

4.4 Težave in ovire pri vstopu na nove tuje trge

Proizvodno podjetje se kljub svojemu dolgoletnemu obstoju sooča z mnogimi težavami, ki otežujejo nemoten in suveren proces internacionalizacije in nadaljnjega poslovanja. Na področju modne obutve ga utesnjuje močna konkurenca, ki narekuje trende, dizajn ter ceno in mu tako onemogoča položaj vodilnega v panogi. Cena, ki jo nosijo njihovi modni kosi obutve, glede na kakovost in skrbno izbrane materiale spada v srednji cenovni razred. V sodobnem potrošniškem svetu kupcem nista več tako pomembna kakovost in udobje, kot sta mu cena in izgled izdelka in ravno to je razlog za upad prodaje modne Alpinine obutve na njenih ključnih trgih. V študiji primera smo opredelili naslednje možne razloge za upad: močna konkurenca, neustrezna oziroma neprimerno postavljena cena, reorganizacija ali spremembe v podjetju (v vodstvu), pomanjkanje dodane vrednosti, razvrednotenje blagovne znamke, nepoznavanje tujih tržišč in njihovih kultur, neustrezni modeli obutve (dizajn, barva, oblika), trendi, neustrezne (ali neustrezno uporabljene) strategije trženja, neprimeren pristop pri oblikovanju trženjskega spleta (4 P), napaka pri segmentaciji, opredelitvi ciljne tržne niše ter neprofesionalno prodajno osebje (ki odganja fizične stranke in povpraševalce). Odjemalci svoje nakupno vedenje namreč prilagajajo nenasitnim željam in lažnim potrebam, ki jih konkurenti ustvarjajo s pomočjo manipulacije cen in uporabe različnih elementov trženja (ugodnosti, akcije itd.). Alpina Žiri se, po zbranih podatkih sodeč, premalo osredotoča na ohranjanje dolgoročnih odnosov s svojimi stalnimi kupci. Ne nudi jim dovolj diferenciranih možnosti koriščenja ugodnih ponudb ter koriščenja dodatnih popustov kot neke vrste zahvale ali nagrade. Poleg tega je podjetje v primerjavi s konkurenco dokaj šibko v uporabi socialnih omrežij, prodaje in oglaševanja prek njih ter navsezadnje tudi nudenja opore, pomoči in odgovorov svojim strankam. S tem pa tako na domačem kot tudi tujem trgu izgublja priložnosti za povečanje prodaje, posledično dobička in razvoja podjetja. Podjetje je bilo v preteklosti izpostavljeno raznim reorganizacijam (vodstva), ki so v neki meri zagotovo vplivale na delovanje organizacije in motivacijo zaposlenih. Zaposleni so »srce« vsake družbe, zato je njihova motivacija (za delo) ključnega pomena na splošno, kot tudi pri procesu vstopa na tuje trge. Pomanjkanje motivacije in volje do dela lahko ima usodne posledice za vsako mednarodno delujoče podjetje. Navsezadnje pa sta podjetju najbolj pomembna konstantno spremljanje okolja in sledenje konkurenci.

4.5 Predlogi za izboljšave poslovanja na tujih trgih

V splošnem smo prišli do enotnih rešitev oziroma predlogov za postopno izboljšavo mednarodnega delovanja podjetja in manj otežen vstop na druga nova tuja tržišča, na katera bo podjetje vstopilo v bližnji prihodnosti (z novo pridobljenima BZ visoko kakovostne trendovske obutve PEKO in Peter Kozina). Predloge smo združili v naslednje točke:

- več sledenja konkurenci in trendom,
- sodelovanje z »vplivneži« oziroma vplivnimi posamezniki, po katerih se širša množica ljudi (mladi ter srednji razred) zgleduje ali ji je v vzor,

- sodelovanje z blogerji (nova oblika uspešne prodaje – s trženjem podobe in svojega »imidža« izdelke ponotranjijo oziroma se z njimi povežejo, kar je najboljši oglas in temelj za nakup),
- povezava s športniki, ki že uporabljajo linije športne (profesionalen) obutve,
- izdelava privlačnih, a hkrati enostavnih (elementarnih) spletnih strani in spletnih trgovin (v vsakem jeziku države oziroma tujega tržišča, na katerem poslujejo),
- celotna ponudba (tako na domačem kot tudi na tujem trgu) tudi na spletu, ne samo v prodajalnah Alpine,
- oglaševanje in prodaja z uporabo socialnih omrežij (Instagram, Facebook, Pinterest, Youtube itd.),
- izdelava promocijskih videov (dostopnih na spletni strani ter socialnih omrežij), v katerih kratko in jedrnato predstavijo svoje modele obutve (pomembna sta videz in privlačnost posnetkov),
- prodaja prek spletne platforme Amazon,
- razvoj pametnih aplikacij (npr. štetje korakov, ob določenem številu preseženih korakov se stranki, ki ima nameščeno aplikacijo ter je kot redna stranka registrirana v sistemu trgovine Alpina, obračuna določen odstotek popusta),
- uporaba različnih promocijskih akcij, popusti, druga orodja trženjskega komuniciranja,
- profesionalno prodajno osebje,
- širitev in osredotočenost na ruski trg (velik, več možnosti, dostopen itd.),
- zaposlitev dveh ali treh posameznikov, ki bi bili zastopniki za določen trg (poznajo kulturo, jezik, navade itd.),
- možnost nakupa vzorčnih parov (tj. prodaja omejenega števila parov obutve v franšizah nekaj tednov pred prihodom nove kolekcije), s čimer bi lahko pred izdajo ugotovili, kakšen je odziv, pridobili prvi »feedback« odjemalcev (stalnih strank), imeli čas za izboljšave ali spremembe (če bi bile te potrebne),
- odprtje novih prodajalnih v tujih državah (na že obstoječih tujih trgih).

Na osnovi ugotovitev in predhodno pridobljenih teoretičnih znanj smo za obravnavano podjetje definirali po našem mnenju najbolj splošen in primeren pristop uvajanja posameznega izdelka na novi (tuji) trg. Obstoječi ali novi izdelek uvedemo v sedmih stopnjah:

1. analiza novega trga (razmere, okolje, konkurenca itd.),
2. definiranje vstopnih točk oziroma definiranje oblik vstopa na tuje tržišče (načini vstopa, oblike vstopa itd.),
3. opredelitev strategij vstopa (strategija diferenciacije proizvodov, strategija razvijanja tržne niše itd.),
4. priprava načrta za vstop (opredelitev mejnikov, končnih ciljev, tržnega deleža itd.),
5. raziskava ciljnih skupin (anketa, osebni pristop itd.),
6. testiranje opredeljenih izhodišč, strategij ter celotnega načrta delovanja na ciljnih (tujih) trgih,
7. uvajanje izdelka na novi (tuji) trg in nadaljnja kontrola.

5 SKLEP

Poslovanje v sodobnem svetu je za gospodarske družbe, podjetja in njihove managerje velikokrat pravi izziv, saj delujejo v vedno bolj konkurenčnih okoljih. Proces globalizacije je vzrok za prenasičenost posameznih tržišč in panog, vendar jih v vključevanje sili poenotenje svetovnega trga. Internacionalizacija podjetij je posledica dejavnosti (npr. lažja komunikacija, boljši standard poslovanja, nove možnosti trženja itd.) večdimenzionalnega pojava, ki predstavlja vstop podjetij (s svojimi dejavnostmi) na tuje trge. Marsikateri organizaciji bi bilo sicer veliko lažje delovati samo na domačem trgu, kjer so vsi zakonski predpisi jasni, jezik poznan, valute varne ter politične razmere stabilne, vendar različni dejavniki, situacije ali priložnosti podjetja skorajda prisilijo, da z namenom uspešne prihodnosti razširijo svoje proizvodne obrate v tujino ter se poslužijo novih oziroma drugačnih prodajnih (mednarodnih) pristopov.

Ob vstopu na tuji trg gre pravzaprav za isti postopek kot ob začetku poslovanja, ko je podjetje začelo s svojo dejavnostjo in prvič vstopilo na ciljni, domači trg. Ob uvajanju obstoječega izdelka na nek novi, tuji trg sledimo postopku, sestavljenem iz več stopenj (analiza ciljnega trga, definiranje vstopnih točk, priprava primernih strateških strategij in strategij trženja itd.).

V zaključni projektni nalogi smo sprva raziskali in proučili vpliv soodvisnih pojavov na delovanje posameznega podjetja ter načine in oblike vstopa na ciljno tuje tržišče, pristop postavljanja in določanja strategij ter značilnosti (zunanjega in notranjega) okolja mednarodnega poslovanja posameznega podjetja. V drugem delu naloge pa smo pridobljena teoretična znanja uporabili pri analizi poslovanja podjetja Alpina, tovarna obutve, d. o. o. Ugotovili smo, da je njegov nastop na dosedanjih tujih trgih v splošnem uspešen, a bi z uporabo sodobnejših elementov trženja in močnejšim izvajanjem trženjskih dejavnosti lahko svojo rast, razvoj in kopičenje dobička v veliki meri povečalo.

Glede napotkov in predlogov za morebitne izboljšave ali uporabo drugačnih (modernih) načinov trženja želimo podjetju Alpina, d. o. o., ter vsem drugim podjetjem v isti panogi ali podjetjem, ki se soočajo s problemom vstopa na tuje trge, sporočiti, da v poslovanju nikoli ne pride do idealnega trenutka vstopa. Vedno obstajajo dvomi, različne vrste in stopnje tveganj ter ogromno možnosti izboljšav, vendar morajo kljub temu zbrati pogum in se soočiti z vsem, kar jim bo prišlo naproti na poslovni poti. Le tako bodo svoje delovanje lahko nenehno izboljševali in tako postopoma ustvarili vodilno podjetje v določeni konkurenčni panogi.

LITERATURA

- AJPES. 2019. *Poslovni register Slovenije*. <https://www.ajpes.si> (13. 8. 2019).
- Alpina. 2018. *Letno poročilo 2017*. Poslovni dokumenti, Alpina, d. o. o.
- Alpina.si. B. 1. *Zgodba o čevlju*. <http://www.alpina.si> (14. 8. 2019).
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kubičkova, Lea, Marcela Votoupalova in Martina Toulova. 2014. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12: 319–328.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesić 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.